



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م



استراتيجية مقترحة لتفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان
في ضوء معايير بعض النماذج العالمية
(دراسة حالة)

إعداد

أ/ إيمان محمود محمد عبد النعيم
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة أسوان

المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م

ملخص البحث:

يعتبر التميز المؤسسي أسلوب حياة ونمط فكري، حيث إنه يعد مفهوم متكامل، فالمؤسسات والمنظمات - وخاصة التعليمية- التي تتواجد في هذا العصر تعيش عصر المنافسة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، وهذا يضع المؤسسات في وضع عدم كفاية الأداء العادي في مواجهة تلك التغيرات من أجل الوصول إلى تطلعات أكبر، لذلك فإن التميز المؤسسي مهم في أداء المؤسسات، كما أنه أصبح خياراً مهماً في ظل التغيرات المحيطة، والتميز المؤسسي كمفهوم له دلالاته، حيث يدل على زيادة فعاليات المؤسسات ومناقستها وجودتها على مستوي جميع ممارساتها، وقد يعبر عن تميز المؤسسة بالنجاح، فالمؤسسة المتميزة هي المؤسسة الأكثر نجاحاً - تميزاً - في أنشطتها التنظيمية والتدريسية والبحثية والخدمية للمجتمع ككل.

لذا يهدف البحث الحالي إلى تفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية، وقد استخدم البحث الحالي منهج دراسة الحالة لمناسبته لموضوع البحث، واستخدم البحث استبانة للتحليل الرباعي (سوات) لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وقد تم تطبيقها على جميع العاملين بكلية التربية بجامعة أسوان (قيادات أكاديمية وإدارية- أعضاء هيئة تدريس- إداريين)، وفي ضوء الإطار النظري للبحث والدراسة الميدانية تم بناء الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي - كلية التربية - جامعة أسوان - معايير التميز العالمية - استراتيجية مقترحة.



A proposed strategy to activate institutional excellence in the Faculty of Education, Aswan University In light of the standards of some international models (Case Study)

Abstract

Institutional excellence is a way of life and an intellectual pattern, as it is an integrated concept. Institutions and organizations - especially educational ones - that exist in this era live in an era of competition in light of modern technological developments, and this puts institutions in a position of insufficient normal performance in the face of these changes in order to reach To greater aspirations, therefore, institutional excellence is important in the performance of institutions, and it has become an important option in light of the surrounding changes.

Institutional excellence as a concept has its significance, as it indicates an increase in the institutions' activities, competition and quality at the level of all their practices, and may express the institution's excellence in success.

Therefore, the current research aims to activate the institutional excellence of the Faculty of Education at Aswan University in the light of the standards of some international models. Staff of the Faculty of Education, Aswan University (academic and administrative leaders - faculty members - administrators) In the light of the theoretical framework of the research and the field study, the proposed strategy was built to activate the institutional excellence of the Faculty of Education at Aswan University in the light of the standards of some international models.

Keywords: institutional excellence - Faculty of Education - Aswan University - international standards of excellence - a proposed strategy

الإطار العام للبحث :

(١) مقدمة البحث:

إن ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في؛ الثورة المعرفية والمعلوماتية والعولمة وتداعياتها المختلفة، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغيرات في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المنظمات، أدى إلى تعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية المنظمات، والوصول إلى التميز في الأداء.

وقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق التميز المؤسسي، كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي، والفاعلية التنظيمية وتلبية حاجات العملاء، والتخلص من الممارسات الإدارية والتقليدية، وتوفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد (رضا المليجي، ٢٠١٢: ٥)، ويعتبر التميز المؤسسي أسلوب حياة ونمط فكري، حيث إنه يعد مفهوم متكامل، فالمؤسسات والمنظمات - وخاصة التعليمية- التي تتواجد في هذا العصر تعيش عصر المنافسة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، وهذا يضع المؤسسات في وضع عدم كفاية الأداء العادي في مواجهة تلك التغيرات من أجل الوصول إلى تطلعات أكبر، لذلك فإن التميز المؤسسي مهم في أداء المؤسسات، كما أنه أصبح خياراً مهماً في ظل التغيرات المحيطة. (عرفات جبر، ٢٠١٠: ١٨)

لذا بدأ الاهتمام جلياً في معرفة التميز المؤسسي من أجل التكيف مع البيئات الخارجية من أجل السعي إلى امتلاك المقومات الإدارية لتسهيل عملية مواكبة التطور والتقدم بشكل مميز ومستمر، والاهتمام بالخصائص التنظيمية النادرة والتي تتمتع بها المنظمة في المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها من أجل تعزيز التقدم والتطوير في المؤسسة. (سمية الربيعي، ٢٠١٥: ١٨)، والتميز المؤسسي كمفهوم له دلالاته، حيث يدل على زيادة فعاليات المؤسسات ومنافستها وجودتها على مستوى جميع ممارساتها، وقد يعبر عن تميز المؤسسة بالنجاح، فالمؤسسة المتميزة هي المؤسسة الأكثر نجاحاً - تميزاً - في أنشطتها التنظيمية والتدريسية والبحثية والخدمية للمجتمع ككل.

ويهدف التميز المؤسسي إلى تحسين نصيب المؤسسة التعليمية في سوق العمل، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات السوق عن طريق استخدام أحدث الأساليب اللازمة للتطوير، وتكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العمليات التنظيمية والإدارية المختلفة، وكذلك تحديد المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة، ووضوح أهداف جودة النظام لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وأن تكون الإدارة العليا على وعي تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها، والتخطيط الجيد لعمليات التميز المؤسسي. (نوره العصيمي، ٢٠١٨: ٣٤٨، ٣٤٩)

لذا فإن التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية - وخاصة كليات التربية - أصبح ضرورة تفرضها طبيعة التحديات التي تواجهها وطبيعة عملها في جوانب التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إضافة إلى رسالتها العالمية، وبالنظر لمفهوم التميز المؤسسي يتضح أن البناء العلمي لتحقيق تميز الجامعات بصفة عامة، وكليات تربية بصفة خاصة، ينطلق من إحداث نقلة نوعية في طريقة تفكير ينجم عنها تغيير في استجابات المستفيدين منها، وبما يحقق تطوير وتحسين مستمر للأداء الجامعي. (أحمد الأشقر، وأحمد عبد الفتاح، ٢٠١٧: ٥٣٣)

ولقد ألفت هذه التغيرات بظلالها على الأداء الجامعي، حيث ساهمت في تحويله من الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على التنافسية، وتحولت مخرجات الجامعة من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، كما تحولت معايير جودة الأداء الجامعي من معايير محلية إلى معايير عالمية، لذا أصبح التوجه نحو التميز والتفوق على المنافسين أمراً لا مفر من تحقيقه، أو على الأقل وضعه ضمن أهداف الجامعات وخططها المستقبلية، الأمر الذي دفع كثير من الجامعات إلى التفكير في نظام إداري غير تقليدي تستعين به في تحديد موقعها ويساهم في نجاحها وتحقيق الجودة والتميز في أدائها وتعزيز قدراتها التنافسية، وضمان الاستمرارية في التميز. (أحمد الأشقر، وأحمد عبد الفتاح، مرجع سابق: ٥٣١)

وتعد التجارب المحلية والإقليمية والعالمية لتطبيق نماذج التميز المؤسسي من أنجح الوسائل في تحقيق قفزة نوعية في مستوى أداء مؤسسات القطاعين العام والخاص، من حيث تقديم خدماتها للمتعاملين معها، ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال

نماذج تميز وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، حيث تقدم هذه النماذج للتميز فوائد بارزة لتحسين الأداء والحصول على الأداء المتفوق، وكذلك تحقيق مراجعة نظامية ومنظمة وشاملة للمنظمة، باستخدام التقييم الذاتي الذي يحدد مناطق القوة والضعف للتحسين. (صابرين أبو لبة، ٢٠١٨: ٦٤)

لذا أصبح تحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان ضرورة تفرضها التحديات التي تواجهها وطبيعة عملها في جوانب؛ التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، حيث يعد التميز المؤسسي بمثابة مدخل تستطيع كليات التربية من خلاله أن تحقق أداءاً متميزاً عن طريق استثمار قدراتها الداخلية والتي تتمثل في؛ العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وذلك سعياً لتحقيق نتائج مرغوبة ووضع يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وتعد الكليات المتميزة - طبقاً لمفهوم التميز المؤسسي- هي التي تتفوق باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة والبيئة المحيطة.

(٢) مشكلة البحث:

لقد أصبحت قضية تطوير التعليم الجامعي وتحسين مستواه ورفع كفايته والتحكم في كلفته وحسن استثمارها، من القضايا الرئيسية المثارة في الوقت الحاضر وذلك استجابة لتحديات التغيير السريع في أوجه الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وتدفق سيل المعرفة في مختلف المجالات كنتيجة للتقدم العلمي وتطبيقاته التكنولوجية، وقضية تطوير التعليم الجامعي ليست قضية كم بقدر ما هي قضية جوهر التعليم ومضمونه ومحتواه وطرائقه وكفايته، كما أن الجودة في التعليم الجامعي لا يمكن أن تكون ذات صلة بمنتج واحد ملموس بل هي تراكمية وتتأثر بما سبق، وهذا يعني أنها تشير إلى الإنجازات والممارسات السابقة من خلال الاعتماد على البيانات الإحصائية التي تصف الأداء في الماضي. (كلارا سيزابو، ٢٠١٢: ٩٤)

وتعتبر كليات التربية من أهم المؤسسات التربوية في التعليم الجامعي، حيث يقع عليها عبء تعليمي واجتماعي، فترتبط بتكوين المعلم الذي بدوره أساس تكوين المجتمع، لذلك

فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع تعتمد على قدرة النظام التربوي بتلك المؤسسة على تحقيق أهدافه، كما أن النظام التربوي والتعليمي في هذه المؤسسة قادر على تأصيل المعارف والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومن ثم فإن تلك الكليات تعد من أكثر البيئات التي تتطلب أساليب لتفعيل أدوارها. (عماد عطيه، ٢٠١٥: ٢)

وعلى الرغم مما تشهده كليات التربية بالجامعات المصرية من اهتمام بتطوير برامجها ومناهجها التعليمية، إلا أن هذا الاهتمام كان تقليدياً، حيث أشارت الدراسات إلى وجود العديد من أوجه القصور والسلبيات في آدائها، والتي يتمثل أبرزها فيما يلي: (عطيه منصور وآخرون، ٢٠١٣: ٩٤، ٩٥)

١. القصور في تطوير وتنويع أساليب ومعايير التقويم المستخدمة لقياس وتقويم مستوي الأداء الإداري.
٢. جمود الخطط الدراسية المقررة والمناهج، وضعف ملاحظتها لمعطيات العصر.
٣. الانفصال بين المؤسسات الجامعية، ومتطلبات التنمية في المجتمع.
٤. القصور في نظم إعداد أعضاء هيئة التدريس بما يكفل تنمية قدراتهم.
٥. افتقار مؤسسات التعليم الجامعي لثقافة الجودة، والتي من المفترض أن تكون سابقة على التطبيق.
٦. غياب صور التعاون العلمي بين الكليات بعضها وبعض، بل وبين الأقسام العلمية داخل الكلية الواحدة.
٧. ضعف ربط بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطط التنمية، وعدم اهتمام جهات التنفيذ بما يجريه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمراكز البحثية من تجارب وبحوث.
٨. ضعف الصلة بين كليات التربية والهيئات المعنية بالتعليم وتطويره، وكذلك هيئات الاعتماد.
٩. ضعف الرؤية لدي المسؤولين في كليات التربية عن ضرورة التقويم الذاتي لأداء هيئة التدريس بها، وأهمية هذا الدور وكيفية تفعيله.
١٠. تضخم الهياكل الإدارية، وتقادم النظم الإدارية والمالية، والجمود في أعمال قواعد حكومية لا تتناسب مع طبيعة المؤسسات التعليمية والبحثية.

كما توصلت دراسة قنديل ٢٠١٢ إلى أهم المشكلات التي تواجه تطبيق نظام الاعتماد المؤسسي في كليات التربية في مصر، ومن هذه المشكلات ما يلي: (وليد قنديل، ٢٠١٢)

١. ضعف الإمكانيات المادية لكليات التربية متمثلة في مبانيها ومعاملها وتجهيزاتها ومكتباتها وموازنتها المالية.
٢. ضعف مستوي الخريج، وبخاصة في التخصصات التطبيقية خاصة التكنولوجية منها، إضافة إلى الفائض الكبير في أعداد الخريجين ببعض التخصصات.
٣. تقادم نظم الإدارة المستخدمة، والميل إلى البيروقراطية والمركزية الإدارية.
٤. الفجوة الهائلة بين الواقع الفعلي لكليات التربية والمستوي المطلوب الوصول إليه، وفق بعض معايير الجودة والاعتماد.
٥. قصور القوانين والتشريعات التي تحكم العمل الجامعي عامة، وكلية التربية خاصة.
٦. تحول الاعتماد إلى لافتة تستخدم للدعاية وجذب العملاء بدلاً من تحقيق الجودة والتميز.
٧. ندرة وجود خطة تدريب لتنمية المهارات الإدارية للقيادات والإداريين بكليات التربية.

إن نماذج التميز المؤسسي تقدم منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء في جميع أرجاء المنظمة، بالإضافة إلى تطوير العمل وتحقيق التحسن المستمر بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفعالية، لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسية وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المتقدم لهذه الجوائز، وقد أشارت الدراسات إلى أن العديد من المنظمات العالمية والمنتشرة في العالم التي تبنت نماذج إدارة التميز قد حققت تطوراً ملحوظاً في الأداء، وأن مؤسسات التعليم العالي التي حصلت على جائزة التميز المؤسسي أفضل أداءً من المؤسسات التي لم تحصل عليها. (شلاش الضبعان، ٢٠١٦: ٣)

لذلك تعد كلية التربية من أكثر البيئات التي تتطلب استراتيجيات لتفعيل أدوارها، حيث تعتبر البيئة الخصبة التي تؤثر وتتأثر بعوامل داخلية وعوامل خارجية، فينعكس ذلك على كفاءتها سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي يتطلب البحث عن استراتيجية علمية مناسبة من شأنها مواجهة تلك العوامل، والذي يتطلب بدوره استخدام وسيلة تقنية جديدة من وسائل التحليل الاستراتيجي وهو "SWOT"، هذه الوسيلة سوف تقود الإدارة في كليات التربية باعتبارها

المؤسسة التربوية التي ينبغي أن تكون أكثر فاعلية في أدائها باتجاه تحقيق أغراضها، لذلك فإن البحث الحالي سوف يستخدم التحليل الاستراتيجي SWOT في التوصل لإستراتيجية مقترحة لتفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية.

(٣) أسئلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور معايير النماذج العالمية في تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- أ. ما الأسس النظرية للتميز المؤسسي في المؤسسات الجامعية ؟
- ب. ما أهم النماذج العالمية للتميز المؤسسي؟
- ج. ما إمكانية تفعيل التميز في كلية التربية بجامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية ؟

د. ما الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التميز بكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء بعض معايير النماذج العالمية ؟

(٤) أهداف البحث:

يعتمد نجاح التميز المؤسسي علي استغلال الفرص المتاحة لها، والتي يسبقها التخطيط والحرص علي الأداء، حيث يؤدي التميز إلى جودة عالية من المنتجات والخدمات وزيادة معدلات الإنتاجية، والتقليل من الأخطاء وإعادة الأعمال، لذا فإن البحث الحالي يهدف إلي:

١. تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التميز المؤسسي بالجامعات وخصائصه ومبادئه وأبعاده ومتطلباته ومعوقات تنفيذه، ودوره في التغلب علي بعض مشكلات التعليم الجامعي.

٢. التعرف علي معايير بعض النماذج العالمية للتميز المؤسسي .

٣. توضيح دور معايير بعض النماذج العالمية في تحسين أداء كلية التربية جامعة أسوان وتحقيق قدرتها علي التنافس .
٤. الاستفادة من نتائج هذا البحث في تفعيل التميز بكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية.
٥. تقديم استراتيجية من شأنها تعزيز مستوي ممارسة التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان.

(٥) أهمية البحث:

تشتمل أهمية هذا البحث علي الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية، وذلك كما يلي :

أ. الأهمية النظرية :

يكتسب ويستمد هذا البحث أهميته النظرية من أهمية التميز المؤسسي الذي أثبت فعاليته في تطوير الأداء المؤسسي بمختلف المؤسسات التي طبق فيها، وفي معظم المؤسسات التعليمية - وخاصة الجامعية- في بعض دول العالم الأجنبية والعربية، ونظراً لقلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع معايير بعض النماذج العالمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في مجال التعليم الجامعي المصري تأتي أهمية هذا البحث، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

١. تزامن البحث مع التوجهات الراهنة للجامعة نحو الجودة والتميز سواء في تزايد أعداد الكليات التي حصلت على الاعتماد المحلي من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، أو في إنشاء مركز للتميز الدولي والذي قام بدوره في وضع رؤية ورسالة وأهدافاً استراتيجية لأي مؤسسة جامعية، وبدأ المركز نشاطه في هذا الإطار.
٢. قد يعتبر إضافة جديدة في مجال الإدارة التعليمية، كون هذا البحث الأول من نوعه الذي يكشف عن دور معايير بعض النماذج العالمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بكليات التربية.
٣. التعرف على أهم الأدوار التي يجب أن تركز عليها القيادات الجامعية للمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي.

٤. تسليط الضوء للقيادات الجامعية باتجاه الاهتمام بالمنهجيات والأساليب والوسائل الحديثة في الإدارة ومواكبة تطورها، والتعرف علي أثرها على بيئة العمل مما يساعد علي تحقيق التميز المؤسسي.
ب. الأهمية التطبيقية :

من خلال غرض البحث بالتعرف علي دور معايير التميز ببعض النماذج العالمية في تحقيق التميز بكلية التربية بجامعة أسوان لتحسين مستوي أدائها، فإن أهمية هذا البحث يمكن إبرازها في تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل التميز في كلية التربية بجامعة أسوان، والتي يمكن أن تعزز من سهولة وقدرة القيادات الجامعية علي تحقيق التميز لكليات التربية من خلال وضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة يمكن تحقيقها في الواقع، وتقديم أسلوب عمل يمكن أن يرغب العاملين بالعمل المنظم للوصول إلي أفضل النتائج، وتعزيز مبادئ التميز المؤسسي بالمؤسسات الجامعية وهي؛ مبدأ التركيز على العملاء، ومبدأ القيادة وتناسق الأعمال، ومبدأ التعلم المستمر والابتكار والتجديد، ومبدأ الإدارة بالعمليات والحقائق، ومبدأ تطوير ومشاركة القوي البشرية، ومبدأ المركزية واللامركزية، من خلال الإثراء الفكري لهذه الأبعاد.

(٦) مصطلحات البحث:

أ. التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه " نوع من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير المتوقعة من المنافسين وترضي الفئة المستهدفة والعاملين في المؤسسة".

(على السلمي، ٢٠٠٢: ٢١)

- كما يعرف بأنه "عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن اشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل". (مهند الدوييسمية، ٢٠١٦: ٦٣)

- ويعرف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: " مجموعة من المقومات التي ينبغي توافرها في كليات التربية بجنوب الصعيد بقصد زيادة فعاليتها، ورفع مستوى الأداء بها إلى أعلى معدلات ممكنة، بما يؤدي إلى تفردا وتفوقها في تنفيذ وظائفها الجامعية، وينتج عنه مخرجات وإنجازات تتفوق على ما تحققه المؤسسات الجامعية المناظرة محلياً وعالمياً، ويرضي عنه المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها كليات التربية ".
ب. الجودة والتميز في الجامعات :

- تعرف بأنها" استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد الجامعة ". (أحمد بدح، ٢٠٠٧: ٥٤)

- كما تعرف بأنها" فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، وتحقيق نمو الجامعة وتوصلها إلى أهدافها وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي بما يؤدي إلى التفوق والتميز.(فريد النجار، ٢٠٠٢: ٧٦)

-وتعرف الجودة والتميز في الجامعات إجرائياً بأنها" تطبيق الجامعة لمجموعة من الأنشطة التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها، وبما يضمن لها الجودة والتميز في بيئة مؤسسات التعليم العالي".

ج. كليات التربية:

- تعرف كليات التربية بأنها" الكليات التي تتم فيها الدراسة بكافة أنواعها التخصصية والمهنية والثقافية داخل الكلية ذاتها دون الاستعانة بمؤسسات أخرى، أو هي الكليات التي تقوم بالتكوين المهني فقط والذي يشتمل على العلوم التربوية والتربية العملية، أما التكوين الأكاديمي والثقافي فتقوم به مؤسسات متخصصة ككلياتي الآداب والعلوم. (محمد عبد الرازق، ٢٠٠٣: ١٩٦، ١٩٧)

- وتعرف إجرائياً بأنها" الجهات التي تتولي مسؤولية إعداد الطالب/ المعلم كلياً أو جزئياً بمشاركة جهات أخرى مسانده لها في تحقيق أهدافها من الإعداد.

(٧) الدراسات السابقة :

(أ) الدراسات المرتبطة بمتغير التميز المؤسسي بالجامعات:

(١) الدراسات العربية:

١. دراسة وسام الفقهاء(٢٠١٢) بعنوان تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي- جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في العلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، وقد اتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية كدراسة حالة، لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها؛ أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في العلم والتعليم، وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة، من خلال تزويد الطلاب بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم العالي، ومكافأة التميز على المستوي الوطني.

٢. دراسة شرف الهادي(٢٠١٣) بعنوان إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت الدراسة من خلال مراجعة الإطار النظري كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير، ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه بالجامعات العربية،

كما تطرقت الدراسة إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة باعتبارها من أكثر التجارب نجاحاً، وقد توصلت الدراسة إلى تصور مقترح يمكن تطبيقه في الجامعات العربية للإرتقاء بها نحو الجودة والنوعية والتميز من خلال وضع تصور نموذج هيكلي للتغيير، ووضع تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة ونوعية وتميز في الأداء.

٣. دراسة يوسف السوس (٢٠١٥) بعنوان درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز من جهة وممارسة استراتيجيات الميزة التنافسية من جهة أخرى، والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالكليات التقنية قيد الدراسة في محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥ والبالغ عددهم (٤٢٠) عامل، أما العينة فقد بلغت (٣٤١) عامل، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين في الكليات التقنية على البحث العلمي من خلال تحفيزهم المادي والمعنوي.

٤. دراسة ليلى الشعار (٢٠١٧) بعنوان مدي ملاءمة نموذج برنامج مراكز التميز في تحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدي ملاءمة معايير التميز لنموذج مراكز التميز والمطبق في فلسطين في إطار خطة التنمية الفلسطينية، والتي تهدف إلى اصلاح وبناء المؤسسات الحكومية، وقد استخدمت الباحثة المنهج العلمي حيث استندت الدراسة إلى المنهج المختلط الكمي والنوعي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة والتي طبقت على عينة مكونة من (٢٧٦) مديرا من مديري الوزارات المستهدفة والتي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، والمقابلات

الشخصية والتي طبقت على عينة من (٣٨) فرداً تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن درجة ملاءمة كل من الركائز ومعايير التميز لنموذج مراكز التميز قد جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك عدداً من المعوقات التي تحد من الوصول إلى التميز المؤسسي في إطار عمل الوزارات المستهدفة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور القيادة في إطار خلق ثقافة التميز المؤسسي لدي العاملين فيها، كما أوصت بتبني سياسة التميز المؤسسي في الممارسة العملية وتعزيز برامج التدريب والتطوير .

٥. دراسة فهد الثقفي (٢٠١٩) بعنوان واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية من القيادات العليا والبالغ عددهم (٤٩) قائداً، وأخري من القيادات الوسطى والتنفيذية بلغ عددها (٣٤٤) قائداً، وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها، ثم تطبيقها على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لتطبيق إدارة المعرفة ولتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية.

٦. دراسة عبد الجواد بكر (٢٠١٩) بعنوان التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول

هدفت الدراسة إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة للتميز المؤسسي بالجامعات الخاصة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، وقد اعتمد البحث على المنهج المقارن، ومن خلال الإطار النظري والتعرف على خبرات الدول الأخرى أمكن الخروج ببعض الآليات والإجراءات والمقترحات في محاور (القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية،

والشراكات والموارد، والعمليات والخدمات، والنتائج) والتي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية، والتي منها: اختيار قيادات جامعية قادرة على قبول التغيير والتطوير، وإتاحة المشاركة تجاه أعضاء المجتمع الجامعي وحرية الرأي، وتعزيز ثقافة التميز والمنافسة والإبداع والابتكار، وتوحيد جهود الكفاءات البشرية داخل الجامعات الخاصة نحو مساندة الخطط والبرامج التطويرية، وتحفيز الإنجاز والإبداع على أسس موضوعية تنافسية، إقرار أهداف استراتيجية لتحقيق الجودة كأحد أولويات السياسات الجامعية، وذلك من أجل ضمان استدامة التميز والتنافسية العلمية والتربوية الذي فرضته العولمة والتطور السريع لنظم جودة التعليم العالي.

(٢) الدراسات الأجنبية:

١. دراسة Dawn Ringrose (2016) بعنوان **Organizational Excellence, Global Encyclopedia of Administration, Publicpolicy and Governance**

هدفت الدراسة التعرف على أثر تبني المؤسسات للتحسين والتطوير لتحقيق التميز المؤسسي، والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى والمفاضلة بينها لتحسين الأداء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة النظرية على التعرف على تجارب العديد من المؤسسات للتميز المؤسسي والمفاضلة والمقارنة بينها للتعرف على الممارسة الأفضل منها لتحسين وتطوير الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ وجود علاقة إيجابية بين تطبيق نموذج التميز المؤسسي وبين تحسين الأداء المؤسسي.

٢. دراسة JaroslavNenadal& Others (2018) بعنوان **Organizational Excellence:Approaches, Models and their Useat Czech Organizations**

هدفت الدراسة التعرف إلى التميز المؤسسي وكيفية استخدام نماذج التميز في المؤسسات التشيكية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد استخدمت الدراسة المقابلات الشخصية والاستفتاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢١) منظمة تشيكية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق

المؤسسات التشيكية لنماذج التميز المؤسسي لها جاءت بدرجة منخفضة، وأن هناك ضرورة لتغيير ثقافة المنظمات التشيكية إلى ثقافة التميز، كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نماذج التميز المؤسسي في جميع المؤسسات الحكومية وليست المؤسسات التشيكية فقط.

٣. دراسة (2019) Dima Waswas & Mustafa Jwaifell بعنوان **The role of universities's Electronic Management in Achieving organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal university**

هدفت الدراسة التعرف على دور إدارة الجامعات الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الحسين بن طلال كدراسة حالة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٩) عضواً مابين أكاديمي وإداري من جامعة الحسين بن طلال، وقد أظهرت النتائج أن مستوي تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة جاء بدرجة متوسطة، فيما يتعلق بالأبعاد الإدارية والتقنية، بينما جاء بمستوي منخفض فيما يخص البعد المادي، كما جاءت نتائج مستوي التميز المؤسسي بالنسبة لبعد القيادة الإدارية متوسط، بينما جاء منخفضاً بالنسبة لبعد مستوي العاملين، ومستوي الخدمات، وقد أكدت الدراسة على أن درجة تحقيق التميز المؤسسي يتوقف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٤. دراسة (2019) Mohammad Javad Ershadi بعنوان **Investigating the role of strategic thinking in establishing Organizational excellence model**

هدفت الدراسة التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في إنشاء أو بناء نموذج التميز المؤسسي، والعوامل الرئيسية في التفكير الاستراتيجي والتي تؤدي إلى نجاح تطبيق التميز المؤسسي ويتحقق بها وهي الرؤية والإبداع والتفكير المنظم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث الاستفتاء الذي طبق على (٢٩٧) شركة ومؤسسة إيرانية، وتكونت العينة من (١٦٨) فرد من العاملين بهذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن للتفكير الاستراتيجي تأثير كبير على نجاح تطبيق التميز المؤسسي، كما أكدت نتائج الدراسة على تأثير عوامل التفكير الاستراتيجي الثلاثة؛ الرؤية

والإبداع والتفكير المنظم على تأسيس وانجاح التميز المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعوامل التفكير الاستراتيجي الثلاثة إنشاء نموذج للتميز المؤسسي بأي مؤسسة.

٥. دراسة (2019) Mohammad Salem Al- Amarat بعنوان **The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafiila Technical University Practice the Requirement of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members,**

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة تافيليا التقنية لمتطلبات التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى الاستفتاء، وقد بلغت عينة الدراسة (١٠٧) عضواً من أعضاء التدريس بجامعة تافيليا التقنية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة تافيليا التقنية للتميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق دالة إحصائية لمتغير نوع الكلية لصالح الكليات الإنسانية، وكذلك عدد سنوات الخبرة، والدرجة العلمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود حوافز مالية لاستمرارية التميز المؤسسي بالجامعة.

(ب) الدراسات المرتبطة بمتغير كليات التربية:

(١) الدراسات العربية:

١. دراسة عماد محمد عطيه (٢٠١٥) بعنوان إستراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها (دراسة على كلية التربية جامعة أسوان)

هدفت الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها: دراسة على كلية التربية جامعة أسوان، وقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الاستراتيجي SWOT، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥) مسئول من المسؤولين الإداريين ومديري الإدارات من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة أسوان، الذين يمثلون رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتمثلت أدوات الدراسة في استخدام الاستبانة للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وضع

إيتراتيجية رئيسية لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها وهي إستراتيجية تحسين وتطوير WO، وإستراتيجية بديلة وهي إستراتيجية نمو وتوسع SO، وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية هي؛ التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

٢. دراسة راضي عدلى كامل (٢٠١٨) بعنوان تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظة صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة

هدفت الدراسة إلى تعرف ماهية تقويم الأداء المؤسسي، وأهم أهدافه ومعايير ومؤشرات تقويم الأداء في ضوء أسلوب حلقات الجودة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة عدة أدوات وأساليب وهي؛ استطلاع رأى الذي اعتمد على العصف الذهني موجد إلى أفراد عينة الدراسة حول ما تواجهه كليتهم من مشكلات، واستبانة للوقوف على واقع أداء كليات التربية بمحافظة صعيد مصر، وقد تم تطبيق هذه الأدوات على عينة قوامها (١٧٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك اهتمام متوسط بعملية الارتباط بين الأنشطة ومهمة الكلية وأهدافها، ونقص دافعية أعضاء هيئة التدريس وفاعليتهم للقيام بإجراء بحوث علمية، وهناك بعض الاهتمام من قبل إدارة الكلية بتلبية احتياجات الطلاب ورغباتهم والجهات المعنية الأخرى.

٣. دراسة على صالح جوهر (٢٠١٩) بعنوان متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريدج لتمييز الأداء المؤسسي

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات تأهيل كليات التربية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريدج لتمييز الأداء المؤسسي، وذلك من خلال التعرف على أساسيات تقييم الأداء المؤسسي، والتعرف على واقع كليات التربية وأهم ملامحها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت هذه الدراسة النظرية إلى مجموعة من المتطلبات لتحقيق تميز كليات التربية في مصر في ضوء معايير جائزة بالدريدج لتمييز الأداء المؤسسي والتي منها: توجيه القيادة الإدارية لمنسوبي كليات التربية بكافة مستوياتهم لممارسة الجودة، وتوظيف تقنيات الاتصالات الحديثة في كافة مستويات التنظيم، وضرورة وجود اهداف إستراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة، وكذلك ضرورة تطوير رؤية ورسالة كليات التربية باستمرار بما

يتماشى مع التغيرات المعاصرة، وضرورة وجود خطة إستراتيجية لرفع مستوى الأداء الإداري لكليات التربية، كما أكدت نتائج الدراسة على ضرورة تطوير برامج تدريب منسوبي كليات التربية حسب احتياجاتهم التدريبية، وتبني أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود بالمؤسسة، وضرورة مراعاة تصميم العملية التعليمية بأساليب التعليم المختلفة تقديراً للظروف الفردية للطلاب، وضرورة التحسين المستمر للخدمات الطلابية، وضرورة الاهتمام بجودة الانتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا بكليات التربية.

٤ . دراسة ميادة محمد الباسل وآخرون (٢٠٢٠) بعنوان متطلبات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي NCATE لدعم تنافسية كليات التربية في مصر

استهدفت الدراسة إلى توضيح ماهية الاعتماد بمؤسسات كليات التربية المصرية، وتحديد أهم أساليب قياس تنافسية كليات التربية، والوقوف على واقع ثقافة الاعتماد وواقع تنافسية كليات التربية، والاستفادة من كل ذلك في بناء خطة تنفيذية لتنمية الاعتماد الداعم لتنافسية كليات التربية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الدراسة المقابلة المفتوحة أداة لجمع البيانات والمعلومات، والتي طبقت على القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بكلية التربية جامعة دمياط، وقد توصلت الدراسة إلى عدة مقترحات تطبيقية لتعزيز تنافسية كليات التربية في ضوء نتائج البحث منها: ضمان انتقاء المرشحين الراغبين في الالتحاق بالكلية وفق معايير محددة وأسس موضوعية واختبارات مقننة، وإتاحة الفرصة لتحقيق الاستقلالية المؤسسية لكليات التربية والحرية الأكاديمية لهيئتها التدريسية، تبني كليات التربية نظم تقويم متنوعة وموثوق في نتائجها قادرة على تحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي الدولي فيما يخص البرامج وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمؤسسة كلها، والاهتمام بتوفير التقنيات التكنولوجية اللازمة للربط الشبكي والوصول إلى مصادر المعرفة العالمية، ودمج التقنيات التكنولوجية في أنشطة الكلية التدريسية والبحثية.

٥. دراسة وائل رضوان ورانيا عثمان (٢٠٢٠) بعنوان تطوير كليات التربية في مصر

لتلبية متطلبات التعليم الريادي على ضوء تجارب بعض الدول

سعت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير كليات التربية لتلبية متطلبات التعليم الريادي، وذلك من خلال التعرف على مفهوم التعليم الريادي والوقوف على أهم متطلبات تحقيقه، ومبررات الاهتمام بتطوير كليات التربية لتلبية متطلبات التعليم الريادي، والوقوف على مجالات تطوير كليات التربية لتلبية متطلبات التعليم الريادي، والاستفادة من تجارب بعض الدول في مجال إعداد المعلمين لتلبية متطلبات التعليم الريادي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تمت الاستعانة بالمقابلة التي تم إجراؤها مع عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بهدف الوقوف على مجالات تطوير كليات التربية لتلبية متطلبات التعليم الريادي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم مجالات تطوير كليات التربية لتلبية متطلبات التعليم الريادي ما يلي: مجال رؤية ورسالة وأهداف الكلية، مجال تطوير القيادة الجامعية الداعمة للتعليم الريادي، مجال تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في العمل الريادي، ومجال تطوير الموارد والإمكانيات المادية والبشرية، ومجال تطوير البرامج والمقررات الأكاديمية والتبوية، ومجال تطوير الشراكة بين كليات التربية ورواد العمل.

٦. دراسة رمضان الطنطاوي (٢٠٢١) بعنوان تصور مقترح لتطوير كليات التربية

بالجامعات المصرية: رؤية مستقبلية

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير كليات التربية بالجامعات المصرية كروية مستقبلية، وتتمثل أدوار كلية التربية وفق مستحدثات تكنولوجيا المعلومات من خلال مجالي رئيسين هما؛ إدارة التعليم، والتعليم والتعلم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تضمن التصور المقترح لتطوير كليات التربية ستة محاور أو مسارات ولكل محور عدد من المبادرات بما تتفق مع إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ وهي؛ نظم الإتاحة، وسياسة القبول، وأعضاء هيئة التدريس، والقيادات الجامعية، والطلاب، والبحث العلمي والابتكار، والتعليم عن بعد كأحد أشكال التعلم الإلكتروني، والتي يتطلب تنفيذها القيام بعدد من الأنشطة وتحديد مؤشرات ومخاطر

التنفيذ والجهات المسؤولة والمشرفة على التنفيذ ومصادر التمويل، وقد توصلت الدراسة لعدة توصيات منها؛ ضرورة دعم البحث العلمي في كليات التربية للجامعات المصرية بما يواكب الانتاج العلمي على المستوي العالمي، والاستمرار في ابتعاث أعضاء هيئة التدريس والطلاب للجامعات العالمية الرائدة لتطويرهم علمياً ومهنياً وخاصة بكليات التربية.

