جامعة سوهاج
كلية التربية
مجلة شباب الباحثين

"متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م - رؤية مستقبلية

(بحث مشتق من رسالة علمية تخصص أصول التربية)

إعداد

أ. د / فيصل الراوي طايع
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية جامعة سوهاج

أ. د / محمد الأصمعي محروس
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة سوهاج

أ / محمد أحمد حسين رشوان
باحث دكتوراه – قسم أصول التربية

تاريخ الاستلام: ١٩ سبتمبر ٢٠٢١ - تاريخ القبول: ٩ أكتوبر ٢٠٢١
DOI :10.21608/JYSE.2021. 188040

ملخص البحث

متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م

هدف البحث تحديد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي داخل بيئة الجامعات المصرية، وأهم التهديدات التي تشكل عائقاً دون توفير مؤسسات الجامعات المصرية لمتطلبات التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ م، من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في التصنيفات العالمية، وصولاً لجامعات مصرية متميزة عالمياً، ولقد عرض البحث لفلسفة التميز المؤسسي، الأبعاد والنماذج العالمية المعاصرة، وأهم مبررات دراسة التميز المؤسسي (الاجتماعية –الاقتصادية–البيئية)، ومتطلبات التميز المؤسسي (الاجتماعية– الاقتصادية– البيئية)، ثم قدم البحث مجموعة من التوصيات الخاصة بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.

الكلمات الافتتاحية: التميز المؤسسي – الجامعات المصرية – رؤية مصر ٢٠٣٠م.

The requirements of institutional excellence in Egyptian universities in light of Egypt's vision 2030.

The aim of the research is to determine the requirements for achieving institutional excellence within the environment of Egyptian universities, and the most important threats that constitute an obstacle to providing the institutions of Egyptian universities with the requirements of institutional excellence in the light of Egypt's vision 2030, in order to enhance their competitiveness in international rankings, leading to globally distinguished Egyptian universities, and the research presented The philosophy of institutional excellence, contemporary global dimensions and models, and the most important justifications for studying institutional excellence (social - economic - environmental), and requirements for institutional excellence (social - economic - environmental), then the research presented a set of recommendations for the requirements of achieving institutional excellence in Egyptian universities in the light of the vision of Egypt 2030.

Print:(ISSN 2682-2989) Online:(ISSN 2682-2997)

مقدمة:

يمر المجتمع المصري في الآونة الأخيرة بحقبة كبيرة من التغيرات والتحديات على كافة الأصعدة والمستويات؛ نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية والتحولات والتكتلات السياسية والاقتصادية الهائلة على المستوي العالمي والإقليمي، والتي أوجبت موجة من ثورات التغير والتطوير في كافة قطاعات المجتمع وخاصة قطاع التعليم، وعلى رأسه قطاعا التعليم الجامعي والبحث العلمي، ويرجع ذلك لدورهما الكبير في تطوير وتقدم أي مجتمع ومساعدته في مواجهة تلك التحديات في شتي مناحي الحياة.

تؤدي مؤسسات الجامعات المصرية دوراً أساسياً في مواجهة هذه التحديات، حتى يستطيع المجتمع المصري أن يحقق أهدافه في إعداد القوي البشرية والكوادر المتخصصة في المجالات المختلفة، والقادرة على البقاء والاستمرارية، وإعداد المنتج القادر على المنافسة العالمية، وكذلك تأهيلهم لإجراء البحوث المختلفة بما تفي ومتطلبات التنمية الشاملة، واحتياجات المستقبل القريبة والبعيدة (سمير القطب،٢٠١٠م).

يقع علي عاتق المؤسسات الجامعية مسئولية تطور وتقدم المجتمع ويظل ذلك مرهوناً بقدرتها علي تطوير نفسها وتحديد حركة الفكر في أبنائها علي اعتبار أن التطوير يضمن البقاء و الاستمرار والتميز، وكما كانت مؤسسات التعليم الجامعي تسهم في تشكيل الكيان الفكري للمجتمع، فهذا يفرض عليها مواجهة ذلك الزحف التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات التي غيرت أساليب الإنتاج وأنماطه نحو الانتقال من المجتمع الصناعي إلي مجتمع الإنتاج الكثيف للمعرفة، وذلك عن طريق دمج التكنولوجيا في النظام التعليمي، لتوفير بيئة تعليمية متطورة وغير تقليدية، يبني فيها الطالب خبراته التعليمية عن طريق تعليمه كيفية استخدام المصادر المتعددة للمعرفة وتوظيفها، وبذلك تعمل التكنولوجيا علي تحسين نوعية التعليم وتميزه، وتقدم حلولاً للمشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي التقليدي(نبيل خليل،٢٠٠٨م).

مما أدي لسعي مؤسسات الجامعات المصرية للمبادرة بعديد من الجهود لتطوير منظومة التعليم الجامعي التقليدي، ومنها تطبيق الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد الاكاديمي بهدف الارتقاء بمستوي التعليم وجودته، ونوعية خريجيه من خلال توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة للوفاء باحتياجات العملية التعليمية واستخدامها الاستخدام الأمثل، بحيث يتم تحسين مخرجات التعليم والتي من أهمها الخريج الذي يتمتع بصفات ومميزات تجعله قادراً علي

التعامل بكفاءة وفاعلية مع متغيرات العصر، ويستدعي ذلك تطبيق معايير عالمية، وربط النظام التعليمي بالمفاهيم والمبادئ والمستويات العالمية التي تحكم العملية التعليمية في نظم التعليم المعاصر(حسين محمود،٢٠٠٧).

تسعي مؤسسات التعليم الجامعي في مصر لتحقيق التميز وامتلاكه والتقدم بين الجامعات الإقليمية والعالمية، حيث " إن امتلاك التميز المؤسسي هو السبيل لبقاء هذه المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركات السريعة والتطور المستمر (Johnbrennan & Kavite,2011).

ومن هنا تزايدت الحاجه إلي السعي لتحديد متطلبات التميز المؤسسي في ظل ما تشهده مؤسسات التعليم الجامعي المصرية من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في : الثورة المعرفية والمعلوماتية، والفجوة الرقمية والديمقراطية ،العولمة وتداعياتها المختلفة، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغيرات في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف مؤسسات التعليم الجامعي، وتعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية مؤسساته، والوصول للتميز في الأداء(صلاح توفيق،٢٠١٢).

ولتحديد تلك المتطلبات، لابد من تطبيق رؤية تجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة الجامعية على أساس التفوق والتميز، والتي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والتطورات في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق وتناغم كافي لمواجهة هذه المتغيرات وتصحيح مسار الأوضاع الداخلية بها، ويكسبها ميزة تميزية، وبما يبوأ لها منزلة عالمية مرموقة بين المؤسسات الجامعية العالمية.

من هذه الرؤى التي تسهم في تحقيق النجاح والتميز – رؤية مصر ٢٠٣٠ م – والتي تعمل على إحداث تغييراً جذرياً في المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات الجامعية وبناء منظومة مؤسسية، تهدف إلى بناء ثقافة التميز داخل هذه المؤسسات، والتي تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية لها، وإكسابها القدرة على التكيف والبقاء والتطوير والتحسين المستمر للممارسات التعليمية والإدارية بها من أجل الوصول إلي التميز المؤسسي الإقليمي والعالمي.

تهدف الرؤية المصرية ٢٠٣٠ م إلى زيادة عدد مراكز التميز المؤسسي بنحو ٦ مراكز سنويا على مستوي الجمهورية وبالإضافة إلى بناء مجتمع المعرفة القائم علي الإبداع والابتكار، و وجود نظام مؤسسي كفء وفعال، وهو من أهم المتطلبات الرئيسية لاستراتيجية التنمية المستدامة، فبحلول ٢٠٣٠ م يصبح الجهاز الحكومي مرن وفعال، ويعظم من استخدام موارده وقادر على استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم خدمات عالية الجودة وباستجابة عالية ويتسم بالمهنية والشفافية ويخضع للمساءلة ويستهدف رفع درجة رضاء المواطن ويدعم تحقيق الأهداف التنموية، وتكون مصر ضمن أفضل ٣٠ دولة في العالم في مجال كفاءة المؤسسات، كما تهدف الرؤية الجديدة وجود عشرة جامعات مصرية على الأقل في مؤشر أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم، وكذلك تكون الجامعات المصرية من أفضل ٢٠ مؤسسة تعليم عالي في الأبحاث العلمية المنشورة، و في الدوريات المعترف بها عالمياً(وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري،٢٠١٤م).

تبرز أهمية الرؤية المصرية ٢٠٣٠ كونها أحد الأطر الرئيسة لمساعدة المؤسسات عموماً ومؤسسات التعليم الجامعي خصوصاً، على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق متطلبات التميز المؤسسي لها، من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية، فهي عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات الجامعية للإنجاز والتميز، وذلك عن طريق أين هم على طريق التميز؟

انطلاقاً من ذلك أصبح هناك الحاجة الماسة لإجراء البحث الحالي لتحديد متطلبات التميز لمؤسسات الجامعات المصرية وتحديد نقاط القوة والضعف وقياس أدائها المؤسسي لكي تعزز من قدرتها التنافسية الاقليمية والعالمية والوصول إلى الريادة والتميز المؤسسي المرغوب فيه إقليمياً وعالمياً وفق ما تسعي إليه الرؤية المصرية ٢٠٣٠ للجامعات المصرية.

مشكلة الدراسة:

يعد تحقيق التميز والجودة للأداء في الجامعات من الموضوعات التي تلقي اهتمام الحكومات في جميع دول العالم، وذلك للوقوف على كفاءة الأداء بالجامعات وقدرتها على مواجهة التغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة والمتلاحقة وانعكاساتها على العملية التعليمية فيها.

يشير تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا في دورته الثانية والثلاثون ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ م إلى أن كل تلك التحولات المعاصرة والمستقبلية لها تأثيراتها

الإيجابية والسلبية علي مؤسسات التعليم العالي و منها الجامعات المصرية من منطلق أن التعليم يعد محوراً مهماً يسهم في تحقيق التنمية الشاملة وخاصة التنمية البشرية، حيث أن الهدف الأساسي للتعليم هو تنمية الموارد البشرية عليماً وثقافياً وفكرياً وتكاملاً وتوافقاً مع تقلبات العصر وتحولاته، ولذلك ينظر إلي الجامعة اليوم على أنها قاطرة التقدم ومنارة التنوير والدعامة الفكرية والقوة الفاعلة التي تستشرف المستقبل(رئاسة الجمهورية،٢٠٠٥م).

علي الرغم من حجم المسئولية التي تلقي على كاهل مؤسسات الجامعات المصرية، ودورها الهام في خدمة قضايا التنمية المستدامة للمجتمع المصري وحل مشكلاته المختلفة، وكذلك جهود الإصلاح للارتقاء بمستوي الأداء وتميزه، إلا أنها تعاني من قصور ومشكلات متعددة ومتشابكة تحول دون تميزها وتفردها إقليمياً وعالمياً وتعيق تحقيق أهدافها الذاتية والقومية.

علي الجانب الآخر تواجه مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة تحديات كثيرة تتمثل في النمو المتزايد في أعداد الملتحقين بتلك المؤسسات وبما يفوق طاقاتها الاستيعابية، مما أدي إلي انخفاض جودة المخرجات التعليمية ومردود ذلك علي المواءمة مع سوق العمل وتحقيق متطلبات التنمية، كما شكلت مواضيع ضعف الإنفاق والكثافة العالية، وغياب مستويات مقبولة من البنية الأساسية للمختبرات وغياب الهياكل العلمية لتجديد وتجويد المنظومة التعليمية، والافتقار إلي ثقافة التقييم وغياب التقييم الفعال، كل ذلك شكلَ تحد متعدد الجوانب، مما جعل الدول الأقل نمواً تعاني من ويلات التخلف التقني والبطالة وتسعي إلي سد الفجوة التكنولوجية بينها وبين الدول الأكثر تقدماً (شريف المغربي، أحمد القشلان،٢٠٠٩).

