



مجلة كلية التربية



تصور مقترح لتعزيز التنافسية العالمية للجامعات المصرية.
(بحث مستقل من رسالة دكتوراه)

إعداد

فكري عبد الله فكري حسن
باحث دكتوراه بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ هادية محمد رشاد أبو كيلة
أستاذ أصول التربية المتفرغ والعميد الأسبق
كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى صياغة تصور لإدارة الجامعات المصرية لتعزيز التنافسية العالمية بأقل تكلفة، في أقل وقت وبأقل جهد، من خلال تحديد مفهوم التنافسية العالمية واستكشاف بعض التحديات التي تواجه الجامعات، خاصة تلك الناتجة عن تأثير العولمة والثورة الرقمية على قطاع التعليم العالي، والتي أحدثت ثورة في مفهوم التعليم الجامعي. وقد توصل الباحث إلى ضرورة التزام الجامعة ببعض القيم الحاكمة أهمها احترام الجميع والتركيز على القلة المؤثرة (مبدأ باريتو). ويتكون التصور المقترح من: القائد (القيادة الحكيمة)، الوصف الوظيفي لجميع العاملين والتدريب، المحاسبية، التحسين المستمر والتدريب والشراكة الكاملة.

وعلى ضوء تلك النتائج، فقد أوصى البحث بضرورة توافر قيادة داعمة لعملية تحديد المسؤوليات (الوصف الوظيفي)، التدريب، المحاسبية، ثم التحسين المستمر والشراكة الكاملة من الجميع في المكاسب المادية والمعنوية والاهتمام بالتدريب والتنمية المهنية المستدامة لكافة القيادات والعاملين بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: التنافسية العالمية، المحاسبية، التحسين المستمر، الشراكة

الكاملة.

A Proposed Vision to Enhance the Global Competitiveness of Egyptian Universities.

Abstract:

This research aimed to formulate a vision for the management of Egyptian university to enhance global competitiveness at the lowest cost, in the shortest time, and with the least effort. This vision is achieved by defining the concept of global competitiveness and exploring some of the challenges faced, especially those resulting from the impact of globalization and the digital revolution on the higher education sector, which has revolutionized the concept of university education. The researcher concluded that universities must adhere to core guiding values, the most important of which are respecting everyone and Focusing on the influential few (Pareto Principle). The proposed framework consists of: a wise leadership (the leader), a clear job description for all employees coupled with training, accountability, continuous improvement, and full partnership .

Based on these findings, the study recommends the necessity of supportive leadership for defining responsibilities (job descriptions), training, accountability, followed by continuous improvement and full partnership among all stakeholders, in both material and moral gains, with an emphasis on sustainable training and professional development for all university leaders and staff .

Keywords: global competitiveness, accountability, continuous improvement, full partnership.

مقدمة.

بالعلم والعمل تحيا الأمم. نظرًا لمسؤولية الجامعة في نقل المعرفة وتخرج كوادر تتناسب مع متطلبات سوق العمل والتحولت العالمية مثل الرقمنة والذكاء الاصطناعي، فهي تتحمل عبء تحديث المناهج وتطوير نظم التعليم لمواجهة التغيرات، بهدف تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز قدرة المجتمع على التكيف مع التطورات، حيث يعتبر التعليم الجيد أساسًا لقيادة التغيير وتحقيق التقدم.

وتعد الجامعات رافعة التنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية، فالهدف الأساس منها؛ الوصول إلى إنسان متوازن، متميز مزود بالعلم والمعرفة قادر على الاسهام في تطور البحث العلمي وتقدمه. كما تضطلع الجامعات بدور كبير في تحقيق الاستقرار داخل المجتمع من خلال احتضان الشباب من الفئة العمرية بين ١٨ و ٢٥ عاما والحفاظ على آمالهم في المستقبل.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

أصبحت التنافسية العالمية للجامعات أحد أهم مؤشرات جودة التعليم العالي، وتعد عاملاً حاسماً في تصنيف الجامعات واستقطاب الطلاب والباحثين والشراكات العالمية. ولذلك، برزت أهمية هذا التصور كأداة فعالة في تحسين العمليات، وتقليل الهدر، ورفع مستويات الجودة. في هذا السياق، تبرز أهمية وجود تصور إداري لقيادة الجامعات المصرية لتعزيز التنافسية العالمية بأقل تكلفة، في أقل وقت وبأقل جهد.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: -

كيف يمكن صياغة تصور مقترح لتعزيز التنافسية العالمية للجامعات المصرية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مفهوم التنافسية العالمية؟
 ٢. ما مبررات صياغة تصور مقترح لتعزيز التنافسية العالمية للجامعات المصرية؟
 ٣. ما التصور المقترح لتعزيز التنافسية العالمية للجامعات المصرية؟
- أهداف الدراسة:** ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تحديد الإطار المفاهيمي للتنافسية العالمية.

