



# التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق

إعداد

**د. حسن مصطفى حسن سليم**

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

## التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق

إعداد

د. حسن مصطفى حسن سليم

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

### مستخلص البحث

هدف البحث الحالي التوصل إلى الكيفية التي يمكن من خلالها التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق. واقتضت طبيعة هذا البحث استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة بأداة التحليل الاستراتيجي الرباعي، وقد خلص البحث إلى عدة نتائج، من أبرزها: تأكيد نتائج التحليل الاستراتيجي الرباعي لواقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق على تمتع الجامعة بعدد قليل من نقاط القوة التي لا تؤهلها لتحقيق تميزها، ومعاناتها من العديد من نقاط الضعف التي تؤثر سلبًا على تحقيقه، وتوافر عدد محدود من الفرص لها التي لا تدفعها لتحقيقه، ومواجهتها عددًا كبيرًا من التهديدات التي تحول دون تحقيقه، ومن أبرز هذه النتائج أيضًا اهتمام جامعة كارولينا الشمالية في شابيل هيل الأمريكية بإنشاء مركز التميز الجامعي بها، الذي ساهم في تحقيق تميزها، وأنه بالإمكان الاستفادة من خبرتها في هذا المجال. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها هذا البحث، تم وضع تصور مقترح لإنشاء مركز مماثل لهذا المركز بجامعة الزقازيق، لعل تطبيقه يُسهم في تحقيق التميز العالمي للجامعة، وتحسين وضعها التنافسي في التصنيفات العالمية للجامعات؛ تحقيقًا للأهداف الخاصة بقطاع التعليم الجامعي المتضمنة باستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، التميز الجامعي، مركز التميز الجامعي.

---

## Strategic Planning for establishing a Center of Faculty Excellence at Zagazig University

---

### Abstract

The current research aimed to find out how to strategically plan for establishing a center of faculty excellence at zagazig university. The nature of the current research requires using the descriptive method, and using SWOT analysis tool. The research has reached several results, such as the confirmation of the results of the quadrilateral strategic analysis of the reality of university excellence at zagazig university on the university's enjoyment of a few strengths that do not qualify it to achieve its excellence, and its suffering from many weaknesses that negatively affect its achievement, and the availability of a limited number of opportunities that it does not pay to achieve it, and facing a large number of threats that prevent it from achieving it, and one of these results is also the interest of university of north carolina at chapel hill in establishing center of faculty excellence in it. In the light of these results, the current research put forward a suggested perception to create a similar center for this center at zagazig university, perhaps its application contributes to achieving global excellence to it; in order to achieve the goals of the university education sector, included in the sustainable development strategy: Egypt's vision 2030.

**Keywords:** Strategic Planning, Faculty Excellence, University Excellence, Center of Faculty Excellence.

**مقدمة البحث:**

يعيش العالم اليوم حالة من التقدم الإنساني الهائل؛ نتيجة لظهور العديد من التغيرات التي أثرت في شتى المجالات وعلى كافة المستويات العالمية والمحلية، والمجتمع المصري لا يعيش بمعزل عن هذه التغيرات وتداعياتها المختلفة، ومن أبرز التغيرات العالمية التي تواجهه: بروز العولمة بتداعياتها المختلفة، واجتياح العالم تقدم علمي وتكنولوجي هائل، وبروز الثورة الصناعية الرابعة، والاتجاه المتزايد للمجتمعات المختلفة للتحويل نحو بناء مجتمعات واقتصادات المعرفة، وزيادة حدة التنافسية العالمية في مختلف المجالات، ليس ذلك فقط بل أيضًا تغيرات محلية، من أبرزها: رغبة المجتمع المصري في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، وحرصه على مواجهة الأزمات التي يمر بها والتي تتسم بالتجدد والتنوع وشمول مختلف المجالات، وسعي مؤسساته المختلفة نحو الوصول إلى مواقع متميزة دوليًا.

ولا شك أن هذه التغيرات - سواء أكانت عالمية أم محلية - قد فرضت مجموعة من التحديات على مختلف المؤسسات المجتمعية، وعلى رأسها مؤسسات التعليم الجامعي؛ مما تطلب مواجهة هذه التحديات وتداعياتها المختلفة من خلال هذه المؤسسات بعامه ومؤسسات التعليم الجامعي بخاصة، وذلك باستخدام التخطيط الاستراتيجي منهجًا؛ لرفع مستويات الأداء الجامعي في مختلف الوظائف الجامعية؛ من أجل تحسينه وتجويده والوصول به إلى أعلى مستوياته الذي تتوافر فيه معايير الجودة والتميز، بما يُفضي - في النهاية - إلى تحقيق التميز الجامعي في مختلف أبعاده ومجالاته التعليمية والبحثية والمجتمعية والقيادية.

إن تحقيق التميز الجامعي - كما عُبر عنه سلفًا - لا يُعد ترفًا، وإنما صار ضرورة حتمية؛ وذلك لأسباب عدة، يأتي على رأسها: أن تحقيقه هو وسيلة بقاء مؤسسات التعليم الجامعي واستمرارية نجاحها، فالجامعة التي لا تتميز ولا تُميز نفسها عن غيرها من الجامعات المنافسة سوف تتخلف وقد تندثر، وأن تحقيقه هو وسيلة أساسية لتحقيق رسالة الجامعة وغايتها بفاعلية وكفاءة عالية، من خلال مساهمته في الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري بالجامعة وتطوير الكفاءة والفاعلية الأكاديمية والإدارية، وتأهيلها نحو الابتكار والإبداع، ومساعدتها على تطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية فيها (الهادي، ٢٠١٣، ص ٢٥٣-٢٥٤)، كما أن تحقيقه يُعد أمرًا ضروريًا لحل المشكلات التي تواجه مجتمعاتنا في الوقت الراهن (Volman, Aug 2012, p.9).

وقد فطن العالم أجمع إلى أهمية تحقيق التميز الجامعي؛ من أجل حل المشكلات الراهنة، كما فطنت مصر لذلك، واتجهت نحو بذل المزيد من الجهود نحو تحقيقه -في مختلف أبعاده ومجالاته- من أجل مواجهة الوباء العالمي بسبب فيروس كورونا المستجد المعروف باسم كوفيد-19 (Covid-19)، فمن أبرز الجهود المبذولة لتحقيق التميز في مجال التعليم والتعلم -وهو أحد أبعاد التميز الجامعي- لمواجهة هذا الوباء، تفعيل منظومة التعليم عن بعد داخل جميع الجامعات والمعاهد المصرية، ومتابعة تنفيذ مشروع التحول الرقمي للجامعات الذي نجح تطبيقه في القطاع الصحي (عبدالغفار، ٣٠ أبريل ٢٠٢٠). أما بالنسبة لتحقيق التميز البحثي -وهو البعد الثاني من أبعاد التميز الجامعي- فقد أطلقت (أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٤ مارس ٢٠٢٠) برنامج (طبق فكرتك) «Fund Ideation»؛ بهدف استقطاب الكفاءات والقدرات الموهوبة والاستثنائية التي يمكنها تقديم حلول ابتكارية لمجابهة والحد من تبعات الوباء العالمي المنتسب به هذا الفيروس. وبخصوص تحقيق التميز في مجال المشاركة المجتمعية -وهو البعد الثالث من أبعاد التميز الجامعي- لمواجهة هذا الوباء، فقد أعلنت المستشفيات الجامعية عن خطة للطوارئ؛ مشاركة منها في مواجهة هذا الوباء، كما تم تجهيز المدن الجامعية ورفع كفاءتها؛ لتصبح مستشفيات عزل حال الاحتياج إليها ضمن خطة الطوارئ المعلن عنها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٦ أبريل ٢٠٢٠).

وهذه الأمثلة والنماذج -السابق عرضها- تُعبر عن الدور الهام الذي تقوم به عملية تحقيق التميز الجامعي -بمختلف أبعاده- في حل المشكلات المجتمعية.

ويضاف إلى ما سبق، كون تحقيق التميز الجامعي يُسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المجتمع وطموحاته، حيث يُعد التميز الجامعي إطارًا تنطلق منه كل الأنشطة الساعية للتطوير والتغيير والتقدم، فلا يقنع الإنسان بما لديه من ميزات نسبية فريدة، بل يعني بتحويلها لقدرات تعود بالنفع على المجتمع، حيث تساعد على تحقيق أهدافه وطموحاته (مرقص والأمين، أكتوبر ٢٠١٤، ص ١٧١٨). وقد فطنت مصر إلى أهمية تحقيق التميز الجامعي؛ لتحقيق أهداف المجتمع المصري وطموحاته، والمتمثلة -في الفترة الراهنة- في تحقيق التنمية المستدامة، وبرز ذلك بوضوح في التوجه الحكومي نحو ربط خطة تطوير التعليم الجامعي -كخطوة أولى لتحقيق تميزه- بخطة التنمية المستدامة المتضمنة باستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، حيث تعتمد خطة الحكومة لتطويره على مجموعة من المسارات والأهداف الاستراتيجية والمشروعات والمبادرات، والتي ترتبط بشكل وثيق بخطة التنمية المستدامة (وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥، ص ٨٦).

ولتحقيق التميز الجامعي -بمختلف أبعاده ومجالاته-تتجه الجامعات المختلفة- وبخاصة الأجنبية- يوماً بعد يوم؛ لإنشاء مراكز التميز الجامعي، حيث تُعد هذه المراكز بيئات تنظيمية قادرة على تطوير معايير أداء وقيادة عالية في مجالات التعليم والبحث العلمي والابتكار والمشاركة المجتمعية، ومن ثم تحقيق التقدم المنشود في مختلف قطاعات الحياة، فهي تقوم بدور هام في بناء القدرات والكفاءات البشرية القادرة على تحقيق ذلك التقدم (Hellström, 2013, p.3, p.10).

وبذلك اختلفت مراكز التميز الجامعي التي تهدف إلى تحقيق التميز في مختلف الوظائف الجامعية- والمتمثلة في: التعليم والتعلم، والبحث العلمي، والمشاركة المجتمعية، والقيادة الجامعية- بطريقة شمولية ومتكاملة، عن مراكز التميز الجامعي المتخصصة التي تهدف إلى تحقيق التميز الجامعي في وظيفة جامعية واحدة، مثل مراكز التميز في التعليم والتعلم، ومراكز التميز البحثي، ومراكز التميز لنشاط خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما اختلفت أيضاً عن مراكز التميز الجامعي الأكثر تخصصاً التي تهدف إلى تحقيق التميز في تخصص علمي دقيق في وظيفة جامعية واحدة، مثل: مراكز التميز البحثي لتطوير تعليم وتعلم الرياضيات والعلوم، ومراكز التميز البحثي التربوي، ومراكز التميز البحثي في التقنية الحيوية، ومراكز التميز البحثي في المواد الهندسية، ومراكز التميز البحثي في الدراسات البيئية، ومراكز التميز البحثي في أمن المعلومات، ومراكز التميز البحثي في الطاقة المتجددة، وغيرها من المراكز التي تتعدد مسمياتها؛ لتعدد أهدافها التخصصية الدقيقة.

وبخصوص مراكز التميز الجامعي التي تهدف إلى تحقيق التميز الجامعي في مختلف أبعاده ومجالاته بطريقة شمولية ومتكاملة، والتي هي محور البحث الحالي، فقد نجحت جامعات أجنبية عدة في إنشائها، الأمر الذي ساهم في تحقيق تميزها، ومن ثم احتلالها مراتب متقدمة في العديد من التصنيفات العالمية للجامعات، فعلى سبيل المثال، ورد بالتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (تصنيف شنغهاي) (ARWU) للعام ٢٠١٩م احتلال جامعة كارولينا الشمالية في شابليل هيل الأمريكية (University of North Carolina at Chapel Hill) - والتي يهتم البحث الحالي بدراستها وتحليل خبرتها في هذا المجال- المرتبة (٣٣) من بين أفضل (١٠٠٠) جامعة على مستوى العالم (Ranking Shanghai, 15 Aug 2019, p.4). وبالنظر إلى جامعة الزقازيق- تلك الجامعة التي بصدد التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز التميز الجامعي بها من خلال البحث الحالي- فقد ورد بهذا التصنيف أيضاً

احتلالها المرتبة (٩٠١-١٠٠٠) عالمياً (15 Aug Shanghai Ranking Consultancy, 2019, p.25). وهذا الفارق الكبير في الترتيب بين هاتين الجامعتين لصالح جامعة كارولينا الشمالية في شابيل هيل قد يعزى بدرجة كبيرة إلى اهتمامها بتحقيق تميزها بمختلف أبعادها وجوانبها، من خلال إنشائها مركز التميز الجامعي بها، وهذا يُمثل دافعاً قوياً للتخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز مماثل بجامعة الزقازيق؛ من أجل تقليص هذا الفارق الكبير، وتحسين ترتيبها بهذا التصنيف وغيره من التصنيفات العالمية للجامعات.

بناءً على ما سبق، انصب اهتمام البحث الحالي على تحليل واقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق باستخدام التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT Analysis)، والوقوف على خبرة جامعة كارولينا الشمالية في شابيل هيل الأمريكية المتميزة في مجال إنشاء مراكز التميز الجامعي، والتي باهتمامها بهذا المجال، استطاعت أن تُحقق تميزها في مختلف الوظائف الجامعية، وأن تحتل مراتب متقدمة ضمن قائمة أفضل الجامعات على مستوى العالم؛ وذلك من أجل وضع تصور مقترح لإنشاء مركز مماثل لهذا المركز بجامعة الزقازيق.

### مشكلة البحث وتساؤلاته:

وانطلاقاً مما تقدم، تجسدت مشكلة البحث في أن تحقيق التميز الجامعي يحظى بأهمية كبيرة، باعتباره ضرورة حتمية معاصرة، والتي أكدتها الأوضاع الحياتية المعاصرة، حيث فطنت مختلف مجتمعات العالم -وعلى رأسها مصر- إلى أهمية تحقيقه، كما سعت إلى تحقيقه؛ من أجل تحقيق فوائد وميزات عدة، يأتي على رأسها: المساهمة في حل المشكلات والأزمات الراهنة، مثل أزمة انتشار الوباء العالمي بسبب فيروس كورونا المستجد المعروف باسم كوفيد-١٩، والمساهمة في تحقيق أهداف المجتمعات وطموحاتها المختلفة، الأمر الذي دعا إلى زيادة التوجه الحكومي المصري نحو الاهتمام بالتعليم الجامعي وربط خطة تطويره -كخطوة أولى لتحقيق تميزه- بخطة التنمية المستدامة المتضمنة باستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م؛ وذلك من أجل قيامه بدوره المنوط به في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع المصري.

وتماشياً مع هذا التأكيد، نجحت العديد من الجامعات الأجنبية في إنشاء مراكز التميز الجامعي، التي تهدف إلى تحقيق التميز الجامعي في مختلف أبعاده ومجالاته بطريقة شمولية ومتكاملة، وليس تحقيقه في مجال واحد من مجالات العملية التعليمية الجامعية، الأمر الذي ساهم في تحقيق تميزها، ومن ثم احتلالها مراتب متقدمة ضمن قائمة أفضل الجامعات على مستوى العالم.

وبالنظر إلى جامعة الزقازيق - التي ينتسب إليها الباحث - اتضح احتلالها مرتبة متأخرة بهذه القائمة، إذا ما قُورن ترتيبها بترتيب الجامعات الأجنبية المتميزة في إنشاء مثل هذا النوع من المراكز، ولاسيما جامعة كارولينا الشمالية في شايل هيل، محل دراسة وتحليل البحث الحالي، وهذا الفارق الكبير في الترتيب بين جامعة الزقازيق وهذه الجامعة الأجنبية المتميزة لصالح الأخيرة قد يعزى بدرجة كبيرة إلى اهتمامها بتحقيق التميز الجامعي بها بمختلف أبعاده وجوانبه، وهذا يمثل دافعاً قوياً للتخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز مماثل بجامعة الزقازيق؛ من أجل تقليص هذا الفارق الكبير، وتحقيق تميزها، وزيادة تنافسيتها إقليمياً وعالمياً. والبحث الحالي كان استجابة مباشرة لهذا الدافع.

وعليه، صيغت مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق،

القادر على تحقيق تميزها بصورة شمولية ومتكاملة؟

وتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الإطار الفكري لمركز التميز الجامعي؟
- ما واقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق؟
- ما ملامح خبرة جامعة كارولينا الشمالية في شايل هيل الأمريكية المتميزة في مجال إنشاء مراكز التميز الجامعي؟
- ما التصور المقترح لإنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق في ضوء تحليل واقع تميزها وخبرة جامعة كارولينا الشمالية في شايل هيل الأمريكية؟

### أهداف البحث:

تمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في التوصل إلى الكيفية التي يمكن من خلالها التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق، القادر على تحقيق تميزها بمختلف أبعاده، ومن ثم تحسين وضعها التنافسي إقليمياً وعالمياً، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- إلقاء الضوء على الإطار الفكري لمركز التميز الجامعي.
- تحليل واقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق.



- استعراض وتحليل خبرة جامعة كارولينا الشمالية في شابل هيل الأمريكية المتميزة في مجال إنشاء مراكز التميز الجامعي.
- وضع تصور مقترح لإنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق، في ضوء تحليل واقع تميزها، وخبرة جامعة كارولينا الشمالية في شابل هيل الأمريكية.
- اقتراح سبل وآليات للتغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح، والتي بدورها تُعيق إنشاء المركز المقترح.

### أهمية البحث:

- استمد البحث الحالي أهميته مما يلي:
- أنه مثل استجابة للتغيرات المعاصرة في مختلف المجالات الحياتية، والتي أفرزت تحديات متنوعة، فرضت على مؤسسات التعليم الجامعي السعي نحو تحقيق تميزها في مختلف الأبعاد والمجالات، عبر إنشائها مراكز التميز الجامعي؛ وذلك لما تُسهم به هذه المراكز في الارتقاء بالمنظومة التعليمية الجامعية، وتحقيق جودتها وتميزها، ووصولها إلى مستويات متقدمة من التنافسية العالمية، ومن ثم تحقيق التقدم والتنمية المستدامة المنشودة للمجتمعات المنتسبة إليها.
- أنه طرح تصورًا مقترحًا لإنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق، وهذا التصور قد يُفيد المسؤولين وصانعي القرار بالجامعة في وضع مبادرة لإنشائه ووضع إجراءات تنفيذية لها، تكون كفيلة بالنجاح في إنشائه، والبدء في تنفيذ أنشطته.
- أن النجاح في إنشاء هذا المركز بالجامعة -محل الدراسة- قد يكون حافزًا للجامعات المصرية الأخرى لإنشاء مراكز مماثلة له، وقد يكون مُعينًا لها؛ للنجاح في إنشائها، حيث سيكون حينها بمثابة خبرة محلية رائدة في هذا المجال.

### منهج البحث وأداته:

اقتضت طبيعة البحث الحالي؛ تحقيقًا لأهدافه، وتماشياً مع طبيعته، استخدام المنهج الوصفي؛ لوصف مشكلة البحث وتحليلها في ضوء تساؤلاته وأهدافه، كما استعان بالبحث الحالي بأداة التحليل الاستراتيجي الرباعي كأحدى أبرز أدوات التخطيط الاستراتيجي التعليمي، حيث استخدمها في تحليل واقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق، مما أسهم - في النهاية - في الوصول إلى مجموعة من النتائج، التي أفادت في التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز التميز الجامعي بهذه الجامعة.

**حدود البحث:**

اقتصر البحث الحالي على جامعة الزقازيق، حيث سعى إلى تحليل واقع التميز الجامعي بها؛ تمهيداً للتخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز التميز الجامعي بها، يكون مُعيّناً لها في تحقيق تميزها وتحسين وضعها التنافسي عالمياً، واقتصر أيضاً على جامعة كارولينا الشمالية في شابيل هيل الأمريكية كنموذج للجامعات المتميزة في إنشاء مثل هذا النوع من المراكز، والتي بدورها أهلتها لاحتلال مراتب متقدمة بالتصنيفات العالمية للجامعات، وقد تم اختيار هذه الجامعة وفق معايير وآليات مُحددة، تباها البحث الحالي، وتم ذكرها في المحور الثالث.

**خطوات السير في البحث:**

- عالج البحث الحالي موضوعه وفقاً لمجموعة من الخطوات التي عبرت عنها محاوره التالية:
  - المحور الأول: الإطار الفكري لمركز التميز الجامعي.
  - المحور الثاني: التحليل البيئي لواقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق.
  - المحور الثالث: خبرة جامعة كارولينا الشمالية في شابيل هيل الأمريكية في إنشاء مركز التميز الجامعي.
  - المحور الرابع: نتائج البحث والتصور المقترح.
- وتم تناول هذه المحاور الأربعة بالتفصيل على النحو التالي:

**المحور الأول: الإطار الفكري لمركز التميز الجامعي:**

يُسهم مركز التميز الجامعي في تحقيق الريادة للجامعة وتميزها، وصولاً في النهاية إلى تحقيق التقدم والرفاهية للدولة، وتمكينها من اللحاق بركب الدول المتقدمة. وعليه، تناول المحور الحالي الإطار الفكري لمركز التميز الجامعي من حيث مفهومه، وأهدافه، وأخيراً مبررات ومتطلبات إنشائه، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: مفهوم مركز التميز الجامعي «Center of Faculty Excellence»:**

تعددت تعريفات مركز التميز الجامعي، فعلى سبيل المثال، عرفه (حرب، أبريل ٢٠١٣، ص ١٩٨) بأنه: وحدة جامعية علمية غير نمطية، تتسم بإنجازات نوعية ملموسة، تحقق للجامعة الريادة والمكانة الرفيعة، وتصب خدماتها على المجتمع؛ من أجل تنميته واللحاق بركب الدول المتقدمة، وعرفه أليكسي وكيريل وإيرينا ونيكيتا (Aleksey, Kirill, Irina, & Nikita, 2015, p. 235) بأنه: منظمة تتبع الجامعة، تكون مسئولة عن إجراء الأبحاث في مجالات

العلوم الرئيسية، وتكون مجهزة بالكامل، ولديها موارد فكرية وبشرية فريدة. ووضع (مرسي، ٢٠١٨، ص ١١-١٢) تعريفاً شاملاً له -إلى حد كبير- فعرّفه بأنه: مؤسسة تُشرف على أنشطة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، يتم إنشاؤها من قبل الجامعة أو بالاستناد إلى تحالفات بينها مع هيئات حكومية أو شركات القطاع الخاص المرموقة، وهي تمثل مدخلاً للارتقاء بالقدرات الوطنية في مجالات اختصاصها، وتحقيق التميز. وبنفس الطريقة، عرفته وزارة تنمية المهارات وريادة الأعمال بحكومة الهند (Ministry of Skill Development & Entrepreneurship, 9 Aug 2019, p.2) بأنه: هيئة تعزز القيادة الإبداعية، وأفضل الممارسات، وتشجع إجراء البحوث، وتقديم الدعم، وتوفير التدريب على المهارات لقطاع/ قطاعات محددة، وتعبير أدق هو مكان يتم فيه الحفاظ على أعلى المعايير.

بناءً على ما سبق، ومن خلال عرض وتحليل وجهات النظر المتعددة التي تناولت مفهوم مركز التميز الجامعي، اتضح اشتراك هذه التعريفات في هدف واحد، وهو تحقيق الريادة للجامعة وتميزها، وصولاً في النهاية إلى تحقيق التقدم والرفاهية للمجتمع، واتضح أيضاً اختلاف التعريفات فيما بينها حول الوظائف التي يقوم بها مركز التميز الجامعي، فعلى سبيل المثال لم يُحدد تعريف (حرب، أبريل ٢٠١٣) وظائف المركز، إنما وصفه بأنه وحدة جامعية علمية تصب خدماتها على المجتمع، في حين حدد تعريف (أليكسي وكيريل وإيرينا ونيكيتا، ٢٠١٥) وظيفة هذا المركز في إجراء الأبحاث، أما (مرسي، ٢٠١٨) فحدد تعريفه ثلاث وظائف للمركز هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وكذلك الأمر في تعريف (وزارة تنمية المهارات وريادة الأعمال بحكومة الهند، ٩ أغسطس ٢٠١٩) فقد حددت الوزارة وظائف عدة للمركز أبرزها: تعزيز القيادة الإبداعية والممارسات التدريسية وإجراء البحوث المتميزة. وعليه، اعتبر البحث الحالي تعريف (مرسي، ٢٠١٨) وتعريف (وزارة تنمية المهارات وريادة الأعمال بحكومة الهند، ٩ أغسطس ٢٠١٩) أكثر هذه التعريفات شمولاً لوظائف وأنشطة الجامعة، تلاهما تعريف (أليكسي وكيريل وإيرينا ونيكيتا، ٢٠١٥)، ثم تعريف (حرب، أبريل ٢٠١٣).

