البحث التاسع :

معالم إستراتيجية مقترحة لتميز التعليم العالي في ضوء أهداف التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)

إعداد :

د . دعاء حمدي محمود الشريف
الأستاذ المساعد بقسم أصول التربية
كلية التربية جامعة حلوان

معالم إستراتيجية مقترحة لتميز التعليم العالي في ضوء أهداف التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)

د . دعاء حمدي محمود الشريف
الأستاذ المساعد بقسم أصول التربية
كلية التربية جامعة حلوان

• **المستخلص** :
أصبح التميز هدفا قوميا رئيسا لمجتمعات العصر؛ بمعنى أنه يعد الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية القومية لأي مجتمع؛ وذلك من خلال بناء القدرات الإنسانية المتميزة باعتبارها العنصر الإنتاجي الرئيسي والمحدد الأساسي للتنمية المستدامة؛ ومن ثم جاءت توجهات رؤية مصر ٢٠٣٠ مؤكدة على الوصول للتميز كأحد أهم عوامل التنمية المستدامة والمستقلة. ويعد التعليم العالي المسؤول الرئيس عن إعداد المؤهلات العلمية والمهنية وتنمية العلاقات الإنسانية الهادفة للتقدم الحضاري التنموي، من خلال امتلاك المعرفة وأدواتها التقنية بشكل موجه وصحيح لاستثمارها بكافة أبعادها وصولا للإبداع والابتكار؛ فيتمثل دوره المنوط به لتحقيق النقلة الوطنية للمستقبل، وتكوين قاعدة للتنمية المستدامة، وبالتالي تتمحور مشكلة الدراسة في حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى تحديد معالم إستراتيجية لتميز مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ . ومن ثم تهدف الدراسة تحديد الإطار التنظيري لمفهوم التميز للتعليم الجامعي والتنمية المستدامة برؤية مصر ٢٠٣٠، وأبعاد ومرتكزات التميز للتعليم الجامعي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، وإيضاح معالم الإستراتيجية المقترحة لتحقيق تميز مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠.

كلمات مفتاحية: التعليم العالي، التميز، التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠

Suggested Strategic Milestones for Higher Education Excellence in Light of the Sustainable Development Goals (Egypt's Vision 2030)

Dr. Doaa Mahmoud Hamdi Mustafa al-Sharif

Abstract:

Distinction has become a major national goal of today's societies; In other words, it is considered the main pillar for achieving the national strategic goals of any society. This is through building distinct human capabilities as the main productive and determining component of sustainable development. Hence the directions of Egypt Vision 2030, stressing access to excellence as one of the most important factors for sustainable and independent development. Higher education is the main responsible for preparing scientific and professional qualifications and developing human relations aimed at civilizational development progress, through possessing knowledge and technical tools in a targeted and correct way to invest in all its dimensions in order to creativity and innovation; Its role is to achieve the national shift for the future, and to form a base for sustainable development, and therefore the problem of study revolves around the need for higher education institutions to define strategic milestones for the excellence of higher education institutions in the light of Egypt's vision 2030 Hence, the study aims to: define the theoretical framework for the concept of excellence for university education and sustainable development with Egypt's 2030 vision, the dimensions and pillars of excellence for university education in the

light of Egypt's vision for sustainable development 2030, and clarify the proposed strategy milestones to achieve the excellence of higher education institutions in the light of Egypt's vision of sustainable development 2030.
Key words: higher education, excellence, sustainable development, Egypt's 2030 vision

• مقدمة:

في ظل عصر يتميز بمتناقضات الإتاحة والوفرة المعرفية من جانب والندرة والتميز للتكيف بفاعلية مع مقتضيات هذه الإتاحة والوفرة من جانب آخر، تفرض عدة إشكاليات نفسها على مجالات البحث المعرفي الإنساني خاصة التربية والتنمية؛ تتمثل هذه الإشكاليات فيما تواجهه المجتمعات من التغييرات والتحولات المعرفية المستمرة في كل مجالات الحياة، والتي أولتها المؤسسات التعليمية والاقتصادية الاهتمام الأكبر ؛ حيث لم تعد تتطلب التكيف بمعناه المعهود بل تتطلب التميز والاستدامة لمواجهة كافة التحديات المتجددة التي تواجه الإنسان.

ومن ثم أصبح التميز هدفا قوميا رئيسا لمجتمعات العصر؛ بمعنى أنه يعد الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية القومية لأي مجتمع؛ وذلك من خلال بناء القدرات الإنسانية المتميزة باعتبارها العنصر الإنتاجي الرئيسي والمحدد الأساسي للتنمية المستدامة؛ ومن ثم جاءت توجهات رؤية مصر ٢٠٣٠ مؤكدة على الوصول للتميز كأحد أهم عوامل التنمية المستدامة والمستقلة.

ويعد التعليم العالي المسؤول الرئيس عن إعداد المؤهلات العلمية والمهنية وتنمية العلاقات الإنسانية الهادفة للتقدم الحضاري التنموي، من خلال امتلاك المعرفة وأدواتها التقنية بشكل موجه وصحيح لاستثمارها بكافة أبعادها وصولا للإبداع والابتكار؛ فيتمثل دوره المنوط به لتحقيق النقلة الوطنية للمستقبل، وتكوين قاعدة للتنمية المستدامة، وقد تأكد ذلك منذ قمة التعليم العالي في باريس (١٩٩٨) حيث تبلورت مهمته في التعليم والتدريب، والبحث العلمي ، والمشاركة في التنمية المستدامة وتطوير المجتمع، كما أن التعليم العالي هو الأساس الذي تقوم عليه حقوق الإنسان، والديمقراطية، والتنمية والسلام(UNESCO, 1998).

وما سبق يؤكد ضرورة تحقيق تميز التعليم العالي في مصر من أجل الاستدامة، وهو ما يتفق ونتائج عدد من الدراسات، حيث أكدت دراسة(ليله، ٢٠٠٦، ١٢٨٣) على أن التعليم العالي، سواء من حيث المضمون أو من حيث الدور المجتمعي، لا يقوم بدوره التنموي في تأهيل رأس المال البشري لاحتياجات المجتمع في مجالاته الاجتماعية والاقتصادية، أو في تأسيس تراكم رأس المال المعرفي، الذي يمكن أن يتحول إلى تقنيات إنتاج تلبي الاحتياجات الفعلية لسوق العمل، ومن ثم أصبح التعليم العالي المصري مساعداً على زيادة مساحة الاعتماد على الخارج، سواء في الحصول على التقنية، أم في الحصول على العمالة المؤهلة تأهيلا عاليًا.

وقد يرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي ليست معدة الإعداد الكافي لإحداث التنمية المستدامة، فهي وليدة نموذج ساد قرونًا ماضية على أنها آلية مثلى للبحث عن الحقيقة، ونموذج صناعي للإنتاج العلمي، وقد جعل هذا منها مؤسسات محافظة ومقاومة لنظم الجودة، فلديها انحياز تلقائي للماضي وتراكماته، بحكم كونها وليدة تلك التمخضات لفترة طويلة اعتبر فيها التغير مشكلة، وتفاعل فيها متخذو القرارات التعليمية مع الأزمات بعقلية جامدة وغير شاملة، ونادرًا ما يأخذون المستقبل ومتطلباته في أفعالهم وقراراتهم (زاهر، ٢٠٠٣ ، ٢٧).

وإذا كانت العلاقة المتبادلة بين التعليم والتنمية تنطبق على كافة المراحل التعليمية، فإن التعليم العالي على قمة السلم التعليمي لإعداده القيادات الفنية والتنظيمية والسياسية الفعالة، ولأنه بخصائصه يعد المسؤول الأول لإنتاج البحوث العلمية والفكرية، كما أنه بمثابة قاعدة المعرفة التي تمد المجتمع بآلياتٍ التقدمٍ والتطور في كافة مجالات الحياة، وهو مصدر القدرات التنموية علميا وعمليا، وهذا ما أكده كل من "شولتز" و"بيكر (Becker 1975, Schutz 1963) منذ ستينيات وسبعينيات القرن الماضي؛ حيث أكدوا على أن التعليم أساس التميز لأنه استثمار في البشر، الذين هم رصيد من القدرات البشرية المنتجة؛ ومن ثم كان التعليم العالي هو أحد الأدوات المساندة للنمو الاقتصادي من خلال زيادة كفاءات الخريجين، مع التأكيد على خطورة النظر للإنسان على أنه أداة للإنتاج فقط.(Crespo, 2001,3)؛ ويعني ذلك أن التنمية المستدامة تتطلب التميز في كافة المجالات الإنسانية والمادية، وهذا ما يؤكد دور التعليم العالي تجاه كل منهما كمفهومين مترابطين لا يمكن التنازل عن إحداهما، وهذا ما يتم إيضاحه من خلال مشكلة الدراسة.

- **مشكلة الدراسة**:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالتعليم العالي كمحور أساسي في تحقيق التنمية بأبعادها وتأكيد التوجهات السياسية والإستراتيجية للعمل على الارتقاء بفاعليته، فإن المؤشرات العالمية توضح ضعف الدور الذي يقوم به نظرا لضعف قدرة مؤسسات التعليم العالي على جودة وكفاءة التعليم، وإخفاقه في إتاحة فرص التدريب والتنمية المعرفية الضرورية في إطار متطلبات برامج التنمية الشاملة والمستدامة في جميع المجالات والتخصصات(اليونسكو، ٢٠١٥)، (اليونسكو، ٢٠١٣)، (معهد اليونسكو للإحصاء، ٢٠١٣)، وهذا ما يؤدي إلى إخفاق دور التعليم العالي في مساعدة الطلاب على فهم أسباب التخلف ومعوقات التنمية وضعف الممارسات الداعمة للبيئة وكذلك معالجة أسباب عدم المساواة في نظرة متكاملة مع العدالة وحقوق الإنسان(Clugston,& Carldr, 2000, 34).

وما سبق يوضح الحاجة إلى مزيد من الجهود لتعظيم إمكانات التعليم العالي وتميزه لتحقيق التنمية المستدامة، خاصة وأن التجارب العالمية تشير إلى دور التعليم العالي في تغيير البنية المعرفية والثقافية للمجتمعات من خلال تميز

مؤسسات التعليم العالي باعتباره المدخل الصحيح إلى التنمية المستدامة (اليونسكو، ٢٠١٥).

ومن أهم مظاهر غياب فلسفة التميز وانعكاس هذا الغياب على فاعلية التعليم العالي في تحقيق التنمية ما يلي (Howell, 2006.)، (مكروم، ٢٠٠٣، ٢٠٣)، (محمود، ٢٠٠٥، ٨٢٣)، (البيومي، ٢٠١١،442 – 441.) :

- ضعف التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات المجتمع الأخرى رغم كونها مصدر الخبرة العلمية والعملية من توجهات الرؤى الإستراتيجية.
- ضعف الدور البحثي في متطلبات التنمية حتى في نطاق إصلاح التعليم وتحقيق الجودة الفعلية.
- غياب دور التعليم العالي في الإبداع والابتكار لغياب البحث العلمي على مستوى التميز البحثي الدولي من جانب، وقلة إمكاناتها ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها وتوظيفها في إعداد خريجيها للتميز من خلال التمتع بالمواصفات المطلوبة للتنمية المستدامة، والمتمثلة في تنمية التعلم الذاتي والمستمر، توظيف البحث العلمي في حل مشكلات المجتمع، ومهارات التواصل الفعال، هذا بجانب الأهداف الأخرى التي تتعلق بالهوية والثقافة والقيم والأخلاقيات.

وبالتالي تتمحور مشكلة الدراسة في حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق التميز من خلال أدوارها البحثية والمهنية والمجتمعية وما يتطلبه ذلك من تحقيق تميز مؤسسي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠

ومن ثم تهدف الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الإطار التنظيري لمفهوم التميز للتعليم الجامعي والتنمية المستدامة برؤية مصر ٢٠٣٠؟
- ما أبعاد ومرتكزات التميز للتعليم الجامعي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠؟
- ما معالم الإستراتيجية المقترحة لتحقيق تميز مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠؟

- **أهداف الدراسة**:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في المساهمة للتوصل إلى تحقيق التميز من خلال أدوارها البحثية والمهنية والمجتمعية وما يتطلبه ذلك من تحقيق تميز مؤسسي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ ، ومن ثم تتمثل الأهداف الفرعية فيما يلي:

- تحليل الإطار التنظيري لمفهوم التميز للتعليم الجامعي والتنمية المستدامة برؤية مصر ٢٠٣٠
- تحديد أبعاد ومرتكزات التميز للتعليم الجامعي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠

- التوصل إلى معالم الإستراتيجية المقترحة لتحقيق تميز مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠

• منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أكثر من هدف من أهداف الدراسة، أولا: في رصد واقع التعليم العالي، حيث تم استخدام التقارير المحلية والعالمية.

ثانيا: تحديد معالم الإستراتيجية المقترحة لتميز مؤسسات التعليم العالي من خلال تحديد أبعاد ومرتكزات التميز للتعليم الجامعي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ ومن ثم تحديد إجراءاتها، وآليات تنفيذها.

• أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها من الدراسات التربوية المساهمة في بناء التصورات المعرفية والإجرائية التي توجه الممارسات الفعلية لإنجاز أهداف التنمية المستدامة بتأهيل الثروة الإنسانية وإطلاق ما بها من طاقات إبداعية وابتكارية، ومساعدتها في إعادة اكتشاف ذاتها وامتلاك مقدراتها وقدراتها، وهو ما يتفق والتوجه الإستراتيجي نحو تعظيم مخرجات مؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، وإتاحة إمكانياتها للمبادرة والدخول بفاعلية لتعزيز فرص المشاركة في التنمية المستدامة.

كما تتضح أهمية الدراسة نظرا لكون التعليم العالي أداة المجتمعات في تصويب وضعها المعرفي في حالة ابتعاده عن عمليات ومجالات التنمية والانخراط الإيجابي في دائرة التحديث والإصلاح في اتجاه تعزيز انفتاحه على محيطه؛ ولذلك يتوقع من الدراسة أن تسهم في:

- المشاركة في تكوين رأي عام إيجابي تجاه التنمية المستدامة لدى المهتمين بقضايا التعليم، والجهات المراد إدخالها كأطراف أساسية في عمليات التنمية المستدامة.
- يمكن أن تساهم في تعزيز الوعي بمتطلبات التنمية المستدامة لتقليل الفجوة بين الرؤى والسياسات والإستراتيجيات، وما يتم في الواقع بما يتضمنه من عقبات وصعوبات، خاصة ما يعانيه البحث العلمي من قلة دعم عديد من القطاعات وغياب السياسات الواضحة (تشريعية – تنظيمية -مؤسساتية).
- يمكن أن يستفاد من معالم الاستراتيجية المقترحة لكونها تحدد خطوات وإجراءات واضحة لتحقيق فاعلية التعليم العالي في ضوء طبيعة الواقع الثقافي والمجتمعي واحتياجاته الفعلية.
- تمكن مؤسسات التعليم العالي من التكيف والتفاعل مع التغيرات البيئية المتسارعة من خلال المساهمة في تحديد معالم خطة إستراتيجية تضم جميع الأطراف المتعاملة مع الجامعة بما فيها الخريجين.
- تعزيز توجه مؤسسات التعليم العالي إلى تفعيل الشراكة مع الأطراف المعنية لتحقيق توجهات إستراتيجية تطوير التعليم.