وبالإضافة على عدم تميز الخدمات التعليمية المقدمة من مؤسسات التعليم الجامعي، مما ينعكس سلباً على مستوي خريجي هذه المؤسسات ومما يكون له الأثر الواضح على المركز التنافسي لهذه المؤسسات بين مؤسسات التعليم الجامعي العالمية.

ماأوضحته الدراسات السابقة أن هناك معوقات تعوق الجامعات المصرية عن تحقيق التميز المؤسسي والتنافس العالمي، ومنها ضعف التوازن بين برامجها الأكاديمية واحتياجات الاقتصاد القومي، وجود فائض من الخريجين في بعض التخصصات مقابل عجز في

تخصصات أخرى، مع عدم قدرتها على التميز، ومسايرة التحديات العالمية المعاصرة (وسام عبد الخالق، محمد طه ،٢٠١٨ م).

كما أكدت الدراسات أيضاً أن هناك ثمة مشكلات متعددة تعوق تطور وتحسين مؤسسات التعليم الجامعي ودفع عجلة الجامعة إلى مستوي متقدم وجعل مكانتها العلمية تصل إلى الترتيب التميز العالمي مقارنة بالجامعات العالمية المتميزة وخاصة فيما يتعلق بدعم قدرتها التنظيمية والمعلوماتية وبناء الهياكل المعرفية لتمكينها من إحداث التطور المنشود لمنظومتها ولمجتمعها (أحمد إبراهيم، ٢٠١٤ م).

وما أوضحته الدراسات من ضرورة توفير الموارد البشرية الملائمة واللازمة لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية، وتعد العوامل الأهم في نجاح تحقيق تميزها المؤسسي، ولما تمتلكه من قدرات وكفاءات تمكنها من توظيف واستثمار الموارد المالية وتحقيق التميز والتفوق المؤسسي لها، ولكي تتنافس في أسواق التميز الجامعي العالمي. (حاتم ضاحي،٢٠٢٠م)

ولكي تستطيع مؤسسات التعليم الجمعي المصري أن تتنافس بكفاءة في الأسواق العالمية، فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، إن الثقافة الداخلية التي تقدر ملاءمة المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين وخلق الولاء لديهم للمؤسسة والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع من أجل خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الجامعية (Khan, Hina &Matalay, Harry,2015)

وإيماناً بأن تحقيق التميز في مؤسسات التعليم الجامعي المصري يدعم الأمن القومي ويزيد من قدرتها التنافسية الإقليمية والعالمية، ويحقق لمصر ريادتها القومية وفق رؤيتها الجديدة، ويؤكد تواجدها في السوق الدّولية في عالم أضحت فيه المعرفة سلعةً تباع وتشتري، فمن يملكها يمتلك البقاء والتميز، ومن لا يملكها لا مكان له بين مصاف الدول المتقدمة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال منظومة تعليمية متميزة تحركها مؤسسات تعليمية متميزة.

لقد أصبح جلياً أن التقدم المعرفي والنمو الهائل من الابتكارات والاكتشافات العليمة والثورة المعلوماتية في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، كان له الأثر الواضح والمؤثر في ظهور عدة أزمات وتحديات في التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص، الأمر الذي يتطلب سرعة التحرك للخروج من هذه الأزمات والتحديات لإصلاح المنظومة التعليمية الجامعية.

فرضت هذه التحديات العالمية المختلفة، التي تواجه المؤسسات الجامعية ومنها الجامعات المصرية، و المتمثلة في التحديات الخارجية مثل : التحديات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، الاجتماعية، والتحديات الداخلية : كتغير أهداف المؤسسة والقيم والاتجاهات والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل، وتزايد حاجات المجتمع، وندرة الموارد والتحولات الاقتصادية والرغبة في مواكبة التطورات المتلاحقة في جميع المجالات، ولتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية من خلال تطبيق مفاهيم وأنماط التنافسية، وتحقيق التميز والتمايز في كافة جوانب المنظومة التعليمية الأكاديمية والإدارية، من خلال البحث عن رؤى وأفكار لتحقيق التميز بهدف الارتقاء بمستوي الأداء لهذه المؤسسات (علي أحمد ثان بن عبود،٢٠٠٩).

ظهرت على الساحة العالمية رؤى وأفكار دولية وإقليمية رائدة، ومنها رؤية مصر ٢٠٣٠ م، أخذت على عاتقها مهمة تحفيز ودعم المؤسسات الربحية والخدمية، ودفعها نحو التميز والتمايز بوضع رؤية تكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقها لذلك، وتتألف هذه الافكار والرؤى من مجموعة من المعايير المحددة سلفا"، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة بها، والتي تسمح للمؤسسات بأنواعها المختلفة الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي، وبالتالي الوقوف على جوانب القوة وتحديد أوجه القصور والضعف في الأداء.

من أبرز هذه الافكار والرؤى – رؤية مصر ٢٠٣٠ – والتي تتألف من أحد عشر محوراً لتحقيق التميمة المستدامة، وقد جاءت بمثابة خارطة طريق لمؤسسات الدولة المصرية الخدمية والربحية ومنها مؤسسات التعليم وفي مقدمتها مؤسسات التعليم الجامعي، لكي تمكنها من حسن استغلال مواردها وامكانياتها الذاتية وإعادة هيكلة منظومتها لتقدم خدمات متميزة لأبناء الوطن، وبما يمكنها من المنافسة على المستوي الإقليمي والعالمي (فاطمة عبد الفتاح،٢٠١٩م).

تمثل رؤية مصر٢٠٣٠م خريطة طريق للتنمية المستدامة ، ترسم فيها مصر ملامح المستقبل بمشاركة مجتمعية واسعة، وتراعي فيها مستهدفات القطاعات الحكومية المختلفة ، وتدمج فيها رؤية كل من القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية ، حيث يعد منهج المشاركة أحد الأسس الواضحة ، التي تركز عليها الاستراتيجية ، وتهدف إلى تحسي حياة المواطن والأجيال القادمة إلى مستوى أفضل ، ومحطة أساسية في مسيرة التنمية

الشاملة في مصر تربط الحاضر بالمستقبل ، وتستلهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة لتبني مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر، ويعيد الدور التاريخي لمصر في الريادة والتميز الإقليمي والعالمي.

وبالتالي تحددت مشكلة الدراسة في كيفية وضع مقترح لتحديد متطلبات التميز المؤسسي للجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ م.

أسئلة الدراسة:

١. **ما فلسفة التميز المؤسسي – الأبعاد والنماذج العالمية المعاصرة؟**
٢. **ما أهم مبررات دراسة التميز المؤسسي في مرحلة التعليم الجامعي؟**
٣. **ما أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠ م؟**

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. **تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الجامعات المصرية على المستوي الإقليمي والدُولي.**
٢. **تمكين مؤسسات الجامعات المصرية القدرة على التكيف والبقاء في ظل عالم يتسم بالمتغيرات المتسارعة على كافة الأصعدة والأزمنة.**
٣. **التخطيط للارتقاء بمستوي كفاءة الأداء التعليمي والتدريبي لمؤسسات الجامعات المصرية محلياً وإقليماً وعالمياً.**
٤. **التخطيط للارتقاء بمستوي كفاءة الأداء الأكاديمي والمهني والإداري لمؤسسات الجامعات المصرية في مصر.**
٥. **التعرف على ملامح وأبعاد فلسفة التميز المؤسسي لمؤسسات الجامعات المصرية في مصر.**
٦. **الوقوف على مبررات التميز المؤسسي لمؤسسات الجامعات المصرية.**
٧. **تحديد واقع التميز المؤسسي داخل بيئة الجامعات المصرية، وأهم التهديدات التي تشكل عائقاً دون توفير مؤسسات الجامعات المصرية لمتطلبات التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ م.**
٨. **التوصل إلى توصيات مقترحة لتوفير متطلبات التميز المؤسسي للجامعات المصرية تنبثق من رؤية مصر ٢٠٣٠ م.**

أهمية الدراسة:

١. **إمكانية إفادة القائمين والمهتمين على تطوير وتحديث مؤسسات الجامعات في مصر بطرق وأساليب وآليات تحقيق التميز المؤسسي لها وفق رؤية مصر ٢٠٣٠ م.**
٢. **يسعى البحث لتقديم رسم المسار الاستراتيجي للجامعات المصرية المساهم الفعال في تحقيق أهداف رؤية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ م للمجتمع المصري.**
٣. **المساهمة في إعلاء مكانة الجامعات المصرية نوعاً وكماً وأفضلية بين الجامعات الإقليمية والعالمية من خلال استهداف تحقيق التميز المؤسسي لها نظرياً وتطبيقاً.**
٤. **تنمية الوعي بأن تحديد التميز المؤسسي في مؤسسات الجامعات المصرية يتطلب تحقيق التنمية الشاملة لجميع مفردات العملية التعليمية للوصل للتميز المستدام.**
٥. **يأملُ البحث وضع الجامعات المصرية على خريطة التميز والمنافسة بين الجامعات الإقليمية والعالمية.**
٦. **إبراز دور مؤسسات الجامعات المصرية كونها قاطرة التقدم للمجتمع المصري، والتي تسهم مخرجاتها في تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.**
٧. **المساعدة للارتقاء بمستوي الأداء للجامعات المصرية إلى مستوي التميز في التعليم والتعلم، وفي البحث العلمي، وفي خدمة المجتمع وفقاً لأرقي المعايير والمواصفات العالمية.**
٨. **غرس ثقافة التميز في مؤسسات الجامعات المصرية أكاديميا" ومهنياً وإدارياً.**

منهج الدراسة:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي لدراسة فلسفة التميز المؤسسي وأهدافه، وأهميته، وخصائصه وأبعاده، وتحليل المتطلبات التميز المؤسسي، للوصول إلى مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية.

حدود الدراسة:

حدود الموضوع:

تقتصر الدراسة على دراسة فلسفة التميز المؤسسي وأهدافه، وأهميته، وخصائصه وأبعاده ومبرراته وجهود الجامعات المصرية للوصول للتميز المؤسسي، ومتطلبات التي يجب توفيرها لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية وفق رؤية مصر ٢٠٣٠ م.

الحدود الجغرافية:

بعض الجامعات المصرية التي بها مراكز تميز (جامعة أسيوط – جامعة بنها – جامعة القاهرة).

الحدود البشرية:

- **يتمثل في عينة من السادة أعضاء هيئة التدريس من تخصصات مختلفة (تطبيقية- إنسانية).**

الحدود الزمنية: **تم تطبيق البحث من عام ٢٠٢٠/٢٠٢١م.**

مصطلحات الدراسة:

- التميز في اللغة العربية:

– في القرآن الكريم " امتازوا اليوم أيها المجرمون " آي تميزوا، وقيل آي انفردوا عن المؤمنين (القرآن الكريم، سورة يسن، الآية٥٩)

ويعرف التميز المؤسسي على أنه:

القدرة علي توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لحقيق أعلي معدلات الفاعلية واستثمار قدرتها المحورية والتنافسية والتفوق في الأسواق والوصول بذلك إلى مستوي المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة من قائمين عليها وعاملين بها ومتعاملين معها المرتبطين بالمؤسسة لتصل الفوائد للمجتمع بأثره (مسعد عبد الحميد، ٢٠١٤م)

التعريف الإجرائي لمتطلبات التميز الجامعات المصرية:

هي مجموعة الاحتياجات والإجراءات المنظمة والمتكاملة التي تتبعها مؤسسات الجامعات المصرية، لتوفير متطلبات التميز المؤسسي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في كافة مفردات المنظومة التعليمية من الداخل والخارج، ومن خلال قياس نتائج الأداء فيها وفق معايير مقننة، تستند على رؤية مصر ٢٠٣٠ م وبجانب رؤى وأفكار عالمية للتميز المؤسسي، وجعل الابتكار والإبداع المؤسسي لها السمة والميزة السائدة فيها في عالم دائم التغير

والتطوير لكي تجعل مؤسسات الجامعات المصرية أكثر تنافسية بين الجامعات الإقليمية والعالمية.