وفي هذا السياق، عرف البحث الحالي مركز التميز الجامعي بأنه: وحدة جامعية تعني بتحقيق التميز في مختلف وظائف وأنشطة الجامعة -التعليم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية والقيادة الجامعية- وتحقيق استدامته، في ضوء المعايير العالمية للتميز، وذلك من خلال تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي، وتمكينهم من ممارسة أدوارهم بكفاءة وفعالية، في ظل توافر مناخ داعم لإقامة تحالفات وشراكات مع الوحدات الأخرى داخل الجامعة، والوحدات المناظرة لهذه الوحدة

بالجامعات المتميزة عالمياً، ومع المؤسسات والهيئات المختلفة خارج الجامعة، بما يُسهم في تحسين الوضع التنافسي للجامعة، واحتلالها مرتبة متقدمة بالتصنيفات العالمية للجامعات.

### ثانياً: أهداف مركز التميز الجامعي:

يُعد مركز التميز الجامعي نوعاً من النشاطات الأكاديمية المتميزة التي تُعرف في العديد من الجامعات العالمية، وتتعدد الرؤى ووجهات النظر بخصوص أهدافه، فعلى سبيل المثال، حدد (إبراهيم، ٢٠١٤، ص ١٥٣-١٥٤) أهدافه فيما يلي:

- تفعيل رسالة وأهداف الجامعة، وربطها بالبرامج الأكاديمية وخطط وبرامج البحوث العلمية.
- تمكين الجامعة بوحداتها المختلفة من تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها.
- المساهمة في وضع خطط البرامج الأكاديمية والبحوث العلمية على مستوى الأقسام العلمية والكليات والجامعة.
- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والباحثين في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي المتميزين في مختلف الأنشطة والمجالات، وتقديم حوافز معنوية ومادية لهم.
- توفير الإمكانيات والموارد الفنية والمالية، الكفيلة بنجاح الجامعة في تنفيذ نشاطاتها المختلفة.
- تحقيق التميز في مختلف وظائف الجامعة على المستويات المحلية والاقليمية والعالمية.
- العمل على كسب ثقة المجتمعات المحلية والإقليمية والعالمية في الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعة، وتحقيق رضا الأطراف المستفيدة من خدماتها.
- الارتقاء بالبناء التنظيمي والوظيفي والجهاز الإداري بالجامعة.
- تحقيق الأداء الإداري المتميز بالجامعة وبوحداتها المختلفة، وإيجاد بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.

أما أليكسي وآخرون (Aleksey et al., 2015, p. 235) فحددوا الهدف الأساسي لمركز التميز الجامعي في إيجاد علاقة قوية ووطيدة بين العمليات التعليمية والعلمية، وذلك من خلال دمج المعلومات حول أحدث الإنجازات في مجالات العلوم المختلفة في المناهج الدراسية. من خلال العرض السابق لأهداف مركز التميز الجامعي، اتضح تعدد وتنوع أهدافها، واختلافها من جامعة لأخرى، ومن دولة لأخرى، واتضح أيضاً أنه رغم هذا التعدد والتنوع

والاختلاف، إلا أنها اشتركت في هدف عام هو تحقيق التميز في التعليم الجامعي، في مختلف وظائفه وأنشطته، وتحقيق استدامة هذا التميز، كما اتضح أن نجاح أي مركز في تحقيق أهدافه مرهون بالنجاح في نشر ثقافة التميز في المجتمع الجامعي، وتمكين أعضائه من ممارسة التميز ورعاية المتميزين منهم، ومدى الانسجام والترابط بين أنشطة ووظائف الجامعة المختلفة.

### ثالثاً: مبررات إنشاء مركز التميز الجامعي:

يتزايد الاهتمام بإنشاء مراكز التميز الجامعي بمختلف الجامعات وخاصة الأجنبية- يوماً بعد يوم، وهذا التزايد في الاهتمام يرجع إلى عدة عوامل ومتغيرات واقعية فرضت نفسها على طبيعة الحياة والمجتمعات المعاصرة. وقد حدد هيلستروم (Hellström, 2013, p.3, p.10) أبرز مبررات إنشاء هذا النوع من المراكز فيما يلي:

- الحاجة إلى تطوير معايير قيادة عالية في مجالات التعليم والبحث العلمي والابتكار، حيث تعد مراكز التميز الجامعي بيئات تنظيمية قادرة على تحقيق ذلك.
- الاتجاه نحو تحقيق التقدم في مختلف قطاعات الحياة، حيث تجمع أهداف معظم مراكز التميز الجامعي بين عدد من الأهداف الأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية، والتي بتحقيقها يتحقق ذلك التقدم.
- اتجاه مختلف دول العالم وبخاصة الدول النامية- نحو بناء القدرات والكفاءات البشرية، من خلال إنشائها لمراكز التميز الجامعي؛ لكونها تعد الأداة المناسبة لبناء هذه القدرات والكفاءات، فهي قادرة على تحقيق تنمية الموارد البشرية، وتحسين القدرات التنظيمية.

أما مجلس البحث والابتكار الأوروبي التابع للاتحاد الأوروبي ( European Research and Innovation Area Board, Feb 2014, p.9)، فحدد تلك المبررات في بروز العولمة والتحديات الكبرى والتطور السريع للتكنولوجيا، وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي جعلت ظروف البحث والابتكار، وكذلك الأعمال، أكثر تعقيداً وديناميكية، وأكد هذا المجلس على أنه لا سبيل لمواجهة هذا الأمر، إلا بتوافر هياكل تنظيمية جديدة ونماذج أعمال جديدة لكل من البحث العلمي والابتكار والإدارة الجامعية، وهذا يتحقق بإنشاء مراكز التميز الجامعي.

من خلال العرض السابق لمبررات إنشاء مركز التميز الجامعي بالجامعات المختلفة، اتضح تنوع وتعدد هذه المبررات؛ نظراً لتنوع الرؤى ووجهات النظر حيالها، ورغم هذا التنوع إلا أنها تمحورت حول مبرر رئيس هو الحاجة إلى بناء رأس المال البشري المتميز -والمتمثل في

خريجي التعليم الجامعي - القادر على مواجهة التحديات المعاصرة في مختلف المجالات، وتحقيق التقدم والتنمية المنشودة بالمجتمع، وذلك بمساهمة هذا المركز - من خلال تعاونه مع جميع مؤسسات الجامعة وأفرادها - في تحقيق التميز في مختلف مجالات ووظائف الجامعة.

#### رابعاً: متطلبات إنشاء مركز التميز الجامعي:

توجد العديد من المتطلبات التي لا بد من توافرها، من أجل إنشاء مركز التميز الجامعي، وقد حددت (وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ٢٠١٠، ص ١١) أبرز هذه المتطلبات فيما يلي:

- تحديد مجالات اهتمام المركز ونطاق تطبيقاتها والتخصصات المرتبطة بها.
- تحديد رؤية ورسالة وأهداف المركز بما يتفق مع رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الحاضنة له، مع مراعاة أن تكون أهداف المركز قابلة للتحقيق.
- صياغة أطر التعاون بين المركز والمراكز الأخرى المماثلة محلياً وإقليمياً وعالمياً، ودعم المركز بحصيلة واسعة من أصحاب الخبرات الأكاديمية المحلية والعالمية.
- توفير البنية الأساسية والتجهيزات العلمية والمعلوماتية والخبرات الأكاديمية الداعمة لأنشطة المركز.
- وضع دراسة جدوى لإنشاء المركز، تتضمن أمور هامة منها: جدوى وفرص نجاح المركز، والخطة التفصيلية لإدارة المركز والإشراف على أنشطته، وأبرز الخبرات المتميزة في مجال إنشاء هذا النوع من المراكز، وواقعية تكلفة إنشائه، وفرص وقنوات دعم المركز وأنشطته لضمان كفاءته واستمراريته، ومدى وحجم الدعم الذي ستشارك به الجامعة الراعية للمركز.
- وأضاف (عبد الجواد، ٢٠١٤، ص ١٠١) إلى المتطلبات السابقة ما يلي:
- دعم الإدارة العليا وقناعتها بأهمية إنشاء المركز، وتيسير السبل؛ لتمكينه من ممارسة أنشطته المختلفة.
- توفير مؤشرات ومعايير للنجاح، تكون بمثابة دليل استرشادي؛ لضبط أداء المركز وتصحيحه أول بأول.

من خلال العرض السابق لمتطلبات إنشاء مركز التميز الجامعي، اتضح اتساع هذه المتطلبات لتشمل مختلف الأبعاد والجوانب، فمن هذه المتطلبات ما يتصل بالبُعد البشري، ومنها ما يتصل بالبُعد القانوني، ومنها ما يتصل بالبُعد التخطيطي والإداري، وأخيراً منها ما يتصل

بالبعد المادي والمالي، واتضح أيضًا أن لهذه المتطلبات جانبًا داخليًا (داخل المركز والجامعة الحاضنة له)، وآخر خارجيًا (خارج الجامعة الحاضنة له).

### المحور الثاني: التحليل البيئي لواقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق:

تناول المحور الحالي تحليلًا لواقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق، حيث تم استخدام التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT Analysis)، وذلك وفقًا للمعطيات التي وفرتها الوثائق والدراسات والتقارير المختلفة، والتي أفادت في تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف) وتحليل البيئة الخارجية (الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة) للتميز الجامعي بجامعة الزقازيق، ومن ثم الإفادة في وضع تصور مقترح لمركز التميز الجامعي بالجامعة، قادر على تحقيق تميز الجامعة في مختلف وظائفها. ويمكن عرض أهم نتائج التحليل فيما يلي:

#### أولاً: تحليل البيئة الداخلية «Internal Environment Analysis»:

ومن خلاله تم التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وجاءت على النحو التالي:

##### ١ - نقاط القوة «Strengths»:

وتمثلت أبرز هذه النقاط فيما يلي:

- تنوع البرامج التعليمية في العديد من كليات الجامعة، وإنشاء بعض البرامج المميزة في بعض الكليات، وإنشاء وحدات لهذه البرامج المميزة ببعض الكليات مثل: وحدة البرامج الجديدة بكلية العلوم (جامعة الزقازيق، كلية العلوم، ٢٣ أبريل ٢٠١٩).
- حصول العديد من الكليات بالجامعة على الاعتماد الأكاديمي من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وحصول بعض الكليات على مشروع الفاعلية التعليمية من إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي.
- وجود مركز إدارة الجودة بالجامعة، حاصل على شهادة الأيزو ٩٠٠١/٢٠٠٨ وشهادة الأيزو ٩٠٠١/٢٠١٥، وقد تم إنشاؤه ليكون مرجعية قيادية وأحد مراكز الخبرة لضمان الجودة بالجامعة (جامعة الزقازيق، ١١ أغسطس ٢٠١٩).
- السعي نحو إقامة شراكات تعليمية مع مؤسسات أجنبية لتطوير البرامج التعليمية بالجامعة، وتظهر بؤار هذه الشراكات في توفير الجامعة منح طلابية عبر برنامج قادة الشراكة الأوسطية (MEPI)، وبرنامج التبادل (NESA) (جامعة الزقازيق، ١٠ فبراير ٢٠١٧).

- توافر البنية التحتية الأساسية بالجامعة، والتي تُسهم في نجاح العملية التعليمية والبحثية، وتأسيس وحدة تطوير البنية الأساسية لشبكة الجامعة (IS)؛ وذلك من أجل زيادة قدرة الإنترنت ونقاط الشبكة بمختلف الكليات (جامعة الزقازيق، ٢٢ يوليو ٢٠١٨)، ووضع حجر أساس فرع جامعة الزقازيق بمدينة العاشر من رمضان والبدء في توفير البنية التحتية الأساسية الخاصة بها (جامعة الزقازيق، ٢٧ نوفمبر ٢٠١٧).
- سعي الجامعة نحو الارتقاء بالعملية التدريسية من مختلف جوانبها، من خلال اهتمامها بأحد أشكال التعليم عن بعد، وهو التعليم الإلكتروني، وقد تجسد هذا الاهتمام على أرض الواقع عبر إنشاء وحدة للتعليم الإلكتروني بالجامعة، كما تم إنشاء مكتبة للوسائط الرقمية والعلمية؛ لإتاحة المحتوى الإلكتروني العلمي لجميع أفراد المجتمع الجامعي (جامعة الزقازيق، ٢٧ مايو ٢٠١٩).
- توفير الجامعة مجموعة من الخدمات الإلكترونية للطلاب، والتي تُسهم في نجاح العملية التعليمية، ويأتي على رأس هذه الخدمات ما يلي: البريد الإلكتروني للطلاب، والمكتبة الرقمية، وقواعد البيانات العالمية، وبنك المعرفة، وسفارة المعرفة (جامعة الزقازيق، ٢٧ مايو ٢٠١٩).
- اهتمام الجامعة بتنفيذ الأنشطة الطلابية وتعزيزها وتشجيع الطلاب على المشاركة فيها، واهتمامها بإعداد أدلة إرشادية للطلاب حول النواحي الإجرائية الخاصة بهذه الأنشطة، واهتمامها أيضًا بتنويع هذه الأنشطة؛ لتلائم مختلف اهتمامات الطلاب. ولا تقتصر ممارسة الطلاب لهذه الأنشطة داخل الجامعة وحسب، إنما تمتد ممارستهم لها أيضًا إلى خارج الجامعة (جامعة الزقازيق، ٢٩ مارس ٢٠١٩). وقد أدى هذا الاهتمام إلى احتلال الجامعة المركز الثالث في مجال الأنشطة الطلابية ضمن مسابقة أفضل جامعة على مستوى الجامعات المصرية الحكومية والخاصة للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م (جامعة الزقازيق، ٢١ ديسمبر ٢٠١٩).
- توفير الجامعة أشكالاً متنوعة من الدعم الطلابي، فعلى سبيل المثال يقدم صندوق التكافل الاجتماعي التابع لإدارات رعاية الشباب بالكليات مجموعة من الخدمات، أبرزها: تقديم المساعدات النقدية للطالب غير القادر، وتقديم الكتب الدراسية للطالب غير القادر على الشراء، وتقديم الأجهزة التعويضية للطالب المعاق (جامعة الزقازيق،



سبتمبر ٢٠١٥)، كما تهتم الجامعة بدعم الطلاب المتفوقين، حيث تقوم بتكريم أوائل الخريجين خلال احتفالية تنظمها بصورة دورية وتخصص لها يوماً يطلق عليه (يوم التفوق العلمي) (جامعة الزقازيق، ١١ مايو ٢٠١٩).

- اهتمام الجامعة باستقطاب الطلاب الوافدين، حيث يتواجد بالجامعة إدارة لشئون الوافدين، تهتم برعاية هؤلاء الطلاب وتوفير سبل النجاح في دراستهم (جامعة الزقازيق، ٢٦ أغسطس ٢٠١٨، ص ١، ص ٥٥)، وقد بلغ عدد الطلاب الوافدين بالمرحلة الجامعية (١٥٢١) طالب، وبمرحلة الدراسات العليا (٧٦٤) طالب، وذلك وفق إحصائيات عام ٢٠١٩م (جامعة الزقازيق، ٢٦ مايو ٢٠١٩).

- تعزيز الجامعة التبادل الطلابي بينها وبين الجامعات العربية والأجنبية، ويبرز ذلك بوضوح في المنح الدراسية التي تقدمها الدول والجامعات المختلفة لطلاب الجامعة، والتي من أبرزها: المنح الدراسية المقدمة من الجامعات الباكستانية، والمنح المقدمة من جمهورية سريلانكا الديمقراطية الاشتراكية للمرحلة الجامعية الأولى (جامعة الزقازيق، ٣٠ أبريل ٢٠١٩).

- اهتمام الجامعة بربط البرامج التعليمية بفرص التوظيف في سوق العمل، ويبرز هذا الاهتمام فيما يلي: قيام الجامعة بإنشاء المركز الجامعي للتطوير المهني الذي ينفذ دورات تدريبية مجانية للطلاب في مهارات التوظيف واللغة الإنجليزية وإدارة الجودة وإدارة المشروعات (جامعة الزقازيق، ٢٩ مايو ٢٠١٩)، وتضمن البرامج التعليمية لمقررات بها نظم للتدريب العملي والميداني ومشروعات التخرج.

- وجود برامج للدراسات العليا في (١٩) كلية من إجمالي (٢٤) كلية ومعهد بالجامعة، وذلك بنسبة (٨٠٪) تقريباً، حيث لم تبدأ هذه البرامج بالكليات المستحدثة بالجامعة والبالغ عددها (٤) كليات، كما لم تبدأ بمعهد الأورام؛ لكونه تحت التأسيس (جامعة الزقازيق، ٢٩ أبريل ٢٠١٩).

- وجود نخبة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تلبى احتياجات الإشراف العلمي بالدراسات العليا، حيث يبلغ عددهم (٣٩٦٧) عضو، وذلك وفقاً لإحصائيات العام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩م (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، أكتوبر ٢٠١٩، ص ٦٠)، ويبلغ عدد طلاب الدراسات العليا الذين يشرفون عليهم (٧٤٠٦) طالب (جامعة الزقازيق، ٢٦ مايو ٢٠١٩). ومن ثم يبلغ متوسط طلاب الدراسات العليا لكل عضو هيئة تدريس بالجامعة (١,٨٧) طالب تقريباً، وهذا كفيل بنجاح عملية الإشراف العلمي وتميزها، وإن كان البعض قد يراها نسبة ضعيفة.

- وجود خطة بحثية للجامعة، يتم تحديثها باستمرار وفق المستجدات والمتغيرات المعاصرة الحادثة على الساحة العالمية والإقليمية والمحلية، حيث إن آخر تحديث لهذه الخطة كان في عام ٢٠١٩م؛ وذلك من أجل إسهام الجامعة -في ضوء الخطة الجديدة- في تحقيق رسالتها في بناء الإنسان المصري، وفقاً لاستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م واحتياجات محافظة الشرقية. ولا يقتصر الأمر على وجود خطة بحثية للجامعة، بل يتعدى الأمر ذلك، حيث يوجد خطط بحثية للكليات المختلفة، تم تحديثها لتتوافق مع الخطة البحثية للجامعة (جامعة الزقازيق، ١٧ أبريل ٢٠١٩).
- اهتمام الجامعة بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر الدولي بدوريات ذات معامل تأثير، من خلال منح جوائز النشر الدولي (جامعة الزقازيق، ٢٠١٩، ص ١). وهذا الاهتمام أدى إلى احتلال الجامعة مركزاً في النشر الدولي وفقاً لتصنيف ليدن "Leiden" الهولندي لعام ٢٠١٩م؛ حيث صنفت الجامعة ضمن (٥) جامعات مصرية، وجدت بهذا التصنيف العالمي الذي يضم (٩٦٣) جامعة عالمية من إجمالي (٣٠٠٠٠) جامعة حول العالم، كما احتلت المرتبة رقم (١٤) إفريقياً (Leiden University, 31 Oct 2019).
- اهتمام الجامعة بالإعداد الجيد لمعاوني أعضاء هيئة التدريس والباحثين في مجال إجراء الدراسات والبحوث العلمية، فقد وافق مجلس الدراسات العليا والبحوث بجلسته (الحادية عشر) المنعقدة بتاريخ ١٧/٧/٢٠١٦م على عقد ثلاث دورات تدريبية في مجالات استخدام قواعد البيانات العالمية، وإدارة وتنظيم المراجع العلمية، وتجنب الاقتباس لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وذلك اعتباراً من ١/١/٢٠١٧م للمسجلين الجدد كشرط من شروط التسجيل، أما بالنسبة للطلاب المسجلين سابقاً تكون شرطاً من شروط تشكيل لجنة الحكم على الرسالة (أخبار جامعة الزقازيق، ٢ يناير ٢٠١٨).
- وجود مركز للعلاقات الدولية بالجامعة، ساهم وجوده في زيادة أعداد الموفدين لخارج الجامعة خلال العام ٢٠١٨م، حيث بلغ عدد البعثات الخارجية (٣) بعثات، وعدد المهمات العلمية (٤) مهمات، وعدد الإجازات الدراسية (١٦) إجازة، وعدد بعثات الإشراف المشترك (١٤) بعثة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، يونيو ٢٠١٩، ص ١٦).
- وجود وحدة إدارة مشروعات التطوير بالجامعة، وهي قد ساهمت في حصول الجامعة على عدد من المشروعات التنافسية لتطوير الدراسات العليا والمعامل البحثية، وساهمت

- أيضًا في زيادة تمويل الجامعة للمشروعات البحثية، حيث قامت هذه الوحدة باستحداث مكون لتمويل مشروعات تنافسية في مجال البحث العلمي التطبيقي؛ يهدف إلى حل مشكلات واقعية، من خلال التعاون مع الجهات الإنتاجية أو الخدمية بقطاعات الدولة الحكومية أو القطاع العام (جامعة الزقازيق، ٢٦ سبتمبر ٢٠١٥).
- وجود لجنة لأخلاقيات البحث العلمي (IRB) بالجامعة، وقيام الجامعة بتفعيل دورها، حيث قامت بإنشاء تطبيق يسمح للسادة أعضاء هيئة التدريس بكلية الطب البشري بملء بروتوكول بحثي، يتم مراجعته من قبل هذه اللجنة (جامعة الزقازيق، ٢٦ أبريل ٢٠١٩).
  - تضمين الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٣-٢٠٢٢م أهدافًا استراتيجية لتطوير قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتضمينها أيضًا خطة تنفيذية لتطوير هذا القطاع (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩).
  - وجود هيكل تنظيمي لقطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة ضمن هيكل الجامعة، يعكس دور هذا القطاع في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، حيث يقوم بالإشراف على المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص والمنشآت الجامعية التي تقدم خدماتها للمجتمع والبيئة المحيطة (جامعة الزقازيق، مايو ٢٠١٩).
  - وجود مركز لخدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعة، يقوم بتنظيم دورات تدريبية في مجالات عدة لمواطني محافظة الشرقية؛ لإكسابهم مهارات نوعية متميزة، فعلى سبيل المثال، تم عقد دورات تدريبية للمهارات اليدوية للتأهيل لسوق العمل بأسعار رمزية (جامعة الزقازيق، كلية الآداب، ٥ أغسطس ٢٠١٨).
  - التزام الجامعة بخطة عمل سنوية في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة، حيث تنظم ملتقى للتوظيف ومهرجان للبيئة سنويًا، فعلى سبيل المثال، أطلقت الجامعة قافلة لقرية الزرزامون بمركز ههيا ضمن فعاليات مهرجان البيئة السابع عشر للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م تحت شعار "حياة كريمة لكل مواطن"، وقد تنوعت أنشطة هذه القافلة ما بين قافلة طبية بشرية توقع الكشف مع صرف الدواء بالمجان، وقافلة بيطرية، وعقد ندوات توعوية في المجال الصحي والبيطري والزراعي (جامعة الزقازيق، ٥ ديسمبر ٢٠١٩).
  - اهتمام الجامعة بتشجيع طلابها على المشاركة في مناقشة قضايا المجتمع وإيجاد حلول لمشكلاته، فعلى سبيل المثال، يوجد بالجامعة وحدة لتعليم الكبار، تهتم بمتابعة تنفيذ

بعض الكليات -وعلى رأسها كلية التربية- لبروتوكول التعاون الموقع بين الهيئة العامة لتعليم الكبار والجامعة، والذي تم تجديده في ٩ نوفمبر ٢٠١٩م؛ لضمان استمرارية استثمار طلاب الجامعة في محور الأمية بالمحافظة، ولاسيما بعد تصدر الجامعة المركز الأول على مستوى الجامعات المصرية من حيث الإنجاز والمشاركة الفاعلة في هذا المجال (رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة العامة لتعليم الكبار، ٩ نوفمبر ٢٠١٩).

- اهتمام الجامعة بتنمية المجتمع المحلي والارتقاء به، من خلال مساهمتها في تطوير القرى الأشد احتياجًا بالمحافظة وتوفير حياة كريمة لمواطنيها، فعلى سبيل المثال، قامت الجامعة بتطوير قرية تل روزن التابعة لرئاسة مركز بلبس، وقد نفذت برنامج للتطوير بكل ما تمتلكه من خبرات وإمكانيات، وساهمت في تحسين وتطوير الخدمات الموجودة بها (جامعة الزقازيق، ١٧ نوفمبر ٢٠١٩). وقد أدى هذا الاهتمام إلى احتلال الجامعة المركز الثالث في مجال تطوير العشوائيات ضمن مسابقة أفضل جامعة على مستوى الجامعات المصرية الحكومية والخاصة للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م (جامعة الزقازيق، ٢١ ديسمبر ٢٠١٩).
- تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس والباحثين بها على إجراء بحوث ميدانية؛ لحصر مشكلات المجتمع المحلي المحيط بالجامعة ومحاولة حلها. وفي هذا الإطار، تقوم الجامعة بإصدار دليل للدراسات والبحوث البيئية وتطبيقاتها بصورة غير دورية -كان آخرها الدليل رقم (٩) للعام ٢٠١٥/٢٠١٦م- والذي يُعد خطوة هامة على طريق التطبيق العملي والواقعي للأبحاث العلمية والمشروعات البحثية التي أجريت بالجامعة (جامعة الزقازيق، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ١٣ نوفمبر ٢٠١٦، ص ٣).
- اهتمام الجامعة بالارتقاء بالخدمات الصحية والاجتماعية بالمحافظة، فعلى سبيل المثال، بدأت الجامعة بتنفيذ مشروعين طبيين؛ من أجل توفير الرعاية الصحية لأبناء المحافظة والمحافظات المجاورة، وهما الآن تحت الإنشاء، أولهما معهد الأورام وآخرهما مستشفى الطوارئ.
- وجود هيكل تنظيمي وإداري للجامعة، يُحدد أسلوب عملها، ويضمن تحقيق رسالتها وغاياتها النهائية وأهدافها الاستراتيجية. ويضم هذا الهيكل الإدارات والقطاعات الأساسية اللازمة لنجاح الجامعة في تأدية وظائفها التعليمية والبحثية ووظائفها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة (جامعة الزقازيق، ٦ يونيو ٢٠١٩)، ووجود هياكل تنظيمية لمختلف كليات الجامعة منشورة على مواقعها الالكترونية.