- التعرف على مبررات صياغة تصور مقترح لتعزيز التنافسية العالمية.

- وضع تصور مقترح لتعزيز التنافسية العالمية للجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

- استخلاص تصور إداري لقيادة الجامعات المصرية لتعزيز التنافسية العالمية بأقل تكلفة، في أقل وقت وبأقل جهد.

- تقديم نموذج مصري عربي -يختلف عن النماذج الغربية- يحقق الجودة ويعزز التنافسية العالمية يتوافق مع طبيعة أغلب الجامعات الحكومية التي تواجه نقص حاد في الموارد المالية.

- تعزيز الاستفادة من الطاقات الطلابية الشبابية والكوادر الجامعية، والاستغلال الأمثل لجميع الموارد.

منهج الدراسة:

- تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، كونه قادرا على رصد وتحديد الإطار المفاهيمي لواقع التنافسية العالمية.

مصطلحات الدراسة:

- التنافسية العالمية:

"قدرة الجامعة على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية ويرفع من سمعتها الأكاديمية". (العباد، ٢٠١٧)

ويعرف البحث الحالي التنافسية العالمية بأنها: قدرة الجامعة على تقديم قيمة مضافة للعملاء تزيد عما تقدمه لهم الجامعات المناظرة.

الجامعات (Universities):

كل أنواع الدراسات التي تتم بعد المرحلة الثانوية. (UNESCO, 9 October 1998, p. 1)

الإطار المفاهيمي للتنافسية العالمية.

يري (مصطفى أ.، ٢٠٠٣) أن للتنافسية شقين الأول: التميز على الجامعات المنافسة في المجالات الحيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملي للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة وابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية، والثاني فهو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب إلى السوق المحلية والخارجية والنجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول. ويتضح من تصنيف الجامعات المصرية عالمياً:

وجود ثلاث جامعات في تصنيف شنغهاي الصيني، وهي: جامعة القاهرة في المرتبة ٣٠١ - ٤٠٠، والإسكندرية في المدى ٥٠١ - ٦٠٠. جامعة المنصورة في المرتبة ٦٠١ - ٧٠٠، وعين شمس في المرتبة ٧٠١ - ٨٠٠. (Academic Ranking of World Universities, 2022)

التحقت خمس جامعات بتصنيف QS البريطاني، وهي: الجامعة القاهرة في المرتبة ٣٧١، وجامعة الأمريكية بالقاهرة في المرتبة ٤١٥، وجامعة عين شمس في المدى ٧٢١ - ٧٣٠، وجامعة الإسكندرية في المرتبة ٩٠١ - ٩٥٠. (The QS World University Rankings, 2023) وبناء على ذلك فإن الجامعات المصرية بعيدة بشكل كبير عن مستوى الجامعات العالمية.

مبررات صياغة تصور مقترح لتعزيز التنافسية العالمية للجامعات المصرية

تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها.

حدد قانون تنظيم الجامعات ٤٩ لسنة ١٩٧٢ أهداف الجامعات بأنها "تختص بكل ما يتعلق بالتعليم والبحث العلمي في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً،

متوخية في ذلك المساهمة في رقي الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات... (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ص ٤)

تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٦).

يُعدّ التعليم العالي محورًا أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة، ويُعتبر عنصرًا رئيسيًا لتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تركز على دعم التنمية الاقتصادية، تعزيز البحث العلمي والابتكار، تحقيق العدالة والشمولية ومواكبة المعايير الدولية.

تحقيق الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠

بهدف مواكبة التغيرات العالمية وتحقيق التميز المؤسسي والتنافسي على المستويين الإقليمي والدولي من خلال: تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسات التعليمية، تفعيل البحث العلمي، تحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة، التميز والريادة العالمية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٢)

مواجهة بعض التحديات التي تواجه الجامعات المصرية.

تتنوع التحديات التي تواجه الجامعات المصرية والتي منها:

العولمة. (Globalization)

تُعدّ العولمة عملية متعددة الجوانب ذات تأثير على الجامعات: اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، والعولمة تطرح تحديات ضخمة منها: قضايا إتاحة التعليم الجامعي والانتفاع به وتمويله، وكذلك قضايا السيادة الوطنية، والتنوع الثقافي، والتنمية المستدامة، وإتاحة الانتفاع بالتعليم الجامعي عبر الحدود والاتجار بالخدمات التعليمية التي تعني إخضاع التعليم لظروف ومتغيرات السوق وقواعد العرض والطلب مما يعني تراجع قدرة الدول، وضعف قدرتها على رسم السياسات التعليمية مما يفيد الدول الكبرى ويؤثر سلباً على الدول الفقيرة. (اليونسكو، ٢٠٠٤، ص ص ٤-٥) وعززت العولمة التوجه نحو التماثل المؤسسي والتشابه المتزايد بين أنظمة الجامعات وأساليب الإدارة، وتقوم مؤسسات دولية كاليونسكو، بفرض نموذج موحد لإدارة الجامعات. (Maciag, 2019, pp. 20-28)

تدويل الجامعات.