الإطار النظري للدراسة:

التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي هو أهم مقومات المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التي تقدم سلعة أو خدمة على المستوي الإقليمي أو العالمي، الذي يساعدها على مواجهة التحديات والمتغيرات، التي أصبحت سمة الألفية الثالثة، والتي من أهمها: التطور التكنولوجي وثورة الاتصالات والانفتاح الاقتصادي والثقافي، والتغيرات في المفاهيم وسيادة مفهوم العولمة وغلبة رأسي المال الفكري واشتداد حدة التنافس والصراع على البقاء بين المؤسسات المختلفة للوصول الي المؤسسات المبدعة، وإلى التميز المؤسسي والانفراد العالمي.

المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعي من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري أن نؤكد من البداية أن الأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل ضرورة حتمية فرضتها على المؤسسة العديد من الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية.

تمثل رؤية مصر٢٠٣٠م خريطة طريق للتنمية المستدامة، ترسم فيها مصر ملامح المستقبل بمشاركة مجتمعية واسعة، وتراعي فيها مستهدفات القطاعات الحكومية المختلفة ، وتدمج فيها رؤية كل من القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية ، حيث يعد منهج المشاركة أحد الأسس الواضحة ، التي تركز عليها الاستراتيجية ، وتهدف إلى تحسي حياة المواطن والأجيال القادمة إلى مستوى أفضل ، ومحطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر تربط الحاضر بالمستقبل ، وتستلهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة لتبني مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر، ويعيد الدور التاريخي لمصر في الريادة والتميز الإقليمي والعالمي(فاطمة إبراهيم ،٢٠١٩).

وتهدف الرؤية المصرية ٢٠٣٠ م إلى بناء المؤسسات القائمة علي الإبداع والابتكار والتميز العالمي، من خلال وجود نظام مؤسسي كفء وفعال، وهو من أهم المتطلبات الرئيسية لاستراتيجية التنمية المستدامة، فبحلول ٢٠٣٠ م يصبح الجهاز الحكومي مرن وفعال، ويعظم من استخدام موارده وقادر على استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم خدمات

عالية الجودة وباستجابة عالية ويتسم بالمهنية والشفافية ويخضع للمساءلة ويستهدف رفع درجة رضاء المواطن ويدعم تحقيق الأهداف التنموية، وتكون مصر ضمن أفضل ٣٠ دولة في العالم في مجال كفاءة المؤسسات ، كما تهدف الرؤية الجديدة وجود عشرة جامعات مصرية على الأقل في مؤشر أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم، وكذلك تكون الجامعات المصرية من أفضل ٢٠ مؤسسة تعليم عالي في الأبحاث العلمية المنشورة، و في الدوريات المعترف بها عالميا(مجلس الوزاراء،٢٠١٤).

فلسفة التميز المؤسسي:

يمثل التميز المؤسسي الوصول إلى قمة الإبداع والتفوق التنظيمي في كل مفردات المنظومة المؤسسية لتحقيق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ، بما يأتي بنتائج وإنجازات تفوق نتائج وإنجازات المؤسسات المنافسة، ويرضى عنها المستفيدين، وكافة أطراف المصلحة الداخلية والخارجية في المؤسسة، ويساعدها على مواجهة التغيرات والتحديات المحيطة بها.

التميز المؤسسي هو فلسفة شاملة لكل جوانب المؤسسة، فهو كيان متكامل لا يتجزأ ولا يتعلق بجانب دون الأخر، ولا يتوقف عند مرحلة معينة من تحقيقه، بل يتطلب التخطيط والإعداد الجيد، والجهد المتواصل من جميع العاملين بالمؤسسة لجعله سمة لكل جوانب وأبعاد المنظومة المؤسسية، وبل والعمل من أجل استدامته وتجدده وتقبله لكافة المستجدات والتطورات على الساحة العالمية، والتي تضمن حسن سير العمل داخل المؤسسة، والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات بيئة التنافس العالمية (أكرم الياسري وآخرون،٢٠١٦).

وتقوم فلسفة التميز المؤسسي في التعليم الجامعي على ما يلي:

١- التميز المؤسسي في التعليم الجامعي يقوم على تحقيق فلسفة وغايات وأهداف المجتمع وتلبية طموحاته الحالية والمستقبلية.

٢- تعمل المؤسسات التعليمية الجامعية في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير.

٣- توفير الفكر الجامعي المتجدد وخلق المناخ الملائم للإنجاز، وتمكين الموارد البشرية الفاعلة في تحقيق الأهداف الجامعية المرجوة

٤- تحقيق غايات وأهداف التعليم الجامعي بالتخطيط المستنير والإعداد الجيد، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

٥- التميز المؤسسي يقوم على حفز الإدارة الاستراتيجية التي تعظم من استثمار الفرص المتاحة ولتحقيق رسالة التعليم الجامعي.

أهداف التميز المؤسسي في الجامعات المصرية:

يمكن تحديد أهداف التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق رؤية مصر ٢٠٣٠م فيما يلي (أحمد جميل، محمد سفير،٢٠١١م).

١. **تطوير الأفراد وتمكينهم والإفادة والاستفادة من قدراتهم، الذهنية داخل المؤسسة الجامعية.**
٢. **ايجاد ثقافة التميز، التي تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.**
٣. **تحسين المشاركة والمسئولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.**
٤. **تحسين نوعية المخرجات، وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العلميات.**
٥. **تعليم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق، وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.**
٦. **الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.**
٧. **زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.**
٨. **متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العلميات.**

حيث تساعد هذه الأهداف الجامعات المصرية على إيجاد ونشر ثقافة التميز في المؤسسات الجامعية، بهدف إحداث التفوق في أداء المهام، وتساهم في إعطاء صورة إيجابية عن مؤسساتها الجامعية في المجتمع الداخلي والخارجي.

أهمية التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م:

يرى الباحث أن أهمية التميز المؤسسي في الجامعات المصرية فيما يلي (مني حمودة،٢٠٠٩):

١. **تعزيز التنافس بين الجامعات المصرية للوصول إلي أقصي درجات التميز والانفراد.**
٢. **تساعد على تنمية المجتمع المصري من خلال المخرجات الجامعية المتميزة.**
٣. **تعزيز الشعور بالمسئولية الاجتماعية لدي الجامعات المصرية نحو المجتمع.**
٤. **تسويق مخرجات الجامعات المصرية محلياً وعالمياً في سوق التنافس مما يدفعها لتحقيق المزيد من التميز والإبداع في مخرجاتها.**
٥. **تعد دافعاً للجامعات المصرية لكي تتبوأ مكانة عالمية بين مثيلاتها من الجامعات الإقليمية والعالمية.**

يسهم التميز المؤسسي في تطوير المؤسسات الجامعية المصرية، وزيادة فاعليتها ومنافستها وجودتها على جميع المستويات المؤسسية، فالمؤسسة المتميزة هي المؤسسة الأكثر نجاحًا في كافة أنشطتها.

أبعاد التميز المؤسسي في التعليم الجامعي:

المؤسسة المتميزة هي التي تهتم بجميع عناصر المنظومة المؤسسية من مدخلات وعمليات ومخرجات وتوفر التغذية الراجعة لها، فالتميز المؤسسي أحد التوجهات الحديثة في مؤسسات التعليم الجامعي ويحقق لها من الميزة التنافسية واستدامتها عبر تدفق مخرجات تعليمية متميزة تنسجم مع المعايير التميز العالمية، فهو عملية متكاملة يستند على مجموعة من الأبعاد التي لا بد من تحويلها إلي واقع ملموس تكون بمثابة قواعد عمل في السلوك التطبيقي لتحقيق التميز المؤسسي المستهدف بما يعود بالنفع على المؤسسة الجامعية.

وتتمثل أبعاد التميز المؤسسي في التعليم الجامعي فيما يلي:

١ – البعد المؤسسي:

وهو يتضمن مجموعة من العناصر الآتية (بشير العلاق،٢٠١م):

أ. **التخطيط الاستراتيجي للتميز، ويشمل وضع رؤية ورسالة للمؤسسة لتحقيق تميزها المؤسسي.**

ب. **القيادة الفعالة والمشاركة والالتزام التام بها ودعم جهود التغير والتحسين.**

ج. **بناء الشراكات المجتمعية والتعاون مع المؤسسات المختلفة في المجتمع.**

٢ – البعد التنظيمي.

ويشمل هذا البعد عدة عناصر ومنها:

أ. **ترسيخ ثقافة التميز، ونشر مفاهيمه، وأنظمته، والتعريف بأهميته، ومزايا تطبيقه.**

ب. **التحسين والتطوير المستمر في العمليات الإدارية والتنظيمية، والتي تشمل جميع المراحل (مدخلات – عمليات – مخرجات) للمؤسسة.**

ج. **الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها، والمراجعة المستمرة للعمليات والبرامج، للبحث عن المشكلات والانحرافات وحلها بدلاً من انتظار وقوعها والقضاء على مسبباتها.**

د. **تكوين حلقات للتميز، وفرص العمل لضمان التميز وتحسين الأداء المؤسسي بكل وحدة إدارية وقسم في المؤسسة.**

هـ. تحديد معايير ومواصفات لقياس الأداء المتميز، وضع مؤشرات للإنجاز.

و. يوضح قواعد السلطة والمسئولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة في المؤسسة الجامعية.

ز. ربط أجزاء المنظمة لبعضها البعض، ويحدد العلاقات المنظمة بين الأقسام الجامعية.

٣- البعد التقني:

ويشمل هذا البعد مجموعة من العناصر التالية (حافظ فرج،٢٠١٣م):

أ. أن تكون القرارات مبنية على الحقائق.

ب. استخدام الأساليب الاحصائية، والتقنيات الحديثة للقياس والتحليل، ورصد الانحرافات في الاداء ومعالجتها.

ج. الاهتمام باستخدام المقارنات والقياسات المرجعية من خلال المراقبة المستمرة للأداء الإداري والتنظيمي ومقارنتها بالمستويات العالمية.

د. التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تسيير تداول المعلومات ونشرها وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة في عملية التطوير داخل المؤسسة.

٤- البعد المعرفي:

تمثل المعرفة السمة الأساسية للعصر الحالي الذي نعيشه وتتضح في كل معطيات التطور التقني والثقافي والاجتماعي والسياسي، حيث تمثل المعرفة الوسيلة التي تمكن المؤسسة للقيام بوظائفها، وتحقيق أهدافها وغاياتها وتحول المؤسسة إلي مجتمع معرفي قادر علي إحداث التغير ومسايرة التطورات السريعة من حولها وخاصة أن هذا العصر يتميز بسمات وملامح جديدة منها المنافسة المعرفية الشرسة بين المؤسسات دولياً وإقليماً وانتشار التحالفات الاستراتيجية الدولية بين المؤسسات والتطوير المستمر في الطاقات والأساليب الإنتاجية (سيد محمد جاد الرب،٢٠١٢م).

تعد هذه الأبعاد إطاراً شاملاً تجمع كل العناصر والمقومات للمؤسسة الجامعية علي أساس التفوق والتميز، و تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والتطورات في بيئتها الداخلية والخارجية، وبما يكفل لها العمل علي ترابط وتنسيق كافي لمواجهة هذه المتغيرات وتصحيح مسار الأوضاع الداخلية بها، وبما يبوأ لها منزلة عالمية مرموقة.

