

نيفين رفعت شومان

الأداء الإداري لمركز التميز التربوي  
بكلية التربية – جامعة عين شمس  
(دراسة تحليلية)

إعداد : نيفين رفعت شومان

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس ، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للمركز ، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث، وتوصل البحث لمجموعة من الإجراءات المقترحة من أهمها عقد بروتوكولات مع المراكز المناظرة إقليمياً ودولياً والاستفادة منها.

الكلمات الإفتاحية : مراكز التميز ، تطوير الأداء الإداري

## Abstract

The research aimed at the analytical descriptive curriculum for its suitability to the research environment, and the research reached the descriptive analytical method for ...

Establishing protocols with the corresponding centers regionally and internationally and benefiting from them.

**Key words:** centers of excellence, development of administrative performance

الأداء الإداري لمركز التميز التربوي  
بكلية التربية – جامعة عين شمس  
(دراسة تحليلية)

إعداد : نيفين رفعت شومان

القسم الأول : الإطار العام للبحث :

مقدمة:

تشهد المؤسسات التعليمية منافسة كبيرة؛ بسبب التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية؛ لذلك فهي تحتاج إلى تبني أساليب إدارية متطورة وفعالة لتطوير أدائها.

ولما كانت المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات- شأنها شأن كل المنظمات- تسعى باستمرار نحو التحديث والتغيير، وذلك لدورها المتجدد باستمرار في قيادة المجتمعات نحو المستقبل؛ فإن "هناك ضرورة ملحة للعمل علي تحسين مستوى أداء هذه المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص والارتقاء بها؛ حتى تستطيع مواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم"<sup>(١)</sup> .

ومراكز التميز تم تعريفها على أنها: نمط من أنماط الوحدات التابعة للجامعات، تقوم على أساس تحقيق التميز في مخرجات البحث العلمي؛ من أجل تحقيق مكانة رفيعة للجامعات؛ وذلك عن طريق الجمع بين العديد من التخصصات الإنسانية والتطبيقية<sup>(٢)</sup>.

كما تمت الإشارة إلى أن مراكز التميز هي كيان مستقل يوفر القيادة المحفزة، و البحوث، وأفضل الممارسات، ويوفر الدعم في مجال علمي معين<sup>(٣)</sup>. وعرفت أيضًا على

(١) محمد منير مرسى، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٢)، ص٢١.

(٢) حمزة، أحمد عبد الكريم، "تصور مقترح لإنشاء مراكز التميز البحثي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر بعنوان مركز التميز البحثي: المعايير والمهام والعائد المجتمعي، جامعة بنى سويف، المنعقد في 3/6/2014، ص107

(3)Wikipedia Encyclopedia, Center of Excellence, 20٢2.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Center\\_of\\_excellence](http://en.wikipedia.org/wiki/Center_of_excellence), accessed, 1/٨/20٢2

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية - جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

أنها وحدات مسؤولة- عادة- عن ترويج التميز في التعليم، من خلال أنشطة، مثل: نشر الممارسات الجيدة، وتقديم دورات تدريبية، وورش عمل، وتعيين استشاريين عند الحاجة، والإسهام بخبرات متخصصة بالمشاريع. والهدف الرئيس منها هو ترويج التميز في التعليم، وقد أطلق علي تلك المراكز أو الوحدات مراكز التميز (٤).

ونشأ مركز التميز التربوي (CEE) بكلية التربية - جامعة عين شمس- باعتباره وحدة ذات طابع خاص لها استقلال فني ومالي وإداري. ويمثل المركز وحدة تنظيمية أكاديمية تربوية خدمية بكلية التربية، تهتم بتحقيق التميز في إعداد الباحثين التربويين، وإجراء البحوث التربوية التطبيقية، وخدمة المجتمع على المستويين المحلي والإقليمي، مستفيدة- في ذلك- من التعاون مع بعض الجامعات في الدول المتقدمة.

ويعقد مركز التميز التربوي مجموعة من الدورات التدريبية، والندوات وورش العمل، والمنح التدريبية، والمؤتمرات، والاتفاقات والبروتوكولات؛ حيث يستفيد من هذه الخدمات مئات المتدربين والمتدربات سنوياً، من الباحثين والعاملين والراغبين العمل في مجال التدريس بالمدارس الحكومية والخاصة؛ بما يحقق تنمية بشرية حقيقية في مجال التعليم بمصر.

### مشكلة البحث

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها مراكز التميز لتطوير أدائها الإداري؛ فإنه تواجهه بعض المعوقات، منها:

- بطء التوجه إلى اللامركزية؛ فالطابع الغالب على الإدارة ما يزال طابعاً تقليدياً، يكرس البيروقراطية، إضافة إلى غياب البعد الديمقراطي، وافتقاد المشاركة مع أصحاب المصلحة الحقيقية (٥).

ولكى تحقق المراكز أهدافها لا بد من معرفة أثر عصر المعلومات في طرائق

حياتنا اليومية وفي أساليب إدارة المؤسسات، حيث أصبح التطوير الإداري مرتبطاً

<sup>44</sup>Raftery, D., In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education. AISHE Conference 2006, Maynooth 31st August-1st September. Retrieved June.

from: <http://www.aishe.org> 1٠, 2022 .

(٥) محمد سعيد عبد المطلب هلال، " إدارة مشروعات تطوير التعليم والثقافة التنظيمية الساندة بجامعة عين شمس: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشوره، مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٢.ص٧.

## نيفين رفعت شومان

ارتباطاً وثيقاً بمدى استخدام التقنيات الحديثة في أعمال المؤسسات- بمختلف أشكالها وطبيعة أنشطتها وأحجامها- لدرجة أنه لم يعد بالإمكان تجاهل أثرها والإبقاء على طرائق العمل اليدوي ( ماهر المجتهد ، ٢٠٠٣). وقد تلاحظ المنظمة أداء المنظمات الأخرى ومدى النجاح الذي حققته وبالتالي تسعى إلى تطوير أنظمتها واجراءتها للوصول إلى مستويات أفضل في الأداء، وبالتالي يظهر التطوير الإداري كأسلوب علمي يفي بهذا الغرض، وهذا ما أكدت عليه دراسة (إياد عمي الدجني ، ٢٠٢٠م) حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني كلية التربية بـفلسطين الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري بها والعمل على تنفيذها ، وأشارت دراسة ( عطا الله بشير النويقه ، ٢٠٠٣) إلى التعرف على تقييم الأداء الإداري في بعض الجامعات الأردنية الخاصة في المجالات الآتية " إدارة الأفراد - العمليات الإدارية – والإدارة المالية " ولا بد من التعرف على ماهية الوحدات ذات الطابع الخاص وأهم المشكلات والمعوقات التي تؤثر على أدائها الإداري بالجامعات المصرية ، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة ،هذا ما أكدت عليه دراسة( ركة وآخرون، ٢٠١٨)، ومن أهم النتائج الدراسة أن هناك قصور في دور الوحدات ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة بسبب نقص الامكانيات وضعف الشراكات الخارجية بين الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص ومؤسسات المجتمع المحيط.

كما أن التعرف على دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في تلبية الاحتياجات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم (نصار ، ٢٠٢٠) بجامعة جنوب الوادي بمحافظة قنا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود رؤية للوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادي في تقديم الخدمات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

وللتعرف على كيفية إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات تم تحديد أربعة أبعاد من إدارة علاقات العملاء وهي: التركيز على العميل ، وتنظيم علاقات العملاء ، وإدارة معرفة العملاء ، وإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا ، هذا ما أكدت عليه دراسة (أسامة عبد السلام ، ٢٠٢١) وتوصلت الدراسة نموذج مقترح لإدارة علاقات العملاء.

واستنادًا لما ذكر سابقاً؛ تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية –جامعة عين شمس؟  
وتفرع منه عدة أسئلة فرعية:**

١. ما أهمية مراكز التميز بالجامعات المعاصرة؟
٢. ما واقع الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس؟
٣. ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس؟

### **أهمية البحث:**

تمثلت أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١. ندرة الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت الأداء الإداري لمركز التميز التربوي.
٢. كون البحث قد يساعد المعنيين والمتخصصين في شؤون التعليم العالي والجامعي ومتخذي القرار-وبخاصة في المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص- على الأخذ بفكر تطوير الأداء الإداري.
٣. التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس.

### **أهداف البحث**

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في الوصول إلى تطوير الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية- جامعة عين شمس- وذلك من خلال ما يلي:
٤. التعرف على أهمية مراكز التميز بالجامعات المعاصرة.

## نيفين رفعت شومان

٥. التعرف على الأسس الفكرية المرتبطة بتطوير الأداء الإداري لمراكز التميز التربوية في الجامعات المعاصرة
٦. التعرف على واقع الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية - جامعة عين شمس.
٧. التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية - جامعة عين شمس.

### الدراسات السابقة :

#### أ. دراسات تتعلق بالأداء الإداري :

١. هدفت دراسة (إياد علي الدجني ٢٠٢٠ م) إلى تقديم مقترح لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة، وذلك من خلال دراسة واقع كليات التربية في الجامعات الفلسطينية ، وتم إستخدام منهج تحليل المحتوى البنائي ، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى ان واقع الأداء المؤسسي لكلية التربية حصل فيها الأكاديمي على وزن نسبي ٦٨,٣% وحصل المجال الإداري على وزن نسبي ٦٤,٣% ، والمالي على ٨٩,٧%، و من أهم التوصيات تبنى كلية التربية للاستراتيجية المقترحة لتطوير أداؤها<sup>(٦)</sup>.
٢. هدفت دراسة ( حشمت عبد الحكم وآخرون ،٢٠٢١) التعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية ، والكشف عن واقع الأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية ، والتعرف على آراء العينة المستفتاة حول درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة

(٦) إياد علي الدجني، " إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة " - الجامعة الإسلامية دراسة حالة المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد (١٣)، عدد (٤٣)، ٢٠٢٠م.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

الإستراتيجية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقدمت الدراسة تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية (٧) .

٣. هدفت دراسة (إيمان فوزي عبد الحميد، ٢٠٢١) التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري

إلى تعرف دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري ، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة (٨) .

### **ب. دراسات تتعلق بالوحدات ذات الطابع الخاص**

١. دراسة شريف عبد الله سليمان : التسويق الرقمي والإستجابة التنافسية لمركز التميز

#### التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس(٩)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الدور المتوقع للتسويق الرقمي في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسات الجامعية من منظور الأدبيات ، والوقوف على الدور الفعلي للتسويق الرقمي في الإستجابة التنافسية لمركز التميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس ، وتم التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل هذا الدور . وإستخدم البحث المنهج الوصفي لتحقيق أهدافه . وقدم البحث مجموعة من

(٧) عبد الرحمن عطية وحشمت عبد الحكم محمد وأحمد عبد الفتاح هنداوي ، " متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية"، مجلة التربية ، كلية التربية- جامعة الأزهر ، العدد ١٩٠ ، الجزء ٢ ، إبريل ٢٠٢١

(٨) إيمان فوزي عبد الحميد ، " التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري " المجلة التربوية لتعليم الكبار ، كلية التربية – جامعة أسسيوط ، مجلد (٣) ، عدد (١) ، ٢٠٢١م.

(٩) شريف عبد الله سليمان ، "التسويق الرقمي والإستجابة التنافسية لمركز التميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس" ، مجلة الإدارة التربوية ، كلية التربية جامعة عين شمس ، العدد ٣٥ ، يوليو ٢٠٢٢ .



## نيفين رفعت شومان

الإجراءات المقترحة التي تتعلق بتنفيذ أبعاد التسويق الرقمية ودوره في تعزيز الإستجابة التنافسية لمركز التميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس .

### ٢. دراسة أسامة عيد السلام و إيمان زغلول: إدارة علاقات العملاء بالوحدات

#### ذات الطابع الخاص بكلية التربية - جامعة عين شمس - نموذج مقترح (١٠)

وهدفت الدراسة للتعرف على كيفية إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات، وتم تحديد أربعة أبعاد من إدارة علاقات العملاء وهي: التركيز على العميل، وتنظيم علاقات العملاء، وإدارة معرفة العملاء، وإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا، كما استخدم الاستبيان كأداة بحثية؛ بهدف التعرف على مدى توافر الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، ومن ثم تم التوصل إلى النموذج المقترح ومتطلبات تطبيقه

### ٣. دراسة ثابت محدي ثابت: الريادة الإستراتيجية كمدخل تطويرى للوحدات ذات

#### الطابع اخلاص جامعة أسيوط (دراسة ميدانية) (١١)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الريادة الإستراتيجية كمدخل تطويرى للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة إدراك عينة البحث من أعضاء هيئة تدريس واداريين (ن=١٤٧) لأهمية أبعاد الريادة الإستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة جدا، حيث بلغ المتوسط الإجمالي للأبعاد الستة للاستبيان (٤٣،٤) بنسبة (٧٠،٨٨) %، كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعد القيادة الريادية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٥٦،٤) وبنسبة ٢٢،٩١ %، وجاء بعد البيئة الخارجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢١،٤) وبنسبة

(١٠) أسامة عيد السلام، إيمان زغلول، " إدارة علاقات العملاء بالوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية - جامعة عين شمس - نموذج مقترح"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس، العدد ١٠، المجلد ٢٢، أكتوبر ٢٠٢١.

(١١) ثابت محدي ثابت، الريادة الإستراتيجية كمدخل تطويرى للوحدات ذات الطابع اخلاص جامعة أسيوط (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، المجلد ٣٧، العدد العاشر، أكتوبر ٢٠٢١ م.

## **الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)**

٢٢،٨٤ %، وقدم البحث في نهايته تصور مقترح لتطبيق الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط

**منهج البحث :** يتبع البحث الحالى المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال التعرف على الظاهرة ووصفها وتحليلها وصولاً للنتائج.  
**حدود البحث:** تحدد البحث في الحدود التالية: -

### **١. الحدود المكانية:**

اختص البحث بمركز التميز التربوي بكلية التربية – بجامعة عين شمس؛ لأنه أول مركز تميز تربوي على مستوى الجمهورية؛ حيث قام بالتنفيذ والإشراف على مشروع التأهيل التربوي للمعلمين غير الحاصلين على مؤهل تربوي على مستوى الجمهورية.

### **٢. الحدود البشرية:**

سيتم إجراء دراسة ميدانية، وستكون عينة الدراسة متمثلة في: المديرين الحاليين والسابقين، والعاملين بالمركز، والمستفيدين من خدمات المركز.

### **٣. الحدود الموضوعية:**

عالج البحث تطوير أداء مركز التميز التربوي، وسوف يتم التركيز على الأداء الإداري للمركز من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، الرقابة .

