

نماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة وإمكان الاستفادة منها في مصر

أ.م. د/ إيمان وصفي كامل السيد حرب
أستاذ التربية المقارنة المساعد
كلية التربية - جامعة الزقازيق

المخلص:

تسعى الدراسة الحالية بصورة أساسية إلى التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي قد تسهم في تطوير الجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من تطبيقات نماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع المصري ومعانيته الثقافية. وقد استعانت الدراسة الحالية بالمنهج المقارن في سبيل تحقيق أهدافها، وسارت الدراسة وفق هذا المنهج في مجموعة من الأقسام؛ حيث بدأ القسم الأول منها بالإطار العام للدراسة الذي تم فيه تحديد المشكلة، والأهداف، والأهمية، والمنهج، والحدود، والمصطلحات، والدراسات السابقة، ثم تناول القسم الثاني الإطار النظري الذي يدور حول الأسس الفكرية لنماذج التشغيل في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وتضمن القسم الثالث الوضع الراهن لنماذج التشغيل في (جامعة ألبرتا بكندا، وجامعة تينيسي بالولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة فيكتوريا بأستراليا)، وذلك في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، وتلا ذلك القسم الرابع والذي ارتكز على "المقارنة التفسيرية"؛ لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين تطبيقات نماذج التشغيل في كلٍّ من (جامعة ألبرتا، وجامعة تينيسي، وجامعة فيكتوريا)، وتفسيرها في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة، ثم اتجهت الدراسة بعد ذلك إلى القسم الخامس، والذي اهتم بتحليل الوضع الراهن للجامعات المصرية في ضوء مفهوم نماذج التشغيل، مع بيان القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، وتضمن القسم السادس والأخير الإجراءات المقترحة التي تُسهم في تطوير الجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من نماذج التشغيل وتطبيقاتها في جامعات بعض الدول المتقدمة، مع مراعاة طبيعة المجتمع المصري ومعانيته الثقافية.

الكلمات المفتاحية: نماذج التشغيل، الاستراتيجية، سلسلة القيمة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الحوكمة، الموارد البشرية.

Abstract

The current study aims to develop several proposed procedures that may contribute to the development of Egyptian universities, in light of the benefits derived from the application of operating models in universities in some developed countries, in accordance with the nature of Egyptian society and its cultural context. The study used the comparative approach to achieve its objectives. The study proceeded according to this approach in a group of sections. The first section began with the general framework of the study in which the problem, objectives, importance, method, limits, terminology, and previous studies were defined. The second section included the theoretical framework that revolves around the theoretical foundations of operating models in contemporary administrative and educational literature. The third section included the reality of operating models at (the University of Alberta in Canada, the University of Tennessee in the United States of America, and the University of Victoria in Australia), in light of the cultural forces and factors influencing them. This was followed by the fourth section, which was based on “interpretive comparison” to clarify the similarities and differences between the applications of operating models at (the University of Alberta, the University of Tennessee, and the University of Victoria), and interpret them in light of the concepts of the relevant social sciences. The study then included the fifth section, which focused on analyzing the current situation of Egyptian universities in light of the concept of operating models, with a statement of the forces and cultural factors influencing them. The sixth and final section included the proposed procedures that contribute to the development of Egyptian universities and overcoming some of the problems they face in light of benefiting from operating models and their applications in universities of some developed countries, taking into account the nature of Egyptian society.

Keywords: Keywords: Operating models, strategy, value chain, technology, organizational structure, governance, human resources.

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً - المقدمة:

إن الحديث عن مستقبل الجامعات لم يعد ترفاً فكرياً، بل ضرورة فرضتها تحديات هذا العصر ومستجداته، وبات لزاماً على الجامعات أن تتكيف مع البيئة المتغيرة من خلال التصرف والتفكير بشكل استراتيجي لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما أدى إلى حتمية بناء استراتيجيات ناجحة من أجل رسم صورتها المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل، ولضمان تنفيذ تلك الاستراتيجيات بفاعلية ودون إهدار للطاقات والقدرات لجأت جامعات بعض الدول المتقدمة إلى ما يُسمّى بـ "نماذج التشغيل"، والتي أصبح لها دور محوري في نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات، والوصول إلى أهداف الجامعة ورؤيتها الاستراتيجية؛ مما ساعدها على تحقيق ميزة تنافسية، ومكّنها من مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة، وجعلها قادرة على المنافسة محلياً وعالمياً.

ويُعدُّ مصطلح نموذج التشغيل من المصطلحات الحديثة نوعاً؛ حيث بدأ استخدام هذا المصطلح في أوائل عام ٢٠٠٠، وكانت بداية ظهوره في مجال إدارة الأعمال والاستشارات الإدارية، وفي الآونة الأخيرة تصاعدت وتيرة الاهتمام بهذا المفهوم؛ حيث بدأت العديد من الدراسات العلمية والتربوية في الاهتمام بهذا المفهوم الذي يراعي التوجهات المتغيرة، ويتناسب مع العصر الرقمي الحالي. (Lukas Trautner, 2023, p. 85)

وأصبحت المؤسسات في العصر الحالي تلجأ إلى استخدام مفهوم نموذج التشغيل، خاصة عند اتخاذ قرارات ترتبط بالتحول والتغيير من أجل الوصول إلى التميز والابتكار، ويبدو أن الاهتمام قد تزايد بهذا المفهوم؛ لأنه يؤكد على واقعية المشهد داخل هذه المؤسسات، وبدأت الحاجة إلى فهم هذا المفهوم وتحليله؛ مما جعل العديد من الأدبيات تضع نموذج التشغيل كجزء أساسي من تنفيذ الأعمال، والذي يتضمن استراتيجية العمل، وبنية المؤسسة، وتكنولوجيا المعلومات، وتم وصفه بأنه الحالة المرغوبة لتكامل وتوحيد العمليات من أجل تقديم الخدمات المرجوة للعملاء. (Bart Van der Heijden & et al., 2022, p. 108)

ويوضح ميكا فينهو Mika Vinho أن نموذج التشغيل ليس وصفاً للاستراتيجية، ولكنه يساعد على تعزيزها من خلال التركيز على الجوانب الأساسية في العمل مثل: القدرات، والعمليات، والبيانات، والأشخاص، والأنظمة، ويؤكد أن أفضل الاستراتيجيات لا تستطيع المساهمة في تقديم قيمة للمؤسسة بدون نموذج تشغيل فعال، كما أن نموذج التشغيل يساعد القيادات على القيام بعملهم، وبالتالي يُمكن تحويل الاستراتيجية إلى قرارات تشغيلية واضحة. (Mika Vinho, 2019, p. 17)

وتُعد التكنولوجيا عنصراً أساسياً في نماذج التشغيل الحديثة؛ فغالباً ما تواجه المؤسسات مشكلات ترتبط بإدخال التقنيات الجديدة داخل الأنظمة القديمة (Joao Dias & et al., 2017, p. 28)؛ لذا يُوضّح نموذج التشغيل خطوة بخطوة مسار رحلة المؤسسة حتى تصل إلى النضج الرقمي؛ فهو يُوضّح كيف يُمكن لأي مؤسسة أن تصل إلى الفعالية والكفاءة من خلال نظم وتكنولوجيا المعلومات المتاحة، أو تلك التي يُمكن الوصول إليها دون إنفاق أموال ضخمة (Rajesh Sinha, 2022, p. 3)، كما أن أحد المميزات الرئيسية لنموذج التشغيل هو تصميمه الذي يركز على الإنسان وما يمتلكه من قدرات بشرية؛ مما يجعله معززاً بثقافة متنوعة وشاملة، ومستنيراً في الوقت ذاته باستراتيجية واضحة، ومعتمداً على التكنولوجيا؛ مما يؤدي إلى تعزيز التجارب، واكتشاف الأفكار المبتكرة، وتنفيذها بسرعة ودقة عالية. (IBM Corporation, 2023, p. 9)

وبعبارة أخرى فإن نموذج التشغيل هو الكيفية التي يتم بها استخدام الموارد والأدوات والقدرات، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الرؤية المرجوة. ويساعد في فهم الوضع الحالي للمؤسسة (الحالة الحالية)، وأين تريد المؤسسة الذهاب (الحالة المستقبلية)، كما يعمل على: مواءمة الموارد والمهارات، وتحديد الثغرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد التغييرات المطلوبة. (Olga Tarasov, Melissa A. Berman & Renee Karibi – Whyte, 2022, p. 30)

ونظراً لأن تصميم نموذج التشغيل يتبع الاستراتيجية؛ أي أن ما هو أساسي في الاستراتيجية يجب أن يكون أساسياً في نموذج التشغيل (J. Strikwerda, 2005, p. 18)، فإنه لا يوجد نموذج تشغيل واحد يناسب الجميع، ولكن بشكل عام يشتمل نموذج التشغيل على

مجموعة من العناصر التي تحدد نهج المؤسسة ورؤيتها للمستقبل، وتوفر خارطة الطريق لتقديم القيمة للمؤسسة ولعملائها. (Northern Trust Corporation, 2021, p. 4)

والعناصر التي يقوم عليها نموذج التشغيل هي التي تشكل كيان كل نموذج وتميزه عن غيره، ولعل من أهم هذه العناصر ما يلي: (Christoph Kuntze, Tim Lange & Andreas Seyfert, 2019, p. 3)

- **العمليات:** وتتضمن تحديد الأنشطة الأساسية والداعمة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات؛ لتقديم قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة، والطرق اللازمة لدمج الابتكارات بفعالية؛ لتحسين أسلوب عمل المؤسسة، وطرق توفير البيانات؛ لتسريع عملية اتخاذ القرارات، وإدارة الأداء بما تشمله من: مؤشرات الأداء الرئيسية، وتحديد الأهداف، وآليات التعاون، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- **الهيكل التنظيمي:** والذي يُمكن من خلاله تحديد الأدوار والمسؤوليات، والعلاقات، وتوزيع الأعمال حتى يُمكن الوصول إلى الشكل التنظيمي الذي يضمن استقرار العمليات اليومية داخل المؤسسة.

- **الأفراد والثقافة:** وتتضمن استقطاب المواهب، وتحديد المهارات التي يحتاجها أعضاء المؤسسة، والمؤهلات التي يجب أن يمتلكوها للقيام بعملهم، وطرق بناء القدرات الداخلية، وثقافة الأفراد التي تعزز الرغبة في التغيير، والانفتاح، والتعلم من الأخطاء.

هذا بالإضافة إلى عناصر أخرى مثل: الحوكمة بما تشمله من ممارسات تقوم على المساءلة والشفافية، والأسس التي تضبط أنظمة المكافآت وصنع القرار، وكذلك الأدوات والتكنولوجيا بما تتضمنه من تقديم خدمات إلكترونية، ودمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات المؤسسة للوصول إلى التحول الرقمي الشامل المستدام. (Lukas Trautner, 2023, p. 86)

لقد أصبحت الجامعات اليوم تتوجه نحو تبني نماذج جديدة للتغيير، كما نَحَت نحو فكر ومنهجيات العمل بمؤسسات الأعمال، بما يضمن لها دورًا مغايرًا في المجتمع باعتبارها محركًا للتغيير والتطوير. (أمل عبد الفتاح محمد، ٢٠١٣، ص ١١٢)

واستطاعت جامعات بعض الدول المتقدمة بناء نماذج تشغيل فعالة من أجل تحقيق أهدافها، ولعل من أهم هذه الجامعات ما يلي:

- جامعة ألبرتا University of Alberta بكندا؛ حيث قامت اللجنة التوجيهية للتميز في الخدمة The Service Excellence Steering Committee، ومكتب برنامج التحوُّل نحو التميُّز في الخدمة Service Excellence Transformation Program Office ببناء نموذج تشغيل جديد للجامعة من خلال التشاور والمناقشات مع قيادات الجامعة من عمداء للكليات، ومسؤولين تنفيذيين، وغيرهم من القادة الأكاديميين والإداريين، وتم وضع مبادئ معينة لتصميم النموذج لتحقيق أهداف الجامعة، وتضمن النموذج أربعة عناصر أساسية هي (الهيكل التنظيمي، والتميز في الخدمات، والتكنولوجيا، والمشتريات والعقود)، وتمكنت الجامعة من خلال نموذج التشغيل أن تقوم بالجمع بين الخدمات الإدارية المطلوبة لتشغيل الجامعة مثل (الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية، وخدمات تكنولوجيا المعلومات، ومصادر التمويل)، والخدمات الأكاديمية المتعلقة (بالتدريس والبحث وخدمة المجتمع)، من خلال مركزين أساسيين أحدهما للطلاب، والآخر لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعة، وتمت موافقة مجلس المحافظين بجامعة ألبرتا على النموذج في ١٦ أكتوبر ٢٠٢٠، وقد ساعد النموذج على تعزيز الاتساق، وتجنب الازدواجية، ودعم ثقافة التميز في الخدمة على مستوى الجامعة. (University of Alberta, 2022a, pp. 23-38)
- جامعة تينيسي University of Tennessee بالولايات المتحدة الأمريكية؛ فقد قامت الجامعة بتصميم نموذج تشغيل أولي مستوحى من أفضل الممارسات العالمية، ومستعينة في الوقت نفسه بخبرة العديد من المؤسسات المتخصصة في ذلك المجال، وبعد إجراء مناقشات مع مجلس الأمناء وقيادات الجامعات، وإجراء مشاورات مع ٢٩ مشاركاً من أصحاب المصلحة توصلت الجامعة إلى نموذج التشغيل النهائي، والذي يتكوّن من عناصر محددة تتمثل في: الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والمشتريات والعقود، وندرج تحت كل عنصر من هذه العناصر مكونات أساسية هي:

تقديم الخدمات، ونموذج الخدمة، والأدوار، ونموذج الحوكمة، وخارطة الطريق نحو التنفيذ الناجح للنموذج (The University of Tennessee, 2019, pp. 3-4).

- جامعة فيكتوريا Victoria University بأستراليا: وضعت الجامعة برنامجًا للإصلاح التنظيمي للجامعة، ولتنفيذ البرنامج بنجاح طوّرت الجامعة نموذج التشغيل المستخدم بها ليتناسب مع البرنامج الإصلاحي الجديد، وركزت الجامعة في نموذج التشغيل المُطوّر على ثلاثة عناصر أساسية وهي: (الطلاب وأصحاب المصلحة، والعمليات الأساسية والداعمة، والحوكمة والامتثال)، ومن خلال الاستعانة بنموذج التشغيل الجديد والمُطوّر استطاعت الجامعة أن تتنافس بفعالية في بيئة التعليم العالي المدفوعة بالطلب في أستراليا. (Victoria University, 2012, pp. 16-18)

وعلى الصعيد المحلي ظهر جليًا اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية بالتغييرات والتطورات التي تتطلبها المرحلة الحالية والمستقبلية؛ فالأتمتة، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات، والتقنيات الحديثة وغيرها، سوف تؤدي إلى ظهور نماذج جديدة للتعليم، والجامعات بشكلها التقليدي لن تكون قادرة على التفاعل مع هذه التحديات بشكل فعال؛ لذا حرصت وزارة التعليم العالي على وضع استراتيجية لتطوير التعليم العالي (٢٠١٥ - ٢٠٣٠)، وذلك كاستجابة للتغييرات والتحديات المعاصرة.

ولقد أمكن من خلال هذه الاستراتيجية وضع الرؤية، والرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات التي تضمن ملاءمة منظومة التعليم العالي لمتطلبات الحاضر والمستقبل؛ فمن خلال هذه الاستراتيجية تم النظر إلى منظومة التعليم العالي من منظور شامل وتفصيلي؛ من أجل خدمة التنمية المستدامة في مصر، وتضمنت استراتيجية التعليم العالي عددًا من المسارات والأهداف الاستراتيجية والفرعية، بجانب العديد من المشروعات التنفيذية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ص ص ٦-٧).

كما اهتمت الجامعات المصرية بالجودة في كافة عملياتها ومخرجاتها بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل، ومتطلبات التنمية الشاملة في مصر، وأصبح وجود خطة استراتيجية لكل جامعة والكليات التابعة لها مطلبًا رئيسيًا في بناء نظم الجودة الداخلية بها، والتقدم

للحصول على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي، ٢٠٢٠، ص ٢٢٦).

وما زالت الجامعات المصرية تحاول جاهدة الارتقاء بالقدرة المؤسسية، وتوفيق أوضاعها، وتحسين أدائها الكلي؛ لزيادة قدراتها التنافسية من خلال التأكيد على التوافق بين الخطة الاستراتيجية المعتمدة لكل جامعة وإمكانياتها ومواردها المادية والتكنولوجية المتاحة، بما يجعلها قادرة على الاستثمار الأمثل لهذه الموارد؛ مما يساعدها على استشعار التغييرات القادمة، والاستعداد والاستجابة لها بسرعة، وبطريقة صحيحة ومناسبة (هناء شحاتة السيد مندور، ٢٠٢٣، ص ٢٥٧).

ثانياً - مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود السابقة التي بذلتها وزارة التعليم العالي من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في مجال التعليم الجامعي، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى أن الجامعات المصرية ما زالت تواجه العديد من المشكلات وأوجه القصور التي تقف عائقاً أمام تحقيق أهدافها، ولعل من أبرز هذه المشكلات ما يلي:

- عجز بعض الجامعات عن تكييف استراتيجيتها لتتوافق مع الظروف المتغيرة والبيئة المحيطة، وضعف الاهتمام بإشراك العاملين في المناقشات المتعلقة باستراتيجيات الجامعة، وقلة التوجه نحو إجراء مناقشات مفتوحة مع القادة الأكاديميين حول التوجهات المستقبلية، ويُعزى ذلك إلى بطء الإجراءات الإدارية، ومركزية القرار الجامعي، والروتين السائد في إنجاز الأعمال، وقلة الاعتماد على الجانب التكنولوجي في تقديم الخدمات الجامعية.

- ضعف عملية التخطيط الاستراتيجي، والتباعد بين الرؤية المستقبلية للجامعة والواقع الحالي بها، والذي يصطدم بالإمكانات المحدودة، والموارد الشحيحة، وقلة الخبراء والمبدعين، وضعف امتلاك مهارات التخطيط الناجح لدى مسئولي الجامعة وقياداتها (عادل حلمي أمين اللامي، ٢٠٢١، ص ٣٥٤)

- تعاني الجامعات المصرية من ضعف البنية التحتية المادية والتكنولوجية، وانخفاض الموارد المالية اللازمة لتجديد وتنمية مواردها؛ مما يؤثر سلباً على جودة خدماتها التعليمية، ويعوق الجامعات عن تحسين أدائها، ويضعف قدرتها التنافسية على تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية (هناء شحنة السيد مندور، ٢٠٢٣، ص ٢٦٥).
 - تعاني الجامعات الحكومية المصرية من هياكل إدارية غير مستقرة وغير واضحة، وقرارات متضاربة تتوقف على الرؤى الشخصية (عفاف محمد جليل، ٢٠١٥، ص ٣٥).
 - تراجع التصنيف الدولي للجامعات المصرية على المستوى العالمي.
 - تدني مستوى الوعي لمفاهيم الحوكمة الرشيدة وتطبيق معاييرها.
 - ضعف الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.
 - ضعف التنسيق والاتصال بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات المجتمع (أميمة حلمي مصطفى وفاطمة محمد منير اللامي، ٢٠٢٢، ص ص ١٤١-١٤٢).
- إن المتأمل في المشكلات السابقة يجد أن هناك ضرورة لتوجُّه الجامعات المصرية نحو بناء نماذج تشغيل فعالة؛ فهذه النماذج تعد مرجعاً ودليلاً مرشداً لكل جامعة، فما تحتويه هذه النماذج من عناصر ومكونات مترابطة مثل (العمليات والضوابط، والهيكل التنظيمي، والحوكمة، والأفراد ومهاراتهم وثقافتهم، والتكنولوجيا والموارد والأدوات،)، يجعل الجامعات قادرة على تحديد وضعها الحالي بناءً على معطيات واقعية، وكذلك يجعلها قادرة على رسم صورتها المستقبلية؛ حيث يُمكن من خلال نماذج التشغيل ترجمة رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية إلى إجراءات فعلية؛ مما يساعد الجامعات على استغلال كافة مواردها المادية والبشرية والتكنولوجية من أجل تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.
- وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:**
- كيف يُمكن الاستفادة من نماذج التشغيل وتطبيقاتها في جامعات بعض الدول المتقدمة في التغلب على بعض المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية؟
- ويُمكن صياغة السؤال الرئيس السابق في الأسئلة الفرعية التالية:
- ما الإطار النظري لنماذج التشغيل في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟

- ما الوضع الراهن لنماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟
- ما أوجه التشابه والاختلاف بين تطبيقات نماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة وتفسيرها في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة؟
- ما الجهود الراهنة للجامعات المصرية في ضوء مفهوم نماذج التشغيل (دراسة نظرية وثائقية) مع بيان أهم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟
- ما الإجراءات المقترحة للاستفادة من تطبيقات نماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة في التغلب على بعض المشكلات التي تواجه الجامعات بجمهورية مصر العربية وبما يتفق مع طبيعة المجتمع المصري ومعطياته الثقافية؟

ثالثاً - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الوقوف على الأسس النظرية لنماذج التشغيل في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٢- رصد الوضع الراهن لنماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
- ٣- الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين تطبيقات نماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة، وتفسيرها في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة.
- ٤- الوقوف على الجهود الراهنة للجامعات المصرية في ضوء مفهوم نماذج التشغيل، مع بيان أهم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
- ٥- التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تُسهم في تطوير الجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من تطبيقات نماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع المصري ومعطياته الثقافية.

رابعاً - أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الدور الذي تؤديه الجامعات في القرن الحادي والعشرين، خاصة مع التغيرات التي أحدثتها الثورة الرقمية في المجتمعات، والتي

فرضت على الجامعات تطبيق التكنولوجيا واستغلالها، وتوفير خدمات تعليمية متكاملة؛ من أجل تلبية احتياجات سوق العمل؛ مما جعل العديد من جامعات الدول المتقدمة تلجأ إلى نماذج التشغيل من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية لها، وإدارة مواردها المادية، والبشرية، والتكنولوجية، بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

- حادثة متغير الدراسة؛ حيث إن "نماذج التشغيل" تُعدُّ من المتغيرات الحديثة نسبياً، خاصة في مجال التعليم الجامعي؛ لذا فإن تقديم خلفية نظرية عنها قد يساعد صناع القرار في تحديد أوجه الاستفادة منها من أجل مواجهة بعض المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية.

- تحاول الدراسة الحالية أن تتماشى مع التوجُّه العام في غالبية جامعات الدول المتقدمة نحو بناء وتصميم نماذج تشغيل فعالة؛ من أجل أن تكون استباقية وقادرة على توقع التغيرات والتكيف معها؛ لذا تأتي هذه الدراسة لرصد وتحليل الوضع الراهن للجامعات المصرية، وتحديد أهم المشكلات التي تواجهها، ومحاولة مواجهتها من خلال الاستفادة من خبرات جامعات بعض الدول المتقدمة في هذا المجال.

خامساً - منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة - بحكم طبيعتها وأهدافها، وطبقاً لحدودها - على المنهج المقارن الذي يُعنى بوصف الظاهرة المدروسة - "نماذج التشغيل" - في الجامعات المختارة للدراسة، وتحليلها في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، ثم التوجُّه نحو التفسير المقارن لها لتحديد أوجه التشابه والاختلاف للظاهرة محل الاهتمام في جامعات المقارنة وتفسيرها في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة، ثم الوصول في النهاية إلى البعد التنبُّئي، والذي يُمكن من خلاله استشراف المستقبل التربوي للظاهرة محل الاهتمام من خلال طرح مجموعة من الإجراءات التي تساهم في حل بعض مشكلات الجامعات المصرية بما يتناسب مع واقع المجتمع المصري ومعانيته الثقافية؛ لذا تسير الدراسة الحالية وفق أبعاد المنهج المقارن التالية: (شاكر فتحي أحمد وهمام بدرأوي زيدان، ٢٠٠٣، ص ص ٩٣-٩٧).

-البعد الوصفي: Descriptive Dimension

ويتضمن هذا البعد دراسة الظاهرة التربوية "نماذج التشغيل" في وضعها المعياري، ثم وصفها في الجامعات المختارة للمقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وكندا.

-البعد التحليلي: Analytical Dimension

ويشتمل هذا البعد على تحليل تطبيقات نماذج التشغيل في الجامعات المختارة للمقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، وكندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة بكل جامعة.

-البعد التفسيري: Interpretive Dimension

ويُمكن من خلال هذا البعد الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين تطبيقات نماذج التشغيل في الجامعات المختارة للمقارنة، وتفسيرها في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالظاهرة التربوية.

- البعد التنبؤي: Predictive Dimension

ويتمثل هذا البعد في الجانب النفعي أو الإصلاحي للتربية المقارنة عن طريق طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم في التغلب على بعض مشكلات الجامعات المصرية من خلال الاستفادة من تطبيقات نماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة، مع مراعاة السياق الثقافي للمجتمع المصري.

سادسًا - حدود الدراسة:

التزمت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

١-الحدود الموضوعية:

- اقتصرَت الدراسة الحالية فيما يتعلق بالإطار النظري لنماذج التشغيل في الجامعات على ما يلي: (مفهوم نموذج التشغيل والمفاهيم المرتبطة به، وأهداف نماذج التشغيل، وفوائدها، وخصائصها، وعناصرها، وعلاقة نموذج التشغيل بنموذج العمل، وأطر نماذج التشغيل، وخطوات تصميم وبناء نموذج التشغيل: والتي تتضمن (الرؤية والرسالة والأهداف، واختيار الأفراد المؤهلين، ومبادئ تصميم نموذج التشغيل، وتحديد عناصر نموذج التشغيل).

- اقتصرَت الدراسة الحالية فيما يتعلق بالجامعات المختارة للمقارنة على جوانب محددة وهي:

- رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.
- فوائد نموذج التشغيل.
- مبادئ تصميم نموذج التشغيل.
- عناصر نموذج التشغيل.

٢- الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة الحالية في تناولها للخبرات الرائدة في مجال تطبيق نماذج التشغيل على ثلاث جامعات هي: جامعة ألبرتا University of Alberta في كندا، وجامعة تينيسي University of Tennessee في الولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة فيكتوريا Victoria University في أستراليا، ويرجع اختيار هذه الجامعات تحديداً إلى مجموعة من المبررات يُمكن توضيحها على النحو التالي:

University of Alberta

أ- جامعة ألبرتا:

تم اختيار جامعة ألبرتا بكندا للأسباب التالية:

- تُعدُّ جامعة ألبرتا مؤسسة تعليمية ديناميكية تقود حركة التغيير على الصعيدين الوطني والدولي، ولقد تأسست الجامعة عام ١٩٠٨، ويوجد بالجامعة مجتمع متنوع وشامل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتقدم الجامعة فرص تعلم متنوعة، وهي جامعة رائدة، بها نخبة من العلماء المتميزين الذين ألهموا طلاب الجامعة ليصبحوا مواطنين وقادة قادرين على خدمة مجتمعهم، ولقد شارك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في العديد من الأنشطة البحثية التي ساهمت في إحداث التنمية الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية على مستوى الدولة. (University of Alberta, 2016, pp. 4-6)

- حصلت جامعة ألبرتا على المركز الثاني عالمياً ضمن أفضل ١٠٠ جامعة عالمية في نتائج توظيف خريجي الجامعة وفقاً لتصنيف كيو إس لتوظيف الخريجين لعام ٢٠٢٠ QS Graduate Employability Rankings، بالإضافة إلى دورها في توفير فرص التوجيه المهني، وعلاقات التعاون القوية في مجال الصناعة. (University of Alberta, 2022b, p. 8)

- تُعد الجامعة عضواً في رابطة جامعات الكومنولث، ورابطة الجامعات والكليات الكندية، وشبكة الجامعات العالمية. (University of Alberta, 2019, p. 2944)

ب- جامعة تينيسي: University of Tennessee

تم اختيار جامعة تينيسي بالولايات المتحدة الأمريكية للأسباب التالية:

- تأسست جامعة تينيسي في عام ١٧٩٤ في مدينة نوكسفيل Knoxville بالولايات المتحدة الأمريكية، وهي مؤسسة تعليمية رائدة، تقدم أكثر من ٩٠٠ برنامج (على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا)، وتُعتبر الجامعة محوراً رئيسياً فاعلاً في التنمية الاقتصادية بولاية تينيسي باعتبارها راعياً للأفكار المبدعة في مجال الصناعة، وتعمل الجامعة على تثقيف السكان والطلاب، وتساهم في بناء المعرفة التي تشاركها مع العالم من خلال أبحاثها وخريجياتها. (William F. Fox & Lawrence Kessler, 2018, p. 1)

- تصدرت الجامعة المركز ١١٥ في تصنيف يو إس نيوز آند وورد ريبورت U.S. News & World Report عام ٢٠٢٣ لأفضل الجامعات العالمية. (U.S. News & World Report, 2023, p. 2)

- تسعى جامعة تينيسي إلى خدمة جميع السكان داخل الولاية وخارجها من خلال التعليم والاكتشاف والتوعية من أجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، كما تسعى إلى توفير فرص تعليمية عالية الجودة لطلابها، وبناء مجتمع أكثر عدالة واستدامة من خلال البحث والتعليم وخدمة المجتمعات المحلية والوطنية. (The University of Tennessee, 2023, p. 4)

ج- جامعة فيكتوريا: Victoria University

تم اختيار جامعة فيكتوريا بأستراليا للأسباب التالية:

- تُعد جامعة فيكتوريا واحدة من أكثر الجامعات تنوعاً ثقافياً في أستراليا؛ حيث تقوم بتقديم خدمات لأكثر من ٣٦٠٠ طالب دولي في ملبورن، وتعمل الجامعة على تطوير تقنيات مبتكرة تفيد الطلاب، وتساهم الجامعة في تنمية المجال الصناعي، كما تقوم الجامعة بتطوير منظومة البحث العلمي؛ حيث وُجد أن ٧٠% من مجالات أبحاثها تتوافق مع المعايير العالمية. (Victorian Government Department of Jobs, Precincts and Regions, 2020, p. 13)

- تم تصنيف جامعة فيكتوريا من ضمن أفضل ٢% من الجامعات في جميع أنحاء العالم وفقاً لتصنيف تايمز للتعليم العالي Times Higher Education لعام ٢٠٢٤، واحتلت المرتبة السابعة على مستوى العالم في تصنيف شنغهاي Shanghai Ranking لعام ٢٠٢٢، كما تم تصنيفها كأفضل جامعة من حيث المهارات الفنية والمهنية، وفي مجال الصناعة لها أكثر من ٤٠٠٠ شريك؛ مما يضمن حصول جميع طلابها على خبرات حقيقية، واكتساب مهارات شديدة الصلة بالعالم الخارجي (Victoria University, 2023, pp. 6-7).

- تتبنى الجامعة نموذج الكتلة Block Model في التدريس، وهو نموذج تعليمي مبتكر، وحائز على مجموعة من الجوائز؛ حيث يركز النموذج على احتياجات التعلّم لدى مجموعة متنوعة من الطلاب، ويُعزّز التعلّم النشط، والتدريب القائم على المهارات، كما يركز على الممارسة، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، والعمل الجماعي (Victoria University, 2022, p. 6).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الجامعات المختارة للمقارنة هي جامعات متميزة، استطاعت من خلال استراتيجياتها، وقدرتها على بناء وتصميم نماذج تشغيل فعالة أن تقوم بدورها الفكري والثقافي والريادي على مستوى الدولة من خلال وظائفها الرئيسية المتمثلة في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، كما استطاعت أن تكون منافساً قوياً على المستوى العالمي، وظهر ذلك في وصولها إلى مكانة متقدمة في قوائم التصنيفات العالمية للجامعات. سابقاً - مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

Operating Model

نموذج التشغيل:

يُعرف النموذج في اللغة بأنه: مثال الشيء، والجمع نماذج ونموذجات، أما تشغيل: فهو (اسم) مصدر شَغَلَ، واشتغل بكذا: عَمِلَ وتلّهى به عن غيره، والشَّغْل: ضد الفراغ، ويقال: "هو في شغل شاغل" للمبالغة، ويطلق على العمل، فيقال شغل شاق، وعلى ما يعمل؛ فيقال شغل جيد. والجمع: أشغال (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٥، ص ص ٩٥٦، ٤٨٦).

ويُعرف النموذج في معجم مصطلحات التربية بأنه: "تمثيل يلخص معلومات، أو بيانات، أو ظواهر، أو عمليات يكون عونًا على الفهم، وهو مجموعة من العلاقات المنطقية قد تكون في صورة كمية أو كيفية تجمع معًا الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، أو هو طريقة الأحداث أو الوقائع والعلاقات بينها، وذلك في صورة محكمة بقصد المساعدة على تفسير تلك الأحداث أو الوقائع غير الواضحة أو غير المفهومة" (فاروق عبده فلية، وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤، ص ٢٤٨).

ويُعرف النموذج في موسوعة الإدارة بأنه: تجريد للواقع، أو تمثيل لموضوع، أو هدف، أو موقف حقيقي، وهو يقدم نسخة مبسطة من شيء ما (Marilyn M. Helms, 2006, p. 557).

أما نموذج التشغيل فهو: وسيلة لتبسيط العمليات، وتمكين الإدارة من تنفيذ أهدافها الاستراتيجية بشكل مستدام، ويُعرف بأنه: البنيان الذي يوفر ويؤمن ويدعم القدرات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق استراتيجيتها وتوقعات أصحاب المصلحة (Roland Berger, 2020, pp. 6-7).

كما تُعرف نماذج التشغيل بأنها: مجموعة منسقة من الأصول، والقدرات، والحوكمة، والشركاء، والهيكل التنظيمي، وتصميم العمليات، والتكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق استراتيجيتها (David Toth & Scott Stallbaum, 2016, p. 3).

ويُعرف نموذج التشغيل بأنه: الكيفية التي تنظم بها المؤسسة نفسها لتقديم أفضل أداء لديها، لدعم استراتيجيتها التي تنتمي إليها، ويوفر لغة وأدوات ملموسة لمساعدة المديرين في عملية التنظيم الإداري على جميع المستويات، وفي مختلف الحالات (Chrysoula Fileli, 2022, p. 25).

ويمكن تعريف نماذج التشغيل إجرائيًا بالدراسة الحالية على أنها: الكيفية التي تنظم بها الجامعات المصرية مجموعة من العناصر الأساسية التي تشتمل على (الأصول، والقدرات، والحوكمة، والهيكل التنظيمي، والعمليات، والتكنولوجيا، والثقافة ...) وتحديد العلاقات بينها لضمان التشغيل السلس والفعال، ودعم الأداء من أجل تحسين سير العمليات، واتخاذ القرارات التي تمكن الجامعات المصرية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية عالية.

ثامناً - الدراسات السابقة:

تناولت عدة دراسات أجنبية موضوع نماذج التشغيل، أما بالنسبة للدراسات العربية، فقد تبين للباحثة عند إجراء مسح للأدبيات التربوية والإدارية في هذا المجال أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع - وذلك في حدود علم الباحثة - ولهذا سوف يتم عرض الدراسات الأجنبية التي تتصل بموضوع الدراسة، والتي يُمكن الاسترشاد بها في تحليل متغيرات الدراسة، وصياغة الإجراءات المقترحة طبقاً للترتيب الزمني لها من القديم إلى الحديث، وذلك على النحو التالي:

١- نيكولاس جي فينا Nicholas J. Fina: تحديد تحالف التعليم المجتمعي: النتائج والقيم والأغراض ونموذج التشغيل "٢٠٠٩":

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام نموذج التشغيل الذي تم إعداده من قبل تحالف التعليم المجتمعي من أجل دمج الطلاب ذوي الإعاقة داخل الحرم الجامعي، حيث أمكن من خلال تصميم هذا النموذج تنفيذ مشروع الشراكة بين المدارس والجامعات، وتم تطوير بعض البرامج القائمة على الحرم الجامعي، والتي ساهمت في إكساب الطلاب ذوي الإعاقة المهارات الاجتماعية، وتأهيلهم للتواصل مع الآخرين، وإعدادهم للاندماج في الحياة العملية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل وتفسير ثلاثة برامج قائمة على الحرم الجامعي، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع ٢٨ فرداً من أصحاب المصلحة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أمكن من خلال نموذج التشغيل الجديد تحقيق النتائج المرجوة للبرامج القائمة على الحرم الجامعي.

- ساهمت البرامج القائمة على الحرم الجامعي في إكساب الطلاب ذوي الإعاقة المهارات الأساسية مثل: المهارات الحياتية، والمهارات المتعلقة بالعمل، ودعم الاحتياجات السلوكية والعاطفية.

- ساهم مشروع الشراكة بين المدارس والجامعات في توفير الفرصة لكل من الطلاب، والمعلمين، وأعضاء هيئة التدريس، وأولياء الأمور للتواصل معاً من أجل مساعدة الطلاب ذوي الإعاقة على التعامل الناجح مع المواقف الحياتية المختلفة (Nicholas J. Fina, 2009).

٢- بيكا ترفونين وهاري هاباسالو Pekka Tervonen & Harri Haapasalo: عملية اقتراح التحسين المستمر ونموذج التشغيل "٢٠١٢":

هدفت الدراسة إلى: إنشاء نموذج تشغيل فعال للوحدات الداخلية والخارجية لإحدى المؤسسات العامة من أجل تطبيق استراتيجية التحسين المستمر.

استخدمت الدراسة المقارنة المرجعية لقياس وتقييم أداء الوحدات الداخلية والخارجية لإحدى المؤسسات العامة، وركزت الدراسة على قياس القدرات والعمليات والأساليب، ومدى قدرة الوحدات على تحقيق الأهداف المرجوة منها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن بناء نموذج التشغيل سوف يساعد على الاستفادة من الموارد، وتوجيه التدريب نحو الأهداف الأساسية، بالإضافة إلى التزام الإدارة، وإشراك العاملين في عملية صنع القرار.

- تساعد الثقافة التنظيمية الإيجابية على حث العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، والتي يُمكن تقييمها والاستفادة منها في تطوير نموذج التشغيل المؤسسي.

- أن حفظ جميع مقترحات التحسين خاصة التي تتوافق منها مع استراتيجية المؤسسة في قاعدة بيانات سوف يساعد على دعم العمليات الداخلية والخارجية للوحدات، وتحقيق

التميز في الأداء. (Pekka Tervonen & Harri Haapasalo, 2012)

٣- سوزان سيجل Suzanne Siegle: تصوّر كلية ريادة الأعمال: تقييم نماذج التشغيل البديلة لمؤسسات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين "٢٠١٦":

هدف البحث إلى: إلقاء نظرة متعمقة على أربعة نماذج تشغيل مبتكرة تم تصميمها من قبل أربع جامعات بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي أمكن من خلالها توفير مصادر تمويل بديلة بتلك الجامعات.

تم استخدام البحث النوعي القائم على الملاحظة لدراسة وتحليل نماذج التشغيل بالجامعات المختارة في سياقات محددة من أجل توفير بيانات عن الممارسات المبتكرة التي تستخدمها بعض الجامعات في القرن الحادي والعشرين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- استطاعت الجامعات الأربع المختارة في الدراسة بناء نماذج تشغيل مبتكرة تركز على تعلم الطلاب.
- أمكن من خلال نماذج التشغيل البديلة إنشاء مسارات متنوعة للتعلم، والتركيز على نماذج بديلة للتعليم العالي مثل برنامج تعليم العمل، والنموذج المتكامل.
- استطاعت الجامعات الأربع من خلال نماذج التشغيل البديلة تعزيز الوعي بالتعلم غير المقيد بالأطر التقليدية، ومعالجة التحديات المرتبطة بالتكلفة، والقيمة، وفعالية التعلم. (Suzanne Siegle, 2016)

٤ - بانكاج خانا Pankaj Khanna: نموذج تشغيل لحوكمة مؤسسات التعليم المفتوح والتعليم عن بعد "٢٠١٩":

هدف البحث إلى: وضع تصور لنموذج تشغيل لحوكمة مؤسسات التعليم المفتوح والتعليم عن بعد.

تم استخدام البحث الإجمالي لتحليل المشكلة المرتبطة بعدم قدرة مؤسسات التعليم المفتوح والتعليم عن بعد على تحقيق هدفها المتمثل في توفير تعليم جيد لجميع الطلاب، وعدم قدرة بعض القيادات المسؤولة عن هذه المؤسسات على أداء مهامهم على النحو المرجو منهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- إن بناء نموذج تشغيل فعال لحوكمة مؤسسات التعليم المفتوح والتعليم عن بعد سوف يساعد على تيسير الحوكمة الإلكترونية، والحوكمة الرشيدة لهذه المؤسسات.
- وضع البحث تصورا مقترحا لنموذج تشغيل حوكمة هذه المؤسسات، يتكون من ثلاثة مستويات هي:

- التصميم التنظيمي ونظام الحوكمة الذي يشمل الهياكل التنظيمية والأدوار والمسؤوليات.
- نظم تشغيل الحوكمة التي تشمل: نظام إدارة معلومات متكامل، وصنع القرار، ودعم الإدارة، وإطار الحوكمة التنظيمية الرشيدة.
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدعم الاتصالات وتوفير البيانات والمعلومات.

(Pankaj Khanna, 2019)

٥- آنا تروبيتسكايا وهيرمان مولرز Anna Trubetskaya & Hermann Mullers
تحويل نموذج تشغيل عالمي لتقديم خدمات الموارد البشرية باستخدام لين ستة سيجما
"٢٠٢١":

هدفت الدراسة إلى: تحديد مواصفات نموذج التشغيل الذي يُمكن أن يساعد المؤسسات العالمية في إطلاق برنامج كامل للتغيير من أجل تحسين عمليات الموارد البشرية باستخدام مبادئ لين ستة سيجما.

تم استخدام دراسة الحالة على المؤسسات العالمية التي تقدم خدمات الموارد البشرية التي تقع في دبلن Dublin عاصمة جمهورية أيرلندا The Republic of Ireland وركزت الدراسة على عمليات الموارد البشرية وفقاً لمبادئ لين ستة سيجما Lean Six Sigma، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

– استطاعت المؤسسات العالمية من خلال بناء نماذج التشغيل ومصفوفة تحديد الأولويات إطلاق برنامج كامل للتغيير لتطوير خدمات الموارد البشرية وفقاً لمبادئ لين ستة سيجما.

– إن وجود نموذج تشغيل واضح، ومنهجية منظمة قد ساعد في السيطرة على مقاومي التغيير، وتنفيذ خارطة الطريق نحو التحول الناجح، وتحقيق النتائج المرجوة.

(Anna Trubetskaya & Hermann Mullers, 2021)

٦- بارت فان ديرهايدن وآخرون Bert Van der Heijden & et al.: إعادة النظر في مفهوم "نموذج التشغيل" في سياق الابتكار والتحول: مراجعة منهجية للأدبيات "٢٠٢٢":

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية للأدبيات حول مفهوم "نموذج التشغيل" من أجل تحليل هذا المفهوم ومعالجة بعض القضايا المتعلقة به.

استخدمت الدراسة المنهج الوثائقي الذي يتم فيه جمع البيانات والمعلومات من خلال الرجوع إلى عدد من المصادر والمراجع الموثوقة والمرتبطة بمفهوم "نموذج التشغيل"، ووفق هذا المنهج فقد قدمت الدراسة تحليلاً شاملاً حول مفهوم نموذج التشغيل والقرارات المتعلقة به؛ من أجل التعرف على نتائج تلك القرارات، ودورها في الوصول إلى التحول والابتكار، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- ساهمت العديد من الدراسات والأبحاث في توضيح دور نموذج التشغيل في مجال الابتكار والتحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات.
- أن استخدام بعض المؤسسات لنماذج التشغيل قد ساعد في تنظيم الموارد، ووضع إطار عمل واضح من أجل تحقيق استراتيجيات هذه المؤسسات.
- أن مفهوم نموذج التشغيل يُمكن أن يتم تحليله بطرق مختلفة من أجل تحقيق أغراض مختلفة.
- أن نماذج التشغيل تختلف من مؤسسة لأخرى، وعلى الرغم من ذلك فهناك بعض الخصائص المشتركة بينها.
- تساهم القدرات التكنولوجية، والقدرات التنظيمية بالمؤسسات في تعزيز الإبداع وبناء ثقافة الابتكار.

(Bart Van der Heijden & et al., 2022)

٧-بارت فان دير هايدن Bart Van der Heijden: نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال اختيار نموذج التشغيل الصحيح "٢٠٢٣":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نموذج التشغيل في تحقيق التحول الرقمي، ودعم صنع القرار الاستراتيجي، كما هدفت إلى التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتصميم نموذج تشغيل يتوافق مع استراتيجية المؤسسات من أجل تحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة نهج متعدد الأساليب يجمع بين البيانات الكمية والنوعية، كما استخدمت أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية، والذي يعتمد على مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية لفهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة والمتمثلة في: نموذج التشغيل، والتحول الرقمي، والموارد الرقمية، والتنافسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- أن التوافق بين نماذج التشغيل واستراتيجيات بعض المؤسسات العالمية قد ساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها.
- أن استخدام نموذج التشغيل قد ساعد على إنشاء إطار واضح للقرارات المتعلقة بالتكنولوجيا والموارد في هذه المؤسسات.

- أن الجمع بين مفهوم نموذج التشغيل ونظرية الرؤية القائمة على الموارد سوف يساعد على توضيح العديد من القرارات المتعلقة بالتخطيط للموارد وتوزيعها من أجل تلبية احتياجات المؤسسات (Bart Van der Heijden, 2023).

التعليق على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات السابقة يُمكن ملاحظة ما يلي:

١- أوجه الاستفادة:

- تعددت الدراسات الأجنبية التي اهتمت بموضوع "نماذج التشغيل"؛ مما يوضح أهمية هذا المفهوم في العصر الحالي، حيث أكدت معظم نتائج هذه الدراسات أن استخدام نماذج التشغيل قد ساعد العديد من المؤسسات على تحقيق أهدافها المرجوة، وعلى أن تتغلب على الكثير من المشكلات، كما في دراسة (Bart Van Der Heijden, 2023) التي أوضحت أن التوافق بين نماذج التشغيل واستراتيجيات المؤسسات قد ساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها، وكما في دراسة (Suzanne Siegle, 2016) التي أفادت نتائجها أن بعض الجامعات استطاعت من خلال نماذج التشغيل توفير مصادر تمويل بديلة، وتحقيق أهداف التعلم عن طريق إنشاء مسارات متنوعة للتعلم، وعدم التقيد بالأطر التقليدية.
- أكدت الدراسات السابقة الأجنبية على ضرورة الاستفادة من نماذج التشغيل على كافة المستويات وعلى جميع الأصعدة، كما في دراسة (Anna & Hermann, 2021) التي سلطت الضوء على دور نماذج التشغيل في تقديم العديد من الخدمات التي تتعلق بالموارد البشرية في بعض المؤسسات العالمية، حيث أمكن من خلال تصميم وبناء نماذج التشغيل إطلاق برنامج كامل للتغيير، وتنفيذ خارطة الطريق نحو التحول الناجح في تطبيق استراتيجية وخطط الموارد البشرية بهذه المؤسسات، وكما في دراسة (Pankaj Khanna, 2019) التي توصلت نتائجها إلى أن بناء نموذج تشغيل فعال لحكومة مؤسسات التعليم المفتوح والتعليم عن بعد سوف يساعد على تيسير الحوكمة الإلكترونية والحوكمة الرشيدة لبناء مؤسسات تعليمية فاعلة ومتطورة.

- توجهت بعض الدراسات السابقة إلى تحليل مفهوم "نموذج التشغيل" من أجل توضيح ماهية هذا المفهوم، وخصائصه، وعناصره، ودلالاته، كما في دراسة (Bart Van der Heijden & et al., 2022) التي تبلورت نتائجها في مجموعة من النقاط كان من أهمها: ضرورة إلقاء نظرة متعمقة على الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع نموذج التشغيل؛ لأن ذلك سوف يساهم في توضيح الدور الذي يقوم به نموذج التشغيل في مجال الابتكار والتحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات، كما سيعطي خلفية نظرية واسعة النطاق حول هذا الموضوع؛ وبالتالي سوف تتمكن المؤسسات من تحويل هذه الخلفية النظرية إلى أفكار تطبيقية تساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

٢- أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

- من حيث الأهمية: أجمعت الدراسات السابقة الأجنبية على أهمية الدور الذي تقوم به نماذج التشغيل في تحقيق استراتيجيات العديد من المؤسسات عن طريق إحداث الترابط والتكامل والاتساق بين مجموعة من العناصر التي تتمثل في (العمليات، والهيكل التنظيمي، والحوكمة، والأفراد، والمهارات، والثقافة، والتكنولوجيا...)، وتقديم إطار واضح ومنظم للكيفية التي يتم بها دعم الأداء، والاستفادة من كافة الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية داخل هذه المؤسسات بشكل فعال.

- من حيث نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها: أسفرت عن ضرورة الاهتمام بنماذج التشغيل، والتعرّف على الأسس الفكرية والنظرية لها، وآليات تطبيقها؛ من أجل الاستفادة منها في تحسين أداء المؤسسات، وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

٣- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض الجوانب منها: المنهج المستخدم؛ حيث تم استخدام المنهج المقارن في الدراسة الحالية نظرًا لأنه مناسب لطبيعة أهداف الدراسة وأهميتها وحدودها، كما أن الهدف من الدراسة الحالية يختلف عن

الدراسات السابقة، والذي يتمثل في التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تطوير الجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من تطبيقات نماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة، وبما يتفق مع السياق الثقافي للمجتمع المصري.

تاسعاً: أقسام الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، وللإجابة عن أسئلتها تنقسم الدراسة الحالية إلى ستة أقسام على النحو التالي:

- **القسم الأول:** يعرض الإطار العام للدراسة، ويشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، والمنهج المستخدم، وحدود الدراسة، ومصطلحاتها، والدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم أقسام الدراسة.
- **القسم الثاني:** يدور حول الإجابة عن السؤال الأول للدراسة: ما الإطار النظري لنماذج التشغيل في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟ حيث قامت الدراسة بتحديد مفهوم نموذج التشغيل، والمفاهيم المرتبطة به، وأهدافه، وفوائده، وخصائصه، وعناصره، وعلاقة نموذج التشغيل بنموذج العمل، وأطر نماذج التشغيل، وخطوات تصميم وبناء نموذج التشغيل، والتي تتضمن (تحديد التوجه الاستراتيجي المتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، واختيار الأفراد المؤهلين، ومبادئ تصميم نموذج التشغيل، وتحديد عناصر نموذج التشغيل).
- **القسم الثالث:** يتناول الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة: ما الوضع الراهن لنماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟ حيث قامت الدراسة بوصف وتفسير وتحليل تطبيقات نماذج التشغيل في الجامعات المختارة للدراسة في ضوء السياق الثقافي والمجتمعي المحيط بكل جامعة.
- **القسم الرابع:** ويتمحور حول الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة: ما أوجه التشابه والاختلاف بين تطبيقات نماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة؟ وقد قامت الدراسة ببيان أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات المختارة للمقارنة في المحاور التي حددتها الدراسة، وتفسيرها في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة.

- **القسم الخامس:** ويدور حول الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة: ما الجهود الراهنة للجامعات المصرية في ضوء مفهوم نماذج التشغيل؟ حيث قامت الدراسة بتوضيح الجهود الوطنية المبذولة لتطوير الجامعات المصرية، كما تطرقت إلى رؤية الجامعة المصرية ورسالتها وأهدافها، وسلطت الضوء في النهاية على واقع الجامعات المصرية في ضوء مفهوم نماذج التشغيل.

- **القسم السادس:** ويتناول الإجابة عن السؤال الخامس للدراسة: ما الإجراءات المقترحة للاستفادة من تطبيقات نماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة في التغلب على بعض المشكلات التي تواجه الجامعات بجمهورية مصر العربية، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع المصري ومعانيه الثقافية؟ فقد استطاعت الدراسة الحالية في نهايتها أن تطرح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتصميم وبناء نماذج تشغيل فعالة قد تُمكن الجامعات المصرية من تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

وفيما يلي تفصيل للأقسام السابقة:

القسم الثاني: الإطار النظري لنماذج التشغيل في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:
يُعدُّ نموذج التشغيل حلقة وصل بين الاستراتيجية وعملية التنفيذ، فإذا كانت الاستراتيجية هي الإطار العام الذي يوجه حركة الجامعة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإن نموذج التشغيل هو الذي يضمن تنفيذ تلك الاستراتيجية بنجاح، والوصول إلى هذه الأهداف بفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات، واستغلال الفرص المتاحة، واستثمار نقاط القوة، وتحديد المسؤوليات والأدوار؛ مما يؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، ونظرًا لأهمية مفهوم نماذج التشغيل في العصر الحالي، فإن ذلك يقتضي توضيح ماهية هذا المفهوم في مجموعة من المحاور يُمكن تناولها على النحو التالي:

أولاً: مفهوم نموذج التشغيل، والمفاهيم المرتبطة به:

إن مفهوم نموذج التشغيل يُعدُّ من المفاهيم التي ظهر صدها في السنوات القليلة الماضية، ولقد نال هذا المفهوم نصيباً وافراً من الاهتمام، ليس فقط على مستوى الدراسات

الإدارية، بل أيضًا على مستوى الدراسات التربوية؛ فهو يُعدُّ من المفاهيم التي تُشكِّل بناءً متكامل الأسس؛ لأنه يحوي بداخله مجموعة مترابطة من العناصر التي تؤثر بصورة جوهرية على منظومة التعليم الجامعي، ويُمكن توضيح وجهات النظر المتنوعة حول هذا المفهوم من أجل تحليل بنيته، وإدراك قيمته، والإلمام بكافة جوانبه، وذلك على النحو التالي:

(١) مفهوم نموذج التشغيل:

كانت بداية ظهور مفهوم نموذج التشغيل بصورة غير مباشرة عام ١٩٦٢ عندما كتب ألفريد تشاندلر Alfred Chandler - وهو المتخصص في مجال الأعمال بكلية هارفارد للأعمال Harvard Business School - كتابًا بعنوان "الاستراتيجية والهيكل: فصول في تاريخ المؤسسة الصناعية". والذي يدور حول تطوير النظرية، وأن المؤسسة يجب أن تستجيب لاستراتيجية أعمالها بطريقة عملية". (Durga Das Mishra & Vijayakumar Bharathi, 2023, p. 154)

أما البداية الحقيقية لمفهوم نموذج التشغيل فكانت في عام ٢٠٠٠ من خلال الباحثين ليندر وكانتريل Linder & Cantrell، وعلى مر السنوات اكتسب هذا المفهوم شعبية كبيرة، ثم بدأ ظهوره في الأوساط الأكاديمية عن طريق جين روس Jeanne Ross في مركز أبحاث أنظمة المعلومات التابع لمعهد ماساتشوستس MIT Center for Information Systems Research والتي أوضحت ضرورة تصميم وبناء نموذج التشغيل داخل المؤسسات؛ لجعل تكنولوجيا المعلومات محركًا استباقيًا، وليس تفاعليًا؛ من أجل إنشاء قيمة للمؤسسة، وتحقيق التميز التنافسي (Chrysoula Fileli, 2022, p. 24).