يُعتبر التدويل آلية تساعد الجامعات في الجمع بين الجوانب المحلية والعالمية، وتعزيز علاقاتها الدولية، حيث أصبح من الأهداف المهمة التي تحدد مكانة الجامعات محليًا وعالميًا، وتُعزز من تنافسيّتها. يرتبط التدويل بالعولمة ويستخدم كاستراتيجية لمواكبتها، بهدف إعداد الطلاب لعالم يهيمن عليه العوالمية وتكوين مواطن عالمي. تتنوع إجراءات التدويل بين التدويل المحلي، الذي يُدمج الأبعاد الدولية في الحرم الجامعي عبر مناهج وتبادل طلابي وأعضاء هيئة تدريس من دول أخرى، والتدويل الخارجي، الذي يتضمن إنشاء فروع خارج البلد، إرسال الطلاب للدراسة في الخارج، أو إقامة شراكات مع مؤسسات تعليمية دولية. (ألتباخ، ديزبيرج، و رامبلي، ٢٠١٠، ص ص ٦٩-٧٠)

زيادة اعداد خريجي التعليم الجامعي الحكومي في مصر والتحديات المستقبلية.

تشهدت الجامعات الحكومية زيادة مطردة في أعداد الخريجين، مما يعكس النمو المستمر في عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم العالي.

الجدول (١): اعداد الخريجين بالجامعات المصرية الحكومية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة

والإحصاء، ٢٠٢٣ ديسمبر)

الاعداد					
السنة	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢
جملة	٤٠٦٣٦٩	٤٢٨٥٦١	٤٥٠٥٢٢	٤٧١٤٥٩	٤٩٥٥٦١
ذكور	١٧٤٦٢٧	١٧٨٦١٣	١٩٢٢٥٦	٢٠١٣٩١	٢١١١١٠
اناث	٢٣٢٠٤٢	٢٤٩٩٤٨	٢٥٨٢٦٦	٢٧٠٠٦٨	٢٨٤٤٥١

من خلال حساب معدل النمو السنوي، يتضح أن متوسط النمو السنوي يعادل

حوالي ٥% (باستخدام معادلة معدل النمو المتوسط).

توقع بأعداد الخريجين حتى ٢٠٣٠

باستخدام معدل النمو السنوي المقدر، يمكن التنبؤ بعدد الخريجين في المستقبل

كما يلي:

جدول (٢): أعداد الخريجين بالجامعات الحكومية المصرية من ٢٠١٨:٢٠٢٢ وتوقعات الزيادة حتى ٢٠٣٠ (الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة بالمصدر السابق)

السنة	عدد الخريجين	الزيادة عن العام السابق	نسبة الزيادة
2018	406369	-	-
2019	428561	22192	0.05
2020	450522	21961	0.05
2021	471459	20937	0.04
2022	495561	24102	0.05
2023	520339	متوقع	متوسط نسبة الزيادة ٥%
2024	546356	متوقع	
2025	573674	متوقع	
2026	602357	متوقع	
2027	632475	متوقع	
2028	664099	متوقع	
2029	697304	متوقع	
2030	732169	متوقع	

ومع الزيادة المتوقعة في اعداد الخريجين تزيد التحديات وأبرزها: ضعف فرص التوظيف، تدني جودة التعليم، نقص المهارات العملية والتدريب للخريجين. ولتحقيق التنافسية العالمية لابد من تحقيق الجودة لجميع مكونات الجامعة، ومن خلال دراسة:

١. نماذج الجودة لعلماء من الولايات المتحدة الأمريكية مثل: فريدريك تايلور، إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، والتر شيوهارت وأرموند فايجنباوم.
٢. نماذج الجودة لعلماء من اليابان مثل: كاروا إيشيكاوا، جينشي تاجوشي.
٣. جائزة الملك عبد العزيز: النموذج الوطني للتميز المؤسسي ٢٠٢٢.
٤. جائزة مالكوم بالدريج (M. Baldrige) للتميز المؤسسي.
٥. معايير الجودة والاعتماد في جمهورية مصر العربية.