**مصطلحات البحث:** فيما يلي عرض لبعض المصطلحات الأساسية للبحث:

### **الأداء:**

ويعرف الأداء على أنه: "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة؛ فهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد من خلالها متطلباته الوظيفية، وغالبًا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد؛ هذا الأخير يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". فالأداء عبارة عن ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف

## نيفين رفعت شومان

بالشمولية والاستمرارية؛ حيث يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، وبالتالي أداء المؤسسة مرتبط بشكل كبير بأداء المورد البشري (١٢).

### الأداء الإدارى:

هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (١٣).

**التعريف الإجرائى للأداء الإدارى فى هذا البحث :** بأنه العمل المتصل بالنواحى الإدارية الذى يقوم به القائمون على إدارة مركز التميز التربوى بكلية التربية جامعة عين شمس والعاملون به بغرض تحقيق أهدافه المنشودة.

### القسم الثانى : الإطار النظري للبحث

#### أولاً: الأداء الإدارى

##### ١. الأداء:

تطوير الأداء الإدارى هو أحد الأركان الأساسية للتطوير مركز التميز التربوى لذا لابد من فهم طبيعة هذا الأداء ومتطلبات تطويره وسيختصر هذا القسم على تناول ثلاث عمليات من عمليات الأداء الإدارى وهى التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة .

- **تعريف الأداء:** يعرف الأداء أيضا على أنه : "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة؛ فهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد من خلالها متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد؛ هذا الأخير يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". فالأداء عبارة عن ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، حيث يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، وبالتالي أداء المؤسسة مرتبط بشكل كبير بأداء

(١٢) راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ٢٠٩.  
(١٣) أحمد بدوى ، " معجم مصطلحات العلوم الإداريه ، دار الكتاب المصرى، القاهرة، ٢٠٠١م، ص٣٣٥.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

المورد البشري<sup>(١٤)</sup>. وتم إلقاء الضوء على مصطلح الأداء حيث "ينبغي عدم الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت"<sup>(١٥)</sup>. ويرى أن أداء المنظمات هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية<sup>(١٦)</sup>، والإدارة بمثابة عامل حاكم في انجاح العملية التعليمية على مستوى الجامعة وتفعيلها دوماً، بما يتسق مع المتغيرات العالمية ومتطلبات سوق العمل والأهداف المجتمعية والتربوية، ومن ناحية أخرى بما يتفق واتجاهات ومداخل الفكر الإداري<sup>(١٧)</sup>. ويعتبر أداء المنظمات القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجيهات وممارسات تسعى لتطوير الأداء<sup>(١٨)</sup>.

ومما سبق يتضح أن معنى الأداء يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن مجموعة إلى أخرى، و من عامل إلى آخر. كما قد يحصل أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المؤسسة في مرحلة معينة أداء جيد، و في مرحلة متطورة أداء ضعيفاً.

(١٤) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ٢٠٩.  
(15) Thomas F. Gilbert, Human Competence Engineering Worthy Performance, John Wiley & Sons, USA, 2007, P. 6 19.

(١٦) زكريا الدورى، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازورى العلمية للنشر، الأردن ٦٧، ص ٢٠٠٧.

(١٧) شاكر محمد فتحى أحمد، " إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعات"، من أوراق عمل المؤتمر التربوي الخامس :جوده التعليم الجامعي، المنعقد في الفترة من ١١-١٣ ابريل ٢٠٠٥ م، جامعة البحرين، ٢٠٠٥ م، ص ٣١٩.  
(18) William, D., "Before Performance measurements", *Administrative Theory & Praxis*, Vol. (24), No. (31), 2002, P457.

### - الأداء في مؤسسات التعليم العالي:

**المفهوم :** هو ما يعكس الواقع الفعلي للجامعة، من حيث الأعمال والمهام المناطة بأعضاء هيئة التدريس، والعاملين وعمليات التعليم والتعلم ومصادره وخدمة المجتمع وتنميته ، مدى نجاحهم في القيام بأعمالهم الحالية (١٩). في حين أنه إذا ما تم تعريف الأداء من منظور القيمة مقابل المال بمفهومها الواسع بغية الوصول إلى تعريف بسيط لأداء مؤسسات التعليم العالي، سنجد أن القيمة التي تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيقها لا يمكن تحديدها بشكل مباشر وصريح، لكن يمكن الإشارة إليها بصورة أخرى من خلال جودة البرامج التعليمية التي تقدمها، وهذه القيمة لا يتم إيجادها بالنظر للموارد المادية فقط، بل تتطلب موارد بشرية ذات كفاءات عالية، لتعظيم الكفاءة والفعالية. ولهذا يمكن القول أن مفهوم الأداء هو القيمة المتحصل عليها من إنفاق مبالغ مالية وموارد مادية، والاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق جودة تعليمية، ويتم تحقيق هذا الأداء استنادا إلى أربعة معايير هي: الاقتصاد في التكلفة، الكفاءة، الفعالية، والإنصاف (٢٠). وأشار أيضا بأنه يشمل أبعادا متعددة، تبدأ بوضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة التعليمية، وصياغة أهدافها وتحديد هيكلها المناسب لطبيعة مهمتها ومسار عملياتها الداخلية، وكيفية تحقيق الجودة لمخرجاتها، وارتباط كل ذلك بالبيئة الداخلية والخارجية بكافة عناصرها والعوامل التي تؤثر وتتأثر بها (٢١). وعرف أيضا على أنه نظام متكامل، يربط ما بين مكونات هذه المؤسسات والبيئة المحيطة بها، وهو يمس جميع

(١٩) منى عبد الله بن سمحان، " واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود"، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد ٢، العدد ٣، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، إستونيا، جويلية ٢٠١٩، ص ٤٦٦.

(٢٠) إيمان ببة، إلياس بن ساسي، " قياس ومقارنة التباين في أداء الجامعات الجزائرية باستخدام نماذج مقارنة عوائد الحجم"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد ١٠، العدد ٣٠، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية صنعاء، اليمن، ٢٠١٧، ص ٣٠.

(٢١) بسام، مسلم " قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن"، مجلة الدراسات الإجماعية، المجلد ٢٣، العدد ٤، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، ديسمبر ٢٠١٧، ص ٥٩.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

مكوناتها المختلفة<sup>(٢٢)</sup>. وتم إيضاح أن أداء الجامعات يمكن قياسه بالقدر الذي يتم به الحفاظ على كل وظيفة من وظائف الجامعة سعياً لتحقيق أهدافها، وعليه فقد قسم الأداء في مؤسسات التعليم العالي بشكل أساسي إلى الأداء الأكاديمي والإداري. حيث يشتمل بعد الأداء الأكاديمي على أبعاد بحثية وتعليمية. في حين قسم بعد الأداء الإداري إلى أبعاد الموارد المالية والبشرية. وكلاهما من العوامل التمكينية للأداء في إدارة الجامعة. وعبر عن عملية قياس هذين البعدين في إطار أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال هرم الأداء، حدد فيه مؤشرات كل بعد والعلاقة التبادلية فيما بينها وبين كل مستوى وما يسبقه وما يليه<sup>(٢٣)</sup>.

- **مكونات منظومة الأداء في مؤسسات التعليم العالي:** تشكل مؤسسات التعليم العالي نظام متكامل يتوفر على المدخلات والمتمثلة في الموارد المادية والمالية والبشرية، وكذا المدخلات المعرفية من مناهج ومعارف وقيم، ويتكون أيضاً من العمليات التي يحقق القيام بها النتائج المطلوبة، وتشمل عمليات التعليم وإنتاج المعرفة والبحث العلمي، وإنتاج القيم والسلوك، إضافة إلى الإدارة وعمليات إنتاج ومعالجة ونقل المعلومات وغيرها من الممارسات الإدارية الأخرى، ويأتي بعد ذلك المكون الثالث الذي يعكس الغاية من وجود مؤسسات التعليم العالي، والمتمثل في المخرجات التي تشمل الطلبة الخريجين، والمعارف المنتجة، والعلاقة بالمجتمع وغيرها من المخرجات التي وجدت من أجلها هذه المؤسسات. فكل مؤسسة تعمل في بيئة معينة تتفاعل معها مكونات النظام، حيث نجد مجموعة من المتغيرات والقوى التي تؤثر فيها سواءً بشكل مباشر وتسمى في هذه الحالة بالبيئة الخاصة أو الداخلية، من الفلسفة السائدة في الجامعة والقوى المؤثرة عليها من الداخل كهيئة التدريس والطلبة،

(٢٢) رائد حسين الحجار، "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الأقصى، المجلد ٨، العدد ٢، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، جوان ٢٠٠٤، ص ٢٠٧.

) 23(Xiaocheng Wang, " Performance measurement in universities Managerial Perspective, Doctoral Thesis University of Twente", The Netherlands, January 2010, p. 21

## نيفين رفعت شومان

والموظفين، وكذا نمط الإدارة والتشريعات والقوانين المنظمة لنشاط الجامعة. أما فيما يخص العوامل غير المباشرة أو الخارجية التي يمكنها التأثير في مؤسسات التعليم العالي فهي كثيرة نذكر منها ما يتعلق بالثقافة السائدة في المجتمع اتجاه التعليم العالي، ونظرة سوق العمل لمخرجات الجامعة إلى غير ذلك من القوى (٢٤).

بناء على ما سبق وما يمكن إجماله هو أن مخرجات مؤسسات التعليم العالي هي نتيجة لنوعية المدخلات من ناحية، وأنشطتها وعملياتها من ناحية أخرى، فالمخرجات هي حصيلة التفاعل بين مدخلات النظام وعملياته.

### ٢. الأداء الإداري

- مفهوم الأداء الإداري : يعرف الأداء الإداري بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (٢٥).
- ويشير مفهوم الأداء الإداري إلى الجهد الشمولي المخطط على نطاق (المنظمة) بأكملها ، ويدار من القمة لزيادة فعالية النظام وإحساسة بالصحة عن طريق مدخلات مدروسة في عمليات النظام ويشمل (٢٦) :
- تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً .
- الإستجابة للتغير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي له.
- تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم حتى يستطيع التنظيم أن يساير بشكل افضل التطورات التكنولوجية الجديدة ، وأحوال السوق المتقلبة ويواجه التحديات المحيطة ، وان يتحرك باتجاه تنظيمي أكثر نضجاً وحيوية .

(٢٤) أحمد بونقيب ، "بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي نموذج مقترح للتطبيق في الجامعة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ٢٠١٧، ص ١٥.

(٢٥) أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية دار الكتاب المصري ، ٢٠٠١، ص ٣٣٥.

(٢٦) Abraham, Steven E & Others, "Managerial Competencies and The Managerial Performance Appraisal Process ", *Journal of Management Development*, Vol.20, Issue.10,2001, pp.843-844.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

- غالبًا ما يتضمن التطوير التنظيمي إعادة النظر في تصميم الهياكل التنظيمية ،  
وتوصيف الوظائف وأساليب وبرامج التدريب المستخدمة .

### - مقومات الأداء الإداري:

تكمن مقومات الأداء الإداري في مجموعة قواعد أو أسس التي من خلالها يستطيع القائد الإداري تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية وفاعلية متميزة وتمثلت في الآتي<sup>(٢٧)</sup>:

١- القدرة على الإقناع بالسياسات والأساليب التي يجب اتباعها في إدارة العمل عن طريق مخاطبة الجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة.

- إتقان أساليب العمل في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات والقدرة علي مناقشة البحوث والآراء في الجلسات العامة والمتخصصة.

- ممارسة العلاقات الإنسانية ومهارة المشاركة في العمل الجماعي.

- التعرف علي أساليب البحث المفيدة بمجال العمل عن طريق الإلمام المتكامل بطرق إعداد الدراسات العلمية ذات الصلة بمتطلبات العمل دون الخوض في تفاصيل التطبيق العميق للدراسات العلمية ذاتها لتسهيل متابعة ما يقوم به الأفراد.

- إتقان مهارات مواجهة المشكلات وصنع القرار وترتبط هذه المهارة بأنواع متعددة من القدرات منها ما يتعلق بالموهب الذاتية ومنها ما يمكن اكتسابه بالتدريب.

### ٣. عمليات الأداء الإداري بالجامعات المعاصرة:

تسعى الجامعات إلى تطوير أدائها بإستخدام الأساليب الإداريه الحديثة لتساعدها

على تحقيق أهدافها و سيتناول هذا البحث ( التخطيط ، التنظيم، الرقابة) كالتالى :

أ. التخطيط بالجامعات المعاصرة: يعتبر التخطيط من أول الوظائف الادارية الجوهرية بالجامعات، وذلك بسبب التغيرات المتسارعة علما بأن التغير أصبح القاعدة وليس

(٢٧) أحمد عبد الله سعد آل سلطان "تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار " ، رسالة دكتوراة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠١١م.



## نيفين رفعت شومان

الاستثناء، وهذا التغيير شمل جميع مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وهذا التغيير قد يكون فجائيا وشاملا أو بطيئا وتدرجياً<sup>(٢٨)</sup> . كما يعتبر التخطيط من المراحل الأساسية في العملية الادارية فهو يمثل مرحلة التفكير والتقدير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضلها وأكثرها ملائمة في ظل الامكانيات المتاحة وطبيعة الاهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، مع الأخذ في الحسبان كافة القيود التي تفرضها طبيعة العمل أو تفرضها البيئة التي تعمل فيها المنظمة<sup>(٢٩)</sup> . فالتخطيط عمل ذهني لتحديد ما ينطوي عليه المستقبل مستندا فيه المدير الى الماضي أو المؤشرات والدلائل المعتمدة لوضع الخطط الهادفة لتحقيق استقرار واستمرار الجامعة في الأنشطة الانتاجية والخدمية في ظل المنافسة المحتدمة في الأسواق، فالتخطيط هو عمل لتطويع المستقبل المجهول الى ارادة المدير قدر المستطاع حيث أن وفرة المعلومات والبيانات من شأنها أن تقلص دائرة المجهول الذي يتم في ضوئه تحديد الخطط المستقبلية، وهذا من شأنه أن يساهم في تقليص فرص الصدفة أو الحظ في المهام التي يستهدفها المدير في هذا المجال<sup>(٣٠)</sup> .

**- مفهوم التخطيط:** تم تعريف التخطيط بأنه التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه واعداد العدة لهذا المستقبل<sup>(٣١)</sup> . وعرف أيضاً بأنه احدى الوظائف الإدارية وأحد مكونات العملية الإدارية، وهو عمل يسبق التنفيذ ويتم بموجبه تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك ووضع الخطط الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف )

(٢٨) بلال خلف السكرانة، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى (عمان، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١٠)، ص ١٧

(٢٩) مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى (القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢)، ص ٤٢

(٣٠) موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، مبادئ ادارة الأعمال، الطبعة الأولى(عمان، اثناء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)، ص ١١٨

(٣١) على السلمي، الإدارة المتفوقة، مكتبة الإدارة الجديدة، (مصر، القاهرة، ١٩٩٦)، ص ٨٢.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

(٣٢) وتمت الإشارة بأنه الإختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفرضيات المتعلقة بالمستقبل بعد تصور الأنشطة المقدمة ، والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (٣٣) .