ثم توالى الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا المفهوم من أجل توضيح ماهيته، كما برزت العديد من التعريفات والرؤى حول هذا المفهوم، والتي يُمكن إبرازها على النحو التالي:

يُعرَّف نموذج التشغيل بأنه: تصوُّر يشرح كيفية عمل المؤسسة لتقديم قيمة لعملائها أو المستفيدين منها، كما يُعرَّف بأنه: التصميم التشغيلي الذي يجعل من الممكن تحقيق استراتيجية العمل؛ فهو مخطط يوضح كيفية عمل المؤسسة عبر مجموعة من المجالات لتحقيق أهدافها. (Isabel Hanot, 2020, p. 35)

ويعرّف بأنه: تمثيل مرئي لمجموعة من العناصر مثل: (الهيكل التنظيمي، والعمليات، والتكنولوجيا،) تبين تحوّل كيانٍ ما إلى حالة محسنة من أجل العمل. (Bart Van der Heijden, 2023, p. 1)

كما تم تعريفه بأنه: الحالة المرغوبة لتكامل وتوحيد العمليات لتقديم الخدمات للعملاء، كما يُعرّف بأنه: ربط محتوى وبنية وتفاعل موارد التشغيل، والعمليات والأفراد والقدرات من أجل إنشاء قيمة للعملاء. ويصف نموذج التشغيل القدرات الأساسية وكيفية ارتباط بعضها ببعض، ليس فقط تلك القدرات المتعلقة بالمؤسسة ذاتها، ولكن أيضًا قدرات المؤسسات الشريكة التي تساهم في تقديم القيمة للعملاء. (Bart Vander Heijden & et al., 2022, p. 110)

ويعرّف بأنه: وصف للطريقة الفعلية التي يتم بها العمل داخل المؤسسة. (Mark Nichols, 2023, p. 647)

كما نُعرّف نماذج التشغيل بأنها: أطر تصف كيفية عمل المؤسسات، والطرق المستخدمة لتحسين عملياتها. (Blaine Paxton, 2004, p. 11)

ويُنظر إلى نموذج التشغيل بأنه: نموذج يُصوّر الأنشطة الأساسية والداعمة، والقنوات والجهات الفاعلة في المؤسسة، ويشرح كيف تعمل المؤسسة لتقديم قيمة لعملائها أو المستفيدين منها. (Chrysoula Fileli, 2022, p. 25)

وتم تعريف نموذج التشغيل بشكل شامل بأنه: الكيفية التي تنظم بها المؤسسة نفسها لتنفيذ أهدافها واستراتيجيتها ونموذج أعمالها، ويصف العلاقة بين الوحدات والمواقع والوظائف، ويوفر الاتساق والاستقلالية، ويحدد طريقة عمل المؤسسة، ويتضمن القرارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، والحوكمة، والعمليات، والتقييم، والمكافآت، والطريقة التي يعمل بها الأفراد. (Paul Jeruchimowitz & et al., 2023, p. 4)

إن التعريفات السابقة توضح أن مفهوم نموذج التشغيل يحمل بين طياته الحاضر والمستقبل معًا؛ فهذا المفهوم يرى أن المستقبل بكل ما يحمله من فرص، وتحديات، وتوقعات، وطموحات لا يعني بالضرورة إسقاط الواقع؛ فالنجاح في المستقبل يبدأ من الحاضر، ولذلك انبثق عن هذا المفهوم مفاهيم أخرى مستنبطة في الأصل منه وهي:

-نموذج التشغيل الحالي: The Current Operating Model (COM)

ويُعرّف نموذج التشغيل الحالي بأنه: وصف للوضع الحالي للمؤسسة بما في ذلك: الهيكل التنظيمي، والأنشطة، والإجراءات، والعمليات، ويساعد تقييم المؤسسة على تحديد الحالة الحالية، ومدى إمكانية تحقيق رؤيتها المستقبلية. (Georgi Penchev, 2021, p. 95)

-نموذج التشغيل المستهدف: Target Operating Model (TOM)

يُعرّف نموذج التشغيل المستهدف بأنه: الكيفية التي تعمل بها المؤسسة في المستقبل؛ فهو بمثابة خارطة الطريق التي يُمكن من خلالها تحديد التغييرات المطلوبة في مهارات وقدرات الأفراد، والعمليات، والتكنولوجيا،.... وتحديد مجالات التحسين من أجل وضع مخطط للحالة المستقبلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة. (Bill Clarke, Justin Hygate & John Murray, 2023, p. 6)

ويُمكن من خلال الشكل التالي توضيح مفهوم نموذج التشغيل، والدور الذي يقوم به في الحاضر والمستقبل لبناء نظرة أكثر شمولية حول هذا المفهوم.



شكل (١)
مفهوم نموذج التشغيل واجتياز الفجوة بين الواقع والمأمول

Source: Tracey Penington: "A non-Linear Model and Framework for Implementing Transformative Change", **Master of Research**, Institute for Sustainable Industries and Liveable Cities, Victoria University, Melbourne, Australia, 2022, p. 76.

يتضح من الشكل السابق أن مفهوم نموذج التشغيل هو مفهوم شامل لا يُمكن اختزاله في كلمات محددة؛ فهو مفهوم يؤكد على التفاعل والتكامل بين جميع مكونات الجامعة، وضرورة النظر إليها بنظرة شاملة، كما يؤكد أن التغيير هو مفتاح التطوير، وأن بداية التغيير هو إدراك الواقع الفعلي من أجل الوصول إلى الرؤية المستقبلية المرجوة.

وتشير مؤسسة سومز للاستشارات SUMS Consulting - وهي مؤسسة متخصصة في تقديم الاستشارات في مجال التعليم العالي - إلى أن كل مؤسسة يجب أن يكون لديها دراية كاملة بشأن نموذج التشغيل الحالي لها، وكذلك نموذج التشغيل المستهدف، ولا تختلف الجامعات عن تلك المؤسسات أيضًا؛ حيث يجب أن تكون الجامعات قادرة على بناء نماذج تشغيل فعّالة من أجل تحقيق أهدافها، وتؤكد أن تصميم وبناء نماذج التشغيل مسئولية مهنية تقع على عاتق الإدارة العليا بالجامعات، وأن نموذج التشغيل هو بمثابة الجسر الذي يساعد الجامعة على الانتقال من الوضع الحالي إلى الحالة المستقبلية، وأنه إذا كان الجسر المادي يحتاج إلى بنية هندسية تجعله آمنًا وصالحًا للاستخدام، فإن نموذج التشغيل يسعى إلى استقطاب الأفراد المؤهلين الذين يمتلكون قدرات ومهارات متنوعة، كما يساعد على إنشاء هيكل تنظيمي يُمكن الجامعة من تحديد الأدوار والمسؤوليات والتسلسل القيادي بها، ويسعى إلى تطبيق السياسات والإجراءات التي تحقق الشفافية والنزاهة، هذا بالإضافة إلى دعم أنظمة تكنولوجيا المعلومات لضمان عملها بشكل صحيح، ويجمع نموذج التشغيل هذه العناصر معًا بشكل مترابط؛ مما يجعل الجامعات قادرة على تحقيق وظائفها بكفاءة عالية. (SUMS Consulting, 2025, <https://sums.org.uk/target-operating-models-for-higher-education/>)

يتبين من مجمل التعريفات السابقة - بالرغم من اختلاف صيغها - أن مفهوم نموذج التشغيل هو مفهوم متشعب؛ نظرًا لأنه يرتبط بمفاهيم أخرى لا يُمكن عزله عنها؛ فجميع هذه المفاهيم تُكوّن في النهاية منظومة معرفية ترتبط معًا بروابط مشتركة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة؛ ويُمكن توضيح هذه المفاهيم على النحو التالي:

(٢) المفاهيم المرتبطة بنموذج التشغيل:

إن مفهوم نموذج التشغيل يقع ضمن شبكة مفاهيمية متشابكة، والتي سيرد ذكرها لاحقاً في سياق الدراسة الحالية، ويمكن عرض هذه المفاهيم على النحو التالي:

-الاستراتيجية: Strategy

إن كلمة استراتيجية كلمة يونانية الأصل، وتعني فن التخطيط للعمليات العسكرية؛ فهي مصطلح عسكري تم استخدامه خلال الحرب العالمية، وفي أوائل الستينات بدأ استخدامه في مجال الأعمال، ثم تطوّر استخدامه في مجالات أخرى متعددة بعد ذلك. (Taurai Culbert, 2014, p. 26) وتُعرف الاستراتيجية بأنها: عملية إنشاء وضع متفرد للمنظمة، لكي تكون ذات قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة ومتفردة عن المنافسين الآخرين، وهي المفاضلة والاختيار بين مجموعة من البدائل، كما أنها عملية إحداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة المنظمة بعضها مع بعض (مجد عبد الغني حسن هلال، ٢٠٠٧، ص ١١).

وتُعرّف الاستراتيجية أيضاً بأنها: اتجاه عام محدد للمنظمة ومكوناتها المختلفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل. (Stevens Maleka, 2014, p. 6)

كما تُعرّف بأنها: المسار الذي تسلكه المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها الرئيسية، والذي تختاره بعد تحليل دقيق للظروف البيئية المحيطة بها. (محمد فتحي، ٢٠٠٣، ص ٣٣)

ويشير هاري يارجر Harry Yarger إلى أن الاستراتيجية ليست تخطيطاً؛ فالاستراتيجية تُحدّد ما هو مهم وما يجب تحقيقه، وتحدد المعايير والإجراءات والموارد، كما تُحدّد الأهداف التي يجب تحقيقها؛ أي تُحدّد الحيز أو الإطار الذي يجب فيه إنجاز عملية التخطيط، أما التخطيط فهو الذي يجعل الاستراتيجية قابلة للتنفيذ من خلال تحليله للبيانات والمعلومات؛ حتى ينقل الاستراتيجية إلى عالم ملموس من الحقائق، والأرقام، والبيانات، والمعلومات مع مجموعة من الإجراءات المترابطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(Harry R. Yarger, 2006, pp. 47-48)

وتتميز الاستراتيجية بأنها ديناميكية، وذات طبيعة مرنة، كما أنها تستند إلى الخبرات العملية أكثر من المعرفة النظرية؛ أي أنها عبارة عن أنشطة واقعية وعملية، وتتطلب تحليلاً بشأن أي خطوة أو إجراء، وينطلق بناء الاستراتيجية من الأوضاع والظروف الحالية، ثم تُحدّد المسار الملائم للمؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

(The European Law Students' Association, 2021, p. 4)

- الخطة الاستراتيجية: Strategic Plan

تُعرّف الخطة الاستراتيجية بأنها: وثيقة تُستخدم للتعريف بأهداف المؤسسة، والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وجميع العناصر الحاسمة الأخرى التي تم الوصول إليها أثناء عملية التخطيط، وتُعدّ الخطة الاستراتيجية هي المنتج النهائي للعمل، وهي وثيقة موجزة تم تطويرها بإحكام لمشاركتها مع جميع أعضاء المؤسسة. (Stevens Maleka, 2014, pp. 15, 17)

- الخطة التشغيلية: Operational Plan

تُعرّف الخطة التشغيلية بأنها: خطة تهدف لتنفيذ أنشطة محددة ضمن الخطة الاستراتيجية، ويهتم بها المسؤولين بالإدارة العليا والوسطى، ويكون أجلها أقصر نسبياً، وتركّز على مسائل محددة (محمد فتحي، ٢٠٠٣، ص ٣١)، ويكون الهدف منها هو: تحقيق النتائج على المدى القصير، وتنفيذ جزء من الخطة الاستراتيجية المتعلقة بالسنة الحالية (معهد الكويت للأبحاث العلمية، ٢٠٠٧، ص ١٥).

- الرؤية: Vision

إن الرؤية هي صورة المستقبل التي تقود المؤسسة إلى النجاح، وتُعرّف بأنها: صورة ذهنية تتطلع لها المؤسسة، وتحتلّ الخُطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة، وهي لا تبدو حقيقية الآن، ولكنها ستصبح حقيقة في المستقبل. وتكمن أهمية الرؤية في كونها حجر الزاوية في بناء استراتيجية المؤسسة؛ لكونها تُحدّد مرئياتها، والتطورات الذهنية لكي تحقق أهدافها بعيدة المدى (مجيد الكرخي، ٢٠١٤، ص ١٣١-١٣٢).

Mission

-الرسالة:

تُعبر رسالة المؤسسة عن الفلسفة أو المفاهيم التي تتبناها المؤسسة وتؤمن بها، وتسعى لتحقيقها، وتوضح الرسالة علاقة المؤسسة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها، كما تعكس الغرض من وجود المؤسسة ذاتها، والأنشطة التي تقوم بها، والخدمات التي تقدمها للمجتمع (محمد عبد الغني حسن هلال، ٢٠٠٧، ص ١٤).

Strategic Goals

-الأهداف الاستراتيجية:

يشير تاي شاويون Teay Shawyun إلى أن الأهداف علامات بارزة محددة يجب تحقيقها من أجل الوصول إلى نتيجة إجمالية، والأهداف في صورة جملة "هي ما نريده، وما يمكننا تحقيقه"، ويجب أن تكون إجرائية، وقابلة للقياس والتحقيق ضمن إطار زمني محدد (Teay Shawyun, 2012, p. 23)، والأهداف الاستراتيجية تمثل النتيجة النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد، وهي أهداف لا يمكن التخلي عنها، ولكنها تتسم بقدر كبير من المرونة (محمد عبد الغني حسن هلال، ٢٠٠٧، ص ١٥).

Organizational Structure

-الهيكل التنظيمي:

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن نمط من العلاقات بين مكونات المؤسسة يوضح الإجراءات والضوابط، والسلطة، ومسئولية التقارير الرسمية، وعمليات صنع القرار، كما يُعرّف بأنه إطار تنظيمي رسمي يوضح العلاقات والمهام، ونظام الإبلاغ؛ مما يُحفّز الأفراد للعمل معًا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (Taurai Culbert Mpala & P. Thabo Chiloane, 2014, pp. 6-7)

Governance

-الحوكمة:

تُعرّف الحوكمة بوجه عام بأنها: الطريقة التي يدار بها "كيان اجتماعي ما"، سواء كان هذا الكيان مؤسسة أو دولة أو جمعية... كما تُعرّف الحوكمة بأنها مجموعة المبادئ والعلميات والإجراءات التي تؤثر في طريقة استخدام السلطة أو القوة من قبل الجهة الحاكمة، ويُمكن القول كذلك إن الحوكمة هي عملية رسم السياسات واتخاذ القرارات، والكيفية التي بواسطتها تنفذ هذه السياسات والقرارات (محيي الدين شعبان توق، ٢٠١٤، ص ٤٥)

الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة المعتقدات، والمفاهيم، وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، ويتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة؛ فهي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكهم؛ ومن ثم تؤثر على ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها؛ مما ينعكس على سلوك الأفراد، وممارسات الإدارة، وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة (عباس سمير، ٢٠١٢، ص ١٢٣).

سلسلة القيمة: Value Chain

إن "القيمة" مفهوم مُعقّد يصعب قياسه، فهذا المفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة؛ لذا يُنظر إلى القيمة على أنها: التقييم الشامل للمستهلك؛ لتحديد مدى فائدة المنتج بناءً على تصوراتها لما تم تلقيه، وما تم تقديمه، وداخل الأوساط الأكاديمية يُنظر إلى القيمة بأنها: قدرة المؤسسات التعليمية على تخريج العلماء والمفكرين والكوادر المؤهلة في مختلف المجالات، وتطوير البحث العلمي من أجل خدمة المجتمع (Dawn Janette James, 2013, pp. 80-81).

أما عن مفهوم سلسلة القيمة فقد تم طرح هذا المفهوم لأول مرة من قبل مايكل بورتر Michael Porter وهو أحد المفكرين البارزين في مجال استراتيجيات المؤسسات، وقد استخدم بورتر مفهوم سلسلة القيمة بهدف تحديد الأنشطة التي يمكن من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتي تضيف قيمة إلى المنتج في المؤسسة، وقد تم تعريف سلسلة القيمة بأنها: أداة تستخدم لتحليل المؤسسة، والنظر إليها كمجموعة من الأنشطة المرتبطة ببعضها؛ من أجل تحديد الموارد الحالية، والتكاليف المحتملة لتحقيق ميزة تنافسية. وصنّف بورتر الأنشطة إلى أنشطة أساسية وأخرى داعمة، وأكد أن الأنشطة تُعتبر حجر الزاوية التي تُمكن المؤسسات من تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة للعملاء. (Ayla Zehra Öncel, 2018, pp. 15-16)

يتضح مما سبق أن نموذج التشغيل مفهوم متشابك بعمق، ومتداخل مع مفاهيم أخرى مثل الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والحوكمة، والثقافة التنظيمية، وسلاسل القيمة، ... وهذه المفاهيم قد تبدو مختلفة في مضمونها، ولكنها متفقة في اتجاهها؛ والذي يتمثل في الوصول

إلى النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما تحتاجه الجامعات في الوقت الحالي؛ حيث تحتاج إلى نهج واضح يجمع مكوناتها المختلفة والأساسية في بوتقة واحدة، ويحدد طريقها بوضوح من أجل أن تكون قادرة على تحقيق رؤيتها المستقبلية.

ثانيًا - أهداف نماذج التشغيل:

يُشير جيف هودج Geoff Hodge إلى أن نماذج التشغيل لم تُعد مجرد اختيار بالنسبة للنهج الذي تنتهجه إدارة المؤسسة، بل أصبحت محركًا رئيسًا لتنفيذ الخطط التي تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء، وتساعد في التعرف على الطبيعة الديناميكية للبيئات التشغيلية، وأوضح أن نماذج التشغيل تُعد أداة أساسية تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد هويتها التشغيلية، ومعايير العمل بها، وحل المشكلات التي تواجهها بفاعلية (Geoff Hodge, 2013, pp. 2-3).

ومن هذا المنطلق تتعدد وتتوغل الأهداف التي تسعى نماذج التشغيل إلى تحقيقها، ويُمكن إجمال هذه الأهداف فيما يلي:

- دعم احتياجات العمل الأساسية من مهارات وقدرات، ودعم مسيرة التحديث والتطوير التي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التعاون والتنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة (Neeraj Singh, 2018, p. 7).
- إنشاء لغة مشتركة تتمحور حول العملاء.
- وضع معايير موحدة لقياس الأداء.
- تحقيق قابلية التشغيل البيني بين الوظائف المختلفة؛ مما يساعد على تسهيل تبادل البيانات والمعلومات، وتحسين بيئة العمل. (Winning by Design, Consulting and Training Company, 2022, p. 18)
- العمل بطريقة أكثر تكاملاً، لربط كل شيء بإحكام في بيئة العمل المؤسسي.
- تعزيز الاتصالات من أجل إيصال الرسائل بوضوح داخليًا وخارجيًا على نحو فعال.
- التركيز على السياسات الاستراتيجية طويلة الأجل، ومواجهة المشكلات المتعلقة بترجمة هذه السياسات إلى إجراءات عملية يُمكن تطبيقها على أرض الواقع.

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- وضع ضوابط، وسياسات، وإجراءات، وحوكمة داخلية واضحة وفعالة.
(Department of Public Expenditure and Reform, 2022, pp. 12-14)
- تقديم تصميم تشغيلي قادر على الاستجابة السريعة للمتطلبات المستقبلية، والحد من الجمود والتكلفة العالية. (Geoff Hodge, 2013, p. 8)
- ولما كانت الأهداف السابقة تقوم على التركيز على المؤسسة وكأنها كيان متكامل من خلال ربط الأنظمة والعمليات والبيانات والمعلومات معًا من أجل إحداث تقدم ملموس في الحاضر، وتقديم رؤية واضحة للمستقبل، فإن إغفال المؤسسات لبناء نماذج التشغيل قد يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية، ولعل من أهمها ما يلي: (Annie Murphy, Jamie Kirwin & Khalid Abdul Razak, 2016, p. 6)
- **عدم الكفاءة التشغيلية:** حيث يبذل الأفراد جهدًا في مجالات قد لا تتماشى مع الخطة الاستراتيجية؛ مما يجعل الطاقة المبذولة في العمل غير موجهة نحو الأهداف المرجوة.
- **غموض الدور الوظيفي:** والذي ينتج عنه البطء في عملية صنع القرار؛ فالأدوار والمسؤوليات غير الواضحة قد تؤدي إلى الازدواجية في العمل.
- **ضعف التفاعل والتكامل بين الوحدات والأقسام والمجالات الوظيفية:** نظرًا لعدم وجود نهج واضح أو طريقة محددة تجعل الأفراد قادرين على عبور هذه الحدود الضمنية، وينتج عن ذلك وجود أساليب غير موحدة تتعلق بالعمليات والإجراءات؛ مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء، وتضارب البيانات والمعلومات، وعدم توافقها بعضها مع بعض.
- **استمرار مخاطر التشغيل:** فبدون إرشادات واضحة، يُمكن للأفراد العمل بطريقة لا تتوافق مع معايير السلامة أو المعايير التنظيمية؛ مما يعرض المؤسسة لمزيد من المخاطر.

يتضح مما سبق أن نماذج التشغيل لها أهداف متنوعة، ورغم هذا التنوع يجمعها هدف مشترك، وهو تحقيق التكامل داخل المؤسسة من أجل الارتقاء بالأداء، وتحسين جودة العمل، والجامعات مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى تحتاج إلى تحقيق هذا التكامل للوصول إلى الرؤية المستقبلية، ويبدو أن نماذج التشغيل تُعد هي الحل الأمثل؛ لأنه يُمكن عن طريقها تحويل

الجامعات نحو عقلية التكامل والتعاقد بين جميع أقسامها ووحداتها ووظائفها؛ مما يؤدي إلى توحيد آليات وإجراءات العمل، وتبادل البيانات والمعلومات، والاستفادة من كافة الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وتوحيد جهود العمل نحو الأهداف المشتركة.

ثالثاً - فوائد نماذج التشغيل:

إن التكنولوجيا الرقمية الحديثة قد جلبت تحديات إضافية للجامعات؛ حيث أصبح أصحاب المصلحة يتوقعون أن تعمل الجامعات بطرق أكثر ترابطاً؛ حتى يُمكن توفير خدمات جديدة وحلول جديدة، بل وفي بعض الحالات يجب توفير بنية تحتية جديدة، لمواكبة هذا التطور التكنولوجي، وهذا يتطلب من الجامعات أن تكون أكثر مرونة للاستجابة لهذه البيئة المتغيرة؛ لأن الآثار السلبية الناتجة عن عدم قدرة الجامعات على مسايرة هذا التقدم لن تقتصر فقط على انخفاض أعداد الطلاب المتقدمين إليها، بل إنها يُمكن أن تخاطر أيضاً بفقدان سمعتها ومكانتها البحثية والتعليمية. (Nor Zaiasron Bin Yahaya & Abdul Rahman Bin Ahmed Dahlan, 2019, p. 69)

ولمواجهة هذه التحديات وغيرها سعت العديد من المؤسسات إلى بناء نماذج تشغيل فعالة؛ حيث تتعدّد الفوائد المرجوة منها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويُمكن توضيح أهم هذه الفوائد والمميزات على النحو التالي:

- تساعد نماذج التشغيل على سد الفجوة بين الاستراتيجية وعملية التنفيذ؛ لأنها بمثابة مخطط يوضح كيفية تنظيم الموارد واستغلالها لإنجاز الأعمال المطلوبة.
- القدرة على التنبؤ وتوقع الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- تضمن نماذج التشغيل الفعالة توليد خدمات جديدة لتحقيق رضا العملاء.
- تضمن نماذج التشغيل أن تتفاعل المؤسسة باستمرار مع عملائها، وترجم رغباتهم إلى واقع ملموس يلبي توقعاتهم ويتجاوزها.
- تركز نماذج التشغيل على الجودة، والاهتمام بعمليات مراقبة الجودة؛ لأنها عنصر حاسم في جودة المنتج أو الخدمة.

- تعتبر نماذج التشغيل مصدرًا للأفكار التي تساعد المؤسسة على تطوير استراتيجيتها باستمرار من أجل تحسين قدرتها التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي. (Ayanda Sibiya, 2018, pp. 27-30)
 - تحسين الأداء: حيث تساعد نماذج التشغيل على فهم وتحليل العمليات، والقدرة على التخطيط الجيد، والتحكم في الميزانية، كما أن نموذج التشغيل المفصل جيدًا يوضح للقيادات ما يجب القيام به، ويتضمن آليات التحسين المستمر، ويُتيح مزيدًا من الوقت للابتكار والتفكير الإبداعي.
 - التواصل مع أصحاب المصلحة، ومحاولة التكيف مع احتياجاتهم المتغيرة واحتياجات السوق.
 - القدرة على التنسيق وتحسين اتخاذ القرارات: حيث تساهم نماذج التشغيل في تنفيذ مبادرات التحسين، كما أنها تساعد على تحديد نقاط الضعف في قدرات (الأشخاص، وعمليات المؤسسة، والتكنولوجيا) بشفافية، وتضع الحلول لتتماشى هذه القدرات بشكل أفضل مع الاستراتيجية. (Annie Murphy, Jamie Kirwin & Khalid Abdul Razak, 2016, p. 7)
 - تعمل نماذج التشغيل على تسريع عملية صنع القرار، وتقييم الأداء، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بفاعلية.
 - تحدد نماذج التشغيل البرامج التي يجب التركيز عليها، وتُحدّد التدخلات المستهدفة، وتقدم التوجيه اللازم لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.
 - توفر الدعم الشامل للمؤسسة من أجل تعزيز إمكانات الحوكمة، وإدارة الأنشطة والعمليات المختلفة بكفاءة (Pankaj Khanna, 2019, p. 544).
- ولقد أشارت مارسيا بلينكو وآخرون Marcia Blenko & et al. في مقال بعنوان "نماذج تشغيل ناجحة تعمل على تحويل الاستراتيجية إلى نتائج" إلى أن المؤسسات عالية الأداء استطاعت وضع نماذج تشغيل خاصة بها، وتمكنت من جعل الهيكل التنظيمي، وممارسات الحوكمة، وسلوكيات الأفراد وقدراتهم، والعمليات، والتكنولوجيا تعمل جميعها جنبًا إلى جنب لدعم الأولويات الاستراتيجية، وأوضحوا أن نماذج التشغيل تعمل على سد الفجوة بين

الاستراتيجية وعملية التنفيذ؛ لأنها تُمكن الأفراد من رؤية الصورة الشاملة للمؤسسة بشكل أكثر وضوحًا، وتُظهر مواطن القوة والضعف في كل عنصر من عناصرها، والتغييرات المطلوبة، والمعايير والسلوكيات التي يجب التركيز عليها، كما ترسم الحدود بين الوحدات والوظائف، وفي نفس الوقت توضح كيف يعمل الأفراد معًا داخل هذه الحدود وعبرها من أجل تحقيق النتائج المرجوة (Marcia Blenko & et al., 2014, p. 2).

والشكل التالي يوضح كيف يعمل نموذج التشغيل كجسر يربط بين الاستراتيجية وعملية التنفيذ من خلال بناء القدرات المؤسسية وتعزيزها.



شكل (٢)

نموذج التشغيل كجسر يربط بين الاستراتيجية وعملية التنفيذ

Source: Marica Blenko, Leslie Mackrell, Kevin Rosenberg: **Operating Models: How Nonprofits Get from Strategy to Results**, the Bridgespan Group, Boston, USA, August 2019, p. 3.

يتضح من الشكل السابق أن نموذج التشغيل يقوم بدور مهم وحيوي في سد الفجوة بين الاستراتيجية وعملية التنفيذ بطريقة منظمة ومنطقية؛ حيث يعمل نموذج التشغيل على بذل كافة الجهود من أجل ضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجية؛ وذلك من خلال التركيز على الهيكل

التنظيمي الذي يوضح الأدوار والمسؤوليات، وأين يتم العمل؟ ومن المسئول عن اتخاذ القرار؟ ويوضح آليات التنسيق التي تسمح لجميع أعضاء المؤسسة بالتعاون معًا لتبادل الخبرات، كما يركز أيضًا على نظم الإدارة التي تحدد أولويات العمل، وطرق استغلال كافة الموارد المؤسسية، وإدارة الأداء، وممارسات الحوكمة الفعالة، مع الاهتمام بطرق العمل التي توجه القادة وفرق العمل بالمؤسسة، ويُعزّز القيم التي تقوم على الثقة والاحترام، ويُحدّد آليات تعاون الفرق عبر الوظائف المختلفة، كما يؤكد نموذج التشغيل على أهمية العوامل التمكينية التي تدعم القدرات الرئيسية، وتُحسّن من الأداء، وتشمل: عملية التوظيف، والاختيار، وتنمية المواهب، والتركيز على البيانات والتكنولوجيا، وكل ذلك من أجل توجيه القرارات والقدرات الرئيسية للمؤسسة بشكل صحيح، والحقيقة أن الجامعات في الوقت الحالي تحتاج إلى بناء نماذج تشغيل فعّالة من أجل تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، وتقديم تعليم عالي الجودة، وتخرج أجيال متميزة قادرة على الابتكار والمنافسة في سوق العمل المحلية والعالمية.

رابعًا - خصائص نماذج التشغيل:

إن نماذج التشغيل تتطوي على مجموعة من الخصائص المميزة لها، والتي جعلتها متفردة عن غيرها، ولعل من أهم هذه الخصائص ما يلي: (World Economic Forum, 2018, pp. 5-14)

١- العقلية: Mindset

والتي تعني إنشاء عقلية جديدة من أجل إحداث التحول في الثقافة وطرق العمل، ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

أ- **الطبيعة الإنسانية:** إن المؤسسات ذات طبيعة بشرية، ولتمكين أعضاء المؤسسة من تحقيق النتائج المرجوة في المستقبل فإنه يجب تعزيز التعلّم لديهم من خلال التعاون والمشاركة من أجل اكتساب مهارات جديدة تساعد على التقدم، وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعّال.

ب- **الاستقرار:** إن الحفاظ على استقرار المؤسسات في العصر الحالي يعتمد على قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات الحادثة في بيئة العمل، وتساعد نماذج

التشغيل في تحقيق ذلك من خلال استخدام فرق ذاتية التنظيم والتي تكون لديها رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، والتركيز على الأولويات بدلاً من السعي نحو الكمال، والعمل بوتيرة متسارعة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ج- **التحسين والتعزيز:** يُمكن من خلال نماذج التشغيل التوصل إلى طرق جديدة للعمل تعتمد على التكنولوجيا واستخدام البيانات، ودمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة في العمليات لتعزيز الكفاءة وزيادة الدقة في العمل.

٢- الهيكل / البنية: Structure

تحتاج بنية المؤسسات في العصر الحالي إلى التجديد والتنظيم، وإحداث تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي، والعمليات والأنظمة، ونماذج التشغيل تسعى إلى تحقيق ذلك؛ فهي ليست وثائق نهائية ثابتة، بل هي تتطور بمرور الوقت، وتتغير بتغير الظروف المحيطة، كما أنها تراعي ما يلي:

أ- **النظام الإيكولوجي:** في نظام الحياة فإن كل عنصر يعتمد على الآخر، وفي عالم المؤسسات والأعمال، فإن النظام الإيكولوجي هو عبارة عن شبكة من العلاقات المتكاملة والمترابطة بين الأفراد والمؤسسات، تتفاعل وتتعاون معاً لتبادل الأفكار، والمعلومات، وأفضل الممارسات، والتعلم من التجارب والنجاحات والإخفاقات؛ مما يساعد على تعزيز التعلم والتحسين المستمر.

ب- **القدرات المعيارية:** تسعى نماذج التشغيل إلى تحديد القدرات المعيارية الرئيسة المتعلقة بالوظائف المختلفة، وتحديد المؤشرات القياسية لها؛ وفقاً لمتطلبات كل وظيفة لبناء منظومة العمل المؤسسي، ومساعدة المؤسسة للتكيف مع تغيرات سوق العمل المستمرة.

ج- **استقطاب المواهب:** تُركّز نماذج التشغيل على تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة من خلال استقطاب المواهب وتوظيفها، ونظراً للثورة التكنولوجية الحادثة في العصر الحالي، فقد أصبح هناك مصطلح "القوى العاملة السائلة" A Liquid Workforce والذي يركز على العمل عن بُعد مع أفراد يتمتعون بمهارات وقدرات عالية في أي وقت، وأي مكان في العالم.

٣- الجدوى الاقتصادية: Economic Viability

يمكن تحقيق الجدوى الاقتصادية من خلال الشعور بالمسؤولية نحو تطوير الأداء، ومراعاة التحسين المستدام، من أجل الوصول إلى الاستمرارية، ويعتمد ذلك على قدرة نموذج التشغيل على مواجهة تحديات المستقبل من خلال الممارسات المستدامة، والتأكيد على الثقة والشفافية والقيم، ومشاركة أصحاب المصلحة.

ولقد أشار بارت فان دير هايدين وآخرون Bart Van der Heijden & et al. إلى أن هناك خصائص أخرى لنماذج التشغيل تجعلها متطورة ومواكبة لمتطلبات العصر، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي: (Bart Van der Heijden & et al., 2022, p. 111)

-التحكم في إدارة الموارد:

تعمل نماذج التشغيل على تحسين الأداء المؤسسي من خلال إدارة الموارد المؤسسية، خاصة عندما ترغب بعض المؤسسات في إعادة تنظيم الطريقة التي تعمل بها من أجل تحسين إنتاجية العمل؛ لذا تركز نماذج التشغيل على إدخال تقنيات جديدة، وتوفير قاعدة بيانات مركزية تساعد في تدفق المعلومات عبر جميع الأقسام والوحدات؛ حتى يُمكن تنظيم العمل وإدارته بكفاءة داخل المؤسسة وخارجها.

-الطبيعة التحويلية:

بجانب التحكم في إدارة الموارد، يُعتبر نموذج التشغيل مفهوماً تحويلياً يؤكد على ضرورة التغيير والانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي (المستهدف)، ومن طرق العمل التقليدية إلى طرق العمل الحديثة، ومن الأهداف المعتادة والمألوفة إلى الأهداف المعاصرة التي تتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم الآن.

-نظرية التكوين:

ترتكز نماذج التشغيل على نظرية التكوين Theory of Configuration وهي نظرية تقترض أن كل مجموعة من الخصائص الاستراتيجية يقابلها مجموعة مثالية من الخصائص التنظيمية التي تؤدي إلى الأداء المتميز، وأن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، وعندما يتعلق اتخاذ القرار بالابتكار فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات مستتيرة بشأن تبني التقنيات والأفكار الجديدة.

يتضح مما سبق أن نماذج التشغيل تتعدد خصائصها لتجمع بين الجوانب ذات الطبيعة الإنسانية، والجوانب ذات الطبيعة التنظيمية؛ فنماذج التشغيل تعتمد على العنصر البشري، وترى أنه أساس وجود المؤسسة، وأنه يُعدُّ الأداة الرئيسية للتغيير، كما تؤكد على أهمية النظام المؤسسي بما يشمل من أنشطة، ومهام، ومسؤوليات، وعمليات، وعلاقات، وضرورة تطوير هذا النظام واستغلال كافة موارده المادية والبشرية؛ وذلك من أجل إعداد وبناء أجيال قادرة على التنافس محليًا وعالميًا.

خامسًا - عناصر نماذج التشغيل:

إن تصميم نموذج التشغيل بشكل صحيح يُعدُّ مصدرًا للتوجيه والتنسيق لجميع أجزاء المؤسسة ومكوناتها، وبالنسبة لأعضاء المؤسسة يوضح نموذج التشغيل دور كلٍّ منهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وكيف يمكن للمؤسسة تطوير قدراتها الرئيسية، وبالنسبة للقيادات فإنه يساعد على تعزيز الشفافية ومشاركة البيانات والمعلومات؛ لأنه يُبنى على حقائق وبيانات واضحة من أجل تقديم القيمة لأصحاب المصلحة. (Roland Berger, 2020, p. 3)

وعلى الرغم من أن كل مؤسسة لها نموذج تشغيل خاص بها؛ حيث يعكس كل نموذج تشغيل وجهة نظر محددة خاصة بهذه المؤسسات، إلا أنه توجد بعض العناصر الأساسية المشتركة، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١- الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة أساسية لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛ حيث يساعد في تنفيذ الخطط، واتخاذ القرارات، وتحديد أدوار الأفراد، وتحقيق التناسق بين مختلف الأقسام والأنشطة، ويعمل على تقادي التداخل والازدواجية (حسين حريم، ٢٠١٣، ص ٢٩٤).

يُعتبر الهيكل التنظيمي ركنًا أساسيًا لنموذج التشغيل؛ حيث يقدم وصفًا تفصيليًا للمؤسسة فيما يتعلق بهيكلها، وأدوارها، ومسؤوليتها، وعلاقات إعداد التقارير بها، وينبغي أن يتوافق الهيكل التنظيمي مع استراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛ ولهذا يتضمن الهيكل التنظيمي في نموذج التشغيل ما يلي: (The Strategy Story Site, 2024; Lukas Trautner, 2023, pp. 86-90)

- **الأدوار والمسئوليات:** يتضمن الهيكل التنظيمي تفاصيل حول هيكل المؤسسة، والمستويات الإدارية، والأقسام، والوحدات، والأدوار والمسئوليات، والمهارات والمؤهلات المطلوبة للقيام بهذه الأدوار على الوجه الأمثل.
- **علاقات إعداد التقارير:** يوضح الهيكل التنظيمي علاقات الإبلاغ بين الأفراد داخل المؤسسة، مع توضيح من الذي يقدم تقاريره إلى من، ويمكن أن يشمل ذلك إنشاء مخطط تنظيمي لتمثيل هذه العلاقات بشكل مرئي.
- **عمليات اتخاذ القرار:** يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة واضحة، ويتضمن ذلك من لديه سلطة اتخاذ القرار، والآلية التي يتم استخدامها لتوصيل القرارات داخل المؤسسة.
- **قنوات الاتصال:** يعد الاتصال أمراً بالغ الأهمية لحسن سير العمل في أي مؤسسة؛ لذا يتم تحديد قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، مثل: الاجتماعات، وتسلسل التقارير، وغيرها.
- **آليات التعاون:** يتم تحديد الكيفية التي يتم بها التعاون بين الأقسام والفرق المختلفة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال فرق متعددة الوظائف، أو الاجتماعات المنتظمة بين الإدارات.

٢ - العمليات:

يُركّز عنصر العمليات في نموذج التشغيل على الكيفية التي يتم بها تقديم المنتج أو الخدمة، وكيفية إنجاز العمل، والأنشطة الأساسية والداعمة، والطرق المستخدمة لتطوير هذه الأنشطة في المستقبل لتعزيز الكفاءة والفعالية؛ ولهذا يجب أن تتضمن العمليات في نموذج التشغيل ما يلي: (The Strategy Story Site, 2024; Lukas Trautner, 2023, pp. 86-88)

- **العمليات الأساسية:** وهي الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسة لتقديم القيمة لعملائها، ويصف دليل العمليات في نموذج التشغيل هذه العمليات وطرق تحسينها وتطويرها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- **العمليات الداعمة:** وهي العمليات التي تدعم العمليات الأساسية، مثل الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والتمويل وغيرها، ويوضح نموذج التشغيل الطرق المستخدمة لتحسين هذه العمليات الداعمة لتعزيز كفاءة العمليات الأساسية.
- **تدفق العمليات:** يحتوي نموذج التشغيل على مخطط واضح لتدفق الأنشطة، ووضع تصور لخطوات كل عملية من بدايتها إلى نهايتها، وتحديد أوجه الضعف أو القصور وطرق معالجتها.
- **تكامل التكنولوجيا:** يصف نموذج التشغيل الكيفية التي يتم بها دمج التكنولوجيا في العمليات لأتمتة المهام، وتقليل الأخطاء، وزيادة الكفاءة، وقد يتضمن ذلك استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة أو أدوات الذكاء الاصطناعي أو غيرها.
- **قياس الأداء:** يُحدد نموذج التشغيل طرق قياس أداء العمليات، بما في ذلك المعايير، ومؤشرات الأداء الرئيسية، والأهداف من أجل مراقبة كفاءة العمليات وفعاليتها، وتحديد مجالات التحسين، ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **التحسين المستمر:** يتضمن دليل العمليات في نموذج التشغيل آليات التحسين المستمر للعمليات بناءً على بيانات الأداء، ومتطلبات السوق، ورضا العملاء.

٣- التكنولوجيا والبنية التحتية:

إن التكنولوجيا عبارة عن عملية تحويل الفكرة العلمية من حالة نظرية أو معرفية إلى حالة عملية؛ أي تحويلها إلى آلات ومعدات، أو أجهزة وأدوات ووسائل يستخدمها الإنسان في أداء عمله؛ بحيث تصبح تلك الآلات والمعدات قادرة على أن تقدم خدمة للفرد والمجتمع والدولة على حد سواء (حسن جعفر الطائي، ٢٠١٣، ص ٥٧).

ويشير عنصر التكنولوجيا والبنية التحتية في نموذج التشغيل إلى الموارد والأصول التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويشمل ذلك: الأجهزة، والبرامج، والشبكات، ومراكز البيانات، والبنية التحتية التكنولوجية الأخرى، ويتضمن عنصر التكنولوجيا والبنية التحتية في نموذج التشغيل ما يلي: (The Strategy Story Site, 2024; Lukas Trautner, 2023, pp. 86-91)

- **الأنظمة والتطبيقات:** يشمل ذلك الأنظمة والتطبيقات البرمجية المختلفة التي تستخدمها المؤسسة مثل نظام الموارد البشرية، ونظام الإدارة المالية، وأدوات تحليل البيانات، ونظام تخطيط موارد المؤسسة، وغيرها، ويوضح نموذج التشغيل الكيفية التي تدعم بها هذه الأنظمة عمليات المؤسسة.
- **إدارة البيانات:** إن البيانات مورد بالغ الأهمية لكافة المؤسسات، ويوضح نموذج التشغيل طرق جمع البيانات، وتخزينها، وإدارتها، واستخدامها لدعم اتخاذ القرار وإنشاء القيمة، ويتضمن ذلك اعتبارات حول جودة البيانات والخصوصية والأمان.
- **الأمن السيبراني:** مع زيادة اعتماد المؤسسات على التكنولوجيا، أصبحت الحماية من التهديدات السيبرانية أمرًا بالغ الأهمية، ويوضح نموذج التشغيل كيف يُمكن للمؤسسة أن تحمي أصولها التكنولوجية، وبياناتها الخاصة من خلال استخدام التشفير، وبرامج كشف التسلل وجدران الحماية، وغيرها من تدابير الأمن السيبراني.
- **الدمج والتكامل:** يوضح نموذج التشغيل طرق دمج الأنظمة والتطبيقات المختلفة من أجل تدفق البيانات وأتمة العمليات، ويُمكن أن يتم ذلك باستخدام واجهات برمجة التطبيقات والبرمجيات الوسيطة، وتقنيات التكامل الأخرى.
- **المهارات والقدرات التكنولوجية:** كجزء من التكنولوجيا والبنية التحتية، يحدد نموذج التشغيل المهارات والقدرات التي تحتاجها المؤسسة لاستخدام وإدارة مواردها التكنولوجية بشكل فعال، ويُمكن أن يشمل ذلك مهارة تحليل البيانات، وتطوير البرمجيات، وإدارة المشاريع، ومهارات الأمن السيبراني.

٤- الأفراد والثقافة:

يُشير عنصر "الأفراد والثقافة" في نموذج التشغيل إلى الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وكذلك الكفاءات والمهارات المطلوبة لمختلف الأدوار، كما تُعد الثقافة ركنًا أساسيًا لدعم جميع المجالات الأخرى؛ فالقيم والمعتقدات والأعراف المشتركة هي التي توجه سلوك الأفراد، وتُميّز كل مؤسسة عن غيرها، ويتضمن عنصر الأفراد والثقافة في نموذج التشغيل ما يلي: (Strategy Story Site, 2024; Lukas Trautner, 2023, pp. 88-89)

- **المهارات والكفاءات:** يتطلب كل دور في المؤسسة مهارات وكفاءات معينة، ويوضح نموذج التشغيل هذه المهارات، وكيفية مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويُمكن أن يشمل ذلك المهارات التقنية، والمهارات الشخصية، والقدرات القيادية، وما إلى ذلك.
- **التوظيف والاحتفاظ:** يوضح نموذج التشغيل خطة المؤسسة لتوظيف الأفراد من ذوي المهارات والكفاءات، واستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب.
- **التدريب والتطوير:** يُعد التدريب المستمر أمرًا بالغ الأهمية لأي مؤسسة، ويوضح نموذج التشغيل خطة المؤسسة للتدريب؛ لتزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة، ودور التدريب في التطوير المهني.
- **إدارة الأداء:** وتعني كيفية قيام المؤسسة بإدارة وتقييم أداء العاملين بها، ويوضح نموذج التشغيل طرق تقييم الأداء، وآليات التغذية الراجعة، وكيفية ربط الأداء بالحوافز والمكافآت.
- **القيم والمعتقدات:** وهي المحرك الأساسي للسلوك المؤسسي، وأساس ثقافة المؤسسة، ويوضح نموذج التشغيل القيم والمعتقدات المرغوبة للمؤسسة مثل: النزاهة، والشفافية، والالتزام، والتعاون، وغيرها.

٥- الحوكمة:

- إن الحوكمة هي مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط والشفافية والعدالة في المؤسسات؛ وبالتالي تساهم في تحقيق الجودة والتميز في الأداء (مصطفى يوسف كافي، ٢٠١٨، ص ص ١١٤-١١٥).
- ويتضمن عنصر الحوكمة في نموذج التشغيل ما يلي: (Strategy Story Site, 2024; Lukas Trautner, 2023, pp. 86-90)
- **عمليات صنع القرار:** أي تحديد من لديه سلطة اتخاذ القرار على مختلف المستويات داخل المؤسسة، وآلية توصيل القرارات وتنفيذها.

- **السياسات والإجراءات:** والتي تُعد بمثابة المبادئ التوجيهية داخل المؤسسة، ويوضع نموذج التشغيل السياسات والإجراءات الرئيسية التي تتحكم في عمليات المؤسسة، ويضع آليات لرصد التغييرات التي يُمكن أن تحدث في القوانين واللوائح والإجراءات، مما يضمن الاتساق والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- **معايير تقييم الأداء:** تساعد هذه المعايير على تتبع أداء المؤسسة، وتحديد إذا ما كانت على المسار الصحيح أم لا، ويوضح نموذج التشغيل مؤشرات الأداء الرئيسية التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وإجراءات الإبلاغ والمتابعة، وضمان المساءلة، وتحديد مجالات التحسين.

- **إدارة المخاطر:** تعمل ممارسات الحوكمة على تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر، ويوضح نموذج التشغيل كيفية تحديد هذه المخاطر، وتقييمها، وإدارتها، سواء كانت مخاطر تشغيلية على مستوى العمليات والأنظمة والأفراد، أو مخاطر استراتيجية تتعلق بتغييرات سوق العمل والمنافسة وغيرها.

٦- المشتريات والعقود:

تُعد إدارة المشتريات عنصراً رئيساً لتحقيق أهداف المؤسسات في العصر الحالي؛ حيث تعتبر ركيزة أساسية تعتمد عليها كافة الأقسام والوحدات لممارسة أنشطتها، بما يضمن سير العملية التشغيلية بفاعلية داخل المؤسسة، كما تعمل إدارة المشتريات على توفير الاحتياجات، ودعم المؤسسة في تقديم الخدمات عن طريق البحث عن أنسب البدائل المتاحة في السوق (مريم أبو الغنم، ٢٠٢٢، ص ص ١١٣-١١٤).

ومهمة إدارة المشتريات هي تأمين احتياجات جميع قطاعات الجامعة التي تساعد على القيام بمسؤولياتها التعليمية والبحثية والخدمية؛ من أجل الارتقاء بجودة أدائها، وتوفير بيئة تعليمية وثقافية واجتماعية ملائمة لجميع الطلاب، وبما يحقق تطلعات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة، وذلك بالتعاون مع الشركات والمؤسسات الوطنية لتوفير المتطلبات والمستلزمات الأساسية بأقل الأسعار، وأفضل المواصفات لتحقيق أعلى درجة من الجودة والكفاءة (جامعة أم القرى، ٢٠٢١، ص ١١).

وقد تواجه إدارة المشتريات العديد من المشكلات مثل: غياب الشفافية، ومحدودية الرؤية المستقبلية، ونقص المواهب، وعدم دقة البيانات، وقلة الخبرات، وتعدد الموردين، وقيود الميزانية، وغيرها من المشكلات الأخرى (Greg Pappianou & Aly Spencer, 2019, pp. 2 – 3).

ويمكن من خلال نموذج التشغيل مواجهة هذه المشكلات، عن طريق التركيز على أربعة أبعاد أساسية هي: تنظيم إدارة المشتريات، والتركيز على عمليات شراء السلع والمنتجات والخدمات من حيث المواصفات والجودة والتكلفة، واستخدام التكنولوجيا في إدارة المشتريات، وقياس الأداء لتحديد مدى فعالية عمليات الشراء (Price Water House Coopers, 2009, pp. 3 – 10).

إن العناصر السابقة ليست هي العناصر الوحيدة التي يتضمنها نموذج التشغيل، بل هناك عناصر أخرى متنوعة، ويرجع ذلك للعديد من الأمور أهمها أن كل مؤسسة منطوق بها مهام محددة، كما أنها تمتلك قدرات وأهداف وتطلعات وثقافة خاصة بها؛ مما يجعل كل مؤسسة فريدة من نوعها؛ لذا ليست هناك عناصر محددة يمكن أن تناسب الجميع، بل يمكن أن تكون هناك عناصر مشتركة، لكن يظل هناك اختلافات مهما كانت دقيقة، وتلك الاختلافات ينبغي مراعاتها عند تصميم نموذج التشغيل؛ حتى يكون متوافقاً مع الاستراتيجية والسياق الذي يوجد فيه؛ ولهذا فقد تناولت دراسات متعددة عناصر أخرى لنماذج التشغيل.

على سبيل المثال يوضح أندرو كامبل وميكل جوتيريز Andrew Campbell & Mikel Gutierrez أن عناصر نموذج التشغيل هي: العمليات بما تتضمنه من خطوات لتقديم المنتج أو الخدمة، وكذلك التنظيم الذي يرتبط بتوزيع العمل، والأفراد ومهاراتهم وأساليب تدريسهم، وأيضاً المواقع والتي تتعلق بالأسول وما تمتلكه المؤسسة من مبانٍ وأراضٍ وغيرها؛ لأنها تُعد الأماكن التي يتم فيها إنجاز العمل المطلوب، كما ركزا على نظم المعلومات وسجلات البيانات والمعلومات التي يتطلبها العمل. وكذلك ركزا على الموردين الخارجيين الذين يتم التعامل معهم، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، والذين يوفرون المواد الضرورية والخدمات للمؤسسة، وأخيراً النظام الإداري بما يشمل من عمليات وإدارة الأداء، والتقييم وإدارة المخاطر وآليات التحسين المستمر (Andrew Campbell & Mikel Gutierrez, 2021, p. 59).

في حين أشار دورجا وفيجايكومار Durga & Vijayakumar إلى أن هناك عناصر عدة يجب أن يتضمنها نموذج التشغيل وهي: الحوكمة، والتمويل، والعمليات، والهيكل التنظيمي، والأفراد والقدرات، والتكنولوجيا، والثقافة، ومعايير الأداء، والمكافآت، والأدوار والمسئوليات، ونموذج القيادة والموهبة، ومهمة المؤسسة، وإدارة المعرفة، كما أكدوا على أهمية نموذج تقديم الخدمة، والذي يتعلق بالخدمات التي تقدمها المؤسسة، بالإضافة إلى الشراكات والتحالفات، والموقع الذي يتم فيه العمل. (Durga Das Mishra & Vijaya Kumar Bharathi, 2023, pp. 156-158)

يتضح مما سبق أن عناصر نموذج التشغيل متنوعة بتنوع المؤسسات، والجامعات مثل باقي المؤسسات لها طبيعتها، وثقافتها، وظروفها الخاصة، ووفقاً لوضعها الحالي وتوجهاتها المستقبلية يُمكن لكل جامعة أن تحدد عناصرها، وتضعها في إطار موحد؛ لتصبح كوحدة واحدة في نموذج تشغيل واحد يُمكن من خلاله تنظيم مواردها وقدراتها لإحداث التناغم في بيئة العمل، وبذلك تكون قادرة على إحداث التكامل والاتساق والمرونة، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.

سادساً - نموذج التشغيل وعلاقته بنموذج العمل:

توجد أوجه اتفاق واختلاف بين نموذج التشغيل ونموذج العمل؛ فكل منهما يحقق أغراضاً مختلفة؛ حيث يحدد نموذج العمل القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها، ويتناول القضايا المتعلقة بالإيرادات والتكاليف واحتياجات السوق، وتحديد نوع العملاء والشركاء الرئيسيين، وما إلى ذلك، بينما يوضح نموذج التشغيل كيف يُمكن للمؤسسة أن تعمل من أجل تقديم تلك القيمة؛ أي يركز على الكفاءة التشغيلية وإنجاز المهام داخل المؤسسة، فنموذج العمل هو النهج الذي تدير به المؤسسة أعمالها، أما نموذج التشغيل فهو بمثابة الحمض النووي التنظيمي، ومع ذلك فإن كلا المفهومين مهمان للغاية، خاصة لدى المؤسسات التي ترغب في مواجهة تحديات العالم الرقمي (Chrysoula Fileli, 2022, p. 27).

وتُعد استراتيجية المؤسسة، ونموذج التشغيل، ونموذج العمل بمثابة قوة دافعة ومحركة داخل بيئة العمل؛ حيث تعمل جميعها معاً من أجل تحديد الأهداف والمبادرات والعمليات، كما

تساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف، وتحديد الثغرات والفرص والتهديدات، فهي بمثابة إطار عمل متكامل يطلق العنان للمؤسسة للإبداع والابتكار، ويحدد الاتجاه الذي ستتخذه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المرجوة. (Ayanda Sibiyi, 2018, pp. 25-26) ويشير فرانك فونس وآخرون Frank Fons & et al. إلى أن نموذج العمل يصف منطق المؤسسة من أجل إنشاء القيمة، بينما يحدد نموذج التشغيل عناصر وأساليب التنظيم وسلوك العمل داخل المؤسسة، وقد أوضحوا أنه لا يُمكن تحديد الجدوى من نموذج العمل إلا عندما يتم تحليله والتحقق من مكوناته وفق سياق نموذج التشغيل (Frank Fons & et al., 2019, p. 3).

ويُمكن توضيح علاقة نموذج التشغيل بنموذج العمل من خلال الشكل التالي:



شكل (٣)

نموذج التشغيل وعلاقته بنموذج العمل

Source: Chrysoula Fileli: "The Impact of AI on the Business Model and Operating Model of AI Companies", **Master of Science in ICT in Business the Public Sector**, Leiden, The Netherlands, 2022, p. 32.

يتضح من الشكل السابق أن لكلٍ من نموذج التشغيل ونموذج العمل مكونات أساسية، كما أن لكل منهما مكونات مشتركة بينهما؛ ففي حين أن نموذج التشغيل يركز على إنجاز المهام وتنظيم العمل داخل المؤسسة، والثقافة، والبنية التحتية، وإدارة المواهب، والنظام الإداري،

فإن نموذج العمل يركز على مصادر الدخل، والتكاليف، والعلاقات، والعملاء، بينما يشترك الاثنان في التركيز على جوانب أساسية، وهي القيمة التي تقدمها المؤسسة، والقدرات، والموارد، والشراكات، والأنشطة الرئيسية. وإذا استطاعت الجامعات الجمع بين نموذج العمل الذي يُعد نموذجًا استراتيجيًا يحدد التوجه العام للجامعة، ويسعى لتكيف الجامعات مع تغيرات سوق العمل، ونموذج التشغيل الذي يُعد نموذجًا تكتيكيًا يركز بشكل خاص على العمليات والأنظمة والهياكل الداخلية، فإنها ستتمكن من وضع تصور شامل لمستقبلها، وتحقيق التكامل الفعلي بين جميع عناصر المنظومة الجامعية؛ مما يجعلها قادرة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، وقادرة على المنافسة محليًا وإقليميًا وعالميًا.

