



مجلة العلوم التربوية والتنمية

مجلة علمية دورية محكمة

ربح سنوية

تعالج القضايا التربوية والتنمية

تصدرها

مؤسسة مصر المستقبل للتنمية



العدد الأول يناير ٢٠٢٥

بناء القدرة التنافسية المستدامة

للجامعات الأهلية على ضوء معايير

التميز المؤسسى

(تصور مقترح)

إعداد

د/ عائشة عبد الفتاح الدجج

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة

بناء القدرة التنافسية المستدامة للجامعات الأهلية على ضوء معايير التميز المؤسسي
(تصور مقترح)

إعداد أ.د/ عائشة عبد الفتاح الدجج (١)

المقدمة :

يتميز عصرنا الحالي ونحن في الربع الثاني من القرن الحادي والعشرين بالعديد من المستجدات والمتغيرات بالغة التأثير على النظم والمجتمعات والتخصصات والمؤسسات المجتمعية والعالمية لا سيما تلك التي تتعامل في إطار خدمة المجتمع وتطوير المعارف المختلفة وفي مقدمتها الجامعات ومراكز البحوث وغيرها من الجهات المعنية بالمعرفة بكافة أشكالها.

ولما كان التعليم الجامعي هو أحد أهم أسس التقدم في المجتمعات المختلفة، ولما كان أيضا هو المحرك الرئيسي للقدرة التنافسية الاقتصادية في مصر يتسم بكونه متجهاً نحو الاقتصاد المعرفي، فإنه في ضوء ذلك قد أصبحت جودة التعليم الجامعي ضرورة حتمية، بل إجبارية وتراكمية في العصر الراهن وما يليه، وتأسيسا على ذلك فإن الجامعات اتجهت نحو الارتفاع بجودة نظمها، وعملياتها، واستراتيجياتها، لمواكبة المتغيرات والمستجدات التي فرضتها متغيرات عصر الاقتصاد المعرفي وما أنتت به لتحقيق مستويات عالمية من الجودة والتنافسية.

لذا أصبح المدخل الأساسي لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات يكون مركزاً على تبنى الجامعات لرؤية ورسالة تسعى بها لتحقيق هذا التميز، من خلال استراتيجيات عمل قادرة على مواجهة المتغيرات البيئية : الداخلية منها والخارجية وعن طريق تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات، وتحمل المسؤوليات وفق رؤية استراتيجية واضحة وشاملة. (للمزيد أنظر، حماد، ٢٠١٨، ١٣)

وقد فرضت هذه التحولات واقعاً جديداً أتاح تقنيات ومفاهيم حديثة تتفق مع طبيعة هذه التحولات وسياقاتها وما تتسم به من مستحقات تتصل بالانفتاح والتنافسية والتجاوز الاقتصادي خاصة وأنه فتح المجال أمام المؤسسات الأجنبية لكي تتمكن المؤسسات التعليمية والجامعية من خلق " ميزة تنافسية " تمكنها من تحقيق تقدم على منافسيها في مجال أنشطتها، وقد فرض هذا كله على تلك المؤسسات ضرورة فهم العلاقة بينها وبين البيئة المحيطة، ومعرفة مكوناتها وأبعادها المستقبلية.

١ - أستاذ أصول التربية المساعد-كلية الدراسات العليا للتربية-جامعة القاهرة

وقد بات هذا وما صاحبه من ارتقاء لتمييز المؤسسى بالقدرة التنافسية للمؤسسات بمثابة موضع اهتمام حتمى لدى المؤسسات والمنظمات، ورجال الأعمال، وصناع السياسات فى جميع الدول، وأصبحت " كفاءة العمالة " " وجودة الإنتاج " فى الداخل والخارج محور اهتمام تلك المؤسسات من أجل بناء وتحقيق التميز (خاصة بالجامعات).

ولكى تتمكن الجامعات الأهلية من المنافسة وتصبح لديها قدرة تنافسية لضمان رضا طلابها وعملائها داخليا، وخارجيا، فإنها أصبحت مطالبة أن تتميز بخدماتها وأنشطتها، وتحسن دافعية العاملين نحو الإبداع والابتكار لتصل لمستوى جودة من الأداء يحقق بها الميزة التنافسية. (الصيرفى، ٢٠٠٩، ٩) وفى ظل المناخ العالمى الجديد وفى عصر التعليم الجامعى عابر القارات أو ما يطلق عليه التدويل الجامعى، ومع التقدم الهائل الذى تشهده جامعات الدول المتقدمة فى شتى مجالات العلوم، تغير دور الجامعة ولم يعد قاصراً على وظائفها التقليدية التى تتمثل فى مثلث التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع ، بل أصبحت هناك ضرورة ملحة لرؤية جديدة للجامعات تجمع بين " العالمية " و " الموائمة " لتحقيق المتطلبات المجتمعية الذى تعمل فى إطاره والعالمية ذات العلاقة بها، وإقامة صلات لوصول تلك الجامعات إلى العالمية.

ومن هنا حدث تحولاً كبيراً فى نظام التعليم الجامعى، فأخذت الجامعات بثقافة التدويل والتحول من الإقليمية إلى العالمية، مما تطلب تغييراً جذرياً فى فلسفة التعليم الجامعى وتوجهاته واستراتيجياته ، واصبحت الجامعات التى لم تنتهج منهجاً عالمياً أقل فى مركزها التنافسى عن الجامعات ذات الطابع العالمى. (الدرج، ٢٠١٦، ٣٢٩)

ولعل زيادة حدة التنافس بين الجامعات والذى قاده بصفة خاصة ظهور ما يسمى بالتصنيفات العالمية للجامعات، كما قاد إلى زيادة التوعية فى تقويم أداء تلك المؤسسات فى ضوء معايير ومؤشرات محددة مرتبطة بالجوانب الأكاديمية والمهنية وغيرها لذا صارت هذه التصنيفات سبيلاً لتحقيق الشفافية، ولضمان لجودة، وتعزز المنافسة بين الجامعات فى عصر العولمة والتحديات العالمية الأخرى. (إبراهيم، ٢٠١٢، ٣٤٩) كما أصبحت معايير التميز المؤسسى من الأولويات التى تسعى الجامعات إلى تحقيقها لتحقيق المزيد من التفرد والتميز فى الأداء الجامعى فى ظل وجود مؤسسات دولية معنية بالتميز والجودة، ووجود جوائز عالمية للمؤسسات والجامعات التى تحقق معايير التميز المؤسسى كنموذج (مالكوم) الأمريكى (MBNQA) ونموذج (ديمنج) اليابانى (Deming) والنموذج الأوروبى (EFQM)

ولمواكبة هذه المتغيرات والتحول العالمية ولظهور التنافسية بقوة بين الدول والمؤسسات التعليمية بشكل عام ظهرت صيغة جديدة للجامعات تحاول تحقيق هذه المعايير عبرت عنها صيغة الجامعات الأهلية التي أخذته بضرورة التحديث المستمر والتطوير الدائم للبرامج التعليمية المختلفة بالكليات التابعة لها، أيضا تطوير الأنشطة والبرامج الأخرى بها.

فالجامعات الأهلية كغيرها من مؤسسات التعليم الجامعي تهدف إلى خدمة المجتمع وربط التعليم الجامعي باحتياجات المجتمع وسوق العمل، وتعمل على حل مشكلات المجتمع والصناعة من خلال إجراء البحوث والدراسات العلمية في كافة المجالات واستثمار نتائجها في تحقيق التطور العلمي وحل المشكلات التي تعوق التقدم الإقتصادي بالمجتمع في إطار دورها التقليدي في التدريس (نقل المعرفة) والبحث العلمي (توليد المعرفة).

ومع تطور أدوار هذه الجامعات ذات الصيغة الحديثة وسعيها مستوى كفاءة وجودة خريجها وزيادة قدرتها التنافسية فإن الأمر يتطلب من تلك الجامعات الأخذ بمدخل إدارية متقدمة مثل التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي وغيرها من التقنيات باللغة الحديثة.

وفي هذا السياق كشفت العديد من الدراسات (عبد العظيم، ٢٠١٨) ، (دراسة محمد، ٢٠١٩) والتي هدفت إلى تعرف الإطار المفاهيمي والنظري للميزة التنافسية وكيفية الوصول إليها وأهمية تحقيق " القدرة التنافسية " عن طريق التميز المؤسسي من خلال توفر منهجية أو آلية التخطيط الاستراتيجي الجيد الذي يضمن تحقيق رؤية وأهداف التعليم الجامعي لذلك تسعى المنظمات والمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات إلى تطبيق مداخل إدارية حديثة تضمن تحقيق القدرة التنافسية لها، من خلال تنمية " الإبداع التنظيمي " ، وتطبيق " المحاسبية التعليمية " ، وتقويم الأداء وتحسينه.... إلخ.

وعلى الرغم مما تبذله الحكومة المصرية من جهود للتطوير والتحديث ورفع كفاءة مستوى جودة التعليم الجامعي وإنشاء العديد من الجامعات الأهلية مع وجود الجامعات الحكومية التي ازداد عددها بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة إلا أن استقراء الواقع الخاص ونتائج الدراسات والبحوث ذات الصلة تشير إلى ضعف العائد منها وظهور نواحي قصور وخلل في مستويات الأداء، الأمر الذي قاد إلى تأخر ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات.

وفي ضوء ما سبق فإن الجامعات المصرية بصفة عامة والجامعات الأهلية خاصة في حاجة ماسة لتحقيق التميز المؤسسي من أجل بناء وتحسين القدرة التنافسية لها خاصة مع ظهور المنافسة العالمية ومعايير

تصنيفات الجامعات على المستوى العالمى ووجود نماذج وجوائز للتميز المؤسسى، إذ أن افتقار الجامعات المصرية للتميز المؤسسى يعنى عدم قدرتها على المنافسة الدولية وضعف قدرة خريجها على المنافسة فى سوق العمل محليا واقليميا.

ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة النهوض بمستوى الأداء فى الجامعات الأهلية من خلال تحقيق التميز المؤسسى الذى قد يؤدى بدوره إلى زيادة قدرة الجامعات الأهلية لتحقيق القدرة التنافسية فى ضوء معايير التميز المؤسسى.

مشكلة الدراسة :

فى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية فى الإجابة على التساؤل الرئيسى التالى :
كيف يمكن بناء القدرة التنافسية المستدامة للجامعات الأهلية على ضوء معايير التميز المؤسسى؟
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسى الأسئلة الآتية :

١- ما الإطار الفلسفى والمفاهيمى لكل من التميز المؤسسى والقدرة التنافسية وما العلاقة بينهما؟

٢- ما معايير التميز المؤسسى ومتطلبات تحقيقها؟

٣- ما الإطار المفاهيمى للجامعات الأهلية من الدراسات والأدبيات التربوية واللوائح والقوانين؟

٤- ما التصور المقترح لبناء القدرة المستدامة للجامعات الأهلية على ضوء معايير التميز المؤسسى؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف الإطار النظرى والمفاهيمى لكل من التميز المؤسسى، والقدرة التنافسية، والجامعات الأهلية وتعرف معايير التميز المؤسسى ومتطلبات تحقيقها فى الجامعات الأهلية بمصر أيضا كيفية الوصول لتصوير مقترح لتحسين القدرة التنافسية للجامعات الأهلية فى ضوء معايير التميز المؤسسى.

أهمية الدراسة :

- ترجع أهمية هذه الدراسة لإستهدافها تطوير وتحسين القدرة التنافسية للجامعات الأهلية التى تسهم مخرجاتها فى إحداث التقدم الاجتماعى والاقتصادى للمجتمع.

- تناول الدراسة للتميز المؤسسى كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للجامعات الأهلية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التى تناولت الجامعات الأهلية دراسة مستقبلية.

- قد تفيد نتائج هذه الدراسة فى فتح مجالات جديدة أمام الباحثين لدراسة موضوع الجامعات الأهلية من جوانب أخرى.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من التوجه السائد لدى الجامعات المصرية نحو القدرة التنافسية وتحقيق التميز لحصد مواقع متقدمة فى رتب التصنيفات العالمية للجامعات.
- التركيز على معايير التميز المؤسسى وفق النموذج الأوروبى وأهميتها فى بناء وتحسين القدرة التنافسية للجامعات بصفة عامة والجامعات الأهلية خاصة، ومن أجل تطويرها وتنمية مهارات الطلاب والمنتسبين لها وتحقيق رضا عملائها والمستفيدين.
- الوصول إلى مجموعة من التوصيات الخاصة بكيفية بناء وتحسين القدرة التنافسية للجامعات الأهلية فى ضوء معايير التميز المؤسسى.
- قد تغيد هذه الدراسة القائمين على الجامعات الأهلية لتعرف الإتجاهات الجديدة فى الإدارة الجامعية مثل التميز المؤسسى وكيفية تطبيقها لبناء القدرة التنافسية للجامعات وتحقيقها.

المنهج المستخدم :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفى لملائمته تطبيق موضوع الدراسة حيث يقوم بوصف ما هو قائم وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها واستنباط العلاقات بين الظواهر التربوية. (عبد الحميد، كاظم، ١٩٩٢، ١٩٤) واستخدمت الدراسة هذا المنهج من خلال وصف القدرة التنافسية وبيان أبعادها وخصائصها وأهميتها وعلاقتها بالتميز المؤسسى باعتباره أحد مداخل تحسين القدرة التنافسية. **حدود الدراسة^(١) :**

ركزت الدراسة الحالية على بناء القدرة التنافسية المستدامة للجامعات الأهلية، وتناولت التميز المؤسسى من حيث الماهية والفلسفة والخصائص والأهداف وتناولت أيضا المعايير التميز المؤسسى. **تحديد مصطلحات الدراسة :**

مفهوم القدرة التنافسية والميزة التنافسية والفرق بينهما :

منذ بداية عقد الثمانينيات من القرن العشرين يحاول الباحثون فى مجال الإدارة والاقتصاد تناول مفهوم جديد بديل لمفهوم الميزة النسبية وأطلقوا عليه مصطلح الميزة التنافسية.

١- حاولت الباحثة منذ البداية التعرف على واقع تلك الجامعات الأهلية وإمكاناتها وإلا أنها لم تستطيع تحقيق ذلك بسبب حداثة الجامعات الأهلية القائمة حاليا وعدم استكمال مقوماتها الأساسية من اعضاء هيئة التدريس والكوادر الجامعية والموارد الأساسية.

*** مفهوم الميزة التنافسية : Competitive Advantage**

وتعددت مفاهيم الميزة التنافسية ولا يوجد اتفاق حول تعريف محدد لها فيرى البعض أن الميزة التنافسية تشير إلى امتلاك المنظمة لمجموعة من المهارات والموارد والقدرات التكنولوجية التي يمكن أن تستثمرها المنظمة استثمار جيد يحقق إنتاج أعلى ومنافع أكثر للعملاء أعلى مما تحققه المنظمات المنافسة من ناحية وتأكيد حالة من التميز والإختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها من جهة أخرى. (السلمي، ١٩٩٦، ١١)

*** مفهوم القدرة التنافسية (Competitiveness)**

يتداول مصطلح القدرة التنافسية على نطاق واسع من رجال الاقتصاد والإدارة السياسية وغيرهم، وتعددت تعريفاته، ويرى أحد الباحثين أن المنظمة أو المؤسسة التي تتمتع بالقدرة التنافسية هي التي تمكنت من المحافظة على مكتسباتها ومتحصلاتها باستمرار أو هي المؤسسة التي استطاعت زيادة حصتها السوقية بدون إنخفاض في الأسعار أو تحمل أية خسائر (Haque , Irfanui et al , 1995) ويرى بوتنر أن المنظمة التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية هي التي تستطيع أن تقدم خدمات ومنتجات متميزة، مع قدرتها على الإحتفاظ بذلك. (Porter , Michael E., 1990)

*** القدرة التنافسية للجامعات :**

هي قدرة الجامعات على المحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية على مر السنين ، أو زيادة الطلب على الالتحاق بها مما يرفع مؤشرات التنافسية لديها بين الجامعات الأخرى، بما يمكنها من إحتلال مواقع متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات. (وديع، ٢٠٠٥، ٢٣)

وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها قدرة الجامعات الأهلية على تحقيق جودة العملية التعليمية وإعداد خريجين قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل محليا ولديهم القدرة على المنافسة عالميا، ويجعلها تتبوأ مكانة عظيمة متقدمة في رتب الجامعات العالمية.

التميز المؤسسي : Institutional excellence

إتصاف المنظمة أو المؤسسة بالإبداع الإداري والتفوق التنظيمي الذي يمكنها من تحقيق مستويات عالية ومتميزة من الأداء الإداري والتنفيذي للعمليات التسويقية والانتاجية وغيرها من المنظمة بما يحقق إنجازات تفوق ما يصل إليه المنافسون في السوق وتحقق رضا كافة العملاء وأصحاب المصالح المختلفة. (السلمي، ٢٠٠٢، ١٠٨)

ويعرف التميز المؤسسى إجرائيا بأنه ما تمتلكه الجامعة الأهلية من مهارات وقدرات ومقومات تستطيع من خلالها تحقيق جودة الأداء ومستوى متميز من الكفاية الداخلية والكفاءة الخارجية يرفع مستوى الجامعة ومستوى خريجها وإنتاجها وتحقق أعلى معدلات التفوق والتميز تتفوق بها عن الجامعات الأخرى المنافسة.

المعايير : Criteria

هى مجموعة من المحكات أو مستويات الأداء التى يتم الرجوع إليها لقياس أداء المؤسسات ووفقاً لمجموعة اشتراطات محددة. (الرب، ٢٠٠٩، ١٣)

ويمكن تعريفها إجرائيا بأنها مستويات الأداء التى ينبغى أن تصل إليها الجامعات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسى بما يحقق لها القدرة التنافسية.

الجامعات الأهلية : (Public universities)

هى جامعات شبه حكومية غير هادفة للرب وتخضع لأحكام قانون الجامعات الخاصة والأهلية رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٩ ولائحته التنفيذية والقانون رقم ١٤٣ لسنة ٢٠١٩ بتعديل بعض أحكام الجامعات الخاصة والأهلية، وتتبع المجلس الأعلى للجامعات الخاصة والأهلية.

وهى كيان معنوى للتعليم الجامعى يجوز إنشائها بناء على طلب شخص أو شخصية اعتبارية أو مؤسسية ذات نفع عام طبقاً لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتتكون أصولها من المساهمات المالية والأصول العينية التى يقدمها لها المواطنون والأشخاص الاعتبارية والجمعيات الأهلية والمؤسسات ذات النفع العام، وأى منح يقبلها مجلس الأمناء وذلك بالإضافة إلى المصروفات الدراسية ومقابل الخدمات والموارد البحثية. (قرار رئيس الجمهورية، القانون رقم ١٢، ٢٠٠٩، ١٥)

الدراسات السابقة :

فيما يلى عرض ملخص للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ويتم عرضها من خلال ثلاثة محاور، التميز المؤسسى، والقدرة التنافسية، والجامعات الأهلية.

المحور الأول : الدراسات التى تناولت التميز المؤسسى :

١- دراسة (إيمان زهران، ٢٠٢١)

عنوانها (متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبى للتميز المؤسسى (EFQM) فى الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمى).

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسى والعصر الرقوى وانعكاساته على التعليم الجامعى، أيضا هدفت تعرف واقع التميز المؤسسى فى الجامعات المصرية والوصول إلى مجموعة من التوصيات المتعلقة بمتطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسى على ضوء مستجدات العصر الرقوى.