- وجود أدلة للتوصيف الوظيفي ببعض كليات الجامعة، فعلى سبيل المثال، وضعت كلية الصيدلة توصيفاً وظيفياً لجميع العاملين بها بدءاً من القيادات الأكاديمية وانتهاءً بأعضاء الجهاز الإداري، وذلك في العام ٢٠١٥م، ثم قامت بتحديثه عام ٢٠١٨م. (جامعة الزقازيق، كلية الصيدلة، ٢٠١٨، ص ٥-٧)، وكذلك الأمر بكلية الحاسبات والمعلومات.
- استحداث إدارات ووحدات جديدة بالجامعة وبكلياتها المختلفة، مثل: وحدة إدارة الأزمات والكوارث بالجامعة وبكلياتها المختلفة، ومركز إدارة الجودة بالجامعة، ووحدات الجودة بالكليات المختلفة، ووحدة دعم التميز الإداري. ونتيجة الاهتمام بهذه الإدارات والوحدات حصلت وحدة دعم التميز الإداري وتوسع إدارات بالجامعة على شهادة الأيزو ٩٠٠١/٢٠١٥ من شركة TUV Nord. وهذه الشهادة يتم الحصول عليها وفقاً لتوافر معايير من شأنها العمل على تحسين الخدمات الإدارية المقدمة للطلاب والخريجين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وأفراد المجتمع المحلي (جامعة الزقازيق، ٢٢ أبريل ٢٠١٩).
- اهتمام الجامعة بالتحول الرقمي؛ لزيادة كفاءة مؤسساتها وتحسين أداء أعضائها. وقد أدى هذا الاهتمام إلى احتلال الجامعة المركز الثالث في مجال التحول الرقمي ضمن مسابقة أفضل جامعة على مستوى الجامعات المصرية الحكومية والخاصة للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م (جامعة الزقازيق، ٢١ ديسمبر ٢٠١٩).
- سعي الجامعة نحو تحقيق التميز الإداري بها، من خلال تشجيع مؤسساتها المختلفة وقياداتها الإدارية وموظفيها المتميزين على المشاركة بجائزة مصر للتميز الحكومي (جامعة الزقازيق، ٣ يناير ٢٠١٩).
- وجود معايير محددة لاختيار القيادات الجامعية والإدارية بالجامعة، واهتمام الجامعة بتدريب هذه القيادات وتنمية قدراتهم قبل أن يشغلوا هذه المناصب، من خلال مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، الذي يُقدم دورات في مجالات: التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الجامعية، والجوانب المالية والقانونية في الأعمال الجامعية، وإدارة الوقت والاجتماعات (جامعة الزقازيق، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ١٣ أكتوبر ٢٠١٥).

## ٢ - نقاط الضعف «Weakness»:

وتمثلت أبرز هذه النقاط فيما يلي:

- معاناة البرامج التعليمية في العديد من كليات الجامعة من قلة ملاءمتها لمتطلبات سوق العمل، وضعف الاهتمام بإيجاد آلية لقياس رضا المستفيدين من خريجي الجامعة عنها (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ص ١١٩-١٢٠)، ومعاناتها أيضًا من قلة مناسبتها لميول الطلاب ورغباتهم الدراسية في بعض الكليات، وضعف الاهتمام بتعريف الطلاب بها، وخاصة الجديد منها (إبراهيم، مارس ٢٠١٦، ص ٢٤٦).
- تأخر اعتماد بعض الكليات والمعاهد من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وعدم استيفاء الهياكل الأكاديمية لبعض الكليات والمعاهد والأقسام العملية.
- معاناة الجامعة -مثلها مثل بقية الجامعات المصرية- من بعض المشكلات الناتجة عن سياسات القبول والتحويل المطبقة حاليًا، حيث يتم قبول الطلاب بناءً على التوزيع الإلكتروني لمكتب التنسيق، بغض النظر عن مدى تحقيق رغبات الطلاب ومراعاة ميولهم، ومعاناة الجامعة أيضًا من ضعف مستوى الطلاب المقبولين من التعليم قبل الجامعي، وضعف الإعلان عن سياسات القبول والتحويل لدى العديد من الكليات (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩).
- وجود قصور في البنية التحتية بالجامعة، حيث يعاني عدد من الكليات من نقص الطاقة الاستيعابية للعديد من الموارد المادية الخاصة بالعملية التعليمية، وضعف الاستخدام الأمثل للمباني والقاعات والمعامل وأماكن الأنشطة المتوفرة، وضعف مطابقة بعض القاعات الدراسية لمعايير الجودة، ووجود قصور في الموارد المالية المخصصة للعملية التعليمية وضعف كفاية الموارد الذاتية (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ص ١٢٧-١٢٨).
- معاناة العملية التدريسية من العديد من المشكلات، من أبرزها: وجود قصور في استثمار المكون التكنولوجي وأساليب التعليم الحديثة، وقلة المقررات الدراسية الإلكترونية، وقصور ملاءمة نظم تقييم الطلاب لمتطلبات الجودة، ونقص برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على استخدام أساليب التدريس والتقويم الحديثة (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩)، وثبات المقررات الدراسية، وضعف عمليات التجديد والتطوير والتحديث داخل الكثير من الأقسام العلمية، وقلة إطلاع أعضاء هيئة

التدريس على الجديد في مجال المناهج وطرق التدريس، وكثرة الأعباء الوظيفية التي يكلفون بها، وضعف رواتبهم بحيث لا تكفي متطلباتهم الحياتية، الأمر الذي يدفع البعض منهم للبحث عن مصادر لزيادة الدخل، وهذا يؤثر بالسلب على أدائهم التدريسي (ناصر وعتريس، أكتوبر ٢٠١٢، ص ٤٣٥، ص ٤٣٩، ص ٤٤٢).

- قصور مهارات استخدام الوسائل التكنولوجية لدى العاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ١٧٠)، بما يؤدي إلى قصور الخدمات الالكترونية المقدمة للطلاب.
- عزوف معظم الطلاب عن المشاركة في الأنشطة الطلابية بالجامعة؛ لاهتمامهم بالتحصيل الدراسي، ونقله وغيابهم بأهمية مشاركتهم في هذه الأنشطة (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩).
- وجود قصور في الدعم المقدم لطلاب الجامعة، بمختلف صورته، فدعم الكتاب الجامعي محدود، ومشكلاته متنوعة ومتراكمة باستمرار، والرعاية الاجتماعية والطبية المتاحة للطلاب ضعيفة الكفاية، وكذلك الحال في نظم رعاية الطلاب المتفوقين والمتعثرين وذوي الاحتياجات الخاصة، فهي تعاني من الضعف والقصور (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ١٦٩-١٧٠).
- وجود قصور في رعاية الطلاب المغتربين، فالمدن الجامعية تعاني من ضعف كفايتها لاستيعاب عدد الطلاب المغتربين، وانخفاض جودة بعض الخدمات المقدمة بها (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩).
- نقص أعداد الطلاب الوافدين لمستوى الدرجات الجامعية الأولى، وقلة متابعتهم، وضعف كفاية البرامج المتميزة لجذب هؤلاء الطلاب (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ١٢٥-١٢٦، ص ١٧٠).
- محدودية التبادل الطلابي في نطاق البرامج الدراسية، وضعف الإمكانيات المادية اللازمة لتفعيل هذا التبادل (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩).
- وجود قصور في التواصل مع الخريجين ودعمهم، حيث يوجد بالجامعة إدارة للخريجين، لكنها تتبع الإدارة العامة للدراسات العليا، ولا يوجد إدارة للخريجين تهتم بخريجي المرحلة الجامعية الأولى من مختلف الكليات (جامعة الزقازيق، ١٦ مايو ٢٠١٩)، كما لا يوجد وحدات لمتابعة الخريجين بالكليات إلا بعدد محدود منها كليات الزراعة والهندسة والتمريض.

- جمود سياسات الدراسات العليا، وتعدد إجراءات الالتحاق والتسجيل ونظام الإشراف، وعدم مواكبتها للتطور العالمي في البحث القائم على الابتكار (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩)، ووجود فجوة بين هذه السياسات ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- انخفاض معدلات التطور الأكاديمي والبحثي لبعض أعضاء هيئة التدريس، وقلة الاهتمام بإيجاد آلية لدعم ترقية أعضاء هيئة التدريس ومساعدة المتعثرين في إجراء البحوث، وضعف كفاية أساليب الرعاية الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ص ١٧٠-١٧١)، بما يُسهم في تدني الأداء البحثي للكثيرين منهم.
- وجود قصور في البنية التحتية للبحث العلمي، وتتمثل أبرز مظاهر هذا القصور فيما يلي: ضعف الخدمات المقدمة من المكتبة المركزية ومعظم مكاتب الكليات، ونقص موارد ومواد البحث والأجهزة والبرمجيات الحديثة المساعدة على الابتكار وإنتاج المعرفة وخوض المجالات الجديدة، وضعف استيعاب النظم الرقمية في إدارة شؤون الدراسات العليا والبحوث (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩).
- رغم وجود خطة بحثية للجامعة، كان آخر تحديث لها في عام ٢٠١٩م؛ لتتماشى وتتوافق مع استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، ورغم وجود خطط بحثية للكليات المختلفة، تم تحديثها لتتوافق مع الخطة البحثية للجامعة، إلا أنه لم يتم نشر وثيقة هذه الخطة رسمياً على الموقع الإلكتروني للجامعة، كما لم يتم نشر وثائق الخطط البحثية للعديد من الكليات على مواقعها الإلكترونية، وهذا يُعيق استفادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين من هذه الخطط. ومما يُعيق الاستفادة من هذه الخطط أيضاً عدم تخصيص إدارات فعالة وكوادر إدارية متخصصة للبحث العلمي بكليات الجامعة لإدارة تنفيذ الخطط البحثية (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ١٣٥).
- رغم اهتمام الجامعة بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر الدولي بدوريات ذات معامل تأثير، ورغم احتلال الجامعة مركزاً في النشر الدولي وفقاً لتصنيف ليدن "Leiden" الهولندي لعام ٢٠١٩م - كما سبق الإشارة بنقاط القوة - إلا أنها احتلت المرتبة الأخيرة إفريقياً ومصرياً (Leiden University, 31 Oct 2019).



- رغم وجود مركز للعلاقات الدولية بالجامعة، يهتم بشئون الموفدين للخارج في مهام علمية، ويعمل على زيادة أعدادهم، إلا أن جملة أعداد الموفدين للخارج من الجامعة في مهام علمية خلال عام ٢٠١٨م وصلت إلى (٣٧) موفداً من إجمالي (١٠٩٤) موفد مصري للخارج من مختلف الجهات، وذلك بنسبة (٣,٣٨٪) (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، يونيو ٢٠١٩م، ص ١٦).
- قلة الاهتمام بإنشاء مركز للتميز البحثي، ومركز متخصص لخدمات البحث العلمي وتنظيم المؤتمرات والترجمة، ومكتب لحماية حقوق الملكية الفكرية.
- قلة الاهتمام باستحداث دوريات علمية متكاملة ممثلة للجامعة؛ لنشر الأبحاث العلمية بمعامل تأثير دولي (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩م).
- كثرة الأعباء الإدارية التي يشغلها عضو هيئة التدريس، والتي بدورها تستهلك كثيراً من وقته وجهده، وبالتالي تكون عائقاً في إنجاز البحوث العلمية وتأليف الكتب وترجمتها، وغيرها من الأنشطة البحثية الأخرى (ناصر وعتريس، أكتوبر ٢٠١٢م، ص ٤٥٩).
- قلة الاهتمام بوضع وثيقة معتمدة لأخلاقيات البحث العلمي للجامعة (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣م، ص ١٧١)، تشمل جميع الكليات بلا استثناء.
- رغم وجود هيكل تنظيمي لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة ضمن هيكل الجامعة، إلا أنه هناك تداخل بين أنشطة الإدارة الثلاثة (شئون التعليم والطلاب، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، والدراسات العليا).
- قيام الجامعة بوضع خطط وبرامج لخدمة المجتمع المحلي وتنمية البيئة، دون الاستعانة بقياس الاحتياجات.
- قلة تثقيف أفراد المجتمع المحلي بدور الجامعة في حل المشكلات المجتمعية وإحداث التنمية المنشودة (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩م)، رغم وجود مركز لخدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعة، يقوم بتنظيم دورات تدريبية في مجالات عدة لمواطني المحافظة؛ لإكسابهم مهارات نوعية متميزة.
- قلة الاهتمام بإيجاد آلية لربط الخريجين بسوق العمل (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣م، ص ١٧٢)، رغم التزام الجامعة وكلياتها المختلفة بتنظيم ملتقى للتوظيف سنوياً.

- محدودية الموارد المالية المخصصة لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالكليات المختلفة، حيث تعاني الكليات والأقسام المختلفة من قلة الاعتمادات المالية المخصصة لها لأداء دورها بفعالية في هذا القطاع.
- وجود معوقات إدارية تحد من أدوار الكليات والأقسام المختلفة في قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، من أبرزها: قلة الاهتمام بتوزيع الأدوار الخاصة بهذا القطاع على الأقسام المختلفة، والتقصير في وضع خطط سنوية مقترحة من قبل الأقسام تنظم مساهمتها في هذا القطاع، وقلة الاهتمام بوضع آليات للتقويم الدوري والسنوي المستمر لمدى مساهمة الكليات والأقسام المختلفة في هذا القطاع (عبدالباسط وحسن، مارس ٢٠٠٩، ص ص ٩٧٢-٩٧٣).
- ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع وتنمية البيئة (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩)، رغم تشجيع الجامعة لهم على المشاركة عبر وحدة إدارة المشروعات، وغيرها من الوحدات ذات الطابع الخاص. وضعف مشاركتهم يعود إلى تركيز الجامعة جهودها على أدائها لدور واحد فقط وهو الدور التعليمي، وإلى محدودية العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي؛ نظراً لقلة الحوافز المادية المقدمة لهم من أجل المشاركة في ذلك، ولارتفاع تكلفة الاشتراك في الندوات والمؤتمرات (ناصر وعتريس، أكتوبر ٢٠١٢، ص ٤٦٠).
- ضعف المشاركة المجتمعية لدى طلاب الجامعة، ومن أبرز مظاهر هذا الضعف ما يلي: بُعد الكثيرين منهم عن المشاركة في حملات التوعية الصحية لبعض الأمراض مثل انفلونزا الطيور أو فيروس سي وغيرهما، وقلة رغبة الكثيرين منهم في الاشتراك في أية جمعية خيرية (الشوافي وسالم، أكتوبر ٢٠١٧، ص ٥٨١)، كما أن هناك قصور في دعم واحتضان الطلاب المتفوقين والتميزين في مجال تنمية البيئة وخدمة المجتمع (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩)، رغم اهتمام الجامعة بتشجيع طلابها على المشاركة في مناقشة قضايا المجتمع وإيجاد حلول لمشكلاته، مثل مشكلة محو الأمية.
- رغم اهتمام الجامعة بتشجيع الأطراف المجتمعية المعنية على المشاركة في مناقشة قضايا المجتمع في مختلف المجالات، إلا أن هناك ضعف في التنسيق مع المحليات في مدن ومراكز المحافظة.

- ضعف استفادة الجامعة من تحليل وتقييم مستوى رضا الأطراف المجتمعية المعنية عن الأنشطة المجتمعية للجامعة، ومن ثم ضعف اتخاذ القرارات بخصوص زيادة رضاهم عن تلك الأنشطة (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ١٣٩).
- اقتصر مساهمات الجامعة في خدمة المجتمع المحلي وتنميته والارتقاء به-عبر مساهمتها في تطوير القرى الأشد احتياجًا بالمحافظة وتوفير حياة كريمة لمواطنيها- على القرى القريبة وعدم وصولها للقرى النائية.
- قلة الأبحاث التطبيقية التي تعمل على حل الكثير من المشكلات المحلية مثل القمامة وحرق قش الأرز وغيرها، رغم تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس والباحثين بها على إجرائها، وضعف الاستفادة العملية والواقعية من الأبحاث العلمية والمشروعات البحثية التي أجريت بالجامعة (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩).
- قصور الخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدمها الجامعة لأفراد المجتمع المحلي، وهذا القصور يرجع إلى ما يلي: ضعف كفاية المستشفيات الجامعية؛ نظرًا للكثافة السكانية بالمحافظة والأقاليم المحيطة، وقلة الإمكانيات المادية بها، وقلة كفاية المخصصات المالية أو المستلزمات المقدمة سواء عن طريق الدولة أو رجال الأعمال بالمحافظة (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ص ١٤١-١٤٢).
- ضعف المحتوى الإلكتروني الخاص بقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة على موقع الجامعة، مقارنة بقطاعي شئون التعليم والطلاب والدراسات العليا والبحوث، فعلى سبيل المثال، لا يوجد موقع إلكتروني لمركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وهو أحد مراكز الجامعة، رغم وجود مقر له خارج الحرم الجامعي.
- الهيكل التنظيمي للجامعة يحتاج لإعادة هيكلة؛ نظرًا لالتسامه بالآتي: نقص المرونة في التنظيم، وضعف تكافؤ السلطة الممنوحة للمسؤولين مع قدراتهم وإمكاناتهم، وقلة التوازن بين المركزية واللامركزية، وضعف التواصل بين الإدارات المختلفة (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ص ١٤٣-١٤٥)، والأمر ينطبق كذلك على الهياكل التنظيمية لكليات الجامعة.
- رغم وجود أدلة للتوصيف الوظيفي ببعض كليات الجامعة، إلا أن هذه التوصيفات الوظيفية تتسم بقلّة الوضوح وانخفاض كفايتها، حيث إنها لا تعبر عن الطبيعة الفعلية للكثير منها (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩)، كما أن هناك ضعف في الاهتمام بإعداد توصيف وظيفي لكل الوظائف الموجودة على الهيكل التنظيمي للجامعة.

- رغم استحداث إدارات ووحدات جديدة بالجامعة وبكلياتها المختلفة، إلا أن هذه الإدارات والوحدات تعاني من الآتي: قلة الاهتمام بإدراجها بالهيكل التنظيمي للجامعة، وانخفاض كفاءتها، ووجود تداخل كبير بين بعضها، وقلة التعاون الفعال فيما بين أعضائها، وقلة الاهتمام بتفعيلها لأداء وظائفها بفعالية وكفاءة، فإدارة الأزمات والكوارث - على سبيل المثال - تتم كرد فعل للأزمات وليس من مبدأ منع حدوثها؛ نظراً لقلة الاهتمام بوضع خطط استباقية لإدارتها (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ص ١٤٤-١٤٥، ص ص ١٧١-١٧٢).
- وجود بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق كفاءة التحول الرقمي داخل الجامعة، مثل: انخفاض كفاية شبكة الاتصالات والإنترنت داخلها، وقلة الاهتمام باستخدام نظم المعلومات الحديثة؛ لتقييم أداء العاملين في هذا المجال.
- وجود بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز الإداري بالجامعة، رغم سعيها لتحقيقه، ويأتي على رأس هذه المعوقات: وجود قصور في ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وضعف الاهتمام بإيجاد نظام داخلي للجودة المؤسسية -التي هي السبيل الأول لتحقيق التميز الإداري- بإدارات الجامعة المختلفة، ونقص الكوادر الإدارية المؤهلة لتلبية متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد المؤسسي (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩).
- قلة الاهتمام بعقد دورات تدريبية للمرؤوسين الإداريين (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ص ١٤٥)، رغم اهتمام الجامعة بتدريب القيادات الجامعية وتنمية قدراتهم.
- انخفاض معدلات الرضا عن مناخ العمل داخل الجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بها (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩)، وكذلك انخفاض معدلات رضا الطلاب عن المناخ الإداري داخل الجامعة، فعلى سبيل المثال، كشفت النتائج الميدانية لدراسة (إبراهيم، مارس ٢٠١٦، ص ص ٢٣١، ص ص ٢٣٥-٢٣٩) أن عناصر جودة الخدمات الطلابية الخاصة ببعده ثقة الطلاب في الإداريين، وبعده كفاءة الإداريين المهنية، وبعده طمأنينة الطلاب وتعاطف الإداريين وتعاملهم معهم، جاءت غير متحققة بنسبة كبيرة في كلية التربية من وجهة نظر طلابها.
- قلة الاهتمام بوضع آلية لتقييم الأداء المؤسسي وقياس رضا العاملين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ص ١٧٣).

**ثانياً: تحليل البيئة الخارجية «External Environment Analysis»:**

ومن خلاله تم التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وجاءت على النحو التالي:

**١ - الفرص المتاحة «Opportunities»:**

وتمثلت أبرز هذه الفرص فيما يلي:

- الاتجاه صوب الاستقرار السياسي والاقتصادي وتصحيح مسار الطريق.
- وجود طلب متنامي على الاستثمار في التعليم الجامعي.
- وجود عقول مصرية نابهة بالخارج وفي المؤسسات الدولية المرموقة (وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥، ص ٧٦).
- تخصيص الدستور المصري ٢٠١٤م لنسبة من الناتج المحلي الإجمالي للإنفاق على التعليم الجامعي، فقد نصت المادة (٢١) منه على ما يلي: "وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن ٢% من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية" (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص ١٣).
- وجود تشريعات تضمن بقاء واستمرار التعليم الجامعي وتحقيق جودته، كنصوص الدستور وقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) الصادر عام ١٩٧٢م، والاتجاه المتنامي نحو ضبط هذه التشريعات الحاكمة لمنظومته، فعلى سبيل المثال، تم إصدار قانون إنشاء الجامعات التكنولوجية، وإصدار قانون جديد للجامعات الخاصة والأهلية، وإصدار قانون بشأن إنشاء فروع الجامعات الأجنبية بمصر (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديسمبر ٢٠١٨، ص ١١).
- التوجه الحكومي نحو زيادة دعم التعليم الجامعي وربط خطة تطويره بخطة التنمية المستدامة المتضمنة باستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، حيث تعتمد خطة الحكومة لتطوير التعليم العالي على مجموعة من المسارات والأهداف الاستراتيجية والمشروعات والمبادرات والتي ترتبط بشكل وثيق بخطة التنمية المستدامة (وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥، ص ٨٦).
- والتوجه الحكومي أيضاً نحو زيادة دعم البحث العلمي وربط خطة تطويره كذلك بخطة التنمية المستدامة، حيث انتهت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من وضع استراتيجية العلوم والتكنولوجيا والابتكار (STI-EGY2030) في العام ٢٠١٨م، وهي في سعي مستمر نحو تنفيذها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ١٨)؛ وذلك من أجل الارتقاء بمنظومة البحث العلمي والابتكار في مصر، وتحقيق تميزها.

- اهتمام الدولة بضمان الجودة والتحسين والتطوير المستمر للعملية التعليمية بمرحلة التعليم الجامعي، بما يتوافق مع النظم العالمية، ويبرز هذا الاهتمام بوضوح في إنشائها للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، واعتماد هذه الهيئة محلياً ودولياً، ويبرز أيضاً في تأسيس مراكز لضمان الجودة والاعتماد بمختلف الجامعات وتأسيس وحدات تابعة لهذه المراكز داخل الكليات لديها مؤشرات وأهداف واضحة (الجزار، ٢٠١٧، ص ١٧٢). ويبرز هذا الاهتمام كذلك في إنشاء هيئة اعتماد جودة برنامج التعليم الفني والتقني، وتطوير بعض برامج التعليم العالي والجامعي، واستحداث برامج جديدة، وتحديث قطاعات التربية والطب والهندسة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١١ مارس ٢٠١٩، ص ص ٢٨-٢٩).
- حتمية حصول مؤسسات التعليم الجامعي على الاعتماد يعطي فرصة للتغيرات الكبيرة والتطورات المرغوبة التي كانت دائماً تعرقل من قبل القوانين التقليدية واللوائح البيروقراطية (الجزار، ٢٠١٧، ص ١٧٢). ونتيجة لذلك، زاد عدد الكليات الحاصلة على شهادة الاعتماد الأكاديمي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من (٨٧) كلية عام ٢٠١٧م إلى (٩٨) كلية عام ٢٠١٨م بواقع (١١) كلية، وبنسبة زيادة قدرها ١٢,٦٪ (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديسمبر ٢٠١٨، ص ١١). وقد انعكس ذلك إيجاباً على جودة مؤسسات التعليم الجامعي بجامعة الزقازيق، فقد حصلت (٨) كليات بالجامعة على شهادة الاعتماد الأكاديمي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠ يونيو ٢٠١٩).
- التوسع في إتاحة خدمات التعليم العالي والجامعي، من خلال إتاحة ما يلي: إنشاء جامعات وفروع جامعات وكليات حكومية، وإنشاء جامعات خاصة وأهلية ومعاهد خاصة، وتطوير البنية الأساسية للتعليم الجامعي الفني والتكنولوجي، وزيادة أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، وتطوير المستشفيات الجامعية، وزيادة موازنة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديسمبر ٢٠١٨، ص ص ٣-٨). وقد انعكس هذا التوسع إيجاباً على الخدمات التعليمية التي تقدمها جامعة الزقازيق، فقد وافق المجلس الأعلى للجامعات في اجتماعه الشهري المنعقد يوم الخميس الموافق ٢٠٢٠/١/١٦م من حيث المبدأ على طلب جامعة الزقازيق لإنشاء جامعة الشرقية الأهلية، مع تحويل الطلب إلى لجنة إنشاء الجامعات الخاصة والأهلية لفحص الملف كاملاً (جامعة أسوان، ٨ يناير ٢٠٢٠)، كما تمت الموافقة سابقاً على إنشاء فرع جديد لجامعة الزقازيق بمدينة العاشر من رمضان (جامعة الزقازيق، ٢٧ نوفمبر ٢٠١٧).