وتحقيقا لأهداف الدراسة تمت الإجراءات والخطوات وفقا للمباحث الآتية:

- **المبحث الأول**: **الإطار التنظيري لمفهوم التميز للتعليم الجامعي والتنمية المستدامة برؤية مصر ٢٠٣٠**
  - مفهوم التميز للتعليم العالي وعلاقته بالتنمية المستدامة
  - الخلفيات الفكرية والنظرية لمفهوم التميز والتنمية المستدامة
  - ضرورات الظرف التاريخي لمفهوم التميز والتنمية المستدامة
- **المبحث الثاني**: **أبعاد ومرتكزات التميز للتعليم الجامعي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠**
  - المرجعية الفكرية لإستراتيجية تطوير التعليم العالي "رؤية مصر" ٢٠٣٠
  - الأهداف الرئيسة لإستراتيجية تطوير التعليم العالي "رؤية مصر ٢٠٣٠"
  - مجالات التميز المؤسسي في ضوء أهداف "رؤية مصر ٢٠٣٠"
- **المبحث الثالث**: **معالم الإستراتيجية المقترحة لتحقيق تميز مؤسسات التعليم العالي**.

وفيما يلي تفصيلا للمباحث المذكورة أعلاه:

• المبحث الأول: الإطار التنظيري لمفهوم التميز للتعليم الجامعي وأبعاد التنمية المستدامة برؤية مصر ٢٠٣٠

• مفهوم التميز للتعليم العالي وعلاقته بالتنمية المستدامة:

إن التميز واقع معيش، بوعي من الإنسان أو بغير وعيٍ منه، فالتميز سمة الإنسان عن جميع المخلوقات؛ ومن ثم أصبح سمة وهدفاً فطرياً تبحث عنه الإنسانية، ومفهوم التميز و"Excellence "في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia "والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best "أي "أفضل الأحوال، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR (ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (anninos,2007,309).

ويتضمن مفهوم التميز للتعليم العالي عددا من الخصائص، أهمها: الندرة: أي توافر موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات فضلا عن تدريب الموارد البشرية الموجودة في الجامعة لمواكبة كل ما هو جديد، التمكين: منح المتميزين صلاحيات فيما يتعلق بتنظيم وتفعيل الإمكانات المخصصة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم الكفاءة والاحتراف المهني فيما يتم بداخلها من تفاعلات وأعمال ثقافة التنافسية: يشجع على بناء بيئة تمكينية تنشر ثقافة التنافسية، وبالتالي فإن من أهم مفاهيم التميز: الأداء رفيع المستوى بعد أن توافرت فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه الأهداف والطموحات الخاصة بمستويات الإنتاجية والمهنية والخدمية، كما ونوعا، في ظل منظومة عمل يتوافر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها (درويش، ٢٠٠٨، ٢)

ويشمل تميز التعليم العالي ما يلي:

- التميز الإبداعي :وذلك من خلال ريادة الجامعة وتميزها عن منافسيها في جميع المجالات، واحتضانها لكوادر بشرية متميزة، ودعمها لتكون هي الحاضنة للقادة المبدعين، وتبادل المعلومات والشفافية في العمل مع المجتمع المحلي. ويمكن تعريف التميز الإبداعي بأنه: السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضا بناء المرونة، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الضروري (جاد الرب، سيد محمد، ٢٠١٣، ٣) ، وذلك ما يدعم وجود أهداف إستراتيجية وطموحات واضحة لمؤسسات التعليم العالي، وثقافة تنظيمية، وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها.
- تميز الشراكة المجتمعية: من خلال تطوير خدمات ذات خصائص فريدة، تمنح فرص استثنائية، مع إمكانية إتاحتها للأفراد والمؤسسات أصحاب المصالح المشتركة مع الجامعة (*Dess, & Eisner, 2008,*) ، ومن ثم يتطلب ذلك ايجاد مقاييس أو معايير للتقييم والتحسين المستمرين، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقا للإنجازات.
- التميز المعرفي: من خلال بناء معرفي واضح ومتاح للجميع اطلاعا وفهما وتطبيقا على مستوى المؤسسة ككل؛ ولذلك عرفه البعض بأنه مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات، والمعلومات السياقية المتراكمة لدى أفراد المؤسسة (حسين، ٢٠١١، ١٢٣ -١٩٠.) .
- توافر الإمكانات اللازمة والقدرات الفاعلة للنظام، وتوفير التدريب.
- توفير بنية تحتية متكاملة تتضمن: الشبكات، قواعد المعلومات، أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، وخبراء.
- إستراتيجية علمية لاستمرارية دافعية والتزام المنتمين للمؤسسة بمنحهم الحقوق والحوافز ووسائل التدريب المناسبة.

ويمكن تعريف التميز "توافر مجموعة من الشروط من حيث: التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، الإستراتيجية"، ومن ثم ركزت الأمم المتحدة على دور التعليم العالي في التنمية المستدامة عبر العديد من المؤتمرات العالمية، والتي قام Wright بتحليلها وتحديدها فيما يلي(Wright, 2004,13-17):

- الالتزام الأخلاقي: نحو إحداث تغيير في المجتمع من خلال إعداد الخريجين للتعامل مع المشكلات البيئية.
- خدمة المجتمع: من خلال تطبيق المعرفة في حل مشكلات المجتمع المحلي.
- دعم ثقافة النظم البيئية: من خلال مساعدة الطلاب على فهم تفاعلات الإنسان مع محيطه الحيوي، وترجمة ذلك الفهم لأفعال هدفها حماية التنوع الحيوي.
- تطوير مناهج تكاملية بين المواد: تظهر العلاقة بين المواد الدراسية والبيئة.
- التعاون بين الجامعات: مما ييسر تبادل المعلومات حول الحلول العلمية لمشكلات التنمية.

- تشجيع البحوث التنموية: والتي تساهم في التنمية على كافة المستويات: المحلية والإقليمية والدولية.
- الشراكة: مع الحكومة، ومنظمات المجتمع المدني والهيئات الصناعية لتنسيق الجهود لدعم التنمية المستدامة على كافة المستويات.

أما مفهوم التميز للتعليم الجامعي من أجل التنمية المستدامة، يمكن تعريف بأنه: توجه إستراتيجي يهدف إلى تحفيز المجتمع الجامعي لتحقيق مجموعة مشتركة من الأهداف المحددة، وذلك لتحقيق أعلى معايير التميز في الإجراءات التي تقوم بها الجامعات لضمان الاستدامة في ظل عالم متغير؛ من خلال قيادة أكاديمية مسؤولة عن صياغة خطط التطوير والإصلاح الجامعي والإشراف عليها وتوسيع الفرص للأنشطة الأكاديمية ومجالات البحث العلمي كمفتاح النجاح في المستقبل، ويزداد هذا المفهوم إيضاحا من خلال تناول العنصر التالي:

- **أبعاد التداخل والترابط بين التميز للتعليم العالي والتنمية المستدامة**:

إن طبيعة كل من مفهوم التميز المؤسسي ومفهوم التنمية المستدامة تعكس بوضوح الترابط القوي بين كل منهما من منطلق التلازم بالضرورة بين المفهومين، وتزداد هذه العلاقة وضوحا مع الظرف التاريخي بكل متغيراته؛ فالتميز المؤسسي هو الذي يؤدي إلى توفير القواعد والمعايير والممارسات المؤسسية التي تشكل أطرا مرجعية لسلوك الأفراد ضمن المؤسسات المسؤولة بدورها عن التنمية المستدامة(Lowndes, 2013)، وتعمل هذه المؤسسات على الاستقرار والقدرة على التنبؤ الاجتماعي والسياسي من خلال مساعدة الجهات الفاعلة على فهم كيفية التعامل مع مستجدات الواقع، وبالتالي العمل كدليل للإجراءات المطلوبة وفق مسار الأهداف(Pierson, 2004)، فتصبح هذه شرط تطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات التنمية المستدامة. في المساهمات الأخيرة في النظرية المؤسسية، فقد قيل أن العمليات التدريجية يمكن أيضا أن تؤدي إلى تغيير تحويلي، يُفهم على أنه تجديد أساسي للقواعد والأعراف والممارسات على الأرض(Hysing, 2018)، ومن ثم تتضح العناصر المشتركة لإحداث التميز المؤسسي والتنمية المستدامة، حيث أن المفهومين متلازمان ومتبادلان فكل منهما يؤدي إلى وجود الآخر ويعززه، ومن أهم هذه العناصر المشتركة، والشكل الآتي يوضح العناصر المشتركة بين التميز المؤسسي للتعليم العالي والتنمية المستدامة.

فيما يلي تناول مختصر للعناصر المذكورة بالشكل (١):

- النتائج: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق واستدامة المؤسسات
- التركيز على المستفيدين: التميز سبب ونتيجة لوجود علاقة مستديمة بين المؤسسة وبين المستفيدين منها.
- القيادة وتناسق الأهداف: التميز مرهون بوجود قيادة قوية ومميزة قادرة على أن تحقق أهدافها .
- الحقائق والمعلوماتية: التميز يعتمد على توافر المعلوماتية والحقائق عن كل ما يخص المؤسسة.

شكل (١) يوضح العناصر المشتركة بين التميز المؤسسي للتعليم العالي والتنمية المستدامة

- **تطوير ومشاركة القوى البشرية:** التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم واستدامتها
- **التعلم المستمر والابتكار والتجديد:** التميز هو تحديد للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين المستمر
- **تنمية علاقات الشراكة والتحالف:** التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة المستدامة للشراكات.
- **المسئولية المجتمعية:** التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات المجتمع.

• **الخلفيات الفكرية والمداخل النظرية لمفهوم التميز والتنمية المستدامة** (Dahlgaard-Steel,2008,p1-9)، (Anninos,2007,p307-321)، park&Dahlgaard,2007,p:371-393)

باعتبار أن التميز إطار منهجي للتنمية المستدامة استنادا لمجموعة من المعايير، يمكن تناول الخلفيات الفكرية والنظرية من خلال التركيز على بعدين: الأول التسلسل التاريخي لتناول مفهوم التميز، والثاني أهم المداخل الفلسفية والنظرية لمفهوم التميز في علاقته بالاستدامة.

• **البعد الأول: التسلسل التاريخي لتناول مفهوم التميز:**

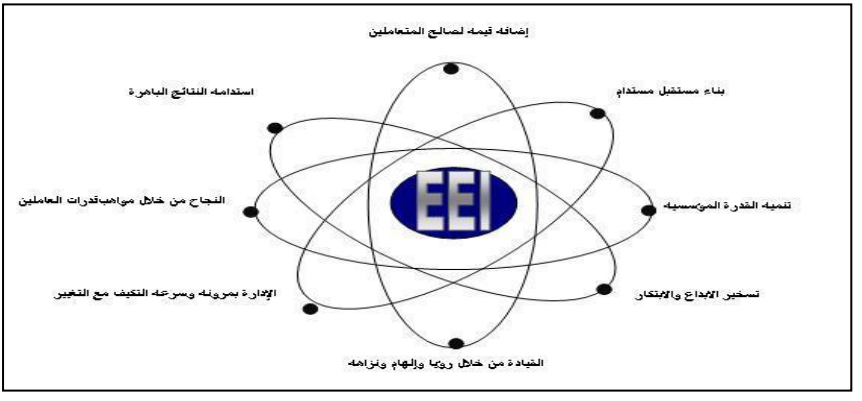
منذ منتصف ثمانينيات القرن الماضي أشار كل (Peters & Austin,1985) في كتابهما أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالأفراد المستفيدين والإبداع والقيادة التي تنظر حولها، وهذا ما يتفق والفكر البرجماتي والمدرسة السلوكية، وفي عام ١٩٨٨ أضاف Peters أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير وتغيير مستمرين من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة، ويعتبر هذا ضمن فكر المدرسة الاجتماعية التقنية Socio- Technical وكانت البداية الحقيقية لظهور مفهوم التميز مع بداية تسعينيات القرن الماضي ومع بروز المدرسة الكلاسيكية الجديدة، حيث اقترح

Sengehg أن التميز يتحقق من خلال رؤية مشتركة، الإتقان الشخصي، الاعتماد على نماذج مدروسة، التفكير المنظم وفرق العمل، أما كل من Aubert) (Gaulejac &فقد أكدوا أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم، ضمن فكر المدرسة السوسيولوجية.

ومع بدايات القرن الحالي كانت هناك جهود من قبل الباحثين والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل، حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز، والمتمثلة في القيادة وقدرات البشر، والشراكة، وفرق العمل، والعمليات، المنتجات وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبين أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

اقترح الباحث(Steel, 2008, 9) تصورا مستقبليا للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل، والذي أشار له وهي: (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج)

وفي عام ٢٠١٣ تم إصدار نموذج التميز للمؤسسة الأوربية (المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة، ٢٠١٣، ٣) الذي يتيح للمنتمين للمؤسسات فهم علاقات السبب والتأثير بين ما تقوم به مؤسساتهم والنتائج التي تُحققها، والشكل الآتي يوضح عناصر التميز وفقا للنموذج الأوربي



شكل (٢) يوضح عناصر التميز وفقا للنموذج الأوربي

- القيمة المضافة للعملاء: تُضيف المؤسسات الـ مُتميزة قيمة مضافة لعملائها باستمرار من خلال فهم احتياجاتهم وتطلعاتهم وفرصهم وكذلك توقعها وتلبيتها
- بناء مستقبل مستدام: إن المؤسسات المتميزة لها تأثير إيجابي على العالم من حولها وذلك من خلال تحسين أدائها بينما هي ماضية في نفس الوقت في

العمل على تطوير الظروف الاقتصادية والبيئية الاجتماعية داخل المجتمعات التي تتأثر بهم .

- تطوير القدرة المؤسسية: ترفع المؤسسات الُمتميزة قدراتها من خلال إدارة التغير داخل وخارج الحدود المؤسسية بفاعلية .
- الاستفادة من الابتكار والإبداع: تُحرز المؤسسات المتميزة قيمة ومستويات أداء مرتفعة خلال التحسين المستمر والإبداع الممنهج عن طريق الاستفادة من ابتكار أصحاب مصلحتها .
- القيادة بالرؤيا والإلهام والنزاهة: تمتلك المُؤسسات المُتميزة القادة الذين يشكلون المستقبل ويحولونه إلى واقع، الذين يتصرفون على أنهم قدوة لحماية قيمها وأخلاقها .
- الإدارة بأسلوب يتسم بسرعة الاستجابة: تصبح المؤسسات المتميزة ذائعة الصيت نتيجة قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات والاستجابة لها بفاعلية وكفاءة .
- النجاح من خلال العاملين الموهوبين: المؤسسات المتميزة تخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل ما تُقدر من الأهداف المؤسسية والشخصية
- استدامة النتائج الباهرة: تُحقق المؤسسات المتميزة النتائج الباهرة المستدامة التي تُلبي احتياجات أصحاب مصلحتها على المدى القصير والطويل داخل نطاق بيئتهم التشغيلية.