وقد تمكنت الدراسة من الوصول لمجموعة من المقترحات والتوصيات بشأن متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسى للوصول إلى التميز.

٢- دراسة (عيده عبد الرفاعى، ٢٠٢١)

عنوانها " تحديات تحقيق التميز المؤسسى فى إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات "وقد هدفت الدراسة إلى تعرف التحديات الإدارية فى تحقيق التميز المؤسسى فى إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات وأيضا التحديات التقنية، والتعرف على أهم الإستراتيجيات للتغلب على التحديات الإدارية والتقنية فى تحقيق التميز المؤسسى فى إدارة تعليم محافظة ينبع، وأوصت الدراسة بتفعيل نظام التقييم الذاتى فى إدارة التعلم، وتوفير هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء. والعمل على توفير نظام متطور لضمان الجودة فى إدارة التعليم.

٣- دراسة (إيناس هاشمى، ٢٠١٩)

عنوانها (دور الذكاء الإستراتيجى فى دعم التميز المؤسسى) وقد هدفت الدراسة لتعرف دور الذكاء الإستراتيجى فى دعم التميز المؤسسى وتحقيق تقدم المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى أن تحقيق التميز المؤسسى يتوقف على قدرة المؤسسات على إدارة وتحسين العمليات والخدمات لتوليد القيمة المضافة وبناء ثقافة داعمة للتطوير، كما أثبتت الدراسة أن الشخصيات القيادية هى الأكثر تمتعاً بالذكاء الإستراتيجى عن باقى الموارد البشرية بالمؤسسة.

٤- دراسة (محمد عاشور، ٢٠١٨) :

عنوانها "متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسى فى الجامعات الفلسطينية" وقد هدفت الدراسة إلى تعرف المتطلبات الأساسية اللازمة لإعادة هندسة العمليات فى الجامعات الفلسطينية فى ضوء التميز المؤسسى.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (الهيكل التنظيمي، التخطيط الإستراتيجي، تدريب العاملين) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

٥- دراسة (عبد المحسن حسن، ٢٠١٠)

عنوانها هو ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقق التميز المؤسسي، وقد هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية.

وأوصت الدراسة بالعمل على إشراك جميع العاملين بالشركة بدورات تدريب على استخدام الحاسوب في أعمالهم، والإهتمام بتشجيع العاملين على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين، واهتمام الإدارة العليا للشركة بالسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

المحور الثاني : الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية

١- دراسة (آمال مهدي وآخرون، ٢٠٢١)

عنوانها القدرة التنافسية بمدارس التعليم الفني، هدفت الدراسة التعرف على مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها وأنواعها وأهم العوامل المؤثرة فيها، وتوصلت الدراسة إلى محددات القدرة التنافسية للتعليم العام بصفة عامة ومحدداتها بالنسبة لمدارس التعليم الفني، أيضا قائمة معايير لقياس القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم، ونموذج لقياسها بمؤسسات التعليم الفني.

٢- دراسة (عبير عبد الحميد، ٢٠١٨)

عنوانها مفهوم القدرة التنافسية وأنواعها وعوامل زيادتها، هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرة التنافسية وأنواعها وتحديد العوامل التي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للقطاع المصرفي في ظل الإصلاح المصرفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك العديد من العوامل المؤدية لزيادة القدرة التنافسية ومنها القيام بدور البنوك الشاملة، والاتجاه نحو الإندماج المصرفي والإهتمام بالمستجدات المالية الجديدة والإلتزام بالمعايير الدولية، والتوسع في برامج تنمية المهارات للعاملين في البنوك، وجودة الخدمات المصرفية.

٣- دراسة (عبد الباسط دياب، ٢٠١٠)

عنوانها (تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الخبرات والتجارب الدولية في مجال القدرة التنافسية للجامعات

وأيضاً رصد واقع القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الخبرات التجارب الدولية وتمكنت الدراسة من وضع تصور مقترح لتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب الدول المتقدمة وذلك من أجل حصولها على مراكز متقدمة في قائمة تصنيف الجامعات العربية والأفريقية والعالمية.

٤- دراسة (محمد عبد المهدي ، ٢٠٠٦)

عنوانها (مناهج ومؤشرات القدرة التنافسية للجامعات العربية) وقد استهدفت الدراسة التعرف على محددات القدرة التنافسية للجامعات كأحد مكونات التجارة الدولية في الخدمات التعليمية إلى جانب تحليل بعض المؤشرات والمعايير العالمية في تصنيف الجامعات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة تصنيف أولويات البحث العلمي، وتشكيل مجلس لدعم البحث العلمي، وتشجيع وتحفيز المؤسسات والهيئات والأفراد من خلال الحوافز المعنوية.

المحور الثالث : الدراسات السابقة التي تناولت الجامعات الأهلية

١- دراسة (أسماء سالم، ناهد زيدان، ٢٠٢١)

عنوانها (الجامعات الحكومية والأهلية في العراق) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على وضع التعليم الجامعي والأهلي في العراق وواقعه ومشكلاته ، أيضاً التعرف على دور التعلم الجامعي الحكومي والأهلي بالعراق.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن صورة التعليم الجامعي الحكومي والأهلي إيجابية في العراق، وأن نقص الكوادر التدريسية في الإختصاصات العلمية هي من أهم مشكلات التعليم الجامعي الحكومي والأهلي وأن من أسبابها هجرة العديد من الكفاءات العلمية إلى خارج العراق.

كما أوصت الدراسة بضرورة الإعداد التربوي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وربط التقييم بالنشاط التدريسي، بالإضافة إلى الإنتاج العلمي وتوفير الإمكانات العلمية، ودعم البحوث العلمية لأعضاء هيئات التدريس، وفتح وحدات للبحث الاجتماعي والنفسي في الجامعات لبحث أسباب تدنى المستويات العلمية للطلاب والوصول لحلول لها.

٢- دراسة (معن صالح، سامان شهاب، ٢٠١٩)

عنوانها (واقع الجامعات والكليات الأهلية القائمة وعلاقتها باحتياجات سوق العمل، دراسة مقارنة) وقد هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الجامعات الأهلية ومدى تلبيتها لاحتياجات سوق العمل في العراق، ومن

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك فوائد كثيرة من ارتباط الجامعة بالقطاع الخاص عن طريق الاستثمار حيث تتوفر مصادر تمويل جديدة للجامعات الأهلية تمكنها من تحسين أدائها الأكاديمي، من خلال مساهمة القطاع الخاص في تمويل التعليم والبحث العلمي والتجهيزات والإنشاءات بالجامعات الأهلية، أيضا تحقيق ارتباط فعال بين الجانب الأكاديمي والتطبيقي من خلال إجراء البحوث التطبيقية والتدريب العملي لطلاب الجامعات الأهلية في منظمات الأعمال.

٣- دراسة (نورة العمري ، ٢٠١٥)

عنوانها " تقييم برامج خدمة المجتمع بالجامعات الأهلية بالجامعات الأهلية السعودية " دراسة حالة بجامعة الأمير سلطان. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تفعيل برامج خدمة المجتمع في جامعة الأمير سلطان، ودرجة مساهمة أعضاء هيئة التدريس في المساهمة في نشاط خدمة المجتمع بالجامعة وتوصلت الدراسة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس من عينة الدراسة يرون توفر آليات تفعيل برامج خدمة المجتمع بشكل عام في الجامعة.

كما يرى أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أن مساهمة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمير سلطان متوفرة بدرجة عالية. وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط السنوية لبرامج خدمة المجتمع، وضرورة ربط برامج خدمة المجتمع بجامعة الأمير سلطان ببرامج خدمة المجتمع بالجامعات الأخرى.

٤- دراسة (عبد العزيز الشهبان، ٢٠١٠)

عنوانها (تقويم الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية، جامعة الأمير سلطان والجامعة العربية المفتوحة) وقد هدفت الدراسة تعرف واقع جامعتي الأمير سلطان والجامعة العربية المفتوحة والتعرف على ما تقدمه من برامج تعليمية ، كما هدفت للوصول إلى مخرجات الجامعتين وهل تلبين احتياجات سوق العمل في المملكة العربية السعودية، وتحقيق أهداف التعليم العالي بها أم لا.

وقد أوصت الدراسة بأن تقتصر الكليات والجامعات الأهلية على تقديم التخصصات الفعلية التي يحتاجها سوق العمل وخطط التنمية في المملكة وأن يتم توزيع الكليات والجامعات الأهلية على كافة المناطق لتحقيق التوازن في تقديم الخدمات التعليمية للمواطنين، وأن تكون الجامعات الأهلية تحت الرقابة المستمرة من وزارة التعليم العالي لضمان التكامل بين مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسات.

التعقيب على الدراسات السابقة :

تبين من استقراء الدراسات السابقة أن هناك أوجه للتشابه وأيضاً إختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ويتضح ذلك على النحو التالي :

- أوجه التشابه :

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى تناولها للتميز المؤسسى (إيناس هاشمى ٢٠١٩)، (محمد عاشور ٢٠١٨) و(عبد المحسن حسن ٢٠١٠) (وعيده الرفاعى ٢٠٢١) حيث تناولت هذه الدراسات مفهوم التميز المؤسسى وآليات تحقيقه والتحديات التى تواجهه فى المؤسسات المختلفة.

كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى تناولها للقدرة التنافسية (عبد الباسط دياب ٢٠١٠)، (محمد عبد المهدى ٢٠٠٦)، و(آمال مهدى وآخرون ٢٠٢١) و(عبير عبد الحميد ٢٠١٨) حيث تناولت هذه الدراسات مفهوم القدرة التنافسية بصفة عامة والعوامل التى تؤدى إلى زيادتها وأهم محدداتها.

كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى تناولها لموضوع الجامعات الأهلية، (أسماء وناهد ٢٠٢١)، (عبد العزيز شهبان ٢٠١٠) حيث تناولت هذه الدراسات مفهوم الجامعات الأهلية من حيث واقعها وبرامجها ونواحى القصور فيها.

كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفى فى التعرف على واقع الجامعات الأهلية وكيفية استخدام التميز المؤسسى كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية لتلك الجامعات فى ضوء معايير التميز المؤسسى.

* أوجه الاختلاف :

أما عن أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فهى تتمثل فى أن الدراسة الحالية تناولت التميز المؤسسى كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للجامعات الأهلية فى ضوء معايير التميز المؤسسى. وهو ما لم تتطرق إليه أى من الدراسات السابقة، إذ ركزت بعض الدراسات على التميز المؤسسى، وركزت دراسات أخرى على القدرة التنافسية، وركزت دراسات أخرى على الجامعات الأهلية.

* أوجه الإفادة من الدراسات السابقة :

على الرغم من تعدد مجالات هذه الدراسات وطرق وأساليب تناولها لمشكلاتها البحثية إلا أن الدراسة الحالية قد أفادت منها فى كيفية التعامل مع مشكلة الدراسة الحالية بطرق وأساليب متعددة وفى تحديد المشكلة، كما ساعدت الباحثة على الكتابة فى الإطار النظرى للدراسة.

خطوات الدراسة :

سارت الدراسة لتحقيق أهدافها وفقاً للخطوات الآتية :

الخطوة الأولى :

تناولت الإطار العام للدراسة وشملت المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمنهج المستخدم وأدواته، والدراسات السابقة، وخطوات الدراسة.

الخطوة الثانية :

ومنها قامت الدراسة بعرض التميز المؤسسى بالأدبيات والدراسات التربوية المختلفة وكذلك القدرة التنافسية من حيث الماهية والمفهوم والخصائص والأبعاد والمبررات من خلال الإطار الفلسفي الحاكم لكلا المفهومين.

الخطوة الثالثة :

قامت الدراسة بعرض موجز لنماذج التميز المؤسسى والتركيز على النموذج الأوروبى ومعاييره.

الخطوة الرابعة :

وفيهما تم الرجوع إلى الدراسات والبحوث التربوية التى تناولت الجامعات الاهلية بالإضافة إلى اللوائح والقرارات الخاصة بانشائها.

الخطوة الخامسة : للإجابة عن السؤال الرابع

ما التصور المقترح لبناء القدرة التنافسية المستدامة للجامعات الأهلية فى ضوء معايير التميز المؤسسى؟ قامت الدراسة بعرض مجموعة من التوصيات من خلال ما توصلت إليه من نتائج الدراسة النظرية لبناء وتحسين القدرة التنافسية للجامعات الاهلية على ضوء معايير التميز المؤسسى.

المحور الأول : الإطار الفلسفى الحاكم للتميز المؤسسى وظهوره :

١- مفهوم التميز المؤسسى وظهوره :

بدأ مفهوم التميز المؤسسى فى نهاية الثمانينات من القرن الماضى، وكان ذلك من خلال ظهور النموذج الأوروبى للتميز المؤسسى، الذى أسس الجائزة الأوروبية للجودة عام ١٩٩٢، وظهرت نماذج أخرى للتميز المؤسسى خرجت جميعها من مفهوم الجودة الشاملة وحل مصطلح التميز تدريجياً محل كلمة الجودة من معظم نماذج إدارة الجودة الشاملة.

وأصبحت نماذج التميز المؤسسى هى الأكثر شيوعاً فى الاستخدام لسهولة تطبيقها بنجاح فى المؤسسات والمنظمات المختلفة. (عوض الله وآخرون، ٢٠١٨)

كما تنوعت مفاهيم التميز المؤسسى فى الأدبيات المختلفة التى تناولت التميز ويعرف قاموس " Macmillan " (Excellence) التميز بأنه الجودة والتفرد أو الإمتياز، أما لصفة للتميز هى ممتاز " Excellent " وتعنى جيد بدرجة مرتفعة جدا أو ذا جودة عالية جداً.

(Macmillan English Dictionary, 2007)

وقد تعددت مفاهيم التميز المؤسسى بتنوع المداخل الإدارية المعاصرة فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسى، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الإجتماعية للعاملين بالمنظمة، وتؤكد المداخل المعاصرة على مفهوم الفاعلية الذى يركز على تحقيق أهداف المنظمة فى ظل المتغيرات البيئية المستمرة. (زايد، ٢٠٠٣، ٤٣)

وقد عرف بأنه " نمط فكرى وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة فى إشباع إحتياجات جميع الأطراف سواء من كانوا أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل وذلك فى إطار ثقافة من الإبداع والابتكار والتحسين والتعلم المستمر ". (النجار، ٢٠٠٧، ١١٤)

ومنهم من يرى أن التميز المؤسسى هو استغلال المنظمات لكافة الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل بما يحقق نتائج مبهرة تتفوق على ما تحققه المنظمات الأخرى المنافسة، فهو حالة من الإبداع.

الإدارى والتفوق التنظيمى فى أداء العمليات وتنفيذها بشكل يحقق نجاحاً ملموساً ومستويات عالية من التميز. ويرجع لحسن استغلال المنظمة للفرص المتاحة فى إطار من التخطيط الإستراتيجى مع تحديد رؤية واضحة والعمل على تحقيقها بتكاتف جميع العاملين بالمنظمة وإشراكهم معاً من خلال فهم كل الأنشطة والعمل على حل المشكلات وتحسين العمليات لتحقيق النجاح والتميز. (عبد الرحمن، ٢٠١٨، ٣٤٧)

ويمكن القول بأن التميز المؤسسى كما حدده النعيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق مستويات عالية من الأداء وتنفيذ العمليات الإدارية والمالية التسويقية فى المنظمة باستخدام الابداع الإدارى والتفوق التنظيمى بما يحقق إنجازات واتجاهات ملموسة تتفوق بها المنظمة على المنافسين وترضى أصحاب المصلحة وكافة العملاء والمجتمع (النعيمي، ٢٠١٠، ١١) فإدارة التميز إذن هى إحدى الطرق الإدارة الحديثة، وهى منهج علمى متكامل تهدف إلى وضع المعايير التى على أساسها تحقق المؤسسة التميز فى الخدمات والأنشطة المقدمة.

(<http://www.hrpub.org>)

فالتميز إذن أسلوب كلى وشامل لكل جوانب العمل فى المنظمة، وغير قابل للتجزئة، فالمنظمة ذات التميز المؤسسى تتسم بالتوازن والتشابك فى مختلف قطاعات المنظمة ويتسم فيها الأداء بالتميز فى كافة المجالات. (السيد، ٢٠٠٧، ١١٤)

وبالرغم من تعدد مفاهيم التميز المؤسسى إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسية فى تفسيرها لمفهوم التميز المؤسسى وهى

- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة.

- تفسير التميز بناء على تفوق المؤسسة على مثيلاتها.

- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء.

فالمنظمة المتميزة تعمل على تقديم خدمات متميزة باستمرار للعملاء وتسعى لتحقيق الأداء التنافسى الإيجابى لتلبية احتياجات العملاء والإستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

مما سبق يتضح أن تعدد وتنوع تعريفات التميز المؤسسى تثرى المؤسسات والمنظمات من خلال الاستفادة من مداخله المتعددة لتحقيق أهدافها، إذ أنه مفهوم شامل ومتكامل يهدف إلى تحقيق مستويات متقدمة من النجاح فى جميع أنشطة ومهام المؤسسات والمنظمات.

٢- دواعى الاهتمام بالتميز المؤسسى :

إن الأخذ بمدخل التميز المؤسسى فى الإدارة يدعم أنشطة المنظمة فيجعلها منظمة مبتكرة تحقق رؤيتها ورسالتها، وترتكز على رأس المال البشرى والفكرى بالمنظمة للاستفادة من القدرات الذهنية والتنافسية المتزايدة بما يسهم فى تحسين الإنتاج وتطبيق النتائج المرجوة.

فالغاية الأساسية للتميز المؤسسى هى تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التى تواجه المنظمة والتى تعانى منها لإيجاد بيئة مناسبة مواتية للابتكار والابداع لجميع العاملين، ودعم الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعارف العلمية والسلوكية، وتطبيق مداخل للتجريب بهدف تحسين الأداء وتحقيق جودة الحياة

الوظيفية والمجتمعية والبيئية التى تضمن بقاء واستمرار المنظمة (عبد الرحمن، ٢٠١٨، ٣٤٧)

ويمكن إيجاز أهمية التميز المؤسسى فيما يلى : (الجمال، ٢٠٢٠، ٢٦٧)

- التميز المؤسسى وسيلة أو أداة تساعد المنظمة على تعرف العقبات والمشكلات التى تواجه الأداء حال ظهورها، وتمكن من جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة.