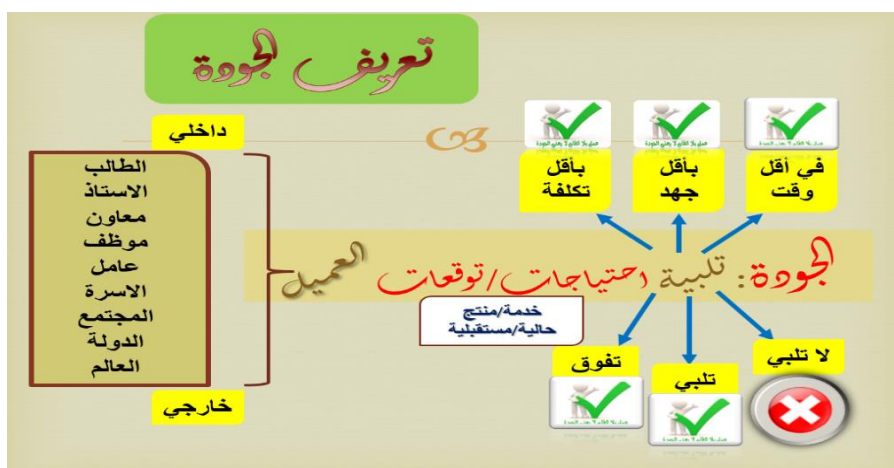
٧. معايير الجودة والاعتماد معايير الترخيص المؤسسي واعتماد البرامج بالتعليم العالي بدولة الامارات العربية المتحدة.

٨. معايير الجودة والاعتماد نموذج "المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة".

٩. مواصفة الايزو ٢١٠٠١ لسنة ٢٠١٨.

توصلت الباحث أن الجودة هي: تلبية احتياجات/ توقعات العميل.

كما يمكن أن تعرف الجودة: أن تلبى جميع مخرجات العمليات توقعات العملاء أو تفوق توقعاتهم.



شكل (١) تعريف الجودة الذي توصلت اليه الدراسة (من إعداد الباحث)

ويتكون هذا التعريف من أربعة عناصر هي:

١- " تلبية " ولها ثلاث مستويات:

الأول: أن يلبي مقدم الخدمة/ المنتج احتياجات أو توقعات العميل. (المستوى المفروض/ الطبيعي)

الثاني: يتحقق للعميل مزيد من الرضا إذا حصل عن الخدمة أو المنتج بصورة أفضل مما يتوقع: سعر أقل أو جودة أعلى أو إضافة لم يكن يتوقعها. (المستوي الطموح/ المستقبلي)

الثالث: يشعر العميل بعدم الرضا إذ لم تتحقق المتطلبات التي كان يتوقعها أو حصل عليها بسعر أعلى أو بعد وقت أطول أو مواصفات غير كاملة. (مستوي مرفوض للمؤسسات الناجحة)

على المؤسسات التعليمية الناجحة الاهتمام بالمستوي الأول والسعي الى تحقيق المستوى الثاني.

- ضوابط تتحقق تلك "التلبية":

أ- أن تكون تلك "التلبية" في أقل وقت.

ب- أن تكون تلك "التلبية" بأقل جهد.

ج- أن تكون تلك "التلبية" بأقل تكلفة.

٢- "احتياجات/ توقعات" ويكمن أن نسميها "مواصفات أو معايير"، وتظهر احتياجات/ توقعات العميل في شكل منتج أو خدمة. وتكون إما "احتياجات حالية" أو "توقعات مستقبلية".

٣- "العميل" ويكون إما عميل من داخل المؤسسة مثل: الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، معيدين، معاونين، موظفين، عمال، أو من خارج المؤسسة مثل: الاسرة، المجتمع، الدولة...

٤- العنصر الرابع وهو مقدم الخدمة/ المنتج. الذي يسعى لتلبية "احتياجات/ توقعات" العميل.

ومن الجدير بالذكر أن العلاقة بين مقدم الخدمة/ المنتج والعميل علاقة تبادلية، بمعنى أن العميل في عملية معينة قد يكون مقدم خدمة/ منتج في عملية أخرى مثل: العلاقة بين المحاضر والطلاب، فالمحاضر هو مقدم الخدمة التعليمية للطلاب، والمحاضر نفسه يكون عميل عند طلب خدمة طبية أو اجتماعية داخل الجامعة.

وعليه فأن الجودة طرفان رئيسيان هما: الأول وهو مقدم الخدمة/ المنتج ويمثلها في الدراسة الحالية أعضاء هيئة التدريس والجهات المعاونة لعملية التدريس، والثاني وهو العميل الذي يمثله الطلاب كمستفيد رئيس ثم الأسرة والمجتمع.

- ثم تظهر هيئة المنح/ الاعتماد كطرف ثالث دوره أن يتأكد من أن الطرف الأول يحقق "احتياجات/ توقعات" الطرف الثاني.
- من ذلك نستنتج أن تحقيق الجودة للعملية التعليمية يعتمد أساسا على أعضاء هيئة التدريس والجهات المعاونة لعملية التعليمية.
- وعلى هذا تذهب الدراسة إلى: -

- ضرورة القضاء على الهدر داخل جميع العمليات بالجامعات.
- ربط أهداف الجامعة بتلبية احتياجات وتوقعات العملاء وسوق العمل.
- تقليل القيود المفروضة على التمويل وأبواب الصرف مع تشديد المساءلة.
- بناء كوادر تدريسية متميزة وتفعيل دور مراكز البحث بالجامعات المصرية.
- ضرورة تواصل الجامعات المصرية مع الجامعات العالمية من خلال حرية انتقال الباحثين وأعضاء هيئات التدريس.