• **البعد الثاني: أهم المداخل الفلسفية والنظرية لمفهوم التميز في علاقته بالاستدامة:**

يعتبر التميز مهمة جميع المؤسسات بجميع تصنيفاتها، نظرا للمتطلبات المغايرة والمعقدة، التي تربك أفضل سيناريوهات مراكز البحث في أعظم دول العالم، وتعد معرفة المداخل النظرية التي يستند إليها مفهوم التميز ومفهوم التنمية شرطا أساسيا، لفهم المتطلبات والبحث في القدرة على الاستجابة لمطالب الاستدامة والاستقلالية، خاصة بعد فشل المقاربات التقليدية في التعامل معها، وفيما يلي تحليلا مختصرا لأهم هذه المداخل:

• **مدخل التعلم التحويلي (إعادة توجيه التعليم العالي للتميز من أجل الاستدامة)**

يعتمد هذا المدخل للتميز والتنمية على إحداث تغيير البنية المعرفية للأفراد، وليس مجرد التحول في مظاهر السلوك الآلية؛ أي إحداث تحول معرفي وتطبيقي قائم على تغيير القناعات واكتساب القدرة على الفعل وليس رد الفعل(Kegan,2009,35-52)، وهنا يمكن مقارنة التعلم التحويلي مقابل التعلم التثقيفي؛ في التعلم التثقيفي يتعلق الأمر بكيفية جلب محتوى جديد لتغيير المعاني في الذهن بأن يخضع لأساليب معرفية جديدة، وفي التحويلية لا يتم في المعنى فقط، بل تغيير الأسلوب الذي نرسم به المعاني، ولذلك قد تنطوي التغيرات على التحولات في فهم أنفسنا وكيف نحن موجودون في المجتمع وكذلك كيف نتصور الاحتمالات للتغيير(O'Sullivan, 2002) ، بمعنى تكوين أسس وقواعد على مستوى وعي لدى الجماهير تتشكل في إطار وعي بضرورة الدفاع عن حقوقها وتحسين أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية، أو بهدف تغيير وضع ما، وحسب

هذا المدخل تسعى الجماهير لبناء توازنات جديدة في مجال الاقتصاد والسياسة (ياسر، ٢٠١٥)، ويتطلب هذا المدخل أن نكون واعين بشكل حاسم بافتراضاتنا ومعارفنا وكيفية تأثيرها على تصوراتنا وأفعالنا وقدراتنا(Fazey, 2018,54-70)

وينطلق هذا المدخل من عدة مبادئ (Wals, Mirroring,2010,380-390) ،(Wals,2007,35-45):

- أن التنمية المستدامة تعتمد على التغلب على التحديات المجتمعية بنفس درجة اعتمادها على مواجهة التحديات التقنية، وهنا يبرز مفهوم التميز في القدرة على التغلب والمواجهة.
- يعتمد التعلم التحويلي فيما يتعلق بقضايا التميز والاستدامة على نظريات التعلم، ونظرية قدرات التفكير العفوية والانعكاسية، ونظريات البنية والتغيير المؤسسي والممارسة الاجتماعية؛ حيث إن تحويل الأطر المرجعية والقيم وتغيير الممارسات الاجتماعية، من أهم أسس التنمية المستدامة، ودعم المؤسسات التي تعمل على تسهيل مهام هذا التحويل، من خلال تسليط الضوء وزيادة المعرفة على العناصر التي يجب تحويلها بناء على أسس التميز ما يلي:
  - ✓ تحويل نسق العادات والتصورات وبناء المفاهيم الجديدة عن طريق التعليم في مختلف المستويات والاتجاهات
  - ✓ تعزيز القيم الأخلاقية التنموية
  - ✓ التأثير في نمط الحياة والسلوك ليكون الفرد قادرا على المشاركة في بناء مستقبل يتميز بالاستمرارية والديمومة
  - ✓ تغيير الاتجاهات وأنماط التفكير والسلوك الاجتماعي السائد في المجتمع

وهذا المدخل يسهم في تفسير أنواع كثيرة من الحركات المجتمعية والحركات الإصلاحية، والحركات الراديكالية، والحركات ذات البعد القيمي (صوراية، ٢٠١٦)

- **مدخل الأبعاد المتعددة للتعلم**:

جاء مدخل الأبعاد المتعددة في التعليم من أجل التميز والتنمية المستدامة، بناء على النتائج غير المرضية للتركيز على البعد المادي في التعليم والتنمية واتخاذه معيارا للتميز، فقد كان التركيز على أبعاد محددة في العملية التعليمية والاقتصادية كانت على حساب الأبعاد الثقافية والمجتمعية، منها متطلبات العمل التعاوني والديمقراطية والعدالة، مما جعل حصيلة مجهودات التنمية سلبية اقتصاديا واجتماعيا؛ وهذا ما يتضح في طبيعة تفاعل المجتمعات النامية مع السياقات الدولية الذي لم يتم على قاعدة المنافسة في طرح البديل، والنموذج التنموي المتميز بالقوة الفعالة، بل كان في جوهره وفلسفته ردود فعل تفتقر للانسجام والتكامل نتيجة الاكتفاء بالنقل والابتعاد عن البحث عن التميز، من خلال منظور قصير الرؤية لم يسع إلى تقديم تصوراته من واقعه وسياسته البعيدة المدى(أمين، ١٩٨٠، ٦٩) ، هذا النمط التقليدي كان بغية الحفاظ على السلم الاجتماعي وتسكينه مع تغافل الثمن التنموي، بطريقة أدت إلى تواري التميز

والتنمية المستقلة باعتبارها النموذج المعبر عن حرب المواقع بتعبير "انطونيو غرامشي" ضد أسيجة الجهل والتخلف ورغبة في إرساء أسباب الوجود والفعل بالمعرفة والعلم(حافظ، ٢٠١٦، ١٢٠).

وهناك توجهات ثلاثة أساسية على مؤسسات التعليم العالي الأخذ بها من أجل بناء تعليم عال يتسم بالتميز في ضوء المدخل متعدد الأبعاد:

- الانتباه لعلاقات الزمان والمكان فيما يتعلق بالظواهر الاجتماعية والاقتصادية، وعلاقات الفرد بالنسبة للسلوك العام، من أجل بناء رؤية منهجية خاصة بالواقع الحقيقي والتمكن من تفهم الصلات بين الأحداث المحلية والعالمية.
- الوعي بمفاهيم التنوع والاختلاف والفرص المستقبلية، والقيود المفروضة التي تختلف عن القوانين العلمية أو القوانين التقنية، فهذه القيود لا تمكننا من التنبؤ بالتطور أو السعي نحو تعلم ابتكاري في ذاته؛ بل هي عمليات شبه مضللة لا تسمح برؤية واضحة.
- إثارة الوعي بالموارد المحدودة والوقت المطلوب للدورات التكوينية بالنسبة لتطور العقل البشري، والوعي أيضًا بالطبيعة المعقدة والنظم الاجتماعية التي لايمكن التنبؤ بها، وما يرتبط بها من مخاطر فعلية.
- إيضاح أن الجانب المعرفي في هذه التوجهات ليس منطقيا الأساس فحسب، بل قائم أيضا على أسس عاطفية وقيمية بما في ذلك المشاركة الوجدانية، واحترام التنوع والتعددية الاجتماعية والثقافية، مع إدراك واعٍ بالحدود المعرفية واتخاذ الحيطة عند بناء خطة عمل من وجهات نظر متعددة، وهذه الحيطة تستدعي منا أن نكون على وعي بالحدود المعرفية عند اتخاذ القرار مع الأخذ في الاعتبار المقدمات والنتائج للحلول البديلة التي نقيمها.

- **نظرية التحيز الحضري** (**غنيم، أبوزنط**، ٢٠٠٧، ٧٠- ٧٤): **وضعها**

"ميخائيل لبتون" M.lipton حاول من خلالها الإجابة على السؤال: لماذا يبقى الفقراء فقراء؟ وبالرغم من أنه خرج من قبل العديد من الدراسات الاقتصادية والجغرافية إلا أن الإجابة عليه مازالت قاصرة، نظرا لتعقد مشكلة الفقر، وكثرة المتغيرات التي تؤثر فيها؛ فليبتون في نظريته التحيز الحضري قد حاول تفسير سبب استمرار وتزايد ظاهرة الفقر من خلال البحث في عدد من العوامل الاجتماعية والسياسية بشكل رئيسي، مع عدم إهمال الجوانب الاقتصادية ويرى "لبتون" أن الصراع في العالم النامي لم يعد يأخذ شكل الصراع الطبقي بين العمل ورأس المال أو المصالح الأجنبية والمصالح الوطنية؛ بل أصبح صراعا مجتمعيا داخليا وأعطى نموذج لهذا الصراع بين سكان الريف وسكان المدينة، والفرضية الأساسية في نظرية التحيز الحضري تقول بأن رصد الموارد داخل كل من المدينة والقرية يعكس أولوية حضرية أكثر مما يركز على المساواة أو الفاعلية؛ بمعنى أن الموازنات الحكومية وعوائد التنمية يتم توزيعها بين الريف والمدن دون إنصاف، وحتى في القطاعات التي تستهدف الفقراء أنفسهم مثل قطاعات الصحة والتعليم هذا يقود بدوره إلى القول إن السياسات التنموية الحكومية هي نفسها التي تحول وتعيق دون تدفق الآثار التنموية الإيجابية التي يمكن ملاحظتها.

ومما سبق يتضح أن هذه النظريات تؤكد أهمية الانتباه لإشكالية: هل التنمية المستدامة أزمة ثقافية أم أزمة بيئية؟

يقول Lester Brown في ١٩٩٩ إننا بحاجة إلى بوصلة أخلاقية تقودنا إلى القرن ٢١ أساسها المبادئ المستديمة لتلبية الاحتجاجات الإنسانية، وفي ندوة إستراتيجيات التنمية المستدامة على المستوى الوطني من قبل الأمم المتحدة في غانا في ٢٠٠١ وبمراجعة أدبيات الفعاليات الدولية تبين أن العالم يواجه مشاكل بيئية مختلفة ناتجة عن غياب الضوابط الأخلاقية والإنسانية وليس نقص الموارد

إن المشكلة كما تقول اللجنة العالمية للبيئة والتنمية في تقرير ١٩٨٩ لا تقتصر على استنزاف الموارد الطبيعية فحسب، بل تمكن أيضا في تأثير المناخ النفسي الذي يعيشه المجتمع المعاصر، وأزمة الأخلاق والقيم على مستوى المناطق والدول وفيما بينها، والتي تتمثل في غياب المصالح المشتركة والعمل المشترك نتيجة غياب العدالة الاجتماعية على الصعيد العالمي.

- **نظرية النظام العالمي(بيليس، سميث، ٢٦٦،٢٠٠٤، ٢٦٧):**

يقول أصحاب نظرية النظام العالمي إن الازدهار النسبي الذي تنعم به القلة يقوم على بؤس الكثرة؛ فعلى هذه الكثرة الغالبة - فيما يدعوه العالم الثالث - أن يعانوا بحيث يتمكن القلة في الغرب من أن تبقى متمتعة بمستويات معيشية متميزة، و هكذا تكون بنية النظام العالمي المقبولة وفق منطق الرأسمالية العالمية تقضي بأن تكون الحياة الرغيدة للقلة على حساب شقاء الكثرة ، وأصحاب نظرية النظام العالمي هنا يرددون أفكار كارل ماركس الذي ادعى بأن تكدس الثروة في أحد القطبين هو لهذا السبب –تكديس في الوقت نفسه للشقاء و عذاب الكدح و الرق و الجهل و القسوة في القطب الآخر.

ولعل العنصر التالي يلقي مزيدا من الضوء والإيضاح على محتوى النظريات المذكورة من خلال واقع الظرف التاريخي المعاصر

- **ضرورات الظرف التاريخي والسياق الثقافي لمفهوم التميز والتنمية المستدامة**

منذ بداية عقد ثمانينيات القرن الماضي يشوب مسار التنمية في العالم النامي ـ خاصة العالم العربي ـ البطء الملموس وجملة من السمات السلبية منها: غياب أسس التنمية المتكاملة والمترابطة(قاسم، ١٩٩٩، ٣٤) ؛ والتكامل هنا يعد أحد أهم شروط التميز والاستدامة، ولعل أولى مسببات هذا البطء هو الابتعاد عن بناء نموذج تنموي مستقل واستيراد النماذج الاقتصادية بغض النظر عن طبيعة السياقات التي تحكمها، و صياغتها في قالب انتقائي تلفيقي، ومحاولة تعميم مقاييسها و معاييرها التي لا تتكامل ولا تترابط مع السياق الجديد، ولا تتماشى مع قدراته المحلية والخاصة(سلمان، ١٩٩٣، ١٣) ، في حين تتطلب التنمية تصورا شموليا يهتم بدراسة العلاقة المتبادلة بين مختلف الجوانب الحضارية، وتكريس المقاربة التشاركية بين مختلف مكونات النسيج الاجتماعي في العملية الإنمائية(طاهر، ١٩٩٣، ٣٩).

لقد أدت هذه النماذج إلى العديد من النتائج السلبية، اهمها تسويق الصيغة التنموية الموجهة للاستهلاك الإعلامي والخطابي، وقد ترتب عن ذلك تدهور في معدلات النمو، بالانتقال المتكرر من نموذج تنموي إلى آخر بعيدا عن الضوابط والآليات التنظيمية سواء للنموذج القائم أو المجتمع (مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠١٦، ١٨٩) مما يؤدي إلى أن العملية الإنتاجية تتخبط في اختيارات مبهمة ومتباينة يصعب معها الحديث عن رؤية بعيدة المدى؛ فهل الأمر منوط بتحقيق زيادة عالية في معدلات الدخل؟ أم في حجم المنتوج القومي؟ أم في سد الحاجات الأساسية (عساف، ١٩٩١، ٣١)؟

فقد كان الوعي الإستراتيجي محصورا في إيجاد برامج عمل مرحلية، يتم العمل بها استجابة لأسلوب التخطيط لتلبية الاحتياجات المرحلية، وهو ما أدى إلى غياب التحديد المطلوب للمشاريع التنموية والتي -أن وجدت -لم تكن نتيجة وعي تنموي بالمعنى المتكامل(قرم، ١٩٩٠، ١٦٩) ، إذ تأثرت إلى حد كبير في خلفياتها بصدمة الحداثة، و ما بعد الحداثة التي حاولت التأقلم معها أداتيا ونفعيا (استيراد الثقافة التحديثية في بعدها الآلي و التقني دون الفكري والفلسفي و التصوري) ، و ذلك في إهمال مفهوم التميز والتنمية القائمة على إشباع الحاجات الرمزية فضلا عن المادية، والتي تهدف خلق تراكم رأسمال الرمزي والمادي بشكل مستمر و في مختلف القطاعات، أي ترجمة النمو إلى وضع قابل للتغيير والنمو بما يناسب مقتضيات العصر و متطلباته التنموية(ملاتشيلا، ٢٠١٥، ١٤).