٨. التعليق العام علي الدراسات السابقة:

- تبين من خلال عرض الدراسات السابقة أنها جميعاً قد اهتمت بكل من التميز المؤسسي، وتناولت المتغيرين من زوايا وأبعاد مختلفة ومتنوعة، فمنها ما يتعلق بالتميز المؤسسي بالجامعات والذي يتمثل في؛ مبادئه، وأهدافه، وفلسفته، ومتطلبات تطبيقه، ومعوقات تطبيقه، وتوضيح العلاقة بين تفعيل التميز المؤسسي بكليات التربية وتحسين وتطوير أدائها وزيادة كفاءة الخدمات التعليمية المقدمة من خلالها، وتوضيح أثر تطبيق معايير بعض النماذج العالمية علي أداء المؤسسات.

- من حيث الموضوع: يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث الموضوع، حيث تناول موضوع التميز المؤسسي، وكليات التربية، إلا أنه يختلف من حيث تناول مجالات الموضوع.

- من حيث المفهوم: اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التعرف علي المفاهيم الخاصة بالتميز المؤسسي بالجامعات، واختلف معها في الهدف وحدود الدراسة وعينة الدراسة، وتناول تحقيق التميز بكليات التربية في ضوء بعض النماذج العالمية.

- من حيث منهجية البحث: يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في منهجية البحث حيث يستخدم البحث الحالي منهج دراسة الحالة، أما غالبية الدراسات السابقة فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كدراسة شرف الهادي (٢٠١٣)، ودراسة يوسف السوس (٢٠١٥)، ودراسة داود رينجروس (٢٠١٦)، ودراسة محمد إرشادي (٢٠١٩)، في حين استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي، كدراسة جاروسلاف وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة ديما وسواس ومصطفى جوفيل (٢٠١٩)، ودراسة فهد الثقفي (٢٠١٩)، ودراسة محمد الإمارات (٢٠١٩)، ودراسة راضي عدلي (٢٠١٨)،

ودراسة على جوهر (٢٠١٩)، ودراسة ميادة الباسل (٢٠٢٠)، ودراسة وائل رضوان ورائيا عثمان (٢٠٢٠)، ودراسة رمضان الطنطاوي (٢٠٢١)، أما دراسة عماد محمد عطيه (٢٠١٥) فقد استخدمت التحليل الاستراتيجي SWOT أما دراسة ليلى الشعار (٢٠١٧) فقد استخدمت المنهج العلمي، واستخدمت دراسة عبد الجواد السيد بكر (٢٠١٩) المنهج المقارن، أما دراسة وسام الفقهاء (٢٠١٢) فقد استخدمت المنهجية الاستطلاعية الوصفية .

- من حيث أداة البحث: اعتمدت معظم الدراسات علي الاستبانة كأداة للدراسة، ما عدا دراسة محمد إرشادي (٢٠١٩) التي استخدمت الاستفتاء أداة لجمع البيانات والمعلومات، ودراسة جاروسلاف وآخرون (٢٠١٨) التي استخدمت المقابلات الشخصية إلى جانب الاستفتاء.

- من حيث الهدف: يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الهدف الذي يتمثل في تقديم إستراتيجية مقترحة لتفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية، إلا أنها جميعاً توصلت إلي نتائج تصب في غاية وهدف واحد وهو ضرورة تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الجامعية، وهو ما قصده البحث الحالي وتوصل اليه.

- مدي الاستفادة من الدراسات السابقة: حيث استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الإطار النظري للبحث وخاصة في تحديد متطلبات تطبيق معايير بعض نماذج التميز العالمية لتفعيل التميز بكلية التربية جامعة أسوان، واختيار المنهج الذي يسير عليه البحث وهو منهج دراسة الحالة، وبناء أداة البحث المستخدمة- الاستبانة- وتحديد فقراتها، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة، وتفسير وتحليل ما توصل اليه البحث من نتائج.

٩. منهج البحث :

يستخدم البحث الحالي منهج دراسة الحالة وذلك لملاءمته لموضوع البحث، والذي يتضمن دراسة وصفية لكل من التميز المؤسسي، والجودة والتميز في الجامعات، ومعايير بعض النماذج العالمية وكليات التربية، وكذلك يتضمن دراسة تحليلية لجمع البيانات والمعلومات عن كل من التميز المؤسسي، والجودة والتميز في الجامعات، ومعايير بعض النماذج العالمية

وكليات التربية، وذلك بواسطة الإستبانة وتحليلها إحصائياً، واختيار العينة المماثلة للحالة التي يقوم البحث بدراستها، لاستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة وتجيب عن تساؤلاتها، وتبني على أساسها الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية.

ويعتبر منهج دراسة الحالة من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الجامعية، حيث يعد نوعاً من مناهج البحث المستخدمة في الدراسات الوصفية، والذي يهدف إلى التحليل وفهم مشكلة أو ظاهرة محدودة ودقيقة بدراسة خصائصها بالتفصيل مثل ما حدثت في سياقها الحقيقي أو بإعادة تشكيله معتبراً إياها ممثلة لمجتمع البحث المراد دراسته. (إبراهيم الزهيري وحسنية حسين، ٢٠٢٠: ٣)

١٠. حدود البحث:

أ- **حدود موضوعية:** اقتصر البحث الحالي علي دراسة الدور الذي يمكن أن تقوم به معايير بعض النماذج العالمية (النموذج الأوربي، والنموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، والنموذج السنغافوري) في تحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بجامعة أسوان.

ب- **حدود بشرية:** تم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين بكلية التربية- جامعة أسوان.

ج- **حدود مكانية:** تم تطبيق الاستبانة في كلية التربية - جامعة أسوان.

د- **حدود زمانية:** وتم التطبيق في الفترة من ١٢ / ١٢ / ٢٠٢١ وحتى ٣١ / ١ / ٢٠٢٢ مابين توزيع الاستبانات وتجميعها.

١١. خطة السير في البحث:

تقدم الباحثة فيما يلي تحليلاً نظرياً عن كل من التميز المؤسسي بالجامعات، ومعايير بعض النماذج العالمية، ثم تقدم إطاراً ميدانياً لتوضيح إمكانية تحقيق التميز بكلية التربية جامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية.

ويمكن إجمال الخطوات الرئيسية التي يسير فيها البحث الحالي على النحو التالي:

- **المحور الأول : الإطار النظري للبحث،** ويتناول ما يلي:
١. التميز المؤسسي بالجامعات مفهومه وفلسفته وأهدافه، ومبادئه ودواعي استخدامه، وفوائده، ومتطلباته ومعوقات تنفيذه، ونماذج التميز المؤسسي العالمية .
 ٢. معايير التميز ببعض النماذج العالمية (النموذج الأوربي، والنموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، والنموذج السنغافوري) من حيث؛ النشأة، والمعايير .
- **المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث،** ويتناول ما يلي؛ أسلوب سوات، وتطبيق الاستبانة.
- **المحور الثالث :** يتناول خلاصة النتائج ووضع إستراتيجية لكيفية تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان.

المحور الأول: الإطار النظري:

تقديم :

إن تحقيق التميز المؤسسي أصبح بمثابة توجه مهم للمؤسسات- على اختلاف مستوياتها- حيث يعمق التفكير الاستراتيجي لدي إدارة هذه المؤسسات، ويؤكد على ضمان الجودة والنوعية وضبطها، وقد جاء مفهوم التميز المؤسسي للوصول إلى أعلى معدلات الجودة والأداء، ليضفي مزيداً من الرصانة والوضوح على الدعوات التي كانت دائماً تنادي بالاهتمام بالجودة الشاملة في مجالات مختلفة، لذا أضحى على جميع المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي وتفعيله في جميع عملياتها التنظيمية والإدارية والمالية، لذا سوف يتناول البحث العناصر التالية:

أولاً: الجودة والتميز في الجامعات :

١. مفهوم الجودة والتميز في المؤسسات الجامعية .
٢. فلسفة الجودة والتميز بالجامعات .
٣. دواعي الجودة والتميز في الجامعات .
٤. أهداف الجودة والتميز في الجامعات .
٥. فوائد الجودة والتميز في الجامعات .

٦. تعريف الفئة المستهدفة بالنسبة للجامعات .
٧. معوقات تطبيق الجودة والتميز بالجامعات.
٨. متطلبات تطبيق الجودة والتميز في الجامعات.
٩. مقومات تطبيق الجودة والتميز في الجامعات.
١٠. نماذج التميز المؤسسي في مجال التعليم، وتشمل:
 - أ. أهميتها .

ب. أبرز نماذج التميز العالمية .

ثانياً: كلية التربية بجامعة أسوان: نشأتها، رؤيتها، رسالتها، أهدافها.

أولاً: الجودة والتميز المؤسسي بالجامعات:

١- مفهوم الجودة والتميز بالجامعات:

التميز المؤسسي عملية تسعى المؤسسات من خلالها إلى استغلال الفرص المتاحة لها، والتي يسبقها التخطيط والحرص على الأداء المتميز، حيث يؤدي التميز المؤسسي إلى جودة عالية في الخدمات التي تقدمها المؤسسات، وانخفاض في تكلفة الأداء، والتقليل من تكلفة الوقاية من الأخطاء والعيوب، والإهدار وإعادة الأعمال، وسوف يتم فيما يلي استعراض بعض من مفاهيم وتعريفات الجودة والتميز في المؤسسات الجامعية:

- تعرف الجودة والتميز بالجامعات بأنها: "جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة". (فتحي عشبية، ٢٠٠٠: ٥٣٨)

- وتعرف بأنها "أن تكون الإدارة الجامعية مسئولة عن الالتزام بطريقة عمل من أجل تطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جامعي بروح الفريق، ويتضمن ذلك كافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي، وتوجه هذه الطريقة نحو الطالب للتحسين المستمر، ويعني ذلك التزام الإدارة الجامعية وهيئة التعليم والجودة، واهتمام القيادة بها

وتقديم البرامج التدريبية لرفع الكفاءة، واستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية في التحليل وطرق فعالة في التقييم". (عايدة عباس، ٢٠٠٢: ٧٦)

٢- فلسفة الجودة والتميز المؤسسي بالجامعات: (رضا المليجي، مرجع سابق: ١٣)
تقوم فلسفة التميز المؤسسي بالجامعات على مجموعة من المنطلقات، يأتي من مقدمتها ما يلي:

١. أن التعليم الجامعي المتميز هو الدعامة الأساسية في منظومة التقدم الاجتماعي والأداء.
٢. أن الوصول إلى المؤسسة الجامعية المتميزة مرهون بتوافر نوعية تربوية وتعليمية متميزة يستوجبها مجتمع المعرفة .
٣. أن الوظائف الأساسية للتعليم هي البنية المعرفية في شتي المجالات المعرفية ثم البحث العلمي ثم خدمة المجتمع .
٤. أن التعليم الجامعي المتميز ينبغي أن يواكب التغيرات المعرفية المعاصرة بتقنياتها الفائقة والمساهمة في تطويرها، وتتطلب هذه الفلسفة من أن التعليم المستقبلي يجب أن يكون تعليماً متميزاً، وهذا التميز ينطلق من الربط بين النظرية والتطبيق واستيعاب التطبيقات التكنولوجية المتجددة.

٣- أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات:

للتميز المؤسسي عدة أبعاد وفقاً لنموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM) هناك مجموعتان من الأبعاد هما؛ (ياسر ميمون، ٢٠١٨: ١١٣)

- المجموعة الأولى: العوامل المساعدة:

١. القيادة: المؤسسات المتميزة لديها قادة يشكلون المستقبل ويعملون على تحقيقه، ويعدون نماذج تحتذي من حيث القيم والأخلاق، ويتمتعون بالمرونة، ويسعون للنجاح المستمر للمؤسسة.
٢. الاستراتيجية: تنفذ المؤسسات المتميزة مهمتها ورؤيتها من خلال وضع استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة (المستفيدين من نشاط المؤسسة) ويتم وضع السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتنفيذ الاستراتيجية.

٣.الأفراد: تعلي المؤسسات المتميزة من قيمة العاملين بها وتطور قدراتهم وتؤكد على العدالة والمساواة، والاهتمام، والتواصل، والمكافأة بطريقة تحفز العاملين وتشجعهم على تبني الالتزام واستخدام مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

٤.الشراكات والموارد: تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والداعمين والموارد الداخلية، من أجل دعم استراتيجيتها وسياساتها والتشغيل الفعال لعملياتها، وتدير بفعالية تأثيرها البيئي والمجتمعي.

٥.العمليات والمنتجات والخدمات: تحسن المؤسسات المتميزة تصميم وإدارة العمليات والمنتجات والخدمات، لتوليد قيمة متزايدة للعملاء أو أصحاب المصلحة.

- المجموعة الثانية: النتائج :

١.النتائج المرتبطة بالعملاء: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبى أو تتجاوز حاجة وتوقعات عملائها.

٢.النتائج المرتبطة بالأشخاص: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبى أو تتجاوز حاجة وتوقعات العاملين بها.

٣.النتائج المرتبطة بالمجتمع: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبى أو تتجاوز حاجة وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين داخل المجتمع.

٤.النتائج المرتبطة بالأعمال: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبى أو تتجاوز حاجة وتوقعات أصحاب مصلحة الأعمال.

٤- دواعي الجودة والتميز بالجامعات:

ظهرت مفاهيم الجودة والتميز كنتيجة لمجموعة من المتغيرات العالمية الجديدة، ومن أهم هذه المتغيرات والعوامل(التكنولوجيا المتقدمة، والمعلوماتية، والتنافسية، والشراكة، والتحولت السياسية والاقتصادية والاجتماعية)، وهذا ما يعرف الآن بالنظام العالمي الجديد، والذي يتصف بالتغير المستمر وبالتالي أصبح لزاماً على التعليم الجامعي مواكبة هذه المتغيرات، باعتبارها أداة يتم من خلالها تكوين الكادر البشري علمياً وثقافياً، ومن ثم أصبح عليه قيادة عملية التغيير بفعالية وابتكار، وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد بجودة

- وتميز التعليم الجامعي والارتقاء به، ومن أهم الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بمفاهيم الجودة والتميز في الجامعات والأخذ بها ما يلي: (هناء القيس، ٢٠١١: ٣٤، ٣٥)
١. تطوير آلية تساعد على تحديد الإنتاجية للعمل على مستوى الجامعة وعلى مستوى الأفراد، مما يجعل الجامعة متميزة عن سائر الجامعات.
 ٢. مقاومة التغيير والتطوير من قبل العاملون في الجامعة، نتيجة رغبتهم بالبقاء على ما هم عليه من نظم، ظناً منهم بأن ذلك هو الاستقرار، ونتيجة افتقارهم للحماس وانعدام روح المنافسة لديهم.
 ٣. إن وجود الجودة والتميز في الجامعة يلعب دوراً كبيراً في الكشف عن نقاط القوة والضعف في النظام الجامعي، وبالتالي يساعد في ابتكار أساليب لمواجهة الخطأ قبل وقوعه، ومن ثم التحسين.
 ٤. حاجة الجامعة إلى أنظمة فعالة ومنطقية لحل المشكلات التنظيمية، والتي تخرج من المجتمع الجامعي، من حيث الحاجة إلى الانسجام والتكامل بين مستوياته المختلفة، وضعف التعاون بين المجتمع المحلي والجامعة، وحاجة الجامعة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، ودعم تمويل المشروعات الجامعية، والحاجة إلى تعزيز ثقافة مؤيدة للتطوير والتغيير للأفضل والأحدث.
- ٥ - أهداف الجودة والتميز بالجامعات:
١. زيادة القدرة التنافسية للجامعات.
 ٢. زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسات الجامعية.
 ٣. زيادة مرونة الجامعات في تعاملها مع المتغيرات، وبالتالي قدرتها على استثمار واستغلال الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.
 ٤. زيادة كفاءة الجامعات في إضاء الفئة المستهدفة (المستفيدين من الخدمة).
 ٥. ضمان التحسين المستمر والمتواصل والشامل لكل القطاعات والمستويات للجامعات.
 ٦. زيادة القدرة الكلية على النمو المتواصل.
 ٧. تنمية الشعور بوحدة المجموعة والعمل بروح الفريق.

٨. بناء الثقة بين العاملين وحفزهم على إحداث التغيير .
 ٩. وجود أقل قدر من التقلبات في جودة الخدمة المقدمة.
 ١٠. التخفيف المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة.
 ١١. مشاركة ومساندة كل المستويات في الجامعات.
 ١٢. إحداث تغيير فكري وسلوكي لدي الأفراد لإكسابهم فاسفة العمل الصحيح، ومنع الخطأ بدلاً من حدوثه، ومن ثم التفتيش عنه وعن مسبباته.
- ٦- فوائد الجودة والتميز بالجامعات:**
- تكمن فوائد الجودة والتميز في الجامعات فيما يلي:(عبد العزيز داوود، ٢٠١١: مرجع سابق)
١. فتح آفاق جديدة للتطوير والضبط للنظم المؤسسية (أكاديمية وإدارية) من حيث تحديد المسؤوليات والأدوار بدقة.
 ٢. معرفة مواطن القوة والضعف للأقسام الأكاديمية والأقسام الأخرى .
 ٣. إتاحة الفرصة للطلاب وأولياء الأمور- الفئة المستهدفة- لاختيار الجامعات والأقسام والتخصصات.
 ٤. الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
 ٥. تقييم مستويات الخريجين من قبل سوق العمل.
 ٦. إتاحة الفرصة للمسؤولين عن التمويل وتخطيط البرامج لتوجيه الموارد المالية نحو أفضل البرامج، وربط البرامج باحتياجات سوق العمل وأهداف التنمية الوطنية.
 ٧. التركيز على البحث العلمي.
 ٨. توطيد وزيادة الثقة والتعاون بين الجامعات والمجتمع.
 ٩. وضع معايير بهف قياس الأداء، ومن ثم تقويمه بطرق علمية منهجية.
 ١٠. منح الجامعات المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والإقليمي والدولي.

١١. إعطاء العاملين الفرصة لاستخدام خبراتهم في تطوير أساليب العمل وإجراءاته، والتدريب اللازم لهم، وإعطائهم الحوافز المناسبة نتيجة الجهود التي يبذلونها في أداء أعمالهم.

٧- تعريف الفئة المستهدفة بالنسبة للجامعات:

بما أن رضا الفئة المستهدفة- المستفيدين من الخدمة- وتلبية متطلباتهم وتوقعاتهم والاستمرار في فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية، والسعي بكل الوسائل من أجل تحقيق ما يتجاوز توقعاتهم من ناحية الأفضلية وهو من المبادئ الأساسية للجودة والتميز، كان لزاماً تعريف الفئة المستهدفة بالنسبة للجامعات، وذلك كما يأتي:

- عرفت الفئة المستهدفة في الأدبيات والدراسات السابقة بأنها "الفئة المستهلكة للبضائع في القطاع الإنتاجي أو الطالب للخدمة في قطاع الخدمات"، واعتماداً على ما سبق فإن الفئة المستهدفة بالجامعات هي الطلاب (Badri and thers,2006)

- وهناك أدبيات ودراسات سابقة أخرى أشارت بعدم جواز حصر الفئة المستهدفة للمؤسسات الجامعية بالطلاب فقط، حيث أوضحت دراسة تغريد الجعبري (٢٠٠٩) أن جامعة هارفرد Harvard عرفت الفئة المستهدفة بأنها "أى شخص تقوم بتزويده بمعلومات أو خدمات". (تغريد الجعبري، ٢٠٠٩)

- كما بين النعساني (٢٠٠٣) أن المستفيد من التعليم العالي هو الطالب كمتلقي للمعرفة والخدمة، ورب العمل المستقبلي كمستخدم للطالب (كمنتج)، والمجتمع ككل كمستفيد من العمليات التربوية التي تقدمها المؤسسة التعليمية. (النعساني، ٢٠٠٣)

- وقد قدم النموذج الأوربي تعريفاً للفئة المستهدفة (المستفيدين) بأنهم الطلاب كمستفيدين رئيسيين، وأولياء الأمور، والشركاء، والممولين، والحكومة. (ايجان ستيف، ٢٠٠٣)

٨- معوقات الجودة والتميز بالجامعات:

إن مفهومي الجودة والتميز جديان نوعاً ما بالنسبة لبعض الجامعات وما يزال في بدايته في غالب مؤسسات التعليم العالي، وحيث إن التحول من الإدارة الكلاسيكية إلي تبني أساليب إدارية حديثة يحوي صعوبات، وبالتالي فإن تطبيق الجامعات لهذين

- المفهومين (الجودة والتميز) سيؤدي إلى مواجهتها لبعض المعوقات، والتي لا بد من أخذها في الاعتبار، زمن أهم تلك المعوقات ما يلي: (إيهاب سهود، ٢٠١٣: ٤٣)
١. مقاومة التغيير والتطوير ورفضه من بعض فئات مجتمع الجامعة.
 ٢. وجود قصور في الأهداف والغايات وعدم وضوحها عند التطبيق.
 ٣. القصور في فهم بعض فئات مجتمع الجامعة لجدوي تطبيق الأنظمة في الجامعة.
 ٤. ضعف التمويل اللازم للجامعات والهادف إلى تطوير الكادر وتوفير الموارد والبنية التحتية اللازمة كقاعدة للجودة والتميز.
 ٥. الصعوبة في تأسيس وبناء ثقافة الجودة والتميز ونشرها بين فئات مجتمع الجامعة.
 ٦. ميل الكثير من فئات مجتمع الجامعة للعمل الفردي وعدم الرغبة في العمل بروح الفريق (العمل الجماعي)
 ٧. عدم الانسيابية في العمل وتعقيد الإجراءات في بعض الجامعات، نظراً للمركزية والقصور في منح الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية.
 ٨. الضبابية في آلية العمل والطرق والأساليب.
 ٩. الندرة في توفر أدوات مرنة لتقويم أداء فئات مجتمع الجامعة.
 ١٠. القصور في البيانات والمعلومات.
 ١١. التباين في الآراء والأفكار حول العناصر والمحاور والمعايير والإجراءات بين الأكاديميين والمختصين في التعليم العالي.
 ١٢. استخدام نظم التعليم الإلكتروني.
- المعوقات التي تحول دون التميز المؤسسي بالجامعات المصرية: (محمد عبدة، ٢٠١٤: ٤٠٤) (عبد الجواد بكر، ٢٠١٩: ٤٩)
- على الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية من أجل تحقيق جودة أدائها المؤسسي وتميزه، إلا أن الواقع الراهن يشير إلى وجود العديد من المشكلات وأوجه القصور في عدة جوانب متعلقة بتطبيق معايير التميز، والتي منها ما يلي:

١. **القيادات الجامعية:** وفي هذا الصدد أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك قصوراً في أداء القيادات، مما يشير إلى ضرورة الاهتمام باختيار القيادات الجامعية وفقاً لمعايير موضوعية وعلمية وإدارية (التخصص، الخبرة، المهارة، النزاهة)، وإعدادها بحيث تصبح تلك القيادات من العوامل التي تسهم في إنجاح ومواكبة التطورات العلمية والاستراتيجيات الحديثة، وتساعد على توفير مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار والإبداع.
٢. **الموارد البشرية:** وفي هذا الصدد أشارت إحدى الدراسات على أن هناك قصوراً في الاهتمام بالقدرات الفكرية والمهنية للعاملين بالجامعة، والأفكار الجديدة التي من شأنها أن تساعد الجامعات على تطوير أدائها المؤسسي فيما يتعلق بأداء مقدمي الخدمة الجامعية من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجهاز الإداري بالجامعة.
٣. **سياسة واستراتيجية الجامعة:** حيث أشارت إحدى الدراسات على أن هناك بطء في التغيير المناسب لإستراتيجية الجامعة وثقافتها وإمكانياتها والعاملين بها، وضعف التصدي للقيود المعيقة لتحسين جودة أدائها.
٤. **الشراكات والموارد الجامعية:** حيث أشارت إحدى الدراسات على ضعف المخصصات المالية الداعمة لبروتوكولات الشراكة والتعاون المحلي والدولي، وقلة توافر قسم أو وحدة مختصة بإدارة بروتوكولات التعاون والشراكة في الجامعات، بالإضافة إلى ضعف الشراكة أو التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات الأخرى.
٥. **العمليات والخدمات الجامعية:** وفي هذا الصدد أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك أوجه قصور في تطوير البرامج الدراسية التي تساعد في إعداد خريج لديه القدرة على تحمل المسؤولية، وتدني مستوى جودة أداء الخدمة الجامعية المقدمة للطلاب والمتعلقة بالاحتياجات والرغبات والمشاكل والتوقعات المستقبلية.
٦. **النتائج:** أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك قصوراً في استحداث وظائف لربط الجامعات بالبيئة والمجتمع من خلال القيام بعمليات التقييم الذاتي والمسح الدوري للبيئة الجامعية، للتعرف على ما يطرأ من تغيرات وإهمال استخدام النتائج كتغذية مرتدة في عمليات التخطيط المستقبلية، والقصور في مراجعة الهياكل التنظيمية والإدارية بشكل يحقق المرونة في انسياب وتبادل البيانات والمعلومات بين العاملين والطلاب بالجامعة.

٩- متطلبات تطبيق الجودة والتميز بالجامعات :

- هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة والتميز بالجامعات، نستعرضها فيما يلي: (أحمد الأشقر وأحمد الهنداوي، ٢٠١٧: ٥٤٤، ٥٤٣)
١. إضافة قيمة للفئة المستهدفة (الطلاب): فالمؤسسات المتميزة بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية الاحتياجات والتوقعات.
 ٢. رؤية مستقبلية واضحة: حيث إن الجامعات المتميزة يكون لها تأثير ايجابي على من حولها في العالم، من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات، على الرغم من الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
 ٣. تطوير القدرة التنظيمية: حيث إن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية، ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها.
 ٤. تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء، من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي، عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة أو العاملين بالمؤسسة.
 ٥. القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: حيث إن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها وأخلاقها المتعارف عليها.
 ٦. إدارة مرنة: فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتسم بقدرتها على التجديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.
 ٧. النجاح من خلال مواهب الأفراد: حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد، وتوفير ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
 ٨. الحفاظ على نتائج متميزة: فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة من خلال تلبية الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع المستفيدين، وذلك في إطار بيئة العمل الخاصة بهم.

١٠- مقومات تطبيق الجودة والتميز بالجامعات :

هناك مجموعة من الركائز والمقومات الأساسية للبدء بطريق التميز في أداء المؤسسات، وأن يتم الحفاظ عليها بشكل دائم ومستمر، حتي تحافظ المنظمة على تميزها وهي كما يلي: (نايف عاصي، ٢٠١٤: ١٤١)

١. وضوح رؤية ورسالة المنظمة.
٢. بناء دور فعال للقيادة في الإدارة العليا.
٣. فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها بناءً على رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.
٤. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٥. كفاءة وفاعلية في إجراءات عمل المنظمة.
٦. الاستجابة للتغيرات التي تحدث.

١١- نماذج التميز المؤسسي في مجال التعليم:

نشأت وتطورت نماذج التميز من خبرات ونجاحات أكبر الشركات العالمية، والتي تعتمد على اختبار وقياس مدي التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ التميز والبحث الدائم لتطوير منظومة الأعمال، وذلك في إطار عمل عام ترتبط به جميع الأنشطة والمبادرات، حيث تتالت نماذج التميز وتتنوع حول العالم.

أ. أهمية نماذج التميز المؤسسي :

- تتمحور أهمية نماذج التميز المؤسسي فيما يلي: (آمال الحيلة، ٢٠١٤: ٦٦، ٦٥)
١. نشر ثقافة التميز، وزيادة الوعي بأهميته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
 ٢. وسيلة تدفع المؤسسة نحو تطوير نفسها في كافة المجالات.
 ٣. تعد دافعاً لتبوء المؤسسات مكانة عالمية بين مثيلاتها.
 ٤. تعزز التنافس بين المنظمات للوصول إلى أقصى درجات الجودة.
 ٥. وسيلة للمؤسسات لتسويق ذاتها في ظل حدة الازدحام والمنافسة.
 ٦. أداة دعم للتطوير الدائم والمستدام لدي العاملين.
 ٧. تعزز الشعور بالمسئولية الاجتماعية لدي المؤسسات .
 ٨. تساعد في الارتقاء بمخرجات المؤسسة بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.

ب. أبرز نماذج التميز العالمية:

فيما يلي عرض لأبرز النماذج العالمية للتميز المؤسسي:

(١) النموذج الأوربي: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: European Foundation for Quality Management

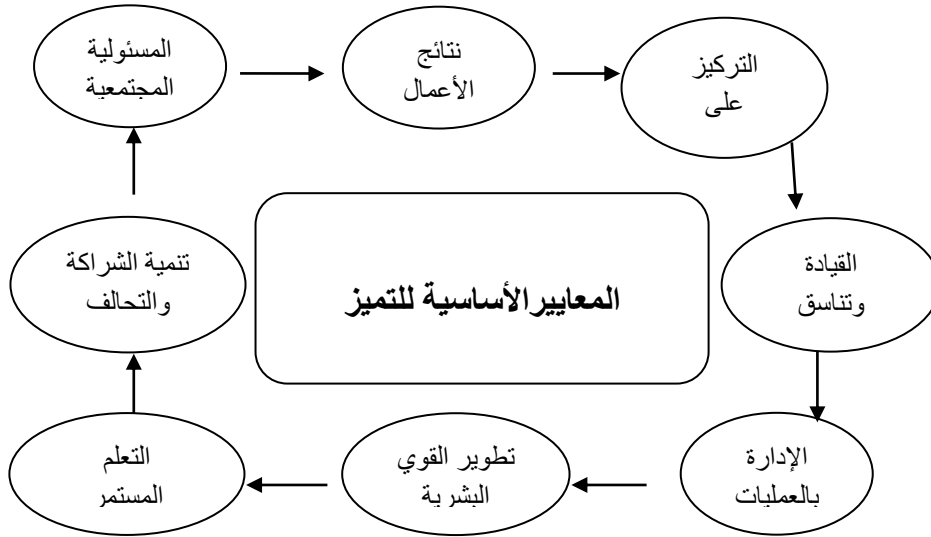
■ **النشأة:** اجتمع عام ١٩٨٨ (١٤) من قادة المنظمات الكبرى في أوروبا، بهدف تشكيل منظمة أوروبية تعمل على تعزيز المركز التنافسي للمنظمات الأوروبية في السوق العالمي، وفي عام ١٩٨٩ تم تدشين المنظمة بالتزام ٦٧ رئيس شركة أوروبية بالعمل وفقاً لرسالة المنظمة "تحقيق التميز المستدام للمنظمات عبر حفز القادة على التعلم والمشاركة والابتكار باستخدام نموذج التميز EFQM"، وقد أنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" جائزة التميز الأوربي عام ١٩٩٢، بالاستفادة من إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج الوطني الأمريكي ونموذج ديمينج، وظل يتطور النموذج بما يتناسب والتغيرات العالمية حتى أصبح يعد من أفضل النماذج، كما استندت عليه نماذج عديدة في العالم بعد ذلك. (www.efqm.org,10/10/2020)

لقد اهتم نموذج "EFQM" أن يلعب دوراً محورياً في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات الأوروبية من خلال ترويج استخدام النموذج، والتي بدورها تأخذ ملاحظاته على محمل الجد لتحسين أنشطتها، وهذا النموذج يساعد على المقارنة الفعلية مع المنظمات الأخرى، ويساهم في الحصول على تغذية راجعة حول نقاط القوة والضعف المؤسسي والفجوات المحتملة، ويعطي الفرصة للتعلم من الآخرين ومشاركتهم أنجح ممارساتهم. (Porter and Tanner,2004)

■ **المعايير:** إن معايير إدارة التميز المؤسسي وفقاً لنموذج EFQM هي:

١. نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
٢. التركيز على العملاء: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستدامة بين المنظمة وبين عملائها.
٣. القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.
٤. الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابهة من النظم والعمليات.
٥. تطوير ومشاركة القوي البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تهميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.

٦. **التعلم المستمر والابتكار والتجديد:** التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
٧. **تنمية علاقات الشراكة والتحالف:** التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
٨. **المسئولية المجتمعية:** التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.



شكل (١) - من إعداد الباحثة- يوضح المبادئ الأساسية للتميز

(٢) **النموذج الأمريكي: نموذج وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية:**

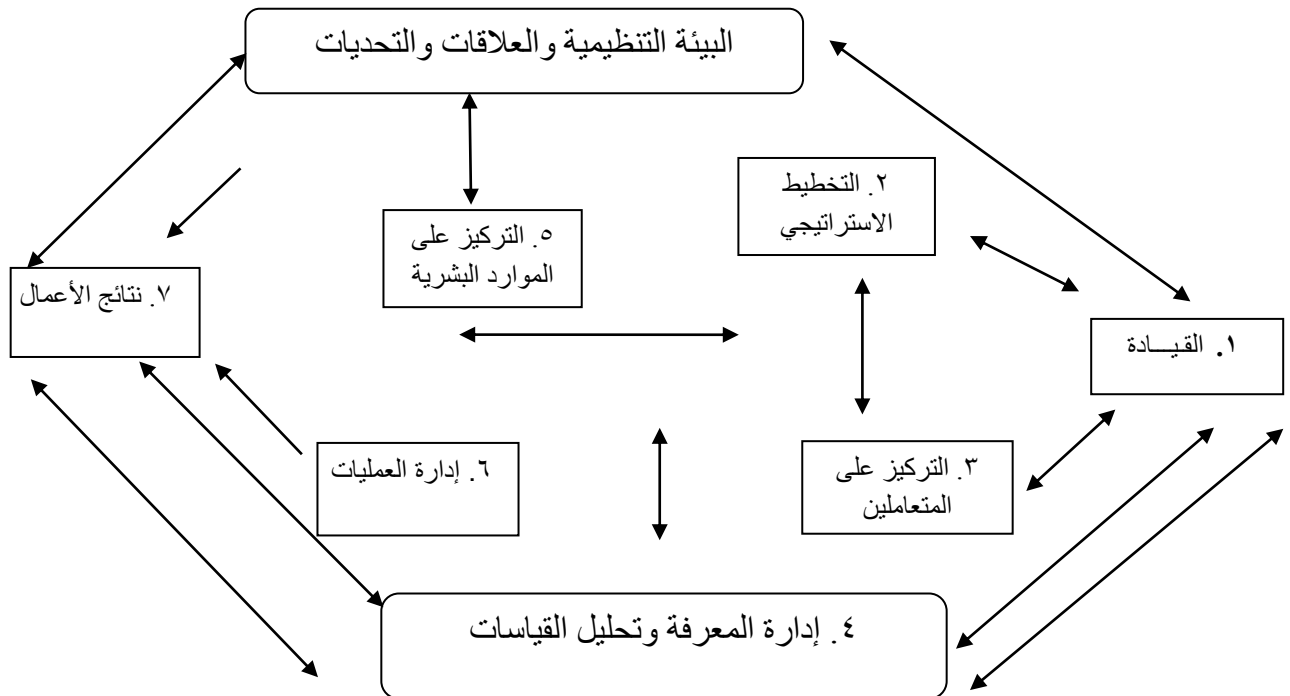
American Malcolm Baldrige National Quality "AMBNQ"

النشأة: نشأ هذا النموذج في عام ١٩٨٧ بالولايات المتحدة الأمريكية، كذلك تم إنشاء جائزة باسم مالكوم بالدريج الوطنية AMBNQ وقد اعتبر نموذج مالكوم ثورة على النماذج القديمة، وفلسفة إدارية جديدة تهدف إلى إرضاء العميل بتقديم جودة عالية باستمرار وفقاً لتوقعاته، كما اعتبر إطاراً شاملاً للمنظمة لتحسين أدائها العام، وقد استمد هذا النموذج أفكاره من نموذج ديمينج الياباني، وهو يهدف إلى ترويج ودعم المنظمات في تكوين خبرتها وتحقيق مستويات التميز ونقلها إلى غيرها بهدف تحسين الأداء والوصول

إلى مراتب أعلى في طريق التميز، وقد أسس النموذج لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية. (www.nist.gov)

المعايير: القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل.

