



كلية التربية

الخطة الإستراتيجية

كلية التربية - جامعة بني سويف

مدير الوحدة وعميد الكلية

أ.د/ عبد المنعم محمد محمد

المدير التنفيذي للوحدة

د/ عزام عبد النبي احمد

رئيس الجامعة

أ.د/ أمين السيد لطفى

بسم الله الرحمن الرحيم

(يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات)

صدق الله العظيم

يقدم هذا العمل خطة الكلية الإستراتيجية، والتي تعتمد على ما يجب أن يكون عليه الوضع المستقبلي للكلية، وهي خطة طويلة الأجل للإدارة الفعالة؛ حيث يمثل تصميم وصياغة الإستراتيجية الخاصة بأي مؤسسة تعليمية المرحلة الجوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها هذه المؤسسة.

ويعبر التخطيط الاستراتيجي عن الجهد المنظم لإصدار قرارات، والقيام بأعمال تؤدي إلى تشكيل وتوجيه المؤسسة نحو: ماذا تكون؟ وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟؛ لذا فإنه يحتاج إلى جمع معلومات على مدى واسع؛ لتؤدي إلى تحقيق نتائج مقصودة، مع تنمية واكتشاف البدائل الإستراتيجية، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرار بشأن تحديد الأهداف بعيدة المدى، وكيفية سير العمل، وإعداد الطلاب علمياً ومهنياً، لذلك تسعى كلية التربية إلى إعداد معلمين وتمييزهم مهنيًا للوصول إلى تحقيق معايير الأداء المطلوبة.

وقد شارك في إعداد هذه الخطة السادة رؤساء الأقسام، والسادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة،

كما تم إعداد ورش عمل لإعداد هذه الخطة والوصول بها إلى الصورة النهائية تحت إشراف:

فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

فريق إعداد الخطة

وكيل الكلية للدراسات العليا	أ.د/سهام حنفي محمد	١-
أستاذ الإدارة التعليمية المساعد	أ.م.د/ أسامة محمود قرني	٢-
مدرس التربية المقارنة	د/ عزام عبد النبي احمد	٣-
مدرس علم النفس التعليمي	د/محمد حسين سعيد	٤-
مدرس المناهج وطرق التدريس	د/عيد محمد عبد العزيز	٥-
مدرس اصول التربية	د/ جمعة سعيد تهامي	٦-
مدرس المناهج وطرق التدريس	د/هالة عبد القادر	٧-
مدرس أصول التربية	د/مروة عزت عبد الجواد	٨-
مدرس المناهج وطرق التدريس	د/ربيع محمد عثمان	٩-
مدرس المناهج وطرق التدريس	د/عبير أحمد علي	١٠-
مدرس مساعد بقسم أصول التربية	م.م/هشام سيد عباس	١١-
مدرس مساعد بقسم المناهج	م.م/عبد المعزمحمد إبراهيم	١٢-
معيدة بقسم أصول التربية	م/منار محمد جابر	١٣-
معيدة بقسم أصول التربية	م/مني عبد الغني عبد الستار	١٤-
عضو بوحدة ضمان الجودة	أ/نجلاء محمد خيرت	١٥-

المحتويات

الصفحة	الموضوع
٥	مقدمة.....
٦	أولاً: إطار عمل التخطيط الإستراتيجي بالكلية.....
٧	ثانياً: نبذة تاريخية لكلية التربية (جامعة بني سويف).....
٩	ثالثاً: الافتراضات الأساسية للخطة الإستراتيجية.....
٩	رابعاً: منهجية إعداد الخطة.....
١٠	خامساً: الأطراف أصحاب المصلحة في الخطة الإستراتيجية.....
١٠	سادساً: منطلقات الخطة الإستراتيجية.....
١١	١- رؤية الكلية.....
١١	٢- رسالة الكلية.....
١١	٣- القيم.....
١٧	٤- تحديد الأهداف الاستراتيجية.....
١٨	٥- سياسات المؤسسة.....
١١	سابعاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة SWOT Analysis
١٧	ثامناً: الخطة التنفيذية للأهداف الإستراتيجية.....
١٨	١- سياسات التنفيذ.....
١٩	٢- الأهداف التنفيذية للأهداف الإستراتيجية.....
٦٦	٣- مصادر التمويل اللازمة لضمان الجودة.....
٦٦	٤- الصعوبات والتحديات.....
٦٦	٥- آليات ضمان طرق التقويم ومتابعة واستمرارية الخطة.....
٦٧	٦- أولويات التنفيذ.....

الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
٦٩	إحصاء بأعداد الموارد البشرية داخل بالكلية.....	ملحق (١)
٩٤	تحليل الفجوة الخاص بالموارد البشرية.....	ملحق (٢)
١٠١	تحليل الفجوة لمرحلة الدراسات العليا.....	ملحق (٣)
١١٠	تحليل الفجوة الخاص بالموارد المادية.....	ملحق (٤)
١١٧	تحليل الفجوة الخاص بالمشاركة المجتمعية.....	ملحق (٥)

الخطة الإستراتيجية لكلية التربية - جامعة بني سويف

مقدمة:

يتسم العالم المعاصر بسرعة التغير في المجالات المختلفة والتي تتمثل في ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما تبعها من تغيرات سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وعالمية في مجالات عديدة؛ من أهمها التغير في سوق العمل. وقد ساهم في حدوث تلك الثورة التقدم المتسارع في علوم الحاسبات وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية Digital Technology، وسرعة انتشار استخدامات شبكة الإنترنت Internet والبريد الإلكتروني، والمؤتمرات التفاعلية والتطبيقات الأخرى للتكنولوجيا الرقمية التي أثرت على النظام التعليمي، وأصبح لزاما عليه التكيف مع هذه الثورة. كما أدت التطورات الحديثة إلى تحول العالم من الصناعات التقليدية إلى صناعات حديثة متقدمة، وتغير اقتصاد الموجة الثالثة من إنتاج الوفرة إلى إنتاج السرعة، ومن إنتاج كثيف العمالة إلى إنتاج كثيف المعرفة، ومن إنتاج سلع إلى إنتاج خدمات. مما يؤدي بدوره إلى سوق عالمية لرأس المال البشري المتقدم الذي يمتلك معارف ومهارات عالية ومتنوعة.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التعليم العالي يحتاج إلى إحداث تغييرات من منطلق العلاقة بينه وبين عالم العمل تتمثل في: الانتقال من الإعداد للوظائف النمطية التقليدية إلى الوظائف غير الثابتة والمرنة، والتحول من نموذج تعليم الندرة والصفوة إلى نموذج تعليم الوفرة والكثرة، والتحول من مجتمع يعلم لوظائف محددة ومعروفة مسبقا إلى مجتمع يعلم مدى الحياة لمواجهة التغير المستمر، والتحول من التدريب وسوق العمل المحلي إلى مسرح العمليات العالمي. مما دفع الجامعات إلى الاهتمام بالبحث عن مداخل وأساليب إدارية جديدة تساعد على العمل بشكل أكثر فاعلية يحقق أهدافها وغاياتها؛ لتستطيع القيام بتنفيذ دورها داخل المجتمع المحلي والعالمية.

ولقد أصبح من الضروري أن تهتم الجامعات وكلياتها بالاعتماد على استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب لتخطيط ما تقوم بتنفيذه من مهام وأعمال، بحيث تتمكن من العمل بشكل علمي لا يعتمد على الحاضر وإنما يمتد إلى المستقبل لتنفيذ مهام العمل الحالية. فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أفكار مستقبلية تقوم المؤسسة بتسجيلها وحفظها، وإنما هو ثقافة وفكر يجب أن ينتشر داخل بيئة عمل المؤسسة التي ترغب في التواجد في العصر الحالي. كما أن الخطة الإستراتيجية ليست كجرد خطة جامدة يضعها الصفوة، وإنما هي نتاج وتعبير عن الأعمال التي يختارها كافة العاملون بالمؤسسة للقيام بها لتنفيذ رؤية المؤسسة ورسالتها التي يدركونها ويؤمنون بها.

في إطار ذلك، تهتم كلية التربية - جامعة بني سويف بنشر فكر وثقافة التخطيط الاستراتيجي لدي العاملين، والتوصل إلي وضع الخطة الإستراتيجية لها وفيما يلي توضيح لعناصر هذه الخطة:

أولاً: إطار عمل التخطيط الاستراتيجي بالكلية:

يعتبر التخطيط عملية اتخاذ قرار بشأن كيفية سير العمل، وضمان أن الموارد المطلوبة لتنفيذ العمل ستكون متاحة، ووضع جدول لبرنامج العمل المطلوب لتحقيق النتائج النهائية المحددة، فهو يتعلق بتحديد أولويات العمل واتخاذ قرار بترتيب الأشياء، والشكل النظري للتخطيط هو الخطة التي تتكون من الهدف الذي سيتم تحقيقه، وبرنامج العمل الذي يتضمن خطوات تحقيق الهدف، والتأثير المالي على العائدات، وفي النهاية تحقيق المستهدف. وبالتالي فهو يتضمن تحديد الأهداف، ثم تحديد ما يجب عمله لتحقيق هذه الأهداف، فهو أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، مما يعني أن التخطيط عملية مرتبطة بالمستقبل. والتخطيط عملية تسبق جميع عمليات الإدارة الأخرى فلا يمكن القيام بالتنظيم، أو القيادة، أو الرقابة قبل وجود خطة محددة، فمن المنطقي بعد التخطيط إعداد هيكل تنظيمي يتم تسكين الأفراد فيه، وقيادتهم نحو تحقيق الخطط السابق وضعها، والقيام بالرقابة للتأكد من أن الخطط يتم تنفيذها بشكل صحيح.

والتخطيط الاستراتيجي يعبر عن الجهد المنظم لإصدار قرارات، والقيام بأعمال تؤدي إلى تشكيل وتوجيه المؤسسة نحو: ماذا تكون؟ وما تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟. لذا فإنه يحتاج إلى جمع معلومات على مدى واسع لتؤدي إلى تحقيق نتائج مقصودة، مع تنمية واكتشاف البدائل الإستراتيجية، والتأكيد على تضمين المستقبل في قرارات الحاضر، حيث يمكن اعتباره الوسيلة التي من خلالها أن تعيد المؤسسة تكوين نفسها باستمرار من أجل أغراض مميزة. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على التحليل الاستراتيجي، والمعروف بالتحليل الرباعي Swot Analgsis، وهو تقييم المؤسسة من حيث نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses، والفرص المتاحة Opportunities، والتهديدات Threatennesses. فنقاط القوة هي الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، وهي التي تساعد في تحقيق أهدافها، أما نقاط الضعف فهي العوامل التي تحد من تحقيق هذه الأهداف، والفرص المتاحة، فهي تلك الظروف، أو الأحداث، أو المواقف الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، والتهديدات هي العوامل، أو المؤشرات، أو المواقف الخارجية التي تخلق في المستقبل مشاكل، أو تعوق المؤسسة عن تحقيق أهدافها.

ولهذا يساعد التحليل الاستراتيجي المؤسسة على تجميع المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات بشأن تحديد رسالة المؤسسة، والتي تعبر عن سبب وجودها مما يساعد على وضع حدود لعملياتها ونشاطها؛ بحيث لا تتداخل مع المؤسسات الأخرى، ويفضل التعبير عنها بشكل مكتوب، كما يساعد على تحديد فلسفة وسياسات المؤسسة، والتي تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة، التي توجه سلوك أعضائها في جميع النواحي المرتبطة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تعبر عن النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها خلال فترة معينة. كما يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالقدرة الإستراتيجية، وهي القدرة على

التفكير التخيلي الإبداعي بشأن الاتجاه الذي من المعتقد أن المؤسسة يجب أن تتبعه، وهي ترتبط بتبني وجهة نظر طويلة المدى بشأن ما يجب أن يحدث في المستقبل، بالإضافة إلى أنها ترتبط باختبار أكثر الرؤى، والأغراض، والأهداف ملائمة للمؤسسة، وتحديد وإدارة مسار العمل، وموارده لتحقيق هذه الأهداف، وضمان تنمية الأصول الإستراتيجية التي تضمن نجاح مستمر للمؤسسة.