وهذا ما يتطلب أن يكون هناك تغييرا حقيقيا انطلاقا من الذات، والاستفادة الحقيقية للعنصر الإنساني خاصة العلماء والباحثون بمختلف توجهاتهم، ودعم البنية الأساسية للعلم في الدول النامية بدعم التميز في مجالات التعليم والتكنولوجيا والتنمية، وإيجاد سياسات فاعلة تتحول بموجبها القيم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية إلى قاعدة للعمل، بحيث يكون هناك تناغما بين السلطة ككونها راع للتميز وباعتبارها الموجه لعملية الوعي بالتميز والتنمية المستدامة، فالتقدير الواعي للتنمية لن يتأتى من دون إنسان مثقف وواع يتمتع بحريته، وسبل مشاركته في اتخاذ القرار وإبداء الرأي، لذلك ليس غريبا أن يؤكد تقرير التنمية الإنسانية العربية الأولى، أن أحد أهم النواقص في الدول العربية موضوع المعرفة، والتي لا تقاس فقط بالتعليم والتعلم ونواتج البحث العلمي، وإنما تجمع بين ثلاثية المعرفة العلمية، ومعرفة الإنسانيات، ومختلف الفنون، وكل ما يرتبط بالبنى التنظيمية والتقنية القادرة والدالة على تعزيز إمكانات البحث والتطوير واكتساب المعرفة(قرم،١٩٩٠، ١٧٠).

وهنا تبدو الحاجة إلى مشروع ثقافي شامل، بقدر الحاجة إلى المشروع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي، لتحويل نمط القيم السائدة من معايير المكسب المادي فقط إلى معايير التميز والتنمية المتكاملة، فالتنمية الشكلية التي نمت في بنية المجتمع والتي تتمثل في الاستهلاك لمنتجات التكنولوجيا، كواجهة

لتسويق صورة يرجى من خلالها المسايرة والإرضاء، دون وجود التنمية الحقيقية، تفسر ذلك المنتوج التنموي الهزيل ومعدلاته المتدنية في الإنسان والعلم والثقافة والفن(يملولي، ٢٠١٨)

ويبقى العمل على الإفادة من الطاقات والكفاءات المتميزة، بمنحها الفرص للنمو والعمل قوة إضافية على اعتبار الصلة الوثيقة بين مؤشر التنمية البشرية، والتصنيفات العالمية للتميز وللابتكار في إنتاج الثروة بمعناها المادي والرمزي، وذلك ما عبر عنه أركون بأيديولوجيا الكفاح. وهنا تبرز عدة مفاهيم للتميز والتنمية والاستدامة والاستقلالية ليس فقط من أجل الكفاح، ولكن من أجل النجاح في الخروج من دائرة ضغوط التبعية بكل أشكالها، ويمكن إجمال ضرورات الظرف التاريخي لهذه المفاهيم خاصة التميز والتنمية والاستدامة في المجتمعات النامية إلى: داخلية وخارجية، ويمكن إيضاحها فيما يلي:

- **أولا: خارجيا(عبد الرحيم، ٢٠٠٢، ١٣٠)، (عبد الحميد، ٢٠٠٣، ٥٠):**
- **هيمنة النموذج الليبرالي:**

بارتكازه على هيئات دولية وأممية مثل المنظمة العالمية للتجارة و صندوق النقد الدولي، وهي منظمات تدعو إلى فتح أسواق الدول المتعاقدة فيما بينها، والعمل على تخفيض الحواجز والقيود التي تعوق المبادلات الدولية، وهذا ما أدى إلى عولمة الجودة؛ التي وضعت من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يتداول فيها، وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل الأيزو بمثابة جواز مرور دولي، وأدت إلى زيادة التنافسية الدولية في كافة المجالات.

- **تكتلات اقتصادية إقليمية:**

من خلال تجمع عديد من الدول التي تجمعها روابط خاصة بالجوار الجغرافي أو التماثل الكبير في الظروف الاقتصادية، أو الانتماء الحضاري المشترك، بحيث يكون هذا التكتل في إطار معين إما منطقة تجارة حرة أو اتحادا جمركيا أو سوقا مشتركة ... فالتكتل يعكس الجانب التطبيقي لعملية التكامل الاقتصادي، ويعبر عن درجة من درجاته فيما بين الدول الأعضاء وانعكس بوضوح في تكتلات إقليمية مثل الاتحاد الأوروبي، وسيطرة الشركات متعددة الجنسيات.

- **الثورة العلمية والتكنولوجية وثورة الاتصالات:**

وهي تسمى بالثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة تكنولوجية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، والتكنولوجيا الكثيفة المعرفة، والتي أصبحت تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، نظرا لأنها تلعب دورا محوريا في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه

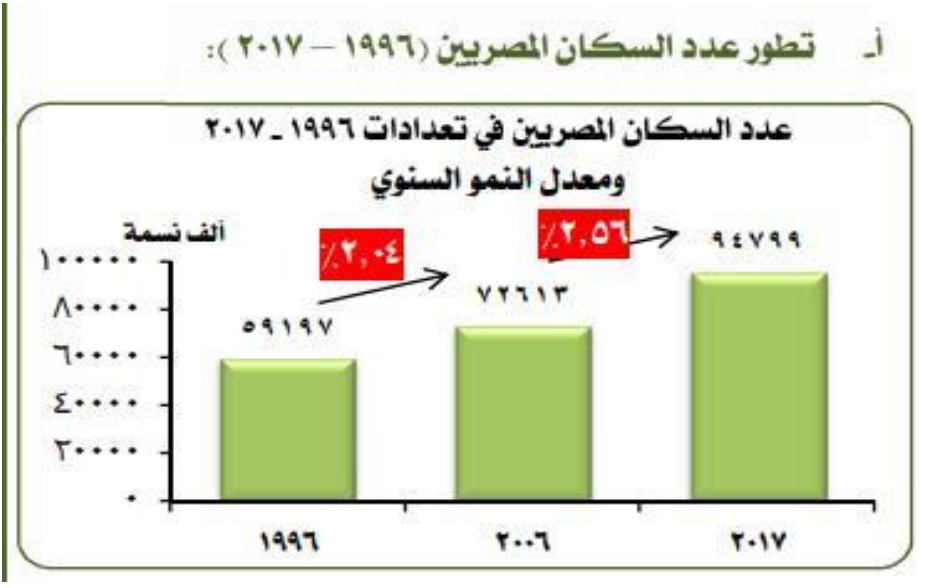
من خلال ما سبق يتضح أن التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المجتمعات في العصر الحالي، قد أتاحت فرصا وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل البقاء والتكيف مع هذه الظروف، وتحقيق النجاح هو حيازتها على كوادر متميزة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها والتقليل من

المخاطر والتهديدات وإعداد الإستراتيجيات المناسبة، وهذا ما يبرز حتمية التميز خاصة في التعليم العالي، ولكن تحقيق هذا النجاح يتطلب الدراسة الذاتية للظروف والعوامل الداخلية، والعنصر التالي يلقي الضوء على العوامل الداخلية بالمجتمع المصري.

- **ثانيا: داخليا:**

- **ارتفاع معدل الزيادة السكانية وتأثيراتها على علاقة التعليم العالي بإنجاز التنمية المستدامة**

تميزت مصر بارتفاع معدلات النمو السكاني ارتفاعا ملحوظا تطور حجم السكان وتوزيعهم يكشف عن ارتفاع معدل النمو السكاني من ٢.٠٤٪ خلال الفترة من (١٩٩٦ -٢٠٠٦) إلى ٢.٥٦٪ خلال الفترة من (٢٠٠٦ -٢٠١٧.

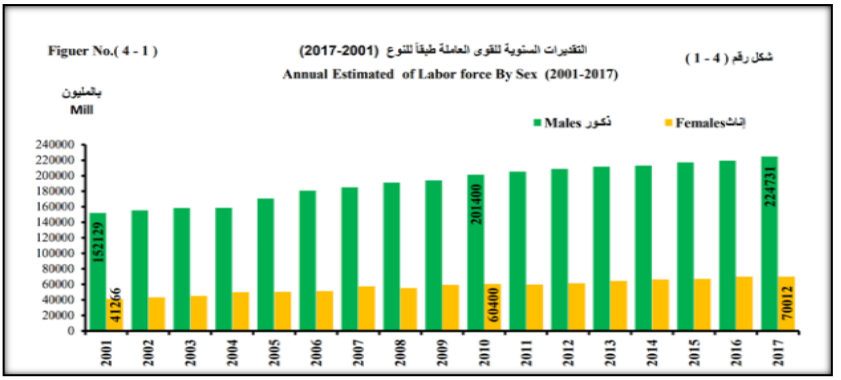


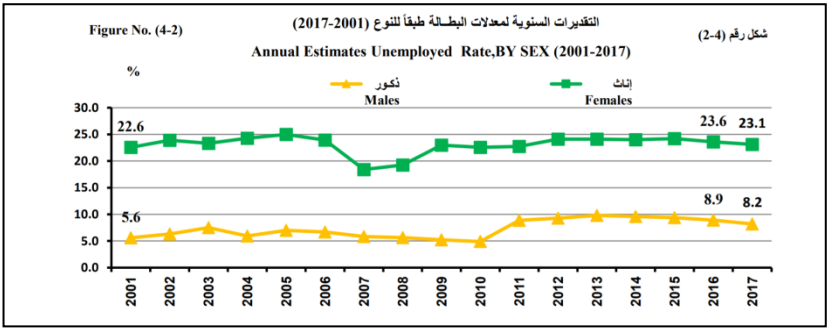
شكل (٣) يوضح تطور عدد السكان في مصر حتى٢٠١٧المصدر: (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ٢٠١٨)

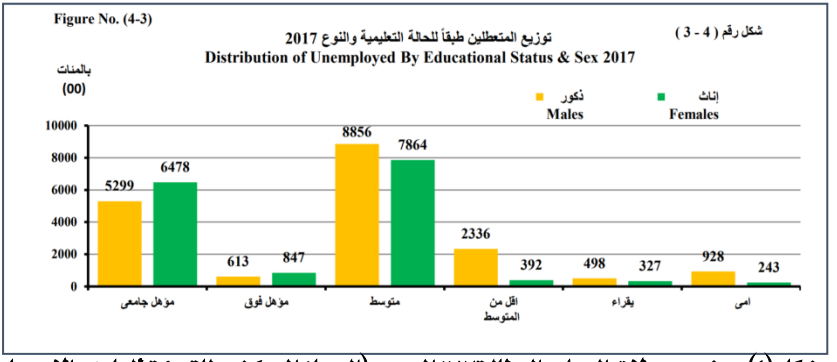
وتوضح هذه الزيادة الضرورة الملحة لرؤية مصر ٢٠٣٠ في تحويل مسار التعليم العالي لإعداد خريجيه لريادة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإدماجها بالقطاع الرسمي، وأهمية ربط أهداف ومحاور التنمية بتبني إستراتيجية متكاملة للشباب تركز على أولوياتهم وقضاياهم انطلاقا من أهمية الاستثمار في الثروة البشرية من تعليم وتدريب، مع ضبط معدلات النمو السكاني لتعظيم نتائج النمو المتحقق، وانعكاساته على المجتمع.

- **ارتفاع معدلات البطالة:**

حيث وصلت معدلات البطالة إلى (٢٠١٧م) إلى ٢٣,١٪ للإناث و ٨,٢٪ للذكور كما هو موضح في الشكل (٤)





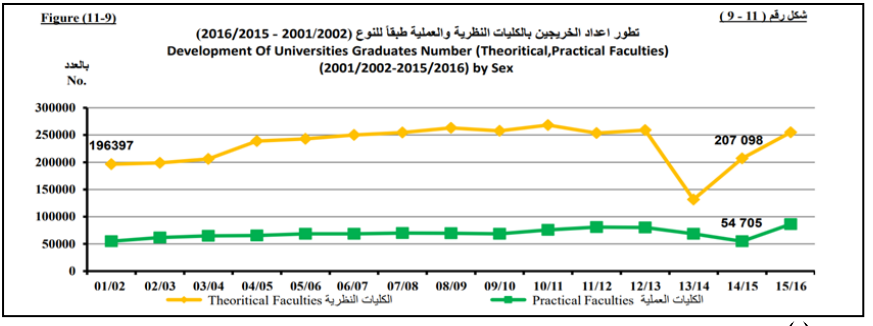


شكل (٤) يوضح معدلات العمل والبطالة٢٠١٧ المصدر: (الجهاز المركزي للتعبئة العامه والإحصاء،٢٠١٨)

إن أهم متطلبات مواجهة ارتفاع معدلات البطالة تتمثل في عدالة الفرص في سوق العمل من خلال استهداف المهمشين والمستبعدين بالتعليم والتدريب الكفء، سواء كان تعليما أساسيا أم تعليما عاليا لأن معظم الدراسات الاقتصادية أكدت على وجود علاقة طردية بين مستوى التعليم ومعدلات الدخول التى يحصل عليها الأفراد؛ لذلك فاحتواء هؤلاء المستبعدين والمهمشين فى العملية الإنتاجية يتطلب إتاحة الفرص لهم فى البداية في الحصول على مستوى التعليم والتدريب الكافى والعادل والكفء الذي يمكنهم من الحصول على فرص عمل أفضل ودخول أفضل لكسر الحلقة المفرغة التى يدور فيها الفقراء .

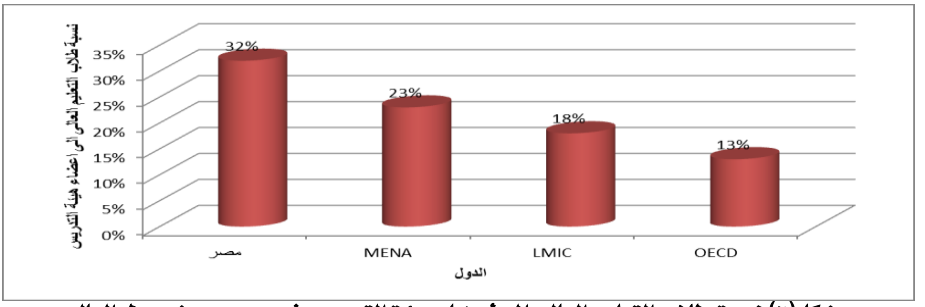
- **زيادة الطلب والإنفاق العام على التعليم العالي مع انخفاض مستويات التحصيل العلمي ومعدل القيد والتخصصات العلمية والتقنية**

فقد شهد التعليم العالي في الآونة الأخيرة تراجعاً واضحاً تزامن مع ازدياد الطلب الملحوظ لأسباب ديموغرافية واجتماعية، كازدياد عدد السكان وارتفاع عدد الخريجين من الثانوية العامة والإقبال الكبير على المرحلة الجامعية، والتوسع في إنشاء الجامعات الحكومية والخاصة، كما أن ثقافة المجتمع السائدة كان لها دور أساسي في زيادة الطلب على التعليم العالي، تمثلت في ضرورة الحصول على الشهادة الجامعية كضمان للحصول على وظيفة أو مركز قيادي، فضلا عن التشريعات الناظمة التي عززت هذه الثقافة مما كان له الأثر السلبي على الهرم التعليمي في المجتمع، فأصبح مقلوبا لصالح الدراسات الإنسانية على حساب الدراسات العلمية والتقنية والمهنية، وأصبحت مخرجات التعليم لا تتواءم مع متطلبات المجتمع واحتياجات سوق العمل لكوادر تمتلك مهارات المعرفة والاتصال والعمل بروح الفريق، وتتمتع بالتفكير النقدي والتكيف مع بيئة العمل والإخلاص لها، أي تلك الكوادر المتسلحة بالمهارات العلمية والتقنية والمهنية، مما أدى إلى عدم التوازن في أعداد الخريجين واحتياجات سوق العمل.