تصور مقترح لتعزيز التنافسية العالمية للجامعات المصرية ويشمل المحاور:

المحور الأول: أهداف التصور المقترح.

يهدف التصور المقترح إلى الوصول إلى منهجية إدارية تعزز التنافسية العالمية للجامعات المصرية من خلال:

- ١- توافر "القيادة الحكيمة" في تعزيز التنافسية العالمية للجامعات المصرية.
- ٢- توافر "الوصف الوظيفي" لجميع العاملين في تعزيز التنافسية العالمية.
- ٣- استخدام "نهج العملية" في تنفيذ جميع مهام الوصف الوظيفي.
- ٤- تفعيل "المحاسبية" لجميع العاملين على أداء مهام الوصف الوظيفي (تقييم العمل) في تعزيز التنافسية العالمية للجامعات المصرية.
- ٥- "التحسين المستمر" لجميع العمليات.
- ٦- "الشراكة الكاملة" في تعزيز التنافسية العالمية للجامعات المصرية.

المحور الثاني: أهمية التصور المقترح.

يكتسب هذا التصور المقترح أهميته في تعزيز التنافسية العالمية للجامعات المصرية بدون الحاجة الي موارد مالية أو بشرية إضافية ويشمل:

- ١- تعزيز ثقة مؤسسات المجتمع أن الجامعة تقدم لأبنائهم خبرات تعليمية يحتاجها سوق العمل، وتأهلهم للتعلم مدي الحياة.
 - ٢- الجامعة المنافسة عالميا لديها قيادة حكيمة تعمل على وحدة الهدف وتوجيه الناس، كما تضمن مشاركة المتعلمين والمستفيدين الآخرين.
 - ٣- الجامعة المنافسة عالميا لديها إدارة منظمة وتعمل بفعالية وكفاءة وتحترم وتشرك جميع الأشخاص على جميع المستويات، وتعترف بالكفاءة وتمكنها وتعززها.
 - ٤- تحقق الجامعة المنافسة عالميا نتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
 - ٥- الجامعة المنافسة عالميا تأكد على قياس ومراقبة رضا المتعلمين والمستفيدين الآخرين واتخاذ الإجراءات المناسبة.
 - ٦- تدير الجامعة العلاقات بشكل فعال مع المستفيدين لتحقيق النجاح المستمر.
 - ٧- تطور الجامعة المناهج لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
 - ٨- جامعة لديها القدرة على جذب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم والحفاظ عليهم.
- المحور الثالث: منطلقات التصور المقترح وهي: -

- ١- رؤية مصر ٢٠٣٠
- ٢- الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠
- ٣- دور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم العالي والاعتماد.
- ٤- الدستور المصري وجودة التعليم مصر ٢٠١٤ (المعدل ٢٠١٩)
- ٥- مواجهة بعض التحديات الداخلية والخارجية.

المحور الرابع: أسس التصور المقترح.

تأسس التصور المقترح من خلال تناول الإطار المفاهيمي للتنافسية العالمية، وكذلك مبررات تطبيق التصور المقترح في ظل التحديات الداخلية والخارجية التي تلزم الجامعات المصرية بضرورة تواجدها في المراكز المتقدمة في التصنيفات العالمية، تلبية الدولة المصرية.

المحور الخامس: القيم الحاكمة للتصور المقترح.

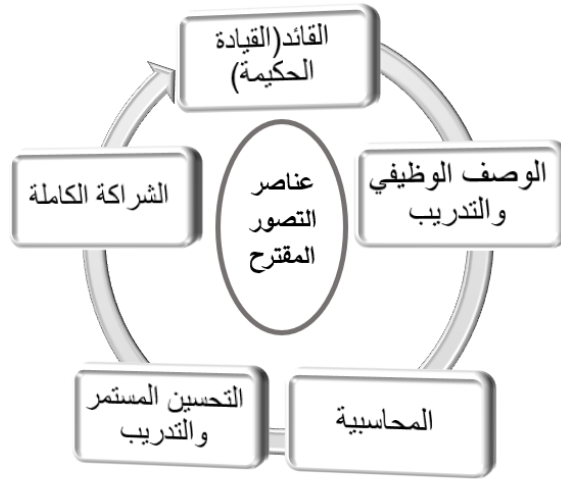
هناك مجموعة من القيم الحاكمة لنجاح التصور المقترح وأهمها:

✓ احترام الجميع.

✓ التركيز على القلة المؤثرة: مبدأ باريتو (٢٠ : ٨٠).

المحور السادس: عناصر التصور المقترح.