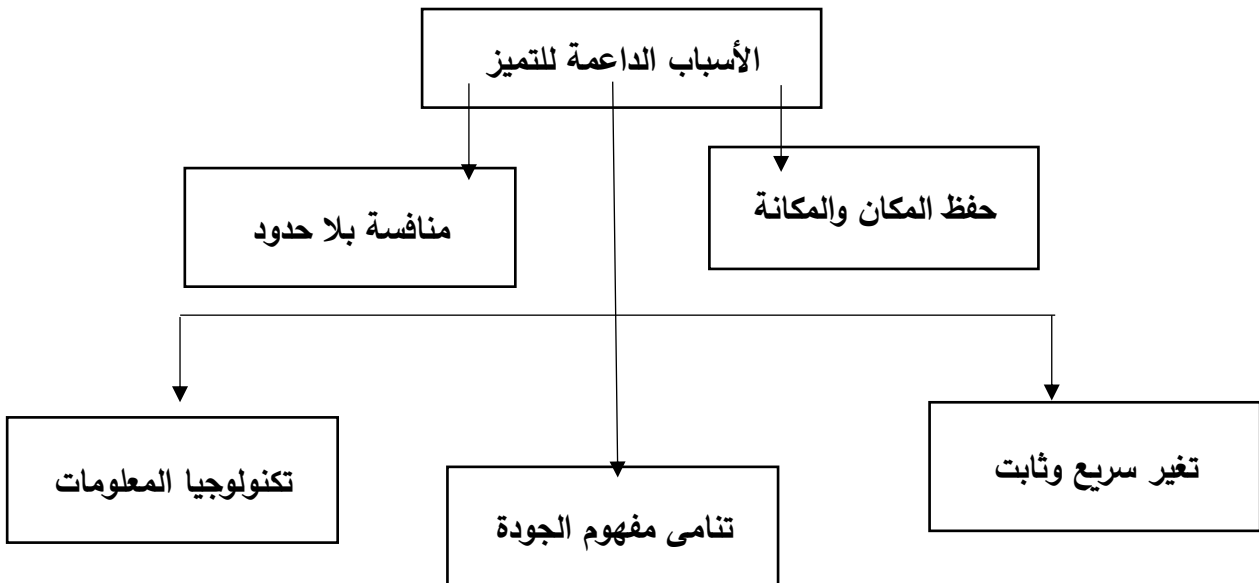
- تنمية قدرات ومهارات العاملين وصناع القرار لتحقيق الإبداع والتميز فى الأداء المؤسسى.

كما أن التقدم العلمى والتكنولوجى والابتكار مع التغير المستمر فى النظم الاقتصادية والتغير فى السياسات المالية وهياكل القوى العاملة، كل هذه المتغيرات تستلزم تطوير الأداء المؤسسى بالمنظمات خاصة مع زيادة حدة المنافسة العالمية والهيكل التنظيمية والإدارية والتغير فى اللوائح والقوانين. (عبد الجواد وآخرون، ٢٠١٩، ٤٧١)

مما سبق يتضح أهمية التميز المؤسسى فى المنظمات والمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات الأهلية للوصول إلى التميز وتحسين القدرة التنافسية فى ظل المتغيرات التى فرضتها الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية، فأصبح التميز ومتطلباته فى مقدمة الأهداف ومن الأولويات التى تسعى إليها الجامعات والمؤسسات بصفة عامة. وذلك بعد الأخذ بكل متطلباته من تخطيط استراتيجى فعال والسعى نحو تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة والعمل على استغلال كل الفرص المتاحة والحاسمة.

والشكل التالى يوضح الأسباب الداعمة للتميز المؤسسى

الأسباب الداعمة للتميز



المصدر (زايد، ٢٠٠٧، ١٦)

٣- ركائز التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية :

يقوم التميز المؤسسي على مجموعة قيم ومبادئ وركائز يتحقق من خلالها التميز للمؤسسة سواء كانت تعليمية أو إنتاجية أو خدمية.

ويستند التميز المؤسسي على الركائز الآتية : (القرزعي، ٢٠١٨، ٥٩-٦٠)

- الشمولية : حيث يتم تطوير التعليم الجامعي الأهلي وفقاً لنظرة شمولية تتناول النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات.

- الاستمرارية : عملية التطوير عملية مستمرة ومتجددة يصاحبها تفكير ابتكاري يحدد غايتها ومقاصدها.

- الواقعية : يتم تجديد وتطوير التعليم في الجامعات الأهلية وفق الحاجات الفعلية للتطوير ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.

- الجوهرية : لكي يتحقق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية لابد من إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية في شكل ومضمون اللوائح المؤسسية والقواعد والقوانين الحاكمة فيها.

- التكاملية : يعنى تحقيق التطوير المؤسسي في بعده الأفقي والرأسي والتأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة في كافة مجالات العمل لكي يتحقق التميز المؤسسي بصورة تكاملية.

- استشراف المستقبل : أن يتم التطوير من منظور مستقبلي مع الأخذ في الاعتبار ظروف الواقع والإمكانات المتاحة والمتغيرات المحتملة والمتوقع حدوثها مستقبلاً قد تؤثر على خطط العمل بالمؤسسة.

- مأسسة التطوير : أن يتم الإلتزام بالقواعد والمعايير الموضوعة عند التنفيذ مع مشاركة جميع الاطراف وأصحاب المصالح عند تحقيق التميز المؤسسي.

مما سبق يتضح أن عملية التميز المؤسسي تقوم على تكامل الأنظمة داخل الجامعات والمؤسسات مع وجود إدارة واعية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية والقدرة على الإدراك والتحليل

وإتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة. (المليجي، ٢٠١٢، ٣٤٤)

٤- عناصر التميز المؤسسي :

تشير الأدبيات والدراسات في مجال التميز الإداري إلى وجود مجموعة من الأبعاد أو العناصر التي تعمل جميعها على تحقيق التميز المؤسسي، وتحقق النجاح والتميز المستدام، ويمكن توضيح أهمها فيما يلي :
(حسن، ٢٠١٨، ٣٢٧)

أ- القيادة (الإدارة العليا) : يوجد تأثير مباشر للإدارة العليا في المنظمة على تحقيق التميز المؤسسي بها تلك الإدارة التي تمتلك مهارات قيادية وعلاقات فعالة تمكنها من التخطيط بشكل جيد لإدارة المنظمة وتعمل على تنمية وبناء قدرات العاملين وتمثل مهاراتهم مع تشجيعهم على الإبداع والتميز في العمل.

ب- أداء العاملين (تميز الموارد البشرية) : الموارد البشرية المدربة ذات القدرات الفعلية الإبداعية والتفكير الابتكاري هي أساس أى منظمة مهما كان حجمها وطبيعتها عملها إذ هي المسؤولة عن التجديد والابتكار وقادرة على حل المشكلات والعقبات التي تواجههم أثناء العمل.

ج- خدمات المنظمة : هي رأسمال المنظمة الحقيقي ومن أهم أولوياتها، لأن تقديم الخدمات بشكل يتصف بالتميز هو أساس النجاح المكتسب، فالمؤسسات المتميزة هي التي تحقق رضا عملائها ويتمثل أيضا في درجة توفر الخصائص والمواصفات الموجودة بالخدمات المقدمة لها.

د- الهيكل التنظيمي (تميز الهيكل) : يتمثل ذلك في الإطار الهيكلي الذي يربط عناصر الهيكل التنظيمي ويحدد طبيعة العلاقات وكذلك التعاون بين عناصره.

هـ- التخطيط الاستراتيجي (التميز الاستراتيجي) : المسئول عن تبنى خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التكامل والتنسيق بين كل عناصر المنظمة.

و- الثقافة التنظيمية المتميزة : تلك مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن غيرها، ولهذه المزايا صفة الإستمرارية النسبية وتؤثر بشدة على سلوكيات الأفراد.

ز- العمليات المتميزة : مجموعة الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي تؤدي مجتمعة إلى إخراج المنتج أو الخدمة أو الخريج، ويجب أن تعكس تلك العمليات قدرتها على الأداء المتميز وتحقيق الأهداف.

٥- مجالات التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية :

تتعدد مجالات التميز المؤسسي داخل الجامعات الأهلية وهي كما يلي :

(بكر، ٢٠١٩، ٤٧٥ - ٤٧٦)

أ- استراتيجية الجامعة :

تتمثل فى سياسة الجامعة الأهلية وخطتها الاستراتيجية الموضوعة لتحقيق أهدافها، بحيث تتضمن الاستراتيجية رؤية ورسالة الجامعة والأسلوب المحدد لتحقيقها، مع الأخذ فى الاعتبار العناصر البشرية بالجامعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وأفراد المجتمع المحلى المحيط بالجامعة.

ب- القيادات الجامعية :

هم القيادات الإدارية العليا بالجامعة ويقصد بها رئيس الجامعة والنواب، وعمداء الكليات المختلفة ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات ويتوقف على أداء القيادات الجامعية نجاح وتميز الجامعة.

ج- الموارد البشرية :

أسلوب إدارة الجامعة للعناصر البشرية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب، وتنمية مهاراتهم المعرفية وتطوير أدائهم.

د- الشركات والموارد الجامعية :

تتمثل فى قدرة الجامعة على إدارة شراكاتها مع المؤسسات والكيانات الأخرى بالمجتمع وكيفية إدارة موارها الذاتية وتعمل على تنميتها ودعم الاستراتيجية والسياسات التى تم تحديدها.

هـ- العمليات والخدمات الجامعية :

يختص هذا المجال بكيفية إدارة العمليات والمنتجات والخدمات التى تقدمها الجامعة لمنتسبيها وتطويرها لتقديم أفضل خدمات ومخرجات.

و- النتائج :

هى ما تحققه الجامعة الأهلية من مخرجات تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية والتى من شأنها إرضاء جميع عملائها وتحقيق رضا المجتمع المحلى المحيط بها من خلال ما تحققه من نتائج مميزة.

٦- تطبيق التميز المؤسسى فى الجامعات الأهلية :

لكى تتمكن الجامعات الأهلية من تطبيق التميز المؤسسى والعمل به فى إدارة المنظومة التعليمية لا بد من توافر عدد من المتطلبات أهمها ما يلى :

(Baker, 2007, 380) (Margitta B.Beil, 2002, 266)

- فهم ونشر ثقافة التميز فى الجامعات الأهلية بين منتسبيها.

- اختيار وتحديد رؤية ورسالة واضحة وشاملة واتباع سياسات عامة تضمن تحقيقها.

- إعداد وبناء هياكل تنظيمية مرنة تتكيف وتتلاءم مع المتغيرات والمستحدثات.

- اتباع وتطوير نظام فعال للجودة بأقسام وإدارات الكليات المختلفة بالجامعات الأهلية.
 - تطوير البنية التحتية التكنولوجية وإنشاء شبكات متطورة.
 - بناء وتطوير قدرات الموارد البشرية والقيادات الإدارية بالجامعات الأهلية.
 - توافر منظومة سياسات متكاملة تحكم وتنظم عمل الجامعة وتمكن القيادات من اتخاذ القرارات الصحيحة.
 - إنشاء نظام معلوماتي جيد يكفل تحديد مصادر ووسائل جميع المعلومات وتحديثها وتداولها واسترجاعها لدعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية. (اللوغان، ٢٠١٨، ٣٧)
 - توافر قيادة فعالة تلبي احتياجات التميز المؤسسي، وجود نظام تقويم ذاتي يقيس أداء الجامعة ويسعى لتقويم إنجازاتها وفقاً لمعايير محددة. (السلمي، ٢٠١٢، ٢٦)
- يتضح مما سبق أن قدرة الجامعات الأهلية على تحقيق التميز المؤسسي يتوقف على قدرة القيادة على استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل وامتلاكها المقومات الأساسية من موارد بشرية فعالة، وموارد عادية كافية، وبنية تحتية تكنولوجية متكاملة متطورة، مع قدرة الجامعات الأهلية على التكيف مع المتغيرات والظروف المتغيرة، وتحقيق التواصل الفعال مع المجتمع المحلي والمؤسسات المناظرة محلياً وإقليمياً بما يحقق النجاح والتميز للجامعات ويجعل لها قدرة وميزة تنافسية.
- ٧- معايير التميز المؤسسي :

لقد أصبح التميز المؤسسي غاية تسعى إلى تحقيقها كل المؤسسات التعليمية لدخولها في المنافسة العالمية، كما أصبحت معايير التميز المؤسسي من أولويات المؤسسات التعليمية والجامعات لدعم التميز والتفرد في أدائها خاصة في وجود كيانات ومؤسسات معينة بالتميز والجودة ونماذج خاصة بالتميز المؤسسي على المستويات العالمية مثل نموذج (مالكوم بالدريج الأمريكي) (MBNQA)، ونموذج (ديمنج) الياباني (Deming) والنموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

وتسعى هذه النماذج لوضع معايير تحقق التميز المؤسسي، كما تضع آليات تساعد الإدارة على استيفاء شروط التميز ومتطلباته (السلمي، ٢٠١٢، ٧) في ضوء إمكانياتها التي تؤهلها للوصول لمستوى إداري تنظيمي متميز.

وتركز الدراسة الحالية على معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) حيث أنه أهم نماذج التميز وأكثرها انتشاراً في مؤسسات عالمية كأحد الأطر الرئيسية لتقييم جودة أداء المؤسسات التعليمية وغيرها.

ويعد هذا النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) أداة مهمة لتقييم الأداء المهني للعاملين بالمنظمات، كما يدعم رؤية المنظمة واستراتيجيتها بطريقة إيجابية لما يتيح هذا النموذج تفرد وتميز المنظمة ويجعلها الأفضل بين المنافسين. (Zamania, 2014, (236-251)

ولتقييم جودة المؤسسات وقياس درجة تميزها، هناك مجموعة من المعايير تختلف من مؤسسة لأخرى، ورغم هذا الإختلاف، تتفق معايير التميز لدى المؤسسات المختلفة في عناصر مشتركة أهمها ما يلي : (عقل، ٢٠٠٩، ٤٤)

- النتائج التي تحققتها المؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية.
 - المستفيدين من خدمات المؤسسة ومدى رضاهم عنها.
 - القيادة وقدرتها على تطوير الأداء المؤسسي وتطبيقها لمبادئ الشفافية والعدالة والمحاسبية.
 - المشاركة المجتمعية للمستفيدين من المؤسسة من داخلها وخارجها.
 - تطوير البرامج التدريبية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- مما سبق يتضح أن المعايير تركز على تحقيق الأهداف ورضا العملاء وأيضا القيادة، والقدرة على تحقيق النتائج المستهدفة، في وجود إدارة فاعلة تطور أداء العاملين، مع مشاركتهم وجميع المستفيدين من المؤسسة بصفة مستمرة لتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة.

فالجامعات المتميزة هي التي تحاول بصفة دائمة إرضاء جميع العملاء والمستفيدين منها بما تحققه من نتائج وبما تتصف به عملياتها من التميز، إذ أن تطبيق معايير التميز بالجامعات يعنى تحقيق نتائج متميزة، وإيجاد قيمة مستدامة، من خلال قيادة فاعلة ذات رؤى مستقبلية وإدارة الجامعة من خلال مجموعة أنظمة ترفع مستوى الأداء المهني لجميع العاملين وتعمل على تطوير وتأكيد شراكات القيمة المضافة، وتواجه التحديات الراهنة وتسعى للتطوير والتغيير من أجل التحسين والإبداع والتميز. (عقل، ٢٠١٥، ٢٠)

وطبقا للنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) هناك تسعة معايير أساسية مقسمة على مجموعتين :

(عبد السلام، ٢٠١٧، ٥٠-٥١)

المجموعة الأولى تمثل المقومات الأساسية التي تتبعها المنظمة لتحقيق جودة الأداء بها وعددها خمسة معايير رئيسية، والمجموعة الثانية تضم أربعة معايير لوصف النتائج التي تم تحقيقها بناء على المقومات السابقة، وتنقسم المعايير الرئيسية إلى عدد من المعايير الفرعية يصل عددها ٣٢ معيار فرعي، وفيما يلي عرض للمعايير الرئيسية :

معايير المجموعة الأولى :

المعيار الأول : القيادة

فالقيادة المتميزة تقوم بتطوير الرؤية والرسالة وتحدد القيم وترسخ لثقافة التميز فى المؤسسة لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

المعيار الثانى :

القيادة المتميزة تقوم بتنفيذ مهامها وفق رؤية ورسالة واضحة تركز على أصحاب المصلحة، مدعمة بالسياسات والخطط اللازمة وفق إطار زمنى محدد.

المعيار الثالث : العاملون (الموارد البشرية)

التأكيد على ما تقوم به المؤسسة بإدارة المعرفة وتطويرها وتصديرها وقدرات العاملين بالمؤسسة.

المعيار الرابع : الشراكات والموارد

المؤسسة المتميزة هى التى لديها القدرة على إدارة شراكاتها الخارجية وإدارة مواردها الداخلية لتفعيل دور الأنشطة والعمليات التى تقوم بها. (على، ٢٠١٠، ٧٥٩)

المعيار الخامس : العمليات

ما تقوم به المؤسسة من نشاطات وتدير من خلالها العمليات المختلفة وتعمل على تحسينها باستمرار لدعم سياساتها وإرضاء عملائها لتحقيق استراتيجيات المؤسسة.

المجموعة الثانية وتضم أربعة معايير :

* نتائج العملاء : يركز على ما تقدمه المؤسسة لعملائها ومستوى رضاهم عن أداء المؤسسة وخدماتها.

* نتائج الأفراد : يشير إلى نتائج المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية.

* نتائج المجتمع : يركز على النتائج المتعلقة بالشركاء الخارجيين والتزامات المؤسسة تجاه المجتمع المحلى والدولى.

* نتائج الأداء الرئيسية :

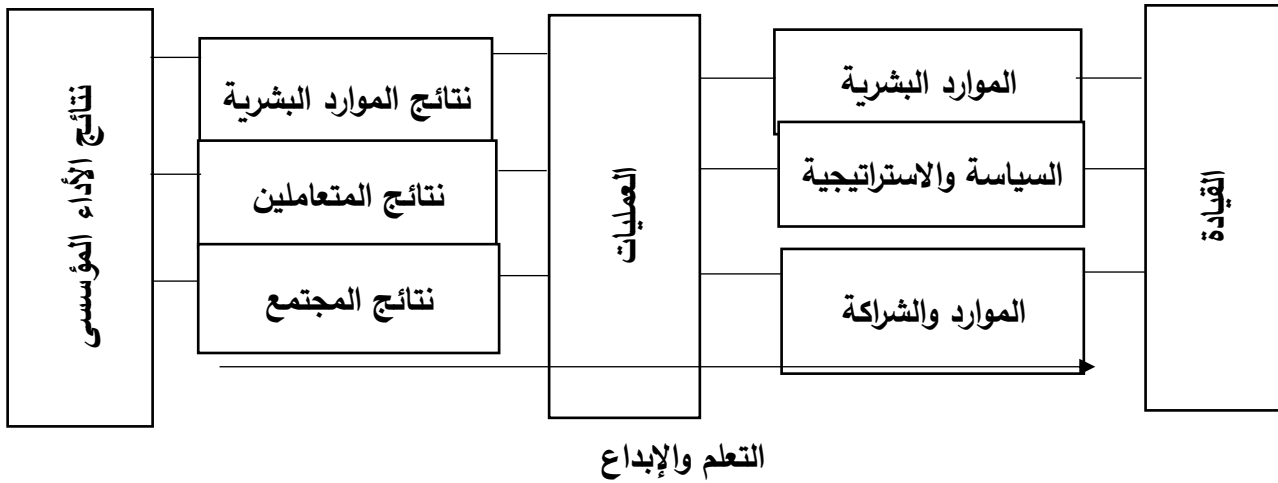
يركز هذا المعيار على النتائج الكلية والانجازات العامة للمؤسسة بالنسبة للخطط الموضوعة وبما يتفق مع استراتيجيات المؤسسة.

