

## رأس المال البشري والتميز الإداري بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية

بحث مقدم من الباحثة  
شيماء سيد عبد الموجود محمود

إشراف

د/ سميحة علي مخلوف

أ.د. /إبراهيم عباس الزهيري

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد  
كلية التربية - جامعة الفيوم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة حلوان

### ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى تفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية، وذلك من خلال عرض الأسس الفكرية لرأس المال البشري والتميز الإداري، والوقوف على واقع دور رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية من خلال عرض المهام الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وأهم المعوقات التي تحول دون أداء مهامهم، وصولاً إلى المتطلبات اللازمة لتفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية، وكانت الفئة المستهدفة من البحث هي القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلص إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، التميز الإداري، القيادات الأكاديمية، الجامعات المصرية.

**Abstract:**

The current research aims to activate the role of human capital to achieve administrative excellence in Egyptian universities, by presenting the intellectual foundations of human capital and administrative excellence, and to determine the reality of the role of human capital in achieving administrative excellence in Egyptian universities by presenting the administrative tasks of academic leaders in Egyptian universities and most importantly The obstacles that prevent the performance of their duties, up to the necessary requirements to activate the role of human capital to achieve administrative excellence in Egyptian universities, and the target group of research was academic leaders in Egyptian universities, and the research used the descriptive analytical approach, and concluded a set of requirements necessary to activate the role of human capital To achieve administrative excellence in Egyptian universities.

**Keywords:** Human Capital, Administrative Excellence, Academic Leaders, Egyptian Universities.

## المقدمة:

يشهد العالم في الوقت الراهن العديد من التغيرات والتحديات التي تتسم بالتعقيد والتغيير بما انعكس على أداء المؤسسات الجامعية، الأمر الذي قد يؤثر على فاعلية تلك المؤسسات وكفاءتها إن لم يكن لديها قائد قادر على مواجهة تلك التغيرات بما يسهم في تحقيق تطوير الجامعة وتميزها، وتحسين وضعها التنافسي محلياً وعالمياً.

ويعد السعي إلى التميز الإداري من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال الإدارة، وينظر إلى التميز الإداري على أنه سمة أساسية من سمات المنظمات الإدارية الناجحة ويشير إلى القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة، وتجنب الوقوع في الخطأ وذلك من خلال وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ السليمين والتقويم المستمر (عبد العزيز سليم، محمد السعيد، ٢٠١٧: ٧).

فهو يعبر عن حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات عالية من الأداء، ويتطلب إحداث تغييرات جذرية في المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ووجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء الإداري المتميز، وبناء ثقافة التميز بالمؤسسة، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع تغيرات العصر (دينا حامد، محمد فكري، ٢٠١٨: ١٥٩-١٦٠).

وينطوي التميز الإداري على جانبين أولهما تميز الإدارة وثانيهما تميز القائد الإداري والتميز يعني الابتكار والإتيان بما هو مختلف عن المنافسين الآخرين، والتخلي عن كل ما هو قديم والتوصل إلى كل ما هو جديد في أساليب الإدارة (علي الضلاعين، ٢٠١٨: ٤٢٠)، فهو حالة يعبر بها القائد الإداري عن نفسه، ويعتبر نتيجة أساسية للتفوق والكفاءة التي يتمتع بها قادة المؤسسات فهم صناع التميز (سامح عمر، ٢٠١٣: ١٣).

ويمكن القول أن الثروة الحقيقية للمؤسسات الجامعية تتمثل بصفة أساسية في رأس مالها البشري، فالمؤسسات تقاس بحجم ما لديها من موارد بشرية قادرة على أداء

الأعمال المنوطة بهم بكل دقة ومهارة (أحمد أرناؤوط، ٢٠١٧: ٣٤٠)، وقد تصبح الموارد البشرية بالمؤسسات مهما بلغ عددها مجرد أصفار ما لم يحمل أصحابها عقولاً تفكر وتبدع وتبتكر (كمال عبد الوهاب، ٢٠١٦، ٢٧)، وتعد القيادة هي جوهر العملية الإدارية وترجع أهمية مكانتها من كونها تقوم بدور أساسي يشمل جميع الجوانب المرتبطة بأداء المؤسسات، فهي تعد عنصراً أساسياً ومحوراً هاماً ترتكز عليه مختلف أنشطة المؤسسة (هالة فوزي، ٢٠٢٠: ٣٤٥).

فالقائدات الإدارية الفعالة لها دور بارز في تحقيق تميز المؤسسات؛ نظراً لتأثير القادة على باقي عناصر المؤسسة، وتقوم القيادة الإدارية بدور محوري في صياغة أهداف وغايات المؤسسة، وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية؛ وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم آليات تميز المؤسسات (علي السلمي، ٢٠١٤: ٢٥٢)، فهي حجر الزاوية في تنمية قدرات الأفراد، وتوجيههم نحو التميز والإبداع، من خلال تميزها بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد البعيد عن التقليد، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد، ودعم الاتصالات بمختلف مستويات المؤسسة؛ لتسهيل تبادل المعلومات ومناقشتها والوصول إلى المقترحات وابتكار الحلول لما يواجهونه من مشكلات (مجدي لطفى، ٢٠٢١: ٢٦).

وتشغل القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية موقعاً هاماً في الهيكل التنظيمي للجامعات، من خلال ما تقوم به من مهام ومسؤوليات وممارسات إدارية فعالة من شأنها الارتقاء بمستوى الجامعة وحشد الجهود لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة والفاعلية، ومواجهة التحديات والتهديدات المحيطة بالجامعة والتي قد تؤثر على بقائها وتطورها ومن ثم تميزها، فالتميز الإداري لا يأتي صدفة وإنما يتحقق بحشد الجهود واستثمار قدرات ومهارات كافة العاملين بالمؤسسة على

كافة المستويات، من هذا المنطلق استهدف البحث الحالي القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية لتحقيق التميز الإداري بتلك الجامعات.

### مشكلة البحث:

انطلاقاً من واقع الجامعات المصرية يوجد العديد من المعوقات التي تعوق القيادات الأكاديمية عن أداء دورهم بالكفاءة المنشودة، ولعل من أهم هذه المعوقات أن الجامعات لم تُمنح حرية العمل في مباشرة اختصاصاتها؛ ولكنها أخضعت لسلطة المجلس الأعلى للجامعات كسلطة فوقية وأداة لتنميط الجامعات وتحجيم قراراتها وتعديل لوائحها الداخلية، فضلاً عن أنها لم تحظى حتى الآن بصلاحيات اختيار شكل التنظيم أو الهيكل المتوائم مع أهدافها؛ بل تخضع في هذا الشأن للرقابة والتفتيش الفني من قبل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الذي يختص بالسلطة النهائية لاعتماد الهياكل التنظيمية للجامعات، فخضعت الجامعات للعديد من الأجهزة الرقابية دون أن يكون هناك تنسيق بين أدوارها في رقابتها على الجامعات، فظهرت الحاجة لتغيير التشريعات الحاكمة لمنظومة التعليم العالي لإعطاء سلطات حقيقية للقيادات تمكنهم من إحداث التغيير المطلوب لتحسين الأداء (مجدي لطفي، ٢٠٢١: ١٠٣-١١١).

وتعاني الجامعات المصرية من العديد من المشكلات التي تؤثر في كفاءتها الداخلية، فالنمو الكمي لم يواكبه تطوير كفي، كما أن محاولات الإصلاح الكثيرة قد غلب عليها التفكير التقليدي، واتسمت بطابع النقل والاستعارة بدلاً من التجديد والابتكار والملائمة للبيئة المصرية، وهناك قصور كبير في تنفيذ استراتيجيات الجامعات المصرية، فعدم نجاح المديرين التنفيذيين في الإدارة لم يكن بسبب الاستراتيجية الضعيفة ولكن بسبب التنفيذ الضعيف للاستراتيجية (أسامة محمود، ٢٠١١: ١٤-١٥).

وبالنظر إلى واقع العلاقات الإنسانية بالجامعات المصرية فهناك بعض أوجه القصور المتمثلة في الفردية والانعزالية وغياب العمل الجماعي المنظم وضعف روح

الفريق، والتحكم والتسلط وفرض الإرادة والرأي خاصةً فيما يتعلق بالمسائل الفنية والتكنولوجية، والتعالى الذى يؤدى إلى النفور والتباعد فىقل التعاون ويضعف الإنجاز (مجدى لطفى، ٢٠٢١: ١١٢-١١٣).

وأوضحت استراتيجية تطوير التعليم العالى بمصر التى وضعتها وزارة التعليم العالى من نتائج تحليل الوضع الراهن للمؤسسات الجامعية أن أهم نقاط الضعف فى البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية والتى تؤثر بشكل كبير فى الأداء الإدارى تكمن فى تقادم الهياكل التنظيمية بما لا يواكب طبيعة العصر وتطوره السريع، ضعف الروابط بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل، ضعف الحوافز لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة، قصور ملحوظ فى الموارد المالية بمؤسسات التعليم العالى وجمود اللوائح وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالى فى مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠: ٧٨).

ونظراً لأهمية دور القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية فى تحقيق تميزها الإدارى، بما يؤهلها إلى المنافسة فى وقت أصبح فيه نجاح الجامعة مرهون بما يديه قادتها من تميز فى إدارتها، حاول البحث الحالى الإجابة على الأسئلة التالية.

#### أسئلة البحث:

حاول البحث الحالى الإجابة على السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن تفعيل دور رأس المال البشرى لتحقيق التميز الإدارى بالجامعات المصرية؟

وتفرعت من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأسس الفكرية لرأس المال البشرى بالجامعات المصرية؟

٢. ما الأسس النظرية للتميز الإدارى بالجامعات المصرية؟

٣. ما واقع دور رأس المال البشرى فى تحقيق التميز الإدارى بالجامعات المصرية؟

٤. ما متطلبات تفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية؟

#### أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. عرض الأسس الفكرية لرأس المال البشري بالجامعات المصرية.
٢. عرض الأسس النظرية للتميز الإداري بالجامعات المصرية.
٣. الوقوف على واقع دور رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية.
٤. وضع المتطلبات اللازمة لتفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية.