ويعتمد هذا النموذج على الترابط بين معاييره حيث قسمت تلك المعايير إلى ثلاثة مجموعات؛ **الأولي:** شملت القيادة والاستراتيجية والمتعاملين، وهي تركز على إيجاد بيئة تعليمية داخل المنظمة والسعي إلى فرص مستقبلية، أما المجموعة **الثانية:** فشملت الموارد البشرية، وإدارة العمليات، ونتائج العمليات، حيث تركز على إنجاز الأعمال ونتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة، والمجموعة **الثالثة:** تناولت إدارة المعرفة تحليل القياسات وكذلك البيئة التنظيمية من تحديات وعلاقات تربط بين المجموعتين السابقتين. (بدر آل مزروع، ٢٠١٠)



شكل (٢) يوضح نموذج مالكولم بالدريج

المصدر: Baldridge National Program,2008,P.1

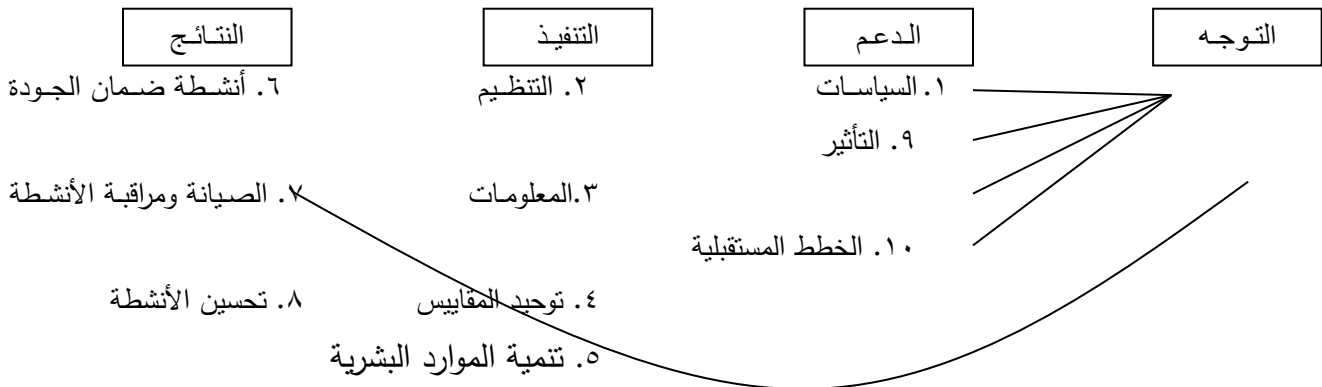
(٣) النموذج الياباني: نموذج ديمينج لإدارة التميز:

■ **النشأة:** يعتبر نموذج ديمينج Deming من أقدم النماذج في الجودة على مستوى العالم، حيث تأسس في عام ١٩٥١ من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، وقد سمي هذا النموذج بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي دكتور ويليام ادوارد ديمينج **Dr. William Edward Deming**، وقد قامت مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة ، وقد هدف النموذج إلى معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة، والتقنيات الإحصائية، ويقوم النموذج على المفاهيم التالية: دعم الإدارة العليا، والتحكم في العمليات، ونظرية كايزن **Kaizen** في التحسين المستمر، والتخطيط المستقبلي، وقد وضع ديمينج تعريفاً للجودة يصفها بأنها "درجة التميز التي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة مشتقة من المستهلك، وهذا ينطبق على عملية الإنتاج والمنتج النهائي معاً.

(Eygelaar, 2004)

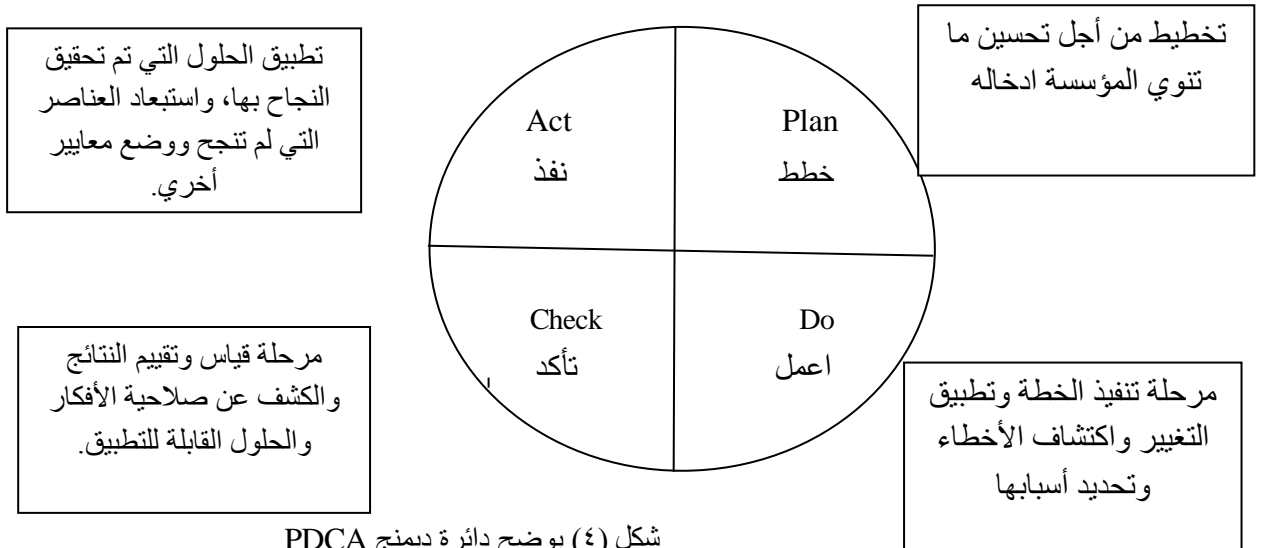
■ **المعايير:** ويتضمن نموذج ديمينج الياباني المعايير التالية التي يتم قياس المنظمات على أساسها وهي؛ سياسات الإدارة، التنظيم والتنمية، والمعلومات، والتحليل، والتخطيط للمستقبل، والتعليم والتدريب، وتوكيد/ضمان الجودة، وتأثيرات الجودة، والقياس، والرقابة. (juse.or.jp)، وتعتمد آلية عمل النموذج على أربع مجموعات رئيسية من المعايير وهي كما هو

موضح الشكل:



شكل (٣) يوضح آلية عمل نموذج ديمينج

وتقوم منهجية ديمنج على استعمال الطرق الإحصائية في تحقيق التحسن المستمر في الانتاج، وقد أوضحه من خلال ما أسماه دائرة ديمنج PDCA



شكل (٤) يوضح دائرة ديمنج PDCA

المصدر: ليلي الشعار، ٢٠١٨: ٣٢

تعتبر عجلة ديمنج من أهم الموجهات التي قامت عليها فلسفة ديمنج لتبني نظام التميز المؤسسي في أي مؤسسة، ويطلق عليها- أيضاً- دورة التعليم والتحسين، وهي تركز على النشاطات الأربعة التالية: (إبراهيم المليجي، مرجع سابق)

١. **خطت Plan:** وفي هذا النشاط يتم التركيز على التخطيط للتحسين من خلال حاجة العملاء والتخطيط المستمر لمؤشرات الأداء، حيث إن عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة، وتحديد الأسباب الجوهرية لها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لها، وذلك باستخدام أدوات تحليل المشاكل مثل: مخطط السبب، والتأثير، والعصف.

٢. **اعمل Do:** ويهدف هذا النشاط إلى اختيار التحسن الذي حدث مع تدريب الأفراد المشاركين في عملية التحسين قبل الاعتماد النهائي، كما يشير إلى عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة، ومن ثم معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين.

٣. **تأكد check:** وتتضمن هذه الخطوة اختبار لما جاء في الخطوتين السابقتين (التخطيط والتنفيذ) ومعرفة نقاط القوة والضعف، ومدى الإجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في إجراء التحسينات.

٤. **نفذ Act:** وهي معرفة النتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة فاعلية تطبيق برنامج التحسين، وفي جميع الظروف فإن مسألة التعلم واكتساب الخبرة والتجربة من عملية التحسين، تعتبر من الأمور الهامة والضرورية لتجنب الوقوع في نفس الأنواع من المشاكل في المستقبل.

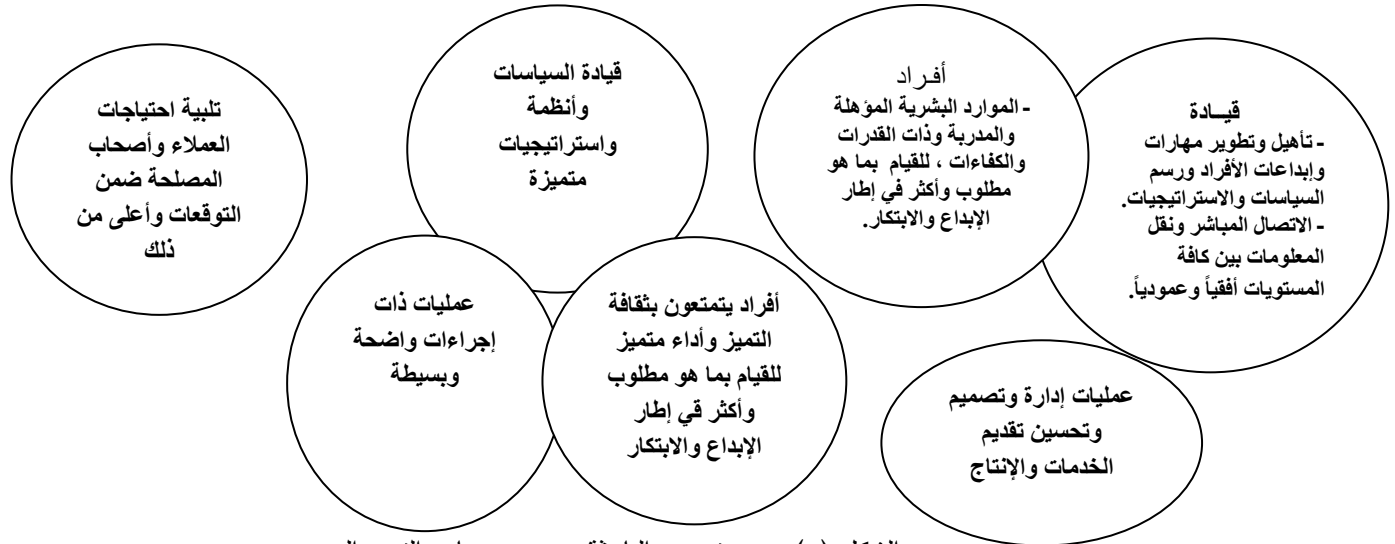
وقد أجمعت معظم النماذج على المحاور الأساسية في عمل وقيادة المنظمات مهما اختلفت طبيعة عملها، حيث جاءت النماذج مؤكدة على أهمية جودة وتميز أداء كل من الزوايا الأساسية للعمل المؤسسي والتي لا يمكن الاستمرار بدونها، وقد اعتبرت تلك النماذج أن مفهوم ومنهجية التميز جاءت لتنتقل المنظمة من مستوي إلى آخر بشكل مستمر، فليس هناك حدود للتميز حيث تسعى كل منظمة بشكل مستمر ومتراكم لتحقيق مستويات من التميز بمزيد من الإبداع والابتكار والتعلم، وتتفق تلك النماذج في المعايير التالية:

(ليلي الشعار، مرجع سابق: ٣٤)

١. **القيادة:** من حيث الآليات والمخرجات ذات العلاقة بإدارة المنظمة.
٢. **الموارد البشرية:** وتشمل الكفاءات والمهارات والمعرفة اللازمة للقيام بالعمل بالجودة والتميز المطلوب.
٣. **الاستراتيجيات والسياسات:** وبذلك يتم ضمان التطابق بين الاستراتيجيات والسياسات والتطوير حسب الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتخدم وتحقق أهداف وتوقعات أصحاب المصلحة.
٤. **العمليات وإدارتها:** والتي تعكس تصميم العمليات بطريقة ممنهجة وإدارية بحيث تضمن تقديم الخدمات للعملاء على أساس توقعاتهم.

٥. **العلاء وأصحاب المصلحة:** وهو المعيار الذي يلقي اهتماماً كبيراً في نماذج التميز، حيث حيث يعتبرون أن الأساس في التميز من خلال العلاقة معهم وقدرة المنظمات على التعاطي مع احتياجاتهم المتطورة وتوقعاتهم المستقبلية.

٦. **الأداء المؤسسي:** لا ينظر إلى التميز من زاوية واحدة أو عملية واحدة، بل هو عملية متكاملة متراكمة مستمرة لكافة جوانب أداء المنظمة، وبالتالي النتائج المرجو تحقيقها. والشكل التالي يوضح محاور التميز المؤسسي والتي تقسم إلى ثلاثة أقسام أساسية هي؛ مؤسسة متميزة، وصولاً إلى أداء مؤسسي متميز، ومن ثم رضا المستفيدين وذوي المصلحة، وذلك كما يأتي:



الشكل (٥) - من تصميم الباحثة- يوضح محاور التميز المؤسسي

(٤) النموذج السنغافوري:

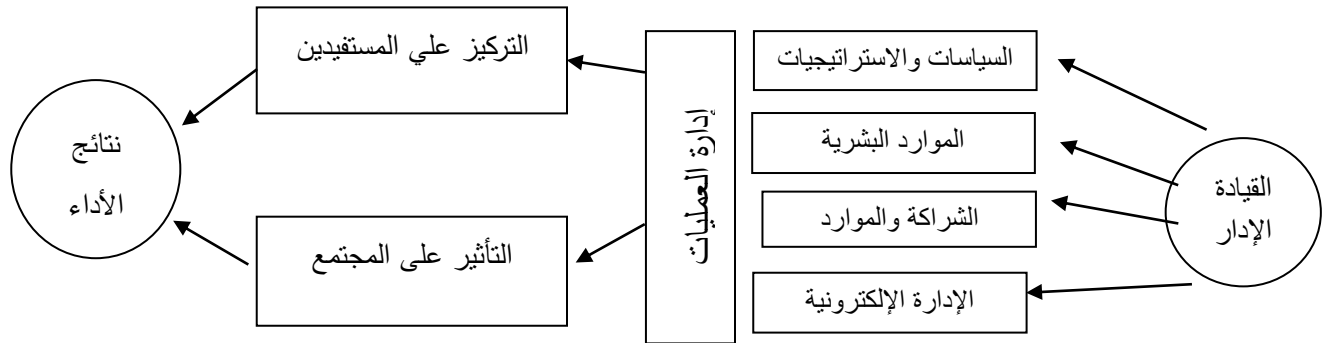
■ **النشأة:** ظهر نموذج التميز المدرسي السنغافوري عام ١٩٩٨ وفيه تم استبدال قيام مسؤولي وزارة التعليم بتفتيش وتفقد المدارس باتباع المدارس لمدخل التقييم الذاتي، ويستكمل بالتصديق عليه مركزياً من قبل وزارة التعليم بعد دورة تستمر ستة أعوام، وقد كشف رئيس الوزراء السنغافوري عام ١٩٩٧ "جوه تشوك تونج" عن رؤية مدارس التفكير - أمة التعلم، وتصف هذه الرؤية أن أمة التفكير والمواطنين الملتزمين هم القادرين على مواجهة تحديات المستقبل، وأن نظام التعليم موجه لتلبية احتياجات القرن الحادي

والعشرين، ولا تزال هذه الرؤية قنطرة التحول في نظام التعليم السنغافوري والذي شمل تغييرات في جوانب التعليم. (محمد عبد العزيز خاطر، ٢٠١٦: ٥٢٨)

ويمثل نموذج التميز المدرسي في سنغافورة إطاراً شاملاً لتحقيق المدرسة للتميز في جميع جوانبها، حيث يساعد المدرسة لتقييم نفسها ذاتياً وتحديد مجالات التحسين بالمدرسة، ومن ثم التركيز على الابتكار والإبداع، ويركز النموذج على أهمية وجود قيادة مدرسية قوية تضع الطلاب في المقام الأول، وتعتبر المعلمين عناصر مهمة لتحقيق جودة التعليم. (محمود عطا محمد، ٢٠١٨: ٥٣٠)

ويمثل الهدف من نموذج سنغافورة في ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات، وتنمية قدراتها التنافسية ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء، والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز، والشكل التالي يوضح مكونات نموذج التميز الذي تتبناه سنغافورة: (محمد عبد العزيز خاطر، مرجع سابق:

(٥٣٤)



شكل (٦) يوضح نموذج التميز السنغافوري

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المكونات:

١. المكون الأول: القيادة الإدارية:

ويتناول هذا المكون طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية تجاه مستقبل المؤسسة والعاملين فيها والمشاركين لها، ويتضمن ذلك العناصر التالية: (Ng&Chan, 2008:491)

أ. السياسات والاستراتيجيات: ويشمل هذا العنصر الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة في تنفيذ أهدافها، وتوجهاتها الاستراتيجية استناداً إلى عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ب. تنمية الموارد البشرية: يتعلق هذا العنصر بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين، بناء على احتياجاتهم، وتوجهات المؤسسة نحو التنافسية.

ج. تحديد موارد المؤسسة وشركائها: ويتمثل ذلك في الوقوف على كفاءة هذه الموارد، واستثمار الشراكة مع الجهات ذات العلاقة لتلبية احتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق مطالب أصحاب المصالح من جهة أخرى.

د. نظم المعلومات (تطبيق منظومة إلكترونية في الإدارة): ويتمثل ذلك في امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات نشطة، لاستقبال وتداول المعلومات من مصادرها المختلفة، وتنظيمها وتحديثها استناداً إلى التقنية والتكنولوجيا.

٢. المكون الثاني: إدارة العمليات: (Tee, 2013:34)

يتناول هذا المكون الأنشطة والجهود المبذولة من أجل تحقيق سياسات المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها وبلوغ أهدافها، ويتمثل ذلك في العناصر التالية:

أ. التنظيم: يعبر هذا العنصر عن الهيكل التنظيمي، وأسس توزيع السلطة ومدى استخدام فرق العمل، وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة.

ب. التحليل: يشير هذا العنصر إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه تنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات وعلاجها من حيث أولوياتها.

ج. التحسين المستمر: يتصل هذا العنصر بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بالمحافظة على تطبيق معاييرها في العمليات والأنشطة كافة، وحتى رقابة الجودة على المخرجات.

٣. المكون الثالث: نتائج الأداء: (Ng,Pak,2016:290)

يعرض هذا المكون الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، وذلك لقياس:

أ. **درجة التأثير على المستفيدين:** ويتمثل ذلك في النتائج التي تحققت للمؤسسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المؤسسة، وكيف حققت طموحات ومتطلبات المستفيدين من خدماتها بالشكل المخطط لها.

ب. **مدي تأثير المجتمع بالنتائج الحادثة:** ويتم ذلك بقياس مدي تأثير النتائج على طبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية، وقياس مدي تحقق معايير رضا العملاء، ويزيد على ذلك مؤشرات سمعة المؤسسة، ومستويات قدرتها التنافسية.

ويشتمل النموذج السنغافوري على ما يسمى بخصائص التميز، وهذه الخصائص هي ما يلي: (نهلة لطفي، ٢٠١٨: ١٥٨)

١. القيادة ذات الرؤية والنزاهة.
٢. استقرار المستقبل والتخطيط له.
٣. إيجاد القيمة للمستفيدين.
٤. تقدير الموارد البشرية والشركاء.
٥. تحفيز الابتكار والإنتاجية.
٦. تطوير القدرات التنظيمية للمؤسسة.
٧. الإدارة في سرعة ومرونة.
٨. الحفاظ على الاستدامة في تحقيق النتائج.
٩. تبني نظام عمل متكامل يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية.

ثانياً: كلية التربية – جامعة أسوان:

(edu.aswan.edu.eg/Arabic/pages/default.aspx)

■ **نشأتها ودورها:** تعد كلية التربية أول كلية أنشئت في محافظة أسوان عام ١٩٧٣ تابعة لجامعة أسيوط بموجب القرار الجمهوري رقم ٣٤ لسنة ١٩٧٣ حتى عام ١٩٩٥، ثم أصبحت تابعة لجامعة جنوب الوادي بقنا، وفي عام ٢٠١٢ استقلت جامعة أسوان وأصبحت الكلية تابعة لها، والتي تستهدف إعداد معلم كفاء لديه المعارف والمهارات الأساسية التي تمكنه من التعامل مع المتغيرات الحالية والمستقبلية، وتجعله قادراً على تطوير نفسه ذاتياً و المشاركة في الارتقاء بالمجتمع الذي يعيش فيه، ويسهم بفعالية في تنشئة جيل نافع لنفسه ولمجتمعه،

وقادراً على التعامل مع متغيرات العصر، وقد انطلقت فلسفة نظام إعداد المعلم بكلية التربية بأسوان من منطلق إيمان الكلية بضرورة تقديم نوع من الإعداد الأكاديمي والتربوي والثقافي لطلاب الكلية الذين لديهم طاقات وإمكانات ومهارات يمكن أن ترتقي بها الكلية لمستوى التمكن والتميز، كما استهدف الإعداد الأكاديمي تزويد الطالب المعلم بمقررات تخصصية تتلائم وطبيعة المرحلة التعليمية التي سيقوم بالتدريس فيها، وخصائص المجال الذي تنتمي إليه، ودراسة أسسها ونظرياتها والمستحدث فيها، وكذلك دراسة علوم المستقبل ومستجداته، بالإضافة إلى تنمية قدرة الطالب على البحث والإطلاع والتعلم الذاتي فيما يخص مجال تخصصه، وعلي صعيد الإعداد التربوي (المهني) للطالب المعلم تقوم كلية التربية بأسوان بتقديم مجموعة من المقررات التربوية تزود الطالب المعلم بمجموعة من الخبرات والمعارف التربوية والنفسية والمهارات المهنية اللازمة لمهنة التدريس، هذا بالإضافة إلى التدريب الميداني (التربية العملية) والتي يمارس فيها الطالب على مدار سنتين دراسيتين التدريب علي مهارات التدريس وفعالياته بمدارس مدينة أسوان، وهذا ما يسهل القدرات المهنية لدى طلاب الكلية، ويكسبهم أساسيات مهنة التدريس ومهاراتها.

رؤيتها: تسعى كلية التربية كمؤسسة تربوية أكاديمية إلى التميز لتحقيق المعايير القياسية للجودة لإعداد المعلم والبحث التربوي والعلمي وتطبيقاته، وتعمل على ترقية المعرفة التربوية وتطبيقاتها لخدمة المجتمع وتشكيل عالم التعليم والتعلم، ومن ثم فإنها تعمل على تطوير التعليم على كافة المستويات بما يحقق تنمية بشرية مجتمعية شاملة ومستدامة للمجتمع المصري فـي توأصله مع العالم العربي والأجنبي. (www.edu.aswu.edu.eg/dean-word/)

■ **رسالتها:** تتحدد رسالة كلية التربية بجامعة أسوان في وضع استراتيجيات لتخريج الكوادر التربوية، والإسهام في تقويم البرامج الدراسية، وذلك من خلال التعاون مع باقي الكليات المعنية بذلك، وينبثق من هذه الرسالة الرئيسية مهام مباشرة تتمثل في إعداد المعلم إعداداً يواكب متطلبات العصر قبل وأثناء الخدمة، وتوجيه البحث التربوي بما يدعم إنتاج المعرفة التربوية لخدمة المجتمع بأسوان. (www.edu.aswu.edu.eg/dean-word/)

■ **أهدافها:** في ضوء ما جاء في نشأة كلية التربية – جامعة أسوان ودورها، فقد حددت

أهدافها فيما يلي: (edu.aswan.edu.eg/Arabic/pages/default.aspx)

كلية_التربية_ (جامعة_أسوان)/ar.wikipedia.org/wiki/

١. إعداد الخريج الذي يتمتع بالموصفات المطلوبة للقرن الحادي والعشرين من خلال تنمية مهارات التعليم الذاتي المستمر والتكوين المتكامل علمياً وفكرياً.
٢. تزويد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالبرامج الأكاديمية المتطورة.
٣. نشر ثقافة الجودة بين جميع المستفيدين.
٤. إنشاء قاعدة بيانات حديثة لخدمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية لرفع كفاءة التعليم والبحث العلمي والإدارة.
٥. رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتدريبهم على التكنولوجيا الحديثة في مهارات التدريس والبحث العلمي والإدارة.
٦. بناء البرامج ومحتوى المقررات في ضوء المستويات المعيارية والأطر النظرية للتطوير.
٧. تنمية مدارك الطالب المعلم لعناصر البيئة المحيطة – المجتمع المحلي – ومشكلاتها وكيفية التعامل معها بإيجابية وحمايتها وتنمية مواردها.
٨. تزويد الطالب المعلم بالقدرة على البحث والإطلاع عن طريق استخدام الحاسبات وشبكة الإنترنت والفضائيات وغيرها.

■ **التحديات التي تواجه كليات التربية بالجامعات المصرية:**

تواجه الجامعات اليوم بصفة عامة وكليات التربية بصفة خاصة العديد من التحديات التي تؤثر على كفاءتها ومن ثم تقلل من قدرتها على تفعيل التميز المؤسسي محلياً وإقليمياً، ومنها تحديات خارجية، ومنها تحديات داخلية، وذلك كما يلي:

أ. **التحديات الخارجية:**

تواجه الجامعات المصرية- وخاصة كليات التربية- العديد من التحديات الخارجية والتي من أهمها؛ التحول لمجتمع عالمي مفتوح، والتكتلات الاقتصادية، وثورة المعلومات والاتصالات، والتنافسية العالمية، وذلك كما يلي:

١. التحول لمجتمع عالمي مفتوح: نتيجة للتقدم والتطور الحادث على مستوى العالم ككل، والذي أدى إلى تحوله إلى قرية صغيرة، وإلى ظهور مفهوم العولمة، "وقد بدأ مصطلح العولمة في الانتشار في شتي المجالات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، وهي تعد ظاهرة طبيعية لمجموعة من المسببات والعوامل من أهمها؛ التكتلات الإقليمية الدولية، اتفاقية الجات، والتحالفات الاستراتيجية لشركات عملاقة، الشركات العالمية متعددة الجنسية عابرة القارات، ومعايير الجودة الشاملة، تزايد حركة التجارة والاستثمارات العالمية". (عبد الرحمن أبو الريش، ١٩٩٩: ٢٥)

كما أنها فرضت معايير للجودة العالمية التي تتسابق المؤسسات للحصول على شهادتها رغبة منها في زيادة قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، مما يفرض على المؤسسات التعليمية تعليمًا على أعلى مستوى تتوفر فيه شروط الجودة المطلوبة، ومن ثم وجب على هذه المؤسسات أن تتأكد من اكتساب الطلاب للمهارات والمعرفة، بالإضافة إلى ضرورة إيجاد علاقة قوية بين مؤسسات التعليم وأصحاب العمل، حتي يساعد في إعداد الأفراد القادرين على مواجهة متطلبات اقتصاد المهارات العالية والأجور المرتفعة. (لين أولسن، ٢٠٠٠: ١٤)

وهناك مجموعة من التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في ظل العولمة: (إبراهيم السيد، ٢٠٠٦: ٩١، ٩٢)

أ. التعليم والتدريب وإجراء البحوث والإسهام في التنمية والتطوير المستديمين للمجتمع البشري: من خلال إعداد خريجين ذوي مهارات عالية، وقادرين على تلبية متطلبات كل قطاعات النشاط البشري، وكذلك إتاحة مجال مفتوح للتعليم على مستوى عالٍ، وللتعليم مدي الحياة مع تطوير وايتحدات ونشر المعارف.

ب. التطابق بين ما ينتظره المجتمع من مؤسسات التعليم الجامعي وما تقوم به هذه المؤسسات بالفعل: إذ ينبغي للتعليم الجامعي أن يعزز اسهامه في تطوير نظام التعليم وخاصة من خلال تحسين إعداد المعلمين وتطوير المناهج الدراسية والبحوث التربوية.

ج. تعزيز التعاون بين العمل الجماعي وتحليل احتياجات المجتمع في إطار الاقتصاديات الحالية التي تتسم بالتغيير: ويمكن ذلك من خلال توثيق روابط العمل التعليمي عن

طريق مشاركة مؤسسات التعليم الجامعي، ويجب أن تصبح تنمية مهارات الابتكار في الأعمال وروح المبادرة.

د. **مشكلة المناهج:** يجب علي الجامعات ومؤسساتها العلمية والتعليمية أن تعمل على تثقيف الطلاب كي يصبحوا مواطنين مستثمرين ذوي قدرة على التفكير العلمي، وتحليل المشكلات والبحث عن حلول لمشكلات المجتمع وتطبيقاتها وتحمل المسؤوليات الاجتماعية، لذا يتعين إتاحة الانتفاع بالمناهج التربوية والتعليمية الحديثة والنهوض بها، لتيسير اكتساب المهارات والكفاءات والقدرات اللازمة للاتصال والتحليل الرباعي.

٢. **التكتلات الاقتصادية:** يحمل العالم في طياته العديد من التحديات التي تواجه المجتمع، ومن أخطر هذه التحديات قيام التكتلات الاقتصادية الكبرى مثل؛ منطقة التجارة الحرة، والاتحاد الجمركي، والسوق المشتركة، والاتحاد الاقتصادي، والسوق الأوروبية المشتركة، وتجمع الشرق الأقصى، والنافتا ومجموعة سارك(على يوسف، ٢٠١٣: ١١، ١٢)، لذا يسمي العصر الحالي علي المستوي الاقتصادي بعصر التحول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر.

وعليه تفرض هذه التكتلات الاقتصادية على الدول العربية ضرورة التكافل والتعاون بينها وبين الدول الأخرى، ومحاولة اتباع صيغ واستراتيجيات جديدة تمكنها من اللحاق بالدول المتقدمة، وأن تعمل على تطوير مستوي جودة منتجاتها بشكل عام وتحسين مستوي جودة خريجها بشكل خاص، حتي تتمكن من المنافسة بسوق العمل الإقليمي والعالمي.

٣. **ثورة المعلومات والاتصالات:** " لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أسلوب حياة وليس مجرد أدوات ترفيه مقتصرة على مجال معين أو طبقة اجتماعية محددة، كما أصبحت وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها في ظل عالم مفتوح يعتمد على التنافسية كمييار للتقدم والازدهار"، مما يجعل النظم التعليمية ملزمة بالتجاوب مع هذه التكنولوجيا، إذ أنها عند استخدامها بطريقة سليمة تجعل التعليم أكثر فعالية، كما تجعل إدارة نظم التعليم العالي ومؤسساته أكثر فعالية وكفاءة.(على دويدي، ٢٠١٠: ١٩٥)

وفي ضوء ما سبق يترتب على عدم مواكبة ثورة المعلومات والاتصالات مواجهة نظم التعليم وسياساته عبئاً كبيراً وخاصة التعليم الجامعي الذي أصبح لزاماً عليه أن يواجه متغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأن يعمل على إعداد أجيال قادرة على انتقاء المعارف وإعادة صياغتها، وكذلك تطويع تكنولوجيا المعلومات في الإبداع والابتكار والتميز .

٤ . **التنافسية العالمية:** يؤكد العصر الحالي بكل متغيراته على إنكفاء الروح التنافسية الجادة، وتفعيل آليات السوق ليس بالنسبة للسلع المادية وحدها، وإنما بالنسبة أيضاً إلى عالم المعرفة والفكر والخبرة والعمل، وبالطبع فإن ذلك سوف يتطلب بالضرورة الاهتمام بالجودة في كل عناصر العملية الإنتاجية بمعناها الجديد (السلع)، والأفكار، والأبحاث، والعمالة وغيرها. فلم يعد الأداء التنظيمي المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوي الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع، فالتميز هو نمط فكري إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تبيع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية (عادل زايد، ٢٠٠٥: ١)، وكلما كانت المنظمة أكثر ذكاءً كلما كانت قادرة على استغلال معارف ومهارات العاملين، بالإضافة إلى الكفايات والموارد بهدف خلق ميزة تنافسية، ويتطلب ذلك بناء صورة ذهنية مشتركة، تساعد على تشكيل كيان متميز للمنظمة لدي جميع الأطراف، وتطوير قدرات التعامل مع التغيير والتعلم السريع وفق جوانب المرونة التنظيمية. (Rob Skarkie, 2013:21) والجامعات ذات القدرة التنافسية هي التي تستطيع الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية والأكاديمية، أو زيادة الطلب عليها، مما يؤدي إلى ارتفاع قيم ومؤشرات التنافسية لهذه الجامعات، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية. (مجلس الوزراء، ٢٠٠٤: ١٤-٣٤) ومن ثم يتطلب حصول الجامعات والكليات - وخاصة كليات التربية- على درجة كبيرة من التنافسية أن تقدم خدمة تعليمية وبحثية متميزة مع الاستمرار في الاحتفاظ بمكانتها في الميدان العالمي للتعليم والبحث العلمي، وتقاس هذه المكانة بمقدار ما تحظى به من قدرة تنافسية تعكس مكانتها وترتيبها بين الكليات وتحقيق التميز المؤسسي لها.

ب. التحديات الداخلية:

تواجه كليات التربية العديد من التحديات الداخلية التي تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي، ومن هذه التحديات؛ ارتفاع الكثافة الطلابية، وضعف جودة البحث العلمي، وضعف مستوى جودة الخريج، وضعف الاهتمام بتنمية أعضاء هيئة التدريس، ونقص التمويل، وزيادة معدلات خصخصة التعليم، وذلك كما يلي:

١. ارتفاع الكثافة الطلابية داخل الجامعات: حيث يؤدي النمو السكاني المتزايد إلى زيادة

أعداد الطلاب في سن التعليم، مما يؤدي إلى ارتفاع نسب المقيدون بمراحل التعليم المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الضغوط على التعليم الجامعي لتلبية احتياجات هذه الأعداد المتزايدة (ضياء الدين زاهر، ٢٠٠٠: ٩)، الأمر الذي يفرض على الكليات والجامعات إقامة وإنشاء كليات جديدة وأقسام جديدة وتزويدها بالأجهزة والمعامل والأدوات اللازمة لعملية التعليم، وتوفير الأعداد الكبيرة والكافية من أعضاء هيئة التدريس، وصيانة المباني القديمة بصفة مستمرة.

٢. ضعف جودة البحث العلمي: قد لا يحتل البحث العلمي مكانة لائقة داخل الجامعات وذلك

لعدة أسباب منها؛ انفصال البحث العلمي عن مجال التطبيق وغلبة الجانب النظري عليه، وعدم وجود فرق عمل بحثية متعاونة، وعدم الربط بين المؤسسات الجامعية والجهات المستفيدة من هذه البحوث، بالإضافة إلى أن معظم البحوث التي تجري بهدف الترفيه (فوزية محمد، ٢٠١٤: ٢٤٨) (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٠: ٧)، هذا بالإضافة إلى أن الجامعات لا توفر التمويل اللازم للبحث العلمي مع ارتفاع مصاريف النشر في هذه الدوريات، وعدم وجود سياسة واضحة للنشر العلمي وتحفيزه محلياً وعالمياً (عبد الفتاح عبد الرحمن، ومرودة حجازي، ٢٠١٠: ٦٣٠ - ٦٣٥)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الموارد والإمكانيات المخصصة للبحث العلمي.