والشكل التالى يوضح معايير التميز المؤسسى (عبد العزيز، ٢٠٠٩، ٣٥)

النتائج

المقومات

← ←



شكل يوضح معايير النموذج الأوروبي (EFQM) في التميز المؤسسي

٨- التميز المؤسسي للجامعات الأهلية في مصر ومتطلباته :

في ضوء التحديات المحلية والعالمية التي تواجهها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بصفة عامة خاصة مع ظهور التصنيفات العالمية للجامعات وسعى العديد من الجامعات والمؤسسات التعليمية نحو تحقيق التميز المؤسسي، إذ أن التميز المؤسسي من عوامل تحقيق القدرة التنافسية، ومن هنا فإن الجامعات الأهلية أصبحت في حاجة ماسة لتحقيق التميز المؤسسي لتصبح قادرة على المنافسة مع المؤسسات المماثلة.

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية :

(أبو النصر، ٢٠١٠، ٨٢-٨٤)

- هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية وأهمها ما يلي:
- وجود خطة استراتيجية واضحة المعالم طويلة المدى تضم الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية محددة وآليات تحقيقها.
- دليل للسياسات والنظم التي تحكم عمل الجامعة يرشد القائمين على مسؤوليات الأداء وقيادات العمل الجامعي إلى إتخاذ القرارات وأسسها.
- اللامركزية في الإدارة التي تمكن العاملين وتعهد إليهم بالصلاحيات مع وجود هيكل تنظيمي مرن يتكيف مع المتغيرات ومتطلبات الأداء المختلفة.
- توافر نظام معلوماتي متكامل ومتطور مع وجود نظام لتوكيد الجودة الشاملة.

كما أن هناك مجموعة أخرى من المتطلبات لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية من أهمها أيضا :
(عبد الوهاب وسليمان، ٢٠١٦، ٢٠٥-٢٢٥)

- سلوكيات العمل الملزمة للقيادة العليا والتي تدعم البيئة المنظمة للعمل بالجامعات الأهلية لتحقيق أهدافها الرئيسية.

- قدرة الجامعات على تلبية إحتياجات عملائها والاستجابة لطلباتهم وتحقيقها والتواصل معهم إذ أنهم المحرك الأساسي لأنشطة الجامعات ولهم الحكم على تميز الإدارة وأدائها.

- ترابط أعمال الجامعة بحيث تكون عمليات مترابطة ومتكاملة.

- تطوير وتحسين العمليات الإدارية والفنية داخل الجامعات.

- تقييم أوضاع الجامعة بصفة مستمرة للحكم على جودة الأداء بها والكشف عن أوجه القصور وعلاجها.

مما سبق يتضح أن تطبيق التميز المؤسسي له مقوماته ومتطلباته الواجب توافرها بالجامعات الأهلية من

أجل تطبيقه بها، ومن أهمها وجود استراتيجية متكاملة ومنظومة سياسات شاملة وهيكل تنظيمية مرنة ونظام

للجودة الشاملة وقيادة فاعلة لتحقيق الأداء المتميز الذي يعزز القدرة التنافسية للجامعات الأهلية ويجعلها

في مصاف الجامعات المتقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

٩- معوقات تطبيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية :

في ظل التحديات والمتغيرات العالمية التي يشهدها العصر الراهن زاد سعي الجامعات لتطبيق التميز

المؤسسي وتبنى أساليب إدارية تساعدها على النهوض واجتياز الصعوبات التي تواجه التميز المؤسسي

بها.

إلا أن العديد من الجامعات والمؤسسات التعليمية في سعيها لتطبيق التميز المؤسسي لم تراعى توافر جميع

المتطلبات والمقومات اللازمة للتطبيق، وبعض الجامعات قامت بمحاكاة بعض التجارب لبعض الجامعات

المتقدمة دون تهيئة البيئة الداخلية لظروف هذه التجارب، واستخدمت بعضها أساليب إدارية ومدخل لا

تتوافق مع سياسات التميز، كما لم تهتم بالدرجة الكافية بتنمية الموارد البشرية. (الرشيد، ٢٠٠٤، ٢)

ولعل من أهم معوقات التميز المؤسسي التي تظهرها الأدبيات بخصوص بالجامعات الأهلية ما يلي :

(عبد السلام، ٢٠٢٠، ٣١٥)

- استخدام نظم إدارية تقليدية تتسم بالمركزية الشديدة وتفتقد لنظام معلوماتي متطور.

- نقص الإمكانيات التعليمية والموارد من معامل وورش العمل وضعف كفاءة العاملين بها لنقص تأهيلهم.

- ضعف مستوى معاونين والمعينين الجدد بالجامعات الأهلية وعدم تطبيق المعايير القائمة على الكفاءة البحثية والأكاديمية عند اختيارهم.

- ضعف الأنشطة الطلابية والاتحادات وعدم قدرتها على الاسهام فى دعم القدرة التنافسية للجامعة.

- ضعف مستوى طلاب الجامعات الأهلية وعدم تمكنهم من المهارات لنقص الإختبارات المؤهلة للقبول بالكليات الجامعية والإعتماد على المجموع الكلى للدرجات فى الثانوية العامة فى القبول بالجامعات.

المحور الثانى : الجامعات الأهلية والتميز المؤسسى

١- نشأة وتطور الجامعات الأهلية فى مصر :

شهدت مصر فى الفترة الأخيرة تغيرات مجتمعية على كافة الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وقد انعكست هذه المتغيرات على نظام التعليم بصفة عامة وعلى التعليم الجامعى خاصة، إذ أن التعليم كنظام له أصوله المجتمعية التى يستند إليها وتوجهه كما أن النظام التعليمى لا يعمل بمعزل عن السياق المجتمعى المحيط به، ونعرض فيما يلى تطور الجامعات الأهلية فى مصر ونشأتها.

تعود فكرة إنشاء أول جامعة أهلية فى مصر إلى الحركة الوطنية وكفاح الشعب المصرى ضد الاحتلال البريطانى، وقاد الفكرة عدد من المناضلين السياسيين الذين تبنا القضية الوطنية ومنهم محمد عبده ومصطفى كامل ومحمد فريد وغيرهم من الوطنيين، ودعا الزعيم مصطفى كامل قوى الشعب للإكتتاب لإنشاء جامعة مصرية وكان التعليم العالى القائم وقتها يتمثل فى مدارس تتبع وزارة المعارف العمومية، ولكن لم تستطع القوى الوطنية تنفيذ فكرة الجامعة المصرية لمعارضة الاحتلال للفكرة.

وفى عام ١٩٠٨ تم إنشاء الجامعة الأهلية المصرية وتم افتتاحها رسميا وأطلق عليها الجامعة الأهلية وبدأت الدراسة بها فى صورة محاضرات مسائية فى أربع دروس فقط كلها دراسات أدبية وإنشائية فى الآداب والحضارات واللغات العربية والفرنسية والإنجليزية.

وتعرضت الجامعة الأهلية للعديد من المشكلات وأهمها نقص التمويل حيث قلت مصادر التبرع وقل الحماس الوطنى تجاهها فتم تخفيض موزانتها واعترضت الحكومة على منح الجامعة درجات علمية مع قبول الجامعة لطلاب من المعاهد الدينية والمدارس العليا مما تسبب فى مشكلات أخرى نتيجة تنوع قدرات الطلاب واختلاف دراستهم السابقة قبل التحاقهم بالجامعة الأهلية. (حجى، ١٩٩٦، ١٦٧)

وفى عام ١٩٤٥ تم تحويل الجامعة الأهلية إلى جامعة حكومية أطلق عليها وقتها الجامعة المصرية والتي تحولت فيما بعد (وحتى الآن) إلى جامعة القاهرة وتم افتتاحها رسميا عام ١٩٢٨ بعد ضمها إلى وزارة المعارف وضمت أربعة كليات (الأداب، والعلوم، والحقوق، والطب).

يتضح مما سبق أن الجامعة الأهلية بدأت فى مصر فى صورة تبرعات الأهالى بالمال والأراضى والمباني، واستطاع رجال الفكر والرأى فى ذلك الوقت التغلب على العقبات التى واجهت إنشائها، وقد أنشئت بالفعل الجامعة الأهلية فى مصر عام ١٩٠٨ لتحقيق أهداف وطنية مقاومة للاستعمار، وقيادة الحركة الفكرية والعلمية فى مصر آنذاك.

لكن فكرة إنشاء جامعة أهلية بمصروفات فقد طرحت فى نهاية الخمسينيات من القرن الماضى بعد ثورة يوليو ١٩٥٢ وكان ذلك فى عام ١٩٥٩ تحديداً. وأطلق عليها (الجامعة الحرة) وكان الهدف منها تخرج الفنيين ذوى التخصصات النادرة، واستقبال أعداد من الطلاب غير الملتحقين بالجامعات. واصطدم مشروع إنشاء الجامعات الحرة بقوانين الاشتراكية ومبادئ ثورة يوليو ١٩٥٢ التى سعت إلى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية والعدالة الاجتماعية مما أدى إلى عدم تنفيذ الجامعة الحرة حين ذاك. (بدران، ١٩٩٠، ٩٤)

ولم تنشأ جامعات أهلية فى مصر منذ ذلك الحين بهذا المفهوم التى ظهرت به الجامعة المصرية كجامعة قائمة على تبرعات الأهالى ودعم الإصلاحيين وقادة الفكر فى المجتمع المصرى.

٢- مفهوم الجامعات الأهلية فى الوقت الراهن :

الجامعات الأهلية جامعات شبه حكومية غير هادفة للربح، تخضع لأحكام قانون الجامعات الخاصة والأهلية رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٩ ولأئحته التنفيذية، والقانون رقم ١٤٣ لسنة ٢٠١٩ بتعديل أحكام بعض الجامعات الخاصة والأهلية، وتتبع المجلس الأعلى للجامعات الخاصة والأهلية.

وهى جامعات تدعمها الدولة من خلال تحمل جزء من تكلفة تعليم الطلاب، وتوظف الجامعات الأهلية المصروفات الدراسية التى يدفعها الطلاب فى تشغيل الجامعة بكفاءة، وتحقيق جودة العملية التعليمية، وعقد شراكات مع جامعات أجنبية، مع الحرص الدائم على تطوير المرافق والخدمات الجامعية.

وقد تنشأ الجامعة الأهلية من قبل جمعيات أهلية أو مؤسسة أو شركة مسجلة تتبع الوزارة المختصة وهي غالبا توفر تعليم جيد بتكلفة أقل من الجامعات الخاصة وتتغلب على المنافسين.

(Sreeramana Aithal,2016)

تهدف الجامعة إلى الاسهام فى رفع مستوى التعلم والبحث العلمى، وتوفير التخصصات العلمية لإعداد المتخصصين والفنيين والخبراء فى شتى المجالات، بما يحقق الربط بين أهدافها واحتياجات المجتمع المتطور وأداء الخدمات البحثية للغير، وعلى الجامعة أن توفر أحدث الأجهزة المتطورة، وأن تعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية، مستفيدة فى ذلك بما حققه الدول المتقدمة باستخدامها أحدث التطورات والأساليب الأكاديمية. (قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٣٦٩ لسنة ٢٠٢٢)

٣- أسباب نشأة الجامعات الأهلية الجديدة :

تبنيت الدولة مشروع إنشاء عدد من الجامعات الأهلية الجديدة التى تنبثق من الجامعات الحكومية؛ لتقديم خدمة تعليمية متميزة، تضاهاى جامعات الجيل الرابع وتنشأ برامج جديدة خاصة البرامج البينية الأكثر استجابة لسوق العمل المتغير وإتاحة فرص فرص أكثر لتعليم جامعى بمعايير دولية بالشراكة مع الجامعات العالمية.

يتضح مما سبق أن الجامعة الأهلية فى القرن السابق فى بداية القرن العشرين تختلف عن الجامعة الأهلية فى الوقت الراهن ، فقد كانت تقى فى القرن الماضى لوطنية أو اليوم فهى تكاد تكون جامعات خاصة. فقد كانت الجامعات الأهلية سابقا تهدف لتكوين طبقة من المثقفين المصريين للتصدى لسلطان الإحتلال والتحرر من الاستعمار حينذاك، أما اليوم فقد أنشئت الجامعات الأهلية لأغراض ودوافع أخرى وفى ظروف مختلفة، قد ترجع لأسباب اقتصادية، وأسباب سياسية او اجتماعية معينة.

الجامعات الأهلية فى الوقت الراهن :

فى العام الدراسى ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ بدأت الدراسة لأول مرة بإثنى عشر جامعة أهلية منبثقة من الجامعات الحكومية وتشمل ما يلى :

(admission.egypt - hub.edu.eg)

- ١- جامعة أسيوط الأهلية
- ٢- جامعة المنصورة الأهلية
- ٣- جامعة المنيا الأهلية
- ٤- جامعة الإسماعيلية الجديدة الأهلية
- ٥- جامعة الزقازيق الأهلية
- ٦- جامعة جنوب الوادي الأهلية
- ٧- جامعة شرق بورسعيد الأهلية
- ٨- جامعة بنى سويف الأهلية
- ٩- جامعة الاسكندرية الأهلية
- ١٠- جامعة بنها الأهلية
- ١١- جامعة حلوان الأهلية
- ١٢- جامعة المنوفية الأهلية

بينما تأسست جامعة النيل الأهلية عام ٢٠٠٦ كأول جامعة خاصة لا تهدف للربح وذلك طبقاً لأحكام القانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٩٢ بشأن إنشاء الجامعات الخاصة وتخضع لرقابة المجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالى، ووافق المجلس على تحويلها إلى جامعة أهلية فى ٢٠ يناير ٢٠١١ حيث يتمكن كثير من الطلاب من الإلتحاق بها.

ويشمل التنسيق الإلكتروني لهذا العام جامعة النيل الأهلية والجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية.

٤- مفهوم الجامعات الأهلية:

تعد الجامعات الأهلية مؤسسات تربوية أكاديمية علمية، تقوم مجموعة من الخبراء والقادة التربويين بتأسيسها، وهي تقع في قمة السلم التعليمي للمجتمع، قد تفوقت على الجامعات الحكومية في عدة جوانب رغم أن شأنها شأن الجامعات الحكومية، وتعد مركزاً هاماً للمعرفة والعلم ومجالاً واسعاً للبحث والتقصي. (حسين عليوي، ٢٠٢٠، ٥٢٠)

وتعرف بأنها التعليم المقدم من قبل مؤسسات يمتلكها أفراد ومنظمات من قطاع خاص، وتعطي وتمنح نفس المؤهلات التي تقوم بمنحها مؤسسات الجامعات الحكومية، والجامعات الأهلية ممولة بالكامل من قبل القطاع الخاص، وتقوم الدولة بالإشراف عليها (Council on Higher Education, 2018) وأيضاً تعرف بأنها تلك الجامعات التي أنشئت من قبل القطاع الخاص بتمويل كامل، وذلك تحت إشراف وزارة التعليم العالى، والطالب يسمح له الإلتحاق بها في مقابل رسوم دراسية محددة . (ظافر و غرم الله، ٢٠١٩، ٣٦٣)

وهي التي تم إنشاؤها بجهود من بعض المواطنين وذلك من خلال ترخيص من وزارة التعليم العالي لتقدم العديد من البرامج الجامعية وذلك تحت إشراف الوزارة، وتوجد بها العديد من الكليات والتخصصات التي يحتاجها سوق العمل. (سليمان، ٢٠٢١، ١٦٨)

وهي مؤسسة تعليمية تتمتع باستقلال إداري ومالي، وتعمل على تقديم العديد من البرامج التعليمية والتدريبية وتسهم في رفع مستوى التعليم والإبحاث العلمية، وتعمل على توفير العديد من التخصصات العلمية المناسبة وذلك في إطار السياسة التعليمية. (فهد، ٢٠٢١، ٦)

٥- أهداف وسياسات الجامعات الأهلية:

يمكن تحديد سياسات وأهداف الجامعات الأهلية على النحو التالي:

- تعمل على إمداد المجتمع بخريجين مؤهلين في المجالات التطبيقية التي يتطلبها القطاع الخاص والعام تقوم بترسيخ الأمن في المجتمعات العربية والمساهمة في الحد من البطالة وذلك من خلال إعداد الخريجين في المجالات التي يحتاجها سوق العمل، وتسهم في التخفيف من الضغط الاجتماعي على الجامعات الحكومية للمحافظة على جودة ونوعية التعليم فيها. (عبد الله، ٢٠١٦، ٤٣١)

- تهدف الجامعات الأهلية للتدريس والاهتمام بالجانب الأكاديمي على حساب الجانب التطبيقي، ولذلك تتحول الجامعات الأهلية إلى حلقة يدخلها الطالب بعد مرحلة الثانوية العامة ليتخرج ويصبح مؤهلاً لسوق العمل بعدها. (عليوى، ٢٠٢٠، ٥٢٤)

- الإعداد التأهيلي العلمي العالي، والاهتمام بالنابغين، والخدمات التدريبية لمن على رأس العمل بهدف ربطهم بما يستجد في حقل وظائفهم، والدراسات البحثية التي تهدف إلى التقدم العلمي في شتى أنواع المعرفة العلمية. (الشهوان، ٢٠١٠، ١٤١)

- تسهم في تطوير ونقل المعلومات واستنبات تكنولوجيا محلية وتوطين التكنولوجيا، وتسهم في تطوير الموظفين على رأس العمل في كلا القطاعين الخاص والعام، وتعمل على التنسيق مع مؤسسات سوق العمل ومؤسسات التعليم الأخرى لضمان استمرارية جودة ونوعية البرامج. (سوسن سعد، ٢٠١٦، ١٣٢)

٦- الركائز التي تقوم عليها الجامعات الأهلية :

وهناك العديد من الركائز التي تعتمد عليها الجامعات الأهلية لضمان نجاحها في تقديم جودة نوعية من المقررات والبرامج وهي : (الشهوان، ٢٠١٠، ١٤٤)

* إدارة الجامعات الأهلية : وتعتمد على إستراتيجيات تتمثل في التدريس والتقنيات المستخدمة ووسائل الاتصال الحديثة التي توظفها، فالجامعات الأهلية توظف تنظيمات إدارية تتناسبها، حيث يتوفر في هذه التنظيمات معايير عالية من الإدارة والتخطيط.

* المقررات التعليمية : تمتلك الجامعات الأهلية برامج ومقررات ذات المستوى الأكاديمي المرتفع، وتعتمد في ذلك على بعض الجامعات ذات الخبرة الطويلة في مجال الجامعات الأهلية خاصة في الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة مما يساعدها في الاعتماد الأكاديمي.

* وسائل التعليم والتعلم : وتشمل العديد من الوسائل الحديثة التي تساهم في تحقيق جودة العملية التعليمية.

* الإشراف الأكاديمي : وذلك لمساعدة الطلبة في دراستهم وإرشادهم أكاديمياً.

٧- مميزات الجامعات الأهلية:

تعد الجامعات الأهلية مؤسسات مغلقة على نفسها ولكنها تمثل أحياناً عبء إضافي على ميزانية الدولة، ولكنها تتسم بالعديد من المزايا منها:

- تقوم الجامعات الأهلية بالعديد من الأدوار المهمة في تشكيل سلوك الطلبة بما تمتلكه من أساليب ونظم تربوية، وأيضاً تنشئة اجتماعية، ويتطلب ذلك القيام بمراجعة النظم والخطط والمناهج الدراسية الجامعية.