- تشجيع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مختلف الجامعات المصرية لتطوير كافة مكونات وجوانب العملية التعليمية والبحثية والتدريبية والمجتمعية بها، وذلك من خلال تنظيم مسابقة أفضل جامعة مصرية، حيث تم تكريم الجامعات الفائزة في الموسم الأول لهذه المسابقة خلال منتدى شباب العالم المنعقد في الفترة من ٣-٦ نوفمبر ٢٠١٨م (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديسمبر ٢٠١٨، ص ١٠).
- تحسن المكانة الدولية والإقليمية للجامعات المصرية، فقد احتلت مصر المرتبة (٢٢) عالمياً من إجمالي (١٣٦) دولة في المؤشر الفرعي الخاص بعدد الجامعات المصنفة عالمياً في الدولة، والمرتبة (٢) عالمياً في المؤشر الفرعي الخاص بالنسبة المئوية للطلاب الملتحقين بجامعات مصنفة عالمياً، وهما مؤشران فرعيان لمؤشر المعرفة العالمي للعام ٢٠١٩م (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نوفمبر ٢٠١٩، ص ٢٦٠).
- تطور منظومة البعثات الوطنية، فقد زاد عدد المبعوثين المصريين للحصول على درجات جامعية عليا وفي مهمات علمية من (٩٥٠) مبعوثاً عام ٢٠١٧م إلى (١١٥٠) مبعوثاً عام ٢٠١٨م بواقع (٢٠٠) مبعوثاً (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديسمبر ٢٠١٨، ص ٣٢).
- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي من جانب الوافدين يمثل رافداً جيداً لميزانيته (الجزار، ٢٠١٧، ص ١٧٢)، فقد زاد عدد الطلاب الوافدين به من (٥٢٢٣٥) طالباً في العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م إلى (٥٥٥٠٧) طالباً في العام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩م بواقع (٣٢٧٢) طالب (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، أكتوبر ٢٠١٩، ص ١٩٢).
- وجود مشروعات تعاون واتفاقيات شراكة بين وزارة التعليم العالي وبين مؤسسات دولية وإقليمية وجامعات أجنبية مرموقة، مثل: الاتفاقيات والبروتوكولات الموقعة بين الوزارة والجامعات الأجنبية التالية: جامعة طوكيو العاصمة وجامعة كوكوجاكوين وجامعة هيروشيما باليابان وجامعة واسيدا باليابان (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٤ يوليو ٢٠١٩)، واتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

- زيادة أعداد الباحثين المتخصصين في التعليم العالي، فقد احتلت مصر المرتبة (٣١) عالمياً في المؤشر الفرعي الخاص بالنسبة المئوية للباحثين المتخصصين في التعليم العالي، وهو أحد المؤشرات الفرعية لمؤشر المعرفة العالمي للعام ٢٠١٩م (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نوفمبر ٢٠١٩، ص ٢٦٠).
- اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدعم البنية التحتية وبناء القدرات؛ لتحقيق التميز في البحث العلمي، فعلى سبيل المثال، تم دعم إنشاء (٥٦) معملاً مركزياً في الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية، وتم طرح برنامج شباب الباحثين الذي يهدف إلى المساهمة في بناء وتطوير القاعدة العلمية في مصر، وتم طرح برنامج دعم المؤتمرات وورش العمل، كما تم طرح برنامج دعم مراكز التميز العلمي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ص ١٤-١٥).
- اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بربط البحث العلمي بالصناعة وتعميق التصنيع المحلي، فعلى سبيل المثال، تم دعم وإنشاء (٣) حاضنات في جامعة أسيوط وهليوبولس وجمعية اتصال، ليصل عدد الحاضنات (١٧) حاضنة في أقاليم مصر المختلفة، كما تم استكمال شبكة مكاتب نقل التكنولوجيا في الجامعات والمراكز والمعاهد البحثية ليصل عدد المكاتب إلى (٤٣) مكتب حتى عام ٢٠١٧/٢٠١٨م، وتم طرح برنامج دعم الأبحاث والتنمية التكنولوجية، كما تم طرح برنامج دعم البحوث الأساسية والتطبيقية وبرنامج تلبية احتياجات المجتمع (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ص ٢-٣، ص ص ٦-٧).
- اتساع النطاق الجغرافي، وزيادة كثافة السكان في محيط الجامعة، وزيادة التجمعات الصناعية والزراعية الجديدة في النطاق الصحراوي للمحافظة، وانتشار عدد من المدن الجديدة بالمحافظة (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ص ١٥٧-١٥٨). كل هذه أمور إذا أمكن استثمارها بصورة جيدة، أصبحت فرصاً متاحة للارتقاء بالجامعة وتحسين جودة مخرجاتها، ومن ثم تحقيق تميزها.
- وجود إقبال واضح من قبل أفراد المجتمع المحلي على البرامج المميزة بالجامعة (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩)، وهذا ما يدفع الجامعة إلى إنشاء برامج مميزة جديدة بكلياتها المختلفة بصورة مستمرة؛ لمواجهة هذا الإقبال المتزايد.



- زيادة الوعي الثقافي لدى أفراد المجتمع المحلي بدور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وزيادة وعي المسؤولين بالمحافظة -على كافة المستويات- بدورها في حل مشكلات المجتمع المختلفة.
- الاستفادة من بعض جهات المجتمع المحلي في تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- وجود قنوات اتصال بين الجامعة والعديد من الجهات الحكومية والأهلية، كقيلة بالاستفادة من التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ١٦٠، ص ص ١٦٤-١٦٥).

## ٢ - التهديدات المحتملة «Threats»:

- وتمثلت أبرز هذه التهديدات فيما يلي:
- تباطؤ معدل النمو الاقتصادي، حيث بلغ الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في مصر (٢,٥٧٣٣) دولار أمريكي، مقابل (٦٤,٠٤١٠٤) دولار أمريكي في سنغافورة التي تحتل المرتبة الأولى عالمياً من بين (١٤١) دولة في تقرير التنافسية العالمي للعام ٢٠١٩م «The Global Competitiveness Report 2019»، كما احتلت مصر المرتبة (١٣٥) عالمياً في المؤشر الفرعي الخاص باستقرار الاقتصاد الكلي، وهو أحد المؤشرات الفرعية لهذا التقرير (World Economic Forum, 2019, p.198, p.506).
- الندرة النسبية للموارد المتاحة، وعدم استثمارها بالشكل الأمثل.
- ظهور بعض الأزمات المرتبطة بالطاقة والمياه والغذاء، وارتباط ذلك بصورة كبيرة بالتعليم الجامعي والبحث العلمي (وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥، ص ٧٦).
- التطور الهائل والسريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قصور الإمكانيات لملاحقة هذا التطور، فقد احتلت مصر المرتبة (١٠٦) عالمياً بمؤشر الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو أحد المؤشرات الفرعية الواردة بتقرير التنافسية العالمي للعام ٢٠١٩م (World Economic Forum, 2019, p.200)، كما احتلت المرتبة (٩٦) عالمياً بمؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو أحد المؤشرات الفرعية لمؤشر الابتكار العالمي للعام ٢٠١٩م «The Global Innovation Index 2019» (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2019, p.252)، وترتيب مصر في المؤشر الأخير يبرز أنه لا يزال بعيداً عن

مستهدفات مصر وفقاً لاستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، والتي تستهدف الوصول إلى المرتبة (٥٠) عالمياً في هذا المؤشر بحلول عام ٢٠٢٠م (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، مايو ٢٠١٦، ص ٢٠).

- اتسام العصر الحالي بالتدفق المعرفي والمعلوماتي الهائل والمتسارع، وضعف القدرة على مواكبته، وفوضى بعض المعلومات الناتجة عن هذا التدفق، وقلة مصداقيتها، مما يؤثر سلباً على روح الانتماء والمواطنة لدى الطلاب (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ص ١٦٥-١٦٦).
- على الرغم من ارتفاع مستويات الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي والبحث العلمي خلال السنوات الماضية، إلا أنه لم يرتق إلى الطموحات المجتمعية، كما أنه لم يصل إلى النسبة المخصصة له والمحددة بالدستور المصري ٢٠١٤م، فبالنسبة للإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي، يتضح انخفاض نسبته عن النسبة المخصصة له والمحددة بالمادة (٢١) من الدستور -والتي سبق الإشارة إليها- حيث تنص هذه المادة على ما يلي: "وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن ٢% من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية" (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص ١٣)، وبمقارنة ذلك بحجم الإنفاق على التعليم الجامعي في العام ٢٠١٧/٢٠١٨م، نجد أن حجم هذا الإنفاق قد بلغ (٢٥٧٥٤) مليون جنيه، كما بلغ حجم الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة لنفس العام (٣٥٨٨٤٤٢,٥) مليون جنيه، وبلغ حجم الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية لنفس هذا العام (٤٣٣٣٨٩٧,٩) مليون جنيه (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٩، ص ص ١٠٩-١١٠، ص ١٦١)، أي أن نسبة الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة بلغت (٠,٧٢%)، ونسبته من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية بلغت (٠,٥٩%)، وهاتان النسبتان أقل من النسبة المحددة بالدستور. وبالنسبة للإنفاق الحكومي على البحث العلمي، يتضح انخفاض نسبته عن النسبة المخصصة له والمحددة بالمادة (٢٣) من الدستور، حيث تنص هذه المادة على ما يلي: "تكفل الدولة حرية البحث العلمي وتشجع مؤسساته، باعتباره وسيلة لتحقيق سيادة الوطنية، وبناء اقتصاد المعرفة، وترعى الباحثين والمخترعين، وتخصص له نسبة من الإنفاق الحكومي لا تقل عن ١% من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية" (جمهورية مصر العربية،

٢٠١٤، ص ١٣)، وبمقارنة ذلك بحجم الإنفاق على البحث والتطوير في العام ٢٠١٧/٢٠١٨م، نجد أن حجم هذا الإنفاق قد بلغ (١٩,١٩) مليار جنيه (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ص ٢)، وبحساب نسبة الانفاق الحكومي عليه من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة وبالأسعار الجارية -السابق الإشارة إليها- نجد أنها بلغت (٠,٥٣) % و(٠,٤٤) % على التوالي، وهاتان النسبتان أقل من النسبة المحددة بالدستور.

- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي مع ضعف القدرة على الاستجابة لهذه الزيادة، حيث بلغ إجمالي أعداد الطلاب المقيدين بالجامعات الحكومية (١٧٥٦٤٧٥) طالبًا في العام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩م (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، أكتوبر ٢٠١٩، ص ٦)، وهذا أدى إلى احتلال مصر المرتبة (٩٦) عالميًا في مؤشر متوسط عدد الطلبة لكل معلم في التعليم العالي، وهو أحد المؤشرات الفرعية لمؤشر المعرفة العالمي ٢٠١٩م (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نوفمبر ٢٠١٩، ص ٢٦٠).
- الاستمرار في سياسة قبول الطلاب المتبعة حاليًا، والتي تؤدي إلى إحداث أزمات بالتعليم الجامعي وضعف مستوى خريجيه، حيث يتم الاعتماد في توزيع الطلاب على الكليات المختلفة - وفق هذه السياسة- وفقًا لمعيار مجموع الدرجات التي حصلوا عليها في شهادة الثانوية العامة وما يعادلها، دون النظر إلى قدراتهم واحتياجاتهم ومهاراتهم.
- تدني مستوى التعليم الثانوي، وبالتالي تدني مستوى خريجيه الذين يشكلون مدخلات للتعليم الجامعي.
- انخفاض دافعية التعلم لدى الطلاب والنجاح فيه؛ بسبب زيادة معدلات البطالة بين خريجي هذا النوع من التعليم (الجزار، ٢٠١٧، ص ص ١٧٢-١٧٣).
- قصور التشريعات عن مواكبة التطور العالمي في التعليم الجامعي، وجمود بعض القوانين واللوائح المالية (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ١٥٣، ص ١٥٦)، فلا يزال قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) - رغم إدخال تعديلات عليه باستمرار - هو القانون المعمول به حتى الآن منذ إصداره عام ١٩٧٢م.
- التغيير المستمر للقيادات الوزارية، وعدم استقرار السياسة التعليمية لمرحلة التعليم الجامعي (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ١٦٣).

- ضعف العلاقة بين سياسة التعليم الجامعي والخطط التنموية المجتمعية، وهذا يتسبب في إحداث فجوة بين مخرجاته وحاجات سوق العمل، ينتج عنها فائض كبير في خريجي بعض التخصصات وعجز كبير في خريجي تخصصات أخرى. وتأكيدًا على ذلك، جاءت النسبة المئوية لخريجي الكليات النظرية بالجامعات الحكومية في العام ٢٠١٨م (٨,٧٧٪)، ولخريجي الكليات العملية (٢,٢٢٪) (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، نوفمبر ٢٠١٩، ص ٤٠)، كما أشار مؤشر المعرفة العالمي للعام ٢٠١٩م في أحد مؤشرات الفرعية، وهو النسبة المئوية لخريجي برامج العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات في التعليم العالي إلى احتلال مصر المرتبة (١٠٢) عالميًا (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نوفمبر ٢٠١٩، ص ٢٦٠). وهذه الفجوة تسببت في تفاقم مشكلة البطالة بين خريجي هذا التعليم، حيث بلغ معدل البطالة بين حملة المؤهل الجامعي وفوق الجامعي (١٥٪) في الربع الأول من العام ٢٠١٩م (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، يونيو ٢٠١٩، ص ٦). وفي هذا الصدد، أشار مؤشر المعرفة العالمي للعام ٢٠١٩م إلى احتلال مصر المرتبة (١٢٤) عالميًا في المؤشر الفرعي الخاص بالنسبة المئوية للبطالة في أوساط القوى العاملة الحاصلة على تعليم متقدم، واحتلالها المرتبة (٨٢) عالميًا في المؤشر الفرعي الخاص بسهولة العثور على قوى عاملة ماهرة (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نوفمبر ٢٠١٩، ص ص ٢٥٩-٢٦٠).
- ارتفاع جودة التعليم الجامعي في بعض البلدان، بما يزيد من حدة المنافسة (وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥، ص ٧٦).
- رغم تحسن ترتيب مصر عالميًا في بعض المؤشرات والتقارير الدولية مثل تحسن ترتيبها بمؤشر الابتكار العالمي للعام ٢٠١٩م بواقع (٣) مراتب عن عام ٢٠١٨م، حيث احتلت المرتبة (٩٢) عالميًا من بين (١٢٩) دولة في العام ٢٠١٩م مقابل احتلالها المرتبة (٩٥) عالميًا في العام ٢٠١٨م، ورغم احتلالها بهذا المؤشر في العام ٢٠١٩م المرتبة (١٠٨) عالميًا في المؤشر الفرعي الخاص بالتعليم العالي، والمرتبة (٥٥) عالميًا في المؤشر الفرعي الخاص بالبحث والتطوير (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2019, p.252)، إلا أن هذا التحسن وهذا المستوى الذي وصلت إليه مصر في هذين المؤشرين الفرعيين، ما زالوا بعيدين عن مستهدفات مصر وفقًا لاستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، والتي تستهدف الوصول إلى المرتبة (٨٥)

عالمياً بمؤشر الابتكار العالمي بحلول عام ٢٠٢٠م والمرتبة (٦٠) عالمياً به بحلول ٢٠٣٠م، والتي تستهدف أيضاً وصول مصر إلى المرتبة (٩٠) عالمياً في المؤشر الفرعي الخاص بالتعليم العالي والمرتبة (٤٠) عالمياً في المؤشر الفرعي الخاص بالبحث والتطوير بحلول عام ٢٠٢٠م (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، مايو ٢٠١٦، ص ٢٠). ومن مؤشرات تدني جودة التعليم الجامعي المصري وفقاً لمؤشر الابتكار العالمي ٢٠١٩م ما يلي: احتلال مصر المرتبة (٩٩) عالمياً في المؤشر الفرعي الخاص بالنسبة المئوية لخريجي العلوم والهندسة، واحتلالها المرتبة (٧٧) عالمياً في المؤشر الفرعي الخاص بالحراك الداخلي للتعليم العالي. ومن مؤشرات تدني جودة منظومة البحث والتطوير بمصر وفقاً لهذا المؤشر ما يلي: احتلال مصر المرتبة (٦١) عالمياً في المؤشر الفرعي الخاص بعدد الباحثين بدوام كامل لكل مليون نسمة، واحتلالها المرتبة (٥١) عالمياً في المؤشر الفرعي الخاص بنسبة الانفاق على البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي، واحتلالها المرتبة (٤٨) عالمياً في المؤشر الفرعي الخاص بالجامعات الحاصلة على تصنيف (٣) نجوم في QS University Ranking (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2019, p.252).

- على الرغم من إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التي تدعم تحسين جودة التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة، إلا أن هناك تراجعاً ملحوظاً في جودة مؤسسات التعليم الجامعي وجودة مخرجاته، حيث يشير مؤشر المعرفة العالمي للعام ٢٠١٩م إلى احتلال مصر المرتبة (٦٦) عالمياً في المؤشر الفرعي الخاص بمخرجات التعليم العالي وجودته، واحتلالها المرتبة (١٠٨) عالمياً في المؤشر الفرعي الخاص بجودة مؤسسات البحث العلمي (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نوفمبر ٢٠١٩، ص ٢٦٠).
- ضعف التعاون بين مؤسسات التعليم الجامعي والقطاعات والمؤسسات المجتمعية المختلفة في مجالات البحث العلمي والتطوير، فقد احتلت مصر المرتبة (٨٠) عالمياً في مؤشر التعاون بين الجامعات والقطاعات في مجالات البحث والتطوير، والمرتبة (١١٩) عالمياً في مؤشر الابتكار في الإنتاج، والمرتبة (٨١) في مؤشر الابتكار المجتمعي، وهذه المؤشرات الثلاثة هي مؤشرات فرعية يتضمنها مؤشر المعرفة العالمي للعام ٢٠١٩م (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نوفمبر ٢٠١٩، ص ٢٦٠).

- وجود منافسة غير متكافئة بين مؤسسات التعليم الجامعي الحكومية وبين مؤسسات التعليم الجامعي الخاص -المتزايد عددها باستمرار- بما تملكه من إمكانيات وميزانيات، حيث تؤدي هذه المنافسة إلى قلة فرص العمل المتاحة لخريجي الجامعات الحكومية.
- ضعف قدرة مشروعات تطوير التعليم الجامعي على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، وقلة المشروعات في ميدان خدمة المجتمع وتنمية البيئة (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩).
- القصور الملحوظ في رصد مؤشرات وإحصائيات سوق العمل والتعليم بشكل ممنهج، والتضارب في الإحصائيات عبر المؤسسات الواحدة (وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، ٢٠١٥، ص ٧٦).
- ضعف مواءمة مخرجات التعليم الجامعي لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية بمصر بصفة عامة وبمحافظة الشرقية بصفة خاصة؛ نظراً لقلة التعاون المثمر والواضح بين الجامعة وبين المصانع والشركات في مجال تدريب الطلاب أثناء مرحلة البكالوريوس، وقلة الاهتمام بوضع قواعد بيانات لمعرفة احتياجات سوق العمل داخل المحافظة، وهذا يؤدي إلى ضعف فرص العمل لخريجي الجامعة داخل المؤسسات المستفيدة بالمحافظة (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ١٥٤-١٥٥).
- اتجاه عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس للعمل في كيانات منافسة لمؤسسات التعليم الجامعي الحكومية، مثل الجامعات والمعاهد الخاصة، أو قيامهم - وبخاصة الأكفاء منهم- بالسفر للتدريس بالخارج؛ وذلك من أجل الحصول على عائد مالي أكبر (الجزار، ٢٠١٧، ص ١٧٢)، وتحسين أوضاعهم المعيشية.
- ارتفاع الكثافة السكانية لمحافظة الشرقية - المحافظة الحاضنة لجامعة الزقازيق - فهي تعد ثالث أكبر محافظة على مستوى الجمهورية من حيث عدد السكان، فقد بلغ عدد سكانها في ٢٠١٩/٧/١م نحو (٧٤٥٩٤١٣) نسمة، وذلك وفق تقديرات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، سبتمبر ٢٠١٩، ص ٤٠)، ولا شك أن هذه الكثافة السكانية المرتفعة لا تتناسب مع موارد وإمكانيات الجامعة المتاحة، كما أنها تؤثر بالسلب على مستوى الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية التي تقدمها الجامعة لأبناء المحافظة.

- تدني دور المشاركة المجتمعية في دعم وتمويل مؤسسات التعليم الجامعي الحكومي بالشكل والمستوى المطلوبين.
- قلة الدرجات الوظيفية التي تسمح بتعيين إداريين وفنيين جدد (الجزار، ٢٠١٧، ص ١٧٢-١٧٣)، بالجامعات، مما يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمات الإدارية المقدمة بها للطلاب.
- احجام بعض المسؤولين ورجال الأعمال بالمجتمع المحيط بالجامعة عن الاستعانة بها، والاستفادة من خبراتها، والاعتماد على مؤسسات التعليم الجامعي الخاص والأجنبي.
- غياب التنسيق المؤسسي بين الجامعة والإدارات المحلية بالمحافظة.
- قلة المشروعات التنافسية المدعومة مالياً، والتي تخدم قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة (جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ٢٢ مايو ٢٠١٩).

#### من خلال العرض السابق لنتائج التحليل الاستراتيجي الرباعي لواقع التميز الجامعي

بجامعة الزقازيق، اتضح ما يلي:

- تمتع الجامعة بعدد قليل من نقاط القوة التي لا تؤهلها لتحقيق تميزها في مختلف وظائفها.
- معاناة الجامعة من العديد من نقاط الضعف التي تؤثر سلباً على تحقيق تميزها.
- توافر عدد محدود من الفرص للجامعة التي لا تدفعها لتحقيق تميزها.
- مواجهة الجامعة عدداً كبيراً من التهديدات التي تحول دون تحقيق تميزها.

ومن المسلم به أنه بعد الحصول على نتائج التحليل الاستراتيجي الرباعي للمؤسسة التعليمية، تبدأ عملية الموازنة بين الخيارات والبدائل المستقبلية التي يجب أن تتخذها المؤسسة؛ لتحديد اتجاهها الاستراتيجي، ويستخدم لذلك عدة أدوات، أشهرها استخداماً في التخطيط الاستراتيجي التعليمي «مصفوفة التحليل الرباعي» «SWOT Analysis Matrix»؛ لأنها تسمح بإجراء مقارنات بين جانبي البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف)، وجانبي البيئة الخارجية (الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة)، وينتج عنها أربعة بدائل استراتيجية، كالتالي (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١، ص ٢٠٣-٢٠٤، ص ٢٠٦):

- استراتيجية القوة/ الفرص (SO): وهي استراتيجية هجومية، تهدف إلى توظيف نقاط القوة؛ لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الفرص المتاحة.

- استراتيجية القوة/ التهديدات (ST): وهي استراتيجية دفاعية، تهدف إلى توظيف نقاط القوة؛ لتقليل التهديدات والمخاطر المحتملة.
- استراتيجية الضعف/ الفرص (WO): وهي استراتيجية علاجية، تهدف إلى التغلب على نقاط الضعف باستثمار الفرص المتاحة.
- استراتيجية الضعف/ التهديدات (WT): وهي استراتيجية انكماشية، تهدف إلى تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات المحتملة.

وبتطبيق مصفوفة التحليل الاستراتيجي على نتائج التحليل الاستراتيجي الرباعي لواقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق، اتضح أن البديل الاستراتيجي الأنسب لتحقيق تميز الجامعة في مختلف وظائفها هو استراتيجية الضعف/ التهديدات (WT)، والتي تمثل استراتيجية انكماشية، تهدف إلى التقليل من نقاط الضعف في البيئة الداخلية للجامعة، وذلك من خلال الاستفادة من نقاط القوة بها، وتهدف أيضًا إلى التقليل من تأثير التهديدات الخارجية التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، وذلك من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة لها.