شكل (٥) يوضح أعداد الخريجين بالكليات النظرية والعملية، المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ٢٠١٨)

وعلى الرغم من الاهتمام بالتعليم العالي من خلال وضع الإستراتيجيات من قبل وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي لتطوير الموارد البشرية، فإن التعليم العالي يواجه تحديات كبيرة، حيث تعانى الجامعات الحكومية فى مصر من ارتفاع نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، خاصة مع المقارنة بينها وبين نفس النسبة فى دول أخرى مثل متوسط دول الشرق مما أدى إلى ضعف كفاءة الخريجين؛ والمقصود بالكفاءة هنا ملاءمة المهارات التي تم اكتسابها من خلال منظومة التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل واحتياجات التنمية المستدامة بشكل عام، ومن أهم مؤشرات الكفاءة الخارجية للتعليم العالي مدى ملاءمة التخصصات الملتحق بها لاحتياجات سوق العمل معدل العائد الخاص على التعليم العالي، وما ينتج عنها من ارتفاع أو انخفاض معدلات البطالة بين خريجي التعليم العالي، وكذلك المؤشرات العالمية لجودة التعليم العالي وترتيب مصر فيها (UNESCO, 2006).



شكل(٦) نسبة طلاب التعليم العالي إلى أعضاء هيئة التدريس في مصر وبعض دول العالم

المصدر: منتدى البحوث الاقتصادية ERF (2018)

- **المبحث الثاني: أبعاد ومرتكزات التميز للتعليم الجامعي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠**

- **مرجعية إستراتيجية تطوير التعليم العالي "رؤية مصر" ٢٠٣٠**

ارتكزت إستراتيجية تطوير التعليم العالي على فلسفة الدولة في تطوير كافة المجالات وفقا الظروف المحلية الراهنة وتأثيراتها المستقبلية المتوقعة، وتماشيا مع الاتفاقيات العالمية بإحداث توافق متوازن ومتكامل بما يحقق المصلحة والتقدم الحقيقي وفقا لرؤية وطموحات المجتمع وتحقيقا لريادة مصر ضمن المجتمعات المحققة للتنمية المستدامة، ويعد طرح الأمم المتحدة لإعلان التربية للتنمية المستدامة والتي هدفت إلى تضمين قيم وممارسات التنمية المستدامة في كل مناحي التعليم من خلال إتاحة جودة التعليم، وتحقيق تكافؤ الفرص وتوفير التدريب، وتحقيق الشراكة من أجل التنمية، وكذلك التعاون مع الجامعات على المستوى الدولي ، لتطبيق إستراتيجيات التنمية المستدامة، والتي تتطلب تغييرات في المناهج، والتخطيط، وطرق التدريس، والبرامج، والتدريب، وتتطلب قبل ذلك فهما أعمق لدور التربية في التنمية، وهو ما ينعكس على كل إستراتيجيات تطوير التعليم العالي، وهي عملية اجتماعية تتسم بالوفاء بالاحتياجات الإنسانية الحالية والمستقبلية مع الحفاظ على جودة البيئة الطبيعية (Pigozzi, 2007, 30).

كما كان إعلان مؤتمر اليونسكو العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة المعقود في مدينة "آيشي – ناغويا" باليابان في الفترة الممتدة من ١٠ إلى ١٢ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٤، من أهم الاتفاقيات العالمية التي دعت إلى التحرك العاجل في تعزيز التعليم من أجل التنمية المستدامة وتوسيع نطاقه، بغية تمكين الأجيال الراهنة من تلبية احتياجاتهم وتزويد الأجيال المقبلة في الوقت نفسه بما يلزم لتلبية احتياجاتهم المتوقعة، وذلك باستخدام متوازن ومتكامل فيما يتعلق بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة(اليونسكو، ٢٠١٤).

وقد تم توقيع مصر عام ٢٠١٦ على إعلان أهداف التنمية المستدامة الـ١٧ حتى عام ٢٠٣٠، والتي اعتمدها قادة العالم في سبتمبر ٢٠١٥، وتم اتخاذها أساسا للخطط التنموية في مجتمعات العالم باعتبارها أهدافا عالمية للقضاء على الفقر

بجميع أشكاله ومكافحة عدم المساواة ، مع مراعاة أن الجميع يجب أن يحظى بتلك الجهود ؛ ومن ثم جاءت إستراتيجية مصر ٢٠٣٠ مؤكدة على تنافسية واسعة النطاق من خلال اثني عشر محورًا رئيسيًا شملت محور التعليم، والابتكار والمعرفة والبحث العلمي، والعدالة الاجتماعية، والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية العمرانية، والطاقة، والثقافة، والبيئة، والسياسة الداخلية، والأمن القومي ومحاربة الإرهاب والسياسة الخارجية والصحة.

وفقا لما سبق فإن التنمية المستدامة أسلوب لإحداث تغيرات بنيوية وهيكلية، سمتها الأساسية الرفع من مستوى المعيشة اليومي، وتحقيق العدالة في توزيع الدخل القومي، وصناعة الثروة، والثورة في القيم السائدة، ونقلها من مستوى السلبية والهامشية والمصالحة مع السائد ومجاراته (إدارة اليومي من دون رؤية)، إلى القدرة على المنافسة واكتشاف قدرات الذات.

ومن ثم ترتكز إستراتيجية مصر ٢٠٣٠ على مفهوم التنمية المستدامة بهدف تحسين جودة حياة المواطنين في الوقت الحاضر بما لا يُخل بحقوق ومستقبل الأجيال القادمة في حياةٍ أفضل، لذا تتضمن الإستراتيجية الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة، وهي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحت مظلة هذه الأبعاد الثلاثة تتضمن الإستراتيجية عشرة محاور؛ حيث يشتمل البُعد الاقتصادي على محاور التنمية الاقتصادية، والطاقة، والابتكار والبحث العلمي، والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية.

ويُغطي البُعد الاجتماعي محاور العدالة الاجتماعية، والتعليم والتدريب، والصحة، والثقافة، ويتضمن البُعد البيئي محاور البيئة والتنمية العمرانية، وبالإضافة إلى ذلك تُعد محاور "السياسة الخارجية والأمن القومي، والسياسة الداخلية" هي الإطار الجامع للإستراتيجية والمحددات لكل المحاور الأخرى.

كما يشمل كل محور من هذه المحاور رؤية وأهدافاً إستراتيجية محددة، ومؤشرات قياس أداء توضح الوضع الحالي والمستهدف بحلول عام ٢٠٢٠ وعام ٢٠٣٠، والتحديات الأساسية، والبرامج والمشروعات المستهدف تنفيذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ومواجهة هذه التحديات.

وتستمد خطة التنمية المستدامة أهميتها في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها مصر لدعم الاستقرار المجتمعي؛ الأمر الذي تطلّب إعادة النظر في الرؤية التنموية لمواكبة هذه التطورات؛ ومن ثم كان التركيز في رؤية ٢٠٣٠ على مستقبل التعليم العالي، خاصة سياسات تأهيل القوي العاملة وتطوير هياكل العمالة والإنتاج وربطها بالمعايير الدولية للتنافسية واقتصاديات المعرفة، الأمر الذي يساعد على تجاوز حالة السكون والتراجع إلى حالة التحدي والعمل على إسهام التعليم العالي بفاعلية في تغيير الوضع الراهن، والتواؤم مع المتغيرات العلمية والمهنية والتكنولوجية المصاحبة لمجتمع واقتصاد المعرفة، وذلك يتطلب

تنوعا شامل بحيث تشمل التنمية جميع القطاعات؛ وهنا يتضح مفهوم التميز، حيث إن هذا التأكيد على تحسين التنافسية كمدخل للتنمية المستدامة يعكس دور التعليم المهم في إيجاد التميز الذي يساعد في توسيع الخيارات أمام البشر وزيادة قدراتهم(ليلة، ٢٠٠٦).

- **أهداف ومجالات وفرضيات التميز للتعليم العالي في ضوء التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"**

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للتعليم حتى عام ٢٠٣٠ إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون التمييز، في إطار نظام مؤسسي يتميز بالكفاءة والعادلة، والاستدامة، والمرونة، بحيث يكون مرتكزا على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والمتمكن فنيا وتقنيا، مع القدرة على المساهمة في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكانياتها إلى أقصى مدى لمواطن معتز بذاته، ومستنير، ومبدع، ومسؤول، وقابل للتعددية يحترم الاختلاف، وفخور بتاريخ بلاده، وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسيا مع الكيانات الإقليمية والعالمية، وفي ضوء ذلك تم صياغة الأهداف الإستراتيجية(إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ٢٠١٦) ، وقد تم تصنيفها في هذه الدراسة إلى:

- **أهداف بحثية وأهداف مهنية وأهداف مجتمعية**:

- **أولا الأهداف البحثية**:

- دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات.
- مواءمة الخطط البحثية مع أولويات الخطة الوطنية، وأهداف التنمية المستدامة، والسياسة العليا للعلوم والتكنولوجيا والابتكار وغيرها
- تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسايرة للمعايير العالمية.
- تمكين المتعلم من متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين.

- **ثانيا: الأهداف المهنية**:

- تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع في ذلك.
- تطوير البنية التنظيمية للوزارة ومؤسسات التعليم العالي بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم.
- إدراج أهداف التنمية المستدامة في إستراتيجيات الأداء في الجامعات على وجه الخصوص تقديم الخبرة الفنية وتسهيل نقل المعرفة بين أصحاب المصلحة المشاركة في الأبحاث المتعددة التخصصات والمشتركة بين الكليات
- رصد تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وتقييمه ورفع التقارير الدورية باستخدام المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة

- **ثالثا: الأهداف المجتمعية**:

- التوصل إلى الصيغ التكنولوجية والإليكترونية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمي وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أبناء المجتمع.

- ومن منطلق أن مؤسسات التعليم العالي شريكة أساسية في عملية ابتكار الحلول المشتركة وتصميمها جنبا إلى جنب مع أصحاب المصلحة كالحكومات الوطنية والمحلية، والقطاع الخاص، والشباب، والمجتمع المدني.
- ابتكار وتصميم وتنفيذ حلول مستدامة مع الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والشباب
- تبادل أفضل الممارسات المعنية بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة المشاركة في فرق العمل والشبكات المحلية المعنية بأهداف التنمية المستدامة مثل مركز الأمم المتحدة لشؤون الحكم

• **مجالات التميز في ضوء أهداف "رؤية مصر ٢٠٣٠"**

يحفز التميز من أجل التنمية المستدامة على إحداث تغييرات، تساعد على استغلال القدرات الفعلية لمؤسسات التعليم العالي مع إحداث نقلة نوعية في ضوء الاحتياجات المجتمعية الحقيقية الملازمة لإحداث التنمية، وذلك يتطلب التدقيق لإيجاد طرق لتحرك المجتمع في اتجاه أكثر استدامة، وهنا تبرز خصائص المرونة والقابلية للتحول والتغير لإحداث التميز في مجالات التعليم العالي، لأن الجمود قد يعيق مثل هذه العمليات منذ البداية(Boström, M& Otheres, 2018) ، وهنا تبرز الدراسة مجالات تميز مؤسسات التعليم العالي في ضوء التحليل السابق فيما يلي:

• **أولا: التميز العلمي البحثي**:

حيث إن التعليم العالي يعد المسؤول الأول في إنجاز مهمة التخطيط للأبحاث العلمية والقيام بها، بما يتوافر لدى مؤسساته المواد الفكرية والبشرية القادرة على القيام بنشاطات الأبحاث المرتبطة بحاجات التنمية المستدامة:

- تجديد المعرفة حيث يشترط التميز البحثي القدرة على نقد وتحليل ما تم التوصل إليه من معرفة والعمل على تجديده، والتوجه نحو الدراسات والتخصصات العلمية والتقنية، والقيام بدعم ورعاية الأبحاث العلمية التطبيقية التي تجد حلولاً للاستفادة العادلة للموارد والخامات.
- دعم عملية البحث العلمي اللازمة لدفع التنمية، باعتبار أن التقدم في العلم والتكنولوجيا، أحد المقومات الأساسية للتنمية المستدامة، مما يؤدي لكسب ثقة قطاعات الإنتاج المختلفة بمؤسسات التعليم العالي ودورها البحثي والمعرفي في التنمية المستدامة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الخطوات العملية للتميز العلمي البحثي:
- التركيز على الابتكار في البحث العلمي والتحديد الدقيق لمصادر المعلومات ووسائلها، إجراء البحوث العلمية لخدمة أهداف التنمية المستدامة مع توفير كافة الاحتياجات التقنية اللازمة للقيام بالبحوث، وضوح الإجراءات الخاصة بالمشروعات البحثية المدعمة.
- التركيز على مدى تحقيق الأهداف الرئيسية للبحث العلمي في المجالات المعرفية المختلفة؛ ويمكنها من مواكبة أهداف التنمية المستدامة ومعايير ومجالات التميز العالمية.

- وضوح الخطوات الإجرائية للبحوث العلمية بالاستعانة بمعايير ومقايس تساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتعكس سياسة الجامعة في مجالات التنمية المستدامة.
- استخدام معايير التقييم المبنية على النتائج كوسيلة لقياس القيمة التي تضيفها المؤسسة إلى المجتمع، سهولة ووضوح المعايير للمؤسسة.
- متابعة وتفعيل نتائج المجهود البحثي لمراكز البحوث العلمية المتخصصة بهدف الارتقاء بجودة ما يقدم من مشاريع بحثية في التنمية المستدامة، وبحيث يتم توجيهها لتنفيذ الخطط التنموية واحتياجات سوق العمل ومشكلات المجتمع.
- تخصيص جزء من ميزانية البحث العلمي للبحوث والمشاريع التنموية التي تقوم الجامعة بالإشراف على تنفيذها مع التأكيد على متابعة إنشاء أو اعتماد أفضل الممارسات كجزء من أعمالها الأساسية
- التدريب على المشاركة في فرق بحثية للقيام بتنفيذ بحوث ومشروعات التنمية المستدامة دعم تحديد وتقسم العمل في هذه الفرق وفقا للتخصصات المطلوبة، تصميم نظام المعلومات اللازم للقيام بالبحوث العلمية يسمح بتدفقها بدقة ووضوح وشفافية ويتضمن الإحصائيات المحدثة.
- تقويم مسار البحوث التربوية وتخطيط برامجها، بحيث تتمكن من التنسيق بين مواضيع البحوث العلمية بين الجامعة والجهات البحثية الأخرى من جهة واحتياجات خطط التنمية من جهة أخرى. تقيم معايير إدارة الابتكار مدى استخدام المؤسسات للحلول المبتكرة والرائدة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- وضع إستراتيجية لمراكز البحوث المتخصصة بحيث يمكنها من مضاعفة الميزانية المخصصة لها عن طريق فتح مسارات تمويلية والاستفادة من تجارب مراكز البحوث في الدول التي حققت معدلات تنمية مرتفعة.