(سليمان، ٢٠٢١، ١٨٤)

- حظيت الجامعات الأهلية بتشجيع ودعم من الدولة وذلك في تقديم تخصصات تواكب سوق العمل، وقد أكدت العديد من البحوث والدراسات على أهمية الجامعات الأهلية، وأكدت على أنها تضيفي على التعليم العالي الكثير من التنوع وتقلل من النمطية التي تتميز بها الجامعات الحكومية. (الشهوان، ٢٠١٠، ١٢٢)

- للجامعات الأهلية دور مهم في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتي تعمل على تلبية متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال تعزيز واستثمار مواردها المادية

والبشرية. (فهد، ٢٠٢١، ٦٦)

- تستخدم الجامعات الأهلية طرق وأساليب حديثة في التعلم مع توظيف أحدث التقنية في مجال الاتصال والمعلومات، كما أنها تساهم في تخفيف العبء عن الجامعات الحكومية من خلال استيعاب القادرين مالياً والراغبين في مواصلة التعليم العالي، كما أن هناك العديد من الجامعات الأهلية تقوم باستخدام اللغة الأجنبية في تدريس البرامج الخاصة بها، وصياغة المواد، وتلك اللغة أصبحت ضرورة لسوق العمل. (الشهوان،

٢٠١٠، ١٢٢)

- وجود الجامعات الأهلية مرتبط بوجود أمور مهمة ألا وهي الحضارة والفكر والعلم وهذه المفاهيم مترابطة ومتماسكة تكمل بعضها البعض، وللجامعات الأهلية أهداف محددة ورسالة وهي التدريس وخدمة المجتمع والبحث العلمي، وتلك الوظائف لا تختلف باختلاف المكان والزمان. (العمري، ٢٠١٥، ١١٨)

- تعد الجامعات الأهلية من المؤسسات التي يتم الاعتماد عليها في إحداث التغيير والتطوير في المجتمع، فهي قادرة على مواجهة المنافسة حيث أن شأنها كشأن غيرها من المؤسسات التي تبحث عن مكانة لها، فهي قادرة أن تكون لديها بيئة تساعد الطلاب على أن يكونوا قادرين على التميز والإبداع، واستثمار القدرات والطاقات من أجل تطوير الأداء والخدمات التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية. (عبد الوهاب، ٢٠٢١، ٣٣)

- الجامعات الأهلية تقوم على تحديد احتياجات الطلاب والمؤسسات في المجتمع، وتقوم بوضع الأنشطة والبرامج التي تعمل على تلبية هذه الاحتياجات، وذلك من خلال مؤسسات التعليم العالي، وتعمل على إحداث تغيرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحدتها الانتاجية والاجتماعية المختلفة؛ ومن أجل ذلك ينبغي أن تقوم الجامعات بنشر وإشاعة الفكر العلمي الخاص بالبيئة الأكاديمية. (عليوي، ٢٠٢٠، ٥٢٠)

٨- مشكلات الجامعات الأهلية:

تعاني الجامعات الأهلية من العديد من المشكلات والتحديات التي تقف حائلًا أمام تطورها وتقدمها ومن أهم تلك المشكلات:

- قلة الكوادر التدريسية في كثير من الاختصاصات العلمية وغيرها، وعدم الاستقرار سنويًا بسبب هجرة الكثير من الكفاءات العلمية للدول الخارجية، كما أن معظم الجامعات الأهلية لا تملك ابنية خاصة بها، والأبنية التي تشغلها حاليًا تكون غير مناسبة وذلك لأنها لم تصمم كأبنية جامعية تتناسب مع التطور الكمي النوعي، كما يوجد عجز ونقص في المختبرات والتجهيزات الأخرى في بعض الاقسام للكليات الأهلية مما يشكل نقص واضح في التطبيقات العلمية لدى الطلبة. (سعيد، ٢٠١٧، ٢٠٤)

- لا يوجد استقرار في سياسة القبول في الجامعات الأهلية، وذلك لعدم تحديد أهداف نوعية وكمية لها، أيضًا تعاني الجامعات الأهلية من اختلالات هيكلية وخاصة في العلاقات الموجودة بين العناصر الأساسية التعليمية ومستلزماتها البشرية والمادية ويرجع هذا الاختلال لعدم الوضوح الفلسفي والفكري لتحديد مسارات

هذا القطاع في المجتمع ذلك مما تسبب في عدم وجود طريقة لهذا القطاع المهم في عملية التنمية. (طاقة، ٢٠١٠، ٣)

- تعاني الجامعات الأهلية من انخفاض أعداد الطلاب المقبولين بها، وذلك لضعف التنسيق المسبق عند وضع خطة القبول في الجامعات الحكومية، وأيضًا لم يتم تحديد أهداف كمية للجامعات الأهلية مما تسبب في انخفاض أعداد الطلاب المقبولين فيها كل عام، مما يؤدي لارتفاع نسبة الفاقد البشري الذي يؤثر على خطط الجامعات الأهلية وميزانياتها السنوية بشكل سلبي. (هاشم، ٢٠٢١، ٦٢٦)

٩- مصادر تمويل الجامعات الأهلية:

أ- المصادر الداخلية: وتعرف بمصادر الموارد المالية والتي يمكن اتاحتها للجامعة من داخلها ومن هذه المصادر مايلي:

* الرسوم الدراسية: حيث تقوم الجامعات الأهلية بتحديد الرسوم الدراسية داخل كلياتها بناء على قرارات من مجلس الأمناء والذي يتم انعقاده بقرار وزير التعليم العالي، وتختلف الرسوم الدراسية من كلية لكلية. (ظافر، ٢٠١٩، ٣٦٦)

* التعليم الموازي والمسائي: ويعد أحد المصادر غير التقليدية للتمويل الذاتي للجامعات الأهلية، وذلك من خلال الأجر الدراسي التي يقوم بدفعها الطلاب الملتحقون بالجامعات الأهلية. (مريزيق، الفقيه، ٢٠٠٨، ١١٢)

ب- المصادر الخارجية: والتي تعتمد عليها عديد من الجامعات الأهلية في توفير التمويل اللازم لها ومن هذه المصادر:

* التمويل الأهلي: والذي يشمل التبرعات والوصايا والهبات، والتي من خلالها تستطيع الجامعات الأهلية في تمويل كراسي البحث العلمي، مثل تبرعات من رجال الأعمال على التبرع لتمويلها، أو من خلال وقف الجامعة إضافة إلى الدعم الذي يمكن أن يخصصه صندوق التعليم الجامعي. (عمارة، ٢٠١٢، ٣٦٠)

* القطاع الخاص: وذلك بسبب تزايد الطلب الاجتماعي على الجامعات الأهلية، والسعي في تقديم مخرجات تعليم جامعي يقوم بتلبية احتياجات سوق العمل. (راشد بن ظافر، ٢٠١٩، ٣٦٨)

المحور الثالث : القدرة التنافسية للجامعات الأهلية

القدرة التنافسية

١- مفهوم القدرة التنافسية:

تعرف القدرة التنافسية بأنها قدرة الجامعة على احتلال مراكز مميزة داخل التصنيفات الدولية، لاستيفائها للمؤشرات والمعايير التي تعتمد عليها هذه التصنيفات، وأيضاً قيامها بعمل خطط ودراسات لازمة من أجل تحسين وضعها التنافسي في المستقبل. (عبد الوهاب، ٢٠١٩، ٤٣)

وتعرف بأنها قدرة الجامعة على التنافس مع جامعات أخرى، وتتميز عليهم في أكثر من مجال كالبرامج الدراسية، أو قاعات ومكتبات أو خصائص أعضاء هيئة التدريس، أو تجهيزات دراسية وبحثية أو نمط إداري أو تدريب عملي، مما يجعل الجامعة قادرة على تحقيق جذب الطلاب من البيئة العالمية أو المحلية. (السيد، ٢٠٢١، ص ٣٤٨)

كما تعرف بأنها الطاقات والإمكانات المتاحة من موارد تكنولوجية وبشرية ومادية لدى الجامعات؛ وذلك من أجل تحقيق مكانة تنافسية في مواجهة الكيانات المناظرة. (عبد الله، ٢٠٢١، ٣٢)

وتعرف أيضاً بأنها قدرة الجامعة على استثمار مواردها وتنسيقها وإمكاناتها لتحقيق الجودة والكفاءة، مما يسمح لها إنتاج منافع وقيم للعملاء، وتميزها عن منافسيها من الجامعات الأخرى. (سمير، ٢٠٢١، ٤٢٧)

ويمكن القول بأنها وهي قدرة الجامعة على تزويد المستفيدين بالعديد من الخدمات المميزة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين الآخرين، فالجامعة تستطيع أن تحقق القدرة التنافسية من خلال تركيزها على كفاءة أنشطتها الداخلية وأيضاً قوة علاقاتها مع منظمات ومؤسسات المجتمع. (على، ٢٠٢١، ٢٠٢)

كما أن القدرة التنافسية للجامعة لا تتوقف فقط على الموارد التقليدية البشرية والمالية، ولكن أيضاً الموارد غير المادية مثل ثقافة العاملين المتاحين، مع تعزيز التحكم المناسب في جميع الموارد. (Senge, 1990)

٢- مبررات الاهتمام بالقدرة التنافسية للجامعة:

هناك العديد من التحديات العالمية والمحلية التي تواجه الجامعات والتي أثرت عليها بشكل هائل وكان لابد من تحسين قدراتها التنافسية لمواجهة تلك التحديات التي من أهمها ما يلي:

- الثورة المعلوماتية وظهور اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة يقوم على مبدأ عرض يخلق الطلب في مواجهة الاحتياجات التمييزية والجودة، وعولمة التعليم الجامعي وتدويله التي أدت لمراجعة سياسة التعليم الجامعي والتي تتطلب تفاعلاً مع مؤسسات المجتمع ووجوداً فيه لمساعدة الجامعات على المنافسة العالمية والمحلية. (السيد، ٢٠١٨، ٣٣)

- المجال الإداري يعتمد على توجهات إستراتيجية من أجل تحقيق التفوق والتميز وبناء اسم وسمعة للجامعات، مما يضمن استمرارية المنافسة مع الجامعات الأخرى، أيضًا هناك صراعًا على الموارد المادية والكفاءات البشرية النادرة في قضية دعم موارد الجامعة، مما جعل الجامعات تضع خطط إستراتيجية تضمن استغلال هذه الموارد والكفاءات. (سمير، ٢٠٢١، ٤٣٠)

- ثقافة المنافسة بين الجامعات والتي قامت بالمساعدة في مراجعة جودة خريجي الجامعات ونتائجهم الأكاديمية والبحثية، وثورة الاتصالات وتبادل المعلومات والتي قامت بالمساعدة في نقل التعليم من النخبة للجميع. (نهاد أبي عبد الله، ٢٠٢١، ٣٩)

وبالتالي فإن تعدد المبررات للقدرة التنافسية أدى لظهور بيئة تنافسية أفرزتها الكثير من التحولات التكنولوجية والاقتصادية، كما أدت إلى ظهور نموذجًا حديثًا للجامعات يتخذ من اقتصاد السوق وثقافته وأيضًا من مبادئ العولمة. (سمير، ٢٠٢١، ٤٣٠)

٣- خصائص القدرة التنافسية للجامعات:

هناك مجموعة من السمات والخصائص للقدرة التنافسية للجامعات أهمها ما يلي :

* التنافسية وذلك من خلال حصة الجامعة من الفرص المستقبلية والسوق وذلك باستثمار القدرات التنافسية والكفاءات للجامعات، وأيضًا الشمولية على أساس أن للجامعة وظائف عديدة قائمة على عدد من المعايير، وكل معيار منها يوضح مهمة من مهام العمل الجامعي. (Piro, F.N.2016, 2263-2278)

* التغيير، فالقدرة التنافسية متغيرة تتغير بشكل مستمر وبالتالي تتطلب محاولات دائمة من أجل الحفاظ على المكانة التنافسية، أيضًا التناسق والترابط بين أجزاء المنظمة من أجل تكوين كتلة متكاملة من القدرات والموارد التي يمكن توظيفها من أجل تحقيق قدرة تنافسية عالية في التصدي للمنافسين لها. (السيد، ٢٠٢١، ٣٥٢)

* التكامل حيث أن القدرة التنافسية للجامعات تتصف بالترابط والتنسيق الدائمين بين عناصر منظومة الجامعة، أيضًا الكفاءة والتي تتمثل في حسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة. (Maket, L. & Korir, M,2017, 51-66)

* المثابرة من أجل تعظيم قدرة المنظمة في الفرص المستقبلية، والقدرة على الوصول إلى العميل قبل المنافسين لها، أيضًا التراكمية، فالقدرة التنافسية تمر بالعديد من المراحل، وتمثل عملية تراكم وإضافة في القيمة التنافسية للمؤسسة وتستغرق وقتًا وتتطلب متابعة. (أبو سعدة وآخرون، ٢٠١٤، ٨٤)

* التخطيط وذلك من خلال دراسة وفهم الظروف المحيطة، أيضا تكوين رؤية مستقبلية وتصوير للفرص التي تتوافر للجامعة في المستقبل، وتخطيط أساليب استثمار الفرص الحديثة من أجل تحقيق الاتصال الفعال مع العملاء. (فوزية على الصاوي وآخرون، ٢٠٢١، ٢١٧)

* الابتكار فالقدرة التنافسية للجامعة ينبغي أن تتسم بالابتكار والتحسين الدائم من خلال إدخال أفكار مبدعة ومبتكرة وأنشطة حديثة للخدمات المقدمة للعملاء. (أحمد، ٢٠١٧، ٣٠٦)

٤- أبعاد القدرة التنافسية: (فلاح، ٢٠١٨، ١٣٧)

للقدرة التنافسية في الجامعات بُعدان هاما وهما :

- حجم القدرة التنافسية والتي يقصد منها تحقيق المزايا بشكل مستمر، إذا تمكنت الجامعة من المحافظة على التكلفة المنخفضة بخدمات جودتها عالية، أو تتسم بإنتاج متميز عن الجامعات المنافسة لها.

- السوق المستهدف وحدود التنافس ويتم التحقق من ذلك من خلال التوسع في نطاق التعليم بتكاليف قليلة مقارنة بالجامعات المنافسة لها.

كما تعد الكلفة من أبعاد القدرة التنافسية التي تعد عامل حاسم في استمرار نجاح المؤسسة، أيضا الجودة والتي صنفت إلى صنفين جودة المنتج والهدف منه تصميم مستوى مناسب من جودة المنتج هو التركيز على احتياجات المستفيدين، والجودة العملية والهدف منها إنتاج منتجات خالية من أية عيوب. (على وآخرون، ٢٠٢١، ٢١٨)

٥- مجالات القدرة التنافسية للجامعات:

هناك العديد من المجالات التي تحدد القدرة التنافسية للجامعات ومن بين هذه المجالات ما يلي:

* جودة منظومة البحث العلمي للجامعة، حيث تؤدي إلى تطوير المجتمع وتقدمه، ولذلك ينبغي تشجيع نشر الأبحاث في مجالات عالمية علمية، وأيضا إنشاء مراكز بحثية علمية متخصصة. (سمير، ٢٠٢١، ٤٣٢)

* الموارد البشرية والتي تعتبر مصدر القوة لأي مؤسسة، فالموارد تعمل على تعزيز التنافس للمؤسسات من خلال المهارات والمعارف ومن بين هذه المهارات التفكير الناقد، والقدرة على العمل الجماعي وحل المشكلات، والالتزام بأخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية. (السيد، ٢٠٢١، ٣٥٥)

* التنافس من أجل التفوق والتنافس على اجتذاب الطلاب والتنافس على الموارد الذي يساعد الجامعات على تحسين المخرجات والعمليات، فنتحسن مكانتها، وتقوى على البقاء والاستمرار في التحسين والابداع. (عبد الله، ٢٠١٢، ص ٣٠٠)

* الالتزام الجماعي من خلال اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة، والالتزام بالقرار الذي تم صناعته بالمشاركة الجماعية، وتوزيع أدوار القيادة في الجامعة. (سعيد، ٢٠٢١، ٣٠٧)

* التقنيات وتطبيقها حيث تعمل على توفير مناخًا تعليميًا كفاء يقوم بجذب اهتمام الطلاب وتشجيعهم من أجل عمل نقلة نوعية في العديد من المجالات، أيضًا نظام التعليم الإلكتروني له دورًا فعالًا في العملية التعليمية مما يزيد من القدرة التنافسية للجامعة، فينبغي توفر البدائل من أجل تفعيل التقنيات في التعليم بالعديد من الأساليب.

(Wen, X & Xu, J,2018, pp1459–1472)

* التدريس: والذي يساهم في تحقيق القدرة التنافسية للجامعات ويتم ذلك من خلال توجيه الاهتمام نحو مجموعة من المتطلبات كسياسة القبول في الجامعات، وسياسة استقطاب أعضاء هيئة التدريس، ونوعية البرامج الأكاديمية المقدمة. (عبد الله، ٢٠١٢، ٣٠٠)

٦- متطلبات تحقيق القدرة التنافسية:

هناك متطلبات داخلية ومتطلبات خارجية للقدرة التنافسية حيث أن نجاح القدرة التنافسية للجامعة لا ينجح دون وجود تلك المتطلبات وهي:

أ- متطلبات داخلية:

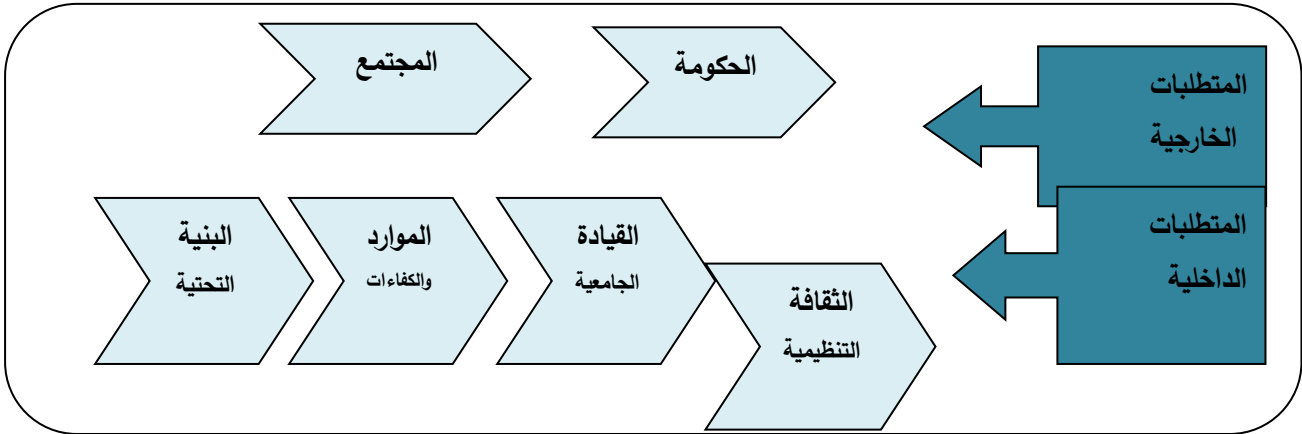
كالثقافة التنظيمية والتي تقوم بالتركيز على الابتكار والتمكين الإداري وقيم التميز والمبادرة، والبنية التحتية التي تشمل أنشطة المؤسسات كالمباني ومصادر المعرفة والمختبرات والمعامل، أيضًا الكفاءات والموارد والتي تشمل المهارات والمؤهلات التي تتسم بخلق التميز والابداع، وتوجد متطلبات القيادة الجامعية وتبني رؤية استراتيجية تتحول لاقتصاد المعرفة. (عبد الله وآخرون، ٢٠٢١، ٤٠)

ب- متطلبات خارجية:

كالجودة التي تتطلب قدرة على مراقبة الكفاءة وتحسينها، والمجتمع الذي يكفل تدريب وتأهيل الطلاب واندماجهم في المؤسسات، والمعرفة التي تنتقل من خلال قنوات تنظيمية من أجل إنتاج سلع وتطوير للهياكل

والعمليات والوظائف، وأيضًا الدعم الحكومي عبر قنوات ثلاث ألا وهي: التمويل والتنظيم والتشريع. (حواء بنت محمد، ٢٠١٨، ٩-١٠)

وبالتالي يمكن توضيح المتطلبات الداخلية والخارجية في الشكل التالي:



ويحتاج تنفيذ البرامج لتحسين القدرة التنافسية للعديد من المتطلبات التي تعمل على زيادة القدرة التنافسية ومنها: (سعيد، ٢٠٢١، ٢٩٥)

- الموقف الاجتماعي والمبادرة.
- التنظيم الذاتي والقيادة.
- التحديث الدائم للمعرفة، والكفاءات التكنولوجية.
- التفكير الإبداعي والدافع المعرفي الشديد.
- ٧- معوقات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات:

هناك العديد من المعوقات التي تضعف القدرة التنافسية للجامعات ومنها:

- تدنى كفاءة الجامعات في قراراتها وبرامجها، وعدم ربط التعليم بالاستراتيجيات طويلة المدى، أيضًا ظهور فجوة تكنولوجية بين الدول المتقدمة والدول النامية، مما أدى إلى ضعف القدرة التنافسية للدول النامية على التنافس مع الدول المتقدمة. (جمعة، ٢٠١٦، ٤٠٤)

- قلة الاهتمام بما يجب على الطلاب أن يقدموه من أجل تنمية المجتمع المحلي، وضعف التغذية الراجعة من التعليم لخدمة الواقع العملي في البيئة المحلية، أيضًا عدم كفاية المخصصات للاستثمار في التعليم من أجل تطوير الموارد الإقليمية. (عبد الله، ٢٠٢١، ٣٩)

٨- القدرة التنافسية للجامعات الأهلية ومعايير تصنيف الجامعات :

تعد معايير تصنيف الجامعات أحد الطرق الفعالة لقياس القدرة التنافسية للجامعة، وتعتمد على جمع المعلومات حول الأنشطة البحثية والبرامج الدراسية والخدمات المجتمعية، وهذه المعايير لا بد أن يضاف إليها معايير أخرى ذات صلة بطبيعة الجامعات، ومن بين هذه المعايير المساهمة في اقتراح حل للمشكلات التي تواجه المجتمع والمؤسسات، وخلق معارف حديثة ونشرها دولياً ومحلياً، هذا بالإضافة إلى ارتباط مخرجاتها بسوق العمل وتلبية احتياجاته.