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث أن تستخلص تعريف التخطيط بأنه القدرة على التنبؤ بالمستقبل بناءً على توافر المعلومات البيانات و وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات بكفاءة عالية.

**فوائد التخطيط:** يعتبر التخطيط السليم مفتاح نجاح أي منظمة وضمان استمراريتها وتقدمها، وبدونه يمكن أن تتعثر المنظمة وتبقى تحت رحمة الحظ والصدفة، وللتخطيط العديد من الفوائد من أهمها (٣٤):

- **تنسيق الجهود:** فالتخطيط يساعد المنظمة على تنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، فالتخطيط يحدد الأهداف، التي توفر التوجه اللازم لمختلف الوحدات للقيام بمهامها وادوارها دون تضارب أو تعارض الذي بدوره يختصر الوقت ويزيد كفاءة المنظمة.

- **الاعداد للتغير:** التخطيط السليم يعد المنظمة للتغير، مع الاخذ في الاعتبار الآثار المحتملة للتغير، فتكون الادارة اكثر جاهزية للتعامل مع التغير دون تخط.

- **معايير الاداء:** توضح الخطط ما يراد انجازه من نتائج واهداف على مستوى الافراد والجماعات، وهذه النتائج والأهداف تشكل أساسا للمعايير التي يمكن استخدامها لقياس الأداء الفعلي.

كما أشارت أدبيات التراث الأدبي أن هناك العديد من الفوائد التي تتعلق بالتخطيط الإداري منها (٣٥) :

---

(٣٢) بشار الوليد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم عصرية"، الطبعة الأولى ( عمان، الأردن، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ )، ص١٠٢.

(٣٣) على الشريف، على عبد الهادي، الإدارة المعاصرة، (الإسكندرية، دار التعليم الجامعي للنشر، ٢٠١٨)، ص ١٩ .  
(٣٤) In Vancevich, et al, management, 2nd New York: The Dryden Press.p213. (1999)

## نيفين رفعت شومان

- التخطيط يوفر معيارا للحكم على نجاح المنظمة بعد مقارنة الاهداف المنجزة مع الاهداف المخطط لها.
  - يشكل التخطيط أساسا لقرارات الإدارة، فالخطط والأهداف والنشاطات المحددة تمثل توجيهات وارشادات للمديرين للعمل في اطارها.
  - وتمت الإشارة إلى فوائد التخطيط في النقاط التالية (٣٦) :
  - يساعد التخطيط في الكشف عن الفرص المستقبلية.
  - يمكن للتخطيط من اتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية والتقدم بخطى ثابتة.
  - يوفر التخطيط الخطط اللازمة لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة.
- وترى الباحثة أن من أحد أهم فوائد التخطيط هو الكشف عن الفرص المستقبلية و تحديد البوصلة للمنظمات وتقليل حالة التخبط كما انه يوفر معيارا للحكم على نجاح المنظمة .

### ب. التنظيم

- مفهوم التنظيم Organizing Concept** : تم تعريف التنظيم بأنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص (٣٧) .
- وقد تم تعريفه أيضاً بأنه "جميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جهود الأفراد (٣٨) .
- ويجب الانتباه إلى أن غالبية الكتاب أغفلوا نقطة جوهرية عند الحديث عن التنظيم وهي التمييز بين معنيين للتنظيم وهما (٣٩) :

---

(٣٥) عمر وصفي عقيلي ، الإدارة أصول و أسس و مفاهيم ، ( عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧ ) ، ص ٩٣ .  
(٣٦) محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف ، ( القاهرة ، دار وائل للطباعة والنشر ، ٢٠٠١ ) ص.٦٥  
(٣٧) Anderson and Sweeny, *An Introduction to Management Science*, USA, west 1979) p.١٧١  
(٣٨) علي محمد صالح و عبد الله عزت بركات ، مبادئ علم الإدارة، ( عمان : الأردن، مكتبة الرائد العلمية ، ٢٠٠٠ ) ، ص ١٣٥ .  
(٣٩) صالح العامري ، طاهر محسن" الإدارة والأعمال " دار وائل، ٢٠٠٧ ، ص ٣٢٨ .

## **الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)**

- **التنظيم كبناء تنظيمي** يتمثل في الإطار أو البناء المؤسسي في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية وهياكل وظيفية ووصف وظيفي وغيرها من الأطر الرسمية وغير الرسمية التي توضح الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية المختصة بأداء الأنشطة والمهام والأعمال بالمنظمة، وهذا الجانب يركز على المبادئ والأسس العامة التي يتم اختيارها لتحديد شكل البناء التنظيمي للمنظمة.

- **التنظيم كوظيفة إدارية** وتتمثل في إحدى الوظائف الإدارية الرئيسة لأي مدير بجانب وظائف التخطيط والتوجيه والمتابعة والرقابة. وأن وظيفة التنظيم تشمل مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يجب توفرها لدى المدير لضبط العلاقات بين الأفراد وتحقيق التنسيق والتعاون فيما بينهم لأداء واجباتهم في مناخ عمل محفز ومدعم للسلوكيات الإيجابية التي تحقق رسالة المنظمة وأهدافها.

ومما سبق يتضح أن التنظيم يتضمن معنيين أحدهما عام وهو الترتيب وتوزيع الأعمال، والآخر خاص وهو ما يتعلق بالتنظيم كوظيفة إدارية مستقلة ضمن هيكل تنظيمي يتسم بعلاقات متداخلة ومتجانسة مع بعضها البعض مثل السلطة والمسؤولية والاتصال ونطاق الإشراف وغيره .

### **التنظيم الإداري في الجامعات**

يعتبر التنظيم الإداري في الجامعات مختلفا تماما عن التنظيم الإداري للمنظمات الأخرى من حيث الأهداف والقيم والهيكل الإداري مما يتطلب أن تدار الجامعة بفلسفة قيادية حكيمة ونمط إداري يتفق ومعطيات أهدافها وقيمها ومستوى تعقد هيكلها بما في ذلك نوعية السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات وتعدد اتجاهات الاتصال<sup>(٤٠)</sup>. ويعتبر التنظيم الإداري للجامعات الدعامة الأساسية التي يتوقف عليها مدى نجاح الجامعة و جودتها فيما تقوم به من أعمال و مجهودات لضبط العمل الأكاديمي وقيادته وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل وجوده مخرجات عاليه . إذ لم تكن هناك إداره علميه متطورة مدركه لأثر

(٤٠) حسين محمد علي علوي ، الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي ، ( عمان ، الأردن: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٠)، ص 212.

## نيفين رفعت شومان

التنظيم وذلك لتسهيل إجراءات العمل فلا يمكن أن ينجح العمل الجامعي ويؤدي دوره بفاعلية . فالجهاز الأكاديمي من أعضاء هيئه تدريس في الجامعة يعتبر هو محور نشاط الجامعة لأنه موضوعها الرئيسي أما الجهاز الإداري فهو يهيئ المناخ المناسب لنجاح العمل الأكاديمي ومن المتعارف عليه انه لا يوجد هيئة واحدة للتنظيم فهناك عدة مقومات تحكم أفضل تنظيم يمكن أن تتبناه جامعة ما مثل حجمها وموقعها وعدد العاملين بها ومواردها ، لذلك تلجأ بعض الجامعات إلى تغيير تنظيمها الإداري بين فترة وأخرى (٤١).

### - الإتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري الجامعي:

إن الإتجاه الحديث في إدارات الجامعات اليوم ينطلق من النظر إلى الجامعة كمؤسسة مستقلة لها إدارتها المنفصلة التي تدير شؤونها في إطار من التنسيق المناسب مع بقية مؤسسات المجتمع وذلك لسببين:

- لإعطائها الحرية في إدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية والمالية إدارة ذاتية والإشراف على منشأتها الجامعية دون أي معوقات وقيود وذلك في إطار الالتزام بالقواعد العامة المنظمة لسير العمل في مؤسسات الدولة.

- لإكسابها درجة من المرونة خاصة فيما يتعلق بأمور التحديث والتطوير والبحث الذي يتناسب مع أهداف الجامعة.

ونلاحظ أن كثير من الدراسات التي اهتمت بالتعليم الجامعي في الدول المتقدمة قامت بتقويم وتحديث الإدارة الجامعية بما يتلائم مع المتغيرات العالمية والمحلية وظهور الكثير من التحديات مثل العولمة بجميع أنواعها، وثورة تقنيات المعلومات، وحدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي. فمع ظهور الكثير من التحديات وكبر حجم الجامعات وزيادة عدد الطلاب وتنوعهم، وضغط المنظمات التجارية، وزيادة عدد أعضاء هيئة التدريس تطلب ذلك تغيير في مفهوم القيادة وذلك في التوجه نحو الشراكة

(٤١) هتون بنت حامد حسن مطاوع، "إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية"، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢، ص ٢٥ .

## **الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)**

بين الأكاديميين والإداريين، والتركيز على القدرة والمهارة بدلا من الخلفية الوظيفية أو الخبرة، وفي تغيير الهياكل التنظيمية وتحويلها من هياكل رأسية إلى أفقية مرنة تسمح بالمشاركة<sup>(٤٢)</sup>.

كما أشير إلى أن الجامعات ستتحول في المستقبل إلى جامعات رقمية ولن يكون هناك حرم جامعي إنما سيتم الإعتماد على التكنولوجيا في التواصل بين الأفراد، لذلك يجب أن تتهيئ الجامعات لهذه التكنولوجيا وتستعد من خلال تطوير هياكلها التنظيمية التي يجب أن تتصف بالمرونة لتستوعب التكنولوجيا الحديث<sup>(٤٣)</sup>. ولكن نتيجة لهذه التطورات احتاجت الجامعات لموارد مالية كبيرة من الحكومة وزاد تأثير الجامعات على اقتصاد الدولة مما أدى إلى زيادة تدخل الحكومة المركزية أكثر من السابق في شؤون الجامعة مما أدى إلى تعقيد عمل إدارة الجامعات وقلل من حرية القيادات في التصرف في شؤون الجامعة<sup>(٤٤)</sup>.

**ومما سبق يتضح ان . كما أن التنظيم متغير ومتطور فالذي يصلح لجامعة ما في زمن معين قد لا يكون مناسباً لها في فترة ما إذا تغيرت الظروف .**

**ومما سبق يتضح ان التنظيم الغير الفعال يجعل أي منظمة لاتستطيع أن تتصدي للكثير من التغيرات أو المشكلات التي تواجهها.**

### **ج. الرقابة الإدارية:**

تعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة من حيث ترتيبها لأن دورها هو التأكد مما تم إنجازه من خطة المنظمة وما تم ادخاله من اصطلاحات على التنظيم والهيكـل

(42) Shsttock, M, " Managing Modern Universities", Perspectives, VOLUME 4, NUMBER 2, 2000.

<https://documents.net/document/managing-modern-universities.html>

(43) Brown, S. and Duguid, P., "Universities in the Digital Age", Change. Vol. 28, No.4, 1996, p10-19.

<https://www.semanticscholar.org/paper/Universities-in-the-Digital-Age...>

(44) Lauwerys, J., "Changing Structures of Leadership and Management in Higher Education", delivered at the AUA Annual Conference at the University of Nottingham in April 2007.

## نيفين رفعت شومان

التنظيمي وكذلك التأكد من مدى كفاءة المديرين ورؤساء الأقسام وسلوكياتهم أثناء عملية التوجيه والإشراف ، لذلك نجد أن أى نظام إدارى أو مالى لا تتوافر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعد نظامًا ناقصًا يفتقر إلى مقومات وجوده لأنه فى هذه الحالة تكون الفرصة متاحة لانتشار الفساد والفضى .

- **مفهوم الرقابة الإدارية:** وتم تعريفها بأنها عملية التحقق من أن كل شىء يتم تطبيقه حسب الخطة التى تم اختيارها وكذلك يتم فى ضوء التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى (٤٥) .

وتم تعريفها بأنها " عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة و السياسات المرسومة و الخطط الموضوعة و الأوامر و التعليمات الموجهة و خلافه مما سبق ذكره تنفذ بدقة و عناية ، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التى حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و تصبو إليه (٤٦) . وتم تعريفها بالعملية التى سيتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فردا أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه(٤٧) . ومما سبق يتضح أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة بل مكمله لعملية التخطيط و التنظيم وبنفس القول فإن الرقابة تحتاج إلى التخطيط و التنظيم حتى تتم على أحسن وجه .

- **أهمية الرقابة(٤٨):** تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التى تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية و كفاءة ذلك بالرقابة أى هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التى تسعى المنظمة إليها. إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها ، إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد فى جميع نواحيها الفنية

(٤٥) fayol, Henri, " general and industrial administration" London: pitman publishing. 1949, p47.

(٤٦) علي عباس، الرقابة الإدارية فى منظمات الأعمال ، ط ١، (بيروت ، إثراء للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٢) ، ص ١٠٥ .

(٤٧) بكر القباني ، الرقابة الإدارية ، ط ١ ، (القاهرة ، مطبعة دار التأليف ، ١٩٨٧) ، ص ١٠ .

(٤٨) محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، (الدار الجامعية للطبع و النشر التوزيع ، ١٩٩٨) ، ص ٤٠٦ - ٤٠٧ .

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

والسلوكية و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد و بالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمدرين من متابعة الأنشطة و المهام للمسؤولين عليها لتفادي الوقوع في الخطأ و العمل على تصحيح الانحرافات أولا بأول لذلك تبرز لنا أهميتها من خلال ما يلي:

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا ،لأن لكل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران و يتأثران ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.

- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمدرين.

- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه و بهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها و التغلب عليها.

- إن البيئة المعاصرة للمنظمات الشديدة من التعقيد وهذا الأمر يتحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع البيئة و الرقابة تمثل التجاوب.

- حماية الصالح العام وهي محور الرقابة توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام .

- يحتمل أن يكتشف عن عملية الرقابة عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء. وهكذا تكون للرقابة الإدارية الدور البارز في مهمة وضرورة لمنعها حدوث الأخطاء و التأكد من حسن سير العمل و تشجيع النجاح الإداري.

- **أهداف تطبيق الرقابة :** وتضح أهمية الرقابة كالتالي<sup>(٤٩)</sup>: إن دراسة الوحدات الرقابية بصورة منتظمة و دقيقة لا يكون بمعزل عن القضايا الأخرى فالمهام الأخرى الرئيسية التي تقوم بها هذه الوحدات تكمن في معرفة قدرة التنظيم على السير الحسن في المؤسسة

(٤٩) جميل احمد توفيق ، ادارة الاعمال منخل وظيفي (مصر: الدار الجامعية ٢٠٠٠)، ص ٢٤٣ .



## نيفين رفعت شومان

و التحقق من تطبيق النظام و القواعد المالية والمحاسبية و إدارية فهدف الرقابة يتمثل في

: كشف المخالفات الإدارية والمالية و التي تشمل ما يلي :

- تقصير الموظفين في أداء واجباتهم الوظيفية وعدم احترام القانون الداخلي للنظام العام و مخالفة التقارير و التعليمات.