سابعًا - أطر نماذج التشغيل العالمية:

هناك العديد من أطر نماذج التشغيل التي تم تصميمها وبنائها من قبل أشخاص أو مؤسسات عالمية، ونظرًا لنجاح هذه الأطر فقد أصبحت شائعة على مستوى العالم، بل وقد تم تداولها في العديد من الأدبيات حتى تكون مصدرًا للإلهام للمؤسسات الأخرى، ولعل من أشهر هذه الأطر ما يلي:

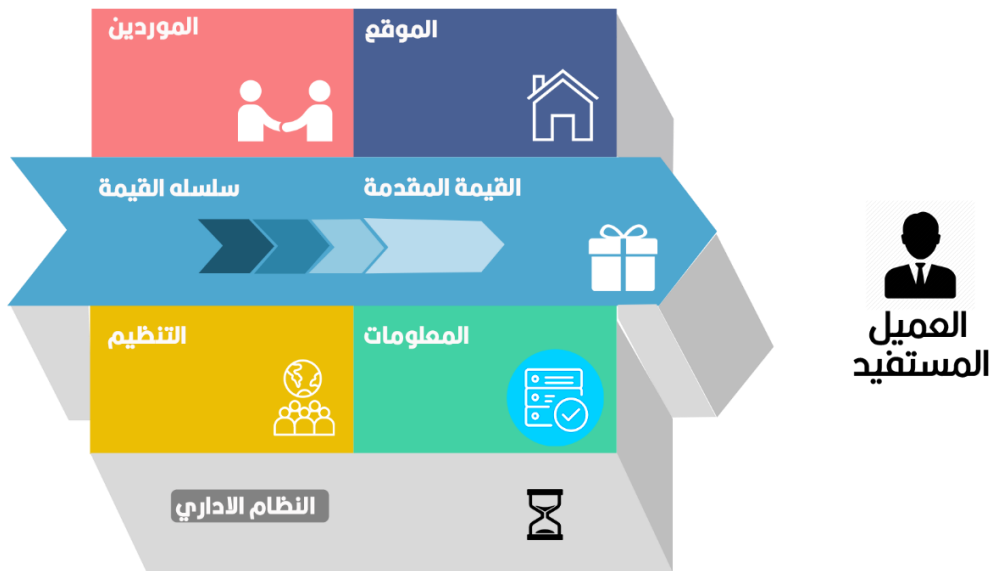
١- مخطط نموذج التشغيل: Operating Model Canvas

كانت بداية ظهور مخطط نموذج التشغيل (OMC) عام ٢٠١٧ في كتاب من تأليف أندرو كامبل، ومارك لانسلوت، وميكييل جوتيريز Andrew Campbell, Mark Lancelott & Mikel Gutierrez والذي يحمل عنوان "مخطط نموذج التشغيل: ربط العمليات والتنظيم بالاستراتيجية". (Andrew Campbell, Mark Lancelott & Mikel Gutierrez, 2017, pp. 1-19)

وهذا المخطط عبارة عن تمثيل مرئي على شكل رسم تخطيطي أو خريطة أو مجموعة من الرسوم البيانية والخرائط والجداول التي توضح عناصر محددة، والتي تتمثل في التنظيم، ونظام المعلومات، والموقع، والموردين، وسلسلة القيمة، والنظام الإداري، وكيف تجتمع هذه العناصر معًا من أجل الوصول إلى منتج ذي قيمة للعملاء (Yuanjun Yao, 2022, p. 12).

والهدف من مخطط نموذج التشغيل (OMC) هو تزويد المؤسسات بطريقة واضحة لمواءمة عملياتها وهيكلها وثقافتها وقدراتها مع أهدافها الاستراتيجية، فهذا النموذج بمثابة دليل يوضح طريقة تنظيم الموارد المختلفة، ويساعد على تحديد الترابط بين العناصر، ونقاط القوة والضعف المتعلقة بها، وإذا رغبت المؤسسة في تنفيذ استراتيجية جديدة كاستجابة لتحديات سوق العمل، يتم تقييم مخطط نموذج التشغيل وعناصره الستة، وتعديله، أو تطويره ليتماشى بشكل أفضل مع الاستراتيجية الجديدة. (Jakub Szulwinski, 2023, p. 23)

ويوضح الشكل التالي مخطط نموذج التشغيل وعناصره الرئيسية:



شكل (٤)

مخطط نموذج التشغيل

Source: Andrew Campbell & et al.: **Operating Model Canvas: Aligning Operations and Organization with Strategy**, Van Baren Publishing, Zaltbommel, the Netherlands, 2017, p. 18.

يتضح من الشكل السابق أن مخطط نموذج التشغيل يحتوي على ستة عناصر: الأول هو سلسلة القيمة (وهي تصف العمليات التي يجب القيام بها من أجل تقديم القيمة)، والثاني هو التنظيم (الذي يصف كيف يتم تنظيم الأفراد داخل المؤسسة، والمهارات والقدرات المطلوبة في بيئة العمل)، والثالث يتعلق بالموقع (ويصف المواقع الجغرافية التي يتم بها العمل، والمواقع الافتراضية، والأصول التي تحتاجها المؤسسة)، أما العنصر الرابع فهو نظم المعلومات (ويصف البيانات والمعلومات المطلوبة لدعم العمليات)، بينما يتعلق العنصر الخامس بالموردين الذين يدعمون العمل، أما العنصر الأخير فهو النظام الإداري بما يشمل من تخطيط، وتقييم ومتابعة، ومعايير للأداء، والتي تضمن سير العمل بنجاح. (Mika Vinho, 2019, p. 22)

ويشير تاي شاويون Teay Shawyun إلى أهمية إنشاء وتقديم القيمة التعليمية في الجامعات؛ فهي النتيجة النهائية التي يتم تسليمها للعملاء بناء على احتياجاتهم، وهذا يستدعي الاهتمام بالعمليات الداخلية، والنظام الإداري، والقدرات البشرية، والمعلوماتية، والتنظيمية لتقديم تلك القيمة، كما يرى أن الموردين الرئيسيين في الجامعات هم أعضاء هيئة التدريس الذين يؤثرون بشكل مباشر على تقديم القيمة، وكلما زاد مستوى كفاءتهم كانوا قادرين على أداء أدوارهم بفاعلية، أما الموردون الداعمون فهم الموردون المسؤولون عن موارد التعلم، وصيانة المرافق والبنية التحتية والمعدات والأجهزة المتنوعة الأخرى. (Teay Shawyun, 2012, pp. 101, 95)

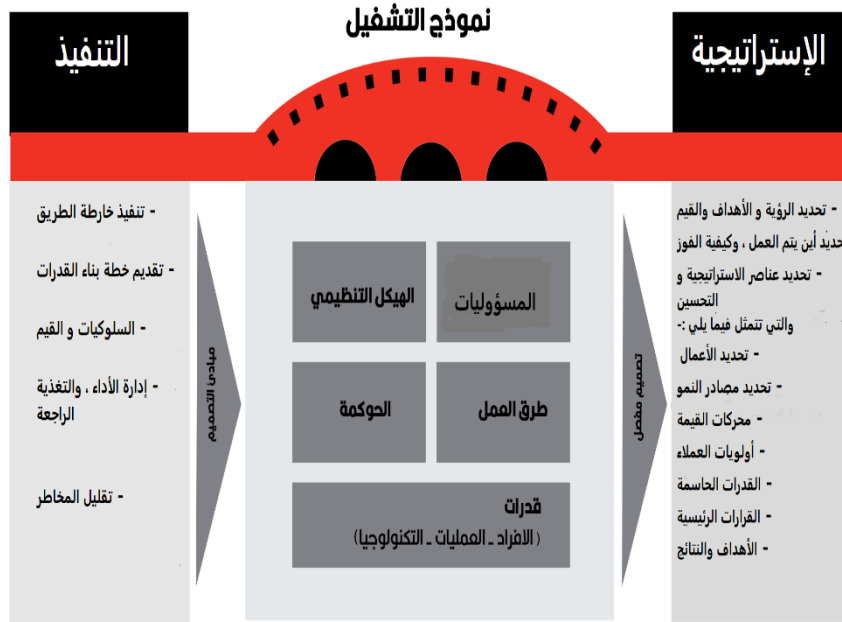
٢- نموذج التشغيل لمؤسسة باين: Bain Operating Model

وضعت مؤسسة باين آند كومباني Bain & Company - وهي مؤسسة عالمية للاستشارات الإدارية - نموذج تشغيل تمكنت من خلاله من سد الفجوة بين الاستراتيجية وعملية التنفيذ. (Isabel Hanot, 2020, p. 38)

ولقد كانت الخطوة الأولى والحاسمة في تصميم نموذج التشغيل للمؤسسة هي ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من المبادئ، والتي كانت ركائز أساسية في تصميم نموذج التشغيل، وكانت هذه المبادئ عبارة عن بيانات ومعلومات محددة توضح ما يجب على المؤسسة القيام به لتمكين من تنفيذ استراتيجيتها، وتمت صياغة هذه المبادئ بعناية وبعبارات محددة، ولقد اشتملت

مبادئ التصميم على المتطلبات الاستراتيجية التي يجب تلبيتها، ومواطن الضعف التي تعيق تنفيذ الاستراتيجية وكيفية التغلب عليها، وكذلك نقاط القوة التنظيمية التي يجب الحفاظ عليها. (Marcia Blenko & James Root, 2015, p. 1)

ويوضح الشكل التالي نموذج تشغيل مؤسسة باين آند كومباني وعناصره الرئيسية:



شكل (٥)

نموذج تشغيل مؤسسة باين آند كومباني

Source: Isabel Hanot: "Trade Departments of Multinational Companies An Operating Model", **Executive Masters in Customs and Supply Chain Compliance**, Rotterdam School of Management, Erasmus University, 2020, p. 38.

يتضح من الشكل السابق أن هناك خمسة عناصر أساسية يركز عليها هذا النموذج وهي: الهيكل التنظيمي، والمسؤوليات، وطرق العمل، والحوكمة، والقدرات التي تتعلق بالأفراد والعمليات والتكنولوجيا، وتعد تلك العناصر أساسية يُمكن من خلالها تحقيق التوافق والمواءمة بين الاستراتيجية ونموذج التشغيل؛ مما يدفع المؤسسة إلى الإبداع، والابتكار، وتحسين وتعزيز الأداء المستدام.

٣- مخطط نموذج التشغيل لمؤسسة برايس ووتر هاوس كوبرز PWC's Operating Model Blueprint

قامت مؤسسة برايس ووترهاوس كوبرز للاستشارات Price Water House Coopers (PWC) بتصميم نموذج تشغيل استطاعت من خلاله ترجمة الاستراتيجية إلى قدرات تشغيلية، وقد ساعد هذا النموذج على توفير إرشادات واضحة لفريق القيادة والعاملين بالمؤسسة بشأن اتخاذ القرارات، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد في المؤسسة، وقد اشتمل النموذج على عناصر أساسية هي: الأفراد والتنظيم، والعمليات، والأدوات، والثقافة، والحوافز، والتدابير، والأدوات، والتكنولوجيا. (Durga Das Mishra & Vijayakumar Bharathi, 2023, p. 154)



شكل (٦)

مخطط نموذج التشغيل لمؤسسة برايس ووترهاوس كوبرز

Source: Frank Fons & et al.: **Aligning Operating Models with Strategy Using Business Architecture**, A Business Architecture Whitepaper, Business Architecture Guild, 2019, p. 9.

يتضح من الشكل السابق أن القدرات المميزة هي الركيزة الرئيسية للنموذج؛ حيث وجدت مؤسسة برايس ووترهاوس كوبرز (PWC) أن هذه القدرات هي الأساس لإنشاء القيمة للمؤسسة، كما أدركت أن أصعب العناصر التي يُمكن تغييرها هي "الثقافة والحوكمة والتحفيز"؛ ولهذا فقد ركزت على القرارات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن تحفيز العاملين، كما اهتمت بالمعلومات والتنظيم لتوجيه السلوك، وتحديد الأنشطة، وأوجه العمل من أجل تحقيق استراتيجية المؤسسة. (Frank Fons & et al., 2019, p. 9)

٤- نموذج روس الرباعي: Ross Four Quadrant Model

كان أول ظهور لمصطلح نموذج التشغيل في الأدبيات العلمية عام ٢٠٠٥ من خلال مقال لجين روس Jeanne Ross من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology تحت عنوان "تغاضي عن الاستراتيجية: ركز على تكنولوجيا المعلومات في نموذج التشغيل الخاص بك"، وقدمت روس في هذه المقالة أربعة تصنيفات لنماذج التشغيل، ومن شأن كل مؤسسة أن تختار التصنيف الذي يناسبها، وبعد اختيار التصنيف الملائم يُمكن تحديد عناصر نموذج التشغيل المناسبة لكل مؤسسة. (Jeanne W. Ross, 2005, pp. 1-4)

واستندت التصنيفات الأربعة لنماذج التشغيل على بعدين أساسيين هما: (Marné De Vries, 2012, p. 95)

- **التوحيد القياسي للعمليات:** والمقصود به وضع قواعد أو معايير أو ممارسات موحدة بغض النظر عن أين يتم تنفيذها، والنتيجة النهائية هي انخفاض التباين؛ وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاجية أو الكفاءة، ومع ذلك فإن توحيد العمليات قد يتطلب العديد من الجهود من أجل استبدال الأنظمة القديمة بمواصفات قياسية تعمل على تنظيم كافة الأنشطة بالمؤسسة.

- **تكامل العمليات:** وتعني ربط كافة الوحدات ببعضها من خلال قاعدة بيانات مركزية، ويعمل التكامل على تسريع تدفق البيانات والمعلومات في جميع أنحاء المؤسسة، والنتيجة النهائية لتكامل العمليات هي الكفاءة والتنسيق والشفافية، ومع ذلك قد يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لوضع بنية موحدة للبيانات والمعلومات عبر كافة الوحدات والوظائف.

وفي ضوء البعدين السابقين يُمكن للمؤسسات اختيار تصنيف من التصنيفات الأربعة التالية: (1) (Jeanne W. Ross, 2005, p. 1)

- نموذج التنويع: وهو تصميم تنظيمي لامركزي، تستخدمه المؤسسات التي تسعى إلى تنويع خدماتها.
- نموذج التوحيد: وهو تصميم تنظيمي مركزي يعتمد على توحيد العمليات ومشاركة البيانات عبر مختلف الوحدات.
- نموذج التنسيق: وهو تصميم يُركّز على التكامل بين الوحدات والأقسام دون فرض معايير محددة.
- نموذج التكرار (النسخ المتماثلة): يعتمد هذا النموذج على تنفيذ جميع الوحدات لمهامها بنفس الطريقة، وباستخدام نفس الأنظمة؛ حتى تتمكن من العمل بكفاءة عالية، ومع ذلك نادرًا ما تتفاعل الوحدات والأقسام مع بعضها.



شكل (٧)

نموذج روس الرباعي

Source: Nathan Fullington & et al.: Changing the Organizational DNA Structure of Three Organizations for Joint Strategy Execution, Leading Practice, Provider of Enterprise & Industry Standards, 2016, p. 21.

يتضح من الشكل السابق لنموذج روس الرباعي أن هذا النموذج قد اعتمد على أربعة تصنيفات هي (التنوع، والتوحيد، والتنسيق، والنسخ المتماثلة)، تم تحديدهم على أساس بُعدين رئيسيين هما: التوحيد القياسي وتكامل العمليات، ومن خلال اختيار كل مؤسسة للتصنيف الذي يناسبها يتم تصميم نموذج التشغيل، وتحديد عناصره المختلفة.

وتأسيساً على ما سبق، فقد تزايدت أهمية نماذج التشغيل في العصر الحالي، وأصبح هناك العديد من أطر نماذج التشغيل التي صممتها وطورتها واستخدمتها مؤسسات ومنظمات عالمية من أجل تحقيق رؤيتها المستقبلية، ولم تعد الجامعات الآن بمعزل أو بمنأى عن التأثير والتأثر بما يحيطها، وأصبح لزاماً عليها التخطيط للمستقبل، وتنظيم مواردها، والوصول إلى نهج واضح لتنفيذ استراتيجيتها، وتحقيق رؤيتها من خلال تصميم نماذج تشغيل مرنة تُمكنها من مواكبة متطلبات سوق العمل، وعليها أن تكون قادرة على تطويرها باستمرار، فليس هناك تصميم نهائي لنماذج التشغيل؛ فالأمر أشبه برحلة مستمرة من أجل مسابقة التغيرات والتطورات العالمية المعاصرة.

ثامناً - خطوات بناء نموذج التشغيل:

هناك عدة خطوات ينبغي مراعاتها عند تصميم وبناء نموذج التشغيل، وهذه الخطوات يُمكن توضيحها على النحو التالي:

الخطوة الأولى: وضوح التوجّه الاستراتيجي:

قبل البدء في تصميم نموذج التشغيل يجب على المؤسسة تبني توجّه استراتيجي واضح المعالم، ويحتاج القادة إلى الوصول إلى هذا المستوى من الوضوح لتحديد عناصر ومكونات نموذج التشغيل، وبمجرد أن تكون المؤسسة واضحة بشأن الاستراتيجية يُمكن ترجمة تلك الاستراتيجية إلى قائمة من المتطلبات لتصميم نموذج تشغيل فعال (Marcia Blenko & et al., 2019, pp. 4-5).

ويُمكن تحديد مدى وضوح التوجّه الاستراتيجي من خلال ثلاثة مكونات أساسية هي:

١- الرؤية: Vision

إن رؤية المؤسسة تدور دائماً حول المستقبل؛ فهي تركز على الغد، وتطلعات المؤسسة، وهي تعبير واضح عن سعي المؤسسة من أجل تحقيق ما تطمح إليه في المستقبل. (The European Law Students' Associations, 2021, p. 8)

وتقدم الرؤية صورة واقعية وجادة لهذا المستقبل، وتتصف الرؤية بالإلهام والوضوح، وبالاستقرار النسبي، وتحوي قدرًا من التحدي المستمر، وتُعدُّ بمثابة علامات مضيئة للطريق، كما أنها تعمل على تحفيز العاملين، وتتصف بالتحديد، والإيجاز، والإنجاز، والتعبير عن التفوق في الأداء (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠١٣، ص ١٨٨-١٨٩)، والاتفاق بشأن الرؤية هو أمر مهم ينتج عنه تأييد جميع الأفراد لها؛ لكونها تعبر عن توجهاتهم وتطلعاتهم، كما أن مشاركة الأفراد في صياغة الرؤية واطلاعهم عليها تجعل هناك مناصرين ومؤيدين لبلوغها، ومدافعين عنها، ويكون هناك تجاوب مع القرارات الصادرة من الإدارة العليا، واتفاق بشأن المسارات المستقبلية، وتهيئة الأفراد لمواجهة التغيير المحتمل (مجيد الكرخي، ٢٠١٤، ص ١٤٠).

٢- الرسالة: Mission

إن رسالة المؤسسة تُعبر عن الخصائص الفريدة التي تجعلها مميزة عن غيرها، فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المؤسسة أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها، وتوضح مهمة المؤسسة والسبب في وجودها (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠١٣، ص ١٢)؛ ولهذا تتضح رسالة المؤسسة من خلال طبيعة عملها، وهذه الرسالة لا بد أن تكون موجزة وواضحة لكل أعضاء المؤسسة، ولكتابة بيان الرسالة يجب الإجابة عن مجموعة من الأسئلة وهي: ما العمل الذي تؤديه المؤسسة؟ ولمن تؤدي هذا العمل؟ وكيف تؤديه؟ ولماذا وجدت هذه المؤسسة؟ (طارق محمد السويضان ومحمد أكرم العدلوني، ٢٠٠٤، ص ٤٢).

وعند إعداد رسالة المؤسسة هناك مجموعة من العوامل التي ينبغي مراعاتها وهي: نتائج تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، ونقاط القوة والضعف بها، ونتائج تقييم البيئة الخارجية، والفرص المتاحة، والتحديات التي تواجهها، واهتمامات الإدارة العليا وقضاياها الرئيسية، وقيم المنظمة وفلسفتها، ورغبات المستفيدين وطموحاتهم، واهتمامات المجتمع، كما أن هناك مجموعة من الشروط التي يتعين توفُّرها في الرسالة الجيدة وهي: أن تعرض توجهات المؤسسة ومقاصدها، وأن تكون مفهومة، واضحة، ومختصرة، وقابلة للترجمة إلى سياسات وبرامج تنفيذية، وتحتوي على جوانب القوة التي تمتلكها المؤسسة (مجيد الكرخي، ٢٠١٤، ص ١٥٠، ١٥٤).

Goals & Objectives

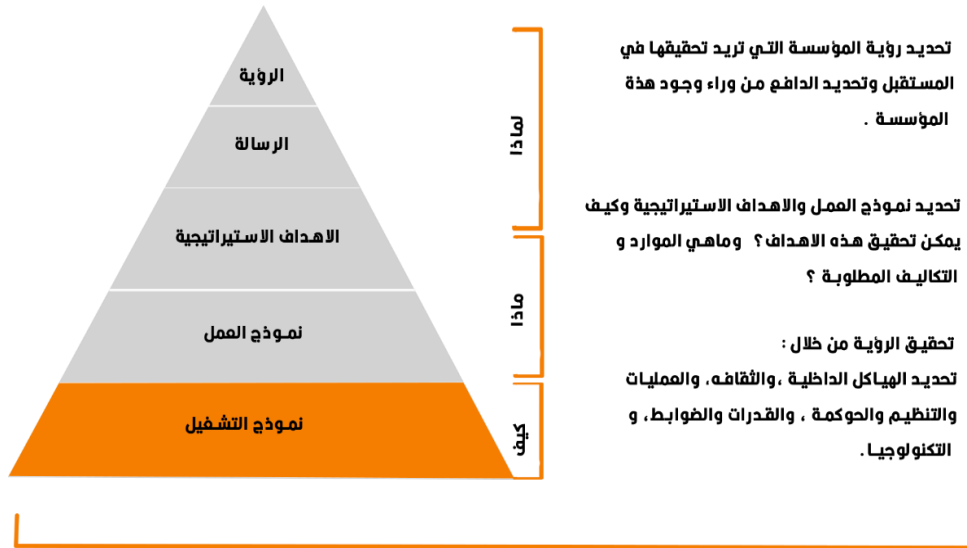
٣-الغايات والأهداف:

تمثل الغايات Goals النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبياً، ويهتم بوضعها مسئولو الإدارة العليا بالمؤسسة؛ فهي تحتاج إلى تفكير استراتيجي، ومهارات ذهنية عالية، بينما تمثل الأهداف Objectives النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط، والقدرة على تحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة تُمكن المؤسسة من تحقيق غاياتها، وهي تساهم في ترجمة رسالة المؤسسة ومهمتها إلى إجراءات ملموسة ومحددة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠١٣، ص ١٠).

والأهداف الجيدة يجب أن تتسم بخصائص أساسية وهي: أن تكون دقيقة وقابلة للقياس، ويتم توجيهها نحو أمور أساسية مهمة وحيوية، لذلك تعمل المؤسسات في إطار عدد محدود من الأهداف الرئيسية، كما يجب أن تتسم الأهداف بالتحدي والواقعية، هذا بالإضافة إلى تحديد إطار زمني لها من أجل الوصول إلى النتيجة المرجوة. (شارلز هل وجاريت جونز، ٢٠٠١، ص ص ٩٦-٩٧)

وتهتم المؤسسات بتحديد غاياتها وأهدافها للعديد من الأسباب لعل من أهمها: ضمان وحدة الغرض داخل المؤسسة، وأن يعمل الجميع في اتجاه واحد، وتوفير الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل المؤسسة من أجل أن يتم توجيه الموارد المتاحة لخدمة الغايات النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتركيز جهود الأفراد والوحدات؛ فالجميع يعمل من أجل تحقيق هذه الغايات والأهداف (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠١٣، ص ص ٢١٧-٢١٨)

وبعد تحديد التوجُّه الاستراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق بين أهدافها ومواردها المتاحة من خلال بناء نموذج تشغيل فعّال، والشكل التالي يوضح دور نموذج التشغيل في تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.



شكل (٨)

نموذج التشغيل بمثابة القاعدة الأساسية لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

Source: The Retail Performance Company: A Valuable Foundation for Grand Visions: The Target Operating Model: How Companies can Really Focus Their Attention on their Customers, Munich, Germany, n.d., p. 4.

يتضح من الشكل السابق أن التوجه الاستراتيجي الواضح يوفر خارطة طريق محددة للمؤسسة، وبالتالي تكون المؤسسة قادرة على تحديد وجهتها بدقة، وعلى مستوى الجامعات فإن تحديد التوجه الاستراتيجي سوف يساعد على تصميم وبناء نموذج تشغيل يُمكن من خلاله توجيه موارد الجامعة وسياساتها وإجراءاتها وعملياتها نحو أهدافها المنشودة.

الخطوة الثانية: اختيار الأفراد المؤهلين:

أشار أندرو كامبل وميكي جوتيريز Andrew Campbell & Mikel Gutierrez إلى أن نموذج التشغيل يُفضّل أن يُصمّمه فريق الإدارة العليا، فهو فريق يمتلك مهارات قيادية، وقادر على التعامل مع التحديات، كما أنه الفريق المسئول عن وضع الخطة الاستراتيجية؛ وبالتالي فإن هذا الفريق قادر على الإجابة عن العديد من الأسئلة التي تتعلق بالتكلفة، والميزانية، والتغييرات، والمهارات المطلوبة، وهو مُلمّ بقواعد المؤسسة، وسياساتها، وإجراءاتها،

وبدلاً من نقل هذه الأسئلة إلى مستوى الإدارة الوسطى أو الدنيا، والذين لا يملكون معلومات كافية، وليس لديهم وضوح وإدراك كافٍ بالأهداف المراد تحقيقها فإن من الأفضل أن يكون فريق الإدارة العليا هو المسئول عن تصميم نموذج التشغيل، ومتابعة فرق العمل الأخرى المسئولة على التنفيذ (Andrew Campbell & Mikel Gutierrez, 2021, p. 57).

الخطوة الثالثة: مبادئ تصميم نموذج التشغيل:

إن مبادئ تصميم نموذج التشغيل هي بمثابة إرشادات أساسية تساعد في تصميم النموذج وتنفيذه، وتضمن هذه المبادئ أن يكون النموذج فعالاً ومتماشياً مع استراتيجية المؤسسة؛ ولذلك فهي تقوم على ركيزتين أساسيتين هما: (Lukas Trautner, 2023, p. 92)

- **تقييم المؤسسة (الواقع):** ومن خلال عملية التقييم يتم تحديد نقاط القوة والضعف في الجانب التنظيمي والثقافي داخل المؤسسة، والقيم الضرورية للنجاح، وتحديد الفجوات الموجودة في القدرات الرئيسية، والقرارات الحاسمة لمعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة.

- **الأولويات الاستراتيجية (المستقبل):** وتتضمن رؤية المؤسسة، والطموحات المستقبلية، وتحديد سلسلة القيمة، والموارد التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، والعملاء، والأهداف المرجوة.

بعد تحديد جوانب القوة والضعف والأولويات الاستراتيجية يتم إجراء مقابلات مع فريق الإدارة العليا لتحديد القضايا المهمة والتغييرات المطلوبة، وفي هذه المرحلة يُمكن الاستفادة من خبرة المؤسسات الأخرى في هذا المجال؛ فعلى الرغم من أن كل مؤسسة لها استراتيجيتها الخاصة بها، ونماذج تشغيل لها عناصر محددة، إلا أنه يُمكن للقادة الاستفادة من الطرق والأساليب التي استخدمتها المؤسسات المماثلة عند تصميم نموذج التشغيل بها (Marcia Blenko & et al., 2019, pp. 8-9).

الخطوة الرابعة: تحديد عناصر نموذج التشغيل:

في هذه المرحلة يتم تحديد العناصر الأساسية لنموذج التشغيل، ومن خلال الاجتماعات وورش العمل يتم تحليل كل عنصر من هذه العناصر، وتحديد التغييرات المطلوبة، والمبادرات، وفرص التحسين المطروحة من أجل الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية، ويجب إشراك أصحاب المصلحة في كافة الاجتماعات واللقاءات وورش العمل؛ لأنهم جزء رئيس من عملية التنفيذ، ويتم جمع النتائج النهائية للمناقشات في وثيقة واحدة، واختيار شخص مسئول للحفاظ على هذه البيانات والمعلومات. (Annie Murphy, Jamie Kirwin & Khalid Abdul Razak, 2016, p. 9)

ويُراعى في هذه المرحلة وضع العميل في المرتبة الأولى؛ بحيث تكون جميع العمليات ومؤشرات الأداء تتمحور حوله، كما يُمكن أن تستدعي المرحلة الجديدة إنشاء هيكل تنظيمي جديد، والتركيز على الرقمنة ودمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مكونات التنظيم، وإنشاء قاعدة بيانات لتحقيق الأهداف المشتركة (Monitor Deloitte, 2020, p. 43).

ولقد أشارت مارسيا بلينكو وآخرون Marcia Blenko & et al. إلى أن هذه المرحلة في نموذج التشغيل تحتاج إلى الاستعداد إلى التغييرات الجوهرية التي قد تحدث في المؤسسة، والتي يُمكن أن تتطوي على ظهور أدوار جديدة، وعمليات جديدة، أو التصرف بشكل مختلف؛ لذا يجب أن يتم اختيار فريق عمل مؤهل لهذه المرحلة يقوم برصد الحواجز التي تحول دون اتخاذ القرارات الفعّالة، ويتواصل بصفة مستمرة مع أعضاء المؤسسة وشركائها؛ لإبقاء الجميع على اطلاع دائم بكل ما يحدث في هذه المرحلة، كما يقوم بوضع تصميم أولي لنموذج التشغيل، ويتم عرض التصميم الأولي على القيادات والمسؤولين وأصحاب المصلحة لمناقشته، والاستفادة من التوصيات والمناقشات؛ للوصول إلى نموذج التشغيل النهائي. (Marcia Blenko & et al., 2019, p. 9)

وبمجرد تحديد نموذج التشغيل النهائي يتم تحديد فريق إدارة التغيير الذي يقوم بوضع خطة التغيير، وتحتاج هذه المرحلة إلى وجود قيادة فعّالة، وتوليد الوعي بالحاجة إلى التغيير، ويجب توصيل الرؤية إلى الجميع، والتأكد من أن الجميع يفهم الغرض منها؛ لأن ذلك سوف يقلل من مقاومة التغيير، ويساعد على تنفيذ نموذج التشغيل الجديد، ويُمكن تدريب بعض

الأعضاء على النموذج الجديد ومتطلبات المرحلة الجديدة، ويتم في هذه المرحلة مراقبة عملية التغيير، وجمع وتحليل البيانات والمعلومات لتحديد المعوقات وجوانب الضعف وتحليلها؛ من أجل مواجهتها، وتنفيذ خطة التغيير المتعلقة بنموذج التشغيل الجديد بنجاح (Lukas Trautner, 2023, pp. 92-93).

يتضح مما سبق أن تصميم وبناء نموذج التشغيل عملية معقدة تتطلب على العديد من الجهود والدعم والعمل المتواصل، وعندما تقوم الجامعات ببناء وتصميم نماذج التشغيل فإن ذلك يستدعي تبني ثقافة جديدة تشجع على التغيير، والابتكار، والاستفادة من الفرص الجديدة، كما أن توجه الجامعات إلى تصميم وبناء نماذج التشغيل سوف يجعلها قادرة على فهم السياق الذي تعمل فيه داخليًا وخارجيًا، والانتقال من النهج المُجرَّب إلى النهج المتكامل، ومن النظرة الضيقة إلى النظرة الشمولية والعميقة والواسعة، ونظرًا لأن لكل جامعة ثقافتها وهويتها واستراتيجيتها الخاصة بها فإن نموذج التشغيل الخاص بها سوف يكون فريدًا من نوعه؛ لأنه يعبر عن هويتها، ويحدد واقعها، ويساهم في تحقيق رؤيتها المستقبلية.

القسم الثالث: الوضع الراهن لنماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة:

تسعى جامعات الدول المتقدمة إلى بناء نماذج تشغيل فعّالة؛ فهذه النماذج تعمل كحلقة وصل بين الاستراتيجية وعملية التنفيذ، وهي عبارة عن إطار يوضح الكيفية التي تعمل بها الجامعة من أجل تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية؛ فمن خلالها يُمكن تحديد العمليات، والموارد، والهيكل التنظيمي، والمهارات والقدرات المطلوبة، والخدمات وطرق الاستفادة من التكنولوجيا ودعمها، وغيرها من العناصر الأخرى التي تحتاجها كل جامعة من أجل ترجمة استراتيجيتها إلى إجراءات ومهام محددة؛ مما يدفع الجامعة نحو التحول إلى مجتمع واحد متماسك قادر على إحداث التغيير بكفاءة عالية، ويتضمن هذا القسم وصف وتحليل ثقافي للوضع الراهن لنماذج التشغيل في بعض الجامعات المختارة للدراسة وهي (جامعة ألبرتا بكندا، وجامعة تينيسي بالولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة فيكتوريا بأستراليا)، وفيما يلي بيان تفصيلي لكل جامعة من هذه الجامعات على النحو التالي:

University of Alberta

المحور الأول: جامعة ألبرتا:

يتضمن هذا المحور إلقاء الضوء على جامعة ألبرتا، وهي من أفضل الجامعات بدولة كندا، وتُعد جامعة رائدة ومعروفة بأبحاثها ذات المستوى العلمي العالمي، وبرامجها التعليمية المتميزة، كما استطاعت الجامعة من خلال نموذج التشغيل الخاص بها أن تُلبي احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية، ويُمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولاً - نبذة عامة عن جامعة ألبرتا:

تأسست جامعة ألبرتا عام ١٩٠٨م بمقاطعة ألبرتا، وهي إحدى المقاطعات الكندية، وكانت البداية عندما قام ألكسندر كاميرون رذرفورد Alexander Cameron Rutherford بمساندة ودعم القرار الذي أصدره المجلس التشريعي لألبرتا عام ١٩٠٦ بإنشاء الجامعة، وبعد افتتاح الجامعة بسنوات قليلة اندلعت الحرب العالمية الأولى، وتأثرت الجامعة بذلك؛ حيث انخفضت أعداد الطلاب الملحقين بها، ومع نهاية الحرب توسعت الجامعة في مبانيها وتخصصاتها، وتم تطوير المناهج الدراسية، وبناء مختبرات جديدة، وبمرور الوقت تطورت الجامعة، وبدأت في تركيز جهودها في مجال التعلم الرقمي؛ حيث قدمت دورات تدريبية مفتوحة عبر الإنترنت، كما تقدم الجامعة العديد من البرامج الدراسية، وتمنح الجامعة عددًا متنوعًا من الشهادات الجامعية المتوسطة، والبيكالوريوس، والدراسات العليا. (University of Alberta, 2019, pp. 2945-2949)

وتعمل الجامعة كمؤسسة أكاديمية وبحثية شاملة، وتتمثل مهمتها الأساسية في تقديم مجموعة متنوعة من البرامج التعليمية، والبحوث المتميزة لإعداد الطلاب ليكونوا قادرين على المنافسة على المستوى المحلي والدولي والعالمي، وتؤدي الجامعة دورًا رائدًا من خلال التعاون مع المؤسسات المختلفة داخل المقاطعة وخارجها (Ministry of Advanced Education and Technology, 2009, p. 1).

وتُعد جامعة ألبرتا من أفضل خمس جامعات كندية، ومن أفضل مائة جامعة على مستوى العالم، وترى الجامعة أن العولمة فرصة للتعاون مع الشركاء الدوليين، وجذب المواهب من جميع أنحاء العالم؛ لذا تمتلك الجامعة منظومة متكاملة لجذب الطلاب من جميع أنحاء العالم. (Bill Flanagan & Verna Yiu, 2022, p. 2)

كما تُعد جامعة ألبرتا من أفضل خمسين جامعة على مستوى العالم في مجالات دراسية محددة؛ ففي الهندسة وتكنولوجيا المعلومات تحتل الجامعة المرتبة ٤٦ على المستوى العالم، وفي العلوم الحياتية والطلب الحيوي تحتل المرتبة ٤٥، كما تحتل الجامعة مرتبة متقدمة في العلوم الطبيعية، والفنون والعلوم الإنسانية (University of Alberta, 2008, p. 2).
ثانياً - رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها:

وضعت جامعة ألبرتا الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٦ - ٢٠٢١)، وهي خطة طموحة حرصت الجامعة من خلالها على تعزيز فرص البحث العلمي، وتحسين التعليم والمشاركة الفاعلة في خدمة المجتمع، وتحسين كفاءتها الداخلية، وتعزيز دورها على المستوى الدولي، ولقد تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة ما يلي: (University of Alberta, 2016, pp. 4-30)
١- رؤية الجامعة:

إلهام الروح الإنسانية من خلال الإنجازات المتميزة في التعلم، والاكتشاف، وتعزيز قيم المواطنة في مجتمع إبداعي، وبناء واحدة من أعظم الجامعات في العالم من أجل الصالح العام.
٢- رسالة الجامعة:

تكتشف جامعة ألبرتا المعرفة، وتنشرها، وتُطبقها لصالح المجتمع في بيئة تعليمية نابضة بالحياة، وذلك من خلال التعليم والتعلم، والبحوث، والنشاط الإبداعي، والمشاركة الاجتماعية، والشراكات، وتُشجّع الجامعة على الابتكار في المقاطعة على المستوى الوطني والدولي، وتتولّى دوراً رائداً في وضع كندا في الصدارة العالمية.
٣- الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة:

تسعى جامعة ألبرتا إلى مواجهة التحديات المحلية والوطنية والعالمية من خلال حرصها على تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية التالية:
* الغاية الأولى:

بناء مجتمع متنوع وشامل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين المتميزين من ألبرتا وكندا وجميع أنحاء العالم.

-الأهداف:

- إنشاء برنامج جديد لأعضاء هيئة التدريس يعتمد على نقاط القوة لجذب واستبقاء مجموعة متنوعة من أعضاء هيئة التدريس الموهوبين والمؤهلين تأهيلاً عالياً.
- دعم التوظيف المستمر، والاحتفاظ بمجتمع متنوع وذو مهارات عالية من العاملين والإداريين من أجل إثراء بيئة العمل في جامعة ألبرتا.
- التعاون والتشاور مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من أجل الوصول إلى استجابة مدروسة، وذات مغزى، ومستدامة تُمكن الطلاب الأصليين وغير الأصليين من النجاح الأكاديمي.
- تعزيز الثقة والتواصل والشعور بالانتماء بين جميع أعضاء مجتمع الجامعة من خلال التركيز على القيم المشتركة.

*الغاية الثانية:

إتاحة فرص التعلم المتنوعة التي تُلهم الطلاب، وتُثَمِّي مواهبهم، وتُوسِّع معارفهم ومهاراتهم، وتُمكنهم من النجاح.

-الأهداف:

- التحاق طلاب الدراسات العليا بمجموعة متنوعة من البرامج، وإتاحة فرص التعلم التجريبي التي تتكامل بشكل جيد مع أهداف البرنامج من أجل إثراء تجربتهم الأكاديمية.
- توفير خبرات التعلم المشتركة لطلاب البكالوريوس والدراسات العليا التي تمكنهم من اكتشاف الذات، وتُثَمِّي مهاراتهم لاستخدام مواهبهم وإبداعهم وفضولهم؛ ليكونوا مواطنين وقادة في المستقبل.
- تعزيز ودعم وتعبئة الخبرات من أجل صالح الجامعة ككل.
- توسيع نطاق الوصول إلى جامعة ألبرتا بالنسبة للمتعلمين المشاركين في برامج التعليم المستمر والمهني، وأنشطة التعلم مدى الحياة.

*الغاية الثالثة:

تفوق الأفراد، من خلال العمل معًا والحفاظ على ثقافة تُعزِّز وتدعم التميز والتفوق في التعليم والتعلم، والبحث، وخدمة المجتمع.

-الأهداف:

- تعزيز سمعة جامعة ألبرتا من خلال التميز البحثي، وإلهام التجارب الإبداعية، والتركيز على الابتكار، والنهوض بالمجتمع.
- الاعتراف بجامعة ألبرتا كمؤسسة رائدة عالمياً في مجال البحث والتعليم والتعلم.
- تمكين الباحثين في جامعة ألبرتا من النجاح والتفوق.
- دعم التميز في التعليم والتعلم.
- تعزيز ثقافة التميز من خلال إثراء فرص التعلم والتنمية المهنية للإداريين وأعضاء هيئة التدريس.

*الغاية الرابعة:

إشراك كافة المجتمعات في جميع أنحاء الحرم الجامعي، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي لبناء تجارب تعليمية متبادلة ومفيدة للطرفين؛ وذلك من خلال المشاريع البحثية، والشراكات، والتعاون المستمر.

-الأهداف:

- تعزيز وزيادة واستدامة العلاقات المجتمعية ذات المنفعة المتبادلة.
- دعم وتعزيز التعاون بين التخصصات من خلال أعضاء هيئة التدريس والوحدات الأكاديمية.
- استدامة الشراكات مع وكالات البحوث المحلية أو الوطنية أو الدولية، والحكومات، والوزارات، والوكالات الحكومية، والجامعات، والمنظمات غير الربحية، والمنظمات المجتمعية والصناعة والأعمال.

*الغاية الخامسة:

الحفاظ على أعضاء المجتمع الجامعي والعمل والبيئة من خلال جذب وإدارة الموارد التي تحتاجها الجامعة لتحقيق التميز.

-الأهداف:

- إعطاء الأولوية للحفاظ على صحة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال تقديم خدمات ومبادرات استباقية وسريعة.

- الاستمرار في بناء ودعم نهج متكامل للاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية يتضمّن التعليم والتعلّم، والبحث، والتوعية، وبناء القدرات والعمليات التي تدعمها.
- تشجيع التحسين المستمر في الأنظمة والإجراءات والسياسات الإدارية، وممارسات الحوكمة التي تُمكن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالجامعة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.
- تأمين الموارد المالية اللازمة للحفاظ على المهمة الأساسية.
- التأكد من أن حرم الجامعة ومرافقها والبنية التحتية التكنولوجية يُمكن أن تستمر في تلبية الاحتياجات والأهداف الاستراتيجية للجامعة (University of Alberta, 2016, pp. 30 - 4).

لقد كانت جامعة ألبرتا حريصة على تحقيق رؤيتها، والتي تتمحور حول "بناء واحدة من أعظم الجامعات في العالم من أجل الصالح العام"، ولكنها وجدت أن هناك مشكلات وتحديات تقف عائقًا أمامها؛ فقد أدركت الجامعة أن العصر الحالي يحتاج إلى أشكال جديدة من التعاون، وأن الاتجاه في تمويل البحوث في كندا والعالم يتوجه نحو التعاون بين التخصصات البينية، واكتشفت أن الهيكل التنظيمي والعمل الأكاديمي الحالي بالجامعة يجعل من الصعب تحقيق متطلبات هذا العصر، بالإضافة إلى ذلك كان هناك تحدٍ آخر يتعلق بميزانية الجامعة، وانخفاض التمويل المقدم إليها، مما أجبر الجامعة على خفض نفقاتها الإجمالية على مدى ثلاث سنوات، ووجدت الجامعة أنها تقف عند مفترق الطرق، وتواجه الحاجة إلى تغيير جذري؛ مما دفعها إلى بناء نموذج تشغيل جديد من أجل تحقيق رؤيتها المستقبلية، والتغلب على التحديات والمشكلات التي تواجهها (University of Alberta, 2020a, p. 3).

ثالثًا - فوائد نموذج التشغيل للجامعة:

شرعت جامعة ألبرتا ببناء نموذج تشغيل جديد، وقامت بتشكيل اللجنة التوجيهية للتميز في الخدمة (The Service Excellence Steering Committee (SESC)، وفريق برنامج التحوّل نحو التميّز في الخدمة Service Excellence Transformation Program Team في ربيع عام ٢٠٢٠، وكانت مهمتهما الأساسية تتمحور حول تصميم

نموذج تشغيل جديد يُمكن الجامعة من الوصول إلى رؤيتها المستقبلية، والاستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة، مع تركيز موارد الجامعة وكافة قدراتها في تحقيق وظائفها الأساسية المتمثلة في التميز في التدريس، والبحث، وخدمة المجتمع. (University of Alberta, 2020b, p. 3)

ولقد ضمت اللجنة التوجيهية للتميز في الخدمة عضوية كبار القادة الأكاديميين والإداريين بالجامعة، وكانت مهمتها متابعة فريق برنامج التحول نحو التميز في الخدمة للتأكد من أن كافة المبادرات متوافقة مع رؤية الجامعة، بينما ضمَّ فريق برنامج التحول نحو التميز في الخدمة عضوية مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال بناء نماذج التشغيل، وإعادة الهيكلة والمبادرات المتعلقة بالتغييرات الهيكلية للوحدات الأكاديمية، والميزانية والخدمات وغيرها، ولقد حرص فريق برنامج التحول نحو التميز في الخدمة على الانفتاح على الأفكار الجديدة، واتخاذ إجراءات عاجلة لتحقيق الأهداف المرجوة منهم، مع التركيز على تبسيط العمليات، والشفافية، والتواصل المستمر مع القيادات بالجامعة. (University of Alberta, 2022a, pp. 19-20)

وفي ١٦ أكتوبر ٢٠٢٠ وافق مجلس المحافظين Board of Governors بجامعة ألبرتا على نموذج التشغيل الجديد، وفي يونيو ٢٠٢١ تم إصدار نموذج التشغيل الجديد للجامعة. (University of Alberta, 2022a, p. 6)

ولقد أمكن من خلال نموذج التشغيل الجديد تحقيق العديد من الفوائد لجامعة ألبرتا، والتي تتمثل فيما يلي: (University of Alberta, 2022c, p. 4)

- تعزيز الاتساق وتجنب الازدواجية، ودعم نهج الجامعة الواحدة، وثقافة التميز في الخدمة.
- دمج الخدمات الإدارية والمهنية مع الخدمات الأكاديمية.
- التقليل من العبء الإداري على الوحدات الأكاديمية.
- تقديم تعليم عالي الجودة للطلاب.
- إتاحة شراكات محلية ووطنية ودولية متبادلة قائمة على تبادل المنفعة مع قطاع الصناعة والأعمال والمنظمات المجتمعية.

- تعزيز التخصصات البينية من خلال إعادة هيكلة البنية التنظيمية للبرامج الأكاديمية.
- توفير برامج أكاديمية متميزة تتيح الفرصة للطلاب للانتقال من برنامج إلى آخر وفق شروط محددة، مما يساعد على التكامل بين التخصصات.
- تبسيط الإجراءات لضمان سير العمل في الجامعة بسلاسة وكفاءة.
- تقليص المناصب القيادية لزيادة قدرة الجامعة على الاستجابة للفرص الاستراتيجية.

كما ساعد نموذج التشغيل الجديد على تحقيق ما يلي: (University of Alberta,

2021a, p. 10)

- تقديم الخدمات التي تدعم الجامعة في مجال البحث والتدريس.
- وضوح عملية صنع القرار لدى العاملين بالجامعة.
- تقليل التكلفة من خلال التركيز على الوظائف والخدمات الأساسية.
- تحسين التنسيق وسرعة التواصل بين جميع منسوبي الجامعة.
- زيادة الشعور بالرضا لدى العاملين بالجامعة الناتج عن تبسيط التسلسل الهرمي، وتوحيد الإدارات بما يضمن السلاسة والانسيابية في بيئة العمل.
- الاتساق في الهيكل التنظيمي في جميع أنحاء الجامعة؛ مما يُحسِّن من فرص التطور الوظيفي والتنقل داخل الجامعة.

وتأسيسًا على ما سبق ذكره، وبالنظر لمجمل الفوائد السابقة يتضح أن نموذج التشغيل الجديد بجامعة ألبرتا قد ساهم في إرساء نهج شامل ومُوَحَّد على مستوى الجامعة؛ حيث تحولت الجامعة إلى كيان واحد متماسك، وليس مجموعة من الصوامع المجزأة كما هو الحال في بعض الجامعات الأخرى، وهو ما ساعد جامعة ألبرتا على إدراك أفضل السبل وأقصرها لبلوغ الأهداف والنتائج المنشودة منها.

رابعًا - مبادئ تصميم نموذج التشغيل:

قام فريق برنامج التحول نحو التميز في الخدمة بتقييم الوضع الحالي لجامعة ألبرتا، وتحديد الأولويات الاستراتيجية، وتم جمع البيانات والمعلومات ومشاركتها مع قيادات الجامعة، وكان هناك أكثر من ثلاثين استشارة فردية مع أصحاب المصلحة في جميع أنحاء الجامعة،

واثنتين وثلاثين ورشة عمل مع قيادات الجامعة، وإحدى عشرة ورشة عمل مع قادة الكليات، كما تم استشارة الطلاب، والتعرف على المشكلات التي تواجههم من خلال اتحاد الطلاب، ورابطة طلاب الدراسات العليا، ومجلس شؤون الطلاب، وكان هناك لقاءات منظمة مع العمداء، واللجنة التنفيذية لرئيس الجامعة، والمجلس العام للكليات المسئول عن الشؤون الأكاديمية والطلابية، ومجلس المحافظين، وتم إجراء مقابلات واجتماعات بصورة منتظمة مع رابطة الموظفين غير الأكاديميين، ورابطة أعضاء هيئة التدريس بجامعة ألبرتا، كما تم إرسال استطلاعات الرأي إلى أكثر من ٧٠٠ موظف في جميع أنحاء الجامعة. (University of Alberta, 2020b, p. 7)

ووجد "فريق برنامج التحول نحو التميز في الخدمة" أن هناك تحديات غير مسبقة تواجه جامعة ألبرتا، ولعل من أهمها ما يلي:

- انخفاض حجم التمويل للمقاطعات، والذي وصل إلى ١١٠ ملايين دولار عام ٢٠٢٠/٢٠٢١، مما انعكس على جامعة ألبرتا، وتطلب ذلك منها تخفيض عدد العاملين بها. (University of Alberta, 2020b, p. 3)، وفي فبراير عام ٢٠٢٠ علمت جامعة ألبرتا أن منحة الحرم الجامعي في ألبرتا سيتم تخفيضها بنسبة ٣٤% على مدى ثلاث سنوات، وكان على الجامعة أن تقوم بتخفيض التكاليف الإدارية بمقدار ١١٨ مليون دولار. (University of Alberta, 2022a, p. 5)
- يوجد بالجامعة ١٨ كلية، وكل كلية مسئولة بشكل أساسي عن تقديم العديد من الخدمات الإدارية والأكاديمية بشكل مستقل؛ مما أدى إلى عدم الاتساق، وإلى التكرار والازدواجية، والزيادة في أعداد العاملين، والتوسع في المناصب القيادية (Bill Flanagan & Verna Yiu, 2022, p. 4).
- الحفاظ على مكانة الجامعة كجامعة رائدة عالمياً، مع تزايد حدة المنافسة بين الجامعات، وما يشهده العالم الآن من ثورة علمية وتكنولوجية هائلة. (Bill Flanagan & Verna Yiu, 2022, p. 3)

ولقد وضع فريق "برنامج التحول نحو التميز في الخدمة" هذه التحديات في الحسبان، وواصل الفريق المناقشات مع قادة الجامعة حول الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتم إنشاء قائمة موسعة بكافة الخدمات بالجامعة، كما تم رسم خرائط تحدد كافة الوحدات والكليات وأماكن الخدمات، واكتشف الفريق ممارسات تنظيمية، وعمليات مبتكرة يتم استخدامها داخل بعض الكليات، ووجد الفريق إمكانية تطبيقها على نطاق أوسع على مستوى الجامعة بالكامل، ثم قام الفريق بتصميم ما يُسمى بـ كتالوج الخدمات، والذي اشتمل على كافة الممارسات الإيجابية داخل الجامعة، ومن خلال جمع البيانات والمعلومات تم إنشاء قائمة بالعمليات ذات الأولوية التي سيتم إعادة تصميمها وفق مجموعة من المعايير، وقد تطلب ذلك تقييم الوظائف، ومراجعة توزيع العاملين والمرتبات والاستحقاقات، ومراجعة المشتريات والعقود، ودعم الموردين وغيرها من الأمور الأخرى. (University of Alberta, 2022a, pp. 28-31)

ولقد توصل الفريق إلى مجموعة من المبادئ التي تم الالتزام بها عند بناء نموذج

التشغيل الجديد وهي: (University of Alberta, 2020b, p. 22)

- عمليات أكثر كفاءة وأقل تكلفة من خلال أتمتة العمليات والتحسين المستمر.
- الحد من الازدواجية في الأدوار والمهام.
- التكيف مع التغيير المستمر.
- التأكد من أن نموذج التشغيل الجديد يُعطي الأولوية للخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- ضمان المساءلة الواضحة، والشفافة، وتحديد المسؤولية.
- تمكين التعاون على مستوى الجامعة من خلال التنسيق، وتوحيد العمليات، ومشاركة البيانات والمعلومات.
- التوزيع العادل للموارد: حيث يتم توزيع الموارد المتاحة على الوحدات وفقاً للقيمة التي تقدمها للجمهور.
- دعم التخصصات الإدارية التي تساهم في تحسين أداء الجامعة.

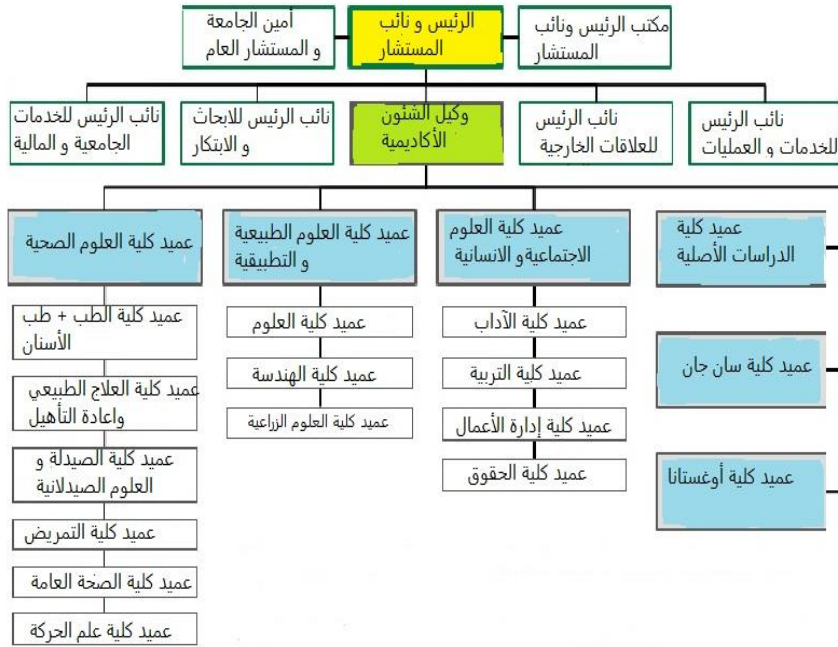
ولدعم نموذج التشغيل الجديد، والالتزام بمبادئه صممت جامعة ألبرتا "نموذج الميزانية 2.0" وهو نموذج اعتمد على فتح اعتماد إضافي في ميزانية الجامعة لتنفيذ نموذج التشغيل الجديد، والالتزام بتمويل الأولويات التشغيلية والاستراتيجية للجامعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة. (University of Alberta, 2023, p. 3)

خامساً - عناصر نموذج التشغيل:

قامت اللجنة التوجيهية، وفريق "برنامج التحول نحو التميز في الخدمة" بتحديد العناصر الرئيسية لنموذج التشغيل الجديد لجامعة ألبرتا، والتي تمثلت فيما يلي:

١- الهيكل التنظيمي:

تم إنشاء هيكل تنظيمي جديد للجامعة، فقد وُجد أن بالجامعة كليات عديدة، وكل كلية تعمل بشكل مستقل بمعزل عن الأخرى؛ مما أدى إلى التوسع في المناصب القيادية والوحدات والخدمات، ووجود حدود وفواصل بين التخصصات الأكاديمية؛ ولهذا فإن الهيكل التنظيمي الجديد قد عالج كل هذه المشكلات عن طريق استخدام الجامعة "نموذج الكلية" The College Model والذي يقوم على دمج الكليات ذات التخصصات المتشابهة؛ حيث استطاعت الجامعة من خلال هذا النموذج دمج ١٣ كلية في ثلاث كليات فقط وهي: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، والتي اشتملت على (كلية الآداب، وكلية إدارة الأعمال، وكلية التربية، وكلية الحقوق)، وكلية العلوم الطبيعية والتطبيقية، والتي اشتملت على (كلية العلوم الزراعية، وكلية الهندسة، وكلية العلوم)، وكلية العلوم الصحية، والتي تضمنت (كلية الطب وطب الأسنان، والعلاج الطبيعي وإعادة التأهيل، والصيدلة والعلوم الصيدلانية، والتمريض، والصحة العامة، وعلم الحركة)، بينما ظلت ثلاث كليات مستقلة وقائمة بذاتها من أجل خدمة المجتمع وهي: كلية أوغستانا، وكلية سان جان، وكلية الدراسات الأصلية (Bill Flanagan & Verna Yiu, 2022, pp. 4-6).