• **ثانيا: تميز الإعداد المهني**:

يرتبط تحقق تميز الإعداد المهني بعدة متطلبات أساسية أهمها: الأخذ بالطريقة العلمية في التفكير، والعمل كفرق وجماعات للتحول في المسيرة العلمية من الاهتمام بالحصول على النتائج التكنولوجية جاهزة؛ إلى الحصول على أصولها العلمية، وهنا يبرز الترابط بين التميز المهني والتميز المعرفي من خلال نقل وتبادل المعرفة وتعاون العاملين في التعليم وهيئة تدريسية وإداريين وهذا الترابط يؤدي إلى النمط التحولي للمعرفة تعكس المناخ الثقافي الملائم لتميز الإعداد المهني، ويمكن إبراز دور التميز للتعليم العالي في تحقيق تميز الإعداد المهني من خلال:

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية.
- توفير مناخ إيجابي يحابي اكتساب المعرفة وييسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية.
- حفز الأفراد على التعلم أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المختزن لدى الأفراد (رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) والعمل على التنمية بالتدريب والتوجيه والحفز.
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة).
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم التغيير والتطوير،...) التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة.
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار.
- استثمار الاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة.

• **ثالثا: التميز المجتمعي**:

إن أي برنامج تعليمي للتنمية المستدامة يجب أن يضع في الاعتبار الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية المحلية، ومن ثم فعلى كل جامعة أن تضع برنامجها بنفسها، فمن المستحيل وضع برنامج قومي موحد، يكون مناسبًا لجميع المجتمعات المحلية، ومن ثم فإن عملية المشاركة المجتمعية التي تقوم من خلالها الأطراف المهتمة بالتعليم العالي بفحص احتياجات ورغبات المجتمع وتحديد العناصر الأساسية للتعليم يمكن تعديلها وتطبيقها في عدة أنساق من المجتمعات، والتعرف على آراء الآباء والعاملين لتشكيل تعليم سيكون أداة فعالة للتعليم من أجل الاستدامة.

- تنسيق عمليات جمع الإحصاءات الرسمية وتحديد مصادر البيانات وتقديم المساعدة إلى الجهات المسؤولة فيما يتعلق ببناء القدرات، ورصد مؤشرات أهداف التنمية المستدامة ورفع التقارير بشأنها.
- إدارة المشروعات المخصصة لأهداف التنمية المستدامة التي أسندها مجلس الوزراء.
- تحديد التحديات (الداخلية والخارجية)
- تنويع الشراكات (الشراكات المحلية والعالمية)
- التمكن من أدوات البحث التقنية المحلية والعالمية
- تحديد مبادرات المشاريع المحلية العالمية (مصفوفة الأهداف، والأعمال، والأدوات)
- المحافظة على الإنجازات البحثية والحقوق العلمية (نشر التقارير البحثية بصورة دورية عالميا)

• **التميز المؤسسي**:

هناك عدد من الإجراءات الضرورية لتحقيق التميز المؤسسي:

- تأسيس الوعي بضرورة التعليم من أجل الاستدامة: الخطوة الأساسية في بداية انطلاق التعليم من أجل الاستدامة هو تنمية الوعي داخل مجتمع المتعلمين والمسؤولين بجوهرية إعادة توجيه التعليم نحو تحقيق الاستدامة، وإذا لم يكن

هناك هذا الوعي لا يمكن النجاح في تطبيق السياسات القومية والاستفادة من الإمكانات المحلية، ويرتبط زيادة الوعي بدعم المشاركة المجتمعية الفعالة، والتفاعل الإيجابي من الأكاديميين.

- إشراك القيادة الجامعية لتطوير السياسات: يجب أن يحظى القائمون على التعليم العالي من أجل الاستدامة بسلطة تنفيذية تقود تطوير السياسات، فالقادة على مستوى الوزارة ورؤساء الجامعات يجب أن تتاح لهم الفرصة لخلق السياسات التي ستجعل الإصلاح حقيقة واقعية. سيحتاج صناع القرار السياسي ورؤساء الجامعات والأساتذة للقيام بتغييرات وتجارب علمية لإنجاز أهداف جديدة لتعليم العالي والاستدامة، وسلطة لتغيير الوضع الراهن، ويجب أن يشعر المعلمون الجامعيون أن الإدارة ستدعم جهودهم إذا قامت جماعات المصالح في المجتمع بانتقاد مبادراتهم أو التشكيك فيها.
- تحفيز الديناميكية والتفاعل في مؤسسات التعليم العالي: وهذا ما يفرض عليها تبني أساليب جديدة للتفكير وإعادة النظر في مناخها التعليمي والإنساني، وأن تكون واعية بأهمية الربط بين القيمة التربوية التي تسعى لتحقيقها والتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تترتب على هذه القيمة، والتي تمثل بعدا من أهم أبعاد التنمية المستدامة.
- توفير المناخ الإبداعي: عمل لجان متخصصة لحصر نتائج الدراسات العلمية التي تم إنجازها في المجالات المعرفية المختلفة، وتحديد اتجاهات اختصاصها ومقترحات الإفادة منها، وذلك لدعم الابتكار والبنية التحتية والمشاريع الصناعية.
- تبني قيم التحسين المستمر: عملية تقوم بها المؤسسة ككل بهدف تحسين العمل بصفة مستمرة مع الأخذ في الاعتبار حاجات المستفيدين، وزادت أهميتها مع شدة التنافس العالمي وضرورة إيجاد منتجات محسنة تفي بالحاجات المتجددة، ومن أدوات تحقيقها الأساليب الإحصائية وتحديد الأولويات والثقافة الداعمة لها وإعادة الهيكلية.

• **فرضيات ومرتكزات التميز في ضوء أهداف "رؤية مصر ٢٠٣٠":**

في ضوء التحليل السابق لأهداف ومجالات تميز مؤسسات التعليم العالي يمكن تحديد فرضيات ومرتكزات التميز:

- ضرورة مراعاة الأنماط المجتمعية المحلية ضمن إطار الأنسجة التاريخية والثقافية للدول النامية، عند الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية، والنماذج والأطر المستوردة عند وضع إستراتيجيات التنمية.
- تحفيز طاقات المجتمع للتطوير والتغيير، من خلال زيادة الموارد المخصصة للأبحاث العلمية، وتشجيع الباحثين على التميز البحثي للعمل ضمن ميادين حقيقية تخلق على المدى القصير والمتوسط والبعيد إمكانيات ابتكارية، مع تطوير برامج التدريب المستمر والتحويلي.
- العدالة في توزيع الخدمات المختلفة، لمختلف الفئات العمرية ورفع كفاءة الخدمات الصحية وتوفيرها من أجل المحافظة على الموارد البشرية، وتفعيل طاقاتها من أجل التنمية المستدامة.

- التركيز على دور التربية في المؤسسات النظامية وغير النظامية، وقدرتها على تغيير اتجاهات الناس، وجعل التعليم العالي نقطة مركزية في خلق القدرات الفكرية التي تساعد على إنتاج المعرفة والاستفادة منها، وكذلك الدفع إلى ممارسات ما بعد التعليم من خلال التعليم المستمر والتي باتت ضرورية في تحديث وتطوير المعرفة .
- بناء فهم مشترك والتزام سياسي رفيع المستوى لتعزيز أهداف التنمية المستدامة - التعليم ٢٠٣٠ ضمن الخطة والسياسة الوطنية للتعليم تحديد السياسات الوطنية القائمة إزاء أهداف التنمية المستدامة للوقوف على الثغرات، إن وجدت.
- بناء الوعي وزيادة القدرات بين الجهات المعنية، حيث يتم تنظيم ورشات عمل على نحو منتظم بناء على البيانات المطلوبة في مؤشرات تحقيق أهداف التنمية المستدامة
- الوقوف على ثغرات البيانات لضمان مراجعة وطنية منتظمة ومستمرة لهذه البيانات، وضمان وجود آليات تنسيق مناسبة بين جميع الجهات المعنية بالتعليم من خلال فريق العمل الوطني من أجل تنفيذ أهداف التعليم ٢٠٣٠
- رصد الأهداف من حيث التنفيذ والنتائج، إلى هياكل الرصد القائمة لإستراتيجية التعليم.
- وضع إطار تشريعي يشمل ويشرح أدوار ومسؤوليات كافة الجهات المعنية.

والجدول (١) يوضح أهداف التعليم العالي ومجالات ومرتكزات التميز المقترحة لتحقيقها في ضوء نتائج تحليل رؤية مصر ٢٠٣٠

جدول (١) يوضح أهداف التعليم العالي ومجالات ومرتكزات التميز المقترحة لتحقيقها في ضوء نتائج تحليل رؤية مصر ٢٠٣٠

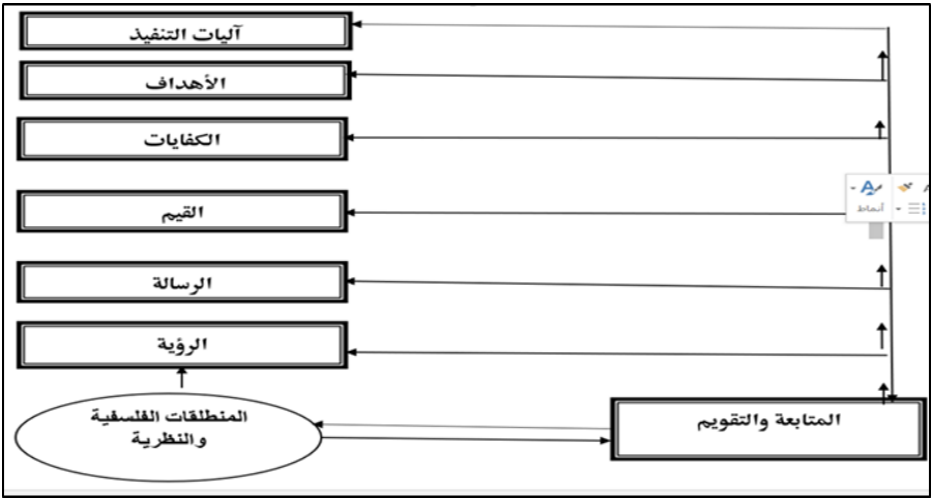
الأهداف	مجالات التميز للتعليم العالي	الفرضيات والمرتكزات
١. دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات. ٢. مواءمة الخطط البحثية مع أولويات الخطة الوطنية، وأهداف التنمية المستدامة، والسياسة العليا للعلوم والتكنولوجيا والابتكار وغيرها ٣. تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسايرة للمعايير العالمية. ٤. تمكين المتعلم من متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين. ٥. التخطيط في ضوء الاحتياجات التعليمية المستقبلية لمجتمع المعرفة وحاجات سوق العمل وزيادة الكفاءة الخارجية.	- التميز العلمي البحثي: - إيجاد سبل لحفز وتنمية الإبداع والتميز لدى الباحثين - التخطيط لتوظيف قدرات ومهارات هيئة التدريس - توفير شبكة تعليمية فائقة السرعة - تطوير التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد - تطوير نظم المعلومات في التعليم بمراحله - توفير وتطوير البنية التحتية التكنولوجية - توفير محتوى معرفي رقمي - توفير التخصصات المعرفية لتلبية الاحتياجات التعليمية المستقبلية لمجتمع المعرفة وحاجات سوق العمل وزيادة الكفاءة الخارجية.	- تطوير برامج الدراسات العليا بما يتلاءم والاحتياجات الفعلية - وضع خطط البحث العلمي الخاصة بمراحل التعليم المختلفة ومشكلاته - تنفيذ المشروعات البحثية المتخصصة - تنفيذ برامج الجودة لزيادة فعالية الخدمة التعليمية - الإنفاق على البحوث العلمية لدعم الابتكارات بما يتناسب مع المعدل العام للممارسات العالمية المثلى. - العمل على زيادة الطاقة الإنتاجية البحثية والابتكارات، من خلال توظيف نتائجها.
٦. ١-تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم	- تميز الإعداد المهني - العمل على تطوير المهارات،	- تحسين الأداء التعليمي وتنمية جانب المسئولية لدى الطلبة

والتعلم وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع. ٧. ٢-إدراج أهداف التنمية المستدامة في إستراتيجيات الأداء في الجامعات على وجه الخصوص. ٣-تقديم الخبرة الفنية وتسهيل نقل المعرفة بين أصحاب المصلحة المشاركة في التخصصات المتعددة والمشتركة بين الكليات	والقدرات وإيجاد أفضل سبل التحفيز والمكافآت. - الارتقاء بأداء الموظفين وزيادة مؤهلاتهم وتطوير مهاراتهم. - الارتقاء بالمحتوى التعليمي، وأساليب التعليم والتعلم، وأنماط التقويم، مع الابتكار والتنوع فيها - الإفادة من الخبرات المتميزة في تعزيز جودة البرامج الأكاديمية	- التخطيط لمناهج معاصرة، وتكنولوجيا موظفة بكفاءة، وأنشطة تربوية - توفير فرص للتنمية المهنية الداخلية والخارجية لكل الباحثين متميز - الهيئات المهنية في تصميم المقررات وتقييمها تحقيقا لمعادلة التخصصات البيئية.
١-أن تصبح مؤسسات التعليم العالي شريكة أساسية في عملية ابتكار الحلول المشتركة وتصميمها جنبا إلى جنب مع أصحاب المصلحة المحليات، ومؤسسات القطاع الخاص، والشباب، والمجتمع المدني. ٢-ابتكار وتصميم وتنفيذ حلول مستدامة مع الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والشباب ٣-إحداث المواءمة والتكامل بين إستراتيجيات تقنية المعلومات والتطبيقات التعليمية والبحثية والاحتياجات الفعلية للمجتمع.	التميز المجتمعي - التوازن بين خريجي التخصصات النظرية والتخصصات العملية - توظيف الأعداد الكبيرة من الباحثين بما يتناسب مع المجالات البحثية الأكثر إلحاحا في المجتمع. - إعطاء المزيد من الأولوية للتعليم الفني والمهني، بهدف زيادة نسبة الخريجين المتمتعين بالمهارات العلمية والعملية المتصلة باحتياجات سوق العمل. - إتاحة الفرص للطلاب لإجراء دراسات يمكنها أن تؤدي إلى التوظف. - تعزيز وإتاحة مجال التدريب عن بعد والتعليم الإلكتروني.	- تشجع الاستثمارات الفعالة على المدى البعيد - التحول من ثقافة الانصياع إلى المشاركة والاختيار والثقة - تعزيز القدرة المؤسسية على التوجيه للمحاسبية والرقابة لضمان الجودة والاعتماد في التعليم. - التحول من الجمود إلى المرونة في أساليب وآليات التعاون والتنسيق بين مؤسسات المجتمع وفق المنظور الإستراتيجي للدولة. - التحول من التجانس إلى التنوع في تناول احتياجات ومشكلات العملية التربوية ذات الصلة في المجتمع
١-رصد تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وتقييمه ورفع التقارير الدورية باستخدام المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة ٢-التوصل إلى الصيغ التكنولوجية والإليكترونية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمي وتداولها بين الطلاب والمعلمين. ٣-تطوير البنية التنظيمية للوزارة ومؤسسات التعليم العالي بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم. ٤-تبادل أفضل الممارسات المعنية بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة المشاركة في فرق العمل والشبكات المحلية المعنية بأهداف التنمية المستدامة	التميز المؤسسي: - تعزيز المرونة والاستجابة مع المحافظة على المحاسبية المؤسساتية في منظومة التعليم الجامعي. - توفير شبكة اتصال فائقة السرعة ومنخفضة التكلفة بين مؤسسات التعليم الجامعي مرتبطة بالشبكة العالمية - إنتاج ونشر محتوى معرفي رقمي في كافة المجالات، متاح لمنسوبي التعليم العالي والمجتمع - الاستمرار في دعم التعليم الجامعي وتنويع مصادر التمويل. - عمل صندوق وطني كمصدر للمساهمة في الإنفاق على التعليم - تمويل تطوير وتحديث البنى التحتية، وتوفير البيئة المحفزة للعملية التعليمية والبحث العلمي	- تطوير أنظمة ولوائح التعليم العالي - تنمية المهارات القيادية والتكامل في مهام مؤسسات التعليم العالي - تعزيز التواصل وتبادل الخبرات بين الجامعات - تطوير نظم تحليل البيانات ومؤشرات الأداء - تطوير سبل العناية الصحية، وتوفير شبكة مواصلات آمنة - التميز في القيادة والتعاون والشفافية في منظومة التعليم الجامعي. - التحول من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان: أي التأكيد على الجودة الشاملة. - التحول من السلوك الاستجابي إلى السلوك الإيجابي: تنمية المبادرة والاستقلالية والمشاركة والمسؤولية

- **المبحث الثالث: ملامح الإستراتيجية المقترحة لتحقيق تميز مؤسسات التعليم العالي[1].**

انطلقت الدراسة الحالية في رؤيتها للوضع الراهن من تحليل أبعاد العلاقة بين تميز التعليم العالي، وأهداف التنمية المستدامة برؤية مصر ٢٠٣٠، والشكل الآتي يوضح الخطوات الأساسية للإستراتيجية المقترحة والعلاقة بينها .