#### أهمية البحث:

استمد البحث أهميته من الاعتبارات الآتية :

١. أهمية رأس المال البشري بالجامعات المصرية لما لديه من مهارات وقدرات متميزة، وما يمثله من قوة قادرة على تحسين تنافسية تلك الجامعات على المستويين المحلي والعالمى.
٢. أهمية الفئة التي تناولها البحث الحالي وهي القيادات الأكاديمية والتي تعد واحدة من أهم الركائز الأساسية التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية وتنفيذ خططها.

٣. قد تفيد نتائج هذا البحث القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في تحقيق التميز في ممارساتهم الإدارية بما يمكن الجامعة من تحقيق أهدافها، وتطوير أدائها، وتنفيذ خططها الاستراتيجية.

٤. إلقاء الضوء على أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل دور رأس المال البشري بالجامعات المصرية، وأهم المعوقات التي قد تحول دون أداء هذا الدور، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية.
٥. حدة المنافسة التي تواجهها الجامعات المصرية بما يُلزم تبني أساليب إدارية حديثة تجعلها قادرة على المنافسة.

#### حدود البحث:

- **حدود موضوعية:** اقتصر البحث على تفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية، وذلك من خلال تناول الأسس الفكرية لرأس المال البشري والتميز الإداري، وواقع مهام ومسؤوليات القيادات الأكاديمية في إدارة الجامعة وأهم المعوقات التي تحول دون أداء مهامهم ومسؤولياتهم.
- **حدود بشرية:** اقتصر البحث على القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية والمتمثلة في رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام بها.

#### مصطلحات البحث:

عرض البحث عدة مصطلحات وفيما يلي عرض لهذه المصطلحات:

#### ١. رأس المال البشري: **Human Capital**

يعرف رأس المال البشري اصطلاحياً بأنه "مجموعة المعارف والمهارات والجدارات التي يتمتع بها الافراد بالمنظمة والتي تمكنها من تحقيق الإبداعات المتميزة وحل المشكلات غير التقليدية ويتكون رصيده من المعرفة الضمنية" (حسن القرني، ٢٠٢٠: ٢٨٤)

ويعرف رأس المال البشري إجرائياً بأنه "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية والتي تمكنهم من أداء مهامهم بأعلى مستوى من الكفاءة والتميز".



## ٢. التميز الإداري: Administrative Excellence

يعرف التميز الإداري اصطلاحياً بأنه "القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق المؤسسة بها على نفسها وعلى الآخرين، وتجنب الأخطاء والانحرافات من خلال وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط الجيد والتنفيذ السليم والتقييم المستمر" (عبد العزيز سليم، محمد السعيد، ٢٠١٧: ٧)، كما يعرف بأنه "تلك الجهود التنظيمية المخططة والممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة" (علي الضلاعين، ٢٠١٨: ٤٢٠) ويعرف التميز الإداري إجرائياً على أنه "تلك الممارسات الإدارية الفعالة التي تقوم بها القيادات الأكاديمية؛ للوصول إلى مستويات عالية من الأداء الإداري المتميز تتفوق بها على نفسها وعلى الآخرين".

### منهج البحث:

يعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر مناهج البحث ملاءمةً لدراسة المشكلات التربوية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال عرض الأسس الفكرية لرأس المال البشري والتميز الإداري وواقع مهام ومسؤوليات القيادات الأكاديمية في إدارة الجامعة وأهم المعوقات التي تحول دون أداء مهامهم ومسؤولياتهم واستخلاص النتائج النظرية للوصول إلى أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل دور القيادات الأكاديمية لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية.

### الدراسات السابقة :

تتضمن الدراسات العربية والأجنبية وثيقة الصلة بموضوع البحث، وتم عرض الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية مرتبة من القديم إلى الحديث.

## أولاً: الدراسات العربية:

تتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

١. دراسة (أحمد أرنؤوط، ٢٠١٧). بعنوان "تصور مقترح لخطوات تحسين رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة رأس المال البشري وأهميته ومكوناته و ضمانات نجاحه والتحديات التي تواجهه، تحديد خطوات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، والكشف عن متطلبات إدارة رأس المال البشري ومعوقاته بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، والتوصل إلى تصور مقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على ضوء متطلبات تنميتها. واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي، وطبقت اداة الدراسة (استبانة) على عينة بلغت (١٨٣) من أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي (الحكومية والخاصة) بشمال سيناء.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضعف إدارة مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في تحقيق الإدارة الفعالة لرأس المال البشري، وضعف قدرتها على الاستفادة المثلى لرأس مالها البشري في تحقيق المزايا والقدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.

٢. دراسة (محمد حسن، ٢٠١٩) بعنوان "متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي - كلية التربية جامعة دمياط نموذجاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسس الاستثمار في رأس المال البشري، وتحليل واقع رأس المال البشري داخل كلية التربية بجامعة دمياط وأسس استثماره، وإبراز أهم المعوقات التي تحول دون الاستثمار الجيد لرأس المال البشري داخل كلية التربية بجامعة دمياط، وتحديد واقع التميز المؤسسي داخل كلية التربية بجامعة دمياط وأهم

المعوقات التي تواجهه، وتقديم تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة دمياط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن كلية التربية بجامعة دمياط لازالت في حاجة إلى مزيد من الجهود لدعم تميزها المؤسسي، ووجود العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستثمار الفعال في رأس المال البشري تمثلت في الازدواجية المعقدة بين المهام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والمهام الإدارية بما يعوق تحقيق التميز الإداري الفعال، البيروقراطية في اتخاذ القرارات والاعتماد على مركزية الإدارة، الخوف من العقاب والوقوع تحت المساءلة والمحاسبة لدى كثير من الكوادر الإدارية داخل الكلية، وغياب ثقافة الإبداع لغياب المناخ الداعم لها.

٣. دراسة (عواطف لافي، منى الفضيلي، ٢٠٢٠) بعنوان "واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة والكشف عن وجود اختلاف في واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بين وجهة نظر إداريات جامعة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التميز لدى الموظفات الإداريات من خلال تدريبهن وعقد ورش عمل لهن وإعتماد سياسة الترقية بناء على الكفاءة والإبداع وأن تدعم الجامعة سياسة التفويض بين المستويات الإدارية.

#### ٤. دراسة (شيماء البطران، ٢٠٢١) بعنوان "الإدارة الرقمية كآلية لتنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية على موظفي الإدارة بجامعة الفيوم".

هدفت الدراسة إلى دراسة دور الإدارة الرقمية في تحسين الخدمات الإدارية بالتعليم الجامعي وأثرها على رفع مستوى رأس المال البشري وذلك من خلال تحديد مستوى رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد العلاقة بين التحول إلى نظم الإدارة الرقمية وتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد الصعوبات التي تواجه التحول إلى نظم الإدارة الرقمية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الرقمية على تطوير العمل الإداري في جامعة الفيوم، ووجود انخفاض نسبي بمعرفة الموظفين بطبيعة الأنظمة المطبقة في كلياتهم.

#### ثانيا الدراسات الأجنبية:

تتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

#### ١. دراسة (Farid Qawasmeh, 2013) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري: دراسة حالة على جامعة جدارة".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري وتم قياس التميز الإداري بأربعة أبعاد هم (التميز الإداري، تميز الموظفين، تميز الهيكل، وتميز الاستراتيجية)، كما هدفت الدراسة إلى ربط الثقافة التنظيمية بالتميز الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وبخاصة أسلوب دراسة الحالة لجامعة جدارة بالأردن، وتم تطبيق استبانة على (٤٥٠) من الأكاديميين والإداريين بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أبعاد المناخ التنظيمي الداعم للتميز الإداري قد توافر في الجامعة موضوع الدراسة حيث المسؤولية الاجتماعية

التي تساعد في التعامل مع الضغوط التي تتعرض لها الجامعة والمجتمع على حد سواء، وإيجاد قيم مشتركة بين فرق العمل مع ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات.

٢. دراسة (Zlatea Ștefania, & Enacheb Cerasela, 2014) بعنوان

"الترابط بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى دراسة الترابط بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في الجامعات، وتحقيق التوافق بين الموارد البشرية والمنظمة التي ينتمون إليها، وذلك من خلال تحليل عناصر رأس المال البشري في المنظمة والاهتمام بتدريبهم وإكسابهم الخبرات والتجارب وتشجيع الإبداع والابتكار لديهم، وزيادة قدرة الجامعات على اجتذاب الموارد البشرية ودعم الثقافة التنظيمية لديهم.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارهم عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء التنظيمي، وضرورة القيام ببعض الدراسات المستقبلية التي تخص الموارد البشرية بالجامعات.

٣. دراسة (Katarzyna Szelagowska-Rudzka, 2018) بعنوان "إدارة

الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في بولندا".

هدفت الدراسة إلى تشخيص إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي البولندية، وذلك من خلال دراسة مكونات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بنظام إدارة الجامعة، والوصول إلى حلول لما يواجهه الموارد البشرية بإدارة الجامعة من مشكلات تعوقهم عن أداء مهامهم.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي البولندية لاتزال بحاجة إلى تحسين وذلك بدعم الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية بالجامعة، وزيادة الأجور والحوافز، وتحسين نظام تقييم الموارد البشرية بالجامعة والاهتمام بتدريبهم وتطوير أدائهم وذلك يتطلب تحسين نظام إدارة الجامعة وبناء رسالتها ورؤيتها واستراتيجياتها بما يناسب احتياجات تطوير رأس المال البشري بالجامعة،

واشراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وموظفيها في إدارة الجامعة (أسلوب الإدارة التشاركية).

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة يمكن استخلاص أنها أكدت على ضرورة الاهتمام برأس المال البشري بالجامعات المصرية واعتباره عنصراً أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي بها؛ لتحقيق قدرة تنافسية مستدامة على المستويين المحلي والعالمى، وهناك العديد من الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستثمار رأس المال البشري في تحقيق التميز، فاستثمار مهارات الموارد البشرية وتتميمها وتطويرها يساهم في تشكيل الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التميز الإداري.

وتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في عرض الأسس الفكرية لرأس المال البشري، والتميز الإداري، واختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في هدفه الرئيس وهو تفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية مستهدفاً القيادات الأكاديمية بتلك الجامعات، واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في فهم موضوع البحث، وبناء التصور النظري للبحث، وتحديد النواحي التي تم بحثها في موضوع البحث والبدء من حيث انتهى الآخرون، والرجوع لبعض المراجع ذات الصلة بموضوع البحث ، واختيار المنهج المناسب، وتوظيف نتائج الدراسات السابقة في تدعيم مشكلة البحث.

### خطوات البحث:

تناول البحث الحالي المحاور الآتية:

**المحور الأول:** عرض الأسس الفكرية لرأس المال البشري بالجامعات المصرية.

**المحور الثاني:** عرض الأسس النظرية للتميز الإداري بالجامعات المصرية.

**المحور الثالث:** الوقوف على الواقع النظري لدور رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية.

**المحور الرابع:** وضع المتطلبات اللازمة لتفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية.

**المحور الأول:** الأسس الفكرية لرأس المال البشري بالجامعات المصرية:

**أولاً: مفهوم رأس المال البشري:**

يعد مفهوم رأس المال البشري جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات النمو الاقتصادي، فالنمو الاقتصادي يعتمد على نوعية السكان والبشر يمثلون الازدهار الاقتصادي المتوقع، ورأس المال البشري يختلف عن رأس المال الطبيعي ورأس المال الآلي، حيث يمثل رأس المال البشري القدرة والمعلومات ذات القيمة الاقتصادية كما أنه مصدرًا قابلاً للتجديد، وليس هناك أي حدود نظرية لمخزونه بخلاف الأنواع الأخرى لرأس المال؛ لذا لزم الاستثمار في تعليمه وتدريبه وتنمية مهاراته التنظيمية والإدارية (سميحة مخلوف، ٢٠١٦: ١٧).

ويعرف رأس المال البشري بأنه "مجموعة المعارف الضمنية والصريحة، والكفاءات والقدرات التي يمتلكها العنصر البشري والتي اكتسبها من خلال التدريب والتثقيف والتعليم وتجارب الحياة" ( Biserka Komnenin & Dragana Pokrajcic, 2012: 107 )

كما يعرف بأنه "كل ما يزيد من إنتاجية الأفراد من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها من خلال العلم والخبرة" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٣: ٩٠)

ويعرف بأنه "القوة الحقيقية التي تضمن التفوق والتميز للمنظمات على المدى الطويل بما يؤهلها للمحافظة على مستوى متميز من الجدارة تؤهلها لخوض سباق التنافسية مع المنظمات المناظرة" (محمد حسن، ٢٠١٩: ١٠٦٠)

أما ما يتعلق بمفهوم القيادات الأكاديمية فيقصد بها ذلك "الشخص القادر على معرفة إمكانات المرؤوسين واستغلالها، وتوزيع المسؤوليات ووضع كل منهم في

المكان الذي يلائمه، وفرض احترامه عليهم، والحصول على ثقتهم وبث فكرة القوة والمساواة بينهم، وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة" (عاطف المكاوي، ٢٠٢٢: ٨٦) ويقصد بالقيادات الأكاديمية "القادة القادرون على التأثير في سلوك المرؤوسين وإقناعهم للقيام بعمل ما، وهي المتمثلة في رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ووكلائها، الذين لهم الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المؤسسة الجامعية والمحافظة عليها" (خالد الزيد، ٢٠١٣: ٣١)

### ثانيًا: مكونات رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من ثلاثة مكونات هي: (سميحة مخلوف، ٢٠١٦: ١٨)

١. الكفاءات: وهي مجموعة المعارف والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لممارسة مهنة معينة والتي تكتسب من خلال سنوات الدراسة الجامعية.
٢. التجارب والخبرات: والتي تضم مختلف الخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة.
٣. المعارف والمؤهلات: وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم والعمل.

ويضاف إلى ما سبق أن رأس المال البشري يتكون من جزئين أساسيين هما: جزء فطري يشمل مجمل الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرة التي تولد مع الفرد، وجزء مكتسب يمثل المعارف والكفاءات والمؤهلات والخبرات والتجارب المكتسبة (أحمد أرناؤوط، ٢٠١٧: ٣٥٩).

وتصنف المعرفة المرتبطة برأس المال البشري إلى أربعة مكونات أساسية هي: معرفة ماذا: وتعتبر عن معرفة الأفعال، معرفة لماذا: وتشير إلى الأسس والقوانين التي تحكم وتسير الأفراد والمجتمعات، معرفة كيف: وتشير إلى معرفة طريقة أداء الأعمال وكيفية توظيف المؤهلات والقدرات، معرفة من: وتعتبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين، أما المؤهلات والكفاءات المرتبطة برأس المال البشري فتصنف



إلى: **كفاءات الاتصال:** وتتمثل في مهارات الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة، **كفاءات فردية:** تعبر عن قدرة الفرد على تعلم العلم والنضباط الذاتي، **كفاءات العلاقات:** وتتمثل في روح الفريق وفن الإدارة، وهناك كفاءات أخرى ضرورية تتمثل في سهولة استعمال تقنيات الإعلام والاتصال والمعارف الضمنية والقدرة على حل المشكلات (أحمد أرناؤوط، ٢٠١٧: ٣٦٠).

### ثالثاً: أهمية رأس المال البشري:

تأتي أهمية رأس المال البشري بالجامعات بصفته أهم المحددات الاستراتيجية للأداء التنظيمي وقدرته على التأثير في بقاء الجامعة وتحسين تنافسيتها، فهو يمثل ميزة تنافسية للجامعة؛ لذا فالاهتمام برأس المال البشري أصبح قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي القائم، فهو يمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء الجامعة واستمرارها.

وتقاس درجة تطور المؤسسات بما تملكه من أفراد مبتكرين ومبدعين لديهم القدرة على تحقيق التميز وتقوم رؤية المؤسسة لمواردها البشرية على مجموعة من الأسس هي: (أحمد أرناؤوط، ٢٠١٧: ٣٥٨-٣٥٩)

١. كون المورد البشري مصدرًا رئيسيًا للأفكار وأداة رئيسية لتنمية قدرات المؤسسة التنافسية.

٢. النظر لمشاركة العقل البشري وطاقاته الذهنية باعتبارها مصدرًا أساسيًا للمعرفة ولتنمية القدرات الابتكارية ومن ثم تحويل الأفكار لخدمات تلبى رغبات المستفيدين.

٣. أن ما يتوفر للمؤسسة من مزايا تصبح دون فائدة ما لم يتوفر قوى بشرية لديها القدرة على الإبداع والابتكار.

٤. تنمية الأفراد واستثمارها تمثل العنصر الفعال في تحسين الأداء.

## وتأتي أهمية رأس المال البشري بالجامعات المصرية من أهمية القيادات الأكاديمية نفسها والتمثلة في:

١. توجيه الجامعة نحو تصميم وتنفيذ استراتيجياتها؛ فالفائد هو العنصر الحاكم في النجاح التنظيمي فالقرارات الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف تؤخذ عن طريق القائد.

٢. تحديد الممارسات الملائمة التي يتحقق بها التميز الإداري وتوجيه الجامعة نحو التنافسية. (سيد جاد الرب، ٢٠١٣: ١٣)

٣. التأثير في سلوك العاملين، في ظل بيئة تتسم بالغموض وعدم التأكد، من خلال ما يقومون به من ممارسات تطبيقية وتبنيهم لثقافة الحوار.

٤. تحقيق التوازن الاستراتيجي والتوافق بين حاجات الأطراف المختلفة.

٥. رسم الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها القائد في قيادته وأسلوبه الإداري، وتفويض السلطات، وتوزيع المهام.

٦. تعزيز الالتزام والمشاركة، والتأكيد على المبادئ الأخلاقية في العلاقات الداخلية بالجامعة.

٧. صناعة التفوق والتميز، فالقيادات الجامعية تمثل العقل الإداري والحكمة والإبداع. (عبد العامر، عبد القاهر المقرمي، ٢٠٢١: ١٢)

٨. تعتبر البوتقة التي ينصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

٩. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

١٠. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بالجامعة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم. (عاطف المكاوي، ٢٠٢٢: ٧٤)

١١. حلقة الوصل بين العاملين وخطط الجامعة وتصوراتها المستقبلية، وتنميتهم وتدريبهم.

١٢. مواكبة التغيرات المحيطة بالجامعة وتوظيفها لخدمة الجامعة، وتدعيم القوى الإيجابية بها، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان. (رشا سمر الدين، سوزان القرشي، ٢٠٢٠: ٥)

#### رابعًا: خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي: (سميحة مخلوف، ٢٠١٦: ٢٠-٢١)

١. الاستثمار في رأس المال البشري يعد استثمار في التعليم وزيادة التأهيل والتطوير والصحة الجسدية والنفسية.
٢. من الصعب قياس تغيرات رأس المال البشري التي تحدث نتيجة تغير النفقات بنفس دقة تغيرات رأس المال المادي.
٣. العطاء المتوقع من رأس المال البشري يخضع بدرجة كبيرة للإنسان نفسه، قدراته، معارفه، مهاراته.
٤. يتكون رأس المال البشري من جزئين أحدهما فطري والآخر مكتسب، وتعد المعارف والمهارات المكونات الأكثر أهمية في رأس المال البشري.
٥. يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري استثمار موارد مالية وتخصيص وقت وبذل جهد.
٦. يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، فرأس المال البشري يعتبر مصدرًا أساسيًا للدخل.
٧. يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج إلى تجديد، ولا يمكن نقل حقوق ملكية رأس المال البشري.