جهود التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠م:

تسعي مؤسسات الجامعات المصرية إلى تطوير منظومتها كأحد أهم الأهداف الاستراتيجية للرؤية المصرية ٢٠٣٠م والتي اتجهت مصر لتطبيقها واعتناقها في ظل المتغيرات والتحديات العالمية، وذلك من خلال إعداد مواردها البشرية وتنميتها للقيام بأعباء التنمية المستدامة، وبما يمكنها من مواجهة المنافسة العالمية.

وفي هذا الإطار بذلت وزارة التعليم العالي جهودًا كبيرة في سبيل تطوير أدائها بما يمكنها من تحقيق الجودة والتميز والمنافسة على المستوى الإقليمي والعالمي، فقد شكلت لجنة قومية لإصلاح التعليم العالي عام ١٩٩٧ م بهدف تسليط الضوء على التحديات التي تواجه التعليم العالي في مصر، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها (وزارة التعليم العالي،٢٠١٧م).

ظهرت هذه الجهود بوضوح من خلال انعقاد المؤتمر القومي للتعليم العالي في الفترة من ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠م، الذي انبثقت عنه الخطة الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي والتي هدفت إلى التطوير الشامل لمؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات المصرية، وإدماج متطلبات الجودة الشاملة والتطوير المستمر في هياكلها وآلياتها وتأكيد الترابط والتفاعل المؤسسي بين عناصرها، وتم تحديد ذلك ضمن أحد المجالات الأساسية لتطوير منظومة التعليم العالي وهو تقييم الأداء والاعتماد في ظل نظام الجودة الشاملة، ثُم صدرت قرارات وزارية بتشكيل وحدة إدارة مشروعات التطوير لمؤسسات التعليم العالي وفي مقدمتها الجامعات المصرية، وتم الإنفاق على التركيز على مشروعات أساسية ومنها(علي الشخيبي،٢٠١٢م):

١- مشروع تطوير كليات التربية (FOEP).

٢- مشروع تطوير الكليات التكنولوجية المصرية (ETCP).

٣- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (ELDP).

٤- مشروع تطوير نظم وبرامج التعليم العالي (ICTP).

٥- مشروع صندوق تمويل برامج التعليم العالي (HEEPF).

٦- مشروع ضمان الجودة والاعتماد التعليم العالي (QAAP).

ومن ثم تم الاتفاق من خلال الخطة الاستراتيجية القومية لتطوير مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات المصرية على تنفيذ ٢٥ مشروعًا فرعيًا لتطوير التعليم الجامعي والعالي،

وكان من بين هذه المشروعات ذات الأولوية مشروع ضمان الجودة والاعتماد Quality and Accreditation project Assurance.

وكان مشروع ضمان الجودة والاعتماد على رأس هذه المشروعات، والذي يمثل حجر الزاوية للتطوير المستمر لمنظومة التعليم العالي عامة والجامعات المصرية خاصة، للوصول للأداء ذا المواصفات والمعايير العالمية، والذي يساهم كثيراً في وضع اللبنة الأولي لوضع حجر الأساس للتميز المؤسسي العالمي.

الذي تم تنفيذه على ثلاث مراحل تتواكب مع الخطط الخمسية للدولة:

المرحلة الأولى: مرحلة الجودة من (٢٠٠٢- ٢٠٠٧).

المرحلة الثانية: مرحلة الاعتماد من (٢٠٠٢- ٢٠١٢).

المرحلة الثالثة: مرحلة العولمة والتميز من (٢٠١٢- ٢٠١٧).

وعلى الرغم من جهود الهيئة العامة للجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات الجامعات المصرية إلا أن هناك فجوة هائلة بين الواقع الفعلي لمؤسسات الجامعات المصرية والمستوى المطلوب لمتطلبات التميز العالمي ومنها: ضعف خريجي الجامعات المصرية من الكفاءات والمهارات والسلوكيات المطلوبة وفق معايير الجودة والتميز التي تتطلبها أسواق العمل الخارجية في المؤسسات العامة والخاصة، فضلاً عن ضعف هذه الإمكانات المادية والبشرية التي تحول دون قيام عملية تعليمية ترضى عنها هيئة الاعتماد وضمان الجودة، الأمر الذي ترتب عليه ضعف قدرة الجامعات المصرية على الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة والتميز والمنافسة بين الجامعات الأخرى.

مبررات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠ م:

يعتبر التميز المؤسسي بالجامعات المصرية مطلباً ملحاً نظراً للتغيرات والتطورات السريعة في القرن الحادي والعشرين، " فالمؤسسات التي تريد التميز والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، عليها أن تسعى إلى تطوير ذاتها، واستيعاب النمو والتطور ومواكبته في المتغيرات العالمية من تطور تكنولوجي، وثورة المعلومات والاتصالات والعولمة (Dalkir, K.,2017).

وتتحد هناك عدة مبررات تدفع مؤسسات الجامعات المصرية للتوجه نحو التميز المؤسسي في ربوع مؤسساتها المختلفة وفق رؤية المجتمع المصري ٢٠٣ م لتحقيق غاياتها في

الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والتميز في جميع مجالات ووظائف الجامعة على النحو التالي:

١- تنمية القدرات التنافسية:

من أجل العيش والاستمرار في بيئات العمل العالمية، يتوجب على المؤسسات أن تتبنى استراتيجيات واسعة تقدم لها ميزة تنافسية دائمة، استراتيجيات تسعى إلى تحسين الكفاءة وإضافة القيمة إلى المنتجات والخدمات، حسب ما يراه العملاء وتنطوي استراتيجيات المؤسسة على اكتساب المعرفة والتقنية، والتحسين المستمر لاكتساب النزعة التفوقية على المنافسين الآخرين (خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ،٢٠١٠م).

٢- اشتداد حلبة المنافسة:

حيث القاعدة الوحيدة في النمو التطور هي المنافسة، وتنوع استراتيجيتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد شدة المنافسة بين المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، فالأسواق تتحول، والتكنولوجيا تتطور، والمنتجات تتقادم، والعمليات تتغير بسرعة في عالم يعيش اليوم عصر المعرفة والذي برز فيه أخطر الآثار الحديثة وهي التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة (David Gosling &Andrew Hannan,2007).

٣- ظهور أنماط جديدة من التفكير:

أصبحت الجامعات المصرية بحاجة إلى تبني نظام شامل يجمع عناصر ومقومات البناء المؤسسي السليم على أسس دقيقة ومتنوعة تحقق قدرات متعالية في مواجهة التحولات العالمية والمتغيرات الخارجية المحيطة بها.

٤- تعزيز القدرة الاستيعابية للمؤسسات الجامعة:

يهدف التميز المؤسسي إلى تعزيز قدرة مؤسسات الجامعات المصرية على استيعاب طالبي الخدمة الجامعية المتميزة، وذلك من خلال زيادة فرص الإتاحة بمؤسسات الجامعات المصرية، وتطوير نظم وسياسات القبول بها، وإنشاء مؤسسات جامعية جديدة وفق المعايير العالمية،

٥- رفع الطاقات الإنتاجية والبحثية:

يدعم التميز المؤسسي في الجامعات المصرية الطاقة الإنتاجية والبحثية للوصل لمستوي متميز عالمياً للمشاركة في معالجة القضايا التعليمية والإنتاجية والاجتماعية في المجتمع المصري والقضايا الإقليمية والعالمية، وذلك من خلال ما يقدمه من أفكار وأراء ومقترحات بحثية لكافة القضايا المجتمعية والدولية، وتعميق الشراكة الفعالة بين المجتمع ومؤسسات الجامعات المصرية.

٦- التغيرات الاقتصادية العالمية:

نتيجة للتغيرات الاقتصادية التي فرضت اقتصاد عالمي جديد يتسم بالعالمية، والسرعة الفائقة، اقتصاد يعتنق المنافسة مذهباً، ويرتكز على مبتكرات المعرفة المتجددة يوم بعد يوم.

حيث لم يعد هناك قيود مفروضة على المنتجات العالمية لفرض حماية على المنتجات المحلية، حيث دخلت كافة الدول في منافسه عالمية وسوق مفتوح يخضع للعرض والطلب، وأصبح البقاء للأجود والمتميز والأقل تكلفة، وأصبحت الغلبة للدول القادرة على تصنيع وإنتاج أفضل المنتجات وبأقل الأسعار، الدول التي لدي مؤسساتها الجامعية القدرة على إعداد القوى البشرية الأفضل تعليمياً ومهارياً (ماجدة محمد أمين، وآخرون،٢٠٠٥).

مما كان له الأثر على زيادة الطلب على الخريج الجامعي الكفء المتعدد المهارات، الذي يمتلك المهارة العلمية والبحثية عالية المستوى، تجعله قادراً على المنافسة العالمية، ولدية المهارة لتلبية متطلبات السوق العالمية المفتوحة والمتطورة، وفهم التطورات والتغيرات العالمية والتكيف معها.

٧- تلبية اقتصاد المعرفة:

تعد الجامعات المتميزة هي الجامعات القادرة على الوفاء بكل ما يتوقع منها من أدوات تتواكب مع التغيرات المتلاحقة في متطلبات السوق واقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، والقادرة على ابتكار في الاقتصاد القائم على المعرفة الحلزونية (الجامعات، الحكومات، الاقتصاد)(El hadidi , H. & Kirby , D.,2015).

تستوجب رؤية مصر ٢٠٣٠ م على الجامعات المصرية تحسين أوضاعها، وتطوير برامجها ومناهجها الدراسية، وتحديث أساليب التدريس بما يتطلبه اقتصاد المعرفة المتلاحق والمتسارع، وبما يساهم في حل المشكلات اقتصاد المعرفة المجتمع وتبعاته، وتدريب الموارد

البشرية على ابتكار التقنيات الحديثة والتعامل معها، والعمل على تضيق الفجوة الحلزونية بين ما يطلبه الاقتصاد، وما تدعمه الحكومة، وما تقدمه الجامعة.

٨- التغيرات المحيطة:

توجد هناك بعض المتغيرات المرتبطة بالبيئة الجامعية أدت إلى التوجه للجامعات نحو التميز، ومن هذه التغيرات الريادة الجامعية، وتدويل التعليم العالي، والقيادة الجامعية المتطورة، انخفاض الموارد المتاحة للجامعات ن والبيئة التنافسية الشديدة، الفرص الناشئة، وسباق المنطقة، سمعة البحوث العلمية بين المحافل الدولية، والسياسات الحكومية وتغير الاحتياجات المجتمعية.

٩- تحقيق الصدارة الجامعية:

تؤدي الجامعات دوراً كبيراً في عملية التنمية المجتمعية لتعزز القدرة على تحقيق الصدارة المجتمعية من خلال إيجاد وبث المعرفة والتكنولوجيا في كافة ميادين المجتمع، وتكون بمثابة محفز للمجتمع لتحقيق الريادة التنموية، وكذلك يدفعها للإمام لمجابهة التنافس العالمي والمتصاعد بين الجامعات، ويضمن تحقيق الصدارة في المجتمع الجامعي العالمي (أمل راشد الحمدان، مريم شارع البقمي، ٢٠١٩).

١٠- خلق المناخ الجامعي:

إن التوجه نحو التميز المؤسسي مم خلال توفير مناخ ملائم للبيئة الجامعية للعمل والمحفز علي الارتقاء بالأداء، ويساعد على تحقيق التميز، ويستند هذا المناخ على أربعة أعمدة رئيسية وهي الفلسفة الإدارية الناجحة، وقواعد عمل ثابتة ومنضبطة، القدرة الجامعية الحسنة للزملاء والطلاب، والتميز في الأداء الأكاديمي وفق المعايير والضوابط العالمية.