كما تعتمد ممارسة التخطيط الاستراتيجي على توافر قدر كبير من القدرة على التفكير الاستراتيجي؛ لأن التفكير هو المكون الغير مرئي، والغير ملموس الذي يساعد على الأداء الجيد والتصرف بفاعلية، وبسبب ضغوط المنافسة العالمية على المؤسسات، فقد أصبحت تهتم بالأداء التنظيمي الذي يرتبط بقدرة المؤسسة على التفكير الاستراتيجي، والذي لم يعد قاصراً على العاملين بالإدارة العليا بل أصبح الكل مشاركاً فيه مما يجعله مكوناً فعالاً في وظيفة الفرد داخل المؤسسة. ويمكن رؤية التفكير الاستراتيجي على أنه توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة لصياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات التي يتم تطبيقها، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسات، والاستفادة من مواردها النادرة، فهو يساعد على تحقيق التفاعل بين صيغة الإستراتيجية، وتنفيذها، ويشجع التوجيه الذاتي الذي ينبع من داخل الأفراد خاصة في المستويات الإدارية العليا التي يصعب مراقبتها، ويساعد الأفراد العاملين على فهم العلاقة بين نظام العمل، وبين أدوارهم مما يساعدهم على فهم الاعتماد المتبادل بين الأدوار المختلفة التي تشكل النظام، كما أنه يربط بين استراتيجية المؤسسة والتغير؛ لأنه يقوم على توفير خيارات جديدة وتنفيذها بنجاح أكثر من الاهتمام بتنمية استراتيجية قائمة.

ويكون الإطار الزمني للخطة الإستراتيجية من ٥ - ١٠ سنوات، كما تتطلب ضرورة إتباع مجموعة من الخطوات وذلك على النحو التالي:

- (١) ملخص تاريخي عن المؤسسة .
- (٢) التحليل البيئي باستخدام أسلوب SWOT.
- (٣) التنبؤ باتجاهات المستقبل .
- (٤) تصميم وصياغة إستراتيجية المؤسسة.
- (٥) تنفيذ الإستراتيجية.
- (٦) تقييم ورقابة تنفيذ الإستراتيجية.

ثانياً: نبذة تاريخية عن كلية التربية (جامعة بني سويف):

أنشئ فرع جامعة بني سويف التابع لجامعة القاهرة بموجب القرار رقم ٢٧٨ لسنة ١٩٨١ واستقل فرع بني سويف عن الفيوم بصدر القرار الجمهوري رقم ٢٣٩ لسنة ١٩٨٣، ثم أصبح فرع بني سويف جامعة مستقلة بموجب القرار الجمهوري ٤٨ لسنة ٢٠٠٥ والذي تقرر فيه إنشاء جامعة بني سويف. ويمثل شعار الجامعة صورة هرم ميدوم وهو من أقدم الآثار المصرية بمحافظة بني سويف وهو رمز لها والنيل العظيم رمز الحياة عند

المصريين، وسنبلة القمح رمز الخير والنماء، وقرص الشمس رمز الشروق وبداية عهد جديد لجامعتن. وقد أنشئت كلية التربية ضمن فرع بني سويف التابع لجامعة القاهرة بموجب القرار رقم ٢٣٩ لسنة ١٩٨٣، وبدأت الدراسة بها لشعبة التعليم الأساسي عام ١٩٨٩ - ١٩٩٠، ثم بدأت الدراسة بالشعبة العامة بتخصصاتها المختلفة، وفي عام ١٩٩٢ - ١٩٩٣، ثم صدر القرار الوزاري رقم ٨٠٠ لعام ١٩٩٧ بإنشاء شعبة الطفولة.

وتتكون كلية التربية ببني سويف من ثلاثة أقسام تعمل على تحقيق رؤية ورسالة الكلية وتلبي حاجتها من أعضاء هيئة التدريس في جميع الشعب والتخصصات الدراسية التي توفرها الكلية، وهذه الأقسام هي : -

(١) قسم أصول التربية.

(٢) قسم علم النفس والصحة النفسية.

(٣) قسم المناهج وطرق التدريس.

وخلال العام الجامعي ٢٠١٠ - ٢٠١١ بلغ عدد الطلاب ١٨٨٠ طالب وطالبة، هذا بالإضافة إلى ٩٢٢٤ طالب بالدبلومات العامة والمهنية، ٦٠ طالب وطالبة مقيدين لدرجة الماجستير والدكتوراه. وتمنح الكلية الدرجات العلمية الآتية:

(١) درجة الليسانس في الآداب والتربية في التعليم العام في أحد التخصصات الآتية: (اللغة العربية - اللغة الانجليزية - اللغة الفرنسية - التاريخ - الجغرافيا - الفلسفة والاجتماع)، كما تمنح الدرجة لشعب التعليم الأساسي في التخصصات التالية (اللغة العربية - اللغة الانجليزية - الدراسات الاجتماعية).

(٢) درجة البكالوريوس في العلوم والتربية في التعليم العام في أحد التخصصات التالية: (الرياضيات والحاسب الآلي - الفيزياء - الكيمياء - التاريخ الطبيعي) كما تمنح الدرجة لشعب التعليم الأساسي في التخصصات (الرياضيات - العلوم).

(٣) درجة البكالوريوس في الطفولة والتربية.