وفي هذا الصدد، رأى البحث الحالي أن تطبيق هذا البديل الاستراتيجي-والمتمثل في الاستراتيجية الانكماشية- يتطلب إنشاء مركز للتميز الجامعي بالجامعة، يضمن تحقيق تميزها وتميز أعضائها في مختلف جوانب العملية التعليمية الجامعية، والمتمثلة في: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والجانب الإداري. وهذا ما سعى البحث الحالي إلى تحقيقه، من خلال وضع تصور مقترح لهذا المركز، لعل تطبيقه يُسهم في التحول من الاستراتيجية الانكماشية إلى استراتيجية أخرى، كالاتراتيجية الهجومية، والتي بتنفيذها يتحقق التميز العالمي للجامعة، ويتحسن وضعها التنافسي في التصنيفات العالمية؛ تحقيقًا للأهداف الخاصة بقطاع التعليم الجامعي التي تضمنتها استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م.

### المحور الثالث: خبرة جامعة كارولينا الشمالية في شابيل هيل الأمريكية في إنشاء مركز التميز الجامعي:

اهتم المحور الحالي بدراسة وتحليل خبرة جامعة كارولينا الشمالية في شابيل هيل الأمريكية (University of North Carolina at Chapel Hill) في إنشاء مركز التميز الجامعي؛ وذلك من أجل الاستفادة من النجاح الباهر والتميز الذي حققته هذه الجامعة في هذا المجال، بما يُفيد في التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز مماثل له بجامعة الزقازيق، يكون قادرًا على تحقيق تميزها في مختلف وظائفها.



وكان من الجدير - قبل دراسة وتحليل هذه الخبرة- إبراز الأسباب الدافعة إلى اختيارها كنموذج للجامعات الرائدة في هذا المجال. وتحددت هذه الأسباب فيما يلي:

- احتلال هذه الجامعة مراتب متقدمة في العديد من التصنيفات العالمية للجامعات، فعلى سبيل المثال، ورد بالتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (تصنيف شنغهاي) للعام ٢٠١٩م احتلالها المرتبة (٣٣) من بين أفضل (١٠٠٠) جامعة على مستوى العالم، وورد بهذا التصنيف أيضاً احتلال جامعة الزقازيق المرتبة (٩٠١-١٠٠٠) (Shanghai Ranking Consultancy, 15 Aug 2019, p.4, p.25). وهذا الفارق في الترتيب بين هذه الجامعة وجامعة الزقازيق لصالح هذه الجامعة قد يعزى بدرجة كبيرة إلى اهتمامها بتحقيق تميزها في مختلف وظائفها، من خلال إنشائها مركز التميز الجامعي، وهذا الأمر كان بمثابة دافعاً قوياً للسعي نحو إنشاء مركز مماثل بجامعة الزقازيق؛ من أجل تقليص هذا الفارق الكبير، وتحسين ترتيبها بهذا التصنيف وغيره من التصنيفات العالمية للجامعات.

- تشابه هذه الجامعة مع جامعة الزقازيق في كونها جامعتين عامتين حكوميتين، وهذا التشابه ساهم بدرجة كبيرة في الإفادة من خبرة هذه الجامعة في هذا المجال.
- اهتمام مركز التميز الجامعي التابع لهذه الجامعة بتحقيق تميزها في مختلف المجالات والوظائف الجامعية، وعدم اقتصره على تحقيق تميزها في مجال أو وظيفة واحدة، وهذا التنوع والشمول لأنشطة هذا المركز كان بمثابة دافعاً قوياً لاختيار هذه الجامعة كنموذج يُحتذى بها عند التخطيط الاستراتيجي لإنشاء المركز المقترح بجامعة الزقازيق.

وعليه، قام البحث الحالي بدراسة وتحليل خبرة هذه الجامعة بالتنصّل على النحو التالي:

### أولاً: نشأة المركز:

تأسس مركز التميز الجامعي بجامعة كارولينا الشمالية في شابيل هيل (Center for Faculty Excellence, University of North Carolina at Chapel Hill) - بداية- كمركز للتعليم والتعلم (Center for Teaching and Learning) (CTL) وذلك في عام ١٩٨٧م، واستمر تحت هذا المسمى حتى عام ٢٠٠٨م، وقد نجح هذا المركز خلال هذه الفترة في تطوير عملية التعليم والتعلم بالجامعة، وقد أدى النجاح الذي حققه إلى ظهور رؤية أوسع لتطوير الجامعة، واستهدفت هذه الرؤية تحقيق تميز الجامعة، ليس فقط في التعليم والتعلم،

ولكن أيضًا في البحث والقيادة والإرشاد. وهكذا تطور مركز التعليم والتعلم (CTL) ليصبح مركزًا للتميز الجامعي (CFE) منذ عام ٢٠٠٨م وحتى الآن؛ من أجل تحقيق أهداف أوسع من أهداف المركز بمسماه القديم University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence, 19 Nov 2019).

#### ثانيًا: رؤية المركز ورسالته:

تحدد رؤية المركز في توفير الموارد والدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس في كل مراحل حياتهم المهنية، وفي مختلف وظائفهم؛ من أجل تحقيق الازدهار والنجاح (Malloy, 19 Nov 2019). أما رسالته، فتحدد في تمكين أعضاء هيئة التدريس في جميع التخصصات، وعلى امتداد حياتهم المهنية، من الوصول إلى أهدافهم في التدريس والبحث العلمي والقيادة University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence, 19 Nov 2019).

#### ثالثًا: أهداف المركز:

يهدف المركز إلى تمكين الجامعة من وضع أهداف مرتبطة بمختلف وظائفها، ومعاونتها؛ للنجاح في تحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال توفير الموارد وتقديم الإرشاد، بما يسهم في النهاية في تطوير شبكة لدعم التميز الجامعي. ويهدف المركز أيضًا إلى توفير الدعم الشامل لأعضاء المجتمع الجامعي -وعلى رأسهم أعضاء هيئة التدريس- في جميع وحدات وإدارات الجامعة؛ ليقوموا بمسئولياتهم وأنشطتهم المهنية بتميز University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence, 19 Nov 2019).

#### رابعًا: الهيكل التنظيمي للمركز:

يتكون المركز من ثلاث وحدات، هي: وحدة التعليم والتعلم، ووحدة البحث العلمي، ووحدة القيادة. ويرأسه مدير، ويعاون هذا المدير ثلاثة مدراء مساعدين، كل واحد منهم مسئول عن إدارة وحدة من وحدات المركز الثلاثة. ويعاون المدير والمدراء المساعدين الثلاثة كل من: المستشار التعليمي (وهو متخصص في التخطيط التعليمي)، ومستشار تكنولوجيا التعليم واتصالاته، ومستشار التطوير الجامعي، وأخصائي الدعم الإداري ومنسق البرامج، ومدير الاتصالات، ومدير مشروع بحوث تطوير فريق العمل (Team Advance)، ومسئول اتصال الوايس بالجامعة (Oasis)، كما أن هناك زملاء للمركز من طلاب الدراسات العليا من كليات University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence, 21 Aug 2018).

**خامساً: أنشطة المركز:**

تتنوع الأنشطة التي يقدمها المركز؛ نظراً لتنوع مجالات العمل فيه، فهو يتكون -كما سبق الإشارة- من ثلاث وحدات، ولكل وحدة مجموعة من الأنشطة التي تقدمها، كما يلي:

**١ - في مجال التعليم والتعلم:**

يُقدم المركز - من خلال وحدة التعليم والتعلم- المساعدة لجميع الإدارات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ من أجل تحقيق أهدافهم التعليمية، وذلك من خلال تقديم الاستشارات، وعقد ورش العمل، والتدريب على تصميم المقررات التعليمية، وتقديم المنح، كما يُقدم المركز لطلاب الدراسات العليا ثلاثة برامج؛ لمساعدتهم على الاستعداد لمهنتهم الأكاديمية. وتشمل الأنشطة التي يقدمها المركز في هذا المجال ما يلي (University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence, 20 Aug 2019):

- منح التعليم والتعلم (وتشمل: التدريس الصيفي، وبرنامج المنح الصغيرة في مجال تكنولوجيا التعليم).
- منح لإعادة تصميم الحلقات الدراسية الكبيرة.
- دورة الممارسات الفعالة في حجرة الدراسة.
- دورة تصميم أهداف التعلم وتقييمها.
- المشاركة الفردية المباشرة (وجهًا لوجه) مع أعضاء هيئة التدريس بخصوص العملية التعليمية والتدريسية.
- منحة التعليم والتعلم (SoTL).
- برنامج منح الابتكار التعليمي (مركز التميز الجامعي/ لينوفور) (CFE/Lenovo).

**٢ - في مجال البحث العلمي:**

يسعى المركز - عبر وحدة البحث العلمي- إلى دعم المساعي البحثية المتنوعة في جميع أنحاء الحرم الجامعي، وذلك من خلال برمجة هذه المساعي ونشرها، وتوفير شبكة من المتعاونين مع الجامعة، وتعزيز موارد الجامعة (Knapp, 20 Nov 2019). وتشمل الأنشطة التي يقدمها المركز في هذا المجال ما يلي (University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence, 21 May 2019):

- برنامج مجموعة الكتابة الصيفية: وهذا البرنامج يمتد من شهر مايو إلى شهر أغسطس من كل عام، حيث يجتمع أعضاء هيئة التدريس معًا -من جميع التخصصات

- والمستويات المهنية- في مجموعات نظراء صغيرة؛ وذلك من أجل تحفيزهم على الكتابة العلمية، وتعزيز التواصل فيما بينهم.
- برنامج علماء فولبرايت: حيث يدعم المركز الباحثين الطامحين في الاشتراك في برنامج فولبرايت- وهو أحد برامج التبادل الثقافي- من خلال تقديم المساعدة لهم في تقديم طلباتهم، وإطلاعهم على شروط تقديم الطلبات والجدول الزمنية لتقديمها والجوائز التي قد يحصلون عليها، ومن خلال عقد جلسات معلومات حول هذا البرنامج، وتسهيل التواصل بين الباحثين الطامحين وغيرهم من الحاصلين مسبقاً على جوائز هذا البرنامج، ومن خلال عقد يوم فولبرايت بالشراكة مع هيئة فولبرايت للطلاب والباحثين.
  - ورش عمل المؤسسات البحثية: حيث يعقد المركز ورش عمل، يتم من خلالها تعريف أعضاء هيئة التدريس والباحثين بنظام دعم البحوث بالجامعة، والموارد المخصصة لذلك الدعم.
  - استشارات البحث والتقييم: حيث يقدم المركز استشارات فردية بخصوص المنح البحثية والكتابة العلمية ومعايير تقييم البحوث، ويقدم أيضاً الدعم لتعريف أعضاء هيئة التدريس بمنحة التعليم والتعلم (SoTL).
  - منحة التعليم والتعلم.. مجتمع التعلم: وهذه المنحة تجمع كل مبادرات البحث والتعليم والتعلم الخاصة بالمركز معاً، ويقدمها المركز لدعم أعضاء هيئة التدريس المهتمين باتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين تعلم الطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا داخل الجامعة وخارجها.

### ٣- في مجال القيادة:

يسعى المركز - عبر وحدة القيادة- إلى إيجاد ثقافة للقيادة، مستمرة ومدروسة، حيث يقوم جميع أعضاء هيئة التدريس والقادة والمرشدين الأكاديميين والطلاب الفعالين والإداريين وغيرهم بالتعاون معاً؛ من أجل إيجاد القيادة القائمة على الحب والتعاون والالتزام المشترك بقيم الجامعة، بما يسهم في النهاية في تطوير الأداء القيادي بالجامعة (University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence, 21 Aug 2019). ولكي يُحقق المركز ذلك، فإنه يوفر مجموعة من الأنشطة التي تضمن توفير فرص تطوير متنوعة لأعضاء المجتمع الجامعي، تمكنهم من بناء المعرفة والمهارات اللازمة للاضطلاع بنجاح بمسئولياتهم القيادية والتنظيمية في مختلف مراحل حياتهم المهنية (University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence, 19 Feb 2019)

وتأكيدًا على الأهمية التي يُوليها المركز لمجال القيادة، وضعت وحدة القيادة بالمركز أربعة أهداف استراتيجية؛ لتحقيقها، وتتحدد هذه الأهداف فيما يلي (University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence, 21 Aug 2019):

- نشر ثقافة القيادة الأكاديمية على مستوى الجامعة وتطويرها.
- وضع وتنفيذ إطار تدريبي لتطوير مهارات القيادة على جميع المستويات الوظيفية (للقيادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس).
- تطوير ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا التعلم؛ لتعزيز برمجة القيادة الجامعية.
- إيجاد فرص مستدامة لتعزيز الابتكار والإبداع فيما يتعلق ببرمجة القيادة وتطويرها، ولإشراك القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في ذلك؛ لتحقيق التحسين المستمر.

#### سادساً: إنجازات المركز:

تتعدد إنجازات المركز لتشمل عدد من الشراكات والمبادرات والمنح. ويمكن توضيح تلك الانجازات فيما يلي:

- **الشراكات:** إن إقامة المركز شراكات -سواء داخل الحرم الجامعي أو خارجه- تُعد جزءاً لا يتجزأ من نجاح المركز في تحقيق التميز الجامعي. ومن أبرز الشراكات داخل الحرم الجامعي: شراكة المركز مع كلية الآداب والعلوم في قطاع خدمات المعلومات والتكنولوجيا، وشراكته مع كلية الدراسات العليا؛ لدعم أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا، وشراكته أيضاً مع مكتب التنوع والشمول، ومع مكتب شئون أبحاث ما بعد الدكتوراه، وغيرها الكثير. أما بالنسبة للشراكات خارج الحرم الجامعي، فمن أبرزها: برنامج منحة لينوفو (Lenovo) للابتكار التعليمي، ومساهمة المركز في حصول الجامعة على العضوية المؤسسية بالمركز الوطني للتطوير الجامعي والتنوع (NCFDD) University of North Carolina at Chapel Hill, Center for (Faculty Excellence, 19 Nov 2019).

- **المبادرات:** إن اهتمام المركز -كما سبق الإشارة- بإقامة شراكات متنوعة، سواء مع المراكز والوحدات الأخرى داخل الجامعة أو مع المؤسسات والهيئات خارج الجامعة، قد ساهم في توسيع مهمة المركز، مما نجم عنه، طرح المركز ثلاث مبادرات تعزز التميز الجامعي في مجالات الإرشاد والتنوع والشمول والتعليم والابتكار. وتتحدد هذه المبادرات

الثلاثة فيما يلي (University of North Carolina at Chapel Hill, Center  
:for Faculty Excellence, 7 Feb 2018)

- مبادرة التميز في تطوير وإرشاد أعضاء هيئة التدريس: وهذه المبادرة توفر مجموعة من الآليات التي تُساعد أعضاء هيئة التدريس في مراجعة أدائهم في مجالي التدريس وخدمة المجتمع وفي مراجعة أهدافهم العلمية، وتقدم هذه المبادرة أيضًا التوجيهات التي قد يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في تلك المجالات، والتي تُسهم في تطوير عمليات المراجعة السنوية، بما يضمن في النهاية نجاح جامعتهم وتميزها.
- مبادرة التميز في تنوع وشمول أعضاء هيئة التدريس: وهذه المبادرة تُسهم في إيجاد بيئة فكرية رصينة داخل الجامعة، يتم فيها تبادل الآراء والخبرات المتنوعة واحترامها، كما أن هذه المبادرة توفر مجموعة من الموارد والاستشارات وفرص التدريب على الموضوعات ذات الصلة بمسألة التنوع في التعليم الشامل والبحث العلمي والقيادة.
- مبادرة التميز في الإبداع التعليمي والدراسي: وهذه المبادرة تُسهم في توفير بيئة ملائمة، يمكن من خلالها تجريب تقنيات التعلم الحديثة، وتطوير استراتيجيات جديدة في التعليم والتعلم.

■ **المنح:** يدعم المركز التميز الجامعي، من خلال تقديمه مجموعة متنوعة من المنح، تتحدد فيما يلي (University of North Carolina at Chapel Hill, Center  
:for Faculty Excellence , 22 May 2019)

- منح التعليم والتعلم (وتشمل: التدريس الصيفي، وبرنامج المنح الصغيرة في مجال تكنولوجيا التعليم)؛ وذلك من أجل تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تبني التقنيات التعليمية الحديثة والتوسع في استخدامها.
- منح لإعادة تصميم الحلقات الدراسية الكبيرة؛ وذلك من أجل تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إعادة النظر في الطريقة التي يُدرسون بها للأعداد الكبيرة، حيث يتم تزويدهم بالتقنيات التعليمية وأساليب التعلم النشط التي تم التوصل إليها عبر إجراء بحوث عدة -على مدار عقود عدة- حول كيفية تعلم الطلاب.
- برنامج منح الابتكار التعليمي (مركز التميز الجامعي/ لينوفو) (CFE/Lenovo)؛ وذلك من أجل تشجيع استخدام التكنولوجيا بالجامعة، بما يُسهم في استكشاف فرص جديدة لإشراك الطلاب في التغيير التكنولوجي الحادث في العصر الحالي، وتقليل الحواجز أمام مشاركة الطلاب، وجعل ممارساتهم التعليمية أكثر إرضاءً وفعالية.

### تعقيب عام على الخبرة السابقة:

بعد دراسة وتحليل خبرة جامعة كارولينا الشمالية في شابل هيل الأمريكية في إنشاء مركز التميز الجامعي، تم استخلاص مجموعة من النقاط والمؤشرات، والتي أفادت في عملية التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز مماثل بجامعة الزقازيق، وتحددت أبرز هذه النقاط والمؤشرات فيما يلي:

- تبني المركز رؤية ونظرة شمولية لعملية تحقيق تميز التعليم الجامعي، حيث إنه لم يركز على تحقيق التميز في وظيفة واحدة فقط من وظائف الجامعة، إنما تنوعت أنشطته لتشمل مختلف الوظائف الجامعية، أو على الأقل معظمها، وتوجيه أغلب هذه الأنشطة إلى أعضاء هيئة التدريس؛ لكونهم محور العملية التعليمية، ولكون تحقيق تميز الجامعة مرهوناً أولاً بتحقيق تميزهم، يليهم أهمية الطلاب، ثم بقية أعضاء المجتمع الجامعي.
- إنشاء المركز وحدات فرعية، كل وحدة تتولى مسؤولية تقديم الدعم وتوفير الأنشطة؛ لتحقيق التميز في وظيفة من وظائف الجامعة.
- تنوع تخصصات أعضاء الهيكل التنظيمي للمركز، حيث يضم هيكله أعضاء من مختلف كليات وإدارات الجامعة.
- تحقيق المركز إنجازات فعلية على أرض الواقع، ساهمت في تحقيق التميز الجامعي للجامعة، وتنوعت هذه الإنجازات ما بين وضع مبادرات، وإقامة شراكات، وتقديم منح ودعم وإرشاد وخدمات، وتوفير برامج، ومنح جوائز وشهادات.
- نجاح المركز في تحقيق أهدافه، وهذا النجاح كان محصلة لمجموعة من العوامل، نل أبرزها: اتجاهه نحو تعزيز ثقافة التميز بين أفراد المجتمع الجامعي، وتعدد مصادر التمويل له، ومساندة الدولة والجامعة ودعمهما له، وتوفيرهما كل الإمكانيات والموارد الكفيلة بنجاحه في تحقيق أهدافه.

### المحور الرابع: نتائج البحث والتصور المقترح:

بعد العرض السابق لمحاوّر البحث، يُختتم البحث الحالي بأهم النتائج التي تم التوصل إليها، والتي ساهمت في وضع تصور مقترح لإنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق، وسيتم عرض نتائج البحث والتصور المقترح فيما يلي:

**أولاً: نتائج البحث:**

وتحددت أبرز هذه النتائج على النحو التالي:

**النتائج المتعلقة بالتحليل البيئي لواقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق:**

وتمثلت أبرز هذه النتائج فيما يلي:

- تأكيد الوضع الراهن لواقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق على تمتع الجامعة بعدد قليل من نقاط القوة التي لا تؤهلها لتحقيق تميزها، ومعاناتها من العديد من نقاط الضعف التي تؤثر سلباً على تحقيقه، وتوافر عدد محدود من الفرص لها التي لا تدفعها لتحقيقه، ومواجهتها عدداً كبيراً من التهديدات التي تحول دون تحقيقه.
- إن البديل الاستراتيجي الأنسب لتحقيق التميز الجامعي بجامعة الزقازيق، والنتائج عن تطبيق مصفوفة التحليل الاستراتيجي على نتائج التحليل الاستراتيجي الرباعي لواقع التميز الجامعي بالجامعة محل البحث، هو استراتيجية الضعف/التهديدات (WT) وهي تمثل استراتيجية انكماشية، وتطبيق هذه الاستراتيجية المناسبة، يتطلب إنشاء مركز للتميز الجامعي بهذه الجامعة، يضمن تحقيق تميزها وتميز أعضائها في مختلف جوانب العملية التعليمية بالجامعة.
- إن إنشاء مركز للتميز الجامعي بجامعة الزقازيق يتطلب وضع تصور مقترح لهذا المركز، لعل تطبيقه يُسهم في التحول من هذه الاستراتيجية الانكماشية إلى استراتيجية أخرى، كالأستراتيجية الهجومية، والتي بتنفيذها يتحقق التميز العالمي للجامعة، ويتحسن وضعها التنافسي في التصنيفات العالمية للجامعات؛ تحقيقاً للأهداف الخاصة بقطاع التعليم الجامعي المتضمنة باستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م.

**النتائج المتعلقة بالدراسة التحليلية لخبرة جامعة كارولينا الشمالية في شايبيل****هيل الأمريكية في إنشاء مركز التميز الجامعي:**

وتمثلت أبرز هذه النتائج فيما يلي:

- اهتمام العديد من الجامعات الأجنبية -وعلى رأسها جامعة كارولينا الشمالية في شايبيل هيل- بإنشاء مراكز التميز الجامعي، التي ساهمت في تحقيق التميز الجامعي -بمختلف صوره- بهذه الجامعات، ومن ثم احتلالها مراتب متقدمة في العديد من التصنيفات العالمية للجامعات.



- تشابه جامعة كارولينا الشمالية في شابيل هيل مع جامعة الزقازيق في كونهما جامعتين عامتين حكوميتين، وهذا التشابه ساهم بدرجة كبيرة في الإفادة من خبرة هذه الجامعة المتميزة في هذا المجال.
- تبني مركز التميز الجامعي بجامعة كارولينا الشمالية في شابيل هيل رؤية ونظرة شمولية لتحقيق التميز الجامعي، حيث تنوعت أنشطته، لتشمل مختلف الوظائف الجامعية، وهذا الأمر أدى إلى تحقيق المركز إنجازات فعلية على أرض الواقع، والنجاح في تحقيق أهدافه.

مما سبق، اتضح أنه بالإمكان الإفادة من خبرة جامعة كارولينا الشمالية في شابيل هيل الأمريكية في إنشاء مركز التميز الجامعي؛ وذلك من أجل التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مركز مماثل بجامعة الزقازيق، يكون قادرًا على تحسين وضعها التنافسي في التصنيفات العالمية للجامعات، ومن ثم تحسين الوضع التنافسي العالمي لمصر، إلا أن هذه الإفادة كانت مرهونة بإجراء تحليل لواقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق. وهذا ما سعى البحث الحالي إلى تحقيقه، كما برز بمحاور البحث السابق عرضها، وكما برز بالتصور المقترح التالي.

### ثانياً: تصور مقترح لإنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق:

في ضوء تحليل جوانب البحث المختلفة، وما أسفرت عنه نتائجه، أمكن تقديم تصور مقترح لإنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق، وتمثلت جوانب هذا التصور المقترح فيما يلي:

#### ١- أهداف التصور المقترح:

- هدف التصور المقترح بصفة رئيسة إلى وضع إطار عام للكيفية التي يمكن من خلالها إنشاء مركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق، وذلك استناداً إلى نتائج تحليل واقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق باستخدام التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT Analysis)، واستناداً إلى نتائج تحليل خبرة جامعة كارولينا الشمالية في شابيل هيل الأمريكية في إنشاء مركز التميز الجامعي. وقد تحقق هذا الهدف الرئيس من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- وضع رؤية واضحة لما سيكون عليه المركز المقترح في المستقبل.
- رسم الفلسفة والمعتقدات التي سيسير عليها المركز المقترح؛ من أجل تحقيق الأهداف الموضوع له، وذلك من خلال تحديد رسالته.
- بيان أهداف المركز المقترح، الكفيلة بتوضيح ماهية رسالته والهوية الخاصة به، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالعاملين به وبوحداته المختلفة؛ من أجل النجاح في تحقيق هذه الأهداف.