٣. ضعف مستوى الخريجين: حيث يتسم النظام التعليمي بالاعتماد على طرق التلقين

والحفظ والتذكر دون الاهتمام بمخاطبة آليات التفكير لديهم، وإعمال العقل وبذل المجهود في اكتساب المعارف والخبرات عن طريق التجريب والاستكشاف، بالإضافة إلى قلة إتاحة المجال أمام المتعلمين للحوار والمناقشة والاستقراء والاستدلال والنقد والتميز، مما جعل

الجانب المعرفي الكمي يطغي على الجانب المعرفي النوعي.(فاروق عبد الحكم، ٢٠١٣: ١٠٠، ١٠١)

بالإضافة إلى زيادة الكثافة الطلابية في قاعات الدراسة، الأمر الذي يترتب عليه ضعف الصلة بين الطالب وعضو هيئة التدريس، وتحول عملية التدريس إلى ممارسة شكلية قليلة الجدوي، وكذلك تراجع أساليب التدريس التي تقوم على استخدام التكنولوجيا وقواعد المعلومات للوصول إلى المعرفة.(موسي الشرفاوي، ٢٠٠٣: ٣)

ومن ثم يمكن القول أن ضعف مستوي جودة الخريج يعود إلي طرق التدريس التقليدية القائمة على الحفظ والاستظهار والتلقين، والمناهج القديمة التي ترتبط بشخص الساتذ وجمودها وعدم تطورها بما يتواكب مع التراكم المعرفي السريع، وكذلك تقليدية الوسائل التعليمية المستخدمة وعدم فاعليتها، وضعف توظيف التكنولوجيا، الأمر الذي يضعف من كفاءة الخريج في سوق العمل ويؤدي إلى ضعف تحقيق التميز المؤسسي.

٤. **ضعف الاهتمام بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس:** ويتعلق ذلك بضعف مستوي إعداد أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم مهنيًا، ونظم وأساليب الترقية ونظم الاختيار، ونظام الابتعاث، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالهيئة التدريسية، وتنميتها وتحفيزها مادياً ومعنوياً، ومدى الاهتمام بها ووضعها محل أولويات التطوير والتحسين، مما يترتب عليه ضعف إنتاجيتهم ومن ثم انخفاض مستوي الأداء، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

٥. **نقص التمويل:** تعتبر الموارد المالية المقدمة للتعليم الجامعي أحد أهم الأسباب التي تؤثر على كفاءة وجودة العملية التعليمية، وعلى الرغم من تزايد الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي بشكل مستمر، إلا أنها غير كافية للأعداد المتنامية للطلاب، كما تؤثر الموارد المالية على جودة البحث العلمي؛ إذ تؤدي إلى ضعف قدرة المؤسسات التعليمية- وخاصة كليات التربية- على شراء الأجهزة العلمية ومستلزمات المعامل من الموارد، وكذلك المجالات العلمية والجنبية والكتب والمراجع ومصادر المعلومات المختلفة.

وتؤدي قلة المخصصات المالية إلى عدم قدرة المؤسسات التعليمية ومنها كليات التربية على الاشتراك في بعض قواعد البيانات العالمية، وضعف البنية التحتية من مكتبات

ومعامل وتجهيزات وعدم مواكبتها لما يستحدث من مستجدات عالمية، بالإضافة إلى انخفاض نصيب الطالب من الإنفاق العام على التعليم مقارنة بالمستويات العالمية (فوزية محمد، ٢٠١٤: ١٧٥)، كما يؤدي عدم توافر التمويل اللازم مع ارتفاع مصاريف النشر العلمي في هذه الدوريات، وعدم وجود سياسة واضحة للنشر العلمي وتحفيزه محلياً وعالمياً إلى انخفاض جودة البحث العلمي (عبد الفتاح عبد الرحمن، ومروة حجازي، ٢٠١٠: ٦٣٠-٦٣٥)، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف القدرة على تحقيق التميز المؤسسي لكليات التربية.

وعليه يجب أن تعمل المؤسسات التعليمية وخاصة كليات التربية على إيجاد مصادر تمويل جديدة غير حكومية، بهدف تقديم التمويل المالي المطلوب لتطوير العملية التعليمية البحثية، بالإضافة إلى ضرورة تكاتف الجهود الحكومية حتي تتمكن من تطوير إمكانياتها ورفع مستوى جودة العملية التعليمية والبحثية.

٦. **زيادة معدلات خصخصة التعليم:** يقصد بالخصخصة مجموعة السياسات المتكاملة والأدوات الاقتصادية والتنظيمية والقانونية اللازمة لإحداث التحول المطلوب من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة، بهدف إدارة الاقتصاد القومي بكفاءة أعلى وبفاعلية أكبر من خلال آليات السوق، وإزالة كافة القيود التي تعوق حركة الفراد والقطاع الخاص؛ من أجل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية.

ويقصد بخصخصة التعليم الجامعي قيام القطاع الرأسمالي الخاص بتمويل وإدارة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، ومستثمرًا رأس ماله الخاص في مثل هذه المشاريع التعليمية والبحثية، ومستهدفًا تحقيق ربح وعائد مالي من خلال تقديم نوعية تعليمية مطلوبة، مما تطلب من الجامعات تنمية قدرات أفرادها وبخاصة القدرات الفكرية، والتي توصف بأنها تلك الأصول غير الملموسة التي تمثل أحد المصادر الرئيسية في تحسين قدرة كليات التربية على تحقيق التميز المؤسسي، واكتساب المعرفة وتحويل البيانات وتشكيل المعلومات الصحيحة واستخدامها لإحداث التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة التي تواجهها مؤسسات التعليم الجامعي.

■ متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكليات التربية بالجامعات المصرية:

هناك مجموعة من المقومات التي تدعم قدرة كليات التربية على تحقيق التميز المؤسسي وتحقيق قدرتها التنافسية بين الكليات الأخرى وضمان استمراريتها وسط تغيرات البيئة المتسارعة، وذلك كما يلي:

١. **الاستقلال الذاتي لمؤسسات التعليم الجامعي ماليًا وإداريًا:** إن مفهوم استقلالية المؤسسات الجامعية لا يعني خصخصة تلك المؤسسات وإدارتها من قبل القطاع الخاص بمعزل عن الدولة وتمويلها ورقابتها، ولكن المقصود هو حرية المؤسسات الجامعية في إدارة شئونها الإدارية والمالية والأكاديمية دون أي تدخل من أي جهة خارجية، سواء كانت الدولة أو مؤسسات المجتمع، فتكون مؤسسات التعليم الجامعي مستقلة عن الدولة وغيرها من قوي المجتمع فيما يخص صنع القرارات المتعلقة بسير العمل الداخلي فيها وتسيير إدارتها ذاتيًا في النواحي الإدارية والمالية، بما يحقق فعالية إدارتها وإقرار سياستها التعليمية والبحثية بحسب الحاجات العملية مما يحقق المرونة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وحسن أداء وظائفها بما لا يتعارض بالطبع مع مبدأ المحاسبة والشفافية. (الإهام الأحمر، ٢٠١٨: ١٥١)

ويعد مصطلح استقلالية مؤسسات التعليم الجامعي أحد الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها للبيئات الجامعية العمل بكفاءة وفعالية، والسماح لبيئات التعليم الجامعي بتعيين أعضاء هيئة التدريس دون أي تدخلات خارجية، وكذلك الحرية في وضع سياسات القبول الخاصة بها، وعدد الطلاب الملتحقين بها، ومحتوي المناهج الدراسية التي سيجري التدريس بها، والاستراتيجيات التدريسية التي من المفترض الاستعانة بها، وتحديد الأولويات الخاصة بالعمل، حيث تساعد استقلالية المؤسسات الجامعية في تعزيز قدرتها على تأسيس الأسس التنظيمية، والإدارة المؤسسية وتحمل مسؤولية القيادة الجامعية، وقدرة المؤسسة الجامعية في الحصول على الأشكال المتنوعة المتعلقة باكتساب وتخصيص الموارد المالية، والقدرة على تحديد الرسوم الدراسية والحصول على التمويلات من مصادر مختلفة، وإقرار الإجراءات باعتبارها أدوات محاسبية، والقدرة على توظيف العاملين، والمسئولية المتعلقة بالعمل مثل؛ الرواتب، وعقود التوظيف، وحالة الخدمة المدنية،

والموضوعات الأكاديمية، وخاصة القدرة على تحديد الملف الأكاديمي، وتقديم أو إلغاء برامج الدرجات الأكاديمية، وتحديد أساس ومحتوي البرامج الدراسية، والأدوار والمسئوليات المتعلقة بضمان الجودة الخاصة بالبرامج، ودرجات التحكم في قبول الطلاب. (بدر العتيبي، ٢٠١٩: ١٠٧)

ويحقق استقلال المؤسسات الجامعية علمياً، ومالياً، وإدارياً، العديد من الأهداف ومنها: (بدر العتيبي، ٢٠١٩: ١٠٨)

١. ضمان توافر حريات التفكير والإبداع المعرفي والعلمي وحماية الحرية الأكاديمية، وتطوير البحث العلمي، ودفع التنمية البشرية الشاملة.
٢. تحديث المؤسسات الجامعية لبرامجها، وتجويدها، وتجديد خططها، وتفعيلها بما يلبي حاجات مجتمعها.
٣. تحقيق متطلبات التنمية فيها؛ لتكون قادرة على المنافسة العلمية والفكرية المبدعة في عالم تحكمه المستجدات العلمية، والتقنية، والمعلوماتية، والأفكار المبدعة، واقتصاد المعرفة، ليصبح لها سمعتها في سوق المعرفة.
٤. المحافظة على القدرات العلمية المتميزة فيها.
٥. اتخاذ القرارات المناسبة لدعم إبداعات وأفكار العاملين بالجامعة ومنسوبيها.

لذا يمكن القول أن تحقيق استقلالية المؤسسات الجامعية ومنها كليات التربية يجعلها أكثر فعالية، وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها، والقيام بكافة وظائفها على أكمل وجه، بما يمكنها من تحقيق تنمية شاملة في جميع برامجها التعليمية والمجتمعية، والذي يمكنها من أداء دورها في مواجهة التحديات المستقبلية وقدرتها على توفير طاقات بشرية قادرة على مواجهة متطلبات العصر الحالي، ودعم الاقتصاد، وخفض حجم البطالة، وتوفير العمالة المنتجة داخل الكليات والجامعات والقادرة على المساهمة الفعالة في عملية التنمية على نحو يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي.

٢. زيادة الاهتمام بتنوع مصادر التمويل الذاتي للمؤسسة الجامعية: يقصد بالتمويل الذاتي أن تصبح المؤسسة الجامعية مؤسسة منتجة، أي تقوم ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تعود بالفائدة عليها وعلى العاملين بها، ويؤكد كثير من الخبراء

أن التمويل الذاتي للمؤسسات الجامعية له القدرة على تشجيع الابتكار، وتعزيز الفعالية الإدارية، كما يحقق العدالة المالية بين المؤسسات الجامعية، بالإضافة إلى أنه يسهم في تحقيق رسالة المؤسسة الجامعية بكفاءة، ويقدم علاقات بيئية جديدة ونماذج جديدة للتفكير والتدريب، ويتيح التصرف في شئونها بحرية، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقلالية للمؤسسة الجامعية، حيث أكدت جامعات عدد كبير من الدول أن الطريقة المثلى للحصول على استقلاليتها والحفاظ على جودة مخرجاتها، هي الحصول على دخل أكثر من المصادر غير الحكومية. (Margret Hadderman,ERIC: 131)

وفلسفة التمويل الذاتي للمؤسسة الجامعية لا تلغي الاعتماد على التمويل الحكومي للمؤسسة، وإنما تترك ضرورة تدعيم هذا التمويل من خلال الموارد الذاتية للمؤسسات الجامعية سواء كانت بشرية أم مادية أم مالية على نحو يسهم في زيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، الأمر الذي يسهم في تحقيق التميز المؤسسي لهذه المؤسسات الجامعية وخاصة كليات التربية.

٣. تطوير وتنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس: تشير التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية إلى مجموعة من البرامج والأساليب التي تقوم بها المؤسسة الجامعية لإكساب عضو هيئة التدريس مزيداً من المعارف والمهارات والتقنيات المتصلة بممارسة أدواره المهنية لرفع مستوي أدائه بما يمكنه من أداء أدواره بصورة جيدة، وتعتبر تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا واحدة من أهم السبل لرفع مستواهم والارتقاء بهم لدرجة عالية من الجودة والتميز والالتقان تتيح لهم الفرصة للتعامل مع معطيات القرن الجديد، وتمكنهم من استيعاب الأساليب التكنولوجية الحديثة فيما يسهم بالارتقاء بهم وبالمجتمع الجامعي لمستوي أفضل، يمكنهم من تحقيق الجودة في الأداء الجامعي وتخريج مخرجات على مستوي عالٍ من الكفاءة، تستطيع أن تحتل موقعها في المجتمع، وفي الوقت نفسه يمكنها التنافس مع مخرجات التعليم الجامعي في المجتمعات الأخرى (نور الدين نصار، ٢٠٢١: ٥٤٣)، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق التميز المؤسسي لأي مؤسسة جامعية وخاصة كليات التربية.

وترى **اليونسكو** أن التنمية المهنية تعني العمل على تقوية قدرات أعضاء هيئة التدريس في المجال المعرفي من خلال برامج تساعد على ذلك، وتمكنهم من توظيف معارفهم للمتطلبات الجديدة في سوق العمل التي يعد لها الطلاب، وتقوية القدرات التدريسية لتطبيق طرق مبتكرة ومتجددة تساهم في تحسين أداء الوظيفة التربوية للجامعة، وكذلك تنمية الجوانب الإدارية، وتنمية الموارد البشرية وأنماط القيادة، وعمليات التقويم، ومهارات الاتصال. (نور الدين نصار، ٢٠٢١: ٥٤٣)

ويحدد **الجهني** أهمية التنمية المهنية في أربعة جوانب؛ **أولها**: اعتبارها عمليات استثمار في تنمية أحد أهم مكونات رأس المال الفكري للجامعة، وهم أعضاء هيئة التدريس بمختلف فئاتهم، **وثانيها**: أهمية الأدوار التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في مجال التدريس والبحث والإدارة، وخدمة المجتمع، واعتبار عمليات التنمية أحد الركائز الأساسية للتطوير ودعم كفاءة الأداء وجودته، **وثالثها**: اعتبار التنمية المهنية مدخل إلى تحقيق الجودة الشاملة، **ورابعها**: في دور التنمية المهنية في تحقيق التفاعل الإيجابي مع المستجدات العلمية والتقنية. (عادل الجهني، ٢٠١٨: ١٩٥ - ١٩٩)

وتعد التنمية المهنية وسيلة فعالة لبناء الهوية المهنية لعضو هيئة التدريس وانعكاسها على أدائهم وجودته وجودة أداء المؤسسة الجامعية ككل، كما تتجلى أهمية التنمية المهنية في ضرورة إكساب أعضاء هيئة التدريس المهارات، والأدوات المناسبة لمواجهة متغيرات العصر بما تحمله من تطور تقني وتكنولوجي، وتشعب لأدوار أعضاء هيئة التدريس، ومواجهة متطلبات النمو المعرفي، والمهني في كافة المجالات. (منيرة العتيبي، ٢٠١٨: ٢٥٣)، ولذا فإن تطوير وتنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس تساهم بشكل فعال في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الجامعية ومنها كليات التربية.

٤. **توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس**: إن مفهوم الحرية الأكاديمية والاهتمام بها قد صاحب عملية تطوير مؤسسات التعليم الجامعي، ودعم الإدارة الديمقراطية لها، وبالتالي أصبحت بمثابة إحدى الوسائل الرئيسية لتحقيق جودة المؤسسات الجامعية، حيث تؤكد على تدعيم قدرة عضو هيئة التدريس على الجمع بين مهام التدريس ومساهمته العلمية كباحث في تحديد المعارف، مما يجعلها مركزاً للإبداع وإنتاج المعرفة (رضا

المليجي، ٢٠١٣: ١٢٧٤)، ومن ثم فإنه بدون الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، لا يمكن للجامعة تحقيق مهماتها في تعليم وتخرج الكوادر البشرية. ويمكن تعريف الحرية الأكاديمية اعتماداً على التعريفات القاموسية بأنها حرية عضو هيئة التدريس في البحث عن الحقيقة، وتفسيرها في نطاق معرفته الأكاديمية بالشكل الذي يراه مناسباً ونشر ما يريد منها، وكذلك حرته في التعبير في التعبير عن أفكاره وآرائه في مجال تخصصه، دون التعرض لأي ضغوط أو قيود، وحرية المشاركة في الأنشطة والخدمات التطوعية في المجتمع المحلي، وحرية العضوية في الروابط والجمعيات الأكاديمية وغير الأكاديمية، ونقد البرامج التعليمية والسياسات، وإبداء الرأي في السياسات الإدارية والجامعية، وإيصال اقتراحاته من خلال القنوات المناسبة للجهات المسؤولة. (على الشخبي، وشاكر فتحي، ٢٠١٥: ٥٥)

تعتبر الحرية الأكاديمية حق لأعضاء المجتمع الأكاديمي داخل مؤسسات التعليم الجامعي، فهم بحاجة إلى مناخ يشجع الحرية في أوساطهم ويحقق لهم العمل في بيئة علمية، توفر الاستقلال وتعطي الحق في إنتاج المعرفة والتعامل معها بحرية ومسئولية، الأمر الذي يمكنه من الوفاء بمهامه، ويسهل عليه الحركة الإيجابية الداعمة لمسيرة النجاح. (رانية القرشي، ٢٠١٨: ١٣٥)

وتشمل الحرية الأكاديمية حرية المؤسسة وحرية الأفراد؛ غير أن حرية عضو هيئة التدريس تمثل أهم مكونات الحرية الأكاديمية التي يختص بها المجتمع الأكاديمي، فهو المتعامل الرئيسي مع المعرفة العلمية والمنتج لها، وبناءً على أدواره المتعددة، كان لابد من سن القوانين والأنظمة والتشريعات التي تكفل حريته، وتؤمن له البيئة العلمية، والمناخ الموقد للإبداع بكل ثقة واقتدار، فالحرية الأكاديمية تتحقق عند توافر البيئة الأكاديمية الديمقراطية التي يتحرر فيها عضو هيئة التدريس من الضغوط كافة؛ سياسية، واجتماعية، واقتصادية، وثقافية (عمير الغامدي، ٢٠١٨: ٨٨، ٨٩)، وتتمثل الحرية الأكاديمية في حرية البحث والتعليم ومناقشة القضايا المختلفة، مع ضرورة توافر القدر الكافي من ضمانات لعضو هيئة التدريس في إبداء الرأي والنقد البناء، مما يؤدي إلى الكفاءة والفاعلية في أدائه بما يحقق التميز المؤسسي.

٥. تعديل سياسات القبول بالمؤسسات الجامعية: يعد الطلاب في نظام التعليم الجامعي هم الركيزة والمدخل الأساسي فيه، وهم المستهدفون بكل المدخلات الأخرى والعمليات التي تتم داخل المؤسسة الجامعية، وهم أيضاً مخرجها الرئيسي، وتمثل سياسة القبول بالجامعات أهمية عظيمة لأفراد المجتمع، لما يمثله التعليم الجامعي من قيمة عظيمة لدي غالبية أفراد المجتمع، وتنامي الطلب الاجتماعي عليه عاماً بعد عام، ولذا فالأمر يتطلب وضع آلية مناسبة تلبي الطموح الاجتماعي المتزايد نحو التعليم الجامعي، وتحقق في ذات الوقت الكفاية الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم الجامعي.

وتعد الآلية المناسبة لاختيار الطلاب وتوزيعهم على التخصصات الجامعية من أهم العوامل التي تسهم في تجويد التعليم الجامعي، وتزيد من كفاءته وفاعليته، وتؤدي إلى تقليل الهدر التعليمي في مؤسسات التعليم الجامعي، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن نسبة الرسوب والفصل في السنوات الأولى بالجامعات مرتفعة نسبياً عن باقي السنوات، كما تشير الإحصاءات الصادرة عن المجلس الأعلى للجامعات أن نسبة التعتير في بعض الكليات الجامعية بلغت ٢٥% من إجمالي أعداد المقبولين في الفرق الدراسية الأولى، وهذا يرجع إلى أن كثيراً من الطلاب قد أخطئوا في اختيارهم للتخصص الجامعي الذي يتناسب استعداداتهم وقدراتهم، أو أنهم التحقوا بتخصصات جامعية لا يوافقون عليها ولا تقع في دائرة ميولهم ورغباتهم، نتيجة النظام المعمول به حالياً في الالتحاق بالجامعات والمعروف بمكتب التنسيق، والذي يقوم بتوزيع الطلاب على الكليات وفقاً لمجموع درجاتهم في امتحان الشهادة الثانوية وحسب، دون اعتبار لميول الطلاب وقدراتهم، مما يحول بينهم وبين التفوق الدراسي. (رضا أبو السعود، ٢٠١٩: ١١٧)

وقد أرجع الخبراء تدني مستوي مخرجات التعليم الجامعي في مصر إلى السياسة الحالية غير الجيدة، فالنظام المطبق للقبول بالجامعات لا يراعي حاجات الطلاب واستعداداتهم وقدراتهم، الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر في نظام القبول الحالي بالجامعات المصرية، ومحاولة البحث عن طرق أخرى بديلة أكثر جودة، يمكن من خلالها الكشف عن قدرات الفرد واستعداداته للدراسة الجامعية التي يرغب في الالتحاق بها. (رضا أبو السعود،

٢٠١٩: ١١٨)

٦. **تحسين جودة البحث العلمي:** يعد البحث العلمي الركيزة الأساسية لتقدم وتطور المجتمعات والدول، ومع كثرة الأزمات الصحية، والاقتصادية، والاجتماعية، أدرك العالم أن البحث العلمي لا بديل له لمعالجة مثل هذه الأزمات، لذلك تولي مؤسسات التعليم الجامعي والمراكز البحثية، اهتمامًا كبيرًا لتحسين جودة البحث العلمي، وتتجسد جودة البحث العلمي في مدي الاستفادة من نتائجه، وفي درجة تنظيمه وهيكلته في المؤسسة التي تديره، والجهود المبذولة لتطويره، وفي جهود المؤسسة في تميمين البحث العلمي من خلال نشر نتائجه وربطها بالمجلات المختلفة، وفي تنسيق وتنشيط عملية التعاون الداخلي والخارجي في مجال البحث العلمي والقطاعات المرتبطة به، وهذه النشاطات غالبًا ما تكون في المؤسسات الجامعية، باعتبارها واجهة البحث العلمي.(سعيد حجال، ٢٠٢١: ٤٧٨)

ويعتبر البحث العلمي جزءًا هامًا في حياة الأستاذ الجامعي العلمية، حيث يعطي الأستاذ الفرصة لربط النظرية بالواقع، وهذا يزيد من ربط الأستاذ بالبيئة المحلية وما ينتج عنه من زيادة في تشوق طلبته للمادة التي يدرسها، وزيادة فرصة حصولهم على عمل بعد التخرج، ولا يمكن حصول الأستاذ الجامعي على الترقية العلمية إلا من خلال القيام بأبحاث دراسية منشورة ومحكمة، فالقوة الدافعة لتحسين جودة الأداء الأكاديمي يرجع في المقام الأول إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس لتطوير قدراتهم للارتقاء بأدائهم الأكاديمي، ولعل من الدوافع الداخلية الافتقار إلى خطط علمية مدروسة ومعلنة تهدف إلى الارتقاء بقدرات أعضاء هيئة التدريس، وضعف المخصصات المحددة للقيام بتطوير فعلى، في حين تتمثل الدوافع الخارجية في مدي استجابة مؤسسات التعليم الجامعي للتطورات التي تحدث في العوامل التي تحدد ظروف عملها.(هشام جلمبو، ٢٠١١: ٤٦)

هناك بعض المعوقات التي تعيق تحسين جودة البحث العلمي من أهم هذه المعوقات؛ عدم توفر التمويل اللازم والذي يؤدي إلى عدم توفير البنية التحتية اللازمة للبحث العلمي والذي يظهر من خلال النقص الواضح في الأجهزة العلمية التي يحتاجها الباحث مثل المختبرات والأجهزة، وإن توفرت هذه الأجهزة فإنها في معظم الأحيان معطلة نتيجة عدم توفر ورش خدمات لصيانتها، أما المكتبات فهي غير موجودة بالمعنى العلمي

المعاصر فالمصادر قديمة، وطلب المصادر والمعلومات ما بين المكتبات العربية والعالمية شبه مفقودة، أضف إلى ذلك النقص في المراجع والدوريات العلمية ودور النشر، وبالتالي فالباحث لا يستطيع الحصول على المصادر العلمية التي تساعده في البحث العلمي، ولا الأجهزة العلمية اللازمة لعمله مما يضعف قدرته البحثية، وعدم التخطيط الجيد للبعثات العلمية والإيفاد إلى الخارج رغم التكاليف الكبيرة التي تتحملها الدولة، وعدم توفر المناخ العلمي واستثمار القدرات الإبداعية والابتكار للأفراد العلميين. (حسن السوداني، ٢٠١١: ١٥٠ - ١٥٢)

وبما أن البحث العلمي أحد عناصر المخرجات الجامعية، فإن تحقيق القدرة التنافسية له تتطلب؛ توفير أجواء البحث العلمي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل، ووجود أولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي لمؤسسات المجتمع، وإسهام فرق العمل البحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع، وتوفير موازنة مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره، وتوسيع دائرة العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي المختلفة أينما وجدت (أسامة قرني، وإبراهيم العتيقي، ٢٠١٢: ٢٨٥)، ويمكن تحسين جودة البحث العلمي من خلال؛ سيادة روح العمل الجماعي، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على زيادة معدلات النشر العلمي بمجالات علمية عالمية ذات معامل تأثير مرتفع، ليس بهدف الترقى فقط وإنما بهدف تحسين جودة البحث العلمي بالمؤسسات الجامعية، وكذلك زيادة معدلات التعاون الدولي بين الجامعات لاكتساب خبرات ومعارف جديدة تسهم بدورها في تحسين جودة البحث العلمي.

المحور الثاني: الجانب الميداني للبحث:

يتناول الجانب الميداني خطوات التحليل البيئي لكلية التربية بجامعة أسوان، وإجراءات إعداد وتطبيق استمارة تقييم عناصر البيئة الدراخية والخارجية لكلية التربية بجامعة أسوان لتفعيل التميز المؤسسي بها، وتحليل نتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية لكلية التربية بجامعة أسوان لتفعيل التميز المؤسسي بها، وبناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix، وتحديد

الخيارات والبدائل الاستراتيجية لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان، وذلك من خلال العناصر التالية:

أولاً: خطوات التحليل البيئي لكلية التربية بجامعة أسوان:

يمثل التحليل الاستراتيجي/ البيئي نقطة الانطلاق في عملية التخطيط الاستراتيجي التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات على اختلاف أنواعها وطبيعة الأنشطة التي تمارسها في بيئاتها الداخلية والخارجية، مما يساعدها على تحديد أهم الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة لها، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها، وتساعد على مقابلة احتياجات ورغبات عملائها، على اختلاف أنواعهم بشكل مستمر يضمن بقائها في البيئة التنافسية دائمة التغيير، ويمكنها من تحقيق التميز المؤسسي، كما يعد التحليل الاستراتيجي أداة هامة تمكن أي مؤسسة من امتلاك رؤية واضحة لاستراتيجيتها الحالية، وذلك من خلال ربط نقاط القوة والضعف في إمكانياتها ومواردها على اختلاف أنواعها بالفرص المتاحة والتحديات المحتملة في بيئاتها الخارجية، ويمر التحليل البيئي لكلية التربية بجامعة أسوان بمجموعة من الخطوات والتي تتمثل في:

(١) تحليل متغيرات البيئة الداخلية لكلية التربية بجامعة أسوان:

تمثل متغيرات البيئة الداخلية لكلية نقاط قوة **Strengths** (مساهمات إيجابية أو قدرات فردية لكلية) والتي تعزز قدرتها على تحقيق أهدافها، أو نقاط ضعف **Weakness** (مساهمات سلبية أو ربما قدرات غير متفردة لكلية) والتي تقودها إلى الفشل في تحقيق أهدافها.

وتساعد خطوة تحليل متغيرات البيئة الداخلية لكلية التربية بجامعة أسوان على إيضاح موقف الكلية بالنسبة لمثيلاتها من كليات التربية بالجامعات الأخرى، وكذلك بيان وتوضيح نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعمها مستقبلاً، بالإضافة إلى نقاط الضعف حتي يمكن التغلب عليها وعلاجها، ومن ثم يمكن القول أن قدرة كلية التربية بجامعة أسوان على تحقيق الجودة في مخرجاتها، والتميز في خدماتها يتوقف على قدرة إدارتها على تحديد هذه المتغيرات الداخلية بشكل واضح، وتحليلها باستمرار لتعزيز نقاط

القوة واستثمارها وتقليل نقاط الضعف والحد من أثارها بالشكل الذي يميزها عن مثيلاتها من كليات التربية الأخرى.

(٢) تحليل متغيرات البيئة الخارجية لكلية التربية بجامعة أسوان:

تمثل متغيرات البيئة الخارجية لكلية التربية بجامعة أسوان اتجاهات مرغوبة في بيئة العمل بالكلية يتوقع أن تدعم جهودها نحو تحقيق أهدافها، وهي ما يطلق عليه الفرص Opportunities، أو اتجاهات ومواقف غير مرغوبة يتوقع أن تعوق جهودها نحو تحقيق أهدافها، وهي ما يطلق عليها التحديات/ التهديدات Threats، وتمثل هذه الفرص والتحديات مدخلات للقرارات الإدارية المختلفة، والتي يمكن لإدارة الكلية اتخاذها لتحسين مستوي آدائها، أو تحسين موقعها التنافسي، ومن ثم يمكن القول أن تحديد متغيرات البيئة الخارجية لكلية التربية بجامعة أسوان وتحليلها باستمرار، يمكن أن يساعدها في تحديد أهم الفرص المتاحة أمامها لاقتناصها، والوقوف على أهم التحديات التي تواجهها ومحاولة التقليل من أثارها، بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، وبضمن بقائها في بيئة تنافسية دائمة التغيير.

(٣) تحديد الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية:

وفي إطار هذه الخطوة من خطوات التحليل الاستراتيجي/ البيئي يتم ما يلي:

١. تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر.
٢. تحديد التأثير المحتمل لكل عنصر.
٣. تحديد الأداء المرجح (الوزن النسبي) لكل عنصر، عن طريق حاصل ضرب أهميته النسبية في احتمالية تأثيره.

(٤) بناء جدول التحليل الرباعي SWOT Matrix :

وتتناول هذه الخطوة وضع قائمة / جدول ملخص لكل نقاط القوة والضعف الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية، والفرص والتحديات الناتجة عن تحليل البيئة الخارجية، بحيث تنتج مصفوفة مكونة من أربعة أقسام، موضحة كما بالشكل التالي:

شكل (٧) يوضح مصفوفة سوات :

| | |
|-------------------|-------------------------|
| مرغوبة Desired | غير مرغوبة Undesired |
| الفرص | التحديات |
| جوانب القوة | جوانب الضعف |

لا يمكن السيطرة عليها
Uncontrollable

يمكن السيطرة عليها
Controllable

المصدر : (Lyndsay Swinton)

بتحليل الشكل السابق يتضح أن المتغيرات (وفق المحور الأفقي) تنقسم إلى الفرص والتحديات المتواجدة في البيئة الخارجية لكلية التربية، والتي تتعدى حدود سيطرتها، بالإضافة إلى جوانب القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والتي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها، أما (المحور الرأسي) فيقسم المتغيرات طبقاً لكونها مرغوبة (قوة وفرص) أو غير مرغوبة (ضعف وتحديات)

وتساعد هذه الخطوة وهي بناء مصفوفة التحليل الرباعي لكلية التربية بجامعة أسوان في وضع قائمة بكل نقاط القوة والضعف الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية والتي يمكن للكلية التحكم فيها والسيطرة عليها، وكذلك الفرص والتحديات الناتجة عن تحليل البيئة الخارجية، والتي تتعدى حدود سيطرة الكلية، وذلك بهدف تنمية مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تساعد في رسم الاستراتيجية التي تحقق تميزها.

(٥) تنمية الخيارات والبدائل الاستراتيجية:

من خلال مصفوفة التحليل الرباعي لمتغيرات البيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف)، وأبعاد البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، المؤثرة على الكلية ونشاطها وعملها، يمكن الخروج بأربعة أنواع من الخيارات أو البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تساعد في بناء

خطة استراتيجية جديدة تساعد الكلية على تحقيق التميز المؤسسي، والجدول التالي يوضح تلك الخيارات.

جدول (١) يوضح البدائل الاستراتيجية وفقاً لأبعاد مصفوفة سوات

| عناصر القوة (ق) | عناصر الضعف (ض) | |
|--|--|--------------|
| استراتيجية (ق / ف) تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص (عندما يتسم الوضع الاستراتيجي بالتوجه الريادي) | استراتيجية (ض / ف) معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص (عندما يتسم الوضع الاستراتيجي بالتوجه الدفاعي) | الفرص (ف) |
| استراتيجية (ق / ت) تعظيم جوانب القوة للحد من التحديات (عندما يتسم الوضع الاستراتيجي بالتوجه التكيفي) | استراتيجية (ض / ت) معالجة جوانب الضعف للحد من التحديات (عندما يتسم الوضع الاستراتيجي بتوجه المحافظة على البقاء) | التحديات (ت) |

المصدر: (عايدة خطاب، ١٩٩٩: ٣٧)

يتضح من الجدول السابق أن هناك أربعة أنواع من الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تنتج عن التحليل المزدوج لجوانب القوة والضعف والفرص والتحديات، والتي تتطوي على مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية، التي يمكن أن تساعد كلية التربية بجامعة أسوان في صياغة خطتها الاستراتيجية، ومن ثم تشمل البدائل الاستراتيجية الأربعة ما يلي:

البديل الأول: تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص (التوجه الريادي)

البديل الثاني: معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص (التوجه الدفاعي)

البديل الثالث: تعظيم جوانب الضعف للحد من التحديات (التوجه التكيفي)

البديل الرابع: معالجة جوانب الضعف للحد من التحديات (توجه المحافظة على البقاء)

ويمكن الاستفادة من هذه التوجهات في تحديد البدائل الاستراتيجية من خلال بدليلين

هما:

البديل الأول: الإبقاء على الوضع الحالي.

البديل الثاني: التطوير في الوضع الحالي.

وبناء على تلك البدائل الاستراتيجية، يمكن تطوير خطة استراتيجية لكلية التربية بجامعة

أسوان وذلك وفق معطيات وضعها الحالي تهدف إلى تفعيل التميز المؤسسي.

ثانياً: أنواع الاستراتيجيات واختيار الاستراتيجية المناسبة:

يوجد عدة تقسيمات لأنواع الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات المختلفة، هناك تقسيم للاستراتيجيات وفقاً للبعد الزمني وينقسم إلى؛ الاستراتيجيات طويلة الأمد، والاستراتيجيات متوسطة الأمد، والاستراتيجيات قصيرة الأمد، وهناك تقسيم للاستراتيجيات وفقاً لظروف المؤسسة وأهدافها وسياسات العمل بها وينقسم إلى؛ استراتيجية النمو، واستراتيجية النمو المحدد، واستراتيجية الانكماش، والاستراتيجية المركبة (المختلطة)، وهي ما سوف يتبناها البحث الحالي

■ الاستراتيجية المركبة (المختلطة):

تقوم المؤسسة في بعض الأحيان باتباع أسلوباً في التكيف يعتمد على نقلات استراتيجية متباينة تتجسد في تبني بدائل استراتيجية عديدة وفق ما تراه ملائماً، سواء على مستوى الأعمال التابعة لها، أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية، وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود، حيث تقوم المؤسسة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت، وهناك من يصنف أنواع الاستراتيجيات وفقاً لنتائج التحليل البيئي الرباعي لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات، إلى ما يلي: (راشد بن سليمان وآخرون، ٢٠١٦: ٣٢٠، ٣٢١)

١. الاستراتيجية ذات التوجه الريادي (Offensive): وتقوم على تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي تستخدم مجالات القوة التي تمتلكها المؤسسة لاقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
٢. الاستراتيجية ذات التوجه الدفاعي (Adjust): وتقوم على تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي تقوم على التغلب على نقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة لاقتناص الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.
٣. الاستراتيجية ذات التوجه التكيفي (Defensive): وتقوم على تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي تستخدم مجالات القوة التي تمتلكها المؤسسة للحد من التحديات المحيطة بها في بيئتها الخارجية.