- ارتكاب جريمة من جرائم الوظيفة

- كما تهدف إلى تدعيم التنظيم والمحافظة على المعنويات بين العاملين.

- فحص الشكاوي و إجراء تحقيقات في المخالفات التي تكشف عنها العملية الرقابية .

- تقصي أسباب القصور في العمل و الإنتاج .

- كشف عيوب الإجراءات الإدارية والعملية والفنية والمالية التي أدت إلى عرقلة سير

العمل والتحقق من توافق من النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة.

- الوصول إلى أكبر عدد من المعلومات التي أساسها نستطيع تنظيم معرفة ميكانزمات

سير العمل

- تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

- كسب الثقة و التعاون بين أفراد الإدارة الرقابية و أفراد المؤسسة مع تنمية أساليب

التفاهم التبادل فيما بينها ، مما يضمن السير الحسن و يقوم كل مسؤول أو رئيس إداري

بعملية الرقابة في حدود ما تسمح به خطة عمله التي وضعت من قبل الإدارة العليا ، و

يمكننا أن نقول في الأخير أن هدف الرقابة هو العمل على محاربة المشاكل و

الانحرافات الضارة بنشاط المؤسسة ، و شرح سياسة العمل المنتظم لكافة أفرادها عن

طريق إمدادهم بالمعلومات الصحيحة و الحقائق التي يؤديها التنظيم .

- **خصائص نظام الرقابة الفعالة:** هناك العديد من الخصائص الواجب توفرها في أي نظام

رقابي حتى تتحقق الاستفادة الموجودة ، و من بين هذه الخصائص ما يلي (٥٠) :

(٥٠) محمد فريد الصحن و علي الشريف و محمد سلطان ، مبادئ الإدارة ، (مصر :الدار الجامعية ، ١٩٩٩)، ص٣٥٥.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

- يجب أن تكون الرقابة اقتصادية : فمن غير الممكن أن يكون عائد أي نشاط أقل من التكلفة لهذا يجب مقارنة العائد من وضع نظام رقابي سليم بالتكلفة المصاحبة له؛ فوضع نظام لتسجيل البيانات و تحليلها و كتابة التقارير و المذكرات المختلفة له تكلفة معينة ينبغي على الأقل أن تساوي العائد المتحصل عليه من جراء ذلك النظام .
- يجب أن يكون النظام الرقابي سهل الفهم : أي أنه يجب على النظام الرقابي أن يتصف بسهولة الفهم و الاستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه
- يجب أن ترتبط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار : معنى ذلك أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات و المسؤولية عن تحقيق الأداء و تقييمه ، فيجب على المراكز التي تقوم بإصدار القرارات أن تكون لها أهداف واضحة لإقناع من يقوم بتنفيذ القرارات و المعلومات صحيحة للتقييم السليم لتنفيذ الأهداف .
- يجب أن تتصف الرقابة بسرعة تسجيل الانحرافات: يقوم النظام الرقابي الفعال على سرعة تسجيل أي انحرافات عن مستوى الأداء المرغوب، فيجب أن يتم تقديم التقارير الخاصة بالانحرافات بمجرد حدوثها أو بعدها بوقت قصير.
- يجب أن يكون النظام الرقابي مرنا : فيجب أن يتصف بالمرونة أي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً لطبيعة الموقف. وعلى هذا يجب على كل مدير أن تتوفر لديه الوسائل الرقابية لإتباع العديد من التصرفات المختلفة للمشاكل المختلفة.
- يجب أن يكون النظام الرقابي انتقائياً : فيجب على كل مؤسسة أن تقوم بتفصيل المقاييس الأساسية التي تمكنها من الحكم على كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة ، كما يجب عليها ألا تتماهى في وضع عدد كبير من المعايير غير الضرورية حتى لا ترتفع التكاليف و لا يشعر الأفراد من الناحية النفسية أنهم تحت الملاحظة المستمرة فيصابوا بالإحباط

## نيفين رفعت شومان

– يجب أن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال و المعلومات الإدارية : فلا بد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي و تسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء و القياس الفعلي للأداء ، بالإضافة إلى توافر نظام مزدوج الاتجاه للاتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب.

ومما سبق يتضح لنا أن مفهوم الرقابة الإدارية يتبلور في تقييم النشاط الفعلي و مقارنته بالمخطط و تحديد الانحرافات و معالجتها ، كما تمكن من معرفة مدى الرقي في أداء أفراد المنظمة ومدى تحقيقهم للأهداف الموضوعة سلفاً، وبغياب الرقابة يحدث الكثير من الإختلالات.

### ثانياً: مراكز التميز بالجامعات

#### ١. مفهوم التميز بالجامعات

يشير المعنى اللغوي للتميز Excellence إلى الرفعة والبراعة والتفوق والتفاضل، ولقد ظهر مفهوم التميز في التعليم بصفة عامة في أدبيات الإصلاح التعليمي. وفي هذا المفهوم يوجد اختلاف وتباين حول ماهية التميز وطبيعته ، ومؤشراته في التعليم الجامعي ، وذلك يعكس جزئياً تعدد وجهات النظر والتوقعات المختلفة للأطراف صاحبة العلاقة نحو الإنجاز الكلي للتميز التربوي<sup>(51)</sup>.

فقد نشأ التفكير حول التميز في التعليم الجامعي، والذي يواجه تحدياً دائماً يتمثل بالتغيير المستمر ، وهذا راجع إلى التطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والنمو في عدد الطلبة وزيادة تنوعهم، والتحرك نحو المجتمع المعرفي، وصار مفروضاً على مؤسسات التعليم الجامعي أن تعمل على ترويج ثقافة التميز في التعليم "بصفته نشاطاً جوهرياً"<sup>(52)</sup>.

(51) McAlpine, L, Maguire, S. & Dean Lee, M., "The Pedagogy Excellence Project: a professor student team approach to authentic inquiry" Teaching in Higher Education, Vol. 10, No. 3, 2005, p.355-370

(52) Kelton, A., " Understanding Teaching Excellence in Higher Education: towards a critical approach. London: Routledge USAID/Jordan Tourism Development Project ,2006.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

و يقصد بالتميز في الجامعات بأنه أعلى مستويات الأداء التي تنشدها الجامعة في جميع المكونات التنظيمية بدءاً من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ومروراً بعملياتها وصولاً إلى النتائج أو المخرجات المتوقعة في أدنى مستوى تنظيمي<sup>(53)</sup>.

كما تم تعريفه أيضاً على إنه إحداث الترابط بين جميع عناصر المنظومة الجامعية بما تشمله من موارد بشرية ومادية وتكنولوجية في إطار خطة استراتيجية واضحة ورؤية محددة من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة<sup>(54)</sup>.

وفي ضوء السياقات المختلفة للتميز يمكن تحديد التميز على مستوى المؤسسة أو هيئة التدريس أو القسم أو أعضاء هيئة التدريس ويمكن تطبيقه في سياق الأدوار والوظائف العديدة المختلفة لمؤسسات التعليم العالي<sup>(55)</sup>.

وقد تم تحديد مجموعة من الأبعاد التي ينبغي أن يشير إليها مفهوم التميز في التعليم الجامعي وهي<sup>(56)</sup>: - التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.

- التطوير المدروس لتحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة باتجاه تحسين البيئة التعليمية.

- الإهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية والتي تعني تنوع الخبرات، وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

---

(53) Douglas J. Dejong, "Quality improvement using the Baldrige Criteria for Organizational Performance Excellence- Practice reports", Am J Health-System Pharm, Vol. 66, No 1, Jun 2009, P. 1032.

(54) مسيل و محمود عطا محمد، " التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين" المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – مصر، ٢٠١٧، ص ٢١٤.

(55) Manuela Brusoni, and others, "The Concept Of Excellence In Higher Education," ENQA occasional Papers, Brussels, 2014. P14.

(56) Williams. Damon A. Berger. Joseph B. McClendon," Shederick, toward a model of inclusive excellence and change in postsecondary institutions" Association of American Colleges and Universities, 2005.

## نيفين رفعت شومان

- مجتمع جاذب يشجع كل أفراد باتجاه خدمة الطلبة والعمل باتجاه ما يسمى بالمؤسسة التعليمية.

ومما سبق يتضح أنه لكي يتحقق التميز في التعليم الجامعي لا بد أن يشمل كل عناصر منظومة التعليم الداخلية وما يحكمها ويرتبط بها من عناصر توجد خارج نظام التعليم.

ومن ثم فإن التميز مجموعة من المقومات التي ينبغي توافرها في مراكز التميز بقصد زيادة فعاليته ورفع مستوى الأداء بها إلى أعلى معدلات ممكنة بما يؤدي إلى تفردا وتفوقها في تنفيذ وظائفها ، وينتج عنها مخرجات وإنجازات تتفوق على ما تحققة مراكز التميز المناظرة محليا وعالميا، ويرضي عنه المستفيدين (داخل الجامعة وخارجها) .

### ٢. مفهوم مراكز التميز بالجامعات

تم تعريفه على أنه: نمط من أنماط الوحدات التابعة للجامعات يقوم على أساس تحقيق التميز في مخرجات البحث العلمي، من أجل تحقيق مكانة رفيعة للجامعات، وذلك عن طريق الجمع بين العديد من التخصصات الإنسانية والتطبيقية<sup>(٥٧)</sup>.

كما تمت الإشارة إلى أن مراكز التميز هي كيان مستقل يوفر القيادة المحفزة وأفضل الممارسات، والبحوث ويوفر الدعم في مجال علمي معين<sup>(٥٨)</sup>. وعرفت أيضا على إنها وحدات مسئولة عادة عن ترويج التميز في التعليم من خلال أنشطة مثل نشر الممارسات الجيدة، وتقديم دورات تدريبية، وورش عمل، وتعيين استشاريين عند الحاجة والإسهام

<sup>(٥٧)</sup> حمزه، أحمد عبد الكريم، " تصور مقترح لإنشاء مراكز التميز البحثي بجامعة الأميره نورة بنت عبد الرحمن"، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر بعنوان مركز التميز البحثي : المعايير والمهام والعائد المجتمعي ، جامعة بنى سويف ، المنعقد فى 3/6/2014 ، ص107

<sup>(58)</sup>Wikipedia Encyclopedia, Center of Excellence, 20٢2.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Center\\_of\\_excellence](http://en.wikipedia.org/wiki/Center_of_excellence), accessed, 1/٨/20٢2

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

بخبيرات متخصصة بالمشاريع. والهدف الرئيس منها هو ترويج التميز في التعليم، وقد أطلق علي تلك المراكز أو الوحدات مراكز التميز (٥٩)

### ٣. نشأة مراكز التميز بالجامعات وتطورها

وقد اتجهت معظم الجامعات العالمية الكبرى إلى إنشاء مراكز أو وحدات مسؤولة عن التميز في التعليم والتعلم ، وقد إختلف الباحثون في تحديد التاريخ الذي نشأت فيه مراكز التميز على وجه العموم، فمنهم من يرجع نشأتها في صورتها الأولى إلى الجامعات الأوروبية في القرن الثامن عشر، وكانت تعرف باسم "الكراسي العلمية"، عندما أنشئ "كرسي الدراسات الشرقية" في بولونيا وفي باريس. ويرجع نشأة أول مركز في بريطانيا إلى عام ١٨٣١م وهو معهد الدراسات الملكية الدفاعية ثم الجمعية الغابية عام ١٨٨٤، وقد ظهر أول مركز بشكله الحديث في الولايات المتحدة من خلال معهد كارنيجي للسلام Carnegie Endowment for International Peace عام (١٩١٠)، وتلا ذلك إنشاء معهد بروكينغز (١٩١٦) Brookings Institute وفي فترة الأربعينيات، والخمسينيات، والستينيات تزايدت أعداد تلك المراكز (٦٠).

وقد بدأ الانتشار المتسارع في خريطة مراكز التميز في العالم بعد التغيير في العلاقات الدولية الحادث في التسعينيات، من انهيار القطبية الثنائية، وظهور العولمة، والتغيير الذي طرأ على تلك البلدان وعلى الأوضاع السياسية، والاقتصادية، والأكاديمية، والأمنية فيها، والتحديات التي باتت تواجهها، وهي ما استدعى الحاجة إلى مزيد من المراكز البحثية لمواكبة متطلبات العولمة، ولا سيما بسبب تأثير النظام

<sup>59</sup>(Raftery, D., In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education. AISHE Conference 2006, Maynooth 31st August-1st September. Retrieved June.

from: <http://www.aishe.org>1٠, 2022 .

<sup>60</sup> Aksnes, Dag et al., "Centers of Excellence in the Nordic countries: A comparative study of research excellence policy and excellence center schemes in Denmark, Finland, Norway and Sweden ", Oslo, (Nordic Institute for the studies in Innovation in Research and Education (NIFU), 2012,p.10.

## نيفين رفعت شومان

العالمي الجديد، خصوصاً في كل من الولايات المتحدة وأوروبا التي يوجد فيهما أكبر عدد لمراكز التميز على مستوى العالم بنسبة تبلغ ٥٧% (٦١).

ففي الولايات المتحدة ظهرت الحاجة إلى تبني إنشاء مراكز متخصصة وتميزة، خصوصاً في أعقاب الحرب العالمية الثانية، والتنافس مع الاتحاد السوفيتي على التقدم في كافة المجالات، فأنشأت الجامعات البحثية، إضافة إلى إنشاء ونشر المراكز التميز في كافة المجالات، والتي أطلق عليها Think-Tanks وترجمت الكلمة في اللغة العربية إلى "مراكز التفكير" أو "بنوك التفكير أو الفكر".

وتمت الإشارة إلى أن مراكز التميز لا تشبه الجامعات أو الكليات فهي لا تقدم مقررات دراسية، بل هي مؤسسات غير ربحية هدفها الرئيس البحث في السياسات العامة للدولة، كما أنها تركز اهتمامها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والسياسة العامة، والدفاع والأمن والخارجية، كما لا تحاول تقديم معرفة سطحية لتلك المسائل، بقدر مناقشتها والبحث فيها بشكل عميق (٦٢).

وفي دول شمال غرب أوروبا بدأت الدعوة لإنشاء مراكز التميز البحثي في الثمانينيات تحت شعار الارتقاء بالبحوث في تلك الدول في العلوم الأساسية والتطبيقية لمستوى التميز، والمنافسة على المستوى العالمي، ونشر التميز في التعليم الجامعي، وربط البحوث بالصناعة والمجال الاقتصادي وإتاحة التمويل بصورة مستمرة للأنشطة البحثية المختلفة مع تسهيل وتقليل الإجراءات، فكانت الدانمارك أول دولة في شمال غرب أوروبا تؤسس مركزاً للتميز سنة (١٩٩٠)، تلاها فنلندة (١٩٩٤)، وفي السويد والنرويج عام (٢٠٠١)، وبلغ عدد تلك المراكز سنة (٢٠١٢) حوالي (٢٤٨) مركزاً في دول شمال غرب أوروبا (٦٣).