- إرساء مجموعة من القواعد التنظيمية والإدارية والقانونية التي يجب العمل بها؛ لضمان إنشاء المركز والبدء في تنفيذ أنشطته المختلفة، والاستمرارية في تنفيذها بصورة متميزة.
- اقتراح مصادر تمويل أولية كفيلة بإنجاح عملية إنشاء المركز المقترح، والبدء في تنفيذ أنشطته المختلفة، مع وضع آليات محددة؛ لضمان استمرارية توافر مصادر لتمويل المركز، بما يضمن استمرار تنفيذ أنشطته وتنويعها.
- بيان الفئات المستفيدة من أنشطة المركز المقترح، سواء كانوا من داخل الجامعة أو من خارجها.
- إبراز أهمية إنشاء المركز المقترح، باعتباره أداة فعالة قادرة على تحقيق التميز الجامعي بجامعة الزقازيق، وتعزيز استدامته، من خلال تقديمه أنشطة متنوعة في مختلف الوظائف الجامعية، بما يُفضي -في النهاية- إلى إسهام الجامعة في بناء رأس المال البشري المتميز القادر على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع المصري في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.
- الاستفادة من خبرة جامعة أجنبية رائدة في مجال إنشاء مراكز التميز الجامعي، بما يُفيد في التخطيط الاستراتيجي الجيد لإنشاء المركز المقترح.

## ٢- منطلقات التصور المقترح:

- استند التصور المقترح إلى عدة منطلقات، هي:
- تزايد حدة التنافس العالمي في مختلف المجالات، وتنامي التحديات والمشكلات على كافة المستويات، الأمر الذي يدفع إلى إنشاء مراكز التميز الجامعي بالجامعات، باعتبارها بيئات تنظيمية قادرة على مواجهة هذا التزايد وهذا التنامي من خلال اهتمامها ببناء رأس المال البشري المتميز القادر على تغيير الأوضاع الراهنة.
  - تنامي الدعوات النظرية، إضافة إلى تأكيد نتائج البحوث المختلفة على ضرورة الاهتمام بتطوير معايير تميز في مؤسسات التعليم الجامعي، يتم من خلالها تطبيق ومتابعة واستدامة التميز الجامعي في مختلف مجالاته، بما يضمن بناء القدرات والكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التقدم والتنمية المستدامة المنشودة بالمجتمع المصري، ومن ثم زيادة تنافسيته عالمياً، وهذا لن يتحقق إلا بالاهتمام بإنشاء مراكز التميز الجامعي بالجامعات المختلفة.
  - تنوع الأنشطة التي يقدمها مركز التميز الجامعي وشمولها مختلف مجالات ووظائف التعليم الجامعي، وهذا يُعد بمثابة دافع قوي لإنشائها؛ من أجل تحقيق تميز الجامعة محل الدراسة.

- تأكيد الوضع الراهن لواقع التميز الجامعي بجامعة الزقازيق على تمتع الجامعة بعدد قليل من نقاط القوة التي لا تؤهلها لتحقيق تميزها، ومعاناتها من العديد من نقاط الضعف التي تؤثر سلبًا على تحقيقه، وتوافر عدد محدود من الفرص التي لا تدفعها لتحقيقه، ومواجهتها عددًا كبيرًا من التهديدات التي تحول دون تحقيقه. وهذا الواقع يحتاج إلى التغيير الإيجابي والتخطيط لإحداث هذا التغيير؛ تحقيقًا للتميز الجامعي بهذه الجامعة، ويُعد إنشاء مركز التميز الجامعي بالجامعة وسيلة هامة وفعالة لتحقيق ذلك.
- نجاح العديد من الجامعات الأجنبية في تحقيق تميزها في مختلف وظائفها، عبر إنشائها مراكز التميز الجامعي بها، وهذا ساهم في احتلالها مراتب متقدمة ضمن قائمة أفضل الجامعات على مستوى العالم. وهذا النجاح يُعد بمثابة دافع قوي للإفادة من خبراتها في هذا المجال، ويجب أن يرافقه تحليلاً لواقع الجامعات المصرية، بما يُسهم في النهاية في التخطيط الاستراتيجي لإنشاء مراكز تميز جامعية مماثلة لهذه المراكز، كفيلة بتحقيق تميزها أيضًا.
- وجود اهتمام متنامي من قبل الدولة المصرية نحو تطوير التعليم الجامعي؛ من أجل تحقيق تميزه، وقد برز ذلك الاهتمام في ربط خطط تطويره بخطة التنمية المستدامة المتضمنة باستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، وفي تبني وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجموعة من القيم الداعمة لتطوير التعليم العالي، والتي على رأسها قيمة التميز اللامحدود، والتي عبرت عنها الوزارة في الاستراتيجية التي وضعتها تحت مسمى (استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠م).
- حرص جامعة الزقازيق على تحقيق التميز الجامعي بها بمختلف صورته وأشكاله، حيث أكدت رؤية الجامعة ورسالتها-المتضمنتين بخطتها الاستراتيجية ٢٠١٣-٢٠٢٢م- على ضرورة تقديم مستوى متميز في التعليم والبحث العلمي والمساهمة في التنمية المجتمعية المستدامة في إطار من الابتكار والجودة، وبرز هذا الحرص أيضًا في تأسيسها مجموعة متنوعة من المراكز والوحدات التي هدفت إلى تحقيق التميز في وظيفة أو مجال ما من مجالات التميز الجامعي، لكن دون التركيز على تحقيقه بصورة شاملة ومتكاملة. وهنا برزت أهمية إنشاء مركز التميز الجامعي بالجامعة؛ لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة، ولمعالجة الخلل في عملية تحقيق التميز الجامعي بها، لتصبح بصورة شاملة ومتكاملة.

**٣- عناصر التصور المقترح:**

استنادًا إلى ما تم عرضه بالبحث الحالي، واعتمادًا على أهداف التصور المقترح ومنطلقاته، قدم البحث الحالي مجموعة من العناصر التي تمثل الملامح الأساسية للمركز المقترح. ويعرض البحث الحالي هذه العناصر بالتفصيل على النحو التالي:

**٣-١- رؤية المركز المقترح:**

يسعى المركز إلى أن يكون أحد المراكز الرائدة على مستوى الجامعات المصرية، مساهمًا بفعالية في تحقيق التميز الجامعي بجامعة الزقازيق؛ لتكون في طليعة الجامعات العالمية، ولتصبح مساهمة بدرجة كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة المنشودة للمجتمع المصري.

**٣-٢- رسالة المركز المقترح:**

يلتزم المركز بضمان تحقيق التميز الجامعي - في مختلف أبعاده ومجالاته التعليمية والبحثية والمجتمعية والقيادية - بجامعة الزقازيق على مستوى كلياتها ومعاهدها المختلفة، من خلال تقديم الدعم المتكامل لجميع أعضاء المجتمع الجامعي، وإنشاء ودعم برامج التعاون والمبادرات والشراكات بين المركز وغيره من المراكز والوحدات داخل الجامعة، وبينه وبين المؤسسات خارجها.

**٣-٣- أهداف المركز المقترح:**

يهدف المركز المقترح بصورة أساسية إلى تعزيز التميز الجامعي في مختلف أبعاده وجوانبه التعليمية والبحثية والمجتمعية والقيادية بجامعة الزقازيق، من خلال معاونة الجامعة في وضع أهداف مرتبطة بمختلف وظائفها، ومعاونتها أيضا للنجاح في تحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال تحقيق المركز للأهداف التالية:

- الإسهام في بناء رأس المال البشري المتميز القادر على مواجهة التحديات المعاصرة المتنوعة، والإسهام في حل القضايا والمشكلات المحلية التي تواجه مجتمعنا المصري، ومن ثم تحقيق تقدمه في مختلف قطاعات الحياة، ومواكبته لركب الدول المتقدمة عالميًا.
- دعم استراتيجية الدولة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتحقيق تميز التعليم الجامعي المصري، فقد تضمنت استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ مؤشرات لقياس أداء التعليم والتدريب حتى عام ٢٠٣٠م، وكان من أبرز المؤشرات الخاصة بمجال التعليم العالي هو تحسين ترتيب مصر في محور التعليم العالي

والتدريب بمؤشر التنافسية العالمية، وزيادة عدد الجامعات المصرية المدرجة في ترتيب أفضل (٥٠٠) جامعة على مستوى العالم، كما تضمنت استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠م مجموعة من القيم التي تتبناها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بهذه الاستراتيجية، منها قيمة التميز اللامحدود. ولاشك أن بتحقيق المركز التميز الجامعي بجامعة الزقازيق، فإنه يسهم في دعم هاتين الاستراتيجيتين وتحقيق أهداف وغايات كل منهما.

- الإسهام في تحقيق رسالة الجامعة وغاياتها النهائية؛ تحقيقاً لرؤيتها-المتضمنة بخطتها الاستراتيجية ٢٠١٣-٢٠٢٢م- في أن تصبح جامعة معتمدة ومشهود لها، بما تقدمه من مستوى متميز في التعليم والبحث العلمي والتنمية المجتمعية المستدامة.
- الإسهام في نشر ثقافة التميز بين أعضاء المجتمع الجامعي، وترسيخ مبادئه وقيمه في كافة السياسات والعمليات والخدمات المقدمة من الجامعة.
- الإسهام في تحسين الوضع التنافسي للجامعة، واحتلالها مرتبة متقدمة ضمن أبرز التصنيفات العالمية للجامعات.
- توفير الدعم الشامل لأعضاء المجتمع الجامعي في مختلف وحدات وإدارات الجامعة؛ للقيام بمسؤولياتهم ووظائفهم بكفاءة وفعالية، وصولاً إلى التميز، وذلك من خلال التعرف على اهتماماتهم، وتحفيز قيم الابتكار والإبداع والتعاون والمشاركة لديهم، وتهيئة البيئة الجامعية الملائمة لتحقيق ذلك.
- ضمان الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة داخل الجامعة؛ تحقيقاً للتميز الجامعي بها.
- بناء شركات ومد جسور التواصل مع المراكز المناظرة محلياً وإقليمياً ودولياً، والمهتمة بتطبيق معايير التميز الجامعي؛ من أجل التحسين المستمر لأداء المركز، وتحقيق تميزه وريادته، وتوسيع نطاق بناء الشراكات مع المراكز التي تهدف إلى تحقيق التميز الجامعي في أحد جوانبه كالتميز في التعليم والتعلم أو التميز البحثي والتي تتفق جزئياً في أهدافها مع أهداف المركز.

- الإسهام بشكل مباشر في تبادل الخبرات -في مختلف مجالات ووظائف الجامعة - بين الجامعة وغيرها من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.
- دعم جهود التطوير في الجامعة، مع توجيه الجامعة لتبني التطوير المعتمد على الأدلة.
- المشاركة في وضع سياسات وإجراءات تتعلق بتطوير الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية والقيادية التي تقدمها الجامعة؛ لتحقيق مستويات عالية من الجودة والأداء المتميز، تتفق مع المستويات الدولية.
- ضمان استمرارية العمل لتحقيق التميز الجامعي على مستوى الجامعة ووحداتها المختلفة، من خلال تدعيم فرص استمرارية المراجعة الدورية لسياسات وإجراءات تطوير الخدمات والوظائف الجامعية التي تقدمها الجامعة، والتأكد من ملاءمتها لمتطلبات تحقيق التميز.

### ٣-٤ - الهيكل التنظيمي والإداري للمركز المقترح:

هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب أن يُعتمد عليها عند وضع الهيكل التنظيمي والإداري للمركز، وتتحدد هذه الإجراءات فيما يلي:

#### تحديد أعضاء مجلس إدارة المركز، وتحديد اختصاصات المجلس:

يتم تشكيل مجلس إدارة المركز من رئيس الجامعة (رئيسًا)، والنواب الثلاثة لرئيس الجامعة، وأمين الجامعة، ومدير المركز (أمين المجلس) الذي يتم تعيينه وفق ضوابط ومعايير محددة من قبل رئيس الجامعة، ويساعده أربعة نواب هم مديري الوحدات الرئيسية للمركز. ويختص مجلس إدارة المركز بكل ما يتعلق بشئون المركز، وبما لا يتعارض مع القواعد المعمول بها في الجامعة، وبما لا يتعارض أيضًا مع اللوائح الداخلية لكليات الجامعة ومعاهدها المختلفة.

#### وضع معايير محددة لتعيين قيادات المجلس التنفيذي للمركز، وتحديد اختصاصاتهم:

يتشكل المجلس التنفيذي للمركز من مديري الوحدات الرئيسية والوحدات الفرعية التابعة له، حيث يضم المركز أربع وحدات رئيسية، تختص كل وحدة بتحقيق التميز الجامعي في وظيفة من الوظائف الأربعة للجامعة، وتحدد هذه الوحدات في: وحدة التعليم والتعلم، ووحدة البحث العلمي والإبداع، ووحدة المشاركة المجتمعية، ووحدة القيادة الجامعية، ويدير كل وحدة مدير لها، ويحتل منصب نائبًا لمدير المركز، كما يضم المركز أربعة عشر وحدة فرعية تعاون

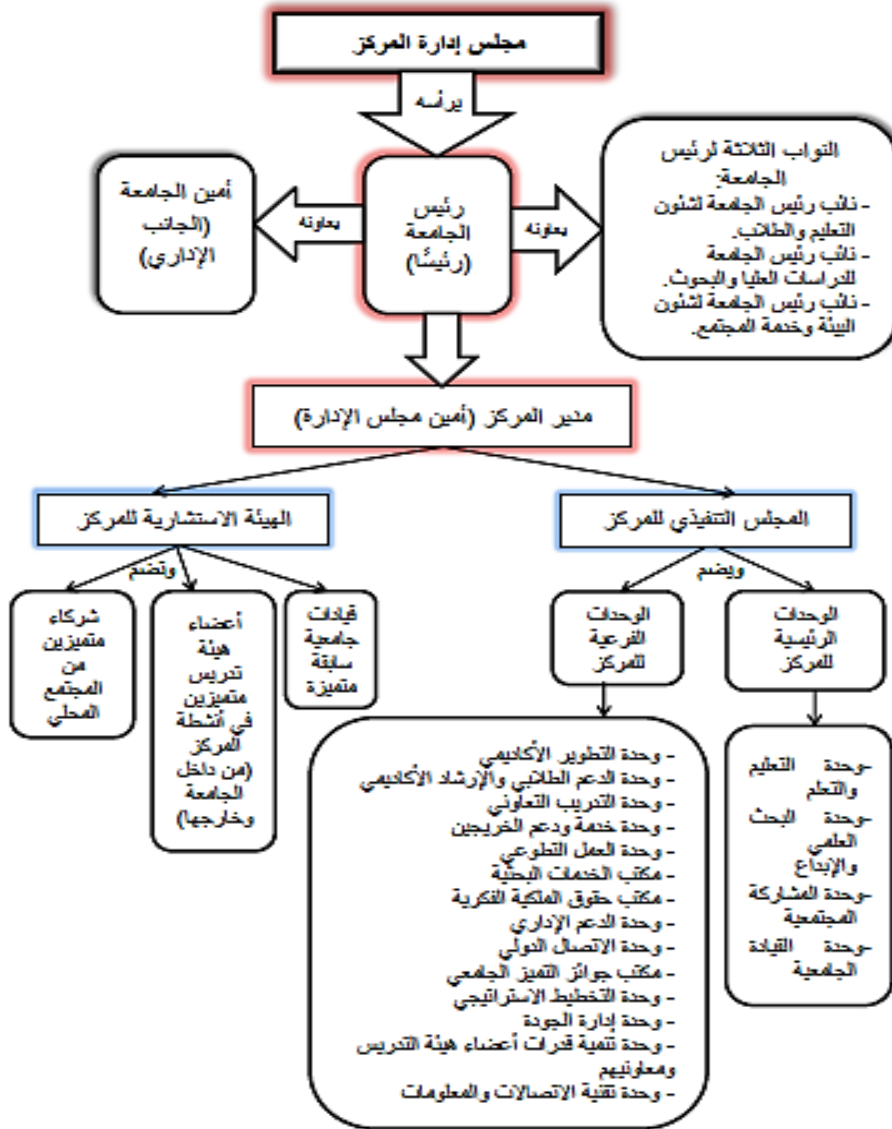
الوحدات الأربعة الرئيسية في تحقيق أهدافها، منها ما هو مستحدث (مثل: وحدة التطوير الأكاديمي، ووحدة الدعم الطلابي والإرشاد الأكاديمي، ووحدة التدريب التعاوني، ووحدة خدمة ودعم الخريجين، ووحدة العمل التطوعي، ومكتب الخدمات البحثية، ومكتب حقوق الملكية الفكرية، ووحدة الدعم الإداري، ووحدة الاتصال الدولي، ومكتب جوائز التميز الجامعي)، ومنها ما هو موجود بالفعل حاليًا (مثل: وحدة التخطيط الاستراتيجي، ومركز إدارة الجودة، ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومركز تقنية الاتصالات والمعلومات، على أن يتم تغيير مسمياتها من مركز إلى وحدة)، مع ملاحظة أنه يوجد حاليًا بعض المراكز والوحدات التابعة للجامعة، سيتم دمجها مع بعض الوحدات الفرعية المستحدثة، وهي وحدة تعليم الكبار حيث سيتم دمج أنشطتها ضمن أنشطة وحدة التدريب التعاوني، ووحدة إدارة المشروعات حيث يتم دمج أنشطتها ضمن أنشطة مكتب الخدمات البحثية، ومركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية ومركز القياس والتقويم ووحدة التعليم الإلكتروني حيث سيتم دمج أنشطتهم ضمن أنشطة وحدة التطوير الأكاديمي. ويعاون مديري الوحدات الرئيسية والفرعية للمركز مجموعة من الموظفين والإداريين المتميزين الذين يتم اختيارهم وتعيينهم وفق معايير محددة.

ومن الضروري وضع معايير محددة لتعيين قيادات هذا المجلس، أما بخصوص اختصاصات هذه القيادات ومهام الموظفين والإداريين المعاونين لهم، فيقوم مجلس إدارة المركز بتحديد تلك الاختصاصات، والتي تصب في النهاية - في تحقيق أهداف المركز، من خلال تنفيذ سياساته وخطته وأنشطته المختلفة، ويتم بعد ذلك تصميم مقاييس متطورة؛ لقياس أداء مديري وحدات المركز، والموظفين الإداريين العاملين به، بصورة دورية ومستمرة؛ لضمان أدائهم لأدوارهم ووظائفهم بتميز؛ تحقيقاً لأهداف المركز.

### وضع معايير محددة لاختيار أعضاء الهيئة الاستشارية للمركز، وتحديد اختصاصاتها:

يكون للمركز هيئة استشارية، تتشكل من عشرة أعضاء على الأقل، حيث تضم ثلاثة من قيادات الجامعة السابقة الذين حققوا التميز في قيادة وإدارة الجامعة، وخمسة من أعضاء هيئة التدريس - من داخل الجامعة وخارجها - المتميزين في أنشطة ومجالات المركز، واثنان من شركاء المجتمع المحلي المتميزين في مجال التعاون مع الجامعة. وتحدد اختصاصاتها في تقديم المشورة والإرشاد فيما يتعلق برفع كفاءة أداء المركز ووحداته المختلفة.

ويوضح الشكل (١) ملامح الهيكل التنظيمي والإداري للمركز المقترح



الشكل (١) ملامح الهيكل التنظيمي والإداري للمركز المقترح

المصدر: من إعداد الباحث

### ٣-٥ - مصادر تمويل المركز المقترح:

يتم إصدار تشريع خاص بإنشاء المركز المقترح، بحيث يتضمن في أحد مواده ما ينص على وجود ميزانية مستقلة له تُعد وتصدر وفقاً لترتيبات إصدار ميزانية الجامعة، وتُصرف الاعتمادات المخصصة له في ميزانية الجامعة في ضوء القواعد المنظمة لذلك، وما ينص على إمكانية قيام المركز بتتويج مصادر تمويله.



وعليه، يمكن تحديد مصادر تمويل المركز المقترح فيما يلي:

- المخصصات المالية من ميزانية الجامعة.
- التمويل الذاتي للمركز، والذي يتحقق من خلال ترشيد استهلاك المركز من النفقات المالية المخصصة، ومن خلال استفادته من عائدات الانجازات التي يقوم بها في مختلف الأنشطة، والتي يأتي على رأسها: إيرادات المشروعات البحثية التنافسية، وإيرادات تسويق الخدمات الجامعية في مختلف الأنشطة.
- المنح والهبات والتبرعات التي يقبلها مجلس الإدارة، سواء كان مصدرها المنظمات والهيئات المحلية أو الإقليمية أو الدولية.
- مساهمات القطاع الخاص في التمويل، سواء كانت مساهمات مالية أو فنية.
- المساعدات المالية التي يتلقاها المركز في إطار اتفاقات وشراكات التعاون بينه وبين الجامعات والمراكز والمؤسسات ذات الأنشطة وثيقة الصلة بأنشطة المركز، مثل المؤسسات التكنولوجية والصناعية والإنتاجية.

### ٣-٦- الفئات والجهات المستفيدة من أنشطة وخدمات المركز المقترح:

تتنوع هذه الفئات والجهات، لتشمل جميع أعضاء المجتمع الجامعي بالجامعة، والذي يضم القادة الجامعيين، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والإداريين، والطلاب، والباحثين، والخريجين، ولتشمل أيضًا المجتمع الخارجي المحيط بالجامعة وسوق العمل.

### ٣-٧- أنشطة المركز المقترح:

تتنوع الأنشطة التي يسعى المركز المقترح لتحقيقها؛ نظرًا لتنوع مجالات العمل فيه، فهو يضم أربع وحدات، ولكل وحدة مجموعة من الأنشطة التي تسعى لتقديمها، كما يلي:

### ٣-٧-١- في مجال التعليم والتعلم:

يتطلع المركز-عبر وحدة التعليم والتعلم التابعة له- تحقيق التميز في التعليم والتعلم بالجامعة، عبر تقديم مجموعة متنوعة من الأنشطة، تتمثل فيما يلي:

### أنشطة تتعلق بتطوير عملية التعليم والتعلم:

وتتحدد على النحو التالي:

- توفير برامج التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس في مجال التعليم والتعلم، وتوفير برامج لإعداد معاونيهم للتدريس الجامعي، مع منحهم شهادات لاجتياز هذه البرامج.

- عقد ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن أبرز الموضوعات والممارسات التقليدية والمستجدة في مجال التعليم والتعلم، مثل: تصميم أهداف التعلم وتقييمها، وتصميم البرامج والمقررات وتطويرها، وإعداد المقررات البيئية، وتصميم الحلقات الدراسية الكبيرة، والتعلم الفعال، والتدريس الصيفي، والتربية الشاملة، والممارسات الفعالة في حجرة الدراسة، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والمعاونين في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، والكتابة العلمية حول التعليم والتعلم والتقييم، والإرشاد الأكاديمي.
- عقد مؤتمرات وندوات وحلقات بحثية ونقاشية حول قضايا التعليم والتعلم، يتم تنظيمها بصورة دورية، ويشارك فيها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- دعم الاتصال الجامعي بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من مختلف التخصصات بالجامعة، من خلال تصميم منتديات إلكترونية للنقاش وتبادل الخبرات في مجال التعليم والتعلم.
- سعي المركز لعضوية الجامعة للمراكز والهيئات واللجان المعنية بتطوير عمليتي التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم الجامعي.
- دعم وتعزيز بناء مجتمعات تعلم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول موضوعات، مثل: التدريس عبر الإنترنت، والتعلم المتكامل، والتعلم النشط.
- تقييم احتياجات واهتمامات أعضاء هيئة التدريس بخصوص عمليتي التعليم والتعلم بصورة مستمرة.
- الاستفادة من الاتفاقيات والبروتوكولات الموقعة بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبعض الهيئات والمؤسسات والجامعات الأجنبية في مجال تطوير التعليم والتعلم.
- تقديم استشارات فردية وجماعية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة حول التعليم والتعلم في مجال التخصص، من قبل خبراء من داخل الجامعة أو خارجها.
- وضع آليات لمعاونة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في إيجاد حلول للمشكلات المتنوعة التي يواجهونها بخصوص عمليتي التعليم والتعلم.
- توفير مصادر وموارد تدريسية وتعليمية إلكترونية- إلى جانب المصادر المطبوعة- مثل المواقع والمنتديات النقاشية؛ لدعم عمليتي التعليم والتعلم بالجامعة، إلى جانب إجراء تغذية مرتدة حول استخدام هذه المصادر، مع التحديث الدوري المستمر لها.

**أنشطة تتعلق بتوفير الدعم الطلابي المتميز:**

وتتحدد على النحو التالي:

- توفير ورش عمل وندوات للطلاب حول عمليتي التعليم والتعلم؛ لتحفيزهم على التعلم والاستمرارية فيه، ولتنمية مهارات الدراسة لديهم؛ من أجل تحقيق تميزهم الأكاديمي.
- توفير مطبوعات للطلاب؛ لنشر ثقافة التعلم المتميز لديهم، ولتعريفهم بأبرز الاستراتيجيات التعليمية الحديثة وأدوارهم في تنفيذها؛ تحقيقاً لتميزهم الأكاديمي.
- توفير برامج لدعم الطلاب المتميزين أكاديمياً، والطلاب الذين يعانون من صعوبات التعلم.
- متابعة تقديم خدمة الإرشاد الأكاديمي للطلاب بمختلف الأقسام العلمية بالجامعة.
- تقديم الدعم الشامل للطلاب الوافدين بالجامعة؛ تفعيلًا للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تولي الاهتمام بجذب الطلاب الوافدين وحل المشكلات التي تعيق دراستهم في الجامعات المصرية، وذلك في إطار مبادرة (إدرس في مصر).