كما تمنح جامعة بني سويف بناء على طلب كلية التربية ببني سويف الدبلومات والدرجات العلمية

الآتية:

(١) الدبلوم العام في التربية (نظام العام الواحد للمتفرغين)، ونظام العامين لغيرهم.

(٢) الدبلوم الخاص في التربية.

(٣) الدبلوم المهنية (تطوير مناهج - تربية خاصة - إدارة مدرسية).

(٤) درجة الماجستير في التربية من أحد الأقسام التربوية في الكلية.

(٥) درجة دكتوراه الفلسفة في التربية من أحد الأقسام التربوية في الكلية.

وهناك العديد من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وقد حصلوا على درجاتهم العلمية من الأقسام التربوية

في الكلية.

ثالثاً: الافتراضات الأساسية للخطة الإستراتيجية:

- تقوم الخطة على مجموعة من المسلمات الأساسية والتي تتضمن ما يلي:
- بناء الخطة على الدراسة الذاتية للكلية التي تتم باستخدام التحليل الرباعي لمكونات البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)؛ لتحديد نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.
- نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء لتحسين البيئة التعليمية بالكلية، وتوفير الموارد البشرية والفكرية المبدعة القادرة على تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية.
- مشاركة كافة العاملين داخل الكلية على كافة المستويات؛ لضمان تحملهم مسؤولية تنفيذ الخطة.
- الاعتماد على تبني مداخل واضحة لقياس الأداء والتقييم المستمر.
- المقارنة المرجعية مع كليات التربية الأخرى لتحديد مواطن التميز وتدعيم القدرة على التفوق فيها؛ مما يدعم من الميزة التنافسية للكلية.
- تطوير الخطة باستمرار وبشكل متكامل يحقق التوازن بين توقعات الأطراف المعنية واحتياجات تنمية المجتمع.
- الاعتماد على وضع خطط مستقبلية تضمن التحسين المستمر لجميع العمليات التشغيلية والتنفيذية التي تتم داخل الكلية.
- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية، والاعتماد على تفعيل أساليب التقييم الذاتي.

رابعاً: منهجية إعداد الخطة:

تقوم خطة الكلية الإستراتيجية على "التحليل المستقبلي" Prospective Analysis؛ وذلك لتحليل "البيئة الخارجية" للكلية للتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة، وتحليل "البيئة الداخلية" كفاءة الكلية وقدراتها الذاتية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها؛ لأن ذلك يعد مدخلاً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للكلية والذي يقوم على علاقتها بالبيئة ومتطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية المجتمعية وحركة المستجندات على المستوى العالمي. وتستند منهجية "التحليل المستقبلي" على "منهج النظم" System Approach، الذي يقوم على أسلوب تفكير منظم قادر على دراسة منظومة العمل داخل الكلية بشكل مترابط ومتشابه في ضوء علاقة تبادلية لتتجاهل طبيعة البيئة الخارجية المؤثرة بكل عناصرها؛ مما يسهم في تحليل النظم الفرعية Sub-systems المكونة للكلية بطريقة تسمح بفهم التغيرات التدريجية في هذه النظم وعلاقتها، وتسمح في نفس الوقت بإمكان إدماج صورة هذه النظم الفرعية تدريجياً ضمن أطر كلية مترابطة توجهها توجهات مستقبلية مشروطة بفرضيات محددة، كما اعتمدت الخطة الحالية على منهج "تحليل المضمون" Content Analysis والذي يقوم على استخدام تحليل الوثائق واللوائح المتصلة بعمل الكلية، واستخدام عدد من الأدوات البحثية كالأستبيانات واستمارات الرأي وأدوات المقابلة المفتوحة والمقننة ونصف المقننة في سبيل إتمام عملية المسح البيئي للكلية، وطريقة العصف الذهني Brain Storming Method لتوليد أفكار تعمق من نتائج تحليل مضامين الوثائق واللوائح والمقابلات الشخصية، تنظيم حلقات نقاشية حرة متنوعة بين فريق العمل حيث دارت تلك الحلقات حول رصد وتحليل الحالة المجتمعية والجامعية الراهنة من حيث التخصصات الأكاديمية، والإمكانات والقدرات المتاحة، وآليات تحقيق الأهداف، بما يكفل توفير عدد من التصورات والخيارات المرغوبة والممكنة لتحقيق رؤية الكلية وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية.

خامساً: الأطراف أصحاب المصلحة في الخطة الإستراتيجية:

يعتبر تحديد الأطراف أصحاب المصلحة Stakeholders من العوامل الهامة لضمان فاعلية الخطة؛ حيث أن مقابلة احتياجات وتوقعات تلك الأطراف هي ما يوضح واقعية الخطة الإستراتيجية المقترحة لتحقيق تميز الخدمة التعليمية والبحثية للكلية خلال السنوات الخمس القادمة، ويمكن تحديد الأطراف أصحاب المصلحة على النحو التالي :

- (١) أعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملون.
- (٢) الطلاب.
- (٣) أولياء الأمور.
- (٤) المدارس العامة والخاصة.
- (٥) المجتمع بوجه عام.

سادساً: مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تم القيام بالاعتماد على استخدام عددًا من الطرق والأساليب لجمع البيانات المطلوبة للقيام بعمل التحليل اللازم وبناء الخطة الاستراتيجية وتضمنت ما يلي:

- ١- المقابلات الفردية مع بعض أعضاء هيئة التدريس لتعرف آرائهم بشأن ما يرونه في مستقبل الكلية والعوامل التي يمكن أن تمثل فرص لدعم المكانة التنافسية للكلية.
- ٢- الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وطرح الرؤية والرسالة عليهم وتعرف آرائهم بشأنها وكذلك معرفة آرائهم بشأن نقاط القوة والضعف داخل الكلية.
- ٣- جلسات عصف ذهني للتوصل لرؤية الكلية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وذلك لضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية.
- ٤- استبيانات لاستقصاء الآراء المتعلقة برؤية الكلية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية .
- ٥- استبيانات لتعرف آراء المعنيين وأصحاب المصلحة فيما يتعلق بمكونات التحليل البيئي للكلية.