شكل (٩)

الهيكل التنظيمي الجديد لجامعة ألبرتا

Source: University of Alberta ; **The Operating Model: Roles and Responsibilities of the University, Colleges, Faculties and Departments, Alberta, Canada, June 2021, p. 4.**

وقد صاحب عملية الدمج وإعادة الهيكلة للكليات عملية تغيير جذرية ومنهجية في الهيكل الإداري بالجامعة؛ حيث تم تقليص عدد القادة بنسبة ٢٥% (بما في ذلك نواب عمداء، ومساعدى العمداء، والرؤساء معاونين، ونواب الوكلاء، والمناصب المماثلة). (University of Alberta, 2021b, p. 16)

وأصبح عمداء الكليات يقدمون تقاريرهم مباشرة إلى وكيل الجامعة، كما ازدادت المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق العمداء؛ حيث تضمنت توفير الخدمات الإدارية والمهنية والأكاديمية، والأمور المتعلقة بالتمويل، واستراتيجية التوظيف، وتخطيط وتصميم البرامج التعليمية، وتطوير البحث العلمي، والإشراف على استخدام مرافق الكلية ومواردها. (University of Alberta, 2022c, p. 5)

ولقد تَوَلَّى نائب الرئيس للبحث العلمي والابتكار مهمة تعزيز دور الجامعة في المجال البحثي، والتخطيط لدعم البحث العلمي، وتَوَلَّى وكيل الشؤون الأكاديمية مهمة متابعة الشؤون الأكاديمية في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا، وإعداد التقارير وإرسالها إلى رئيس الجامعة، ومتابعة تطبيق الكليات لآليات نظم الجودة، أما نائب الرئيس للعلاقات الخارجية فقد كان مسؤولاً عن توطيد علاقات الجامعة مع المجتمع المحلي والدولي، والتسويق والاتصالات، وجمع التبرعات، وعلاقات الخريجين مع الجامعة والمجتمع الخارجي، بينما تَوَلَّى نائب الرئيس للخدمات الجامعية والمالية مهمة تنفيذ السياسة المالية، ومتابعة الخدمات المتعلقة بالصحة والسلامة البيئية، والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر. (University of Alberta, 2021a, pp. 18-22)

ووفقاً لنموذج التشغيل الجديد فقد أصبح لكليات الجامعة ثلاث وظائف أساسية هي: دعم الطلاب في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا، ودعم البحث العلمي، وقيادة المبادرات متعددة التخصصات، ولتحقيق هذه الوظائف تم إنشاء مكتب للتعليم، ومكتب للبحوث، ومكتب للمبادرات الاستراتيجية بكل كلية، ويُوفّر مكتب التعليم المعلومات للطلاب حول البرامج متعددة التخصصات والاختيارات المتاحة للطلاب عند الانتقال من برنامج تعليمي إلى برنامج آخر، وتعزيز فرص التعلم المتكامل مع العمل، أما مكتب البحوث فهو يؤدي دوراً أساسياً في جذب المبدعين ورواد الأعمال، والاستفادة من فرص التمويل الإقليمية والفيدرالية، وتنسيق الشراكات البحثية مع الجامعات ومراكز البحوث، بينما يقوم مكتب المبادرات الاستراتيجية بتطوير المبادرات المتنوعة والإشراف عليها، ومن أهم المبادرات التي قدمها المكتب، مبادرة السكان الأصليين، والسلامة في مكان العمل، والمبادرات الدولية، وتطوير وتحسين المرافق (Bill Flanagan & Verna Yiu, 2022, pp. 7-9)، ولقد وافق مجلس المحافظين على الهيكل التنظيمي الجديد للجامعة في ١١ ديسمبر ٢٠٢٠ (Dru Marshall, 2023, p. 2).

ولقد ساهمت التغييرات التي حدثت على مستوى الجامعة في تعزيز البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتوفير التعليم مُتعدّد التخصصات، وإتاحة مسارات مَرِنَة للتعلم، مع الحفاظ

على هوية أعضاء هيئة التدريس، هذا بالإضافة إلى تقليل التكاليف عن طريق تقليص عدد القادة، وتجنب التكرار والازدواجية في العمل، وتنسيق العمليات، وتبسيط العمل الإداري وتحسينه بالجامعة. (University of Alberta, 2021b, pp. 2-3)

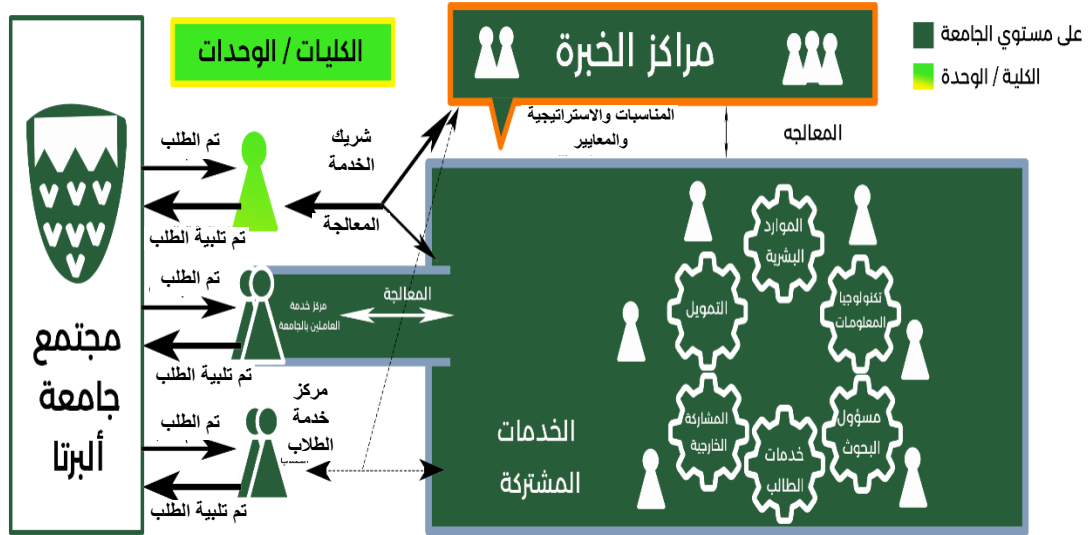
وبناءً على ما سبق، فإن نموذج التشغيل الجديد بجامعة ألبرتا قد اعتمد على إنشاء هيكل تنظيمي جديد للجامعة، وقد صاحب ذلك العديد من التغييرات في الهيكل الأكاديمي والإداري من أجل تحسين أداء الجامعة، والحفاظ على قدرتها التنافسية، وقد تمكنت الجامعة من خلال الهيكل التنظيمي الجديد من إرساء مبدأ التخصصات البينية المتكاملة، وإعداد أجيال قادرة على تلبية احتياجات المجتمع، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، وتلبية احتياجات السوق المحلية والإقليمية والدولية.

٢- التميز في الخدمات:

ركز العنصر الثاني لنموذج التشغيل الجديد لجامعة ألبرتا على التميز في الخدمات. ولبناء ثقافة التميز في تقديم الخدمات بالجامعة تم تصميم برنامج تدريبي عن التميز في تقديم الخدمات، وقامت اللجنة التوجيهية للتميز في الخدمة بوضع مبادئ أساسية لتطوير منظومة الخدمات المقدمة للطلاب والباحثين ولأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتقوم هذه المبادئ على الاحترام، والمساواة، والتنوع، والشمول، والعمل بشكل تعاوني، مع الالتزام بالشفافية والمساءلة، وتبسيط وتوحيد العمليات، والالتزام المشترك بالتحسين المستمر، وقد قام فريق برنامج التحول نحو التميز في الخدمة باستخدام هذه المبادئ في إطلاق ثلاث مبادرات لتعزيز ثقافة التميز في تقديم الخدمات بالجامعة. (University of Alberta, 2022a, pp.43-44)

أما عن أنواع الخدمات التي تقدمها جامعة ألبرتا فهناك نوعان من الخدمات، النوع الأول هو: الخدمات الإدارية والمهنية مثل: الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والتمويل، والتسويق، والمشتريات، والاتصالات، إضافة إلى الخدمات المرتبطة بصيانة المرافق والمساحات، أما النوع الثاني فهو الخدمات الأكاديمية، وهي تلك الخدمات المرتبطة بالتعليم، والتدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ويشمل ذلك دعم العملية التعليمية، والبحث العلمي، وتجهيز المختبرات، ودعم الطلاب والباحثين وغيرها، ومن خلال

نموذج التشغيل الجديد أصبح تقديم الخدمات مركزيًا على مستوى الجامعة، كما تم دمج الخدمات الإدارية والمهنية مع الخدمات الأكاديمية لتقليل من العبء الإداري على الوحدات الأكاديمية بالجامعة (University of Alberta, 2022c, p. 10).



شكل (١٠)

دمج الخدمات الإدارية والأكاديمية بجامعة ألبرتا

Source: University of Alberta: The Operating Model: Roles and Responsibilities of the University, Colleges, Faculties and Departments, Alberta, Canada, June 2021, p.12

وننتج عن عملية دمج الخدمات الإدارية والمهنية والأكاديمية بالجامعة أن أصبحت مراكز الخدمة Service Centres، وشركاء الخدمة Service Partners، ومراكز الخبرة Centres of Expertise، والخدمات المشتركة Shared Services تعمل معًا لتلبية احتياجات الطلاب والباحثين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة (University of Alberta, 2021a, p. 12).

٣- التكنولوجيا:

قام "فريق برنامج التحول نحو التميز في الخدمة" بتطوير منظومة تكنولوجيا المعلومات، واستراتيجية الجامعة في الاتصالات والتكنولوجيا، وتم ذلك بمساعدة اللجنة التوجيهية لاستراتيجية التكنولوجيا Technology Strategy Steering Committee، والتي وضعت مجموعة من المبادئ لتحويل الجامعة إلى جامعة رقمية، وكان من أهم هذه المبادئ: دعم وتمكين رؤية الجامعة من خلال التكنولوجيا الحديثة، ودعم البنية التحتية التكنولوجية للجامعة، وحماية البيانات والمعلومات ومشاركتها على نطاق واسع من أجل دعم عملية صنع القرار، كما حدّدت اللجنة خمسة أهداف أساسية وهي: تمكين اتخاذ القرارات المدعومة بالبيانات، وتوظيف التقنيات في العملية التعليمية، وحوكمة تكنولوجيا المعلومات لتحسين استخدامها مع مستوى الجامعة، والالتزام بالتغلب على الحواجز، وتمكين الابتكار في جميع أنحاء الجامعة (University of Alberta, 2022a, pp. 40-41).

٤- المشتريات والعقود:

قام فريق إدارة المشتريات والعقود بالجامعة بالتعاون مع فريق برنامج التحول نحو التميز في الخدمة بإطلاق مبادرة المشتريات، والتي تهدف إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالسلع والمشتريات والخدمات، وتم تحليل ممارسات الشراء المرتبطة بمستلزمات المختبرات والقاعات الدراسية والمكاتب بالجامعة، كما تم تحليل أسعار خدمات الصيانة المرتبطة بالتكنولوجيا والتنظيف والإضاءة، ومقارنة أسعار الموردين مع أسعار السوق، وتم مراجعة سياسات الإنفاق وأداء الموردين، وقد ساهمت هذه المراجعات في توفير ٢٩.٥ مليون دولار في نهاية السنة المالية ٢٠٢٠-٢٠٢١ (University of Alberta, 2022a, pp. 37-38).

كما تم تكوين لجنة للإشراف على المساحة والمرافق، والتي وجدت أن جامعة ألبرتا تمتلك مساحة شاسعة من الأراضي، بالإضافة إلى المباني والمختبرات؛ حيث يوجد لدى الجامعة ٤٨٦ مبنى في خمسة أحرم جامعية، وعملت اللجنة على إدارة الأصول المادية للجامعة بكفاءة؛ حيث تم إطلاق مبادرة تحسين المساحة والمرافق، وفي ٣١ مارس ٢٠٢٢ حققت المبادرة ٥.٥ ملايين دولار عن طريق تأجير بعض المساحات، وتقليل تكاليف الصيانة المرتبطة بها (University of Alberta, 2022a, p. 39).

يتضح مما سبق أن جامعة ألبرتا استطاعت من خلال نموذج التشغيل أن ترسم صورة واضحة المعالم للجامعة اشتملت على واقعها الحالي، وكافة التحديات التي تواجهها، وأيضًا رؤيتها المستقبلية، واستطاعت من خلال نموذج التشغيل أن تتعرّف على الديناميكيات الداخلية لها، ليس فقط بالنسبة للبيئة التنظيمية، ولكن أيضًا بالنسبة لأعضاء المجتمع الجامعي الذين عملوا معًا كفريق واحد لتحديد مجالات التحسين من أجل تحقيق أهداف الجامعة.

سادسًا - القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نموذج التشغيل بجامعة ألبرتا:

هناك مجموعة من القوى والعوامل الثقافية التي أثرت على بناء، وتنفيذ نموذج التشغيل بجامعة ألبرتا، فالأمر لا يتعلق فقط بالعوامل الداخلية وسياسة الجامعة وقوانينها ولوائحها وإجراءاتها، بل يتعلق أيضًا بقوى وعوامل أخرى أساسية يُمكن توضيحها على النحو التالي:

١- العامل الاجتماعي:

كندا هي ثاني أكبر دولة في العالم، وتبلغ مساحتها عشرة ملايين كيلومتر مربع تقريبًا، وتمتد من المحيط الأطلسي في الشرق إلى المحيط الهادئ في الغرب، والمحيط المتجمد الشمالي في الشمال، وعاصمتها أوتاوا Ottawa، وتتألف من عشر مقاطعات وثلاثة أقاليم، وكل مقاطعة وإقليم له عاصمته الخاصة (Immigration, Refugees and Citizenship Canada, 2021, p. 44).

ولقد بلغ عدد سكان كندا ٤٠.٧٦٩.٨٩٠ في يناير ٢٠٢٤، ويُعد ذلك أعلى معدل نمو سكاني وصلت إليه كندا، وذلك بسبب الهجرة المؤقتة والدائمة، بالإضافة إلى الزيادة الطبيعية التي يُقصد بها (معدل المواليد مطروحًا منه معدل الوفيات) (Statistics Canada, 2024, p. 1)، واللغتان الرسميتان في كندا هما الإنجليزية والفرنسية، وبموجب القانون الكندي يتم تقديم الخدمات في جميع أنحاء الدولة بهاتين اللغتين (Immigration, Refugees and Citizenship Canada, 2021, p. 11).

ويُشكّل السكان الأصليون نسبة ٥% تقريبًا من مجموع عدد السكان في كندا؛ حيث يبلغ عددهم ١.٨١ مليون نسمة طبقًا للإحصاءات الرسمية لوكالة الإحصاء الكندية ٢٠٢٢، ويعترف الدستور الكندي بثلاث فئات من السكان الأصليين وهم: شعوب الأمم الأولى The

First Nations ويبلغ عددهم ١.٠٥ مليون نسمة، ويشمل مصطلح الأمم الأولى أكثر من ٦٣٠ مجموعة تمتلك أكثر من خمسين لغة، ولديهم تاريخ فريد وثقافات متنوعة، أما الفئة الثانية فهي الميتس Metis وهي فئة مميزة نشأت من أصول مختلطة من الأوروبيين والشعوب الأصلية الكندية، أما الفئة الأخيرة من السكان الأصليين فهي الإنويت Inuit الذين يبلغ عددهم حوالي ٧٠.٥٠٠ نسمة، ويعيش الإنويت بشكل رئيس في المناطق القطبية في كندا (Alex Chernoff & Calista Cheung, 2023, pp. 1-2).

أما غالبية سكان كندا فهم من مجموعات عرقية متنوعة، فالتركيبة السكانية لكندا غير متجانسة عرقياً؛ حيث إن مواطنيها قد جاءوا من بلدان وخلفيات ثقافية مختلفة، وفي الماضي كان معظم المهاجرين إلى كندا من أصل بريطاني وفرنسي، ولكن في الفترة من ١٨٩٦ وحتى بداية الحرب العالمية الأولى بدأت موجة من الهجرة من شتى دول العالم إلى كندا؛ مما أدى إلى ظهور مصطلح "القوة الثالثة" Third Force، ولقد قامت اللجنة الملكية المعنية بثنائية اللغة وثنائية الثقافة The Royal Commission on Bilingualism and Biculturalism بصياغة هذا المصطلح للإشارة إلى الكنديين الذين هاجروا إليها وليسوا من أصل بريطاني أو فرنسي، ولقد كانت سياسة كندا تُفضّل المهاجرين من الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وبعض الدول الأوروبية الأخرى، وذلك في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، أما في بداية عام ١٩٦٠ فقد كان هناك تغيير واضح في سياسة الهجرة الكندية، والتي ركزت على المهارات التعليمية والمهنية كمعايير لاختيار المهاجرين (Peter S. Li, 2000, pp. 1, 3).

ونظراً للتعدد العرقي في كندا، فقد انتشر التمييز والعنصرية، وعلى الرغم من سياسة التعددية الثقافية الفيدرالية التي تم الإعلان عنها لأول مرة عام ١٩٧١، والتي وصفت بأنها سياسة مستتيرة تهدف إلى مساعدة المجموعات العرقية على الحفاظ على تقاليدهم وعاداتهم وثقافتهم، إلا أن المنظمات المعنية بالأقليات العرقية قد أقرت بأن الأقليات يعانون من العنصرية في المجتمع الكندي، ولهذا أكدت اللجنة الخاصة لمجلس العموم والمعنية بمشاركة الأقليات في المجتمع الكندي إلى الحاجة الملحة إلى إجراء تغييرات في السياسة العامة للقضاء

على جميع أشكال التمييز العنصري، ووصفت اللجنة المجتمع الكندي بأنه مجتمع مُتعدّد الثقافات والأعراق، وكان هنا العديد من المبادرات من أجل تعزيز العلاقات بين الأعراق المختلفة (Peter S. Li, 2000, pp. 10-11).

تأثير العامل الاجتماعي على نموذج التشغيل بجامعة ألبرتا:

بلغ عدد سكان مقاطعة ألبرتا ٤.٢ ملايين نسمة طبقاً لإحصائيات يوليو ٢٠١٥، وهي تُعد رابع أكبر مقاطعة من حيث عدد السكان بعد أونتاريو، وكيبك، وكولومبيا البريطانية، وهي تمثل ما يقرب من ١٢% من سكان كندا (David K. Foot, 2016, p. 3).

ويختار الآلاف من الأشخاص كل عام مقاطعة ألبرتا كموطن لهم، حيث يستفيد الوافدون الجدد من مميزات المقاطعة التي تتمثل في: انخفاض الضرائب، وتوفير فرص العمل، والأرباح العالية، والاقتصاد القوي، والمناظر الطبيعية الخلابة، ونمط الحياة الاستثنائي الذي يقوم على تلبية الاحتياجات الرئيسية للمواطنين. (Government of Alberta, 2024, p. 5)

وعلى الرغم من أن التنوع الثقافي والاجتماعي يساعد على تنمية الاقتصاد في المقاطعة، واكتساب معارف جديدة، ووجهات نظر متنوعة، إلا أن ألبرتا مثل باقي المقاطعات الأخرى ما زالت تعاني من التمييز العنصري الذي يتمثل في الكراهية، والعنف، والاستبعاد، والتهميش للسكان الأصليين، والملونين، والأقليات وغيرهم، وتعمل حكومة ألبرتا ومؤسساتها على مكافحة العنصرية بكافة أشكالها من خلال المبادرات، والتثقيف والتوعية، ورفض الممارسات العنصرية، والإدانة القوية لأي مظهر من مظاهر التمييز العنصري (Todd Hirsch, 2021, pp. 9-10).

وتعطي مقاطعة ألبرتا الأولوية للتعليم لضمان قُوى عاملة عالية الجودة، ومرنة قابلة للتكيف في المستقبل، كما أنها تعترف بأن التعليم هو الأداة المُثلى لمكافحة التمييز العنصري، وتعزيز التنوع الثقافي، والحفاظ على النسيج الاجتماعي (Todd Hirsch, 2021, 2021, p. 13).

ولهذا فإن جامعة ألبرتا تلتزم بدعم وبناء ثقافة مؤسسية تُقدّر وتُعزّز المساواة، وحقوق الإنسان، والاحترام بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وجميع العاملين، وتُشجّع الجهود الفردية

والجماعية التي تسعى إلى الحد من أوجه عدم المساواة ومعالجتها، وتُقدّر الأفكار، ووجهات النظر، والمساهمات المتنوعة التي تُقدّم من أجل الصالح العام (Harvey Krahn, 2019, p. 3).

وقد ساعد كل ذلك في جعل جامعة ألبرتا تتوجه نحو تصميم وبناء نموذج تشغيل فعال؛ من أجل تقديم تعليم عالي الجودة لكل طلابها، بغض النظر عن اللون أو العرق أو الدين أو اللغة، وتوحيد كافة الجهود، والعمل كمنظومة واحدة متماسكة من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.

٢- العامل الاقتصادي:

استطاعت كندا النهوض اقتصاديًا بعد الحرب العالمية الثانية؛ فقد تمكنت من إلغاء السياسات التجارية التقييدية، وساهمت بعض الاتفاقيات والمعاهدات في تنمية اقتصادها مثل الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (الجات)، والتي أصبحت الآن منظمة التجارة العالمية، كما كان لاكتشاف النفط في ألبرتا عام ١٩٤٧ دور كبير في التحول نحو صناعة الطاقة وتحقيق النمو الاقتصادي. (Immigration, Refugees and Citizenship Canada, 2021, p. 24)

وفي عام ١٩٨٨ تم توقيع اتفاقية التجارة الحرة بين كندا والولايات المتحدة الأمريكية، وأصبحت المكسيك شريكًا لهم في عام ١٩٩٤، واليوم تُعد كندا واحدة من أكبر عشر اقتصادات في العالم، وهي جزء من مجموعة الثماني أو مجموعة الدول الصناعية الثمانية الرائدة مع الولايات المتحدة الأمريكية، وألمانيا، والمملكة المتحدة، وإيطاليا، وفرنسا، وروسيا، واليابان. ويشمل اقتصاد كندا ثلاثة أنواع رئيسة من الصناعات وهي: صناعة الخدمات، والتي تتعلق بمجالات متنوعة مثل: الاتصالات، والنقل، والتعليم، والرعاية الصحية، والبناء والخدمات المصرفية، والخدمات المدنية، وتجارة الجملة والتجزئة، والسياحة. وتُوفّر هذه الصناعة الآلاف من الوظائف المختلفة؛ فهناك أكثر من ٧٥% من الكنديين يعملون في هذه المجالات، وهناك الصناعات التحويلية، وهي عبارة عن صناعات تعمل على تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، وتشمل معدات التكنولوجيا، والورق والسيارات، والآلات، والمواد الغذائية، والملابس

وغيرها، هذا بالإضافة إلى الصناعات التي ترتبط بالموارد الطبيعية مثل التعدين، وصيد الأسماك، والزراعة، والطاقة وغيرها. (Immigration, Refugees and Citizenship Canada, 2021, p. 42)

وتُعد كندا رابع أكبر دولة مُصدّرة للنفط في العالم، واعتبارًا من عام ٢٠٢٠ بلغ متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ٤٣.٢٥٨ دولارًا أمريكيًا، ولقد صنف البنك الدولي كندا كدولة ذات دخل مرتفع (Mathew Parry, 2022, p. 2).

ورغم الركود الاقتصادي الذي واجهته كندا بسبب جائحة فيروس كورونا عام ٢٠٢٠، إلا أنها استطاعت في عام ٢٠٢٣ أن ترفع حجم صادراتها من المنتجات المعدنية والزراعية، والنفط، والخدمات التجارية، كما ارتفع متوسط الدخل للأسرة بنسبة ٢.٦% حيث زادت الأجور والرواتب، وارتفع انفاق الأسرة كما ارتفع متوسط معدل الادخار للأسرة إلى أكثر من خمسة في المائة. (Guy Gellatly & Carter McCormack, 2023, pp. 3-4)

تأثير العامل الاقتصادي على نموذج التشغيل بجامعة ألبرتا:

تعمل حكومة مقاطعة ألبرتا على تعزيز المصالح الاقتصادية للمقاطعة من خلال الاتفاقيات الدولية للوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية، وجذب الاستثمار الدولي للمقاطعة، وتُعد ألبرتا هي المحرك الاقتصادي لكندا؛ فضلًا عن كونها مركزًا عالميًا للابتكار التكنولوجي، وهي مساهم رئيس في ازدهار الدولة من خلال الصناعات الجديدة، وتوفير المزيد من فرص العمل، واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين حياة المواطنين، وتسعى حكومة ألبرتا للقضاء على البطالة من خلال التعلّم المهني، واستثمار الشراكات، والمبادرات المختلفة (Government of Alberta, 2024, pp. 5-6)

إن مقاطعة ألبرتا تمتاز بالطابع الريادي، والعمل الجماعي؛ فهي تجذب رواد الأعمال، وتعمل على تبني اتجاهات جديدة، ولديها مشروعات وأعمال مربحة، وتعتمد مقاطعة ألبرتا على النفط، والغاز الطبيعي، والبيتومين، ولديها تقنية إنتاج الهيدروجين واحتجاز الكربون؛ لذا فإن صناعة الطاقة تحتل مكانًا محوريًا في عملية التنمية الاقتصادية بالمقاطعة (Danielle Smith, 2021, pp. 2-3).

ورغم التقدم الاقتصادي الذي أحرزته مقاطعة ألبرتا، إلا أنها واجهت العديد من التحديات الاقتصادية تمثلت في عدم استقرار أسعار الموارد، وقيود الوصول إلى الأسواق، وسياسات الطاقة الفيدرالية، وانخفاض أسعار النفط والغاز، وصعوبة الحصول على موافقات لتطوير البنية التحتية من أجل دعم الصناعة، كما كان لجائحة كورونا تداعيات سلبية على اقتصاد المقاطعة مثل تقليص عدد العمال، والزيادات الهائلة في النفقات والديون، وخفض الإنفاق الحكومي (Todd Hirsch, 2021, pp. 1-2).

ومع كل هذه التحديات استطاعت مقاطعة ألبرتا في عام ٢٠٢٣ أن تحقق معدلات نمو مرتفعة؛ حيث نما التوظيف في القطاع الخاص بنسبة ٤.٦%، وارتفعت الأجور والرواتب بنسبة ٧.٧% مقارنة بعام ٢٠٢٢. كما انخفض معدل البطالة بالمقاطعة من خلال التوسع في المشروعات، وتوفير فرص عمل في القطاع الخاص (Government of Alberta, 2024, p. 14).

أما عن جامعة ألبرتا فلم تختلف عن المقاطعة في قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية، فحينما "علمت الجامعة أنه سيتم تخفيض منحة الحرم الجامعي بنسبة ٣٤% على مدى ثلاث سنوات، وأن عليها خفض التكاليف الإدارية بمقدار ١١٨ مليون دولار، والتي كان من المتوقع في ذلك الوقت أن تؤدي إلى فقدان العديد من العاملين في الجامعة لوظائفهم، فقد لجأت الجامعة إلى تصميم نموذج تشغيل من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية ومواجهة التحدي المتمثل في تخفيض الميزانية، وتمكنت من خلال نموذج التشغيل أن تعيد النظر في ممارسات الجامعة بالكامل، وهيكلها التنظيمي، وخدماتها الإدارية والأكاديمية من أجل الحفاظ على مكانتها وسمعتها الأكاديمية". (University of Alberta, 2022a, p. 5)

٣-العامل السياسي:

كندا دولة ديمقراطية برلمانية وملكية دستورية، وملك الدولة هو ذاته ملك المملكة المتحدة، وملك مجموعة من الدول الأخرى تُعرف بدول الكومنولث، ودور الملك في هذه الدول هو دور شرفي إلى حد كبير، لكن السلطة الحقيقية تتبع من الشعب الكندي، وكندا دولة مستقلة ذات سيادة وهي أيضًا دولة فيدرالية، وبها عشر مقاطعات تتمتع بالحكم الذاتي، وثلاثة أقاليم تقوم الحكومة المركزية بإدارتها. (Eugene A. Forsey, 2020, p. 1)

والحاكم العام هو أعلى سلطة في الدولة، ويقوم الملك بناءً على مشورة رئيس الوزراء بتعيين الحاكم العام ليكون ممثلاً له في الدولة، وللحاكم العام العديد من السلطات، فهو يعطي الموافقة الملكية على مشاريع القوانين المقدمة إلى البرلمان، وهو القائد الأعلى للقوات الكندية، كما يوجه الدعوة للبرلمان، ويملك سلطة حل البرلمان، ويوقع على الوثائق الرسمية للدولة، ويمثل الدولة إذا ما كان الملك في الخارج وفي الاحتفالات الرسمية (Parliament of Canada, 2021, p. 23).

والدستور هو القانون الأعلى للدولة، ولقد ظهر أول دستور لكندا عام ١٨٦٧، وفي ذلك الوقت كانت كندا تحاول أن تستقل عن بريطانيا التي سيطرت على معظم الأراضي الكندية في القرن السابع عشر، ولقد نص القانون أن كندا ملكية دستورية، وأنها دولة فيدرالية تُقسّم فيها السلطات بين الحكومة الفيدرالية وحكومة المقاطعات، وفي عام ١٩٣١ حصلت كندا على الاستقلال، ومع ذلك كان هناك تدخل من المملكة المتحدة في أمور الدولة، وفي عام ١٩٨٢ تم تطوير الدستور، وأعطى الدستور الجديد لكندا الاستقلال الكامل عن المملكة المتحدة، كما تضمّن الميثاق الكندي الحقوق والحريات بالدولة. (Parliament of Canada, 2017, pp. 7-14)

وينص الدستور على استقلال السلطات الحكومية الثلاث: التشريعية والتنفيذية والقضائية، وتتمثل السلطة التشريعية في البرلمان الفيدرالي الذي يتكون من الملك والذي يمثله الحاكم العام، ومجلس العموم، ومجلس الشيوخ، ويُنتخب أعضاء مجلس العموم لمدة أربع سنوات لتمثيل دوائر انتخابية محددة، ويوجد حالياً ٣٣٨ مقعداً في مجلس العموم، أما مجلس الشيوخ فيتكون من ١٠٥ أعضاء يعينهم الحاكم بناءً على مشورة رئيس الوزراء، ويجوز استمرارهم في الخدمة حتى التقاعد الإلزامي في سن ٧٥ سنة، والحاكم العام هو الذي يُعيّن رئيس مجلس الشيوخ، والبرلمان الفيدرالي لديه سلطة سن القوانين، وتحديد قيمة الضرائب، والإنفاق الحكومي، والقضايا المتعلقة بالمصلحة الوطنية، والدفاع الوطني، والشئون الخارجية، وحقوق السكان الأصليين، وغيرها من الأمور الأخرى (Mathew Parry, 2022, pp. 3-5).

وتتمثل السلطة التنفيذية في "الحكومة"، وهي مسئولة عن تنفيذ القوانين والسياسات، وتتكوّن من الملك (يمثله الحاكم العام)، ورئيس الوزراء، ومجلس الوزراء، أما السلطة القضائية فهي عبارة عن محاكم مستقلة، وهي مسئولة عن القضاء وتحقيق العدالة في الدولة، وهناك ثلاثة مستويات رئيسة للحكومة وهي: المستوى الفيدرالي أو المركزي، وهو مسئول عن الأمور التي تؤثر على الدولة بالكامل، والتي ينص عليها الدستور، والمستوى الثاني هو المستوى الإقليمي حيث تتحمّل الحكومة الإقليمية في كل مقاطعة من المقاطعات العشر المسئوليات المدرجة لها في الدستور، والتي تتعلق بالتعليم، والرعاية الصحية، والتصرف في الموارد الطبيعية، والاتصالات، والنقل والطرق وغيرها، وأحيانًا تتقاسم المسئولية مع الحكومة الفيدرالية، أما الأقاليم الثلاثة فلها حكوماتها الخاصة، مع المسئوليات التي تُوكّل إليها من الحكومة الفيدرالية، والمستوى الثالث هو حكومة البلديات، وهي مسئولة عن المكتبات، والحدائق، والطرق، والمياه، وبعض الخدمات الأخرى (Parliament of Canada, 2021, pp. 14-15).

تأثير العامل السياسي على نموذج التشغيل بجامعة ألبرتا:

يمنح القانون الدستوري لعام ١٩٨٢ لكل مقاطعة السلطة لتعديل الدستور طبقًا لاحتياجاتها وظروفها الخاصة، ومع ذلك يجب موافقة مجلس العموم ومجلس الشيوخ (جنبًا إلى جنب مع الموافقة الملكية)، فالدساتير الإقليمية بمثابة قوانين اتحادية؛ لذلك يملك البرلمان الفيدرالي سلطة تعديلها، وجميع المقاطعات العشر لديها مجلس منتخب يتفاوت عدد الأعضاء فيه طبقًا لحجم المقاطعة (Mathew parry, 2022, pp. 8-9)، ويوجد بجميع المقاطعات نائب حاكم يمثل الملك، كما يوجد هيئة تشريعية إقليمية، ومجلس شيوخ معين، ومجلس تشريعي، ومجلس نواب منتخب، وجمعية تشريعية في غالبية المقاطعات الكندية. (Eugene A. Forsey, 2020, p. 3)

وتستند الديمقراطية البرلمانية في مقاطعة ألبرتا وغيرها من المقاطعات إلى مبادئ الحكومة، تلك المبادئ التي تعود إلى قرون مضت، والتي تقوم على فكرة أن الشعب يحكم نفسه بنفسه، ويتم ذلك من خلال الديمقراطية التمثيلية الحديثة، والتي ينتخب فيها المواطنون أشخاصًا لتمثيلهم في الهيئة التشريعية الإقليمية والمجالس الحكومية الأخرى (Legislative Assembly of Alberta, 2016, p. 2).

يتضح مما سبق أن الديمقراطية التمثيلية التي تمارسها مقاطعة ألبرتا وغيرها من المقاطعات الأخرى في كندا قد جعلت الأفراد المُنتخبين يشعرون بالمسؤولية تجاه المواطنين عند اتخاذ القرارات؛ حيث يجب أن تكون قراراتهم لصالح المواطنين، ويبدو أن ذلك قد انعكس على جامعة ألبرتا أيضًا؛ حيث شعرت قيادات الجامعة بالمسؤولية تجاه الطلاب والجامعة والمجتمع بأكمله من أجل توفير تعليم عالي الجودة، وإعداد كوادر بشرية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل؛ ولهذا لجأت قيادات الجامعة إلى تصميم وبناء نموذج تشغيل فعّال، والذي كان من ضمن عناصره إنشاء هيكل تنظيمي جديد للجامعة، وقد استدعى ذلك إعادة الهيكلة، والتي كان من ضمن ممارساتها تقليص أعداد القادة بنسبة ٢٥%، ولقد وافقت قيادات الجامعة على ذلك؛ لأنهم وجدوا أن المسؤولية تلزمهم بتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة من أجل مواجهة التحديات، وتحقيق الأهداف المشتركة.

University of Tennessee

المحور الثاني: جامعة تينيسي

تُعد جامعة تينيسي من الجامعات الرائدة بالولايات المتحدة الأمريكية، وهي جامعة عامة تقدم العديد من البرامج الدراسية عبر كلياتها المختلفة، وللجامعة أربعة أفرع: الفرع الرئيسي في نوكسفيل Knoxville، أما الأفرع الثلاثة الباقية فهي في تشاتانوغا Chattanooga، وبولاسكي Pulaski، ومارتن Martin، واستطاعت الجامعة من خلال تصميم وبناء نموذج تشغيل فعّال أن تحقق مهمتها الأساسية التي تتمثل في خدمة جميع سكان ولاية تينيسي، وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق التميز على المستوى المحلي والدولي.

أولاً - نبذة عن جامعة تينيسي:

تعود أصول جامعة تينيسي الرائدة إلى عام ١٧٩٤ في نوكسفيل بولاية تينيسي، حيث كانت تعرف في ذلك الوقت باسم كلية بلونت Blount College تيمُّناً باسم أول حاكم لولاية تينيسي، وهو ويليام بلونت William Blount، وفي عام ١٨٠٧ تم تغيير اسم الكلية إلى كلية شرق تينيسي، وفي العقود التي تلت ذلك وتحديداً عام ١٨٤٠ تحولت من كلية إلى جامعة شرق تينيسي، وصدّق على ذلك الهيئة التشريعية بالولاية، وبسبب الحرب الأهلية تم إغلاق الحرم الجامعي، ولكن ساعدت أموال منح الأراضي من خلال برنامج يُعرف باسم قانون موريل

The Morrill Act لعام ١٨٦٢ بجانب التمويل الفيدرالي على فتح الجامعة مرة أخرى واستعادة نشاطها، وفي عام ١٨٧٩ تم تغيير اسم الجامعة إلى جامعة تينيسي (The University of Tennessee, Knoxville, 2023, pp. 48-49)

ولقد كان المسئولين عن الجامعة والمجلس التشريعي للولاية يأملون بعد تغيير اسم الجامعة أن تقدم الهيئة التشريعية دعماً مالياً منتظماً للجامعة، لكن المخصصات المالية المتعلقة بالدعم لم تنتظم إلا في أوائل القرن العشرين. وتُقدّم الجامعة مجموعة واسعة من البرامج التعليمية في البكالوريوس، والدراسات العليا التي تشمل العلوم الزراعية والموارد الطبيعية، والتصميم والعمارة، والآداب والعلوم، وإدارة الأعمال، والاتصال والمعلومات، والتعليم والصحة والعلوم والإنسانية، والهندسة، والقانون، والتمريض، والعمل الاجتماعي، والطب البيطري، وغيرها ... (Mary Hodge Taylor, 2004, p. 43)

وفي عام ١٩٦٨ تم تشكيل نظام جامعة تينيسي، ويشمل أربعة أفرع في نوksفيل، وتشتاتونغا، ومارتن، وبولاسكي، بالإضافة إلى مركز العلوم الصحية في ممفيس Memphis، ومعهد الفضاء في تولاهوما Tullahoma، ومعهد الزراعة، ومعهد الخدمة العامة بالولاية، ويبلغ عدد الطلاب المسجلين على مستوى الجامعة بأفرعها المختلفة ما يقرب من خمسين ألف طالب، ويعمل في نظام جامعة تينيسي ٢٥ ألف من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب العاملين، وتسعى جامعة تينيسي إلى تحسين اقتصاد الولاية، وبتثقيف السكان، وإعداد القوى العاملة الماهرة، ويعمل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على مجموعة متنوعة من المشاريع البحثية البارزة التي تعمل على تعزيز مكانة الولاية والدولة بالكامل، وهذه المشروعات تُمولها الحكومة الفيدرالية، وحكومة الولاية؛ مما يُعزّز من سمعة الولاية، ويُحسن من جودة الحياة بها (William F. Fox & Lawrence Kessler, 2019, p. 1).

ثانياً - رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها:

تسعى جامعة تينيسي إلى بناء بيئة تعليمية مرنة تُعزّز الابتكار، والبحث، والتعلم التعاوني لتمكين المتعلمين في المستقبل من النهوض بالمجتمعات محلياً وعالمياً، كما تهدف

إلى توفير تعليم عالي الجودة لجميع المتعلمين من جميع الخلفيات بتكلفة معقولة، والتكيف مع احتياجات القوى العاملة في القرن الحادي والعشرين (The University of Tennessee, Knoxville, 2023, p. 42).

ولقد تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة مكوّنات أساسية أهمها ما يلي:
(The University of Tennessee System, 2021, p. 2)

- رؤية الجامعة:

أعظم عقد في تاريخ جامعة تينيسي.

- رسالة الجامعة:

خدمة جميع السكان في الولاية وخارجها من خلال التعليم، والاكتشاف، والتوعية من أجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، وبناء بيئة قوية.

كما اشتملت الخطة على خمس ركائز أساسية، لكل ركيزة غايات وأهداف، ومؤشرات أداء توجه جهود الجامعة نحو تحقيق النتائج المرجوة، ويُمكن توضيح ذلك على النحو التالي:
(The University of Tennessee System, 2021, pp. 3-10)

الركيزة الأولى: تعزيز التميز التعليمي:

-الغاية الأولى: تحسين التأثير التعليمي للجامعة.

الأهداف:

- زيادة مجموع الملتحقين، ومجموع الدرجات الممنوحة.
- التأكد من التنوع الطلابي؛ بحيث يتطابق الطلاب المتقدمون للجامعة بمختلف خلفياتهم وثقافتهم مع التركيبة السكانية للولاية.

- زيادة عدد الطلاب الدوليين.

- زيادة عدد البرامج التعليمية المتاحة عبر الإنترنت، ودورات الجودة.

-الغاية الثانية: تعزيز نجاح الطلاب.

الأهداف:

- زيادة معدل الاحتفاظ بالطلاب في السنة الأولى إلى ٨٧.٥%.

- زيادة معدلات التخرج من الجامعة.
- القضاء على فجوات التحصيل الدراسي لدى الأقليات.
- الغاية الثالثة: تعزيز السمعة الأكاديمية لجامعة تينيسي.

الأهداف:

- زيادة نسبة الالتحاق بالدراسات العليا، وزيادة أعداد الحاصلين على الدرجات العلمية بالجامعة.

- إنشاء برامج ومبادرات جديدة ومبتكرة في كل حرم جامعي لتعزيز نجاح الطلاب.
- زيادة أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على زمالات وطنية.

الركيزة الثانية: تطوير القدرات البحثية.

- الغاية الأولى: تعزيز سمعة جامعة تينيسي في مجال الاكتشاف والابتكار.

الهدف:

- زيادة إجمالي نفقات البحوث السنوية إلى ٦٠٠ مليون دولار.

- الغاية الثانية: زيادة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وزيادة مشاركة الطلاب من مختلف الخلفيات في البحوث العلمية.

الأهداف:

- زيادة أعداد المشاركين في الأنشطة البحثية سواء من أعضاء هيئة التدريس أو من طلاب الدراسات العليا.

- زيادة مشاركة طلاب ما بعد الدكتوراه، وطلاب الدراسات العليا من الأقليات في الأنشطة البحثية.

- الغاية الثالثة: أن يكون لأبحاث الجامعة تأثير واضح على حياة السكان داخل الولاية وخارجها.

الهدف:

- زيادة براءات الاختراع والتقنيات المرخصة من الجامعة بنسبة ٥٠% بحلول عام ٢٠٢٥.

-الركيزة الثالثة: تعزيز التواصل والمشاركة.

-الغاية الأولى: تعمل جامعة تينيسي على مواجهة التحديات الكبرى التي تقف عائقاً أمام المجتمع المحلي.

الهدف:

- بحلول عام ٢٠٢٥ ستكون جامعة تينيسي قادرة على تحويل ثلاثة من التحديات الكبرى التي تواجه الولاية إلى نقاط قوة؛ مما يؤدي إلى ارتفاع مكانتها على مستوى الدولة.

-الغاية الثانية: يتوجه سكان ولاية تينيسي إلى الجامعة للحصول على المساعدة في حل القضايا التي تواجه المجتمع.

الهدف:

- بحلول عام ٢٠٢٥ سيزداد عدد الأفراد الذين يتعاملون مع الجامعة ويطلبون المساعدة بنسبة ٢٥%، وسيتمكن الأفراد من وصف إنجاز واحد أو أكثر من إنجازات الجامعة على مستوى الولاية.

-الغاية الثالثة: يرتبط سكان تينيسي بالجامعة منذ شبابهم المبكر وحتى مرحلة الشيخوخة.

الهدف:

بحلول عام ٢٠٢٥ سوف تتيح الجامعة الفرصة لـ ٦٠% من السكان للمشاركة في الأنشطة الجامعية.

-الركيزة الرابعة: تطوير القوى العاملة وضمان التميز الإداري.

-الغاية الأولى: تعكس القوى العاملة التركيبية السكانية المتنوعة بالولاية.

الأهداف:

- بحلول عام ٢٠٢٥ ستمثل القوى العاملة مختلف الخلفيات الثقافية والعرقية، وسيكون لديهم شعور بالرضا الوظيفي.

- بحلول عام ٢٠٢٥ سوف تزداد نسبة الأقليات في القوى العاملة بجامعة تينيسي؛ بحيث تصبح جامعة رائدة بين نظيراتها.

-**الغاية الثانية:** تعمل جامعة تينيسي بشكل تعاوني ومستمر على تحسين كفاءة وفعالية عملياتها الإدارية.

الهدف:

- بحلول عام ٢٠٢٥ ستتمكن الجامعة من تبسيط وتوحيد العمليات الإدارية الأساسية لتمكين العاملين بالجامعة من إنجاز العمل بشكل أكثر فعالية.

-**الركيزة الخامسة:** الدفاع عن جامعة تينيسي.

-**الغاية الأولى:** تعزيز الفهم العام لقيمة جامعة تينيسي لدى الولاية والدولة والعالم.

الأهداف:

- يستطيع ٨٥% من سكان ولاية تينيسي تحديد فائدة أو أكثر للجامعة في حياتهم.
- حملة تسويق فعّالة على المستوى المحلي والدولي تُظهر كيف تمكنت الجامعة من مواجهة التحديات الكبرى.

-**الغاية الثانية:** زيادة مشاركة وتفاعل المؤيدين والمانحين والخريجين من أجل تطوير الجامعة.

الأهداف:

- زيادة عدد المانحين والمتبرعين لتوفير الدعم المادي للجامعة على مدى خمس سنوات.
- التركيز على القيادة التطوعية التي تعمل بشكل استباقي، وتحرص على تمثيل الجامعة في المناطق الحضرية والريفية.

-**الغاية الثالثة:** زيادة الدعم الفيدرالي والمحلي للجامعة باعتبارها من الجامعات الرائدة التي استطاعت مواجهة العديد من التحديات الكبرى.

الأهداف:

- تطوير سياسة شاملة للعلاقات الحكومية، وتدريب العاملين بالجامعة على حماية حقوق الجامعة في القضايا التشريعية.
- تعزيز علاقات جامعة تينيسي مع الوكالات والأجهزة الحكومية؛ مما يؤدي إلى شراكات جديدة تعود بالنفع على الجامعة والولاية. (The University of Tennessee System, 2021, pp. 3-10)

يتضح مما سبق أن جامعة تينيسي قد استطاعت من خلال رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها أن تحدد اتجاهها، والمكانة التي ترغب في الوصول إليها، ولكن الجامعة مثلها مثل العديد من الجامعات المتقدمة الآن، والتي ترى أنه على الرغم من أن خطتها الاستراتيجية قد توضح الرؤية، والرسالة، والقيم، والركائز، والغايات، والأهداف، ومؤشرات الأداء، ومسار العمل، والإجراءات اللازمة، إلا أنه لا توجد خطة مثالية أو كاملة، فالجامعات مثلها مثل المنظمات الأخرى لديها نظام معقد ومتشابك، ولهذا لجأت الجامعة إلى بناء نموذج تشغيل فعال من أجل فهم أجزاء النظام، وتحديد العناصر الأساسية التي يُمكن من خلالها تحقيق الرؤية المستقبلية للجامعة.

ثالثاً - فوائد نموذج التشغيل بالجامعة:

قامت جامعة تينيسي ببناء نموذج تشغيل مستوحى من أفضل الممارسات العالمية ، وعند بناء النموذج كان هناك سلسلة من المشاورات للتماس وجهات النظر المختلفة من قبل أصحاب المصلحة، وقيادات الجامعة، والمديرين، بالإضافة إلى مجلس الأمناء بالجامعة. (The University of Tennessee, 2019, p. 3)

وتمكنت الجامعة من خلال نموذج التشغيل تحقيق العديد من الفوائد، ولعل من أهمها ما يلي: (Deloitte Consulting, 2019, p. 48)

١ - الترشيح والاستثمار في التكنولوجيا من خلال:

- ترشيح الحد من التطبيقات المكررة لتقليل التكاليف، وتحسين مشاركة البيانات.
- الاستثمار في التقنيات الحديثة للمنصات والتطبيقات الذكية.

٢ - تعزيز حوكمة الجامعة من خلال:

- تعزيز هياكل الحوكمة الحالية أو إنشاء هياكل حوكمة جديدة توضح المبادئ التوجيهية التي تحكم عمليات الإدارة والرقابة في الجامعة.
- تمكين هياكل الحوكمة من تنظيم منهجية واضحة لتحديد الأولويات واتخاذ القرارات.
- إنشاء مجتمعات ممارسة لتبادل المعرفة وأفضل الممارسات.

٣- الاستثمار في الموارد البشرية بالجامعة من خلال:

- تعزيز برامج التدريب والتطوير الحالية، وإنشاء برامج تدريبية جديدة لدعم أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين بالجامعة.
- إنشاء مسارات واضحة للتطوير الوظيفي داخل الوحدات وعبر الحرم الجامعي.
- اكتشاف طرق جديدة لجذب وتوظيف المواهب في الجامعة والاحتفاظ بهم.

٤- تحديد المهام والأدوار والمسؤوليات بالجامعة من خلال:

- توزيع المهام وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بالجامعة وفروعها المختلفة.
- تطوير استراتيجيات فعّالة للاختيار والتوظيف لضمان قيام الأفراد بالمهام الموكلة إليهم بشكل فعّال.

٥- توحيد العمليات في المعاملات الإدارية من خلال:

- استكشاف طرق جديدة لتوحيد المعاملات الإدارية عبر الجامعة وفروعها المختلفة.
- تقليل الوقت والجهد لإنهاء المعاملات الإدارية من أجل التركيز على تقديم الدعم اللازم للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٦- قياس الأداء بشكل أفضل من خلال:

- تحديد مستوى الخدمات، وتحديد مؤشرات قياس الأداء الرئيسية للتعرف على مدى قدرة الجامعة على تحقيق النتائج المرجوة.
- زيادة الكفاءة التشغيلية، وتحسين الإنتاجية من خلال التركيز على تحسين الأداء التشغيلي على مستوى الجامعة.

يتضح مما سبق أن نموذج التشغيل بجامعة تينيسي قد ساهم في زياد قدرة الجامعة على الاستثمار في مواردها البشرية من خلال تطوير مهارات وقدرات أعضاء المجتمع الجامعي، كما أنه مكّنها من استغلال التكنولوجيا بكفاءة من أجل تبادل المعلومات بسرعة وانسيابية، وتوفير الوقت في عملية التعليم، ومن جانب آخر قد تمكّنت الجامعة من خلال نموذج التشغيل من الوصول إلى آليات واضحة لتعزيز الحوكمة المؤسسية، وتوحيد معاملاتها الإدارية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وقياس الأداء من خلال مؤشرات واضحة؛ مما يعكس مدى التزام جامعة تينيسي بالحفاظ على مكانتها العلمية والريادية داخل الدولة وخارجها.

رابعاً - مبادئ تصميم نموذج التشغيل:

استطاعت جامعة تينيسي من خلال حالة تأهب عالية المستوى أن تقوم بتقييم الوضع الراهن، وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على عمليات الجامعة وأنشطتها، وتحديد نقاط القوة والضعف بها، إلى جانب تحديد أولوياتها الاستراتيجية، ومن خلال التقارير والمسوحات، واستمارات التقييم، والمقارنة المعيارية، ومؤشرات الأداء الوظيفي، والمقابلات مع أصحاب المصلحة، توصلت الجامعة إلى أن هناك مشكلات أساسية تتعلق بثلاثة مجالات رئيسة في الجامعة وهي: الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والمشتريات والتعاقدات (Deloitte Consulting, 2019, p. 5).

ولقد كان من أبرز نتائج عملية تقييم الأداء بالجامعة ما يلي:

- اللامركزية الإدارية: والتي أدت إلى عدم التوافق أو التنسيق في العمليات، وزيادة التكاليف بسبب الازدواجية والتكرار في بيئة العمل داخل الجامعة.
- الاعتماد في العمل على جهود الأفراد دون وجود آليات عمل واضحة ومتسقة.
- ضعف الحوكمة والرقابة على مستوى الجامعة، حيث إن نماذج الحوكمة الحالية بالجامعة لا توفر التوجيه الفعال، ولا تساعد على المشاركة في عملية صنع القرارات.
- تراجع الإنتاجية بسبب الفجوة في المهارات ونقص التدريب، وعدم وجود دعم كافٍ للعاملين بالجامعة؛ مما أدى إلى زيادة الأخطاء، وزيادة التكاليف. (University of Tennessee, 2019, p. 5)
- ضعف استغلال الموارد البشرية الجامعية.
- الافتقار إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بشكل كافٍ؛ مما أثر على القدرة التنافسية للجامعة.
- الافتقار إلى وجود استراتيجيات واضحة لاستقطاب المواهب.
- عدم إدارة الإنفاق بشكل صحيح؛ مما أدى إلى إهدار أكثر من ١٣٨ مليون دولار في فترة وجيزة. (Deloitte Consulting, 2019, p. 6)

وفي ضوء نتائج عملية التقييم، ووفق الأولويات الاستراتيجية للجامعة تم التوصل إلى مجموعة من المبادئ التي تم الالتزام بها عند تصميم نموذج التشغيل وهي: (Deloitte Consulting, 2019, pp. 6-35)

- التركيز على ممارسات إدارة المواهب البشرية، وتحسين جودة واتساق العمليات، وتجنب مخاطر الامتثال، وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية.
- الاهتمام بتحسين مستوى الخدمات وجودتها، وتحسين جودة البيانات.
- بناء نموذج مركزي لإدارة الموارد البشرية لزيادة أداء الجامعة، وتعزيز التواصل، وتعزيز إدارة البيانات، وتحسين المشاركة، وجذب واستقطاب المواهب.
- الاستثمار بشكل فعال في تكنولوجيا المعلومات، وتوحيد معايير الجودة في تكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين الخدمات وتعزيز الابتكار، وإدارة الموارد والأصول بشكل أفضل.
- بناء نماذج حوكمة فعالة، وتحديد الأهداف، ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- تحليل الإنفاق في المشتريات وتحسينه، وإعطاء الأولوية لمبادرات إدارة الإنفاق لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.
- تعزيز قرارات الإنفاق القائمة على البيانات، وإعادة توزيع الموارد نحو الأولويات الاستراتيجية.

يتضح مما سبق أن جامعة تينيسي قد تمكنت من تحديد المبادئ الأساسية اللازمة لتصميم نموذج التشغيل من أجل وضع إطار عمل واضح يحدد العناصر الأساسية في نموذج تشغيل والكيفية التي تعمل بها الجامعة للتغلب على مشكلاتها الراهنة، والاستفادة من مواردها الحالية، وتحديد احتياجاتها وأولوياتها المستقبلية، وكذلك التغييرات والتحولات المطلوبة منها لتحقيق الأهداف المرجوة منها بنجاح.

خامسًا - عناصر نموذج التشغيل:

وفقًا لمبادئ التصميم السابقة حددت جامعة تينيسي ثلاثة عناصر أساسية لنموذج التشغيل الجديد وهي: الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والمشتريات والعقود. وندرج تحت

كل عنصر من العناصر السابقة مجموعة من المكونات الأساسية وهي: نموذج الخدمات (يوضح فرق العمل أو الكيانات المسؤولة عن الخدمات)، وتقديم الخدمات (وهي عبارة عن العمليات والخدمات الرئيسة التي يقدمها كل فريق)، والمسئوليات، والأدوار، ونموذج الحوكمة لتمكين المساءلة، ودعم التعاون، وتعزيز صنع واتخاذ القرارات. (The University of Tennessee, 2019, pp. 3-4)

ويمكن توضيح عناصر نموذج التشغيل لجامعة تينيسي بشيء من التفصيل على النحو التالي:

١- الموارد البشرية:

يُعد العنصر البشري ركيزة أساسية لنجاح جامعة تينيسي، ولذلك حرصت الجامعة على توحيد كافة السياسات والإجراءات، واتساق جميع الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في الجامعة وفروعها المختلفة، وذلك على النحو التالي:

(أ) نموذج الخدمات:

وضعت جامعة تينيسي نموذج الخدمات المتعلق بالموارد البشرية الذي يعتمد على مجموعة من فرق العمل أو الكيانات المسؤولة عن حل المشكلات، والتي تعمل بطريقة أكثر سلاسة، وذلك لمنع التكرار والازدواجية، بالإضافة إلى الاعتماد على الخبرة، ويتكون النموذج مما يلي: (Deloitte Consulting, 2019, p. 52)

Community of Expertise

-مجتمع الخبراء:

وهو مجتمع واحد يخدم النظام بأكمله، ولدى أعضائه خبرة في مجال إدارة المواهب، وعلاقات الموظفين، ونظام منح المكافآت، وقواعد وأنظمة الموارد البشرية.

Business Partners

-شركاء الأعمال:

يوجد لدى كل حَرَم جامعي مكتب للموارد البشرية، ومجموعة من شركاء الأعمال المتخصصين في مجال الموارد البشرية بما يتناسب مع عدد الموظفين بالجامعة.

Transactions Team

-فريق المعاملات:

تم تشكيل فريق المعاملات لخدمة النظام بأكمله للتعامل مع العمليات وإدارة البيانات.