٥- الهوية الجامعية:

حيث تعد الهوية الجامعية أحد أهم منافع التي تميز الجامعات العالمية، وبالتالي تحرص على هويتها الذاتية بشكل كبير في إدارة أنشطتها الأكاديمية، وفي رسم فكرها المستقل والمعبر عن ذاتيتهما للوصول إلى الإبداع والتميز على المستوى العالمي، والتقليل من هيمنة الهوية الحكومية المباشرة.

والأكاديمي لكل كلية وعلى مستوي الجامعة ككل لزيادة القدرة على مواجهتها.

متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠ م:

تؤدي الجامعات دوراً هاماً في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية عبر التأكد التام علي التعاون الجاد بين الحكومات والجامعات وأصحاب المصالح، حيث تعد الجامعات الفاعل الرئيسي في إحداث وتفعيل خطط التنمية في المجتمع.

ومنها المتطلبات الاجتماعية، والمتطلبات الاقتصادية، والمتطلبات البيئية.

أولا المتطلبات الاجتماعية:

تستعد الجامعات لمواكبة المنافسة العالمية التي يميلها عليها هذا العصر، والتي يشهدها العالم بأثره متمثلة في العولمة والانفتاح في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح في الاسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، وإنشاء الشراكات بين المنظمات والمؤسسات العالمية، والتطورات الكبيرة في تقنيات المعلومات والاتصالات، كان لابد أن تهيئ نفسها للتواؤم مع هذه المستجدات، وتسعي إلى تطوير واقعها من حيث توجهاتها الاستراتيجية وتجويد أهدافها وخططها ووظائفها بما يتلاءم مع مفاهيم العصر ومتطلباته.

١- المكانة الاجتماعية العالمية:

تشير التقارير العالمية للتنافس منذ عام ٢٠١٢ / ٢٠١٣ م حتى عام ٢٠١٨ /٢٠١٩ م إلى تراجع دور مصر التنافسي بين دول العالم، احتلت المرتبة ٧٧ من أصل ١٢١ دولة في عام ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩ م، بينما جاءت في المرتبة ٩٣ من أصل ١٤١ دولة وعند درجة (٥٤.٥، 1 + Rank) في تقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م، مما يضعها في شريحة النصف الثاني من البداية التي تضمنها التقرير (The Global Competitiveness Report)

في حين رؤية مصر ٢٠٣٠ م تستهدف أن تكون مصر ضمن ٣٠ دولة في مؤشر التنافسية العالمية في حين أن التقارير السابقة تشير إلى حصول مصر علي المركز ٩٣ عالمياً في مؤشر التنافسية العالمية، والمرتبة ١٣ على مستوي الشرق الأوسط، وحصول إسرائيل علي المرتبة الأولى والإمارات المرتبة الثانية والأولي عربياً.

٣- تدويل الجامعات المصرية:

يعد تدويل التعليم الجامعي أهم الاستجابات للتطورات والتحديات السريعة في عالم الجامعات، وقد زادت أهميته في الآونة الأخيرة، و أصبح يشكل أولوية قصوى من قيل مؤسسات الجامعات' كما يمثل حركة قوية لها معالمها ومبرراتها القوية نتيجة للتوجه نحو

العالمية، بات مطلب مهم وضروري لها نتيجة هذه التطورات التي فرضها التقدم الهائل في تكنولوجية التعليم والتطورات الآخرى في المجتمع، ولما هذه التطورات من أثر كبير على تقدم وازدهار الجامعات، والوصول بها إلى العالمية، وأن تكون التنافسية في جميع أنشطتها المختلفة، والوصول بالجامعات إلى التميز المؤسسي على المستوى العالم (عبد الله كريم القضاة، خالد علي السرحان،٢٠١٧).

من خلال استعراض جهود التدويل السابقة للجامعات المصرية وما أكدته الرؤية المصرية للجامعات ٢٠٣٠م من التعزيز والتوسع في البعثات الخارجية للجامعات المصرية في الجامعات العالمية ذات التصنيف المرتفع، وكذلك زيادة معدل الطلاب غير المصريين – الوافدين –، وزيادة نسبة التبادل بين أساتذة الجامعات المصرية والمشرفين على الرسائل الجامعية وبين البرامج العلمية، وذلك على المستوي الإقليمي والدولي، وهذا يؤكد أن الجامعات المصرية تعاني من العديد من المعيقات التي تحول دون تدويل تعليمها الجامعي.

من هذه التحديات ما يلي (نايف بن ضيف الله السلمي):

- **عدم وجود سياسة وإستراتيجية واضحة المعالم، ومحددة لتدويل الجامعات المصرية لتعزيز مكانتها الاجتماعية العالمية التي تستحقها.**
- **ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب الرؤية والثقافة لدعم التوجه نحو العالمية.**
- **بجانب بعض الصعوبات المالية والإدارية، وجود أعضاء هيئة التدريس غير مؤهلين أو مدربين خارجياً بكفاءة تمكنهم من التوجه صوب التدويل.**
- **زيادة مستوى المنافسات بين الجامعات العالمية وانخفاض المستوى التصنيف للجامعات المصرية.**
- **تعدد الهياكل كل التنظيمية المجزئة بداخلها، والتي تفشل في الترويج لرؤية نظامية لعلمية تدويل الجامعات المصرية، وتعزيز عدم التواصل بين الوحدات الجامعية المنفصلة.**
- **قلة الاتفاقيات الثنائية بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية.**

وهذا يتطلب توفير متطلبات التميز المؤسسي للجامعات المصرية كأحد المخارج لتشجيع حركة تدويل الجامعات المصرية، وذلك من خلال العمل الجاد نحو تشخيص التحديات والمعيقات، التي تعوق حركة تدويل الجامعات المصرية، ومحاولة التغلب عليها ووصولاً للمكانة

الاجتماعية المرموقة للجامعات المصرية عالمياً، وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ م للجامعات المصرية.

ثانياً المتطلبات الاقتصادية:

أصبحت المؤسسة الجامعة تؤدي دوراً مهماً في الدفع بعجلة الاقتصاد الوطني من خلال الأبحاث العلمية، ومراكز البحث العلمي، فضلاً على أن الدول العالم أصبحت تخصص ميزانيات معتبرة لتمويل الجامعات، ودعم المشاريع الأكاديمية لما تمثله هذه من أهمية بالغة في الرفع من الكفاءة والفعالية، وتحسين الأداء الجامعي، مما يؤدي إلى زيادة دورها في البناء السياسي والاجتماعي والاقتصادي المنوط بالدولة (عربي بومدين،٢٠١٦م).

فمحور الاقتصاد بخطة التنمية المستدامة لرؤية مصر ٢٠٣٠ م، يهدف إلى اقتصاد سوق منضبط يتميز باستقرار أوضاع الاقتصاد الكلي، وقادر على تحقيق نمو احتوائي مستدام، ويتميز بالتنافسية والتنوع ويعتمد على المعرفة، ويكون لاعباً فاعلاً في الاقتصاد العالمي، قادراً على التكيف مع المتغيرات العالمية، وتعظيم القيمة المضافة، وتوفر فرص عمل لائق ومنتج، ويصل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى مصاف الدول ذات الدخل المتوسط المرتفع، و إلى التحول على اقتصاد يتميز بالمنافسة والتنوع، ويستخدم منهجاً احتوائيا على العالم، وقادر على تعظيم القيمة المضاعفة، وتحقيق معدلات نمو مستدامة تتخطى ١٠ %، وتؤدي المؤسسات التعليمية دوراً بارزاً في تحسينه ودعمه.

١- الإنفاق على الجامعات المصرية:

تتطلب مؤسسات التعليم العالي في أي مكان في العالم مصادر تمويلية عالية حتى تحقق أهدافها بكفاءة واقتدار، وهذه المتطلبات المالية تتزايد عبر الزمن من أجل أن تتمكن هذه المؤسسات التعليمية من تطوير برامجها وأبحاثها، كما تواجه الكثير دول العالم صعوبات عديدة في توفير مصادر الإنفاق المالية اللازمة للارتقاء ببرامجها التعليمية في مؤسساتها الجامعية (محمد الأصمعي محروس، عبد الله عبد العالي نعيمان السلمي،٢٠١٩).

فقد ارتفعت تكاليف الإنفاق على التعليم في المجتمعات المعاصرة نتيجة زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، والذي ظهر في كل مجتمعات النصف الثاني من القرن العشرين، واستمر مع القرن الواحد والعشرين والناتج من التقدم العلمي والتكنولوجي وزيادة الوعي بأهمية التعليم، وكذلك نتيجة الديمقراطية والعدالة الاجتماعية التي تعتبر التعليم حق من

الحقوق المدنية التي يكفلها الدستور لكل أفراد المجتمع باختلاف مستوياتهم (فيصل الراوي،٢٠١٩).

كما نصت المادة رقم (٢١) تلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن ٢% من الناتج القومي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية(دستور جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤).

٢- البحث العلمي:

يعد البحث العلمي أحد المعايير الأساسية للتقدم والارتقاء الأكاديمي، لأن البحث العلمي هو أحد محاور تحقيق الميزة التنافسية لدي مؤسسات التعليم الجامعي، ويتوفر مؤشرات تساعد تحقيق التميز في البحث العلمي، ومنها توافر أجواء البحث العلمي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية ذات الصلة بحاجات المجتمع، ووجود أولوية للأبحاث الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي لمؤسسات المجتمع، وإسهام الانتاج البحثي في خدمة قطاعات الانتاج المختلفة (أحمد نصحي أنيس، ٢٠١٧).

ولذا تهدف رؤية مصر للبحث العلمي خلق مجتمع معرفي ومبدع ومبتكر، ومنتجا للعلوم والتكنولوجيا والمعارف الداعمة لقوة الدولة ولنمو وريادتها وتحقيق رفاهية الإنسان المصري، ويتميز بوجود منظومة وطنية للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار ذات كفاءة عالية، وعناصر بشرية مبدعة، قادرة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع المصري، كما تهدف الرؤية أن الجامعات المصرية من أفضل ٢٠ مؤسسة تعليمية عالية في مجال البحث العلمي.

كما يشير الواقع أن هناك تحديات آخري تواجهه البحث العلمي في الجامعات المصرية ومنها(علا عبد الرحيم، أسماء عبد السلام،٢٠١٨م):

- **مع ضآلة التمويل الحكومي أو الوارد من القطاع الانتاجي غياب حسن توظيف هذه الموارد المحددة والمتاحة في عملة البحث العلمي**
- **وجود بعض الصعوبات التي تواجه الباحثين أثناء الإعداد وتنفيذ المشروعات البحثية، وكذلك صعوبات تُعيق استمراريتها**
- **عدم القدرة على شراء الأجهزة العلمية الحديثة، ومستلزمات المعامل من الأدوات والمواد اللازمة لإجراء البحوث العلمية مع عدم القدرة على توفير الاصدارات الحديثة من الكتب والدوريات والموسوعات الموسوعات العلمية ما أدى إلى هجرة العقول العلمية للخارج.**

- **ضعف اهتمام القطاع الخاص بدعم وتمويل البحث العلمي لعدم قناعتهم بجدوى البحث من الناحية التطبيقية، واعتمادهم على استيراد الخبرات الجاهزة.**
- **ضعف الوعي بأهمية البحث العلمي واختبار التكنولوجيا المناسبة، ضعف الارتباط بين مؤسسات البحث العلمي والمؤسسات الانتاجية والخدمية.**
- **غياب الفكر التسويقي للخدمات والمنتجات البحثية وغياب سياسة التسعير للخدمات البحثية.**

٣- النشر الدولي:

إن مراكز وقدرات الجامعات العالمية والمؤسسات العلمية على الابتكار ومواكبة التقدم تحديثات والتطورات العلمية يمكن أن يستدل عليها من عدد الأبحاث العلمية المنشورة في المجلات والدوريات التي لها سمعة عالمية.