سابعاً: تصميم وصياغة رؤية ورسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية:

يقصد بالإستراتيجية نتائج أو مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وهي خطة طويلة الأجل للإدارة الفعالة للفرص والتحديات في ظل ما تتمتع به المؤسسة من عناصر قوة وتعاني منه من مجالات ضعف. فالإستراتيجية العامة للمؤسسة هي الخطة التي يتم تصميمها و صياغتها على مستوى الإدارة العليا حيث توضح كيف يمكن أن تحقق المؤسسة رسالتها و غاياتها و أهدافها الإستراتيجية بكفاءة و فعالية. ويمثل تصميم و صياغة الإستراتيجية الخاصة بأي مؤسسة تعليمية المرحلة الجوهرية في عملية التخطيط الإستراتيجي التي تقوم بها هذه المؤسسة. وبالرغم من أن تصميم و صياغة الإستراتيجية ينطوي على العديد من الأنشطة فإنه يأتي في مقدمة هذه الأنشطة ما يلي:-

- تحديد الرؤية.
- تحديد الرسالة.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- وضع السياسات المرشدة لتنفيذ الإستراتيجية.

(١) تحديد الرؤية:

بصفة عامة تمثل الرؤية وصفاً مختصراً لما تتمنى أن تكون عليه الكلية في المستقبل البعيد، فهي بمثابة حلم تسعى إلى تحقيقه في الأجل الطويل. وعلى ذلك فإن الرؤية تكون أكثر توجهاً نحو المستقبل وليست موجهة أكثر بالتطبيق والتنفيذ مثل الرسالة أو الغايات والأهداف الإستراتيجية. وتم تحديد رؤية

ورسالة كلية التربية ببني سويف في عام ٢٠٠٨ مع بداية العمل في مشروع توكيد الجودة وإنشاء وحدة ضمان الجودة، وذلك بالمشاركة من أعضاء هيئة التدريس والأطراف المشاركة من أصحاب المصلحة.

وقد تم نشر رؤية ورسالة الكلية من خلال عقد الندوات المختلفة لطلاب الكلية ، وكتابة نصها على ملصقات، ومطويات تم توزيعها، وفي لوحات إعلانية، وتم تعليقاً في أماكن متفرقة بالكلية. وتم صياغة رؤية الكلية على النحو التالي:

تتطلع كلية التربية بجامعة بني سويف إلى أن تكون رائدة على المستوى القومي والعالمى، محققة لمعايير الجودة العالمية فى التعليم والتعلم والبحث التربوي وخدمة المجتمع.

(٢) تحديد الرسالة:

وتم صياغة رسالة الكلية على النحو التالي:

تسعى كلية التربية بجامعة بني سويف إلى إعداد المعلمين، وتنميتهم مهنيًا للوصول بهم إلى تحقيق معايير الأداء المطلوبة، وإعداد الباحثين واعضاء هيئة التدريس القادرين على الإسهام فى بناء المعرفة وتوظيفها فى حل المشكلات التربوية والحياتية وتنمية مهارات الجهاز الاداري وتوفير الخدمات التربوية بما يحقق تطوير التعليم والارتقاء بالمجتمع.

(٣) القيم الخاصة بالكلية:

تتمثل القيم الخاصة بالعمل داخل الكلية فيما يلي:

- الشفافيه.
- العدالة.
- الموضوعيه.
- الأمانة.
- الصدق.
- الوفاء.
- التسامح.
- الإخلاص.

ثامناً: تحليل البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة SWOT Analysis، والأهداف الاستراتيجية:

(١) تحليل البيئة الداخلية لكلية التربية – جامعة بني سويف:

يهدف التحليل البيئي الداخلي للكلية إلى الآتي:

- تحديد مجالات القوة.
- تحديد مجالات الضعف.

أوضحت نتائج تحليل البيئة الداخلية لكلية التربية – جامعة بني سويف أن هناك مجموعة من نقاط القوة التي تتميز بها الكلية التي يجب تفعيلها واستثمارها، وأيضاً أوضحت نتائج تحليل البيئة الداخلية بعض نواحي الضعف التي تعوق، وتؤثر في كفاءة وفاعلية الكلية في تحقيق أهدافها ورسالتها، ويمكن التعرف على جوانب القوة والضعف فى عدة مجالات تتعلق بكلية التربية جامعة بني سويف كما يلي:

التعليق	النقاط المرجحة	القيمة	الوزن النسبي	العوامل الاستراتيجية الداخلية
				١- مجالات القوة
<ul style="list-style-type: none"> • تزايد أعداد طلاب الدبلوم العام وصل إلي ٦٥٨٠ طالب للعام ٢٠١٢/٢٠١٠م وهذا يمثل مصدر تمويل جيد للكلية أعداد طلاب الدبلوم الخاص ٢١١ للعام ٢٠١٢/٢٠١٠م وهذا يعتبر عامل مساعد في استخدام أساليب تعلم مختلفة ولكن قد يشكل عبء نتيجة نقص الأماكن 	٠,٦٠	٤	٠,١٥	• الطلاب
<ul style="list-style-type: none"> • وجود عدد من البعثات والمنح المتمثلة في الإشراف المشترك والبعثات الخارجية حيث وصل عدد المدرسين الحاصلين عليها (٤) • وجود عدد (٩) مدربين معتمدين من المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس • حصول عدد (٢) من أعضاء هيئة التدريس علي جوائز الدولة التشجيعية بقسمي المناهج وطرق التدريس ، وعلم النفس • لكن بحاجة إلي تدريب وزيادة في أعداد الهيئة المعاونة 	٠,٧٠	٣,٥	٠,٢٠	• أعضاء هيئة التدريس
<ul style="list-style-type: none"> • وجود تفويض في السلطات سواء من العميد إلي الوكلاء او مديري الوحدات الإدارية والوحدات ذات الطابع الخاص • وجود عدد كاف من الموظفين للقيام بالأعباء الإدارية ولكن بحاجة إلي توصيف وظيفي محدد المهم وتدريب 	٠,٦٠	٤	٠,١٥	• الهيكل التنظيمي