(Tanc.I. et al 2017, 87-99)

وينتمي التصنيف الدولي الموحد للتعليم (ISCED) للتصنيفات الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة ويتم تطبيقها في الإحصائيات بجميع أنحاء العالم تعرض جميع البيانات القابلة للمقارنة على المستوى الوطني وتجميعها وتحليلها. (ISCED 2011, (2012) UNESCO)

والهدف من معايير تصنيف الجامعات هو قياس قدرتها على التنافس، حيث أن الجامعات تسعى باجتهد إلى ترتيب للجامعات على المستوى العالمي في إطار موضوعي يتسم بالحيادية، حيث أن تصنيف الجامعات مرتبط بالنوعية، فتصنيف الجامعات يعمل على إدراك البعد التمويلي وأهميته في موازنة الجامعات، وقياس المخرجات اعتماداً على المدخلات، واستخدام مقاييس الجودة، وأخذ رأي خبراء الجودة والنظراء. (السيد، ٢٠٢١، ٣٦٠)

وتتضح أهمية معايير تصنيف الجامعات في أنها تعمل على توفير مرجعية علمية مبسطة تؤثر على صاحب القرار في الجامعات، والمساهمة في نشر ثقافة عالمية حول أهمية ودور مستقبل الجامعات، وقدرة الجامعات على الاستفادة من شبكة المعلومات لعرض أخبارها، وأنشطتها. (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٧٦)

وهناك مجموعة من الأسباب التي تحتم تطوير القدرة التنافسية للجامعات في ضوء معايير تصنيف الجامعات منها ما يلي : (سمير، ٢٠٢١، ٤٣٣)

١. التدفق المعرفي الضخم مما يعمل على خلق مخرجات كمية وكيفية تسهم في ظهور التنافسية الشديدة والتفرد بين الجامعات.
٢. زيادة الطلب على خريجي الجامعات ذوي المهارات والكفايات عالية الجودة؛ لتلبية احتياجات سوق العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

٣. التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والتي عملت على تسهيل التواصل والاتصال، وتسهيل الحصول على المعلومات.

وتقاس القدرة التنافسية للجامعات بالعديد من المعايير أهمها : (سعيد ، ٢٠٢١ ، ٢٩٧ - ٢٩٨)
- الربحية والتي تشكل معياراً لقياس القدرة التنافسية، وبخاصة أنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتائج والمخرجات المتوصل إليها.

- الإنتاجية الكلية للعوامل والتي تعبر عن العلاقة بين المخرجات وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول إليها.

- تكلفة المصنع وذلك للوصول لمنتجات وخدمات ذات سعر منخفض، وجودة فائقة، ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق.

- الحصة من السوق والتي تعتبر من معايير القدرة التنافسية وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق الجامعة إن كان التعامل قاصراً على الأسواق المحلية فقط أم يمتد إلى الأسواق الخارجية العالمية.

المبحث الرابع

تصور مقترح لبناء القدرة التنافسية للجامعات الأهلية في مصر

على ضوء معايير التميز المؤسسي

سعيًا نحو تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة الحالية وهو بناء القدرة التنافسية للجامعات الأهلية في مصر على ضوء معايير التميز المؤسسي والمعايير العالمية لتصنيف الجامعات، اهتمت الدراسة في ضوء الإطار النظري للدراسة وانطلاقاً من واقع الجامعات الأهلية في مصر، تم صياغة تصور مقترح يسهم في بناء القدرة التنافسية للجامعات الأهلية في مصر في ضوء معايير التميز المؤسسي هذا من خلال المحاور الآتية :

أولاً : أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى صياغة بعض الآليات الإجرائية التي تسهم في بناء القدرة التنافسية للجامعات الأهلية ومن المفترض أن يعمل التصور المقترح على فتح آفاق أمام القيادات الجامعية والمسئولة عن الجامعات الأهلية من أجل بناء القدرة التنافسية لها وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهداف التصور المقترح فيما يلي :

- بناء القدرة التنافسية للجامعات الأهلية في مصر في ضوء معايير التميز المؤسسي.

- تحديد آليات تنفيذ هذا التصور المقترح واقعيًا.
- تقديم مجموعة من المقترحات تتعلق ببناء القدرة التنافسية للجامعات الأهلية في ضوء معايير التميز المؤسسي كأحد مداخلها.
- إلقاء الضوء على أوجه القصور التي تعاني منها الجامعات الأهلية وكذلك نقاط القوة التي تتميز بها بهدف تعزيزها وعلاج نقاط الضعف والقصور والعمل على مواجهتها وذلك لبناء القدرة التنافسية للجامعات الأهلية وتعزيز الميزة التنافسية لها.
- ثانياً : أسس وفلسفة التصور المقترح :**
- تبنى فلسفة وأسس التصور المقترح على ما يلي :
- الاقتصاد المعرفي والثورة المعلوماتية القائمة على المعلومات والمعرفة وعولمة التعليم الجامعي وتدويله، أدت لضرورة مراجعة نظم التعليم الجامعي والسياسات الجامعية لتمكين من المنافسة المحلية والعالمية.
- ثقافة المنافسة بين الجامعات الحكومية والأهلية والخاصة والتي أكدت على ضرورة مراجعة جودة خريجي الجامعات ونتائجهم الأكاديمية والبحثية.
- تفوق الجامعات الأهلية على الجامعات الحكومية في بعض الجوانب رغم أن شأنها شأن الجامعات الحكومية، فأصبحت مركزاً هاماً للعلوم ومجالاً واسعاً للبحث العلمي.
- تسهم الجامعات الأهلية في ترسيخ الأمن الاجتماعي إذ تقلل من حدة البطالة بين الخريجين من خلال إعدادهم للمجالات التي يحتاجها سوق العمل، وتسهم في تقليل الضغط الاجتماعي على الجامعات الحكومية للمحافظة على جودة ونوعية التعلم فيها.
- الجامعات الأهلية جزء لا يتجزأ من منظومة التعليم العالي وتهدف إلى المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ودفع مسيرة التقدم في مختلف قطاعات الأعمال والإنتاج والخدمات في المجتمع المعاصر.
- قدرة الجامعات الأهلية على مواجهة التحديات المحلية والعالمية، والمنافسة مع الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة وكذلك التحول من المحلية إلى العالمية للمنافسة.
- اتجاه سوق العمل، ورجال الأعمال، والقطاع الخاص لطلب نوعيات متميزة من خريجي الجامعات الأهلية تتوافر فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة.
- تعزز القدرة التنافسية من الإبداع والابتكار في الجامعات الأهلية مما يجعلها تحتل مراكز متقدمة في تصنيف الجامعات عالمياً ومحلياً.

- بناء القدرة التنفسية للجامعات الأهلية يتوقف على توافر مجموعة عوامل أهمها إختيار الاستراتيجيات المناسبة، وتوفير المناخ التعليمي المناسب، وتنمية الموارد البشرية والمادية وغيرها.

ثالثاً : منطلقات التصور المقترح :

- واقع الجامعات الأهلية فى مصر وما يواجهها من تحديات ومشكلات يفرض ضرورة تطبيق التميز المؤسسى من أجل بناء القدرة التنافسية لها.
- نقص كفاءة خريجي الجامعات الأهلية وافتقارها للمهارات الإبداعية والقدرات الابتكارية والتنفسية عالمياً.
- ظهور نماذج التميز المؤسسى وجوائزها على مستوى العالم كمرشد للجامعات نحو التميز.
- التوجه القومى نحو إنشاء جامعات أهلية تنبثق من الجامعات الحكومية مع ضرورة تحقيقها لمعايير الجودة العالمية.
- القصور فى الهياكل التنظيمية والقيادية بالجامعات الأهلية لحدائتها معظمها.
- إتساع الفجوة التنافسية بين الجامعات الأهلية فى مصر والجامعات بالدول المتقدمة والمتعلقة بالتطور التكنولوجى والمعرفى.
- ضرورة تبنى رؤية وفلسفة التطوير الشامل لنظام الجامعات الأهلية قائمة على الابتكار والإبداع والتنفسية والبعد عن النمطية.

رابعاً : ملامح التصور المقترح :

تتضمن ملامح التصور المقترح بعض المحاور الرئيسية التى يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسى بالجامعات الأهلية من أجل بناء القدرة التنافسية لها فى ضوء معايير التميز المؤسسى والمعايير العالمية لتصنيف الجامعات.

وتتمثل هذه الملامح فيما يلى :

١- القيادة الجامعية بالجامعات الأهلية :

الإهتمام بالقيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الأهلية، إذ تؤثر القيادة العليا بشكل مباشر على صناعة التميز فى المؤسسة، ولا يتم ذلك دون إمتلاك القيادة لمهارات وعلاقات فعالة بالعمل تمكنها من وضع استراتيجيات مختارة للعمل وتدعم العاملين لتنفيذها بنجاح.

- ويتطلب تحقيق ذلك مراعاة تطبيق الإجراءات الآتية :
- اختيار القيادات الجامعية والقيادات الإدارية وفقاً لمعايير محددة وكفاءة عالية.
 - سعى القيادة لخلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار في أساليب العمل الأكاديمي بالجامعة.
 - مشاركة القيادات للعاملين في القرارات المتعلقة بالتطوير وتحسين العمل.
 - مراعاة القيادة للاحتياجات المجتمعية عند صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
 - سعى القيادة إلى تلبية احتياجات أعضاء هيئات التدريس والإداريين وجميع العاملين وتشجيعهم على العمل الجامعي بروح الفريق لتحقيق النجاح.
 - امتلاك القيادة مهارات إدارية وقيادية متميزة تساعد على حل المشكلات والصراعات التي تعوق تقدم العمل.
 - مراعاة القيادة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين.
 - اتصاف القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية بالمرونة للتكيف مع الظروف المتغيرة.
 - دعم القيادات الجامعية عملية التغيير التنظيمي وتيسره.
- ٢- الموارد البشرية بالجامعات الأهلية**
- تتمثل الموارد البشرية بالجامعات الأهلية في أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين بها وأسلوب الجامعة أو طريقتها في إدارة تلك الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم المعرفية والإدارية والتخطيطية ورفع كفاءتهم. ويتطلب تحقيق ذلك مراعاة تطبيق الإجراءات الآتية :
- تضع الجامعة خطة لتطوير معارف ومهارات أعضاء هيئات التدريس والعاملين وفق استراتيجيتها.
 - تضع الجامعة خطة تدريبية قائمة على الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وفقاً لاستراتيجيتها.
 - توافر بنية تحتية تكنولوجية وأيضاً التقنيات الحديثة لتشجيع الموارد البشرية على أداء مهامها بكفاءة وفعالية.
 - اتباع الجامعة نظام عادل في توزيع المكافآت والحوافز على جميع الموارد البشرية.
 - توافر قنوات للتواصل والحوار مع العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس.
 - استقطاب الموارد البشرية اللازمة للعمل بالجامعة مع وضع نظام للتقييم والمتابعة.
- ٣- السياسات والاستراتيجيات الجامعية :**

الأسلوب التي تتبعه الجامعة فى تحقيق رؤيتها ورسالتها الموضوعية من خلال استراتيجية الجامعة التي تشارك الجميع فى إعدادها وتضع أعضاء المجتمع الجامعى جميعا فى الاعتبار ويتطلب تحقيق ذلك مراعاة الإجراءات الآتية:

- تحدد الجامعة سياساتها واستراتيجياتها طبقا لاحتياجات العملاء والمستفيدين.
- تراعى الجامعة عند وضع سياساتها واستراتيجياتها المتغيرات المستقبلية المتوقعة.
- تراجع الجامعة سياساتها واستراتيجيتها بشكل دورى وتعمل على تحديثها طبقا للمستجدات.
- تعلن الجامعة عن سياساتها واستراتيجيتها للمجتمع والمستفيدين من خدماتها.
- تصوغ الجامعة سياساتها واستراتيجيتها بناء على معلومات دقيقة ومحددة.
- تتابع الجامعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والسياسات المتبعة باستمرار لضمان تطبيقها بشكل صحيح.
- تضع الجامعة سياسات وبرامج حديثة ذات كفاءة وفاعلية تحقق التميز.
- تتبع الجامعة سياسات حديثة وأساليب مبتكرة لتواكب المستجدات العالمية.

٤- دور الجامعات الأهلية فى خدمة المجتمع :

الجامعة الأهلية كمؤسسة تعليمية لديها مسئولية مجتمعية نحو ما يتعلق بالمجتمع، فلا بد أن تنفتح عليه وتساهم فى حل مشكلاته وتذلل العقبات التي تواجه المجتمع فى جميع المجالات الزراعية، الصناعية، الاجتماعية وغير ذلك.

فوظيفة خدمة المجتمع هى الوسيلة لتحقيق رسالة الجامعة، حيث تتضمن فى جوانبها وظيفتى التعليم والبحث العلمى، وإن بعدت الجامعة عن المجتمع والبيئة المحيطة نتجت العديد من المشكلات تؤدي لظهور مشكلات مجتمعية اجتماعية، واقتصادية، سواء على مستوى الأفراد أو مستوى المجتمع وينبغى مراعاة تطبيق الإجراءات الآتية :

- انفتاح الجامعة على المجتمع وتعرف مشكلاته وقضاياها المختلفة.
- حرص الجامعة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع.
- إجراء الجامعة البحوث التطبيقية لتحل المشكلات البيئية بالمجتمع المحيط.
- تقديم برامج تدريبية يستفيد منها المجتمع المحيط بالجامعة.
- مشاركة القطاع الخاص ورجال الأعمال بالمجتمع فى وضع برامج وسياسات الجامعة لسد احتياجات سوق العمل من الخريجين.

- مشاركة أولياء الأمور وأصحاب المصلحة المستفيدين من الجامعة فى وضع الخطة الاستراتيجية لها.
- وجود شراكات حقيقية بين الجامعة وقطاعات المجتمع المختلفة.
- قياس آراء المجتمع المحيط لتعرف إحتياجاته وتعمل على تلبيتها.
- إستفادة الجامعة من المبادرات الشعبية والمجتمعية الموجودة بالمجتمع المحلى لتحسين خدماتها.
- إستفادة الجامعة من نتائج التغذية المرتدة من المجتمع فى تحسين وتعديل خطتها وبرامجها.
- مساهمة الجامعة فى حل المشكلات البيئية كالتلوث البيئى والاحتباس الحرارى.

٥- النتائج : (المستفيدون من الجامعات الأهلية)

يتحقق التميز المؤسسى بالجامعات الأهلية عندما تحقق نتائج للمستفيدين بما يتماشى مع الاستراتيجية والخطط والأهداف الموضوعية بما تضمنه للجامعة انتشار مفهوم الجودة والتحسين المستمر لتستكمل مقومات التميز وفقا للمعايير العالمية.

والعملاء هم أهم المرتكزات التى تقوم عليها الجامعات المنافسة لذا عليها المحافظة عليهم والسعى الدائم لجذب أكبر عدد منهم ويتحقق ذلك من خلال قدرة الجامعات الأهلية على تقديم خدمات ومنتجات تختلف تماما عما تقدمه الجامعات الأخرى المنافسة من خلال قدرتها على الإستمرارية والتى يمكن تحقيقها بالحفاظ على مستوى لا يمكن تقليده.

ويتطلب تحقيق ذلك مراعاة تطبيق الإجراءات الآتية :

- وضع الجامعة مقاييس لإستطلاع رأى المستفيدين من خدماتها عما يقدم لهم من خدمات.
 - تضمين خطة الجامعة أهدافا لرضاء المستفيدين.
 - معالجة الجامعة لنقاط الضعف وأوجه القصور لتتال رضا العملاء والمستفيدين.
 - سعى الجامعة لتحقيق التميز لتتال إعجاب ورضا المستفيدين من خدماتها.
 - أخذ الجامعة فى اعتبارها آراء وشكاوى العملاء وتعمل على حلها والأخذ بها.
 - تعامل الجامعة مع العملاء والمستفيدين بالشفافية والنزاهة.
 - وجود صناديق بالجامعة لتلقى شكاوى العملاء والمستفيدين.
 - إستقبال الجامعة إقتراحات وتصورات المستفيدين والعملاء تجاه بعض الأنشطة الجامعية والبرامج.
- ٦- رضا العاملين بالجامعات الأهلية :

يعد رأس المال البشرى هو البنية الأساسية للجامعات الأهلية مهما اختلف حجمها، فهو المسئول عن التجديد والابتكار فهم رأس المال الفكرى للمؤسسة بما يمتلكونه من قدرات عقلية وامكانيات إبداعية مميزة يتخطون بها كل العقبات التى تواجههم فى العمل فلا بد من تحفيزهم وتشجيعهم باستمرار . ويتطلب ذلك مراعاة تطبيق الإجراءات الآتية :

- توفير بيئة جامعية داعمة مادياً ومعنوياً للعمل والتعامل مع جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس، مثل توفير الأبنية والمعدات المتطورة وتقديم خدمات متميزة، وإقرار الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
- إعتتماد الجامعات الأهلية نظام مكافآت لتحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل مما يساعد على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

٧- أداء العاملين بالجامعات الاهلية (التميز البشرى)

إن المؤسسات والمنظمات بحاجة مستمرة إلى تطوير أعضائها والعاملين بها بصفة مستمرة سواء مديرين أو عاملين، ليساهموا فى تحقيق الأداء المتميز للمنظمة، كما أنها فى حاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء من الأفراد أو الجماعات لتحقيق التميز والإبداع المؤسسى.