يتكون التصور المقترح من خمس عناصر أساسية تتضح من خلال الشكل التالي:



الشكل (٢): عناصر التصور المقترح (الشكل من إعداد الباحث)

أولاً: القائد (القيادة الحكيمة):

القائد هو أحد أفراد المؤسسة وينطبق عليه ما ينطبق على باقي أفراد المؤسسة، إلا أنه هو المسئول الأول عن تأسيس وحدة الهدف ورسم الاتجاه للمنشأة، وعليه أن ينشئ ويحافظ على المناخ الداخلي المناسب للعاملين للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنشأة ولدفع المسيرة وتوجيهها لمكافأة وتشجيع المنجزين المتميزين، وتغيير سلوك غير المنجزين. ويعد "توفر قيادة حكيمة" شرط لازم لنجاح التصور المقترح.

ثانياً: الوصف الوظيفي لجميع العاملين والتدريب:

وثيقة رسمية توضح المهام والمسؤوليات والمتطلبات والمؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة معينة، كما يحدد العلاقات الوظيفية وبيئة العمل، ويساعد في تقييم الأداء واستقطاب المرشحين المناسبين ويشمل: (تعريف الوظيفة- ملخص الوظيفة- المسؤوليات والواجبات- صلاحيات شاغل الوظيفة- معايير الأداء- ظروف العمل- مواصفات الوظيفة). (Dessler, 2020).

مما سبق نستخلص أن الوصف الوظيفي يهدف الى التركيز على العميل وتلبية توقعاته والسعي نحو تجاوز تلك التوقعات حتى لو تطلب ذلك تعديل/ تغيير/ أو إلغاء بعض الإجراءات، وربط أهداف الجامعة باحتياجات وتوقعات العميل، وقياس مدى رضا العملاء (المستفيدين) والعمل وفقاً لنتائج ذلك القياس (المحاسبية).

ثالثاً: المحاسبية:

المحاسبية هي: تحمّل الفرد مسؤولية أفعاله. (Kenton, 2025) ويرى الباحث أن المحاسبية هي: مقارنة المهام بالنتائج وتحمل الفرد المسؤولية عن نتائج أفعاله. وتشير إلى مسؤولية الطلاب والأساتذة عن أفعالهم وأداءاتهم ضمن البيئة الجامعية، حيث يجب على كل فرد أن يتحمل نتائج سلوكه والتزامه الأكاديمي. هذا وتعد المحاسبية من أهم عناصر نجاح الجامعة حيث أنها: تعزز القيم الأخلاقية، تدعم بيئة تعليمية نزيهة وشفافة، تساعد في بناء الثقة بين جميع الأطراف المعنية (الطلاب، والأساتذة، والمجتمع)، تساعد على تحسين جودة التعلم، تحفيز الطلاب على بذل الجهد وتعزز النزاهة الأكاديمية.

وفي هذه المرحلة يتم تقييم جميع العاملين داخل المؤسسة من خلال فحص آراء العميل الداخلي والخارجي (المستفيد من الخدمة/المنتج).

رابعاً: التحسين المستمر والتدريب:

التحسين المستمر هو نشاط يتكرر بشكل دوري بهدف تحسين الأداء. بمعنى آخر، هو عملية مستمرة يسعى من خلالها الأفراد أو المؤسسات إلى مراجعة وتطوير طرق

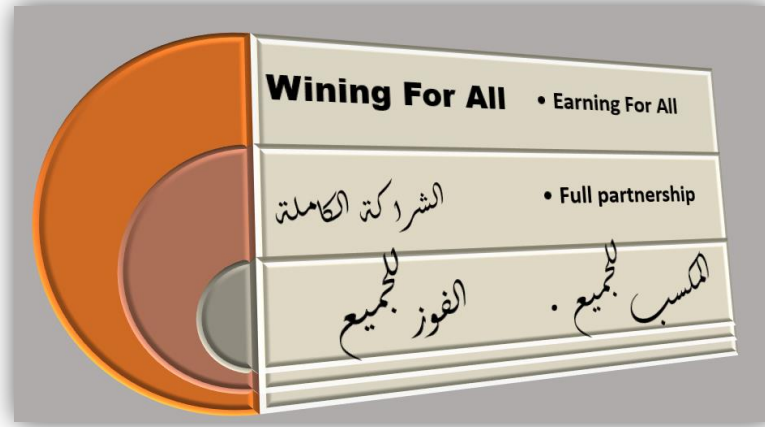
العمل، الأداء، أو النتائج بشكل دائم، بهدف تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة بشكل مستمر، وليس لمرة واحدة فقط. (ISO, 2018) وللتدريب دوراً أساسياً في عملية التحسين المستمر، حيث يُسهم في تطوير المهارات والمعرفة بشكل مستمر لزيادة الكفاءة والجودة.