التعليق	النقاط المرجحة	القيمة	الوزن النسبي	العوامل الاستراتيجية الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> يوجد معمل لتكنولوجيا التعليم بالكلية ولكن هذا المعمل يحتاج إلي تطوير وتحديث وجهاز عرض وطاب 	٠,٥٢	٤	٠,١٣	<ul style="list-style-type: none"> تكنولوجيا التعليم
<ul style="list-style-type: none"> يوجد عدد (١٦) وحدات ذات طابع خاص تقدم العديد من الخدمات الطلابية والمجتمعية يحتاج الأمر إلي خطة محددة المعالم لا دعم مالي 	٠,٥١	٤	٠,١٤	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة المجتمعية
<ul style="list-style-type: none"> يوجد بالكلية خطة إستراتيجية من ٢٠٠٩م/٢٠١٠-٢٠١٣/٢٠١٤م 	٠,٦٥	٥	٠,١٣	<ul style="list-style-type: none"> التخطيط الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> يوجد بها عدد (١٩٥٠٠) كتاب عربي وأجنبي ومجلات (٢٥٠) دورية عربية وأجنبية وعدد (١١٥) رسالة ماجستير ودكتوراه لكن الإداريين بالمكتبة في حاجة إلي تدريب 	٠,٦	٤	٠,١٥	<ul style="list-style-type: none"> المكتبة
<ul style="list-style-type: none"> تسع ١٠٠ فرد ومكيفة وبها أجهزة صوت وعرض 	٠,٦	٤	٠,١٥	<ul style="list-style-type: none"> وجود قاعة للندوات والمناقشات
				٢- مجالات الضعف
<ul style="list-style-type: none"> موارد الكلية قليلة ومحدودة حيث تحتاج إلي زيادة من خلال خطة لذلك 	٠,٢٠	٢	٠,١٠	<ul style="list-style-type: none"> الموارد المالية
<ul style="list-style-type: none"> القاعات والمدرجات والمعامل معظمها في حاجة إلي زيادة 	٠,١٠	٢	٠,٠٥	<ul style="list-style-type: none"> التسهيلات المادية

التعليق	النقاط المرجحة	القيمة	الوزن النسبي	العوامل الاستراتيجية الداخلية
الأجهزة وتوفير وسائل العرض				
<ul style="list-style-type: none"> يعتمد اغلب أعضاء هيئة التدريس علي أسلوب الإلقاء والمحاضرة وهذا يتطلب ورش عمل لتنويع أساليب التعليم والتعلم 	٠,٢٤	٣	٠,٠٨	<ul style="list-style-type: none"> أنماط التعلم
<ul style="list-style-type: none"> تعاني الكلية من زيادة أعداد طلاب الدراسات العليا خاصة الدبلوم العام تعاني الكلية من تكديس بعض التخصصات مثل اللغة الانجليزية ونقص في تخصصات أخرى مثل معلم الرياضيات والفيزياء والكيمياء 	٠,٤	٤	٠,١٠	<ul style="list-style-type: none"> سياسات القبول
<ul style="list-style-type: none"> يتصف العمل بالكلية بمزيد من الروتين والبيروقراطية والمركزية إلي حد ما وهذا يتطلب تدريب للإداريين والقيادات 	٠,٣٦	٣	٠,١٢	<ul style="list-style-type: none"> إجراءات العمل
	٦,٠٨			<ul style="list-style-type: none"> إجمالي النقاط المرجحة

■ (٢) تحليل البيئة الخارجية لكلية التربية-جامعة بني سويف:

في ظل المتغيرات الراهنة محلياً وإقليمياً وعالمياً أوضحت نتائج التحليل البيئي أن كلية التربية -جامعة بني سويف أمامها العديد من الفرص المتاحة، والتي يمكن الاستفادة منها في تدعيم الكلية، وتحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية، كما أن هناك مجموعة من التهديدات المحتملة، والتي يتحتم على الكلية أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وغاياتها، ويهدف التحليل البيئي الخارجي للكلية إلى:

- تحديد الفرص المتاحة.
- تحديد التهديدات الحالية أو المحتملة.

وتم ترتيب كلا من الفرص والتهديدات في عدة مجالات تتعلق بكلية التربية جامعة بني سويف كما يلي:

النقاط المرجحة	القيمة	الوزن النسبي	العوامل الاستراتيجية الخارجية
			الفرص:
٠,٦٠	٣	٠,٢٠	• تفرد الكلية بمحيط محافظة بني سويف
٠,٧٥	٢,٥	٠,٣	• اعتبار الدبلومة العام شرط اساسي للتعين في مهنة التدريس والترقي
٠,٨٠	٤	٠,٢	• التعاون بين الكلية ووزارة التربية والتعليم في مجالات تدريس المعلمين والقيادات
٠,٥٢	٤	١٣	• الاقبال علي شعبة اللغة الانجليزية
٠,٥٦	٤	٠,١٤	• حاجة المدرس الي الحصول علي خبرات الكلية في مجال الاعتماد وضمان الجودة
			التهديدات:
٠,٤٤	٤	٠,١١	• التطور التكنولوجي واتساع انماط التعلم غير التقليدية
٠,٣٦	٣	١٢	• الغاء التكليف عن خريجي كليات التربية مما يقلل من الاقبال علي الكلية
٠,٤٨	٣	١٦	• الصيحات والنداءات بنقل برنامج الدبلوم العام من الكلية الي اكااديمية المعلمين
٠,٤٥	٣	٠,١٥	• وجود جامعات خاصة قد تسعي الي فتح تخصصات في التربية
٤,٩٦			اجمالي النقاط المرجحة