٤. الاستراتيجية ذات توجه المحافظة على البقاء (Survive): وتقوم على تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة من خلال التغلب على نقاط الضعف الموجودة بالمؤسسة للحد من التحديات.

■ وتوجد عدة معايير للموازنة بين البدائل الاستراتيجية لاختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة منها ما يلي: (راشد بن سليمان وآخرون، مرجع سابق: ٣٢٠، ٣٢١)

١. التوافق (Consistent): أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقاً مع عناصر أو عوامل البيئة الخارجية الكلية وقوي التنافس من جهة، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة وفلسفة الإدارة ونمطها القيادي وهيكلها التنظيمي، والأنشطة الرئيسية في المنظمة.

٢. المنفعة (Benefit): ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة سواء مادية أو مالية أو بشرية.

٣. القبول (Acceptable): يجب أن يحظى البديل الاستراتيجي بقبول الأطراف المتعاملة مع المنظمة.

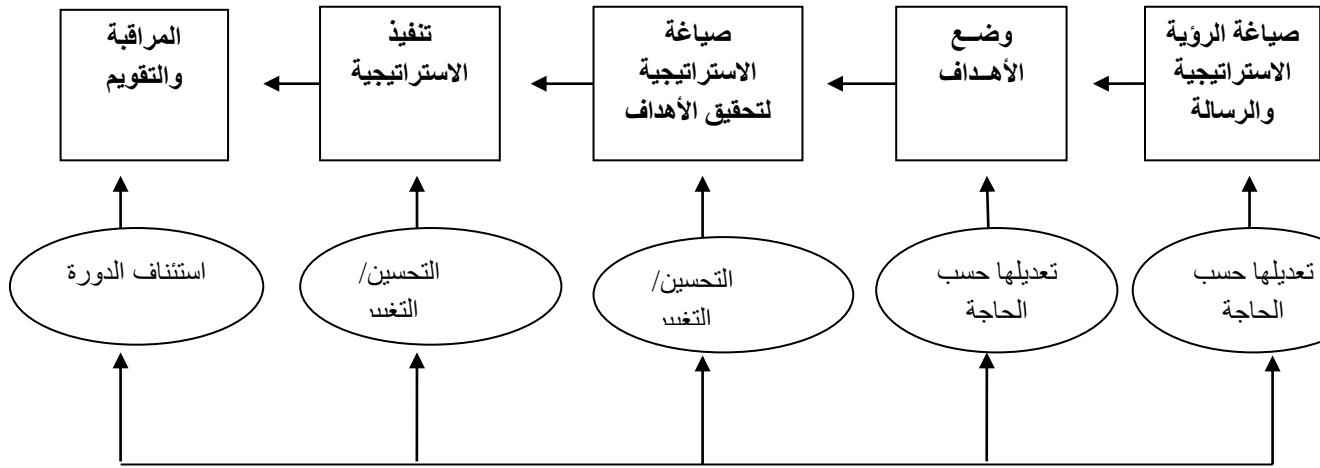
٤. التطابق (Conformity): بمعنى أن يحقق البديل الاستراتيجي تطابقاً مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وتناسباً واضحاً مع الفرص والتحديات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية.

ثالثاً: خطوات تصميم الاستراتيجية:

تعد مرحلة صياغة الاستراتيجية بمثابة رسم وتحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة الجامعية، مما يجعل من هذه المرحلة حجر الأساس للإدارة الاستراتيجية ومراحلها الأخرى، وربما يتوقف احتمالية اخفاق مرحلتي تطبيق الاستراتيجية وتقويمها أو نجاحها على مستوي كفاءة مرحلة صياغة الاستراتيجية.

تعددت وجهات النظر حول الخطوات والإجراءات المتبعة في تصميم الاستراتيجية، حيث يحدد البعض الخطوات والإجراءات التي تسير عليها عملية تصميم الاستراتيجية في؛ تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، وتحديد الغايات والأهداف، ثم دراسة البيئة الخارجية والداخلية للكلية المعنية، ووفقاً لهذا التوجه فإن أولى خطوات صياغة الاستراتيجية تتمثل

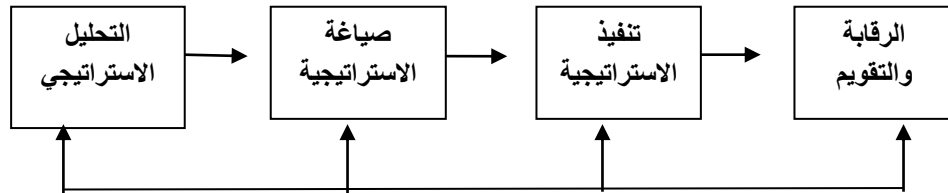
في؛ تحديد الرؤية والرسالة وبناء عليهما يمكن تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية، وعلى ضوء ذلك تسير باقي خطوات صياغة الاستراتيجية إلى أن تنتهي بتحديد أكثر البدائل ملائمة للتطبيق والتي تسهم في تحقيق الرؤية التي تطمح إليها المؤسسة، ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:



شكل (٨) يوضح خطوات وإجراءات صياغة الاستراتيجية بدءًا بالرؤية والرسالة

المصدر: (حاتم أبو الجدائل، ٢٠٠٨: ١٨١)

في حين ينظر البعض الآخر إلى خطوات تصميم الاستراتيجية على أنها تبدأ بالتحليل البيئي، مرورًا بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف، ثم البدائل الاستراتيجية وانتهاءً باختيار البديل المناسب من بين البدائل المقترحة (Helms,2006:838)، وعليه يلاحظ بدأ عملية تصميم الاستراتيجية بالتحليل البيئي لدراسة كل من البيئة الخارجية لاغتنام الفرص وتجنب التحديات فيها، والبيئة الداخلية لتنمية نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، وبعدها وضع الرؤية والرسالة والأهداف، ثم صياغة البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الفضل وفق نتائج التحليل البيئي، وبعدها يتم القيام بعملية صياغة الاستراتيجية، وهو ما يتفق مع نموذج روس بارينغر والذي يوضحه الشكل التالي:



شكل (٩) يوضح خطوات تصميم الاستراتيجية وفق نموذج روس بارينغر

المصدر: www.bus.ucf.edu/barrigder/SLIDES/SBDC-

()class%201.ppt.accessed20/7/2022

وفي ضوء ما سبق وبالرغم من تعدد وجهات النظر حول خطوات تصميم الاستراتيجية، إلا أن هناك اتفاقاً حول العناصر المتضمنة بالخطوات ولكن اختلاف وجهات النظر حول تسلسل هذه الخطوات، وخاصة حول خطوة التحليل البيئي من ناحية، وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف من ناحية أخرى وذلك من حيث الأسبقية، وحيث إن صياغة الاستراتيجية ليست بالعملية المنهجية فهي لا تسير وفقاً لخطوات ثابتة ومعياري واحد، بل يتطلب الأمر نوعاً من المرونة والديناميكية فلكل مؤسسة بيئتها، وإمكانياتها وظروفها الخاصة التي تتطلب ترتيباً وتسلسلاً محدداً لخطوات صياغة الاستراتيجية، لذا سوف يتبنى البحث الحالي خطوات وإجراءات تصميم استراتيجية تفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان، تبدأ بتحديد الرؤية والرسالة نظراً لامتلاك كلية التربية بجامعة أسوان لرؤية ورسالة تركز حول رغبتها في تفعيل التميز المؤسسي وهو ما يتوافق مع هدف الاستراتيجية المقترحة، وذلك كما يلي:

١. تحديد الرؤية والرسالة.

٢. التحليل البيئي.

٣. تحديد البدائل الاستراتيجية.

٤. اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية وأنسبها.

٥. صياغة خريطة العمل.

٦. تنفيذ الاستراتيجية.

٧. المتابعة والتقييم.

وفيما يلي تناول كل من هذه الخطوات السابقة فيما عدا خطوة تنفيذ الاستراتيجية وخطوة المتابعة والتقييم، نظراً لكونهم من اختصاص الإدارة العليا والمنوط بها تحديد إجراءات كل من عملية التنفيذ وعملية المتابعة والتقييم، وذلك على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد الرؤية والرسالة:

تعتبر رؤية المؤسسة عن المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه داخل سوق العمل، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتميتها، ويعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، وعليه فالرؤية الاستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقاً للتميز عن الآخرين، وفي هذا السياق يشير البعض إلى أن الرؤية الاستراتيجية الفعالة يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية: (وائل صبحي، وظاهر منصور، ٢٠٠٩: ٧٦)

١. **الخيالية:** أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
٢. **التركيز:** أن تكون واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.
٣. **المرونة:** أن تتصف بالشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.
٤. **جماعية:** يشارك في وضعها جميع العاملين بالمؤسسة.
٥. **الإعلامية وقابلية الإيصال:** تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.
٦. **الجاذبية:** تجذب فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم. ويرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من قيم المؤسسة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، فرسالة المؤسسة تعني الغرض أو السبب في وجود المؤسسة في بيئة معينة، كما أنها تمثل دستوراً للمؤسسة ومرشداً رئيسياً لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها". (مؤيد السالم، ٢٠٠٩: ٧١)

كما أن رسالة المؤسسة تعني الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، فهي تعكس فلسفة المؤسسة والمفهوم الذاتي بها، وتعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المؤسسة على إشباعها، وتحدد ما تقدمه المؤسسة من مخرجات، كما

- تكشف عن الصورة التي تحاول المؤسسة أن تكون عليها، والرسالة الجيدة يجب أن يتوافر فيها مايلي: (رفعت رستم، ٢٠٠٥: ٧٠) (محمد الماضي، ٢٠٠٦: ١٣٨)
- ١- **المرونة والتكيف:** يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز المؤسسة الجامعية عن باقي المؤسسات الجامعية المنافسة لها، وأن تكون عامة إلى الحد الذي يوفر للمؤسسة الجامعية إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها.
 - ٢- **الوضوح ودقة التعبير:** فالرسالة الجيدة تكون واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها يفهمها جميع الأطراف سواء داخل المؤسسة الجامعية أو خارجها، محددة العبارات وقصيرة الجمل، مما يمكنها من ارتباطها بذهن الفرد وييسر تذكرهم لها.
 - ٣- **الواقعية والموضوعية:** فالرسالة الجيدة تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة.
 - ٤- **القابلية للتحويل إلى خطط:** وسياسات وبرامج عمل واضحة.
 - ٥- **التوجه نحو حاجات العملاء:** تحقيقاً لجودة الخدمة المقدمة لهم.
 - ٦- **أن تكون طموحه ومحفزه للعمل:** ومشجعة للإبداع والابتكار لدي العاملين بالمؤسسة.
 - ٧- **أن تعبر عن قيم وفلسفة المؤسسة:** والسمات المميزة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
 - ٨- **تحقق الرؤية المتكاملة:** وتعمق النظرة طويلة الأجل لدي أعضاء المؤسسة.
 - ٩- **مرشد عام:** لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة للمؤسسة.
- لذا يمكن القول بأن تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها يمثل الخطوة الأولى في صياغة الاستراتيجية، حيث تمثل رؤية المؤسسة الجامعية المكانة المستقبلية التي تطمح المؤسسة الجامعية لتحقيقها، أما رسالتها فتتمثل في الغرض الرئيسي للمؤسسة الجامعية وسبب وجودها في المجتمع.
- الخطوة الثانية: التحليل البيئي:**

تأتي مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية بعد صياغة رؤية ورسالة المؤسسة الجامعية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، حتى تستطيع أن

تستكشف أمورها الخارجية وتتفحص مشاكلها الداخلية، حيث تعد بيئة المؤسسة بشقيها- الداخلية والخارجية- بمثابة الإطار العام الذي تتحرك فيه هذه المؤسسة، وتتعامل معه في سعيها لتحقيق أهدافها، ويأتي هذا الإطار العام ليحوي مجموعة من الظروف والمواقف التي يمكن أن تكون خاضعة (البيئة الداخلية) أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة (البيئة الخارجية).

وتشير عملية التحليل البيئي إلى تلك العملية التي تهتم بتحديد وضع المؤسسة داخلياً من حيث جوانب القوة التي يمكن للمؤسسة الجامعية الاستفادة منها، ومواطن الضعف التي من الضروري أن تسعى لتقويمها، وخارجياً حيث تحديد الفرص التي ينبغي استغلالها لصالح المؤسسة والتهديدات التي تحتاج للتعامل معها بحذر ومواجهتها، وتتضمن عملية التحليل البيئي مرحلتين هما؛ المسح البيئي، والتحليل الاستراتيجي.

أ. **المسح البيئي:** ويمثل العملية التي تتضمن الحصول على البيانات والمعلومات حول الأحداث والمواقف والظروف خارج وداخل المؤسسة، بما يساعد في تحديد الأبعاد البيئية لها وصولاً إلى تحديد مسارها الاستراتيجي المرغوب، وتتوقف قدرة المؤسسة على صياغة استراتيجية فعالة وناجحة بقدر كبير على درجة تشخيصها لإمكانياتها ومقوماتها بطريقة دقيقة وشاملة. (Hiriyappa, 2008: 19)

وتشمل عملية المسح البيئي كلاً من البيئة الداخلية لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف، وقد يعتمد في ذلك على نموذج ماكنزي Mackinsey، سباعي العناصر والذي يفترض أن البيئة الداخلية تحدد في سبعة عناصر وهي؛ الهيكل، والاستراتيجية، والموارد، ونمط الإدارة، والأفراد، والقيم المشتركة، والمهارات، والبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات المتاحة، والذي يمكن تحديدها من خلال نموذج بستل Pestel والذي يفترض أن البيئة الخارجية تتمثل في ستة عناصر هي؛ العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والديمغرافية، والقانونية، والتشريعية. (Hanafizadeh, 2011: 25)

ب. **التحليل الاستراتيجي:** يعمل التحليل الاستراتيجي على تقييم الوضع الحالي للمؤسسة الجامعية، وذلك من خلال تقييم الموارد الداخلية لها، بالإضافة إلى تقييم التأثيرات

الخارجية عليها لتقييم أثرها ودرجة أهميتها، وذلك في ضوء البيانات والمعلومات الناتجة عن المسح البيئي لكل من البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم فعملية التحليل الاستراتيجي تهدف إلى الوقوف على الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة الجامعية من خلال الاعتماد على أحد الطرق التالية؛ طريقة تحليل البيئة العالمية، وطريقة تحليل جوانب القوة، وطريقة تحديد عوامل النجاح الحرجة، وطريقة تحليل قيمة أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى طريقة تحليل سوات والتي سوف يستخدمها البحث الحالي.

وتقوم طريقة تحليل سوات على تقييم الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تشخيص مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، والذي يمثل القاعدة الرئيسية لصياغة الاستراتيجية المناسبة من أجل التعرف إلى أوجه القصور الحالية التي تعاني منها، وكذلك مصادر القوة التي تميزها، بالإضافة إلى الكشف عن الفرص الحالية المستقبلية التي تتضمنها البيئة الخارجية والتهديدات، والمخاطر الخارجية التي قد تعرقل مسيرتها في تحقيق أهدافها. (Thompson & Others, 2006: 90)

تبني البحث الحالي استخدام طريقة تحليل سوات SWOT Analysis للتحليل الاستراتيجي، نظراً لأنها تقوم على تحليل جوانب البيئة الداخلية والخارجية، فلا تقتصر على البيئة الداخلية فقط كما في جوانب القوة، وتتميز بقدرتها على الوصول لنتائج كمية يسهل تفسيرها والتعامل معها، كما تتيح هذه الطريقة سهولة الحصول على البيانات والمعلومات.

الخطوة الثالثة: تحديد وصياغة البدائل الاستراتيجية:

في هذه الخطوة تبدأ المؤسسة الجامعية في صياغة الاستراتيجيات البديلة التي تعكس الوسائل المحتملة، والتي يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتعمل على الانتقال من الوضع الحالي إلى المأمول من خلال اختيار البديل الأمثل، لذلك فهذه الخطوة تمثل جزءاً مهماً من مرحلة تصميم الاستراتيجية لما لها من دور فعال في بناء الاستراتيجية النهائية للمؤسسة، وتسهم في ترجمة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية إلى أرض الواقع.

وتكمن المؤشرات الأفضل لنجاح البدائل الاستراتيجية في وضوح أهدافها، وذلك نظراً لأن الأهداف الاستراتيجية تعبر عن النتائج المرغوبة والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لإنجاز رسالتها، ويشار إلى الأهداف الاستراتيجية على أنها أهداف عامة طويلة الأجل تصاغ بشكل عام وشامل لتعكس النتائج الكلية المطلوب تحقيقها وغالباً ما يكون تركيزها على بقاء المؤسسة ونموها وتطويرها. (Neamtu & Neamtul, 2014: 4-42)

وتأتي الأهداف الاستراتيجية في صورة عبارات عريضة تحمل ما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة وتركز على النتائج والمخرجات النهائية للمؤسسة، ويتطلب صياغة الأهداف الاستراتيجية بنجاح توافر عدد من الشروط والمعايير والتي منها:

(Wilson & Gilligan, 2015: 294)

١. **الدقة:** أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق.
 ٢. **وضوح الأهداف الفرعية:** ويجب أن تكون متوافقة، ومتكاملة، وغير متعارضة، حتى تحقق الهدف الرئيسي.
 ٣. **المرونة:** أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة.
 ٤. **القابلية للفهم:** يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها.
 ٥. **التحليل البيئي:** أن تكون مبنية على التحليل البيئي ووضع المؤسسة التنافسي والتحديات الحالية والمستقبلية.
 ٦. **أن تسعى لتحقيق الرؤية والرسالة.**
 ٧. **مشاركة كافة الأطراف المعنية:** داخل وخارج المؤسسة في وضعها، وتعرض عليهم للمناقشة.
 ٨. **معتمدة ومعلنة:** من خلال الوسائل المختلفة.
 ٩. **تركز على النتائج المستهدفة:** وليس على كيفية بلوغها.
- الخطوة الرابعة: اختيار البديل الأمثل:**

تأتي هذه الخطوة بعد إعداد البدائل الاستراتيجية (الاستراتيجيات البديلة) وفق مصفوفة سوات SWOT ، وتتضمن اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية وأنسبها وفق ظروف

المؤسسة وإمكانياتها والمتغيرات البيئية المحيطة بها، وذلك من خلال إجراء موازنة بين هذه البدائل الاستراتيجية في ضوء معايير محددة سبق ذكرها في الخطوة السابقة، وفي هذه الخطوة ستتم الموازنة بين البدائل الاستراتيجية الأربعة في ضوء معايير الموازنة السابق ذكرها واختيار البديل الأنسب.

الخطوة الخامسة: صياغة خريطة العمل:

تتضمن هذه الخطوة تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية الموضوعية، من خلال تحديد الأنشطة الإجرائية التي تسهم في تحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الأفراد المسؤولين عن التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ ومؤشرات تحقيق هذه الأنشطة، ويرتبط التنفيذ السليم للاستراتيجيات بضرورة الرقابة والمتابعة، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية، وهاتان الخطوتان من اختصاص الإدارة العليا باعتبارها المسؤولة عن عملية التنفيذ.

رابعاً: إجراءات إعداد وتطبيق استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية:

اعتمد تصميم استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان على عدد من الإجراءات أهمها ما يلي:

أ. **تحديد الهدف من الاستمارة:** تهدف استمارة التطبيق التعرف على أهم عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات التي تتسم بها البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق التميز المؤسسي وفقاً إلى آراء عينة الدراسة، حتي يمكن ترتيبها والتركيز علي العناصر المهمة، واستبعاد العناصر القليلة الأهمية والتأثير، بما يساعد في بناء جدول التحليل الرباعي وصولاً إلى تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة التي يمكن التوصل إليها بالاستعانة بأسلوب التحليل الرباعي، بحيث يمكن تطويرها إلى عدد من البدائل التي تمثل حلاً مقترحة يمكن الموازنة بينها للوصول إلى البديل الأفضل لتحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية.

ب. **إعداد الصورة المبدئية لاستمارة التحكيم:** تم الاعتماد في إعداد الصورة المبدئية للاستمارة على الإطار النظري للتميز المؤسسي بالجامعات، وعرض لبعض النماذج

- العالمية (الأوروبي، والأمريكي، والياباني، والسنگافوري) وتم عرض الاستمارة على السادة الخبراء لاستطلاع آرائهم نحوها والتأكد من صحتها وصدقها.
٧. **صدق أداة البحث (استمارة التحليل البيئي):** يقصد بالصدق أنه قياس الأداة لما أعدت لقياسه وهو من العوامل المحددة لجودة الأداء، وقد تم عرض استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية جامعة أسوان في ضوء بعض النماذج العالمية بعد تصميمها على مجموعة من المحكمين من أساتذة التربية بجامعة بني سويف وعين شمس والاسكندرية وطنطا، وقد تم تعديل الاستمارة في ضوء توجيهات السادة المحكمين وصولاً لصورتها النهائية.
- د. **تصميم الاستمارة في صورتها النهائية:** وقد تضمنت الصورة النهائية للاستمارة ما يلي:
١. **صفحة الغلاف:** لبيان موضوع البحث ومصطلحاته، ومعايير التقييم التي يتم في ضوءها إعطاء الدرجات لكل من احتمال الحدوث أو درجة التواجد والتأثير لبند وعناصر الاستمارة.
 ٢. **محور نقاط القوة:** ويتضمن (١٠) عنصراً يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية في ضوء معايير بعض النماذج العالمية.
 ٣. **محور نقاط الضعف:** ويتضمن (١٠) عنصراً يؤثر بشكل سلبي على تحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء معايير التميز ببعض النماذج العالمية.
 ٤. **محور الفرص:** ويتضمن (١٠) عناصر تمثل فرصاً متاحة تساعد على تحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء معايير التميز ببعض النماذج العالمية.
 ٥. **محور التحديات:** ويتضمن (١٠) عناصر تمثل تهديداً يجب الاستعداد للتعامل معها لتحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء معايير التميز ببعض النماذج العالمية.
 ٦. **مدي التأثير:** وتعتبر عن درجة تأثير هذا العنصر على تفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء معايير التميز لبعض النماذج العالمية، وتتراوح القيمة بين (١-٥)؛ حيث تمثل الدرجة (٥) الأثر الأعلى، أما الدرجة (١) تبين مستوي التأثير الأضعف لهذا العنصر.

٧. **درجة التواجد:** تعبر عن درجة تواجد العنصر في الواقع (بالنسبة لعناصر البيئة الداخلية) وتتراوح القيمة بين (١-١٠)؛ حيث تمثل الدرجة (١٠) درجة التواجد، بينما تعبر الدرجة (١) عن الاحتمالية الأقل للتواجد.

٨. **احتمالية الحدوث:** تعبر عن مدى إمكانية حدوث هذا العنصر (بالنسبة لعناصر البيئة الخارجية) وتتراوح القيمة بين (١-١٠)؛ حيث تمثل الدرجة (١٠) الاحتمالية الأعلى للحدوث، بينما تعبر الدرجة (١) عن الاحتمالية الأقل للحدوث.

هـ. **التحليل الإحصائي:** تم تفرغ الاستجابات الخاصة بأفراد العينة في جداول ببرنامج معالجة الجداول الحسابية **Excl**، وذلك وفق المعادلات التالية:

١. تم الاعتماد في التحليل الإحصائي للاستجابات على المتوسط الحسابي لمدي تأثير ودرجة التواجد واحتمال الحدوث، وذلك وفق المعادلة التالية: (محمود أبو النيل ومحسن لطفي، ٢٠٠٥: ١١٠)

مجموع درجات الاستجابات
عدد العينة الكلي

٢. تم حساب الوزن النسبي للعبارات كما يلي: (أحمد ماهر، ٢٠٠٢: ٨٦)
متوسط الوزن النسبي للعبارة = (متوسط درجة التأثير × متوسط درجة التواجد)
(وذلك بالنسبة لعناصر البيئة الداخلية)
متوسط الوزن النسبي للعبارة = (متوسط درجة التأثير × متوسط احتمال الحدوث)
(وذلك بالنسبة لعناصر البيئة الخارجية)

و. **المجتمع الأصل وعينة الدراسة:** يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد - معيد) والإداريين، وتم تحديد عينة الدراسة بطريقة **الطبقة العشوائية**، فهي عينة عشوائية بسيطة تعتمد على المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الأصل، حيث تكون فرص اشتراك أي فرد من مجتمع الدراسة معروفة ومحددة، وقد تم توزيع (٢٠٠) استبانة، عاد منهم (١٥٥) استبانة، وتم استبعاد (٣١) استبانة لعدم الإجابة على بعض العبارات أو بعض المحاور، وبذلك أصبح إجمالي الاستبانات التي تم معالجتها إحصائياً (١٢٤) استبانة.

خامساً: تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لكلية التربية بجامعة

أسوان لتفعيل التميز المؤسسي:

بعد القيام بتوزيع استمارة التحليل البيئي على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين بكلية التربية، تم جمعها ومن ثم القيام بالتحليل الإحصائي لها في ضوء المعالجات الإحصائية التي سبق ذكرها، وفيما يلي عرض النتائج وتحليلها:

(١) عناصر البيئة الداخلية لتحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان (نقاط

القوة، ونقاط الضعف)، من حيث مدي التأثير ودرجة التواجد:

أ. نقاط القوة: فيما يلي جدول يوضح الأوزان النسبية لعناصر القوة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الرباعي لبيئة العمل بكلية التربية جامعة أسوان، وذلك كما يلي:

جدول (١) يوضح متوسط الأوزان النسبية لعناصر القوة لبيئة العمل بكلية التربية جامعة أسوان

| الرتبة | متوسط الوزن النسبي | متوسط درجة التواجد | درجة التواجد | متوسط مدي التأثير | مدي التأثير | العبرة | |
|--------|--------------------|--------------------|--------------|-------------------|-------------|--------------|---|
| | | | | | | نقاط القوة : | |
| ١ | ٢٢,٠١ | ٥,٨٧ | ٧٢٨ | ٣,٧٥ | ٤٦٥ | ٨ | تبنى الكلية ثقافة تنظيمية تدعم روح الإبداع والابتكار وتشجيع التميز. |
| ٢ | ٢١,٠٩ | ٥,٤١ | ٦٧٢ | ٣,٩٠ | ٤٨٤ | ٥ | تتوافر داخل الكلية المكتبة الالكترونية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت. |
| ٣ | ٢٠,٩٤ | ٥,٦٦ | ٧٠٢ | ٣,٧٠ | ٤٥٩ | ١ | حرص الأفراد العاملين بالكلية على بذل جهد أكبر مما هو مطلوب منهم لتحقيق أداء متميز. |
| ٤ | ١٩,٧٩ | ٥,٣٥ | ٦٦٤ | ٣,٧٠ | ٤٦٠ | ٣ | توافر البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من جودة البحث العلمي. |
| ٥ | ١٩,٥٦ | ٥,٣٣ | ٦٦١ | ٣,٦٧ | ٤٥٦ | ٤ | اهتمام الأفراد العاملين داخل الكلية بالتنمية الذاتية المستمرة لتحقيق أداء متميز. |
| ٦ | ١٧,٩٨ | ٥,٠١ | ٦٢٢ | ٣,٥٩ | ٤٤٦ | ٧ | تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية. |
| ٧ | ١٦,٤١ | ٤,٨٧ | ٦٠٤ | ٣,٣٧ | ٤١٨ | ٢ | عقد دورات تدريبية لصقل خبرات أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي. |
| ٨ | ١٥,٥١ | ٤,٧٠ | ٥٨٤ | ٣,٣٠ | ٤١٠ | ١٠ | تشجيع الكلية على زيادة التبادل الثقافي لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بين الكليات داخل وخارج الدولة. |
| ٩ | ١٥,٣٩ | ٤,٥٤ | ٥٦٣ | ٣,٣٩ | ٤٢١ | ٦ | توافق البرامج الدراسية الجديدة مع احتياجات ومستجدات المجتمع. |
| ١٠ | ١٤,٨٠ | ٤,٥ | ٥٥٨ | ٣,٢٩ | ٤٠٨ | ٩ | إشراك الطلاب في إعداد اللوائح المنظمة للعمل الجماعي. |
| ١٨٣,٤٨ | | | | | | | مجموع متوسطات الوزن النسبي |

يتضح من نتائج الجدول السابق أن هناك خمسة عناصر من عناصر القوة التي لها تأثير كبير على استخدام معايير التميز للنماذج العالمية في تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان، بمتوسط مدي تأثير أكبر من (٢,٥) ودرجة تواجد كبيرة بمتوسط وزن نسبي أكبر من (٥)، وقد حصل أكثر العناصر تأثيراً على متوسط وزن نسبي مرتفع بمقدار (٢٢,٠١)، ومن ثم فهي تقع في نطاق العناصر المؤثرة وتفسيرها كالتالي (مرتبة تنازلياً وفق الوزن النسبي):

١. العبارة رقم (٨) " تبني الكلية ثقافة تنظيمية تدعم روح الإبداع والابتكار وتشجيع التميز"، والتي حصلت على الرتبة الأولى وتمثل أكثر نقاط القوة التي يمكن أن تستفيد بها كلية التربية جامعة أسوان في تفعيل التميز المؤسسي، وقد جاءت بمتوسط نسبي (٢٢,٠١)، اهتمام الكلية بمسيرة التغييرات المتعددة في مختلف المجالات ومحاولة مواكبتها حتي تستطيع تحقيق التميز المؤسسي وإشباع رغبات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية في تحقيق ذاتهم .
٢. العبارة رقم (٥) " تتوافر داخل الكلية المكتبة الالكترونية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت"، والتي حصلت على الرتبة الثانية وتمثل أكثر نقاط القوة التي يمكن أن تستفيد بها كلية التربية جامعة أسوان في تفعيل التميز المؤسسي، وقد جاءت بمتوسط نسبي (٢١,٠٩)، حرص الكلية علي مساعدة الطلاب والباحثين في الحصول على المعلومات والمعارف التي يحتاجون إليها في دراستهم وفي البحث العلمي بسهولة ويسر .
٣. العبارة رقم (١) "حرص الأفراد العاملين بالكلية على بذل جهد أكبر مما هو مطلوب منهم لتحقيق أداء متميز"، والتي حصلت على الرتبة الثالثة وتمثل أكثر نقاط القوة التي يمكن أن تستفيد بها كلية التربية جامعة أسوان في تفعيل التميز المؤسسي، وقد جاءت بمتوسط نسبي (٢٠,٩٤)، حيث يشير إلى استعداد كل فرد من الأفراد العاملين بكلية التربية لبذل جهد كبير اكثر مما هو مطلوب منهم لتحقيق أداء متميز للكلية، الأمر الذي يوجب على الكلية الاهتمام بوضع حوافز مادية ومعنوية لهؤلاء الأفراد لتشجيعهم على الاستمرار في ذلك وبذل مزيد من الجهد.

٤. العبارة رقم (٣) "توافر البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من جودة البحث العلمي" والتي حصلت على الرتبة الرابعة وتمثل أكثر نقاط القوة التي يمكن أن تستفيد بها كلية التربية جامعة أسوان في تفعيل التميز المؤسسي، وقد جاءت بمتوسط نسبي (١٩,٧٩) حيث يمثل توافر البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس في أداء مهامهم بسهولة في الوقت المناسب، أحد أهم جوانب القوة بكلية التربية والتي تدعم تفعيل التميز المؤسسي بها، من خلال إتاحة جميع المعلومات والخدمات التي تقدمها الكلية على موقعها الإلكتروني، وعمل نشرة شهرية عن أنشطة الكلية وخدماتها، وإتاحة قواعد البيانات والمعلومات بشكل إلكتروني، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة البحث العلمي بالكلية.

٥. العبارة رقم (٤) "اهتمام الأفراد العاملين داخل الكلية بالتنمية الذاتية المستمرة لتحقيق أداء متميز" والتي حصلت على الرتبة الخامسة وتمثل أكثر نقاط القوة التي يمكن أن تستفيد بها كلية التربية جامعة أسوان في تفعيل التميز المؤسسي، وقد جاءت بمتوسط نسبي (١٩,٥٦) وذلك من خلال تشجيع الأفراد العاملين على التنمية الذاتية المستمرة وتحسين مستوى الأداء المطلوب من خلال استكمال دراستهم العليا في تخصصاتهم، والاشتراك في الدورات التدريبية المختلفة لتحقيق أداء متميز، الأمر الذي ينعكس على مستوى أداء الكلية ويؤدي إلى تفعيل التميز المؤسسي بها.

٦. العبارة رقم (٧) "تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية" والتي حصلت على الرتبة السادسة وتمثل أكثر نقاط القوة التي يمكن أن تستفيد بها كلية التربية جامعة أسوا في تفعيل التميز المؤسسي، وقد جاءت بمتوسط نسبي (١٧,٩٨) والذي يرجع إلى اهتمام الكلية بتقديم الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس للحضور أو المشاركة في المؤتمرات التي تتم خارج الجامعة مما يؤدي إلى تحسين جودة البحث العلمي بالكلية.

• وتوجد أربعة من نقاط القوة التي لها تأثير كبير في تفعيل التميز المؤسسي داخل كلية التربية جامعة أسوان بمتوسط نسبي أكبر من (٢,٥) إلا أن درجة تواجدها بالكلية منخفضة بمتوسط وزن نسبي أقل من (٥)، وأقل العناصر تأثيراً هو الذي حصل على وزن نسبي

منخفض (١٤,٨٠)، ويلاحظ أن هذه العناصر قد حصلت على أقل درجة تواجد مما جعلها في نطاق العناصر غير المؤثرة وهي؛ عقد دورات تدريبية لصقل خبرات أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي، وتشجيع الكلية على زيادة التبادل الثقافي لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بين الكليات داخل وخارج الدولة، توافق البرامج الدراسية الجديدة مع احتياجات ومستجدات المجتمع، إشراك الطلاب في إعداد اللوائح المنظمة للعمل الجماعي، الأمر الذي يتطلب من الكلية ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفعيل هذه العناصر نظرًا لتأثيرها الكبير في تفعيل التميز المؤسسي داخل كلية التربية.