وتزايد الاهتمام بمراكز التميز عالمياً بشكل واضح ولموس، منذ بداية تسعينيات القرن الماضي واتسع نشاطها في العقود الأخيرة من القرن العشرين حيث صارت أحد

(61) McGann, J., G, Global Go to Think Tanks Report and Policy advice, The Think Tanks and Civil Societies Program, International Relations Program, University of Pennsylvania, Philadelphia, 2012. تاريخ الدخول 23/1/2022.

(62) Wiarda, H., J., "The New Powerhouses: Think Tanks and Foreign Policy", *American Foreign Policy Interests*, Vol.30, No.2(March-April 2008), P.96.

(63) Aksnes, Dag et al., *Ibid.cit.*

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

الدلائل الهامة على تطور الدولة وتقييمها للبحث العلمي واستشرافها آفاق المستقبل، وتولى القطاع الخاص في الكثير من دول العالم إنشاء مراكز دراسات ومعلومات وأبحاث متنوعة ومتخصصة كمبادرات نوعية في عدد من البلدان حتى صارت جزء من المكونات الثقافية في عدد من الدول. واكتسبت في الغرب وخصوصاً في الولايات المتحدة خبرة واسعة ونجاحاً باهراً ومكانة مرموقة، فصارت تؤدي دوراً بارزاً في دعم مؤسسات صنع القرار السياسي وإعداد الدراسات وتحليل السياسات العامة والقضايا الهامة؛ فهذه المراكز لا يقتصر دورها على تقديم دراسات أكاديمية تحليلية نقدية، بل صارت تشمل معالجة مشاكل معينة بصورة مباشرة، وتقديم المشورة لصانعي القرار، مع اقتراح البدائل (٦٤).

### ٤. أهداف مراكز التميز بالجامعات وأهميتها

وتتضح أهداف مراكز التميز بالجامعات وأهميتها كالتالي :

#### أ. أهداف مراكز التميز بالجامعات

قد تكون مراكز التميز أداة لبناء القدرات من خلال مواردها التي لها القدرة على تحقيق تنمية الموارد البشرية، وتحسين القدرة التنظيمية وإنشاء إطار مؤسسي وقانوني في مجال البحث والتعليم العالي، بما في ذلك مجال الابتكار والتنمية الاجتماعية والاقتصادية. يمكن التطرق إلى أهداف مراكز التميز بالجامعات، في النقاط التالية (٦٥):

١- تحسين قدرة المؤسسات التربوية والعاملين فيها على الدعم الذاتي القائم على استخدام التكنولوجيا ودعم القوة البشرية وتحسين مواهبهم في مجال العمل التربوي وتنشيط المجالات البحثية في الجامعات.

(٦٤) أمين، هزاز صابر، . مراكز التفكير ودورها في التأثير على صنع السياسة، مجلة الفرات، العدد ٤، ٢٠٠٩، ص ٣٣-٤٤.

(٦٥) Awarding Status as Centre for Excellence in Education (SFU)., Center for Excellence in Education. 11th February 2016, P.36-37.



## نيفين رفعت شومان

٢- تحقيق التميز والإبداع في مجال إعداد المعلمين بالبرامج التربوية المتكاملة، من خلال العمل كمنظومة بنائية تحقق التوازن بين القاعدة البحثية القوية والممارسة المهنية الفعلية.

٣- المساهمة في التنمية ونشر المعرفة وأفضل الممارسات المتميزه على مستوى التعليم.

٤- تقديم خدمات لدعم لسوق العمل والهيئات المهنية والمجتمع ككل.

ومما سبق يتضح أن من أهم أهداف مراكز التميز بالجامعات هي نقل أفضل الممارسات العالمية في التعلم والتعليم ، وبناء شراكات ومد جسور التواصل مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة من أجل تطوير التعلم والتعليم بالجامعة.

### ب. أهمية مراكز التميز بالجامعات

يمكننا الإشارة إلى سبع نقاط تعطينا صورة عن أهمية مراكز التميز بالجامعات<sup>(٦٦)</sup> :

- أ- مد جسور التواصل مع مراكز البحوث الدولية.
  - ب- تقديم الإستشارات والدراسات الفنية المتخصصة في ضوء الشراكات المختلفة
  - ج- المساعدة في وضع الخطط و السياسات لتقييم وتطوير البرامج الإدارية والفنية والتعليمية والتكنولوجية والتربوية المختلفة في ضوء متطلبات الجودة الشاملة وحاجة سوق العمل .
  - د- تشجيع التنافسية وتعزيز روح الابتكار والإبداع .
  - هـ- نشر أفضل الممارسات والتعريف بها لتحقيق الريادة التعليمية .
- وفي ضوء ذلك توجد أهمية كبيرة لمراكز التميز بالجامعات، فهي تعتبر حلقة وصل فعالة مع المراكز المتميزة المحلية والإقليمية والدولية، وهي نقطة التقاء

(66) Aksnes, D., M. Benner, and Others., "centers of Excellence in the Nordic Countries. A Comparative Study of Research Excellence Policy and Excellence Centre Schemes in Denmark, Finland, Norway, and Sweden", Working Paper ,4/2012. Oslo: NIFU.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

لنتائج البحوث العلمية في مجالات العلوم المختلفة، وخاصة التربوية، وبالتالي فإن وجود مركز تميز تربوي بالجامعة هو مؤشر قوي نحو تبني الجامعة لثقافة التميز، وتطبيق الجامعة لرؤيتها الاستراتيجية في تحقيق التميز.

### ٥. فلسفة مراكز التميز بالجامعات ومجالات عملها :

ويمكن توضيح فلسفة مراكز التميز بالجامعات وخصائصها ومجالات عملها كالتالي :

#### أ. فلسفة مراكز التميز بالجامعات : تكمن فلسفة مراكز التميز في الكشف عن

المؤسسات والطلاب والمعلمين والعاملين ممن يمتلكون أداء متميز ، وتوظيفهم التوظيف الأمثل لتطبيق نماذج إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية والتربوية ، بما يحقق تميز الأداء المؤسسي والذي يسهم في تحقيق الجودة (٦٧) .

ومما سبق يتضح أن فلسفة مراكز التميز هي تحقيق التميز في الأداء المؤسسي والذي يسهم في تحقيق الجودة عن طريق تجميع منطقي للمهارات والتخصصات وتبادل المعرفة وتوظيفها التوظيف الأمثل.

#### ب. مجالات عمل مراكز التميز بالجامعات يمكننا الإشارة إلى تصنيف مراكز التميز

بالجامعات وأهم أهدافها الاستراتيجية على النحو التالي (٦٨):

#### ١. مراكز التميز للبحوث الأساسية والاستراتيجية

هناك أربعة مجالات استراتيجية رئيسية لهذا النوع من مراكز التميز تقدم البحث الاستراتيجي، ولكن بطرق مختلفة :

- خلق ودعم للبحوث الاستراتيجية الأساسية والمتقدمة، وذلك من خلال دعم لقدرات المجالات العلمية الرائدة والتنافسية الدولية (المستوى العالمي) البحثية.
- ربط الباحثين عبر الحقول والمواقع الجغرافية، بما في ذلك دعم بحث متعدد التخصصات.

(٦٧) ياسر محمد خليل، "مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية" دار إضافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط الأولى، ٢٠٢١، ص ٢٢٦.

(68)Tomas Hellström, OP.Cit., PP. 121- 117.

## نيفين رفعت شومان

- ربط النظام العلمي بشبكات البحث الدولية، وهذا يشمل تطوير شراكات مع بيئات قوية علمياً في بلدان أخرى وبالتالي إنشاء شروط تحسين المكانة الدولية في مجالات المعرفة المختارة .
- دعم ترتيب الأولويات العلمية في النظام العلمي، حيث يمكن القيام من خلال تمويل مراكز التميز في المجالات ذات الأولوية الوطنية.

### ٢. مراكز التميز للابتكار والتطوير التكنولوجي المتقدم

- هناك ثلاثة مجالات استراتيجية أساسية لهذه الفئة من مراكز التميز:
- الهدف الشامل هو دعم البحث الاستراتيجي والموجه نحو الخبرة والتطبيقات الصناعية المحتملة، وهذا يعني دعم البحوث التنافسية دولياً والتطوير في العلوم الاستراتيجية والتطبيقية (بما في ذلك الطب) بهدف خلق التعاون، في بعض الأحيان يتم ذلك من خلال التركيز على المجالات ذات الأولوية التي تحددتها الحكومة، ولكن ليس دائماً.
  - الجمع بين الموارد التكميلية اللازمة للتطوير التقني والصناعي، وهذا يشمل تركيز الكفاءة متعددة التخصصات في مجالات معينة من البحث؛ من أجل تعزيز تطوير المنتجات والعمليات والخدمات، ويتم ذلك عادة من خلال التركيز على المشكلات التي تتطلب جهوداً أكبر مما يمكن أن تقدمه المشاريع الصغيرة .
  - سد الفجوة بين الباحثين والمستخدمين، وتحفيز وتقوية الحلزون الثلاثي للعلاقات، من أجل جعل الجامعة بشكل عام أكثر استجابة لاحتياجات الصناعة، وتطوير خبرتها.

### ٣. مراكز التميز للتنمية الاجتماعية والاقتصادية

- يمكن تلخيص المجالات الاستراتيجية لمراكز التميز على النحو التالي:
- تحقيق التميز في البحث والقدرة البحثية ذات المستوى العالمي ولكن بهدف معالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية ذات الأهمية الوطنية وخلق قدرات موارد بشرية

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

مؤهلة، بدلاً من التركيز على دعم القدرة العلمية الأساسية والابتكار الصناعي، هذا يشمل بشكل أساسي تحسين مهارات الباحثين عبر المجتمع وتدريب الشباب الباحثين في المجالات ذات الأولوية الوطنية.

- تحفيز التخصص والكفاءة في نظام التعليم العالي، على وجه التحديد، بواسطة تطوير التدريس القائم على البحث في نظام التعليم العالي، وتطوير برامج التدريب وزيادة التعاون داخل النظام، وتطوير علاقات جديدة بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمعات.

- تحفيز التعاون الأكاديمي والصناعة من خلال تحفيز البحث والشبكات الداعمة لحل المشكلات الاجتماعية بالإضافة إلى تطوير المنتجات وتطوير الأعمال، يمكن لمراكز التميز تعزيز نقل المعرفة المحلية. ومما سبق يتضح ان مراكز التميز تختلف طبقاً لأهدافها لكنها تشترك في تحقيق التميز في مجال عملها .

### ٦. تطبيقات لمراكز التميز بالجامعات

وفيما يلي عرض لبعض أهم نماذج التميز التربوي على مستوى العالم

أ. تم تناول مراكز التميز التربوي بولاية أريزونا بالولايات المتحدة كالتالي (٦٩):

تعد مراكز التميز التربوي بمثابة منظومة غير ربحية تعمل على دعم المعلمين وعناصر العملية التربوية بالمدارس والجامعات من أجل التميز والريادة في العلوم والتكنولوجيا، بالإضافة إلى تشجيع التعاون بين رواد العملية التربوية.

تعمل مراكز التميز التربوي على مساعدة الطلاب على تحقيق النجاح وبناء خبراتهم التربوية.

كما تسهم هذه المراكز في تحسين الأداء الأكاديمي من خلال استراتيجيات تؤدي إلى تحقيق التعلم النشط والمشاركة وتنظيم الذات. يتعاون فريق العمل في مركز التميز

الدخول ٢٠٢٢/٧/٢٢ <https://www.azed.gov/center-educational-excellence> (69)

## نيفين رفعت شومان

التربوي مع الطلاب والجامعات والإدارات التربوية من أجل وضع الخطط والاستراتيجيات التي تساند الأداء الأكاديمي والشخصي للطلاب. أيضاً، تعمل على تقديم العديد من الخدمات التربوية من بينها التوجيه والتدريب والإشراف وإستراتيجيات حل المشكلات والتعاون مع الإدارات الأخرى لضمان توفير الدعم التربوي للطلاب.

وعن نشأة وتطور مراكز التميز التربوي بولاية أريزونا بالولايات المتحدة فقد دشنت ولاية أريزونا الأمريكية برنامجها التربوي الموسع لإنشاء مجموعة من مراكز التميز التربوي عبر الولاية وذلك عام ١٩٨٠ وقد غطى نطاق عملها أكثر من ٥٩ مؤسسة تربوية. وكان الهدف الأساسي من إنشاء هذه المراكز هو الإرتقاء بقوة العمل في مجال التعليم والمعرفة. ويتولى الإشراف على مراكز التميز التربوي مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية، وتنجح هذه المراكز في تخريج المئات من المعلمين ينضمون إلى قوة العمل سنوياً.

وتتكون مبادئ مراكز التميز التربوي بولاية أريزونا بالولايات المتحدة:

- ١) المزج بين الجوانب الأكاديمية والعملية: ترعى مراكز التميز التربوي دورات وبرامج تدريبية تجمع بين النظريات والممارسة المهنية العملية.
- ٢) التعلم النشط: يتم تشجيع التعلم من خلال مشروعات وبحوث تربوية واقعية، وذلك بالتعاون مع المؤسسات والجمعيات الرائدة في المجال.
- ٣) التعرض للفرص المهنية: تنظم مراكز التميز التربوي معارض وندوات يتم تشجيع الطلاب والمعلمين على حضورها، ويتم خلالها دعوة بعض الضيوف من جهات التوظيف التربوي الرائدة.
- ٤) الإرشاد المهني والتربوي: يتعاون الأساتذة والباحثون معاً لضمان تحقيق الأهداف التربوية والشخصية طويلة الأجل.

وتتمثل رؤية مراكز التميز التربوي بولاية أريزونا بالولايات المتحدة في تزويد المتدربين بالمهارات اللازمة لممارسة العمل التربوي في القرن الحادي والعشرين.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

تحاول تلك المراكز تقديم التنمية المهنية القائمة على مزج السمات الشخصية مع المعارف والمهارات في قالب واحد ينتج عنه مخرج تربوي قادر على تحقيق الأهداف التعليمية والمهنية.

ومن أهداف مركز التميز التربوي بولاية أريزونا بالولايات المتحدة ما يلي :

(١) إكساب المهارات: تشمل المهارات التي يمكن اكتسابها من خلال مراكز التميز المهني كل من: مهارة تقييم المعلم والمناهج، مهارات التواصل، استخدام تكنولوجيا التعليم، ابتكار الوسائل المساعدة للمعلمين، العمل مع مجموعات المعلمين والطلاب، وتطوير المواد التعليمية .

(٢) التواصل: تشمل مهارات التواصل المكتسبة من البرامج التي تنظمها مراكز التميز التربوي كل من التعاون مع الزملاء في العمل وباقي عناصر المجتمع التعليمي، وصنع القرار بالتعاون مع فريق العمل أو الوحدات التعليمية الأخرى لضمان استمرار تدفق الخبرات التعليمية .

