

معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة أنموذجاً)

إعداد

د. عبد التواب سيد عيسى يوسف

قسم أصول التربية كلية الدراسات العليا للتربية
جامعة القاهرة

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة رصد واقع أبعاد النموذج الأوروبي للتميز، تمهيداً لوضع معايير بالنسبة للجامعات المصرية، للوقوف على المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي لهذه الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، واستخدامت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة، على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الدراسات العليا للتربية، الآداب، الحقوق، معهد الليزر، كلية الدراسات العليا الأفريقية) جامعة القاهرة، لاستطلاع آرائهم في المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. وتوصلت الدراسة إلى قائمة بالمعايير المقترحة للتميز، تمثلت في سبعة معايير رئيسة: (الغاية والرؤية والاستراتيجية، القيادة والثقافة المؤسسية، مشاركة المستفيدين، تحقيق قيمة مستدامة، إدارة الأداء وقيادة التحول، تصورات المستفيدين، نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)، تضم بداخلها (٦٠) عبارة فرعية، وتم ترتيب تلك العبارات حسب أهميتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كل معيار من المعايير السبعة بناءً على المتوسط الحسابي لكل محور.

الكلمات المفتاحية: المعايير المقترحة، الجامعات المصرية، التميز الأكاديمي، النموذج الأوروبي للتميز .

Suggested Criteria for Academic Excellence of Egyptian Universities in the Light of the European Model of Excellence (Cairo University as a Model)

Dr. Abdel-Tawab Sayed Eisa Yousef

Foundations of Education

Faculty of Graduate Studies of Education

Cairo University.

Abstract

The study attempted to identify the features of the European model of excellence to find out suggested criteria for academic excellence for Egyptian universities from the viewpoint of faculty members at Cairo University. The study used the descriptive approach. A questionnaire was applied to a group of faculty members in Cairo University faculties such as (Faculty of Graduate Studies for Education, Faculty of Arts, Faculty of Law, Institute of Laser, and Faculty of African Studies) to find out their views on the suggested criteria for academic excellence for Egyptian universities in light of European Model of Excellence. The study set a checklist of the suggested criteria for academic excellence for Egyptian universities in the light of the European model of excellence from the point of view of faculty members. The checklist consisted of seven main criteria (purpose, vision and strategy, leadership and institutional culture, participation of beneficiaries, achieving sustainable value, performance management and transformation leadership, beneficiaries' perceptions, strategic and operational performance). The checklist includes within it (60) sub-phrases, and those phrases were arranged according to their importance from the viewpoint of faculty members in each of the seven criteria based on the arithmetic average for each point.

Keywords: Suggested Criteria Egyptian Universities, Academic Excellence, European Model of Excellence

مقدمة

يُعد الهدف الأساسي لظهور مفهوم التميز Excellence مساعدة المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية على تطوير أدائها، ولتحقيق نتائج غير مسبقة تتفوق بها على منافسيها، بالإضافة إلى تنفيذ الأعمال والمهام بطريقة صحيحة لا يشوبها أي خطأ من خلال استثمار رصيدها المعرفي وتيسر سبل التعلم التنظيمي بين العاملين داخل هذه المنظمات.

لذا يعتبر التميز بمثابة الطريق إلى النجاح المستدام Sustainable Success، والبقاء Survival في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة والغموض والاضطراب، تعيشها الدول ومؤسساتها في الوقت الراهن، وأضحى التميز من القضايا المهمة التي يُعنى بها المنظرون والمخططون والممارسون في الميادين المختلفة سواء الاقتصادية، التجارية، التربوية، فالكل في شتى المجالات يُعنى بالبحث عن طرق الفعالة لتحقيق التميز في المنتجات أو الخدمات المقدمة، وسيظل البحث عن التميز وسبل تحقيقه الشاغل الأكبر للدول والمؤسسات الكبيرة والصغيرة، العامة والخاصة على حد سواء (Michele Rosten, Massiliano, Vaira, 2011, 7)

ومدخل التميز ليس مقتصرًا على الجامعات بالدول النامية فقط، وإنما في الدول المتقدمة فهي تركز على التميز في الأفراد والمجموعات والمنظمات، وأسست جوائز لذلك، حيث طورت نماذج تُرشد إلى كيفية صنع التميز، وحددت معايير لقياس مستوى التميز المحقق، وفي مقدمة تلك النماذج، النموذج الأوروبي للتميز، The European Excellence Model الذي يمثل إطارًا عامًا يساعد المنظمات في تحقيق التميز، وهو أكثر استخدامًا وشيوعًا في العالم المعاصر، ويستخدم هذا النموذج لإصدار الحكم بمنح جائزة الجودة الأوروبية بناء على التقييم الذاتي الذي يعتبر أداة لتحديد جوانب القوة في التنظيم، وكذلك الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتمثل نواتجها خطة للتحسين، والتي تعتبر أساس لتقدم المنظمة نحو تحقيق التميز، وفي الوقت نفسه مساعدة المنظمات التي لديها مبادرات للتحسين على قياس مدى تقدمها (ميرفت صالح ناصف، نهلة عبدالقادر هاشم، ٢٠١٠، ١٤).

وعلى الرغم من المحاولات الجادة لتطوير التعليم الجامعي في الوطن العربي، إلا أن الجامعات العربية دائماً ما تغيب عن المراكز المتقدمة في التصنيفات والتقييمات العالمية، وهذا بلا شك يعود لجملة التحديات التي تقف إدارتها عاجزة عن مواكبتها، وذلك لما تعانيه هذه المؤسسات في إطارها الجامعي من مشكلات ومعوقات إدارية وأكاديمية متنوعة، ومن أبرزها تلك المشكلات المتعلقة بهياكل وإدارات مؤسسات التعليم الجامعي، وضعف آليات منظومة أداؤها الأكاديمي، وزيادة تدهورها النوعي، وضعف تطور نظم تقويم الأداء بها؛ وترتب عليه حرمانها من أساس علمي لعمليات التطوير والتغيير. (شاكر أحمد فتحي، همام بدر اوي زيدان، ٢٠٠٤، ٣)

وما يؤكد ذلك دراسة عبد الإله يوسف الخشاب، مجذاب بدر الغياد، التي أشارت إلى طبيعة التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين مع بيان أهم الإصلاحات المالية والإدارية التي أخذت بها الجامعات في البلدان المتقدمة، وتوجهها نحو أساليب التمويل الذاتي، عن طريق الخدمات والقدرة على التطوير والابتكار وإجراء البحوث التي تقدمها إلى حقل العمل، واستندت الدراسة في ذلك على تجارب بعض جامعات البلدان النامية للتعرف على واقع التعليم الجامعي فيها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التعليم الجامعي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء يواجه مجموعة من التحديات، كما لا يزال الاهتمام بالتعليم في البلدان النامية دون المستوى مقارنة مع البلدان المتقدمة، لذلك أوصت الدراسة بضرورة تبني توجه الجامعة المنتجة، وزيادة الاهتمام بالتعليم الجامعي في البلدان النامية، وتهيئة الكوادر المؤهلة عملياً لقيادة عمليات التنمية فيه.

وتحتاج مؤسسات التعليم الجامعي حتى تنافس، بكفاءة، في أسواقها أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. إن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع؛ لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية. (Khan & Matalay, 2009, 769 , 780).

لذلك يتضح أن التعليم الجامعي في العصر الحالى يواجه تحديات تتمثل بالتغير المستمر الذى يواجهه المجتمع، وهي تحديات ترجع إلى التطورات المتسارعة في عالم اليوم خاصة مع التحرك نحو مجتمع المعرفة والمنافسة العالمية، وأشارت دراسة أسكليتون (Skelton) إلى أن مؤسسات التعليم الجامعي تعمل على ترويج ثقافة التميز باعتبارها أحدي التوجهات المعاصرة لتطوير الأداء الجامعي خاصة بعد أن تزايد النقاش حول التميز التعليمي كبعد مهم في سياسات واستراتيجيات التعليم العالي.

(Skelton, A, 2004, 224)

لذلك يصبح الاستثمار في التميز بالتعليم أحدي التوجهات الحديثة في التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها -على مستوى المدخلات والعمليات- وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية، وارتكزت عملية التطوير والتحسين المستمر بهذه المؤسسات على معايير ومؤشرات عالمية، ونماذج معتمدة لدي عدد من الدول المتقدمة في محاولاتها الجادة لبناء القدرات واستدامة الإنجاز، ومن هذه النماذج الإدارية المتكاملة للبناء المؤسسي، النموذج الصادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) European Foundation Of Quality Management، الذي أصبح معروفاً عالمياً كنموذج للأداء المؤسسي المتميز Excellence Model، والمطبق في دول الاتحاد الأوروبي والذي اعتمده عدد من دول الجوار، خاصة دول الخليج، حيث أصبحت التجربة في دول الإمارات العربية المتحدة مثلاً للتجارب الناجحة عالمياً في هذا المجال (European Association for Quality Assurance, 2013,16)

وتأكيداً فقد اجريت دراسات عدة في هذا المجال، منها دراسة أنانيس (Anninos) التي أشارت إلى أهمية التميز في الجامعات من خلال المدارس الفكرية المختلفة، باعتبارها المؤسسات المنوطة بإنتاج المعرفة وتطبيقها، كما أشارت إلى أن الجامعة باعتبارها مؤسسة ذات طبيعة خاصة يتطلب تحقيق التميز فيها مزيد من التطوير المستمر وإحداث تغيير في الممارسات من خلال تغيير الذهنيات النمطية في إطار ثقافة التميز.

وتسعي الجامعة التي تتسم بالتميز الأكاديمي إلى تحقيق التنوع بأوسع معانيه، حيث أن تنوعه تخصصاته وإطلاق البرامج الأكاديمية الجديدة طريقاً لتحقيق التميز، وتأكيداً لذلك أشارت دراسة تريفور (Trevor) إلى أن تحقيق التميز الأكاديمي في التعليم الجامعي يتطلب بالأساس وجود استراتيجية واضحة لتطوير البرامج الأكاديمية، وصياغة رؤية للتطوير بمشاركة كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب. كما يُعد القبول بالجامعات المميّزة في العديد من الدول أكثر صعوبة؛ حيث يركز على التنافس على الأماكن بهذه الجامعات والتي أصبحت بدورها تتنافس للحصول على مركز وترتيب متقدم بين الجامعات، وقد تأثرت العديد من الجامعات بالاتجاهات العالمية لأنها تعمل في إطار مجتمع دولي أوسع من المؤسسات الأكاديمية وما تحويه من العلماء والباحثين. (داليا طه محمود، ٢٠١٩، ٢٨٤)

ومن الإستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل الجامعات في تطبيق إدارة التميز النموذج المؤسسة الأوروبية للتميز (EFQM) أحد النماذج الرئيسة الصادرة عن European Foundtion For Quality Management والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تعمل على مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أنها نموذج التميز الصادر عنها، ويعتبر كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصاً للجائزة الأوروبية للجودة والتميز (على فلاح الضلعين، ٢٠١٨، ٤١٥).

ويرجع اختيار النموذج الأوروبي للتميز على وجه التحديد عن باقي النماذج؛ كونه يحتوي على معايير صُممت خصيصاً لتتلاءم مع طبيعة التعليم المهني والأكاديمي، حيث اتصفت معايير ومؤشراته بالشمولية في تقييم المؤسسات التعليمية؛ كونها تغطي جميع العمليات التعليمية والخدمية التي تجري فيها، ولما يوفره هذا النموذج من معايير ومؤشرات تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية، لضمان التطوير المستمر والتميز، بالإضافة إلى تقليل التعقيدات الإدارية؛ وتلبية حاجات ورغبات المستفيدين من النظام التعليمي، كل ذلك من أجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته (إيهاب عبدربه سهومد، ٢٠١٣، ١٠٢).

لذا تعرض الدراسة الحالية لدراسات السابقة ذات الصلة لاستكمال الجهود العلمية التي تمت بحيث يتحقق التكامل بين وحدات الدراسات العلمية في مجال معين.

الدراسات السابقة :

يركز هذا الجزء على عرض وتحليل بعض الدراسات السابقة من الأحدث للأقدم ويتم تصنيف هذه الدراسات إلى محورين هما :

- ١- المحور الأول : الدراسات المرتبطة بالنموذج الأوروبي للتميز.
- ٢- المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالتميز الأكاديمي للجامعات المصرية.
- ٣- تعقيب على الدراسات السابقة.

المحور الأول : الدراسات المرتبطة بالنموذج الأوروبي للتميز.

هدفت دراسة السعيد السعيد بدير وآخرون ٢٠١٩، تعرف الأسس النظرية للنموذج الأوروبي للتميز، والاستفادة من معايير النموذج الأوروبي للتميز في تطوير التعليم الفني الصناعي في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات عن واقع هذا التعليم الفني وأهم مشكلاته والاستفادة من النموذج الأوروبي للتغلب على هذه المشكلات وتطوير التعليم الفني. وتوصلت الدراسة إلى آليات مقترحة لعل من أهمها ما يلي:

- نشر ثقافة الجودة والتميز.
- استخدام النموذج الأوروبي للتميز كإطار للقيام بعملية التقييم الذاتي لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بناءً على معايير النموذج الأوروبي كنظام لإدارة الجودة سواء تقدمت المدارس للحصول على الاعتماد أم لا.
- تدريب الأفراد علي كيفية جمع البيانات عن المدارس وتوضيح وشرح معايير النموذج الأوروبي للتميز لجميع العاملين وكيفية إجراء التقييم الذاتي في ضوء مكوناته الثلاثة.
- قياس نتائج تحقيق رضا المجتمع ونتائج المتعلمين والعاملين.
- البدء بوضع خطط للتحسين طبقاً لمعايير النموذج الأوروبي للتميز، وإشراك الجميع في أنشطة التحسين وتسجيل النتائج أولاً بأول.
- توفير متطلبات التحسين من موارد بشرية مدربة وموارد مادية.

دراسة زرزار العياشي، حمزة بن وريدة ٢٠١٩، هدفت معرفة مستوى تطبيق كلية التربية سكيكدة لعناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز، تحديد المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي لإدارة التميز في كلية التربية سكيكدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لرصد واقع الظاهرة موضع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الدائمين بالكلية، (٩٥) أستاذًا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي:

- تحققت معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز التسعة بدرجة (٣.٥٥) ونسبة (٧١%) من وجهة نظر الأساتذة بكلية التربية سكيكدة، وتمثل درجة عالية على المقياس الخماسي للبحث، مما يعني وجود مستوى جيد من الاهتمام بموضوع إدارة التميز، وهو ما يؤكد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية.
- حققت الممكنات بأبعادها الخمس الأولى نسبة (٦٩.٤٤) وبدرجة (٣.٤٥)، وهو ما يميز عن إيجابية قيادة الكلية ونجاح الجهود المبذولة في تحقيق التميز، والتي تتطلب مزيداً من الجهود لزيادة درجة التطبيق.
- حقق بعد النتائج نسبة (٦٩.٤٤%) وبدرجة (٣.٤٥)، وهو الشيء الذي يمثل رضا الفئات المستهدفة عن مخرجات الكلية والاستفادة من هذا الرضا في التحسين المستمر.
- أظهرت الدراسة أن معيار القيادة متوافر بدرجة عالية ونسبة قدرها (٦٨.٨٠%) وفقاً لمقياس الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن القيادة تشجع العاملين على تحقيق غايات وأهداف الكلية وتطوير أنشطتها، كذلك سيمكن الكلية من الوصول إلى التميز المستمر، ومن ثم التنافسية لما له من دور مهم ضمن مفاهيم وعناصر نماذج التميز عموماً والنموذج الأوروبي خصوصاً.

وتوصلت الدراسة لعدة توصيات لعل من أهمها :

- ضرورة استمرار كلية التربية بتطبيق النموذج الأوروبي في الكلية.
- ضرورة إعطاء كلية التربية الاهتمام بتطبيق معيار العمليات بشكل أكبر لأنه أقل المعايير في تطبيقاتها.

- النشر الواسع لمضامين وفوائد تطبيق النموذج الأوروبي للتميز، والإشهار به على مستوى الموقع الإلكتروني للكلية لتستفيد منه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بما فيها الوزارة الوصية وجميع الأطراف ذات المصلحة.
- إجراء دراسة تتناول متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في الكلية من وجهة نظر قيادي الكلية.
- دراسة داليا طه محمود يوسف ٢٠١٩، أشارت إلى تحديد الأسس النظرية لإدارة التميز ومتطلباتها ونماذجها، ومعايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، واقتراح متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة المنيا على ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي:
- أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا يرون أن بعد الإستراتيجية من أبعاد إدارة التميز وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي يتحقق بدرجة عالية.
- أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا يرون أن بعد القيادة من أبعاد إدارة التميز وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي يتحقق بدرجة متوسطة.
- أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا يرون أن بعد إدارة الموارد البشرية من أبعاد إدارة التميز وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي يتحقق بدرجة منخفضة.
- وتوصلت الدراسة لعدة توصيات لعل من أهمها :
 - تكريم قيادة الجامعة لأصحاب الأبحاث العلمية المميزة سنوياً.
 - تفعيل العقوبات الخاصة بالسراقات العلمية للبحوث سواء على أعضاء هيئة التدريس أو الباحثين.
 - تفعيل الشراكات مع المجتمع المدني.

دراسة علي فلاح الضلاعين ٢٠١٨، هدفت وضع معايير مقترحة لتحقيق التميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، من خلال التعرف على درجة أهمية المعايير المقترحة للتميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المناسب لأغراض وأهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة للعام الدراسي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ، من جميع الكليات بجامعة جدة التي تتوزع بالمناطق الجغرافية في محافظة جدة وخليص والكامل، (٤٨٨). واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي:

- درجة أهمية المعايير المقترحة للتميز الإداري في جامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية للمعايير المكونة للاستبانة والدرجة الكلية التي تقيس درجة أهمية المعايير المقترحة للتميز الإداري في جامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات لدرجة أهمية معايير التميز الإداري التي تُعزى للرتبة الأكاديمية . وتوصلت الدراسة لعدة توصيات لعل من أهمها :
- العمل على تطبيق معايير التميز الإداري المقترحة بجامعة جدة .
- العمل على توفير معايير وأسس واضحة لاختيار القيادات في الجامعة.
- ضرورة العمل على تطوير نظام الحوافز للعاملين في الجامعة.

دراسة إكرام عبد الستار دياب ٢٠١٨، هدفت بيان وتوضيح الأسس النظرية لنموذج التميز الأوروبي، وإبراز أهم تطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في كل من الدول الأجنبية والعربية، وتوضيح أوجه الشبه والاختلاف بين تطبيقات النموذج الأوروبي للتميز، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي:

- يتميز النموذج الأوروبي للتميز بالتأكيد على الشفافية وحرية تداول البيانات والمعلومات؛ حيث صممت منظمة الجودة الأوروبية هذا النموذج، ليوضح كافة البيانات والمعلومات الدقيقة عن المؤسسة المراد قياس درجة تميزها، بالإضافة إلى وضع درجة لكل مؤشر؛ لا يترك لهوى المقيم أو لتقديره الشخصي، بل درجات موضوعية مسبقاً لمدي استيفاء التميز بالمؤسسة، وهذا سبب دقة هذا النموذج عن غيره من النماذج.
- استفادت دول الاتحاد الأوروبي من نجاح النموذج الأوروبي للتميز، وقامت بتطبيق معايير ومؤشراته؛ لرصد التميز بمؤسساتها بجميع دول الأعضاء.
- دراسة إيهاب عبد ربه سهمود ٢٠١٣، هدفت الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، والتعرف على الصعوبات التي تشكل عائقاً دون تحقيق الجامعة للجودة والتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (١١٦) مفردة تم اختيارها من الكليات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي:
- أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات، العاملين، العمليات، الشراكات والموارد ، رضا الفئة المستهدفة ، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسة) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز يقل عن ٦٠%، وهو المعدل الافتراضي الذي وضعت الدراسة بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة.
- أن عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي ألا وهو القيادة متوفر بدرجة متوسطة عند المستوي الافتراضي للدراسة.
- أن مستوى تطبيق عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي ألا وهو (الموارد البشرية) غير متوفر عند مستوى الافتراضي للدراسة.

وتوصلت الدراسة لعدة توصيات لعل من أهمها :

- أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصي على رفع مستوي تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها.
- ضرورة مراجعة للخطة الإستراتيجية للجامعة، وذلك من خلال فريق عمل من الخبراء لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك للتعرف على نقاط القوة والفرص لتعزيزها ونقاط الضعف والتهديدات لمعالجتها.
- ضرورة تبني جامعة الأقصي لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز؛ لأن ذلك يمثل تحولاً جذرياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة.
- تدريب جميع العاملين في الجامعة على مفاهيم ومعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز؛ لكونه أحدث ثورة في مفهوم التحسين المستمر في أداء مؤسسات الأعمال.

المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالتميز الأكاديمي للجامعات المصرية.

- دراسة سمر محمد شاهين، ٢٠١٩ هدفت تحديد مدى توافر التميز الأكاديمي في الكليات محل الدراسة، تعرف دور رأس المال النفسي في تدعيم التميز الأكاديمي بجامعة عين شمس، شمل مجتمع الدراسة الكلي (٦١٦) عضواً هيئة التدريس وذلك وفقاً لشبكة المعلومات بجامعة عين شمس، تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (٢١٤) مقسمة على أربع كليات نظرية واثنين كليات تطبيقية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:
- لا توجد أي اختلافات جوهرية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم المتغيرات (رأس المال النفسي، التميز الأكاديمي) وفقاً للعوامل الديموجرافية (النوع، الدرجة العلمية).
 - يوجد اختلاف من حيث (نوع الكلية) وهذا ما تم التوصل إليه عن طريق اختيار صحة الفروض الفرعية الثلاثة الأولى للدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة :

- تنمية رأس المال النفسي على مستوى الأفراد.
- تنمية التميز الأكاديمي على مستوى المنظمة.
- الاهتمام بتحقيق التميز الأكاديمي وأن يصبح جزء من رسالة الكلية وأهدافها.
- تعميق المشاركة بين الموظفين التنفيذيين والإدارة العليا في صنع القرار.

دراسة ولاء محمود عبدالله، إيمان جمعة عبدالوهاب، ٢٠١٨، هدفت وضع تصور مقترح لتطوير منظومة الدراسات العليا بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة بنها في ضوء فلسفة التميز الأكاديمي، والوقوف على دواعي ومبررات تحقيق التميز في الدراسات العليا التربوية، وتحليل واقعها بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة بنها لتحديد منطلقات التطوير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، لرصد هذا الواقع وإبراز نواحي القصور، وتقديم صورة متكاملة عن واقعها يمكن الانطلاق منها في وضع التصور المقترح، واعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلات الشخصية المفتوحة لاستطلاع آراء بعض الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس بقسم أصول التربية كلية التربية جامعة بنها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي:

- برامج الدراسات العليا تقليدية تخلو من الإبداع والابتكارية، تركز على الجوانب النظرية أكثر مما تركز على تنمية الطلاب علمياً ومهنيًا وعملياً.
- لا تتم إجراءات التسجيل بصورة إلكترونية ولكن تتم بصورة يدوية، ولا توجد قواعد بيانات واضحة لطلاب الدراسات العليا والمسجلين للدرجات العلمية.
- اقتصار برامج الدراسات العليا في الدبلوم المهني على شعبة واحدة وهي سياسات التعليم وتخطيطه، وهو ما يعني هدر في الكوادر البشرية والإمكانات المادية .
- لا يوجد نظام معتمد ومعلن لتقييم الأداء التدريسي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس. وأوصت الدراسة بضرورة :
- تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف حول التميز وتشجيع التوافق بإدارة حوار بناء بين أعضاء هيئة التدريس، وإشاعة روح التوافق حول ضرورة التميز كسبيل للبقاء.
- تحقيق الفهم العميق لفلسفة التميز وما يتبع ذلك من التفهم الذهني لفلسفة التغيير المستمر، وتمثل القيم المستهدفة اللازمة لتحقيق العلاقات الأساسية بين أعضاء والداعمة لأساليب التواصل والعمل في فريق لدعم استراتيجيات التميز.
- دعم الإدارة العليا سواء الدعم المعنوي أم المادي لإدارة التغيير باتجاه التميز الأكاديمي في القسم ومتابعة خطته.

- وضع نظم عادلة للحوافز والمكافآت، وكل ما من شأنه تشجيع الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس على توليد الأفكار الخلاقة ووضعها في موضع التنفيذ، ويعتبر هذا مطلباً مهماً وملحاً في تجسيد وتفعيل مفهوم التميز على أرض الواقع. وتوصلت الدراسة لعدة توصيات لعل من أهمها:

- وضع دليل مرجعي للقطاع الأكاديمي ممثلًا بمجال أصول التربية من جانب الخبراء في مجال، وأداة مقننة تساعد على ضمان التميز، وتقييم المخرجات التعليمية والمحصلات المتوقعة التي تتعدى فكرة الحد الأدنى من متطلبات المعارف والمهارات البحثية والشخصية والفنية والحياتية والريادية وكافة الاتجاهات المرغوبة فيها، وصولاً إلى ما يمكن أن نسميه حدود التميز التي لا تقبل بالحد الأدنى ولا تضع حد أقصى.

- رسم سياسات التميز الأكاديمي بالقسم في ضوء السياسات والاستراتيجيات العامة للكلية والجامعة لضمان تحقيق التكامل والانسجام، ووضع آليات لتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس؛ من خلال إقامة ندوات وورش عمل في مجال التميز في التعليم والتعلم والتميز في مجال البحث العلمي.

دراسة نعمان شحادة، هالة الحوراني ٢٠١٤، هدفت تحليل اتجاهات أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية نحو المعايير المقترحة لتقويم التميز في مجالى التدريس والبحث العلمي، بحيث توفر قدرًا أكبر من الشفافية والموضوعية، وقد تم جمع ملاحظات أعضاء هيئة التدريس من خلال توزيع استبانة خاصة على عينة عنقودية ممثلة لكليات الجامعة الإنسانية والعلمية والصحية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي:

- حظيت الفقرات المتعلقة بالإنجازات العلمية التي يؤخذ بها عند النظر في ترقية أعضاء هيئة التدريس بموافقة كبيرة جداً، ويظهر ذلك واضحاً من الدلالة الإحصائية الكبيرة لتلك الفقرات.

- حظيت فقرات المحور الثالث الذي يرتبط بالتميز في البحث العلمي موافقة كبيرة من أفراد العينة خاصة البحوث البيئية والبحوث التطبيقية التي تقوم بها فرق بحثية.

توصلت الدراسة لعدة توصيات ضرورة :

- جعل إجراءات الترقية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس أكثر شفافية مما هي عليه الآن، خاصة وأن ذلك سيترك أثراً إيجابياً على أعضاء هيئة التدريس يدفعهم لبذل جهود أكبر للحصول على الترقية العلمية.
- تطوير آلية اختبار الإدارات الجامعية بحيث تكون أكثر موضوعية وشفافية.
- الحد من تأثير العوامل الشخصية والاستبداد الإداري في إجراءات الثواب والعقاب، خاصة أنه يزيد شعور أعضاء هيئة التدريس بالأمن القانوني.

دراسة الهاللي الشربيني الهاللي ٢٠١٣، هدفت تعرف التحديات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي، مع عرض لبعض النماذج الشائعة في تطبيق مدخل إدارة التميز، هذا بالإضافة إلى تحديد أهم متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بجامعة المنصورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتتضمن عينة الدراسة مجموعة من القيادات والخبراء بجامعة المنصورة، وصل عددهم ٩١ موزعين على كليات (الصيدلة، العلوم، الزراعة، التربية النوعية، التربية، التجارة، الحقوق). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي: أهمية عناصر القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العلماء كمتطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بجامعة المنصورة.

دراسة سام عبد القادر الفقهاء ٢٠١٢، هدفت ارتباط استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم مع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، وإلى إبراز أهمية تطوير هذه الاستراتيجيات وتنفيذها من خلال عرض تجربة جامعة النجاح الوطنية؛ ليفيد قادة الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى من هذه التجربة، وبما يسهم في تقديم مؤشرات تنفيذ القرارات الاستراتيجية الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية، واستدامتها لمؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي:

- تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم قد جسّد الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء وإعطائها بعداً مؤسسياً حقيقياً. وإن اتباع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى العملية الأكاديمية قد أسهم في تغيير أسس المنافسة مع الجامعات،

- إذ تجاوزت الأسلوب التقليدي إلى أسلوب عصري، يعتبر الطالب محوراً للعملية الأكاديمية.
- هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة.
- وتوصلت الدراسة لعدة توصيات لعل من أهمها :**
- هناك ضرورة لزيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز، وتخصيص وقت كاف لها، ومكافأة الجهود المتميزة .
 - ضرورة سعي الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، باستخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية، لكن بمحتوى استراتيجي مختلف عما هو في القطاع التجاري الخاص، يعكس رسالة الجامعة وأهدافها، ويعتمد على إجراء تحسينات وتميز في العمليات التي تضمن سلامة مخرجاتها.
 - ضرورة إيجاد نوع من التوازن بين العمل التدريسي والعمل البحثي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات فهذا له مضامين هامة تتعلق بالمعايير المستخدمة في عملية تقويم التميز.
- دراسة تغريد عيد الجعبري ٢٠٠٩،** هدفت إجراء دراسة تقييمية لتحديد واقع عناصر إمكانات إدارة التميز لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وتحديد مستوى أداء هذه المؤسسات في ضوء نتائج الأعمال المقترحة لإدارة التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء مؤسسات التعليم العالي، ومسؤولي وحدات التخطيط والتطوير ومسؤولي وحدات الجودة، وتوصلت الدراسة إلى
- عدة نتائج لعل من أهمها:**
- جاءت درجة ممارسة عناصر الممكّنات لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية وهي (القيادة بالإبداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، إدارة العمليات) متوسطة.
 - مؤسسات التعليم العالي ذات مستوى أداء متوسط فيما يتعلق بمؤشرات البقاء والاستمرارية إضافة إلى المؤشرات المتعلقة بالتفوق والتميز على مستوى رضا الطلبة والعاملين والتأثير على المجتمع وفاعلية المؤسسة ونتائج تعلم الطلبة.