ويتسم رأس المال البشري بمجموعة أخرى من الخصائص المتمثلة في: (أسامة قرني، إبراهيم العتيقي، ٢٠١٢: ٢٤٠)

١. لا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء وصناعة وإدارة وتطوير ومن ثم المحافظة عليه، وفي حالة حسن إدارته داخل الجامعة يصبح بمثابة السلاح التنافسي لها ويضمن لها البقاء في عالم شديد التنافسية.

٢. يتسم بالندرة والتفرد، أي أن وجوده في مؤسسة بمثابة غيابه في المؤسسات الأخرى، من أجل تحقيق الاستفادة منه في خدمة أهداف المؤسسة التنافسية، فالمشكلة التي تعاني منها المؤسسات في ظل تصاعد المنافسة هي النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة وبالتالي يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة.

٣. غير قابل للتبديل؛ فلا يمكن تعويضه بمصدر آخر أو بما يماثله.

٤. يعتمد على إيجاد القيمة من خلال الأداء المتميز الذي ينعكس على تحقيق رضا العملاء.

٥. يتسم رأس المال البشري بطبيعته الضمنية والصريحة، حيث أن رأس المال الضمني يتمثل في الأفكار والمعارف والخبرات والمهارات الموجودة لدى الفرد والتي لا تنفصل عنه، في حين أن رأس المال الصريح يتمثل في نتاج رأس المال الضمني الذي ينفصل عن الفرد ويتحقق بشكل نتاج مادي ملموس أو غير ملموس.

وتتمثل أهم الخصائص التي تتمتع بها القيادات الأكاديمية واللازمة لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية فيما يلي: (Jan Gordon: 2002)

١. الإبداع: وهو ما يفصل بين الكفاءة والتميز، ويعد الشرارة التي تدفع إلى الأمام وتجذب انتباه العاملين، ويضيف الحماس في أداء العمليات.

٢. **الهيكل:** يحتوي الإطار والهيكل الذي يتم فيه العمل من خلال مجموعة من المعايير والإرشادات، والقائد النجاح هو الذي يستطيع قيادة الآخرين للعمل بفاعلية ضمن المعايير المحددة.
٣. **الحدس:** ويقصد به القدرة على المعرفة دون استخدام العمليات العقلانية، فالقائد المتميز ذو البصيرة الثاقبة قادر على الإحساس بما يشعر به الآخرون ويفكرون فيه فيستجيب لهم، وكلما كان حدس القائد قوي زادت قوته وتميزه.
٤. **المعرفة:** وجود قاعدة معرفية راسخة ومتكاملة يعد أمرًا ضروريًا في المؤسسات؛ حتى تتمتع بالشفافية وتركز على العاملين وما يحتاجون إلى تعلمه، بدلاً من التركيز على قواعد المعرفة ذاتها، والقائد المتميز هو الذي يوظف قواعد المعرفة دون لفت الانتباه إليها.
٥. **الالتزام:** ويقصد به امتلاك القائد المتميز رؤية يجمع كل أعضاء الفريق حولها ويسعى لتحقيقها دون الابتعاد عن الفريق حتى الوصول إلى النتيجة النهائية، ويدفع فريق العمل للمضي قدماً إذا ما حدثت بعض المعوقات.
٦. **المشاعر الإنسانية:** يقدر العاملون القادة الذين يتميزون بالمشاعر الإنسانية، ويحترمون الآخرين ويتواصلون معهم على المستوى الإنساني ولا يختبئون وراء سلطاتهم.
٧. **البراعة:** وهي تعد من الصفات الهامة في القائد المتميز، وتتضمن سرعة تدخل القائد لإحداث التغيير عند الضرورة.
٨. **روح المرح:** القائد المتميز ليس من يحقق النتائج الباهرة فقط، وإنما هو ذلك الشخص الذي يتمتع بروح المرح أثناء إنجاز تلك النتائج، فالمرح لا يعيق تحقيق النتائج بل يساعد على تشجيع الفريق للمضي قدماً لإنجاز المهام.
٩. **الانضباط والتركيز:** وهو القدرة على اختيار ما يهتم به الفرد ويعيش عليه، وهو مثل التمكين الذاتي، فامتلاك القائد عزيمة قوية يعد أمراً هاماً في القيادة.

١٠. صورة كبيرة وإجراءات صغيرة: القائد المتميز يرى الصورة الكبيرة ملازمة للتفاصيل، فيفكر بشكل واسع مع الاهتمام بالفصيل؛ فالإجراءات الصغيرة تؤدي إلى الصورة الكبيرة.

ولما كانت الفئة المستهدفة للبحث الحالي القيادات الأكاديمية وجب بيان أهم مهارات القيادات الأكاديمية اللازمة لتحقيق التميز الإداري بالجامعات.

خامسًا: مهارات القيادات الأكاديمية:

يوجد العديد من المهارات اللازم توافرها في القيادات الأكاديمية لتحقيق التميز الإداري للجامعات المصرية تتمثل فيما يلي: (رضا المليجي، ٢٠١٢: ٦١ - ٦٣)

١. مهارات التميز في تحليل البيئة المحيطة: وتشتمل على مهارات فهم آليات عمل القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر وبشكل غير مباشر.

٢. مهارات التميز في التخطيط الاستراتيجي: وتشتمل على مهارات وضع الاستراتيجيات، ومهارات تحديد الأهداف الاستراتيجية.

٣. مهارات التميز في التطوير التنظيمي والمؤسسي: وتشتمل على مهارات التحليل التنظيمي والمؤسسي، ومهارات إعادة البناء التنظيمي والمؤسسي.

٤. مهارات التميز في إدارة الموارد البشرية: وتشتمل على مهارات حشد الموارد البشرية وتشغيلها وتحفيزها وتطويرها، ومهارات تقييم أداء الأشخاص والمؤسسة.

٥. مهارات التميز في إدارة العمليات: وتشتمل على مهارات تخطيط العمليات وتصميمها وتنفيذها، ومهارات البحث والتطوير والتحسين المستمر، ومهارات إدارة المعلومات، ومهارات اتخاذ القرار.

٦. مهارات التميز في إدارة الموارد المالية: وتشتمل على مهارات تخطيط الموارد المالية واستثمارها وإدارتها.

٧. مهارات التميز في إدارة التكنولوجيا: وتشتمل على مهارات استثمار التقنيات الحديثة وإدارتها، وإدارة الفجوة التكنولوجية بين التقنيات المتوفرة والمطلوبة، واستثمار التكنولوجيا المتجددة وتطويرها باستمرار.

٨. مهارات التميز في الممارسات القيادية: وتشتمل على مهارات تفويض السلطة، ومهارات حل المشكلات، ومهارات تخطيط وتنظيم وإدارة الاجتماعات، ومهارات الإدارة التشاركية، والتميز في بناء فرق العمل وإدارتها.

ومن أهم مهارات القيادات الجامعية التي تحقق التميز الإداري بالجامعات مهارة إدارة المعلومات، ومهارة التعامل مع المتغيرات، ومهارة القيادة، وفيما يلي توضيح لهذه المهارات. (علي السلمي، ١٩٩٩: ١١٤ - ١٢٨)

#### ١. مهارة إدارة المعلومات:

تعد المعلومات أساس اتخاذ القرارات فهي من المهارات القيادية الأساسية التي تساعد على فهم المناخ المحيط والظروف القائمة بالمؤسسة، وإدراك الفرص والإمكانيات والقيود، وتلعب التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة دوراً أساسياً في تيسير إنتاج وتداول وحفظ واسترجاع وتحديث المعلومات، وتتكون مهارة إدارة المعلومات من تحديد الاحتياجات الفعلية من المعلومات، وتحديد المصادر الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات، وتحديد الوسائل التي يتم من خلالها تجميع المعلومات المطلوبة والتوقيت المناسب لها، وتحديد أنواع التحليل والتعامل مع المعلومات لإنتاج المؤشرات المحققة للغرض من استخدام المعلومات، وتنظيم عملية استخدام المعلومات وتداولها بين أفراد المؤسسة بحيث يتحقق لكل منهم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت الصحيح، وتنظيم عملية حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات بشكل كفاء ومحقق للهدف.

## ٢. مهارة التعامل مع المتغيرات:

يتصف عمل القائد بالتغير بسبب عوامل كثيرة داخلية وخارجية تحدث تحولاً في ظروف العمل وتحتاج إلى مهارة خاصة في التعامل معها، وعندما تشتد المتغيرات وتصبح محاولة التكيف معها غير مجدية يكون على القائد مواجهة الموقف بإحداث تغييرات في توجهات العمل وأساليبه وهياكله التنظيمية والبشرية؛ من أجل إعادة التوافق مرة أخرى بين المؤسسة والظروف المحيطة، وهنا يلجأ القائد إلى استخدام مهاراته القيادية لتحديد أنسب الآليات التي يتبعها للمواجهة والتي منها إعادة تحديد الأهداف، إعادة رسم السياسات والاستراتيجيات، إعادة صياغة الخطط والبرامج، إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي، تطوير وابتكار أساليب جديدة تتسم بالسرعة والدقة والجودة في الأداء، تطوير وتنمية الموارد البشرية.

## ٣. مهارة القيادة:

تتضح المهارة القيادية للقائد في السرعة والدقة في اكتشاف الفرص وابتكار السبل لاستثمارها، ومواجهة الأزمات وابتكار الحلول للتغلب عليها، وكيفية التعامل مع الموارد البشرية بتوضيح واجباتها ومسؤولياتها واستنهاض طاقاتهم المبدعة، وتشجيعهم على الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة، والعدل والموضوعية في تقييم أدائهم، وتحويلهم إلى عناصر إيجابية مبادرة تتحمل المسؤولية وتنتقل في اتجاه الهدف، فالقائد المتميز يقود مرؤوسيه ليكونوا هم أنفسهم قادة فلا يدعي معرفة كل شئ ولكنه ينمي معارفهم ومهاراتهم في أمور هم أعرف بها منه، فهو محرك التغيير ودافعه الأساسي بالمؤسسة ويحقق الأهداف من خلال المرؤوسين.