(٣) المهارات الشخصية: تعمل برامج الإعداد التي تقدمها مراكز التميز التربوي على تنمية مهارات التوافق والتكيف مثل إدارة الوقت وتحديد الأهداف والنخطيط ووضع الأولويات ودعم أنواع التعليم المختلفة.

الإستراتيجية: تتضمن الرؤية الإستراتيجية لمركز التميز التربوي في ولاية أريزونا ما يلي :

(١) تقديم برامج تلتزم بالتميز في المجال التربوي على مستويات الطلاب والخريجين.

(٢) تزويد الولاية بشريحة كبيرة من الطلاب المؤهلين لشغل وظائف تربوية تخصصية.

(٣) العمل الدؤوب على تحسين جودة البرامج التربوية والمناهج والمؤسسات التربوية.

## نيفين رفعت شومان

٤) التأكيد على الجهود الجامعية في مجالات الشراكة البحثية والتنمية المهنية والقدرات التعليمية.

٥) دعم وتشجيع تنمية تربوية وبحثية متعمقة في المؤسسات الأمريكية. ويمكن توضيح أسس الإطار التنظيمي لمراكز التميز التربوي بولاية كاليفورنيا: أولاً: الربط بين الأنظمة العلمية والمناهج التعليمية: تتأثر الأنظمة العلمية من جهة بكل من عمليات صنع القرار والمصالح الاقتصادية والأيدولوجيات بالإضافة إلى البحوث الرائدة التي تشكل تيار المعرفة. و من جهة أخرى تتأثر المناهج الدراسية بالسياسة التعليمية والمستحدثات التعليمية. ومراكز التميز التربوي تحقق هذا الربط من خلال تدريب وإعداد كوادر المعلمين على أسس معرفية وآلية تداخلها في نظم التعليم داخل الولايات المتحدة.

ثانياً: بناء الشراكة بين المراكز التربوية والمدارس: تتضمن هذه الشراكة عناصر ومشاركين من مختلف عناصر العملية التعليمية، بما يضمن استيعاب طبيعة العمل المشترك وتبادل الخبرات. وتنقسم هذه الشراكة إلى ثلاث عناصر رئيسية هي:

- أ) تنمية المهارات التدريسية للمعلمين من خلال التدريب بمراكز التميز التربوي .
- ب) تحسين جودة الممارسة المهنية بالمدارس.
- ت) تطوير التعاون في مجال مشروعات البحوث والتنمية التي تستفيد منها المدارس والمراكز.

ثالثاً: تحقيق الكفاءة الرقمية في عملية إعداد المعلمين: تعتمد عملية إعداد المعلمين بمراكز التميز التربوي على التوجه نحو المستقبل حيث يتم اكساب المعلمين أحدث المهارات التكنولوجية اللازمة لعملية التدريس.

ويمكن تصنيف مراكز التميز التربوي في الولايات المتحدة إلى :  
١. مراكز التميز التربوي في مجال الحماية الإلكترونية: تهتم هذه النوعية من مراكز التميز التربوي بالمساعدة في خفض التهديدات التي يمكن أن تواجه البنية الأساسية

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

التربوية من خلال دعم التعليم العالي والبحوث في ظل المستجدات التكنولوجية بالإضافة إلى تزويد البلاد بالكوادر المؤهلة للعمل مع التقدم التكنولوجي التربوي.

٢. مراكز التميز التربوي في مجال البحوث: تُعنى هذه المراكز بمجال البحوث من حيث السياسات المنظمة والممارسات العملية ، وتقديم الدعم والتشجيع للبحوث المتميزة في المجال التربوي. ويتم تعديل خطة عمل هذه المراكز كل ٥ سنوات.

٣. مراكز التميز التربوي في مجال التنمية المهنية: تساند هذه المراكز مبادرات التنمية المهنية للكوادر في مجال التربية سواء على مستوى التعليم الأساسي والثانوي والجامعي. وتستهدف هذه المبادرات بتوسيع شريحة المتخصصين المهرة في مجال التربية وزيادة التدريب التخصصي لعناصر العملية التعليمية.

ويتضح من خلال ما سبق أن تنوع المراكز البحثية له دور كبير في إثراء الجوانب التربوية بالدولة وخاصة من خلال الجامعات؛ حيث يفيد ذلك في تطوير البحث العملي في مجال التربية والذي يعود بالنفع المباشر على تحسين مستوى كليات التربية ومن ثم تحسين مستوى خريجها، كما تسهم تلك المراكز كذلك في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين القائمين على رأس العمل، وبذلك فإن لتلك المراكز دور واضح في تطوير العملية التعليمية برمتها.

### ب. مركز التميز بالنرويج

## **UIO Centre for Computing in Science Education (CCSE)**

مركز التميز بالنرويج هو أحد أهم مراكز التميز التربوي على مستوى العالم وفيما يلي عرض للهدف العام والرؤية والرسالة والبرامج الدراسية وكذلك طرق التقييم كالتالي (٧٠):

**الهدف العام :** هو دمج الحوسبة كأداة طبيعية لجميع طلاب العلوم والهندسة من الفصل الدراسي الأول من دراستهم الجامعية. و ليس كبديل للمناهج الأكثر تقليدية .  
**الرؤية:** تتمثل رؤية المركز في تطوير الأبحاث لدمج الحوسبة في التعليم وأن يصبح

مركزا دوليا لهذا النشاط.

(70) Retrieved Sep. 24, 2022, from: <https://www.mn.uio.no/ccse/om/index.html>.



## نيفين رفعت شومان

### أهداف المركز : تطوير المواد والمناهج والبرامج الدراسية للتعليم والتعلم CSE

- دعم ونشر البحوث في أساليب التعلم والتقييم الفعالة
- تنفيذ الممارسات في التعليم عبر التخصصات بالتعاون مع الشركاء الرئيسيين
- البرامج الدراسية :** معظم برامج البكالوريوس في كلية الرياضيات والعلوم الطبيعية تدمج البرمجة والحوسبة من الفصل الدراسي الأول .
- التقييم من حيث:** - الأهداف : واضحة وطموحة
- الإنجازات: تتماشى بشكل جيد مع الرؤية .
- التطوير: قائم على الأبحاث لدمج الحوسبة في التعليم الأساسي ليصبح مركزاً دولياً لهذا النشاط
- إشراك الطلاب بعمق في تطوير الممارسات والأساليب الجديدة .
- نشر وتكييف الممارسات والنتائج عبر التخصصات بالتعاون مع الشركاء الرئيسيين.
- والهيكل الإداري للمركز مدروس جيداً.
- وأظهرت القيادة نهجا يستخدم أوجه التآزر القوية عبر مختلف المشاريع الفرعية وشكلت هذه النقاط الأساس للتقييم التي أظهرت أن أنشطة المركز تتقدم بشكل جيد أعلى مما كان مخططا له في الأصل.
- ومما سبق يتضح أن طبيعة عمل المركز هي جعل الحوسبة أداة طبيعية لجميع طلاب العلوم والهندسة في الفصل الدراسي الأول

### Linneus Centers of Excellence ج. مركز ليننيوس للتميز

برنامج ليننيوس للتميز هو مبادرة من مجلس البحوث السويدي ويهدف إلى «استثمار منسق واستراتيجي طويل الأجل في البيئات البحثية الرائدة في السويد»، ويقدم منح مالية الهدف منها هو "تعزيز الدعم للبحوث ذات الجودة العالية، لتشجيع الجامعات والكليات على إعطاء الأولوية لمجالات البحث"، ولتنفيذ هذا البرنامج تم

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

إنشاء مراكز تميز تم تمويلها جيدًا، ودعمها لمدة عشر سنوات. وبدأ البرنامج في عام ٢٠٠٥ باختيار عشر بيئات بحثية أساسية، تركز على البحوث متعددة التخصصات ذات المستوى العالي دوليًا. وفي عام ٢٠٠٦، تم زيادة ٢٠ بيئة أخرى (٧١).

**التقييم:** وفيما يلي عرض لطرق تقييم مراكز لينوس للتميز كالتالي (٧٢):

- **القدرات التنظيمية:** القدرة الهيكلية لبرامج البحث، من حيث كيفية تمكينها من تنفيذ الأنشطة البحثية بشكل تفاعلي ومستدام، ومدى جودة إعدادها لتكون متجاوبة بشكل سريع مع الفرص الخارجية.

- الهيكل التنظيمي المسطح الذي يوفر «الوضوح» الاجتماعي لأعضائها، و أيضًا وجود نطاق معين من العمليات.

- التبادلات الرسمية بين أعضاء البرامج علامة على الديناميكية.

- البعد القيادي، تم اعتبار أسلوب القيادة غير الرسمي مهمًا.

- تشجيع الاهتمام بالجوانب النفسية و الاجتماعية للعمل.

---

(71) <https://www.norden.org/en/nordic-council-ministers>

(72) Source: NordForsk. Self-assessment report 2022 (unpublished).

- NordForsk (2022) Self-assessment report 2022. (unpublished).

- [Reimagining Norden in an Evolving World \(ReNEW\): An Excellence Hub in Research, Education and Public Outreach NordForsk.](#)

See also Section 6 for a short presentation of ReNEW.

- <https://www.nordforsk.org/how-does-research-cooperation-lead-nordic-added-value>

- NordForsk (2021): NordForsk research funding guidelines

- About NordForsk Open Invitation:

<https://www.nordforsk.org/sites/default/files/inline-images/fgEKVb0bmosdICcrJ8RtB6CJULS41VeZ8LRk7QoaWVhxCVtWg0.pdf>

<https://www2.helsinki.fi/en/researchgroups/reimagining-norden-in-an-evolving-world>;

<https://www.nordforsk.org/sv/projects/reimagining-norden-evolving-world-renew-excellence-hub-research-education-and-public>); and interview

<https://www.clicnord.org>; <https://www.nordforsk.org/sv/projects/climate-change-resilience-small-communities-nordic-countries>; and interview.

-Larrue, P. (2021), "Mission-oriented innovation policy in Norway: Challenges, opportunities and future options", OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 104, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2e7c30ff-en>.

- OECD Reviews of Innovation Policy: Finland 2017, OECD.

- OECD (2016) OECD reviews of innovation policy: Sweden 2016. OECD Publishing Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264250000-en>; OECD (2017)

## نيفين رفعت شومان

- « فرق العمل » تعتبر أداة قوية لغرس ثقافة التعاون

**بناء القدرات الاستراتيجية:** أى قدرة القيادة على إتخاذ التدابير بوضع «رؤية واضحة» وكذا القدرة التنفيذية للبرنامج و الاستفادة من النتائج ، وتخصيص الموارد وفقاً لذلك ،تفوق المتوقع .

**الموارد الاستراتيجية :** ترتبط الموارد والإمكانات مع بعضهما بعلاقة وثيقة، فقد تم التأكيد على أهمية كلا من الموارد البشرية والمادية والقدرات الإدارية لنمو المركز. وكذا كيفية الحصول على الموارد وتوزيعها في المركز، لإستدامة الأبحاث متعددة التخصصات والواسعة النطاق. وكذا الوقت المطلوب لإدارة المشاريع الممولة.

٤. **التعاون والاتصال الخارجي :-** ركز على الانتقائية في الشراكة وخاصة الاتصالات الخارجية الدولية (الاتحاد الأوروبي وخارجه) .

- تنوع الشركاء من حيث التخصصات وأنواع المؤسسات ( شبكة اتصالات واسعة ) وذات مكانه عالية

- الإستدامة فى الشراكات وقد اتخذ ذلك ليعكس سمعة البرنامج والجهات الفاعلة المعنية. واعتبرت العلاقات الطويلة الأجل مع البيئات الناجحة الأخرى مؤشرات على الجودة. ( فيما يتعلق بتبادل أعضاء هيئة التدريس والطلاب).

- الشراكات التشغيلية على مستوى نشاط شبكة الاتصالات الخارجية، بمعنى إجراء بحوث مشتركة فعلية.

- استخدام شبكات الإتصالات للوصول إلى الموارد، مثل المعارف والمواهب الجديدة ، لجعل البيئة جذابة للشركاء المحتملين.

-التعيينات المزوجة مع علماء من بيئات أخرى (منح الأستاذية المساعدة) وتمكين تبادل طلاب الدكتوراه،

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

٥. رأس المال البشري: -ويتعلق هذا الموضوع بالقيادة الأكاديمية والمواهب والكفاءات الموجودة وسياسة الوصول إليها وتوظيفها في فريق البحث، وبالآليات التي تكفل وجود قاعدة رأس مال بشري قابلة للاستمرار.

- الكفاءة القيادية والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة المركز.

١. القدرة المعرفية: يغطي هذا الموضوع خمس فئات من التقييم كالتالي :

أ. الوصول إلى المعرفة أى قدرة المركز على الوصول إلى المعرفة الخارجية، عندما تكون هناك حاجة إليها، أو عن طريق تطويرها داخليًا أو الإستعانة بالكفاءة لمعالجة البيانات، مما يجعله جذابًا للآخرين.

ب. التماسك الفكري لبرنامج البحث. يمكن الإشارة إليه من خلال المشاريع الناجحة سابقًا والطريقة التي عززت بها المجموعة قوتها في مجالات التميز ثم أضافت مجالات جديدة من الناحية العقلية. كما اعتبر الحوار الجيد بين القادة والفريق فيما يتعلق بالمشاكل ذات الصلة، بالبحث، وما إلى ذلك، أمرا أساسيا. وأحد الأمثلة على ذلك الذي أبرزه القائمون بالتقييم هو تحديد موضوعي «مواضيع الدمج» و «التوجه الأمامي»، أي المواضيع التي تختار فيها المجموعة المسائل التي يجب أن تتجمع حولها والمشاكل التي ينبغي متابعتها في المستقبل.

ت. آليات التعلم ويمكن أن تتألف هذه الآليات من «تدريب» داخلي على طرق البحث .

ث. المشاركة المتعددة التخصصات الترحيب بالتبادلات المتعددة التخصصات، وتشجيع التنقل بين الجماعات في مكان حدوثها ، كما "يتم إدارة كل منصة بواسطة باحث كبير وآخر صغير ، كل منها من خلفية علمية مختلفة .

ج. التأثر الفكري يشير التلاقي للأفكار لا يزال يحدث حتى بعد التعاون طويل الأجل، مما يؤدي إلى ظهور مجالات جديدة من الخبرة ."

- الصلة بين البحث والتدريس: يتعلق الموضوع بالبيانات حول كيفية ربط المراكز لأنشطتها البحثية بالتعليم الجامعي والدراسات العليا. لاحظ المقيمون

## نيفين رفعت شومان

بشكل إيجابي الأنشطة التعليمية التي تنطوي على: تعاون بين أعضاء هيئة التدريس مما أدى إلى مسارات تعليمية جديدة.

- **تدريب الخريجين/تطوير المواهب** خاصة فيما يتعلق بالتدريب البحثي من قبل أعضاء هيئة التدريس.

٢. **التعاون بين الباحثين والطلاب**، على أنها أساس لوحدة العلم والتعليم.