**أنشطة تتعلق بدعم البحوث العلمية في مجال التعليم والتعلم:**

وتتحدد على النحو التالي:

- المشاركة في وضع الخطط البحثية للجامعة والخطط البحثية للكليات والأقسام المختلفة، وربط هذه الخطط بعمليات التعليم والتعلم والتقييم.
- تقديم الدعم بمختلف صورته لأعضاء هيئة التدريس؛ لتشجيعهم على إجراء بحوث علمية؛ لتقويم عمليات التعليم والتعلم والتقييم بالجامعة.
- متابعة تطبيق نتائج البحوث العلمية في عمليات التعليم والتعلم والتقييم، بما يسهم في تحسين وتطوير هذه العمليات داخل الجامعة.

**أنشطة تتعلق بالمبادرات والمنح والجوائز التي يقدمها المركز:**

وتتحدد على النحو التالي:

- طرح مبادرات عدة تعزز التميز الجامعي في مجال التعليم والتعلم، مثل: مبادرة التميز في التدريس، ومبادرة الإبداع التعليمي، ومبادرة الإبداع في مجال التعلم الإلكتروني، ويتم الاستعانة بخبرات المراكز الأجنبية المتميزة في هذا المجال.

- منح جوائز سنوية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم المتميزين في الممارسات التدريسية، وذلك وفق معايير محددة، مثل: جائزة التميز في التدريس، وجائزة التميز في الإرشاد الأكاديمي، وجائزة التعلم الخدمي.
- تقديم دعم مالي لمشروعات تطوير عمليات التعليم والتعلم والتقييم، ولبرامج التميز في هذا المجال.
- دعم استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية بالجامعة، وذلك من خلال عقد شراكات بين المركز وبين الشركات التكنولوجية المتميزة، بحيث يتمخض عن هذه الشراكات توفير منح ودورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب تمكنهم من تحقيق الإبداع والتميز في مجال التعلم الإلكتروني والتعلم الرقمي.

### ٣-٧-٢ - في مجال البحث العلمي والإبداع:

يتطلع المركز-عبر وحدة البحث العلمي التابعة له- تحقيق التميز في البحث العلمي وتحفيز الإبداع بالجامعة، عبر تقديم مجموعة متنوعة من الأنشطة، تتمثل فيما يلي:

#### أنشطة تتعلق بتطوير العملية البحثية بالجامعة:

وتحدد على النحو التالي:

- توفير برامج متميزة للتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي، وتوفير برامج أخرى لإعداد وتأهيل معاوني أعضاء هيئة التدريس والباحثين بمختلف التخصصات؛ للبدء في إجراء دراساتهم وأبحاثهم، مع منحهم شهادات لاجتياز هذه البرامج، ومن أمثلة هذه البرامج التي توفرها المراكز الأجنبية المتميزة في هذا المجال، والتي ذكرت بالمحور الثالث من البحث الحالي: برنامج مجموعة الكتابة الصيفية، وبرنامج علماء فولبرايت، وبرنامج التبادل الثقافي، حيث يمكن تبني هذه البرامج مع مراعاة الواقع المصري، أو ابتكار برامج جديدة.
- تنظيم ورش عمل وندوات ومجموعات نقاش بحثية حول أبرز المستجدات والقضايا في مجال البحث العلمي في مختلف التخصصات، مع مراعاة استمرارية تلك الفعاليات ومشاركة مختلف أعضاء المجتمع الجامعي بها.
- تيسير التواصل بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين عبر الاستفادة من التقنيات التكنولوجية الحديثة؛ دعماً لتبادل الخبرات فيما بينهم، وتحقيق تميزهم البحثي.

- وضع آليات لجعل الأنشطة البحثية بالجامعة تفاعلية وشاملة وداعمة.
- التقييم المستمر للاحتياجات والاهتمامات البحثية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين في مختلف التخصصات.
- بناء مجتمعات تعلم بالجامعة، تُسهم في تواصل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مع بعضهم البعض حول موضوعات البحوث المختلفة.
- الاتجاه نحو عقد مجموعة من الاتفاقيات والبروتوكولات بين المركز وبين غيره من المراكز المتميزة إقليمياً وعالمياً، والاستفادة من الاتفاقيات والبروتوكولات الموقعة بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبعض الهيئات والمؤسسات والجامعات الأجنبية في مجال تطوير البحث العلمي.
- وضع آليات لمعاونة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين في إيجاد حلول للمشكلات المتنوعة التي يواجهونها عند إجرائهم لدراساتهم وبحوثهم العلمية.
- المشاركة الإيجابية في تطوير وتحديث الخطة البحثية للجامعة والخطط البحثية للكليات والأقسام المختلفة.
- وضع آليات للارتقاء بالمجلات العلمية التي تصدر عن كليات ومعاهد الجامعة، وزيادة معامل التأثير لها.

#### أنشطة تتعلق بتوفير الدعم البحثي لجميع منسوبي الجامعة:

وتحدد على النحو التالي:

- توفير ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس والباحثين؛ لتعريفهم بنظام دعم البحوث بالجامعة بعامة ومشروعات البحوث التنافسية خاصة.
- توفير الدعم الفردي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين، من خلال الاهتمام بتقديم استشارات فردية بخصوص المنح البحثية ومعايير تقييم البحوث، من قبل خبراء من داخل الجامعة أو خارجها، وتوفير ما يسمى بزميل مرشد للكتابة بالمركز - أسوة بالمراكز الأجنبية المتميزة في هذا المجال - يتولى مهمة تقديم إرشادات بحثية في مختلف مراحل الكتابة العلمية.
- توفير السبل لاستفادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين من الموارد البحثية المتوفرة داخل الجامعة وخارجها، مع الاتجاه نحو توفير موارد بحثية جديدة خاصة بالمركز.

- توفير قواعد بيانات تجارية - أسوة بالمراكز الأجنبية المتميزة في هذا المجال - تُسهل وصول أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين إلى الجهات المتعاونة؛ لتوفير التمويل اللازم لإجراء أنشطتهم البحثية والإبداعية.
- توفير برامج لدعم أعضاء هيئة التدريس والباحثين المتميزين، ومواصلة تميزهم.
- تقديم الدعم الشامل لطلاب الدراسات العليا والباحثين الوافدين بالجامعة، وإزالة كافة المعوقات التي تحول دون تحقيق تميزهم البحثي.

### أنشطة تتعلق بالمبادرات والمنح والجوائز التي يقدمها المركز:

وتتحدد على النحو التالي:

- طرح مبادرات عدة تعزز التميز الجامعي في مجال البحث العلمي، مثل: مبادرة التميز في الإبداع البحثي، الكفيلة بتوفير بيئة ملائمة لتجريب تقنيات بحثية حديثة وتطوير أساليب البحث العلمي.
- إقامة شراكات في مجال البحث العلمي مع هيئات ومؤسسات داخل الحرم الجامعي وأخرى خارجه، ويمكن الاستعانة بخبرات المراكز الأجنبية المتميزة في هذا المجال.
- دعم استخدام التكنولوجيا في العملية البحثية بالجامعة، وذلك من خلال عقد شراكات بين المركز وبين الشركات التكنولوجية المتميزة، بحيث يتمخض عن هذه الشراكات توفير منح ودورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، تمكنهم من استثمار قواعد البيانات العالمية، والموارد الإلكترونية؛ لتحقيق تميزهم البحثي، وتحفيز إبداعاتهم.
- توفير مكتب للخدمات البحثية، يتحمل مسؤولية إدارة الأبحاث قبل وبعد منحها داخل الجامعة، ويتحمل أيضًا مسؤولية تحقيق التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين المنتسبين للجامعة وبين المؤسسات والهيئات البحثية التي تقدم جوائز للباحثين المتميزين في مختلف المجالات، ويتحمل كذلك مسؤولية تقديم الدعم المالي، والذي يكون في شكل منح وعقود واتفاقيات تعاون.
- منح جوائز سنوية وشهادات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين المتميزين، وذلك وفق معايير محددة، مثل: جائزة الريادة في البحث العلمي، وشهادة الإنجاز والإبداع لأعضاء هيئة التدريس المتميزين.

## ٣-٧-٣ - في مجال المشاركة المجتمعية:

يتطلع المركز -عبر وحدة المشاركة المجتمعية التابعة له- تحقيق التميز في مجال المشاركة المجتمعية للجامعة، عبر تقديم مجموعة متنوعة من الأنشطة، تتمثل فيما يلي:

**أنشطة تتعلق بتطوير مجال المشاركة المجتمعية:**

وتحدد على النحو التالي:

- تشكيل المركز لجنة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجال المشاركة المجتمعية؛ من أجل وضع مفهوم محدد ورؤية محددة لوظيفة المشاركة المجتمعية للجامعة، ومن أجل ربط أهداف الجامعة بقضايا خدمة المجتمع وتنمية البيئة كخطوة أولى في سبيل تبنيتها من قبل الجامعة.
- وضع آليات لتطوير الهياكل التنظيمية التي توفر من خلالها الجامعة فرص التعليم والتدريب للطلاب خارج مؤسساتها، مع وضع آليات فعالة لتنسيق العملية التعليمية التي تجرى في إطار هذه الفرص.
- وضع المركز قائمة -يتم تحديثها باستمرار وبصفة دورية- لأحدث البرامج والأنشطة المتعلقة بمجال المشاركة المجتمعية، في ضوء خبرات المراكز المناظرة والتميزة في هذا المجال، مع إجراء تقييمات منهجية لجميع البرامج والأنشطة التي تدعمها الجامعة.
- توفير برامج متميزة لتدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مجال المشاركة المجتمعية؛ ليكونوا قادرين على تحقيق التميز في هذا المجال، وتتعدد أهداف هذه البرامج لتشمل: برامج لتوعيتهم بأدوارهم المنوطة بهم في هذا المجال، و برامج لإرشادهم بأبرز الأنشطة الإبداعية في هذا المجال، وبرامج لتعزيز فرص المشاركة الدولية، وبرامج لإكسابهم مهارات التواصل مع المؤسسات المجتمعية المختلفة، ومهارات إجراء البحوث التعاونية معها.
- توفير برامج إرشادية وتدريبية للطلاب؛ لتوعيتهم وتشجيعهم وتدريبهم على المشاركة المجتمعية.
- وضع المركز خطة لتعزيز أنشطة الجامعة في مجالات إنتاج المعرفة والتكنولوجيا ونشرها وتوظيفها، بما يفيد المجتمع المحلي والإقليمي والدولي، ومن ثم تعزيز مكانة الجامعة في مجال المشاركة المجتمعية.
- وضع آليات لربط العملية التعليمية بالمشاركة المجتمعية، مثل تبني التعليم القائم على المجتمع، والذي بدوره يتطلب تصميم مقررات خاصة بالتعلم عن طريق الخدمة المجتمعية.

- وضع آليات لمتابعة وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مجال المشاركة المجتمعية، ووضع آليات أخرى لمعاونتهم في إيجاد حلول للمشكلات التي يواجهونها عند أدائهم لأدوارهم في هذا المجال.
- إنشاء وحدة تابعة للمركز، تهدف إلى تعزيز الاستفادة من الأبحاث العلمية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والتي تهتم بمواجهة المشكلات المجتمعية المختلفة في مختلف المجالات والقطاعات الحياتية.
- وضع آليات لتعزيز التعاون مع خريجي الجامعة؛ لمعرفة تأثير الأبحاث التي يجريها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين على حياتهم المهنية والوظيفية.
- وضع آليات فعالة لتطوير علاقة الجامعة بقطاعات الإنتاج والخدمات بالمجتمع المحلي، وإتاحة الفرص لتبادل المنفعة معها.
- وضع آليات فعالة لربط مخرجات الجامعة بمتطلبات سوق العمل؛ من أجل مواجهة بعض المشكلات التي قد تواجه المجتمع المحلي.
- قيام المركز بحصر الجهات المستفيدة في المجتمع المحلي، واستطلاع آرائهم في تحديد احتياجاتهم من الكليات والتخصصات المختلفة، سواء في مجال تقديم الاستشارات أو التدريب أو إجراء البحوث المشتركة.

### أنشطة تتعلق بتوفير الدعم في مجال المشاركة المجتمعية:

وتحدد على النحو التالي:

- توفير الدعم المادي والمعنوي لأنشطة المشاركة المجتمعية بالجامعة، من خلال تقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ للتعرف على الإمكانيات المجتمعية المتوفرة، والتي يمكن أن يستفيدوا منها في حياتهم المهنية، ومن خلال تذليل الصعاب والعقبات التي تحول دون نجاحهم في أداء أدوارهم في المشاركة المجتمعية، ومن خلال توفير المناخ الداعم لتعاونهم مع قطاعات الأعمال والصناعة بالمجتمع.
- إنشاء بوابة إلكترونية متكاملة وسهلة الاستخدام؛ لتحقيق التواصل بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية المختلفة، وتحقيق التواصل بين أنشطة الجامعة المختلفة في مجال المشاركة المجتمعية، ولتوفير قاعدة بيانات بالمشروعات القائمة بين الجامعة وبين المؤسسات المجتمعية المختلفة وجهات التمويل؛ ليستفيد منها كل من أعضاء المجتمع الجامعي وأعضاء المجتمع المحلي.



- إنشاء مكتب حقوق الملكية الفكرية، تابعًا للمركز؛ ليكون بمثابة نقطة اتصال لمكتب براءات الاختراع المصري، حيث يقوم بتسجيل جميع الأعمال الخاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية، ليس فقط على مستوى الجامعة، بل على مستوى المجتمع المحلي أيضًا.
- وضع آليات فعالة للاستفادة من البنية التحتية للجامعة؛ من أجل تقديم مساهمات متميزة في مجال المشاركة المجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- وضع خطة لتعزيز أنشطة الجامعة في تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة الوطنية.
- وضع آليات فعالة لتوفير فرص التعليم المدمج لطلاب الجامعة، من خلال الاستفادة من الشراكات القائمة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- تنظيم أحداث وفعاليات خاصة بالمشاركة المجتمعية كورش العمل، والمؤتمر السنوي للتعلم الخدمي.

### أنشطة تتعلق بالمبادرات والمنح والجوائز التي يقدمها المركز في هذا المجال:

وتحدد على النحو التالي:

- طرح مبادرات عدة تُعزز التميز الجامعي في مجال المشاركة المجتمعية، مثل: مبادرة تسويق البحوث الجامعية، ومبادرة تقديم الاستشارات العلمية للمؤسسات المجتمعية، ومبادرة مشاركة المجتمع المحلي في الفعاليات الجامعية المختلفة، ومبادرة تدريب خريجي الجامعة بمؤسسات وقطاعات المجتمع المختلفة.
- إقامة شراكات -على أوسع نطاق- في مجال الأنشطة المجتمعية، تُسهم في تعزيز استثمار معارف ومهارات وخبرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مختلف مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي.
- اعتماد نظام حوافز ومكافآت؛ لتشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على المشاركة المجتمعية المتميزة، ومنح جوائز للمتميزين منهم في هذا المجال، مثل: جائزة الإبداع البيئي، وجائزة الشراكة المجتمعية.

### ٣-٧-٤ - في مجال القيادة الجامعية:

يتطلع المركز -عبر وحدة القيادة الجامعية التابعة له- تحقيق التميز في مجال القيادة بالجامعة، عبر تقديم مجموعة متنوعة من الأنشطة، تتمثل فيما يلي:

**أنشطة تتعلق بتطوير مجال القيادة الجامعية:**

وتحدد على النحو التالي:

- تشكيل لجنة من القادة الجامعيين المتميزين السابقين؛ للاستفادة من خبراتهم في وضع استراتيجية متكاملة للجامعة، تكون معبرة عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية فيما يخص تحقيق التميز الجامعي في مجال القيادة، وفي وضع معايير واضحة ومعلنة لاختيار وتعيين القيادات الجامعية والإدارية الأكفاء.
- وضع آليات لتوفير هياكل قيادية وإدارية مرنة، تكون قابلة للتكيف مع المتغيرات المعاصرة، والالتزام بالتطبيق الناجح اللامركزية، فضلاً عن استخدامها للتقنيات التكنولوجية الحديثة فيما يعرف ببرمجة القيادة.
- وضع آليات لتحسين الهيكل الوظيفي بمختلف إدارات الجامعة وكلياتها ومعاهدها.
- وضع آليات لتوفير ثقافة تنظيمية موحدة قوية وداعمة للإبداع القيادي المتميز داخل الجامعة، ومحفزة لأعضاء المجتمع الجامعي على التنمية الإدارية الذاتية لهم.
- توفير برامج تدريبية متميزة لتنمية المهارات القيادية والإدارية لأعضاء المجتمع الجامعي، سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أو معاونين أو إداريين، واكسابهم أساليب واستراتيجيات القيادة والإدارة الحديثة في الجامعة، مثل: استراتيجية الإدارة الإلكترونية، واستراتيجية برمجة القيادة، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم على حل المشكلات الإدارية التي يواجهونها؛ ليكونوا قادرين-في النهاية-على تحقيق التميز في مجال القيادة والإدارة الجامعية.
- بناء مجتمعات تعلم بالجامعة، تُسهم في تواصل أعضاء المجتمع الجامعي ممن يشغلون مناصب قيادية وإدارية مع بعضهم البعض؛ من أجل تبادل الخبرات فيما بينهم في هذا المجال.
- وضع آليات فعالة لتشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على المشاركة الفعالة في رسم وتنظيم وتخطيط السياسات الداخلية لكل إدارة بالجامعة.

**أنشطة تتعلق بتوفير الدعم في مجال القيادة الجامعية:**

وتحدد على النحو التالي:

- توفير الدعم- بمختلف صوره- الكفيل بتحقيق التميز في مجال القيادة الجامعية، ومن أبرز صور هذا الدعم: تحفيز المركز التنظيم الإداري بالجامعة القائم على مراعاة الطبيعة الإنسانية لأفراد المجتمع الجامعي عند التعامل معهم، ورفع معنوياتهم وتأمين احتياجاتهم المادية والمهنية؛ حتى يشعرون بالانتماء الوظيفي وتزداد انتاجياتهم، ووضع

- آليات لمعاونة القيادات الجامعية على القضاء على الحواجز التي تعوق اكتشاف ورعاية المواهب الإدارية بالجامعة، ووضع آليات لتقييم الأداء القيادي والإداري بالجامعة بصورة دورية ومستمرة ووفق معايير عالمية داعمة للتميز، واقتراح إجراءات كفيلة بتحقيق التوازن بين واجبات ومهام أعضاء هيئة تدريس في مختلف وظائفهم وأدوارهم، ووضع آليات لمتابعة النواحي المالية للجامعة وإعداد تقارير خاصة بها.
- وضع آليات فعالة لتوفير مناخ جامعي داعم للاستقلالية والمساءلة والمحاسبية في القيادة والإدارة الجامعية، ومُحقق للعدالة بين أعضاء المجتمع الجامعي، ومُعزز لثقافة الانفتاح على الأفكار والخبرات الجديدة في هذا المجال، ومُعزز للشفافية في تبادل المعلومات داخل الجامعة، ومُشجع لجميع أعضاء المجتمع الجامعي على المشاركة في قيادة وإدارة الجامعة، وفي عملية التخطيط وإعداد الخطط الاستراتيجية لمختلف إدارات وكليات ومعاهد الجامعة.
  - وضع آليات فعالة للاستفادة من البنية التحتية للجامعة، واستثمار مواردها المتاحة، وزيادة كفاءتها، بما يُسهم في توفير موارد مالية إضافية للجامعة، كفيلة بتحقيق تميز الجامعة في مختلف وظائفها.
  - إنشاء نظام معلومات فعال داخل الجامعة، يتضمن قواعد بيانات خاصة بجميع أعضاء المجتمع الجامعي، وبالشئون المالية والإدارية والقانونية، ويُسهم في اتخاذ القرارات الجامعية بصورة ملائمة وفعالة.

### أنشطة تتعلق بالمبادرات والمنح والجوائز التي يقدمها المركز في هذا المجال:

- وتتحدد على النحو التالي:
- طرح مبادرات عدة تُعزز التميز الجامعي في مجال القيادة، مثل: مبادرة برمجة القيادة، ومبادرة التحول الرقمي، ومبادرة الإبداع القيادي، ومبادرة مشاركة المجتمع المحلي في الفعاليات الجامعية المختلفة.
  - إقامة شراكات -على أوسع نطاق- في مجال القيادة، تُسهم في إطلاع القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس على المهام القيادية والإدارية لغيرهم بالجامعات الأخرى المتميزة محليًا وإقليميًا ودوليًا، بما يُسهم في النهاية في تطوير أنفسهم، ومن ثم تحقيق تميزهم وتميز الجامعة في هذا المجال.

▪ اعتماد نظام حوافز ومكافآت لتشجيع أعضاء المجتمع الجامعي - وبخاصة القادة والمديرين منهم - على القيادة والإدارة المتميزة بالجامعة، ومنح الجوائز للمتميزين منهم في هذا المجال، مثل: جائزة الإبداع القيادي، وجائزة التميز الإداري، وجائزة التميز المؤسسي.

### ٣-٨ - معوقات إنشاء المركز المقترح، وسبل مواجهتها:

رغم أهمية مركز التميز الجامعي - كما سبق الإشارة - إلا أن عملية إنشائه بجامعة الزقازيق، قد تواجه بمجموعة من المعوقات، من أبرزها :

- **معوقات تنظيمية وإدارية:** وتتحدد فيما يلي:
  - ضعف قناعة إدارة الجامعة بأهمية إنشاء المركز المقترح، في ظل وجود مراكز ووحدات تتشابه وظائفها مع بعض وظائف المركز المقترح، بل قد يتطور الأمر إلى مقاومة بعض مديري المراكز والوحدات الحالية عملية إنشائه نتيجة تخوفهم من فقدان مراكزهم القيادية والإدارية الحالية؛ بسبب دمج هذه المراكز والوحدات داخل المركز المقترح.
  - ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا بالجامعة، والذي قد يُفضي إلى عدم تحديد الوقت الذي يلزم للبدء في إنشائه.
  - تعقد وبطء الإجراءات الإدارية لإنشائه، أو للبدء في قيامه بأنشطته المختلفة.
  - وجود نظام إداري معوق لاستفادة كل من أعضاء المجتمع الجامعي وأفراد المجتمع المحلي خارج الجامعة من أنشطة المركز وخدماته المتنوعة.
  - ضعف البنية التحتية الحالية، وقلة توافر الإمكانيات والموارد والتجهيزات اللازمة لإنشاء المركز، والبدء في تنفيذ أنشطته المختلفة.
  - ضعف التنسيق والتعاون بين العاملين بالمركز وبوحداته المختلفة، مما يعيق تحقيق أهدافه.
  - وجود تضارب بين اختصاصات ومسئوليات بعض الأفراد العاملين بالمركز.
- **معوقات تشريعية وقانونية:** وتتحدد في صعوبة إصدار تشريع لتبني ودعم إنشاء المركز، أو إصدار تشريع لدمج مجموعة من المراكز والوحدات الحالية بالمركز المقترح وتحديد اختصاصاتها.
- **معوقات مالية:** وتحدد في قلة الاعتمادات المالية المخصصة لإنشاء المركز والبدء في تنفيذ أنشطته المختلفة، والتي تكون - في بداية الأمر - هي المصدر الوحيد لتمويل المركز.

▪ **معوقات بشرية:** وتتحدد فيما يلي:

- ضعف قناعة العديد من أعضاء المجتمع الجامعي بأهمية تحقيق التميز الجامعي بمختلف صورته وأشكاله، كوسيلة لزيادة تنافسية الجامعة محلياً وإقليمياً وعالمياً، واقتناعهم الشديد بضرورة أدائهم وظائفهم وأدوارهم دون السعي لتحقيق التميز فيها.
- قلة وضوح الأهداف التي يسعى المركز إلى تحقيقها لدى العاملين به وبعدها المختلفة.
- قلة الكوادر البشرية المتميزة في إدارة شؤون المركز وفي تنظيم أنشطته المختلفة.
- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الأكاديميين والإداريين بالجامعة، مما لا يمكنهم من الاستفادة من أنشطة المركز في حال تم إنشائه.