ومما سبق يمكن تقسيم مهارات القائد الجامعي إلى مهارات فنية تنظيمية ومهارات فكرية تحليلية ومهارات إنسانية، فالمهارات الفنية التنظيمية تتمثل في معرفة القائد بطبيعة أعمال المؤسسة الجامعية ومتطلباتها، والإلمام التام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والقدرة على رسم الخطط وصياغة الاستراتيجيات وترجمتها إلى أهداف



وسياسات، وتوزيع الأعمال وتحديد الاختصاصات، وتحقيق التواصل الفعال مع أصحاب المصالح، والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ومعرفة الخطط المناسبة للتغيير، وتتمثل المهارات الفكرية التحليلية في قدرة القائد الجامعي على التفكير في كل القضايا المتعلقة ببيئة الجامعة الداخلية والخارجية، ورصد المشكلات التي تواجه العمل، وتحليل المعلومات والوصول إلى العلاقات والأسباب واستخلاص النتائج والاستفادة منها في اتخاذ القرارات، فتلك المهارات تشير إلى قدرة القائد على الملاحظة والاستيعاب والتعامل بحكمة وتعقل إداري وإبداع قيادي مع مختلف التغيرات، أما المهارات الإنسانية فتشير إلى كيفية تعامل القائد مع المرؤوسين، والتواصل معهم؛ لتحقيق تعاونهم وإخلاصهم في العمل وتحفيزهم وتنسيق جهودهم، وتقويضهم، وتقديم الدعم المناسب لهم، وحثهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، والتعامل معهم بمرونة، وتبني ثقافة الحوار معهم، وتهيئة بيئة عمل ملائمة يسودها الود والثقة والاحترام، وفهم مشكلاتهم، وتوظيف النمط القيادي المناسب في كل حالة، وهذه المهارات تمثل العنصر الحاسم في فعالية القيادة الإدارية؛ فلا يتحقق نجاح القائد دون قبول العاملين له وإقبالهم على التعامل معه والافتتاع بقيادته.

### المحور الثاني: الأسس النظرية للتميز الإداري بالجامعات المصرية:

#### أولاً: مفهوم التميز الإداري:

يعتبر التميز الإداري انعكاساً لفكر الإدارة وتطورها، وقد نشأ للتعبير عن حاجة المؤسسة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسة على أسس متفوقة تحقق لها القدرة على مواجهة التغيرات الخارجية المحيطة بها من ناحية، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها واستثمار قدراتها وتحقيق النفع لأصحاب المصالح من ناحية أخرى (علي السلمي، ٢٠٠٢: ٢٠).

ويعرف التميز الإداري على أنه "القدرة على تنسيق عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط؛ لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين" (هند الصعيدي، ٢٠١٨: ١٧١)

كما يعرف بأنه "قدرة القيادة على التخلي عن الطرق التقليدية في الإدارة وممارسة الأساليب الحديثة، فهو مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى التخلص من الأخطاء وتحسين وتطوير جودة الخدمة بهدف التميز عن باقي المؤسسات" (عواطف لافي، منى الفضيلي، ٢٠٢٠: ٥١٦)

كما يعرف بأنه "استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية محددة وواضحة يتوافر لها كافة الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية اللازمة لبلوغ التميز، والقدرة على الأداء بشكل استراتيجي وحل المشكلات وبلوغ الأهداف بفاعلية بما يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المماثلة" (شاطر فتحي، ٢٠١٧: ١١)

ويعرف التميز الإداري بأنه "كل نشاط يعزز ويقوي الوصول إلى التميز من خلال الممارسات المتنوعة في جميع مستويات الإدارة؛ للوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الأداء، عن طريق التفاعل مع البيئة والتناسق مع عناصر الإدارة وحسن استخدام الموارد التنظيمية" (نادية لطفي، سناء محمود، ٢٠١٦: ٢٤٦)

وتأسيساً على ما سبق فإن التميز الإداري يعبر عن التفوق والتفرد والإجادة في العمل وإنجاز نتائج غير مسبوقه تقود المؤسسة إلى تحقيق التفوق على نفسها وعلى غيرها من المؤسسات المماثلة، وذلك من خلال التخلي عن الطرق التقليدية والمعتادة في الإدارة وممارسة أساليب إدارية حديثة، وتوظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً، والاستفادة من الفرص المتاحة وحسن إدارتها ومواجهة التهديدات؛ بما يجعل الجامعة قادرة على تحقيق الميزات التنافسية في ظل ظروف بيئية متغيرة.

## ثانيًا: أهمية التميز الإداري:

تتمثل أهمية التميز الإداري بالجامعات فيما يلي:

١. زيادة فاعلية مشاركة الجامعة في بناء المجتمع وخدمته.
٢. التميز الإداري بالجامعة يؤدي إلى تميز المخرجات والارتقاء بسوق العمل فالجامعة تعد مصدر الخبرات والمهارات الأولية للقوى العاملة بالمجتمع.
٣. يعمل على تطوير المؤسسة الجامعية من خلال الكشف عن أوجه القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات ومعالجتها للارتقاء بمستوى الأداء.
٤. التشجيع على قياس مستويات الأداء ومقارنتها بمستويات الأداء العالمية.
٥. التحديد الشامل للهيكل التنظيمي، وتوزيع الصلاحيات على العاملين، وإيضاح إجراءات متابعة العمل ومراقبته، للتأكد من تحقيق مستويات التميز المطلوبة. (عزام عبد النبي، منار جابر، ٢٠١٥: ٤٣٨)
٦. تحسين العلاقات بين القيادات الجامعية والعاملين من ناحية وبينهم وبين أصحاب المصالح من ناحية أخرى.
٧. استثمار وتوظيف علاقات الجامعة في سبيل تعظيم فرص الجامعة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
٨. تحقيق الترابط بين كافة العمليات الإدارية التي تقوم بها القيادات الجامعية؛ لتحقيق الإبداع والتميز للجامعة. (هاني الألفي، ٢٠١٦: ٣٧-٣٨)
٩. توجيه جهود العمل نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية؛ لتحقيق تفرد الجامعة.
١٠. تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في كافة المستويات الإدارية، وإدارة العمليات واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين.
١١. تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية. (عبد المعز الشيخ، ٢٠٢٠: ٢٢٢)

**ثالثاً: أهداف التميز الإداري:**

يحقق التميز الإداري بالجامعات العديد من الأهداف المتمثلة فيما يلي: (سيد جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٦-١١٧)

١. التفوق على المنافسين من خلال تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء.

٢. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين الجودة.

٣. التركيز على العناصر ذات القيمة وتفعيل مصادر القوة التنافسية؛ لتحقيق ميزة عن باقي المنافسين.

٤. بقاء الجامعة ونموها، والانتقال من المحلية إلى العالمية.

٥. التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، وتطوير نظم إدارة الأداء؛ بما يكفل للجامعة الوصول السريع للعملاء، وتوفير مميزات أفضل من المنافسين.

٦. تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لأصحاب المصالح، وتنمية العلاقات معهم وإدارتها وتوظيفها؛ لتعظيم فرص الجامعة للوصول إلى غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

٧. التركيز على إدارة العمليات، وإدارة الأزمات، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الفرص والتهديدات، وإدارة رأس المال الفكري، وإدارة الإبداع والابتكار بالجامعة.

ويهدف التميز الإداري بالجامعات أيضاً إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال ضبط وتطوير النظام الإداري، وتحقيق تكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة

العمليات الإدارية المختلفة، وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال توفير القدرة على العمل الجماعي وتحقيق فعالية الاتصال، وتصميم أفضل التطبيقات في الأداء،

وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمهما، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، والوفاء بمتطلبات العملاء من جهة والمجتمع من جهة أخرى، والحفاظ على معدلات

التميز ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين وتحفيزهم، وتجنب أوجه القصور في مختلف مجالات العمل، وبناء علاقات متميزة مع المجتمع المحلي

والدولي، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثر المتبادل داخل وخارج الجامعة، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير (رضا المليجي، ٢٠١٢: ١٥-١٦).

#### رابعًا: مبادئ التميز الإداري:

تعد مبادئ التميز الإداري بالجامعات بمثابة أركان أساسية يستند عليها قادة الجامعة في ممارساتهم، بما يحقق ميزة تنافسية ويضمن النجاح والبقاء، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي: (هند الصعيدي، ٢٠١٨: ١٧١-١٧٢)

- **مبدأ الاستمرارية:** ويقصد به المبدأ الاستمرارية في اتجاه التميز من منطلق أن ما تتميز به الآن سيكون أمرًا عاديًا غدًا؛ فالتميز الإداري لا بد أن يكون مستمرًا.
- **مبدأ الشمولية:** فالنظرة الشمولية في التميز الإداري مطلوبة أكثر من النظرة الجزئية المحدودة؛ فالتميز الجزئي حتمًا سيكون مصيره الانهيار.
- **التركيز على التوقعات المستقبلية كأساس التميز:** فالتميز الإداري الحقيقي لا ينبع من التميز فيما هو كائن إنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيدين ومحاولة التميز فيما يحققها حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيدين.
- **مقومات التميز:** التميز الإداري لا يتم بالأقوال والشعارات والتصريحات، بل يبنى على عدة مقومات من أهمها مناخ عمل قوى، قيم راسخة، توطيد العلاقة مع العملاء، القناعة بأهمية الابتكار، التركيز على كل ما يحقق الصدارة والتفوق، ولا تهدر الجهود فيما لا يحقق ميزة، فالتميز يكون بمعرفة الإمكانيات وتوجيهها التوجيه الصحيح.
- **تشجيع الابتكار والتفكير الخلاق:** من أهم مبادئ التميز الإداري التشجيع على التفكير والابتكار والمبادرة لكل جديد دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك ورصد المكافآت للمبتكرين.