ومن هنا لابد من الإهتمام بمتابعة أداء العاملين وإجراء التقييم المستمر لضمان الأداء المتميز. ويتطلب تحقيق ذلك مراعاة تطبيق الإجراءات الآتية :

- إعداد الجامعة التقارير الدورية عن أداء العاملين.
- إعداد استطلاعات رأى لتحقيق رضا العاملين.
- وضع الجامعة آليات تحقق التواصل من خلالها بين المستويات المختلفة من العاملين بما تحقق تواصلهم ورضاهم.

- وجود مقاييس أداء ومؤشرات لمقارنة نتائج أداء العاملين بالمعايير الموضوعية.

- وضع الجامعة خطط لتحسين أداء العاملين وكتابة التقارير.

- قيام الجامعة بإعداد تقارير عن أداء العاملين بصفة مستمرة لتحسين الأداء.

٨- إدارة العمليات :

الجامعات الأهلية كنظام تعليمى يتكون من مقومات أساسية أهمها الأهداف والغايات، والبنى الأساسية المتخصصة، ومجموعة آليات خاصة بإدارة العمل الجامعى فى كل مجالاته، والعمليات أو الأنشطة التى من خلالها تتحول المدخلات إلى مخرجات تعليمية تحقق النتائج المراد تحقيقها، وبدون هذه العمليات لا

- جدوى من مدخلات النظام التعليمي، ويعد أعضاء هيئة التدريس والإداريون والعاملون والخدمات والبرامج التعليمية من أهم عناصر العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ولكى تتم تلك العمليات بنجاح لابد من مراعاة تطبيق الإجراءات الآتية :
- أن تتصف جميع العمليات التي تجريها الجامعة بالوضوح والشفافية.
 - أن تتبع الجامعة معايير ومؤشرات التميز المؤسسى عند إجراء عملياتها.
 - أن تراعى الجامعة فى تخطيط عملياتها حاجات المستفيدين وتطلعاتهم.
 - أن تتطلع الجامعة على الخبرات والتجارب المختلفة للجامعات الأخرى لتستفيد بها فى تطوير عملياتها.
 - أن تطور الجامعة نظام رقابة ومستمر لتحسين العمليات والأداء الجامعى.
 - أن توفر الجامعة كل المعلومات والبيانات اللازمة لأداء العمليات بشكل جيد.
 - أن تستخدم الجامعة أساليب إدارية حديثة فى إجراء عملياتها.
- خامساً : المتطلبات اللازمة لتطبيق التصور المقترح :**

هناك مجموعة من المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق التصور المقترح حيث تساعد بشكل فعال على تنفيذه وهى :

- وضع استراتيجية مناسبة للجامعة الأهلية.
- اختيار قيادات أكاديمية وإدارية فاعلة واختيارهم فى ضوء معايير محددة.
- توفير الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق التميز المؤسسى بمعاييره المختلفة.
- دعم البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتطبيق التميز المؤسسى.
- توفير الأدوات والأجهزة بالمعامل وورش العمل اللازمة مع عمل الصيانة الدورية للأجهزة والتجهيزات.
- تقديم الحوافز المادية والعينية التى تدعم المتميزين.
- نشر ثقافة التميز المؤسسى ومعاييرها بين جميع العاملين بالجامعات الأهلية.
- حث المجتمع المدنى على المشاركة المجتمعية.
- زيادة التمويل الحكومى ورفع ميزانية الجامعات.
- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال عقد البرامج التدريبية لرفع مستواهم وتحقيق الميزة التنافسية لهم.
- المتابعة المستمرة والمراجعة الدائمة للخطة الاستراتيجية ووضع خطط للمتابعة وتقييم الأداء.

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوظيف الموارد لتعزيز الإبداع واختيار ذوى القدرات العالية.
- تطوير البرامج الدارسية والمشاريع البحثية وجميع الخدمات التى تقدمها الجامعات الأهلية للمستفدين والعملاء.

سادساً : معوقات تنفيذ التصور المقترح

- نقص الحوافز المادية والمعنوية التى تدعم المتميزين.
- عدم وعى الكثير من العاملين بثقافة التميز المؤسسى ومعاييرها.
- نقص البرامج التدريبية والندوات الخاصة بالتميز المؤسسى.
- نقص الأدوات والأجهزة بالمعامل وورش العمل اللازمة لتحقيق التميز المؤسسى.
- نقص الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق التميز المؤسسى بمعايير مختلفة.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتطبيق التميز المؤسسى.
- نقص الموارد المالية المخصصة لصيانة الأجهزة والتجهيزات.
- ضعف مساهمة المجتمع المدنى فى التمويل الجامعى.
- نقص المشاركة المجتمعية وضعف اسهام رجال الأعمال فى تطوير البنية التحتية للجامعة.
- نقص التمويل الحكومى وانخفاض موازنة الجامعات.
- نقص التنسيق بين الخطط التدريسية واحتياجات المستفدين.
- كثرة الأعباء التدريسية والأكاديمية على عاتق أعضاء هيئة التدريس.
- كثرة الأعباء الإدارية مع تزايد أعداد الطلاب على الإداريين والموظفين بالجامعة.
- إرتفاع تكلفة النشر الدولى للبحوث العلمية.
- نقص التنسيق بين أقسام الجامعة وإدارتها.
- إتباع أساليب غير حديثة فى تقويم الأداء الجامعى فى كثير من الأحيان.

سابعاً : توصيات الدراسة :

- ١- صياغة أهداف التعليم بالجامعات الأهلية بما يتواءم مع التطورات العلمية والتكنولوجية وحاجات سوق العمل المتغيرة.
- ٢- عدم البدء بتشغيل الجامعات الأهلية قبل توافر كافة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للتشغيل.

- ٣- تفعيل الشراكة بين الجامعات الأهلية ومؤسسات المجتمع المختلفة والإنتاجية ومؤسسات المجتمع المدني.
- ٤- التركيز على التخصصات المستحدثة والعلوم البينية التي يحتاجها سوق العمل مثل تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا استخدام وتوفير المياه، والتكنولوجيا الحيوية.
- ٥- أن تقوم الجامعات الأهلية بإجراء البحوث التطبيقية التي يحتاجها المجتمع والخاصة بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمع المصري.
- ٦- تعيين أعضاء هيئة تدريس وعدم الاعتماد على الانتدابات الجزئية والكلية من الجامعات الحكومية.
- ٧- العمل على زيادة الموارد الذاتية للجامعات الأهلية للإئفاق على أنشطتها المختلفة.
- ٨- التعاون الدولي مع الجامعات النظرية للجامعات الأهلية فى الدول المتقدمة عبر المؤتمرات العلمية والابتعاث والمنح لرفع القدرة التنافسية.
- ٩- أن تباشر الحكومة الإشراف على هذه الجامعات ومتابعة سير العمل بها مع تشكيل لجان لتقييمها علميا وإداريا بصفة مستمرة.
- ١٠- الإهتمام بتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسى.

أولاً : المراجع العربية :

- الزهيرى، إبراهيم عباس (٢٠١٨) ؛ اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، ع ٥٨، كلية التربية، سوهاج.
- الددج، عائشة عبد الفتاح (٢٠١٦) ؛ تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعى المصرى فى ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ع (١٠٨)، ج ٢.
- عبد العظيم، أمانى (٢٠١٨) ؛ متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- أحمد، شيماء محمد (٢٠١٩) ؛ متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات تعليم الكبار فى مصر فى ضوء المعايير العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.

- إبراهيم، محمد عبد الرازق (٢٠١٢) ؛ تصور مقترح لبناء تكامل جامعي عربي في ضوء متطلبات وتحديات تمويل التعليم، مجلة مستقبل التربية العربية، ع ٧٧.
- محمد، خلود حيدر (٢٠١٣) ؛ دور الإدارة الجامعية في مواجهة التحديات المعاصرة في ضوء متطلبات العولمة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- حيدر، السيد فاضل (٢٠١٣) ؛ مشكلات التعليم الجامعي في مملكة البحرين، رؤية نقدية في ضوء متغيرات العولمة، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- السلمي، على (١٩٩٦) ؛ نموذج قياس الفجوة التنافسية، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة بعنوان : الإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية، الاسكندرية.
- وديع، محمد عدنان (٢٠٠٥) ؛ القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تهتم بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ع (٢٤)، السنة الثانية.
- السلمي، على (٢٠٠٢) ؛ إدارة التميز " نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة "، دار غريب، القاهرة.
- اليونسكو (٢٠٠٤) ؛ التعليم العالي في مجتمع العولمة، وثيقة توجيهية، باريس.
- هاشمي، إيناس (٢٠١٩) ؛ دور الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- حسن، عبد المحسن أحمد (٢٠١٠) ؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الرفاعي، عيده عيد (٢٠٢١) ؛ تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٣٦، الإصدار الرابع.
- دياب عبد الباسط محمد (٢٠١٠) ؛ تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، كلية التربية، جامعة بنى سويف.
- المهدي؛ محمد عشري عبد (٢٠٠٦) ؛ مناهج ومؤشرات تحسين القدرة التنافسية للجامعات العربية، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات أو مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في اطار اتفاقيات تحليل التجارة الدولية والخدمات، جامعة حلوان، حلوان.
- مهدي، آمال العباوى وآخرون (٢٠٢١) ؛ القدرة التنافسية بمدارس التعليم الفني، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد.

- على، عبير منصور (٢٠١٨) ؛ مفهوم القدرة التنافسية وأنواعها وعوامل زيادتها، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج.
- آل فهد أسماء سالم، زيدان وناهد فاضل (٢٠٢١) ؛ الجامعات الحكومية والأهلية فى العراق، مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة بغداد.
- العمري، نورة على (٢٠١٥) ؛ تقييم برامج خدمة المجتمع بالجامعات الأهلية السعودية، دراسة حالة بجامعة الأمير سلطان، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، مؤسسة د.حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي.
- صالح معن، و شهاب سامان (٢٠١٩) : " واقع الجامعات والكليات الأهلية القائمة وعلاقتها باحتياجات سوق العمل، دراسة مقارنة، مجلة القانون والأعمال، جامعة الحسن الأول - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، ع (٤٧).
- الشهوان، عبد العزيز (٢٠١٠) : تقييم الجامعات الأهلية فى المملكة العربية السعودية، جامعة الأمير سلطان، والجامعة العربية المفتوحة، مجلة رابطة التربية الحديثة، مج ٣، ع(٧).
- على، سحر محمد (٢٠٢٠) ؛ دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية فى ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٤ ، ع(٦).
- جويلي، مها عبد الباقي (٢٠١٦) ؛ تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيواس الإنجليزى، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع (٢٠).
- حواله سهير، والمتولى سارة (٢٠١٤) ؛ (معايير التصنيفات العالمية للجامعات - دراسة تحليلية نقدية)، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- عوض الله أحمد حسن، وآخرون (٢٠١٨) ؛ أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسى فى الجامعات الأردنية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج (٢)، ع (١١).
- زايد، عادل (٢٠٠٢) ؛ الأداء التنظيمى المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الرحمن، نورة عبد الله (٢٠١٨) ؛ تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية فى معايير التميز المؤسسى، مجلة البحث العلمى، مج (٨) ، ع (١٩)، كلية البنات، جامعة عين شمس.

- السيد، رضا (٢٠٠٧) ؛ عادات التميز لدى الأفراد نوى المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- النعيمي، محمد عبد العال وآخرون (٢٠١٠) ؛ تحقيق الدقة فى إدارة الجودة ، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازورى للنشر والتوزيع ، الأردن.
- التيجانى، هادى (٢٠٠٧) ؛ النموذج التطويرى ودليل المعايير لفئات جائزة أبوظبى للأداء الحكومى المتميز، إمارة أبو ظبى، الإمارات.
- بكر، عبد الجواد السيد وآخرون (٢٠١٩) ؛ التميز المؤسسى للجامعات الخاصة المصرية فى ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (١٩)، ع (١).
- زايد، عادل (٢٠٠٧) ؛ الأداء التنظيمى المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- القرزعى، مها أحمد (٢٠١٨) ؛ فلسفة التميز المؤسسى فى التعليم (نماذج عربية ودولية ومحلية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة.
- المليجى، رضا إبراهيم (٢٠١٢) ؛ إدارة التميز المؤسسى بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة.
- حسن، مروان صباح (٢٠١٨) ؛ سلوك المواطنة التنظيمية وأثره فى تحقيق التميز التنظيمى (دراسة ميدانية فى شركة أساسيل)، مجلة الدنانير، ع (١٢)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق.
- اللوقان، محمد فهاد (٢٠١٨) ؛ جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسى فى ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز، دراسة حالة على جامعة حائل، مجلة مستقبل التربية العربية، مج (٥)، ع (١١٥).
- السلمى، على (٢٠١٢) ؛ إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب، ط (٢).
- حماد، رشاد حماد على (٢٠١٨) ؛ تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسى، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، مج (٩)، ع (٤).
- الصيرفى، محمد (٢٠٠٩) ؛ التميز الإدارى للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

- هريدي، إيمان حمدي (٢٠٢١) ؛ متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- الشربيني، الهلالي (٢٠١٥) ؛ اتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر.
- عقل، أمل فتحى (٢٠٠٩) ؛ تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي - الأردن نموذجاً، دار الخليج للنشر.
- عقل، أمل فتحى (٢٠١٥) ؛ معايير التميز في التعليم الجامعي والعالي، دار الخليج، عمان، الأردن.
- عبد السلام، أحمد محمد (٢٠١٧) ؛ تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نماذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، مجلة كلية التربية، ج (٣)، ع (١٧٥)، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- على، إحسان (٢٠١٠) ؛ النموذج الأوروبي للتميز، فؤائد ومعايير، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود.
- العزيز، على حسن عبد (٢٠٠٩) ؛ الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة المصرية للنشر، المنصورة.
- أبو النصر، مدحت (٢٠١٠) ؛ الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- عبد الوهاب نادية لطفى، وسليمان سناء محمود (٢٠١٦) ؛ استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في تقييم أداء المنظمات، مجلة دنانير، ع (٨)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الرشيد، صالح سليمان (٢٠٠٤) ؛ نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمة العربية، المؤتمر العربي السنوى الخامس بعنوان - الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر.
- عبد السلام، هدى محمد (٢٠٢٠) ؛ مبادرات التميز والإصلاح الإداري، دراسة حالة للجامعات البحثية عالمية المستوى باليابان وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، ج (٤)، ع (١٢٢)، كلية التربية، جامعة بنها.
- ناصر، حسين عليوي (٢٠٢٠) ؛ التعليم الجامعي الأهلي في العراق ودوره في تنمية المجتمع، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، ع ٤٨، ص ٥٢٠.

- الدوسري راشد بن ظافر، والركبان احمد بن غرم الله (٢٠١٩) ؛ بناء سياسة تمويلية للجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع١٨٣.
- الشلاش، عبدالرحمن بن سليمان (٢٠٢١) ؛ دور الجامعات والكليات السعودية الأهلية في نشر الفكر المعتدل لدى طلابها: دراسة تطبيقية على كليات عنيزة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب.
- العسكر، سارة بنت فهد وآخرون (٢٠٢١) ؛ فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج٥، ع١٢.
- الجبرين، نورة بنت عبدالله (٢٠١٦) ؛ واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع١٦٨، ج٣.
- ناصر، حسين عليوي (٢٠٢٠) ؛ التعليم الجامعي الأهلي في العراق ودوره في تنمية المجتمع، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، ع٤٨.
- الشهوان، عبدالعزيز (٢٠١٠) ؛ تقويم الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية جامعة الأمير سلطان والجامعة العربية المفتوحة، مجلة رابطة التربية الحديثة، رابطة التربية الحديثة، مج٣، ع٧.
- بدرخان، سوسن سعد الدين (٢٠١٦) ؛ اتجاهات طلبة جامعة عمان الأهلية نحو مادة التربية الوطنية في تعزيز مفاهيم قيم الولاء والانتماء في الجامعة والمجتمع، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، مج١٦، ع١٣.
- الشهوان، عبدالعزيز (٢٠١٠) ؛ مرجع سابق.
- قاسم، خالد مصطفى (٢٠١٠) ؛ تحديات البحث العلمي العربي في ضوء الأزمة العالمية على الصناعات المعرفية العربية (رؤية مستقبلية)، جامعة الدول العربية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الاسكندرية، الجمعية العلمية الملكية الأردنية الهاشمية.
- الشلاش، عبدالرحمن بن سليمان (٢٠٢١) ؛ دور الجامعات والكليات السعودية الأهلية في نشر الفكر المعتدل لدى طلابها: دراسة تطبيقية على كليات عنيزة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب.

- العكسر، سارة بنت فهد وآخرون (٢٠٢١) ؛ فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٥، ع ١٢٤.
- العمري، نورة على (٢٠١٥) ؛ تقييم برامج خدمة المجتمع بالجامعات الأهلية السعودية: دراسة حالة بجامعة الأمير سلطان، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والانسانية، مؤسسة د.حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي، ع ١٤.
- الحمادي أمين عبدالوهاب، وسعيد فيصل هزاع (٢٠٢١) ؛ أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، مجلة الأندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع ٤١.
- خطاب، أركان سعيد (٢٠١٧) ؛ التعليم الجامعي الأهلي واقعه ودوره وسبل النهوض به، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع ٥٥.
- طاقة، محمد (٢٠١٠) ؛ الاختلالات الهيكلية في التعليم العالي الأهلي في العراق، ندوة التعليم الأهلي في العراق، اسطنبول، تركيا.
- ناصر، حسين عليوي (٢٠٢٠) ؛ التعليم الجامعي الأهلي في العراق ودوره في تنمية المجتمع، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، ع ٤٨.
- آل فهد، أسماء هاشم (٢٠٢١) ؛ الجامعات الحكومية والأهلية في العراق، مجلة الآداب، جامعة بغداد كلية الآداب، مج ملحق.
- الدوسري راشد بن ظافر، و الركبان احمد بن غرم الله (٢٠١٩) ؛ بناء سياسة تمويلية للجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٨٣.
- مريزيق هشام والفقير فاطمة (٢٠٠٨) ؛ قضايا معاصرة في التعليم الجامعي، عمان ، دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- عمارة، هشام (٢٠١٢) ؛ دور المجتمع الأهلي في دعم وتمويل التعليم العالي والبحث العلمي: دراسة تطبيقية على مصر، مجلة التجارة والتمويل كلية التجارة جامعة طنطا، مصر.
- الدوسري راشد بن ظافر، والركبان احمد بن غرم الله (٢٠١٩)؛ بناء سياسة تمويلية للجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٨٣.