ب. نقاط الضعف: فيما يلي جدول يوضح الأوزان النسبية لعناصر الضعف التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الرباعي لبيئة العمل بكلية التربية جامعة أسوان، وذلك كما يلي:

جدول (٢) يوضح متوسط الأوزان النسبية لعناصر الضعف لبيئة العمل بكلية التربية

جامعة اسوان

| الرتبة | متوسط الوزن النسبي | متوسط درجة التواجد | درجة التواجد | متوسط مدى التأثير | مدى التأثير | العيبــــــــــــــــارة | |
|--------|--------------------|--------------------|--------------|-------------------|-------------|--|--|
| | | | | | | نقاط الضعف: | |
| ٩ | ٢٧,٤٣ | ٧,٢٠ | ٨٩٤ | ٣,٨١ | ٤٧٣ | ضعف كفاية قاعات التدريس مقارنة بأعداد الطلاب. | |
| ١٠ | ٢٥,٦٩ | ٦,٨٧ | ٨٥٣ | ٣,٧٤ | ٤٦٤ | عدم تشجيع أعضاء هيئة التدريس بتقديم مكافآت مالية لهم مقابل كل بحث علمي يتم نشره. | |
| ٥ | ٢٢,٩٤ | ٦,٥٠ | ٨٠٧ | ٣,٥٣ | ٤٣٨ | مقاومة بعض الأفراد العاملين بالكلية للتغيير. | |
| ٨ | ٢٢,٠٣ | ٦,١٩ | ٧٦٨ | ٣,٥٦ | ٤٤٢ | ضعف كفاءة برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات مما يقلل من إنتاجيتهم. | |
| ٧ | ٢١,٥١ | ٦,٢٩ | ٧٨١ | ٣,٤٢ | ٤٢٥ | فصول دور كليات التربية في توفير سبل النشر الميسرة بدوريات علمية بحثية في الخارج. | |
| ٤ | ٢٠,٧٤ | ٦,١٠ | ٧٥٧ | ٣,٤٠ | ٤٢٢ | قلة الدعم المادي والمعنوي المقدم لأعضاء هيئة التدريس. | |
| ٦ | ٢٠,٤٢ | ٦,٠٨ | ٧٥٤ | ٣,٣٦ | ٤١٧ | ضعف كفاءة الأدوات البحثية اللازمة لتطوير الأداء البحثي بالكلية. | |
| ٢ | ١٩,٣٦ | ٦,٠٥ | ٧٥١ | ٣,٢٠ | ٣٩٨ | ضعف ملائمة المناهج والمقررات الدراسية بالكلية لمتطلبات سوق العمل. | |
| ٩ | ١٩,٠٢ | ٥,٥٨ | ٦٩٣ | ٣,٤١ | ٤٢٣ | ضعف مشاركة الأطراف المعنية في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية. | |
| ٣ | ١٨,٤٥ | ٥,٧٥ | ٧١٣ | ٣,٢١ | ٣٩٩ | قلة اهتمام الكلية ببحوث الفريق مما يضعف من جودة البحث العلمي. | |
| | | ٢١٧,٥٩ | | | | مجموع متوسطات الوزن النسبي | |

- يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع عناصر الضعف المذكورة لها تأثير كبير على تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان، حيث إن هذه العناصر لها متوسط مدي تأثير أكبر من (٢,٥) ولها متوسط درجة تواجد أكبر من (٥)، وقد حصل أكثر العناصر تأثيراً على متوسط وزن نسبي مرتفع بمقدار (٢٧,٤٣)، وأقل العناصر تأثيراً هي التي حصلت على متوسط وزن نسبي منخفض (١٨,٤٥)، ومن ثم فهي تقع في نطاق العناصر المؤثرة وتفسيرها كالتالي (مرتبة تنازلياً وفق الوزن النسبي):
١. العبارة رقم (٩) "ضعف كفاية قاعات التدريس مقارنة بأعداد الطلاب"، والتي حصلت على الرتبة الأولى وتمثل أكثر نقاط الضعف التي يمكن أن تعوق تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان، وقد جاءت بمتوسط نسبي (٢٧,٤٣)، ويرجع ذلك إلى زيادة الكثافة السكانية؛ الأمر الذي ترتب عليه ارتفاع أعداد الطلاب المقيدين بالكلية بما لا يتناسب القاعات التدريسية الموجودة بالكلية، بالإضافة إلى نقص الموارد المالية المخصصة للكلية، مما يتطلب من الكلية ضرورة البحث عن مصادر أخرى للتمويل الذاتي، وإجراء توسعات جديدة ثلاثم أعداد الطلاب لتحقيق جودة العملية التعليمية وإعداد خريج قادر على المنافسة في سوق العمل.
 ٢. العبارة رقم (١٠) "عدم تشجيع أعضاء هيئة التدريس بتقديم مكافآت مالية لهم مقابل كل بحث علمي يتم نشره"، والتي حصلت على الرتبة الثانية وتمثل أكثر نقاط الضعف التي يمكن أن تعوق تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان، وقد جاءت بمتوسط نسبي (٢٥,٦٩)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية للكلية الأمر الذي يؤثر سلباً على جودة العملية البحثية ويؤدي إلى ضعف التميز المؤسسي لها، ومن ثم يجب على كلية التربية ضرورة السعي لتوفير مصادر تمويل أخرى من أجل زيادة إمكانياتها المادية وتحسين جودة الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس.
 ٣. العبارة رقم (٥) "مقاومة بعض الأفراد العاملين بالكلية للتغيير"، والتي حصلت على الرتبة الثالثة وتمثل أكثر نقاط الضعف التي يمكن أن تعوق تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان، وقد جاءت بمتوسط نسبي (٢٢,٩٤)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ثقة الأفراد العاملين بالكلية في دوافع من يقومون بعملية التغيير، أو خوفهم من التغيرات التي

قد تحدث من جراء هذا التغيير، وكذلك نقص المعلومات اللازمة لفهم طبيعة هذا التغيير، بالإضافة إلى نقص الحوافز المادية والمعنوية التي لا تجعل الأفراد يقبلون على التغيير لعدم إدراكهم لجدوته بالنسبة لهم، لذا يجب على الكلية توعية الأفراد العاملين بأهمية التغيير وضرورته بالنسبة لهم، وتوفير وسائل الدعم اللازمة للإبداع والابتكار.

٤. العبارة رقم (٨) "ضعف كفاءة برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات مما يقلل من إنتاجيتهم" والتي حصلت على الرتبة الرابعة وتمثل أكثر نقاط الضعف التي يمكن أن تعوق تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان، وقد جاءت بمتوسط نسبي (٢٢,٠٣) وقد يرجع ذلك إلى نمطية هذه البرامج وضعف محتواها العلمي، مما يتطلب تحديث هذه البرامج باستمرار لتلائم واحتياجات أعضاء هيئة التدريس، وكذلك حثهم على التنمية الذاتية المستمرة لتحسين جودة أداء أعضاء هيئة التدريس وزيادة إنتاجيتهم ومن ثم تحسين الأداء الجامعي.

٥. العبارة رقم (٧) "قصور دور كليات التربية في توفير سبل النشر الميسرة بدوريات علمية بحثية في الخارج" التي حصلت على الرتبة الخامسة وتمثل أكثر نقاط الضعف التي يمكن أن تعوق تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان، وقد جاءت بمتوسط نسبي (٢١,٥١) ويشير ذلك إلى قلة اهتمام كليات التربية بتوفير سبل النشر الميسرة أمام أعضاء هيئة التدريس بدوريات علمية بحثية في الخارج، لذلك يجب على كليات التربية زيادة الاهتمام بتوفير وسائل الدعم المادي والمعنوي لتشجيع أعضاء هيئة التدريس علي النشر في دوريات علمية بحثية بالخارج وتوفير السبل الميسرة لذلك وتحسين الأداء البحثي لكليات التربية.

٦. العبارة رقم (٤) "قلة الدعم المادي والمعنوي المقدم لأعضاء هيئة التدريس" والتي حصلت على الرتبة السادسة وقد جاءت بمتوسط نسبي (٢٠,٧٤) ويشير ذلك إلى قلة اهتمام الكلية بدعم أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً، لذلك يجب على كلية التربية الاهتمام بدعم أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على تحسين أدائهم وتحسين العملية التعليمية والبحثية.

٧. العبارة رقم(٦) "ضعف كفاءة الأدوات البحثية اللازمة لتطوير الأداء البحثي بالكلية " والتي حصلت على الرتبة السابعة وقد جاءت بمتوسط نسبي(٢٠,٤٢) وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية للكلية، الأمر الذي يؤثر بالسلب على جودة العملية التعليمية والبحثية ويؤدي إلى ضعف التميز المؤسسي بها، ومن ثم يجب على الكلية السعي من أجل تحسين الإمكانيات المادية وأدوات بحثية لتطوير الأداء البحثي وتحسين جودته، وكذلك تفعيل التميز المؤسسي بالكلية.
٨. العبارة رقم(٢) " ضعف ملائمة المناهج والمقررات الدراسية بالكلية لمتطلبات سوق العمل " والتي حصلت على الرتبة الثامنة وقد جاءت بمتوسط نسبي(١٩,٣٦)، وقد يرجع ذلك إلى تقليدية المناهج والمقررات بما لا يتناسب واحتياجات سوق العمل، مما يتطلب من كلية التربية تحديث مناهجها ومقرراتها باستمرار وفق متطلبات واحتياجات سوق العمل ومستجداته، وذلك لتحسين العملية التعليمية وتحسين جودة خريجي الكلية وكفاءاتهم.
٩. العبارة رقم(١) " ضعف مشاركة الأطراف المعنية في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية " والتي حصلت على الرتبة التاسعة وقد جاءت بمتوسط نسبي(١٩,٠٢)، ويشير ذلك إلى ضعف اهتمام كلية التربية جامعة أسوان بالتعرف إلى آراء الأطراف المعنية من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والأفراد العاملين والمجتمع الخارجي في صياغة رؤية الكلية ورسالتها، على الرغم من أهمية مشاركتهم في صياغة رؤية الكلية ورسالتها، الأمر الذي يؤثر سلبًا على مستوى الأداء بالكلية ومن ثم يقلل من فرص تحقيق التميز المؤسسي بها، مما يتطلب التوجه نحو إشراك الأطراف المعنية في صياغة رؤية ورسالة الكلية .
١٠. العبارة رقم(٣) " قلة اهتمام الكلية ببحوث الفريق مما ينعكس من جودة البحث العلمي" والتي حصلت على الرتبة العاشرة وقد جاءت بمتوسط نسبي(١٨,٤٥)، ويشير ذلك إلى ضعف ارتباط الأفراد العاملين وقلة تشاركتهم في تحقيق أهداف كلية التربية، وذلك انطلاقًا من كونهم ليسوا على دراية جيدة بأن أهداف ورسالة كلية التربية بمثابة أهداف مشتركة بينهم يجب أن يسعوا لتحقيقها على نحو أفضل، وذلك يتطلب من كلية

التربية السعي لتحقيق روح الفريق وتقوية مهارات التواصل وتنمية قيم الاحترام بين أعضاء الفريق، من خلال تشجيع الأنشطة العلمية والثقافية التي تتطلب العمل الجماعي، كبحوث الفريق التي تقوم على تكامل الأفكار وجودة الناتج العلمي.

■ تحليل التوازن بين جوانب القوة وجوانب الضعف:

يتضح من خلال نتائج تقييم البيئة الداخلية لتحديد الأوزان النسبية لعناصر القوة والضعف وترتيبها التنازلي أن مجموع متوسطات الوزن النسبي لعناصر الضعف (٢١٧,٥٩) يزيد عن مجموع متوسطات الوزن النسبي لعناصر القوة (١٨٣,٤٨)، مما يوضح أن الوضع الحالي للتميز المؤسسي لكلية التربية جامعة أسوان يتسم بالعديد من جوانب القصور والضعف.

(٢) عناصر البيئة الخارجية لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية جامعة أسوان

(الفرص، والتحديات)، من حيث درجة التأثير واحتمال الحدوث:

توضح الجداول التالية البيئة الخارجية لكلية التربية جامعة أسوان (الفرص والتحديات) من حيث درجة التأثير ودرجة التواجد واحتمال الحدوث
ج. الفرص المتاحة: فيما يلي جدول يوضح الأوزان النسبية للفرص التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الرباعي لبيئة العمل بكلية التربية جامعة أسوان:

جدول (٣) يوضح متوسط الأوزان النسبية لعناصر الفرص لبيئة العمل بكلية التربية

جامعة اسوان

| الرتبة | متوسط الوزن النسبي | متوسط احتمال الحدوث | احتمال الحدوث | متوسط مدي التأثير | مدي التأثير | العبارة | |
|--------|--------------------|---------------------|---------------|-------------------|-------------|---------|--|
| | | | | | | الفرص: | |
| ١ | ٢٦,١٧ | ٦,٧٣ | ٨٣٥ | ٣,٨٩ | ٤٨٣ | ١٠ | النمو المتزايد في أعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة في مجال الدراسات العليا. |
| ٢ | ٢٤,٩٢ | ٦,٣١ | ٧٨٣ | ٣,٩٥ | ٤٩٠ | ٩ | حاجة البيئة الخارجية لقيام كلية التربية بأدوار جديدة مما يحفزها على تطوير أداؤها باستمرار. |
| ٣ | ٢٤,٢٢ | ٦,٢٦ | ٧٧٧ | ٣,٨٧ | ٤٨١ | ٢ | توافر تكنولوجيا المعلومات التي تدعم الخبرات المشتركة بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة تحقق تميز الكلية. |
| ٤ | ٢٤,١١ | ٦,٢٨ | ٧٧٩ | ٣,٨٤ | ٤٧٧ | ٥ | تفضيل خريجي كليات التربية في مجال التدريس عن خريجي الكليات الأخرى. |
| ٥ | ٢٢,٧٣ | ٦,٠٣ | ٧٤٨ | ٣,٧٧ | ٤٦٨ | ٤ | إنشاء الهيئة القومية للجودة. |
| ٦ | ٢١,٣٣ | ٥,٨٣ | ٧٢٤ | ٣,٦٦ | ٤٥٤ | ٧ | مشروعات تطوير التعليم العالي والمشروعات التنافسية. |
| ٧ | ٢١,١٦ | ٥,٦٦ | ٧٠٣ | ٣,٧٤ | ٤٦٤ | ١ | اعتماد حصول الباحثين على المنح التعليمية والبعثات على تفوقهم الدراسي. |
| ٨ | ٢٠,١٥ | ٥,٩١ | ٧٣٣ | ٣,٤١ | ٤٢٣ | ٦ | زيادة الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية في كليات التربية بمقابل مادي. |
| ٩ | ١٩,٥٢ | ٥,٥٠ | ٦٨٣ | ٣,٥٥ | ٤٤١ | ٣ | توافر مناخ تنظيمي يدعم روح التنافس من حيث التأكيد على الابتكار والإبداع . |
| ١٠ | ١٩,٣٦ | ٥,٣٨ | ٦٦٨ | ٣,٦٠ | ٤٤٧ | ٨ | الطلب المتزايد على تخصصات معينة للخريج مثل تخصص الاقتصاد والتخطيط التربوي لزيادة كفاءة المجال التربوي. |
| ٢٢٣,٦٧ | | | | | | | مجموع متوسطات الوزن النسبي |

يتضح من الجدول السابق أن جميع عناصر الفرص المذكورة لها تأثير كبير على تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان، حيث إن هذه العناصر لها متوسط مدي تأثير أكبر من (٢,٥) ولها متوسط احتمالية حدوث أكبر من (٥)، وقد حصل أكثر العناصر تأثيراً على متوسط وزن نسبي مرتفع (٢٦,١٧)، وأقل العناصر تأثيراً هي التي حصل على متوسط وزن نسبي منخفض (١٩,٣٦)، ومن ثم فهي تقع في نطاق العناصر المؤثرة.

د. **التهديدات:** فيما يلي جدول يوضح الأوزان النسبية للتهديدات المحتملة التي يجب أن تتم مواجهتها، والتي تم التوصل إليها من خلال التحليل الرباعي لبيئة العمل بكلية التربية جامعة أسوان:

جدول (٤) يوضح متوسط الأوزان النسبية لعناصر التهديدات لبيئة العمل بكلية التربية

جامعة اسوان

| الرتبة | متوسط الوزن النسبي | متوسط احتمال الحدوث | احتمال الحدوث | متوسط مدي التأثير | مدي التأثير | العبرة | |
|--------|--------------------|---------------------|---------------|-------------------|-------------|----------------------------|--|
| | | | | | | د. التهديدات : | |
| ١ | ٣٠,١٧ | ٧,٦٢ | ٩٤٦ | ٣,٩٦ | ٤٩٢ | ٣ | اعتماد قبول الطلاب في كليات التربية على مكتب التنسيق فقط بناءً على معيار واحد وهو مجموع الطالب دون مراعاة لرغبته أو استعداداه. |
| ٢ | ٢٨,٤٥ | ٧,٤٥ | ٩٢٥ | ٣,٨٢ | ٤٧٤ | ٢ | الزيادة المستمرة في قبول أعداد الطلاب المتحقيين بكليات التربية، وهذا يعد عبئاً عليها. |
| ٣ | ٢٨,١٣ | ٧,١٤ | ٨٨٦ | ٣,٩٤ | ٤٨٩ | ٥ | المستوي المادي المتدني لعضو هيئة التدريس مقارنة ببعض المهن الأخرى الأقل في مستوى الدرجة العلمية أو الوظيفية. |
| ٤ | ٢٦,٧٢ | ٧,٠٧ | ٨٧٧ | ٣,٧٨ | ٤٦٩ | ٧ | زيادة أعداد الطلاب المتحقيين بكليات التربية يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة الخريج. |
| ٥ | ٢٥,٦٤ | ٦,٩٥ | ٨٦٣ | ٣,٦٩ | ٤٥٨ | ٦ | قصور دور البحوث الأكاديمية في مواجهة المشكلات المجتمعية. |
| ٦ | ٢٤,١٩ | ٦,٥٤ | ٨١٢ | ٣,٧٠ | ٤٥٩ | ١ | اتجاه الكوادر ذات الكفاءة للعمل بالجامعات الخاصة أو السفر إلى الخارج مما يضعف من كفاءة أداء الكلية. |
| ٧ | ٢٣,٦٠ | ٦,٥٢ | ٨٠٩ | ٣,٦٢ | ٤٤٩ | ٩ | زيادة التوجه نحو تدويل التعليم مما يقلل من فرص خريجي كليات التربية داخل سوق العمل. |
| ٨ | ٢٢,٧٣ | ٦,٣٥ | ٧٨٨ | ٣,٥٨ | ٤٤٥ | ٤ | جذب المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب. |
| ٩ | ٢٢,٠٥ | ٦,٣٢ | ٧٨٤ | ٣,٤٩ | ٤٣٣ | ١٠ | تنوع معايير التقييم التي يقوم عليها تصنيف الجامعات والكليات عالمياً. |
| ١٠ | ٢١,٠٧ | ٦,٠٢ | ٧٤٧ | ٣,٥٠ | ٤٣٥ | ٨ | التزايد المستمر في مستوي متطلبات الجهات المستفيدة من مخرجات كليات التربية. |
| ٢٥٣,٨٣ | | | | | | مجموع متوسطات الوزن النسبي | |

يتضح من الجدول السابق أن جميع عناصر التهديدات المذكورة لها تأثير كبير على تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان، حيث إن هذه العناصر لها متوسط مدي تأثير أكبر من (٢,٥) ولها متوسط احتمالية حدوث أكبر من (٥)، وقد حصل أكثر العناصر تأثيراً على متوسط وزن نسبي مرتفع (٣٠,١٧)، وأقل العناصر تأثيراً هي التي حصل على متوسط وزن نسبي منخفض (٢١,٠٧)، ومن ثم فهي تقع في نطاق العناصر المؤثرة.

تحليل التوازن بين الفرص والتهديدات:

يتضح من خلال نتائج تقييم البيئة الخارجية لتحديد الأوزان النسبية للفرص والتهديدات وترتيبها التنازلي أن مجموع متوسطات الوزن النسبي للتهديدات (٢٥٣,٨٣) يزيد عن مجموع متوسطات الوزن النسبي للفرص (٢٢٣,٦٧) مما يوضح أن الفرص المتاحة التي تساعد على تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان يمكن استثمارها لتحقيق التميز المؤسسي للكلية، مع ضرورة مراعاة التهديدات المحتملة واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لمواجهتها أو التعامل معها وتحويلها إلى فرص.

(٣) بناء مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT Matrix :

يتضمن بناء مصفوفة التحليل الاستراتيجي الاعتماد على عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) الأكثر تأثيراً في تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية، وذلك في ضوء ما أسفرت عنه النتائج السابقة التي تم التوصل إليها من نتائج التحليل الاستراتيجي السابق، وذلك لوضع الاستراتيجيات البديلة كما سيتضح من الجدول التالي:

جدول (٥) يوضح التحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية :

| التهديدات (T) Threats | الفرص (O) Opportunities | البيئة الخارجية |
|---|--|--|
| اعتماد قبول الطلاب في كليات التربية على مكتب التنسيق فقط بناءً على معيار واحد وهو مجموع الطالب دون مراعاة لرغبته أو استعدادة. الزيادة المستمرة في قبول أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية، وهذا يعد عبئاً عليها. المستوي المادي المتدني لعضو هيئة التدريس مقارنة ببعض المهن الأخرى الأقل في مستوي الدرجة العلمية أو الوظيفية. زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية يؤدي إلى انخفاض مستوي جودة الخريج. قصور دور البحوث الأكاديمية في مواجهة المشكلات المجتمعية. اتجاه الكوادر ذات الكفاءة للعمل بالجامعات الخاصة أو السفر إلى | النمو المتزايد في أعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة في مجال الدراسات العليا. حاجة البيئة الخارجية لقيام كلية التربية بأدوار جديدة مما يحفزها على تطوير أدائها باستمرار. توافر تكنولوجيا المعلومات التي تدعم الخبرات المشتركة بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة تحقق تميز الكلية. تفضيل خريجي كليات التربية في مجال التدريس عن خريجي الكليات الأخرى. إنشاء الهيئة القومية للجودة. مشروعات تطوير التعليم العالي والمشروعات التنافسية. اعتماد حصول الباحثين على المنح التعليمية والبعثات على تفوقهم الدراسي. | البيئة الداخلية جوانب القوة (Strengths) تبنى الكلية ثقافة تنظيمية تدعم روح الإبداع والابتكار وتشجيع التميز. تتوافر داخل الكلية المكتبة الالكترونية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد |

| | | |
|---|---|--|
| <p>الخارج مما يضعف من كفاءة أداء الكلية.</p> <p>زيادة التوجه نحو تدويل التعليم مما يقلل من فرص خريجي كليات التربية داخل سوق العمل.</p> <p>جذب المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب.</p> <p>تنوع معايير التقييم التي يقوم عليها تصنيف الجامعات والكليات عالمياً.</p> <p>التزايد المستمر في مستوى متطلبات الجهات المستفيدة من مخرجات كليات التربية.</p> <p><u>إستراتيجية القوة / و التهديدات (S/T)</u></p> <p>تبنى الكلية ثقافة تنظيمية تدعم روح الإبداع والابتكار وتشجيع التميز مما يقلل من زيادة التوجه نحو تدويل التعليم ويزيد من فرص خريجي كليات التربية داخل سوق العمل، وتمكن الكلية من مراعاة رغبات الطلاب واستعداداتهم عند القبول بالكلية دون الاعتماد على معيار مجموع الطالب فقط في القبول.</p> <p>(S1,T7,T1)</p> <p>توافر البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من جودة البحث العلمي يقلل من اتجاه الكوادر ذات الكفاءة للعمل بالجامعات الخاصة أو السفر إلى الخارج ويزيد من جذب المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب.</p> <p>(S5,T6,T8)</p> <p>تتوافر داخل الكلية المكتبة الالكترونية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت للتغلب على انخفاض مستوى جودة خريج كليات التربية وزيادة مستوى متطلبات الجهات المستفيدة من مخرجات كليات التربية.</p> <p>(S2,T4,T10)</p> <p>تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية لاكتساب خبرات ومعارف وتحسين أدائهم البحثي ووصولهم على</p> | <p>زيادة الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية في كليات التربية بمقابل مادي.</p> <p>توافر مناخ تنظيمي يدعم روح التنافس من حيث التأكيد على الابتكار والإبداع .</p> <p>الطلب المتزايد على تخصصات معينة للخريج مثل تخصص الاقتصاد والتخطيط التربوي لزيادة كفاءة المجال التربوي.</p> <p><u>إستراتيجية القوة / و الفرص (S/O)</u></p> <p>تبنى الكلية ثقافة تنظيمية تدعم روح الإبداع والابتكار وتشجيع التميز لتوافر مناخ تنظيمي يدعم روح التنافس من حيث التأكيد على الابتكار والإبداع.</p> <p>(S1, O9)</p> <p>تتوافر داخل الكلية المكتبة الإلكترونية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت لضمان النمو المتزايد في إعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة في مجال الدراسات العليا. S2,</p> <p>(O1)</p> <p>حرص الأفراد العاملين بالكلية على بذل جهد أكبر مما هو مطلوب منهم لتحقيق أداء متميز لتوافر مناخ تنظيمي يدعم روح التنافس ويؤكد على أهمية الابتكار والإبداع . (S3, O9)</p> <p>اهتمام الأفراد العاملين داخل الكلية بالتنمية الذاتية المستمرة لتحقيق أداء متميز مما يؤدي لقيام الكلية بأدوار جديدة مما يحفزها على تطوير أدائها باستمرار. (S4, O2)</p> <p>توافر البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من جودة البحث العلمي للاستفادة منها في مشروعات تطوير التعليم والمشروعات وتفضيل خريجي كليات التربية في مجال التدريس عن خريجي الكليات الأخرى. S5,O6,</p> <p>(O4)</p> <p>تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية لاكتساب خبرات ومعارف وتحسين أدائهم البحثي ووصولهم على</p> | <p>وأقل وقت.</p> <p>حرص الأفراد العاملين بالكلية على بذل جهد أكبر مما هو مطلوب منهم لتحقيق أداء متميز.</p> <p>توافر البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من جودة البحث العلمي.</p> <p>اهتمام الأفراد العاملين داخل الكلية بالتنمية الذاتية المستمرة لتحقيق أداء متميز.</p> <p>تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية.</p> |
|---|---|--|

| | | |
|---|---|--|
| المحلية والعالمية للتغلب على قصور البحوث الأكاديمية في مواجهة المشكلات المجتمعية . (S6,T5) | المنح التعليمية والبعثات المقدمة للجامعة. (S6, O7) | |
|---|---|--|

يتضح من الجدول السابق أنه بالاستفادة من نقاط القوة والفرص والتهديدات ينتج

استراتيجيتان هما كالتالي:

أ. استراتيجية القوة/ الفرص (S/O) (التوجه الريادي) : تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة والتي تستخدم مجالات القوة لاقتناص الفرص

١. تبني الكلية ثقافة تنظيمية تدعم روح الإبداع والابتكار وتشجيع التميز لتوافر مناخ

تنظيمي يدعم روح التنافس من حيث التأكيد على الابتكار والإبداع. (S1, O9)

٢. تتوافر داخل الكلية المكتبة الإلكترونية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل

جهد وأقل وقت لضمان النمو المتزايد في إعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات

مختلفة في مجال الدراسات العليا. (S2, O1)

٣. حرص الأفراد العاملين بالكلية على بذل جهد أكبر مما هو مطلوب منهم لتحقيق أداء

متميز لتوافر مناخ تنظيمي يدعم روح التنافس ويؤكد على أهمية الابتكار والإبداع .

(S3, O9)

٤. اهتمام الأفراد العاملين داخل الكلية بالتنمية الذاتية المستمرة لتحقيق أداء متميز مما

يؤدي لقيام الكلية بأدوار جديدة مما يحفزها على تطوير أدائها باستمرار. (S4, O2)

٥. توافر البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من

جودة البحث العلمي للاستفادة منها في مشروعات تطوير التعليم والمشروعات

وتفضيل خريجي كليات التربية في مجال التدريس عن خريجي الكليات الأخرى.

(S5,O6, O4)

٦. تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية

لاكتساب خبرات ومعارف وتحسين أدائهم البحثي وحصولهم على المنح التعليمية

والبعثات المقدمة للجامعة. (S6,O7)

ب. استراتيجية القوة/ التحديات (S/T) (التوجه التكيفي) : تنمية مجموعة من

الاستراتيجيات البديلة والتي تستخدم مجالات القوة للحد من التحديات

١. تبني الكلية ثقافة تنظيمية تدعم روح الإبداع والابتكار وتشجيع التميز مما يقلل من زيادة التوجه نحو تدويل التعليم ويزيد من فرص خريجي كليات التربية داخل سوق العمل، وتمكن الكلية من مراعاة رغبات الطلاب واستعداداتهم عند القبول بالكلية دون الاعتماد على معيار مجموع الطالب فقط في القبول. (S1,T7,T1)
٢. توافر البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من جودة البحث العلمي يقلل من اتجاه الكوادر ذات الكفاءة للعمل بالجامعات الخاصة أو السفر إلى الخارج ويزيد من جذب المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب. (S5,T6,T8)
٣. تتوافر داخل الكلية المكتبة الالكترونية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت للتغلب على انخفاض مستوى جودة خريج كليات التربية وزيادة مستوى متطلبات الجهات المستفيدة من مخرجات كليات التربية. (S2,T4,T10)
٤. تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية للتغلب على قصور البحوث الأكاديمية في مواجهة المشكلات المجتمعية . (S6,T5)
تابع جدول (٥) يوضح التحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية :

| التحديات (T) Threats | الفرص (O) Opportunities | البيئة الخارجية |
|--|--|------------------------|
| <p>اعتماد قبول الطلاب في كليات التربية على مكتب التنسيق فقط بناءً على معيار واحد وهو مجموع الطالب دون مراعاة لرغبته أو استعدادهِ.</p> <p>الزيادة المستمرة في قبول أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية، وهذا يعد عبئاً عليها.</p> <p>المستوي المادي المتدني لعضو هيئة التدريس مقارنة ببعض المهن الأخرى الأقل في مستوى الدرجة العلمية أو الوظيفية.</p> <p>زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة الخريج.</p> <p>قصور دور البحوث الأكاديمية في مواجهة المشكلات المجتمعية.</p> <p>اتجاه الكوادر ذات الكفاءة للعمل بالجامعات الخاصة أو السفر إلى الخارج مما يضعف من كفاءة أداء الكلية.</p> <p>زيادة التوجه نحو تدويل التعليم مما يقلل من فرص خريجي كليات التربية داخل سوق العمل.</p> <p>جذب المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب.</p> <p>تنوع معايير التقييم التي يقوم عليها تصنيف الجامعات والكليات عالمياً.</p> <p>التزايد المستمر في مستوى متطلبات الجهات المستفيدة من مخرجات كليات التربية.</p> | <p>النمو المتزايد في أعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة في مجال الدراسات العليا.</p> <p>حاجة البيئة الخارجية لقيام كلية التربية بأدوار جديدة مما يحفزها على تطوير أدائها باستمرار.</p> <p>توافر تكنولوجيا المعلومات التي تدعم الخبرات المشتركة بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة تحقق تميز الكلية.</p> <p>تفضيل خريجي كليات التربية في مجال التدريس عن خريجي الكليات الأخرى.</p> <p>إنشاء الهيئة القومية للجودة.</p> <p>مشروعات تطوير التعليم العالي والمشروعات التنافسية.</p> <p>اعتماد حصول الباحثين على المنح التعليمية والبعثات على تفوقهم الدراسي.</p> <p>زيادة الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية في كليات التربية بمقابل مادي.</p> <p>توافر مناخ تنظيمي يدعم روح التنافس من حيث التأكيد على الابتكار والإبداع.</p> <p>الطلب المتزايد على تخصصات معينة للخريج مثل تخصص الاقتصاد والتخطيط التربوي لزيادة كفاءة المجال التربوي.</p> | <p>البيئة الخارجية</p> |

| | البيئة الداخلية | Weaknesses |
|---|--|---|
| <p>استراتيجية الضعف/ التهديدات (W/T) زيادة مشاركة الأطراف المعنية في إعداد رؤية ورسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية للوصول لمستوي متطلبات الجهات المستفيدة من مخرجات كليات التربية (W9,T10) زيادة أعداد قاعات التدريس للتغلب على الزيادة المستمرة في قبول أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية (W1,T2) رفع كفاءة برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات لتحسين مستوى إنتاجيتهم وزيادة جذب المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب (W4,T8) تحسين كفاءة المعامل والأدوات البحثية اللازمة لتطوير الأداء البحثي بكليات التربية وتطوير المناهج والمقررات الدراسية لارتفاع بمستوي جودة الخريج وزيادة فرص خريجي كليات التربية داخل سوق العمل (W7,W8,T4,T7) تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس للحد من اتجاه الكوادر ذات الكفاءة للعمل بالجامعات الخاصة أو السفر إلى الخارج (W6,T6) تفعيل دور كليات التربية في توفير سبل النشر الميسره بدوريات علمية بحثية، والاهتمام ببحوث الفريق لتحسين جودة البحث العلمي والتغلب على تنوع معايير التقييم العالمية للكليات والجامعات (W5,W10,T9)</p> | <p>استراتيجية الضعف/ الفرص (W/O) تجديد أدوار كليات التربية وتطوير أدائها بشكل مستمر، وزيادة الاهتمام ببحوث الفريق لتحسين جودة البحث العلمي والاستفادة من مشروعات تطوير التعليم العالي والمشروعات التنافسية (O2,O6,W3,W10) الاهتمام بحصول كليات التربية على الاعتماد للاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الذي تحصل عليه كليات التربية عند حصولها على مراكز تنافسية (O5,W6) تحسين كفاءة برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات مما يحسن من إنتاجيتهم من الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية بكليات التربية بمقابل مادي، ويزيد من فرص حصولهم على المنح والبعثات المختلفة (O7,O8,W4) الاهتمام بتشجيع أعضاء هيئة التدريس بتقديم مكافأة مالية لهم مقابل كل بحث علمي يتم نشره، وتوفير مناخ تنظيمي يدعم روح التنافس من حيث التأكيد على الابتكار والإبداع (O9,W2) تحسين كفاءة المعامل والأدوات البحثية اللازمة وتوفير قاعات تدريسية لتطوير الأداء البحثي بالكلية وزيادة فرص حصول الباحثين على المنح التعليمية والبعثات، والاستفادة من توافر تكنولوجيا المعلومات التي تدعم الخبرات المشتركة بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة تحقق تميز كليات التربية (O3,O7,W1,W7) الاهتمام بتطوير وتحديث المناهج والمقررات الدراسية بالكلية بما يتلائم ومتطلبات سوق العمل للحفاظ على الطلب المتزايد على تخصصات معينة والنمو المتزايد في أعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة في مجال الدراسات العليا، وتلبية الأدوار الجديدة التي يحتاجها المجتمع من كليات التربية (O1,O2,W8,W10)</p> | <p>نقاط الضعف ضعف كفاية قاعات التدريس مقارنة بأعداد الطلاب. عدم تشجيع أعضاء هيئة التدريس بتقديم مكافآت مالية لهم مقابل كل بحث علمي يتم نشره. مقاومة بعض الأفراد العاملين بالكلية للتغيير. ضعف كفاءة برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات مما يقلل من إنتاجيتهم. قصور دور كليات التربية في توفير سبل النشر الميسرة بدوريات علمية بحثية في الخارج. قلة الدعم المادي والمعنوي المقدم لأعضاء هيئة التدريس. ضعف كفاءة الأدوات البحثية اللازمة لتطوير الأداء البحثي بالكلية. ضعف ملائمة المناهج والمقررات الدراسية بالكلية لمتطلبات سوق العمل. ضعف مشاركة الأطراف المعنية في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية. قلة اهتمام الكلية ببحوث الفريق مما يضعف من جودة البحث العلمي.</p> |

يتضح من الجدول السابق أنه بالاستفادة من نقاط الضعف والفرص والتهديدات ينتج استراتيجيتان هما كالتالي:

ج. استراتيجية الضعف/ الفرص (W/O) (التوجه الدفاعي/ الإصلاحي) : تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة والتي تستخدم للتغلب على نقاط الضعف لاقتناص الفرص

١. تجديد أدوار كليات التربية وتطوير آدائها بشكل مستمر، وزيادة الاهتمام ببحوث الفريق لتحسين جودة البحث العلمي والاستفادة من مشروعات تطوير التعليم العالي والمشروعات التنافسية. (O2,O6,W3,W10)

٢. الاهتمام بحصول كليات التربية على الاعتماد للاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الذي تحصل عليه كليات التربية عند حصولها على مراكز تنافسية. (O5,W6)

٣. تحسين كفاءة برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات مما يحسن من إنتاجيتهم ويزيد من الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية بكليات التربية بمقابل مادي، ويزيد من فرص حصولهم على المنح والبعثات المختلفة. (O7,O8,W4)

٤. الاهتمام بتشجيع أعضاء هيئة التدريس بتقديم مكافأة مالية لهم مقابل كل بحث علمي يتم نشره، وتوفير مناخ تنظيمي يدعم روح التنافس من حيث التأكيد على الابتكار والإبداع. (O9,W2)

٥. تحسين كفاءة المعامل والأدوات البحثية اللازمة وتوفير قاعات تدريسية لتطوير الأداء البحثي بالكلية وزيادة فرص حصول الباحثين على المنح التعليمية والبعثات، والاستفادة من توافر تكنولوجيا المعلومات التي تدعم الخبرات المشتركة بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة تحقق تميز كليات التربية. (O3,O7,W1,W7)

٦. الاهتمام بتطوير وتحديث المناهج والمقررات الدراسية بالكلية بما يتلائم ومتطلبات سوق العمل للحفاظ على الطلب المتزايد على تخصصات معينة والنمو المتزايد في

- أعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة في مجال الدراسات العليا، وتلبية الأدوار الجديدة التي يحتاجها المجتمع من كليات التربية. (O1,O2,W8,W10)
- د. استراتيجية الضعف/ التحديات (W/T) (توجه المحافظة على البقاء): تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة للتغلب على نقاط الضعف للحد من التهديدات
- ١.زيادة مشاركة الأطراف المعنية في إعداد رؤية ورسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية للوصول لمستوي متطلبات الجهات المستفيدة من مخرجات كليات التربية (W9,T10)
 - ٢.زيادة أعداد قاعات التدريس للتغلب على الزيادة المستمرة في قبول أعداد الطلاب الملتحقين بكليات التربية. (W1,T2)
 - ٣.رفع كفاءة برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات لتحسين مستوى إنتاجيتهم وزيادة جذب المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب . (W4,T8)
 - ٤.تحسين كفاءة المعامل والأدوات البحثية اللازمة لتطوير الأداء البحثي بكليات التربية وتطوير المناهج والمقررات الدراسية للارتقاء بمستوي جودة الخريج وزيادة فرص خريجي كليات التربية داخل سوق العمل. (W7,W8,T4,T7)
 - ٥.تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس للحد من اتجاه الكوادر ذات الكفاءة للعمل بالجامعات الخاصة أو السفر إلى الخارج. (W6,T6)
 - ٦.تفعيل دور كليات التربية في توفير سبل النشر الميسره بدوريات علمية بحثية، والاهتمام ببحوث الفريق لتحسين جودة البحث العلمي والتغلب على تنوع معايير التقييم العالمية للكليات والجامعات. (W5,W10,T9)

■ الاستراتيجيات البديلة لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان :

تتضمن الاستراتيجيات البديلة أربع استراتيجيات تم التوصل إليها من نتائج التحليل الرباعي جدول (٥) والتي يمكن الاستفادة منها في التوصل إلى استراتيجية مقترحة يمكن تطبيقها لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان وذلك كما يلي:

البديل الأول: التوجه الريادي (استراتيجيات تعظيم القوة واستثمار الفرص (S/O))

استهدفت هذه الاستراتيجيات تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة لتحقيق الريادة والتميز لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان بما يضمن لها تحقيق وضع تنافسي جيد محلياً وإقليمياً، من خلال الاستفادة من نقاط القوة وتعظيمها في اقتناص الفرص المتاحة، ويقوم هذا البديل على مجموعة من الافتراضات وله التداعيات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

أ. الافتراضات التي يستند إليها البديل الريادي: وتتضمن هذه الافتراضات ما يلي:

١. وجود آليات للاستفادة من الابتكارات والأفكار الجديدة وتشجيعها، والاستفادة من ذلك في مواكبة مستجدات العصر ومواجهة التحديات التي تواجهها كلية التربية والاعتماد في ذلك على إدارة المعرفة.
٢. توفير التمويل اللازم لتحسين جودة البحث العلمي، وتقديم الدعم اللازم للأبحاث التي تسهم في تنمية المجتمع وحل مشكلاته، وكذلك أبحاث تطوير أداء كلية التربية.
٣. حرص أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أسوان على بذل مزيد من الجهد أكبر مما هو مطلوب منهم، بحيث يكون الهدف من الأبحاث التي يقومون بها ليس فقط المصلحة الشخصية (الترقية) بل لتطوير أداء الكلية وتحقيق المركز التنافسي محلياً وإقليمياً.
٤. توفير كلية التربية بجامعة أسوان البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس والطلاب، مما يزيد من جودة البحث العلمي، بحيث تمتلك كلية التربية آليات محددة لنشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد .

٥. توافر المناخ التنظيمي الملائم الذي يدعم تبني ثقافة تشجع روح الإبداع والابتكار وتشجيع التميز، والتعامل مع ما يصاحبه من مقاومة من بعض الأفراد العاملين بالكلية.

٦. حاجة المجتمع الخارجي لأدوار جديدة من كلية التربية بجامعة أسوان وما يفرضه ذلك من ضرورة تحديث البرامج التي تقدمها الكلية لتتواءم مع تغيرات البيئة المحيطة، وتلبية متطلبات سوق العمل من خريجي الكلية.

ب. **التداعيات التي يستند إليها البديل الريادي:** تتمثل التداعيات المتوقعة حدوثها نتيجة تبني البديل الريادي لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان ما يلي:

١. تحسن سمعة كلية التربية بجامعة أسوان بين كليات التربية بالجامعات الأخرى، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها وذلك نظرًا للبرامج الدراسية الجديدة التي سوف تقدمها وفقًا لاحتياجات المجتمع الخارجي وتوجهاته.

٢. تقدم الوضع التنافسي للكلية محليًا، وذلك بعد حصولها على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ورفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الكلية لعملائها.

٣. ملائمة مستوى خريجي الكلية لاحتياجات سوق العمل نتيجة لتحسين الكلية لخدماتها المقدمة للمجتمع المحلي في ضوء متطلباته واحتياجاته.

٤. زيادة فرص حصول خريجي كلية التربية على نصيب أكبر في سوق العمل.

٥. زيادة رغبة أعضاء هيئة التدريس في إنتاج أبحاث متميزة تنشر في مجالات عالمية ذات معامل تأثير مرتفع، والحصول على جوائز عالمية سعياً نحو تميز كلية التربية بجامعة أسوان ودعم قدرتها التنافسية.

٦. تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها كلية التربية وزيادة الطلب عليها من قبل المجتمع أفرادًا ومؤسسات.

البديل الثاني: التوجه التكيفي (استراتيجيات تعظيم القوة وتجنب التحديات (S/T))

استهدفت هذه الاستراتيجيات تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي تستفيد من جوانب القوة للحد من التحديات التي تواجه تفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان، وتمثل افتراضات وتداعيات هذا البديل فيما يلي:

أ. الافتراضات التي يستند إليها البديل التكيفي: وتتضمن ما يلي:

١. ظهور العديد من الكليات والمعاهد الخاصة القادرة على منافسة كلية التربية وجذب الطلاب نحوها، والحصول على النصيب الأكبر في سوق العمل، مما يتطلب تطوير الخدمات التعليمية والبرامج الدراسية التي تقدمها كلية التربية باستمرار لتتواءم مع تغيرات البيئة المحيطة ويزيد من قدرتها على مواجهة حدة المنافسة وتحقيق التميز.
٢. ارتفاع الكثافة الطلابية وما تتطلبه من توفير قاعات تدريسية مجهزة تتلائم مع زيادة أعداد الطلاب لضمان جودة العملية التعليمية وإعداد خريج متميز.
٣. توجه أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية مما يحسن من جودة البحث العلمي ويسهم في الحد من آثار تنوع معايير التقييم العالمية.
٤. الحد من اتجاه الكوادر ذات الكفاءة للعمل بالجامعات الخاصة أو السفر إلى الخارج وما يتطلب من توفير احتياجات أعضاء هيئة التدريس المادية والمعنوية وتحسين مستوى أداء كلية التربية ومستوي الأداء بالجامعة.

٥. توفير الامكانيات اللازمة لتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها بما يضمن تحقيق التميز، لزيادة ثقة المجتمع في الخدمات التي تقدمها كلية التربية.
- ب. التداعيات التي يستند إليها البديل التكيفي: تتمثل التداعيات المتوقعة حدوثها فيما يلي:

١. توجه كلية التربية للحصول على الاعتماد وظهرها في التصنيفات المحلية والإقليمية تدريجياً.
٢. التحسن التدريجي لجودة الخدمات التعليمية والبحثية، مما يزيد من ثقة المجتمع في الخدمات التي تقدمها كلية التربية مع مرور الوقت.

٣. التحسن التدريجي للأوضاع المالية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية وزيادة الحوافز المعنوية المقدمة لهم، مما يقلل من اتجاه الكوادر ذات الكفاءة للعمل بالجامعات الخاصة أو السفر إلى الخارج ومن ثم تحسن مستوي أداء العمل بكلية التربية.

٤. توافق المناهج والمقررات الدراسية الجديدة مع احتياجات ومستجدات المجتمع الخارجي، ومن ثم تقليل آثار المنافسة بين كليات التربية بالجامعات الأخرى.

٥. إجراء توسعات جديدة تلائم النمو المتزايد في أعداد الطلاب لتحقيق جودة العملية التعليمية وإعداد خريج قادر على المنافسة في سوق العمل.

البديل الثالث: التوجه الدفاعي (استراتيجيات معالجة الضعف واستثمار الفرص (W/O))

استهدفت هذه الاستراتيجيات إلى تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي تساعد الجامعة في التغلب على نقاط الضعف لاقتناص الفرص المتاحة بتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان، ويقوم على مجموعة من الافتراضات والتداعيات كالتالي:

أ. الافتراضات التي يستند إليها البديل الدفاعي: وتتضمن هذه الافتراضات ما يلي:

١. استفادة كلية التربية من الدعم المادي، الذي يمكن أن تحصل عليه من مشروعات تطوير التعليم العالي والمشروعات التنافسية للتغلب على ضعف كفاءة المعامل والأدوات البحثية اللازمة لتطوير الأداء البحثي.

٢. إشراك الأطراف المعنية في وضع رؤية ورسالة كلية التربية لتحقيق رضا الأطراف المعنية وزيادة الطلب على الخدمات التعليمية التي تقدمها الكلية، وحتى يكونوا أكثر وعياً وانتماءً لها فتزيد فرص تحقيقها.

٣. توفير فرص للتمويل الذاتي من أجل تحسين إمكانياتها المادية من معامل وأدوات بحثية لتطوير الأداء البحثي وتحسين جودته وتحسين الوضع التنافسي للكلية.

٤. زيادة الاهتمام ببحوث الفريق لزيادة جودة البحث العلمي والاستفادة من مشروعات تطوير التعليم.

٥. تحديث البرامج الدراسية باستمرار لملائمة احتياجات المجتمع الخارجي وتلبية الأدوار الجديدة التي يحتاجها المجتمع.

ب. التداعيات التي يستند إليها البديل الدفاعي: تتمثل التداعيات المتوقع حدوثها فيما يلي:

١. إيجاد جو من العلاقات الانسانية السليمة، حيث يشعر الأفراد بتحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية الأفراد وتحسين جودة الأداء المؤسسي داخل كلية التربية جزئياً.

٢. الحد من زيادة تدهور كفاءة المعامل والأدوات البحثية اللازمة لتطوير الأداء البحثي، وضعف الإنتاج البحثي المتميز، من خلال توفير التمويل اللازم لإحداث تحسينات جزئية.

٣. الحد من هجرة أعضاء هيئة التدريس المميزين بالكلية، والاستفادة مما تمتلكه من رأس مال فكري، من خلال توفير الدعم المالي والمعنوي اللازم لإجراء أبحاثهم وتجاربهم العلمية.

٤. إدخال تحسينات جزئية تضمن تحسين وضعها التنافسي محلياً، من خلال الحصول على الاعتماد وتوفير الدعم المادي اللازم لذلك.

٥. الحد من انخفاض ثقة المجتمع المحيط في الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها كلية التربية.

البديل الرابع: توجه المحافظة على البقاء (استراتيجيات معالجة الضعف وتجنب التحديات (W/T))

استهدفت هذه الاستراتيجيات إلى تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي تساعد الجامعة في التغلب على نقاط الضعف للحد من التحديات التي تواجه تفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان والحد من تدهور الأوضاع، ويقوم على مجموعة من الافتراضات والتداعيات وذلك كما يلي:

أ. الافتراضات التي يستند إليها بديل توجه المحافظة على البقاء: تتضمن هذه الافتراضات ما يلي:

١. استمرار ضعف كفاءة المعامل والأدوات البحثية، وضعف الإنتاج البحثي، مما يتطلب إجراء تدخلات سريعة لإحداث تغييرات جوهرية وسريعة.

٢. استمرار ضعف ملائمة المناهج والمقررات الدراسية لمتطلبات سوق العمل، مما يتطلب ضرورة تطوير المناهج والمقررات وفق مستجدات العصر.
٣. استمرار ارتفاع مستوى متطلبات وطموحات الأطراف المعنية من الكلية مع ضعف آليات اهتمام الكلية بمتطلبات بيئتها الخارجية ومتغيراتها، مما يتطلب إجراء دراسات سريعة لتحديد متغيرات البيئة، ووضع آليات لملائمة متطلبات وطموحات المجتمع الخارجي.
٤. ضعف استقلالية كلية التربية المالية والإدارية وجمود أنظمة العمل بالكلية مما يضعف قدرتها علي التكيف مع بيئتها.
٥. زيادة حدة المنافسة بين كلية التربية التابعة للجامعة الحكومية وبين الجامعات الخاصة، وبينهما وبين كليات التربية بالجامعات الأخرى واستمرار ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لدعم قدرتها التنافسية مما يتطلب تطوير آليات العمل بها.
- ب. **التداعيات التي يستند إليها بديل المحافظة علي البقاء:** وتمثل التداعيات المتوقع حدوثها عند تطبيق هذا البديل فيما يلي:
١. زيادة الفجوة بين كلية التربية بجامعة أسوان وبيئتها الخارجية نظراً لسرعة التغيرات البيئية وضعف الكلية لإجراء التغيرات التي تجعلها تتكيف مع بيئتها.
 ٢. غياب التوازن بين وظائف الكلية الثلاثة (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) وتركيزها علي التدريس فقط، مما يؤكد الاعتقاد بأن الكلية التربوية للتدريس فقط.
 ٣. اعتماد كلية التربية علي الآليات التقليدية في التعليم والبحث، وأن يكون الهدف الأساسي من إجراء البحوث هو الترقى.
 ٤. ضعف تسويق الخدمات البحثية للكلية نظراً لعدم ارتباطها باحتياجات المجتمع.
- ويتم الموازنة بين هذه البدائل الاستراتيجية الأربعة التي تم التوصل إليها وفقاً لمجموعة من المعايير هي: التوافق، والمنفعة، والقبول، والتمويل، والمواعمة، والتطابق، وذلك كما يلي:
١. **التوافق:** أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقاً مع رؤية ورسالة المؤسسة.
 ٢. **المنفعة:** قدرة البديل علي المساهمة الفاعلة في تحسين المركز التنافسي لكلية التربية وفقاً لمؤشرات التنافسية المحلية والإقليمية.

٣. **القبول:** قبول البديل من قبل المؤسسات التربوية، ومن قبل أفراد المجتمع وهيئاته.
٤. **التمويل:** قدرة البديل علي توفير التمويل اللازم والدائم لتنفيذه.
٥. **المواءمة:** ويقصد بها موافقته للقوانين والتشريعات، والثقافة السائدة لدي المجتمع المحيط.
٦. **التطابق:** يحقق البديل الاستراتيجي تطابقاً مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وتناسباً واضحاً مع الفرص التحديات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.
- وفي ضوء هذه المعايير يتضح أن **التوجه الريادي** الذي تقوم استراتيجياته علي تعظيم القوة واستثمار الفرص هو التوجه المثالي في ضوء نتائج التحليل البيئي والموازنة بين البدائل والذي يتضح فيما يلي:
١. **التوافق:** اتضح من نتائج التحليل البيئي أن البديل الريادي توافق مع عناصر البيئة الخارجية من خلال تركيزه علي ضرورة قيام كلية التربية بأدوار جديدة تحفزها علي تطوير أدائها، وتحسين جودة البحث العلمي، وزيادة فرص البعثات والمنح الدراسية لمسايرة مستجدات العصر وتحسين كفاءة أعضاء هيئة التدريس بحثياً، وزيادة كفاءة المجال التربوي من خلال رفع كفاءة الخريج في العديد من التخصصات المطلوبة في سوق العمل، كما توافق مع عناصر البيئة الداخلية، حيث إنه يعمل علي تعزيز قدرات ومهارات العاملين بكلية التربية بجامعة أسوان من خلال تشجيع مشاركتهم في المؤتمرات المحلية والعالمية، وتوافر البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب مما يزيد من جودة البحث العلمي، ودعم روح الإبداع والابتكار وتشجيع التميز.
٢. **المنفعة:** تبين من نتائج التحليل البيئي ضعف ثقة المجتمع أفراداً ومؤسسات في الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها كلية التربية، والذي اتضح من ضعف كفاءة الأدوات البحثية اللازمة لتطوير الأداء البحثي، وضعف ملاءمة المناهج والمقررات الدراسية بالكلية لمتطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى ضعف كفاءة برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات مما يقلل من إنتاجيتهم، مما يزيد من حدة المنافسة التي تواجهها الكلية مع كليات التربية بالجامعات الأخرى والكليات والمعاهد الخاصة، الأمر الذي يتطلب ضرورة

- إحداث تغييرات جوهرية لتحقيق التميز المؤسسي، مما يجعل التوجه الريادي في المرتبة الأولى.
٣. **القبول:** تبين من نتائج التحليل البيئي ضعف رغبة الأفراد العاملين بكلية التربية في التغيير وقلة الدعم المالي والمعنوي المقدم لأعضاء هيئة التدريس، وهو ما يجعل البديل التكيفي يأتي في المرتبة الأولى، ويأتي بعده البديل الريادي في المرتبة الثانية.
٤. **التمويل:** تبين من التحليل البيئي ضعف كفاية قاعات التدريس مقارنة بأعداد الطلاب التي تزيد باستمرار، وضعف كفاءة المعامل والأدوات البحثية اللازمة لتطوير الأداء البحثي بكلية التربية بجامعة أسوان، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين، واعتماد الكلية على التمويل الحكومي في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية، مما يقلل من فرص الاستقلال المالي للكلية ويجعل البديل التكيفي يأتي في المرتبة الأولى، ويأتي البديل الريادي في المرتبة الثانية.
٥. **المواعمة:** تبين من نتائج التحليل البيئي النمو المتزايد في أعداد الطلاب من خريجي كليات وجامعات مختلفة في مجال الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة أسوان، وتفضيل خريجي كليات التربية في مجال التدريس عن خريجي الكليات الأخرى، بالإضافة إلى زيادة الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية في كليات التربية بمقابل مادي، وكذلك توافر مناخ تنظيمي يدعم روح التنافس من حيث التأكيد على الابتكار والإبداع، مما يبين قدرة البديل الريادي على المساهمة الفاعلة في تحسين سمعة كلية التربية بجامعة أسوان وزيادة الخدمات المقدمة من قبل الكلية ومن ثم يأتي في المرتبة الأولى.
٦. **التطابق:** اتضح من نتائج التحليل البيئي أنه يحقق تطابقاً كبيراً مع رؤية ورسالة كلية التربية بجامعة أسوان، وتناسباً واضحاً مع الفرص والتحديات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، مما يجعل التوجه الريادي يأتي في المرتبة الأولى.
- وعلى ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية لكلية التربية بجامعة أسوان ثم تحديد أربع بدائل استراتيجية، وعلى ضوء الموازنة بين هذه البدائل وفق عدة معايير تم التوصل إلى أن البديل الريادي الذي تقوم استراتيجياته على تعظيم القوة واستثمار الفرص هو التوجه المثالي، وفي ضوء ما تضمنه البديل الريادي سيقوم

البحث الحالي بصياغة الخطة الاستراتيجية لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية.

استراتيجية مقترحة لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء
معايير بعض النماذج العالمية

مرتكزات ومرجعيات بناء الاستراتيجية وتحديثها

معايير التميز المؤسسي لدي
بعض النماذج العالمية

متطلبات تطبيق التميز
بالجامعات

أبعاد الجودة والتميز
بالجامعات

أهمية الجودة
والتميز بالجامعات

SWOT نتائج التحليل البيئي
لكلية التربية بجامعة أسوان

متطلبات تفعيل التميز المؤسسي لكليات
التربية بجامعة أسوان

التحديات التي تواجه تفعيل التميز
مؤسسي لكليات التربية بجامعة أسوان

الرؤية

تتطلع كلية التربية إلى أن تكون مؤسسة تربوية بحثية تسعى إلى تفعيل التميز المؤسسي لتحقيق المعايير القياسية للجودة والتميز في إعداد المعلم والبحث التربوي والعلمي وتطبيقاته، وتقديم تعليم متميز يخدم مجتمعها بفاعلية، من خلال الاهتمام بالأفراد العاملين داخل الكلية وتوظيف واستثمار طاقاتهم وقدراتهم لتحقيق أداء متميز.

الرسالة

تتحدد رسالة كلية التربية بجامعة أسوان في وضع استراتيجيات لتخريج الكوادر التربوية، والإسهام في تفويم البرامج الدراسية، وذلك من خلال التعاون مع باقي الكليات المعنية بذلك، وينبثق من هذه الرسالة مهام مباشرة تتمثل في إعداد المعلم إعدادًا يواكب متطلبات العصر قبل وأثناء الخدمة، وتوجيه البحث التربوي بما يدعم إنتاج المعرفة التربوية لخدمة المجتمع بأسوان.

القيم

الالتزام
التعاون
المشاركة
التمكين
الإبداع
التواصل
العدالة وتكافؤ
الفرص

الأهداف الاستراتيجية

١. تبني الكلية ثقافة تنظيمية تدعم روح الإبداع والابتكار وتشجيع التميز.
٢. تتوافر داخل الكلية المكتبة الالكترونية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت.
٣. حرص الأفراد العاملين بالكلية على بذل جهد أكبر مما هو مطلوب منهم لتحقيق أداء متميز.
٤. توافر البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من جودة البحث العلمي والاستفادة منها في مشروعات التعليم.
٥. اهتمام الأفراد العاملين داخل الكلية بالتنمية الذاتية المستمرة لتحقيق أداء متميز.
٦. تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية.

الخطة الاستراتيجية وترتيب الأولويات

المتابعة والتقويم

شكل (١٠) يوضح محاور الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية
أولاً: مرتكزات بناء استراتيجية لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان:
تتعلق استراتيجية تفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان من عدة مرتكزات أساسية هي:

١. تطوير أداء كلية التربية وتغييره إلى الأفضل من خلال حسن توظيف واستثمار القوي الفكرية لجميع الأفراد العاملين، مما يدعم جوانب التميز والإبداع والابتكار.
٢. تفعيل التميز المؤسسي من خلال تحسين قدرة كلية التربية على اكتساب المعرفة وتحويل البيانات، وتشكيل المعلومات الصحيحة، واستخدامها لإحداث التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة التي تواجهها كلية التربية.
٣. يلعب التميز المؤسسي دورًا كبيرًا في تحقيق تكيف كلية التربية مع بيئتها الداخلية والخارجية التي تتغير باستمرار وبسرعة، مما يدعم تميزها وقدرتها التنافسية محليًا وعالميًا.
٤. مشاركة الأطراف المعنية في إعداد رؤية ورسالة كلية التربية وهو ما يتوافق مع تحقيق الجودة والتميز، وتلبية احتياجات المجتمع المحلي من كلية التربية.
٥. تنوع معايير التميز المؤسسي عالميًا، والتي يجب أن تضعها كلية التربية في اعتبارها عند تفعيل التميز المؤسسي بها.
٦. تنوع وتعدد متطلبات الأطراف المعنية من كلية التربية، وحاجتها لأدوار جديدة والتي يجب مراعاتها عند وضع أو تحديث استراتيجيات العمل بالكلية.
٧. يساهم تفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في التغلب على المشكلات التنظيمية التي تواجه الأفراد العاملين بها، ويجعلها في مكانة متميزة تمكنها من المنافسة مع مثيلاتها من كليات التربية بالجامعات الأخرى محليًا وإقليميًا وعالميًا.
٨. الاهتمام بالأفراد العاملين بالكلية واعتبارهم رأس المال الفكري - رأس المال الحقيقي - ولذا يجب عليها أن تحسن إدارته، حتى تستطيع أن تتكيف مع متغيرات البيئة السريعة والمتعددة.
٩. تحقيق كلية التربية لمكانة ريادية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، لتكون قادرة على تفعيل التميز المؤسسي من خلال استيفاء معايير التميز المؤسسي العالمية

١٠. نتائج التحليل البيئي الايتراتيبي الرباعي لعناصر البيئ الداخليه (عناصر القوة، وعناصر الضعف)، وعناصر البيئه الخارجيه (الفرص، والتحديات) لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان.

ثانياً: رؤية الاستراتيجية المقترحة:

تتمثل رؤية الاستراتيجية المقترحة في (تطلع كلية التربية إلى أن تكون مؤسسة تربوية بحثية تسعى إلى تفعيل التميز المؤسسي لتحقيق المعايير القياسية للجودة والتميز في إعداد المعلم والبحث التربوي والعلمي وتطبيقاته، وتقديم تعليم متميز يخدم مجتمعها بفاعلية، من خلال الاهتمام بالأفراد العاملين داخل الكلية وتوظيف واستثمار طاقاتهم وقدراتهم لتحقيق أداء متميز)

ثالثاً: رسالة الاستراتيجية المقترحة:

نظراً لتوافق رسالة كلية التربية مع الهدف من البحث في تفعيل التميز المؤسسي وتحسين وتطوير أداء كلية التربية بجامعة أسوان، سوف يتبنى البحث رسالة كلية التربية للعمل بها في الاستراتيجية المقترحة، وبالتالي فرسالة الاستراتيجية المقترحة تتمثل في (تحدد رسالة كلية التربية بجامعة أسوان في وضع استراتيجيات لتخريج الكوادر التربوية، والإسهام في تقويم البرامج الدراسية، وذلك من خلال التعاون مع باقي الكليات المعنية بذلك، وينبثق من هذه الرسالة الرئيسية مهام مباشرة تتمثل في إعداد المعلم إعداداً يواكب متطلبات العصر قبل وأثناء الخدمة، وتوجيه البحث التربوي بما يدعم إنتاج المعرفة التربوية لخدمة المجتمع بأسوان)

رابعاً: القيم المقترحة:

تتمثل مجموعة القيم التي تقوم عليها الاستراتيجية فيما يلي:

١. الالتزام: من أجل تحسين وتطوير أداء كلية التربية بجامعة أسوان.
٢. التعاون: بين جميع العاملين داخل الكلية لتحقيق مستوي متميز من الأداء.
٣. المشاركة: من كافة الأطراف المعنية في إعداد الرؤية والرسالة والخطة الاستراتيجية لضمان تحقيقها بأفضل مستوي ممكن.

٤. **التمكين:** أن تشارك جميع الأطراف بالكلية في عملية صنع واتخاذ القرار، ودعم التوجه نحو مزيد من اللامركزية في صنع واتخاذ القرار.
٥. **الإبداع:** من خلال نشر بيئة للتعلم والتحسين المستمر؛ لتشجيع ودعم الأفكار الإبداعية التي يمكن أن تفيد عملياً في حل المشكلات والتواصل والتفاعل مع الآخرين.
٦. **المواءمة والتناغم:** بين الإمكانيات البشرية المتاحة والعمليات التي تتم داخل الكلية والمدخلات من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء المتميز.
٧. **العدالة وتكافؤ الفرص:** تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين بها، والعدالة بين طلابها، وذلك برعاية الفرص المتاحة لتحقيق العدالة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، من خلال ما تقوم به كلية التربية لتحقيق رسالتها المعلنة.
٨. **التنافسية:** أن تكون كلية التربية بجامعة أسوان منافساً قوياً على المستوى المحلي والإقليمي والدولي مع كليات التربية التي تقدم نفس البرامج الأكاديمية.
- خامساً: الغايات والأهداف الاستراتيجية المقترحة:**
- وفقاً لنتائج التحليل البيئي والموازنة بين البدائل تم التوصل لمجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يتحقق بها البديل الريادي، وفيما يلي يتم صياغة هذه الأهداف وفق معايير بعض النماذج العالمية للتميز المؤسسي:
- استراتيجية القوة / الفرص (S/O) (التوجه الريادي):** تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة والتي تستخدم مجالات القوة لاقتناص الفرص.
- الهدف الأول: تبني الكلية ثقافة تنظيمية تدعم روح الإبداع والابتكار وتشجيع التميز:**
- أ. تطوير بناء استراتيجي يدعم جهود الكلية نحو تفعيل التميز داخل الكلية (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).
- ب. تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز داخل كلية التربية.
- الهدف الثاني: تتوافر داخل الكلية المكتبة الالكترونية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت.**
- أ. زيادة معدلات الاستشهادات العلمية من الأبحاث والرسائل العلمية بالكلية.
- ج. تدعيم المكتبة بالدوريات العربية والأجنبية الحديثة باستمرار.

الهدف الثالث: حرص الأفراد العاملين بالكلية على بذل جهد أكبر مما هو مطلوب منهم لتحقيق أداء متميز.

أ. تأهيل القيادات الإدارية علي مستوي أقسام الكلية، بما يتلائم مع مقتضيات عصر التميز والتنافسية.

الهدف الرابع: توافر البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من جودة البحث العلمي والاستفادة منها في مشروعات تطوير التعليم.

أ. أن تتاح فرص حصول الكلية علي مشروعات تطوير للتعليم.

ب. أن تزيد فرص حصول أعضاء هيئة التدريس على مشروعات علمية تنافسية مشتركة.

الهدف الخامس: اهتمام الأفراد العاملين داخل الكلية بالتنمية الذاتية المستمرة لتحقيق أداء متميز.

أ. توفير تنمية مهنية مستدامة للأفراد العاملين بالكلية داعمة لمهارات ومعايير الجودة والتميز.

الهدف السادس: تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية لاكتساب خبرات ومعارف وتحسين آدائهم البحثي.

أ. أن تزيد معدلات مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكلية في المؤتمرات المحلية والعالمية.

ب. أن تزيد أعداد البعثات والمنح الدراسية المقدمة للطلاب الباحثين وأعضاء هيئة التدريس.

سادسًا: الخطة الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان:

يعرض الجدول التالي ملامح الخطة الاستراتيجية لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان من حيث؛ الأهداف الاستراتيجية، والأهداف الإجرائية، وكذلك أنشطة التنفيذ، ومؤشرات الإنجاز، والمدي الزمني المقترح لتنفيذها، مع ترك الجوانب المالية والمتابعة والتقويم لفريق التخطيط الاستراتيجي بالكلية، وفيما يلي توضيح الخطة الاستراتيجية المقترحة في صورتها النهائية:

جدول (٦) يوضح الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة لتفعيل التميز المؤسسي لكلية

التربية بجامعة أسوان

الغاية الأولى: تبني الكلية ثقافة تنظيمية تدعم روح الإبداع والابتكار وتشجيع التميز:

| الأهداف الاستراتيجية | الأهداف الإجرائية | أنشطة التنفيذ | مؤشرات التنفيذ | المسؤول عن التنفيذ | زمن التنفيذ |
|---|--|--|---|---|-------------|
| تطوير بناء استراتيجي يدعم جهود الكلية نحو تفعيل التميز داخل الكلية (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) . | أ / ١ صياغة رؤية ورسالة واضحتان تساعدان الكلية على دعم روح الإبداع والابتكار تفعيل التميز وتشجيعه لدى العاملين بها. أ / ٢ زيادة شعور العاملين بالكلية كافة بأهمية تفعيل الجودة والتميز في المنتج التعليمي (الخريج) والذي يمكنها من تلبية احتياجات سوق العمل الجديدة. | أ / ١ تنمية الاحساس لدى جميع العاملين بالكلية (أعضاء هيئة تدريس- وإداريين) بأبعاد البيئة الداخلية للكلية، وأبعاد البيئة الخارجية المحيطة بها، لدعم استعدادهم للتغيير، وتحديد الاتجاهات الداعمة له ، وامتلاك القدرة على استدامته. أ / ٢ عقد المناقشات والندوات والحوارات الاستراتيجية حول أهم التحديات والموضوعات التي تواجه تفعيل التميز داخل الكلية، بما يساعد على تحديد ما ينبغي على الكلية تحقيقه في المستقبل، ووضع الخطوات اللازمة لتحقيقه. أ / ٣ تطوير واستدامة القيادة الاستراتيجية، التي تؤكد على ضرورة تحمل كافة العاملين داخل كلية التربية مسؤولية مشتركة لتفعيل الجودة والتميز في منتجها التعليمي، وذلك من خلال المشاركة في صياغة رؤية ورسالة الكلية وتنفيذها. أ / ٤ تطوير مجموعة من الآليات والوسائل الفعالة لتقييم أداء الكلية ونجاحاتها ودعم استمرارها. | وجود وثيقة محددة وواضحة ومعلنة لرؤية كلية التربية ورسالتها وأهدافها. المشاركة الفعالة لكافة العاملين داخل كلية التربية وأعضاء المجتمع المحلي في صياغة هذه الرؤية وتنفيذها. وجود برامج ومناهج دراسية جديدة تساهم في ارتفاع مستوى خريج الكلية وزيادة فرصه المتاحة بسوق العمل، وتلائم احتياجات المجتمع المحلي. تحقيق رضا العملاء عما تقدمه كلية التربية من خدمات تعليمية، وذلك من خلال مشاركتهم الفعالة في إنتاج هذه الخدمات وتطويرها. وجود وثيقة محددة وواضحة لمعايير التميز العالمية التي يتم في ضوئها تقييم تفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية. | العاملين داخل كلية التربية (القيادات - أعضاء هيئة التدريس - الإداريين) أعضاء وحدة الجودة والاعتماد بالكلية. مجموعة من الخبراء والاستشاريين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الجودة. | مستمر |
| تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز داخل كلية التربية. | ب/ ١ التركيز على ثقافة داعمة لمعايير نماذج التميز العالمية . ب/ ٢ تمكين كافة العاملين بالكلية من المشاركة في تطوير الخدمات التعليمية التي | ب/ ١ أن يكون التوجه بالطالب المعلم- من خلال السعي نحو معرفة وتحديد احتياجاته ورغباته وإشباعها باستمرار؛ وذلك بالتركيز على جودة الخدمة المقدمة له- هو صلب التطوير في الثقافة | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | <p>التنظيمية للكلية. ب/ ٢ عرض بعض التجارب العالمية في تطبيق نماذج معايير التميز العالمية بالمؤسسات الجامعية، بما ينمي لدي العاملين بالكلية بأهمية تحقيق الجودة والتميز بكافة جوانب العمل الجامعي بها. ب/ ٣ توضيح القيم التي تعكس الأهداف المطلوب تحقيقها لتفعيل التميز بكلية التربية، حتي تتسني لجميع العاملين بها المشاركة في تعلم الطالب المعلم والاحساس بالمسئولية المشتركة في استدامة تطويره وتحسين الخدمات التعليمية المقدمة له. ب/ ٤ استخدام مفاهيم الجودة والتميز مع العاملين داخل كلية التربية بما يزيد من إدراكهم لأهمية تبني وتطبيق هذه المفاهيم، والسعي نحو تنفيذها، بما يسهم في تحقيق الجودة في مخرجاتها والتميز في خدماتها.</p> | <p>تقدمها الكلية وتجديدها. ب/ ٣ الحد من مقاومة العاملين داخل كلية التربية لسياسات التغيير في الثقافة التنظيمية للكلية وطرق العمل بها، وتقليل تخوفهم من تحمل المسئولية والالتزام بمعايير الجودة والتميز.</p> | |
|--|--|--|--|---|--|