وتوصلت الدراسة لعدة توصيات لعل من أهمها :

- نشر ثقافة التميز من خلال ورشات العمل والمؤتمرات الدورية.
 - وضع أدلة موحدة للتقييم الذاتي لأغراض التميز لإرشاد مؤسسات التعليم العالي ومساعدتها في القيام بذلك.
 - وضع معايير مرجعية لمؤشرات الأداء الجيد يتم من خلالها المقارنة المرجعية وتحديد مستوى كل مؤسسة في رحلتها للتميز.
 - التركيز على النوعية أكثر من الكمية بالنسبة للطلبة المقبولين.
- هدفت دراسة سمير القطب ٢٠٠٩، الوقوف على ماهية فلسفة التميز في التعليم الجامعي، واقتراح نموذج لجامعة مصرية متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية. واستقراء معايير التميز في التعليم الجامعي من واقع الأدبيات التربوية، والوقوف على دواعي مراجعة نموذج الجامعة التقليدي والاتجاه لبناء جامعة متميزة، واستقراء التجارب والخبرات العالمية التي تستهدف التميز في التعليم الجامعي، وبناء نموذج الجامعة المصرية المتميزة في إطار التجارب والخبرات العالمية، واقتراح آليات لتطبيق النموذج المقترح للجامعة المتميزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، استخدمت الدراسة استبانته لنموذج مقترح لجامعة متميزة تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، تكونت من (٦٩)، منهم ٤٥ من الذكور و ٢٤ من الإناث. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي:**
- بناء نموذج الجامعة المصرية المتميزة واقتراح آليات لتطبيق النموذج المقترح للجامعة المتميزة.
 - أهم الآليات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية لجامعة مصرية متميزة هي: تحسين مظهر الحرم الجامعي العام بحيث يسوده النظام والنظافة والترتيب والتناسق، والرقي في التجهيزات الخاصة بالمرافق والمكتبة والمدرجات والمعامل والسكن، وتشجيع بحوث الفريق التي تقوم على تكاملية الأفكار وجودة النتائج العلمي.

وتوصلت الدراسة لعدة توصيات لعل من أهمها :

- وضع معايير علمية عالمية لاختيار القيادات الجامعية الإدارية والأكاديمية.
- ورسم خريطة لتخصصات أقسام وكليات الجامعة تتكامل مع خريطة التنمية في المجتمع.
- استحداث برامج خاصة لرعاية الموهوبين والمتفوقين واستقطابهم وتشجيعهم على مزيد من التفوق.

دراسة ناتاليا **Natalya, Tatiana & Ludmila,2008** هدفت تعرف مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى تحقق التميز وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على الأدبيات السابقة، ودراسة الحالة من خلال التطبيق على جامعة **Mordovia State** في روسيا، وتم عمل الاستبيانات التي وزعت على الطلبة والعاملين والزائرين بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة في الجامعة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي:

- تعريف للتقييم الذاتي على أساس أنه عملية منظمة لتحديد نقاط القوة والميزات التنافسية للمؤسسات بالإضافة إلى الأمور التي تحتاج إلى تحسين بالاعتماد على فلسفة الجودة الشاملة ونماذج التميز.
- قدمت الدراسة مقارنة ما بين عملية التقييم الذاتي للأداء والطرق التقليدية الأخرى في الجامعة، وأوضحت أن نجاح عملية التقييم تعتمد على التزام الإدارة العليا بالدرجة الأولى، كما بينت فوائد إجراء التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر ومنظم .

هدفت دراسة **ياو Chung Yao Ho,2006** تقديم معايير مقترحة للتميز العالي الصيني في سياق العولمة، ووصف استراتيجيات للبلدان النامية في تحديث نظام التعليم العالي في زمن العولمة لتحقيق التميز من خلال مكونات الجامعة الأساسية، وفي جميع أنحاء العالم تشهد أنظمة التعليم العالي إعادة هيكلة رئيسية لتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى العالمي. بريطانيا وألمانيا والصين قد أعلنت إصلاحات رئيسه لبناء جامعات النخبة من أجل البقاء في الصدارة في ظل اقتصاد المعرفة، والصين اليوم على وجه

الخصوص، استثمرت المليارات لبناء الجامعات التي تنافس على مستوى العالم باعتبارها استراتيجية وطنية لمواجهة تحديات المنافسة العالمية للسعي نحو تحقيق التميز، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التفاعلي (الحقلي). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي:

- تم تحديد خمسة عناصر رئيسة للعولمة في التعليم العالي، وهي التميز بأعضاء هيئة التدريس والطلاب الموهوبين ووفرة الموارد الكافية وحجم الجامعة والبعثات والأبحاث المنشورة، وبنيت على خريطة معرفية موافقة لذلك.
- تعزيز القدرة التنافسية الوطنية.

تعقيب على الدراسات السابقة :

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مصطلحات ومحاوير الدراسة الحالية المتعلقة بالتميز، وكذلك التعرف على النموذج الأوروبي للتميز كأحد أشهر وأبرز وأحدث آليات التقييم الذاتي المؤسسي، والوقوف على معايير النموذج .
- من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ تم رصد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الراهنة من حيث :

١- موضوع الدراسة :

- اتفقت الدراسة الراهنة في موضوعها مع بعض الدراسات السابقة كدرسة (إيهاب عبدربه سهود، ٢٠١٣) بشكل جزئي بالاستناد إلى معايير النموذج الأوروبي للتميز، كما أشارات دراسة (إكرام عبد الستار دياب، ٢٠١٨) إلى بيان وتوضيح الأسس النظرية لنموذج التميز الأوروبي، وإبراز أهم تطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في كل من الدول الأجنبية والعربية، وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين تطبيقات النموذج الأوروبي للتميز، في حيث تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي للتعليم العالي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة.

٢- المنهج المستخدم في الدراسة :

- اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي كدراسة ولاء محمود عبدالله بيومي، إيمان جمعة عبدالوهاب، ٢٠١٨، ودراسة الهلالي الشربيني الهلالي، ٢٠١٣، ودراسة تغريد عيد الجعبري، ٢٠٠٩، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج المقارن مثل دراسة إكرام عبد الستار دياب، ٢٠١٨، ودراسة هبة حسن عبدالسلام الطويل، ٢٠١٩.

٣- نتائج الدراسة :

- أجمعت بعض الدراسات السابقة على أهمية التميز الأكاديمي ونماذج التميز وعلى رأسها النموذج الأوروبي في التعليم الجامعي، من هذه الدراسات دراسة علي فلاح الضلاعين، ٢٠١٨، ودراسة Natalya, Tatiana & Ludmila, 2008، دراسة سام الفقهاء، ٢٠١٢، دراسة ولاء محمود عبدالله بيومي، إيمان جمعة عبدالوهاب، ٢٠١٨.

مشكلة الدراسة :

- في ضوء أدبيات الدراسة، وأهمية تحديد معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وفي ضوء الدراسات العربية والأجنبية عن التميز في التعليم العالي والجامعي، والنموذج الأوروبي للتميز، أكدت عدد من الأدبيات أن النموذج الأوروبي للتميز يعد أفضل أداة لتقييم الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي وتميزة، وأكدت على صلاحيته للتطبيق في المؤسسات التعليمية كدراسة Ioncica Maria et al, 2009, 411، والتي أوصت إلى عملية تشخيص شاملة وواقعية تسهم في تطوير استراتيجيات، لتحسين جودة التدريب والخدمات التعليمية بؤسات التعليم الجامعي، ومصر ليست بمنأى عن ثقافة التميز بمؤسساتها، فهي إحدى الدول التي لا تعيش بمعزل عن الأحداث والتطورات العالمية.

- في ضوء أهمية التصنيفات العالمية للتعليم العالي وخاصة الجامعات بكونها من أهم أساليب تقويم التعليم العالي والتي تعكس جانباً مهماً من جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وباعتبارها أداة تخلق التميز وترفع روح المنافسة والسباق بين مؤسسات التعليم الجامعي للفوز بمراكز متقدمة بما يعزز من سمعة الجامعة الأكاديمية وتميزها (سماح محمد سيد أحمد، ٢٠١٨، ١٨).
- تأكيداً لذلك التصنيفات العالمية للجامعات مثل تصنيف شنغهاي الذي وجدت جامعة مصرية واحدة ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة في الترتيب الأكاديمي للجامعات العالمية وهي جامعة القاهرة، تواجدت للمرة الأولى في الترتيب وحصلت على المركز ٤٠١ ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة لعام ٢٠١٤. (Academic Ranking of World University, 2014)، بينما في تصنيف الويبوميتريكس الذي صدر في يوليو ٢٠١٤ احتلت جامعة القاهرة المركز ٣٥٨ من بين أكثر من ٢٢ ألف جامعة على مستوى العالم (Ranking Web of Universities, 2014)، ولم تحتل جامعة القاهرة أي مركز بين أفضل ٤٠٠ جامعة على مستوى العالم وفقاً لتصنيف تايمز للتعليم العالي لعام ٢٠١٣-٢٠١٤ (The World University Ranking, 2014)، وفي عام ٢٠٢٠م حصلت جامعة القاهرة على المركز ٤٠١، والاسكندرية حصلت على المركز ٧٠١، وعين شمس حصلت على المركز ٨٠١، وجامعة الزقازيق حصلت على المركز ٩٠١ في الترتيب (The World University Ranking, 2020)
- ونظراً لأن هذه التصنيفات يمكن الاستدلال بها على جودة المؤسسات ومدى تقدم أدائها؛ فاخفاء اسم الجامعة في أحد التصنيفات أو تأخرها في تصنيف آخر يدل على قصورها في جوانب معينة.
- في ظل هذه التصنيفات العالمية للجامعات لا يمكن للجامعات المصرية أن تحقق أهدافها إذا كانت أوضاعها غير مستقرة وبرامجها وخريجها غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، وأهداف المؤسسة الجامعية غير محددة المعالم، لذا

جاء الاهتمام بتطوير أداء مؤسسات التعليم الجامعي من خلال معايير مقترحة للتمييز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتمييز. من هذا المنطلق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي :
ما أهم المعايير الجديدة المقترحة للتمييز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتمييز ؟

يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية :

- ١- ما ملامح النموذج الأوروبي للتمييز ؟
- ٢- ما أبعاد التمييز الأكاديمي للجامعات المصرية، وخصائصه؟
- ٣- ما واقع المعايير الحالية للتمييز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتمييز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ؟
- ٤- ما أهم معالم التصور المقترح للمعايير الجديدة للتمييز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتمييز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ؟

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- ١- تعرف ملامح النموذج الأوروبي للتمييز .
- ٢- الوقوف على أبعاد التمييز الأكاديمي للجامعات المصرية.
- ٣- الوقوف على المعايير الحالية الواقعية للتمييز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتمييز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة.
- ٤- الوصول إلى تصور مقترح للمعايير الجديدة للتمييز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء المعايير السابقة.

أهمية الدراسة : تتمثل في الأهمية النظرية والتطبيقية على النحو التالي :**• الأهمية النظرية :**

- يمثل إضافة جديدة للمكتبة التربوية لمعالجته واحدة من القضايا المهمة في التعليم الجامعي وهو التميز الأكاديمي.
- يساعد القيادات في التعليم الجامعي على وضع اللبنة الأساسية لجائزة وطنية مصرية ممكن أن تمنحها وزارة التعليم العالي للأداء المتميز، وذلك أسوة بكثير من العربية والأجنبية.
- تركز على موضوع التميز، وبناء معايير لتحقيق التميز الأكاديمي، حيث نقل الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية بشكل عام والبيئة المحلية بشكل خاص، على حد علم الباحث، لذلك تأتي هذه الدراسة لتسهم في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات المتعلقة بمجال العمل الأكاديمي في مؤسسات التعليم الجامعي. كما يؤمل أن تكون منطلقاً لبناء معايير للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية.

• الأهمية التطبيقية :

- يمكن أن توفر هذه المعايير تغذية راجعة لإدارة الجامعة لتفادي نقاط الضعف وعلاجها واستثمار نقاط القوة وتطويرها .
- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في عدة نواحي تطبيقية تهم المسؤولين في التعليم العالي عامة والتعليم الجامعي خاصة، في وضع برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية وصقل مهاراتهم تجاه التميز الأكاديمي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

منهج الدراسة :

تقتضي طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي، لرصد الواقع بما يسهم في تغيير الظروف التي تحكم هذا الواقع من خلال دراسة ميدانية يتم فيها استخدام استبانته، يتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الدراسات العليا للتربية، الآداب، الحقوق، معهد الليزر، كلية الدراسات العليا الأفريقية) جامعة القاهرة، لاستطلاع آرائهم في المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- **الحدود الموضوعية :** تناولت الدراسة الميدانية في حدها الموضوعي المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، ومن ثم ترتيب المعايير وفق ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية.
- **الحدود الزمانية :** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الدراسات العليا للتربية، الآداب، الحقوق، معهد الليزر، كلية الدراسات العليا الإفريقية) جامعة القاهرة.
- **الحدود المكانية:** تم اختيار جامعة القاهرة لتطبيق الدراسة للأسباب الأتية :
 - محل عمل الباحث.
 - جاءت جامعة القاهرة عام ٢٠١٦ وفق التصنيف التايمز للتعليم العالي لترتيب الجامعات العالمية، في المرتبة (٦٠١ - ٨٠٠) ، وتراجع ترتيبها في عام (٢٠١٩) لتصل إلى الترتيب من (٨٠١ - ١٠٠٠)

مصطلحات الدراسة :**• معايير (Criteria) :**

يقصد بها مستويات معيارية تستخدم كمقياس للحكم على أهمية، أو قيمة جانب ما له علاقة بالموضوع الذي تستخدم فيه تلك المعايير. (على فلاح الضلعين، ٢٠١٨، ٤١٥) أو المواصفات والقواعد التي نحكم من خلالها أو نقيس عليها سلوكيات الأفراد، أو الجماعات أو الأعمال، وأنماط التفكير والإجراءات. (سيسي أكاندو، ٢٠١٨، ١٤٣)

التعريف الإجرائي للدراسة : مستويات معيارية لتحقيق التميز الأكاديمي في جامعة القاهرة ، والتي يتم تقدير درجة أهميتها بناءً على وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الدراسات العليا للتربية، الآداب، حقوق، معهد الليزر، كلية الدراسات العليا الإفريقية) جامعة القاهرة باعتبارهم المنوط بهم قيادة التغيير داخل الجامعة وتحقيق التميز.

• التميز الأكاديمي : Academic Excellence

يقصد بالتميز الأكاديمي قدرة الفرد على تحقيق نتائج غير مسبوقه في مجال التدريس الجامعي والبحث العلمي مما يؤهله على المشاركة في نهضة الأمة وحل مشاكلها ومواجهة التحديات التي تعترض تقدمها(هبة حسن عبدالسلام الطويل، ٢٠١٩، ٩).

يقصد بالتميز الأكاديمي في التعليم الجامعي: نهج متكامل للتقييم والتخطيط والتحسين، يتم من خلاله وضع معايير أساسية لتقييم الجودة والفاعلية في المؤسسات التعليمية، وكذلك الحياة الأكاديمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وبرامج الخدمات التعليمية، فضلاً عن فلسفة ومعايير قياس وتتبع الإنجازات التنظيمية التي يمكن من خلالها مقارنة أعمال الجامعات بغيرها من المؤسسات المناظرة لتوفير الأساس الذي يمكن من خلاله دعم عملية اتخاذ القرارات، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك من أجل تحقيق التميز. (Ruben, 2007, 5)

التعريف الإجرائي للدراسة: قدرة جامعة القاهرة على تحقيق نتائج غير مسبوقه في مجال التدريس الجامعي والبحث العلمي مما يؤهله على المشاركة في نهضة الأمة وحل مشاكلها ومواجهة التحديات التي تعترض تقدمها.

• النموذج الأوروبي للتميز : the European Model of Excellence

يقصد به : نموذج قائم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في كونه يقيس التميز في الأداء خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسرة، وينحقق ذلك من خلال القيادة التي تقوم بتوجيه وبصياغة السياسات، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة. (علي السلمي، ٢٠١٧، ٢٦٠) ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد نموذج واحد للتميز الأوروبي، بل هناك عديد من الإصدارات، أبرزها إصدار ٢٠١٠، وتم تطوير بنوده في إصدار جديد وهو إصدار ٢٠١٣.

التعريف الإجرائي للدراسة: عبارة عن أداء عملية لمساعدة مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته بالمؤسسة.

خطوات السير في الدراسة :

سعيًا نحو الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيقًا للأهداف التي تم تحديدها، تتحدد

خطوات السير في الدراسة في أربعة محاور يتم عرضها على النحو التالي :

المحور الأول: ملامح النموذج الأوروبي للتميز ويشمل :

أولاً : نبذة تاريخية عن النموذج الأوروبي للتميز.

ثانياً : فلسفة النموذج الأوروبي للتميز.

ثالثاً : مبادئ النموذج الأوروبي للتميز.

المحور الثاني: الأسس النظرية للتميز (أبعاده ، خصائصه) ويتضمن:

أولاً : مفهوم التميز الأكاديمي وأهدافه .

ثانياً: فلسفة التميز ومبادئه بمؤسسات التعليم العالي والجامعي.

ثالثاً : خصائص التميز الأكاديمي ومدخله.

رابعاً : أبعاد التميز الأكاديمي ومعوقاته.

المحور الثالث: واقع المعايير الحالية للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية. في ضوء

النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ويتضمن

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية.

ثانياً : تحليل النتائج وتفسيرها.

المحور الرابع : التصور المقترح للمعايير الجديدة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية

في ضوء المعايير التي توصلت إليها نتائج الدراسة.

المحور الأول : النموذج الأوروبي للتميز:

سعيًا نحو تحقيق الهدف الأول من الدراسة والذي ينص على: تعرف ملامح النموذج

الأوروبي للتميز، لذا يتناول هذا المحور نبذة تاريخية عن النموذج وفلسفته، ومبادئه

ومعايير النموذج الأوروبي للتميز.

(١) نبذة تاريخية عن النموذج الأوروبي للتميز:

بعد إنشاء الاتحاد الأوروبي عام ١٩٨٦م قام عدد من رؤساء المنظمات العملاقة

بأوروبا مع عدد من خبراء الجودة والنظم الإدارية بإنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة

الجودة في عام ١٩٨٨م في بروكسيل بمقر الاتحاد الأوروبي بدولة بلجيكا، وتم الإعلان

الرسمي عن النموذج التميز الأوروبي في نسخته الأولى عام ١٩٩١ عن طريق المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM والمتكونة من أكثر من ٨٠٠ عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامة، بهدف مساعدة المؤسسات على المشاركة في أنشطة التحسين؛ لتحقيق رضا الزبون والعاملين وإدارة المعرفة، والتأثير على نتائج العمل والمجتمع؛ مما يؤدي إلى تحسين مستويات أداء المؤسسات من منظور شمولي (مراد كواشي، ٢٠١٣، ٣٢٣).

ويتم منح الجائزة إلى أربع فئات من المنظمات هي : الشركات الكبيرة، والدوائر والوحدات التشغيلية للشركات، ومنظمات القطاع العام، والمنظمات الصغيرة والمتوسطة. وفي عام ١٩٩٩ ظهر نموذج التميز في نسخته الثانية بشكل جديد بعد إشهار المفاهيم الأساسية للتميز وفق منطق الرادار، ثم تطور النموذج في نسخته الثالثة عام ٢٠٠٣، وبالحفاظ على مبدأ استدامة النجاحات. استمر النموذج في التحسين والتطور بظهور النسخة الرابعة الأكثر انتشار في العالم العربي عام ٢٠١٠، والتي استعانت بها عديد من الدول والمنظمات العربية لبناء وتطوير ونظم التميز المؤسسي الخاصة بها، وأخيراً ومع بداية عام ٢٠١٣ ظهرت النسخة الخامسة والمعمول بها حالياً على صعيد واسع من العالم. (خلفي عيسى، داخني وهيبة، ٢٠١٧، ١٠٦)

أما النسخة السادسة والأخيرة من النموذج فقد ظهرت في أكتوبر من عام ٢٠١٩، محدثة تغييراً في شكل النموذج ومعاييرها، إذ تم تقسيم النموذج إلى ثلاث مراحل، ونقلص عدد المعايير إلى سبعة معايير بدلاً من تسعة، كما تم التأكيد، في هذا الإصدار الجديد، بشكل خاص على أولوية التركيز على المستفيد، والتواصل المستمر مع المستفيدين الرئيسيين، وفهم العلاقة السببية بين ما تقوم به المؤسسة ولماذا تقوم به وكيف تقوم به وما النتائج التي تحققها مما تقوم به. (Jaroslav Nenadal, 2020, 19) ويعتبر هذا النموذج من أسباب نجاح المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها حيث يتم تقسيم المنظمات وفق سلم النموذج الأوروبي إلى :

- منظمات ملتزمة بالتميز وهنا تحصل المنظمات ما بين ٢٠٠-٣٩٩ نقطة.
- منظمات معروفة بالتميز وهنا تحصل المنظمات ما بين ٤٠٠-٥٩٩ نقطة.
- منظمات تصل إلى التميز العالمي وهنا تحصل المنظمات ما بين ٦٠٠-١٠٠٠ نقطة.

٢) فلسفة النموذج الأوروبي للتميز :

تتلور فلسفة هذا النموذج في أن التميز في الأداء وخدمة المستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من الموظفين وغيرهم، والمجتمع بمؤسساته؛ والذي يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدبر العمليات المختلفة بالمؤسسة، ويشكل النموذج الأوروبي للتميز أحد الأطر الرئيسة لمساعدة الجامعات على تعزيز قدراتها التنافسية، ويحقق استدامة التميز للأداء الجامعي، ويساعد الجامعات على توظيف واستثمار مواردها البشرية، وعلى وضع خطط عمل واقعية لإدارتها. (سلطان سعيد عبده المخلافي، ٢٠١٨، ١٥٨)

ويشير (هاني رزق الألفي) أن فلسفة النموذج الأوروبي في التميز لا يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدبر العمليات المختلفة بالجامعات فحسب، وإنما من خلال خدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين، وغيرهم والمجتمع بأسره، ومن ثم تستطيع الجامعة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز، لذا تركز تلك الفلسفة على أربعة مبادئ رئيسة تتمثل في:

- ١- القيادة التي توجه وترشد الموارد البشرية لأداء العمل بشكل أفضل.
- ٢- المستفيدين (داخل الجامعة وخارجها) وهم الحكم النهائي على تميز الجامعة.
- ٣- الأداء المتميز نتيجة لاستثمارات قدرات الموارد البشرية والاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية.
- ٤- التحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة، والتي يتعين أن تلبى توقعات المستفيدين المتغيرة. (هاني رزق الألفي، ٢٠١٦، ٤١)

٣) المبادئ الأساسية للنموذج الأوروبي :

ومن حيث المبادئ الأساسية للنموذج الأوروبي في الإصدار الخامس والتي ظهر مع بداية عام ٢٠١٣ أكد على مجموعة من المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام وهي المبادئ

- الأساسية لنموذج التميز EFQM بالنسبة لأي مؤسسة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة المتميزة هي: (إيهاب عبدربه سهود، ٢٠١٣، ٢٨)
- التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوى العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع فى مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. إن "إدارة التميز" تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو فى الأساس المعيار الأهم فى الحكم على تميز الإدارة من عدمه.
 - التركيز على العملاء Customer Focus حيث العميل هو فى النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى. وتستطيع "إدارة التميز" تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسى فى السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.
 - القيادة الفعالة والأهداف الواضحة Consistency of Purpose and Leadership من أهم محددات الأداء التنظيمى، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.
 - الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق Management by Processes and Facts حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها فى شكل عمليات مترابطة Inter-related تجرى إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة وممتددة.
 - تنمية وتمكين الأفراد العالمين بالمنظمة People Development and Involvement حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. إن البشر هم أثنى ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص "إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة فى خلق بيئة

تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

- التعلم المستمر والابتكار والتجديد والـ Continuous Learning, Innovation and Improvement شرط مهم لتحقيق "إدارة التميز" حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات ونفادى العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويفصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة Win-Win Relationship.

- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة Public Responsibility واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.

ومع التطوير والتغيير الذي يجرى على النموذج بشكل مستمر على مكوناته إلا أن المبادئ الأساسية التي يبني عليها النموذج تعتبر هي الجزء الثابت عبر الزمن، وبغض النظر عن حجم المؤسسة وطبيعة عملها سواء أكانت قطاع عام أو خاص أم قطاع أعمال، فإن المبادئ الأساسية للنموذج تتمتع بدرجة كبيرة من الأهمية لا تتناقص مع مرور الزمن، وهذا الإصدار الأخير من النموذج ٢٠٢٠ لا يختلف عن سابقه من حيث تأكيده على المبادئ التالية: (EFQM,2020 ,p5)

- المستفيد كأولوية للمؤسسة .
- التركيز طويل المدى على المستفيدين.
- فهم العلاقة السببية بين ما تفعله المؤسسة، وكيف تفعله، وما النتيجة من فعله.
- خلق القيمة المضافة المستدامة.

ومن ثم فإن النموذج في صيغته الجديدة يؤكد على مجموعة من المبادئ الأساسية وهي : الاستدامة، ومشاركة المستفيدين، ومنظور النظم، وتطوير القدرة التنظيمية، كما يعتبر التفكير التصميمي من المبادئ الأساسية الضمنية الفريدة.

في ضوء ما سبق يتضح أن النسخة السادسة والأخيرة من النموذج تختلف عن سابقتها، حيث كانت النسخة السابقة تتضمن مجموعة من ثمانية مبادئ للتميز نص عليها بشكل صريح، أما هذه الإصداره فالمبادئ فيها ضمنية، مع التأكيد على المبادئ السابقة للنموذج. ويعتبر الهدف الرئيس وراء تطبيق هذا النموذج رفع مستوى تقييم الممارسات المختلفة للمنظمات مما يزيد من تميزها، ويرفع مستوى أدائها من خلال مجموعة متنوعة من التقييمات والمعايير التحليلية ، كما يستخدم النموذج لثلاث أهداف أخرى:

- **الهدف الأول** إطار مرجعي لإدارة الجودة ويأتي نتيجة إدراك المنظمة للمناخ التنافسي الذي تعمل فيه، ومن ثم العمل على تحسين الجودة حيث إنه بمجرد اتخاذ القرار يتم عقد برامج تدريبية لتعرف الأفراد النسق الفكري لنموذج التميز.
- **الهدف الثاني** للنموذج كأداة للتقييم الذاتي للوقوف علي نقاط الضعف ونقاط القوة واعداد خطط التحسين.
- **الهدف الثالث** للنموذج كأداة للحصول علي جائزة الجوده المحليه والاوروبية، حيث تقوم المنظمات التي قطعت شوطاً ملحوظاً في تحقيق الجودة فتسعى إلى تطبيق النموذج كوسيلة للحصول علي جائزه الجوده الأوروبية.(السعيد السعيد بدير، ٢٠١٩، ١١٥)

٤) مكونات النموذج الأوروبي للتميز:

تم تطوير النموذج الأوروبي للتميز لكي يوفر إطاراً يمكن من خلاله للمؤسسات أن تحدد فعالية عمليات تطوير وتنفيذ استراتيجياتها، ولذلك فالنموذج ليس قائمة فحص (Check List) إنه إطار غير إلزامي يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتطبيقه بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تعمل به، وقد تم مراجعة النموذج أكثر من مرة خلال السنوات الماضية حيث تم إضافة أفكار جديدة، وتم إدماج متطلبات تشريعية وتنظيمية، وتم تعديله ليواكب التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وصدرت

النسخة السادسة والأخيرة من النموذج في ٢٠١٩، ويتكون النموذج في نسخته الأخيرة من ثلاثة أجزاء وهي. (Jaroslav Nenadal,2020,19)

- **المبادئ (المفاهيم) الأساسية للتمييز:** تحديد المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية التي يقوم عليها النموذج والتي تربط معايير التميز ببعضها البعض، وتستخدم هذه المفاهيم لتقديم نظرة شمولية عن التميز، وقد جاءت ضمنية ولم تأت صريحة كالنسخة السابقة للنموذج.
- **المعايير:** وهي بمثابة الجزء الأكثر أهمية في النموذج، وتتضمن ٢٣ معياراً فرعياً تتدرج تحت المعايير السبعة الرئيسة، وتستخدم هذه المعايير لفهم التفاصيل داخل المؤسسة.
- **منهجية رادار:** هي أداة بسيطة ولكنها قوية لقيادة تحسين منهجي في جميع مجالات المنظمة، أداة فاعله تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أي مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام.