أما عن سبل مواجهة تلك المعوقات، فيمكن القول أنه رغم تعدد المعوقات التي تُعيق إنشاء هذا المركز المقترح، إلا أنه يمكن مواجهة هذه المعوقات بمجموعة من السبل المقترحة، وذلك على النحو التالي:

▪ **سبل مواجهة المعوقات التنظيمية والإدارية:** وتتحدد فيما يلي:

- البعد عن الإجراءات الروتينية المتبعة قبل اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بإنشاء المركز المقترح.
- توفير هياكل تنظيمية مرنة في الجامعة، تتيح مساحة واسعة من مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات وتفويض الصلاحيات؛ لتسهيل إنشاء المركز المقترح والتسريع في التنفيذ.
- توفير كافة المستلزمات الفنية والتجهيزات اللازمة لإنشاء المركز ووحداته المختلفة، وذلك عبر استثمار البنية التحتية للجامعة، والبحث عن مصادر أخرى لتوفيرها، مثل فتح المجال لمساهمات القطاع الخاص، ولقبول المنح والتبرعات من المؤسسات الأكاديمية المناظرة وذات الصلة بهذا المجال.
- التواصل مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ من أجل الحصول على الدعم الإداري والفني، الكفيلين بتحقيق النجاح في إنشاء المركز والبدء في تنفيذ أنشطته المختلفة.
- توفير الأدلة الفنية والإرشادية الموضحة لأهداف المركز، وآليات إنشائه، والفوائد التي ستجنيها الجامعة بمجرد إنشائه، وأيضاً آليات الاستفادة من الأنشطة والخدمات التي يقدمها المركز.
- دراسة وتحليل الخبرات المتميزة عالمياً في مجال إنشاء مركز التميز الجامعي؛ وذلك من أجل الاستفادة منها في المراحل الأولى من مراحل إنشاء المركز المقترح.

- إحداء تغييراء أساسية في عناصر المنظومة الجامعية، سواء على مستوى الهيكل التنظيمي أو الإداري، أو على مستوى البرامج التعليمية المقدمة، أو على مستوى اللوائح والقوانين والقواعد الحاكمة، بحيث تلبى هذه التغييرات متطلبات إنشاء هذا المركز.
- الاستعانة بنخبة من الأكاديميين والإداريين المتميزين؛ لمتابعة المشكلات التي قد يواجهها المركز أثناء إنشائه أولاً بأول؛ وذلك من أجل وضع آليات لمواجهةها.
- **سبل مواجهة المعوقات التشريعية والقانونية:** وتتحدد فيما يلي:
  - تطوير التشريعات والقوانين واللوائح الحالية؛ لتتواءم مع الاتجاه العالمي المتزايد نحو تحقيق التميز الجامعي.
  - وضع تشريعات تساعد على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة بالجامعة، سواء كانت بشرية أم مادية.
- **سبل مواجهة المعوقات المالية:** وتتحدد فيما يلي:
  - تخصيص إدارة الجامعة مخصصات مالية؛ لتوفير متطلبات إنشاء المركز المقترح، بحيث تكون لتلك المخصصات النصيب الأكبر من الموازنة المحددة لإنشاء هذا المركز.
  - السعي نحو توفير موارد مالية إضافية لتمويل إنشاء المركز المقترح، وذلك من خلال التواصل مع الوزارات والجهات الحكومية المختلفة، ومؤسسات القطاع الخاص؛ للحصول على دعم مالي، ومن خلال فتح باب تلقي المنح والهبات والتبرعات من المنظمات والهيئات المختلفة ذات العلاقة بالمركز المقترح.
  - الاعتماد على المناقصات عند شراء الأجهزة والأدوات والمعدات الخاصة بالمركز؛ للحصول على أقل الأسعار وأجود الخامات، مما يوفر على الجامعة المال الذي قد يلزم للبدء في تنفيذ أنشطة المركز المقترح.
- **سبل مواجهة المعوقات البشرية:** وتتحدد فيما يلي:
  - نشر ثقافة التميز في أرجاء الحرم الجامعي، عن طريق إصدار نشرات توضيحية وإرشادية لجميع العاملين في الجامعة، حيث تُسهم هذه النشرات في زيادة وعيهم بأهمية تحقيق التميز الجامعي بمختلف صوره وأشكاله، باعتباره الوسيلة الأساسية لزيادة تنافسية الجامعة محلياً وإقليمياً ودولياً.

- توفير برامج توعوية مواكبة لإنشاء المركز المقترح؛ لتعريف أعضاء المجتمع الجامعي بأهدافه وأنشطته وخدماته التي يقدمها لأعضاء المجتمع الجامعي بصفة خاصة وأفراد المجتمع المحلي المحيط بالجامعة بصفة عامة، ولتعريفهم أيضاً بسبل تواصلهم مع المركز؛ للاستفادة من أنشطته وخدماته المتنوعة.
- استقطاب الكفاءات المتميزة في مجال إنشاء مراكز التميز الجامعية؛ للاستفادة من خبراتهم عند إنشاء المركز والوحدات التابعة له، سواء في تدريب العاملين بهذه الوحدات، أو في حل المشكلات التي تعترض قيامهم بأدوارهم ومهامهم.
- السعي نحو تقليل مقاومة أعضاء هيئة التدريس الذين يرأسون الوحدات والمراكز الحالية بالجامعة لعملية إنشاء المركز المقترح، وذلك من خلال تطمينهم بالاستفادة من خبراتهم في رئاسة وحدات المركز، ومن خلال دمجهم بصورة فعلية في المراحل الأولية لإنشاء هذا المركز، والاستفادة من خبراتهم في هذا الصدد.
- توفير برامج تدريبية مناسبة للإداريين المختارين للعمل بالمركز وبوحداته المختلفة؛ وذلك من أجل تطوير مهاراتهم المختلفة، مع إعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، سعيدة السيد حسن. (٢٠١٤). معايير وقواعد إنشاء مراكز التميز البحثي لتطوير الأداء الجامعي. الأعمال الكاملة لمؤتمر مراكز التميز البحثي: المعايير والمهام والعائد المجتمعي، ١٧ يونيو ٢٠١٤م (١٥١-١٥٧). بني سويف: جامعة بني سويف.
- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي. (مارس ٢٠١٦). تقويم جودة الخدمات الطلابية في كلية التربية جامعة الزقازيق من وجهة نظر الطلاب باستخدام بعض نماذج جودة الخدمة البديلة. مجلة الإدارة التربوية، (٨)، ١٦٥-٢٧٤.
- أخبار جامعة الزقازيق. (٢ يناير ٢٠١٨). دورة استخدام قواعد البيانات العالمية وإدارة وتنظيم المراجع العلمية وتجنب الاقتباس. تاريخ الاسترجاع ٧ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/Details.aspx?ID=41588&CatID=23>
- أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا. (٢٤ مارس ٢٠٢٠). برنامج "طبق فكرتك". تاريخ الاسترجاع ٢٤ مايو ٢٠٢٠، متاح على: <http://www.asrt.sci.eg/ar/index.php/conf/item/fekretk/3-call/grants-corona>
- الجزائر، هالة حسن بن سعد علي. (٢٠١٧). التعليم العالي وسوق العمل في ضوء متطلبات التنمية المستدامة: الإشكاليات والتحديات. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي لمعهد التخطيط القومي: نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر، ٦-٨ مايو ٢٠١٧م (١٥٢-١٨٦). القاهرة: معهد التخطيط القومي.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (يونيو ٢٠١٩أ). النشرة الربع سنوية: بحث القوى العاملة.. تقرير تحليلي.. الربع الأول ٢٠١٩م. القاهرة: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (يونيو ٢٠١٩ب). النشرة السنوية: الموفودون للخارج في مهام علمية عام ٢٠١٨ (وزارة التعليم العالي). القاهرة: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (سبتمبر ٢٠١٩). تقدير عدد السكان المصريين في الأقسام والمراكز. القاهرة: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.



- الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء. (أكتوبر ٢٠١٩). *النشرة السنوية: الطلاب المقيدون-أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي (٢٠١٨/٢٠١٩)*. القاهرة: الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء.
- الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء. (نوفمبر ٢٠١٩). *النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا عام ٢٠١٨م*. القاهرة: الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء.
- الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء. (٢٠١٩). *مصر في أرقام ٢٠١٩م*. القاهرة: الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء.
- الشوافي، فاطمة عبدالغني عبدالله وسالم، هانم أحمد أحمد. (أكتوبر ٢٠١٧). المشاركة المجتمعية لطلاب الجامعة وعلاقتها بالانتماء والأمن النفسي لديهم: جامعة الزقازيق نموذجًا. *مجلة كلية التربية بطنطا، ٦٨ (٤)، ٦٠٥-٥٣١*.
- الهادي، شرف إبراهيم. (٢٠١٣). *إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٦ (١١)، ٣٠٥ - ٢٤٣*.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠ يونيو ٢٠١٩). *قرارات مؤسسات التعليم العالي. تاريخ الاسترجاع ٢٤ يناير ٢٠٢٠، متاح على: [http://naqaae.eg/?page\\_id=972](http://naqaae.eg/?page_id=972)*
- جامعة أسوان. (٨ يناير ٢٠٢٠). *وزير التعليم العالي يرأس اجتماع المجلس الأعلى للجامعات بجامعة أسوان. تاريخ الاسترجاع ٢٤ يناير ٢٠٢٠، متاح على: <http://aswu.edu.eg/2020/01/18/the-minister-of-higher-education-chairs-the-meeting-of-the-supreme-council-of-universities-at-aswan-university>*
- جامعة الزقازيق. (٢٠١٣). *الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣-٢٠٢٢)*. جامعة الزقازيق: وحدة التخطيط الاستراتيجي.
- جامعة الزقازيق. (٢٦ سبتمبر ٢٠١٥). *مشروعات تنافسية في مجال البحث العلمي التطبيقي. تاريخ الاسترجاع ٦ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/Details.aspx?ID=2569&CatID=1>*
- جامعة الزقازيق. (سبتمبر ٢٠١٥). *إدارات الجامعة. تاريخ الاسترجاع ٢ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/details.aspx?id=887&catid=17>*

- جامعة الزقازيق. (١٠ فبراير ٢٠١٧). منح طلابية. تاريخ الاسترجاع ٣٠ نوفمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/StuAffStudentGrants.aspx?MID=17>
- جامعة الزقازيق. (٢٧ نوفمبر ٢٠١٧). وزير التعليم العالي يضع حجر أساس فرع جامعة الزقازيق بالعاشر. تاريخ الاسترجاع ٢٤ يناير ٢٠٢٠، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/Details.aspx?ID=41608&CatID=23>
- جامعة الزقازيق. (٢٢ يوليو ٢٠١٨). وحدة تطوير البنية الأساسية لشبكة الجامعة (IS). تاريخ الاسترجاع ٣ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www1.zu.edu.eg/citc/IS.html>
- جامعة الزقازيق. (٢٦ أغسطس ٢٠١٨). الدليل الإرشادي للعمل بشئون التعليم والطلاب. جامعة الزقازيق: الإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب. تاريخ الاسترجاع ٢ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.facadmin.zu.edu.eg/UploadedFiles/University/SectorsFiles/121001574569.pdf>
- جامعة الزقازيق. (٣ يناير ٢٠١٩). جائزة مصر للتميز الحكومي: جائزة الابتكار والإبداع. تاريخ الاسترجاع ١٢ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/Details.aspx?ID=43777&CatID=30>
- جامعة الزقازيق. (٢٩ مارس ٢٠١٩). إعداد أدلة إرشادية للطلاب حول النواحي الإجرائية الخاصة بالأنشطة الطلابية. تاريخ الاسترجاع ٤ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www1.zu.edu.eg/Youthcare/pic%20album.html>
- جامعة الزقازيق. (١٧ أبريل ٢٠١٩). جامعة الزقازيق توجه خطتها البحثية لحل مشكلات محافظة الشرقية. تاريخ الاسترجاع ٧ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://english.zu.edu.eg/Details.aspx?ID=44211&CatID=1>
- جامعة الزقازيق. (٢٢ أبريل ٢٠١٩). د. مرفت عسكر تكرم الإدارات الحاصلة على شهادة الأيزو بجامعة الزقازيق. تاريخ الاسترجاع ١٢ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/ZuDetails.aspx?ID=1136>
- جامعة الزقازيق. (٢٦ أبريل ٢٠١٩). خدمات أعضاء هيئة التدريس. تاريخ الاسترجاع ٦ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/ServicesCategories.aspx?ID=1>

- جامعة الزقازيق. (٢٩ أبريل ٢٠١٩). برامج الدراسات العليا. تاريخ الاسترجاع ٥ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/PostGradPrograms.aspx?&&MID=28>
- جامعة الزقازيق. (٣٠ أبريل ٢٠١٩). أخبار ثقافية. تاريخ الاسترجاع ٤ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/AllCultureNews.aspx>
- جامعة الزقازيق. (١١ مايو ٢٠١٩). المتميزون يلتقون في يوم التفوق العاشر بجامعة الزقازيق. تاريخ الاسترجاع ٢ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/ZuDetails.aspx?ID=796>
- جامعة الزقازيق. (١٦ مايو ٢٠١٩). الإدارة العامة للدراسات العليا: إدارة الخريجين. تاريخ الاسترجاع ١٥ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/GradAffManagementDetails.aspx?ID=3>
- جامعة الزقازيق. (٢٦ مايو ٢٠١٩). حقائق وأرقام. تاريخ الاسترجاع ٣ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/FactsFigures.aspx?&&MID=7>
- جامعة الزقازيق. (٢٧ مايو ٢٠١٩). الخدمات الإلكترونية. تاريخ الاسترجاع ٢ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/E-Learning.aspx?&&MID=64>
- جامعة الزقازيق. (٢٩ مايو ٢٠١٩). جامعة الزقازيق تنفذ ٣٩ دورة تدريبية مجانية للطلاب في مهارات التوظيف واللغة الإنجليزية بالتعاون مع الجامعة الأمريكية. تاريخ الاسترجاع ٤ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/ZuDetails.aspx?ID=1157#>
- جامعة الزقازيق. (مايو ٢٠١٩). مرحبا بك في قطاع: شؤون البيئة وخدمة المجتمع. تاريخ الاسترجاع ٧ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/EnvAffManagerWord.aspx?&&MID=19>
- جامعة الزقازيق. (٦ يونيو ٢٠١٩). الهيكل التنظيمي. تاريخ الاسترجاع ١٢ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/Presidency.aspx?&&MID=4>
- جامعة الزقازيق. (١١ أغسطس ٢٠١٩). مركز إدارة الجودة. تاريخ الاسترجاع ٣٠ نوفمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.qmc.zu.edu.eg/>

- جامعة الزقازيق. (١٧ نوفمبر ٢٠١٩). رئيس جامعة الزقازيق ومحافظ الشرقية يشاركان في احتفال الجامعة بانتهاء أعمال تطوير قرية تل روزن. تاريخ الاسترجاع ١١ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/ZuDetails.aspx?ID=1332>
- جامعة الزقازيق. (٥ ديسمبر ٢٠١٩). قافلة جامعة الزقازيق لقرية الزرزامون بههيا تشهد إقبالا كبيرا من المواطنين. تاريخ الاسترجاع ١١ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/ZuDetails.aspx?ID=1351>
- جامعة الزقازيق. (٢١ ديسمبر ٢٠١٩). جامعة الزقازيق تحصد أكبر عدد من المراكز في مسابقة أفضل جامعة على مستوى الجامعات المصرية. تاريخ الاسترجاع ٢١ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/ZuDetails.aspx?ID=1378>
- جامعة الزقازيق. (٢٠١٩). اللائحة التنفيذية لجوائز النشر الدولي لجامعة الزقازيق ٢٠١٩. الزقازيق: جامعة الزقازيق.
- جامعة الزقازيق، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة. (٣ نوفمبر ٢٠١٦). دليل الدراسات والبحوث البيئية وتطبيقاتها: دليل رقم (٩) ٢٠١٥/٢٠١٦م. جامعة الزقازيق: قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- جامعة الزقازيق، كلية الآداب. (٥ أغسطس ٢٠١٨). مركز خدمة المجتمع بجامعة الزقازيق يقدم دورات تدريبية للمهارات اليدوية للتأهيل لسوق العمل. تاريخ الاسترجاع ٧ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: [http://www.arts.zu.edu.eg/faculty/article\\_details?AT=43116&type=news](http://www.arts.zu.edu.eg/faculty/article_details?AT=43116&type=news)
- جامعة الزقازيق، كلية الصيدلة. (٢٠١٨). دليل الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي. جامعة الزقازيق: كلية الصيدلة.
- جامعة الزقازيق، كلية العلوم. (٢٣ أبريل ٢٠١٩). وحدة البرامج الجديدة: تعريف عام بالبرامج الجديدة بكلية العلوم. تاريخ الاسترجاع ٢٩ نوفمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.science.zu.edu.eg/faculty/Article?AT=3243&type=article>
- جامعة الزقازيق، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. (١٣ أكتوبر ٢٠١٥). مصفوفة البرامج التدريبية. تاريخ الاسترجاع ١٢ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: [http://www.fldc.zu.edu.eg/Attachment/56554eef-4f95-4347-b0bb-pdf.مصفوفة البرامج](http://www.fldc.zu.edu.eg/Attachment/56554eef-4f95-4347-b0bb-pdf.مصفوفة%20البرامج)

- جامعة الزقازيق، وحدة التخطيط الاستراتيجي. (٢٢ مايو ٢٠١٩). *الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢ م*. تاريخ الاسترجاع ٧ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://www.zu.edu.eg/stra.htm?&&MID=92>
- جمهورية مصر العربية. (٢٠١٤). *دستور جمهورية مصر العربية المعدل الصادر في ١٨ يناير ٢٠١٤ م*. القاهرة: الهيئة العامة للاستعلامات.
- حرب، محمد خميس. (أبريل ٢٠١٣). *تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي. دراسات تربوية ونفسية.. مجلة كلية التربية بالزقازيق، (٧٩)، ١٣٩-٢٢٨*.
- رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة العامة لتعليم الكبار. (٩ نوفمبر ٢٠١٩). *عقد بروتوكول تعاون بين هيئة تعليم الكبار وجامعة الزقازيق*. تاريخ الاسترجاع ١١ ديسمبر ٢٠١٩، متاح على: <http://eaea.gov.eg/newsdetal.php?id=885>
- ضحاوي، بيومي محمد والمليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١). *التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبدالباسط، أحمد ممدوح زكي وحسن، ممدوح إبراهيم علي. (مارس ٢٠٠٩). *دور كلية التربية الرياضية للبنين جامعة الزقازيق في تنمية البيئة وخدمة المجتمع: الواقع، المعوقات، مقترحات التطوير. المؤتمر العلمي الدولي الثالث: نحو استثمار أفضل للرياضة المصرية والعربية (ص ص ٩٥٥-٩٧٨)*. الزقازيق: كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق.
- عبد الجواد، جابر محمد محمد. (٢٠١٤). *مراكز التميز البحثي ودورها في بناء اقتصاد المعرفة دراسة تجربة المملكة العربية السعودية. الأعمال الكاملة لمؤتمر مراكز التميز البحثي: المعايير والمهام والعائد المجتمعي، ١٧ يونيو ٢٠١٤ م (٩٢-١٠٦)*. بني سويف: جامعة بني سويف.
- عبدالغفار، خالد. (٣٠ أبريل ٢٠٢٠). *وزير التعليم العالي والاتصالات يتابعان تنفيذ التحول الرقمي للجامعات*. تاريخ الاسترجاع ٢٤ مايو ٢٠٢٠، متاح على: <http://portal.moheer.gov.eg/ar-eg/MediaCenter/Pages/event-details.aspx?eventID=615&lst=%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AF%D8%A7%D8%AB>
- مرسى، عمر محمد محمد. (٢٠١٨). *تصور مقترح لإنشاء مركز التميز التربوي البحثي بكلية التربية جامعة أسيوط في ضوء خبرات بعض الدول*. مجلة كلية التربية بالمنوفية، ٣٣(١)، ١-٣٥.

- مرقص، وفاء عشم الله غبريال والأمين، جيهان محمد سيد. (أكتوبر ٢٠١٤). انعكاسات مفاهيم الجودة والتميز على مكاتب التعليم العالي ومراكز البحوث السودانية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكاتب والمعلومات (علم) بالتعاون مع دار الكتب الوطنية: معايير جودة الأداء في المكاتب ومراكز المعلومات والأرشيفات، ٢٨-٣٠/١٠/٢٠١٤ م (١٧١٢-١٧٣٠)، تونس: الاتحاد العربي للمكاتب والمعلومات.
- مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (نوفمبر ٢٠١٩). مؤشر المعرفة العالمي ٢٠١٩ م. دبي: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة.
- ناصف، محمد أحمد حسين وعتريس، محمد عيد. (أكتوبر ٢٠١٢). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق. دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية بالزقازيق، (٧٧)، ٣٧٥-٤٧٢.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (مايو ٢٠١٦). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م.. ملخص عربي. القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- وزارة التعليم العالي. (٢٠١٠). مراكز التميز البحثي. الرياض: وزارة التعليم العالي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (ديسمبر ٢٠١٨). إنجازات وزارة التعليم العالي من ٢٠١٨/١/١ حتى ٢٠١٨/١٢/٣١ والخطة المستقبلية للوزارة في ٢٠١٩ م. القاهرة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠١٨). إنجازات وزارة البحث العلمي من ٢٠١٨/١/١ حتى ٢٠١٨/١٢/٣١ والخطة المستقبلية للوزارة في ٢٠١٩ م. القاهرة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (١١ مارس ٢٠١٩). استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ م. القاهرة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٤ يوليو ٢٠١٩). الوزارة: اتفاقيات وبروتوكولات تاريخ الاسترجاع ٢٤ يناير ٢٠٢٠، متاح على: <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/default.aspx>

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٦ أبريل ٢٠٢٠). وزير التعليم العالي والبحث العلمي يتقعد المدن والمستشفيات الجامعية للتأكد من جاهزيتها ضمن خطة الطوارئ لمحاربة فيروس كورونا. تاريخ الاسترجاع ٢٤ مايو ٢٠٢٠، متاح على: <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/MediaCenter/Pages/NewsDetails.aspx?newsID=1548>
- وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات. (٢٠١٥). *استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠م*. القاهرة: وزارة التعليم العالي.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aleksey, N. Y., Kirill, S. K., Irina, N. K., & Nikita, V. M. (2015). Creation of technical university center of excellence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 235–239. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.517>
- Cornell University, INSEAD, & WIPO. (2019). *The global innovation index 2019: Creating healthy lives—the future of medical innovation*. (12th Ed.). (S. Dutta, B. Lanvin, & S. Wunsch-Vincent, Eds.). Geneva: World Intellectual Property Organization (WIPO).
- European Research and Innovation Area Board (ERIAB). (2014, Feb). *Placing excellence at the centre of research and innovation policy: Draft publication*. Brussels: European Union.
- Hellström, T. (2013). *Centres of excellence as a tool for capacity building: Draft synthesis report*. Paris: Programme on Innovation, Higher Education and Research for Development (IHERD), Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Knapp, D. (2019, Nov 20). *Research at carolina*. Retrieved February 15, 2020, from: <https://cfe.unc.edu/research-at-carolina/>
- Leiden University. (2019, Oct 31). *CWTS leiden ranking 2019*. Leiden University: Centre for Science and Technology Studies. Retrieved December 6, 2019, from: <https://www.leidenranking.com/ranking/2019/list>

- Malloy, E. (2019, Nov 19). *From the director: The CFE vision*. Retrieved February 7, 2020, from: <https://cfe.unc.edu/about/message-from-the-director/>
- Ministry of Skill Development & Entrepreneurship. (2019, Aug 9). *Guidelines for recognition of centre of excellence*. New Delhi: Ministry of Skill Development & Entrepreneurship, Government of India.
- Shanghai Ranking Consultancy. (2019, Aug 15). *Academic ranking of world universities 2019*. China: Shanghai Ranking Consultancy.
- University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence. (2018, Feb 7). *Initiatives and Partnerships* . Retrieved February 15, 2020, from: <https://cfe.unc.edu/initiatives/>
- University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence. (2018, Aug 21). *Staff and contact*. Retrieved February 15, 2020, from: <https://cfe.unc.edu/about/staff-and-contact/>
- University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence. (2019, Feb 19). *Leadership*. Retrieved February 15, 2020, from: <https://cfe.unc.edu/leadership/>
- University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence. (2019, May 21). *Research*. Retrieved February 15, 2020, from: <https://cfe.unc.edu/research/>
- University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence. (2019, May 22). *CFE Grants for Faculty*. Retrieved February 15, 2020, from: <https://cfe.unc.edu/initiatives/cfe-grants/>
- University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence. (2019, Aug 20). *Teaching and learning*. Retrieved February 15, 2020, from: <https://cfe.unc.edu/teaching-and-learning/>



- University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence. (2019, Aug 21). *Leadership: Strategy and Approach*. Retrieved February 15, 2020, from: [https://cfe.unc.edu/leadership\\_old/strategy-and-approach/](https://cfe.unc.edu/leadership_old/strategy-and-approach/)
- University of North Carolina at Chapel Hill, Center for Faculty Excellence. (2019, Nov 19). *Mission and history*. Retrieved February 15, 2020, from: <https://cfe.unc.edu/about/mission-and-history/>
- Volman, M. (2012, Aug). Excellence in education: A question of talent and engagement, In European Network of Education Councils, *Excellence in Education, Report of the Seminar of the European Network of Education Councils*. (pp. 9- 22) .Brussels: European Network of Education Councils (ENEC), with the support of the European Commission DG Education and Culture.
- World Economic Forum. (2019). *The global competitiveness report 2019*. (K. Schwab, Ed.). Geneva: World Economic Forum.