أشار تقرير البنك الدولي إلى تدني عدد الأبحاث المنشورة عالمياً في الجامعات المصرية قياساً بالدول الأخرى، فأن عدد الأبحاث المنشورة في مصر ١٦٤ بحثاً لكل مليون فرد، مقابل ١٢١٦ بحثاً لكل مليون في إيطاليا، ١٣٦٢ بحثاً لكل مليون في فرنسا، ١٥٧٨ بحثاً لكل مليون في هولندا، ١٦٠٥ بحثاً لكل مليون في بريطانيا، ١٦٤٥ بحثاً لكل مليون في سويسرا، ١٧٣٨ بحثاً لكل مليون في السويد، كما أن الجامعات المصرية تركز على الأبحاث الإنسانية مع إهمال الأبحاث في العلوم الطبيعية والتطبيقية والتكنولوجية (The World Bank,2014) .

جدير بالذكر أن عدد الأبحاث المنشورة قد تطور إلى حوالي ٢٣.٥٠٧ بحث علمي منشور عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م وبلغ عدد براءات الاختراع الممنوحة نحو ٦٩٠، وبلغ عدد الباحثين حوالي ١٣٨.٥ ألف باحث، وقد زادت نسبة التعاون الدولي في الأبحاث المشتركة مع دول العالم إلى ٥٢.٣ %، كما زاد مؤشر الابتكار لمصر من المراكز ٩٥ عالمياً في عام ٢٠١٨ م إلى المركز ٩٢ عالمياً في مؤشر الابتكار العالمي لعام ٢٠١٩ م، كما احتلت مصر المركز ٢٩ عالمياً في النشر العلمي في النانو تكنولوجي، والمركز ١١ عالمياً في مجال تحلية المياه (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠١٩).

على الرغم من زيادة عدد الأبحاث المنشورة سنويا، إلا أن واقع عدد الابحاث المنشورة والنشاط البحثي بصفة عامة لا يزال منخفضاً خاصة عند مقارنته بالنسب والأرقام العالمية.

٤- اقتصاد المعرفة:

إن تطورات العولمة والمنافسة الدولية والابتكار والتكنولوجيا أبرزت أهمية إدارة واستغلال الموارد البشرية لتحقيق التميز والميزة التنافسية، فرأس المال البشري هو فقط المحقق لهذه الميزة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لأي مؤسسة في ذلك المتغير أكثر من آي وقت مضى، لأن اقتصاديات العالم الآن باتت تعتمد على المعرفة في القرن الواحد والعشرين، ينصب على العنصر البشري، والذي يعد العنصر الأساسي لتحقيق التميز المؤسسي لها).

Allui , Alwiya and sahni, Jolly.,2016)

- تشير الإحصائيات أن مصر احتلت الرتبة ٩٧ من بين ١٤٦ دولة في مؤشر اقتصاد المعرفة (٣.٧٨) درجة عام ٢٠١٣م – (الدرجة من صفر إلى ١٠) – وهذا يعكس ذلك وضعاً حرجاً لمصر إذا ما قورنت هذه الدرجة مع بعض الدول النظيرة، فقد جاءت سنغافورة في المرتبة (٢٣) وحصلت على ٨.٢٦ درجة، بينما سجلت ماليزيا ٦.١ درجة واحتلت المرتبة (٤٨)، وتأتي تركيا في المرتبة ٦٩ بقيمة بلغت ٥.١٦ درجة، وفي حين سجلت الأردن ٤.٩٥ درجة واحتلت المرتبة (٧٥)، وجديد بالذكر فقد حصلت مصر نفسها على ٤.٢٩ درجة واحتلت المرتبة ٨٨ عالمياً عام ٢٠٠٠ م(وزارة التعليم العالي،٢٠٢٠).

ثالثاً المتطلبات البيئية:

تحرص المجتمعات المعاصرة على تطوير بيئتها التعليمية، وتحقيق أعلى معدلات التميز والجودة في كافة مفردات منظومتها التعليمية ومخرجاتها في ظل عصر التحديات العظمى التي لا سبيل لمواجهتها إلا بتطوير البيئة التعليمية وتحسنها، ولذا فإن دول العالم المتقدمة والنامية على السواء تعيد النظر في برامج التعليم وسياسته وطرقه وأساليبه وإدارته، واستغلال القدرات والإمكانات الذاتية المتاحة لديها (أحمد محمد الشناوي، هالة فوزي،٢٠١٠م).

لكي تسهم الجامعات المصرية بوظائفها المنوط بها، وأدوارها التي تلبي احتياجات المجتمع، وتحقيق أهدافه وطموحاته التنموية لابد ان تخضع بيئتها الجامعية إلى تخطيط فعال يسهم في إيجاد والحلول العلمية للمشكلات التي تعاني منها بيئة الجامعات المصرية، وزيادة الكفاءة الداخلية لبيئة الجامعات المصرية، وتحسين مخرجاتها كما وكيفاً، والتنبؤ باحتياجات المجتمع المستقبلية، والعمل تلبيتها وتحقيق تميزها المؤسسي على نظرائها، وتسخير الطاقات والإمكانات لتحقيق رؤيتها الجديدة ٢٠٣٠ م.

١- الإدارة الجامعية والتنظيمية:

تعد القيادة الاكاديمية من العناصر المهمة التي لها الأثر الكبير في قيام العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالقيام بالإعمال الموكلة إليهم بنجاح، كما تسهم في نمو العلاقات الإنسانية وسيادة جو من الاحترام المتبادل بينهم والمساهمة في تهيئة مناخ إيجابي وفعال، ويزيد فعالية ودافعية العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

حيث تتميز القيادة الجامعية بعدة خصائص التي ترجع للطبيعة المميزة للقيادة في الجامعات، ومنها مدى وعيها بطبيعة عملياتها الداخلية، والعوامل التي تحكم أدائها، وتحدد علاقتها مع بيئتها الخارجية، ومدي قدرتها على السيطرة على هذه العمليات، وإحداث تغيرات مخططة ومستهدفة، وتوجيهها لتحقيق أهدافها، والاستجابة السريعة للتغيرات التي تستجد في داخل وخارج المنظومة الجامعية (طارق أبو العطا الألفي،٢٠١٣م).

٣- هيئة التدريس:

إن إصلاح التعليم وتطويره وتحديثه يبدأ من وجود معلم أو محاضراً متطوراً في إعداده وتدريبه، كونه أحد المدخلات الهامة في العملية التعليمية، أن مقياس تفوق الجامعات تعني في المقام الأول امتلاكها لأعضاء هيئة التدريس المؤهلين تأهيلاً عالمياً، فتساهم قدراتهم في خلق جواً أكاديمي ملائم ومتطلبات جودة وتميز للعملية التعليمية بها، ومحقق لمتطلبات التنمية الشاملة، ومتطلبات العصر المتجددة.

يعد المعلم الركيزة الأساسية في النظام التعليمي، وعليه تُبنى جميع الآمال المستقبلية للأوطان، والتي تهدف إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية، وبقدر الاهتمام والتطوير الذي يلحق بمستوى المعلم فإنه سيؤدي إلى نمو الطلاب وتطورهم، فالمعلم قائد مؤثر تأثيراً كبيراً في طلابه لأنه العنصر الفاعل الرئيسي في عملية تنشئتهم(أسماء إبراهيم الحربي، ٢٠١٨م).

ويشير الواقع الذي تعيشه الجامعات المصرية أن هناك العديد من المشكلات التي تقف أمام عضو هيئة التدريس فيها ومنها (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي،٢٠١٠م):

- **ارتفاع نسبة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس، حيث أن نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس مرتفعة للغاية وتتباين هذه النسب من قطاع تعليمي إلى قطاع آخر، في قطاع**

العلوم الطبية والطبيعية والبيطرية تتمتع بأقل النسب، وهي متماثلة مع مثيلاتها في المؤسسات الرائدة بالعالم المتقدم، أما قطاع العلوم الاجتماعية فتعكس نسب الجامعات المصرية وخاصة الحكومية معياراً للتعليم العالي يبتعد كثيراً عن حدود المعايير المقبولة عالمياً.

- كما هذه النسبة العالية لا تكفل الحد الأدنى من التفاعل بين الطالب والأستاذ في ظل التوجه نحو الرعاية العلمية الشاملة والتواصل الفعال الذي تسعى إليه مختلف الجامعات المصرية في التصفيات العالمية، هذا ما يوضح الأسباب الرئيسية لتراجع التنافسية للجامعات المصرية في التصنيفات الدولية للجامعات.
- ضعف شئون أعضاء هيئة التدريس، ويعني ذلك كل ما يتعلق بمستوى إعداد هيئة التدريس وتنميتهم مهنياً، ونظم وأساليب الترقيات، ونظم الاختبار، ونظام الابتعاث، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالهيئة التدريسية وتنميتها وتحفيزها مادياً ومعنوياً، ومدى الاهتمام بها ووصفها محل أولويات التطوير والتحسين.
- ضعف نسبة أعضاء هيئة التدريس مما أثر على الأداء الأكاديمي، ويعد من أحد العوامل الرئيسية في تدني جودة التعليم الجامعي في الجامعات المصرية.
- تدني مؤشرات جودة التعليم لدى غالبية الجامعات المصرية إلى دون ٦٠ % وفقاً للمعايير المعمول بها بسبب افتقار نظامها التعليمي لأبرز مقومات الجودة والتميز والمتمثلة في عدم العناية بالتقويم المستمر لجميع مدخلات التعليم الجامعي، وتقويم أداء عضو هيئة التدريس فيما يقوم به من أدوار.
- زيادة الأعباء على هيئة التدريس، وعدم تفرغهم للتدريب بالدراسات العليا، وضعف برامج التنمية المهنية.

٥- البرامج الأكاديمية:

إن تميز الطالب الجامعي كأحد أهم مدخلات العلمية التعليمية، فهو الجوهر الذي يُبنى عليه محاور الأداء الجامعي، والعنصر الذي يأتي كنتيجة التفاعل والتكامل بين عناصر المنظومة الجامعية، ولهذا يعد النجاح الأكاديمي الذي يحققه الطالب أمراً مهماً للطالب والمؤسسة التعليمية التي يتخرج منها، لأن الطالب يحقق طموحه التعليمي والمنهي والاجتماعي والاقتصادي من خلال تعليمه الأكاديمي المتميز، الذي يعتمد على برامج أكاديمية

متميزة، وبما ينعكس على الكفاية الداخلية للجامعات المتميزة، التي تقاس من خلال مخرجاتها المتميزة إلى مدخلاتها.

حيث تقاس جودة البرامج الأكاديمية وتميزها من خطط دراسية، وبرامج تعليمية، ودراسات عليا، والبحوث بمقدار تركيزها على استشراق المستقبل أو مواكبتها للتغيرات المستمرة في حاجات الطلاب، وتقلبات سوق العمل المحلية والعالمية (عبد الله بن حمد إبراهيم العباد،٢٠١٧).