٥) معايير النموذج الأوروبي للتمييز: (EfQM)

يعتبر النموذج في نسخته السادسة والأخيرة والتي تعرف بنموذج ٢٠٢٠ إطاراً ومنهجية حيوية تساعد المؤسسات والأفراد على التغلب على التغيرات والتحولات التي تواجهها المؤسسات في عالم اليوم، وقد تتضمن بعض التغيرات في جانب المعايير حيث تقلص عدد المعايير إلى سبعة معايير بدلاً من تسعة، وتدرج هذه المعايير تحت ثلاث مراحل ويمكن تفصيلها على النحو التالي: (Jaroslav Nenadal,2020,p20-25)

١- **المرحلة الأولى:** مرحلة الإعداد: وتتضمن المعايير التالية:

- الغاية والرؤية والاستراتيجية.
- القيادة والثقافة المؤسسية.

٢- **المرحلة الثانية:** مرحلة التنفيذ: وتتضمن المعايير التالية:

- مشاركة المستفيدين.
- تحقيق قيمة مستدامة.
- إدارة الأداء وقيادة التحول.

٣- المرحلة الثالثة : مرحلة النتائج: وتتضمن المعايير التالية :

- تصورات المستفيدين.

- نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

١- المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد (التوجه) : **First Stage Direction:**

يقصد بها أن المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق نتائج مبهرة تلبى بل وتتجاوز توقعات المستفيدين- عليها أن تحدد الغايات، وأن توضع الرؤية، وتطور استراتيجية تركز على إيجاد قيمة مضافة مستدامة، وتبني ثقافة الربح لجميع الأطراف، ومن ثم يمهّد تحديد التوجه بهذه الطريقة السبيل أمام المؤسسة لكي تتولى قيادة المؤسسات في نظامها البيئي المحيط، وتضمن مركزها الجيد من أجل تحقيق خططها المستقبلية، وتتضمن هذه المرحلة المعايير التالية :

أ- الغاية والرؤية والاستراتيجية : (١٠٠ نقطة)

يوضح هذا المعيار إلى أن المؤسسات المتميزة تعرف بتوافر غايات محفزة، ورؤية طموحة، واستراتيجية قابلة للتنفيذ، حيث تتضمن غايات المؤسسة توضيح السبب وراء أهمية ما تقوم به، كما تعمل على إيجاد البيئة المناسبة لخلق وتوصل القيمة المستدامة للمستفيدين، وتتصف الرؤية في المؤسسات المتميزة ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل، كما تهدف إلى توفير مرجعية واضحة لمسارات الأنشطة الحالية والمستقبلية، كذلك توفر بالتزامن مع غايات المؤسسة الأسس التي يستند عليها بناء الاستراتيجية، أما عن استراتيجية المؤسسة فهي تصف الطريقة التي تعتمدها المؤسسة استخدامها لتحقيق غاياتها، وتفصل خططها التي تستخدم لتحقيق أولوياتها الاستراتيجية، والعمل على تحقيق رؤيتها. ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية :

- تحديد الغاية والرؤية .

- تحديد وفهم احتياجات المستفيدين.

- فهم قدرات وتحديات النظام البيئي الذي تعمل فيه.

- تطوير الاستراتيجية.

- تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء.

ب- القيادة والثقافة المؤسسية: (١٠٠ نقطة)

يشير هذا المعيار إلى أن القيادة تتضمن مستويين؛ المستوى التنظيمي، وهو القيادة على مستوى المؤسسة ككل، حيث تكون المؤسسة ذاتها قائدة لغيرها من المؤسسات في بيئتها، وتعمل كمنوذج تحتذيه المؤسسات الأخرى، أما المستوى الفردي فتظهر القيادة فيه كنشاط مستمر وليس دوراً لفئة محددة من الأفراد، وتبدو الممارسات القيادية واضحة في كل مستويات وأجزاء المؤسسة، وتعمل الممارسة القيادية على تحفيز الآخرين، وتنميتهم، وتبني القيم والأعراف التي تساعد في توجيه ثقافة المؤسسة، وتعزيز الإبداع والابتكار، ويقصد بالثقافة المؤسسية مجموعة القيم والأعراف التي يتقاسمها الأفراد داخل المؤسسة والتي تؤثر على المدى الطويل، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية :

- توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم.
- تهيئة الظروف لتحقيق التغيير.
- تمكين الإبداع والابتكار.
- توحيد الجهود لتحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية.

٢- المرحلة الثانية : مرحلة التنفيذ : Second Stage: Execution:

قدرة المؤسسة على تنفيذ أنشطتها واستراتيجيتها بفعالية وكفاءة وبما يضمن أن تحدد المؤسسة المعنيين بأنشطتها في نظامها البيئي، وأن تندمج مع المهتمين بنجاحها، وأن تتمكن من خلق قيمة مستدامة، وأن تقوم بتوجيه مستويات الأداء اللازمة للنجاح في عالم اليوم، وفي الوقت ذاته قيادة التطوير والتحول اللازم للنجاح في المستقبل، وتتضمن هذه المرحلة المعايير التالية :

أ- مشاركة المستفيدين : (١٠٠ نقطة)

بعد ما تقوم المؤسسة بتحديد المستفيدين الأكثر أهمية لها (أي المستفيدين الرئيسيين)، فإنها تتعرف على الفئات المحددة داخل كل مجموعة من مجموعات المستفيدين الرئيسيين لها، وتحافظ على التواصل المستمر معهم، وتشركهم في تنفيذ استراتيجيتها وخلق القيمة المستدامة والتعرف على الاسهامات التي يمكن أن يقدموها،

كما تبني علاقة مع المستفيدين الرئيسيين قائمة على الشفافية، والمحاسبية، والسلوك الأخلاقي والثقة وتحافظ عليها وتطورها. يتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية :

- المتعاملين: بناء علاقات مستدامة معهم.
- العاملين : جذبهم، وإشراكهم، وتنميتهم والحفاظ عليهم.
- المعنيين بالحوكمة وأساليب العمل : تأمين الدعم المستمر منهم.
- المجتمع : المساهمة في تطويره، ورخاءه.
- الشركاء والموردين: بناء العلاقات، وتأمين الدعم اللازم لخلق القيمة المستدامة.

ب- تحقيق قيمة مستدامة : (٢٠٠ نقطة)

أن تدرك المؤسسات المتميزة أن بناء قيمة مستدامة يعد أمراً حيوياً من أجل نجاحها على المدى البعيد، وكذا تقوية موقعها المالي، فعندما تكون غاية المؤسسة محددة بوضوح، ولديها استراتيجية واضحة فإن ذلك ييسر عملية تحديد المستفيدين من القيمة المستدامة، وتدرك المؤسسات المتميزة أن احتياجات المستفيدين الرئيسيين قد تتغير مع مرور الزمن، فمن الضروري تجميع وتحليل التغذية الراجعة منهم لتحسين أو لتغيير المنتجات أو الحلول المقدمة لهم. يتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية :

- تصميم القيمة المستدامة وطريقة بناءها.
- التواصل حول القيمة وتسويقها.
- توصيل القيمة للمستفيدين.
- الاهتمام بتجربة المستفيد.

ج- إدارة الأداء وقيادة التحول : (١٠٠ نقطة)

أن المؤسسات المتميزة تكون بحاجة إلى الوفاء بمتطلبات الحاضر والمستقبل في نفس الوقت حتي تصبح ناجحة وتحافظ على ذلك، حيث تكون المؤسسات بحاجة إلى إدارة عملياتها بنجاح في الوقت الحاضر وهو ما يعرف بإدارة الأداء، كما أن هناك تغييرات مستمرة داخل المؤسسة وخارجها يجب على المؤسسة قيادتها بنجاح أيضاً، إذا كانت المؤسسة تريد الحفاظ على نجاحها، وهو ما يعرف بقيادة التحول، وهذا المزيج من إدارة الأداء وقيادة التحول يؤكد على ضرورة عمل المؤسسة من أجل الوقت الحاضر في الوقت الذي تستعد فيه للمستقبل.

يتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية :

- إدارة الأداء وإدارة المخاطر.
- التحول المؤسسي للمستقبل.
- قيادة الإبداع وتوظيف تكنولوجيا المعلومات.
- الاستفادة المثلى من البيانات والمعلومات والمعرفة.
- إدارة الأصول والموارد.

٣- المرحلة الثالثة : مرحلة النتائج Third Stage: Results

يقصد بها استيضاح ما استطاعت المؤسسة تحقيقه من الجوانب التي سبقت الإشارة إليها في جانب تحديد التوجه، والتنفيذ، وما يتضمن ذلك من التنبؤ بالمستقبل، ويمكن أن توفر المؤسسات المتميزة بيانات خاصة بالنتائج فيما يتعلق بتصورات المعنيين، وخلق قيمة مضافة مستدامة، وإدارة الأداء وقيادة التحول، وتتضمن هذه المرحلة المعايير التالية:

أ- تصورات المستفيدين: (٢٠٠ نقطة)

يركز هذا المعيار على النتائج المتعلقة بالتغذية الراجعة من المستفيدين الرئيسيين حول خبراتهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة، وترتبط هذه التصورات بالمستفيدين الرئيسيين سواء أكانوا حاليين أم سابقين، ويمكن الحصول عليها من خلال مجموعة من المصادر بما في ذلك : الاستبيانات، والتصنيفات، والصحافة، ووسائل التواصل الاجتماعي، والاعتراف الخارجي، والمقابلات الشخصية، وتقارير الثناء أو الشكوي من المؤسسة بما في ذلك التغذية الراجعة التي يحصل عليها فريق إدارة علاقات المستفيدين، أيضاً من خلال تأثير إدارة السمعة الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، ومن بين الأمثلة على نتائج تصورات المستفيدين الرئيسيين ما يلي :

- نتائج تصورات المتعاملين.
- نتائج تصورات العاملين.
- نتائج تصورات المعنيين بالحوكمة وإدارة الأداء.
- نتائج تصورات المجتمع.
- نتائج تصورات الشركاء والموردين.

ب- نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي : (١٠٠ نقطة)

يركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة في ضوء قدرتها على تحقيق غاياتها، واستراتيجيتها، بالإضافة إلى القدرة على بناء القيمة المستدامة، والقدرة على التوافق مع المستقبل وتستخدم هذه النتائج من قبل المؤسسة لرصد، وفهم وتحسين، أدائها العام، والتنبؤ بما يكون لهذا الأداء من آثار في المستقبل على كل من تصورات المستفيدين الرئيسيين من ناحية ورؤيتها الاستراتيجية من ناحية أخرى، وتتمثل مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ما يلي :

- مستوى الإنجاز في توصيل غاياتها، وبناء القيمة المستدامة.
- الأداء المالي للمرسنة.
- الوفاء بتوقعات المستفيدين الرئيسيين.
- مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية.
- مستوى الإنجاز في إدارة الأداء.
- مستوى الإنجاز في قيادة التحول.
- مقاييس التوقعات المستقبلية.

معوقات توظيف النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم الجامعي:

تسعى مؤسسات التعليم الجامعي جاهدة لتحقيق التطوير والتميز، من خلال مجموعة من العمليات الخاصة بتلك المؤسسات، ويعد تعزيز التميز أمراً ضرورياً لإنشاء وتأسيس مجتمع واقتصاد قائم على المعرفة، ولتحقيق أهداف النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل.

(Konstantina, Tasopoulou, George Tsiotras, 2020, 618)

- إلا أن الكثير من المؤسسات تعاني من مشكلات ومعوقات تقلل من قدراتها على تطبيق نماذجها ومواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات المستفيدين، ومن أبرز تلك المشكلات والمعوقات ما يلي :
- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبية والمساءلة عن نتائج الأداء.

- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المؤسسات.
- الانحصر في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.
- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة المستفيدين.
- النظرة الخاطئة إليه باعتباره أمرًا مستهلكًا للكثير من الوقت، أو أنه عمل بيروقراطي، شكلي، جامد، غير شخصي، يمتلكه مجموعة من المتخصصين، بالإضافة إلى مقاومة الإدارة الوسطي، لاسيما في المنظمات التي يسودها الخوف من الانفتاح، وبعض العقبات السابقة يمثل نوعًا من المقاومة لأي شكل من أشكال التغيير.
- التركيز في مشكلات الوقت الحاضر وعدم الاهتمام الكافي بضرورات الإعداد للمستقبل والنظرة بعيدة المدى.

ثانياً : المحور الثاني : الأسس النظرية للتميز :

تحقيقاً للهدف الثاني من الدراسة والذي ينص على: الوقوف على أبعاد التميز الأكاديمي للجامعات المصرية، وخصائصه، يتناول هذا المحور مفهوم التميز الأكاديمي وأهدافه، وفلسفة التميز ومبادئه بمؤسسات التعليم العالي والجامعي، خصائص التميز الأكاديمي ومداخله، وأبعاد التميز الأكاديمي ومعوقاته.

أولاً : مفهوم التميز الأكاديمي وأهدافه :

دخل التميز أخيراً مؤسسات التعليم الجامعي من باب اعتبار التعليم خدمة، على الرغم من أنه مصطلح شائع الاستخدام يحظى بحضور طاغ في أدبيات مختلف

المؤسسات الخدمية والإنتاجية في مختلف أنحاء العالم، إلا أنه دخل أخيراً مجال مؤسسات التعليم العالي من باب اعتبار التعليم خدمة، ومؤسساته يجب أن تضيف إلى وظيفتها التعليمية سمة جديدة وبعد اقتصادي بمعنى أن تعيد هيكله برامجها الأكاديمية والإدارية انطلاقاً من هدف كسب رضا العميل الذي بدوره محكوم بقوى سوق العمل (عبد الوهاب رواح ، ٢٠٠٥ ، ٢١٠). ومع تطور مفهوم التميز في القطاع الأكاديمي أشارت دراسة (Ruben,2007,12) إلى ثلاث اتجاهات مختلفة حول مفهوم التميز في التعليم الجامعي وهي:

١- منظور الموارد أو السمعة الذي يركز على أهمية التصنيف المؤسسي، والبرامج الأكاديمية، وإنتاج أعضاء هيئة التدريس، وإنجازات الطلاب، ومستويات البحث، وتوافر الموارد المالية والمادية الأخرى، وتقويمات الطلبة ونتائج الاختبارات.

٢- النموذج الذي يركز على الزبون ويعبر عن وجهة النظر الثانية، ويركز على تجربة الطالب، ونوعية الممارسات التعليمية، وتوافر البرامج الأكاديمية، ومستويات التعليم، وتوافر المعلومات، وتقويم الخريجين، ورضا الطالب عن البرامج الأكاديمية، والخدمات والمرافق والتسهيلات الأخرى.

٣- نموذج الاستثمار الاستراتيجي، ويشمل العائد على الاستثمار، وتحليل التكلفة والعوائد، ومراقبة النفقات، والأنظمة ومدى الالتزام بها، ومقاييس الإنتاجية وعوائد قبول الطلبة، وبقائهم، والمدة الزمنية لحصول الطالب على الدرجة العلمية، والإنفاق.

وينطوي مفهوم التميز الأكاديمي على مجموعة من العناصر الضرورية اللازمة لدعم المؤسسة من خلال إطار عام يبنى حول المفاهيم والقيم الأساسية التالية: (Ruben,2007,12)

- وعي الأفراد بالرؤية داخل المؤسسات التعليمية، والرسالة الخاصة بها، والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، والتطلعات المستقبلية الخاصة بها.
- وجود قيادة فعالة قادرة على إدارة عملية التميز ودفعها إلى الأمام.
- وضع الخطط والتوجهات التي يتم ترجمتها إلى أغراض واضحة يمكن تحقيقها من خلال برامج كفاءة لضمان استغلال الموارد المتاحة .

- تحديد نقاط القوة الخاصة بالمنظمة، وتحديد أولويات التحسين والمجالات التي يحتمل أن تحتاج إلى التطوير
- استخدام برامج ذات جودة عالية وخدمات تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية.

وفي ضوء ما سبق يقصد بالتميز الأكاديمي: توجه استراتيجي يهدف إلى تحفيز المجتمع الجامعي لتحقيق مجموعة مشتركة من الأهداف المحددة، وذلك لتحقيق أعلى معايير التميز في الإجراءات التي تقوم بها الجامعات لضمان البقاء والاستدامة في ظل عالم متغير؛ من خلال دعم الإرشاد الأكاديمي للطلاب ومتابعة تقدمهم، ومن خلال قيادة أكاديمية مسئولة عن صياغة خطط التطوير والإصلاح الجامعي والإشراف عليها. (Rosowsky,2014,p1)

لذلك يسعى التميز الأكاديمي إلى المؤسسات والأقسام الأكاديمية المتميزة لتصميم البرامج وإدارتها وتطويرها لتقديم أفضل الخدمات للطلاب والمجتمع، وذلك بغرض دعم السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتميز، وإيجاد الرضا التام للمستفيدين، وتطوير الخدمات وفقاً لاحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، وتحقيق ميزة نسبية مستدامة من خلال استثمار الموارد البشرية مع الحفاظ على ذلك، واعتماد أكثر من استراتيجية للتميز كاستراتيجية التميز بالموارد البشرية أو الخدمات أو الاستشارات أو التنوع في المخرجات، وتحقيق قيمة مضافة للجامعة من خلال الاعتماد على سلسلة القيمة للأنشطة والعمليات الرئيسية والمساندة. (ولاء محمود عبدالله بيومي، إيمان جمعة عبدالوهاب، ٢٠١٨، ٦٢).

ثانياً : فلسفة التميز الأكاديمي للتعليم الجامعي :

يقوم التميز على فلسفة وأيديولوجية لها أسس ومبادئ تسعى لتثبيت ثقافة التفوق والسعي المستمر والجهود المتواصلة لتحقيق التميز، وإذا ما توافرت مدخلات التميز، وما تم القيام بالعمليات الفكرية والإدارية على الوجه الأكمل وبأكثر فاعلية، فإن مخرجات منظومة التميز تتحقق من خلال رضا العملاء، وارتفاع القدرة التنافسية للمنظمة. (مسعد رضوان عبد الحميد، ٢٠١٤، ٢٣٩)

- فقد حدد محمد جاد حسين، مجموعة من المنطلقات الداعمة لفلسفة التميز في الأداء الأكاديمي والمبررة لضرورة التوجه لفكر التميز، وتتمثل أهم المنطلقات فيما يلي :
- ينطلق مفهوم التميز في التعليم الجامعي من رؤية استراتيجية وثقافة وإدارة داعمة للتغيير، وقدرة على ترجمة المعايير إلى ممارسات متميزة بالتعاون مع جميع المستفيدين.
 - يكمن تميز مؤسسات التعليم الجامعي وقوتها في مواكبتها للتغيرات العالمية، والاستفادة منها بقدر ما يخدم سياستها في التعليم والبحث العلمي، والتدريب .
 - لا بد من مواءمة الأجهزة التنظيمية والتكامل بينها، والتحول من ثقافة التكرار إلى ثقافة الإبداع والابتكار.
 - أصبح تحقيق التميز ضرورة لازمة للفرد والمجتمع، وسيتند على الشراكة الفاعلة لتحقيق التنافسية وزيادة القدرة الإنتاجية وهي هنا المنتج المعرفي.
 - يعتمد تحقيق التميز على تحقيق توازن النتائج، وإدارة جماعية للنجاح، ورعاية الإبداع والابتكار، وبناء الشركات، وتحمل مسؤولية المستقبل.
 - التعليم الجامعي المتميز هو الأداة القوية والداعمة الأساسية لتحقيق التقدم الاقتصادي، والرخاء الاجتماعي، وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة. (محمد جاد حسين، ٢٠١٥، ٥٥)

انطلاقاً من دلالات فلسفة التميز ومنطلقاتها الفكرية وفي إطار مراعاة التغيرات العالمية المتسارعة في جميع المجالات هناك عدة مبادئ تشير لعدة معايير فكرية وفلسفية لضمان التميز في التعليم الجامعي وهي الاستقلالية، والحرية الأكاديمية، والإنتاجية، والتعددية المعرفية، والمستقبلية، ومجتمع التعلم، وتجدد المعارف والخبرات، والإبتكارية في أساليب التدريس، ونمط إداري متميز، وشراكة مجتمعية، القابلية للتغيير وإعادة الهيكلة، والافتراضية، بالإضافة إلى معايير أخرى كمعايير إدارة المعرفة، والكفاءة، وتطوير الأداء، والإنجاز الأكاديمي. (سمير عبد الحميد القطب، ٢٠٠٨، ٤٩)

ويري الباحث أن فلسفة التميز الأكاديمي تنطلق من ضرورة البدء من الواقع ومن خلال تحليل كافة منظومة التعليم الجامعي وإعادة تنظيمها لتحقيق التكامل والانسجام بين كافة المدخلات، وتشجيع الإبداع والتميز في كل العمليات وفق رؤي ومعايير عامة تضمن التميز في كافة المخرجات مع بروز سمة الإبداع والتفوق.

ثالثاً : خصائص التميز الأكاديمي للتعليم الجامعي:

توجد عدة خصائص للتميز الأكاديمي للتعليم الجامعي: (سلطان سعيد عبده المخلافي، ٢٠١٨، ١٦٢)

- تتمتع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.
- الثقة بالنفس: شديدة الثقة بنفسها وبالآخرين، ولا تستلم بسهولة، والفشل شيء تتوقعه القيادة المتميزة، ولا يزيدها ذلك إلا عزماً وتصميماً.
- لديها القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
- تتمتع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة.
- تتمتع بالاستقلالية الفردية، ولا تفرض عليها سلطة الغير، ولا تفرض سلطتها على الآخرين، وتبتعد عن مثبتات الروح المعنوية لدى منتسبي الجامعة.
- ويلخص " سليمان، وآخرون" خصائص المؤسسة المتميزة من حيث السمات: الحيوية، والتجدد، والمرونة، والانفتاح، وتركيزها على (الرؤية والرسالة والأهداف، ومن حيث الخصائص تتسم بالقبول وعمل الفريق، مرونة، التعامل والانفتاح، والتكنولوجيا، وتعمل على تنفيذ الخطط والسياسات، والوسائل والأساليب، والأطر المناسبة، تنمية عمل الفريق). (سليمان المزين، سامية وسكيك، ٢٠١٥، ١٣)
- ومما سبق يتضح سعى مصر الدائم لتحقيق متطلبات التميز إيماناً منها بأهمية دور التميز، وتعظيم مخرجاتها بشكل يرضى الآباء وأصحاب المصلحة في المجتمع، وهو ما كان دافعاً لتقويم وتطوير واقع التميز في مصر.

رابعاً : أبعاد التميز الأكاديمي :

- تعريف التميز في مؤسسات التعليم الجامعي لا بد أن يشير إلى مجموعة من الأبعاد التي حددها بعض الباحثون (Williams, Berger, McClendon, 2005, p5) :
- التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.
 - التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب

لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي، وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.

- الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

- مجتمع ترحيبي يشجع كل أفرادها باتجاه خدمة الطلبة والعمل باتجاه ما يسمى بالمؤسسة التعليمية.

للتميز الأكاديمي في التعليم الجامعي بعدان أحدهما يتعلق بالتميز في التعليم والتعلم، والآخر بالتميز البحثي. (ولاء محمود عبدالله بيومي، إيمان جمعة عبدالوهاب، ٢٠١٨، ٦٧)

أ- التميز في التعليم والتعلم :

ينحدد التميز التعليمي بمجموعة من العوامل أهمها الطبيعة الشخصية للمعلم، وقدرته على تنظيم العرض الفعال للمعلومات، والذي يزيد من فرص الطلاب في التحصيل وتحسين أدائهم الأكاديمي، ويهدف التميز التعليمي كبعد من أبعاد التميز الأكاديمي بالأساس إلى تحقيق الكفاءة الأكاديمية للطلاب، من خلال تنمية قدرة الطالب للوصول إلى مصادر المعرفة، والقدرة على تطبيق المعرفة ومشاركتها.

ينضح أن التغييرات التي شهدتها التعليم الجامعي في السنوات الأخيرة بأنها عبارة عن تحول الجامعات من التركيز على التدريس إلى التركيز على التعلم، وقد قامت معظم الجامعات العريقة كجامعة هارفرد وجامعة لوس أنجلوس وغيرها بتغيير رسالتها بحيث تنص على أن التعلم يأتي في مقدمة أولوياتها. (نعمان عابد شحادة، ٢٠١٤، ١١٨)

إذ يعتبر التعليم الجامعي من أولويات التنمية البشرية على الصعيد العالمي أجمع، وتحقيق التميز في التعليم الجامعي يتطلب توجيه كل الموارد البشرية، والنظم والعمليات من أجل صنع ظروف مواتية للإبداع وتلبية المخرج الجامعي لمتطلبات المجتمع سوق العمل. (نورة عبدالله حزام الشهرني، ٢٠١٧، ٤)

ب- التميز البحثي :

- يهدف التميز الأكاديمي في المجال البحثي إلى إزالة الحواجز التعليمية والفلسفية التي تحول دون إجراء البحوث المشتركة بين التخصصات المختلفة، الأمر الذي

يؤدي إلى زيادة البحوث البيئية الإبداعية وتحقيق الريادية من خلال برامج الدراسات العليا متعددة التخصصات والمشاريع الناتجة عنها والتي تلبي الاحتياجات المجتمعية.

- الأستاذ المؤهل للحصول على التميز في البحث العلمي هو الأستاذ الذي يظهر تميزاً واضحاً في مجال البحث العلمي، سواء من حيث عدد البحوث العلمية المنشورة، أو طبيعة تلك البحوث والمجلات العلمية المنشورة فيها، أو براءات الاختراع التي حصل عليها، ويشترط لذلك أن يكون الأستاذ قد حقق مكانة مرموقة في تخصصه، ليس على المستوى المحلي أو العربي فقط، بل على المستوى العالمي أيضاً. (نعمان عابد شحادة، ٢٠١٤، ١١٨)

- تسعى منظمات التعليم العالي إلى تحقيق التميز، وتُعنى باستقطاب الكوادر والكفاءات الأكاديمية في سعيها للتميز والوصول إلى مراتب عالمية، وتطوير نظمها التعليمية، والتوسع الكمي والكيفي في تقديم الخدمات التعليمية، وجامعة القاهرة منظمة أكاديمية رؤيتها السعي لدور ريادي ذي عمق إقليمي، وبعد عالمي وتميز معرفي وبحثي، وإسهام مجتمعي فعال نحو جودة تنافسية، ورسالتها توفير بيئة أكاديمية للتعليم عالية الجودة، وإنجاز بحوث إبداعية، وتقديم خدمات بناءة للمجتمع، وتوظيف أمثل لتقنيات المعرفة. (دليل جامعة القاهرة، ٢٠١٩، ٤)

في ضوء ماسبق وفي ظل العولمة ومجتمع المعرفة الحديثة والحاجات المتغيرة للسوق والأوضاع الاقتصادية التي نعيشها جميعاً، وتحقيقاً لرؤية عالمية تقوم على الإبداع في الوسائل والغايات لم يعد الهدف من التعليم في المرحلة الجامعية يقتصر على التدريس فقط، فالتغيير المتسارع على جميع الأصعدة والنوبات المتوالية من المبتكرات العلمية والتكنولوجية والأفكار الاجتماعية تتطلب نظم تعلم وأولويات مختلفة تركز على سياسات وأهداف التعليم المطلوب الآن بصورة متزايدة وبالذات مهارات التواصل (القراءة، الكتابة، التحدث، الإصغاء) والمهارات الاجتماعية التي تكسب المتعلم المسؤولية والمواقف الإيجابية، لذلك يوكل اليوم للتعليم العالي مهمة إعداد الأجيال والنشء للتعامل مع التداخل القيمي والثقافي الذي يميز هذا العصر من خلال تنمية مهارات التفكير النقدي

والابتكاري والقدرة على اتخاذ القرار الصائب وحل المشكلات ومهارات البحث المعرفي أي كيفية الحصول على المعرفة وكيفية معالجتها إضافة للعمل الجماعي والتعامل مع المهام وإنجازها. فالتطور الهائل والتقدم الكبير في نظم ووسائل الاتصال والانتقال جعل العالم يبدو كقرية صغيرة، مما ادي إلى ضرورة اللحاق بركب التطور والاستخدام الأمثل للثورة التكنولوجية بطريقة تجسد أن الابتكار طريق التميز. فالاهتمام بتطوير التعليم العالي بشكل عام وصولاً إلى التميز الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص يرجع إلى إلى عديد من المبررات والأسباب لهذا الاهتمام.