Human Resources Leaders

-قادة الموارد البشرية:

يتولّى مديرو الموارد البشرية المسؤولية لتحديد استراتيجية الموارد البشرية وتطوير السياسات والإجراءات.

(ب) تقديم الخدمات:

وضعت جامعة تينيسي قائمة بالخدمات والعمليات الرئيسية التي يقدمها كل فريق أو

كيان على النحو التالي: (The University of Tennessee, 2019, pp. 12-13)

- **مجتمع الخبراء مسئول عن:** التدريب والاستشارة، وإدارة الأداء، وإدارة التطلعات والنزاعات، وإدارة الغياب، والتعويضات والمكافآت، واستقطاب المواهب، والإشراف على البرامج والعمليات، وإدارة السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
- **شركاء أعمال الموارد البشرية مسئولون عن:** تقديم المشورة والتشاور مع قادة الإدارات بشأن القرارات التشغيلية، وتطوير الأنظمة، ووضع البروتوكولات التي تُعزز استراتيجية الموارد البشرية، والتعاون مع مجتمع الخبراء وقادة الموارد البشرية بالجامعة.
- **فرق المعاملات مسئول عن:** إدارة الاستفسارات، وإدارة البيانات، وتحديد العقوبات التأديبية، والمكافآت القائمة على الأداء.
- **قادة الموارد البشرية مسئولين عن:** إدارة الموارد البشرية، والتعاون مع الشؤون المالية بشأن الرواتب، وتطوير برامج الموارد البشرية، والتحليل الوظيفي، وإعداد التقارير، وتطبيقات الموارد البشرية المتمثلة في: منصات التوظيف، وقياس رضا العاملين، وإدارة حضور وانصراف العاملين.

(ج) الأدوار والمسؤوليات:

حددت جامعة تينيسي مسميات ووظائف الموارد البشرية الرئيسية، وأدوارها، ومسئولياتها

على النحو التالي: (Deloitte Consulting, 2019, pp. 55-57)

- **مدير الموارد البشرية الرئيسي:** وهو من ضمن فريق قادة الموارد البشرية، ويُعدّ مسئولاً عن تخطيط وتحديث وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، كما أنه يقود مسئولي الموارد البشرية، ومدير مركز العمليات بالجامعة.

- **مساعد مدير الموارد البشرية الرئيسي:** وهو من ضمن فريق قادة الموارد البشرية، ويعمل كنائب لمدير الموارد البشرية الرئيسي، وهو يساعد في تحديد المبادرات الاستراتيجية، وتخطيط وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.
- **مديرو الموارد البشرية:** وهم مسئولون عن الإشراف على أنشطة الموارد البشرية في كل حرم جامعي، والتواصل مع مدير الموارد البشرية الرئيسي ومساعدته بشأن التخطيط للاستراتيجية وتنفيذها، والتفاعل بشكل وثيق مع شركاء أعمال إدارة الموارد البشرية في الحرم الجامعي.
- **مدير علاقات الموظفين:** وهو من ضمن مجتمع الخبراء، وهو مسئول عن متابعة أداء العاملين ومدى تقدمهم، وتوضيح اللوائح والقوانين، وتعزيز العلاقات بين العاملين، والتواصل مع شركاء أعمال الموارد البشرية، وتقديم التوجيه لفريق المعاملات بشأن القضايا ذات الصلة.
- **مدير إدارة المواهب:** وهو من ضمن مجتمع الخبراء، ويتولى مهمة وضع استراتيجية إدارة المواهب، وتحديد الأولويات في عمليات التوظيف بالجامعة.
- **مدير المكافآت:** وهو من ضمن مجتمع الخبراء، ويتولى مهمة وضع نظام خاص بالمكافآت والحوافز، وإدارة برنامج مكافآت العاملين من أجل تحفيزهم على أداء عملهم بنجاح.
- **مسئول الامتثال للموارد البشرية:** وهو من ضمن مجتمع الخبراء، وهو من يتولى مهمة تبليغ العاملين بالقوانين والسياسات واللوائح التي يجب الامتثال لها، وتقديم التوجيه لفريق المعاملات وشركاء أعمال الموارد البشرية بشأن القضايا ذات الصلة.
- **شريك أعمال الموارد البشرية:** ويتولى مهمة تقديم المشورة لقادة الإدارات بشأن تعزيز قدرات العاملين، والتخطيط لاستقطاب المواهب، وتقديم الاستشارات، ومراقبة أداء الموارد البشرية، وغيرها.
- **مدير فريق المعاملات:** ويتولى مهمة الرد على استفسارات العاملين من خلال مركز الخدمة بالجامعة، وإدارة البيانات، والتنسيق مع شركاء أعمال الموارد البشرية بشأن احتياجات العمل، وإدارة أداء أعضاء فريق المعاملات.

(د) نموذج الحوكمة:

وضعت جامعة تينيسي نموذجًا لحوكمة الموارد البشرية من أجل إدارة الموارد البشرية بنجاح، وبطريقة تتوافق مع غايات وأهداف الجامعة، وتم بناء النموذج كما هو موضح في الشكل التالي: (The University of Tennessee, 2019, p. 26)



شكل (١١)

نموذج حوكمة الموارد البشرية بجامعة تينيسي

Source: The University of Tennessee: University of Tennessee System: HR, IT & Procurement Roadmap, Final Deliverable, Future – State Operating Model Frameworks, Deloitte Development LLC., United States, October 2019, p. 26.

يتضح من الشكل السابق أن جامعة تينيسي قد وضعت نموذجًا لحوكمة الموارد البشرية، وهذا النموذج يتكون من ثلاثة مستويات؛ حيث توجد اللجنة التنفيذية في المستوى الأول، وهي مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي للموارد البشرية، والموافقة على الهيكل التنظيمي، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، بينما توجد اللجنة الوظيفية للموارد البشرية في المستوى الثاني، وهي مسؤولة عن التركيز على جودة الخدمات، ومراقبة ومتابعة الاتفاقيات المتعلقة بمستوى

الخدمة، وتحديد فرص التحسين المستمر، وحل المشكلات التشغيلية المتصاعدة، بينما تقع لجنة عمليات الموارد البشرية في المستوى الثالث، وهي مسئولة عن إدارة العمليات اليومية، وتنفيذ التغييرات المطلوبة، وفي كل مستوى من المستويات الثلاثة تم تحديد أعضاء كل لجنة طبقاً لفرق العمل أو الكيانات المسئولة عن إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

٢- تكنولوجيا المعلومات:

تُعَدُّ تكنولوجيا المعلومات عنصراً أساسياً في نموذج التشغيل الجديد بالجامعة؛ حيث حرصت الجامعة على تطوير تكنولوجيا المعلومات لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وتحسين أداء الجامعة، وذلك من خلال ما يلي:

(أ) نموذج الخدمات:

استخدمت جامعة تينيسي نهجاً جديداً لدعم الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات، ووفرت التمويل اللازم لذلك، كما وضعت نموذجاً تنظيمياً جديداً لإدارة الخدمات عن طريق وضع استراتيجية توظيف أكثر فاعلية في تكنولوجيا المعلومات، وبرنامج تدريبي شامل، وترشيد التطبيقات، والاعتماد على السحابة في تخزين المعلومات، وقامت بإنشاء مكتب إدارة المشروعات، وتشكيل فريق إدارة الموردين، وفريق هندسة المشروعات، وفريق تخطيط وإدارة الخدمات، وفريق إدارة التغيير التنظيمي، كما قامت بإصدار كتالوج الخدمات الذي تمكّنت من خلاله من توضيح كافة الخدمات التي تقدمها الجامعة عبر تكنولوجيا المعلومات وكيفية الحصول عليها (Deloitte Consulting, 2019, pp. 73-78).

(ب) تقديم الخدمات:

أمكن تقديم وإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات بجامعة تينيسي من خلال ما يلي:
(The University of Tennessee, 2019, p. 37)

- مكتب إدارة المشروعات: (The Project Management Office (PMO)

وهو مسئول عن تنسيق وإدارة وتسليم المشروعات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.

- فريق إدارة الموردين: Vendor Management Team

وهو مسئول مع قسم المشتريات المركزي على شراء وتوفير الأجهزة والبرامج والخدمات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات.

- مسئول المعلومات الرئيسي: Chief Information Officer

وهو أحد كبار المسؤولين التنفيذيين عن تكنولوجيا المعلومات، ويُعدُّ مسئولًا عن تطوير وتنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، والتأكد من أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تُحقِّق أهداف الجامعة.

- فريق هندسة المشروعات: The Enterprise Architecture Team

ويعمل الفريق على وضع مخطط تفصيلي لتطوير وتشغيل أنظمة تكنولوجيا المعلومات بالجامعة.

- فريق تخطيط وإدارة الخدمات: The Service Planning & Management Team

ويلتزم هذا الفريق بالمبادئ والقواعد التي تُحدِّد طريقة إدارة تكنولوجيا المعلومات بالجامعة، ويحرص على استخدام أفضل الممارسات لتشغيل العمليات بكفاءة.

- فريق إدارة التغيير التنظيمي: The Organizational Change Management (OCM)

يقوم الفريق بتوفير رؤية واضحة للتغيير في مجال تكنولوجيا المعلومات على مستوى الجامعة، وإدخال التغييرات بسلاسة ومرونة، وتعزيز مشاركة القيادات للانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المستقبلية المنشودة.

(ج) الأدوار والمسؤوليات:

حددت جامعة تينيسي المسميات والوظائف الرئيسية في مجال تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى الأدوار والمسؤوليات على النحو التالي: (Deloitte Consulting, 2019, pp. 91-94)

- مسئول المعلومات الرئيسي للنظام (الرئيس التنفيذي):

وهو مسئول عن البنية التحتية التكنولوجية وعملياتها، ووضع الرؤية، والاستراتيجية، وتحديد الأولويات، والميزانية اللازمة لنظام تكنولوجيا المعلومات، كما أنه مسئول عن مراجعة الأداء، وبناء العلاقات مع الوحدات المختلفة بالجامعة.

- كبير مسئول المعلومات في الحرم الجامعي:

وهو يشارك الرئيس التنفيذي في وضع الرؤية، والاستراتيجية، وتحديد الأولويات، والميزانية، كما أنه مسئول عن التواصل مع إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات بالحرم الجامعي، وقيادة مشروعات تكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع مكتب إدارة المشروعات.

- مدير الاستراتيجية:

وهو يقود الجهود الرامية نحو تحسين خدمات تكنولوجيا المعلومات، ويُنسّق العلاقات مع المسؤولين والمُوردين، ويُقيّم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الحالية، ويساهم في وضع الميزانية التقديرية، ويضع الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف والأغراض طويلة الأجل.

- المدير الرئيسي لأمن المعلومات:

يعمل على حماية المعلومات، والحفاظ على سرية البيانات وسلامتها، ويقدم المشورة بشأن استراتيجية أمن الجامعة، وقضايا الامتثال فيما يتعلق بأمن المعلومات، وأمن الأنظمة.

- مدير التطبيقات الوظيفية:

وهو يقود جهود التحسين في عملية إدارة التطبيقات وتوحيدها، وإدارة وصيانة التطبيقات البرمجية ودعمها وتطويرها من أجل تلبية احتياجات ومتطلبات الجامعة.

- مدير البنية التحتية:

وهو مسئول عن تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومركز البيانات، والشبكات، والخوادم، والتخزين، والإشراف على المشروعات.

- مدير إدارة الخدمات:

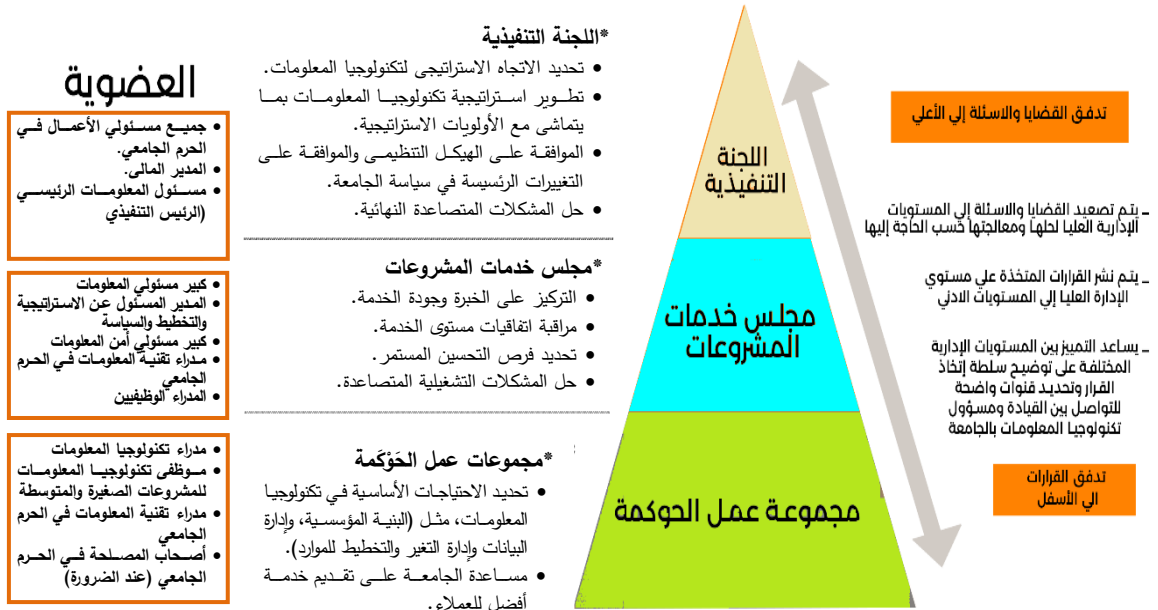
وهو يشرف على العمليات اليومية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، ويقود جهود التحسين من خلال توحيد المعايير، وإدارة العمليات بكفاءة.

- مدير تكنولوجيا التعليم:

وهو يعمل على تقديم الخدمات التكنولوجية التي تُعزّز التعليم، كما يشرف على تطوير مواقع الويب والمنصات التعليمية.

(د) نموذج الحوكمة:

وضعت جامعة تينيسي نموذجًا لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يوضح الكيفية التي يتم بها إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات بالجامعة، كما هو موضح بالشكل التالي: (Deloitte Consulting, 2019, p. 96)



شكل (١٢)

نموذج حوكمة تكنولوجيا المعلومات بجامعة تينيسي

Source: Deloitte Consulting: Operating Model Transformation Business Case Human Resources, Information Technology, and Procurement & Contracting, The University of Tennessee, Finance & Administration Appendix, 2019, p. 96.

يتضح من الشكل السابق أن جامعة تينيسي قد وضعت نموذجًا لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يتكون من ثلاثة مستويات، المستوى الأول: توجد به اللجنة التنفيذية التي تتكون من عضوية كلٍ من: مسؤولي الأعمال في الحرم الجامعي، ومسؤول المعلومات الرئيسي (الرئيس التنفيذي)، والمدير المالي، ومهمة هذه اللجنة هي تحديد الاتجاه الاستراتيجي في مجال تكنولوجيا المعلومات، ويوجد بالمستوى الثاني مجلس خدمات المشروعات الذي يتكون من

عضوية كلّ من: كبير مسئولي المعلومات، ومدير الاستراتيجية، والمدير الرئيسي لأمن المعلومات، ومديري تقنية المعلومات بالحرّم الجامعي، ومهمة المجلس هو تحسين جودة الخدمات عبر تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأصول التكنولوجية بكفاءة، أما المستوى الثالث فيوجد به مجموعات عمل الحوكمة، وهي مسئولة عن تحديد الاحتياجات الأساسية في البنية التحتية التكنولوجية، وإدارة البيانات، وإدارة التغيير في هذا المجال، وتتكون من عضوية كلّ من: مديري تكنولوجيا المعلومات، والعاملين في أقسام تقنية المعلومات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأصحاب المصلحة في الحرّم الجامعي.

٣- المشتريات والعقود:

تُعَدُّ المشتريات والعقود العنصر الثالث في نموذج تشغيل جامعة تينيسي؛ فقد حرصت الجامعة على تحديد سياسة الشراء والتعاقدات، واستخدام أفضل الممارسات والأساليب الموحّدة في هذا المجال من أجل تلبية احتياجات الجامعة، ويتضح ذلك على النحو التالي:

(أ) نموذج الخدمات:

قامت جامعة تينيسي بتطوير اتفاقيات مستوى الخدمة Service Level Agreements (SLAs) في كل حرّم جامعي لإدارة التوقعات المتعلقة بعمليات الشراء من أجل التركيز على التكلفة، والحفاظ على الجودة في الوقت ذاته، وتمكنت الجامعة من جذب واستقطاب الكوادر في هذا المجال وتدريبهم، وقامت بإنشاء مركز خدمات المشتريات، ومجتمعات الخبرة، وتحديد مؤهلات ومهارات القادة والمسؤولين عن عمليات الشراء والتعاقدات بالجامعة (The University of Tennessee, 2019, pp.60-61).

(ب) تقديم الخدمات:

تمكّنت جامعة تينيسي من تقديم وتسويق الخدمات، وتفعيل سياسة الشراء، وإدارة الأنشطة من خلال ما يلي: (Deloitte Consulting, 2019, pp. 102-103)

١- قادة المشتريات: Procurement Leaders

ويتولّى قادة المشتريات مهمة إدارة الأنشطة القائمة على الحرّم الجامعي، واتخاذ القرارات المتعلقة بالإنفاق، وتحسين كفاءة العمليات، وخدمة العملاء، ودعم الفرق للمشاركة بنشاط في مراكز التميز ومركز خدمة المشتريات.

٢- مجتمعات الخبرة: Communities of Expertise

وهي عبارة عن فريق متخصص في إدارة المشتريات، وتقييم الاتفاقيات والتعاقدات، وإدارة العلاقات مع الموردين، وزيادة عائد الاستثمار باستخدام أفضل الممارسات، ومؤشرات الأداء الرئيسية، ويشرف هذا الفريق على أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالجامعة، وعمليات الصيانة الخاصة بها، والأعمال والخدمات الإدارية.

٣- مركز خدمة المشتريات: Procurement Service Center

ويُعدُّ هذا المركز مسئولاً عن تقديم الاستشارات والتدريب على إدارة المشتريات واللوائح والقرارات المنظمة لعملية البيع والشراء، وإجراء المناقصات والتعاقدات، وإدارة الطلبات ومراقبة المخزون.

(ج) الأدوار والمسؤوليات:

حددت جامعة تينيسي المسميات والوظائف الرئيسية في مجال إدارة المشتريات والعقود، بالإضافة إلى الأدوار والمسؤوليات، وذلك على النحو التالي:

(The University of Tennessee, 2019, pp. 64-65)

- **مدير المشتريات الرئيسي:** وهو مسئول عن تنفيذ استراتيجية المشتريات والتعاقدات بالجامعة، وإدارة الموارد على مستوى النظام، والتفاوض على أسعار السلع والخدمات، والتعاون مع مركز خدمة المشتريات.
- **مدير المشتريات الاستراتيجية:** وهو مسئول عن إدارة العقود، وإدارة العلاقات الاستراتيجية بين الموردين والعملاء، وتقديم التوجيه إلى مركز خدمة المشتريات بشأن القضايا ذات الصلة، وإدارة الامتثال للعقود، والاتصال بقيادة المشتريات حسب الحاجة.
- **مسئول المشتريات:** وهو يشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي للمشتريات وإدارة العقود على المدى البعيد للحصول على الإمدادات والمتطلبات اللازمة للجامعة بطريقة

فعالة، والاتصال بقيادة المشتريات بشأن القضايا ذات الصلة، ويقوم بمتابعة وتطوير الموقع الإلكتروني للمشتريات والخدمات بالجامعة، وتوفير التوجيه اللازم في برنامج الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

- **رئيس مركز خدمة المشتريات:** وهو مسئول عن إدارة المركز، والرد على الاستفسارات المتعلقة بالمشتريات، وخدمة العملاء.

- **فريق مركز خدمة المشتريات:** وهو مسئول عن وضع شروط ومواصفات فنية للمشتريات والمستلزمات، وتحديد المشكلات المتعلقة بعمليات الشراء والبيع، والتدريب، وتعزيز العلاقات مع العملاء.

- **فريق دعم المشتريات:** وهو مسئول عن دعم برنامج الأعمال الصغيرة، وتطوير مواقع الويب وصيانتها، والتواصل مع الموردين، ومتابعة عروض الأسعار طبقاً للمواصفات.

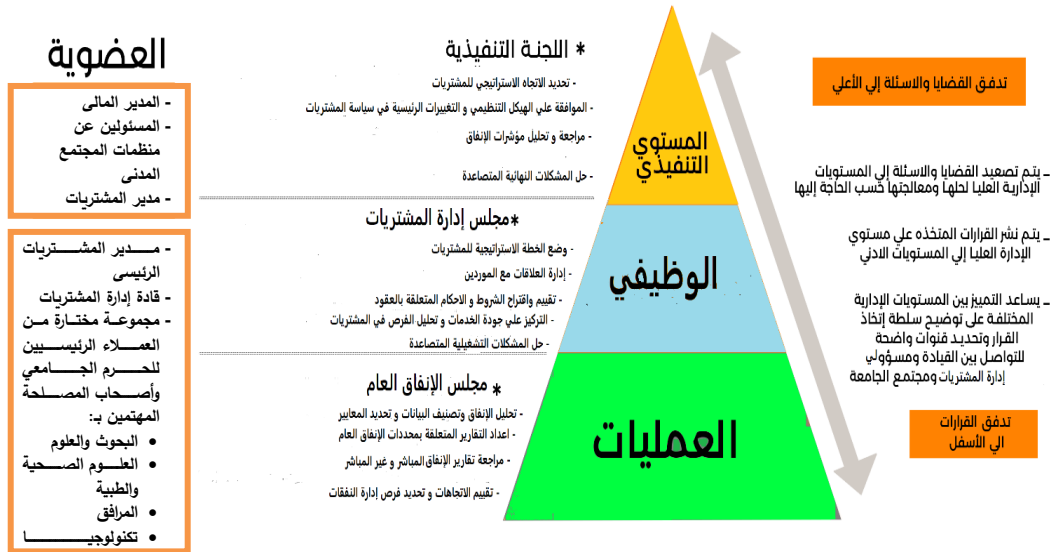
- **فريق المشتريات الاستراتيجية:** وهو مسئول عن إدارة العقود، وتطوير استراتيجية الشراء، والتنسيق مع الشؤون القانونية لتقييم المخاطر بشكل صحيح، والإشراف على عمليات الصيانة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، والخدمات الطبية.

يتضح مما سبق أن جامعة تينيسي قد وجدت أن تحقيق أهدافها يتعلق بتوفير احتياجاتها ومتطلباتها الأساسية، ولذلك فقد ركزت على مسؤولي المشتريات، وحددت أدوارهم ومسئولياتهم حتى تتمكن من التعامل مع متطلبات السوق والأسعار، وتحديد الأفضل من بين البدائل المتاحة من أجل توفير احتياجاتها بتكلفة منخفضة، وجودة عالية.

(د) نموذج الحوكمة:

قامت جامعة تينيسي بتصميم وتنفيذ نموذج فعال لحوكمة المشتريات والعقود لضمان اتخاذ قرارات صحيحة لتعزيز الشفافية، وتنظيم العلاقات مع الموردين، كما هو موضح بالشكل

التالي: (The University of Tennessee, 2019, p. 72)



شكل (١٣)

نموذج حوكمة المشتريات بجامعة تينيسي

Source: The University of Tennessee: University of Tennessee System: HR, IT & Procurement Roadmap, Final Deliverable, Future – State Operating Model Frameworks, Deoitte Development LLC., United States, October 2019, p. 72.

يتضح من الشكل السابق أن جامعة تينيسي قد وضعت نموذجًا لحوكمة المشتريات والعقود لمنع الفساد والعمليات غير الفعالة، والتأكد من أن جميع العمليات المتعلقة بالشراء والعقود تتم بطريقة عادلة وقانونية وشفافة، هذا بجانب تجنب التكاليف غير الضرورية، وتقليل النفقات، مع الحفاظ على الجودة، وقد تتضمن النموذج ثلاثة مستويات: المستوى الأول هو اللجنة التنفيذية التي تحدد الاتجاه الاستراتيجي وسياسة إدارة المشتريات، ومراجعة وتحليل مؤشرات الإنفاق، ويوجد في المستوى الثاني مجلس إدارة المشتريات المسئول عن وضع وتنفيذ استراتيجية المشتريات، وإدارة العلاقات مع الموردين، وتقييم واقتراح الشروط والأحكام المتعلقة بالعقود، أما المستوى الثالث فيوجد فيه مجلس الإنفاق العام، وهو مسئول عن إعداد التقارير المتعلقة بمحددات الإنفاق العام، وتصنيف بيانات الإنفاق، ومراجعة وتحليل عمليات الإنفاق على مستوى الجامعة.

سادساً - القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نموذج التشغيل بجامعة تينيسي:

إن التنوع والاختلاف الفكري والثقافي الموجود بين شعوب العالم، يصاحبه أيضاً تنوع واختلاف في أنظمة التعليم، فكل دولة لها توجهاتها ومعتقداتها، ولهذا فإن جامعة تينيسي مثلها مثل باقي جامعات دول العالم قد تأثرت بالبيئة المحيطة بها، وكان هناك مجموعة من القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نموذج التشغيل بالجامعة، ويُمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- العامل الاجتماعي:

تُعدُّ الولايات المتحدة الأمريكية ثالث أكبر دولة على مستوى العالم من حيث عدد السكان، حيث يمثلون حوالي ٤.٥% من سكان العالم، ولقد بلغ عدد سكان الولايات المتحدة عام ٢٠١٠ حوالي ٣٠٨.٧ مليون شخص. (Laura B. Shrestha & Elayne J. Heisler, 2011, p. 1) وفي عام ٢٠٢٠ وصل عدد السكان إلى ٣٣٣ مليون نسمة؛ أي زاد عدد السكان بنسبة ٨% في الفترة بين ٢٠١٠ وحتى ٢٠٢٠، ورغم أن هناك بطئاً في النمو السكاني بشكل طبيعي بالولايات المتحدة منذ ثلاثينات القرن العشرين (Mark Mather & et al., 2019, pp. 2-3)، إلا أن ارتفاع معدلات الهجرة قد ساهم في التنوع الثقافي، وزيادة النمو السكاني في الدولة (Jonathan Vespa & et al., 2020, p. 1).

لقد ازداد حجم تدفقات الهجرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية بداية من الخمسينات من القرن الماضي؛ حيث بلغ متوسط التدفق السنوي حوالي ٢٥٢ ألف مهاجر في الخمسينيات، وحوالي ٣٣٢ ألف مهاجر في الستينيات، و٤٤٩ ألف مهاجر في السبعينيات، ووصل إلى ٧٣٤ ألف مهاجر في الثمانينيات، كما تم قبول أكثر من ٩ مليون شخص كمهاجرين شرعيين إلى الولايات المتحدة في الفترة من ١٩٩١ وحتى عام ٢٠٠٠، ومازالت تدفقات الهجرة مستمرة حتى الآن مما جعل الولايات المتحدة أكثر تنوعاً عرقياً وإثنيًا واعتبرت الدولة هذا التنوع قوة تساهم في نهضة الدولة. (Laura B. Shrestha & Elayne J. Heisler, 2011, p. 11) ومع هذا فقد مرّت الولايات المتحدة بتاريخ مليء باستعباد وقمع الأمريكيين السود، وحرمان العديد من المهاجرين من حقوقهم المشروعة، ولحلّ مشكلات التمييز العنصري الموجودة بالمجتمع سعّت الولايات المتحدة الأمريكية إلى غرس مبدأ المساواة والعدالة، وأن الجميع له حقوق، ويتعين على الحكومة الاعتراف بذلك (Heather Hurlburt & et al., 2022, p. 21).

كما التزمت الولايات المتحدة بالاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري التي تنصّ على ضرورة اتخاذ خطوات إيجابية للتعجيل بتحقيق المساواة العرقية أو الاتنية، ونفّذت الولايات المتحدة خطط عمل للقضاء على التمييز العنصري والاتني من خلال اتفاقيات ثنائية مع بلدان مثل البرازيل وكولومبيا، كما اعتمد الكونجرس الأمريكي، ولجنة هلسنكي Helsinki Commission إعلانًا مشتركًا مع البرلمان الأوروبي لمكافحة العنصرية والتمييز، هذا بالإضافة إلى القوانين التي وضعتها الدولة من أجل احترام حقوق الإنسان (Heather Hurlburt & et al., 2022, p. 27).

تأثير العامل الاجتماعي على نموذج التشغيل بجامعة تينيسي:

بلغ عدد سكان ولاية تينيسي حوالي ٧.٠٥ مليون نسمة في عام ٢٠٢٢، وتمتاز الولاية بالتنوع العرقي والاتني؛ حيث يرتفع بها عدد السكان من أصل أسباني، والذي وصل عددهم إلى ٤٥٠ ألف في عام ٢٠٢٢، كما يرتفع بها عدد السكان الأمريكيين من أصل آسيوي، وسكان جزر المحيط الهادئ، والأمريكيين الأصليين، والأفراد من عرقين أو أكثر. (Boyd Center for Business and Economic Research, 2024, pp. 1-3) ولدعم جميع الطلاب من مختلف الأعراق بالجامعات، وتوفير كافة السبل لتحسين أدائهم، تم إنشاء لجنة التعليم العالي في ولاية تينيسي The Tennessee Higher Education Commission (THEC) في عام ١٩٦٧ من قبل الجمعية العامة بالولاية بهدف دعم وتنسيق جهود الجامعات بالولاية، ووضع خطة لتطوير الجامعات من أجل توفير تعليم عالي الجودة لإعداد مواطنين قادرين على المشاركة بفعالية في تنمية مجتمعهم (Mary Hodge Taylor, 2004, pp. 43-44).

وبهذا استطاعت جامعة تينيسي أن تجد الدعم اللازم لها من قبل الولاية؛ مما ساعدها على بناء نموذج تشغيل فعال تمكنت من خلاله من الاستفادة من كافة مواردها البشرية والتكنولوجية والمادية من أجل تحسين البيئة التعليمية، وبناء مجتمع معرفة قادر على التكيف مع الاحتياجات المتطورة لسوق العمل.

٢- العامل الاقتصادي:

تُعَدُّ الولايات المتحدة قوة اقتصادية رائدة على مستوى العالم منذ أواخر القرن التاسع عشر وحتى الآن؛ حيث احتلت دورًا مهيمًا في الاقتصاد العالمي، ففي مطلع القرن الحادي والعشرين أنتجت الولايات المتحدة ما يقرب من ٣٠% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي. (Sylvia Gierlinger & Fridolin Krausmann, 2011, p. 365)

كما أن للشركات الأمريكية متعددة الجنسيات، والشركات التابعة للشركات الأجنبية الموجودة في الولايات المتحدة حصة كبيرة من الإنتاج والتوظيف والتجارة عبر الحدود والتدفقات المالية؛ فالولايات المتحدة لها دور بارز في كل الأسواق العالمية؛ حيث تمثل حوالي عُشر تدفقات التجارة العالمية، وخُمس رصيد الاستثمار الأجنبي العالمي المباشر، وما يقرب من خُمس التحويلات، وخُمس الطلب العالمي على الطاقة، وفي عام ٢٠١٥ شكلت التجارة ٢٨% من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة، وتُعَدُّ أكبر مستورد ومصدر للسلع والخدمات في العام (M. Ayhan Kose & et al, 2017, pp. 1-2).

وهي دولة رائدة في العديد من المجالات مثل مجال التسويق الرقمي؛ فالابتكار المستمر والإعلانات عبر الإنترنت، والحملات الإعلانية المرتبطة بالعلامات التجارية والشركات، واستهداف مستخدمي الإنترنت والهاتف المحمول قد ساهم في نمو اقتصادها؛ ففي عام ٢٠١٣ بلغ الإنفاق على الإعلانات عبر الإنترنت فقط في الولايات المتحدة الأمريكية ٣٣.٩ مليار دولار أمريكي. (Euromonitor International, 2014, p. 27)

وفي مجال الطاقة تُعَدُّ من أكبر منتجي ومستهلكي الطاقة في ذات الوقت، وقد ساعدت تقنية التكسير الهيدروليكي أو التصديع المائي على استخراج الغاز الطبيعي؛ حيث يمثل الغاز الطبيعي الناتج عن هذه التقنية أكثر من ثُلث إجمالي الغاز الطبيعي المنتج في البلاد وفقًا لإحصاءات ٢٠١٣، وهو ما يضع الولايات المتحدة على المسار الصحيح في هذا المجال، وبخلاف الفحم والنفط والغاز، فلديها مصادر طاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية، وطاقة الرياح، والطاقة الكهرومائية، وغيرها من المصادر غير التقليدية الأخرى (Euromonitor International, 2014, p. 23).

ويُشير الواقع بأنه لطالما تم اعتبار الولايات المتحدة من أقوى اقتصادات العالم، ودولة مهيمنة، ودولة ذات تأثير على الشؤون العالمية، ورغم ظهور دول أخرى صاعدة مثل الصين وغيرها، إلا أن الولايات المتحدة ما زالت قوة مهيمنة، وقوة عالمية بسبب العديد من العوامل مثل النمو الاقتصادي المستقر، والتأثير على الشؤون العالمية من خلال التمثيل الكافي في المنظمات الدولية، بالإضافة إلى التأثير على الأحداث العالمية باستمرار (Linda Pudilova & Kamila Vesela, 2021, p. 2).

تأثير العامل الاقتصادي على نموذج التشغيل بجامعة تينيسي:

تمكنت ولاية تينيسي من مواجهة الركود الاقتصادي الناتج عن جائحة فيروس كورونا عام ٢٠٢٠؛ حيث ارتفع متوسط معدل التوظيف بنسبة ١.٧% من عام ٢٠٢١ إلى عام ٢٠٢٢، وزادت العمالة في ٨٩ مقاطعة من أصل ٩٥ مقاطعة، ونما عدد المؤسسات بنسب ١٠.١%، وارتفع إجمالي الرواتب الأساسية بنسبة ٩.٩%، كما ارتفع متوسط الأجر السنوي بنسبة ٥.٩% في عام ٢٠٢٢. (The Tennessee Department of Labor and Workforce Development, 2022, p. 1)

ولقد ساهم النمو الاقتصادي للولاية في دعم وتطوير التعليم العالي؛ فخلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين تم تخصيص ما يقرب من ٣٤٣ مليون دولار لمؤسسات التعليم العالي العامة في ولاية تينيسي وفق سياسة ربط التمويل بمعدلات الأداء، والتي ساعدت على تحسين الأداء التعليمي، وإشراك مجموعة كبيرة من المتخصصين في التقييم المنتظم لهذه المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (Kimberely B. Hall, 2000, p. 33)

وقد كانت البداية في عام ١٩٧٠ حينما قامت لجنة التعليم العالي في ولاية تينيسي بالنظر في "مشروع أداء تينيسي"، والذي يقوم على تخصيص جزء من مخصصات تمويل الولاية لمؤسسات التعليم العالي على أساس الأداء، وقد سعى هذا المشروع إلى تحسين الأداء بناء على معايير محددة، وساعد اتباع الولاية لسياسة محددة للاعتراف بالأداء ومكافأته إلى تحفيز مؤسسات التعليم العالي من أجل تطوير أدائها باستمرار (Kimberely B. Hall, 2000, pp.1,3).

وفي القرن الحادي والعشرين زادت مساهمات الولاية في تمويل مؤسسات التعليم العالي العامة؛ فعلى سبيل المثال خصصت حكومة ولاية تينيسي ٥٤٦.٢ مليون دولار لجامعة تينيسي بفروعها المختلفة في السنة المالية ٢٠١٧، كما ساهمت الجامعة في دعم اقتصاد الولاية من خلال تثقيف السكان، وإعداد القوى العاملة، وتوليد المعرفة، وتعليم الطلاب، بالإضافة إلى المشتريات المتعلقة بالجامعة من سلع وخدمات، والتي ساعدت على توفير فرص عمل متنوعة داخل الولاية، وقد استفادت الولاية من الجامعة بما يقرب من ٣.٥ مليار دولار في الآونة الأخيرة؛ مما يعني أن الجامعة كان لها دور أساسي أيضًا في ضمان استدامة النمو الاقتصادي للولاية (William F. Fox & Lawrence Kessler, 2019, p. 4).

ونتيجة لاهتمام الولاية بأداء الجامعات الذي اتضح من خلال نهج الولاية في ربط التمويل بالأداء، فقد حرصت جامعة تينيسي على بناء نموذج تشغيل فعال من أجل تحقيق أهدافها، وإعداد قوى عاملة ذات مهارات عالية تلبي احتياجات السوق المحلية والدولية.

٣- العامل السياسي:

تُعَدُّ الولايات المتحدة الأمريكية - بموجب دستورها - جمهورية ديمقراطية فيدرالية تمثيلية، وهي اتحاد غير قابل للتجزئة مُكوّن من خمسين ولاية ذات سيادة، وهي ديمقراطية لأن الشعب هو مصدر السلطة؛ حيث يمنح حق التصويت الفرصة للمواطن لاختيار المسؤولين المنتخبين لتمثيلهم والدفاع عن آرائهم ووجهات نظرهم في القضايا المختلفة، والدستور هو القانون الأساسي والأعلى للولايات المتحدة، والذي يُحدّد القواعد الأساسية لنظام الحكم، وشكل الحكومة، ويضمن الحقوق المستحقة لكافة المواطنين.

(The Committee on House Administration, 2003, pp. 1-2)

وتُشير الفيدرالية في الولايات المتحدة إلى نظام حكومي مُحدّد يتم فيه توزيع السلطة بين الحكومة الوطنية المركزية وحكومات الولايات، وبالنسبة لواضعي الدستور كانت الفيدرالية نوعًا من الحل الوسط بين نظامين آخرين للحكم أثبتا أنهما غير مُرضيين للشعب الأمريكي، أحد هذه الأنظمة يُطلق عليه علماء السياسة "النظام الوحدوي" وفيه تحتفظ الحكومة المركزية بكافة السلطات؛ حيث تكون صاحبة السلطة العليا، وتخضع كافة الحكومات المحلية لها، أما النظام

الثاني فهو النظام الكونفدرالي، والذي عانت منه الولايات المتحدة في القرن الثامن عشر؛ حيث اتحدت عدة ولايات معًا، وأدى ذلك إلى ضعف الحكومة المركزية، ولذلك اتجهت الولايات المتحدة إلى النظام الفيدرالي الذي يقوم على توزيع السلطة بين الحكومة المركزية وحكومات الولايات، وذلك لمنع الاستبداد، وتشجيع التعاون والمشاركة بين الحكومات.

(Charles H. "Trey" Wilson, 2013, pp. 27-28)

ولقد قسم الدستور الحكومة إلى ثلاثة أفرع: التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، وأعطى صلاحيات محددة لكل فرع، وأنشأ ما يُسمَّى بالضوابط والتوازنات للتأكد من عدم تمكّن أي فرع من السيطرة على السلطة؛ حيث يُعدُّ الفصل بين السلطات مبدأً أساسيًا يركز عليه الدستور لمنع الاستبداد، وحماية حقوق وحريات المواطنين، كما وضع الدستور ما يُسمَّى بـ "التدابير الاحتياطية" التي تسمح لكل فرع من الفرعين الآخرين، وتحقيق التوازن بينهما، على سبيل المثال: يُمكن لرئيس الجمهورية نقض القوانين التي تصدرها السلطة التشريعية باستخدام حق النقض الرئاسي، كما يُمكن للمحكمة الدستورية العليا أن تُعلن أن القانون إلى أصدره الكونجرس أو أي قرار أو إجراء من قبل الرئيس غير دستوري.

(The Committee on house Administration, 2003, p. 5)

وتتمثل مهمة السلطة التنفيذية في تنفيذ القوانين التي أقرها الكونجرس، ورئيس السلطة التنفيذية هو رئيس الدولة، وتشمل صلاحيات الرئيس: توقيع معاهدات مع دول أخرى، واختيار سفراء لتمثيل الولايات المتحدة في جميع أنحاء العالم، ويضع الرئيس أيضًا سياسات وطنية، وقد يقترح القوانين على الكونجرس، ويُعيّن الرئيس كبار القادة في الإدارات الفيدرالية، ويتمتع مجلس الشيوخ بسلطة رفض خيارات الرئيس، أما السلطة التشريعية التي تصدر القوانين فتتمثل في الكونجرس، والذي يتكوّن من مجلس الشيوخ ومجلس النواب، وعند اقتراح مشروع قانونٍ ما لمعالجة إحدى القضايا فإنه يجب مراجعة مشروع القانون من قبل كلا المجلسين للموافقة عليه، وعند الموافقة يُعتبر مسجلًا، وإذا تم توقيعه من رئيس الجمهورية فإنه يصبح قانونًا فيدراليًا (U.S Citizenship and Immigration Services, 2008, pp. 4-5).

أما السلطة القضائية فتتمثل بشكل أساسي في المحكمة العليا، والمحاكم الفيدرالية الأخرى، وتقوم المحاكم بمراجعة القوانين، وتفسيرها، وحل الخلافات حولها، وتتأكد المحكمة العليا من أن القوانين تتفق مع الدستور، وإذا كان القانون لا يتفق مع الدستور يُمكن للمحكمة أن تعلن أنه غير دستوري، ويتم رفض القانون، وتتخذ المحكمة العليا القرار النهائي بشأن جميع القضايا التي لها علاقة بالقوانين والمعاهدات الفيدرالية (U.S. Citizenship and Immigration Services, 2008, p. 9).

تأثير العامل السياسي على نموذج التشغيل بجامعة تينيسي:

وبالنسبة للولايات فكل ولاية لها دستورها الخاص الذي يحتوي على أحكام للحكومات المحلية داخل الولاية، ويُعدّ التعليم، والرعاية الاجتماعية، والإسكان، والتغذية، والأمن الداخلي، والنقل، والاستجابة للطوارئ من المجالات الرئيسية التي تديرها الولايات، والتي يتم فيها الاستعانة بالأموال الفيدرالية أيضًا.

(Paul A. Arnold, 2004, p. 5)

كما تتحمل حكومات الولايات مسؤولية توفير العديد من الخدمات الرئيسية والتي تشمل: وضع معايير تعليمية، وآليات لتمويل التعليم العام، وبناء شبكات النقل وصيانتها، وإنشاء الكليات والجامعات، وتنظيم الأعمال والمهن، وإنشاء المنظمات غير الفيدرالية والإشراف عليها، وتوفير السلامة العامة، وإدارة برامج الصحة، والإسكان، والتغذية، وإدارة الانتخابات، وإصدار الرخص وتسجيل الشهادات.

(Paul A. Arnold, 2004, p. 23)

ولأن التعليم مسؤولية الولاية، فقد حرصت ولاية تينيسي على وضع خطة رئيسية على مستوى الولاية لتطوير الجامعات العامة، وكليات المجتمع، ومراكز التكنولوجيا، وتم اختيار لجنة متخصصة لوضع الخطة بالتعاون مع مجلس الحكام، ومجلس أمناء جامعة تينيسي، كما تم إشراك أعضاء من الجامعات العامة، وكليات المجتمع، ومراكز التكنولوجيا للمساهمة في بناء الخطة الرئيسية، والتي كان الهدف منها تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، وتنمية القوى العاملة، وتنمية الوعي السياسي، وتطوير الشراكة المؤسسية بين الجامعات والمؤسسات التعليمية (Kyle Woodson & et al., 2010, pp. 1-2).

وبذلك يتضح أن الولايات المتحدة الأمريكية تتمتع بالديمقراطية التي تحقق لها الحرية والعدالة والمساواة، كما ساعد نظامها الفيدرالي الذي يعتمد على توزيع السلطة بين الحكومة المركزية وحكومة الولايات على الشعور بالاستقلالية الحقيقية، وهذه الاستقلالية لم تتمتع بها الولايات فقط بما لديها من دساتير خاصة بها، بل تمتعت بها الجامعات أيضًا سواء في الجانب الأكاديمي أو التنظيمي أو المالي، وهو ما جعل جامعة تينيسي قادرة على بناء نموذج تشغيل يحقق أهدافها، ويلبي احتياجات وطموحات الولاية.

Victoria University

المحور الثالث: جامعة فيكتوريا

تُعد جامعة فيكتوريا من الجامعات الأكثر شهرة في العالم، وتوجد في مدينة ملبورن Melbourne بأستراليا، وتتميز الجامعة بنهجها المبتكر في التعليم، وأبحاثها المرتبطة بالصناعة، وتقدم الجامعة مجموعة متنوعة من المؤهلات المعترف بها عالميًا، وتمكّنت الجامعة من خلال بناء نموذج تشغيل فعال أن تحقق التميز في العديد من المجالات، وأن تعزز من قدرتها التنافسية، وتبني بيئة تعليمية متكاملة في مجال التعليم، والبحث، وخدمة المجتمع.

أولاً - نبذة عن جامعة فيكتوريا:

يعود تاريخ جامعة فيكتوريا إلى عام ١٩١٦، عندما تم إنشاء مدرسة فوتسكراي التقنية The Footscry Technical School، في الضواحي الغربية بمدينة ملبورن، وكان تشارلز أرشيبالد هودلي Charles Archibald Hoadley هو مدير المدرسة منذ تأسيسها وحتى وفاته عام ١٩٤٧، وكانت رؤيته هي تزويد الطلاب ليس فقط بالمعارف النظرية، ولكن أيضًا بالتركيز على الجانب العملي والفنون والأنشطة الخارجية والمجتمعية، وقد توسعت المدرسة تحت قيادته، وفي عام ١٩٥٨ تم تغيير اسم المدرسة إلى كلية فوتسكراي التقنية The Footscray Technical College وبعد عشر سنوات تم تغيير الاسم مرة أخرى إلى معهد فوتسكراي للتكنولوجيا Footscray Institute of Technology، وعلى مدار عشرين عامًا تم توسيع البرامج للحصول على درجات علمية متنوعة. (Victoria University, 2020, p. 10)

وفي عام ١٩٩٠ حصلت على اللقب الرسمي لـ "الجامعة"، وأطلق عليها برلمان ولاية فيكتوريا اسم "جامعة فيكتوريا للتكنولوجيا" Victoria University of Technology، وبعد خمسة عشر عامًا تم إلغاء كلمة تكنولوجيا من اسمها، واعتبارًا من عام ٢٠٠٥ أصبحت تُعرف باسم جامعة فيكتوريا، ولدى الجامعة عدة فروع في جميع أنحاء المنطقة الغربية بملبورن، وكذلك في منطقة الأعمال المركزية، بالإضافة إلى المؤسسات الشريكة في الخارج، وفي عام ٢٠١٤ وصل عدد الطلاب بالجامعة إلى ٤٨٩٢٢ طالبًا، منهم ما يقرب من خمسة آلاف طالب دولي، وتقدم الجامعة برامج متنوعة بالإضافة إلى العديد من دبلومات الدراسات العليا والدورات التدريبية (Zuzana Lešková, 2016, p. 114).

وتم تصنيف جامعة فيكتوريا ضمن أفضل ٢% من الجامعات وفقًا لتصنيف تايمز للتعليم العالي العالمي عام ٢٠٢٠، وذلك للسنة الخامسة على التوالي، كما تُعد جامعة فيكتوريا هي الجامعة الوحيدة في أستراليا التي تتبنّى نموذج الكتلة Block Model الحائز على العديد من الجوائز، والذي أظهر نتائج إيجابية، وزيادة كبيرة في معدلات النجاح بالجامعة، كما أتاح الشراكات القوية والواسعة النطاق بين الجامعة والمؤسسات الصناعية على منح الطلاب فرصًا تعليمية متكاملة من خلال التطبيق العملي لضمان استعدادهم للعمل عند التخرج (Victoria University, 2020, p. 10).

ثانيًا - رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها:

تُعد جامعة فيكتوريا جامعة رائدة؛ فهي توفر تعليم عالي الجودة، ومسارات تعليمية مرنة مناسبة لجميع الطلاب، وتُقدّم مناهج دراسية دقيقة ومعاصرة، مع الحفاظ على معايير صارمة لضمان جودة العملية التعليمية، وتقوم باستمرار بإجراء بحوث تطبيقية لبناء مجتمعات أكثر صحة واستدامة في غرب ملبورن وخارجها، كما تتمتع بعلاقات وشراكات حقيقية مع قطاع الصناعة؛ مما يُعزّز بدوره جودة التدريس والتعلم (Victoria University, 2020, p. 11). ومن منطلق حرص جامعة فيكتوريا على إتاحة فرص تعليمية متميزة، وتعزيز شراكاتها الدولية، وخدمة مجتمع ملبورن، فقد تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة ما يلي: (Victoria University, 2011, p. 9)

رؤية الجامعة:

- ستكون جامعة فيكتوريا متميزة، وملتزمة، ومتاحة، ومُعترف بها دوليًا لريادتها في:
- توفير مجتمع متنوع من الطلاب وتنمية قدراتهم، وتغيير حياتهم إلى الأفضل.
 - الانخراط مع المجتمع وعالم الصناعة لجعل العالم مكانًا أفضل من خلال إنشاء وتبادل واستخدام المعرفة الجديدة.

رسالة الجامعة:

- من خلال نهجها المميز في المناهج الدراسية، وتجارب الطلاب، والبحث وتبادل المعرفة، مع التركيز على الانخراط مع المجتمع والصناعة، ستتمكن جامعة فيكتوريا مما يلي:
- تمكين الطلاب من مختلف البلدان والثقافات والخلفيات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، ليكونوا متعلمين ناجحين مدى الحياة، وأن يكونوا واثقين ومبدعين وأخلاقيين ومواطنين محليين وعالميين.
 - إيجاد حلول إبداعية وقائمة على الأدلة للتحديات المعاصرة الأساسية في أستراليا وآسيا والعالم، فيما يتعلق بشكل خاص بالتعليم والتعلم مدى الحياة، والصحة، والتنوع الثقافي، ورفاهية المجتمع، والتنمية الاقتصادية، والاستدامة البيئية، ونجاح الصناعة خاصة في غرب ملبورن، المنطقة الأسرع نموًا في أستراليا.

الغايات والأهداف:

وبالنسبة لغايات الجامعة وأهدافها، فكانت على النحو التالي: (Victoria University, 2011, pp. 29-39)

الغاية الأولى: ستكون جامعة فيكتوريا مؤسسة متميزة في التعليم والتعلم، ومُعترف بها على أنها جامعة رائدة وفقًا للمعايير العالمية، ولديها منهج مُميّز لإعداد خريجين يتمتعون بمهارات القرن الحادي والعشرين.

الأهداف:

- تكون الجامعة رائدة في تبادل المعرفة مع قطاع الأعمال والحكومة والمجتمع لجعل العالم مكانًا أفضل.

- تمتلك الجامعة شهرة على المستويين الوطني والعالمي بمعارفها وخبرتها في مجالات وموضوعات محددة.

- تتميز الجامعة على المستوى الوطني في التعليم والبحث، وتبادل المعرفة، وتنمية القوى العاملة.

الغاية الثانية: أن تكون جامعة فيكتوريا ضمن أفضل عشرين جامعة في أستراليا من حيث البحوث، مع التركيز على البحوث التطبيقية والبحوث الانتقالية.

الأهداف:

- تكون الجامعة معروفة بأبحاثها متعددة التخصصات في العديد من المجالات.
- يتم تصنيف الجامعة على أنها الأفضل في خمسة عشر تخصصًا على الأقل وفق المعايير الدولية لجودة البحوث العلمية.
- يتم الاعتراف بالجامعة، وبمساهماتها في البيئة، والتعليم، والاقتصاد من خلال تبادل المعرفة في أماكن متنوعة مثل غرب ملبورن، وولاية فيكتوريا، وبعض الدول في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، وخاصة الصين والهند وماليزيا.

الغاية الثالثة: استقطاب الطلاب الدوليين، وغرس الشعور بالانتماء لديهم، والاعتراف بالجامعة كجامعة دولية تشارك بقوة مع الشركاء من البلدان الأخرى وخاصة من آسيا.

الأهداف:

- تدويل المناهج الدراسية لتجهيز الطلاب ليكونوا مواطنين عالميين في عالم مُتغيّر باستمرار.
 - تطوير الشراكات الدولية، وتبادل المعرفة والبحوث مع الشركاء الدوليين.
 - بناء شراكات بحثية دولية، وجلب تجارب وخبرات متنوعة تساهم في تطوير المجتمع.
- يتضح مما سبق أن جامعة فيكتوريا تسعى أن تكون مؤسسة تعليمية مُعترف بها في جميع أنحاء العالم، ولقد حرصت الجامعة على التطوير المستمر في مجال التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع توفير بيئة تعليمية مُحفزة على الإبداع والابتكار، ودعم الشراكة

البحثية مع الصناعة وقطاع الأعمال، كما قامت الجامعة ببناء نموذج تشغيل لكي تتمكن من مواجهة مشكلاتها الحالية، ورفع مستوى وكفاءة مخرجاتها، واكتساب سمعة دولية متميزة على المستويين الوطني والدولي.

ثالثاً - فوائد نموذج التشغيل للجامعة:

شرعت جامعة فيكتوريا في تحقيق رؤيتها التي تتمثل في كونها جامعة متميزة، وملتزمة، ويُمكن الوصول إليها، ومُعترف بها دوليًا، ولكن في سعيها لتحقيق هذه الرؤية وجدت أن لديها عدة غايات وأهداف ينبغي الالتزام بها، وفي الوقت ذاته كان هناك بيئة مليئة بالتحديات تتعلق بانخفاض التمويل، والبيئة التنافسية، واستقطاب الطلاب والاحتفاظ بهم، وغيرها من التحديات الأخرى، ولهذا قامت الجامعة بتطوير نموذج التشغيل الخاص بها من خلال استهداف تنفيذ مجموعة من المشروعات وفق برنامج الإصلاح الشامل للجامعة (Victoria University, 2012, p. 10).

وتمكنت جامعة فيكتوريا من خلال نموذج التشغيل الجديد والمُطوّر أن تحقق الفوائد

التالية: (Victoria University, 2012, p. 22)

- إعادة الهيكلة الأكاديمية من أجل التركيز على الطلاب، وإعداد برامج أكاديمية تستهدف التخصصات الجديدة والمستقبلية لتلبية احتياجات الصناعة، وقطاع الأعمال، والحكومة.
- التركيز على تخصصات محددة، ومجالات التميز التي تسعى جامعة فيكتوريا أن تصبح مشهورة بها.
- تقديم خدمات مهنية وتعليمية وبحثية فعّالة، ومساعدة أعضاء هيئة التدريس والباحثين على التركيز على التدريس، والبحث، وتبادل المعرفة في مجال تخصصهم.
- توفير نموذج إداري وتعليمي يَتميّز بالوضوح عن معظم الجامعات المنافسة.
- مواءمة التخصصات مع التطورات الحالية والتوجهات المستقبلية، وبناء مجتمع قائم على الانتماء والمشاركة.
- توفير الدعم اللازم لتنفيذ كافة المشروعات في برنامج الإصلاح الجديد للجامعة.

يتضح مما سبق أن جامعة فيكتوريا وجدت أن هناك ضرورة ملحة لتطوير نموذج التشغيل المستخدم بها لكي يتماشى مع التوجهات المستقبلية، ولكي يتوافق مع متطلبات سوق العمل المتغيرة والمتزايدة، واستطاعت من خلال نموذج التشغيل الجديد أن تُركّز على الطلاب واحتياجاتهم، وأن تُقدّم برامج أكاديمية تتوافق محتوياتها مع المرجعيات المحلية والإقليمية والدولية.