خامساً: الشراكة الكاملة:

توصل البحث الي أهمية الشراكة الكاملة في نجاح الجامعة في تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد من دراسة الإدارة التشاركية ونظرية Z اليابانية (Alexander, 1981)، طور عالم الاقتصاد الأمريكي الياباني ويليام أوتشي في الثمانينيات نظرية Z، بهدف تعزيز الولاء والتحفيز لدى الموظفين. وتقوم هذه النظرية على:

١. تشجع على التوظيف المستقر وتوفير وظيفة مدى الحياة، مما يعزز الولاء والإنتاجية العالية.
 ٢. تؤكد على أهمية رفاهية الموظفين داخل وخارج بيئة العمل، مع دعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
 ٣. تركز على بناء علاقات شراكة وثقة بين الموظفين والإدارة، مع دعم التطوير المهني والتدريب المستمر.
 ٤. تعتمد على توفير بيئة عمل آمنة، وتوجيه مرن، ومعاملة عادلة، مع تشجيع التواصل والتعاون بين جميع أعضاء المنظمة.
- وتقترح الدراسة الحالية أن توزيع الارباح المادية (عوائد تقليل الهدر وزيادة الطلب على الخدمات والمنتجات) على خمسة فئات متساوية على النحو التالي:
١. الشخص المسؤول المباشر عن التحسين.
 ٢. مالك المؤسسة أو الحكومة.
 ٣. جميع العاملين بالقسم الذي يعمل به الشخص المسؤول المباشر عن التحسين.
 ٤. دعم جهود التحسين المستمر المستقبلية.
 ٥. باقي العاملين بالمؤسسة مع إخطار الجميع بأسباب هذا الحافز.

والشكل التالي يلخص مفهوم المشاركة الكاملة



شكل (٣): يوضح مفهوم الشراكة الكاملة (الشكل من إعداد الباحث)

-المحور السابع: آليات تنفيذ التصور المقترح.

- اختيار قيادة حكيمة.
- تحدد المسؤوليات والصلاحيات لجميع العاملين داخل الجامعة (الوصف الوظيفي) مع توفير التدريب اللازم.
- كل مهمة وظيفية تنفذ من خلال مخطط العملية سيبيوك "S.I.P.O.C."
- يقوم العميل/ المستفيد بتقييم مستوى أداء الخدمة/المنتج.
- مجموع التقييمات يحدد درجة أداء أفراد المؤسسة لمهام الوصف الوظيفي.
- المحاسبية تكون وفقا لمجموع تقييمات العملاء (موضوعية اتخاذ القرارات).
- التحسين المستمر مع التدريب هو الأسلوب المناسب للقضاء على هدر الأموال و/أو الجهد و/أو الوقت، ويعمل على توحيد الأداء بما يلبي توقعات العملاء أو يفوق تلك التوقعات. (لين ستة سيجما)
- الشراكة الكاملة في النجاحات والمكاسب المحققة من التحسين المستمر (مكاسب مادية- مكاسب معنوية)

المحور الثامن: متطلبات تطبيق التصور المقترح.

يهدف تطبيق التصور المقترح الي استدامة التحسين المستمر للعمليات التي تتم بالجامعة، والقضاء على الهدر، مع احترام إنسانية العاملين بالجامعة والمستفيدين من خدماتها، وفيما يلي عرض لأهم متطلبات تطبيق المنهجية:

١ - المتطلبات القانونية لتطبيق التصور المقترح.

- تحتاج الجامعة إلى تعديل وإصدار بعض التشريعات والقرارات ومنها:
 - تفعيل اللامركزية وتحديث لائحة الجامعة بما يسمح بتطبيق التصور المقترح.
 - منح سلطات للقائمين على إدارة كليات الجامعة تمكنهم من توزيع عوائد التحسين المستمر على كافة العاملين.
- وتكون مسئولية التنفيذ للإدارة العامة للشئون القانونية بالجامعة، والإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالجامعة ومجلس الجامعة.

المتطلبات التنظيمية والبشرية لتطبيق التصور المقترح

إن تطبيق التصور المقترح يحتاج تغييرا في الثقافة التنظيمية للجامعة بما يتناسب مع فلسفتها في:

- تحديد المهام الوظيفية لجميع العاملين بكل دقة (الوصف الوظيفي)
 - نقل المهارات إلى العاملين لتعزيز مساهمتهم في التحسين المستمر.
 - منح جميع العاملين ملكية العمليات، وتحمل المسئولة عنها.
 - دعم الابتكار والإبداع بين العاملين بالجامعة.
 - الالتزام بمعاملة عادلة ومنصفة للعاملين بالجامعة.
- وتكون مسئولية التنفيذ إدارة الموارد البشرية وإدارة نظم المتابعة والتقويم.

المتطلبات المالية لتطبيق التصور المقترح

لا يحتاج تطبيق التصور المقترح الي موارد مالية لانه يهدف إلى تقليل الهدر في النفقات والاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية.

المحور التاسع: صعوبات تطبيق التصور المقترح.