خامساً : أهمية التميز الأكاديمي للجامعات المصرية :

التدفق المعرفي، وتكنولوجيا الاتصال والاستعمال المتزايد للحاسوب والتوسع في استخدام شبكة الانترنت، الأمر الذي جعل العالم قرية كونية إلكترونية. وقد بدأت الدول تشعر بالأهمية المتزايدة للتربية المعلوماتية ولمحو أمية الحاسوب من خلال توفير بيئة تعليمية وتدريبية تفاعلية تجذب اهتمام الأفراد في عصر يتميز بالتطور المتسارع والتغير المستمر. ويعتبر توظيف تقنية المعلومات والانترنت في التدريب والتعليم من أهم مؤشرات تحول الجامعة إلى جامعة معلوماتية، لأن ذلك سيسهم في زيادة كفاءة وفعالية القدرة التنافسية للجامعات، وفي نشر الوعي المعلوماتي، وبالتالي سيسهم في بناء الكوادر المعلوماتية التي تنتشدها الجامعات، كما بينت بعض الدراسات أن هناك توجهات وأصوات داخل منظمة التجارة العالمية تطالب بتدويل الجامعات، وفتح المجال أمام التعليم العالي الدولي دون أن يكون هناك قيود أو شروط أمام هذا التوجيه. وقد أكدت ذلك من خلال الأسئلة التي طرحها رئيس مجلس الاعتماد للتعليم العالي الأمريكي (CHEA) جودث أيتن في لقاءه السنوي عام ٢٠٠٣ وهي: كيف يكون لنا أن نعرف بأن نوعية مؤسسة تعليم عالٍ أو برنامج في بلد ما يمكن مقارنته ببلد آخر؟ ما الوسائل التي تساعد الأفراد ببلد ما أن يتقوا بمؤسسات وبرامج ودرجات علمية خاصة ببلد آخر؟ (تغريد عيد الجعبري، ٢٠٠٩، ص ٤٠)

أيضاً يعود الاهتمام بالتميز الأكاديمي في التعليم الجامعي يعود إلى الأسباب الآتية :

١- الإزدياد المعرفي:

المعرفة (Knowledge): تعرف بأنها مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى الإنسان نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في بيئته المحيطة وتفاعله معها (عبد الإله الخشاب، ٢٠٠٠، ٦).

يتفق معظم الباحثين والتربويين على أن الجامعات يمكنها أن تسهم في تكوين وتشكيل المعرفة؛ وذلك لما تمتلكه من أجهزة متطورة ومناهج ومقررات علمية معاصرة، وكفاءات قيادية إدارية وأكاديمية متتورة يفترض أنها تمثل الصفوة، فالجامعات اليوم لا تقاس بالأرقام القياسية المتمثلة بأعداد الطلبة والمدرسين والمباني الفخمة، وإنما تقاس بأعداد الأبحاث العلمية والأطاريح التي تساهم في تنمية المجتمع، فهي تعتبر مراكز بحثية وعلمية وإنتاجية تساهم في إعداد الأجيال المتعاقبة وتأهيلها وتدريبها وفق منهجية علمية سليمة، وهي بذلك تصبح ذات رسالة علمية وإنسانية وحضارية وثقافية (زياد بركات، أحمد عوض، ٢٠٠٩، ١٢٤)

وإضافة إلى تلك الخدمات والوظائف للجامعات فإن لها ووظيفة جديدة هي بناء مجتمع المعرفة من خلال توليد المعرفة والمعلومة والتعامل معها بسهولة وبثنا عبر تقنيات المعلوماتية المعاصرة، وبذلك يرى الباحث أن الجامعات هي المكان الحقيقي والمناسب في تنمية مجتمع المعرفة وبنائها؛ وأشارت عديد من الدراسات التي تناولت دور الجامعات في بناء المعرفة ومنها على سبيل المثال دراسة صباح حسن الزبيدي، ٢٠٠٨، ص ١١٢ التي هدفت إلى تحديد دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء التطور المعلوماتي العالمي، وتوصلت الدراسة إلى وضع مجموعة من الأدوار المقترحة للجامعات العربية في ضوء عصر المعلوماتية الرقمية وأهمها: بناء مجتمع المعرفة بصفته يمثل في الوقت الحاضر عصر جديد يرافق تطور التكنولوجيا المعلوماتية والمعرفة، وتوليد المعرفة لأفراد المجتمع من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية لتسهيل تخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها في ميادين الحياة المختلفة، ونتيجة لمظاهر التخلف التكنولوجي في المجتمعات العربية يقع على الجامعات العربية مسؤولية تزويد مجتمعاتها بالخدمات العلمية والتكنولوجية بأشكال المعرفة المختلفة، وتعتبر

الجامعات العربية أهم منابع العلوم ومصادر المعرفة وأبرز مؤسسات إنتاج المادة الفكرية وعليها القيام بدورها الحضاري والثقافي، وتحويل نمط بناء المجتمع العربي إلى نمط بناء المجتمع المعرفي المعتمد على اقتصاد المعرفة والكفاءة العالية والقابلية في التخطيط للموارد البشرية.

٢- تكنولوجيا الاتصال :

تسعي جميع المؤسسات الجامعية لمواكبة التغيرات في مجال التكنولوجيا، والاستفادة منها في تطوير مؤسسات التعليم العالي من خلال وسائل الاتصال المتقدمة في الوصول إلى الدارسين في أماكن تواجدهم أينما كانوا بهدف التغلب على الحواجز التقليدية، كما أن استخدام تطبيقات التكنولوجيا في جميع العمليات التعليمية والإدارية، والاعتماد على شبكة الانترنت، والاتصال بين الإداريين وبعضهم البعض، وبينهم وبين أعضاء هيئة التدريس، وبين الطلبة والأساتذة من خلال البريد الإلكتروني، والفيديو بوك. وتوفير شبكة معلومات إلكترونية تتضمن كل ما يتعلق بجميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وربطها بكل أقسام الجامعة. (السيد السيد البحيري، ٢٠١٥، ١٠٩٤)

لا تستطيع المؤسسة أن تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذي يؤثر بشكل كبير في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية وهذا بدوره لا يتأتى إلا من خلال إدارة التميز. (إيهاب عبدربه سهمود، ٢٠١٣، ص ١٥)،

يري الباحث أن تكنولوجيا الاتصال كان لها أثر كبير على التعليم الجامعي في ظل سعيه لتحقيق متطلبات الجودة والتميز، إذ تعد بداية لمرحلة جديدة في تاريخ البشرية، تتطوي على نتائج بعيدة المدى، حيث غيرت من أساليب الإنتاج وأنماطه فتحول المجتمع إلى مرحلة الإنتاج الغزير للمعرفة واستثمارها.

٣- القدرة التنافسية للجامعات:

من أهم التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في ظل سعيه نحو تحقيق التميز، ويقصد بالقدرة التنافسية للجامعات على أنها قدرة الجامعات على تحقيق جودة عملياتها التعليمية والبحثية بما يمكنها من تحقيق أهدافها ورسالتها على الوجه الأكمل.

يقصد بها قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة. (عائشة عبدالفتاح الدجج، ٢٠١٨، ١٠٦)

وتعرفها عائشة الدجج، قدرة الجامعات على تحقيق الجودة في العملية التعليمية بما يؤدي إلى تحسين مخرجاتها وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، وزيادة الطلب عليها عالمياً مما يجعلها تتبوء مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات. (عائشة عبدالفتاح الدجج، ٢٠١٨، ١٠٧)

ومن الصعب على الجامعات باختلاف مستوياتها تجاهل التصنيفات العالمية، فالجامعات عالية الترتيب يجب عليها الحفاظ على ترتيبها أو تحسين وضعها في بيئة عالمية عالية التنافسية، والجامعات منخفضة الترتيب تعمل على تطوير استراتيجياتها وسياساتها من أجل المنافسة على الترتيبات الأعلى (Rauhvargers, 2013, 24)، ولم يعد الاهتمام بهذه التصنيفات حكراً على الجامعات المتقدمة دون غيرها وإنما امتد ليشمل لعديد من الجامعات في الدول النامية ومنها مصر.

وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن الميزة التنافسية الناجحة المستدامة يجب أن تقوم على التمايز Differentiation بصفتها خياراً استراتيجياً، والذي يعني تقديم خدمة أو منتج لا يستطيع الآخرون تقليده بسهولة. وبناءً على ما تقدم به هؤلاء الباحثون. فإذا كانت الجامعات العامة تقدم منتجاً نمطياً فقط فإنها تهدر إمكاناتها التنافسية (الموارد البشرية)، ليست اللازمة للتمايز فقط بل اللازمة لبقاء التعليم العام برتمته. ولذلك، إن الخطاب حول جعل الجامعات ربحية لا يمكن دعمه من وجهة نظر تنمية الخدمة وتمييزها. وبناءً على الأفكار السابقة فإن القول بجعل الجامعات كفاءة يعني التوجه نحو استراتيجية واسعة لتقليل التكاليف بدلاً من الاستثمار في التمايز Differentiation. (Arouet, 2009, p35).

يفيد نشر ثقافة المنافسة في تطوير الأداء الأكاديمي للجامعة بل ويحميها من الوقوع في دائرة الجمود، ومن ثم تسعى إلى تجديد وتطوير أنشطتها وبرامجها لمسايرة مستجدات العصر وتطور المهن والتخصصات، وتغير احتياجات الطلاب، وتغير مطالب سوق العمل. (أحمدعابد إبراهيم، ٢٠١٦، ٣١)

أن جوهر الصراع العالمي هو سباق في تطوير التعليم العالي والجامعي، وأن حقيقة التنافس الذي يجري في العالم هو تنافس تعليمي. إن ثورة المعلومات، والتكنولوجيا في العالم، تفرض علينا أن نتحرك بسرعة وفاعلية، لنلحق بركب هذه الثورة، لأن من يفقد مكانته في هذا السباق العلمي والمعلوماتي، لن يفقد فحسب صدارته، ولكنه يفقد قبل ذلك إرادته، وهذا احتمال لا نطبقه ولا يصح أن نتعرض له.

لذا يتضح أن تحقيق التميز في مؤسسات التعليم الجامعي ضرورة حيوية، فطبيعة الإنتاج كثيف المعرفة، وطبيعة المنتج في الاقتصاد العالمي تتطلب سوقاً عالمية واسعة، تشكل القاعدة المعرفية فيها شريحة من المستهلكين على مستوى تعليمي متميز، ومن ثم يدعم التميز الأمن القومي والقدرات التنافسية للدول والمؤسسات ويحقق ريادتها القومية، ويؤكد تواجدها في السوق الدولي. (سمير عبدالحميد القطب، ٢٠٠٨، ١٦)

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير نتائجها:

تناولنا في المحاور السابقة في إطارها النظري التميز الأكاديمي للتعليم الجامعي حيث عرض أبعاده، خصائصه، والوقوف على ملامح للنموذج الأوروبي للتميز، وتنطلق من ذلك إلى أرض الواقع لتعرف المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الدراسات العليا للتربية، الآداب، حقوق، معهد الليزر، كلية الدراسات العليا الإفريقية) جامعة القاهرة.

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية : يتضمن الجزء التالي عرض لهدف الدراسة الميدانية، ومن ثم عرض لأداة الدراسة وذلك على النحو التالي :

١- هدف الدراسة الميدانية :

تهدف إلى الوقوف على المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الدراسات العليا للتربية، الآداب، حقوق ، معهد الليزر، كلية الدراسات العليا الإفريقية) جامعة القاهرة .

وللوقوف على المعايير الأكاديمية للتميز للجامعات المصرية من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، وذلك من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة، والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت التميز الأكاديمي والتعليم الجامعي والنموذج الأوروبي للتميز، والاطار المفاهيمي للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية مفهومه، خصائصه، مبادئه، معوقات تطبيقه وهذا ما تناوله المحور الثاني من الدراسة، أيضاً من خلال آراء السادة الخبراء والمتخصصين (المحكمين) في مجال التربية حول استبانة المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، بالإضافة لرأي عينة الدراسة والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بكليات (الدراسات العليا للتربية، الآداب، حقوق، معهد الليزر، كلية الدراسات العليا الإفريقية) جامعة القاهرة، حول مدى أهمية كل عبارة تضمنها الاستبانة، وهذا ما تناوله المحور الثالث من الدراسة.

٢- أداة الدراسة :

التمثلة في الاستبانة ومن ثم عرض لصدق الاستبانة وثباتها وعينة الدراسة وتطبيق الاستبانة والمعالجة الإحصائية وذلك على النحو التالي :

أ- الاستبانة : لتحقيق أهداف الدراسة وجه الباحث استبانة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الدراسات العليا للتربية، الآداب، حقوق، معهد الليزر، كلية الدراسات العليا الإفريقية) جامعة القاهرة، وتتكون الاستبانة من معايير مقترحة

للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وانقسمت الاستبانة إلى جزئين تتضمن الجزء الأول بيانات أولية يطلب من المستجيبين تعبئتها، وتضمن الجزء الثاني فقرات الاستبانة التي تتكون من سبعة معايير ويندرج تحت كل معيار عدة عبارات فرعية، مع التأكيد أن تكون الإجابة عن عبارات الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة في المستوى المناسب من مستويات الإجابة. واستخدم الباحث مقياس ليكرت Likert ثلاثي الأبعاد والذي تتراوح الاستجابة فيه بين (كبيرة ، متوسطة، ضعيفة)، للتعرف على درجة تحقق كل فقرة من فقرات الاستبانة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب- **صدق الاستبانة** : الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الخارجي) من خلال عرض الاستبانة على السادة المحكمين في التعليم العالي والجامعي ومجال التربية أنظر ملحق (١)، ذوي الاختصاص والخبرة في مجال محل الدراسة؛ للتأكد من مدى ملائمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى انتمائها لمحاور الاستبانة، وإبداء الرأي بالتعديل أو الحذف أو الإضافة، وارتباط كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق بعد أن أخذت شكلها النهائي (ملحق ٢).

ج- **صدق المحتوى**: مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسية، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة، والمحور الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وبعد إجراء التعديلات المقترحة من السادة المحكمين والمتخصصين، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية أنظر ملحق (٢-ج) وجاءت على النحو التالي:

الجدول (١)

عدد العبارات الفرعية	المحور	مسلسل
١٠	الغاية والرؤية والاستراتيجية.	١
١١	القيادة والثقافة المؤسسية.	٢
١٠	مشاركة المستفيدين.	٣
٦	تحقيق قيمة مستدامة.	٤
٩	إدارة الأداء وقيادة التحول.	٥
٨	تصورات المستفيدين.	٦
٦	نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.	٧
٦٠	الإجمالي	

من خلال الجدول (١) أداة الدراسة قد تضمنت (٦٠) فقرة موزعة على محاور الاستبانة السبعة، حيث تضمن المحور الأول " الغاية والرؤية والاستراتيجية " عشر فقرات للكشف عن درجة تحقيقه، كما تضمن المحور الثاني " القيادة والثقافة المؤسسية" إحدى عشر فقرة ، بينما تضمن المحور الثالث " مشاركة المستفيدين" عشر فقرات، بينما تضمن المحور الرابع " تحقيق قيمة مستدامة" ست فقرات، تضمن المحور الخامس " إدارة الأداء وقيادة التحول" تسعة فقرات، وتضمن المحور السادس " تصورات المستفيدين" ثمانية فقرات ، أما المحور السابع والأخير " نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي" ست فقرات.

حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للأداة كاملة:

وجاءت معاملات الارتباط كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين محاور أداة القياس والدرجة الكلية للأداة

المعامل الارتباط مع الدرجة الكلية	البعد
٠.٨٥٧	الأول
٠.٨٣٢	الثاني
٠.٧٢٢	الثالث
٠.٩٠٥	الرابع
٠.٧٤٣	الخامس
٠.٧٠٠	السادس
٠.٨٠٤	السابع

يتضح من الجدول (٢) أن جميع المحاور ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً دالة إحصائياً، وقد تراوحت قيمة معاملات الارتباط بين القيمتين (٠.٧٠٠-٠.٩٠٥)، وهي معاملات ارتباط جيدة تعكس وجود ترابط بين محتوى المحاور والأداة ككل. وقد تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة على النحو التالي :

أ- ثبات الاستبانة : استخدام معامل ألفا كرونباخ على برنامج Spss، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة الخاصة بالواقع الحالي للمعايير المقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز جامعة القاهرة نموذجاً، تم حساب الثبات بطريقة الفاكرونباخ وكان الثبات عند ٠.٨٤٥ وكان الثبات بطريقة التجزئة النصفية عند ٠.٨٠٩ مما يشير إلى تمتع الأداة بمعامل ثبات عالي مما يطمئن إلى استخدام أداة الدراسة. وتشير الدراسات والمؤلفات الإحصائية إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الأقل من (٠.٠٦٠) تعكس وجود ثبات ضعيف، بينما القيمة المحصورة بين (٠.٧٠-٠.٦٠) تعكس وجود ثبات مقبول، وتعكس القيمة (٠.٧٠) فأكثر وجود ثبات جيد بين عبارات المقياس (Hair, J.F.; Black W.C.; Babin, B. J.and Anderson, R.E. 2014,p123، وبناءً على نتائج الجدول (٢) أن معظم المحاور قد حصلت على قيمة أعلى من (٠.٧٠)، بشكل عام قد حصل على قيمة ثبات عالية (٠.٨٤٥)، كما حصلت الأداة ككل على ثبات عالي (٠.٩٠٥)، وهذه القيمة تعكس ثبات مرتفع بين استجابات الخبراء على عبارات الاداة بشكل عام، ما يعني بأن الأداة ثابتة وصالحة.

ب- مجتمع وعينة الدراسة : نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، وقد اعتمد الباحث أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة، وطبقاً لمعادلة Krejcie and Morgan والتي تكتب على الصورة التالية : (Marguerite G,2006,146)

$$S = X^2 Np(1-p) \div d^2(N-1) + X^2 P(1-p)$$

حيث S حجم العينة، و X^2 قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوي ثقة يناظر (٣.٨٤١)، N حجم المجتمع ، و P هي نسبة توافر الخاصية والمحايدة بالمجتمع وتساوي (٠.٥)، و d هي درجة الدقة وتساوي (٠.٥).

جدول (٣)

حجم العينة S	χ^2	مستوي الدلالة d	نسبة المجتمع P	حجم المجتمع N
١٦٥	٣.٨٤٠	٠.٠٥	٠.٠٥	١١٠٦

ج- تطبيق الاستبانة : يضم مجتمع الدراسة الحالية جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا للتربية، الآداب، الحقوق، معهد الليزر، كلية الدراسات العليا الإفريقية) جامعة القاهرة، والبالغ عددهم (٦٨٨) عضواً (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) ، طبقاً للنشرة الإحصائية لجامعة القاهرة لعام ٢٠٢١، ملاحق (٣- ج) وقد قام الباحث بتوزيع عدد (٢٠٠) استبانة على عينة الدراسة في شهري يوليو، أغسطس، سبتمبر من عام ٢٠٢١، وبعد الحصول على الموافقات الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من الجهات المعنية (انظر ملحق (٣))، تم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بكليات (الدراسات العليا للتربية، الآداب، الحقوق، معهد الليزر، كلية الدراسات العليا الإفريقية) جامعة القاهرة، وبعد رجوع وفرز الاستبانات تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٨٣) استبانة، بفاقد قدرة (١٧) استبانة بنسبة مئوية (٨.٥%)، وبحساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة أعضاء هيئة التدريس بكليات المذكورة تبين أنه يساوي (١٦٥) فرداً، وبناءً على ذلك فإن العدد (١٨٣) يتجاوز الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة والجدول التالي يتضمن وصف العينة المستفاد. وصف لعينة الدراسة .

جدول (٤)

مسلسل	الكليات	الاستبانات الموزعة	الاستبانات الصالحة	النسبة إلى إجمالي العينة
١	كلية الدراسات العليا للتربية .	٦٥	٦٠	%٣٢.٧
٢	الآداب	٤٥	٤٢	%٢٢.٩
٣	كلية الدراسات العليا الإفريقية	٣٥	٣١	%١٦.٩
٤	الحقوق	٤٣	٤٠	%٢١.٨
٥	معهد الليزر	١٢	١٠	%٠.٠٥٧
	المجموع	٢٠٠	١٨٣	%١٠٠

يتضح من الجدول (٤) أن الباحث قام بتوزيع عدد (٢٠٠) استبانة، كان الصالح منها (١٨٣) استبانة؛ تضمنت (٦٠) من كلية الدراسات العليا للتربية بنسبة مئوية (٣٢.٧%)، و(٤٢) من كلية الآداب بنسبة مئوية (٢٢.٩%)، و(٣١) من كلية الدراسات العليا الأفريقية بنسبة مئوية (١٦.٩%)، و(٤٠) من كلية الحقوق بنسبة مئوية (٢١.٨%)، و(١٠) من معهد الليزر بنسبة مئوية (٥.٠٥٧%)، يتضح أن العينة كانت عشوائية ممثلة للمجتمع إن كانت غير اعتدالية، وقد جاء ذلك واقعياً نظراً للتفاوت في عدد أعضاء هيئة التدريس بين كلية وأخرى.

د- المعالجة الإحصائية : استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية : لتحديد استجاباتهم حول مدى أهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة والنسبة المئوية لتلك التكرارات.
- المتوسط الحسابي : لتوضيح ترتيب العبارات وفقاً لأهميتها.
- الانحراف المعياري : لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.

ثانياً : تحليل النتائج وتفسيرها :

نتائج المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وتفسيرها : ويتضمن (٧) معايير مقترحة للتميز الأكاديمي تشمل (٦٠) عبارة فرعية، وفيما يلي نتائج كل معيار من المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي علي النحو التالي:

المعيار الأول: يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ودلالة الفروق في توزيع استجابات عينة الدراسة على فقرات محور الغاية والرؤية والاستراتيجية.

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة على فقرات محور الغاية والرؤية والاستراتيجية.

الدلالة	٢ ك	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الاختيارات					العبارة	
					ك	%	م	%	ض		%
0.000	74.000a	7	.56073	2.2842	10	33.9	62	60.7	111	5.5	١- تحديد غاية الجامعة في ضوء رسالة الجامعة والأهداف الاستراتيجية لها.
0.000	183.967a	4	.54904	2.3060	8	35.0	64	60.7	111	4.4	٢- إعداد ورؤية ورسالة الجامعة واستراتيجيتها بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها.
0.000	82.852a	10	.53626	2.0601	21	17.5	32	71.0	130	11.5	٣- تشارك الجامعة المعنيين في صياغة ورؤية رسالتها واستراتيجيتها.
0.000	79.115a	9	.43602	2.0874	10	14.2	26	80.3	147	5.5	٤- التطوير المستمر لاستراتيجية الجامعة .
0.000	83.639a	1	.56775	2.3333	9	38.3	70	56.8	104	4.9	٥- تعمل الجامعة على نشر الغاية والرؤية والاستراتيجية بشتي الوسائل المناسبة.

الدالة	٢ ك	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الاختيارات					العبارة	
					%	ض	%	م	%		ك
0.000	92.098a	8	.54641	2.2732	32.2	59	62.8	115	4.9	9	٦- تقدم رؤية واستراتيجية الجامعة إطاراً مرجعياً لجميع الأنشطة وبرامجها.
0.000	118.066a	3	.57406	2.3224	37.7	69	56.8	104	5.5	10	٧- توفير الجامعة آليات لتعزيز دورها في البحث العلمي والتدريس.
0.000	92.197a	6	.54294	2.2896	33.3	61	62.3	114	4.4	8	٨- تعكس الجامعة رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجية مؤسسات التعليم الجامعي.
0.000	75.967a	5	.56680	2.3005	35.5	65	59.0	108	5.5	10	٩- تتوافق الغايات والرؤية والاستراتيجية للجامعة مع رؤية ورسالة التعليم العالي.
0.000	87.180a	2	.55459	2.3224	36.6	67	59.0	108	4.4	8	١٠- تتضمن الخطة الاستراتيجية تحسين مستوي الطلاب.

باستقراء نتائج الجدول (٥) يتضح ما يلي :

- أن درجة تحقق اختبار مربع كاي يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت مربع كاي في محور الغاية والرؤية والاستراتيجية تراوحت مابين (82.852a - 83.639a) في توزيع استجابات عينة الدراسة على كافة الفقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة مابين (2.0601 - 2.3333)، وانحراف معياري مابين (43602 - 56680).
- جاءت العبارة رقم(٣)، والتي تنص على (تشارك الجامعة المعنيين في صياغة ورؤية رسالتها واستراتيجيتها)، في الترتيب العاشر والأخير بين عبارات المحور وبدرجة تحقق ضعيفة، بمتوسط حسابي(2.0601)، وانحراف معياري(53626)، الأمر الذي يشير إلى قلة عناية قيادات الجامعة في المشاركة في صياغة ورؤية واستراتيجية الجامعة، وهو ما أشارت إليه الدراسات السابقة، مثل دراسة سام عبد القادر الفقهاء، أشارت إلى تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم قد جسّد الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء وإعطائها بعداً مؤسسياً حقيقياً. وإن اتباع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى العملية الأكاديمية قد أسهم في تغيير أسس المنافسة مع الجامعات، إذ تجاوزت الأسلوب التقليدي إلى أسلوب عصري يعتبر الطالب محوراً للعملية التعليمية. أيضاً دراسة إيهاب عبد ربه سهمود، لا بد أن يتم عمل مراجعة للخطة الإستراتيجية للجامعة، وذلك من خلال فريق عمل من الخبراء لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك للتعرف على نقاط القوة والفرص لتعزيزها ونقاط الضعف والتهديدات لمعالجتها.
- جاءت العبارة رقم(٥)، والتي تنص على(تعمل الجامعة على نشر الغاية والرؤية والاستراتيجية بشتي الوسائل المناسبة.)، في الترتيب الأول بين عبارات المحور وبدرجة تحقق كبيرة، وبمتوسط حسابي(2.3333)، وانحراف معياري(56775)، الأمر الذي يشير إلى تأكيد الجامعة على نشر الغاية والرؤية والاستراتيجية بشتي الوسائل المناسبة، وهو ما يعزي إلى كون إدراك القيادات الجامعية أهمية أن تكون الغاية والرؤية والاستراتيجية الكلية واضحة ومحددة لتعكس الدور التعليمي والبحثي

والمسئولية المجتمعية بما يتفق مع التوقعات المجتمعية لمؤسسات التعليم العالي، ولتسهم في تحقيق رسالة الجامعة. وقد يؤكد ذلك دراسة زرزار العياشي، حمزة بن وريدة أن معيار القيادة متوافر بدرجة عالية ونسبة قدرها (٦٨.٨٠%) وفقاً لمقياس الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن القيادة تشجع العاملين على تحقيق غايات وأهداف الكلية وتطوير أنشطتها، كذلك سيمكن الكلية من الوصول إلى التميز المستمر، ومن ثم التنافسية لما له من دور مهم ضمن مفاهيم وعناصر نماذج التميز عموماً والنموذج الأوروبي خصوصاً.

المعيار الثاني: يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ودلالة الفروق في توزيع استجابات عينة الدراسة على فقرات محور القيادة والثقافة المؤسسية.

جدول (٦)

استجابات عينة الدراسة على فقرات محور القيادة والثقافة المؤسسية

العبارة	نسب الاختيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	الدلالة
	ك	%	م	%	ض				
١- تضع القيادة الخطة الاستراتيجية للجامعة .	7	3.8	116	63.4	60	2.2896	.53272	8	56.492a
٢- توفر القيادة آلية اختيار الإدارات الجامعية بموضوعية	7	3.8	104	56.8	72	2.3552	.55427	1	97.410a
٣- نتيج القيادة مناخاً يشجع العاملين بالجامعة على الإبداع والتميز.	13	7.1	105	57.4	65	2.2842	.58939	9	82.066a

الدالة	٢٤	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الاختيارات					العبارة	
					%	ض	%	م	%		ك
0.000	59.410a	5	.58950	2.3115	37.7	69	55.7	102	6.6	12	٤- حرص القيادة على إقامة علاقة ديمقراطية مع المرؤوسين
0000 0	74.590a	7	.61154	2.2951	37.7	69	54.1	99	8.2	15	٥- تضع القيادة آليات لتحفيز الأفراد على المشاركة في خدمة المجتمع.
0000 0	69.770a	3	.57406	2.3224	37.7	69	56.8	104	5.5	10	٦- تعمل القيادة على تنمية ثقافة التميز بالجامعة.
0000 0	74.000a	6	.57641	2.3005	36.1	66	57.9	106	6.0	11	٧- عمل القيادة على نشر ثقافة التطوير المستمر بالجامعة .
0000 0	60.295a	11	.62413	2.2350	33.9	62	55.7	102	10.4	19	٨- تعمل الجامعة على توفير بيئة محفزة للأنشطة البحثية المختلفة.
0000 0	65.016a	10	.56902	2.2568	32.2	59	61.2	112	6.6	12	٩- تعمل الجامعة على قيادة المؤسسات الأخرى في تحقيقها من أجل تحقيق الاستدامة.

الدلالة	F ₁	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الاختيارات					العبارة	
					%	ض	%	م	%		ك
0.000	80.098a	2	.59452	2.3279	39.3	72	54.1	99	6.6	12	١٠- تركيز القيادة على إعلان رؤية ورسالة واستراتيجية الجامعة.
0.000	67.967a	4	.60785	2.3115	38.8	71	53.6	98	7.7	14	١١- تعمل القيادة على ربط السياسات والاستراتيجيات بالحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للجامعة.