رابعاً - مبادئ تصميم نموذج التشغيل:

وجدت جامعة فيكتوريا أنها في خضم التطورات العلمية والتكنولوجية ينبغي عليها تطوير برامجها التعليمية لتلبية احتياجات سوق العمل في المستقبل، وعندما قامت الجامعة بتقييم الوضع الحالي، واكتشاف مواطن الضعف في نموذج التشغيل القائم بالفعل، قررت الجامعة تطوير هذا النموذج، وإجراء حركة تغييرات موسعة لكي تتمكن من تحقيق رؤيتها المستقبلية، فلقد وجدت الجامعة أن نموذج التشغيل الحالي بها يتسم بمستوى عالٍ من اللامركزية والازدواجية عبر كلياتها المختلفة، كما وجدت أنه لا يحدد الأنشطة أو العمليات الأساسية والداعمة التي تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها، وغير مُوجّه نحو الطالب، ولا يساعد على اتخاذ قرارات فعّالة؛ ولذلك قامت الجامعة بتطوير هذا النموذج وفق مفهوم سلسلة القيمة لكي تتمكن من تحديد وتحليل العمليات الأساسية والداعمة، وتعمل على تحسينها وتطويرها، كما استهدفت من خلاله تنفيذ مجموعة من المشروعات عبر برنامج الإصلاح التنظيمي الشامل للجامعة. (Victoria University, 2012, pp. 17-18)

وقام المجلس التنفيذي لبرنامج الإصلاح التنظيمي، والذي يتألف من فريق القيادة العليا، ويرأسه نائب رئيس الجامعة، وفريق إدارة البرنامج بقيادة مدير البرنامج، ووحدة الشؤون العامة المسؤولة عن التشاور مع أصحاب المصلحة، وبعض الخبراء المتخصصين في هذا المجال بوضع المبادئ الأساسية لنموذج التشغيل الجديد والمطور، والتي تمثلت فيما يلي: (Victoria University, 2012, pp. 10-16)

- **عرض القيمة وزيادة الطلب:** يُمكن لجامعة فيكتوريا أن تُحدّد القيمة التي تضيفها إلى المجتمع، وأن تُوضّح مميزات التي تتمثل في: المناهج الدراسية التي تواكب التطوّرات

العلمية الحديثة، وتجارب الطلاب وتنمية مهاراتهم، وتبادل المعرفة، وتقديم خدمات في غرب ملبورن وخارجها، مع التركيز على التعلم المتكامل مع العمل أو حل المشكلات، والتواصل المستمر مع المجتمع من خلال تبادل المعرفة والأبحاث التطبيقية والانتقالية.

- **بناء سمعة أكاديمية متميزة:** تستطيع جامعة فيكتوريا تعزيز سمعتها الأكاديمية من خلال إنشاء كليات جديدة تُمكنها من استحداث تخصصات وبرامج تعليمية حديثة تلبي احتياجات سوق العمل، وتحسّن من سمعة الجامعة على المستويين المحلي والدولي.

- **الاستخدام الفعال للموارد:** من خلال النظر في مستويات التوظيف، وإدخال برنامج الفصل الطوعي للعاملين بالجامعة الذي يقوم على تقديم تعويضات مادية للعاملين الذين لا توجد لهم وظائف محددة، وإعادة تنظيم العمل من خلال عملية التوازن، يُمكن لجامعة فيكتوريا خفض نسبة التكاليف وإدارة الموارد المالية بكفاءة للتركيز على المهمة الأساسية للجامعة المتمثلة في التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

- **التطوير التنظيمي:** تحتاج جامعة فيكتوريا أن تصبح مؤسسة أكثر مرونة وانشيائية للحفاظ على قدرتها التنافسية، وذلك من خلال تنمية مواردها البشرية، وإزالة العبء الإداري الذي يمنع أعضاء هيئة التدريس من التركيز على التدريس والبحث العلمي، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المهارات الإدارية للقيادات، والانفتاح على عالم الصناعة.

يتضح مما سبق أن جامعة فيكتوريا قد تبنت مجموعة من المبادئ لتطوير نموذج التشغيل المستخدم بالفعل بها، والذي اكتشفت أن به بعض جوانب الضعف، والتي كان من أبرزها اللامركزية والازدواجية، وعدم تحديده للعمليات الأساسية والداعمة، ولا يساعد على اتخاذ قرارات فعّالة، كما أنه غير متمركز حول الطالب؛ لذا اعتمدت على مبادئ جديدة لتطوير نموذج التشغيل، وهذه المبادئ تُعد بمثابة مبادئ توجيهية تُوجّه سلوك الجامعة وجهود أعضائها نحو الأهداف المرجوة.

خامسًا - عناصر نموذج التشغيل:

استطاعت جامعة فيكتوريا أن تحدد العناصر الأساسية لنموذج التشغيل المُطوّر بها، وقامت الجامعة بترتيب هذه العناصر وتحديد أولوياتها على النحو المُبيّن في الشكل التالي:



شكل (١٤)

عناصر نموذج التشغيل لجامعة فيكتوريا

Source: Victoria University: **The VU Agenda and Blueprint for Organisational Reform: excellent, Engaged and Accessible**, Melbourne, Australia , September, 2012, p. 18.

يتضح من الشكل السابق أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لنموذج تشغيل جامعة فيكتوريا، العنصر الأولي يتمثل في الطلاب وأصحاب المصلحة؛ حيث تمكّنت الجامعة من تلبية احتياجاتهم عن طريق إنشاء كليات جديدة تُوفّر تخصصات جديدة تواكب تغيرات العصر الحالي، أما العنصر الثاني فهو العمليات التي انقسمت إلى عمليات أساسية ارتكزت على

مجموعة من الأنشطة الرئيسية مثل البحث، والتدريس، والتعلم، والإرشاد الأكاديمي، والمناهج الدراسية، والتسويق، والشراكات الدولية، وعمليات داعمة، تمثلت في "التوجيه" من خلال التركيز على تخطيط القوى العاملة، والتنبؤ بالوظائف المستقبلية، والمؤهلات اللازمة لشغلها، وكذلك "التمكين" والذي يتحقق عن طريق توفير الموارد المالية، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير المرافق، والتركيز على الصحة والأمن وتكنولوجيا المعلومات، أما العنصر الثالث فيتمثل في الحوكمة والامتنال من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات والسياسات الهادفة التي تساعد اللجان الاستشارية والإدارة التنفيذية ومجلس الجامعة على العمل بكفاءة وفعالية في إطار من الشفافية والمساواة، ويُمكن تناول العناصر الثلاث بالتفصيل على النحو التالي:

١- الطلاب وأصحاب المصلحة:

تضم جامعة فيكتوريا عشرة حُرُم جامعية عبر الضواحي الغربية لملبورن، ويبلغ عدد الطلاب بها حوالي خمسين ألف طالب، ومن المُتَوَقَّع أن تتضاعف أعداد الطلاب في السنوات المقبلة، ومجتمع الطلاب عبارة عن مجتمع مُتَوَوِّع من خلفيات اجتماعية واقتصادية متعددة. (Gaon Mitchell & Judie Kay, 2013, p. 185)

ولقد قامت جامعة فيكتوريا بعد إجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وبعد تحليل نقاط القوة والضعف بها، باتخاذ قرار بإنشاء ثماني كليات جديدة من خلال مشروع يُسمَّى "مشروع الكليات" The Colleges Project، وذلك من أجل التركيز على التخصصات المطلوبة في المستقبل، والتي ترغب الجامعة أن تشتهر بها في الفترة المقبلة، والكليات الثماني هي: كلية الهندسة والعلوم، وكلية الصحة والطب الحيوي، وكلية الرياضة وعلوم التدريب، وكلية الآداب، وكلية إدارة الأعمال، وكلية التربية، وكلية القانون والعدالة، وكلية التجارة (Victoria University, 2012, p. 22).

وتُعَدُّ الكليات الجديدة عبارة عن مجتمعات تعلم أكاديمية مُصمَّمة لتقديم التعليم والتعلم، والبحث، وتبادل المعرفة عبر الجامعة، ويسعى هذا المشروع إلى تلبية احتياجات الطلاب، ودعم التعاون بين الجامعة والصناعة، ومسايرة احتياجات سوق العمل، كما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية للجامعة. (Victoria University, 2012, p. 11)

ويتزامن مع هذا المشروع مشروع آخر هو مشروع الخدمات المهنية والتعليمية والبحثية The Professional, Educational and Research Services Project والذي يهدف إلى تقديم الخدمات إلى الكليات الجديدة في الوقت المناسب، وبكفاءة عالية ووفقاً للمعايير الدولية، ويساعد هذا المشروع على تحسين الموارد، وتقليل الازدواجية، وتحسين عمليات صنع القرار، وتقليل التكاليف والمخاطر، وتوفير أكبر قدر من المساواة (Victoria University, 2012, p. 28).

٢-العمليات:

يُقصد بالعمليات جميع الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات بهدف إنشاء وتقديم قيمة للعملاء، وتنقسم إلى أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة (Ayla Zehra Öncer, 2018, p. 16).

أما عن الأنشطة الرئيسية التي ركزت عليها جامعة فيكتوريا في نموذج التشغيل فهي: التدريس، والبحث، والتسويق، والعلامة التجارية، ومشاركة المجتمع والصناعة، وتطوير المناهج الدراسية، والشراكات الدولية، ودعم التعلم والحياة الطلابية (Victoria University, 2012, p. 18).

ويُعد التدريس على سبيل المثال أحد أهم الأنشطة التي تميزت بها جامعة فيكتوريا، فلقد طبقت الجامعة نموذج الكتلة Block Model في التدريس، والذي تم تنفيذه على طلاب السنة الأولى في البداية، ويسمح هذا النموذج بالتركيز على موضوع واحد في كل مرة، وقد تستغرق دراسة هذا الموضوع أربعة أسابيع كاملة، على عكس النظام التقليدي في الجامعة الذي يقوم على دراسة موضوعات متعددة في كل فصل دراسي، وعلى مدار الأربعة أسابيع تكون هناك ورش عمل مدتها ثلاث ساعات على مدار ثلاثة أيام في الأسبوع مع نفس الأقران والميسرين، ويتم تقسيم الطلاب إلى مجموعات كل مجموعة يصل عدد طلابها إلى ٣٥ طالباً، ويكون هناك تقييمات مستمرة على مدار هذه الأسابيع للتأكد من استيعاب الطلاب للمادة الدراسية، ونظراً لنجاح الجامعة في تطبيق هذا النموذج وارتفاع نسبة النجاح، فقد تم تطبيقه في جميع السنوات الدراسية في مرحلة البكالوريوس بالإضافة إلى الدراسات العليا. (Kathy Tangalakakis & et al., 2024, pp. 1307-1308)

أما عن التسويق فإن إدارة الجامعة ترى بأن الوحدات أو الأقسام ذات الصلة (مثل قسم التسويق) ليست وحدها المسؤولة عن هذا الأمر، وأن أعضاء هيئة التدريس والقيادات والإداريين لهم دور أساسي في عملية التسويق؛ لذا يشترك الجميع في عمليات صنع القرار ذات الصلة باستراتيجيات التسويق وبناء العلامة التجارية، ومن أجل جذب أكبر عدد من الطلاب فقد أطلقت الجامعة على نفسها اسم "جامعة الفرص" "The University of Opportunity"؛ حيث ترحب الجامعة بالطلاب من خلفيات متنوعة، فما يقرب من ثلث طلاب الجامعة لا يجيدون التحدث باللغة الإنجليزية، أو من أسر منخفضة الدخل. (Zuzana Lešková, 2016, pp. 139-140)

كما حرصت جامعة فيكتوريا على بناء علاقات مع الصناعة والحكومة والمجتمع المحلي من أجل المنفعة المتبادلة للشركاء والجامعة، وذلك من خلال مبادرة ربط الصناعة بجامعة فيكتوريا Victoria University Industry Connect Initiative، كما تُنظّم الجامعة دورات تدريبية من خلال "فيكتوريا بلس" "Victoria Plus" وهي وحدة تدريبية تابعة للجامعة، وتُقدّم دورات تدريبية بهدف إحداث التبادل المعرفي بين الجامعة والمؤسسات الصناعية (Zuzana Lešková, 2016, p. 135).

بالإضافة إلى تقديم برنامج الطلاب كموظفين Students as Staff Program والذي يهدف إلى توظيف الطلاب في الحرم الجامعي لبناء علاقة فريدة بين الطالب والمؤسسة، ومساعدة الطلاب للحصول على الدعم المالي من داخل الحرم الجامعي وليس من خارجه، وتعزيز وتطوير مهاراتهم المهنية والشخصية (Goan Mitchell & Judie Kay, 2013, p. 185).

وبالنسبة للأنشطة الداعمة التي ركزت عليها جامعة فيكتوريا في نموذج التشغيل الجديد بها فهي: تخطيط القوى العاملة، ومراقبة وضبط الميزانية، وتنويع مصادر التمويل، وتطوير المرافق، وتنمية الموارد البشرية، والاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والأمن والصحة والسلامة. (Victoria University, 2012, p. 18)

٣- الحوكمة والامتثال:

تُعد الحوكمة عنصراً أساسياً في نموذج التشغيل الجديد لجامعة فيكتوريا ومن أجل تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والوصول إلى التميز في الأداء اتخذت الجامعة الإجراءات التالية: (Victoria University, 2012, p. 30)

- مراجعة وتحديث النظام الأساسي للجامعة، ولوائحها وسياساتها للتأكد من أنها تُوفّر أساس الحوكمة المناسب للتغييرات المقترحة في جدول الأعمال الجديد للجامعة.
- مراجعة وتحديث عمليات الحوكمة والإدارة لضمان توافقها مع الهيكل التنظيمي الجديد، وتوفير الدعم الأمثل والفعال له.
- تطوير إطار امتثال داعم لضمان أن الجامعة لديها عمليات وضوابط تضمن الامتثال للمتطلبات التشريعية والتنظيمية.
- اعتماد الجامعة على هيكل تنظيمي مُبسّط، ووضع نظام أساسي واحد يركز على القضايا الرئيسية التي يجب أن ينظر فيها مجلس الجامعة، والقضايا التي يتعين معالجتها بموجب القانون، وكذلك وضع اللوائح أو إلغاؤها أو تعديدها مما يُقلّل من مخاطر عدم امتثال الجامعة لمتطلباتها التنظيمية.

وتتم إدارة الجامعة من قبل ما يلي:

(Victoria University, <https://www.vu.edu.au/about-vu/leadership-governance/governance>)

- **المجلس Council:** وهو الهيئة الحاكمة التي تُشرف على جميع عمليات الجامعة، وتكون مسؤولة عنها.
- **نائب المستشار Vice-Chancellor:** وهو الرئيس التنفيذي المسؤول أمام مجلس الجامعة عن قيادة الجامعة وإدارتها بشكل جيد.
- **المجلس الأكاديمي Academic Board:** وهو الهيئة المسؤولة عن ضمان جودة التدريس والتعلّم والبحث في الجامعة.
- **وحدة الحوكمة والأمانة العامة The Governance and Secretariat Unit:** وهي المسؤولة عن تقديم المشورة والدعم لمجلس الجامعة والمجلس الأكاديمي بشأن قضايا الحوكمة.

يتضح مما سبق أن نموذج التشغيل بجامعة فيكتوريا قد استند على ثلاثة عناصر أساسية وهي: الطلاب وأصحاب المصلحة، وذلك لتلبية احتياجاتهم، وتم ذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف بالجامعة، والتشاور مع أصحاب المصلحة، مما جعل الجامعة تتخذ قراراً بإنشاء ثماني كليات جديدة لتقديم برامج وتخصصات حديثة تواكب متطلبات سوق العمل، أما العنصر الثاني فهو العمليات: حيث تمكنت الجامعة من تحديد الأنشطة الأساسية والداعمة، والتركيز عليها من أجل رفع كفاءة خريجها، وتحقيق الميزة التنافسية لها، وأخيراً فقد تمحور العنصر الثالث حول الحوكمة والامتثال؛ حيث وضعت الجامعة مجموعة من الإجراءات، والضوابط، والمبادئ لضمان تحقيق العدالة والمساواة بها.

سادساً - القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نموذج التشغيل بجامعة فيكتوريا:

إن هناك مجموعة من القوى والعوامل الثقافية التي أثرت بشكل مباشر على نموذج التشغيل بجامعة فيكتوريا، وهذه العوامل مترابطة ومتشابكة ومتفاعلة مع بعضها، وهي التي تُحدد صورة المجتمع، وتنعكس على مؤسساته التعليمية، وتساهم في تشكيل النظم والسياسات التعليمية، بل وتُسَيِّر حركة الحياة داخل الدولة، ومن أهم القوى والعوامل الثقافية التي أثرت على نموذج التشغيل بجامعة فيكتوريا ما يلي:

١- العامل الاجتماعي:

تُعرَف أستراليا رسمياً باسم كومنولث أستراليا The Commonwealth of Australia والتي تأسست في ١ يناير عام ١٩٠١، وهي دولة اتحادية وديمقراطية تمثيلية وملكية دستورية، فالملك هو الرئيس الرسمي لدولة كومنولث أستراليا، وتتكون أستراليا من ست ولايات، وعشرة أقاليم (٣ أقاليم داخلية وسبع أقاليم خارجية) وتبلغ مساحتها ٧.٦٩ مليون كيلو متر مربع، وهي سادس أكبر دولة في العالم. (Krisztina Binder & et al., 2020, pp. 1-2) ووصل عدد سكان أستراليا إلى ٢٧.١ مليون نسمة طبقاً لإحصائية مركز السكان في ٣١ مارس ٢٠٢٤، بزيادة قدرها ٢.٣% عن العام السابق (Centre for Population, 2024a, p. 1).

وتتبنّى أستراليا روح التعددية الثقافية من خلال تنفيذ برامج الهجرة الحكومية التي تشمل الأهداف الاجتماعية (مثل: لم شمل الأسرة)، والإنسانية (مثل: هجرة اللاجئين)، والاقتصادية (مثل: هجرة المهرة)، وتسمح التعددية الثقافية بقبول الأشخاص من أي عرق أو ثقافة أو دين أو لغة، ونظرًا لتركيز الحكومة المتزايد على هجرة العمال المهرة، فإن غالبية المهاجرين الجُدد لديهم مؤهلات تعليمية عالية، ومهارات وقدرات متميزة، ولقد تحولت سياسة الهجرة في أستراليا من سياسة أستراليا البيضاء التي تمنع الأشخاص من ذوي الأصول غير الأوروبية من الهجرة إليها إلى سياسة الهجرة غير التمييزية، والتي جعلت أستراليا مجتمع شامل يُقدّر كافة الاختلافات الثقافية في كافة المناطق بها (Siqin Wang & et al., 2023, p. 2).

ووفقًا للتعداد الوطني لعام ٢٠١٦ فإن هناك أكثر من ٣٠٠ مجموعة ثقافية في أستراليا، كما أن أكثر من ستة ملايين أسترالي قد ولدوا في الخارج، وكشف التعداد أيضًا أن حوالي عشرين في المائة من الأستراليين يتحدثون لغة أخرى غير الإنجليزية، ويمثل الأشخاص الذين تم تحديدهم على أنهم من السكان الأصليين وسكان جزر مضيق توريس ثلاثة في المائة من السكان، ونظرًا لأن السكان الأصليين وسكان جزر مضيق توريس قد تعرضوا للتمييز العنصري والعديد من الانتهاكات مثل تجريدهم من أراضيهم، وفصل الأبناء عن الوالدين ووضعهم في مؤسسات تعليمية أو أسر حاضنة، فقد حرصت أستراليا على إلغاء العديد من القوانين العنصرية التي ظهرت في فترة الستينات، وتم إقرار قانون حقوق الأراضي للسكان الأصليين عام ١٩٧٦، وفي عام ١٩٩٦ أيد البرلمان الأسترالي بيانًا رسميًا بشأن التسامح العنصري، ومنذ ذلك الحين أصدرت الحكومات المتعاقبة العديد من السياسات والقوانين التي تدعو إلى تعزيز التماسك الاجتماعي، والالتزام بالوحدة الوطنية، ومكافحة التمييز العنصري. (Krisztina Binder & et al., 2020, pp. 10-11)

-تأثير العامل الاجتماعي على نموذج التشغيل بجامعة فيكتوريا:

توجد جامعة فيكتوريا في مدينة ملبورن، وبلغ عدد سكان المدينة حوالي ٤.٧ مليون نسمة في عام ٢٠١٦، ويبلغ متوسط معدل النمو السنوي بها ٢.٣%، وهي من أسرع المدن نموًا من حيث الزيادة السنوية في عدد السكان في أستراليا منذ عام ٢٠١٢ (SGS Economics and Planning, 2019, p. 21).

وملبورن واحدة من أكثر دول العالم تنوعًا، وطبقًا لإحصاء عام ٢٠١١، فإن ١.٤ ملايين شخص بها قد ولدوا في الخارج، وبها العديد من المهاجرين من بلدان مختلفة، ويتحدثون لغات متنوعة، كما أن لهم ممارساتهم الدينية والثقافية الخاصة بهم (Melanie Davern & et al., 2015, p. 5).

وقد ساهم التنوع الثقافي بها، ووجود العديد من المجموعات من دول متعددة مثل أمريكا الجنوبية، ويوغوسلافيا، وتركيا، والهند، والصين، بالإضافة إلى الدول العربية والإفريقية ساهم في تبادل الخبرات والمعارف من خلال شبكة مراكز الموارد المهاجرة Migrant Resource Centres والتي تم إنشاؤها عام ١٩٧٨، ومن خلال الهيئات العليا مثل مجلس المجتمعات العرقية في فيكتوريا The Ethnic Communities Council of Victoria (Andrew Jakubowicz, 2010, p. 64).

ونظرًا لأن أستراليا من أفضل الدول التي يقصدها الطلاب الدوليون؛ حيث وصل عدد هؤلاء الطلاب إلى ٦٧٥ ألفًا في سبتمبر ٢٠٢٤ طبقًا لإحصاء مركز السكان. (Centre for Population, 2024b, p. 12)، فإن جامعة فيكتوريا التي تُعد من أكبر الجامعات في أستراليا، يُوجد بها أيضًا العديد من الطلاب الدوليين، والطلاب من خلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية متنوعة؛ لذا يتم دعم هؤلاء الطلاب وتوجيههم من قبل كلٍ من أعضاء هيئة التدريس والقيادات والإداريين بالجامعة، وتتسم الجامعة بالتميز في التدريس، والأنشطة اللامنهجية، والخدمات الطلابية ذات الجودة العالية. (Zuzana Lešková, 2016, p. 149).

ولكي تكون جامعة فيكتوريا قادرة على تطوير أدائها باستمرار قامت بتصميم وبناء نموذج تشغيل ساعدها على تعزيز مركزها التنافسي، وتطوير برامجها وخدماتها لجذب الطلاب الدوليين، وجعل منسوبها أكثر انتماءً وارتباطًا بها.

٢- العامل الاقتصادي:

يُعد اقتصاد أستراليا من أكبر الاقتصادات في العالم؛ حيث يقع في المرتبة الثالثة عشرة، وذلك وفقًا لبيانات الناتج المحلي الإجمالي الذي وصل إلى ٢.٦ تريليون دولار أسترالي (١.٧ تريليون دولار أمريكي) عام ٢٠٢٣، ولقد نما الاقتصاد الأسترالي بنسبة ١.١% من عام

٢٠١٩ إلى عام ٢٠٢٤، وهذا معدل أعلى بكثير من متوسط الاقتصادات المتقدمة، والذي وصل إلى ٧.٨% مما يعزز من مكانة أستراليا، ويجعلها وجهة مفضلة للمستثمرين؛ حيث تمتاز بنظام مالي موثوق، وتجارة مفتوحة، وخوكمة رشيدة، وسكان ذوي مهارات عالية، ورغم أن أستراليا تُعد موطنًا لـ ٠.٣% فقط من سكان العالم إلا أن اقتصادها يشكل ١.٧% من الاقتصاد العالمي، ويتوقع صندوق النقد الدولي أن يستمر النمو الاقتصادي في أستراليا في التفوق على الاقتصادات المتقدمة على مدى السنوات الخمس المقبلة. (Australian Trade and Investment Commission, 2024, pp. 5-6)

ولقد شهدت الخطة الاقتصادية للحكومة عام ٢٠٢١م وصول أستراليا إلى أدنى معدل بطالة لها منذ عام ١٩٧٤م، وقد أدى الاستثمار المستمر في المهارات إلى جانب دعم القوى العاملة إلى إعداد أستراليا لفترة مستدامة من التوظيف الكامل؛ حيث وصل معدل البطالة في عام ٢٠٢٢ إلى ٣% مما أدى إلى ارتفاع نمو الأجور، ووصله إلى أعلى وتيرة له منذ ما يقرب من عقد من الزمان. (Commonwealth of Australia, 2022, p. 4)

وتمتاز أستراليا بوجود علاقات وروابط تجارية قوية مع شركائها من الدول الأخرى، ولدى أستراليا ١٨ اتفاقية للتجارة الحرة، وتشمل هذه الاتفاقيات اتفاقيات ثنائية مع الولايات المتحدة الأمريكية، والصين، وكوريا، واليابان، وسنغافورة، وتُعد أستراليا عضوًا في الاتفاقيات التجارية الإقليمية متعددة الأطراف، وتشمل اتفاقية الشراكة الاقتصادية الإقليمية الشاملة Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) وهي اتفاقية تجارة حرة مع ١٤ دولة في آسيا والمحيط الهادئ، وكذلك اتفاقية إنشاء منطقة التجارة الحرة بين رابطة دول جنوب شرق آسيا وأستراليا ونيوزيلندا The ASEAN – Australia – New Zealand Free Trade Area (AANZFTA)، ومن الاتفاقيات الثنائية الحديثة نسبيًا اتفاقية التعاون الاقتصادي والتجارة بين أستراليا والهند، والتي دخلت حيز التنفيذ في ديسمبر ٢٠٢٢، بالإضافة إلى اتفاقية التجارة الحرة بين أستراليا والمملكة المتحدة، والتي دخلت حيز التنفيذ في مايو ٢٠٢٣ (Australian Trade and Investment Commission, 2024, p. 40).

وتُعد أستراليا من أكبر منتجي المعادن في العالم، ويوجد بها أكبر احتياطات من خام الحديد بما في ذلك المغنتيت والهيماتيت عالي الجودة، كما أنها من أكبر منتجي الليثيوم في العالم، والذي يزداد الطلب عليه بسبب انتشار بطاريات الليثيوم الصديقة للبيئة، وذات الطاقة العالية، ولدى أستراليا أكبر احتياطات في العالم من الزنك والنيكل، ومازال حوالي ٨٠% من أراضيها غير مكتشفة؛ مما يوفر إمكانات هائلة لاكتشاف معادن جديدة، كما أنها رائدة عالميًا في مجال الهيدروجين، وبها أكثر من مائة مشروع قيد التطوير لإنتاج الهيدروجين الأخضر بتكلفة تصل ٣٠٠ مليار دولار، هذا بالإضافة إلى الوفرة في مصادر الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية، وطاقة الرياح. (Australian Trade and Investment Commission, 2024, pp. 17, 23)

ونظرًا لتميُّز الاقتصاد الأسترالي بالاستدامة والمرونة، فقد انعكس ذلك على التعليم؛ حيث تُعد أستراليا سابع أكبر دولة إنفاقًا على التعليم في العالم، وساعد ذلك على الاستثمار في تنمية المهارات التي يحتاجها سوق العمل، ولقد بلغ الإنفاق على التعليم الرسمي في أستراليا ما يعادل ٦.٢% من الناتج المحلي الإجمالي؛ ولذلك فإن القوى العاملة الأسترالية مؤهلة تأهيلاً عاليًا، أما عن الجامعات فإن أستراليا لديها عدد كبير من الجامعات التي تحظى بمكانة متميزة من بين أفضل مائة جامعة في العالم، ومنشوراتها العلمية تحتل مرتبة عالية عالميًا من حيث تأثيرها في ١٩ مجالًا أكاديميًا منفصلًا مثل: علوم الفضاء، والطب السريري، وعلم الأحياء الدقيقة وغيرها. (Australian Trade and Investment Commission, 2024, p. 25)

-تأثير العامل الاقتصادي على نموذج التشغيل بجامعة فيكتوريا:

إن مدينة ملبورن التي توجد بها جامعة فيكتوريا قد ارتفعت مساهماتها في نمو الاقتصاد الوطني من ١٣% في تسعينات القرن العشرين إلى ما يقرب من ٣٠% في الوقت الحالي، ويوجد في وسط المدينة عدد كبير من الشركات الصناعية، بالإضافة إلى المناطق الصناعية في الغرب والشمال والجنوب، وتُظهر البيانات التي أصدرها المعهد الوطني للبحوث الاقتصادية والصناعية أن اقتصاد ملبورن قد ارتفع من ١٢٧ مليار دولار في عام ١٩٩٢ إلى ما يقرب من ٣٢٠ مليار دولار في عام ٢٠١٧ بمتوسط معدل نمو سنوي قدره ٣.٨%، مما يؤكد أن مدينة ملبورن تُعتبر محركًا رئيسيًا للاقتصاد الوطني. (SGS Economics and Planning, 2019, p. 6)

ولدى مدينة ملبورن نقاط قوة متعددة تعمل على تعزيز مركزها التنافسي مثل الأراضي الخصبة، والخدمات اللوجستية، وشبكات النقل التي تسمح لصادرات ملبورن بالوصول إلى جميع أنحاء أستراليا والعالم، وبها أكبر ميناء في أستراليا، ومطار ملبورن الدولي، كما تتوفر بها السكك الحديدية الداخلية، وهي رائدة في مجال التعليم، وبها قوى عاملة لديها مهارات عالية، وتتمثل رؤيتها في تمكين جميع الطلاب من التعلّم، ودعم الممارسات التعليمية عالية الجودة. (SGS Economics and Planning, 2021, p. 28)

وقد تمكنت جامعة فيكتوريا من دعم التنمية الاقتصادية للمدينة عن طريق برامج التعلّم المتكامل مع العمل Work-Integrated Learning Programs التي تقدمها للطلاب، والتي تسمح للطلاب بالتسجيل في أماكن عمل ترتبط بالتخصص؛ مما يُوفّر للطلاب الفرصة لاكتساب الخبرة العملية أثناء دراستهم في الجامعة، وتُتاح جميع عروض العمل على منصة "كيري هب" Career Hub التابعة لجامعة فيكتوريا، وهي عبارة عن منصة رقمية تُوفّر للطلاب فرص العمل، وتتيح لهم التواصل مع أصحاب المصلحة، والتقدم للوظائف، وإرفاق السير الذاتية الخاصة بهم، وتحديد مواعيد المقابلات. (Zuzana Lešková, 2016, p. 136) ومن خلال تصميم وبناء نموذج التشغيل الجديد استطاعت الجامعة تعزيز نهج التعلّم المتكامل مع العمل؛ حيث ركز نموذج التشغيل الجديد على الطلاب وأصحاب المصلحة، ودعم التعاون بين الجامعة والصناعة، وتلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة.

٣-العامل السياسي:

إن دستور أستراليا هو القانون الأعلى للبلاد، ولا يُمكن تغييره بنفس الطريقة التي يُمكن بها تغيير القوانين الأخرى، ولقد تم إقرار دستور الكومنولث الأسترالي من قبل المملكة المتحدة في الأول من يناير عام ١٩٠١ في نفس اليوم الذي تأسست فيه دولة أستراليا، وقبل عام ١٩٠١ كانت الولايات الأسترالية الحالية عبارة عن مستعمرات منفصلة تابعة للإمبراطورية البريطانية آنذاك، ولكن استطاعت هذه المستعمرات الانضمام معًا في اتحاد واحد، وتم انتخاب ممثلين من كل مستعمرة لحضور الاجتماعات المتعلقة بوضع الدستور للأمة الجديدة، وتمت الموافقة على مسودة الدستور لاحقًا بتصويت شعبي في الاستفتاءات التي أجريت في كل مستعمرة (Parliament of Australia, 2019, p. 1).

وتعد أستراليا من الدول القليلة التي استطاعت أن تتحد ولاياتها عن طريق التفاوض وليس نتيجة للعنف، ورغم كل ما مرت به أستراليا إلا أنها استطاعت الاستقلال عن المملكة المتحدة، وتكوين حكومة مسئولة عن شئونها الداخلية، وعلى مدى أربعة عقود تالية استطاعت السيطرة على سياساتها وشئونها الخارجية أيضًا (David Hamer, 2004, p. 46).

ولقد تأثر نظام الحكومة الأسترالية بنموذج وستمنستر The Westminster Model الذي نشأ في المملكة المتحدة، والذي لا يؤكد على الفصل الكامل بين السلطات، فعلى الرغم من انقسام الحكومة الفيدرالية لثلاثة فروع هي السلطة التشريعية متمثلة في البرلمان، والسلطة التنفيذية المكونة من رئيس الوزراء، والوزراء الآخرين، والسلطة القضائية المتمثلة في المحكمة العليا الأسترالية والمحاكم الفيدرالية الأخرى، إلا أنه يتم اختيار الحكومة التنفيذية (رئيس الوزراء والوزراء الآخرين) من البرلمان، وبذلك يكون رئيس الوزراء والوزراء، وكذلك الحاكم العام هم جزء من كل من البرلمان والسلطة التنفيذية، ومع ذلك يتم استجوابهم من قبل أعضاء آخرين في البرلمان يطلق عليهم "المعارضة"، وهم مُعترف بهم رسميًا داخل البرلمان، وبذلك تكون الحكومة مسئولة أمام البرلمان؛ ولذا يحرص أعضاء الحكومة على الحفاظ على دعم أغلبية الأعضاء، وفي حالة سحب الثقة منهم فمن المعتاد أن تستقيل الحكومة لصالح المعارضة الرسمية (Kvisztina Binder & et al., 2020, p. 3).

وتتاط السلطة التشريعية للكومنولث بالبرلمان الفيدرالي الذي يتكون من الملك ويمثله الحاكم العام، ومجلس البرلمان (مجلس النواب ومجلس الشيوخ)، ويتمتع البرلمان بسلطة سن القوانين بالإضافة إلى بعض السلطات الأخرى مثل شئون التجارة الخارجية والداخلية، والضرائب، وإنفاذ الأحكام المدنية والجنائية، والشئون الخارجية، وقانون الأسرة (Krisztina Binder & e al., 2020, p. 4).

أما السلطة التنفيذية فهي منوطة بالملك ويمثله الحاكم العام، والمجلس التنفيذي الفيدرالي الذي يقدم المشورة للحاكم العام، ويتم اختيار أعضاء المجلس واستدعائهم من قبل الحاكم العام، بالإضافة إلى وزراء الدولة الذين يجب أن يكونوا أعضاء في المجلس التنفيذي الفيدرالي وأعضاء أيضًا في مجلس الشيوخ أو مجلس النواب، ويتولى الحاكم والمجلس التنفيذي الفيدرالي

مسئولية وضع اللوائح وتنفيذ القوانين، وتعيين قيادات القوات البحرية والعسكرية، وتعيين مسؤولي الخدمة المدنية، وتعيين وإقالة جميع المسؤولين الآخرين في الحكومة التنفيذية للكونولث (Parliamentary Education Office, 2010, p. 18).

وبالنسبة للسلطة القضائية فهي منوطة بالمحكمة العليا الاسترالية والمحاكم الفيدرالية الأخرى، والقضاء الأسترالي مستقل عن فروع الحكومة الأخرى، ومهمته تفسير القانون الأسترالي وتطبيقه، وإقرار دستورية القوانين، أما عن حكومات الولايات والأقاليم فهي تتشابه مع نظام الحكم على المستوى الفيدرالي؛ حيث يكون لكل ولاية برلمان به مجلسان منتخبان، باستثناء ولاية كوينزلاند؛ حيث يوجد بها هيئة تشريعية أحادية المجلس، وتتمتع برلمانات الولايات بسلطة سن القوانين التي يجب ألا تتعارض مع القانون الفيدرالي، ويوجد لكل ولاية حاكم يمثل الملك، ويكون مسؤولاً عن إعطاء الموافقة الملكية على التشريعات التي يقرها البرلمان، وعن افتتاح البرلمان وتأجيله بالإضافة إلى مسؤولياته الاجتماعية الأخرى، أما عن السلطة القضائية على مستوى الولايات والأقاليم فهناك عدد من المحاكم التي تتعامل مع قضايا مختلفة اعتماداً على اختصاصها، وتوجد ثلاثة مستويات من المحاكم ذات الاختصاص العام وهي: (المحكمة العليا للولاية، والمحكمة الجزئية، والمحكمة المحلية)، وتتمتع المحكمة العليا بسلطة قضائية عامة غير محدودة على مستوى الولاية أو الإقليم (Krisztina Binder & et al., 2020, pp. 8-9).

-تأثير العامل السياسي على نموذج التشغيل بجامعة فيكتوريا:

تتمتع أستراليا بسمعة عالمية في الحوكمة الرشيدة؛ فهي تُعد من أقل الدول فساداً، وذلك يرجع إلى نظام القانون الأسترالي القائم على أسس جيدة ومهنية وشفافة. (Australian Trade and Investment Commission, 2024, p. 9) ويبدو أن ذلك قد انعكس على جامعاتها التي تطبق أفضل ممارسات الحوكمة، فرغم حدوث تغييرات ملحوظة في أنظمة الجامعات الأسترالية مثل انسحاب الكونولث وحكومة الولاية من بعض الوظائف الرقابية والإدارية المتعلقة بالجامعات، وتفويض السلطة إلى مجالس الجامعات، إلا أن ذلك قد ساعد الجامعات على الشعور بأنها كيان مستقل، ومنحها مزيداً من

الحرية في وضع قوانينها ولوائحها؛ مما أدى إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، وبناء علاقات قائمة على الثقة مع أصحاب المصلحة. (Chitra Sriyani De Silva Lokuwaduge, 2010, p. 10)

ولذلك حرصت جامعة فيكتوريا على جعل الحوكمة عنصراً رئيسياً من عناصر نموذج التشغيل بها؛ حيث وضعت مجموعة من القواعد والإجراءات التي تُمكنها من تحقيق النزاهة والشفافية والعدالة، وضمان حق المساءلة، وتحقيق الامتثال للوائح والقوانين، واختيار أفضل الممارسات من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

القسم الرابع: نماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة (مقارنة تفسيرية):

يهتم هذا القسم بإجراء مقارنة تفسيرية بين تطبيقات نماذج التشغيل في كل من جامعة ألبرتا بكندا، وجامعة تينيسي بالولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة فيكتوريا بأستراليا، في ضوء محاور محددة، بغية الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بينها، وتفسيرها في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة، بهدف التوصل إلى بعض الدروس والمعطيات التي يُمكن الاستفادة منها في وضع إجراءات مقترحة يُمكن أن تساهم في تطوير الجامعات المصرية، والتغلب على بعض المشكلات التي تواجهها، بما يتناسب مع طبيعة المجتمع المصري ومعطياته الثقافية، وفيما يلي رصد أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات المختارة للدراسة وفقاً للمحاور التالية:

أولاً - الرؤية والرسالة والأهداف:

١- أوجه التشابه وتفسيرها:

تشابه الجامعات الثلاث المختارة للدراسة في تأكيد رؤيتها على السعي نحو التفرّد والتميز، خاصة في الوقت الحالي الذي انطُمت فيه كافة الحدود والحواجز بين الدول المختلفة، وظهور ما يُسمّى بالتصنيفات العالمية للجامعات، والتي فرضت على الجامعات تحديات جديدة جعلتها تتجه إلى تحديد استراتيجياتها التنافسية، واستغلال كافة الفرص الداخلية والخارجية المتاحة لها، ويُمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الميزة التنافسية" والذي يُمكن تعريفه بأنه: "مدى قدرة المنظمة على التفوق في الأداء على المنظمات المنافسة، نتيجة إنتاج

سلع، أو تقديم خدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، والقدرة على أداء الأعمال في المنظمة بشكل مُتميّز، وأفضل من المنافسين، ويُمكن تحقيق هذه الميزة من خلال التمايز، أو خفض التكاليف، أو مواكبة متطلبات سوق العمل" (على السيد الشخبي وآخرون، ٢٠١٢، ص ٥١).

كما تتشابه جامعات المقارنة الثلاث في توجيه رؤيتها ورسالتها نحو خدمة المجتمع من خلال تخريج كوادر بشرية مدربة ومؤهلة للعمل في كافة المجالات والتخصصات، وتعزيز الوعي الثقافي والفكري للمواطنين، وترسيخ القيم والمبادئ الصحيحة، وربط البحث العلمي باحتياجات المجتمع، ويُمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "تنمية المجتمع" والذي يعرف بأنه: "عملية تعبئة وتنظيم جهود أفراد المجتمع وجماعته، وتوجيهها للعمل المشترك مع الهيئات الحكومية بأساليب ديمقراطية لحل مشاكل المجتمع، ورفع مستوى أبنائه اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً، ومقابلة احتياجاتهم بالانتفاع الكامل بجميع الموارد الطبيعية والبشرية والفنية والمالية المتاحة" (فاروق عبده فلية وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤، ص ١٣٦).

وتتشابه الجامعات الثلاث المختارة للدراسة في تأكيد رؤيتها ورسالتها وأهدافها على إدارة الرصيد الفكري من خلال توليد المعرفة، وتطويرها، ونشرها، واستثمارها، وتوفير قاعدة معرفية غنية تُمكن الجامعات من تحسين عملياتها، واتخاذ قرارات صحيحة ومبنية على معلومات دقيقة، وتطوير حلول مُبتكرة للمشكلات، ويُمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "إدارة المعرفة" والذي يُعرف بأنه: "مجموعة من العمليات التي تتضمن تحديد وتخطيط الأصول الفكرية، ورأس المال الفكري والمعرفي في المؤسسة، وابتكار وتوليد معرفة جديدة بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال نشر معرفتها التنظيمية، وتقاسم الممارسات الجيدة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات" (بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠، ص ٣٧٧).

٢- أوجه الاختلاف وتفسيرها:

تختلف جامعة ألبرتا عن جامعتي تينيسي وفكتوريا في أن رؤيتها ورسالتها قد ركزت على دعم الإبداع والابتكار على المستويين الوطني والدولي، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "البيئة الابتكارية" والتي تُعرف بأنها: "بيئة العمل التي تشجع على الابتكار، والتي تتسم بتوافر مستويات مرتفعة من استقلال العاملين في تنفيذ عملهم، والتشجيع من الرؤساء لمواجهة المخاطر، وتكوين مجموعات العمل التي تتسم بتنوع المهارات، والتعاون، والاتصال فيما بينها، واتسام العمل بالتحدي" (على السيد الشخبي، وآخرون، ٢٠١٢، ص ٦٢).

ومن ناحية أخرى تختلف جامعة تينيسي عن جامعتي ألبرتا وفكتوريا في أنها تسعى إلى أن تكون وجهة تعليمية تجذب الطلاب من مختلف الخلفيات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال توفير الفرصة لهم للحصول على تعليم عالي الجودة في بيئة أكاديمية متميزة، وتؤكد على ذلك من خلال رسالتها وأهدافها، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "تكافؤ الفرص التعليمية" والذي يُعرف بأنه "حصول كل فرد على فرص متكافئة مع أعضاء المجتمع الآخرين في الالتحاق بالتعليم المتاح في مجتمعه دون أن يكون هناك اختلاف في نوع الخدمة التعليمية المقدمة إليه، حتى يتمكن من أن يستفيد الاستفادة الحقيقية من برامج التعليم التي تقدمها الدولة" (فاروق عبده فلية وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤، ص ١٢٤).

بينما تختلف جامعة فكتوريا عن جامعتي تينيسي وألبرتا في تأكيد رؤيتها ورسالتها وأهدافها على أن تكون جامعة عالمية تسعى إلى إعداد طلابها ليكونوا مواطنين عالميين، وقادرين على التعامل مع القضايا العالمية بكفاءة عالية، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "المواطنة العالمية"، وهو مفهوم يتضمن الوعي الوطني الذي يرتكز على أسس الولاء والانتماء، والمسؤولية، والالتزام بخدمة الوطن الكبير، والمجتمع الإنساني أجمع؛ فالمواطنة العالمية تتعدى المفهوم الضيق لانتماء الفرد لوطنه وإقليمه وأمه لتصل بالنهاية لانتمائه للإنسانية جمعاء" (أماني غازي جرار، ٢٠١١، ص ٢٢٨).

ثانياً - فوائد نموذج التشغيل:

١ - أوجه التشابه وتفسيرها:

تتشابه الجامعات الثلاث المختارة للدراسة في استخدامها لنماذج التشغيل من أجل تقديم تعليم عالي الجودة يواكب المستجدات الحديثة، ويُلبّي متطلبات المجتمع، ويُمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الجودة"، والتي تُعرف بأنها: "عملية بناءية إيجابية، تهدف إلى تحسين الخدمة أو المنتج النهائي لأي مؤسسة وفي أي قطاع أو مجال، بحيث يُلبّي احتياجات وتوقعات المستفيدين، وذلك من خلال تحسين بيئة وظروف العمل لكل العاملين في المؤسسة، وتحفيزهم على الإلتقان في عملهم والمؤدي إلى منتج خالٍ من العيوب، ويطابق الشروط والمعايير المتفق عليها" (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ص ١٠٤).

كما تتشابه جامعات المقارنة الثلاث في أن نماذج التشغيل بهذه الجامعات تتمحور فوائدها حول دعم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، ويُمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الاستثمار في التعليم"، والذي يعني أن "التعليم ذو عائد مرتفع، ولكن في حدود مخططاته، وأن مزيداً من الإنفاق عليه يُمكن أن يؤدي إلى معدل سريع في التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، ويكون هذا العائد نابغاً من الاستغلال الجيد للموارد المتاحة بأقصى درجة من الكفاءة" (فاروق عبده فلية وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤، ص ٥٠).

وتتشابه الجامعات الثلاث المختارة للدراسة في استخدامها لنماذج التشغيل من أجل إدارة كافة مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق رؤيتها المستقبلية، ويُمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الإدارة الاستراتيجية"، والتي تُعرف بأنها "عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص، ومنافسة، ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر" (بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠، ص ٤٢٥).

٢- أوجه الاختلاف وتفسيرها:

تختلف جامعات المقارنة الثلاث في الفوائد المرجوة من بناء نماذج التشغيل، فكل جامعة لها طبيعتها، وسياقها، وثقافتها، وخصائصها التي تُميّزها عن غيرها، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "الثقافة التنظيمية"، والذي يمكن تعريفه بأنه: "المفاهيم والقيم، والافتراضات، والمعتقدات، والتوقعات، والاتجاهات، والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين، وتُشكّل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات، وبعبارة أخرى تُوفّر الإطار الذي يُوَضِّح الطريقة التي يتم بها العمل في المنظمة" (عباس سمير، ٢٠١٢، ص ١٢٢).

وتختلف جامعة ألبرتا عن جامعتي تينيسي وفيكوتوريا في استخدامها لنموذج التشغيل لمواجهة مشكلة أساسية تتعلق بانخفاض التمويل المقدم إلى الجامعة الذي أجبر الجامعة على خفض نفقاتها، وتقليص الوظائف بها، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "التكيف"، والذي يمكن تعريفه بأنه: "قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات المختلفة داخلياً أو خارجياً" (إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، ٢٠٠٣، ص ١٤٨).

في حين تختلف جامعة تينيسي عن جامعتي ألبرتا وفيكوتوريا في أنها تسعى إلى توحيد المعاملات الإدارية عبر فروع الجامعة المختلفة، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "الإصلاح الإداري"، والذي يمكن تعريفه بأنه: "كل ما يبذل من جهد في إطار إعداد مجموعة من الإجراءات الرامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري" (على السيد الشخبي وآخرون، ٢٠١٢، ص ١٥).

وفي المقابل تختلف جامعة فيكتوريا عن جامعتي ألبرتا وتينيسي في تأكيدها على موازنة التخصصات والبرامج الدراسية بها مع احتياجات سوق العمل المستقبلية، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "التجديد التربوي" والذي يُمكن تعريفه بأنه: "عملية التغيير والتحسين في النظام التعليمي أو في جزء منه؛ بغرض رفع كفاءته، وزيادة فعاليته، وجعله أكثر ملاءمة لظروف المجتمع الذي يوجد فيه" (على السيد الشخبي وآخرون، ٢٠١٢، ص ٩٣).

ثالثاً - مبادئ تصميم نماذج التشغيل:

١- أوجه التشابه وتفسيرها:

تتشابه الجامعات الثلاث المختارة للدراسة في اعتماد مبادئ تصميم نماذج التشغيل بها على ركيزتين أساسيتين هما: تقييم الواقع الحالي للجامعة؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف بها، وتحديد الأولويات الاستراتيجية؛ للتركيز على الأهداف والمجالات والأنشطة والمبادرات الأكثر أهمية اللازمة لتحقيق رؤيتها المستقبلية، ويُمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "إدارة التغيير" الذي يُمكن تعريفه بأنه: "الجهود التي تهدف إلى إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة، أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، ويتم هذا التغيير وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المؤسسة، وتحديد مجالات تغييرها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها" (بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠، ص ٥٤).

كما تتشابه جامعات المقارنة الثلاث في أنها تسعى من خلال مبادئ تصميم نماذج التشغيل إلى تعزيز ثقافة التحسين والتعلم المستمر، ويُمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "منظمة التعلم"، وهي: "المنظمة التي يعمل فيها الجميع - على نحو مستقل أو متعاون - على تطوير قدراتهم باستمرار؛ من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، كي يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي" (شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون، ٢٠١٩، ص ٧٠).

وتتشابه الجامعات الثلاث المختارة للدراسة في توجه هذه الجامعات من خلال مبادئ تصميم نماذج التشغيل الخاصة بها نحو معالجة مشكلاتها الإدارية بطرق إبداعية ومبتكرة لتحقيق أهدافها المأمولة، ويُمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الإبداع التنظيمي" والذي يمكن تعريفه بأنه: "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يُمكن تبنيها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة، أو فرضها من قبل أصحاب القرار؛ بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة" (بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠، ص ٣٨١).

٢- أوجه الاختلاف وتفسيرها:

تختلف جامعة ألبرتا عن جامعتي تينيسي وفيكوتوريا في تأكيدها من خلال مبادئ تصميم نموذج التشغيل الخاص بها على العدالة والإنصاف في توزيع الموارد على الوحدات المختلفة بها وفقاً للدور الذي تؤديه هذه الوحدات على مستوى الجامعة، وذلك حتى تتمكن من تلبية احتياجاتها، وتسيير أعمالها، وتحقيق خططها المستقبلية، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "العدالة التنظيمية"، والذي يُعرف بأنه: "النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة جميع العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم" (عمر محمد درة، ٢٠٠٨، ص ٣٢).

وفي المقابل تختلف جامعة تينيسي عن جامعتي ألبرتا وفيكوتوريا في تأكيدها على "ممارسات إدارة المواهب" من أجل الاستفادة من إمكانات وقدرات العاملين بها، واختيار الأشخاص الأكفاء من ذوي الأداء العالي؛ مما يُمكن الجامعة من مواكبة التطورات الحديثة، وتشجيع الابتكار والإبداع، وبناء بيئة عمل محفزة ومنتهجة، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "إدارة الموارد البشرية"، والذي يُمكن تعريفه بأنه: "استقطاب العاملين وتنميتهم والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى قدر مُمكن من الكفاءة، كما يُعرف بأنه: مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها، وتحفيزها، والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية" (سامي بودبوس وخالد زهمول، ٢٠٢٠، ص ١٩).

في حين تختلف جامعة فيكوتوريا عن جامعتي ألبرتا وتينيسي في تبنيها لنموذج سلسلة القيمة لتحديد أنشطتها الأساسية والداعمة التي تمكنها من تقديم قيمة للمجتمع في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ولقد أكدت على ذلك في مبادئ تصميم نموذج التشغيل الخاص بها، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "الإدارة الفعالة"، والتي تُعرف بأنها: "الإدارة التي تحسن اختيار أهدافها من خلال الدراسة الواعية والمتابعة اليقظة للمناخ المحيط، وتستطيع تحقيق تلك الأهداف بالاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، والتشغيل الأمثل للموارد،

والمحافظة عليها، وتنميتها باستمرار، والتعامل مع القيود والمعوقات، والمواجهة الفعالة للمنافسة، ومحاولة التميز والوصول إلى رضا العملاء بشكل أكثر كفاءة" (على السيد الشخبي وآخرون، ٢٠١٢، ص ٩٧).

رابعاً - عناصر نماذج التشغيل:

١- أوجه التشابه وتفسيرها:

تشابهت الجامعات الثلاث المختارة للدراسة في تعدد عناصر نموذج التشغيل، واختيار هذه العناصر وفقاً لاستراتيجية كل جامعة، وأهدافها، وتوجهاتها المستقبلية، ويُمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الغايات التنظيمية"، والذي يُمكن تعريفه بأنه: "النتائج المرغوبة من المؤسسة، وغالباً ما تكون جزءاً من رسالة المؤسسة الرسمية، وهي تُعبر بوضوح عن الفلسفة، وتُجسد قيم الإدارة، وتشير ضمناً إلى الاتجاه العام للمؤسسة" (محمد فتحي، ٢٠٠٣، ص ٢٨٢). كما تشابهت جامعات المقارنة الثلاث في الحرية التي تمتلكها هذه الجامعات لإدارة شئونها المالية والإدارية والأكاديمية، وقد ظهر ذلك في تبني هذه الجامعات لفكرة نموذج التشغيل، وقدرة كل جامعة على تحديد العناصر التي تتمكّن من خلالها من حل مشكلاتها وتحسين أدائها، ويُمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الاستقلال المؤسسي"، والذي يُمكن تعريفه بأنه: حرية الجامعة في إدارة شئونها الخاصة، دون تأثير من أي مستوى حكومي آخر، بالإضافة إلى سلطتها في وضع أهدافها وبرامجها الخاصة، وسلطتها في تحديد وسائل الوصول إلى هذه الأهداف، ويتضمن أيضاً حريتها من الناحية الاقتصادية والسياسية". (شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون، ٢٠١٩، ص ٨٦)

وتشابهت الجامعات الثلاث المختارة للدراسة في تأكيد العناصر الأساسية لنماذج التشغيل بها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة المجالات من أجل تحسين جودة التعليم، ويُمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الإدارة الإلكترونية" والذي يُمكن تعريفه بأنه: "أسلوب جديد في العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية يستخدم المعلوماتية والإلكترونية في تقديم الخدمات للطلاب، وذلك بهدف تبسيط وتسهيل التعامل مع المؤسسة التعليمية، والطلاب،

والأفراد العاملين، وأولياء الأمور، وتوفير المعلومات والخدمات بشكل متكامل وسريع لجميع الطلاب، وتيسير حصول الطلاب على الخدمة التعليمية، وتخفيض تكلفتها (بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠، ص ٣٥١).

٢- أوجه الاختلاف وتفسيرها:

تختلف جامعة ألبرتا عن جامعتي تينيسي وفكتوريا في تركيزها على "الهيكل التنظيمي" كعنصر رئيس من عناصر نموذج التشغيل الخاص بها؛ حيث قامت الجامعة بإنشاء هيكل تنظيمي جديد يقوم على دمج الكليات ذات التخصصات المتشابهة لبناء بيئة تعليمية متكاملة وقائمة على المعرفة، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "المنهج التكاملي"، والذي يُمكن تعريفه بأنه: "المنهج الذي يتخطى الحواجز بين المقررات الدراسية المختلفة - وأحياناً يلغي هذه الحواجز أو يتجاهلها - بهدف نمو المتعلم نمواً متكاملًا في مختلف النواحي؛ وبذلك يستطيع أن يجمع بين خبراته الحالية وخبراته السابقة، وأن يستخدم الخبرات المتكاملة التي يحققها أو يكتسبها في حل المشكلات التي تقابله" (مجدى عزيز إبراهيم، ٢٠٠٩، ص ٣٤٤ - ٣٤٥).

وفي المقابل تختلف جامعة تينيسي عن جامعتي ألبرتا وفكتوريا في سعي الجامعة نحو تكوين وبناء فرق عمل محددة من أجل توحيد كافة الممارسات على مستوى الجامعة وفروعها المختلفة؛ لذا تُعد الموارد البشرية ركيزة أساسية وعنصرًا مهمًا من عناصر نموذج التشغيل الخاص بها، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "تماسك الجماعة"، وهو "مصطلح يستعمل في علم الاجتماع للدلالة على الروح المعنوية العالية للجماعة، وعلى إحساس الأفراد فيها بالانتماء العميق إليها، وامتثالهم لمعاييرها وقواعدها، وحرصهم على وحدتها، ومقاومتهم الشديدة للانفصال عنها" (محمود السيد وآخرون، ٢٠٢١، ص ٢٢٨).