الغاية الثانية: تتوافر داخل الكلية المكتبة الالكترونية لتيسير الوصول إلى المراجع والدوريات بأقل جهد وأقل وقت.

| الأهداف الاستراتيجية | الأهداف الإجرائية | أنشطة التنفيذ | المسئول عن التنفيذ | مؤشرات التنفيذ | زمن التنفيذ |
|---|--|--|--|--|-------------|
| زيادة معدلات الاستشهادات العلمية من الرسائل العلمية والأبحاث بالكلية. | ١/ إتاحة كافة الأبحاث والرسائل العلمية على الموقع الإلكتروني بالجامعة. أ/ ٢ استخدام الموقع الإلكتروني للجامعة في تسويق الأبحاث العلمية. | ١/ تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم وإنجازاتهم العلمية باستمرار على الموقع الإلكتروني بالجامعة. أ/ ٢ تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب الباحثين على دراسة أحدث النقاط البحثية وتنمية مهاراتهم البحثية. | وحدة المكتبة الرقمية. الدراسات العليا بالكلية. وحدة ال IT بالكلية. | قائمة الأبحاث والرسائل العلمية المتاحة على موقع الجامعة. زيادة أعداد الأبحاث العلمية المنشورة على الموقع الإلكتروني بالجامعة. | مستمر |
| | | | | قائمة بأحدث الكتب والمراجع العربية والجنبية المتوفرة | |

| | | | | |
|---------------|--|---|--|---|
| داخل المكتبة. | زيادة أعداد الكتب والدوريات العربية والأجنبية الحديثة داخل مكتبة الكلية. | ب/١ وضع أداة إرشادية لكيفية الاستخدام الأمثل للمكتبة الإلكترونية وكيفية الوصول للكتب والمراجع بسهولة. | ب/١ الاهتمام بزيادة تدعيم المكتبة بأحدث الكتب والدوريات العربية والأجنبية الحديثة. | تدعيم المكتبة بالدوريات العربية والأجنبية الحديثة باستمرار. |
|---------------|--|---|--|---|

الغاية الثالثة: حرص الأفراد العاملين بالكلية على بذل جهد أكبر مما هو مطلوب منهم لتحقيق أداء متميز.

| الأهداف الاستراتيجية | الأهداف الإجرائية | أنشطة التنفيذ | المسئول عن التنفيذ | مؤشرات التنفيذ | زمن التنفيذ |
|--|--|--|---------------------------|--|-------------|
| أ. تأهيل القيادات الإدارية علي مستوي كافة أقسام الكلية، بما يتلائم مع مقتضيات عصر التميز والتنافسية. | أ/١ اكساب القيادات الإدارية بالكلية المهارات الأساسية اللازمة لتفعيل دورهم في تحقيق الجودة والتميز في أدائهم ، وتحقيق أهداف الكلية. أ/٢ دمج المهارات المرتبطة بالاتصال الفعال (الداخلي/ الخارجي) والعلاقات العامة، في برامج التنمية المهنية المستدامة للقادة الإداريين على مستوي الكلية | أ /١ /١ توفير الحوافز كالمكافآت التشجيعية للقيادات الإدارية ذوي الأداء المتميز الداعمة لتفعيل التميز داخل الكلية. أ /١ /٢ تفعيل القرارات والتشريعات المرتبطة بتطوير معايير شغل الوظائف القيادية بالكلية، لتصبح أكثر مرونة وحداثة. أ /٢ /١ توفير برامج تدريبية حديثة ومتطورة مرتبطة بالأدوار الجديدة والمستقبلية للقيادات المتعلقة بتفعيل معايير تفعيل الجودة والتميز. أ/٢ /٢ توسيع فرص ابتعاث القيادات الإدارية بالكلية للدول الأخرى؛ لحضور البرامج التدريبية وورش العمل والندوات في مجالات الجودة والتميز. | مجلس الكلية، أمين الكلية. | عدد اللقاءات وورش العمل المنعقدة لتنمية وعي جميع العاملين بالكلية بدورهم الفعال في تفعيل التميز . وجود قائمة بأسماء المتدربين وعدد الدورات التي حصلوا عليها، وكذلك تحديد ما يحتاجون للتدريب عليه. شعور المشاركين في هذه البرامج بالرضا عنها والاستفادة مما تقدمه لهم من مهارات ومعارف. | عامان |
| | | ب/١ اتباع سياسة عادلة في | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | <p>ب/١ توخي تعزيز العدالة الإجرائية بين العاملين.</p> <p>ب/٢ توزيع الحوافز والبلاط والمكافآت بناء على معايير الأداء المتميز.</p> <p>ب/٣ توزيع الأعباء الإدارية على جميع العاملين بالكلية في ضوء معايير موضوعية عادلة.</p> <p>ب/٤ توزيع مهام تنفيذ القرارات على العاملين دون تحيز.</p> <p>ب/٥ تقييم الأداء بشكل عادل على الجميع بناء على معايير موضوعية.</p> <p>ب/٦ تطبيق اللوائح والتعليمات والقواعد التنفيذية على الجميع دون تمييز.</p> <p>ب/٧ زيادة مشاركة جميع العاملين بالكلية في صناعة القرارات التي تخصهم.</p> | <p>ب. تعزيز تطبيق مبدأ العدالة بين كافة العاملين بالكلية.</p> |
|--|--|--|--|---|

الغاية الرابعة: توافر البيانات والمعلومات والمعارف التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من جودة البحث العلمي والاستفادة منها في مشروعات تطوير التعليم .

| الأهداف الاستراتيجية | الأهداف الإجرائية | أنشطة التنفيذ | المسئول عن التنفيذ | مؤشرات التنفيذ | زمن التنفيذ |
|---|---|--|--|---|-------------|
| أن تتاح فرص حصول الكلية علي مشروعات تطوير للتعليم. | أ / ١ تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية لبذل مجهود أكبر مما هو متوقع منهم للحصول على عدد أكبر من مشروعات تطوير التعليم. أ / ٢ إعلام أعضاء هيئة التدريس بمواعيد التقدم للحصول على مشروعات تطوير التعليم. | أ / ١ عقد ورش عمل لتوعية أعضاء هيئة التدريس بشروط وإجراءات الحصول على مشروعات تطوير التعليم. أ / ٢ تقديم حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا على مشروعات تطوير التعليم. | رؤساء الأقسام، ووحدة دعم وتمويل المشروعات بالجامعة. رؤساء الأقسام، ووحدة دعم وتمويل المشروعات بالجامعة. | زيادة أعداد مشروعات تطوير التعليم لكل قسم من أقسام الكلية. قائمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس الذين حضروا ورش العمل الخاصة بمشروعات تطوير التعليم. جوائز تشجيعية للأقسام التي حصلت على مشروعات تطوير التعليم. قائمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس على الحاصلين على مشروعات علمية تنافسية. | مستمر |
| زيادة فرص حصول أعضاء هيئة التدريس على مشروعات علمية تنافسية مشتركة. | ب/١ تشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل في فريق لتوليد أفكار متميزة. | ب/١ عقد ورش عمل لتوعية أعضاء هيئة التدريس وطلاب الباحثين بشروط وإجراءات التقدم للمشروعات العلمية التنافسية | الدراسات العليا بالكلية، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية. | قائمة بأسماء أعضاء | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| ج.زيادة مستوى الحرية الأكاديمية التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس لزيادة جودة الأبحاث العلمية. | ج/١ تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء الأبحاث العلمية ليس بهدف الترقى، وإنما بهدف تحسين جودة البحث العلمي. | ج/١ تشجيع ودعم أعضاء هيئة التدريس لبذل جهد أكبر لتحقيق أداء بحثي متميز للحصول على جوائز عالمية. | هيئة التدريس الذين حصلوا على جوائز تشجيعية. قائمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس الذين حضروا ورش العمل التدريبية. |
|--|---|---|--|

الغاية الخامسة: اهتمام الأفراد العاملين داخل الكلية بالتنمية الذاتية المستمرة لتحقيق أداء متميز.

| الأهداف الاستراتيجية | الأهداف الإجرائية | أنشطة التنفيذ | المسئول عن التنفيذ | مؤشرات التنفيذ | زمن التنفيذ |
|--|--|---|--------------------------|--|-------------|
| توفير تنمية مهنية مستدامة للأفراد العاملين بالكلية داعمة لمهارات ومعايير الجودة والتميز. | ١/ تنمية كفايات وقدرات الأفراد العاملين بكلية التربية، واكسابهم المهارات والخبرات اللازمة لأداء أدوارهم الجديدة. ٢/ تحويل كلية التربية إلى مجتمع تعلم مهني فعال قائم على البحث والتعلم من الممارسات الجيدة. | ١/ التحديد الدقيق والمستمر للاحتياجات التدريبية والتعليمية للأفراد العاملين؛ بما يدعم تنميتهم مهنيًا ويحقق الجودة في أدائهم. ٢/ توفير برامج تدريبية متطورة عن الجودة والتميز، لاكساب العاملين بالكلية مهارات جديدة مرتبطة برصد متغيرات البيئة الخارجية وتشخيص الفرص المتاحة بها لاستثمارها، وكذلك التهديدات المحتملة والتي تعرقل جهودها نحو تفعيل التميز المؤسسي. ٣/ تنويع الأساليب المستخدمة في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للأفراد العاملين بالكلية لتشمل التعلم الذاتي والبحث، والتعلم من خلال الشراكات مع الجامعات الأخرى. ٤/ إقامة منتديات للفاعل وتبادل الخبرات والمعارف مع العاملين في الكليات والجامعات الأخرى بما يسهم في تحقيق التميز في أدائهم. | مجلس الكلية، أمين الكلية | تزايد الإقبال من جانب المتدربين على برامج التدريب المتعلقة بالجودة والتميز. وجود سجلات توثق عملية تقييم أداء العاملين بكل دقة. | ثلاثة أعوام |

الغاية السادسة: تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية لاكتساب خبرات ومعارف وتحسين مستوي آدائهم البحثي.

| الأهداف الاستراتيجية | الأهداف الإجرائية | أنشطة التنفيذ | المسئول عن التنفيذ | مؤشرات التنفيذ | زمن التنفيذ |
|--|--|--|--|---|-------------|
| أن تزيد معدلات مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في المؤتمرات المحلية والعالمية. | ١/ إنشاء وحدة لتنظيم المؤتمرات بالكلية. ٢/ توفير الدعم المالي لحضور أعضاء هيئة التدريس المؤتمرات الدولية. | ١/ إعلام أعضاء هيئة التدريس بمواعيد المؤتمرات المحلية والدولية وأماكنها. ٢/ تقديم حوافز لتشجيع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية. | إدارة الكلية ممثلة في قياداتها) عميد الكلية، وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، وكيل الكلية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، رؤساء الأقسام). | وجود نشرة شهرية بمواعيد المؤتمرات وأماكنها. عمل قائمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس المداومون على حضور المؤتمرات. وضع حافز مادي ومعنوي لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في حضور المؤتمرات وخاصة المقمة خارج مصر. عقد اتفاقيات وبرتوكولات ثقافية مع مؤسسات تعليمية وجامعات دولية لزيادة أعداد المنح الدراسية والبعثات. | مستمر |
| أن تزيد أعداد البعثات والمنح الدراسية المقدمة للطلاب الباحثين وأعضاء هيئة التدريس. | ب/١ زيادة أعداد المنح والبعثات المقدمة لكلية التربية. ب/٢ وجود بيان بالاتفاقيات التي تم عقدها مع كلية التربية بشأن البعثات والمنح. ب/٣ وجود آلية فعالة ومحددة لتوزيع المنح والبعثات على الجميع بالقسام المختلفة بالكلية دون تمييز أو تحيز. | ب/١ تشجيع أعضاء هيئة التدريس وطلاب الباحثين لبذل مزيد من الجهد لتحقيق مستوي دراسي وبحثي متميز للحصول على المنح والبعثات الدراسية. ب/٢ وجود ميثاق أخلاقي يكفل تعزيز مبدأ العدالة على الجميع دون تمييز. | ب/١ تشجيع أعضاء هيئة التدريس وطلاب الباحثين لبذل مزيد من الجهد لتحقيق مستوي دراسي وبحثي متميز للحصول على المنح والبعثات الدراسية. ب/٢ وجود ميثاق أخلاقي يكفل تعزيز مبدأ العدالة على الجميع دون تمييز. | وضع أدلة إرشادية توضح كيفية الحصول على المنح والبعثات وشروط ذلك. | |

سابعًا: متطلبات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

يتطلب تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء بعض معايير النماذج العالمية بعض المتطلبات الأساسية وهي؛ متطلبات تشريعية، ومتطلبات بشرية، ومتطلبات إدارية وتنظيمية، ومتطلبات مادية، ومتطلبات تكنولوجية، والتي اتضحت من خلال الدراسة النظرية والميدانية وذلك كما يلي:

(١) متطلبات تشريعية:

أ. تفعيل القوانين واللوائح الداعمة لجهود كلية التربية نحو تحقيق الجودة في مخرجاتها، والتميز في خدماتها.

ب. تحديث النظم والتشريعات الداعمة لتطبيق اللامركزية علي مستوى كلية التربية، بما يعطي الكلية مزيداً من الاستقلالية

والحرية في إدارة شئونها؛ الأكاديمية، والمالية، والإدارية، وفق الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي.

(٢) متطلبات بشرية:

أ. توافر (قيادة أكاديمية وإدارية- أعضاء هيئة التدريس- إداريين) لديهم استعداد لإحداث التغيير الإيجابي الهادف لتحقيق الجودة والتميز في جوانب العمل كافة داخل كلية التربية، ويمتلكون القدرة لاستدامته.

ب. توافر قيادة إدارية معززة لثقافة الجودة والتميز بين كافة العاملين داخل الكلية (أعضاء هيئة تدريس، وإداريين).

ج. امتلاك كافة العاملين بالكلية لمهارات وخبرات تمكنهم من ممارسة دورهم في تحقيق الجودة والتميز في المنتج التعليمي للكلية، وتحسين صورتها العامة أمام مجتمعها المحلي.

د. زيادة الاهتمام بفرق العمل بما يزيد من تماسك الأفراد العاملين وتعاونهم معاً، وأن يحرص كل فرد على تنمية نفسه ذاتياً، وتنمية زملائه داخل الفريق؛ بما يحقق التماسك والانسجام.

(٣) متطلبات إدارية وتنظيمية:

أ. توافق رؤية كلية التربية ورسالتها مع الأقسام المختلفة بها، وأن تعدل الكلية هيكلها بما يتلاءم مع رسالتها، وأن تتوافق سياستها ولوائح العمل بها مع استراتيجيتها التي تؤكد على معايير الجودة والتميز.

ب. فهم رؤية الكلية ورسالتها وخططها بين جميع الأطراف المعنية (الداخليين والخارجيين) المعنيين بالكلية، وتوحيد جهودهم نحو تحقيق رؤية الكلية.

ج. نشر ثقافة تنظيمية داعمة لتفعيل معايير التميز بكلية التربية، حيث تعد الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية لتحديد نجاح أو إخفاق الاستراتيجية المقترحة.

د. تهيئة مناخ صحي لتفاعل الأفراد، والأفكار، والموارد، والنظم، والقيادة، بطريقة تضمن استثمار جميع البدائل الممكنة للتعامل مع الأزمات، ويشجع الأفراد ويحفزهم على تبادل المعرفة والأفكار، بما يؤدي إلى تحقيق أداء يفوق الأداء المتوقع.

هـ. توافر بيئة تنظيمية تتسم بالتعاون وتقوم على الاحترام والثقة المتبادلة، ومشجعة على بناء الخبرات والتعلم من خلال فرق جماعية تعاونية.

و. توافر برامج التنمية المهنية المستدامة لكافة العاملين بالكلية، تساهم في اكسابهم المهارات الأساسية الجديدة المرتبطة بالجودة والتميز.

ز. توافر نظم متطورة للتقني ومعايير واضحة ومحددة للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، تضمن تركيز الانتباه على توفير الخدمة التعليمية بأكبر فعالية وكفاءة.

(٤) متطلبات مادية:

أ. توافر مباني وقاعات تدريسية مجهزة بالأدوات والمعدات اللازمة لتحقيق الجودة في المنتج التعليمي.

ب. توافر مكتبة رقمية حديثة ومتطورة داعمة للتعليم الذاتي وتحقيق النمو المهني لكافة العاملين بالكلية .

ج. تقديم حوافز معنوية ومادية مجزية للأفراد وفرق العمل المتميزة؛ الذين يحصلون على جوائز دولية أو محلية أو الذين ينشرون أبحاثهم في مجلات عالمية ذات معامل تأثير مرتفع.

(٥) متطلبات تكنولوجية:

أ. توافر بنية تحتية تكنولوجية قوية ومتطورة داعمة لجهود الكلية نحو تحقيق التميز، وتحقيق الجودة في مخرجاتها، والتميز في خدماتها، وذلك من خلال عقد الشراكات مع المؤسسات والشركات المتخصصة في هذا المجال.

ب. تطوير قدرات ومهارات كافة العاملين بالكلية (أعضاء هيئة التدريس - وإداريين) على الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يحقق الجودة والتميز في العمل، وتلبية رغبات المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها الكلية.
ثامناً: معوقات تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان وكيفية مواجهتها:

- هناك عدد من الصعوبات التي قد تعوق نجاح تطبيق الاستراتيجية المقترحة، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أثناء وضع الخطة وتنفيذها، ومنها مايلي:
١. وجود قوي معارضة للتغيير داخل الكلية، نتيجة ضعف الوعي بأهمية تفعيل التميز ودوره في تحسين الأداء الجامعي لديها، أو قد تكون مقاومة التغيير ناتجة عن حرص تلك القوي على بقاء مصالح شخصية أو الخوف من فقد امتيازات معينة من الاستقرار الوظيفي، وللتغلب على ذلك يتم عقد الندوات وورش العمل للتوعية بأهمية التميز وتفعيله داخل كلية التربية مما يؤدي إلى رفع مستوي الوعي لدى الأطراف والأقسام المختلفة بضرورة تطبيقه.
 ٢. ضعف مشاركة الأفراد العاملين في عملية التغيير، مما يؤدي إلى إيجاد فجوة بين القيادة الجامعية والعاملين في المستويات الدنيا، ويؤدي -أيضاً- إلى مقاومة التغيير، وللتغلب على ذلك يجب على القادة معرفة أسباب مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين، والعمل على اقناعهم بأهمية المشاركة في إحداث التغيير وذلك لقيمته في تحسين الأداء المؤسسي للكلية والجامعة ككل.
 ٣. انخفاض مستوي كفاءة الجهاز الإداري بالكلية، مما يقلل من فرص تحقيق التميز بالكلية، وللتغلب على ذلك يجب الاهتمام بتدريب وتنمية قدرات الكوادر الإدارية بالكلية واكساب العاملين المعرفة والمهارات والخبرات الإدارية للاستفادة منها في تفعيل التميز.
 ٤. نقص التمويل اللازم لتحسين البحث العلمي، وللتغلب على ذلك يجب البحث عن مصادر تمويل بديلة واستثمار موارد الكلية المادية بشكل صحيح.
 ٥. مشاركة الأطراف الخارجية في إعداد رؤية ورسالة كلية التربية، وهو ما يتوافق مع تحقيق الجودة والتميز ينطوي على إشكالية تتمثل في؛ أن هؤلاء المشاركين من خارج المجال التعليمي والجامعي يأتون بخبراتهم التي تخص مجالات عملهم المختلفة وتفننوا لخبرات العمل الجامعي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال البرامج التدريبية التي يمكن أن تساعد هؤلاء المشاركين على فهم طبيعة العمل الجامعي وما يحكمه من قوانين ولوائح منظمة للعمل.

المراجع العربية

١. رضا إبراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠١٢.
٢. عرفات جبر: الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ٢٠١٠.
٣. سمية عباس الربيعي: صناعة المعرفة والاعتزاز الوظيفي وتأثيرها في الأداء المتميز - دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية ببغداد، ٢٠١٥.
٤. نوره بنت عبد الله العصيمي: "تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي - تصور مقترح"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد ١٩، الجزء ٨، ٢٠١٨.
٥. أحمد محمد عبد السلام الأشقر، وأحمد عبد الفتاح الهنداوي: "تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء الثالث، العدد ١٧٥، أكتوبر ٢٠١٧.
٦. أحمد محمد عبد السلام الأشقر، وأحمد عبد الفتاح الهنداوي: مرجع سابق.
٧. صابرين عماد عرفات أبو لبدة: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، ٢٠١٨.
8. Klara Szabo: "Quality in Higher Education Reconsidered: The SPEAQ Project - The Third International Conference on e-learning (e-learning - 2012)", 27- 28 September 2012, Belgrad, Serbia, 2012, P.94.
٩. عماد محمد عطيه: "استراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها في دراسة على كلية التربية جامعة أسوان"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٤١، يوليو ٢٠١٥.
١٠. عطيه منصور عبد الصادق، عاشور إبراهيم الدسوقي: "التقويم الذاتي لأداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية مدخل للجودة والاعتماد المؤسسي - دراسة حالة"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، الجزء ٢، العدد ٩٥، يوليو ٢٠١٣.
١١. وليد إبراهيم قنديل: مشكلات الاعتماد المؤسسي لكليات التربية وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٢.
١٢. شلاش بن مقل شلاش الضبعان: استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٦.

١٣. على السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
١٤. مهند مولود الدويبسية: أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة الليبية الإفريقية للطيران في الفترة ٢٠١١ - ٢٠١٦، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠١٦.
١٥. أحمد بدح: "درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية"، مجلة اتحاد الجامعات، العدد المتخصص ٤، ٢٠٠٧.
١٦. فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، ط٢، ٢٠٠٢.
١٧. محمد عبد الرازق إبراهيم: منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
١٨. وسام عبد القادر الفقهاء: "تبنى استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي - جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول بعنوان: "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن، ٢٠١٢.
١٩. شرف إبراهيم الهادي: "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد ١١، ٢٠١٣.
٢٠. يوسف رزق عبد الله السوس: درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٥.
٢١. ليلي نشأت على الشعار: مدي ملاءمة نموذج برنامج مراكز التميز في تحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، ٢٠١٨.
٢٢. فهد حميد محمد الثقفي: "واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٥٧، يناير ٢٠١٩.
٢٣. عبد الجواد السيد بكر وآخرون: "التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مجلد ١٩، العدد ٩٢، ٢٠١٩.
24. Dawn Ringrose : Organizational Excellence, **Global Encyclopedia of Administration, Publicpolicy and Governance**, Springer International Publishing Switzer Land, 2016, Pp.1-9.

25. Jaroslav Nenadal & David Waloszek & Others: **Organizational Excellence: Approaches, Models and their Use at Czech Organizations**, Quality Innovation Prosperity, 2018.
26. Dima Waswas & Mustafa Jwaifell: The role universities's Electronic Management in Achieving organizational Excellence : Example of Al Hussein Bin Talal university, **World Journal of Education**, Vol.9, No.3, 2019, Pp.53- 66.
27. Mohammad Javad Ershadi: "Investigating the role of strategic thinking in establishing Organizational excellence model", **The TQM Journal**, Vol.31, No.4, 2019, Pp.620- 640.
28. Mohammad Salem Al- Amarat: The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafia Technical University Practice the Requirement of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members, **World Journal of Education**, Vol.9, No.3, 2019, Pp.9- 21.
٢٩. عماد محمد محمد عطيه: مرجع سابق.
٣٠. راضى على كامل: تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع٥٣، يوليو ٢٠١٨.
٣١. على صالح حامد جوهر: متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي، **مجلة القراءة والمعرفة**، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع٢٠٧، يناير ٢٠١٩.
٣٢. ميادة محمد فوزي الباسل وآخرون: متطلبات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي NCATE لدعم تنافسية كليات التربية في مصر، **مجلة الثقافة والتنمية**، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س٢٠، ع١٥٣، يونيو ٢٠٢٠.
٣٣. وائل وفيق رضوان ورائيا وصفي عثمان: تطوير كليات التربية في مصر لتلبية متطلبات التعليم الريادي على ضوء تجارب بعض الدول، **مجلة كلية التربية**، جامعة بور سعيد، ع٣٦، أكتوبر ٢٠٢٠.
٣٤. رمضان عبد الحميد الطنطاوي: "تصور مقترح لتطوير كليات التربية بالجامعات المصرية: رؤية مستقبلية"، **مجلة كلية التربية بدمياط**، جامعة المنصورة، مج٧٧، أبريل ٢٠٢١.
٣٥. إبراهيم عباس الزهيري وحسنية حسين عبد الرحمن: "دراسة الحالة كمدخل منظومي"، ورقة عمل مقدمة في الندوة العلمية الأولى لقسم التربية المقارنة بعنوان: الاتجاهات المعاصرة في مجال التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠٢٠.
٣٦. فتحى درويش عشبية: "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، من ١٧- ١٩ نيسان ٢٠٠٠، ٢٠٠٠.

٣٧. عابدة فؤاد عباس: "إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة المعلومات بالتعليم الجامعي باليمن"،
مجلة التربية، العدد ٦، السنة ٥، ٢٠٠٢.
٣٨. رضا إبراهيم المليجي: مرجع سابق.
٣٩. ياسر ميمون عباس: "تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية"، المجلة الدولية لضمان الجودة،
عمادة البحث العلمي، جامعة الزرقاء، المجلد ١، العدد ٢، ٢٠١٨.
٤٠. هناء محمود القيس: فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي - الساليب والممارسات، عمان:
دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
٤١. عبد العزيز أحمد داوود: إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم، الكويت: مكتبة
الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
٤٢. عبد العزيز أحمد داوود: مرجع سابق.
٤٣. تغريد عيد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية،
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل بفلسطين، ٢٠٠٩.
٤٤. عبد المحسن النعساني: "نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم
العالي"، الملتقى العربي لتطوير أداء آليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، سوريا من ١١ -
١٣ آذار، ٢٠٠٣.
45. Egan Steve: "Embracing Excellence in Education", Shef Field Hallam
University, 2003.
٤٦. إيهاب عبد ربه سهمود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج
الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا،
جامعة الأقصى، ٢٠١٣.
٤٧. أحمد محمد عبد السلام الأشقر، وأحمد عبد الفتاح الهنداوي: مرجع سابق.
٤٨. نايف على عاصي: تأثير سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تميز الأداء
المنظمي - دراسة استطلاعية تحليل في جامعة بابل، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة
المستنصرية ببغداد، ٢٠١٤.
٤٩. أمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة: نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي -
دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية
التربية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤.
٥٠. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، متاح بـ:

www.efqm.org,10/10/2020

51. Porter, L. & Tanner, S.: *Assessing Business Excellence*, Second
edition, Oxford: Publishing Elsevier Butter worth Heinemann, 2004.

٥٢. نشأة نموذج وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية، متاح بـ :
www.nist.gov
٥٣. بدر سليمان عبد الله آل مزروع: بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠.
54. **Baldrige National Program**, 2008, P.1
55. Eygelaar,S.J.D:**The Application of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellence, Doctoral Dissertation**, South Africa: Rand Afrikaans University, 2004.
٥٦. إبراهيم الملجي: مرجع سابق.
٥٧. ليلي نشأت الشعار: مرجع سابق.
٥٨. محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر: "معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة"، **مجلة التربية المقارنة والدولية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ٢، العدد ٤، ٢٠١٦.
٥٩. محمود عطا محمد على: "تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي"، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، مجلد ٢٩، العدد ١١٦، أكتوبر ٢٠١٨.
٦٠. محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر: مرجع سابق.
61. Ng,P.T & Chan,D.: "A comparative Study of Singapore's School Excellence Model with Hong Kong's School", **International Journal of Educational Management**, Vol.6, No.22, 2008.
62. Tee,Ng.: "The Singapore School and the School Excellence Model", **Educational Research for Policy and Practice**, No.2, 2013.
63. Ng,Pak: "Form School to Economy : Innovation and Enterprise in Singapore", **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Vol.3, No.11, 2016.
٦٤. نهلة محمد لطفي: "التميز في الأداء برياض الأطفال في ضوء بعض النماذج الدولية- دراسة ميدانية بشرق القاهرة"، **المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال**، جامعة المنصورة، المجلد ٤، العدد ٣، ٢٠١٨.
٦٥. رؤية كلية التربية ورسالتها، متاح بـ :
www.edu.aswu.edu.eg/dean-word/
٦٦. كلية التربية: الصفحة الرئيسية (نشأتها)، متاح بـ :
edu.aswan.edu.eg/Arabic/pages/default.aspx
٦٧. كلية التربية: أهدافها، متاح بـ :
- [ar.wikipedia.org/wiki/\(\(جامعة_أسوان\)\)_كلية_التربية](http://ar.wikipedia.org/wiki/((جامعة_أسوان))_كلية_التربية)
- edu.aswan.edu.eg/Arabic/pages/default.aspx

٦٨. عبد الرحمن تمام أبو الريش: التراث والعولمة، القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والنشر، ١٩٩٩.
٦٩. لين أولسن: ثورة في التعليم من المدرسة إلى العمل، ترجمة: شكري عبد المنعم مجاهد، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ٢٠٠٠.
٧٠. إبراهيم السيد صلاح الدين: "أثر العولمة على التعليم الجامعي في مصر: دراسة تطبيقية على جامعة القاهرة"، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والاستشارات والتطوير، مج ٢٤، ع ١، يناير ٢٠٠٦.
٧١. على عباس يوسف: إمكانيات تفعيل السوق العربية المشتركة وأفاقها المستقبلية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
٧٢. على بن محمد جميل دويدي: "استشراف التعلم الإلكتروني في برامج التعليم عن بعد بجامعة المملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ٦٩، أكتوبر ٢٠١٠.
٧٣. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥.
74. Rob Sharkie: " Knowledge Creation and its Place in the Development of Sustainable Competitive advantage", **Journal of Knowledge Management**, Vol.7, No.1, 2013.
٧٥. مجلس الوزراء: تجارب دولية خاصة بقضية التعليم، مركز المعلومات واتخاذ القرار، ٢٠٠٤.
٧٦. ضياء الدين زاهر: جامعاتنا العربية في مطلعلفية الثالثة تحديات وخيارات، كراسات مستقبلية، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٠.
٧٧. فوزية محمد محمود: تطوير سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٤.
- وزارة التعليم العالي: "الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي"، المؤتمر القومي للتعليم العالي، القاهرة، في الفترة من ١٣-١٤ فبراير، ٢٠٠٠.
٧٨. عبد الفتاح عبد الرحمن، ومروة حجازي: "ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية وسبل التغلب عليها"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣٤، ع ٢، ٢٠١٠.
٧٩. فاروق جعفر عبد الحكيم: "ثورة ٢٥ يناير ومستقبل التعليم في مصر تحديات- الواقع وآليات المستقبل"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ٧٨، ٢٠١٣.
٨٠. موسى على الشرفاوي: "تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة- الواقع والإشكاليات"، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع ٣، سبتمبر ٢٠٠٣.
٨١. فوزية محمد محمود: مرجع سابق.

٨٢. عبد الفتاح عبد الرحمن، ومروة حجازي: مرجع سابق.
٨٣. بدر بن جويعد العتيبي: "الاحتياجات التنموية لاستقلالية الجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠"، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، ع١٢ع، ج٤، ٢٠١٩.
٨٤. نفس المرجع السابق.
85. Margret Hadderman: School – Based Budgeting, ERIC, No.131, Available at:
www.databases/eric.digest/index, Accessed at 10/7/2022
٨٦. عادل بن عبد الجهنبي: "معوقات برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية: دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع١٩ع، ج١، ٢٠١٨.
٨٧. منيرة بنت نايف العتيبي: "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء معايير الجودة النوعية"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع١٩ع، ج٣، ٢٠١٨.
٨٨. رضا إبراهيم المليجي: "الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس مدخل لحوكمة الجامعات المصرية"، المؤتمر العلمي العربي السادس: التعليم.. وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي، الجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون مع كلية التربية ببها، مج٢، ٢٠١٣.
٨٩. على السيد الشخبي، وشاكر محمد فتحي: "الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية"، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – إدارة التربية، مج٣٤، ديسمبر ٢٠١٥.
٩٠. رانية بنت محمد بن ضيف الله القرشي: "علاقة الثقافة التنظيمية بالحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كنيستي التربية في جامعتي أم القري والطائف"، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع٦١، ج٢، يناير ٢٠١٨.
٩١. عمير بن سفر الغامدي: "الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالإنتاجية البحثية لعضو هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة أم القري"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج٥٥، ٢٠١٨.
٩٢. رضا سميح أبو السعود: "تطوير نظام القبول بالجامعات المصرية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة"، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع١٩، ٢٠١٩.
٩٣. رضا سميح أبو السعود: المرجع السابق.

٩٤. سعيد حجال: "تأثير فعالية فرق البحث وفق نموذج " T7 " علي تحسين جودة البحث العلمي في الجزائر: دراسة على فرق مشاريع بحث التكوين الجامعي " PRFU " في جامعة خنشلة- الجزائر"، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي على كافي بتتدوف، مج٧، ١٤، أبريل ٢٠٢١.
٩٥. هشام عمر جلمبو: " دور البحث العلمي في تحسين جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية"، أعمال مؤتمر البحث العلمي: مفاهيمه، أخلاقياته، توظيفه، الجامعة الإسلامية بغزه، ٢٠١١.
٩٦. حسن محمد السوداني: " معوقات البحث العلمي في الوطن العربي والعراق، مؤتمر الرؤيا المستقبلية للنهوض بالبحث العلمي في الوطن العربي، أريد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة اليرموك، ٢٠١١.
٩٧. عايدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: كليوترا للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
٩٨. راشد بن سليمان ومحمد عبد الحميد لاشين ووجيه ثابت العاني: العمل التطوعي والتنمية البشرية المستدامة" آليات التفعيل وقياس القيمة المضافة- رؤية استراتيجية"، الأردن: دار عمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
٩٩. نفس المرجع السابق.
١٠٠. حاتم بن صلاح أبو الجدائل: الإدارة الاستراتيجية- المفاهيم والأسس، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ٢٠٠٨.
101. Helms M.M.: **Encyclopedia of management**, 5th ed., New York, Thomson Gale, 2006.
102. Bruce R. Barrigder: Strategic Thinking and the Strategic Management Process, University of Central Florida, available at:
www.bus.ucf.edu/barrigder/SLIDES/SBDC-class%201.ppt. accessed 20/7/2022
١٠٣. وائل محمد صبحي، وطاهر محسن منصور: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية: المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
١٠٤. مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
١٠٥. رفعت رستم: التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، الجودة في التعليم العالي، ع١، مج١، ٢٠٠٥.
- محمد المحمدي الماضي: الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: جامعة القاهرة، ط٦، ٢٠٠٦.
106. Hiriyappa B.: **Strategic Management For chartered Accountants**, India, New Age International Pvt Ltd Publisher, 2008.



107. Hanafizadeh P., Ravasan A.: AMackinsey 7s model-Based Frame Work for ERP readiness assessment, **International Journal of enterprise information system**, Vol.7, No.,4, 2011.
108. Thompson A., Strick Land A., & Gamble J.: **Crafting and excuting strategy: the quest for competitive advantage**, 14th ed, New York, MCGraw-Hill, 2006.
109. Neamtu A.C & Neamtu L.: Combinations of strategic alternatives for conditions of everymarket, **2nd.World conference on Business economic and management**, WCBEM, procedia- social and Behavioral science, No.109, 2014.
110. Wilson R. & Gilligan C.: **Strategic marketing management: planning implementation and control**, 3red.ed, New York, Elsevier Butter worth-Heinemann, 2015.
١١١. محمود السيد أبو النيل ومحسن لطفي: **مبادئ الإحصاء في العلوم الاجتماعية والانسانية**، القاهرة: بدون ناشر، ٢٠٠٥.
١١٢. أحمد ماهر: **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية**، الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
113. Lyndsay Swinton: How To Do ASWOT Analysis: Strategic Planning Made Easy, Available at:
www.mftrou.com, Accessed at 15/5/2022