باستقراء نتائج الجدول (٦) يتضح ما يلي :

- أن درجة تحقق اختبار مربع كاي يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وكانت مربع كاي في محور القيادة والثقافة المؤسسية تراوحت مابين (60.295a - 97.410a) في توزيع استجابات عينة الدراسة على كافة الفقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة مابين (2.2350 - 2.3552)، بإنحراف معياري مابين (62413 - 55427).
- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (تعمل الجامعة على توفير بيئة محفزة للأنشطة البحثية المختلفة)، في الترتيب الحادي عشر والأخير بين عبارات المحور وبدرجة تحقق ضعيفة، وبمتوسط حسابي (2.2350)، وانحرف معياري (62413)، الأمر الذي يشير إلى قلة عناية قيادات الجامعة في الأنشطة البحثية المختلفة، وهذا يرجع إلى ضعف توافر التجهيزات والبنية التحتية المناسبة، وعدم توافر الصيانه الدورية للأجهزة المستخدمة، وضعف التواصل مع الباحثين، وهو ما أشارت إليه الدراسات السابقة، مثل دراسة داليا طه محمود يوسف،

ضرورة تكريم قيادة الجامعة لأصحاب الأبحاث العلمية المميّزة سنوياً، وتفعيل العقوبات الخاصة بالسراقات العلمية للبحوث سواء على أعضاء هيئة التدريس أو الباحثين، أيضاً دراسة ولاء محمود عبدالله، إيمان جمعة عبدالوهاب ضرورة وضع نظم عادلة للحوافز والمكافآت، وكل ما من شأنه تشجيع الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس على توليد الأفكار الخلاقة ووضعها في موضع التنفيذ، ويعتبر هذا مطلباً مهماً وملحاً في تجسيد وتفعيل مفهوم التميز على أرض الواقع، وضرورة رسم سياسات التميز الأكاديمي بالقسم في ضوء السياسات والاستراتيجيات العامة للكلية والجامعة لضمان تحقيق التكامل والانسجام، ووضع آليات لتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس؛ من خلال إقامة ندوات وورش عمل في مجال التميز في التعليم والتعلم والتميز في مجال البحث العلمي.

- جاءت العبارة رقم (٢)، والتي تنص على (توفر القيادة آلية اختيار الإدارات الجامعية بموضوعية)، في الترتيب الأول بين عبارات المحور وبدرجة تحقق كبيرة، وبمتوسط حسابي (2.3552)، وانحراف معياري (0.55427)، وهو ما يعزي إلى كون إدراك القيادات الجامعية أهمية وضع آلية لاختيار الإدارات الجامعية بموضوعية. ويؤكد ذلك دراسة نعمان شحادة، هالة الحوراني التي أشارت إلى أهمية تطوير آلية اختبار الإدارات الجامعية بحيث تكون أكثر موضوعية وشفافية.

المعيار الثالث: يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ودلالة الفروق في توزيع استجابات عينة الدراسة على فقرات محور مشاركة المستفيدين.

جدول (٧)

استجابات عينة الدراسة على فقرات محور مشاركة المستفيدين

الدرجة	٢٤	ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الاختيارات					العبرة	
					%	ض	%	م	%		ك
0.000	68.656a	١٥	.60627	2.2350	32.8	60	57.9	106	9.3	17	١- يؤخذ رأي الطلاب بصفة مستمرة لتحديد احتياجاتهم.
0.000	70.918a	٣	.59904	2.3443	41.0	75	52.5	96	6.6	12	٢- يتم تحديد احتياجات المستفيدين من التعليم الجامعي.
0.000	62.295a	٩	.59026	2.2623	33.9	62	58.5	107	7.7	14	٣- يتم تحديد الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها التعليم الجامعي من أجل تحقيق الرضا لدى الفئة المستهدفة.
0.000	68.295a	∞	.55638	2.2732	32.8	60	61.7	113	5.5	10	٤- التركيز على توطيد علاقات تعاون مستدامة بين الجامعة والجامعات المتميزة.

الدالة	٢٤	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الاختيارات					العبارة	
					%	ض	%	م	%		ك
0.000	80.361a	٥	.55084	2.2842	33.3	61	61.7	113	4.9	9	٥- يؤخذ رأي الطلاب والخريجين عن مستوى رضاهم عن أداء مؤسسات التعليم الجامعي.
0.000	84.230a	٦	.56834	2.2787	33.9	62	60.1	110	6.0	11	٦- تحرص الجامعة على بناء علاقات مستدامة مع المستفيدين.
0.000	88.656a	٥	.54277	2.3169	35.5	65	60.7	111	3.8	7	٧- تسعى الجامعة إلى المشاركة في تطوير المجتمع، وتحقيق رخائه، ورفاهيته.
0.000	86.984a	٤	.55280	2.3169	36.1	66	59.6	109	4.4	8	٨- يتم اختيار الشركاء بناء على استراتيجية لكل من الجامعة ، ومؤسسات التعليم العالي.
0.000	62.656a	٢	.58325	2.3552	41.0	75	53.6	98	5.5	10	٩- تقوم العلاقة مع الشركاء على المنفعة المتبادلة والفوائد المستدامة.
0.000	64.951a	١	.59864	2.3825	44.3	81	49.7	91	6.0	11	١٠- التركيز على إدارة وتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة .

باستقراء نتائج الجدول (٧) يتضح ما يلي :

- درجة تحقق اختبار مربع كاي يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت مربع كاي في محور مشاركة المستفيدين تراوحت ما بين (68.656a - 64.951a) في توزيع استجابات عينة الدراسة على كافة الفئات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة ما بين (2.2350 - 2.3825) بإنحراف معياري ما بين (60627 - 59864).
- جاءت العبارة رقم(١)، والتي تنص على (يؤخذ رأي الطلاب بصفة مستمرة لتحديد أحتياجاتهم)، في الترتيب العاشر والأخير بين عبارات المحور وبدرجة تحقق ضعيفة، وبمتوسط حسابي (2.2350)، وانحرف معياري (60627)، وقد يعزى ذلك إلى عدم مراعاة اهتمامات وميول الطلاب وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد على جلال ، والتي أكدت الدراسة على ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على المستفيد (الطالب) باعتبارهم المحور الأساس في العملية التعليمية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستمرار في الاستماع إليهم للتعرف أكثر على متطلباتهم وتوقعاتهم والإيفاء بها.
- جاءت العبارة رقم(١٠)، والتي تنص على (التركيز على إدارة وتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة)، في الترتيب الأول بين عبارات المحور وبدرجة تحقق كبيرة، وبمتوسط حسابي (2.3825)، وانحرف معياري (59864)، وقد يعزى هذا إلى توافر الكوادر البشرية المتميزة في مجالها والقادرة على تقديم خدمات متميزة للمستفيدين بعضها بدون مقابل والآخرى بمقابل زهيد، وأشارت دراسة ولاء محمود عبدالله، إيمان جمعة عبدالوهاب، إلى أهمية تحقيق الفهم العميق لفلسفة التميز وما يتبع ذلك من التفهم الذهني لفلسفة التغيير المستمر، وتمثل القيم المستهدفة اللازمة لتحقيق العلاقات الأساسية بين أعضاء والداعمة لأساليب التواصل والعمل في فريق لدعم استراتيجيات التميز.

المعيار الرابع : يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ودلالة الفروق في توزيع استجابات عينة الدراسة على فقرات محور تحقيق قيمة مستدامة.

جدول (٨)

استجابات عينة الدراسة على فقرات محور تحقيق قيمة مستدامة

الدالة	٢٤	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الاختيارات					العبارة	
					%	ض	%	م	%		ك
0.000	56.492a	٤	.54172	2.2623	31.1	57	63.9	117	4.9	9	١- حرص التعليم الجامعي على أن يحقق التنمية المستدامة للمجتمع.
0.000	74.000a	٢	.55502	2.2951	34.4	63	60.7	111	4.9	9	٢- تعمل الجامعة على إيجاد قيمة مضافة ومستدامة من خلال مجال عملها.
0.000	60.295a	٥	.59955	2.2404	32.8	60	58.5	107	8.7	16	٣- تعمل الجامعة على تشجيع المبادرات المتميزة لإيجاد القيمة المستدامة.
0.000	74.590a	٣	.56484	2.2951	35.0	64	59.6	109	5.5	10	٤- تعمل الجامعة على تعزيز التواصل حول القيمة المستدامة مع المستفيدين.
0.000	59.410a	١	.54904	2.3060	35.0	64	60.7	111	4.4	8	٥- تسعى الجامعة إلى ابتكار طرق مختلفة لتوصيل القيمة إلى المستفيدين.
0.000	82.066a	٦	.54937	2.2568	31.1	57	63.4	116	5.5	10	٦- تعكس القيمة المستدامة هوية الجامعة وتعبر عن تفرداها.

باستقراء نتائج الجدول (٨) يتضح ما يلي :

- درجة تحقق اختبار مربع كاي يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت مربع كاي في محور مشاركة المستفيدين تراوحت ما بين (59.410a - 60.295a) في توزيع استجابات عينة الدراسة على كافة الفترات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة ما بين (2.2404 - 2.3060) بإنحراف معياري ما بين (59955 - 54904).
- جاءت العبارة رقم (٣)، والتي تنص على (تعمل الجامعة على تشجيع المبادرات المتميزة لإيجاد القيمة المستدامة.)، في الترتيب السادس والأخير بين عبارات المحور وبدرجة تحقق ضعيفة، وبمتوسط حسابي (2.2404)، وانحرف معياري (59955)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف قيام الجامعة بتوظيف وتطبيق مفهوم الاستدامة فيما تقدمه من خدمات للمستفيدين، دراسة سام عبد القادر الفقهاء، هدفت إلى ارتباط استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم مع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، وضرورة أن تسعى الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، باستخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية، لكن بمحتوى استراتيجي مختلف عما هو في القطاع التجاري الخاص، يعكس رسالة الجامعة وأهدافها، ويعتمد على إجراء تحسينات وتميز في العمليات التي تضمن سلامة مخرجاتها.
- جاءت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على (تسعى الجامعة إلى ابتكار طرق مختلفة لتوصيل القيمة إلى المستفيدين.)، في الترتيب الأول بين عبارات المحور وبدرجة تحقق كبيرة، وبمتوسط حسابي (2.3060)، وانحرف معياري (54904)، وقد يعزى هذا إلى أهمية قيام الجامعة بتوصيل القيمة للمستفيدين والعمل على تسويقها بطرق مبتكرة، وتحافظ على التواصل المستمر معهم، وتشركهم في تنفيذ استراتيجيتها وخلق القيمة المستدامة. دراسة محمد على جلال، والتي أكدت الدراسة على ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على المستفيد (الطالب) باعتبارهم المحور الأساس في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستمرار في الاستماع إليهم للتعرف أكثر على متطلباتهم وتوقعاتهم والإيفاء بها.

المعيار الخامس: يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ودلالة الفروق في توزيع استجابات عينة الدراسة على فقرات محور إدارة الأداء وقيادة التحول.

جدول رقم (٩) استجابات عينة الدراسة على فقرات محور إدارة الأداء وقيادة التحول.

الدلالة	٢٤	تكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الاختيارات					العبارة	
					%	ض	%	م	%		ك
0.000	183.967a	4	.52592	2.2732	31.1	57	65.0	119	3.8	7	١- تركز الجامعة على تقييم وتحسين مستوى الأداء بشكل مستمر من أجل تحقيق النجاح المستدام.
0.000	74.000a	7	.56902	2.2568	32.2	59	61.2	112	6.6	12	٢- توفير الإجراءات التي تعكس تحقيق التعليم الجامعي للنجاح والتميز ، وهي مخرجات الأداء الرئيسية.
0.000	79.115a	9	.55686	2.2514	31.1	57	62.8	115	6.0	11	٣- توفير مؤشرات لمراقبة الإنتاجية على نحو مناسب.
0.000	92.098a	8	.56664	2.2514	31.7	58	61.7	113	6.6	12	٤- تعمل الجامعة على استشراف المستقبل وصناعته.

الدالة	رقم	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الاختيارات					العبرة	
					%	ض	%	م	%		ك
0.000	83.639a	1	.55297	2.2896	33.9	62	61.2	112	4.9	9	٥- تحرص الجامعة على تحديد أساليب التحسين المستمر.
0.000	92.197a	6	.55177	2.2623	31.7	58	62.8	115	5.5	10	٦- تعمل الجامعة على توفير فرص إنشاء مجتمعات تعلم مهنية.
0.000	87.180a	2	.54078	2.2842	32.8	60	62.8	115	4.4	8	٧- توجد مؤشرات لقياس الأداء الإبداعي والابتكاري بالجامعة.
0.000	118.066a	3	.54866	2.2787	32.8	60	62.3	114	4.9	9	٨- تعمل الجامعة على توفير آليات إدارة التغيير من أجل تطوير خدماتها وبرنامجها.
0.000	75.967a	5	.56393	2.2678	32.8	60	61.2	112	6.0	11	٩- العمل على تحسين الأداء داخل الجامعة بطريقة إبداعية.

باستقراء نتائج الجدول (٩) يتضح ما يلي :

- درجة تحقق اختبار مربع كاي يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت مربع كاي في محور مشاركة المستفيدين تراوحت ما بين (79.115a - 83.639a) في توزيع استجابات عينة الدراسة على كافة الفقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة ما بين (2.2514 - 2.2896) بإنحراف معياري ما بين (0.55297 - 0.55686)
- جاءت العبارة رقم (٣)، والتي تنص على (توفير مؤشرات لمراقبة الإنتاجية على نحو مناسب). في الترتيب التاسع والأخير بين عبارات المحور وبدرجة تحقق ضعيفة، وبمتوسط حسابي (2.2514)، وانحراف معياري (0.55686)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف توافر مؤشرات كافية لقياس الأداء الإبداعي والابتكاري، وقد يرجع ذلك إلى قلة الأنشطة الإبداعية والابتكارية ذاتها بالجامعة، نتيجة لسيادة الأعمال الروتينية وضعف التشجيع على الإبداع، وهذا ما يتفق مع دراسة ممدوح الصديقي (٢٠٠٢) التي توصلت إلى ضرورة استخدام مؤشرات الأداء لتقييم وتطوير الأنشطة المختلفة بالجامعات. أيضاً دراسة تغريد عيد الجعبري، أشارت إلى وضع معايير مرجعية لمؤشرات الأداء الجيد يتم من خلالها المقارنة المرجعية وتحديد مستوى كل مؤسسة في رحلتها للتميز.
- جاءت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على (تحرص الجامعة على تحديد أساليب التحسين المستمر) في الترتيب الأول بين عبارات المحور وبدرجة تحقق كبيرة، وبمتوسط حسابي (2.2896)، وانحراف معياري (0.55297)، وهو ما تؤكد عليه الدراسات السابقة مثل دراسة ولاء محمود عبده، إيمان جمعة عبدالوهاب، على ضرورة تحقيق الفهم العميق لفلسفة التميز وما يتبع ذلك من التفهم الذهني لفلسفة التغيير المستمر، وتمثل القيم المستهدفة اللازمة لتحقيق العلاقات الأساسية بين أعضاء والداعمة لأساليب التواصل والعمل في فريق لدعم استراتيجيات التميز. أيضاً دراسة Natalya, Tatiana & Ludmila، أظهرت تعريف للتقييم الذاتي على أساس أنه عملية منظمة لتحديد نقاط القوة والميزات التنافسية للمؤسسات بالإضافة إلى الأمور التي تحتاج إلى تحسين بالاعتماد على فلسفة الجودة الشاملة ونماذج التميز .

المعيار السادس: يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ودلالة الفروق في توزيع استجابات عينة الدراسة على فقرات محور تصورات المستفيدين.

جدول (١٠)

استجابات عينة الدراسة على فقرات محور تصورات المستفيدين.

الدلالة	كا	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الاختيارات					العبارة	
					%	ض	%	م	%		ك
0.000	65.016a	8	.59214	2.2240	32.8	60	57.9	106	9.3	17	١- العمل على رصد شكاوي المستفيدين ويتم توظيفها.
0.000	56.492a	6	.55410	2.2678	32.8	60	58.5	107	8.7	16	٢- توفير مؤشرات لقياس رضا العاملين في التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
0.000	74.000a	4	.55858	2.2787	31.1	57	63.9	117	4.9	9	٣- العمل على توفير مؤشرات لمستوى إنتاجية العاملين.
0.000	82.066a	7	.57386	2.2459	33.9	62	58.5	107	7.7	14	٤- العمل على التقييم المستمر بدافع رضا الزبائن حتى نصل الى المستوى المطلوب.
0.000	59.410a	3	.58000	2.2842	35.0	64	59.6	109	5.5	10	٥- تعمل الجامعة على قياس مستوى رضا المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات.
0.000	67.967a	2	.58000	2.2842	34.4	63	60.7	111	4.9	9	٦- تعمل الجامعة على تحفيز العاملين في كافة المجالات.

الدلالة	كا	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الاختيارات					العبرة	
					%	ض	%	م	%		ك
0.000	74.590a	5	.58525	2.2732	31.1	57	63.4	116	5.5	10	٧- تحرص الجامعة على الوفاء بتوقعات الشركاء والمستفيدين.
0.000	69.770a	1	.58201	2.2896	35.0	64	60.7	111	4.4	8	٨- تعمل الجامعة على تقديم استشارات وخدمات علمية وفنية للمستفيدين بمقابل مادي مناسب.

باستقراء نتائج الجدول (١٠) يتضح ما يلي :

- درجة تحقق اختبار مربع كاي يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت مربع كاي في محور مشاركة المستفيدين تراوحت ما بين (65.016a - 69.770a) في توزيع استجابات عينة الدراسة على كافة الفقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة ما بين (2.2240 - 2.2896) بإنحراف معياري ما بين (59214 - 58201) .
- جاءت العبرة رقم (١)، والتي تنص على (العمل على رصد شكاوي المستفيدين ويتم توظيفها.) في الترتيب الثامن والأخير بين عبارات المحور وبدرجة تحقق ضعيفة، وبمتوسط حسابي (2.2240)، وانحرف معياري (59214)، وتنفق هذه النتيجة مع دراسة عادل عيد عياد (٢٠١٧) والتي أكدت على ضرورة مشاركة الإدارة العليا لجميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية.
- جاءت العبرة رقم (٨)، والتي تنص على (تعمل الجامعة على تقديم استشارات وخدمات علمية وفنية للمستفيدين بمقابل مادي مناسب.) في الترتيب الأول بين عبارات المحور وبدرجة تحقق كبيرة، وبمتوسط حسابي (2.2896)، وانحرف معياري (58201)، وهو ما يشير إلى أن الجامعة تقدم خدماتها بمقابل رمزي أو دون مقابل أصلاً، ويرجع ذلك إلى نظرة جامعة القاهرة على أنها تقدم خدمة للمجتمع بالدرجة الأولى، وبالتالي لا ينبغي أن يكون هناك مقابل لتلك الخدمات، أو يكون المقابل رمزياً.

المعيار السابع: يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ودلالة الفروق في توزيع استجابات عينة الدراسة على فقرات محور نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

جدول (١١)

استجابات عينة الدراسة على فقرات محور نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

الدالة	٢٤	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الاختيارات					العبارة	
					%	ض	%	م	%		ك
0.000	82.066a	6	.63444	2.2186	33.3	61	55.2	101	11.5	21	١- تعمل الجامعة على توفير مجموعة من الضوابط للأداء المالي لها.
0.000	74.000a	2	.57134	2.2623	32.8	60	60.7	111	6.6	12	٢- تعمل الجامعة على ضرورة تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.
0.000	74.590a	3	.63953	2.2514	36.1	66	53.0	97	10.9	20	٣- تعمل الجامعة على التصدي للقضايا المؤثرة على مسار التنمية.
0.000	59.410a	1	.62639	2.2623	36.1	66	54.1	99	9.8	18	٤- تهتم الجامعة بقياس نتائج قيادة التحول فيها.
0.000	82.066a	5	.57328	2.2240	30.1	55	62.3	114	7.7	14	٥- تستخدم الجامعة جميع المؤشرات (المالية، غير المالية) من أجل قياس الأداء التشغيلي والاستراتيجي بها.
0.000	56.492a	4	.61041	2.2240	32.2	59	57.9	106	9.8	18	٦- تعمل الجامعة على توفير آليات لمتابعة ما تم تنفيذه من أنشطة.

باستقراء نتائج الجدول (١١) يتضح ما يلي :

- درجة تحقق اختبار مربع كاي يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت مربع كاي في محور مشاركة المستفيدين تراوحت ما بين (82.066a - 59.410a) في توزيع استجابات عينة الدراسة على كافة الفقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة ما بين (2.2186 - 2.2623) بإنحراف معياري ما بين (63444-62639).
- جاءت العبارة رقم (١)، والتي تنص على (تعمل الجامعة على توفير مجموعة من الضوابط للأداء المالي لها..). في الترتيب السادس والأخير بين عبارات المحور وبدرجة تحقق ضعيفة، وبمتوسط حسابي (2.2186)، وانحرف معياري (63444)، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة مثل دراسة ولاء محمود عبدالله، إيمان جمعة عبدالوهاب، إلى ضرورة دعم الإدارة العليا سواء الدعم المعنوي أم المادي لإدارة التغيير باتجاه التميز الأكاديمي، وضع نظم عادلة للحوافز والمكافآت، وكل ما من شأنه تشجيع الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس على توليد الأفكار الخلاقة ووضعها في موضع التنفيذ.
- جاءت العبارة رقم (٤)، والتي تنص على (تهتم الجامعة بقياس نتائج قيادة التحول فيها). في الترتيب الأول بين عبارات المحور وبدرجة تحقق كبيرة، وبمتوسط حسابي (2.2623)، وانحرف معياري (62639)، هدفت دراسة السعيد السعيد بدير وآخرون، إلى أهمية قياس نتائج تحقيق رضا المجتمع ونتائج المتعاملين والعاملين.

نتائج الدراسة : من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

أولاً : نتائج الدراسة الميدانية:

(١) توصلت الدراسة إلى قائمة بالمعايير المقترحة للتميز الأكاديمي بالجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز تتكون من سبعة معايير رئيسة تضم بداخلها (٦٠) عبارة فرعية على النحو التالي :

- ١-المعيار الأول : الغاية والرؤية والاستراتيجية. ويتضمن (١٠) عبارة فرعية .
 - ٢-المعيار الثاني : القيادة والثقافة المؤسسية. ويتضمن (١١) عبارة فرعية .
 - ٣-المعيار الثالث : مشاركة المستفيدين. ويتضمن (١٠) عبارة فرعية .
 - ٤-المعيار الرابع : تحقيق قيمة مستدامة. ويتضمن (٦) عبارة فرعية .
 - ٥-المعيار الخامس : إدارة الأداء وقيادة التحول. ويتضمن (٩) عبارة فرعية .
 - ٦-المعيار السادس : تصورات المستفيدين. ويتضمن (٨) عبارة فرعية.
 - ٧-المعيار السابع :نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. ويتضمن(٦)عبارة فرعية.
- تم ترتيب العبارات الفرعية حسب أهميتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة في كل معيار من المعايير السبعة وذلك على النحو التالي :
- المعيار الأول : الغاية والرؤية والاستراتيجية.

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة
١	2.3333	تعمل الجامعة على نشر الغاية والرؤية والاستراتيجية بشتي الوسائل المناسبة.
٢	2.3224	تتضمن الخطة الاستراتيجية تحسين مستوى الطلاب.
٣	2.3224	توفير الجامعة آليات لتعزيز دورها في البحث العلمي والتدريس.
٤	2.3060	إعداد رؤية ورسالة الجامعة واستراتيجيتها بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها.
٥	2.3005	تتوافق الغايات والرؤية والاستراتيجية للجامعة مع رؤية ورسالة التعليم العالي.
٦	2.2896	تعكس الجامعة رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجية مؤسسات التعليم الجامعي.
٧	2.2842	تحديد غاية الجامعة في ضوء رسالة الجامعة والأهداف الاستراتيجية لها.
٨	2.2732	تقدم رؤية واستراتيجية الجامعة إطاراً مرجعياً لجميع الأنشطة وبرامجها.
٩	2.0874	التطوير المستمر لاستراتيجية الجامعة .
١٠	2.0601	تشارك الجامعة المعنيين في صياغة ورؤية رسالتها واستراتيجيتها.

➤ المعيار الثاني : القيادة والثقافة المؤسسية

رقم	المتوسط الحسابي	العبارة
١	2.3552	تتيح القيادة مناخاً يشجع العاملين بالجامعة على الإبداع والتميز .
٢	2.3279	تركز القيادة على إعلان رؤية ورسالة واستراتيجية الجامعة.
٣	2.3224	تعمل القيادة على تنمية ثقافة التميز بالجامعة.
٤	2.3115	تعمل القيادة على ربط السياسات والاستراتيجيات بالحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للجامعة.
٥	2.3115	تحرص القيادة على إقامة علاقة ديمقراطية مع المرؤوسين.
٦	2.3005	عمل القيادة على نشر ثقافة التطوير المستمر بالجامعة
٧	2.2951	تضع القيادة آليات لتحفيز الأفراد على المشاركة في خدمة المجتمع.
٨	2.2896	تضع القيادة الخطة الاستراتيجية للجامعة .
٩	2.2842	تتيح القيادة مناخاً يشجع العاملين بالجامعة على الإبداع والتميز.
١٠	2.2568	تعمل الجامعة على قيادة المؤسسات الأخرى في بيئتها من أجل تحقيق الاستدامة.
١١	2.2350	تعمل الجامعة على توفير بيئة محفزة للأنشطة البحثية المختلفة.

➤ المعيار الثالث : مشاركة المستفيدين.

رقم	المتوسط الحسابي	العبارة
١	2.3825	التركيز على إدارة وتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة .
٢	2.3552	تقوم العلاقة مع الشركاء على المنفعة المتبادلة والفوائد المستدامة.
٣	2.3443	يتم تحديد احتياجات المستفيدين من التعليم الجامعي.
٤	2.3169	يتم اختيار الشركاء بناء على استراتيجية لكلاً من الجامعة، ومؤسسات التعليم العالي.
٥	2.3169	تسعى الجامعة إلى المشاركة في تطوير المجتمع، وتحقيق رخائه، ورفاهيته.
٦	2.2842	يؤخذ رأي الطلاب والخريجين عن مستوى رضاهم عن أداء مؤسسات التعليم الجامعي.
٧	2.2787	تحرص الجامعة على بناء علاقات مستدامة مع المستفيدين.
٨	2.2732	التركيز على توطيد علاقات تعاون مستدامة بين الجامعة والجامعات المتميزة.
٩	2.2623	يتم تحديد الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها التعليم الجامعي من أجل تحقيق الرضا لدى الفئة المستهدفة .
١٠	2.2350	يؤخذ رأي الطلاب بصفة مستمرة لتحديد احتياجاتهم.

➤ المعيار الرابع : تحقيق قيمة مستدامة

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة
١	2.3060	تسعى الجامعة إلى ابتكار طرق مختلفة لتوصيل القيمة إلى المستفيدين.
٢	2.2951	تعمل الجامعة على إيجاد قيمة مضافة ومستدامة من خلال مجال عملها.
٣	2.2951	تعمل الجامعة على تعزيز التواصل حول القيمة المستدامة مع المستفيدين.
٤	2.2623	حرص التعليم الجامعي على أن يحقق التنمية المستدامة للمجتمع.
٥	2.2568	تعكس القيمة المستدامة هوية الجامعة وتعبّر عن تفرداها.
٦	2.2404	تعمل الجامعة على تشجيع المبادرات المتميزة لإيجاد القيمة المستدامة.

➤ المعيار الخامس : إدارة الأداء وقيادة التحول:

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة
١	2.2896	تحرص الجامعة على تحديد أساليب التحسين المستمر.
٢	2.2842	توجد مؤشرات لقياس الأداء الإبداعي والابتكاري بالجامعة.
٣	2.2787	تعمل الجامعة على توفير آليات إدارة التغيير من أجل تطوير خدماتها وبرامجها.
٤	2.2732	تركز الجامعة على تقييم وتحسين مستوى الأداء بشكل مستمر من أجل تحقيق النجاح المستدام.
٥	2.2678	العمل على تحسين الأداء داخل الجامعة بطريقة إبداعية
٦	2.2623	تعمل الجامعة على توفير فرص إنشاء مجتمعات تعلم مهنية.
٧	2.2568	توفير الإجراءات التي تعكس تحقيق التعليم الجامعي للنجاح والتميز ، وهي مخرجات الأداء الرئيسية.
٨	2.2514	تعمل الجامعة على استشراف المستقبل وصناعته.
٩	2.2514	توفير مؤشرات لمراقبة الإنتاجية على نحو مناسب.

➤ المعيار السادس : تصورات المستفيدين

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة
١	2.2896	تعمل الجامعة على تقديم استشارات وخدمات علمية وفنية للمستفيدين بمقابل مادي مناسب.
٢	2.2842	تعمل الجامعة على تحفيز العاملين في كافة المجالات.
٣	2.2842	تعمل الجامعة على قياس مستوى رضا المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات.
٤	2.2787	العمل على توفير مؤشرات لمستوى إنتاجية العاملين.
٥	2.2732	تحرص الجامعة على الوفاء بتوقعات الشركاء والمستفيدين.
٦	2.2678	توفير مؤشرات لقياس رضا العاملين في التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
٧	2.2459	العمل على التقييم المستمر بدافع رضا الزبائن حتى نصل الى المستوى المطلوب.
٨	2.2240	العمل على رصد شكاوي المستفيدين ويتم توظيفها.

➤ المعيار السابع : نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة
١	2.2623	تهتم الجامعة بقياس نتائج قيادة التحول فيها .
٢	2.2623	تعمل الجامعة على ضرورة تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.
٣	2.2514	تعمل الجامعة على التصدي للقضايا المؤثرة على مسار التنمية.
٤	2.2240	تعمل الجامعة على توفير آليات لمتابعة ما تم تنفيذه من أنشطة
٥	2.2240	تستخدم الجامعة جميع المؤشرات (المالية ، غير المالية) من أجل قياس الأداء التشغيلي والاستراتيجي بها .
٦	2.2186	تعمل الجامعة على توفير مجموعة من الضوابط للأداء المالي لها.