ومما سبق يتضح أن القدرة التنظيمية تتيح هيكل مناسب يمكن من الإستجابة والنمو السريع أي القدرة على الارتقاء من الشكل التنظيمي الصغير إلى الشكل التنظيمي الكبير بالإضافة إلى الفرق متعددة التخصصات بتشجيع من القيادة ، وأن القدرة الإستراتيجية تشير إلى الاتجاه العام للمركز ورؤيتها التي تنفذها الإدارة من خلال حشد الموارد لبناء القدرات داخل بيئها ، وكذا الحصول على الموارد الإستراتيجية وإدارتها يعتمد على استراتيجية رسمتها القيادة خلال فترة زمنية معينة.

**ثالثاً واقع الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس**

وفيما يلي تفصيل لطبيعة مركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس من حيث النشأة – الرسالة- الرؤية – الهدف – الهيكل التنظيمي للمركز وذلك كالتالي (٣٣) :

### ١. نشأة المركز وتطوره:

نشأ مركز التميز التربوي (CEE) بكلية التربية - جامعة عين شمس، باعتباره وحدة ذات طابع خاص لها استقلال فني ومالي وإداري، والصادر بشأنه قرار مجلس الكلية رقم (٤) بتاريخ: ٨ / ١ / ٢٠١٣ وقرار مجلس الجامعة بتاريخ 26 / 4 / ٢٠١٣، وطبقاً لأحكام المادة (٣٠٧) فقرة ثانية من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م.

(٣٣) كلية التربية جامعة عين شمس، اللائحة الداخلية، مركز التميز التربوي ٢٠١٣، ص ٢٥- ١.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

يمثل المركز وحدة تنظيمية أكاديمية تربوية خدمية بكلية التربية، تهتم بتحقيق التميز في إعداد الباحثين التربويين، وإجراء البحوث التربوية التطبيقية، وخدمة المجتمع على المستويين المحلي والإقليمي، مستفيدة في ذلك بالتعاون مع بعض الجامعات في الدول المتقدمة.

ويُعد مركز التميز وحدة تنظيمية مستقلة، وقيادة قادرة لديها المعرفة الكافية، وإدارة مؤهلة للرعاية والإعلام والتسويق، وكفاءات تدريسية وبحثية متميزة، وثقافة تنظيمية داعمة، وفرق بحثية تعاونية قادرة على معالجة المشكلات والإبداع في طرح حلولها، وخطة دراسة وأخرى بحثية تتداخل وتتكامل فيها التخصصات التربوية، ومعامل وتجهيزات عالية الجودة، وآليات فاعلة لمتابعة الأداء وتقويمه، ودرجات علمية غير تقليدية في مجال التعليم.

ومما سبق يتضح أن المركز تم إنشاؤه لخدمة العملية التعليمية بالكلية، وخاصة قطاع الدراسات العليا، كما أن له القدرة على فتح قنوات اتصال مع جامعات محلية وإقليمية؛ ل طرح برامج مشتركة لا توجد بالكلية.

٢. **رؤية المركز ورسالته:** وتتضح رؤية المركز ورسالته من خلال الآتي:

### أ. رؤية المركز

تتحدد رؤية مركز التميز التربوي في أن يصبح وحدة تنظيمية أكاديمية تربوية خدمية بكلية التربية، تحقق التميز التربوي بكافة صورته في مجالات الإعداد والبحث، وخدمة المجتمع على المستويين المحلي والإقليمي، وفقا لأحدث الاتجاهات والخبرات التربوية العالمية وبما يتفق وتطلعات المجتمع المصري وهويته الثقافية.

كما أن رؤية مصر ٢٠٣٠ تستهدف إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية، دون تمييز، وفي إطار نظام مؤسسي، وكفاء، وعادل، ومستدام، ومرن. وأن يكون مرتكزا على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً. وأن يساهم أيضاً في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكانياتها إلى أقصى مدى لمواطن معزز

## نيفين رفعت شومان

بذاته، ومستنير، ومبدع، ومسئول وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية.

ومما سبق يتضح أن رؤية المركز متسقة مع رؤية مصر ٢٠٣٠، التي تسعى لتحقيق التميز التربوي بما يتفق وتطلعات المجتمع المصري وهويته الثقافية.

### ب. رسالة المركز

وتتلخص رسالة المركز في السعي إلى إعداد الباحثين، وتأهيل الكوادر التربوية والقيادات التعليمية، وإجراء البحوث التربوية التطبيقية، وتقديم الخدمات المجتمعية المتميزة في المجالات الاستشارية والتطويرية والإبداعية والتدريبية، ودعم التطوير والإبداع في المؤسسات التعليمية والتربوية محلياً وإقليمياً؛ بما يزيد من قدرتها المؤسسية وفعاليتها التعليمية، وبمكّنها من المنافسة العالمية.

و جدير بالذكر ان رسالة المركز معلنه لجميع المستفيدين من داخل الكلية وخارجها، من خلال الموقع الإلكتروني وأن المركز يحقق الرسالة من خلال عقد ورش عمل<sup>(٧٤)</sup> لإعداد الباحثين من طلاب الدراسات العليا، مثل: ورش عمل كومبير، ورشة عمل endnote وتقديم بعض المنح، مثل: منحة بحوث الفعل . وعقد شراكات محلية مع وزارة التربية والتعليم والأكاديمية المهنية للمعلمين واتحاد الصناعات، وأخرى مع منظمات دولية، مثل: منظمة اليونيسيف، ومنظمة اليونسكو لتدريب المعلمين ولرفع الكفاءة التعليمية، لكن لم يتم الاستفادة من هذه الشراكات في عمل بحوث مشتركة.

### ٣. أهداف المركز: يسعى مركز التميز التربوي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعداد الباحثين التربويين، من خلال طرح برامج مميزة غير تقليدية على نطاق الدراسات العليا تضمن التركيز على الجوانب التربوية التطبيقية.
- تأهيل الكوادر والقيادات التعليمية، من خلال التركيز على تنمية المهارات الإدارية والقيادية للعاملين في مجال الادارة التربوية والمدرسية.

(٧٤) كلية التربية جامعة عين شمس، كتيب مركز التميز التربوي، ص. ٦.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

- إجراء البحوث التربوية التطبيقية؛ استجابة للمشكلات الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات التعليمية، وتقديم حلول مبتكرة غير تقليدية لمواجهة تلك المشكلات.
  - خدمة المؤسسات التربوية والتعليمية، من خلال إعداد برامج متميزة وتنفيذها في مجالات التنمية المهنية المستدامة والاستشارات التربوية وتطوير المناهج الدراسية وغيرها.
  - مساعدة المؤسسات التربوية والتعليمية من مواكبة التطورات المحلية والإقليمية والعالمية في ظل اقتصاد المعرفة والثورة العلمية والتكنولوجية.
- وفي إطار أهداف المركز وما يتضمن من طرح مجموعة من البرامج المتميزة مثل برنامج TESSOL، برنامج بحوث الفعل، دبلوم تدريبي لإعداد الكوادر والقيادات التعليمية، كما قدم مجموعة من الخدمات المتميزة، مثل: برنامج التأهيل التربوي، تدريب معلمي وزارة التربية والتعليم والتعليم المجتمعي على برامج لتنمية المهارات التكنولوجية؛ لمواكبة التطورات التكنولوجية<sup>(٧٥)</sup>.

### ٤. الهيكل التنظيمي للمركز: ويتضح من الهيكل التنظيمي أنه يتكون من الآتي:

#### أ. رئيس مجلس الإدارة واختصاصاته

رئيس مجلس الإدارة، هو المختص بالإشراف العام على المركز، في ضوء القوانين واللوائح والقرارات والكتب الدورية المنظمة لذلك، ويتولى الاختصاصات التالية:

- دعوة مجلس الإدارة للانعقاد ورئاسة جلساته.
- متابعة تنفيذ السياسة العامة الموضوعة لتحقيق أهداف المركز.
- تمثيل المركز أمام الغير.

(٧٥) المصدر: مركز التميز التربوي، موقع/الالكتروني، عبر الرابط التالي: <http://cee-asu.com>. تاريخ الدخول ٢٠٢٢ /



## نيفين رفعت شومان

- مخاطبة الجهات الخارجية ومختلف الوحدات داخل الجامعة فيما يتعلق بشئون المركز.
  - اعتماد المكافآت والحوافز للعاملين طبقاً لما يضعه مجلس الإدارة من قواعد وأحكام.
  - التوقيع على الاتفاقيات والعقود مع الجهات الداخلية والخارجية وفقاً للقواعد.
  - اختيار الخبراء الوطنيين من ذوي الخبرة والعمالة المؤقتة؛ بناءً على اقتراح مدير المركز وعرضها على مجلس الإدارة.
  - أي اختصاصات أخرى يفوضه فيها مجلس الإدارة، مع مراعاة الالتزام بأحكام القرار الجمهوري رقم ٤٢ لسنة ١٩٦٧ بشأن التفويض في الاختصاصات.
  - اعتماد نتائج الاختبارات والدورات التي ينظمها المركز.
- ب. مجلس الإدارة : وتم تناول مجلس الإدارة على النحو التالي (٧٦) :
- تشكيل مجلس الإدارة

يشكل مجلس إدارة المركز بقرار من السيد الأستاذ الدكتور / رئيس الجامعة - لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وذلك على النحو التالي:

- |  |                   |
|--|-------------------|
| أ.د. عميد الكلية   | ( رئيساً )        |
| أ.د. وكيل الكلية للدراسات العليا والحوث                            | ( نائباً للرئيس ) |
| المدير التنفيذي للمركز   | ( عضوا )          |
| عضو من أعضاء هيئة التدريس بالكلية من ذوي الخبرة في مجال عمل المركز | ( عضوا )          |
| عضو من خارج الكلية ممن لهم الخبرة بمجال عمل المركز                 | ( عضوا )          |
| عضو من خارج الكلية ممن لهم الخبرة بمجال عمل المركز                 | ( عضوا )          |
| عضو من الجهات المستفيدة أو الداعمة                                 | ( عضوا )          |

(٧٦) كلية التربية جامعة عين شمس، اللائحة الداخلية، مركز التميز التربوي، ٢٠١٣، ص ٦.

**- اختصاصات مجلس الإدارة**

مجلس الإدارة هو السلطة المهيمنة على كافة شئون المركز، وتصريف أموره الفنية والمالية والإدارية، ووضع السياسة التي تحقق أهدافه، في ضوء القوانين واللوائح والقرارات والكتب الدورية المنظمة لذلك، ويتولى المجلس على الأخص الاختصاصات التالية:-

- وضع النظام الداخلي للعمل بالمركز، وتحديد الاختصاصات، والتوصيف العام لواجبات العاملين بها.

- وضع القواعد المالية المنظمة لأجور العاملين بالمركز، والأجور الإضافية، والمكافآت التشجيعية والحوافز، وكذلك تحديد مكافآت المحاضرين والمشرفين على الدورات، أو الشعب، مع الالتزام بأحكام القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وتعديلاته بالنسبة للعاملين من أعضاء هيئة التدريس، أما بالنسبة للعاملين من غير أعضاء هيئة التدريس يراعى الالتزام بالمواد أرقام ( ٤٢ ، ٥٠ ، ٥١ ) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة ولائحته التنفيذية وتعديلاته، وكذلك جدول الأجور المرافق للقانون.

- تحديد الدراسات والبرامج والأنشطة والندوات والدورات التي يقوم بها المركز.  
- تحديد مقابل الخدمات التي يقدمها المركز للمستفيدين به من داخل وخارج الجامعة؛ وفقّ لما جاء باللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢.

- النظر في التقارير الدورية التي تُقدّم عن سير العمل في المركز ومركزه المالي.  
- إقرار مشروع الموازنة السنوية للمركز وحسابه الختامي؛ تمهيداً لعرضه على الجهات المختصة.

## نيفين رفعت شومان

- اقتراح قبول المنح والهبات والإعانات والتبرعات والهدايا مع مراعاة سلطات القبول.
- الموافقة على اختيار الخبراء الوطنيين من ذوي الخبرة والعمالة المؤقتة، مع مراعاة قراري وزير الدولة للتنمية الإدارية رقمي ٢٤، ٢٥ لسنة ١٩٩٧م، والكتب الدورية الصادرة في هذا الشأن.
- الموافقة على المشروعات التعليمية والبحثية، والتعاون مع الهيئات العلمية الخارجية والمحلية، والمنظمات الدولية، والتوقيع على الاتفاقات المنظمة لذلك، على أن يصدر بشأنها قرار من مجلس الجامعة.
- النظر في استضافة فنيين وخبراء محليين ودوليين، وتحديد المكافآت الخاصة بهم.
- النظر في إقامة مؤتمرات وندوات محلية ودولية، وتمثيل المركز بها في المجالات التي تخدم أهداف الكلية.
- اقتراح تعديل اللائحة الداخلية للمركز.
- النظر في كل ما يرى رئيس مجلس الإدارة عرضه من مسائل تدخل في اختصاصه.

**إجتماع مجلس الإدارة:** يجتمع مجلس الإدارة بدعوة من رئيس مجلس الإدارة دورياً مرة واحدة على الأقل كل شهر، أو بناء على طلب أغلبية الأعضاء، ولا يكون الاجتماع صحيحاً إلا إذا حضره نصف الأعضاء + ١، ويرأس الجلسة رئيس المجلس، ويحل محله نائب الرئيس في حال غيابه، وتصدر قراراته بأغلبية أصوات الحاضرين، وإذا تساوى عدد الأصوات يرجح الجانب الذي به الرئيس، وتدون محاضر الجلسات في سجل خاص يوقع عليه من مدير المركز ورئيس مجلس الإدارة، وتبلغ قرارات مجلس الإدارة إلى السيد الأستاذ الدكتور/ رئيس الجامعة خلال ثمانية أيام من تاريخ

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

صدورها لاعتمادها ، وتعتبر قرارات المجلس نافذة إذا لم يعترض عليها خلال أسبوعين من تاريخ وصولها مستوفاة لمكتبه.

ومن الملاحظ أن رئيس مجلس الإدارة (عميد الكلية) هو أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي؛ ويتم تشكيل مجلس الإدارة بناءً على اقتراح من مدير المركز ثم يتم اعتماده من رئيس مجلس الإدارة ثم رئيس الجامعة.

ج. **لجنة قياس وتطوير الأداء:** تُشكل لجنة قياس وتطوير الأداء بقرار من قبل مجلس إدارة المركز على النحو التالي (٧٧):

- رئيس مجلس ادارة المركز.
  - عضوين من هيئة التدريس بالكلية ممن لهم خبرة في مجال تقويم الأداء وقياسه.
  - عضوين من الجهات المستفيدة والداعمة.
  - عضو ممثل للجامعات الأجنبية المشاركة.
  - عضو ممثل للجهات المستفيدة.
- اختصاصات لجنة قياس وتطوير الأداء:**
- وضع السياسة العامة؛ لتقييم أداء المركز وضمان جودته.
  - وضع نظم معايير ومؤشرات قياس الأداء؛ لتقييم مدى جودة الأنشطة العلمية والبحثية والإدارية.
  - تطبيق عملية التقويم الداخلي، والتي تنفذ بشكل منظم على مدار العام.
  - إجراء استبيانات سنوية لقياس رضا المتعاملين والشركاء، وتقصي احتياجاتهم؛ وذلك بهدف التحسين المستمر.
  - تحليل الشكاوى والملاحظات لكافة المتعاملين والشركاء، وتحليلها، وتحديد أسبابها ورفع التوصيات بالإجراءات التصحيحية والوقائية لمجلس إدارة المركز.