قد يواجه تطبيق التصور المقترح بعض الصعوبات عند تطبيقه بالجامعات المصرية ومنها:

- يعد ندرة وجود القيادة الحكيمة تحدي أساسي أمام تطبيق التصور المقترح.
- الرضا المبالغ فيه بين القيادات الجامعية والعاملين، وبالتالي مقاومة أي تغيير.
- ضعف عملية التفكير ونقص امتلاك العملية، فالتفكير بنهج العملية ليس منتشر في الجامعات.
- تمثل ثقافة الجامعات البعيدة عن ثقافة الانفتاح والثقة والقبول تحديا كبيرا، إذ لابد من تمكين العاملين من الحديث بصراحة عن اقتراحاتهم ورؤيتهم للتحسين.
- خوف القيادات الجامعية والعاملين من الخسارة المادية أو المعنوية، والقلق من فقدان السلطة أو المصالح المكتسبة المرتبطة بالوضع الحالي.

المحور العاشر: سبل التغلب على صعوبات تطبيق التصور المقترح.

- وللتغلب على تلك الصعوبات، يجب توفير ما يلي:
- التعليم والتدريب المستمر لعلاج القصور في أداء مهام الوصف الوظيفي.
 - الإدارة من موقع الحدث وليس من المكتب.
 - التواصل الفعال بين جميع المستويات الأفقية والرأسية داخل الجامعة.
 - قادة قادرون على بناء رؤية لمواجهة متغيرات وتحديات المستقبل وتحفيز العاملين بها لتحقيقها.
 - الاستعداد التنظيمي للجامعة من خلال تقديم خريطة طريق للجامعة تبين فيها نقاط ضعفها والقضايا التي تحتاج إليها.
 - منح العاملين الوقت الكافي لتحديد وتنفيذ المشاريع التي تؤدي إلى تحسين رضا المستفيدين، ومعنويات العاملين، وتعزيز خبرة المستفيدين.

توصيات عامة ومقترحات.

توصلت الدراسة لعدة توصيات من أهمها ما يلي:

- ١- ضرورة تطبيق التصور المقترح في حالة رغبة الجامعات المصرية في مراكز متقدمة في تقييمات التنافسية العالمية.
- ٢- على الجامعات المصرية التخلص من المفاهيم التقليدية لطرق الإدارة الجامعية، وتبني مداخل إدارية حديثة من شأنها تعظيم القيمة المضافة للعمليات بالجامعة من خلال القضاء على الهدر والوفاء بمتطلبات العملاء.
- ٣- يمكن تطبيق التصور المقترح في الجامعات المصرية إذا توفرت قيادة داعمة لعملية تحديد المسؤوليات (الوصف الوظيفي)، التدريب، المحاسبية، ثم التحسين المستمر والشاركة الكاملة من الجميع في المكاسب المادية والمعنوية.
- ٤- يمكن من خلال تطبيق التصور المقترح تطوير الأداء الأكاديمي والمالي والإداري والبحثي في جميع عمليات الجامعة.
- ٥- الاهتمام بالتدريب المستمر والتنمية المهنية المستدامة لكافة القيادات والعاملين بالجامعة.

المراجع

- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (٢٠٢٣ ديسمبر). النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا. تم الاسترداد من <https://www.capmas.gov.eg>
- اليونسكو. (٢٠٠٤). التعليم العالي في مجتمع العولمة- وثيقة توجيهية. باريس: اليونسكو.
- أحمد سيد مصطفى. (٢٠٠٣). التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبد الله بن حمد بن ابراهيم العباد. (يناير، ٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة (المجلد ٦) العدد (٣)، صفحة ٤.
- فيليب جي ألتباخ، ليز ديزبيرج، و لورا إي رامبلي. (٢٠١٠). توجهات في التعليم العالي العالمي رصد الثورة الأكاديمية. (مركز البحوث والدراسات في وزارة التعليم العالي، المترجمون) الرياض: وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بجمهورية مصر العربية. رؤية مصر ٢٠٣٠. القاهرة www.crci.sci.eg
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٢٢). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠. تم الاسترداد من Egypt_vision_2030_MoHESR.

وزارة التعليم العالي. (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر تعديلاته (المجلد ٢٤). القاهرة: الهيئة العامة للمطابع الأميرية.

Academic Ranking of World Universities. (2022, Oct).

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2022.html>

Alexander, M. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Business Horizons.

Dessler, G. (2020). Human Resource Management (Vol. 16). New York: Pearson.

ISO. (2018). WWW.ISO.org.

Kenton, W. (2025, 4 10). Accountability: Definition, Types, Benefits, and Example. Retrieved 74, 2025, from <https://www.investopedia.com>

Maciąg, Jean. (2019). Lean Culture in Higher Education. Kraków, Poland: Springer. doi:<https://link.springer.com>

The QS World University Rankings. (2023, Oct)

UNESCO. (9 October 1998). World Conference on higher education. Higher Education in the Twenty-First Century