المحور الرابع: التصور المقترح للمعايير الجديدة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة في شقيها النظري والميداني، والتي عُنيت بتناول ملامح النموذج الأوروبي للتميز، وفلسفة التميز الأكاديمي بالتعليم الجامعي وأبعاده، وخصائصه، ورصد وتحليل الواقع في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، يتسنى للدراسة أن تقدم تصوراً مقترحاً للمعايير الجديدة لتطوير الجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز من خلال المحاور التالية :

أولاً: منطلقات التصور المقترح :

- فلسفة المجتمع المصري، وحاجاته ومتطلباته وإنعكاسها على التعليم الجامعي.
- مراعاة خصائص العصر وتحدياته من متغيرات إقتصادية، وازدياد معرفي.
- مؤسسات التعليم الجامعي تسعى جاهدة لتحقيق التطوير من أجل الوصول إلى التميز.
- يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أكثر نماذج التميز قبولاً واستخداماً سواء في الأوساط الأكاديمية أو الأوساط العملية، حيث يعتبر أداة للقياس والمقارنة المرجعية، وتحديد مواطن القوة والضعف، وجوانب التطوير المطلوبة، ويعتبر بمثابة أداة لإدارة التميز بالمؤسسات أيضاً.
- فتأكد آراء أفراد عينة الدراسة على أن درجة تحقق إجمالي المحاور التي ترصد واقع التعليم الجامعي في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز تقع في فئة متوسطة، الأمر الذي يشير إلى وجود بعض جوانب القصور والضعف لتحقيق التميز الأكاديمي للجامعات المصرية.

ثانياً: أهداف التصور المقترح : يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه الجامعات المصرية من أجل القيام بأدوارها بكفاءة وفعالية وتحقيق التطوير المطلوب وصولاً إلى التميز المنشود.
- تشكيل ثقافة تنظيمية فعالة تعتمد التقييم الذاتي وصولاً إلى تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز.

- معالجة أوجه القصور في التعليم الجامعي، نظراً لما تقوم به من إعداد وتأهيل من حملة المؤهلات المتنوعة وما يتمتعون به من قدرات متنوعة.
- وضع أهداف واضحة ومحددة لجميع الفئات المستهدفة والمؤسسات المستفيدة من التعليم الجامعي.
- المساهمة في البحث عن بدائل جديدة لتمويل التعليم الجامعي لتحل العديد من القضايا والمشكلات التي تقابل تلك المنظومة من التعليم، لتحقيق التميز الأكاديمي.

ثالثاً: مراحل تنفيذ التصور المقترح :

يمكن تنفيذ التصور المقترح من خلال المراحل التالية :

١-مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة يتم التعريف بالنموذج الأوروبي للتميز، ومكوناته؛ وأهدافه، ومبادئه، ومعاييره، وطرق التقييم الذاتي المتنوعة به، ومنهجية الرادار وطريقة عملها، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- نشر ثقافة التميز داخل الحرم الجامعي .
- عقد الدورات التدريبية التي تستهدف بناء وإعداد الكوادر العلمية المتخصصة وإعداد الفنيين وغيرهم وتدريبهم وتحديث معلوماتهم حول النموذج.
- فتح أبواب التعاون بين الجامعات المناظرة.
- تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن الوحدة من تحقيق نتائج متميزة بشكل فعال.

٢-مرحلة التطبيق : في هذه المرحلة يتم العمل على الجوانب التالية :

- تحديد الغرض من استخدام النموذج الأوروبي للتميز.
- تحديد أهداف التقييم الذاتي واختيار الطريقة المناسبة لمستوى النضج التنظيمي الذي حققته الجامعات المصرية.
- تهيئة الجامعات المصرية لعملية التقييم الذاتي من خلال نشر ثقافة التقييم الذاتي على كافة المستويات داخل الحرم الجامعي.
- تشكيل فريق العمل المكلف بإجراء التقييم الذاتي وتعريفهم بطرق جمع الأدلة والشواهد للمعايير.
- وضع خطة للتحسين بناء على نتائج التقييم.

٣-مرحلة المتابعة والتقييم : في هذه المرحلة يتم بناء خطة متكاملة للتحسين والتطوير والمتابعة تتضمن :

- إجراءات التحسين المطلوب تنفيذها، والمهام المطلوب تطويرها.
- تحديد المسؤوليات والمدة الزمنية اللازمة لإحداث التطوير.
- مراجعة وتقييم المنهجيات المستخدمة لتحقيق الأهداف.
- التواصل مع المستفيدين من أجل جمع تصوراتهم.
- تقييم نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بالجامعة.
- إجراء مراجعة دورية لتنفيذ المهام والمسؤوليات المنوط بها الأفراد داخل التعليم الجامعي.

رابعاً : آليات تنفيذ التصور المقترح :

يتطلب التميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز مجموعة من الآليات التنفيذية التي ينطلق منها التوظيف الفعال لمعايير النموذج الأوروبي للتميز، وهي على النحو الآتي:

• الغاية والرؤية والاستراتيجية :

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع التميز الأكاديمي للجامعات المصرية محل الدراسة في ضوء معيار الغاية والرؤية والاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب تأكيد تلك الجامعات على ضرورة ذلك المعيار من خلال ما يلي :

- تعمل الجامعة على توعية ومشاركة المعنيين في صياغة ورؤية ورسالة واستراتيجيته الجامعة.
- العمل على التطوير المستمر لاستراتيجية الجامعة.
- تؤكد الجامعة على تقديم رؤية واستراتيجية الجامعة .
- تقوم الجامعة بتحديد غاياتها في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

• القيادة والثقافة المؤسسية :

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع التميز الأكاديمي للجامعات المصرية محل الدراسة في ضوء معيار القيادة والثقافة المؤسسية جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب تأكيد تلك الجامعات على ضرورة ذلك المعيار من خلال ما يلي :

- العمل على نشر ثقافة التطوير المستمر بالجامعة
- تؤكد القيادة آليات لتحفيز الأفراد على المشاركة في خدمة المجتمع.
- تعمل القيادة على توفير الخطة الاستراتيجية للجامعة .
- العمل على توفير مناخاً يشجع العاملين بالجامعة على الإبداع والتميز.
- تبني الجامعة على قيادة المؤسسات الأخرى في بيئتها من أجل تحقيق الاستدامة.
- تؤكد الجامعة على توفير بيئة محفزة للأنشطة البحثية المختلفة.

• مشاركة المستفيدين:

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع التميز الأكاديمي للجامعات المصرية محل الدراسة في ضوء معيار مشاركة المستفيدين، جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب تأكيد تلك الجامعات على ضرورة ذلك المعيار من خلال ما يلي :

- تحرص الجامعة على المشاركة في تطوير المجتمع، وتحقيق رخاءة، ورفاهيته
- العمل على أخذ رأي الطلاب والخريجين عن مستوى رضاهم عن أداء مؤسسات التعليم الجامعي.
- تحرص الجامعة على بناء علاقات مستدامة مع المستفيدين.
- تؤكد الجامعة على توطيد علاقات تعاون مستدامة بين الجامعة والجامعات المتميزة .
- العمل على تحديد الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها التعليم الجامعي من أجل تحقيق الرضا لدى الفئة المستهدفة .

• تحقيق قيمة مستدامة :

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع التميز الأكاديمي للجامعات المصرية محل الدراسة في ضوء معيار تحقيق قيمة مستدامة، جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب تأكيد تلك الجامعات على ضرورة ذلك المعيار من خلال ما يلي :

- تشجع الجامعة على تعزيز التواصل حول القيمة المستدامة مع المستفيدين.
- يعمل التعليم الجامعي على أن يحقق التنمية المستدامة للمجتمع.
- تركز القيمة المستدامة هوية الجامعة وتعبير عن تفردها.
- تعمل الجامعة على تشجيع المبادرات المتميزة لإيجاد القيمة المستدامة.

• إدارة الأداء وقيادة التحول :

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع التميز الأكاديمي للجامعات المصرية محل الدراسة في ضوء معيار إدارة الأداء وقيادة التحول، جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب تأكيد تلك الجامعات على ضرورة ذلك المعيار من خلال ما يلي :

- تركز الجامعة على تقييم وتحسين مستوى الأداء بشكل مستمر من أجل تحقيق النجاح المستدام.
- العمل على تحسين الأداء داخل الجامعة بطريقة إبداعية
- تركز الجامعة على توفير فرص إنشاء مجتمعات تعلم مهنية.
- توفير الإجراءات التي تعكس تحقيق التعليم الجامعي للنجاح والتميز ، وهي مخرجات الأداء الرئيسية.
- تحرص الجامعة على استشراف المستقبل وصناعته.
- توجد مؤشرات لمراقبة الإنتاجية على نحو مناسب.

• تصورات المستفيدين :

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع التميز الأكاديمي للجامعات المصرية محل الدراسة في ضوء معيار تصورات المستفيدين، جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب تأكيد تلك الجامعات على ضرورة ذلك المعيار من خلال ما يلي :

- تهتم الجامعة بقياس مستوى رضا المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات.

- تحرص الجامعة على توفير مؤشرات لمستوى إنتاجية العاملين.
- تركز الجامعة على الوفاء بتوقعات الشركاء والمستفيدين.
- توفير مؤشرات لقياس رضا العاملين في التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
- العمل على التقييم المستمر بدافع رضا الزبائن حتى نصل الى المستوى المطلوب
- العمل على رصد شكاوي المستفيدين ويتم توظيفها.

• نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي :

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع التميز الأكاديمي للجامعات المصرية محل الدراسة في ضوء معيار نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب تأكيد تلك الجامعات على ضرورة ذلك المعيار من خلال ما يلي :

- تهتم الجامعة على التصدي للقضايا المؤثرة على مسار التنمية.
- تؤكد الجامعة على توفير آليات لمتابعة ما تم تنفيذه من أنشطة
- توفير جميع المؤشرات (المالية، غير المالية) من أجل قياس الأداء التشغيلي والاستراتيجي بها .

- تعمل الجامعة على توفير مجموعة من الضوابط للأداء المالي لها.
- تقوم الجامعة بوضع آليات لمتابعة ما تم تنفيذه من أنشطة.

خامساً : معوقات تنفيذ التصور المقترح :

- تتبلور بعض المعوقات التي قد تعترض تنفيذ التصور المقترح فيما يلي :
- جمود التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بالجامعات المصرية.
- حداثة مفهوم النموذج الأوروبي للتميز في نسخته السادسة والأخيرة، وضعف توافر معلومات حولها.
- قلة الدعم المؤسسي من قبل القيادات بالجامعة .
- نقص العائد المادي المقدم لأعضاء هيئة التدريس نظير مجهوداتهم البحثية والاستشارية والتدريبية بالجامعة.
- قلة خطط للتنمية المهنية للباحثين والإداريين والفنيين العاملين بالتعليم الجامعي .
- نقص التجهيزات والمعدات والأدوات في بعض الجامعات.
- ضعف التواصل بين الجامعات وبين قطاعات المجتمع المختلفة.

- اهمال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية عند وضع الخطة الاستراتيجية.
- غياب الخرائط البحثية لمعالجة المشكلات سواء النظرية منها أم التطبيقية في مجال تخصص الجامعة.
- الافتقار لقاعدة بيانات للطلاب والمخرجين داخل الحرم الجامعي.
- غياب المعايير الأكاديمية للبرامج.
- نقص إقبال أصحاب المدارس والجامعات الخاصة على تمويل الأنشطة البحثية بالجامعات.

سادساً : مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح :

- التركيز على البحوث التي تلبي الاحتياجات الأساسية للمجتمع بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة.
- تحديث الأجهزة والأدوات وتقنيات العمل لتواكب التغيرات التكنولوجية والمجتمعية المتسارعة.
- نظام مستقل للمراجعة المالية والإدارية سنوياً وفقاً لمعايير المراجعات العالمية.
- العمل على توفير التقدير المادى والأدبى المناسب لأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع قدراتهم على العطاء.
- إيجاد آليات عمل لتسويق البحوث والدراسات وتوظيف نتائجها لصالح مؤسسات المجتمع وبرامجه التنموية.
- الاهتمام بتشجيع التميز الأكاديمي للجامعات المصرية، وبما يسهم فى خدمة قضايا ومشكلات التعليم والتنمية على المستويين المحلى والقومى.
- الاهتمام بدراسة وتحليل القوى والعوامل المؤثرة فى الجودة بالكليات والجامعات وخاصة على المستوى الاجتماعى والثقافى والتكنولوجى، ودورها فى دعم الجودة.
- الاهتمام بالبنى التحتية والاستثمار فى مجال الابتكار، وعدم الاعتماد على سياسات نقل التكنولوجيا من الخارج.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- أحمد عابد أبراهيم (٢٠١٦): التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
- أسماء مراد صالح مراد (٢٠١٩) : معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد(١٢)، الجزء(٢). كلية التربية، جامعة الفيوم.
- أكرام عبدالستار محمد دياب(٢٠١٨): دراسة مقارنة لتطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد(١٠)، عين شمس.
- السعيد السعيد بدير سليمان آخرون(٢٠١٩): تطوير التعليم الفني الصناعي في مصر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مجلة كلية التربية، المجلد(٤)، العدد(١)، جامعة كفر الشيخ.
- السيد السيد محمود البحيري (٢٠١٥): استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهري في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية، دراسات العلوم التربوية، المجلد(٤٢)، العدد(٣)، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، عمان.
- أهلالي الشربيني الهلالي(٢٠١٣): مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مستقبل التربية العربية، المجلد(٢٠)، العدد(٨٣)، المركز العربي للتعليم والتنمية، عين شمس.
- إيهاب عبدربه سهمود(٢٠١٣) : واقع التميز في جامعة الأقصي وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصي، غزة.

تغريد عيد الجعبري (٢٠٠٩): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال.

خلفي عيسى، دخالني وهيبه (٢٠١٧): استراتيجية الاستثمار البشري في ظل منهجيات نموذج التميز الأوروبي وفق منطق الرادار، دراسة تحليلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد (٢)، العدد (٨).

داليا طه محمود يوسف (٢٠١٩): متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة المنيا وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثاني وعشرون.

ريهام صابر صالح البدوي (٢٠١٩): دور إدارة الممكّنات والنتائج في ظل النموذج الأوروبي للتميز، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

زرزار العياشي، حمزة بن وريدة (٢٠١٩): إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز دراسة حالة كلية التربية سكيكدة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (١٢)، العدد (٤٢)، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

زياد بركات، أحمد عوض (٢٠٠٩): واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، بحث مقدم للمؤتمر الأول لعمادة البحث العلمي في جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

سام عبد القادر الفقهاء (٢٠١٢): تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول، استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة، واتحاد الجامعات العربية في الفترة ٢٤-٢٦ ابريل (نيسان) ٢٠١٢، الجامعة الهاشمية، الأردن.

سلطان سعيد عبده المخلافي (٢٠١٨): درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات، المجلد (٤٢)، العدد (٣).

سليمان المزين، سامية وسكيك (٢٠١٥): دور التخطيط الاستراتيجي في تميز أداء مؤسسات التعليم العالي. ورقة بحثية مقدمة ليوم دراسي بعنوان التميز الاكاديمي في الجامعات والكليات، رؤي ومداخل إصلاحية، الجامعة الإسلامية، غزة.

سماح محمد سيدأحمد (٢٠١٨): التصنيفات العالمية للجامعات، نماذج نظرية وتطبيقية، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.

سمر محمد أحمد شاهين (٢٠١٩): أثر رأس المال النفسي على التميز الأكاديمي دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، كلية التجارة، العدد (٤)، جامعة عين شمس.

سمير عبدالحميد القطب (٢٠٠٨) : فلسفة التميز في التعليم الجامعي، نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الرابع عشر، العدد الخامس، المركز العربي للتعليم والتنمية، عين شمس.

سمير عبدالحميد القطب (٢٠٠٨): فلسفة التميز في التعليم الجامعي، نحو جامعة متميزة، في ضوء التجارب والخبرات العالمية، مستقبل التربية العربية، المجلد (١٤)، العدد (٥٠)، المركز العربي للتعليم والتنمية، عين شمس.

سمير عبدالحميد القطب (٢٠٠٩): فلسفة التميز في التعليم الجامعي، تجارب عالمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٤)، العدد (٥٠)، المركز العربي للتعليم والتنمية، عين شمس.

سيسي أكاندو (٢٠١٨): معايير تعيين المعلمين الجدد لمهنة التعليم في ضوء التوجهات الحديثة من وجهة نظر خبراء التربية، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، المجلد (٣)، العدد (١)، جامعة الحدود الشمالية.

شاكراً أحمد فتحي، همام بدر اوي زيدان (٢٠٠٤): تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة، تصور مقترح، المؤتمر التربوي الدولي الثالث، نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان.

صباح حسن الزبيدي (٢٠٠٨): دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي، نظرة نقدية، ورقة علمية مقدمة في مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي، تحت شعار الإرهاب في العصر الرقمي، الأردن.

عائشة عبدالفتاح الدجج (٢٠١٨): تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية في مجال البحث العلمي، مجلة كلية التربية، المجلد (٢٩)، العدد (١١٤)، جامعة بنها.

عبد الإله يوسف الخشاب، مجذاب بدر الغياد (٢٠٠١): التمويل الذاتي للتعليم العالي في الدول النامية وتوجهاته مع التركيز على تجربة جامعة بغداد، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.

_____ (٢٠٠٠): الجامعة في خدمة مجتمع المعرفة، الإسكندرية، جامعة الإسكندرية.

عبد الوهاب رواح (٢٠٠٥): دور الدولة في رعاية التميز والإبداع في رسالة المعرفة والجامعة، تمهيد نظري نقدي، المؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي، التميز والإبداع في التعليم العالي، في الفترة من ٧ - ٨ ديسمبر المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تعز.

علي احمد عبود (٢٠٠٩): دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية.

علي السلمي (٢٠٠٢): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، المجموعة الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

علي السلمي (٢٠١٧): الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، المجموعة الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

علي فلاح الضلاعين (٢٠١٨) : معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، *مجلة العلوم التربوية*، العدد (١)، الجزء (٣) يناير، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

محمد جاد حسين (٢٠١٥) : تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، النموذج الأوروبي لإدارة التميز، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٢)، العدد (٧)، القاهرة.

محمد مصطفى (٢٠١٦): تعليم بلا رؤية وجامعات بلا جودة قراءة في نظم ترتيب الجامعات العالمية، وأسباب تدني ترتيب الجامعات المصرية، المفوضية المصرية للحقوق والحريات، الجيزة.

مراد كواشي (٢٠١٣) : قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، أبحاث اقتصادية وإدارية، *مجلة علمية*، العدد (١٤)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

مسعد رضوان عبدالحמיד (٢٠١٤): استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية، *مجلة البحوث الإدارية*، المجلد (٣٢)، العدد (٢)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

ميرفت صالح ناصف، نهلة عبدالقادر هاشم (٢٠١٠) : رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مج (١٦)، ع (٣) .

نعمان شحادة، هالة الحوراني (٢٠١٤) : تصور أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية لمعايير تقويم التميز الأكاديمي، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، المجلد (٣٤)، العدد (١)، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، عمان.

نورة عبدالله حزام الشهراني (٢٠١٧) : دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

هاني رزق الألفي (٢٠١٦) : الأنموذج الأوروبي للتميز ومتطلبات استيفاء معاييره
بجامعة حائل، مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٣)، العدد (١٠٤)، المركز
العربي للتعليم والتنمية، عين شمس.

هبة حسن عبدالسلام الطويل (٢٠١٩) : نضال المرأة من أجل التميز الأكاديمي من واقع
السيرة الذاتية لرائدات مصريات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

ولاء محمود عبدالله بيومي، إيمان جمعة محمد عبد الوهاب (٢٠١٨): تصور مقترح
لتطوير الدراسات العليا بقسم أصول التربية جامعة بنها في ضوء فلسفة
التميز الأكاديمي، مجلة كلية التربية، مجلد (٣٣)، العدد (١)، جامعة
المنوفية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Anninos, L.N (2007): The Archetype of Excellence in Universities and TQM, Journal of Management History, vol. (13), No. (4)
- Arouet, F.M. (2009). "Competitive advantage and the new higher education regime". Entelequia. Revista Interdisciplinar, 10,Otoño, pp. 21-35. Retrieved Jan. 15, 2012, from:
<http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=10a0>
- Chiam, C.C., Lim, T., Norbaini, A. H., & Nur, A.O. (2011) "Towards Excellence in Higher Education –The Experience of Open University Malaysia (OUM)." In: Symbiosis International Conference on Open & Distance Learning, 21-23 Feb 2011, Pune, India.
- Chiung Yao Ho (2006) Chinas Higher Education Excellence in the context of Globalization: the Word Class University Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of the University of Texas at Austin in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of philosophy

- European Foundation for quality management (EFQM)(2020).The EFQM Model,.Recognition Brochure,p5
- European Foundation for quality management(2016): Business Excellence Matrix User Guide- EfQm model2013 version, EFQM publication ,Belgium.
- Ioncica Maria,(2009) Using the European Model of total Quality Management to Assess the performance of the Organization, A Case Study on Education Servies, the Amffiteatru Economic Journal, (26) .
- Khan, Hina & Matlay, Harry (2009). "Implementing service excellence in higher education." Education & Training, Vol. 51 Issue: 8/9,
- Marguerite G. (2006). Methods in educational research: from theory to practice, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Michele Rostan ,Massimilion Vaira.(2011) . Questioning Excellence in Higher Education Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective, Sense Publishers, Rotterdam, p 7
- Natalya, Vatolkina,Tatiana, Salimova,Ludmila,Birukova,(2008) "Self Assessment as a tool for achieving excellence in higher education", Mordovian state university,
- Rauhvarge , Andrejs (2013) Global University Ranking , European University Association asbl.
- Rosowsky , P. D (2014): Academic Excellence Goals for the University of VERMONT, Strategic Action Plan, Office of the Provost .University of Maryland.
- Ruben, B.D. (2007): Excellence in higher education guide: an integrated approach to assessment, planning, and improvement in colleges and universities, National Association of College & University Business Officers (NACUBO), Washington.

- Skelton, A. (2004): Understanding teaching excellence in higher education: a critical evaluation of the National Teaching Fellowships Scheme, Studies in Higher Education, Vol.(29) , Issue.(4).
- Tavana,Yazdi ,Shiri and Rappaport, (2011),"An EFQM-Rembrandt excellence model based on the theory of displaced ideal" ,Benchmarking :AN International Journal ,vol 18,iss 5,pp 644-667.
- Trevor, M.& et al (2004): Implementation of EFQM Excellence model self- assessment in the UK Higher Education-sector lessons learned from other sectors, The TQM Magazine , Vol. (16) , Issue. (3).
- Williams ,Damon A.,Berger ,Joseph B.,McClendon, Shederick, ,(2005)Toward a Model of Inclusive Excellence and Change in Postsecondary Institutions",Association of American Colleges and Universities Innovation Prosperity, Vol, 24, No, 1,p19
- Jaroslav Nenadal(2020) : The New EFQM Model: what is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 concept? , Quality
- Konstantina Tasopoulou, George Tsiotras (2017). "Benchmarking towards excellence in higher education", Benchmarking: An International Journal, Vol. 24, No. 3, p.618.
<https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2020->

معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة أنموذجاً)

الملاحق

د. عبد التواب سيد عيسى يوسف
مدرس بقسم التعليم العالي والتعليم المستمر
كلية الدراسات العليا للتربية
جامعة القاهرة

المحتويات

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
	قائمة بأسماء السادة المحكمين	١
	الاستبانة في صورتها النهائية	٢
	استبانة حول معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة نموذجاً) (الصورة الأولية)	
	أ- أهم ملاحظات المحكمين فيما يخص الاستبانة في صورتها الأولية	
	استبانة حول معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة أنموذجاً) ب- (الصورة النهائية)	٣
	ج- التصريحات والموافقات الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من الجهات المعنية. - خطاب للسيد أمين عام جامعة القاهرة . - خطابات للكليات عينة الدراسة	

ملحق (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية والوظيفة
١	أ. د/ أسامة محمود فراج	أستاذ ورئيس قسم التعليم العالي والتعليم المستمر كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة.
٢	أ. د/ أماني سعيدة سيد إبراهيم سالم	أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة.
٣	أ. د/ جليلية محمود أبو القاسم	أستاذ مساعد متفرغ قسم المناهج وطرق التدريس الرياضيات كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة.
٤	أ. د/ حسن مختار حسين سليم	أستاذ الإدارة والتخطيط كلية التربية جامعة الأزهر .
٥	أ. د/ رشاد محمد حسن	أستاذ مساعد بقسم أصول التربية كلية للتربية جامعة حلوان.
٦	أ. د/ سامح عبد الخالق	أستاذ مساعد بقسم المناهج وطرق التدريس كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة.
٧	أ. د/ صابر مشاري	أستاذ وعميد كلية دار العلوم السابق جامعة الفيوم
٨	أ. د/ عاصم عبدالمجيد محمد	أستاذ مساعد بقسم علم النفس التربوي كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة.
٩	أ. د/ عاطف محمد محمود	أستاذ بقسم البلاغة كلية اللغة العربية جامعة الأزهر .
١٠	أ. د/ محمد عبدالخالق مديولي	أستاذ متفرغ بقسم أصول التربية كلية للتربية جامعة حلوان.
١١	أ. د/ محمد لطفي جاد	أستاذ المناهج وطرق التدريس كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة.
١٢	أ. د/ هيثم محمد إسماعيل الطوخي	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة.
١٣	أ.د/ نجوي يوسف جمال الدين	أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة.

* أسماء المحكمين مرتبة ترتيباً أبجدياً

ملحق (٢)

الاستبانة في صورتها النهائية

- استبانة حول معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (دراسة حالة) (الصورة الأولية)
- أهم ملاحظات المحكمين فيما يخص الاستبانة في صورتها الأولية
- استبانة حول معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة أنموذجاً) (الصورة النهائية)

ملحق (٢-أ)

استبانة حول معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (دراسة حالة)

النسخة الأولى

السيد الأستاذ الدكتور /

الدرجة الوظيفية /

مجال العمل : () أكاديمي () إداري () فني

التخصص الدقيق :

الكلية : الجامعة :

تحية طيبة وبعد،،،،،

يقوم الباحث بدراسة وموضوعها " معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (دراسة حالة) تهدف الدراسة إلى التوصل إلى معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، وتتكون الاستبانة من سبعة معايير على النحو التالي :

- المعيار الأول : الممكنات القيادة ويتضمن (١٤) عبارة.
- المعيار الثاني : السياسات والإستراتيجيات ويشمل (١٦) عبارة.
- المعيار الثالث : إدارة الموارد البشرية ويشمل (١٦) عبارة.
- المعيار الرابع : العلاقات والموارد ويتضمن (٦) عبارات.
- المعيار الخامس : إدارة العمليات ويشمل (١٠) عبارات.
- المعيار السادس: النتائج وتشمل التركيز على المتعاملين، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع ويضم (١٥) عبارة.
- المعيار السابع : نتائج الأداء الرئيسة ويشمل (٦) عبارات

- وفي نهاية المعايير المقترحة سؤال مفتوح لإضافة أي ملاحظات أخرى عن معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ونظرا لخبرة سعادتكم يرجى التكرم بالاطلاع على محاور هذه الاستبانة وتحكيمها من حيث :
- التأكد من السلامة اللغوية، حسن الصياغة، دقة ووضوح المعني.
 - انتماء العبارات في كل محور وارتباطها به / مدى أهمية العبارة بالنسبة للمحور التي تدرج تحته .
 - إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً .

ولسيادتكم جزيل الشكر لما تقدمونه من آراء و مقترحات تثري الدراسة
د/ عبدالقواب سيد عيسي يوسف

محاور الاستبانة :

ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	العبارة	
			١ تعكس الرؤية والرسالة والأهداف استراتيجية مؤسسات التعليم العالي.	أولاً: الممكنات ١- القيادة
			٢ تتوافق الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع رؤية ورسالة التعليم العالي.	
			٣ توفر القيادة آلية اختيار الإدارات الجامعية بحيث تكون أكثر موضوعية وشفافية.	
			٤ تتيح القيادة مناخاً يشجع العاملين على الإبداع والتميز في الأداء.	
			٥ توطيد العلاقة بين القادة والمرؤوسين.	
			٦ تنفذ القيادة التقييم الدوري لأداء المرؤوسين.	
			٧ تشجع قيادات الجامعة الجهود العلمية المتميزة مادياً ومعنوياً.	
			٨ تشجع القيادة وجود قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين المرؤوسين ومناقشتها فيما بينهم.	
			٩ تحرص القيادة على توسيع صلاحيات المرؤوسين وذلك من خلال التمكين والتفويض.	
			١٠ تشجع القيادة المرؤوسين على تقديم الأفكار والاهتمام بها.	
			١١ تحرص القيادة على التحفيز والدعم والتقدير المستمر للعاملين في التعليم العالي لانجازاتهم في مجال التميز	
			١٢ امتلاك القيادة الجامعية قنوة المرؤوسين	

ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	العبارة	
			على مستوى السلوك والخلق الرفيع.	
			تشجع القيادة العاملين على تحقيق أهداف وغايات التعليم العالي.	١٣
			تدعم القيادة التواصل والتفاعل بين كل من قيادات مؤسسات التعليم العالي وممثلي المجتمع.	١٤
			تكامل سياسة الجامعة وخطتها مع رؤية ورسالة التعليم العالي وتوجهاته.	١
			إتاحة تغيرات وتعديلات جوهرية في شكل ومضمون اللوائح الجامعية وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي يحتوي على سياسات وبرامج بديلة، لتحقيق التميز في التعليم العالي .	٢
			تتسجم البرامج والأنشطة الموضوعية مع سوق العمل والإنتاج.	٣
			التأكيد المستمر لدور التعليم العالي في خدمة المجتمع.	٤
			دعم استراتيجيات التعليم العالي المستقبلي في محاولة تحسين جودتها.	٥
			وجود أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة للجامعة.	٦
			تلائم البرامج والأنشطة الموضوعية مع الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي	٧
			وجود أهداف وترابط بين أهداف العاملين وأهداف التعليم العالي.	٨
			مدي خضوع السياسات والاستراتيجيات للمراجعة والتطوير والتحديث.	٩

٢- السياسات
والإستراتيجيات

ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	العبارة	
			توافر خطة استراتيجية ؛ لرفع مستوى التحصيل الطلابي.	١٠
			مدي نشر السياسات والإستراتيجيات ومستوي الإعلام بخصوصها .	١١
			مدي اعتماد السياسات والإستراتيجيات على الحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للفئة المستهدفة .	١٢
			استراتيجية تقوم على فهم الاحتياجات وتوقعات كل من أصحاب المصلحة والمجتمع الخارجي.	١٣
			يوجد خطة استراتيجية ؛ لرفع مستوى الخدمات لطلاب التعليم العالي.	١٤
			توافر خطة استراتيجية ؛ لرفع مستوى الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.	١٥
			مدي مرونة ومواكبة السياسات والاستراتيجية التطوير والتحديث.	١٦
			توفر ندوات لاستخدام تقنية المعلومات في التدريس	١
			المساهمة الفاعلة في وضع الخطط الدراسية في الجامعة.	٢
			الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في تدريب أقرانهم.	٣
			توافر التقويم المستمر للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	٤
			التشجيع على النشر في مجلات علمية رئيسة مصنفة ولها معامل تأثير .	٥

٣- إدارة
الموارد البشرية

ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	العبرة
			٦ نشر بحوث علمية ذات طبيعة تطبيقية تقوم بها فرق بحثية من داخل الجامعة أو خارجها.
			٧ توزيع عدد المتميزين بنسبة مئوية من كل جامعة.
			٨ توفر نظام تقييم أبحاث عضو هيئة التدريس من قبل المحكمين الخارجيين.
			٩ توفير تطويراً مناسباً للأكاديميين في مجال البحث العلمي.
			١٠ توفر نظام للحوافز واضح ومعلن للعاملين بالجامعة.
			١١ معرفة مستوي التخطيط والتطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية الذي تقوم به الجامعة.
			١٢ توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفقاً لإستراتيجية التعليم العالي.
			١٣ تحسين رواتب أعضاء هيئة التدريس بشكل جذري لتقليل نسبة الأكاديميين الذين يشكل العامل المالي سبباً رئيساً لهجرتهم.
			١٤ تعزيز المهارات العامة للطلبة كالتفكير الناقد ومهارات الاتصال الفعال وغيرها.
			١٥ لتطوير التعليم العالي لتحقيق التميز لابد أن يكون وفق نظرة شمولية.
			١٦ تكوين قاعدة معلوماتية سليمة تساعد الطلاب وممثلي التعليم العالي ورجال السياسة في اتخاذ القرارات.

ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	العبارة	
			١ توافر آلية إدارة المعلومات والمعرفة.	٤- العلاقات والموارد
			٢ توافر آلية إدارة الموارد التكنولوجية.	
			٣ توافر إدارة المرافق والمباني والمعدات والتجهيزات والموارد.	
			٤ توفير الموارد المالية الكافية للتعليم العالي من مصادر متنوعة.	
			٥ توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المختبرات العلمية والحاسوبية اللازمة.	
			٦ التعرف على الموردين والداعمين ومقدمي الخدمات وبناء علاقات متينة معهم.	
			١ استخدام الطرق الإبداعية والتحسين للعمليات التي تضمن رضا العاملين والفئة المستهدفة.	٥- إدارة العمليات
			٢ تتسم العمليات الرئيسية في التعليم العالي بالوضوح للجميع.	
			٣ توافر أشكال الدعم المختلفة (الفني، المالي، الإداري) في كافة مجالات التميز.	
			٤ يلتزم كل العاملين في التعليم العالي بالإجراءات والعمليات وفق النظام.	
			٥ مراعاة تصميم العملية التعليمية بالجامعة أساليب التعليم المختلفة؛ تقديراً للظروف الفردية للطلاب.	
			٦ يشجع التعليم العالي على الإبداع في جودة وتنوع الخدمات المقدمة بما في ذلك الاستفادة من التجارب الناجحة لوحدات أخرى.	

ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	العبارة	
			٧ تصميم ومعالجة العمليات بطريقة علمية ومنتظمة.	
			٨ إدارة خدمة العملاء وتطويرها.	
			٩ كيفية إدارة وتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة.	
			١٠ توفير الدعم المادي والمعنوي الكافي لتطوير الخدمات الطلابية في الوقت المناسب.	
			١ أخذ رأي الطلاب بصفة مستمرة لتحديد احتياجاتهم بشكل دوري.	ثانياً: النتائج ١- نتائج المتعاملين
			٢ تحديد احتياجات المستفيدين من التعليم العالي ورأيهم في تقدمهم إليهم ويكون ذلك من خلال دراسات استقصائية .	
			٣ تحديد الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها التعليم العالي من أجل تحقيق الرضا لدي الفئة المستهدفة والتي تكون بمثابة مؤشرات للأداء.	
			٤ توطيد علاقات تعاون مستدامة بين الجامعة والجامعات المتميزة على الصعيد المحلي والعالمي.	
			٥ أخذ آراء الطلاب والخريجين والمؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة عن مستوى رضاهم عن أداء مؤسسات التعليم العالي.	
			٦ يعمل التعليم العالي على الوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية الأكاديمية	
			٧ يرصد التعليم العالي الشكاوي ويتم توظيفها.	

ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	العبارة	
			مدي إدارك العاملين وتفهمهم ومستوي الرضا لديهم نجاة التعليم العالي.	٢- نتائج الزبائن
			توافر مؤشرات لقياس مدي رضا العاملين في التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة،	
			توافر مؤشرات على مستوي إنتاجية العاملين.	
			التقييم المستمر بدافع رضا الزبائن حتي نصل إلى المستوي المطلوب.	
			مدي إدارك المجتمع لما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من خدمات تلبي رغبات رغبات واحتياجات سوق العمل، ومدي الرضا المجتمعي عن تلك المؤسسات.	٣- نتائج المجتمع
			تلبية رغبات وتطلعات المجتمع . وتكون بمثابة مؤشرات للأداء.	
			يحرص التعليم العالي على أن يحقق التنمية المستدامة للمجتمع.	
			وجود أدوات ومؤشرات لقياس الرأي العام نجاة التعليم العالي.	
			الاهتمام بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وطلاب التعليم العالي.	ثالثاً : نتائج الأداء الرئيسية
			توافر الإجراءات التي تعكس تحقيق التعليم العالي للنجاح والتميز، وهي مخرجات الأداء الرئيسية.	
			رصد وفهم ومن ثم تحسين نتائج الأداء الرئيسية للتعليم العالي وهي بمثابة مؤشرات للأداء.	

ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	العبارة	
			اخذ آراء الطلاب نحو مستوى تحصيلهم العلمي.	٤
			وجود مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للتعليم العالي وضمان تحسينة.	٥
			وجود مؤشرات لمراقبة الإنتاجية على نحو مناسب.	٦

❖ إذا كان لديكم أي ملاحظات أخرى عن معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للتعليم العالي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ترون إضافتها، نرجو التكرم بذكرها للاستفادة منها:

د / عبدالنواب سيد عيسي

ملحق (٢ - ب)

أهم ملاحظات المحكمين

فيما يخص الاستبانة في صورتها الأولية

- بالنسبة لملاحظات المحكمين حول عنوان البحث أشار البعض إلى حذف الكلمة الأخيرة من العنوان (للتميز) ليكون العنوان الجديد المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي للتعليم العالي في ضوء النموذج الأوروبي.
- أقتراح بعض المحكمين والخبراء تعديل عنوان البحث من معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للتعليم العالي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز إلى معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة أنموذجاً) وهو ما تم تطبيقه في الصورة النهائية للتطبيق.
- أقتراح بعض المحكمين والخبراء إضافة في البيانات الأولية لأعضاء هيئة التدريس عن بند يحتوي على الحصول عن جوائز الدولة، وبالفعل تم إضافة هذا في البيانات الأولية في الصورة النهائية للاستبانة.
- أقتراح بعض المحكمين والمتخصصين إلى أهمية تطبيق آخر إصدار للنموذج الأوروبي للتميز وهو إصدار ٢٠٢٠ وهو ما تم تعديله في محاور الاستبانة في صورتها النهائية للتطبيق.
- أقتراح بعض المحكمين والخبراء أنه لا داعي للسؤال المفتوح في نهاية الاستبانة في الصورة الأولية، وأقتراح الآخر عمل مجموعات بؤرية من أراء الخبراء والمتخصصين في مجال التعليم العالي والجامعي، وذلك بهدف جمع بيانات أولية مستخدمة أسلوب العصف الذهني- Brain Storming حول المعايير المقترحة للتميز الأكاديمي للتعليم العالي في ضوء النموذج الأوروبي. ووفقاً لرأي الأغلبية من السادة المحكمين والخبراء والمتخصصين تم حذفه في الصورة النهائية للاستبانة.

أولاً: تم إعادة المحاور وفق الإصدار ٢٠٢٠ للنموذج الأوروبي للتميز :

م	المحور قبل التعديل	المحور بعد التعديل
١	القيادة.	الغاية والرؤية والاستراتيجية
٢	السياسات والإستراتيجيات.	القيادة والثقافة المؤسسية
٣	إدارة الموارد البشرية.	مشاركة المستفيدين
٤	العلاقات والموارد.	تحقيق قيمة مستدامة
٥	إدارة العمليات.	إدارة الأداء وقيادة التحول
٦	النتائج. (نتائج المتعاملين ، نتائج الزبائن ، نتائج المجتمع)	تصورات المستفيدين
٧	نتائج الأداء الرئيسة.	نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

ثانياً: المحاور التي تم حذفها :

- تم حذف (نتائج المتعاملين ، نتائج الزبائن ، نتائج المجتمع) من المحور السادس.

- أما عن العبارات : تم إعادة وصياغة العبارات وفقاً لتعديل محاور الدراسة ، ووفق الإصدار ٢٠٢٠ للنموذج الأوروبي للتميز .

ملحق (٢-ج)

استبانة حول معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة أنموذجاً) (الصورة النهائية)

النسخة النهائية

جامعة القاهرة

كلية الدراسات العليا للتربية

قسم التعليم العالي والتعليم المستمر

استبانة

معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز
(جامعة القاهرة أنموذجاً)

موجهه إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس

(معهد الليزر، الدراسات العليا للتربية، حقوق، الآداب، كلية الدراسات العليا الإفريقية)

بجامعة القاهرة

إعداد

عبدالتواب سيد عيسى يوسف

قسم أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة

٢٠٢١

بيانات أولية :		
السيد/ الأستاذ الدكتور /		
الدرجة الوظيفية /		
مجال العمل: () أكاديمي	() إداري	() فني
التخصص الدقيق :	التخصص العام :	
الحصول على جائزة الدولة : نوع الجائزة : تقديرية () تشجيعية ()		
الكلية :	الجامعة :	

محاورة الاستبانة :

أولاً: الغاية والرؤية والاستراتيجية : قدرة الجامعة على تحديد غايات محفزة توضح السبب وراء أهمية ما تقوم به، ورؤية توفر مرجعية واضحة لمسارات الأنشطة الحالية والمستقبلية، واستراتيجية قابلة للتنفيذ.

م	العبرة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	تحديد غاية الجامعة في ضوء رسالة الجامعة والأهداف الاستراتيجية لها.			
٢	إعداد ورؤية ورسالة الجامعة واستراتيجيتها بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها.			
٣	تشارك الجامعة المعنيين في صياغة ورؤية رسالتها واستراتيجيتها.			
٤	التطوير المستمر لاستراتيجية الجامعة .			
٥	تعمل الجامعة على نشر الغاية والرؤية والاستراتيجية بثتي الوسائل المناسبة.			
٦	تقدم رؤية واستراتيجية الجامعة إطاراً مرجعياً لجميع الأنشطة وبرامجها.			
٧	توفير الجامعة آليات لتعزيز دورها في البحث العلمي والتدريس.			
٨	تعكس الجامعة رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجية مؤسسات التعليم الجامعي.			
٩	تتوافق الغايات والرؤية والاستراتيجية للجامعة مع رؤية ورسالة التعليم العالي.			
١٠	تتضمن الخطة الاستراتيجية تحسين مستوي الطلاب.			

ثانياً: القيادة والثقافة المؤسسية : قدرة قيادة الجامعة على رسم مستقبلها والعمل على تحقيقه، وأن تكون القيادة قدوة للأفراد من خلال التزامها بالإخلاق والقيم المهنية، والتأثير في الثقافة المؤسسية للجامعة.

م	العبارة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	تضع القيادة الخطة الاستراتيجية للجامعة .			
٢	توفر القيادة آلية اختيار الإدارات الجامعية بموضوعية .			
٣	تتيح القيادة مناخاً يشجع العاملين بالجامعة على الإبداع والتميز.			
٤	تحرص القيادة على إقامة علاقة ديمقراطية مع المرؤوسين.			
٥	تضع القيادة آليات لتحفيز الأفراد على المشاركة في خدمة المجتمع.			
٦	تعمل القيادة على تنمية ثقافة التميز بالجامعة.			
٧	عمل القيادة على نشر ثقافة التطوير المستمر بالجامعة .			
٨	تعمل الجامعة على توفير بيئة محفزة للأنشطة البحثية المختلفة.			
٩	تعمل الجامعة على قيادة المؤسسات الأخرى في بيئتها من أجل تحقيق الاستدامة.			
١٠	تركز القيادة على إعلان رؤية ورسالة واستراتيجية الجامعة.			
١١	تعمل القيادة على ربط السياسات والاستراتيجيات بالحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للجامعة.			

ثالثاً : مشاركة المستفيدين : قدرة الجامعة على تحديد المستفيدين الرئيسيين لها، وأن تحافظ على التواصل المستمر معهم، وتشرکهم في وضع رؤيتها وتنفيذ استراتيجيتها.

م	العبارة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	يؤخذ رأي الطلاب بصفة مستمرة لتحديد احتياجاتهم.			
٢	يتم تحديد احتياجات المستفيدين من التعليم الجامعي.			
٣	يتم تحديد الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها التعليم الجامعي من أجل تحقيق الرضا لدى الفئة المستهدفة .			
٤	التركيز على توطيد علاقات تعاون مستدامة بين الجامعة والجامعات المتميزة.			
٥	يؤخذ رأي الطلاب والخريجين عن مستوى رضاهم عن أداء مؤسسات التعليم الجامعي.			
٦	تحرص الجامعة على بناء علاقات مستدامة مع المستفيدين.			
٧	تسعى الجامعة إلى المشاركة في تطوير المجتمع، وتحقيق رخاءة، ورفاهيته.			
٨	يتم اختيار الشركاء بناء على استراتيجية لكلاً من الجامعة ، ومؤسسات التعليم العالي.			
٩	تقوم العلاقة مع الشركاء على المنفعة المتبادلة والفوائد المستدامة.			
١٠	التركيز على إدارة وتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة .			

رابعاً : تحقيق قيمة مستدامة : قدرة الجامعة على تحقيق قيمة للمستفيدين تدمج بين الاهتمام بتحقيق المكاسب الاقتصادية قصيرة المدى من جهة، والاهتمام بالأجيال القادمة، والتنوع الثقافي والبيولوجي، وتحقيق الرخاء الاجتماعي من جهة أخرى.

م	العبارة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	حرص التعليم الجامعي على أن يحقق التنمية المستدامة للمجتمع.			
٢	تعمل الجامعة على إيجاد قيمة مضافة ومستدامة من خلال مجال عملها.			
٣	تعمل الجامعة على تشجيع المبادرات المتميزة لإيجاد القيمة المستدامة.			
٤	تعمل الجامعة على تعزيز التواصل حول القيمة المستدامة مع المستفيدين.			
٥	تسعى الجامعة إلى ابتكار طرق مختلفة لتوصيل القيمة إلى المستفيدين.			
٦	تعكس القيمة المستدامة هوية الجامعة وتعبر عن تفرداها.			

خامساً : إدارة الأداء وقيادة التحول: قدرة الجامعة على إدارة عملياتها بنجاح في الوقت الحاضر، وقدرتها على إدارة التغيير داخل المؤسسة وخارجها بما يضمن نجاحها في المستقبل.

م	العبارة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	تركز الجامعة على تقييم وتحسين مستوى الأداء بشكل مستمر من أجل تحقيق النجاح المستدام.			
٢	توفير الإجراءات التي تعكس تحقيق التعليم الجامعي للنجاح والتميز ، وهي مخرجات الأداء الرئيسية.			
٣	توفير مؤشرات لمراقبة الإنتاجية على نحو مناسب.			
٤	تعمل الجامعة على استشراف المستقبل وصناعته.			
٥	تحرص الجامعة على تحديد أساليب التحسين المستمر.			
٦	تعمل الجامعة على توفير فرص إنشاء مجتمعات تعلم مهنية.			
٧	توجد مؤشرات لقياس الأداء الإبداعي والابتكاري بالجامعة.			
٨	تعمل الجامعة على توفير آليات إدارة التغيير من أجل تطوير خدماتها وبرامجها.			
٩	العمل على تحسين الأداء داخل الجامعة بطريقة إبداعية.			

سادساً: تصورات المستفيدين: التركيز على النتائج المتعلقة بالتغذية الراجعة من المستفيدين الرئيسيين حول خبراتهم الشخصية.

م	العبرة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	العمل على رصد شكاوي المستفيدين ويتم توظيفها.			
٢	توفير مؤشرات لقياس رضا العاملين في التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.			
٣	العمل على توفير مؤشرات لمستوى إنتاجية العاملين.			
٤	العمل على التقييم المستمر بدافع رضا الزبائن حتى نصل الى المستوي المطلوب.			
٥	تعمل الجامعة على قياس مستوى رضا المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات.			
٦	تعمل الجامعة على تحفيز العاملين في كافة المجالات.			
٧	تحرص الجامعة على الوفاء بتوقعات الشركاء والمستفيدين.			
٨	تعمل الجامعة على تقديم استشارات وخدمات علمية وفنية للمستفيدين بمقابل مادي مناسب.			

سابعاً : نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي : تكمن وظيفة الجامعة في التركيز على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة لتحقيق غاياتها، واستراتيجيتها، وقدرتها على إيجاد القيمة المستدامة، واستخدام هذه النتائج لرصد، وفهم وتحسين أدائها العام، والتنبؤ بما قد يكون لهذا الأداء من آثار في المستقبل.

م	العبرة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	تعمل الجامعة على توفير مجموعة من الضوابط للأداء المالي لها.			
٢	تعمل الجامعة على ضرورة تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.			
٣	تعمل الجامعة على التصدي للقضايا المؤثرة على مسار التنمية.			
٤	تهتم الجامعة بقياس نتائج قيادة التحول فيها .			
٥	تستخدم الجامعة جميع المؤشرات (المالية ، غير المالية) من أجل قياس الأداء التشغيلي والاستراتيجي بها .			
٦	تعمل الجامعة على توفير آليات لمتابعة ما تم تنفيذه من أنشطة .			



ولسيادتكم جزيل الشكر لما تقدمونه من آراء و مقترحات تثري الدراسة

الباحث / عبدالنواب سيد عيسى

ملحق (٣)

التصريحات والموافقات الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من الجهات المعنية

ملحق (٣-أ)



السيد الأستاذ الدكتور / عميد معهد الليزر
جامعة القاهرة

تحية طيبة وبعد.....

رجاء التكرم بتسهيل مهمة السيد الدكتور / عبد التواب سيد
عيسى يوسف المدرس بقسم التعليم العالي والتعليم المستمر - كلية الدراسات
العليا للتربية - جامعة القاهرة، بتطبيق أدوات بحثه المعنون بـ "معايير
مقترحة للتميز الأكاديمي للتعليم العالي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز
(دراسة حالة)" بـ "بكليةكم الموقرة".

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،
قائم بأعمال عميد الكلية
أ.د. إيمان أحمد هريسي

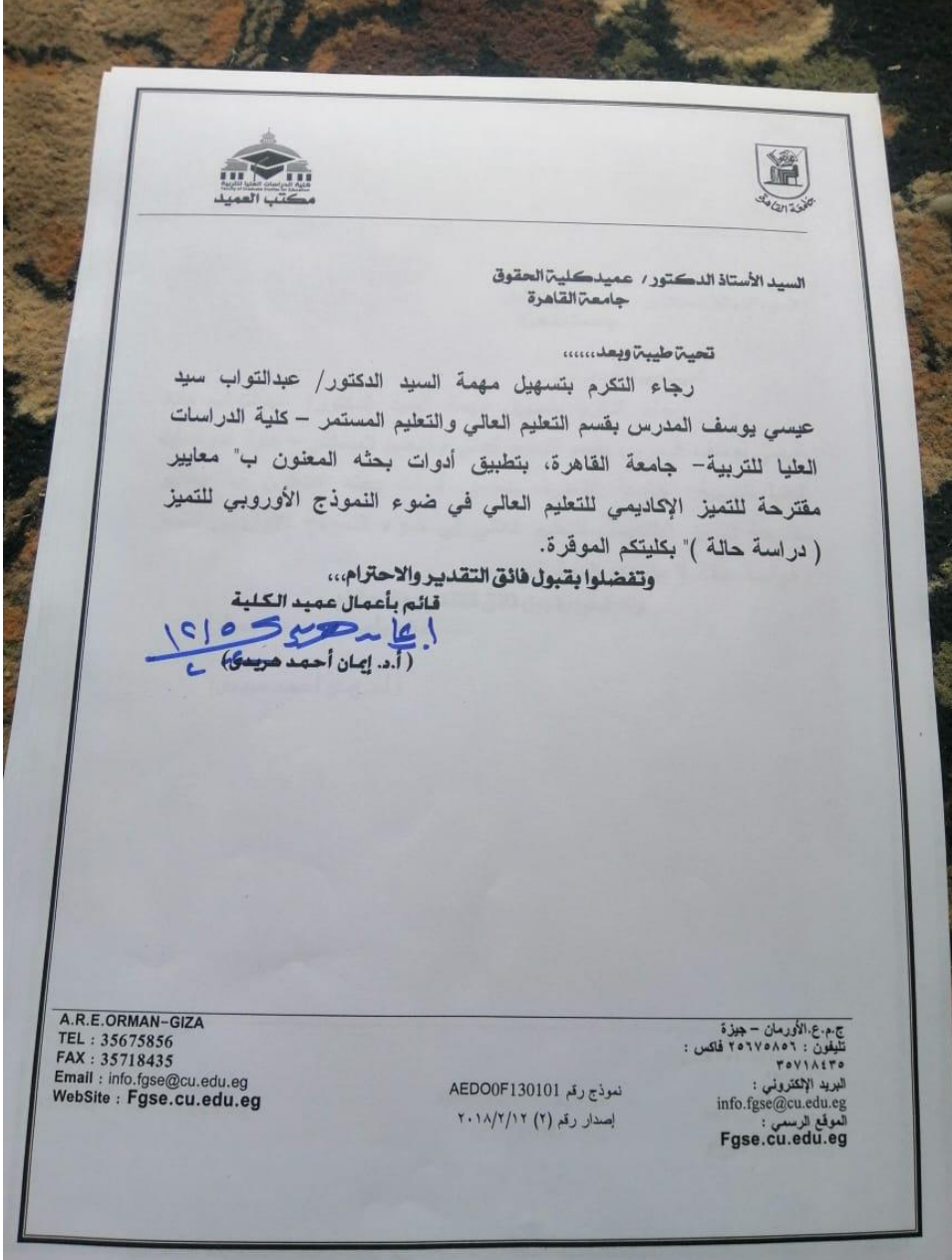
R.E.ORMAN-GIZA
L : 35675856
X : 35718435
ail : info_fgse@cu.edu.eg
bSite : Fgse.cu.edu.eg

ج.م.ع. الأورمان - جيزة
تليفون : ٢٥٦٧٥٨٥٦ فاكس :
٣٥٧١٨٤٣٥
البريد الإلكتروني :
info_fgse@cu.edu.eg
الموقع الرسمي :
Fgse.cu.edu.eg

نموذج رقم AEDO0F130101
إصدار رقم (٢) ٢٠١٨/٢/١٢

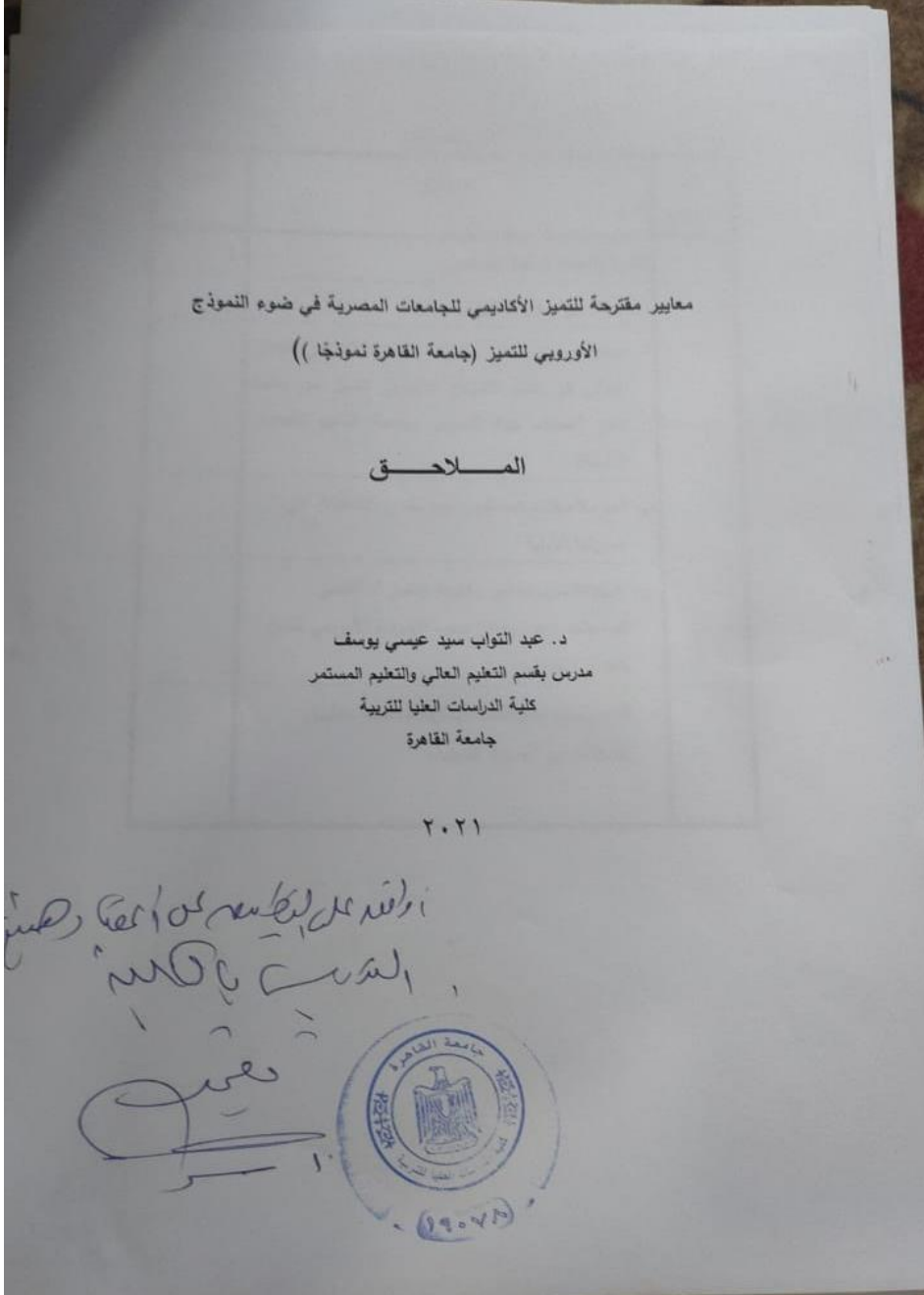
تابع ملحق (٣- أ)

التصريحات والموافقات الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من الجهات المعنية