في حين تختلف جامعة فكتوريا عن جامعتي ألبرتا وتينيسي في تأكيد الجامعة على مراجعة وتحديث وتطوير ممارسات وعمليات الحوكمة بها من أجل تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق العدالة، واتخاذ قرارات فعالة تحسن من الأداء الجامعي، ويُمكن تفسير هذا الاختلاف

في ضوء مفهوم "الرقابة"، والذي يُمكن تعريفه بأنه: "العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة، والسياسات المرسومة، والخطط والتعليمات الموجهة، إنما تُنفَّذ بدقة وعناية وبطريقة صحيحة (بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر، ٢٠١٤، ص ٦٩)

القسم الخامس: الجهود الراهنة للجامعات المصرية في ضوء مفهوم نماذج التشغيل (دراسة نظرية وثائقية):

يُعد مصطلح نماذج التشغيل من المصطلحات الحديثة نسبياً على الأوساط الأكاديمية، ونظراً لأهمية هذا المصطلح، وقيمتها العلمية الكبيرة، فقد وجد مكانه في الدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية المهمة بالموضوع، خاصة في هذا العصر الذي يميّز بعدم الاستقرار، وبالتسارع المستمر في وتيرة التغييرات التكنولوجية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والتي فرضت على الجامعات العربية عامة، والجامعات المصرية خاصة ضرورة التوجه نحو تبني مفهوم نموذج التشغيل، لما يحمله هذا المفهوم من دلالة واعية على قدرة الجامعة على الاستفادة من كافة مواردها البشرية والتكنولوجية والمادية، فقد وجدت بعض جامعات الدول المتقدمة أن بناء نماذج التشغيل قد مكّنها من التحكم في مواردها، وعملاتها، وهياكلها التنظيمية، ونظام الحوكمة بها، ونظم التكنولوجيا والمعلومات، وإدارة المشتريات والعقود، وغيرها؛ مما جعلها قادرة على تبسيط عملياتها وأنظمتها المعقدة، ورؤية الصورة كاملة، وهو ما أدى إلى تعزيز ميزتها التنافسية، وتحقيق رؤيتها المستقبلية، وعند تحليل الوضع الراهن للجامعات المصرية في ضوء هذا المفهوم فإنه يُمكن تسليط الضوء في البداية على الجهود الوطنية المبذولة لتطوير الجامعات المصرية والقضايا المتعلقة بهذا المفهوم، وذلك على النحو التالي:

أولاً - جهود الدولة المصرية للارتقاء بمنظومة التعليم الجامعي:

أولت الدولة المصرية اهتماماً كبيراً بإنشاء وتطوير الجامعات المصرية، وجاء ذلك في إطار الجهود المبذولة للارتقاء بالمنظومة التعليمية على جميع المستويات، ومن بينها التعليم الجامعي، وذلك للاستفادة من الطاقات البشرية المدربة والمؤهلة على أعلى المستويات، والتي تُلبّي طموحات الدولة في التنمية المستدامة، وتثري البحث العلمي، فعلى صعيد الجامعات

الحكومية شهدت الدولة زيادة في عددها بنسبة ١٧.٤% لتصل إلى ٢٧ جامعة عام ٢٠١٩/٢٠٢٠، وذلك مقارنة بـ ٢٣ جامعة عام ٢٠١٣/٢٠١٤، كما تم زيادة البرامج الجديدة لتخصصات تخدم سوق العمل بنسبة ٥٩.٣% لتصل إلى ١٨٨ برنامجًا عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ مقارنة بـ ١١٨ برنامجًا عام ٢٠١٤/٢٠١٥. (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ص ص ٢٣-٢٤).

كما حرصت الدولة على الارتقاء بمستوى جودة التعليم وتطويره المستمر، واعتماد المؤسسات التعليمية وفقًا لمعايير قومية تتسم بالشفافية، وتتلاءم مع المعايير القياسية والدولية، وانطلاقًا من هذه الرؤية عملت الدولة على تحقيق الجودة والتنافسية في قطاع التعليم العالي باعتباره قاطرة التقدم، وأساس البناء والتنمية؛ ولهذا سعت الدولة إلى تطوير المنظومة التعليمية بالجامعات المصرية من خلال إعادة صياغة الرؤى، والرسائل، والأهداف، والاستراتيجيات والسياسات بما يضمن ملاءمة منظومة التعليم الجامعي لمتطلبات الحاضر والمستقبل، وكانت أولى خطوات الدولة في هذا المجال خلال السنوات الماضية هي إعادة هيكلة مجلس إدارة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد عام ٢٠١٤، كما قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بالعديد من الجهود المتنوعة لتطوير التعليم وفقًا للمعايير الدولية، والتي كان من أهمها: تطوير المعايير الجديدة لاعتماد الكليات والجامعات المصرية كل خمس سنوات في عام ٢٠١٤، واستحداث منظومة التعليم عن بعد في عام ٢٠١٥، ومراجعة جميع معايير الاعتماد وتطويرها، وفي عام ٢٠١٨ زادت نسبة مؤسسات التعليم العالي الحاصلة على الاعتماد من الهيئة؛ حيث بلغت ٢٠% من إجمالي أعداد المؤسسات الموجودة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ص ص ٥٣-٥٥).

وبالإضافة إلى الجهود السابقة كانت هناك جهود أخرى عديدة ساهمت في إثراء منظومة التعليم الجامعي المصري، ولعل من أهمها ما يلي:

١- الإطار الدستوري:

فقد نصت المادة (٢١) من الدستور المصري لعام ٢٠١٤ أن الدولة تكفل استقلال الجامعات والمجامع العلمية واللغوية، وتوفر التعليم الجامعي وفقًا لمعايير الجودة العالمية،

وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها وفقاً للقانون. وفي المادة ذاتها أكد الدستور أن الدولة تلتزم بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن ٢% من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية (جمهورية مصر العربية، دستور جمهورية مصر العربية المعدل، ٢٠١٤، مادة ٢١).

٢- الإطار التشريعي:

يُعد قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية هو الإطار التشريعي الذي يُحدّد القواعد والمبادئ الأساسية التي تنظم عمل الجامعات المصرية، وقد نصت المادة الأولى منه على أن: "تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، متوخية في ذلك المساهمة في رقي الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في جميع المجالات، وإعداد الإنسان المُزوّد بأصول المعرفة، وطرق البحث المتقدمة، والقيم الرفيعة ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع الاشتراكي، وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، وتعتبر الجامعات بذلك معقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدر الاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها وهي الثروة البشرية، وتهتم الجامعات كذلك ببعث الحضارة العربية والتراث التاريخي للشعب المصري وتقاليدهِ الأصيلة، ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الدينية، والخلفية الوطنية، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية العربية والأجنبية. وتكفل الدولة استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج" (جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، ٢٠١٨، مادة ١).

٣- الاستراتيجيات الوطنية:

هناك عدة استراتيجيات وطنية تم إطلاقها من أجل تطوير منظومة التعليم الجامعي في مصر، ولعل من أهمها ما يلي:

أ- استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠:

أطلقت مصر عام ٢٠١٦ النسخة الأولى من استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ كنقطة ارتكاز أساسية لمسيرة التنمية الشاملة، آخذة بعين الاعتبار الأولويات والطموحات الوطنية لرسم خارطة طريق تحقق التنمية المستدامة، ولقد ارتكزت رؤية مصر ٢٠٣٠ على ستة أهداف استراتيجية انبثق منها ٣٢ هدفًا عامًا تتكامل فيما بينها من أجل بناء الإنسان المصري، ولقد جاء اختيار الهدف الأول (الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته) ليتبنى مقومات أساسية لحياة كريمة ولاتقة من خلال القضاء على الفقر، وتوفير الغذاء، وإتاحة خدمة صحية متميزة، وإتاحة السكن اللائق، والارتقاء بمنظومة التعليم؛ حيث تؤكد رؤية مصر ٢٠٣٠ على أن التعليم يأتي على رأس الأجندة التنموية لمصر تقديرًا لدوره الحيوي في النهوض بمستوى معيشة المواطن والارتقاء بجودة حياته، وأوضحت أن التعليم الجامعي له دور حيوي في تأصيل المنهج العلمي في التفكير وتنمية المعارف والمهارات الفنية اللازمة لدخول سوق العمل، ويُعدّ حلقة الوصل التي تربط بين التعليم والمعرفة التقليدية والتطور التكنولوجي المتجدد والمتسارع في عالمنا المعاصر (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، رؤية مصر ٢٠٣٠، إصدار ٢٠٢٣، ص ص ٥، ٧، ٥٤).

ب- استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠:

أدركت الدولة المصرية أن هناك عددًا من التحديات التي تواجه منظومة التعليم العالي هي بمثابة قضية أمن قومي؛ ولهذا سعت من خلال استراتيجية تطوير شاملة وتفصيلية أن تضع الرؤية، والرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات والسياسات التي تضمن ملاءمة منظومة التعليم العالي لمتطلبات الحاضر والمستقبل، ولقد بُنيت استراتيجية التعليم العالي على ١٢ مسار للتخطيط، يأتي في المقدمة مسار الإتاحة الذي يتناول كيفية إتاحة فرص تعليمية للراغبين والمؤهلين، وضرورة التوسع في الأنماط الجديدة للتعليم العالي، ثم يتبعه مسار القبول وكيفية استحداث نظم للقبول تتناسب مع مختلف قدرات الطلاب، كما ركزت الاستراتيجية على تطوير أركان العملية التعليمية والتي تتمثل في مسارات الموارد البشرية في منظومة التعليم العالي، (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والقيادات، والإداريون، والقيادات الإدارية)، كما

اعتنت الاستراتيجية بمسار البحث العلمي والابتكار، ومسار التعليم التقني والتطبيقي، وكذلك أفردت الاستراتيجية مسارًا خاصًا للمستشفيات الجامعية وخدمة المجتمع، والذي تبعه مسار لتطوير الحوكمة والإدارة المؤسسية، هذا وقد تناولت الاستراتيجية مسارًا للجودة والاعتماد، واعتنت بمسار التدويل، كما اختتمت الاستراتيجية مساراتها بمسار تكنولوجيا المعلومات والتعليم.

(وزارة التعليم العالي، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، ص ٦ - ٧).

ج- الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠:

حددت الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) عددًا من الأهداف التي تخص قطاع البحث العلمي لتحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠، ومن تلك الأهداف انطلقت رؤية ورسالة الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، لتكون دليلاً وطنياً للتحرك باتجاه المستقبل في هذا المجال، من خلال رصد المقومات المتاحة لمنظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار الوطنية، وطرح خطط وبرامج تنفيذية بآليات محددة، وذلك بالتنسيق والتواصل مع كافة الجهات المعنية الوطنية والدولية، ومنذ البدء في تنفيذ الاستراتيجية عام ٢٠١٦ التزمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عند تقييم تلك الاستراتيجية بالتواصل مع كافة الجهات المعنية بهدف تبادل الخبرات والآراء والتجارب بشأن تعديل الاستراتيجية وخططها التنفيذية في ضوء التغيرات المتسارعة، وكذا ترتيب أولويات الدولة في المجال التكنولوجي، إضافة إلى إعطاء الفرص لتلك الجهات للتعرف على الاستراتيجية، وإيجاد حلول فعالة في هذا المجال، وقد انبثق عن ورش العمل مع كافة الجهات المعنية من وزارات ومؤسسات وهيئات بالدولة والمجتمع عدد من المقترحات البحثية التي تم النظر فيها من قبل فريق عمل متخصص من الوزارة، وتم إدراجها في المسارات الرئيسية والمحاور الفرعية للاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، ٢٠١٩، ص ٥ - ٦).

يتضح مما سبق مدى الجهود التي تبذلها الدولة من أجل تطوير الجامعات المصرية على كافة المستويات، وقد اتخذت الدولة خطوات جادة في هذا الأمر؛ حيث بدأت بإنشاء جامعات جديدة، واستحدثت برامج جديدة تتوافق مع احتياجات سوق العمل، وامتد التطوير ليشمل العديد من المشروعات التنفيذية التي أشارت إليها الاستراتيجيات الوطنية، بالإضافة إلى الاهتمام بجودة التعليم الجامعي، والعمل على توفير بيئة تعليمية تواكب أحدث التطورات العالمية.

ثانياً - رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها:

إن استراتيجية كل جامعة بمثابة منهج أو إطار عمل متكامل، يتحدد من خلاله رؤية الجامعة ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها؛ حيث تعكس الاستراتيجية توجهات الجامعة في مجالات عملها الأساسية بما يتلاءم ويتوافق مع رؤيتها وتطلعاتها لإحداث تغيير شامل يسهم في الارتقاء بجودة وكفاءة منظومة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهو ما يجعلها قادرة على الحفاظ على وضعها التنافسي ومواجهة تحديات الحاضر والمستقبل (هناء شحنة السيد مندور، ٢٠٢٣، ص ص ٢٥٣-٢٥٤).

ويوجد لكل جامعة مصرية رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة تعكس توجهاتها المستقبلية، وعلى الرغم من أن كافة الجامعات تسعى إلى إكساب طلابها وخريجها مهارات ومعارف علمية تؤهلهم إلى سوق العمل، إلا أن لكل جامعة رؤيتها التي تعبر عن طموحاتها، ورسالتها التي تود الوصول إليها، وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ويُمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- جامعة عين شمس:

رؤية الجامعة هي: الريادة العالمية في التعليم والبحث العلمي، وإنتاج واستثمار المعرفة بإدارة منظومة تدعم الابتكار بما يحقق التنمية المستدامة لخدمة المجتمع، أما عن رسالة جامعة عين شمس فهي أن تكون مؤسسة تعليمية وبحثية وخدمية تتبنّى الابتكار، وتؤهل معرفياً ومهارياً خريجاً قادراً على دعم الاقتصاد الوطني، والمنافسة في سوق العمل، وخدمة المجتمع طبقاً للمستجدات العالمية، بينما تمحورت المسارات والأهداف الاستراتيجية حول

التعليم والتعلم والبحث العلمي، والمسئولية المجتمعية، والتعاون الإقليمي والدولي، والموارد البشرية والمادية والمالية، والحوكمة، ونظم الجودة والاعتماد (جامعة عين شمس، ٢٠٢٤، ص ص ١ - ٨).

- جامعة الزقازيق:

تتمثل رؤية الجامعة في أنها تطمح أن تكون منارة للمعرفة والريادة والابتكار، وذات تصنيف عالمي متقدم في إطار التحول لجامعات الجيل الرابع، وتساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة نحو تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، أما عن رسالة جامعة الزقازيق فهي أن تعمل على تحقيق أداء مؤسسي متميز يدعم النمو المالي، ويطور رأس المال البشري، ويُمكن الشراكة المجتمعية، ويوفر بيئة جامعية ذكية تعزز منظومة الريادة والابتكار، وتواكب برامجها متطلبات سوق العمل محليًا وإقليميًا وعالميًا، وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة، وتوظيف البحث العلمي والابتكارات لخدمة أغراض التنمية المستدامة والقضايا المجتمعية المعاصرة، ولقد تمحورت الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة حول تعزيز التميز الأكاديمي، وتوفير فرص تعليمية متميزة، وتحقيق الريادة في البحث العلمي والابتكار في المجالات ذات الأهمية الوطنية والدولية، وتعزيز جدارات أعضاء هيئة التدريس، وتعظيم الشراكة المجتمعية والتنمية المستدامة، وتطوير منظومة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتحقيق أداء مؤسسي متميز، والارتقاء بمكانة الجامعة محليًا وإقليميًا ودوليًا (جامعة الزقازيق، ٢٠٢٣، ص ص ٨٢-٨٥).

- جامعة طنطا:

رؤية الجامعة هي: الابتكار والريادة في إنتاج واستثمار المعرفة، وأن تكون ذات ميزة تنافسية لتحقيق التنمية المستدامة، أما عن الرسالة فهي أن تلتزم جامعة طنطا بتفعيل استراتيجية تنمية مستدامة من خلال تحسين البيئة التعليمية، وخلق المعرفة والابتكار، وريادة الأعمال لمواكبة متطلبات سوق العمل في كافة القطاعات، ومسايرة التطورات العالمية في مجال البحوث التطبيقية التنافسية لخدمة قضايا المجتمع، وتمحورت الغايات والأهداف الاستراتيجية حول رفع كفاءة القدرة المؤسسية، والارتقاء بالمنظومة التعليمية، وتعزيز منظومة البحث العلمي، وتفعيل مجالات الشراكة، وتعزيز المكانة الدولية للجامعة (جامعة طنطا، ٢٠٢١، ص ص ٤٦-٤٩).

- جامعة المنيا:

تتمثل الرؤية في سعي جامعة المنيا إلى أن تكون لها مكانتها العلمية المتميزة محلياً ودولياً؛ حيث تقدم تعليمًا عالي الجودة، وتمد باحثيها بأفضل الفرص لإنتاج بحث علمي يُمكن من التنافس دولياً، كما تسعى لتنمية الريف المصري، والمناطق العشوائية، وتعمير الظهير الصحراوي، وجذب رجال الأعمال والصناعة ليتخذوا من الجامعة شريكاً يُمكنهم من تحقيق المنافسة محلياً، وعربياً، ودولياً، أما عن رسالة جامعة المنيا فهي أن تلتزم بتحقيق رؤيتها، من خلال تقديم تعليم فعّال يواكب متطلبات العصر، وذلك لإعداد أجيال متميزة قادرة على المنافسة محلياً وعربياً وعالمياً، وتمحورت الغايات والأهداف الاستراتيجية حول وجود جهاز إداري كفء يدعم كليات ومستشفيات الجامعة ومراكزها ووحداتها، وتخريج كوادر متميزة قادرة على المنافسة، وتنمية البيئة، وخدمة المجتمع، وتكوين علاقات شراكة فعّالة بين القطاعات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، وحصول كليات وبرامج الجامعة على الاعتماد، وتحقيق مكانة دولية للجامعة (جامعة المنيا، ٢٠١٦، ص ص ٥٥ - ٥٨).

إن الجامعات السابقة وغيرها من الجامعات المصرية تسعى من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى تحقيق التميز والنجاح والمستقبل الذي ترغب فيه؛ ولذلك "اتجهت الجامعات المصرية إلى تشكيل كيانات خاصة للاضطلاع بمهام التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة ككل، وقد تباينت تجارب الجامعات الحكومية في مصر فيما يخص شأن التخطيط الاستراتيجي بها وإعداد الخطط الاستراتيجية لها، حيث أوكلت بعضها مهمة التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية إلى لجان عليا متخصصة بهذا الشأن، والبعض الآخر أوكل هذه المهام لمراكز ضمان الجودة والوحدات التابعة لها بالكليات، في حين انتهجت مؤسسات أخرى تشكيل وإنشاء وحدات مختصة بالتخطيط الاستراتيجي دون غيره، وهو التطبيق الأكثر شيوعاً" (محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي، ٢٠٢٠، ص ٢٢٦).

وعلى الرغم من الحراك التطويري الذي تشهده كافة الجامعات المصرية في مجال الجودة إلا أن تحقيق المعايير والمؤشرات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي بهذه الجامعات لا يزال دون

المستوى المطلوب؛ مما يعني أن وحدات التخطيط الاستراتيجي التي أنشأتها تلك الجامعات لا تقوم بأدوارها بالشكل المطلوب، ولا تحقق أهدافها التي أنشئت من أجلها (محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي، ٢٠٢٠، ص ٢٢٧).

فلقد أشارت الدراسات والأبحاث أن هناك العديد من جوانب الضعف والقصور في التوجه الاستراتيجي للجامعات المصرية، ولعل من أهمها ما يلي:

- يُعد التزام الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي التزامًا شكليًا؛ مما يؤثر على قدرة الجامعة على توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على أدائها، مع ضعف تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية بشكل واقعي لاكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وقلة الاستعانة بالخبراء والمختصين من خارج الجامعة في وضع الأهداف الاستراتيجية أو الاستفادة منهم في دعم أنشطة وخطط وبرامج الجامعة (عادل حلمي أمين للمسي، ٢٠٢١، ص ص ٣٥٢ - ٣٥٤).
- لا تزال معظم الجامعات المصرية حبيسة التخصصات والأداء التقليدي، وتعاني من عدم فهم بيئتها المحلية ومقومات واحتياجات تلك البيئة (محمد مجدي محمد مخلص، ٢٠١٨، ص ١٢٩).
- ضعف قدرة الجامعات المصرية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية، وتراجع ترتيب الجامعات المصرية، وعدم قدرتها على تلبية احتياجات سوق العمل (عفاف محمد جليل، ٢٠١٥، ص ٩٧).
- ضعف جودة وكفاءة معظم الجامعات المصرية؛ فالقليل منها استطاع الحصول على اعتماد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد سواء على المستوى المؤسسي أو البرامجي، وضعف إنتاجية البحث العلمي في الجامعات المصرية بسبب قلة عدد البحوث العلمية المنشورة في الدوريات العالمية ذات معامل التأثير العالي (محمد ماهر محمود حنفي، ٢٠٢٠، ص ١٧٠).
- بعض الجامعات تضع رؤى وأهدافًا استراتيجية لا تتواءم مع المستجدات المتلاحقة، ولا تتناسب مع إمكانياتها المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة (هناء شحنة السيد مندور، ٢٠٢٣، ص ٢٥٩).

- هيمنة الإدارة العليا في بعض الجامعات على مختلف العمليات الإدارية بوحداث التخطيط الإستراتيجي، وغياب وجود خطط عمل منشورة ومعلنة توضح أولويات العمل بالعديد من هذه الوحدات، كما أنه من الواضح أن بعض الجامعات تختزل عملية التخطيط الإستراتيجي على مجرد استيفاء متطلبات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، بالإضافة إلى افتقار العديد من وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية إلى وجود آليات فعّالة لدعم الشفافية وتداول المعلومات (محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي، ٢٠٢٠، ص ٢٦٤).

يتضح مما سبق أن الجامعات المصرية تعاني من العديد من المشكلات والمعوقات التي تحدّ من قدرتها على تبني توجه استراتيجي مُحدّد ودقيق، والحقيقة أنه عند بناء نموذج التشغيل فإن الأمر يستلزم وضوح التوجه الإستراتيجي في البداية؛ أي وجود رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات مترابطة مع بعضها؛ حتى يُمكن بناء نموذج تشغيل فعّال يُمكن الجامعات المصرية من تنظيم مواردها، وعملياتها، وثقافتها، وممارسات الحوكمة بها، وهياكلها التنظيمية من أجل تقديم قيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة.

ولقد أشارت إحدى الدراسات إلى أنه بالنسبة للجامعات المصرية فإن الأمر لم يُعد يتوقف على امتلاك الجامعة لخطة استراتيجية أم لا، بقدر ما هو متوقف على قدرة الجامعة على تنفيذ هذه الخطة كي تضمن بلوغ ما خططت له من أهداف، وأوضحت الدراسة أن الجامعة لن تتمكن من ذلك إلا إذا توافرت لها الآلية أو الأسلوب المناسب؛ حيث أصبحت كافة الجامعات بلا استثناء تمتلك هذه الوثيقة - الخطة الاستراتيجية - مع الاختلاف في مستوى الجودة، ثم تساءلت الدراسة عن مدى قدرة كل جامعة على تنفيذ ما خططت إليه (آية جلال السيد وأميرة محمود الشرقاوي، ٢٠٢٢، ص ٢٣)، وترى الدراسة الحالية أن نموذج التشغيل هو الآلية الأنسب والطريقة المثلى لنجاح الجامعات في تنفيذ ما خططت إليه وتحقيق أهدافها المرجوة.

ثالثاً - واقع الجامعات المصرية في ضوء مفهوم نماذج التشغيل:

إن مفهوم نموذج التشغيل ينطوي على سلسلة كبيرة من العلاقات بين مجموعة متنوعة من العناصر، ويعمل على تنظيمها وإدارتها، فهو بمثابة إطار يوضح كيفية قيام كل جامعة باستخدام مواردها، وتنظيم عملياتها، والاستفادة من طاقاتها البشرية والتكنولوجيا الموجودة بها، وتطوير ممارسات الحكومة بها، وتحديث هيكلها التنظيمي، ... وذلك من أجل تحقيق رؤيتها، وتنفيذ استراتيجيتها بنجاح، وعند دراسة وتحليل واقع بعض هذه العناصر التي تُشكّل ركيزة أساسية للجامعات المصرية فإنه يُمكن التوصل إلى ما يلي:

١ - التكنولوجيا:

تُساهم التكنولوجيا الحديثة في سرعة الإنجاز، وتطوير الأنشطة، وزيادة كفاءة العملية التعليمية، وتبسيط إجراءات العمل، وتخزين المعلومات واسترجاعها بالنسبة للطالب وعضو هيئة التدريس، وكافة العاملين بالجامعات المصرية، وذلك عوضاً عما كان يحدث في الماضي من إضاعة للوقت والجهد بجانب زيادة التكلفة، فقد ساعدت التكنولوجيا الحديثة في توفير بيئة تفاعلية جديدة في الجامعات المصرية مع ضمان جودة العمل ومواكبة التطور (أحمد سيد أحمد كشك وأحمد مصطفى عكاشة، ٢٠٢٢، ص ص ١٨٧-١٨٨).

ومع كل ما قدمته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر من جهود ومحاولات لتطوير الجانب التكنولوجي إلا أن الواقع يشير إلى وجود بعض جوانب الضعف والقصور المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات المصرية، ويُمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- انخفاض الوعي لدى الجهاز المالي والإداري بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات، وضعف قدرات بعض أفراد الإدارة بالكليات في هذا المجال، ونقص المهارات التقنية لمعظم الإداريين، وتسرب العمالة المدربة من فنيين وأخصائيين ومهندسين للمضعف الشديد في المرتبات مقارنة بما هو موجود بالسوق (عنتر محمد أحمد عبد العال، ٢٠١٩، ص ٢٩٠).

- ضعف الاتصال بين وحدات التكنولوجيا والوحدات الأخرى بالجامعة، وعدم إدراك أطراف عديدة بالجامعة بالمبادرات والمشروعات التي يتم التخطيط لها أو تنفيذها في هذا المجال (نجلاء عبد التواب عيسى وسلوى حلمي على يوسف، ٢٠٢٣، ص ٢٣٤).
- افتقار الجامعات المصرية إلى الوسائل الحديثة في التدريس داخل القاعات الدراسية، واعتماد الجامعات المصرية على التكنولوجيا التي تستوردها من الدول المتقدمة لبعض الأبحاث التطبيقية، وافتقار أغلب الجامعات للمعامل ذات الإمكانيات الحديثة (عفاف محمد جليل، ٢٠١٥، ص ١٠٨).
- لا يزال هناك ضعف في توفير بعض الخبرات والكفاءات البشرية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات (محمد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٢٠، ص ٢٦٥).
- ضعف شبكة الإنترنت، وإسناد مسئولية الدعم التقني لغير المتخصصين (لمياء إبراهيم المسلماني، ٢٠٢٢، ص ٨٥٧).
- صعوبة التعاون والتكامل مع الجهات الداعمة للنظم الإلكترونية أو إنشاء شراكات مع الجامعات المماثلة بهدف تعظيم الاستفادة واكتساب الخبرات في المجال التكنولوجي (أحمد سيد أحمد كشك وأحمد مصطفى عكاشة، ٢٠٢٢، ص ١٩٦).
- ضعف نظام المعلومات بالجامعة، وصعوبة نقل وتداول المعلومات ووصولها إلى صناع القرار في الوقت المناسب لحدثة الاعتماد على التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى عدم كفاءة الأجهزة المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات (عنتر محمد أحمد عبد العال، ٢٠١٩، ص ٢٩١).

٢- الهيكل التنظيمي:

يُعدُّ الهيكل التنظيمي أداة فعالة للتنسيق بين مختلف وحدات وأقسام وإدارات الجامعة، فهو يوضح المستويات الإدارية وعلاقات الإبلاغ التي تُحدّد من يُقدّم تقاريره إلى من داخل الجامعة، كما يحدد المهام والأدوار والمسئوليات، وقنوات الاتصال، وكيفية تدفق المعلومات بين

مختلف الإدارات، ورغم أهمية الهيكل التنظيمي إلا أنه ما زال هناك العديد من العقبات والصعوبات التي تقف حائلاً أمام تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية بالجامعات المصرية، ويُمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- تتسم التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي بالجمود، وقلة التطور والمواكبة للتغيرات المحلية والعالمية، وإعاقة بعض نصوص قانون تنظيم الجامعات، واللائحة التنفيذية لعملية تحسين وتطوير الأداء الجامعي، وغلبة الشكليات والتطبيق الحرفي للوائح، والتعامل مع الروتين والبيروقراطية، بالإضافة إلي مركزية السلطة (محمد سعيد عبد المطلب هلال، ٢٠٢١، ص ٣١٧).
- يعاني قطاع التعليم العالي في مصر من تداخل الاختصاصات والتشتت القانوني بين الجهات المسؤولة عن إصدار التشريعات والقوانين المتعلقة بالجامعات؛ مما أدى إلى عدم وضوح الصلاحيات، وتباين التفسيرات، وضعف سلطة اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية. (رشا محمد السيد عراقي، ٢٠٢٤، ص ١٢٥).
- تعاني الجامعات المصرية من ضعف القدرة على اتخاذ أي قرارات تتعلق بالتطوير والتجديد، بدون موافقة الحكومة (عفاف محمد جليل، ٢٠١٥، ص ٨٦).
- تسيطر المركزية على عمليات التخطيط بشكل كبير، ولا تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، كما لا يوجد تنسيق وتعاون بين مختلف المستويات الإدارية. (محمد عبد اللطيف محمد علي، ٢٠١٨، ص ص ٢١٠-٢١١).
- تقتصر الهياكل التنظيمية لوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية للحدثات والتطوير التنظيمي؛ حيث تتسم بالبناء الهرمي التقليدي، والمركزية الشديدة؛ مما يفقدها الكثير من مميزات الهياكل المتطورة في ضوء المداخل الإدارية الحديثة (محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي، ٢٠٢٠، ص ٢٦٥).
- التكرار والتداخل والغموض في اختصاصات مجالس الأقسام والكليات والجامعة، وسيطرة المجلس الأعلى للجامعات على كافة أمور وشئون الجامعات؛ مما يضعف من استقلاليتها مالياً وإدارياً وأكاديمياً (شيماء سعيد محمود وآخرون، ٢٠٢٢، ص ص ٤٩٠-٤٩١).

٣- الموارد البشرية:

تُعد الموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات الأساسية التي شغلت ولا تزال تشغل أذهان العديد من المهتمين بقضايا التعليم الجامعي؛ لكونها تهدف إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الارتقاء بأفكارهم، وتطوير أداء القيادات والإداريين، وتعزيز خبراتهم، وتحسين مهاراتهم خاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم الجامعي والثورة التكنولوجية والمعرفية الهائلة التي يشهدها العصر الحالي (نشوة سعد محمد بسطويس، ٢٠٢٢، ص ٢٨٠).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة من أجل تنمية قدرات القيادات وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجهاز الإداري بالجامعات المصرية، إلا أن هناك العديد من مواطن الضعف والقصور قد اكتتفت تلك الجهود، وحدثت من كفاءتها وأدائها، وهذا ما أفادت به نتائج العديد من الدراسات، ويُمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- افتقار الجامعات المصرية لوجود نظام واضح لتقييم أداء العاملين وتحفيزهم على العمل بشكل أفضل، ووجود قصور في عملية الاختيار والتعيين يؤدي إلى تراجع جودة العمل والإنتاجية داخل الجامعات المصرية (رشا محمد السيد عراقي، ٢٠٢٤، ص ١١٢).
- ضعف جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية الناتج عن سوء الاختيار لهذه الموارد، وضعف تأهيلهم للمهام الموكلة إليهم، ونقص البرامج الإثرائية للمواهب من الموارد البشرية الإدارية (عبد الكريم محمد أحمد حسين، ٢٠٢٣، ص ١٠٩).
- ضعف إعداد وتنمية القيادات الجامعية، وتقييد المناخ العام للمواهب والقدرات الإبداعية من خلال الجمود في اللوائح والتشريعات، وعزوف الكثير من ذوي الكفاءات عن تولي المسؤوليات الإدارية (هناء شحطة السيد مندور، ٢٠٢٣، ص ٢٤٦).
- تتسم السياسة التي تنتهجها الجامعة في شغل الوظائف الشاغرة بها بالتقليدية، والتي لا تتيح الفرصة لاستقطاب المبدعين واكتشافهم بالشكل الأمثل (عادل حلمي أمين اللامي، ٢٠٢١، ص ٣٥٨).
- لا تعتمد الجامعات المصرية على بطاقات تحديد الاحتياجات التدريبية لتحديد المهارات المطلوبة لتدريب العاملين بالجامعات، ونقص الكفاءات والمهارات لدى أعضاء هيئة

التدريس المسؤولين عن تنفيذ البرامج التدريبية؛ مما يؤثر على جودة وفعالية التدريب، ومحدودية توفير الميزانية الكافية لتدريب وتطوير الكوادر بالجامعات المصرية (رشا محمد السيد عراقي، ٢٠٢٤، ص ١١٤).

- استخدام أسلوب الإدارة التقليدية؛ حيث يتم الاختيار وفقاً للأقدمية، ودون مراعاة للمؤهلات والمواصفات التي يفترض توافرها فيمن يشغل المناصب القيادية (حسن مختار حسين سليم والتهامي محمد إبراهيم متولي، ٢٠٢٢، ص ٤٩١).
- افتقار الجامعات المصرية لوجود سياسات وخطط واضحة معلنة للاحتفاظ بالكوادر البشرية بها (رشا محمد السيد عراقي، ٢٠٢٤، ص ١١٩).

٤- الحوكمة:

تُعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام بالغ في الآونة الأخيرة؛ حيث تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، وتعمل على اتخاذ القرارات بشكل يتسم بالشفافية والعدالة؛ مما يؤدي إلى تحقيق أعلى كفاءة وفعالية في إدارة شئون التعليم الجامعي، وهي نهج إداري يعتمد على مجموعة من الآليات التي تنظم العلاقة بين الجامعة وأصحاب المصلحة والأطراف المعنية؛ مما يُسهم في القضاء على الفساد، وتوجُّه الجامعة نحو التقرد والتميز (شيماء على عباس على، ٢٠٢٠، ص ص ٥١٤-٥١٥).

ولقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تُعيق تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية، والتي يُمكن توضيحها على النحو التالي:

- لا يوجد بالجامعات المصرية الحكومية هياكل حوكمة مستقلة؛ حيث تقوم الهياكل الإدارية القائمة بالكليات والجامعات بعمليات المتابعة والتدقيق، ويشارك في ذلك لجان ووحدات ضمان الجودة بتلك الكليات والجامعات (عبد الرزاق محمد زيان، ٢٠١٩، ص ١٦٨٦).

- غموض مفهوم الحوكمة سواء لدى أعضاء هيئة التدريس أو القيادات الأكاديمية، والافتقار إلى دورات تدريبية تعريفية عن أسس ومبادئ الحوكمة ومتطلبات تطبيقها. (أميمة حلمي مصطفى وفاطمة محمد منير اللامي، ٢٠٢٢، ص ١٤٤)

- لا توجد عقوبات صريحة للمخالفات المالية والإدارية داخل الجامعات المصرية، كما لا يُحدّد القانون صراحة العقوبات التي تقع على الجامعات إذا لم تُطبّق معايير الجودة والاعتماد. (محمد حمدي محمد مخلص، ٢٠١٨، ص ١٣٣)

- ضعف المساءلة، وتقسّي بعض مظاهر الفساد بالجامعات المصرية، وشعور أعضاء هيئة التدريس بوجود قيود على حرياتهم الأكاديمية، وعزوف كثير من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في اتخاذ القرارات لقناعتهم أن الأمر سيؤول في النهاية إلى رئيس الجامعة. (مديحة فخري محمود، ٢٠١١، ص ١٢٣)

- انخفاض مستوى الشفافية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة، وعدم وجود خريطة تنفيذية توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالكليات والجامعات. (أميمة حلمي مصطفى وفاطمة محمد منير المعني، ٢٠٢٢، ص ١٤٤)

إن التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والحوكمة،..... وغيرها، تُعد بمثابة عناصر وركائز أساسية لنموذج التشغيل، وإن وجود الكثير من المشكلات والمعوقات بها يجعل التوجه نحو بناء نماذج تشغيل فعّالة هو أمر حتمي؛ حتى تستطيع الجامعات المصرية أن تعالج مشكلاتها، وتحدد أولوياتها واحتياجاتها من خلال مسار منظم، ومنهجية واضحة للتغيير، وفكر متكامل يربط بين هذه العناصر في سياق واحد مترابط، وذلك حتى تستطيع الجامعات المصرية أن تؤدي مهمتها الحالية، وتحقق رؤيتها المستقبلية، وتكتسب ميزة تنافسية تساعد في الوصول إلى مستويات أعلى في التصنيفات العالمية.

رابعاً - القوى والعوامل الثقافية المؤثرة:

تُعد الجامعات المحرك الرئيسي للمجتمع، والمسئولة عن تطويره فكرياً وحضارياً، وهي شريك أساسي في التنمية من خلال وظائفها المتعددة في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والجامعات المصرية مثلها مثل باقي جامعات العالم تتأثر بالظروف والعوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية المحيطة بها، واختلاف هذه العوامل من دولة إلى أخرى يجعل لمنظومة التعليم الجامعي طابعها الخاص في كل دولة، ومن أهم القوى والعوامل الثقافية التي تؤثر على الجامعات المصرية ما يلي:

١ - العامل الاجتماعي:

توضح المصادر التاريخية تغير عدد سكان مصر وارتفاعه بصفة مستمرة؛ ففي خلال القرن الماضي ارتفع عدد السكان من نحو ١٢.٧ مليون نسمة في عام ١٩١٧ إلى نحو ٣٠.١ مليون نسمة في عام ١٩٦٦، ثم إلى ٩٤.٢ مليون نسمة في عام ٢٠١٧، وفي الفترة من ١٩١٧ إلى ٢٠١٧ أي خلال مائة عام وصلت الزيادة إلى أكثر من ٨٠ مليون نسمة، وما زالت الزيادة مستمرة. (أميرة تاوضروس وآخرون، ٢٠٢١، ص ٨)؛ حيث وصل عدد سكان مصر بالداخل إلى ١٠٦ ملايين نسمة طبقاً لإحصائيات عام ٢٠٢٤. (بنك الاستثمار القومي، ٢٠٢٤، ص ١٥)

ولقد أصبحت المشكلة السكانية تمس حياة المواطن المصري اجتماعياً واقتصادياً ونفسياً وثقافياً وأمنياً، وتؤثر فيه تأثيراً مباشراً، خاصة أن ارتفاع الزيادة السكانية عن الحد الأمثل من شأنه أن يؤثر في النهاية على قدرات المجتمع، وعدم القدرة على رفع مستوى المعيشة وتوفير الحياة المستقرة للمواطنين. (أميرة تاوضروس وآخرون، ٢٠٢١، ص ٥)

كما أضحت القضية السكانية في مصر أحد معوقات عملية التنمية؛ فالزيادة الكبيرة والمطرودة في نمو السكان تؤثر على عوائد التنمية وجودة حياة المواطن المصري، وتتضاعف تلك الخطورة في ظل محدودية الموارد، والقضية السكانية لها أربعة أبعاد: الأول هو: ارتفاع معدل النمو السكاني، والثاني هو: انخفاض خصائص السكان في مصر، وانتشار الأمية والبطالة، وانخفاض الوضع الصحي، ونقص التغذية، والثالث هو: سوء توزيع السكان وتركيزهم فيما لا يتجاوز ٨% من إجمالي مساحة مصر، أما الرابع والأخير فهو: الفجوات الكبيرة في المؤشرات المتعلقة بالفئات الاجتماعية المختلفة. (معهد العدالة الاجتماعية وحل النزاعات، ٢٠١٩، ص ١)

أما بالنسبة للتعليم فقد أثرت القضية السكانية على نسب ومعدلات الالتحاق بالتعليم الجامعي؛ فقد أشارت إحدى الدراسات التي استخدمت تحليل السلاسل الزمنية للتنبؤ بنسب ومعدلات الالتحاق بالتعليم الجامعي في المستقبل إلى أن معدل الالتحاق سوف يرتفع من ٣٧.٧% في عام ٢٠٢٠ ليصل إلى ٤٥% أو أكثر في عام ٢٠٥٠. (أميرة تاوضروس وآخرون، ٢٠٢١، ص ٥٠)

ونظرًا للطفرة الكبيرة في أعداد الطلاب المقيدین بالتعليم الجامعي فقد حرصت الدولة المصرية على التنوع في البنية المؤسسية الجامعية، والنظم والبرامج الأكاديمية، وسبل حوكمة مؤسسات التعليم العالي وإدارتها، وذلك في سبيل تحقيق المعادلة الصعبة المتمثلة في "التوسع في الإتاحة مع ضمان الجودة". وتمثلت أبرز جهود الدولة في مجال إتاحة التعليم العالي في التوسع في إنشاء الجامعات بمختلف أنواعها الحكومية والخاصة والأهلية لاستيعاب المزيد من الطلاب. (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ص ٢٣)

٢ - العامل الاقتصادي:

إن معدل النمو الاقتصادي في مصر خلال العقود الثلاثة الماضية كان متوسطًا، ولم يكن كافيًا لاستيعاب النمو السريع في أعداد السكان والأيدي العاملة، واتسم الاقتصاد بتراجع معدلات الاستثمار العام، وانخفاض الاستثمار الخاص وتقلّبه، وانخفاض الصادرات وعدم تنويعها، وانخفاض معدلات التوظيف، وضعف ديناميكيات الشركات، وقلة توافر فرص العمل، وعدم وجود قطاع قوي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتباطؤ الإنتاجية. (مجموعة البنك الدولي، ٢٠١٥، ص ٣)

ولقد أطلقت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" في فبراير ٢٠١٦؛ حيث تشكّل هذه الاستراتيجية الإطار الحاكم لخطط التنمية في مصر، وقد وضعت هذه الاستراتيجية وفقًا لنهج تشاركي تضامن فيه شركاء التنمية من الحكومة والقطاع الخاص والخبراء الأكاديميين والمجتمع المدني، واشتملت هذه الاستراتيجية على خارطة طريق توضح كيفية الاستفادة من إمكانيات الدولة ومواردها. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، تقرير التنمية البشرية في مصر، ٢٠٢١، ص ٨٦)

وعلى جانب آخر أكدت المادة (٢٧) من الدستور أن النظام الاقتصادي يلتزم اجتماعيًا بضمان تكافؤ الفرص، والتوزيع العادل لعوائد التنمية، وتقليل الفوارق بين الدخل، والالتزام بحد أدنى للأجور والمعاشات بما يضمن الحياة الكريمة، وبحد أقصى في أجهزة الدولة لكل من يعمل بأجر، وفقًا للقانون. (جمهورية مصر العربية، دستور جمهورية مصر العربية المعدل، ٢٠١٤، مادة ٢٧)

ورغم ما أكدته الدستور من ضرورة التوزيع العادل لثمار التنمية، وتقليل الفوارق بين الدخل، وصياغة الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة، إلا أن الظروف الاقتصادية عقب ثورة يناير ٢٠١١، وتراجع الموارد المالية للدولة وقف حائلاً أمام إمكانية تحسين الأداء الاقتصادي، وفي ظل هذه الظروف قامت الدولة بوضع برنامج إصلاح وطني شامل للانطلاق في مسيرة التنمية، فبدأت الدولة بمفاوضات مع صندوق النقد الدولي أدت إلى الحصول على قرض قيمته ١٢ مليار دولار في أغسطس ٢٠١٦، يُسدّد على ثلاث سنوات من أجل استعادة الاستقرار الاقتصادي، وتمهيد السبيل لتحقيق تنمية شاملة على مستوى الدولة، وبدأت الحكومة في تنفيذ مجموعة من البرامج الإصلاحية، وفي أعقاب انتهاء الحكومة المصرية من تنفيذ برنامج الحكومة ٢٠١٦/٢٠١٨ الذي يُعد برنامجاً للخروج من الأزمة الاقتصادية، بدأت في عام ٢٠١٨ في صياغة برنامج عمل وطني للفترة من ٢٠١٨/٢٠١٩ - ٢٠٢١/٢٠٢٢ يتسق مع استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ومع ما تضمنه دستور ٢٠١٤ خاصة فيما يتعلق بالصحة والتعليم والبحث العلمي. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، تقرير التنمية البشرية في مصر، ٢٠٢١، ص ٨٦-٨٧)

ولقد أثرت الظروف الاقتصادية التي تمر بها الدولة على حجم الميزانية العامة للتعليم، فبحسب بيانات عام ٢٠١٨/٢٠١٩ بلغ حجم الموازنة العامة للتعليم قبل الجامعي ٧٤.٩ مليار جنيه بنسبة تقدر بنحو ٦٥% من مجموع الإنفاق الكلي على التعليم، وفي مقابل ذلك بلغ نصيب التعليم الجامعي من الموازنة ٢٦.٥ مليار جنيه بنسبة ٢٣% من الإنفاق على التعليم؛ أي أن الأولوية في الإنفاق تُعطى للتعليم قبل الجامعي. (سعيد المصري، ٢٠٢٢، ص ٤٤)

وقد أدى ضعف الإنفاق على التعليم الجامعي المصري ومحدودية الموارد المخصصة من الموازنة العامة للدولة إلى وجود عجز مالي في الجامعات، وعدم قدرتها على تقديم خدمات تعليمية متميزة، وضعف البنية التحتية، وافتقار المعامل والقاعات الدراسية إلى الأجهزة الحديثة.

(محمد سعيد عبد المطلب هلال، ٢٠٢١، ص ٣١٨)

٣ - العامل السياسي:

نصت المادة (٥) من الدستور المصري على أن النظام السياسي يقوم على أساس التعددية السياسية والحزبية، والتداول السلمي للسلطة، والفصل بين السلطات والتوازن بينها، وتلازم المسؤولية مع السلطة، واحترام حقوق الإنسان وحياته، على الوجه المبين في الدستور. (جمهورية مصر العربية، دستور جمهورية مصر العربية المعدل، ٢٠١٤، مادة ٥)

وبالنسبة لمبدأ الفصل بين السلطات فإن مؤسسات الدولة المصرية تتكوّن من مجلس النواب (البرلمان)، والسلطة التنفيذية (الرئاسة والحكومة)، والسلطة القضائية، وقد تم تكليف كلّ من هذه المؤسسات بمهام دستورية معينة. وفي الديمقراطيات المستقرة يجب ألا تتركز السلطة في أي من هذه الفروع، بل يجب أن تتوزع بحيث يتمكن كل فرع من القيام بوظائفه التي نص عليها الدستور بشكل مستقل، ولكن من المعتاد في العديد من الدول - بما فيها مصر - أن يكون هناك إرث من الثقافة والممارسات السياسية التي قد تضع عراقيل مبدئية أمام التعايش والتعاون الفعّال بين المؤسسات، فعادة ما تظل السيطرة التي كانت السلطة التنفيذية تتمتع بها تلقي بظلالها على العلاقة بين المؤسسات الأخرى. (آدم سايجن ومحمد العجاتي ونوران السيد أحمد، ٢٠١٦، ص ٩)

ويبدو أن النظام السياسي ومركزية الإدارة التي تتسم بها الدولة المصرية قد انعكست على التعليم الجامعي؛ حيث أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك مركزية شديدة في اتخاذ القرارات الجامعية، وأن هناك ما يُسمّى بالقرارات الفوقية، هذا على الرغم من عدم نص المواد التي حددت مهام رئيس الجامعة صراحة على أنه المسئول عن صنع القرار واتخاذها بشكل مطلق، إلا أن ذلك يظهر بصورة واضحة من خلال القراءة التحليلية لبعض مواد قانون تنظيم الجامعات. (فتحي درويش محمد عشية، ٢٠٠٥، ص ٣٣٤ - ٣٣٥)

ومن جهة أخرى فإن المجلس الأعلى للجامعات يُسيطر على كافة شئون الجامعات؛ حيث أوضحت المادة (١٩) من قانون تنظيم الجامعات أن المجلس يختص برسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات، والعمل على توجيهها، وتنسيقها بما يتسق مع حاجات البلاد، كما أنه مسئول عن وضع اللائحة التنفيذية للجامعات، واللوائح

الداخلية للكليات والمعاهد، ورسم السياسة العامة للكتب والمذكرات الجامعية، ووضع النظم الخاصة بها، ورسم الإطار العام للوائح الفنية، والمالية، والإدارية المتعلقة بالبحوث والوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات ... وغيرها من المهام الأخرى. (جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، ٢٠١٨، مادة ١٩)

لقد أدت مركزية إدارة التعليم الجامعي إلى وجود العديد من المشكلات وجوانب الضعف، ولعل من أبرزها عدم قدرة التعليم الجامعي على تقديم حلول واقعية لمشكلات البيئة المحلية، وضعف قدرته على مواكبة الثورة المعلوماتية، وضعف الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وضعف الاهتمام بالأنشطة الطلابية، بالإضافة إلى غلبة الطابع الإداري التقليدي والروتيني على أداء الإدارة الجامعية، وضعف استجابتها للتحديات المعاصرة أو الأخذ بالاتجاهات الحديثة في العمل الجامعي. (فتحي درويش محمد عشية، ٢٠٠٥، ص ٢٨٩ - ٢٩٠)

القسم السادس: النتائج والإجراءات المقترحة:

في ضوء العرض السابق للإطار النظري، والوقوف على الوضع الراهن لنماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة، يُمكن تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة الحالية المتمثل في طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تطوير الجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من تطبيقات نماذج التشغيل في جامعات بعض الدول المتقدمة، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع المصري ومعطياته الثقافية، ولهذا يمكن البدء بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ثم تقديم الإجراءات المقترحة، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: نتائج الدراسة:

١- نتائج مستخلصة من الإطار النظري للدراسة:

- يوضح نموذج التشغيل الكيفية التي يتم بها استخدام الموارد والأدوات والقدرات، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- تلجأ الجامعات في العصر الحالي إلى استخدام نماذج التشغيل عند اتخاذ قرارات ترتبط بالتحول والتغيير من أجل الوصول إلى التميز والابتكار.

- يساعد نموذج التشغيل على مواءمة الموارد، والمهارات، والقدرات، وتحديد الثغرات المحتملة في البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية.
- تتنوع نماذج التشغيل؛ حيث لا يوجد نموذج تشغيل واحد يناسب الجميع، فكل مؤسسة لها طبيعتها، وثقافتها، وخصائصها، واستراتيجيتها، والسياق الذي تعمل فيه.
- يساعد نموذج التشغيل على ترجمة الاستراتيجية إلى إجراءات فعلية قابلة للتنفيذ، وذلك بناءً على معطيات واقعية.
- يُعد مفهوم نموذج التشغيل مفهوماً معقداً ومتشابكاً، فهو يتكامل ويتداخل مع مفاهيم أخرى متعددة مثل الاستراتيجية، وسلسلة القيمة، والهيكل التنظيمي، والحوكمة، والثقافة، والتكنولوجيا، وغيرها من المفاهيم الأخرى التي قد تبدو مختلفة في مضمونها، ولكنها متقنة في اتجاهها، والذي يتمثل في الوصول إلى النجاح، وتحقيق الأهداف المرجوة للجامعات.
- إن نماذج التشغيل لم تُعد مجرد اختيار بالنسبة للنهج الذي تنتهجه الجامعات، بل أصبحت محركاً رئيسياً لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بفاعلية؛ مما يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات، وزيادة قدرتها التنافسية.
- يُساعد نموذج التشغيل في النظر إلى الجامعة على أنها كيان متكامل من خلال ربط الأنظمة والعمليات والبيانات والمعلومات معاً في إطار واحد.
- تُركِّز نماذج التشغيل على الجودة، والاهتمام بعمليات مراقبة الجودة لأنها عنصر حاسم في الوصول إلى جودة المنتج أو الخدمة.
- تضمن نماذج التشغيل التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة، وتترجم رغباتهم إلى واقع ملموس يلبي ويتجاوز وتوقعاتهم.
- تُعد نماذج التشغيل مصدراً للأفكار المبتكرة التي تساعد الجامعات على تحسين خدماتها، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة.
- تتميز نماذج التشغيل بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها، ولعل من أهمها: العقلية، والتي تعني إنشاء عقلية جديدة من أجل إحداث التحول في التفكير

- ومواجهة المستجدات الحديثة، والاهتمام بالبنية المؤسسية، وذلك من خلال تحديث الهيكل التنظيمي، والعمليات والأنظمة، ثم التركيز على الجدوى الاقتصادية، عن طريق إنشاء بيئة حاضنة للإبداع والابتكار، وقادرة على استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.
- يُعتبر مفهوم نموذج التشغيل مفهوماً تحويلياً يؤكد على ضرورة التغيير والانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب، ومن طرق العمل التقليدية إلى طرق العمل الحديثة، ومن الأهداف المعتادة والمألوفة إلى الأهداف المعاصرة التي تتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم الآن.
 - تتنوع عناصر نموذج التشغيل، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لاستراتيجيتها، وثقافتها، وخصائصها، ورغم هذا التنوع فإن هناك بعض العناصر الأساسية مثل: الهيكل التنظيمي، والعمليات، والتكنولوجيا، والبنية التحتية، والموارد البشرية، والثقافة، والحوكمة، والخدمات، والموقع والمشتريات والعقود ... وتقوم كل مؤسسة باختيار العناصر التي تناسبها وفقاً لأولوياتها الاستراتيجية.
 - يُعد نموذج التشغيل ونموذج العمل بمثابة قوة دافعة محركة داخل بيئة العمل؛ حيث يُحدّد نموذج العمل القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها، ويركز هذا النموذج على مصادر الدخل والتكاليف والعلاقات، بينما يوضح نموذج التشغيل الطريقة التي تعمل بها المؤسسة من أجل تقديم تلك القيمة عن طريق التركيز على العمليات، والبنى التحتية، والنظام الإداري، والموارد البشرية.
 - يوجد العديد من أطر نماج التشغيل ذات الشهرة العالمية مثل: مخطط نموذج التشغيل، ونموذج التشغيل لمؤسسة باين آند كومباني، ونموذج تشغيل مؤسسة برايس ووترهاوس كوبرز، ونموذج روس الرباعي.
 - توجد خطوات أساسية ينبغي اتباعها عند بناء أي نموذج تشغيل وهي: وضوح التوجّه الإستراتيجي للمؤسسة، واختيار الأفراد المؤهلين، ووضع مبادئ تصميم نموذج التشغيل، وتحديد العناصر الأساسية للنموذج.

٢ - نتائج مستخلصة من الجامعات المختارة للمقارنة:

(أ) جامعة ألبرتا بكندا:

- استطاعت اللجنة التوجيهية للتميز في الخدمة، وفريق برنامج التحول نحو التميز في الخدمة بناء نموذج تشغيل جديد لجامعة ألبرتا ساعد الجامعة على تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.
- ضمت اللجنة التوجيهية للتميز في الخدمة عضوية كبار القادة الأكاديميين والإداريين بجامعة ألبرتا، بينما ضم فريق برنامج التحول نحو التميز في الخدمة عضوية مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال بناء نماذج التشغيل.
- ساعد نموذج التشغيل بجامعة ألبرتا على تعزيز الاتساق وتجنب الازدواجية في بيئة العمل، والتقليل من العبء الإداري على الوحدات الإدارية بالجامعة، وتعزيز التخصصات البينية، وإتاحة شراكات محلية، ووطنية، ودولية قائمة على تبادل المنفعة مع قطاع الأعمال والصناعة.
- استند نموذج التشغيل بجامعة ألبرتا على مجموعة من المبادئ أهمها: ضمان المساواة الواضحة والشفافية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، والتوزيع العادل للموارد على وحدات وأقسام الجامعة وفقاً للقيمة التي تقدمها للجمهور ولأصحاب المصلحة، والاهتمام بالتكنولوجيا وأتمتة العمليات.
- استطاعت جامعة ألبرتا إنشاء هيكل تنظيمي جديد، وقد صاحب ذلك العديد من التغييرات في الهيكل الإداري والأكاديمي؛ حيث تم تقليص عدد القادة بنسبة ٢٥%، كما تم دمج الكليات ذات التخصصات المتشابهة معاً من أجل تحسين أداء الجامعة، والحفاظ على قدرتها التنافسية.

(ب) جامعة تينيسي بالولايات المتحدة الأمريكية:

- قامت جامعة تينيسي ببناء نموذج تشغيل مستوحى من أفضل الممارسات العالمية، وساهمت النقاشات والاجتماعات المختلفة مع أصحاب المصلحة، ومجلس الأمناء، وقيادات الجامعة ومسئوليها في بناء نموذج تشغيل فعال ساهم في تحقيق أهداف الجامعة.