- **الحاجة الدائمة إلى التعلم:** وهذا يتطلب الاحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن بما يدفع إلى التعلم المستمر والتميز عن الآخرين. ويتضح مما سبق عرضه أن تحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية يحقق تفردا ويتطلب قدرة القيادات الأكاديمية على التفكير الاستراتيجي بما يمكنهم من صياغة استراتيجيات الجامعة وفقاً لنتائج تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف والأولويات ورسم الخطط واتخاذ القرارات على أسس علمية سليمة، ومواجهة التحديات واستغلال الفرص، وتقييم الأمور المستقبلية وتكوين الرؤى، والقدرة على قيادة رأس المال البشري بالجامعة وتحقيق التواصل الفعال معهم والتأثير فيهم والعمل من خلالهم، والقدرة على الابتكار وحسن التصرف في المواقف الحرجة والإيجابية في العمل، فضلاً عن الالتزام الأخلاقي؛ فالقيادة الجامعية الأكاديمية تجسد العقل الإداري والإبداع والابتكار بالمؤسسة الجامعية؛ لذا لزم أن تكون القيادات الجامعية الأكاديمية ملهمة ومحفزة لجميع العاملين بالجامعة، وتسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة المشكلات والعقبات؛ بما يكفل تحقيق تفرد الجامعة وتميزها.

**المحور الثالث: واقع دور رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية:**

يمكن تناول واقع دور القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في تحقيق التميز الإداري بتلك الجامعات من خلال عرض مهام ومسؤوليات القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وأهم المعوقات التي تحول دون قيامهم بمهامهم ومسؤولياتهم كما يلي.

## أولاً: مهام ومسؤوليات القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية:

تتمثل القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام بها، وتتمثل مهامهم ومسؤولياتهم طبقاً لما ورد بقانون تنظيم الجامعات فيما يلي:

### أ- رئيس الجامعة:

يتولى رئيس الجامعة تصريف أمور الجامعة وإدارة شؤونها العلمية والإدارية في حدود السياسة التي يرسمها المجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة وفقاً لأحكام القانون واللوائح والقرارات المعمول بها، وله على الأخص: الإشراف على إعداد الخطة التعليمية والعملية للجامعة، الإشراف على جميع الأجهزة الفنية والإدارية، الإشراف على إعداد الخطة لاستكمال حاجة الجامعة من هيئات التدريس والفنيين والفئات المساعدة الأخرى ورفع مستواهم وكذلك المنشآت والتجهيزات والأدوات وغيرها، مراقبة مستوى العمل في الجامعة من النواحي العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ومتابعة تنفيذ سياسة مجلس الجامعة في هذه المجالات، وتنفيذ قرارات مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات، وإعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شؤون الجامعة العلمية والتعليمية والإدارية والمالية على أن يتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه نشاط الجامعة والرأي في مستوى العاملين في الجامعة وشؤون الدراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقبات التي اعترضت التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة، ويعرض هذا التقرير على مجلس الجامعة لإبداء الرأي توطئة للعرض على المجلس الأعلى للجامعات (جمهورية مصر العربية. وزارة التعليم العالي. قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولأحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، المادة (١٧)، (٢٠٠٦: ٤٠).

**ب - نواب رئيس الجامعة:****١ . نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب:**

يتولى نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب تحت إشراف رئيس الجامعة ما يلي: الإشراف على إعداد الخطط والبرامج التي تدخل في اختصاص مجلس شؤون التعليم والطلاب، متابعة شؤون الطلاب التعليمية بأقسام الليسانس والبيكالوريوس في الكليات المختلفة ودراسة نتائج الامتحانات وتقديم المقترحات في شأنها، الإشراف على رعاية الشؤون الرياضية والاجتماعية للطلاب بالجامعة وعلى الخدمة الطبية والإسكان، دراسة تقارير الكليات وتوصيات المؤتمرات العلمية بالنسبة إلى شؤون الدراسة بأقسام الليسانس والبيكالوريوس قبل العرض على مجلس شؤون التعليم والطلاب، اقتراح ما يراه مناسباً لتوفير الأجهزة والمواد اللازمة سنوياً بأقسام الليسانس والبيكالوريوس، الإشراف على تنفيذ برامج التدريب العملي للطلاب بالكليات المختلفة، متابعة تنفيذ قرارات المجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة في شؤون التعليم والطلاب والكتاب الجامعي، وتنفيذ قرارات مجلس شؤون التعليم والطلاب (جمهورية مصر العربية. وزارة التعليم العالي. قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، المادة (١٩)، (٢٠٠٦: ٦٠).

**٢ . نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث:**

يتولى نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث تحت إشراف رئيس الجامعة ما يلي: الإشراف على إعداد الخطط والبرامج التي تدخل في اختصاص مجلس الدراسات العليا والبحوث، الإشراف على شؤون النشر العلمي في الجامعة وكلياتها وتنفيذ السياسة المرسومة في هذا الشأن، والإشراف على شؤون مكنتات الجامعة وكلياتها واقتراح الخطة لتزويدها بالكتب والمراجع والدوريات، اقتراح تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والمحاضرات العامة في الجامعة، الإشراف على شؤون الطلاب بالدراسات العليا واقتراح القواعد المنظمة لنقل قيدهم وتحويلهم، اعتماد تشكيل



لجان الحكم على الرسائل المقدمة للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه، دراسة تقارير الكليات وتوصيات مؤتمراتها العلمية بالنسبة للدراسات العليا والبحوث العلمية قبل العرض على مجلس الدراسات العليا والبحوث، اقتراح ما يراه مناسباً لتوفير الأجهزة والمواد اللازمة للدراسات العليا والبحوث ولتحقيق التعاون بين الكليات في هذا المجال وبوجه خاص تنظيم الاستفادة من الأجهزة النادرة على أكمل وجه، تنفيذ قرارات مجلس الدراسات العليا والبحوث (جمهورية مصر العربية. وزارة التعليم العالي. قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، المادة (٢٠)، ٢٠٠٦: ٦٠-٦١).

### ٣. نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

يتولى نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة تحت إشراف رئيس الجامعة ما يلي: الإشراف على الخطط والبرامج التي تدخل في اختصاصات مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة، الإشراف على الخطط الاستراتيجية الخاصة بتنمية الموارد الذاتية من المصادر المختلفة والتي تعكس إمكانية تحقيق الرؤية والأهداف المحددة للجامعة، الإشراف على تنفيذ برامج التدريب التي تخدم قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، الإشراف على إدارة شؤون الوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم خدماتها لغير الطلاب ما عدا المستشفيات الجامعية والعمل على تنميتها وإنشاء المزيد منها بما يحقق التلاحم بين الجامعة والمجتمع والمزيد من الموارد الذاتية للجامعة، استثمار الإمكانيات والخبرات العلمية والإدارية والتكنولوجية المتوفرة بالجامعة في تنمية الموارد الذاتية للجامعة، الإشراف على تنظيم الفعاليات الخاصة بالكليات التي تهدف إلى خدمة المجتمع وتنمية البيئة والمناسبات القومية، الإشراف والمتابعة لكافة وحدات الأزمات والكوارث والسلامة والصحة المهنية بالجامعة والدفاع المدني، متابعة تنفيذ قرارات المجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة في مجال شؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، الإشراف على القوافل التنموية الشاملة وأنشطة

محو الأمية والمشروعات البيئية (مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٣٤٢) لسنة ٢٠٢٠ بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، المادة ١).

### ج- عميد الكلية:

يقوم العميد بتصريف أمور الكلية وإدارة شؤونها العلمية والإدارية والمالية في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الجامعة ومجلس الكلية وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، ويتولى على الأخص: الإشراف على إعداد الخطة التعليمية والعلمية في الكلية ومتابعة تنفيذها، التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والعاملين بالكلية، العمل على تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة الكلية من هيئات التدريس والفنيين والفئات المساعدة الأخرى والمنشآت والأدوات وغيرها، مراقبة سير الدراسة والامتحانات وحفظ النظام داخل الكلية، الإشراف على العاملين بالأجهزة الإدارية بالكلية ومراقبة أعمالهم، إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شؤون الكلية العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه نشاط الكلية ومستوى أداء العمل بها وشؤون الدراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقبات التي اعترضت التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة، ويعرض هذا التقرير على مجلس الكلية لإبداء الرأي بشأنه توطئة لعرضه على مجلس الجامعة (جمهورية مصر العربية. وزارة التعليم العالي. قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، المادة (٣٤)، ٢٠٠٦: ٦٣-٦٤).

### د- وكلاء الكلية:

#### ١- وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب:

يتولى وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب الاختصاصات الآتية تحت إشراف العميد: تصريف الطلبة في الكلية والإشراف على التدريب العملي للطلاب، دراسة مقترحات الأقسام في شأن الندب للتدريس والامتحانات من خارج الكلية توطئة لعرضها على

مجلس الكلية، الإشراف على رعاية الشؤون الرياضية والاجتماعية للطلاب، الإشراف على متابعة تدريس المقررات القومية والتربية العسكرية في الكلية، الإشراف على شؤون الطلاب الوافدين، إعداد ما يعرض على المؤتمر العلمي السنوي للكلية فيما يخصه (جمهورية مصر العربية. وزارة التعليم العالي. قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، المادة (٣٥)، ٢٠٠٦: ٦٤).

### ٢- وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث:

ويتولى وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث الاختصاصات الآتية تحت إشراف العميد: إعداد خطة الدراسات العليا والبحوث العلمية في الكلية بناء على اقتراحات مجالس الأقسام واللجان المختصة، متابعة تنفيذ هذه الخطة في الأقسام المختلفة بالكلية، الإشراف على شؤون النشر العلمية في الكلية ومتابعة تنفيذ السياسة المرسومة في هذا الشأن، اقتراح تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية في الكلية وتولي شؤون العلاقات الثقافية الخارجية، إعداد ما يعرض على المؤتمر السنوي للكلية فيما يخصه، الإشراف على شؤون المكتبة واقتراح الخطة لتزويدها بالكتب والمراجع والدوريات (جمهورية مصر العربية. وزارة التعليم العالي. قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، المادة (٣٥)، ٢٠٠٦: ٦٤).