• تحديد الاحتياجات المطلوبة:

في ضوء ما سبق من عرض لأهم:

- جوانب القوة بالكلية.
 - جوانب الضعف في الكلية.
 - الفرص المتاحة أمام الكلية للنهوض بها.
 - التهديدات الخارجية التي تواجهها الكلية .
- وفي ضوء الاهداف الاستراتيجية يمكن وضع مجموعة من الاولويات للانتقال من الوضع الحالي الي وضع مستقبلي افضل هي :
- استكمال توصيف لجميع مقررات المرحلة الجامعية الأولى، والدراسات العليا واعتمادها من مجالس الأقسام واعتمادها من لجان مراجعة داخلية وخارجية .
 - توفير عدد (١٤) داتاشو، و(١٤) جهاز كمبيوتر في مدرجات وقاعات الكلية للنهوض بعملية التدريس .
 - توفير عدد (١) آلة تصوير، وعدد (١) طابعة، وعدد (١) كمبيوتر للدراسات العليا.
 - توفير عدد (٥) أجهزة تكييف، وعدد (١٠) مراوح للمكتبة وبعض المكاتب والاقسام بالكلية .
 - توفير عدد (٣١) جهاز كمبيوتر، وعدد (٣) من الطابعات المشتركة؛ بحيث يكون مركز لمصادر التعلم يتم فيه دخول اعضاء هيئة التدريس علي الانترنت والمجلات المحلية والدولية .
 - توفير قاعة لاستخدام الكمبيوتر والانترنت وطابعة تخصص للطلاب، تضم عدد (١٠) كمبيوتر متصلة بالانترنت، عدد (٣) طابعات ليزر، عدد (١) طابعة ألوان.
 - رفع كفاءة موظفي الدراسات العليا في استخدام الكمبيوتر من خلال دورات متخصصة .
 - تصميم قاعدة بيانات تضم جميع بيانات الكلية.
 - تطوير البنية التحتية للكلية لسد احتياجاتها مثل: التوسع في مساحة المكتبة لتسع (١٠٠) طالب وطالبة.
 - الحد من الاعتماد على الكتاب الجامعي وذلك بالتوسع في التعلم الإلكتروني وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة فيه؛ حيث تم تمويل (٣) كتب فقط إلى صورة إلكترونية.
 - ضرورة وضع ضوابط لتسعيرة الكتاب الجامعي في حالة تواجده ووضع مواصفات دقيقة لاجازته مثل أن يكون منشوراً في دار نشر متميزة.
 - تجهيز عدد (٣) قاعات للسينما؛ بحيث تخصص قاعة لكل قسم.
 - زيادة أعداد الهيئة المعاونة بعدد (١٠) ليصبح عددهم (٥٠) عضواً ليتناسب مع أعداد الطلاب البالغ عددهم (١٨٨٠) طالب وطالبة بمرحلتي الليسانس والبكالوريوس للعام الجامعي ٢٠١٠/٢٠١١م، بواقع (قسم أصول (٣)، قسم علم النفس (٦)، وقسم المناهج (٤)؛ بحيث تكون النسبة بين أعداد الهيئة المعاونة والطلاب (١:١٥).
 - يتناسب عدد الجهاز الإداري البالغ (٩٤) موظف بالكلية مع أعداد الطلاب البالغ عددهم (١٨٨٠) طالب وطالبة بمرحلتي الليسانس والبكالوريوس.

– الحاجة إلى زيادة أعداد العمال بعدد (١٤) ليصبح عددهم (٦٤) عامل وعاملة ليتناسب مع أعداد الطلاب البالغ عددهم (١٨٨٠) طالب وطالبة بمرحلتي الليسانس والباكوريوس للعام الجامعي ٢٠١٠/٢٠١١م.

(٣) تحديد الأهداف الإستراتيجية:

وقد تحددت الأهداف الإستراتيجية في ضوء الرؤية والرسالة فيما يلي:

١. تطوير برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة في ضوء المعايير الأكاديمية القياسية.
٢. التنمية المهنية للمعلمين والقيادات التعليمية بمراحل التعليم قبل الجامعي للوصول بهم لتحقيق المعايير المهنية.
٣. التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين بالكلية.
٤. تطوير النظام الإداري بالكلية.
٥. (هـ) تفعيل الشراكة بين الكلية والمجتمع المحلى بما يحقق خدمة المجتمع وتنميته.
٦. تطوير برامج الدراسات العليا في ضوء المعايير الأكاديمية القياسية.
٧. تطوير البنية التحتية للكلية وتجهيزاتها في ضوء الدليل الإرشادي لمعايير المساحات والموارد البشرية والتجهيزات والمواصفات العامة للمباني المرافقة لمؤسسات التعليم العالي.
٨. تطوير منظومة البحث التربوي بالكلية بما يضمن تحقيق معايير الجودة والاعتماد.
٩. تدعيم الصلات العلمية والمؤسسات التربوية المناظرة محلياً وعربياً وعالمياً.

(٤) سياسات المؤسسة:

وقد تحددت سياسات المؤسسة في ضوء التحليلي البيئي الداخلي والخارجي وخطة الجامعة الاستراتيجية فيما يلي:

- ١- دعم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تدعم تطوير العمل داخل الكلية وفقاً لرؤية ورسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية.
- ٢- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير العملية التعليمية من أجهزة ومعدات.
- ٣- توطيد العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحيط، بما يسهم في تطوير المجتمع واستفادة الجامعة من إمكانات المجتمع وقدراته.
- ٤- توفير مناخ تنظيمي داعم لتطوير العمل داخل الكلية.
- ٥- دعم العلاقة بين الكلية والكليات النظرية، وكذلك الجامعة والجامعات الأخرى العربية والأجنبية.