[1] قامت الباحثة بعرض الصورة الأولية لمعالم الاستراتيجية المقترحة على مجموعة من أساتذة أصول التربية والإدارة التربوية لإبداء الرأي فيه وقابليته للتطبيق، وفي ضوء الآراء والملاحظات التي قدمت للباحثة أخذت الاستراتيجية شكلها النهائي، ومرفق بالدراسة ملحق بأسماء السادة الأساتذة المحكمين (ملحق رقم ١).



شكل (٧) يوضح الخطوات الأساسية للإستراتيجية المقترحة والعلاقة بينها

- **أولا: المنطلقات الفلسفية والنظرية**

تتمثل المنطلقات الفلسفية والنظرية للإستراتيجية المقترحة في عدد من الوثائق الرسمية العاكسة لفلسفة الدولة حول التميز والتنمية المستدامة:

- رؤية مصر ٢٠٣٠
- الأدبيات التربوية حول التميز والتعليم العالي والتنمية المستدامة
- نتائج الدراسة الحالية والتي كشفت علاقات التميز والتنمية والتعليم العالي ومتطلبات تتحقيقها
- إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠
- الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠
- مشروعات التعليم العالي
- إستراتيجية التعليم العالي (إتاحة – جودة – تنافسية – عالمية)
- إتاحة: توفير بنية تحتية متميزة من خلال جامعات جديدة تحقق: عدالة وتكافؤ ـ تعزيز التميز والتنافسية في التعليم ـ مكانة متميزة على خريطة العالم ـ مراكز بحثية جديدة
- جودة: تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية من خلال إنشاء هيئة اعتماد جودة برنامج التعليم الفني والتقني – تطوير برامج التربية والطب والهندسة
- تنافسية: تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم من خلال إنشاء الجامعات التكنولوجية ـ الارتقاء بموقع الجامعات المصرية في التصنيف الدولي للجامعات
- عالمية: إنشاء فروع الجامعات الأجنبية ـ الجامعات الدولية ـ البرامج التعليمية والبحثية المشتركة مع جامعات عالمية.

- **ثانيا الرؤية: تعليم عالي متميز قادر على المنافسة عالمياً.**
- **ثالثا: الرسالة: تهيئة مناخ تعليمي للتميز من خلال الابتكار وإنتاج المعرفة للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة**
- **رابعا: القيم: (الشمولية، المشاركة والعمل الجماعي، التكامل، العدالة والمساواة، الابتكار والإبداع، الشفافية، الاستدامة، المسؤولية المجتمعة التفرد، التنافسية، التماين)**
- **خامسا: الكفايات الإستراتيجية:**
  - قدرات وكفايات الكوادر البشرية
  - البنية التحتية والتقنية والبيئة الداعمة للابتكار
  - تطور القدرة على الإنفاق والتمويل
  - التميز المؤسسي لإدارات التعليم
  - المسؤولية الاجتماعية والشراكة المجتمعية
- **الأهداف الإستراتيجية:**
  - الهدف الأول: تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي بما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة وإنتاج معرفة جديدة تحقق ريادة دولية
  - الهدف الإستراتيجي الثاني: نشر ثقافة الجودة والتميز في الجامعات.
  - الهدف الإستراتيجي الثالث: إنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيا للمساهمة في التنمية الاقتصادية والمجتمعية
  - الهدف الإستراتيجي الرابع: دعم وتنمية الموارد البشرية وتطوير البنية التحتية.
  - الهدف الإستراتيجي الخامس: الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر البشرية للتميز
  - الهدف الإستراتيجي السادس: بناء شراكات فاعلة تدعم التميز.
- **سادسا: آليات التنفيذ**
- **سابعا: مراحل وإجراءات المتابعة**
- **ثامنا: معايير التقويم**

والجدول التالي يوضح برامج تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المقترحة من حيث: الإجراءات ومؤشرات الأداء - آليات التنفيذ - مراحل وإجراءات المتابعة - معايير التقويم

جدول (٢) يوضح معالم إستراتيجية مقترحة لتميز التعليم العالي

الهدف الاستراتيجي والبرنامج المقترح	الإجراءات	مؤشرات الأداء
- الهدف الأول: تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي - برنامج: منظومة القوانين والتشريعات	- تشريعات لتسهيل مهمات البث العلمي - تشريعات لتسهيل مهمات خدمة المجتمع - تشريعات للتحفيز على التميز - تشريعات لتسهيل التطور المهني	▪ نسبة تسكين الهيكل بالإدارات ▪ نسبة التكامل في القيادة الإدارية من وجهة نظر المستفيدين
- الهدف الأول: تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي - برنامج: منظومة الجودة	- تفعيل دور المراجعة الداخلية في - تطوير نظام آليات الرقابة والمحاسبية والشفافية بما يضمن التحسين المستمر في الأداء. - منظومة التعليم المستقلة، ومتابعتها، وتقديم تقارير دورية عن مستوى الإنجاز.	▪ عدد الملاحظات والقضايا المفتوحة في سجل الإدارة.
-	وضع رؤية واضحة لإعادة توزيع المهام والمسؤوليات	▪ نسبة استكمال أدلة

- الهدف الإستراتيجي الثاني: نشر ثقافة الجودة والتميز في الجامعات. - ترسيخ ثقافة التميز والاستدامة	لإدارات التعليم، بما يتسق مع التوجه نحو الاستقلالية. إنشاء مركز استشاري في جهاز الوزارة يقوم بتقديم خدمات استشارية (مالية وإدارية وقانونية). بناء دليل استرشادي يتضمن المهام والمسؤوليات والصلاحيات الفنية والتعليمية، والمسؤوليات تجاه المجتمع المحلي	إجراءات العمل ▪ عدد الوثائق واللوائح التي تم تطويرها
- الهدف الإستراتيجي الثاني: نشر ثقافة الجودة والتميز في الجامعات. - برنامج: مراكز الجودة والتميز	- إعلام مؤسسي متميز هدفه الوعي التام بالرسالة والرؤية والأهداف البعيدة والقريبة، وذلك من أجل الالتزام بتحقيق أقصى كفاءة. - بناء أطر تنظيمية للتأكد من رضا المستفيدين. - تفعيل دراسات الجدوى لتجنب الهدر في كثير من المشاريع الإصلاحية والتطويرية. - بناء القدرة المؤسسية التي تقود البحث والابتكار وجمع البيانات وتحليلها بهدف تطوير عملية التعليم وتحسين اتخاذ القرارات - إطلاق الجوائز التنافسية متعددة الفئات بين مؤسسات التعليم العالي. - نشر أفضل الممارسات العالمية في مجال الاستقلالية في المجتمع التعليمي.	▪ نسبة الإدارات الحاصلة على الاعتماد المؤسسي ▪ عدد الاجراءات التحفيزية للموظفين ▪ نسبة الميزانية المخصصة للبحث والتطوير والجودة ▪ متوسط رضا المستفيدين من المركز
- الهدف الإستراتيجي الثالث: إنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيا للمساهمة في التنمية الاقتصادية والمجتمعية - تمكين التطبيقات التكنولوجية	- تطوير بناء القدرات في العلوم البينية والمتداخلة والمستقبلية مثل النانو تكنولوجي، والمعلوماتية الحيوية - تمكين تكنولوجيا المعلومات والاتصال - تعظيم دور التعليم العالي في دعم الأنظمة الإعلامية في تشكيل وضبط القيم الاجتماعية والأخلاقية للمجتمع - دعم منظومة التعليم والتعلم لإنتاج رأس مال بشري قادر على الإبداع والابتكار والتميز - التركيز على قضايا الاستثمار والاقتصاديات الرقمية	▪ نسبة مناقشة وإغلاق الميزانية للإدارات ▪ متوسط رضا وزارة المالية عن أداء ممثلي إدارات التعليم في المناقشات المالية. ▪ نسبة الموارد المالية التي تم توفيرها من غير الميزانية
- الهدف الإستراتيجي الرابع: دعم وتنمية الموارد البشرية وتطوير البنية التحتية. - برنامج تطوير: البني التحتية	- توفير الإمكانات المادية من الأجهزة والأدوات اللازمة. - توفير مستلزمات البنية التحية لأعمال الحاسب الآلي (من شبكات وبرمجيات وانترنت....) - تعديل الأنظمة الإلكترونية بما يتوافق مع الاستقلالية، مثل توسيع صلاحيات مسؤولي التعليم العالي. - إنشاء نظام معلوماتي يربط مؤسسات التعليم العالي والجهات ذات العلاقة	▪ نسبة الجاهزية البيئة قبل بدء العام الدراسي بشهر ▪ نسبة التكامل بين الأنظمة الإلكترونية للخدمات من وجهة نظر المستفيد. ▪ متوسط رضا منسوبي إدارات التعليم عن توافر وسائل الأمن والسلامة
- الهدف الإستراتيجي الخامس: الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر البشرية للتميز - برنامج: التدريب المتخصص -	- توفير الكوادر البشرية المتخصصة في التدريب على البرمجيات والتشغيل والتحليل والإعداد المتميز المستدام للمهندسين في مجال الحاسب الآلي والذكاء الاصطناعي	▪ نسبة المؤهلين في مجال التقنية من إجمالي موظفي إدارات التقنية ▪ عدد ساعات التدريب التخصصي للموظفين
- الهدف الإستراتيجي الخامس: الارتقاء بقدرات	- بناء معايير لاختيار القيادات في ضوء متطلبات التميز بطريقة علمية ومنهجية تعتمد على	▪ نسبة القادة الخاضعين لمعايير

ومهارات الكوادر البشرية للتميز - برنامج: منظومة قادة التغيير	القدرات والمهارات والسمات الشخصية. وتوافر مهارات التأثير في الأفراد والعلاقات الإيجابية وغيرها من المهارات التي تساعد على التحول نحو ثقافة التميز. - توفير نظام حوافز للقيادات المتميزة. - إتاحة الفرصة للقيادات لحضور المؤتمرات والندوات المحلية والدولية التي تعنى بالتميز، وتقديم البرامج المتخصصة في ذلك.	القيادة. ▪ نسبة القادة المجتازين للتميز النوعي في معايير الاختيار ▪ عدد ساعات التدريب التخصصي للقيادات ▪ متوسط رضا القادة عن نظام الحوافز
- الهدف الإستراتيجي الخامس: الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر البشرية للتميز - القدرات البشرية الداعمة	- تأهيل الكوادر البشرية في مجال المراجعة الداخلية ومعايير التميز والجودة. - بناء قدرات منسوبي إدارات التعليم في مجال الأداء ومؤشراته وقياسه. - بناء قدرات في مجال التخطيط والتحليل الاستشرافي للتوظيف وتخطيط القوى العاملة بحيث يتم تحديد الاحتياجات من الموارد.	▪ نسبة المقاعد الاستشارية إلى عدد الطلاب ▪ نسبة تمكن القيادات من المهارات المستهدفة إداريا وماليا وفق مقياس الأداء القيادي.
- الهدف الإستراتيجي الخامس: الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر البشرية للتميز - برنامج: قياس الأداء	- اعتماد منظومة قياس الأداء بما تتضمنه من محاور ومعايير وحوافز. - بناء آلية التقييم الدوري ولوحة المتابعة المباشرة لتحقيق الأهداف. - تحفيز منسوبي التعليم العالي على المشاركة في فعاليات قياس الأداء للتميز، من خلال تبني ثقافة التميز داخل مؤسسات التعليم العالي.	▪ نسبة الإدارات النشطة في جميع مؤشراتها على المنصة ▪ متوسط الأداء لكل محور
- الهدف الإستراتيجي السادس: بناء شراكات فاعلة تدعم التميز. - الشراكة المجتمعية	- تمثيل أطراف من المجتمع المحلي في الجامعات لدعم المجتمع المحلي بالبرامج والفعاليات بما يخدم الشراكة المجتمعية. - تمكين المجتمع المحلي من القيام بدور أكبر في المساهمة بمقترحات عملية تطويرية في الإعداد الجامعي لسوق العمل. - حضور ومشاركة الجامعات في المناسبات المجتمعية.	▪ نسبة المستفيدين من برامج تنمية الشراكة المجتمعية معدل مشاريع الشراكات مع المجتمع
- الهدف الإستراتيجي السادس: بناء شراكات فاعلة تدعم التميز. - برنامج: شركاء النجاح	- بناء شراكات وتعزيز التعاون مع الكليات ذات العلاقة للاستفادة منها في إجراء البحوث والدراسات التطبيقية ذات العلاقة بالمشكلات الفعلية التي تؤثر سلبيًا على أداء الجامعات. - تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار والمشاركة في تطوير التعليم الجامعي. - تعزيز التعاون مع المنظمات المحلية والإقليمية ذات العلاقة بهدف الاستفادة من تلك الشراكات في تحسين مستوى تقديم الخدمات التعليمية والارتقاء المستمر بها. - تحسين عملية التواصل بين الجامعات وجميع الشركاء من خلال تفعيل آليات الاتصال وتبادل المعلومات. - عقد لقاءات مع المجتمع المحلي والمستفيدين للتعريف بنواح التميز.	▪ معدل الشراكات التي عقدتها إدارات التعليم مع الشركاء ▪ متوسط رضا المستفيدين من برامج الشراكة ▪ نسبة الطلبة المشاركين في أنشطة تطوعية لخدمة المجتمع
آليات التنفيذ		
- وضع خطة متدرجة ومرحلية لتطبيق أهداف التميز على عدد من الجامعات التي يتم اختيارها، ومراجعة سلبيات التنفيذ. - نشر أفضل الممارسات العالمية في مجال التميز في التعليم العالي. - عقد ورش ولقاءات مع قيادات الجامعات للتعريف بمتطلبات التميز. - عقد لقاءات مع المجتمع والمستفيدين لإبراز نواح التميز. - قيام المراكز البحثية بالتنسيق مع الجامعات لعمل دراسات استشرافية تنبؤيه للمشاكل والسلبيات التي قد تنشأ		