لكن الواقع يشير إلى أن هناك قصور وتحديات في البرامج الأكاديمية داخل الجامعات المصرية، وهذا ما أكد عليه تقرير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والبنك الدولي أن مناهج التعليم الجامعي في مصر تستند بوجه عام إلى مناهج ضيقة النطاق، وجامدة وموغلة في القدم في كثير من الأحيان، ومرتبطة بوجهة نظر وحيدة يقدمها المحاضر، الذي تشكل مذاكراته محتوى البرنامج الذي يتخذ أساساً للتقييم، من هذه التحديات ما يلي (رياح الضبع، رشا الحنفي،٢٠٢١م):

- **جمود البرامج والمقررات الأكاديمية، وضعف مسايرتها للاحتياجات المجتمعية.**
- **عدم مواكبة هذه المقررات لحركة التقدم العلمي والتكنولوجي المتطورة باستمرار.**
- **قصور في البرامج الأكاديمية والتعليمية، وما يتطلبه ذلك من متطلبات واحتياجات في التنمية المستدامة، والتطوير المستمر في البرامج الأكاديمية بالجامعات المصرية**

٦- التجهيزات الجامعية

تعد الجامعات المتميزة هي التي تهتم بعناصر البنية التحتية لها من معدات وأدوات وتجهيزات ومكتبات ومعامل ومختبرات، ومراكز التميز، وأدوات التقانة الحديثة وتوظيفها في الميدان الجامعي لإثراء العملية التعليمية والإنتاجية، وضمان نجاح ثمارها، ومعاهدة التحسين والتطوير المستمر في البنية الجامعية للارتقاء إلى المستويات أعلى في الإنجاز المطلوب، ليحقق في نهاية المطاف التميز المؤسسي لها على المنافسين.

فالجامعات التي تمتلك القدرة على المنافسة، هي التي تمتلك قدرة التميز على الجامعات المنافسة، وخاصة في مجال البنية الجامعية، التي تملك البيئة الجامعية التي توظف التكنولوجيا الحديثة في البرامج الدراسية والبحثية، وشبكات الاتصال والتواصل المستمر مع المستفيدين (سري محمد الجبالي، ٢٠١٨م).

وفق متطلبات الرؤية الجديدة ٢٠٣٠ م للتوسع في البنية التحتية الأفقية الحديثة، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تعوق طريق تقدم الجامعات المصرية نحو التميز العالمي، وتحط من قدرتها التنافسية، وتقيد من مساعيها لتحقيق التميز المؤسسي المنشود عالمياً، والو بمتطلبات التنمية المستدامة للمجتمع المصري.

ومن هذه المعوقات ما يلي (عماد الدين حسين عبد الله،٢٠١٨م):

- **تعيش الجامعات المصرية أزمة حقيقة تتمثل في أن محاولات الإصلاح الكثيرة يغلب عليها التفكير التقليدي، والنقل دون تحديد وابتكار وتحسين البنية بما يتوافق مع البيئة العالمية للجامعات المتميزة.**
- **علاوة على الإمكانات والمواد التجهيزية مثل القاعات التدريسية والمعامل، وعدم وجود مكتبات ذات مستوى عالٍ من الإعداد والتأثيث والإدارة' مما يترتب عليه ضعف توفر العوامل الأساسية للبحث العلمي والتجريب التطبيقي.**
- **خلل قائم في نظم تعزيز العلم والتكنولوجيا أدي إلى تفاقم الفجوة الرقمية المعلوماتية بين الجامعات النصرية وبعض الجامعات العربية والجامعات العالمية نتيجة تدني مستوي البنية التحتية للاتصالات والأمية المعلوماتية.**
- **ضعف البنية التحتية والمعلوماتية في الجامعات المصرية مما أدى إلى ضعف قاعدة البيانات لذي المؤسسات البحثية فيها، مما ساهم في مساهمتها في تطوير الصناعات التطويرية التي تعتمد على الأبحاث المتطورة.**

يساعد توفير متطلبات التميز المؤسسي للجامعات المصرية دفع عجلتها العلمية والعملية للارتقاء بمكانتها بين الجامعات العالمية، وتطوير كوادرها البشرية الأكاديمية والقيادية و الإدارية،، وتساعدها علي الانتشار خارج حدودها في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية المتميزة، كما يساعدها على تطبيق مقررات أكاديمية عالمية، وتدريب العاملين والإداريين بها على أحدث النظم الإدارية والتكنولوجية والتعامل معها بأرقى الأساليب التطبيقية، وتطوير البرامج الأكاديمية والتدريبية والبحثية لتصل إلى العالمية، والتوسع في إنشاء المراكز البحثية المتميزة في كافة مؤسساتها وفق أعلي معايير التميز المؤسسي، وإعداد الأجيال القادرة على بناء الحضارة والتقدم، والمساهمة في تحقيق أهداف المجتمع للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ م،

أي أن توفير متطلبات التميز المؤسسي للجامعات المصرية هو امتلاك خضم المنافسة والبقاء والاستمرار.

توصيات ومقترحات خاصة بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م:

يقدم البحث مجموعة من التوصيات المقترحة، لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية، وصولاً إلى جامعات متميزة إقليمياً وعالمياً، لرفع قدراتها ورتبتها التنافسية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.

- **هيئة التميز المؤسسي:**

إنشاء التميز المؤسسي تكون مسئولة عن تقييم الجامعات المصرية وفق المعايير والنظم العالمية للتميز المؤسسي، ومسئولة عن إعداد وتأهيل الجامعات المصرية لدخول مضمار سباق التصنيفات العالمية للجامعات المصرية.

- **هيئة التنمية المستدامة:**

تشكل هيئة تتبع المجلس الأعلى للجامعات بهدف إنتاج الأفكار والأبحاث، التي تدفع عجلة التنمية المستدامة في المجتمع المصري وفق رؤية مصر ٢٠٣٠م.

- **الحاضنات الفكرية:**

توفير بيئة أكاديمية رائدة ومتطورة في دعم الابتكار والإبداع المؤسسي، واحتضان الأفكار والمشروعات البحثية المبدعة والريادية. وتوجيه البحوث العلمية وخاصة التطبيقية بشكل عاجل وسريع في خدمة القضايا البشرية، وحل المشكلات والمستحدثات الحالية مثل انتشار الأوبئة العالمية (كوفيد١٩/٢٠/٢١).

- **بيوت الخبرة:**

إنشاء بيوت الخبرة بكل الجامعات تتولي تقديم الخدمات والاستشارات لرجال الأعمال وقطاع الصناعة والتجارة والبنوك وأجهزة الدولة السيادية مقابل عوائد مادي مباشرة للجامعات.

- **التحالفات الأكاديمية:**

عقد تحالفات أكاديمية بين جامعتين مصريتين أو جامعات إقليمية أو عالمية، في إنتاج أكاديمي مشترك بهدف زيادة حدة المنافسة بين الجامعات المصرية وصولاً للمنافسة العالمية.

- **المزاوجة البحثية:**

عقد تحالفات بحثية بين جامعتين مصريتين أو جامعات إقليمية أو عالمية، في إنتاج أبحاث علمية مشتركة بهدف زيادة الخبرات البحثية، والمنافسة البحثية بين الجامعات المصرية والجامعات الأخرى، وصولاً للمنافسة العالمية.

- **الحجر الدماغي:**

يشترط على الباحثين المصريين المبتعثين للخارج، بهدف صقل خبراتهم العلمية والبحثية ونقل الأفكار والخبرات المكتسبة لجامعاتهم وبلدهم، والزامهم بالعودة بعد انتهاء فترة البعثة العلمية، ومن يرفض العودة يلزم بدف تكاليف الإنفاق التعليمي عليه، وإلزام الجامعات الخارجية بتعويض الجامعات المصرية.

- **معامل تأثير مصري سكوبكس مصري:**

إنشاء معامل تأثير سكوبكس مصري يلتزم بالمعايير العالمية والأسس العالمية، لتطبيقه على النشر المصري للأبحاث العلمية.

- **قانون جامعي جديد:**

إصدار قانون جامعي جديد للجامعات ولائحته يتماشى مع المستجدات والمستحدثات الجديدة في عالم الجامعات، يعتنق التميز المؤسسي مذهباً، والمعايير العالمية دستوراً، والريادة العالمية هدفاً ومنهجاً.

- **المراسلات:**

إنشاء نظام إداري إلكتروني لربط وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات ورؤساء الجامعات والنواب، والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين والوحدات بالجامعات، لتسهيل تبادل القرارات والنشرات والتعليمات والتوجهات بطريقة سريعة وأمنه، وتحفظ سرية المعلومات، ويكون الدخول للنظام بالرقم القومي وكلمة مرور خاصة به.

- **رخصة مزاولة المهنة:**

تقترح الدراسة عمل رخصة مزولة للجامعة المصرية، التي تلتزم بمعايير الشفافية والمحاسبية والمعايير العالمية للتميز المؤسسي لفترة محددة قابلة للتجديد، وتحجب عن الجامعات التي لا تلتزم بالمحاسبية والشفافية ومعايير التميز المؤسسي.

- **تعديل مسمى:**

تقترح الدراسة تعديل مسمى الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي إلى الهيئة العامة المصرية للتميز المؤسسي.

- **هيئة الخريجين:**

إنشاء هيئة لمتابعة خريجي الجامعات المصرية، وتسكينهم في الوظائف اللائقة بهم وفق تخصصاتهم، وإمداد جسور التواصل بين الجامعة والخريجين، وتغذيتهم بمهارات القرن الحادي والعشرين، والمستجدات العالمية في تخصصاتهم، واحتياجات سوق العمل المحلية والإقليمية والعالمية.

- **الجامعات الافتراضية:**

السعي لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات افتراضيه، لبث برامجها الأكاديمية والبحثية للمستفيدين والمنتسبين إليها إلكترونياً، ومسايرة التحول التكنولوجي والرقمي في الجامعات العالمية.، لضمان التحول الرقمي بالجامعات المصرية، للشروع في بناء الجامعات الافتراضية، والاستعداد لتوظيف تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة.

- **الجدارات الأكاديمية:**

تحويل نظم المناهج والمقررات الدراسية، والتقويم الجامعي بنظام الجدارات، والتوسع في نظام الجدارات الأكاديمية.

- **مجتمعات التعلم الإلكترونية:**

إنشاء مجتمعات التعلم المهنية الإلكترونية بالجامعات المصرية، بهدف زيادة الاتصال والتواصل بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، والباحثين والطلاب، وتحقيق مبدأ التكاتف الجامعي.

- **قناة الجامعات:**

إنشاء قناة ومحطة تلفزيونية عبر الأقمار الصناعية، تتبع ملكيتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإشراف المجلس الأعلى للجامعات، لبث برامج تليفزيونية عن أنشطة الجامعات الأكاديمية والبحثية والترفيهية، والأنشطة الطلابية، وآليات إلحاق الطلاب بالجامعات المصرية وسياسة القبول بكل جامعة وكلية، وعقد المقابلات وطرح الأفكار للرؤى التطويرية لإحداث التنمية المستدامة للمجتمع المصري.

- **هيئة رضا المستفيد:**

تشكل هيئة لقياس رضا المستفيدين من الخدمات المقدم من كل كلية وجامعة، بهدف الوقوف على مدى جودة وتميز الخدمات الجامعية المقدمة من الجامعات المصرية.

- **المخصصات:**

١- تخصيص مخصصات مالية خاصة بالجامعات المصرية من الميزانية العامة للدولة مباشرة تصل نسبة (٥%) من الموازنة العامة للدولة.

٢- تخصيص نسبة ١٠% من عائدات الإعلانات التليفزيونية، من دخول النوادي الرياضية.

٣- الدعم المادي من الوزارات السيادية مثل وزارة الدفاع، وزارة الداخلية.

٤- تبرعات رجال الأعمال، والجمعيات الخيرية، جمعيات ضباط القوات المسلحة، ضباط الشرطة، صندوق تحيا مصر.

٥- تخصيص نسبة ٢% من عائدات قناة السويس لدعم البحث العلمي والمراكز البحثية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أحمد إبراهيم أحمد وآخرون، " تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "، مجلة كلية التربية، العدد (٩٩) ، الجزء (٢) ،كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٤ م، ص ص ١٦٥ – ١٦٦ .

أحمد جميل، محمد سفير، " التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات "، الملتقي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، الفترة من ٢٢ – ٢٣ نوفمبر، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠١١ م، ص ١٥٦.