### ٣- وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

ويتولى وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة الاختصاصات الآتية تحت إشراف العميد: الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التي تدخل في اختصاصات مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة داخل الكلية، الإشراف على الخطط التشغيلية الخاصة بتنمية الموارد الذاتية من المصادر المختلفة والتي تعكس إمكانية تحقيق الرؤية والأهداف المحددة للكلية، الإشراف على تنفيذ برامج التدريب بالكلية التي تخدم قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، استثمار الإمكانيات والخبرات العلمية والإدارية والتكنولوجية المتوفرة بالكلية في تنمية الموارد الذاتية، الإشراف على تنظيم الفعاليات

الخاصة بالكلية التي تستهدف خدمة المجتمع وتنمية البيئة والمناسبات القومية، الإشراف والمتابعة لكافة وحدات الأزمات والكوارث والسلامة والصحة المهنية والدفاع المدني بالكلية، الإشراف على القوافل التنموية الشاملة وأنشطة محو الأمية والمشروعات البيئية التي تخص الكلية، متابعة تنفيذ قرارات المجلس الأعلى للجامعات ورئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة في مجال شؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة والموارد الذاتية (مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٣٤٢) لسنة ٢٠٢٠ بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، المادة ١).

#### هـ - رئيس القسم:

يشرف رئيس القسم على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، ويتولى بصفة خاصة ما يلي: اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في القسم وذلك للعرض على مجلس القسم، إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم للعرض على مجلس القسم، اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم للعرض على مجلس القسم، متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية فيما يخصه، الإشراف على العاملين في القسم ومراقبة أعمالهم، حفظ النظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكلية على كل مل من شأنه المساس بحسن سير العمل في القسم، إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شؤون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه النشاط في القسم ومستوى أداء العمل به وشؤون الدراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقوبات التي اعترضت التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة، ويعرض هذا التقرير على مجلس القسم توطئة للعرض على مجلس الكلية، يبين رئيس مجلس القسم لمجلس الكلية وجهة نظر

مجلس القسم عند نظر المسائل المعروضة بشأنه على مجلس الكلية (جمهورية مصر العربية. وزارة التعليم العالي. قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، المادة (٤٢)، ٢٠٠٦: ٦٥).

**ثانياً: معوقات تفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية.**

توصلت بعض الدراسات إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية متمثلة في:

١. غياب ثقافة التميز بالجامعة وضعف القناعة بأهميته لغياب الدعم الإداري.  
٢. تنوع التنظيمات الإدارية المعقدة، بما يعيق التوجه نحو استثمار الطاقات البشرية لصناعة التميز.

٣. غياب التقدير المعنوي والمادي تجاه مبادرات الإبداع والانجاز.  
٤. الإزدواجية المعقدة بين المهام الأكاديمية والإدارية، بما يعيق تحقيق التميز الإداري الفعال.

٥. ضعف القدرات الإدارية وغياب والبيروقراطية في اتخاذ القرارات، والاعتماد على مركزية الإدارة.

٦. الخوف من المساءلة والمحاسبة لدى الكثير من الكوادر الإدارية.  
٧. غياب ثقافة الإبداع الإداري لغياب المناخ الداعم لها. (محمد حسن، ٢٠١٩: ١١١٩)  
٨. ضعف البنية الإدارية الداعمة لرأس المال البشري بالجامعة، وغياب الأهداف الواضحة الداعمة لرأس المال البشري.

٩. افتقاد المعايير المناسبة لاستقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب.  
١٠. ضعف الفاعلية التنظيمية الداعمة لإدارة رأس المال البشري بالجامعة، وجمود اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل.

١١. الاعتماد على النظم التقليدية لتقييم الاداء.

١٢. انخفاض الروح المعنوية، وغياب الآليات المناسبة لتشجيع الأفكار الإبداعية بالجامعة. (أحمد أرناؤوط، ٢٠١٧: ٤٣١)

ورد بالأدبيات التربوية المعاصرة العديد من المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تحقيق التميز الإداري بالجامعات متمثلة فيما يلي: (علي السلمي، ٢٠٠٢: ١٩)

١. ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات الخارجية وبطء الاستجابة لها.
  ٢. الانحصار في مشكلات الحاضر دون اعتبار لمتطلبات المستقبل.
  ٣. ضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين سلوك وأهداف العاملين.
  ٤. اختلاط الرؤى الشخصية بالحقائق والمعلومات الفعلية، وغياب أسس ومعايير الإدارة في توجيه سلوك العاملين.
  ٥. الاستخدام الشكلي والهامشي لتقنيات المعلومات والاتصالات.
  ٦. بناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة، وتوزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد.
  ٧. تعدد صور هدر الموارد وأهمها الوقت، وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة العملاء.
  ٨. ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية وغياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين.
- ويمكن تقسيم معوقات تحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الجامعية كالاتي: (مجدي لطفي، ٢٠٢١: ٣٩-٤٠)

- معوقات إدارية تتمثل في: غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة للجامعة، وضعف وضوح الأهداف، والبيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيد، فضلاً عن التعقيدات الإدارية، وجمود القوانين والهياكل التنظيمية وضعف كفاءتها، وغياب التنسيق

والتكامل بين إدارات الجامعة وأقسامها المختلفة، وغياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز وتشجعه، وضعف التخطيط الاستراتيجي وفقدان الترابط الداخلي والخارجي للخطط المصاحبة لعمليات التحسين والتطوير، وضعف الرقابة الإدارية على أعمال القيادات، والتداخل الإداري لمراكز الاختصاص، وغياب المنافسة بين الجامعات الحكومية.

- **معوقات بشرية** تتمثل في: قلة الرغبة في التغيير والخوف من الفشل، وغياب مساندة العمل الجماعي والتمسك بالأنماط المألوفة، وغياب المناخ التنظيمي الملائم المشجع على التميز، وضعف القدرة على تحمل المسؤولية، فضلاً عن قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة، وغياب الدافع الداخلي للتميز والإبداع.
- **معوقات تكنولوجية** تتمثل في: ضعف مواكبة التقنيات المستجدة وقدم الأنظمة الإلكترونية، وتدني استثمار الموارد التقنية المتوفرة، وضعف توافر نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالجامعة، وغياب الدعم التكنولوجي اللازم لأداء الأعمال، والاعتماد على أساليب تقليدية في العمل الإداري.

#### **المحور الرابع: متطلبات تفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية:**

يأتي تفعيل دور القيادات الأكاديمية لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية من خلال تطوير ممارساتهم الإدارية بالجامعة، وفيما يلي عرض لأهم المتطلبات اللازمة لتطوير ممارسات القيادات الأكاديمية بما يحقق التميز الإداري بالجامعات المصرية:

- بناء هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية للجامعة.
- بناء استراتيجيات فعالة لتطوير الأداء، ومراقبة العمليات الداخلية للجامعة وفقاً للقواعد المنظمة للعمل، وقياس الأداء بالجامعة ومقارنته بأداء الجامعات الأخرى.

- بناء نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات لجمع البيانات والمعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، وتحليلها بما يحقق فاعلية صنع القرارات.
- توفير نظم فعالة لتحفيز العاملين بالجامعة ودعمهم، ومنحهم حرية تنفيذ واجباتهم ومهامهم وتطوير أدائهم؛ لتحقيق معدلات الأداء المستهدفة بما يميز الجامعة عن غيرها من الجامعات المنافسة.
- بناء نظام فعال لتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها.
- الكشف عن القدرات المحورية للجامعة وإدارتها بما يحقق الرضا لأصحاب المصالح.
- تبني ثقافة التميز والإبداع والابتكار داخل الجامعة.
- الاستفادة من قدرات ومهارات الموارد البشرية بالجامعة في صنع القرارات الاستراتيجية.
- بناء خطط الجامعة بناءً على نتائج تحليل البيئة الداخلية للجامعة وما تحويه من نقاط قوة وضعف، ونتائج تحليل مختلف التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي تحدث بالمجتمع.
- بناء خطط الجامعة انطلاقاً من الخطط السابقة، وبناءً على المعلومات المجمعة عن المنافسين الحاليين والمحتملين وإمكانياتهم وقدراتهم وممارساتهم المتميزة وعلاقاتهم الخارجية.
- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية لقياس النتائج المحققة في الخطة.
- مشاركة كافة المستفيدين داخل الجامعة وخارجها في بناء خطط الجامعة مع وضع خطة عمل تتضمن الأنشطة والأدوار والمسؤولين عن التنفيذ.
- توفير هياكل تنظيمية مرنة لجميع إدارات ووحدات الجامعة وكلياتها، وتحديد مهام ومسؤوليات كل فرد بالهيكل التنظيمي للجامعة، ومسؤوليات وسلطات الوحدات والأقسام والإدارات بالجامعة.



- إيجاد بنية تنظيمية تيسر تبادل المعلومات وتحديد مسار للمعلومات بالجامعة يبدأ بمصادر الحصول عليها وينتهي بنشرها عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- توظيف المستحدثات التكنولوجية في تطبيق نظم العمل وإجراءاته بالجامعة، وإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة لكل إدارة داخل الجامعة.
- تمكين الموارد البشرية بالجامعة من القيام بمهامهم من خلال تفويض الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال، وتمكينهم من إقامة علاقات مع مختلف قطاعات المجتمع.
- التنسيق بين جهود الموارد البشرية ومواجهة الصراعات التي قد تنشأ بينهم وحل مشكلاتهم.
- تطوير أنظمة العمل بالجامعة وفقاً لتغيرات البيئة المحيطة، وتطوير البرامج والخدمات المقدمة بالجامعة بناءً على رغبة المستفيدين.
- تنمية قدرات الموارد البشرية بالجامعة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة بشكل فعال، وتوفير مناخ يشجع على التميز.
- التعامل مع الموارد البشرية بالجامعة باعتبارهم شركاء عمل وتقدير آرائهم، وتنفيذ أفكارهم الإبداعية لتطوير الجامعة.
- تأصيل الممارسات الأخلاقية في إدارة الجامعة بما يحقق العدالة والثقة والأمان في نفوس العاملين.
- توفير قنوات اتصال فعالة بين القيادات الجامعية ومختلف الأفراد داخل الجامعة وخارجها.
- نشر المعلومات لاستخدامها في مختلف العمليات بالجامعة، وتوصيلها إلى متخذي القرارات في الوقت المناسب.
- ترسيخ مبدأ التشاور بين العاملين بالجامعة وتبادل الآراء وطرح الأفكار.
- عقد لقاءات مستمرة بين القيادات الجامعية الأكاديمية والمستفيدين الداخليين والخارجيين لبحث مطالبهم.