من التعاون بثقافة التميز وتطبيق متطلباته. - تشكيل لجان متخصصة لمراقبة ومتابعة تطبيق إستراتيجية التميز في مؤسسات التعليم العالي. - تأسيس لجنة مركزية بالوزارة تضم خبراء من التعليم العالي للمتابعة، وتقديم تقارير دورية عن مستوى الإنجاز. - إعداد الخطة التنفيذية والميزانية بناء على الخطة الإستراتيجية. - تكوين لجنة فرعية لرصد تطبيق الإستراتيجية المقترحة، وعقد لقاءات شهرية للتعرف على ما تم إنجازه ورفع تقارير شهرية للجنة الوزارية. - إعادة تطوير الإستراتيجية المقترحة وصياغتها بناءً على ما يستجد من نتائج التقييم أو أي مستجدات أخرى. - تحديد الميزانية الخاصة بكل برنامج واعتمادها. - تنظيم ندوات وورش عمل لمناقشة نتائج الدراسة والتوصيات ومناقشة المشكلات ووضع الحلول العملية لها	
المتابعة (مراحل المتابعة وإجراءاتها)	
المرحلة السابقة لعملية التنفيذ:	يتم التأكد من استعداد إدارات التعليم لتطبيق الإستراتيجية المقترحة لاستقلالية هذه الإدارات، ورصد معوقات التنفيذ ووضع خطط تلافيها
المرحلة المزامنة لمرحلة التنفيذ:	يتم متابعة تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وضبط العمليات الخاصة بذلك، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر
المرحلة اللاحقة لانتهاء مرحلة التنفيذ:	التأكد من تحقق الأهداف الإستراتيجية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.
معايير التقويم	
الواقعية:	بمعنى أن تتوفر في الخطة القابلية للتنفيذ، لتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانات والموارد المتاحة وحسب أولويات الواقع.
الشمولية:	وتعنى أن تحيط الإستراتيجية بكافة المتغيرات التربوية وتوظفها لتنمية العمليات.
التنسيق:	لضمان عدم تعارض أهداف الخطة وسياساتها من النواحي التنظيمية والتشريعية.
الاستمرارية:	كونها مستمرة ومرتبطة وجاهزة للتنفيذ حال الانتهاء منها، وتحقق القابلية لتطويرها في ضوء المستجدات.
المرونة:	القابلية للتعديل والتطوير، وألا تكون هذه المرونة غير مقيدة بحيث تنعكس بخلل على الخطة ومكوناتها.
الإلزام:	أن تكون ملزمة بشكل عام للجهات ذات العلاقة، ويتم ذلك من خلال أنظمة إلزامية
التكامل:	الترابط بين جميع الأطراف المشاركة والمستفيدة، وتحقق أكبر قدر من الإسهام في التحضير والتحفيز
الكفاءة والفاعلية:	تحقيق الأهداف بأفضل توظيف للموارد والجهود والإمكانات

• المراجع العربية:

- إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠(٢٠١٦)، محور التدريب والتعليم http://sdsegypt2030.com
- أمين، زهير(١٩٨٠) ، آفاق التنمية العربية في الثمانينات ، مجلة المستقبل العربي ، س ٣ ، عدد ٢٢، ١٩٨٠ ، ص ٦٩.
- الأنصاري، عيسى بن حسن (٢٠١٥)، التعليم العالي الخاص من منظور عالمي: تجربة إنشاء جامعة الأمير محمد بن فهد الأهلية بالمنطقة الشرقية – السعودية. ص١. متاح على الموقع الإلكتروني:

- بيليس، جون و سميث، ستيف(٢٠٠٤) ، عولمة السياسة العالمية، ترجمة ونشر مركز الخليج للأحداث ٢٠٠٤ ص ٢٦٦-٢٦٧
- البيومي، أيمن محمد(٢٠١١) ، إستراتيجيات تطوير التعليم العالي في بعض الجامعات الإفريقية لتحقيق التنمية المستدامة ومتطلبات تطبيقها في جامعة الإسكندرية، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا) – مصر، يوليو ٢٠١١، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص-ص 442 – 441.
- جاد الرب، سيد محمد(٢٠١٣) ، "إدارة الإبداع والتميز التنافسى"، القاهرة، الدار الهندسية، (٢٠١٣).
- **الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء** متاح على الموقع الإلكتروني: https://www.capmas.gov.eg/
- حافظ، زياد(٢٠١٦) ، الخطاب القومي و التجدد الحضاري ، مجلة النهضة ، عدد ١١، شتاء . ربيع ٢٠١٦ ، ص ١٢٠ .
- حسين، على عبد ربه(٢٠١١) ، "تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، مج ٢١،ع٣، (٢٠١١)، ص ص ١٢٣_١٩٠.
- درويش، زين العابدين، "الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات واليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتجع كتراكت، الهرم/ جمهورية مصر العربية، ٩-١١ ابريل ٢٠٠٨.
- زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٣)، التعليم العربي وثقافة الاستدامة، كراسات مستقبلية، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- -سلمان، رشيد سلمان(١٩٩٣) ، أزمة البحث العلمي في الوطن العربي ، مجلة شؤون عربية ، عدد ٧٥، ١٩٩٣، ص ١٣.
- صورايا، رمضاني(٢٠١٦)، الحركات الاجتماعية "مقاربة سوسيولوجية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية(٢٤)، الصفحات ٣٤١-٣٥٣.
- طاهر، جميل(١٩٩٣) ، مفهوم و أبعاد التنمية الاقتصادية في الأقطار العربية ، مجلة شؤون عربية ، عدد ٧٥، ١٩٩٣، ص ٣٩.
- عبد الحميد، عبد المطلب(٢٠٠٣) "النظام الاقتصادي العالمى الجديد وآفاقه المستقبلية بعد أحداث ١١ سبتمبر" مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى ٢٠٠٣، ص ٥٠.
- عساف، عبد المعطي محمد (١٩٩١)، أزمة الأمن التنموي العربي ، مجلة شؤون عربية ، ع ٦١، أبريل ١٩٩١، ص ٣١.
- غنيم، عثمان محمد ، أبو زنط، ماجدة(٢٠٠٧) ، التنمية المستديمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٧، ص ٧٠-٧٤.
- قاسم، جميل(١٩٩٩)، العرب والتنمية الشرق . أوسطية ، مجلة الشاهد ، بيروت س ١٤ ، عدد ١٧١، ١٩٩٩، ص ٣٤.
- قرم، جورج(١٩٩٠) ، مأزق التنمية العربية ، مجلة شؤون عربية ، ع ٦١، مارس ١٩٩٠ ، ص ١٦٩.
- ليله، على (٢٠٠٦) التحولات الاجتماعية والتعليم العالي في مصر، طبيعة العلاقة المتبادلة، في: المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية "التعليم العالي في مصر، خريطة الواقع واستشراف المستقبل"، المجلد الثاني، القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية.

- ليله، على (٢٠٠٦) التحولات الاجتماعية والتعليم العالي في مصر، طبيعة العلاقة المتبادلة، في: المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية "التعليم العالي في مصر، خريطة الواقع واستشراف المستقبل"، المجلد الثاني، القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية.
- محمود، حسين بشير(٢٠٠٥) "دور كليات التربية في إصلاح التعليم في مصر: الواقع -التحديات - الطموح"، المؤتمر العلمي السابع عشر.
- مركز دراسات الوحدة العربية(٢٠١٦) ، المشروع النهضوي العربي و نداء المستقبل ، مجلة النهضة ، عدد ١١، شتاء . ربيع ٢٠١٦، ص ١٨٩.
- معهد اليونسكو للإحصاء(٢٠١٣): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم في خمس دول عربية: تحليل مقارن لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجاهزية الإلكترونية في المدارس في مصر والأردن وعمان وفلسطين وقطر، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، ٢٠١٣ http://www.uis.unesco.org/
- مكروم، عبد الودود(٢٠٠٣)، "العلاقة بين كليات التربية ومديريات التربية والتعليم-دراسة مستقبلية"، قراءات في التربية" بحوث ودراسات، القاهرة، الشافعي للطباعة النشر..
- ملاتشيلا، مونتفورت (٢٠١٥)، السعي إلى الجودة ، مجلة التمويل و التنمية ، صندوق النقد الدولي ، عدد يونيو ٢٠١٥، ص ١٤
- منتدى البحوث الاقتصاديه ERF (٢٠١٨)، متاح على الموقع الإلكتروني: http://erf.org.eg/publications/
- المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة(٢٠١٣)، متاح على الموقع الإلكتروني http://www.businessboxuae.com/
- ياسر، صالح (٢٠١٥)، الحركات الاجتماعية: الجوهر – المفهوم – والسياقات المفسرة، الثقافة الجديدة(371).
- يملولي، رشيد(٢٠١٨) ، ملامح التنمية غير التنموية، ٢٠١٨، متاح على الموقع الإلكتروني: www.anfasse.org/عبد الرحيم، إكرام (٢٠٠٢)، التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي، مكتبة مدبولي، القاهرة، ٢٠٠٢، صفحة ١٣٠.
- اليونسكو (المركز الدولي للتعليم التقني والمهني): التعليم من أجل عالم العمل (النشرة ٢٣ لليونسكو-يونيفوك)، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠١٣. http://www.unevoc.unesco.org/
- اليونسكو(٢٠١٤)، إعلان آيشي - ناغويا بشأن التعليم من أجل التنمية المستدامة المؤتمر العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة - ٢٠١٤ آيشي - ناغويا (اليابان)، ١٠-١٢ تشرين الثاني/نوفمبر اجتماعات الجهات المعنية، أوكاياما (اليابان)، ٤-٨ تشرين الثاني/نوفمب
- اليونسكو: التقرير العلمي لرصد التعليم للجميع (الإنجازات والتحديات)، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، ٢٠١٥. http://unesdoc.unesco.org/
- اليونسكو: التقرير العلمي لرصد التعليم للجميع (الإنجازات والتحديات): مرجع سابق.

• ثانيا: المراجع الأجنبية

- Anninos, Loukas N., "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal of management History Vol. 13 No. 4 2007, pp 307:321.
- Boström, M& Otheres.(2018); Conditions for Transformative Learning for Sustainable Development: A Theoretical Review and

Approach, Published: 28 November 2018 https://www.mdpi.com/ journal/sustainability ,
- Clugston,R.M.and Carldr, W.(2000) Critical Dimensions of Sustainability in Higher Education .In W.Leal Fiho(Ed).Sustain ability and university life (2nd Ed.) (pp31-46). Frankfurt: Peterlang.p:34
- Columbia University Press - Becker, Gray S. (1975). Human capital . Chicago : University of Chicago press
- Crespo, p. (2001) Sen's Human Capabilities Approach and Higher Education in Mexico : the case of the Technological University of Tula. 'Paper presented at the Conference on Justice and Poverty: Examining Sen's Human Capabilities Approach, St. Edmund's College, University of Cambridge . p:3.
- Dahlgaard,Su Mi, Dahlgaard, Jens J., " In Search of Excellence – past, present, and future", Journal of management history, year 2007, vol.13 issue 4 p 371 – 393.
- Dess, G. G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B(2008). "Strategic Management creating competitive advantages" four edition. McGraw Hill (2008).
- Education.http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm
- Fazey, I.; Schäpke, N.(2018); Caniglia, G.; Patterson, J.; Hultman, J.; Mierlo, B.; Säwe, F.; Wiek, A.; Wittmayer, J.; Aldunce, P.; et al. Ten essentials for action-oriented and second order energy transitions, transformations and climate change research. Energy Res. Soc. Sci. 2018, 40, 54–70
- Howell,Baum(2006),. Challenges in institutionalizing University community partnerships, Conference on Leadership and sustainability for community/University Partnerships U.S.A Department to housing and Urban Development of face of University Partnerships, Baltimore, Maryland , March 2006.
- Hysing, E.; Olsson, J.(2018); Green Inside Activism for Sustainable Development. Political Agency and Institutional Change; Palgrave Macmillan: London, UK, 2018.
- Kegan, R.(2009) What "form" transforms? A constructive-developmental approach to transformative learning. In Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists in Their Own Words; Illeris, K., Ed.; Routledge: London, UK, 2009; pp. 35–52.
- Lowndes, V.(2013); Roberts, M. Why Institutions Matter: The New Institutionalism in Political Science; Palgrave Macmilla: Basingstoke, UK, 2013. 79.

- O'Sullivan, E.; Morrell, A.; O'Connor, M. (2002)Expanding the Boundaries of Transformative Learning: Essays on Theory and Praxis; Palgrave: New York, NY, USA, 2002.
- Peters, B.G. Institutional Theory in Political Science: The "New Institutionalism"; Pinter: London, UK, 2011.
- Pierson, P.(2004); Politics in time. History, Institutions and Social Analysis; Princeton University Press: Princeton, NJ, USA, 2004.
- Pigozzi, Joy Mary (2007),"Quality in Education Defines ESD".Joumal of Education for Sustainable Developmental. 1, No.l : 27-35
- Schultz, Theodore W. (1963) . the economic value of education . New York:
- Steel.Paul J, "The Evolution of excellence", President total quality inc.,USA, 2008.
- Tom Peters , Nancy Austin(1985) A.; Passion for Excellence: The Leadership Difference New York: Random House
- UNESCO, (1998) World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action and Framework for Priority Action for Change and Development in Higher
- UNESCO,." Education counts: Bench marking progress in 19 WEI countries", world education indicators, Montreal.2007.
- Wals, A.E.J. Learning in a Changing World and Changing in a Learning World: Reflexively fumbling towards sustainability. South. Afr. J. Environ. Educ. 2007, 22, 35–45. 63.
- Wals, A.E.J. Mirroring, gestaltswitshing and transformative social learning: Stepping stones for developing sustainability competence. Int. J. Sustain. High. Educ. 2010, 29, 380–390. [CrossRef]
- Wright,T(2002). Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education. International Journal of sustainability in higher education, 3(2),203-220. P214-218.
- Wright,T(2004). "The evolution of sustainability declaration in higher Education" In P.B.Corcoran and A.E.J.Wals (Eds), higher education and the challenges of Sunstainability .Dordecht :kluwer Academic Publishers .p. 13-17.

❋❋❋❋❋❋❋