أحمد علي الحاج محمد، **مسيرة التعليم والتدريب المهني والتقني في اليمن**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢ م، ص ٨٣.

أحمد محمد سيد أحمد الشناوي، هالة فوزي محمد، تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، **مجلة دراسات تربوية ونفسية**، العدد (٦٧)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٠ م، ص ٢٠٠٨.

أحمد نصحي أنيس، تصور مقترح لرفع مستوي الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظرأ أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، المجلد (١٠)، العدد (٢٩)، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، ٢٠١٧م، ص ١٣٩.

أسماء إبراهيم الحربي، تصور مقترح لرخصة المعلم الشامل وفق رؤية ٢٠٣٠ م، **مجلة التربية الخاصة والتأهيل**، المجلد (٦)، العدد (٢٤) ، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠١٨ م، ص ١٢٩.

أكرم محسن الياسري وآخرون، **مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال**، عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦ م، ص ٢٤٤.

أماني محمد حسن نصر، دراسة مقارنة لبعض الخبرات الأجنبية في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العد (١٤)، مركز تطوير التعليم، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧ م، ص٢٣٧.

أمل راشد الحمدان، مريم شارع البقمي، استقلالية الجامعات السعودية في ضوء الخبرة الأمريكية وتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ م، **المجلة التربوية**، المجلد (٦٢)، العدد(٦٢)، كلية التربية، جامعة سوهاج، يونيه ،٢٠١٩ م، ص ص ١٩٤–١٩٥.

بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولي، عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠ م، ص ص ٥١ – ٥٣.

جمهورية مصر العربية، دستور جمهورية مصر العربية المعدل، المادة رقم (٢١)، ٢٠١٤ م، ص١٢.

جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، **حصاد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي عام ٢٠١٩ م**، المركز الاعلامي، ص ٣.

جمهورية مصر العربية، رئاسة مركز الوزراء، **تقرير موازنة التعليم العام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م**، المركز الإعلامي، يناير، ٢٠٢٠م.

حاتم فرغلي ضاحي، متطلبات الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، **مجلة العلوم التربوية**، العدد (٤٢)، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، يناير، ٢٠٢٠ م، ص ٢١٠.

حافظ فرج أحمد، **الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية**، القاهرة: دار اللطائف للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م، ص٧٣.

حسين بشير محمود، حول التعليم (رؤية تحليلية)، **المؤتمر العربي السادس بعنوان " أفاق جديدة في التعليم العربي "، الفترة من ٢٥ – ٢٦ نوفمبر**، الجزء(٢)، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧ م، ص ٧٠.

خالد خميس السماتي وآخرون، **دور الجامعات في المجتمعات العربية**، بني غازي: مكتبة جامعة بني غازي، ٢٠١٨ م، ص ١١.

خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، القاهرة: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ م، ص ص ٥٠ – ٥١.

رئاسة الجمهورية، " **تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا** "، الدورة (٣٢)، المجالس القومية المتخصصة، القاهرة، ٢٠٠٥ م، ص ٥٦.

سري محمد الجبالي، هندسة إدارة الأعمال لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، **مؤتمر المركز العربي للتعليم والتنمية " القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة "، الفترة من ١٠ – ١٢ فبراير**، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٠١٨ م، ص ١٢٢٨.

سمير عبد الحميد القطب، فلسفة التميز في التعليم الجامعي " **نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية** "، القاهرة: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ م، ص ١١.

سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، القاهرة: دار الكتب المصرية، ٢٠١٢م، ص٣٧١.

شريف عبد المعطي الغربي، أحمد حسن القشلان، " تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعليم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة "، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد (٢)، العدد (٣)، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مركز تطوير التفوق، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن ،٢٠٠٩ م، ص ٩٠.

صلاح الدين محمد توفيق، عرض كتاب: إدارة التميز المؤسسي (بين النظرية و التطبيق) ، **مجلة كلية التربية**، المجلد ٢٣، العدد ٩٠، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٢ م، ص ص ٣٤٤ – ٣٤٥ .

طارق أبو العطا الألفي، **تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية**، القاهرة: طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٣ م، ص ٣٠٧.

طلعت حسيني إسماعيل، تعبئة موارد إضافية مالية لتلبية متطلبات التصفيات العالمية للجامعات، مجلة كلية التربية، العدد (٩٥)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٧، ص ١٢٠.

عبد العزيز بن سلطان العنقري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي " دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإدارة مكة المكرمة "، **المجلة العلمية**، العدد (٥٧)، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ديسمبر ،٢٠١٤ م، ص ص ٢٤٢– ٢٤٣.

عبد الله بن حمد إبراهيم العباد، نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية الجامعية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، **المجلة الدولية التخصصية**، المجلد (٦)، العدد (٣) ، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الجمعية الأردنية لعلم النفس، الأردن، ٢٠١٧ م، ص ١٢.

عبد الله كريم القضاة، خالد علي السرحان، تصور مقترح لمتطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية لتحقيق التنافسية العالمية، مجلد دراسات العلوم التربوية، العدد (٤)، الملحق (٥)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٢٠١٧ م، ص ص ٢٦٦ – ٢٦٧.

نايف بن ضيف الله السلمي، الخدمات والتسهيلات المقدمة للطلاب الدوليين في الجامعات الاسترالية والجامعات السعودية، المجلة التربوية، المجلد (٨١)، العدد (٨١)، الجزء(٢)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢١ م، ص١٣١ .

عربي بومدين، دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية " الفرص والقيود "، **المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية**، العدد (٧)، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3، ٢٠١٦ م، ص ٢٤٨.

علا عبد الرحيم أحمد، أسماء عبد السلام أحمد، معوقات المشروعات البحثية – التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، المجلة التربوية، المجلد (٥٦)، العدد (٥٦)، الجزء (٤)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٨ م، ٤٦٨.

علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار الجامعية**، عمان: دار الفكر، ٢٠١٠ م، ص ١٦.

علي أحمد ثان بن عبود، " دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي "، **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٩ م، ص ٢٣.

علي السيد الشخيبي، **آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي**، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٢ م، ص١٧٣.

عماد الدين حسين عبد الله، تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم باستخدام التكنولوجية الحديثة في ضوء معايير الجودة الشاملة، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، والعدد (١٠) ، الجزء (٣) ، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٨ م، ص ٢٨٣.

فيصل الراوي، من يدفع نفقات التعليم، المجلة التربوية، المجلد (٦٣)، العدد (٦٣) ، كلية التربية، جامعة سوهاج، يوليو، ٢٠١٩ م، ص٢.

فاطمة عبد الفتاح أحمد إبراهيم، تصور مقترح لتطوير منهج التاريخ لطلاب الصف الأول الثانوي في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠م" الاجتماعية وأثره على تنمية قيم المواطنة لديهم، مجلة **الجمعية التربوية للدراسات**، العدد(١١٠)، الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية ، ٢٠١٩ م، ص٥٠.

ماجدة محمد أمين، وآخرون، الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات العليم العالي دراسة تحليلية في ضوء خبرات بعض الدول، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان " الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية "، المنعقد في الفترة من ٦ – ٧ نوفمبر، كلية التربية ببني سويف، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥ م، ص ٧٢٠.

مجلس الوزراء، **استراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ م " (الاهداف – مؤشرات الأداء)، مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصري، الفترة من ١٣ – ١٥ مارس**، شرم الشيخ، ٢٠١٥ م، ص ٢.

محمد الأصمعي محروس، عبد الله عبد العالي نعيمان السلمي، بدائل مقترحة لتنوع مصادر تمويل التعليم العالي في البلاد العربية في ضوء رؤيتي مصر والسعودية ٢٠٣٠ م، المجلة التربوية، المجلد (٥٩)، العدد (٥٩)، كلية التربية، جامعة سوهاج، مارس ،٢٠١٩ م، ص ٤٤.

مسعد رضوان عبد الحميد، استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية، **مجلة البحوث الإدارية**، المجلد (٣٢)، العدد (٢)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠١٤ م، ص ٢٤٠.

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)، البنك الدولي للإنشاء والتعمير (WB)، **مراجعات لسياسات التعليم العالي** " **التعليم العالي في مصر** "، البنك الدولي : إصدارات البنك، ٢٠١٠ م، ص ٣٥.

مني أحمد محمد حمودة، إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء في الجامعات، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، يناير، ٢٠٠٩ م، ص ٤٤٠.

نايف بن ضيف الله السلمي، الخدمات والتسهيلات المقدمة للطلاب الدوليين في الجامعات الاسترالية والجامعات السعودية، المجلة التربوية، المجلد (٨١)، العدد (٨١)، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢١ م، ص١٣١.

نبيل سعد خليل، المنظومة التعليمية بين التقليدية والافتراضية، **المؤتمر العلمي السادس عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والمؤتمر الأول لكلية التربية ببورسعيد بعنوان**" **التعليم عن بعد في الوطن العربي (الواقع والمأمول)** "، **الفترة من ٢٦ – ٢٧ يناير**، كلية التربية ببورسعيد، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٨ م، ص ٩٨.

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، **استراتيجية التنمية المستدامة** " **رؤية مصر ٢٠٣٠ م** " **(الغاية – المحاور الرئيسية– الاهداف – مؤشرات القياس)**، ٢٠١٤ م، ص ٣٦.

وزارة التعليم العالي، **استراتيجية التعليم العالي بمصر ٢٠٠٢– ٢٠١٧م**، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، ٢٠١٧م، ص ص ٢–٣.

وزارة التعليم العالي، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥–٢٠٢٠ م، **مرجع سابق**، ص٦٧.

وسام محمد عبد الخالق خليل، محمد إبراهيم طه إبراهيم، سيناريوهات مقترحة للتغلب على محددات القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، **المؤتمر الدولي العاشر بعنوان**" **مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة** "، **الفترة من ١٠ – ١٣ فبراير**، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة ،٢٠١٨ م، ص ١١٢٨.

أولاً: المراجع العربية:

Allui , Alwiya and sahni, Jolly., " strategic Human Resources management in Higer Education Institutions: Empirical Evidence from saudi "**, Journal of Procedia – Social and Behavioral sciences**, vol. (235), 2016, p: 362.

Borghini, E, C., Frame Work for the study of relationships between organization a characteristics organization innovation, **The Journal of creative Behavior**, Vol.3, No.1, 2013 , p :289.

Dalkir, K., " **Knowledge Management in Theory and Practice**", The MIT Press, London, England, 2017, p: 228 – 229.

David Gosling & Andrew Hannan, " Responses To a policy Initiative ' The Case of Centers for Excellence in Teaching and Learning ", **Studies in Higher Education**, Vol. 32, No. 5, Oct 2007, p: 637.

El hadidi , H. & Kirby , D. , " Universities and Innovation in a factor – Driven Economy : The Egyptian Case" , **Industry and Higher Education** , Vol .29 , No . 2, 2105, p: 151.

https: //www. almlnews. com. Available at (3 /6/2020).

https://www.wipo.int (available 3 /6/2020).

Isa Kotride, Jailani & Suleiman Anaf ," **The Role of principals in Sustaining management of Quality Secondary Schools in Nigeria**" , Proceeding of The Global Student on Education , Kuala Lambur , Malayasia , , 2014, p :634.

Johnbrennan & Kavite l." Excellence and the student Experience of Higher education, what it is and How to Find It? ", **Higher Education Research in the21st Century Series**، Vol. 3 , 2011 ,P 37

Khan, Hina & Matalay, Harry, Implementing Service excellence in Higher education, **Education Training**, Vol .5, lssue , 2015 , p : 769

The World Bank, Development, Research and Knowledge Society, Washington: **The World Bank Group**, 2014, pp: 5 – 12.