تاسعاً: الخطة التنفيذية للأهداف الإستراتيجية:

(١) سياسات التنفيذ:

تعتبر السياسة مرشد عام لعملية اتخاذ القرارات؛ حيث تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، فالكلية تستخدم السياسات للتأكد من أن القيادات والمجالس الرسمية تتخذ القرارات والتصرفات التي تدعم رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، وتؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجية التي سبق تصميمها. فهي عبارة عن تلك الخطوات العريضة والعامّة التي ترشد عملية التنفيذ لإستراتيجية المؤسسة في جميع أجزائها وعلى مختلف مستوياتها. وتستمر السياسات لفترة زمنية أطول من الإستراتيجية، كما أنها تصبح بمرور الوقت جزء من ثقافة الكلية، حيث تجعل تنفيذ الإستراتيجية المعنية أكثر سهولة. كما تقيد الاختيارات الإستراتيجية التي تقوم بها الإدارة العليا في المؤسسة في المستقبل.

(٢) الأهداف التنفيذية للأهداف الإستراتيجية:

وفيما يلي الأهداف الإستراتيجية بعد تحويلها إلى أهداف إجرائية:

(٣) المصادر المتاحة للتمويل اللازم لضمان الجودة:

- تتوزع مصادر التمويل بالكلية، ويمكن تحديدها في المصادر التالية:
- الموارد المالية من الوحدات ذات الطابع الخاص للكلية وعددها ستة هي:
 - (١) مركز التدريب والاستشارات التربوية.
 - (٢) مركز الإرشاد النفسي العربي الأفريقي الإفرو أسيوي.
 - (٣) مركز تعليم الكبار وخدمة المجتمع.
 - (٤) المركز الدولي للكمبيوتر.
 - (٥) مركز اللغات الأجنبية.
 - (٦) مركز دراسات الطفولة وخدمة المجتمع.
- الصناديق الخاصة بالكلية والتي تمول من خلال مصروفات طلاب الدراسات العليا والبيكالوريوس والليسانس.
- المنح والهبات التي يمكن الدعوة لها من خلال مؤسسات المجتمع المدني والشخصيات الرائدة بالمجتمع.
- المشاركة في تنفيذ المشروعات التعليمية مع وزارة التربية والتعليم وغيرها من الوزارات والممولة من المؤسسات والهيئات المحلية والدولية.
- المخصصات الحكومية من موازنة الجامعة.

(٣) الصعوبات والتحديات المتوقعة:

- تتمثل الصعوبات والتحديات التي يمكن ان تواجه الكلية أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية فيما يلي:
- أ- نقص التمويل اللازم لتنفيذ بعض الأنشطة التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية.
- ب- الصعوبة في إجراء شراكات مع مؤسسات المجتمع المختلفة.
- ج- وجود برامج أو أنشطة أو مستجدات تطراً أثناء التنفيذ، مما يؤدي الى تأجيل بعض الأنشطة المخطط لها بالخطة الاستراتيجية.
- د- نقص الإمكانات المادية من مباني وتجهيزات مما يؤثر على تنفيذ الأنشطة بكفاءة.
- هـ- نقص الدعم المعنوي والمتابعة المستمر من الجهات الإدارية العليا.
- (٤) آليات ضمان طرق التقويم ومتابعة واستمرارية الخطة الاستراتيجية:
- تتمثل آليات ضمان طرق التقويم ومتابعة واستمرارية الخطة الاستراتيجية فيما يلي:
- أ- تطبيق مبدأ المحاسبية من قبل مجلس الكلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والتنفيذية بشكل دوري (شهري - فصلي - سنوي).
- ب- الإعلان عن مدى التقدم والإنجاز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل دوري على الموقع الرسمي للكلية، وكذلك الأشياء التي لم يتم تنفيذها وأسباب عدم التنفيذ وكيفية التعامل معها.
- ت- اعتماد أسلوب تقييم النظراء كآلية لمتابعة التقدم في تنفيذ الخطة.
- ث- استضافة مقيمين خارجيين معتمدين لتقييم مدى التقدم في التنفيذ.
- ج- اعداد تقرير ذاتي فصلي وآخر سنوي يوضح مدى التقدم في إنجاز وتنفيذ الخطة.

اولويات التنفيذ :

- ١- التوجه نحو تحسين المرافق داخل الكلية بالمبنى الحالي بالكلية ، والتوجه المستقبلي نحو انتقال مبنى الكلية الى مبنى الجامعة بشرق النيل .
- ٢- اعادة هيكلة توزيع الموارد البشرية داخل الاقسام الادارية بالكلية ، حيث يوجد فائض ببعض الاقسام وندرة فى اقسام اخرى .
- ٣- تفعيل استخدام المكتبة الالكترونية بالكلية فى دعم العملية البحثية داخل الكلية مع توفير التدريب اللازم للمشئول عن هذه المكتبة حول اوجه الاستفادة من هذه المكتبة .
- ٤- فتح قنوات الاتصال بين الوحدات ذات الطابع الخاص وادارات ومديريات التربية والتعليم حول المشكلات التى يعانى منها المعلمين والمديرين وكيفية التصدى لها .
- ٥- عمل قاعدة بيانات خاصة بمكتبة الكلية وذلك لتسهيل البحث الداخلى داخل المكتبة .
- ٦- تقنين اعداد طلاب الدبلوم العام وتوزيعهم ما بين نظام العام الواحد ونظام العامين وفقا لمدة تفرغهم او عدم تفرغهم .
- ٧- الاستعانة ببعض الاساتذة الاجانب فى تحكيم الرسائل العلمية .
- ٨- الاعلان عن الانشطة المختلفة التى يتم ممارستها داخل الكلية ووضع حافز للمشاركة فيها .
- ٩- اهمية توفير الامكانات المادية والبشرية للدراسات العليا بالكلية .

لجنة الإعداد

أ.د/ سهام حنفي محمد

وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا

أ/عمار عبد الله وزير

عضو لجنة الإعداد

أ/مروة ماجد محمد

عضو لجنة الإعداد