- المتابعة الدورية لتنفيذ الخطط الموضوعية وفق مؤشرات الإنجاز، واستخدام التقنيات الحديثة في الرقابة على الأداء بالجامعة.
- قياس الأداء بالجامعة وفقاً للقوانين والتشريعات، وتقييم أداء الموارد البشرية بالجامعة سنوياً والترقي للوظائف العليا بناءً على نتائجه.
- توفير المعلومات المتعلقة بأداء الأعمال بالجامعة بما يحقق الشفافية.
- الاستفادة من نتائج التغذية الراجعة في معالجة انحرافات الأداء لتحسين العمليات الإدارية بالجامعة.
- اتخاذ القرارات في ضوء معايير محددة معتمدة ومعلنة، وفي ضوء المعلومات التي تم جمعها وتحليلها ومعالجتها.
- المفاضلة بين مختلف البدائل لصنع القرار، ومراعاة تغيرات بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، فضلاً عن مشاركة كافة المستفيدين في طرح بدائل صنع القرار.
- توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة، وتبليغ كافة وحدات وأقسام الجامعة بالقرارات المتخذة في الوقت المناسب.
- التوثيق الإلكتروني لكافة القرارات المتخذة، ومتابعة تنفيذها.

### نتائج البحث:

- من خلال ما تم عرضه من أسس فكرية لرأس المال البشري والتميز الإداري، والمهام الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وأهم المعوقات التي تحول دون أداء مهامهم، والتوصل إلى المتطلبات اللازمة لتفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية، خلصت الدراسة التحليلية إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- رأس المال البشري بالجامعات المصرية يعد أحد أهم المحددات الاستراتيجية للأداء التنظيمي لقدرته على التأثير في بقاء الجامعة وتنميتها وتحسين تنافسيتها.

- رأس المال البشري بالجامعات المصرية يمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء الجامعة واستمرارها، وتقاس درجة تطور الجامعات المصرية بما تملكه من أفراد مبتكرين ومبدعين لديهم القدرة على تحقيق التميز.
- القيادات الجامعية تعد حجر الزاوية في تنمية قدرات الأفراد، وتوجيههم نحو التميز والإبداع؛ لتمييزها بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد البعيد عن التقليد، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد، ودعم الاتصالات بمختلف المستويات.
- وجود مجموعة من المهارات اللازم توافرها لدى القيادات الأكاديمية لتحقيق التميز الإداري بالجامعات شملت مهارات فنية تنظيمية، ومهارات فكرية تحليلية، ومهارات إنسانية.
- أهم نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسات الجامعية والتي تؤثر بشكل كبير في الأداء الإداري تكمن في تقادم الهياكل التنظيمية، ضعف الروابط بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل، ضعف الحوافز لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة.
- التوصل إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتفعيل دور القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية لتحقيق التميز الإداري، وذلك من خلال تطوير ممارساتهم الإدارية بإدارة بتلك الجامعات.
- وجود مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون تفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية تمثلت فيما يلي:
  ١. ضعف الخطط الاستراتيجية، وغياب الرؤية الداعمة للتميز، وضعف وضوح الأهداف والغايات، وضعف القدرة على ملاحظة التغيرات الخارجية وبطء الاستجابة لها، والانحصر في مشكلات الحاضر دون اعتبار لمتطلبات المستقبل.

٢. بناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة، وتوزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد.
٣. غلبة النمط التقليدي في ممارسات الإدارة الجامعية والمركزية الشديدة وتداخل الاختصاصات وجمود القوانين والتعقيدات الإدارية، وغياب أسس ومعايير الإدارة في توجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية بالحقائق الفعلية.
٤. افتقاد الآليات الموجهة لخدمة العملاء وغياب التنافس بين الجامعات، وتعدد صور هدر الموارد وأهمها الوقت.
٥. ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية وغياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين.
٦. مقاومة التغيير، وغياب الدافع للتميز والابتكار، وضعف التناسق بين أهداف وقيم الجامعات وبين سلوك وأهداف العاملين وضعف الاهتمام بالبحث والتطوير والميل للعمل الفردي.
٧. القصور في توافر البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات وضعف نظم المعلومات، وضعف قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية والاستخدام الشكلي والهامشي لتقنيات المعلومات والاتصالات.

## المراجع

أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط (٢٠١٧). "تصور مقترح لخطوات تحسين رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع (١٥).

أسامة محمود قرني (٢٠١١). تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج (١٤)، ع (٣٢).

\_\_\_\_\_ ، إبراهيم مرعي العتيقي (٢٠١٢). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج (١٥)، ع (٣٨).

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٣. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي (٢٠١٥). استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات.

\_\_\_\_\_ (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الطبعة (٢٤) المعدلة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة.

حسن عبدالله حسن القرني (٢٠٢٠). دور إدارة المعلومات في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا بقسم علم المعلومات بجامعة الملك عبد العزيز، دراسة مقدمة للمؤتمر الحادي والثلاثون بعنوان "تطبيقات واستراتيجيات إدارة المعلومات والمعرفة في حفظ الذاكرة الوطنية والمؤسسية" المنعقد في الفترة من ٧ إلى ٩ ديسمبر ٢٠٢٠، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس.

- خالد عبد الوهاب الزيد (٢٠١٣). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية.
- دينا على حامد أحمد، محمد فكري فتحي صادق (٢٠١٨). متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام. دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (١٨)، ع (٢).
- رشا رشاد سمر الدين، سوزان محمد القرشي (٢٠٢٠). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، مج (٤)، ع (٧).
- رضا إبراهيم المليجي (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة.
- سامح عمر (٢٠١٣). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- سميحة علي مخلوف (٢٠١٦). الكفاءة الداخلية النوعية لكلية التربية بجامعة الفيوم في تنمية رأس المال البشري، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع (٦)، ج (٢).
- سيد محمد جاد الرب (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، القاهرة.
- شاكر محمد فتحي أحمد (٢٠١٧). التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س (٤)، ع (١٤).
- شيماء عبد الله عبد العال البطران، (٢٠٢١). الإدارة الرقمية كآلية لتنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية على موظفي الإدارة

بجامعة الفيوم، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة - جامعة قناة السويس، مج (١٢)، ع (٤).

عاطف عبدالله المكاوي (٢٠٢٢). **القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

عبد العزيز إبراهيم سليم، محمد السعيد عبد الجواد (٢٠١٧). **فاعلية برنامج تدريبي قائم على إدارة العقل لتحسين التميز الإداري لدى القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة دمنهور**. **مجلة كلية التربية**، جامعة كفر الشيخ، مج (١٧)، ع (٤).

عبد المعز علي الشيخ خليل (٢٠٢٠). **دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي "دراسة حالة - بلدية غزة**، **مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية**، جامعة الإسراء، فلسطين، ع (٩).

عبد أحمد علي العامري، عبد القهار عثمان غالب المقرمي (٢٠٢١). **دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء**، **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، ع (٤٤).

عزام عبد النبي أحمد، منار محمد جابر (٢٠١٥). **تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، التربية**، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع (١٦٥)، ج (٤).

علي السلمي (٢٠٠٢). **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب، القاهرة.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٤). **الإدارة في عصر العولمة والمعرفة**، سما للنشر والتوزيع، القاهرة.

\_\_\_\_\_ (١٩٩٩). **المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق**، دار غريب، القاهرة.

- علي فلاح الضلاعين (٢٠١٨). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوربي للتميز، العلوم التربوية، ع (١)، ج (٣).
- عواطف لافي عايز المطيري، منى عبد المحسن عبد الرحمن الفضيلي (٢٠٢٠). واقع قيادة رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع (١٨).
- كمال عبد الوهاب أحمد (٢٠١٦). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوربي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع (١٠).
- مجدي لطفي عبد العال (٢٠٢١). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التميز، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.
- مجلس الوزراء (٢٠٢٠). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٣٤٢) لسنة ٢٠٢٠ بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات.
- محمد حسن أحمد جمعة (٢٠١٩). متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي - كلية التربية جامعة دمياط نموذجًا، المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج، ع (٦٥).
- نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان (٢٠١٦). استخدام النموذج الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات: بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة الدنانير، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، مج (١)، ع (٨).
- هالة فوزي محمد عيد (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، مج (٣)، ع (١).



هاني رزق عبد الجواد الألفي (٢٠١٦). الأنموذج الأوربي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج (٢٣)، ع (١٠٤).

هند أحمد محمد سعيد الصعيدي (٢٠١٨). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع (١٩)، ج (٤).

Biserka Komnenin & Dragana Pokrajcic, (2012). Intellectual capital and corporate performance of MNCs in Serbia, **Journal of Intellectual Capital**, V(13), N (1), 107.

Farid Mohammed Qawasmeh & Nadeen Darqal & Esraa Farid Qawasmeh. (2013). The role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a case study. **International Journal of Economics and Management Sciences**, V (2), N (7).

Jan Gordon (2002). Top 10 Qualities of an Excellent Manager, Available at: <http://www.qualitycoaching.com/Articles/excelmgr.html> . 22/12/2021

Katarzyna Szlagowska-Rudzka, (2018). Human Resources Management in Higher Education Institution in Poland, **Management**, V (22), N (1).

Zlatea, Ștefania & Enacheb, Cerasela.(2014).The Interdependence Between Human Capital and Organizational Performance in Higher Education, **The 6<sup>th</sup>International Conference Edu World 2014 "Education Facing Conference World Issues"**, 7<sup>th</sup>:9<sup>th</sup> November 2014, Social and Behavioral Sciences.