- جويلي، مها عبدالباقي (٢٠١٦) ؛ تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيواس الانجليزي، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع٢٠٠.
- على، سحر محمد (٢٠٢٠) ؛ دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج١٤.
- آل فهد، أسماء هاشم (٢٠٢١) ؛ الجامعات الحكومية والأهلية في العراق، مجلة الآداب، جامعة بغداد كلية الآداب، مج ملحق.
- على، سحر محمد (٢٠٢٠) ؛ دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج١٤، ص٧٢٨.
- جويلي، مها عبدالباقي (٢٠١٦) ؛ تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيواس الانجليزي، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع٢٠٠.
- سحر محمد على (٢٠٢٠): مرجع سابق.
- الشهوان، عبدالعزيز (٢٠١٠) ؛ تقويم الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية جامعة الأمير سلطان والجامعة العربية المفتوحة، مجلة رابطة التربية الحديثة، رابطة التربية الحديثة، مج٣، ع٧٤.
- صالح معن عبدالقادر، و شهاب سامان احمد (٢٠١٩) ؛ واقع الجامعات والكليات الأهلية القائمة وعلاقتها باحتياجات سوق العمل: دراسة مقارنة، مجلة القانون والأعمال، جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، مختبر البحث قانون الأعمال، ع٤٧٤.
- الشهوان، عبدالعزيز (٢٠١٠) ؛ تقويم الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية جامعة الأمير سلطان والجامعة العربية المفتوحة، مجلة رابطة التربية الحديثة، رابطة التربية الحديثة، مج٣، ع٧٤.
- حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٦) ؛ التعليم في مصر ماضيه وحاضره ومستقبله، النهضة المصرية، القاهرة.
- قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٣٦٩ لسنة (٢٠٢٢) : الجريدة الرسمية العدد ٣٣ مكرر (ج) في أغسطس ٢٠٢٢.
- هلال، ناجي عبدالوهاب (٢٠١٩) ؛ رؤية مستقبلية لرفع القدرة التنافسية للجامعات العربية على ضوء التصنيف الدولي للجامعات، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج١٩، ع٤٤.

- عباس، محمود السيد (٢٠٢١) ؛ مداخل تحقيق التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية: دراسة ميدانية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ع٧٤.
- الحسين، نهاد أبي عبدالله وآخرون (٢٠٢١) ؛ تصور مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة المنصورة باستخدام مدخل الحوكمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، ع٦٢.
- عمر، حسام سمير (٢٠٢١) ؛ تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، جامعة أسيوط، كلية التربية للطفولة المبكرة، ع١٨.
- الصاوي، فوزية على وآخرون (٢٠٢١) ؛ تطوير دور إدارة جامعة السويس لتحقيق قدرتها التنافسية: دراسة تحليلية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ع٢٨، مج٢٠٤.
- هلال، محمد سعيد (٢٠٢١) ؛ تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرقابة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٢٩.
- أبو جمعة، محمود حسين، والحامدي محمد منصور (٢٠٢١): أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية بالأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، مج٢٩، ع١٤.
- مسعودي، سارة (٢٠٢١) ؛ أهمية تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة التكاليف في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل بيئة الأعمال الحديثة: دراسة استطلاعية من وجهة نظر أكاديمية ومهنية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة، مج١٠، ع١٤.
- غبور، أماني السيد (٢٠١٨) ؛ تصور مقترح لإدارة الكراسي العلمية بالجامعات المصرية كمدخل لتعزيز قدرتها التنافسية في ضوء بعض التجارب العربية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج٢٥، ع١٢٢.
- عمر، حسام سمير (٢٠٢١) ؛ تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، جامعة أسيوط، كلية التربية للطفولة المبكرة، ع١٨.

- الحسين، نهاد أبي عبدالله وآخرون (٢٠٢١) ؛ تصور مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة المنصورة باستخدام مدخل الحوكمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، ع٦٢.
- عمر، حسام سمير (٢٠١٨): تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، جامعة أسيوط، كلية التربية للطفولة المبكرة، ع١٨.
- عباس، محمود السيد (٢٠٢١) ؛ مداخل تحقيق التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية: دراسة ميدانية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ع٧٤.
- أبو سعده، وضيفة وآخرون (٢٠١٤) ؛ متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج٢٥، ع١٠٠.
- الصاوي، فوزية على وآخرون (٢٠٢١) ؛ تطوير دور إدارة جامعة السويس لتحقيق قدرتها التنافسية: دراسة تحليلية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج٢٨، ع١٢٠.
- العباد، عبدالله بن أحمد (٢٠١٧) ؛ نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ع٦٤، مج٣.
- الخوالدة، محمد فلاح (٢٠١٨) ؛ قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، مج٤٥، ع٤٤.
- الصاوي، فوزية على وآخرون (٢٠٢١) ؛ مرجع سابق.
- عمر، حسام سمير (٢٠٢١) ؛ تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، جامعة أسيوط، كلية التربية للطفولة المبكرة، ع١٨.
- عباس، محمود السيد (٢٠٢١) ؛ مداخل تحقيق التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية: دراسة ميدانية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ع٧٤.
- الصالح، عثمان عبدالله (٢٠١٢) ؛ تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح، مجلة الباحث، جامعة المجمعة، ع١٠.

- هلال، محمد سعيد (٢٠٢١)؛ تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٢٩.
- الصالح، عثمان عبدالله (٢٠١٢)؛ تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح، مجلة الباحث، جامعة المجمعة، ع١٠٤.
- الحسين، نهاد أبي عبدالله وآخرون (٢٠٢١)؛ تصور مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة المنصورة باستخدام مدخل الحوكمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، ع٦٢.
- القرني، حواء بنت محمد (٢٠١٨): تطوير سياسة القبول في الجامعات السعودية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء التجارب العالمية، تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، مج٢، ع٢٠٤.
- الحسين، نهاد أبي عبدالله وآخرون (٢٠٢١)؛ تصور مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة المنصورة باستخدام مدخل الحوكمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، ع٦٢.
- هلال، محمد سعيد (٢٠٢١)؛ تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٢٩.
- عبدالعزيز، حمدي جمعة (٢٠١٦)؛ دور تسويق الخدمات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية من وجهة نظر الدارسين بجامعة حلوان، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع١٤، ص٤٠٤.
- الحسين، نهاد أبي عبدالله وآخرون (٢٠٢١)؛ تصور مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة المنصورة باستخدام مدخل الحوكمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، ع٦٢.
- عباس، محمود السيد (٢٠٢١)؛ مداخل تحقيق التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية: دراسة ميدانية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ع٧.
- العولقي، عبدالله أحمد (٢٠٢٠)؛ استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي، مجلة الإدارة العامة، جامعة إب، اليمن، مج٦٠، ع٣٤.

- عمر، حسام سمير (٢٠٢١) ؛ تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، جامعة أسيوط، كلية التربية للطفولة المبكرة، ١٨ع.

- هلال، محمد سعيد (٢٠٢١) ؛ تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٩ع.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Haque, Irfan UI et al , al Trade Technology and International Competitiveness, EDI Development Studies, Economic Development Institute of the World Bank , Washington,D.C, the World Bank, 1995.
- Porter, Michael E., The Comptitive Advantage of Nations, the Free Press A Division of Macmillan, Inc, New York 1990.
- Macmillan English Dictionary (2007). 508.
- Sally Bakera (2007) : Images of excellence : constructions of institutional prestige and reflections in the university choice process British Journal of sociology of Education Vol (28)m No (3) pp (377).
- Margitta B.Bei (2002) : Theorising culture and culturein context : institute and excellence and control, 2002 Blackwell Science Ltd Nursing Inquiry p 257- 274.
- Zamani, A. & Esfahani, A (2014) : Assessing The Effect of Implementation EfcM Modle in **cacharan** Oil brd Gas Company, Interdisciplinary Journal of Comtemporary Research in Business, Vol, 5, No10.
- Council on Higher Education (2018): What is The difference between a public and private higher education provider? Retrieved at 06/09/2022 from <http://www.che.ac/za/content/what-difference-between-public-and-private-higher-education-provider>
- Piro, F.N.(2016): How Can Differences in International University Rankings be Explained?, Scientometrics, 109(3), pp 2263-2278.
- Maket, L. & Korir, M.(2017): Resource Inimitability: The Strategic Resource Characteristics for Sustainable Competitiveness in University , European Journal of Business and Innovation Research, 5(1), pp51-66.
- Wen, X & Xu, J.(2018): Evaluation and analysis of competitiveness of Regional Higher Education in China Based on Individual Advantage Characteristics, **Educational Sciences: Theory and Practices**, 18(5), pp1459-1472.
- Tanc.I. et al (2017): An Examination of the Factors Influencing the Green Initiative and Competitiveness of Private Higher Education Institutions in Malaysia, UKM Journal of Management , 51(2), pp87-99.
- International Standard Classification of Education ISCED 2011,(2012)

UNESCO Institute for Statistics, Montreal, Canada.

- Opportunities And Challenges For Private Universities In India, 2016 Sreeramana Aithal, Srinivas University India.

- Institutional Excellence in the Egyptian and Saudi Federations of Football in View of European Model of Excellence EFQM "A Comparative Study" (2021), International Journal of Human Movement and Sports Sciences 9(5): 993-1003, <http://www.hrpub.org>.

- The Influence Of Knowledge Management On The Competitive Ability Of Lithuanian Enterprises, (2014), Edmundas Jasinskas a, *, Biruta Svagzdiene a, , Arturas Simanavicius a, Lithuanian Sport University, Department of Sport management, economics and sociology, Sporto st. 6, Kaunas LT- 44221, Lithuania.

الملخص العربي

ملخص البحث

المقدمة :

يعد التميز هو المدخل الأساسي لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات من خلال تبنيها لرؤية ورسالة تسعى الجامعات لتحقيقها من خلال استراتيجيات عمل لمواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وذلك بتمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات وفق رؤية استراتيجية واضحة وشاملة. وقد فرضت هذه التحولات واقعاً جديداً وأدخلت تقنيات ومفاهيم حديثة تتفق مع طبيعة العالم المعاصر ومستحدثاته من الإنفتاح والإتصال والتحرر الإقتصادي الذي فتح المجال أمام المنافسة الأجنبية لكي تتمكن المؤسسات التعليمية من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق تقدم على منافسيها في مجال أنشطتها، فأصبحت مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة المحيطة، ومعرفة مكوناتها وأبعادها المستقبلية. ولكي تتمكن الجامعات الأهلية من المنافسة ويصبح لديها قدرة تنافسية لضمان رضا طلابها وعملائها داخليا وخارجيا فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها وأنشطتها، وتحسن دافعية العاملين نحو الإبداع والابتكار لتصل لمستوى جودة من الأداء يحقق بها الميزة التنافسية. وفي ظل المناخ العالمي الجديد وفي عصر التعليم الجامعي عابر القارات ، ومع التقدم الهائل الذي تشهده جامعات الدول المتقدمة في شتى مجالات العلوم، تغير دور الجامعة ولم يعد قاصراً على وظائفها التقليدية

فى تقديم المعارف ونشرها، بل أصبحت هناك ضرورة ملحة لرؤية جديدة للجامعات تجمع بين العالمية والموائمة لتحقيق متطلبات المجتمع المحلى الذى تعمل فى إطاره، وإقامة صلات أكثر مع الوسط الدولى وصولاً إلى العالمية.

ولمواكبة هذه المتغيرات والتحويلات العالمية ولظهور التنافسية بقوة بين الدول والمؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات الأهلية خاصة، فلا بد وأن تقوم الجامعات الأهلية بالتحديث المستمر والتطوير الدائم للبرامج التعليمية المختلفة بالكليات التابعة لها، أيضا تطور الأنشطة والبرامج الأخرى بها.

مشكلة الدراسة :

فى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية فى الإجابة على التساؤل الرئيسى التالى :
كيف يمكن بناء القدرة التنافسية المستدامة للجامعات الأهلية على ضوء معايير التميز المؤسسى؟
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسى الأسئلة الآتية :

١- ما الإطار الفيلسفى والمفاهيمى لكل من التميز المؤسسى والقدرة التنافسية وما العلاقة بينهما؟

٢- ما معايير التميز المؤسسى ومتطلبات تحقيقها؟

٣- ما الإطار المفاهيمى للجامعات الأهلية من الدراسات والأدبيات التربوية واللوائح والقوانين؟

٤- ما التصور المقترح لبناء القدرة المستدامة للجامعات الأهلية على ضوء معايير التميز المؤسسى؟

المنهج المستخدم :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفى لملائمته تطبيق موضوع الدراسة حيث يقوم بوصف ما هو قائم وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها واستنباط العلاقات بين الظواهر التربوية.

واستخدمت الدراسة هذا المنهج من خلال وصف القدرة التنافسية وبيان أبعادها وخصائصها وأهميتها وعلاقتها بالتميز المؤسسى باعتباره أحد مداخل تحسين القدرة التنافسية

حدود الدراسة :

ركزت الدراسة الحالية على بناء القدرة التنافسية المستدامة للجامعات الأهلية، وتناولت التميز المؤسسى من حيث الماهية والفلسفة والخصائص والأهداف وتناولت أيضا المعايير التميز المؤسسى.

خطوات الدراسة :

سارت الدراسة لتحقيق أهدافها وفقاً للخطوات الآتية :

مجلة العلوم التربوية والتنمية مجلد (١) عدد (١) يناير ٢٠٢٥

الخطوة الأولى :

تناولت الإطار العام للدراسة وشملت المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمنهج المستخدم وأدواته، والدراسات السابقة، وخطوات الدراسة.

الخطوة الثانية :

ومن هنا قامت الدراسة بعرض التميز المؤسسي بالأدبيات والدراسات التربوية المختلفة وكذلك القدرة التنافسية من حيث الماهية والمفهوم والخصائص والأبعاد والمبررات من خلال الإطار الفلسفي الحاكم لكلا المفهومين.

الخطوة الثالثة :

قامت الدراسة بعرض موجز لنماذج التميز المؤسسي والتركيز على النموذج الأوروبي ومعاييره.

الخطوة الرابعة :

وفيها تم الرجوع إلى الدراسات والبحوث التربوية التي تناولت الجامعات الأهلية بالإضافة إلى اللوائح والقرارات الخاصة بانشائها.

الخطوة الخامسة : للإجابة عن السؤال الرابع

ما التصور المقترح لبناء القدرة التنافسية المستدامة للجامعات الأهلية في ضوء معايير التميز المؤسسي؟ قامت الدراسة بعرض مجموعة من التوصيات من خلال ما توصلت إليه من نتائج الدراسة النظرية لبناء وتحسين القدرة التنافسية للجامعات الأهلية على ضوء معايير التميز المؤسسي.

أهم النتائج :

توصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور مقترح لبناء القدرة التنافسية المستدامة للجامعات الأهلية على ضوء معايير التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية :

القدرة التنافسية

الجامعات الأهلية

التميز المؤسسي

Buliding the sustainable competitiveness of private universities in the light of standards of institutional excellence (a proposed scenario)

Submitted by
dr. Aisha Abdell Fattah Eldougoug
Assistant professor of Higher education
And continuing education department
faculty of Graduate Studies of education
Cairo University

Summary

Introduction :

Excellence is the main entrance to achieving institutional excellence in universities through their adoption of a vision and mission that universities seek to achieve through work strategies to confront internal and external environmental changes by empowering employees and their participation in decision-making and assuming responsibilities in accordance with a clear and comprehensive strategic vision.

These transformations imposed a new reality and introduced modern techniques and concepts that are consistent with the nature of the contemporary world and its innovations of openness, communication and economic liberalization, which opened the way for foreign competition so that educational institutions could create a competitive advantage that would enable them to achieve progress over their competitors in the field of their activities. Between it and the surrounding environment, and knowledge of its components and future dimensions. These transformations imposed a new reality and introduced modern techniques and concepts that are consistent with the nature of the contemporary world and its innovations of openness, communication and economic liberalization, which opened the way for foreign competition so that educational institutions could create a competitive advantage that would enable them to achieve progress over their competitors in the field of their activities. Between it and the surrounding environment, and knowledge of its components and future dimensions.

. In order for private universities to be able to compete and have a competitive ability to ensure the satisfaction of their students and customers internally and externally, they need to be distinguished by their services and activities, and to improve the motivation of workers towards creativity and innovation to reach a quality level of performance that achieves a competitive advantage.

In light of the new global climate and in the era of transcontinental university education, and with the tremendous progress witnessed by the universities of developed countries in various fields of science, the role of the university has changed and is no longer limited to its traditional functions of providing and disseminating knowledge, but rather there has become an urgent necessity for a new vision of universities that combines global Adaptation to achieve the

requirements of the local community in which it operates, and to establish more links with the international community in order to reach the global level.

In order to keep pace with these global changes and transformations and the emergence of strong competition between countries and educational institutions in general and private universities in particular, private universities must constantly update and permanently develop the various educational programs in their faculties, as well as the development of other activities and programs in them.

The study Problem:

In light of the foregoing, the problem of the current study can be identified in answering the following main question:

How can the sustainable competitiveness of private universities be built in the light of standards of institutional excellence?

From this main question, the following questions arise:

- 1- What is the philosophical and conceptual framework for both institutional excellence and competitiveness, and what is the relationship between them?
- 2- What are the standards of institutional excellence and the requirements for achieving them?
- 3- What is the conceptual framework for private universities in terms of educational studies and literature, and regulations and laws?
- 3- What is the conceptual framework for private universities in terms of educational studies and literature, and regulations and laws?
- 4- What is the proposed vision for building the sustainable capacity of private universities in the light of standards of institutional excellence?

The method used:

The current study used the descriptive approach for its suitability to apply the subject of the study, as it describes what exists, collects data and information, analyzes and interprets it, and elicits relationships between educational phenomena.

The study used this approach by describing competitiveness and clarifying its dimensions, characteristics, importance and relationship to institutional excellence as one of the entrances to improving competitiveness.

The limits of the study:

The current study focused on building the sustainable competitiveness of private universities, and dealt with institutional excellence in terms of nature, philosophy, characteristics and objectives, and also addressed the standards of institutional excellence.

Study steps:

The study proceeded to achieve its objectives according to the following steps:

The first step :

It dealt with the general framework of the study and included the introduction, the problem of the study, the importance of the study, the objectives of the study, the limits of the study, the terminology of the study, the method used and its tools, previous studies, and the steps of the study.

The second step:

The study presented institutional excellence in literature and various educational studies, as well as competitiveness in terms of essence, concept, characteristics, dimensions and justifications.

The third step:

The study presented a summary of the models of institutional excellence and focused on the European model and its standards.

The Step Four:

Reference was made to educational studies and research that dealt with private universities, in addition to the regulations and decisions for their establishment

The Step Five:

The study presented a set of recommendations through the findings of the theoretical study to build and improve the competitiveness of private universities in the light of standards of institutional excellence.

The most important results:

The results of the study came to the development of a proposed vision to build the sustainable competitiveness of private universities in the light of standards of institutional excellence.

Key words:

Competitiveness - private universities - institutional excellence