– تمكّنت الجامعة من خلال نموذج التشغيل أن تحقق العديد من الفوائد مثل: الترشيد والاستثمار في التكنولوجيا، وتعزيز ممارسات الحوكمة، وتنمية مواردها البشرية، وتحديد المهام والأدوار والمسئوليات، وتوحيد العمليات في المعاملات الإدارية بالجامعة.

– استند نموذج التشغيل بجامعة تينيسي على مجموعة من المبادئ من أهمها: التركيز على ممارسات إدارة المواهب البشرية، والاهتمام بتحسين مستوى الخدمات، وتقليل التكاليف، وتعزيز قرارات الإنفاق القائمة على البيانات، وبناء نموذج مركزي لإدارة الموارد البشرية، وتطوير معايير جودة تكنولوجيا المعلومات.

– استطاعت جامعة تينيسي تكوين فرق عمل لتقديم الخدمات على مستوى الجامعة وفروعها المختلفة مثل (مجتمع الخبراء، وشركاء الأعمال، وفريق المعاملات، وقيادات الموارد البشرية)، وتمكّنت من خلال تلك الفرق من توحيد السياسات والإجراءات المنظمة للعمل، وتنسيق واتساق كافة الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بالجامعة وفروعها المختلفة.

– تمكّنت جامعة تينيسي من تقديم وإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات من خلال إنشاء مكتب إدارة المشروعات، وتكوين فريق إدارة الموردين، وفريق هندسة المشروعات، وفريق تخطيط وإدارة الخدمات، وفريق إدارة التغيير التنظيمي.

– استطاعت جامعة تينيسي إدارة المشتريات والعقود بكفاءة من خلال إنشاء مركز خدمات المشتريات، وتكوين فرق عمل مثل (مجتمعات الخبرة، ودعم المشتريات، والمشتريات الاستراتيجية)، وتحديد مؤهلات ومهارات المسؤولين عن عمليات الشراء والتعاقدات بالجامعة.

(ج) جامعة فيكتوريا بأستراليا:

– ساعد نموذج التشغيل بجامعة فيكتوريا على إعادة الهيكلة الأكاديمية وإعداد برامج أكاديمية تستهدف التخصصات الجديدة والمستقبلية لتلبية الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل.

- تمكنت جامعة فيكتوريا من خلال بناء نموذج تشغيل فعال من تقديم خدمات مهنية وتعليمية وبحثية متميزة؛ مما ساعد الباحثين وأعضاء هيئة التدريس على التركيز على التعليم، والبحث، وتبادل المعرفة.
- استطاعت جامعة فيكتوريا من خلال تطوير نموذج التشغيل بها أن تعالج العديد من المشكلات التي كان يعاني من النموذج القديم، والتي كان من أبرزها اللامركزية، والتكرار، والازدواجية.
- قامت جامعة فيكتوريا بتطوير نموذج التشغيل بها وفق مفهوم سلسلة القيمة، وتمكنت من تحديد العمليات الأساسية والداعمة وتطويرها، كما استهدفت من خلاله تنفيذ مجموعة من المشروعات عبر برنامج الإصلاح التنظيمي الشامل للجامعة.
- ساعد نموذج التشغيل المطور بجامعة فيكتوريا على تعزيز سمعتها الأكاديمية؛ حيث قامت الجامعة بإنشاء ثماني كليات جديدة؛ مما مكنها من استحداث تخصصات وبرامج تعليمية حديثة تلبي احتياجات الطلاب وأصحاب المصلحة.
- اهتمت الجامعة بدعم الأنشطة الرئيسية التي كان التدريس من أبرزها؛ حيث طبقت الجامعة نموذج الكتلة Block Model الذي يركز على دراسة موضوع واحد لفترة قد تصل إلى أربعة أسابيع، ثم الانتقال إلى موضوع آخر، وذلك عكس النظام التقليدي في الجامعة الذي يقوم على دراسة موضوعات متعددة في نفس الوقت في كل فصل دراسي.
- تمكنت جامعة فيكتوريا من خلال نموذج التشغيل المطور أن تقوم بمراجعة وتحديث عملياتها وممارسات الحوكمة بها لضمان توافقها مع الهيكل التنظيمي الجديد للجامعة.

المحور الثاني: الإجراءات المقترحة:

انطلاقاً من المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية، والتي أوضحت وجود العديد من جوانب الضعف والقصور في مكوناتها الأساسية، واستناداً إلى خبرة بعض جامعات الدول المتقدمة في مجال بناء نماذج التشغيل، ودور هذه النماذج في تحسين أداء هذه الجامعات

وزيادة قدرتها التنافسية، فإن الدراسة الحالية ترى أنّ تبني الجامعات المصرية لمفهوم نماذج التشغيل سوف يُحقق العديد من الفوائد التي لا تعود على الجامعة فحسب بل على المجتمع بأكمله.

فوائد نماذج التشغيل:

تتعدد وتتوّع فوائد نماذج التشغيل بالنسبة للجامعات المصرية، ويُمكن توضيح أهم هذه الفوائد على النحو التالي:

- تعزيز السمعة الأكاديمية والتنظيمية للجامعات المصرية، بما يحقق الميزة التنافسية لها.
- توفير برامج أكاديمية متميزة وتقديم تعليم عالي الجودة.
- عقد شراكات محلية ودولية قائمة على تبادل المنفعة بين الجامعات وقطاع الصناعة والأعمال والمنظمات المجتمعية.
- تطوير استراتيجيات فعّالة في عملية الاختيار والتوظيف لضمان قيام الأفراد بالمهام الموكلة إليهم بشكل فعال.
- تطوير منظومة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من أجل الارتقاء بأداء الجامعات المصرية.
- تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومهنية تلبي احتياجات المجتمع المحلي والدولي.
- تحقيق الشفافية والنزاهة والعدالة، ومكافحة الفساد من خلال الحوكمة الرشيدة.
- تعزيز الاتساق، وتجنب الازدواجية، وتبسيط الإجراءات لضمان سير العمل بكفاءة وسلاسة.
- تقليل التكلفة من خلال التركيز على الوظائف والخدمات الأساسية.

خطوات بناء نموذج التشغيل:

نظراً لأن لكل جامعة مصرية ثقافتها التنظيمية، ورسالتها، ورؤيتها الخاصة بها؛ لذا لا يوجد نموذج تشغيل واحد يناسب جميع الجامعات المصرية، ورغم ذلك يُمكن تحديد بعض الإجراءات المقترحة التي من المُمكن بلورتها في صورة خطوات عامة يُمكن أن تسترشد بها كل جامعة في بناء نموذج تشغيل خاص بها يعكس هويتها المتفردة، ويُمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

الخطوة الأولى: وضوح التوجه الإستراتيجي:

في هذه المرحلة تقوم كل جامعة بمراجعة خططها الاستراتيجية للتأكد من أنها على المسار الصحيح، وتُحدّد مدى التطور الحادث على مستوى الجامعة، وهل الجامعة تحتاج إلى خطة استراتيجية جديدة أم لا ؟ ، والتأكد من أن الخطط الاستراتيجية للكليات والوحدات تُعدّ امتدادًا للخطة الاستراتيجية العامة للجامعة، وذلك حتى تتمكّن من تحديد وجهتها المستقبلية؛ حيث يُعد وضوح التوجه الإستراتيجي للجامعة خارطة الطريق التي تُمكن الجامعة من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها بناءً على تحليلها لبيئتها الداخلية والخارجية؛ مما يوجّه الجهود والقرارات نحو الأهداف المرجوة.

الخطوة الثانية: مرحلة التهيئة لبناء نموذج التشغيل:

تبدأ هذه المرحلة بحملة تعريفية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة عن أهمية نماذج التشغيل، ودورها في سد الفجوة بين الاستراتيجية وعملية التنفيذ من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والعمل بطريقة أكثر تكاملاً، كما يتم توضيح المفاهيم الأخرى المرتبطة بنماذج التشغيل والعناصر التي تركز عليها مثل الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، وثقافة الأفراد وسلوكياتهم، والعمليات الأساسية والداعمة، والتكنولوجيا، والمشتريات والعقود، ... وغيرها، ويُمكن نشر ثقافة بناء نماذج التشغيل من خلال إقامة المؤتمرات والندوات، وورش العمل، واستضافة الخبراء والمتخصصين في هذا المجال من الخارج، أو التواصل معهم عن طريق المواقع والمنصات الإلكترونية.

الخطوة الثالثة: مرحلة اختيار الأفراد المؤهلين وتكوين فريق العمل المسئول عن بناء نموذج التشغيل:

في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق عمل لبناء نموذج التشغيل، ولا بد من اختيار الأفراد المؤهلين وذوي الخبرة، وذلك بقرار إداري رسمي من رئيس الجامعة، ويُفضّل أن يكون من ضمن الفريق بعض الأعضاء المسؤولين عن وضع الخطة الاستراتيجية بالجامعة؛ لأنهم سيكونون أكثر دراية بالوضع الحالي للجامعة، وبرؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، وقادرين على تحديد جوانب القوة والضعف، وكذلك الأولويات الاستراتيجية للجامعة، كما يُفضّل أن يكون

أعضاء الفريق حاصلين على دورات تدريبية في تصميم وبناء نماذج التشغيل، ويتم إتاحة الفرصة لهم لمراجعة الأدبيات المتعلقة بنماذج التشغيل مراجعة دقيقة ومتعمقة من أجل فهم الإطار النظري المتعلق بنماذج التشغيل، والمستند على الأسس، والمفاهيم، والأطر، والنظريات التي تعطي خلفية نظرية شاملة حول هذا المفهوم، وإتاحة الفرصة لأعضاء الفريق للسفر وزيارة بعض الجامعات المتقدمة التي نجحت في هذا المجال، والتواصل مع الفرق المسؤولة عن بناء نماذج التشغيل بهذه الجامعات عبر المواقع الإلكترونية المختلفة، ويتم الاتفاق مع أعضاء الفريق على الأهداف المشتركة التي يعمل الجميع من أجل تحقيقها، ويجب أن يستشعر الجميع - سواء قيادات الجامعة أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين وأصحاب المصلحة والمنفعين من الداخل والخارج - أهمية الدور الذي يؤديه هذا الفريق في تحقيق أهداف الجامعة، وذلك من خلال الاجتماعات، والنشرات، والمراسلات الإلكترونية.

الخطوة الثالثة: مبادئ تصميم نموذج التشغيل:

وفي هذه الخطوة يتم تقييم أداء الجامعة وفق مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية، واكتشاف مواطن القوة والضعف، على أن تشمل عملية التقييم كافة المكونات البشرية للجامعة (القيادات، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والإداريين، وأصحاب المصلحة، ...)، والمكونات المادية (المباني والأراضي، والموقع، والبنية التحتية، والتجهيزات، والأجهزة التكنولوجية، ...)، والمكونات الاعتبارية أو النظم والتي تستند على (القوانين واللوائح الإدارية والمادية، والهيكل التنظيمي والبرامج الدراسية، ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ...)، وبعد تحليل الواقع الحالي للجامعة، يتم تحليل الطموحات المستقبلية من أجل تحديد الأولويات الاستراتيجية، والتي يتم تقسيمها إلى: الأولويات الحرجة؛ حيث يجب تنفيذ بعض المبادرات والمشروعات الأساسية ذات الأولوية، والتي ترتبط بوقت وجدول زمني محدد، ثم تأتي بعدها الأولويات المهمة، والتي لها دور رئيسي في تحسين أداء الجامعة، والتي قد تحتاج إلى فترة زمنية طويلة مثل المشروعات طويلة الأجل، ثم يأتي النوع الثالث من الأولويات وهي الأولويات المرغوبة، والتي قد تكون غير ضرورية في الوقت الراهن، ويُمكن تنفيذها لاحقاً، ولكنها داعمة لعملية التحسين والتطوير بالجامعة، وبعد وضوح نتائج عملية التقييم، وتحديد الأولويات

الاستراتيجية، يتم إجراء مقابلات مع قيادات الجامعة ومسئوليها لتحديد المبادئ الأساسية لتصميم نموذج التشغيل، وتحديد التغييرات المطلوبة، وكيفية إدارة جميع هذه التغييرات بمرونة وسلاسة، مع الحفاظ على استقرار النظام داخل الجامعة.

وعلى الرغم من أن كل جامعة تختلف عن الأخرى في واقعها، ومتطلباتها، ومواطن القوة والضعف بها، وكذلك في أولوياتها الاستراتيجية؛ مما يجعل مبادئ تصميم نموذج التشغيل تختلف من جامعة إلى أخرى، إلا أنه يُمكن وضع عدة مبادئ عامة لتصميم نموذج التشغيل يُمكن الاسترشاد بها أو الاستفادة منها، وذلك على النحو التالي:

- تحديد سبل الارتقاء بجودة العملية التعليمية.
- تطوير منظومة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- تحديث البرامج والمناهج الدراسية، واستراتيجيات وأساليب التعلم بالجامعة.
- بناء نظام إداري مُتميّز يساعد في تحقيق التكامل بين كليات الجامعة وأقسامها ووحداتها المختلفة.
- تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي بالجامعة بما يتناسب مع التطورات العالمية.
- الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية بالجامعة.
- إنشاء هيكل حوكمة يوضح القواعد والسياسات والإجراءات والمبادئ التوجيهية المنظمة للعمل داخل الجامعات المصرية.
- تبني معايير الحوكمة التي تساهم في إرساء مبدأ الشفافية، والمساءلة، والمساواة للارتقاء بأداء الجامعات المصرية.

الخطوة الرابعة: تحديد عناصر نموذج التشغيل:

بعد تحديد مبادئ تصميم نموذج التشغيل، تأتي الخطوة الرابعة والتي تركز على تحديد العناصر الأساسية التي سوف تساهم في تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية، وقد تختلف هذه العناصر من جامعة إلى أخرى، وقد يكون هناك بعض العناصر المشتركة، ورغم ذلك يُمكن النظر إلى بعض هذه العناصر على أنها ركيزة أساسية بالنسبة للعديد من الجامعات، ولعل من أهمها ما يلي:

١- الهيكل التنظيمي:

- تشمل الإجراءات المقترحة المتعلقة بعنصر الهيكل التنظيمي ما يلي:
- التحديد الدقيق لأدوار ومسئوليات ومهام الأقسام العلمية والوحدات الإدارية والعاملين داخل هذه الوحدات لمنع التكرار والازدواجية والتداخل بين التخصصات.
- تحديد الوصف الوظيفي لجميع الوظائف الجديدة والمستحدثة.
- الاستفادة من خبرات بعض الجامعات الأجنبية المتقدمة، والتي قامت بتبسيط وتحديث هياكلها التنظيمية؛ مما ساعدها على تحقيق أهدافها المرجوة.
- إعادة هيكلة بعض الوحدات الإدارية بالجامعات عن طريق دمج هذه الوحدات معاً، وإلغاء الوحدات التي تقوم بنفس المهام، وذلك لتكوين وحدة إدارية مركزية تكون مسئولة عن تقديم كافة الخدمات الإدارية بالجامعة.
- وضع خريطة تنظيمية توضح عدد المستويات الإدارية وانسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، وتوضح العلاقة بين الوحدات والأقسام والمراكز على مستوى الجامعة.
- تبني هياكل تنظيمية أكثر كفاءة ومرونة تتناسب مع الأعباء الأكاديمية والإدارية المنوطة بكل جامعة.

٢- التكنولوجيا:

- تشمل الإجراءات المقترحة المتعلقة بعنصر التكنولوجيا ما يلي:
- تنظيم دورات تدريبية يقدمها مجموعة من الخبراء والكوادر المؤهلة في المجال التكنولوجي لتزويد القيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب بالمهارات التكنولوجية اللازمة والملائمة لمتطلبات العصر الرقمي.
- توفير الأجهزة، والمعدات، وخطوط الإنترنت عالي السرعة، وتجهيز المعامل والقاعات الدراسية بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
- تكوين وتشكيل فرق عمل على مستوى الجامعة تكون مهمتها تقليل الفجوة الرقمية، وتحويل المعلومات والبيانات بالجامعات إلى محتوى رقمي.

- ربط جميع الوحدات والأقسام والمراكز معًا بشبكة اتصالات إلكترونية لتسهيل الاتصال وتبادل البيانات والمعلومات.
- التأكيد على وضع المهارات التكنولوجية ضمن معايير اختيار وتعيين القيادات والعاملين بالجامعة.
- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإنشاء قاعدة بيانات مركزية لتخزين البيانات والمعلومات.

٣- الحوكمة:

- تتضمن الإجراءات المقترحة المتعلقة بعنصر الحوكمة ما يلي:
- تطوير التشريعات المنظمة لعمل الجامعات المصرية من أجل ضمان وجود استقلال مالي وإداري حقيقي بما يجعلها قادرة على إنشاء مجالس أو هيئة حاكمية تكون مسئولة عن وضع المعايير والقواعد التي تهدف إلى تحقيق العدالة والنزاهة والمساواة.
 - الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح والأعراف الجامعية بكل عدالة وموضوعية.
 - إخضاع جميع أعضاء المجتمع الجامعي لنفس القدر من المساءلة والمحاسبية مهما اختلفت مناصبهم أو علاقاتهم.
 - نشر ثقافة الحوكمة فكرًا وممارسةً داخل الجامعات من خلال الندوات والمؤتمرات والاجتماعات، وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في تطبيق مبادئ الحوكمة في كافة الأنشطة والممارسات الإدارية.
 - إتاحة الفرصة للأقسام العلمية والوحدات الإدارية والمراكز المختلفة بالمساهمة بالرأي أو التحليل، وإبداء وجهة النظر خاصة عند اقتراح قوانين جديدة، أو إدخال تعديلات على القوانين القائمة بالفعل.
 - السماح بإنشاء مجلس حوكمة مستقل بكل جامعة تكون مهمته الإشراف على ممارسات الحوكمة، ومتابعة تنفيذ تطبيق معايير الحوكمة، وتعزيز آليات الرقابة.

٤- الموارد البشرية:

تتضمن الإجراءات المقترحة المرتبطة بالموارد البشرية ما يلي:

- تحديد نظام جيد لتقييم الأداء بالجامعات المصرية لقياس مدى التقدم الذي تحرزه الجامعة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تقديم برامج تدريبية لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال تخصصهم.
- تشجيع التعاون والمشاركة من خلال نشر ثقافة بناء فرق العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة بالجامعة.
- وضع نظام أجور وحوافز عادل يرتبط بالأداء ويتناسب مع الوظائف المختلفة.
- استقطاب الموارد البشرية الموهوبة من خلال معايير تتسم بالشفافية والموضوعية.
- تدريب الكوادر القيادية بالجامعات على الأساليب الإدارية الحديثة، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية.

المراجع:

أولاً - المراجع باللغة العربية:

- أحمد سيد أحمد كشك وأحمد مصطفى عكاشة: "التخطيط للتحويل الرقمي في الجامعات المصرية"، المجلة العلمية للسياسات العامة ودراسات التنمية، العدد (١)، مجلد (١)، الاتحاد المصري لسياسات التنمية والحماية الاجتماعية، ٢٠٢٢، ص ص ١٨٥ - ٢٠١.
- آدم سايجن ومحمد العجاتي ونوران السيد احمد: العلاقة بين البرلمان والمؤسسات الأخرى: مبادئ دستورية وإشكاليات عملية، مؤسسة الشركاء الدوليين للحوكمة، منتدى البدائل العربي للدراسات، فبراير ٢٠١٦، ص ص ١ - ٣٤.
- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم مصطلحات عصر العولمة: مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية، كتب عربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٥ - ٥٢٧.
- أماني غازي جرار: المواطنة العالمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ص ٣ - ٣٧١.
- أمل عبد الفتاح محمد: "سلاسل القيمة في التعليم الجامعي نحو نموذج لجامعة المستقبل في مصر"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد الأربعون، الجزء الثالث، ديسمبر ٢٠١٣، ص ص ١٠٥ - ١٣٢.
- أميرة تاووضروس وآخرون: "تحليل تطور الأوضاع السكانية لجمهورية مصر العربية خلال السنوات التعدادية حتى ٢٠١٧: رؤية مستقبلية (٢٠٢٠ - ٢٠٥٠)"، سلسلة أوراق ديموجرافية، العددان (١٣، ١٤)، المركز الديموجراف بالقاهرة، ٢٠٢١، ص ص ٥ - ١٣٢.
- أميمة حلمي مصطفى وفاطمة محمد منير اللمعي: "استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية "جامعة طنطا أنموذجاً"، المجلة التربوية - كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٩٥، الجزء الأول، مارس ٢٠٢٢، ص ص ١٣ - ١٩٨.

- آية جلال السيد أحمد وأميرة محمود الشرقاوي: "الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢): دراسة تحليلية نقدية"، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ١١٩، المجلد ٣٧، الجزء الثاني، أكتوبر ٢٠٢٢، ص ١ - ٩٠.
- بنك الاستثمار القومي: مؤشرات الاقتصاد المصري، قطاع الاستثمار والموارد، الدعم الفني للاستثمار، القاهرة، مارس ٢٠٢٤، ص ١ - ١٥.
- بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي: توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٦-٤٩٥.
- بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر: رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٤، ص ١ - ٣٦٧.
- جامعة الزقازيق: الخطة الاستراتيجية للأعوام (٢٠٢٣ - ٢٠٣٠)، وحدة التخطيط الاستراتيجي بمركز ضمان الجودة، ٢٠٢٣، ص ١ - ١٢٢.
- جامعة المنيا: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا ٢٠١٥/٢٠١٦ - ٢٠١٩/٢٠٢٠، مركز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، ٢٠١٦، ص ١ - ٧٢.
- جامعة أم القرى: دليل السياسات والإجراءات: إدارة المشتريات والمناقصات (PBA)، لجنة تطوير الهيكل التنظيمي وأدلة السياسة والإجراءات التنظيمية، المملكة العربية السعودية، ص ١ - ٣٣.
- جامعة طنطا: الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٠٢١، ص ١ - ١٦٤.
- جامعة عين شمس: الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠٢٤ - ٢٠٢٩، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٠٢٤، ص ١ - ٨.
- جمهورية مصر العربية: دستور جمهورية مصر العربية المعدل، الجريدة الرسمية، العدد ٣ مكرر (أ)، ١٨ يناير، ٢٠١٤.

- جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، سلسلة التشريعات والقوانين المصرية، دار العربي للنشر والتوزيع، طبعة ٢٠١٨، ص ٥ - ٣٢٠.
- حسن جعفر الطائي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص ٥ - ٢٨٨.
- حسن مختار حسين سليم والتهامي محمد إبراهيم متولى: "تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد السادس والأربعون، الجزء الثالث، ٢٠٢٢، ص ٣٨١ - ٥١٨.
- حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط٤، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص ١٥ - ٣٩٥.
- رشا محمد السيد عراقي: "دور إدارة الموارد البشرية في بناء السمعة التنظيمية للجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٢٤، ص ١ - ١٧٨.
- سامي بودبوس وخالد زهمول: إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، الهيئة العامة للثقافة، دار الكتب الوطنية، بنغازي - ليبيا، ٢٠٢٠، ص ١ - ٤٢٨.
- سعيد المصري: "تحديات تمويل التعليم في مصر"، آفاق اجتماعية، العدد (٤)، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، ٢٠٢٢، ص ٣٩ - ٥٠.
- شارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١، ص ٢٣ - ٧٦٧.

- شاكِر فتحي أحمد وهمام بدر اوي زيدان: التربية المقارنة: المنهج - الأساليب - التطبيقات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١-٤٧٣.
- شاكِر محمد فتحي أحمد وآخرون: معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠١٩، ص ١-١٤١.
- شيما سعيّد محمود وآخرون: "آليات مقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد التاسع، المجلد السادس عشر، ديسمبر ٢٠٢٢، ص ٤٥٨ - ٥٠١.
- شيما على عباس على: "تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة"، المجلة التربوية بكلية التربية - جامعة سوهاج، العدد السادس والسبعون، أغسطس ٢٠٢٠، ص ٤٩٩ - ٥٣٢.
- طارق محمد السويّدان ومحمد أكرم العدلوني: كيف تكتب خطة استراتيجية؟، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٨-٨٩.
- عادل حلمي أمين اللّمسّي: "الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكلّيات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد الخامس والأربعون، الجزء الرابع، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٠٢١، ص ٣٠٣-٣٨٤.
- عباس سمير: الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٢، ص ٦-٣٣٥.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، إدارة النشر العلمي، جامعة الطائف، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣، ص ١-٥٧٤.

- عبد الرازق محمد زيان: "حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية: نموذج مقترح"، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد ١٨٤، الجزء الثالث، أكتوبر ٢٠١٩، ص ١٦٤٤ - ١٧٠٢.
- عبد الكريم محمد أحمد حسين: "تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثامن، المجلد السابع عشر، يوليو ٢٠٢٣، ص ٤٥ - ١٧٩.
- عفاف محمد جليل: "التخطيط الاستراتيجي لتنمية مهارات خريجي التعليم الجامعي لمواجهة المتطلبات المتجددة لسوق العمل في ضوء اقتصاد المعرفة"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٩٥، المجلد الثاني والعشرون، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٠١٥، ص ١٣ - ١٤٩.
- على السيد الشخبي وآخرون: معجم مصطلحات الحكامة التربوية: (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب بالرباط، ٢٠١٢، ص ١ - ١٩٩.
- عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ١ - ٢٦٧.
- عنتر محمد أحمد عبد العال: "متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً"، المجلة التربوية - جامعة سوهاج، العدد التاسع والخمسون، مارس ٢٠١٩، ص ٢٥٥ - ٣١٦.
- فاروق عبده فلية وأحمد عبد الفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١ - ٢٨٣.
- فتحي درويش عشية: "أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة"، دورية الإدارة العامة، العدد الثاني، المجلد الخامس والأربعون، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٥، ص ٢٨٥ - ٣٥٣.

- لمياء إبراهيم المسلماني: التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع - المتطلبات - المعوقات)، "المجلة التربوية - كلية التربية جامعة سوهاج، العدد (٩٩)، الجزء (٢)، يوليو ٢٠٢٢، ص ص ٧٩٣ - ٨٧٦.
- مجدى عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١ - ١١٦٦.
- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط ٤، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، مكتبة الشروق الدولية، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٥، ص ص ٧ - ١٠٦٧.
- مجموعة البنك الدولي: إطار الشراكة الاستراتيجية الخاص بجمهورية مصر العربية لفترة السنوات المالية (٢٠١٥ - ٢٠١٩)، وحدة الإدارة المعنية بمصر في البنك الدولي، منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، نوفمبر ٢٠١٥، ص ص ١ - ١٤٧.
- مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، دولة قطر، ٢٠١٤، ص ص ١٥ - ٣٠٦.
- محمد سعيد عبد المطلب هلال: "تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية"، مجلة الإدارة التربوية، العدد التاسع والعشرين، السنة الثامنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يناير ٢٠٢١، ص ص ٢٤٩ - ٣٣٧.
- محمد عبد الغنى حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، ٢٠٠٧، ص ص ٥ - ٢١٤.
- محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي: "تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد الرابع والأربعون، الجزء الثالث، ٢٠٢٠، ص ص ٢٢١ - ٢٧٨.

- محمد عبد اللطيف محمد على: "التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعات المصرية"، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد (٦٠)، الجزء الثالث، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ٢٠١٨، ص ص ١٧٩ - ٢١٦.
- محمد فتحي: ٧٦٦ مصطلحًا إداريًا: إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٥ - ٣٣٥.
- محمد ماهر محمود حنفي: دمج الجامعات، رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة"، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، العدد ٣٢، أكتوبر ٢٠٢٠، ص ص ١١٨ - ١٨٢.
- محمد محيي محمد مخلص: "تصور مقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية للقيام بمسئوليتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، العدد الثاني، مجلد ٣٣، ٢٠١٨، ص ص ١١٢ - ١٤٩.
- محمود السيد وآخرون: معجم مصطلحات العلوم التربوية والنفسية، مطبوعات مجمع اللغة العربية، دمشق، سوريا، ٢٠٢١، ص ص ١ - ٧٢٤.
- محي الدين شعبان توك: الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد: منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ١٧ - ٣٩١.
- مديحة فخرى محمود: "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٧٣، المجلد الثامن عشر، المركز العربي للتعليم والتنمية، سبتمبر ٢٠١١، ص ص ٤٥ - ١٤٢.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار: سبع سنوات من الإنجاز، التنمية البشرية، قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مجلس الوزراء المصري، ٢٢ يناير ٢٠٢٢، ص ص ١٠ - ٧٠.

- مريم أبو الغنم: "إدارة المشتريات أهميتها ومسئولياتها"، المجلة العربية للنشر العلمي"، العدد تسعة وأربعون، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ٢٠٢٢، ص ١١٢ - ١٢٠.
- مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ٢٠١٨، ص ٧ - ٣٢٨.
- معهد العدالة الاجتماعية وحل النزاعات: القضية السكانية في مصر، مشروع الحوكمة الشاملة، ورقة سياسة رقم ٢، الجامعة اللبنانية الأمريكية، ٢٠١٩، ص ١ - ٥.
- معهد الكويت للأبحاث العلمية: تعلم التخطيط في ساعات: مبادئ التخطيط والتخطيط التشغيلي، إدارة السياسات والتخطيط، مكتب التخطيط، ٢٠٠٧، ص ٢ - ٦٨.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: المعجم الموحد لمصطلحات المناهج وطرائق التدريس (إنجليزي - فرنسي - عربي)، سلسلة المعاجم الموحدة، مكتب تنسيق التعريب، الرباط، المملكة المغربية، ٢٠٢٠، ص ١ - ١٥٤.
- نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال وسلوى حلمي على يوسف: "تصور مقترح لتعزيز التحول الرقمي بجامعة بني سويف في ضوء نموذج نضج التراصف الاستراتيجي"، مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، العدد ١١٩، مجلد ٢٠، الجزء الأول، أكتوبر ٢٠٢٣، ص ٧٠ - ٢٦٠.
- نشوة سعد محمد بسطويس: "متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري (جامعة قناة السويس نموذجًا)"، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، العدد الثاني، الجزء الأول، مجلد ٣٧، يونيو ٢٠٢٢، ص ٢٤٥ - ٤١٢.
- هناء شحتة السيد مندور: "استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة عين شمس"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد السابع والأربعون، الجزء الأول، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢٣، ص ١٦١ - ٣٦٩.

- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: التنمية حق للجميع: مصر المسيرة والمسار، تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١، ٢٠٢١، ص ص ١ - ٢٩٢.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: رؤية مصر ٢٠٣٠: الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثه)، إصدار ٢٠٢٣، ص ص ٣ - ١٩٧.
- وزارة التعليم العالي: إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر (٢٠١٥ - ٢٠٣٠): مصر تستثمر في المستقبل، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ص ص ١ - ٨٨.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ص ص ٥ - ٨٨.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Alex Chernoff and Calista Cheung: **An Overview of the Indigenous Economy in Canada**, Bank of Canada, Canada, 2023, pp. 1-30.
- Andrew Campbell & Mikel Gutierrez: "Why You Need an Operating Model: To Align Your People and Deliver Your Strategy", **Management and Business Review**, Vol. 1, Issue 2, 2021, pp. 56-66.
- Andrew Campbell, Mark Lancelott & Mikel Gutierrez: **Operating Model Canvas: Aligning Operations and Organization with Strategy**, Van Haren Publishing, Zaltbommel, The Netherlands, 2017, pp. 1-224.
- Andrew Jakubowicz: "Living on the Outside: Cultural Diversity and the Transformation of Public Space in Melbourne", **Cosmopolitan Civil Societies Journal**, Vol. 2, No. 3, 2010, pp. 55-75.
- Anna Trubetskaya & Hermann Mullers: "Transforming a Global Human Resource Service Delivery Operating Model Using Lean Six Sigma", **International Journal of Engineering Business Management**, Vol. 13, 2021, pp. 1-16.

- Annie Murphy, Jamie Kirwin & Khalid Abdul Razak: **Operating Models: Delivering on Strategy and Optimizing Processes**, Ernst & Young LLP., London, United Kingdom, 2016, pp. 1-10.
- Australian Trade and Investment Commission: **Why Australia: Discover Why Australia is a Great Investment Destination**, Benchmark Report 2024, Australian Government, Australia, 2024, pp. 1-56.
- Ayanda Sibiya :The Significance of an Operating Model for SMME's Requesting Funding from the Gauteng Government", **Master of Business Administration**, The North – West University, South Africa, 2018, pp. 1-92.
- Ayla Zehra Öncer: "Redesigning Value Chain for Higher Education and a Proposal for Analysis Process", **IMPACT: International Journal of Research in Business Management**, Vol. 6, Issue 4, 2018, pp. 15-26.
- Bart Van der Heijden & et al.: "Reconsidering the Notion of "Operating Model" in the Context of Innovation and Transformation. A Systematic Literature Review", **2022 IEEE 24th Conference on Business Informatics (CBI)**, Vol. 1 In Conference on Business Informatics, 2022, pp. 108-116.
- Bart Van der Heijden: "Towards Achieving Competitive Advantage Through Making the Right Operating Model Choices", **The 16th IFIP WG 8.1 Conference on the Practice of Enterprise Modeling and the 13th Enterprise Design and Engineering Working Conference November 28- December 1**, Vienna, Austria, 2023, pp. 1-10.
- Bill Clarke, Justin Hygate & John Murray: **Registers the New Frontier: A Proposal for the Development of a New Target Operating Model for Registers**, Foster Moore a Teranet Company, 2023, pp. 1-35.
- Bill Flanagan & Verna Yiu: **The University of Alberta for Tomorrow: One University**, University of Alberta, Canada, September 2022, pp. 1-18.

- Blaine Paxton: "The Dell Operating Model", **Masters of Business Administration**, The Sloan School of Management and the Department of Civil and Environmental Engineering, 2004, pp. 1-92.
- Boyd Center for Business and Economic Research: **Tennessee Population Projections for 2022-2070: Methodology, Summary of Findings and Notes**, University of Tennessee, Knoxville, USA, 2024, pp. 1-9.
- Centre for Population: **2024 Population Statement: Strong Evidence Deep Insights Collaborative Approach Commonwealth of Australia**, The Australian Government, Canberra, 2024b, pp. 1-88.
- Centre for Population: **National, State and Territory Population, March 2024**, Australian Government, Australia, 19 September 2024a, pp. 1-5.
- Charles H. "Trey" Wilson: "Federalism", In Carl D. Cavalli (Ed.), **The Basics of American Government: Revised and Updated, Georgia**, U.S., 2013, pp. 1 – 375.
- Chitra Sriyani De Silva Lokuwaduge: "Governance Best Practice of Australian Universities", **Finance and Corporate Governance Conference 2010 Paper**, Graduate School of Management La Trobe University, 2010, pp. 1-12.
- Christoph Kuntze, Time Lange & Andreas Seyfert: **Next-Generation Supply Chain – Transforming your Supply Chain Operating Model for a Digital World**,__Mckinsey & Company, New York, U.S.A, 2019, pp. 1-5.
- Chrysoula Fileli: The Impact of AI on the Business Model and Operating Model of AI Companies", **Master of Science in ICT in Business the Public Sector**, Leiden University, The Netherlands, 2022, pp. 1-97.
- Commonwealth of Australia: **Budget 2022-2023: Australia's Plan for A Stronger Future: More Jobs and A Strong Economy**, Attribution 3.0 Australia, Canprint Communications pty Ltd, 2022, pp. 1-33.

- Danielle Smith: **Alberta's Key Challenges and Opportunities**, The School of Public Policy Publications, Spp Pre-Publications Series, University of Calgary, June 2021, pp. 1-19.
- David Hamer: **Can Responsible Government Survive In Australia?**, Department of the Senate, Canberra, 2004, pp. 1-387.
- David K. Foot: People Power: Population Trends in Alberta, **ATB Financial**, Vol. 1, Issue 3, perch, March 2016, pp. 1-14.
- David Toth & Scott Stallbaum: The Operating Model Imperative for Operational Excellence, **Wilson Perumal & Company's Vantage Point**, Issue: 1, Volume 2016, pp. 1-10.
- Dawn Janette James: "Marketising Post-1992 Universities in the Knowledge Economy: A Value Chain Approach", **Doctor of Philosophy**, University of Hertfordshire, 2013, pp. 1-320.
- Deloitte Consulting: **Operating Model Transformation Business Case: Human Resources, Information Technology, and Procurement & Contracting**, The University of Tennessee, Finance & Administration Appendix, 2019, pp. 1-158.
- Department of Public Expenditure and Reform: **Operating Model Review**, Government Office, Dublin, Ireland, 2022, pp. 1-31.
- Dru Marshall: **University of Alberta College Model Review (18 Months)**, Alberta, Canada, 2023, pp. 1-21.
- Durga Das Mishra & S. Vijayakumar Bharathi: "Towards a Conceptual framework of IT Operating Model and its Implications for Emerging Practices in Information Technology", **Australasian Accounting Business and Finance Journal**, Vol. 17, No. 1, 2023, pp. 151-175.
- Eugene A. Forsey: **How Canadians Govern Themselves**, 10th Edition, Library of Parliament, Canada, 2020, pp. 1-52.
- Euromonitor International: **China Overtakes the US as the World's Largest Economy: Impact on Industries and Consumers Worldwide**, London, United Kingdom, 2014, pp. 1-54.

- Frank Fons & et al.: **Aligning Operating Models with Strategy Using Business Architecture**, A Business Architecture Whitepaper, Business Architecture Guild, 2019, pp. 1-19.
- Gaon Mitchell and Judie Kay: "Leveraging Work – Integrated Learning Through on-Campus Employment: A University – Wide Approach", **Asia – Pacific Journal of Cooperative Education**, Vol. 14, No. 3, 2013, pp. 185-193.
- Geoff Hodge: **Efficient Fund Operations: The Dynamic Operating Model**, White Paper Series 2 of 3, Milestone Group, London, 2013, pp. 1-15.
- Georgi Penchev: "Planning and Implementing Change in Cyber Security Network Organizations", **Information & Security**, Vol. 50, No. 1, 2021, pp. 89-101.
- Gigamon Company: **Higher Education Must Do More With Less While Accelerating Technology-Powered Learning: Hybrid Cloud Migration for Colleges and Universities**, **Higher Education**, White Paper, Gigamon Logos, United States, 2021, pp. 2-7.
- Government of Alberta: **2024 – 2027 Government of Alberta Strategic Plan**, Budget 2024, Alberta, Canada, 2024, pp. 1-27.
- Greg Pappianou and Aly Spencer: **A Path to Successful State Procurement Transformation**, Mckinsey & Company, New York, USA, May 2019, pp. 1 – 10.
- Guy Gellatly and Carter McCormack: **Recent Developments in the Canadian Economy: Fall2023**, Economic and Social Reports, Vol. 3, No. 10, Statistics Canada, October 2023, pp. 1-12.
- Harry R. Yarger: **Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on Big Strategy**, The Strategic Studies Institute, United States of America, 2006, pp. 1-83.
- Harvey Krahan: **Census Results for Equity, Diversity, and Inclusivity**, Offices of Performance, Analytics and Institutional Research, University of Alberta, Canada, 2019, pp. 1-19.
- Heather Hurlburt and et al.: **Equity and Racial Justice: Where Do They Fit in a National Security Strategy?** New America, The Political Reform Program, USA, February 2022, pp. 1-30.

- IBM Corporation: **"The Need for a Modern Dynamic HR Operating Model: Maximize the Human – Technology Partnership to Lead in an Era of Continuous Change**, IBM Consulting, United States of America, 2023, pp. 1-20.
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada: **Study Guide: Discover Canada: The Rights and Responsibilities of Citizenship**, Minister of Citizenship and Immigration Canada, 2021, pp. 1-66.
- Isabel Hanot: "Trade Departments of Multinational companies an Operating Model", **Executive Masters in Customs and Supply Chain Compliance**, Rotterdam School Management, Erasmus University, 2020, pp. 1-69.
- J. Strikwerda: **The Logic of the Operating Model Under Changing Scarcities and New Technologies: An Exercise in the Foundations of Business Administration?**, Faculty of Economics Amsterdam Graduate Business School, University of Amsterdam, 2005, pp. 1-72.
- Jakub Szulwinski: "The Canvas as a Mechanism for Scientific Impact", **MSc Business Informatics**, Utrecht University, Faculty of Science, Netherlands, 2023, pp. 1-109.
- Jeanne W. Ross: **Forget Strategy: Focus IT on your Operating Model**, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts of Technology, 2005, pp.1-4.
- Joao Dias & et al.: **Introducing the Next-Generation Operating Model**, Mckinsey on Digital Services, Mckinsey & Company, 2017, pp. 1-122.
- Jonathan Vespa and et al.: **Demographic Turning Points for the United States: Population Projections for 2020 to 2060**, Population Estimates and Projections, Current Population Reports, U.S. Census Bureau, U.S. Department of Commerce, 2020, pp. 1-15.
- Kathy Tangalakis and et al.: "Differentiation Through Innovation in the Contemporary Higher Education Environment: The Case of the Victoria University Block Model", **Innovations in Education and Teaching International**, Vol. 61, No. 6, 2024, pp. 1305-1319.

- Kimberely B. Hall: "Tennessee Performance Funding and the University of Tennessee, Knoxville: A Case Study", **Doctor of Education**, The University of Tennessee, Knoxville, 2000, pp. 1-141.
- Krisztina Binder and et al.: **Australia's Parliament and other Political Institutions**, European Parliamentary Research Service, European Parliament, Continental Democracies, February 2020, pp. 1-12.
- Kyle Woodson and et al.: **First Extraordinary Session: Senate Bill No. 7006**, Public Acts, Public Chapter No. 3, House Bill No. 7008, Tennessee, 2010, pp. 1-9.
- Laura B. Shrestha and Elayne J. Heisler: **"The Changing Demographic Profile of the United States**, Congressional Research Service, CRS Report for Congress, USA, 2011, pp. 1-32.
- Legislative Assembly of Alberta: **The Citizen's Guide to The Alberta Legislature**, 8th Edition, Legislative Assembly Office, Alberta, Canada, 2016, pp. 1-110.
- Linda Pudilova and Kamila Vesela: "Global Position of the US Economy and Its Impact on the Economy of the Czech Republic", **The 20th International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences 2020**, Vol. 92, 2021, pp. 1-7.
- Lukas Trautner: "The Importance of a Focused and Standardized Operating Model in Managing Digital Customer Engagement", In Uli Schneider & Jurgen Hoika: **Digital Marketing in the Automotive Electronics Industry: Redefining Customer Experience Through Digital Customer Engagement**, Springer Nature, Switzerland, 2023, pp. 1-251.
- M. Ayhan Kose and et al.: **The Global Role of the U.S. Economy: Linkages, Policies and Spillovers**, World Bank Group, Development Economics Development Prospects Group, Policy Research Working Paper 7962, February 2017, pp. 1-32.

- Marcia Blenko & et al.: **Winning Operating Models that Convert Strategy to Results: The Right Operating Model Serves as a Bridge Between Strategy and Effective Execution**, Bain & Company, Boston, USA, 2014, pp. 1-8.
- Marcia Blenko & et al.: **Operating Models: How Nonprofits Get From Strategy to Results: Every Nonprofits Needs the Right Organizational Blueprint to Mobilize People and Resources most Effectivity**, The Bridgespan Group, Boston, USA, 2019, pp. 1-11.
- Marcia Blenko & James Root: **Design Principles for a Robust Operating Model**, Bain & Company, Boston, USA, 2015, pp. 1-5.
- Marilyn M. Helms: **Encyclopedia of Management**, 5th ed., Thomson Gale, Thomson Corporation, United States of America, 2006, pp. 1-1003.
- Mark Mather & et al.: **America's Changing Population: What to Expect in the 2020 Census**, Population Reference Bureau, Population Bulletin, Vol. 74, No. 1, June 2019, pp. 1-20.
- Mark Nichols: "Transforming Conventional Education Through ODDE", In Olaf Zawacki-Richter & Insung Jung (Eds.), **Handbook of Open, Distance and Digital Education**, Springer Nature, Singapore, 2023, pp. 641-657.
- Marné De Vries: "A Process Reuse Identification Framework using an Alignment Model", **Ph.D.**, University of Pretoria, South Africa, 2012, pp. 1-267.
- Mary Hodge Taylor: "Tuition Policy Setting: The University of Tennessee, Knoxville, 1960-2000", **Doctor of Education**, The University of Tennessee, Knoxville, August 2004, pp. 1-131.
- Mathew Parry: **Canada's Parliament and Other Political Institutions**, European Parliamentary Research Service, European Parliament, February 2022, pp. 1-12.

- Melanie Davern and et al.: **Superdiversity in Melbourne**, The McCaughey VicHealth Community Wellbeing Unit, The University of Melbourne, 2015, pp. 1-41.
- Mika Vinho: "Developing a Customer Care Operating Model for a Company in Service Business: Engineering Services Delivered as Projects", **Master's Degree: Industrial Management**, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Finland, 2019, pp. 1-118.
- Minister of Advanced Education and Technology: **University of Alberta Mandate**, Alberta, Canada, July 2009, pp. 1-2.
- Monitor Deloitte: **The New Retail Operating Model of the Future: How Retailers Need to Adapt Their Operating Model to Become Future Ready**, Handelsverband Deutschland, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2020, pp. 1-45.
- Neeraj Singh: **Strategic Operating Model for Enterprise Architecture**, Working Papers, Debt Office, Frankfurt, Germany, 2018, pp. 1-22.
- Nicholas J. Fina: "Defining the Community – Based Education Alliance: Outcomes, Values, Purposes, and Operating Model", **Doctor of Education in Educational Leadership**, University of Delaware, Newark, Delaware, 2009, pp. 1-160.
- Nor Zaiasron Bin Yahaya & Abdul Rahman Bin Ahmed Dahlan: University of the Future (U otF): Redesign Business Model for Local University in Malaysia Through Humanising Education and 4IR, **International Journal of Science and Research (IJSR)**, Vol. 8, Issue: 1, January 2019, pp. 64-70.
- Northern Trust Corporation: **Managing Assets Across the Globe: Rethinking the Operating Model**, Head Office, Chicago, U.S.A, 2021, pp. 1-20.
- Olga Tarasov, Melissa A. Berman & Renee Karibi-Whyte: **Operating Archetypes: Philanthropy's New Tool for Strategic Clarity**, Rockefeller Philanthropy Advisors, New York, USA, 2022, pp. 1-72.

- Pankaj Khanna: "A Governance Operating Model for Open and Distance Learning Institutions", **Education and Information Technologies**, Vol. 24, 2019, pp. 531-547.
- Parliament of Australia: **The Constitution**, Infosheet, House of Representatives, Procedure Office, 2019, pp. 1-4.
- Parliament of Canada: **Foundations: A History of Canada and Its Parliament**, Library of Canada, Information Service Parliament of Canada, Ottawa, Ontario, 2017, pp. 1-17.
- Parliament of Canada: **Our Country, Our Parliament: An Introduction to How Canada's Parliament Works**, Information Service Parliament of Canada, Library of Canada, 2021, pp. 1-51.
- Parliamentary Education Office: **Australia's Constitution with Overview and Notes by the Australian Government Solicitor**, Commonwealth of Australia, 2010, pp. 1-92.
- Paul A. Arnold: **About America: How the United States is Governed**, Braddock Communications, the Bureau of International Information Programs, U.S., 2004, pp. 1-36.
- Paul Jeruchimowitz & et al.: **The Tech-Powered Operating Model: Accelerating Performance by Design**, Accenture Plc, USA, 2023, pp. 1-22.
- Pekka Tervonen & Harri Haapasalo: "Continuous Improvement Proposal Process and Operating Model", **Journal of Organizational Management Studies**, Vol. 2012, Article ID203222, 2012, pp. 1-8.
- Peter S. Li: **Cultural Diversity in Canada: The Social Construction of Racial Differences**, Strategic Issues Series rp02-8e, Department of Justice Canada, Research and Statistics Division, 2000, pp. 1-23.
- Price Water House Coopers ; **Procurement's New Operating Model**, Booz & Company, Strategy & United States, 2009, pp. 1 – 11.
- Rajesh Sinha: **Digital Operating Model: The Future of Business**, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2022, pp. 1-213.

- Roland Berger: **Operating Model: Aligning the Operating Model with your Strategy: How to Make the Redesign Process a Success**, Roland Berger Group: Global Consulting Munich, Germany, October – 2020, pp. 1-15.
- SGS Economics and Planning: **Comprehensive Analysis of the Melbourne Economy**, Research Report and Framework (final) and Areas of Interest (Draft), RDA Melbourne, Independent Insight, 2021, pp. 1-106.
- SGS Economics and Planning: **Melbourne Functional Economic Region Report**, Independent Insight, Infrastructure Victoria, March 2019, pp. 1-56.
- Siqin Wang and et al. ; "Landscape of Multiculturalism in Australia: Tracking Ethnic Diversity and its Relation with Neighbourhood Features in 2001-2021", **Applied Geography**, Vol. 160, November 2023, pp. 1-12.
- Statistics Canada: **Canada's Population Estimates: Strong Population Growth in 2023**, Statistics Canada Catalogue no. 11-001-x, Ottawa, Canada, 2024, pp. 1-4.
- Stevens Maleka: **Strategic Management and Strategic Planning Process**, South African Perspective, DTPS Strategic Planning & Monitoring, Pretoria, 2014, pp. 1-29.
- SUMS Consulting: "Why Every University Needs a TOM (and Who is TOM Anyway?)", SUMS Consulting, 20٢٥, available at: <https://sums.org.uk/target-operating-models-for-higher-education/> , accessed on (٢٢/٤/٢٠٢٥)
- Suzanne Siegle: "Conceiving the Entrepreneurial College: An Evaluation of Alternate Operating Models for Higher Education Institutions in the 21st Century", **Doctor of Education**, School of Education, Concordia University, 2016, pp. 1-196.
- Sylvia Gierlinger and Fridolin Krausmann: "The Physical Economy of the United States of America: Extraction, Trade, and Consumption of Materials from 1870 to 2005", **Journal of Industrial Ecology**, Vol. 16, No. 3, Yale University, 2011, pp. 365-377.

- Taurai Culbert Mpala & P. Thabo Chiloane: "Comparative Analysis of Decentralised and Centralised Operating Model in Retail Banking Global Transactional Services", **Magister Commercll in Business Management**, Faculty of Management, University of Johannesburg, 2014, pp. 1-261.
- Teay Shawyun: **Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions**, Center for Excellence, Assumption University of Thailand, Kingdom of Thailand, 2012, pp. 1-180.
- The Committee on House Administration: **Our American Government**, 108TH Congress 1st Session, House of Representatives, U.S. Government Printing Office, 2003, pp. 1-121.
- The European Law Students' Association: **Strategic Planning Handbook**, International Board of ELSA, 2021/2022, pp. 1-22.
- The Strategy Story: Target Operating Model: Definition, Design, and Example, Available at: <https://thestrategystory.com/blog/target-operating-model-definition-design-and-example/> , accessed on (5/10/2024).
- The Tennessee Department of Labor and Workforce Development: **Tennessee's Economy 2022-2023**, Workforce Insights, Research, and Reporting Engine Division, Tennessee, U.S., 2022, pp. 1-187.
- The University of Tennessee: **The University of Tennessee Knoxville Master Plan 2023: Executive Summary**, Knoxville, Tennessee, 2023, pp. 1-32.
- The University of Tennessee System: **UT Systemwide Strategic Plan 2021 – 2025**, State of Tennessee, U.S., 2021, pp. 1-10.
- The University of Tennessee, Knoxville: **Master Plan 2023**, Knoxville, State of Tennessee, U.S., June 2023, pp. 1-157.
- Todd Hirsch: **The State of the Alberta Economy and the Path Forward**, The School of Public Policy Publications, Spp Pre-Publication Series, University of Calgary, May 2021, pp. 1-17.

- U.S. Citizenship and Immigration Services: **Learn About the United States: Quick Civics Lessons for the Naturalization Test**, (USCIS), Washington, U.S., 2008, pp. 1-29.
- U.S. News & World Report: **U.S. News & World Report 2023 Best Colleges Rankings**, Office of Institutional Research and Assessment, Summary Report, OIRA: U.S. News, 2023, pp. 1-6.
- University of Alberta: **Academic Leaders Task Group Report (University of Alberta for Tomorrow)**, Alberta, Canada, November 2021b, pp. 1-49.
- University of Alberta: **Academic Year 2008-2009: Report**, Edmonton, Alberta, Canada, 2008, pp. 1-59.
- University of Alberta: **Budget Model 2.0 Information Paper (for FY 2025)**, Version Two, Edmonton, Alberta, Canada, November 2023, pp. 1-33.
- University of Alberta: **General Information about the University: University of Alberta Calendar 2019-2020**, Edmonton, Alberta, Canada, 2019, pp. 2944-2965.
- University of Alberta: **Institutional Strategic Plan: Build Experience Excel Engage Sustain-for the Public Good: 2016-2020**, Edmonton, Alberta, Canada, 2016, pp. 1-30.
- University of Alberta: **International Undergraduate View Book 2022-2023**, Edmonton, Alberta, Canada, 2022b, pp. 1-32.
- University of Alberta: **Service Excellence Transformation Interim Report**, Edmonton, Alberta, Canada, November 2020b, pp. 1-47.
- University of Alberta: **Service Excellence Transformation: Final Report**, Leading with Purpose, Canada, October 2022a, pp. 1-82.
- University of Alberta: **The Operating Model: Roles and Responsibilities of the University, Colleges, Faculties and Departments**, University of Alberta for Tomorrow, Edmonton, Alberta, Canada, June 2021a, pp. 1-34.

- University of Alberta: **University of Alberta Operating Model**, Edmonton, Alberta, Canada, September 2022c, pp. 1-18.
- University of Alberta: **Interim Report of the Academic Restructuring Working Group**, Edmonton, Alberta, Canada, September 2020a, pp. 1-47.
- University of Tennessee: **University of Tennessee System: HR, IT & Procurement Roadmap, Final Deliverable**, Future-State Operating Model Frameworks, Deloitte Development LLC., United States, October, 2019, pp. 1-78.
- Victoria University : **Victoria University's Strategic Plan to be a Great University of the 21st Century 2012-2016, (Excellent, Engaged and Accessible)**, Melbourne, Australia, November 2011, pp. 1-45.
- Victoria University: **Australian Universities Accord: Victoria University's Full Response to the Australian Universities Accord Interim Report**, TEQSA No. PRV 12152, Provider Category: Australian University, Melbourne, Australia, 2022, pp. 1-14.
- Victoria University: Governance: available at: <https://www.vu.edu.au/about-vu/leadership-governance/governance> , accessed on (4/2/2025)
- Victoria University: **The VU Agenda and Blueprint for Organisational Reform: Excellent, Engaged and Accessible**, Melbourne, Australia, September, 2012, pp. 1-38.
- Victoria University: **VU International Course Guide 2024 Succeed with the VU Block Model-Flexible, Focused Study in Australia's Best Student City**, Melbourne, Australia, 2023, pp. 1-62.
- Victoria University: **2020 Annual Report: The New Way to Do University**, Office of the Vice – Chancellor, Melbourne, Australia, 2020, pp. 2-132.
- Victorian Government Department of Jobs, Precincts and Regions: **Victoria's Education and Training Institutions**, Melbourne, Victoria, 2020, pp. 1-24.

- William F. Fox & Lawrence Kessler: **Economic Impact of the University of Tennessee, Knoxville on the State of Tennessee**, Boyd Center for Business and Economic Research, The University of Tennessee, Knoxville, August 2018, pp. 1-7.
- William F. Fox and Lawrence Kessler: **Economic Impact of The University of Tennessee System on the State of Tennessee**, Boyd Center for Business & Economic Research, The University of Tennessee, January 2019, pp. 1-6.
- Winning by Design: **Customer Success: Operating Model**, Consulting and Training Company, California, United States, 2022, pp. 1-48.
- World Economic Forum: **Operating Models for the Future of Consumption**, Insight Report, Prepared in Collaboration with Accenture, Geneva, Switzerland, 2018, pp. 1-29.
- Yuanjunyao: "The Operating Model in an Arts Organization: A Case Study of Small Nonprofit Theatre Companies, **Master of Science in Arts Administration**, Drexel University, 2022, pp. 1-63.
- Zuzana Lešková: "International Marketing Communication in Higher Education: An Interpretive Communication Audit of Victoria University in Melbourne, Australia", **Doctor of Philosophy**, College of Arts, Victoria University, 2016, pp. 1-283.