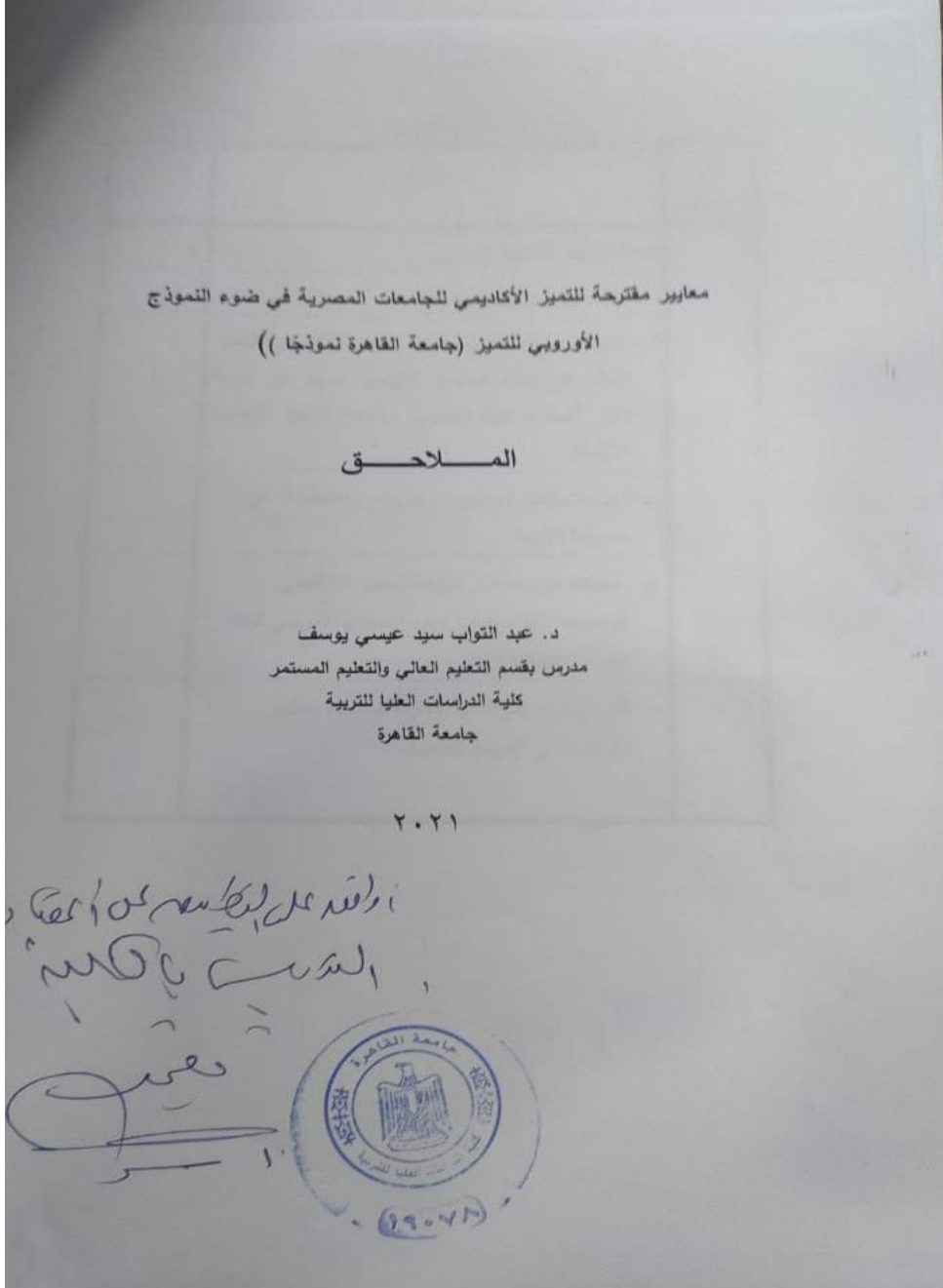
ملحق (٣- ب)

خطابات من الكليات بالموافقة بالتطبيق على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس



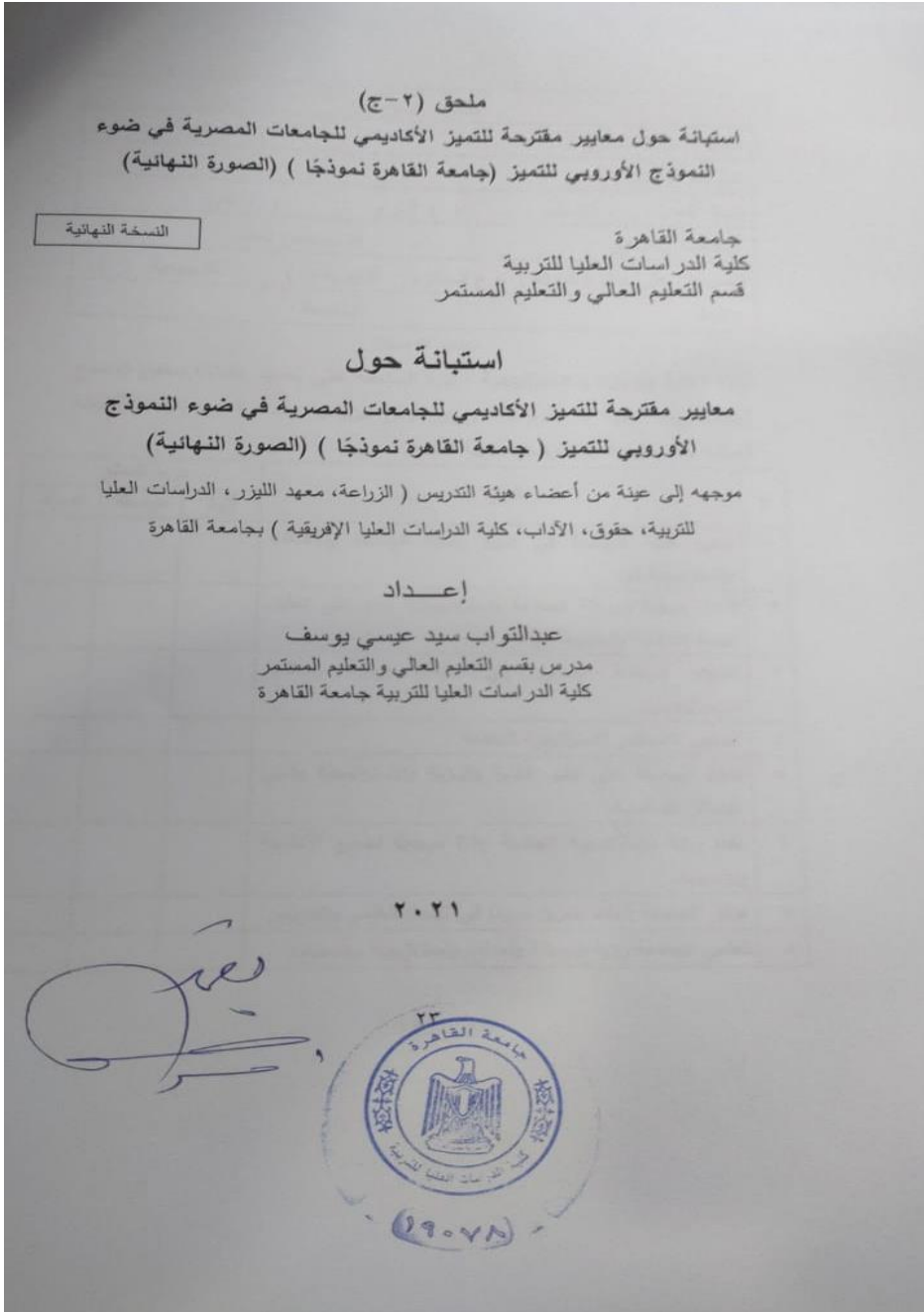
ملحق (٣- ب)

تابع خطابات من الكليات بالموافقة بالتطبيق على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس



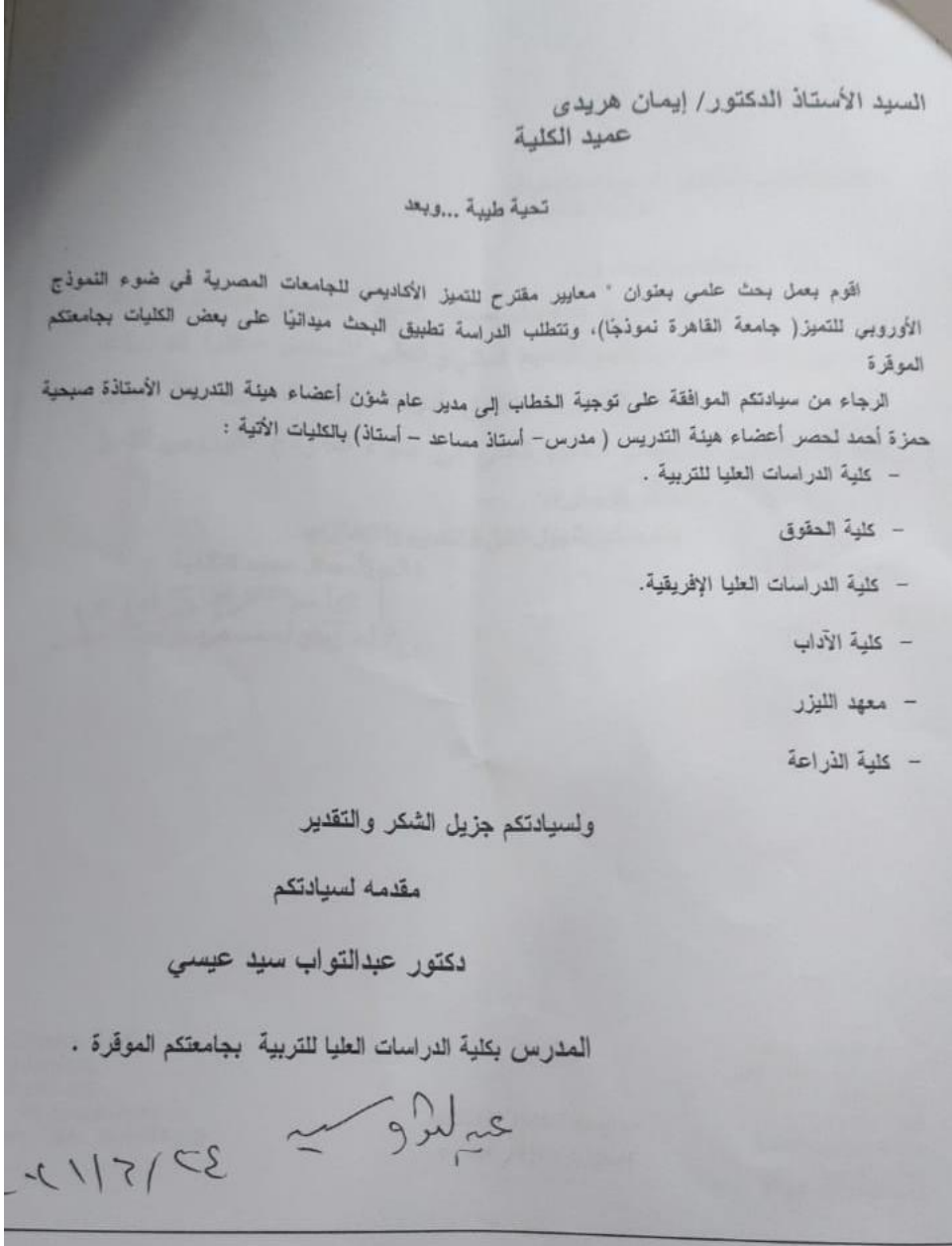
تابع ملحق (٣- ب)

خطابات من الكليات بالموافقة بالتطبيق على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس





تابع ملحق (٣- ب)

خطابات من الكليات بالموافقة بالتطبيق على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس



تابع ملحق (٣- ب)

خطابات من الكليات بالموافقة بالتطبيق على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس

جامعة بني سويف
 كلية الدراسات العليا للتربية
 رقم الصادر : ٤٨
 التاريخ : ٢٠٢١ / ٠٩ / ٠٧
 رقم التسجيل :

السيد الأستاذ الدكتور / امين عام الجامعة
تحية طيبة ... وبعد

ارجو من سيادتكم بتسهيل مهمة الدكتور / عبدالنواب سيد عيسى المدرس بكلية الدراسات العليا للتربية

يقوم بعمل بحث علمي بعنوان " معايير مقترح للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة نموذجا)، وتتطلب الدراسة تطبيق البحث ميدانياً على بعض الكليات بجامعتكم الموقرة

الرجاء من سيادتكم الموافقة على توجية الخطاب إلى مدير عام شؤون أعضاء هيئة التدريس الأستاذة صبحية حمزة أحمد لحصر أعضاء هيئة التدريس (مدرس- أستاذ مساعد - أستاذ) بالكليات الآتية :

- كلية الدراسات العليا للتربية .
- كلية الحقوق
- كلية الدراسات العليا الإفريقية.
- كلية الآداب
- معهد الليزر
- كلية الزراعة

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام...

قائم بأعمال عميد الكلية
 (أ.د. إيمان أحمد شريكى)

ووالله جاد على طلب الباحث
 ومرمق عليه طلب جاريه
 ٧/٢٤

E.ORMAN-GIZA
 : 35675856
 : 35718435
 il : info.fgse@cu.edu.eg
 Site : Fgse.cu.edu.eg

نموذج رقم AEDO0F130101
 إصدار رقم (٢) ٢٠١٨/٢/٢٠١٨

ج.م.ع. الأورمان - حمزة
 تلفون : ٢٥٦٧٥٨٥٦
 فاكس : ٣٥٧١٨٤٣٥
 البريد الإلكتروني :
 info.fgse@cu.edu.eg
 الموقع الرسمي : Fgse.cu.edu.eg

السيد الأستاذ الدكتور/ إيمان هريدي
عميد الكلية

تحية طيبة... وبعد

اقوم بعمل بحث علمي بعنوان " معايير مقترح للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة نموذجا)، وتتطلب الدراسة تطبيق البحث ميدانياً على بعض الكليات بجامعتكم الموقرة

الرجاء من سيادتكم الموافقة على توجيه الخطاب إلى مدير عام شؤون أعضاء هيئة التدريس الأستاذة صبحية حمزة أحمد لحصر أعضاء هيئة التدريس (مدرس- أستاذ مساعد - أستاذ) بالكليات الآتية :

- كلية الدراسات العليا للتربية .
- كلية الحقوق
- كلية الدراسات العليا الإفريقية.
- كلية الآداب
- معهد الليزر
- كلية الزراعة

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

مقدمه لسيادتكم


دكتور عبدالتواب سيد عيسى

المدرس بكلية الدراسات العليا للتربية بجامعتكم الموقرة .

عبد التواب سيد عيسى
٢٠١٦/٢٤

تابع ملحق (٣- ب)

خطابات من الكليات بالموافقة بالتطبيق على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس

 مكتب أمين عام الجامعة	
استمارة عرض موضوع وارد	
نوع المستند :	إدارات عامة / كليات / معاهد
المرفقات	١٥٩٧ ٢٧٦/٢٩
رقم القيد :	1542
تاريخ القيد :	24/06/2021
رقم الموضوع :	408
تاريخ الموضوع :	24/06/2021
جهة الوارد :	كلية الدراسات العليا للتربية
الإدارة / الكلية :	كلية الدراسات العليا للتربية
جهة خارج الجامعة :	
الموضوع :	بشأن تسهيل مهمة الدكتور/ عبدالنواب سيد عيسى - المدرس بكلية الدراسات العليا للتربية يقوم بعمل بحث علمي بعنوان "معايير مقترح للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة نموذجاً) وتتطلب الدراسة تطبيق البحث ميدانياً على بعض الكليات بجامعة القاهرة.
المطلوب :	برجاء من سيادتكم الموافقة على توجية الخطاب الي مدير عام شئون أعضاء هيئة التدريس الأستاذة/ صبحية حمزة، لحصر أعضاء هيئة التدريس (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) بالكليات الأتية (كلية الدراسات العليا للتربية - كلية الحقوق - كلية الدراسات العليا الإفريقية - كلية الآداب - معهد الليزر - كلية الزراعة).
تأثير العرض :	الدكتور العام من صوره اللوح والقواسم
تأثير إعادة العرض :	٢٧٦/٢٩
ملاحظات :	

مكتبة المعهد
جامعة القاهرة
كلية الدراسات العليا للتربية
رقم الملف : ٢٠١٨/٢٢
التاريخ : ٢٠١٨/٢/٢٢

السيد الأستاذ الدكتور / امين عام الجامعة
تحية طيبة... وبعد

ارجو من سيادتكم بتسهيل مهمة الدكتور / عبدالتواب سيد عيسى المدرس بكلية الدراسات
العليا للتربية
يقوم بعمل بحث علمي بعنوان " معايير مقترح للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء
النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة نموذجا)، وتتطلب الدراسة تطبيق البحث ميدانياً على بعض
الكليات بجامعتكم الموقرة
الرجاء من سيادتكم الموافقة على توجية الخطاب إلى مدير عام شؤون أعضاء هيئة التدريس
الأستاذة صبحية حمزة أحمد لحصر أعضاء هيئة التدريس (مدرس- أستاذ مساعد - أستاذ)
بالكليات الآتية :

- كلية الدراسات العليا للتربية .
- كلية الحقوق
- كلية الدراسات العليا الإفريقية.
- كلية الآداب
- معهد الليزر
- كلية الزراعة

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام...
قائم بأعمال عميد الكلية
إيمان أحمد هريدي (أ.د.)
٦١٤٤

وؤلك بداري طلب الباحث
مرفعه عليه طلب جارته
٧٧٤٤

E.ORMAN-GIZA
: 35675856
: 35718435
: info.fgse@cu.edu.eg
Site : Fgse.cu.edu.eg

نموذج رقم AED00F130101
إصدار رقم (٢) ٢٠١٨/٢/٢٢

ع.م.ج الأورمان - حمزة
تليفون : ٢٥٦٧٥٨٥٦
فكس : ٢٥٧١٨٤٣٥
البريد الإلكتروني :
info.fgse@cu.edu.eg
الموقع الرسمي : Fgse.cu.edu.eg

السيد الأستاذ الدكتور/ إيمان هريدي
عميد الكلية

تحية طيبة...وبعد

اقوم بعمل بحث علمي بعنوان " معايير مقترح للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة نموذجًا)، وتتطلب الدراسة تطبيق البحث ميدانيًا على بعض الكليات بجامعتكم الموقرة

الرجاء من سيادتكم الموافقة على توجيه الخطاب إلى مدير عام شؤون أعضاء هيئة التدريس الأستاذة صبحية حمزة أحمد لحصر أعضاء هيئة التدريس (مدرس- أستاذ مساعد - أستاذ) بالكليات الآتية :

- كلية الدراسات العليا للتربية .

- كلية الحقوق

- كلية الدراسات العليا الإفريقية.

- كلية الآداب

- معهد الليزر

- كلية الزراعة

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

مقدمه لسيادتكم

دكتور عبدالنواب سيد عيسى


المدرس بكلية الدراسات العليا للتربية بجامعتكم الموقرة .

٢٠٢١/٧/٢٤

عبدالنواب سيد عيسى



تابع ملحق (٣- ب)

خطابات من الكليات بالموافقة بالتطبيق على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس


الإدارة العامة لشئون أعضاء هيئة التدريس
إدارة الكادر الخاص

م	الكلية	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس
1	كلية الدراسات العليا للتربية	15	28	58
2	كلية الحقوق	24	17	34
3	كلية الدراسات الأفريقية العليا	17	14	41
4	كلية الآداب	92	77	181
5	المعهد القومي لعلوم الليزر	33	23	34
6	كلية الزراعة	139	112	167

١٨٦ = ١٣٩ + ٢٧ + ٢٠

جامعة الفيوم
كلية الدراسات العليا للتربية
رقم الصادر : ٢٠٢١ / ١١ / ١١
التاريخ : ١١ / ١١ / ٢٠٢١
أ.د. إيمان أحمد هريدي

السيد الأستاذ الدكتور / امين عام الجامعة تحية طيبة... وبعد

ارجو من سيادتكم بتسهيل مهمة الدكتور / عبدالتواب سيد عيسى المدرس بكلية الدراسات العليا للتربية

يقوم بعمل بحث علمي بعنوان " معايير مقترح للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة نموذجا)، وتتطلب الدراسة تطبيق البحث ميدانياً على بعض الكليات بجامعتكم الموقرة

الرجاء من سيادتكم الموافقة على توجية الخطاب إلى مدير عام شؤون أعضاء هيئة التدريس الأستاذة صبحية حمزة أحمد لحصر أعضاء هيئة التدريس (مدرس- أستاذ مساعد - أستاذ) بالكليات الآتية :

- كلية الدراسات العليا للتربية .
- كلية الحقوق
- كلية الدراسات العليا الإفريقية.
- كلية الآداب
- معهد الليزر
- كلية الزراعة

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام...

قائم بأعمال عميد الكلية
إيمان أحمد هريدي
(أ.د. إيمان أحمد هريدي)

وَأُلك بآراءى طلب الباحث
مرفعه عليه طلب جاريه
٧٢٤

E.ORMAN-GIZA
: 35675856
: 35718435
: info.fgse@cu.edu.eg
Site : Fgse.cu.edu.eg

نموذج رقم AED00F130101
إصدار رقم (٢) ٢٠١٨/٢/٢٠٢١

ع.م.ج الأورمان - جيزة
تليفون : ٢٥٦٧٥٨٥٦
فكس : ٢٥٧١٨٤٣٥
البريد الإلكتروني :
info.fgse@cu.edu.eg
الموقع الرسمي : Fgse.cu.edu.eg

السيد الأستاذ الدكتور/ إيمان هريدي
عميد الكلية

تحية طيبة...وبعد

اقوم بعمل بحث علمي بعنوان " معايير مقترح للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة نموذجا)، وتتطلب الدراسة تطبيق البحث ميدانياً على بعض الكليات بجامعتكم الموقرة

الرجاء من سيادتكم الموافقة على توجيه الخطاب إلى مدير عام شؤون أعضاء هيئة التدريس الأستاذة صبحية حمزة أحمد لحصر أعضاء هيئة التدريس (مدرس- أستاذ مساعد - أستاذ) بالكليات الآتية :

- كلية الدراسات العليا للتربية .
- كلية الحقوق
- كلية الدراسات العليا الإفريقية.
- كلية الآداب
- معهد الليزر
- كلية الزراعة

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

مقدمه لسيادتكم


دكتور عبدالتواب سيد عيسى


المدرس بكلية الدراسات العليا للتربية بجامعتكم الموقرة .

عبد التواب سيد عيسى
٢٠١٦/٢٤

تابع ملحق (٣- ب)

خطابات من الكليات بالموافقة بالتطبيق على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس


NATIONAL INSTITUTE OF LASER ENHANCED SCIENCES
 N . I . L . E . S


 جامعة القاهرة
 المعهد القومي لعلوم الليزر
 وكليل الدراسات العليا والبحوث

السيد الاستاذ الدكتور / ايمان أحمد هريدي
 قائم بأعمال عميد الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة

تحية طيبة وبعد.....

بالإشارة إلى الخطاب الوارد من سيادتكم بشأن تسهيل مهمة السيد الدكتور / عبدالنواب سيد عيسى يوسف - المدرس بقسم التعليم العالى والتعليم المستمر - كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة ، بتطبيق أدوات بحثه المعنون بـ 'معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للتعليم العالى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز (دراسة حالة) '

يشرفنا ترشيح السادة أعضاء هيئة التدريس الآتى اسمائهم:

١- ا.د. يحيى عبد الحميد بدر	أستاذ متفرغ بقسم علوم الليزر وتفاعلاته
٢- ا.د. محمد عبد الحارث محمد	أستاذ متفرغ بقسم تطبيقات الليزر فى القياسات و الكيمياء الضوئية والزراعة
٣- ا.د. أحمد مختار الخربوطلى	أستاذ متفرغ بقسم تطبيقات الليزر الطبية
٤- ا.م.د. ياسر عطية عطية	أستاذ مساعد بقسم تطبيقات الليزر فى القياسات و الكيمياء الضوئية والزراعة
٥- د. سالم فرج سالم	مدرس بقسم تطبيقات الليزر الهندسية

وتفضلوا سيادتكم بقبول وافر التحية والاحترام،،،،،
 وكيل المعهد
 لشئون الدراسات العليا والبحوث
 د. عبدالنواب سيد عيسى
 ٢٠٢١/١٢/٢٤
 ا.د / جالة العزب

صورة مبلغة لمكتب عميد المعهد القومى لعلوم الليزر.

٢٠٢١
 ٢٠٢١


Tel.: 20235718981 - Fax: 20235729499

م جامعة القاهرة ت ، ٢٥٧١٨٨١ - فاكس ، ٢٠٢٥٧٢٩٤٩٩

معايير مقترحة



للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز
(جامعة القاهرة أنموذجاً)

د. عبد التواب سيد عيسى يوسف


الإدارة العامة لشئون أعضاء هيئة التدريس
إدارة الكادر الخاص

م	الكلية	استاذ	استاذ مساعد	مدرس
1	كلية الدراسات العليا للتربية	15	28	58
2	كلية الحقوق	24	17	34
3	كلية الدراسات الأفريقية العليا	17	14	41
4	كلية الآداب	92	77	181
5	المعهد القومي لعلوم الليزر	33	23	34
6	كلية الزراعة	139	112	167

117 = 10 + 91 + 30

جامعة بني سويف
كلية الدراسات العليا للتربية
رقم الصادر : ٢٠١٨ / ٢ / ٢
التسلسل : ٧٠٠٦ / ٢٠١٨
أ.د. إيمان أحمد هريدي

السيد الأستاذ الدكتور / امين عام الجامعة تحية طيبة... وبعد

ارجو من سيادتكم بتسهيل مهمة الدكتور / عبدالتواب سيد عيسى المدرس بكلية الدراسات العليا للتربية

يقوم بعمل بحث علمي بعنوان " معايير مقترح للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة نموذجا)، وتتطلب الدراسة تطبيق البحث ميدانياً على بعض الكليات بجامعتكم الموقرة

الرجاء من سيادتكم الموافقة على توجية الخطاب إلى مدير عام شؤون أعضاء هيئة التدريس الأستاذة صبحية حمزة أحمد لحصر أعضاء هيئة التدريس (مدرس- أستاذ مساعد - أستاذ) بالكليات الآتية :

- كلية الدراسات العليا للتربية .
- كلية الحقوق
- كلية الدراسات العليا الإفريقية.
- كلية الآداب
- معهد الليزر
- كلية الزراعة

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام...

قائم بأعمال عميد الكلية
إيمان أحمد هريدي
(أ.د. إيمان أحمد هريدي)

وَأُولَئِكَ يَتَرَجَمُ لَطْفُ الْبَاحِثِ
مُزْمَعَةً طَيِّبَةً لَطْفِ حَارَتِهِ
أ.د. هويدا الأصيل
٧٠٠٦

E.ORMAN-GIZA
: 35675856
: 35718435
: info.fgse@cu.edu.eg
Site : Fgse.cu.edu.eg

نموذج رقم AED00F130101
إصدار رقم (٢) ٢٠١٨/٢/٢

ع.م.ج الأورمان - جيزة
تليفون : ٢٥٦٧٥٨٥٦
فكس : ٢٥٧١٨٤٣٥
البريد الإلكتروني :
info.fgse@cu.edu.eg
الموقع الرسمي : Fgse.cu.edu.eg

السيد الأستاذ الدكتور/ إيمان هريدي
عميد الكلية

تحية طيبة... وبعد

أقوم بعمل بحث علمي بعنوان " معايير مقترح للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (جامعة القاهرة نموذجا)، وتتطلب الدراسة تطبيق البحث ميدانياً على بعض الكليات بجامعتكم الموقرة

الرجاء من سيادتكم الموافقة على توجيه الخطاب إلى مدير عام شؤون أعضاء هيئة التدريس الأستاذة صبحية حمزة أحمد لحصر أعضاء هيئة التدريس (مدرس- أستاذ مساعد - أستاذ) بالكليات الآتية :

- كلية الدراسات العليا للتربية .

- كلية الحقوق

- كلية الدراسات العليا الإفريقية.

- كلية الآداب

- معهد الليزر

- كلية الزراعة

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

مقدمه لسيادتكم

دكتور عبدالتواب سيد عيسى

المدرس بكلية الدراسات العليا للتربية بجامعتكم الموقرة .

عبدالتواب سيد عيسى
٢٠١٦/٢٤

تابع ملحق (٣- ب)

خطابات من الكليات بالموافقة بالتطبيق على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس

السيدة الأستاذة الدكتور / إيمان أحمد هريدي
قائم بأعمال عميد كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة

تهديكم كلية الآداب - جامعة القاهرة .. أطيب التحية .. وبعد ...

فيالإشارة إلى خطاب سيادتكم بشأن تسهيل مهمة السيد الدكتور / عبد التواب سيد عيسى المدرس بقسم التعليم العالي والتعلم المستمر بكليتكم الموقرة، لتطبيق أدوات بحثه المعنون بـ "معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للتعليم العالي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (دراسة حالة)" بالكلية.

بشرفني إحاطة سيادتكم علماً بالسادة أعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا على جوائز وهم:

- أ.د. محمد عفيفي عبد الخالق "أستاذ متفرغ بقسم التاريخ - وحاصل على جائزة الدولة التقديرية".
- د. محمد إبراهيم محمد سيد أحمد خطاب " أستاذ مساعد بقسم الجغرافيا- وحاصل على جائزة الدولة التشجيعية".
- د. ابتهاج عادل أنور على هارون "مدرس مساعد بقسم علم الاجتماع - وحاصلة على جائزة الدولة التشجيعية".

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام

عميد الكلية
أ.د. شريف كامل محمود شاهين

تحريراً في : ٢٠٢١/٧/١١

٢٥٣

Orman Garden, Giza. P.O. Box: 12613
Tel.: 35676301 - 35729659
Fax: 35729659

حدائق الأورمان - جيزة - ص.ب ١٢٦١٣
هاتف: ٣٥٧٢٩٦٥٩ - ٣٥٦٧٦٣٠١
فاكس: ٣٥٧٢٩٦٥٩