(٧٧) كلية التربية جامعة عين شمس، اللائحة الداخلية، مركز التميز التربوي، ٢٠١٣، ص 9.

## نيفين رفعت شومان

- وبالفحص يتضح أن لجنة قياس وتطوير الأداء ذات أهمية بالغة؛ لأنها تعطي صورة حقيقية عن مدى جودة الخدمات التي يقدمها المركز، ومدى رضا المتعاملين وأهم ملاحظاتهم.

### د. اللجنة العلمية

تشكل اللجنة العلمية للمركز بقرار من رئيس مجلس إدارة المركز، وذلك على النحو التالي<sup>(٧٨)</sup>:

- (عضوا) المدير التنفيذي للمركز
- (عضوا) اثنين من أعضاء هيئة التدريس بالكلية من ذوى الخبرة في مجال عمل المركز
- (عضوا) اثنين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأجنبية
- (عضوا) ممثل لوزارة التربية والتعليم ، وممثل لوزارة التعليم العالي.

ولهذه اللجنة حق الاستعانة بمن تراه لتنفيذ مهامها بكفاءة، وفعالية تتولى اللجنة العلمية

### اختصاصات اللجنة العلمية:

- اقتراح السياسات الأكاديمية والبحثية والخدمية للمركز وتطويرها.
- اقتراح الدراسات والبرامج والأنشطة والدورات التي يقوم بها المركز.
- وضع معايير اختيار الأساتذة والخبراء المصريين والأجانب، الذين سيعتمد عليهم المركز في تقديم خدماته.
- اقتراح قائمة بالأساتذة والخبراء الذين سيعتمد عليهم المركز في تقديم خدماته.
- إعداد البرامج والمشروعات البحثية، بالتعاون مع الهيئات العلمية الخارجية والمحلية والمنظمات الدولية.
- اقتراح تنظيم المؤتمرات والندوات والدورات المحلية والدولية.

(٧٨) كلية التربية جامعة عين شمس، اللائحة الداخلية، مركز التميز التربوي، ٢٠١٣، ص 8.

## **الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)**

**اجتماع اللجنة العلمية :** تجتمع اللجنة العلمية بدعوة من رئيس مجلس الإدارة دورياً مرة واحدة على الأقل كل شهر، أو بناء على طلب أغلبية الأعضاء، ولا يكون الاجتماع صحيحاً إلا إذا حضره نصف الأعضاء +1، ويرأس الجلسة رئيس اللجنة، ويحل محله نائب الرئيس في حال غيابه وتصدر قراراته بأغلبية أصوات الحاضرين، وإذا تساوى عدد الأصوات يرجح الجانب الذي به الرئيس، وتدون محاضر الجلسات في سجل خاص يوقع عليه من مدير المركز ورئيس مجلس الإدارة، وتبلغ قرارات اللجنة العلمية إلى مجلس إدارة المركز خلال ثمانية أيام من تاريخ صدورها؛ لاعتمادها في اجتماع مجلس إدارة المركز.

وبالفحص يتضح أن هذه اللجنة هي المسئولة عن الجانب الفني بالمركز، من اقتراح الأنشطة والمشروعات، ووضع معايير اختيار الفريق المسئول عن كل نشاط، وإعداد البرامج والمشروعات البحثية، وتنظيم المؤتمرات والندوات.

**د. مدير المركز:** يتم اختيار المدير التنفيذي للمركز من بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية؛ بناءً على الآلية المتبعة بالجامعة في هذا الشأن، ويصدر قرار تعيينه من رئيس الجامعة لمدة عامين قابلة للتجديد، ويحصل على مكافأة وفقاً للنظام المالي للمركز.

● **اختصاصات مدير المركز:** يتولى المدير التنفيذي للمركز الاختصاصات التالية، في

ضوء القوانين واللوائح والقرارات المنظمة لذلك:

١. الإشراف على سير العمل بالمركز فنياً وإدارياً ومالياً.
٢. اقتراح تشكيل مجلس الإدارة.
٣. تنفيذ قرارات مجلس الإدارة وتوصياته.
٤. الإشراف على إعداد مشروع الموازنة والحسابات الختامية والمركز المالي للمركز؛ تمهيداً للعرض على مجلس الإدارة والجهات المختصة.

## نيفين رفعت شومان

٥. العمل على تحقيق أهداف المركز في النواحي الفنية والمالية والإدارية، طبقاً للقوانين واللوائح والقرارات.

٦. الإشراف على إعداد البرامج والسجلات المالية والإدارية للمركز.

٧. متابعة تنفيذ المشروعات التي يقوم بها المركز.

٨. اقتراح صرف الأجور والمكافآت والحوافز للعاملين بالمركز.

٩. إعداد التقارير الدورية عن نشاط المركز.

١٠. اقتراح أسعار الخدمات والاستشارات، ومقابل الاشتراك بالدورات التي يقدمها المركز للغير.

١١. اعتماد مستندات الصرف إدارياً.

١٢. اقتراح الاستعانة بالخبراء الوطنيين من ذوي الخبرة والعمالة المؤقتة اللازمة للعمل بالمركز.

١٣. متابعة الإجراءات الخاصة بالتحصيل والسحب والإيداع لدى البنوك.

١٤. التقدم بالاقتراحات اللازمة للنهوض للمركز بالتعاون مع الشعب المختصة.

١٥. اقتراح تشغيل العمالة وتحرير عقود العمل لهم وعرضها على مجلس الإدارة.

١٦. أي اختصاصات أخرى يرى مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة إسنادها إليه أو تفويضه فيها.

ومما سبق يتضح أن مدير المركز هو المسئول عن تنفيذ رؤية ورسالة المركز، وتحقيق أهدافه، واقتراح ما من شأنه النهوض بالمركز، بالتعاون مع مجلس الإدارة واللجان السابقة، والإشراف على سير العمل بالمركز فنياً وإدارياً ومالياً.

### ٥. أمين المركز:

يعين أمين المركز بقرار من مجلس إدارة المركز من بين الإداريين العاملين بالكلية، وفقاً للقواعد المتبعة في هذا الشأن، وتتحدد مهامه واختصاصاته في متابعة سير العمل بالمركز إدارياً ومالياً في مختلف القطاعات.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

ومما سبق يتضح أن أمين المركز هو المسئول عن اتخاذ الإجراءات الإدارية لتنفيذ جميع أنشطة المركز من دورات، برامج، مشاريع، شراكات ومتابعة سير العمل إداريا ومالياً.

وبالنظر التحليلية للقيادة بالمركز (مجلس الإدارة ومدير المركز وأمين المركز برئاسة عميد الكلية) نجد أنها متميزة وذات خبرة في الجوانب الأكاديمية والإدارية؛ حيث يتم اختيارهم بمعايير نص عليها القانون. ونلاحظ أيضاً وجود الشفافية والخضوع للمساءلة القانونية من قبل الجامعة والجهات الرقابية، وأن هناك إشراكاً في عملية اتخاذ القرار، كما هو واضح في مجلس الإدارة.

و. **قطاعات المركز** : يتكون مركز التميز التربوي من أربعة قطاعات رئيسة وهي<sup>(٧٩)</sup> :

١. قطاع الدراسات العليا: يتضمن شعباً فرعية لشئون القيد والتسجيل والتدريس والتقويم، ويتولى هذا القطاع مهمة إعداد وتأهيل طلاب الدراسات العليا؛ لممارسة دورهم كباحثين تربويين، من خلال طرح برامج تعليمية على مستوى الماجستير والدكتوراه، ينفذها أساتذة كلية التربية بجامعة عين شمس، بالتعاون مع أساتذة جامعة أجنبية.

٢. قطاع البحوث: يتضمن شعباً فرعية لشئون التخطيط والتسويق للبحوث التربوية التطبيقية، ويتولى هذا القطاع مهمة التخطيط وتقديم الخدمات البحثية، ويشارك في إجراء هذه البحوث طلاب الدراسات العليا، إضافة إلى أساتذة كلية التربية بجامعة عين شمس.

٣. قطاع خدمة المجتمع: يتضمن شعباً فرعية لشئون التدريب والتأهيل والتعليم المستمر والإعلام والتسويق على المستوى المحلى والإقليمي، ويتولى هذا القطاع مهمة التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية والاستشارات التربوية والمؤتمرات والندوات وغيرها من الخدمات المجتمعية.

<sup>(٧٩)</sup> كلية التربية جامعة عين شمس، اللائحة الداخلية، مركز التميز التربوي، ٢٠١٣، ص 11.



## نيفين رفعت شومان

٤. قطاع الخدمات التكنولوجية والمعلوماتية: يتضمن شعباً فرعية لشئون التدريس والتكنولوجيا، وإدارة مصادر التعلم والمكتبات الإلكترونية، والنشر والترجمة والمعلومات، وإدارة الموقع الإلكتروني للمركز.

نلاحظ أيضاً أن قطاعات الدراسات العليا وقطاع البحوث وقطاع خدمة المجتمع، وهى قطاعات تغطى وظيفة الجامعة، حيث قام قطاع الدراسات العليا بالمركز بمبادرة ادرس بمصر عام ٢٠١٣ حيث تم التواصل مع جامعة فيرجينيا تك لتنفيذ برنامج فيرجينيا تك للماجستير والدكتوراه في القيادة التربوية، وتصميم المناهج وتطويرها ولكن لم يتم تنفيذها<sup>(٨٠)</sup>.

### - المشروعات التي يقدمها المركز:

تتعدد المشروعات التي يقدمها مركز التميز التربوي على النحو التالي:

#### ١. المشاركة في مشروع تطوير نظام إعداد معلم المرحلة الابتدائية في الوطن

العربي في ضوء المعايير الدولية بالتعاون مع جامعة الدول العربية<sup>(٨١)</sup>.

يأتي هذا المشروع المقترح بوصفه مبادرة من كلية التربية - جامعة عين شمس (ممثلة بمركز التميز التربوي) وقد شاركت هيئات عدة في إعداد هذا المشروع وفي مناقشاته، ومن هذه الهيئات: وزارة التربية والتعليم، وكلية التربية النوعية بجامعة عين شمس، وبعض كليات التربية على مستوى الجمهورية، والمدرسة العليا للأساتذة ببوزريعة بالجزائر، ويهدف المشروع استخلاص المعايير الدولية والقومية المناسبة لخريجي برامج إعداد معلم المرحلة الابتدائية بكليات التربية، الوقوف على أهم الاتجاهات والخبرات والتجارب العالمية المعاصرة في هذا المجال، التعرف على واقع نظم إعداد معلم المرحلة الابتدائية، وتشخيص مشكلاته في بعض الدول العربية، التوصل إلى نظام مقترح لإعداد معلم المرحلة الابتدائية في بعض الدول العربية، بما

(٨٠) كلية التربية جامعة عين شمس - إنجازات امركز التميز التربوي - بجامعة عين شمس ٢٠١٣.

(٨١) كلية التربية جامعة عين شمس، كتيب مركز التميز التربوي ص ١٣.

موقع/الالكترونى، عبر الرابط التالي: <http://cee-asu.com>. تاريخ الدخول ٢٠٢٢/١٢/٢٩

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

يتفق وظروفها الثقافية ، ويساير الاتجاهات والخبرات والتجارب العالمية المعاصرة وعقد بشهر يونيو ٢٠١٤ ، وقد تم الخروج بتصور لتطوير نظام إعداد معلم المرحلة الابتدائية في الوطن العربي في ضوء المعايير الدولية.

ومما سبق يتضح أنها أول مبادرة من نوعها، ويشارك بها عدد من كليات التربية على مستوى الجمهورية، وبوجود وزارة التربية والتعليم المنوطة بالمعلمين، وبرعاية جامعة الدول العربية، وقد تم الخروج بتصور لتطوير إعداد معلم المرحلة الابتدائية في الوطن العربي في ضوء المعايير الدولية. ومن العقبات التي واجهت المشروع ضعف الموارد المالية، ومشاركة دولة عربية واحدة فقط.

### ثانياً: برنامج التأهيل التربوي للمعلمين غير المؤهلين تربوياً

تم عقد بروتوكول مع وزارة التربية والتعليم والأكاديمية المهنية للمعلمين وكلية التربية جامعة عين شمس، متمثلة في مركز التميز عام ٢٠١٣ لحل مشكلة الترقى لدى المعلمين؛ حيث تم تكليف المركز بإعداد هذا البرنامج. وتم توقيع البروتوكول بحضور معالي وزير التربية والتعليم، ومدير الأكاديمية المهنية للمعلمين، نائب رئيس الجامعة، وعميد الكلية واستفاد من هذا البرنامج حوالي ٤٠٠٠٠ معلم على مستوى الجمهورية فئة المدارس الحكومية، حوالي ٨ آلاف معلم فئة المدارس الخاصة. و يهدف البرنامج بشكل عام إلى الإعداد التربوي للمعلمين، والعاملين بوزارة التربية والتعليم غير الحاصلين على مؤهلات تربوية بمراحل التعليم المختلفة، ويتضمن الأهداف الفرعية للبرنامج تطوير مستوى كوادر الدارسين والعاملين بوزارة التربية والتعليم تربوياً؛ لتطوير وتحسين كفاءتهم المهنية، وتنمية مهارات التعامل الفعال مع الدارسين، وكذلك تحسين علاقاته وتعاملاته مع إدارة المدرسة والمجتمع المحلي، إكساب الدارس المعارف النظرية والتطبيقية الخاصة بمجال التخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي، إتقان الدارس المعارف النظرية والتطبيقية في علوم المناهج وطرائق التدريس ووسائل وتكنولوجيا التعليم، تطوير استخدام الدارس لأساليب التقويم

## نيفين رفعت شومان

المناسبة، استخدام وسائل وتكنولوجيا التعلم في التدريس، وتدريبهم على كيفية توظيف مصادر البيئة المحلية في إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية، إكساب الدارس القدرة على التدريس كمهنة لها رسالة، والتحلي بقيمها وأخلاقياتها، والإيمان بدور المعلم الجوهري في إصلاح وتطوير التعليم، ويستهدف المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية وفق التصنيفات التالية: معلم أول، معلم أول أ، معلم خبير، كبير معلمين، المعلمين العاملين بالمدارس الخاصة أو الراغبين بالعمل في المدارس الخاصة (٨٢).

ومما سبق يتضح أهمية البرنامج في حل مشكلة الترقى لدى المعلمين، كما يتضح أن إدارة المركز تبحث عن الحلول الخلاقة للمشكلات والاحتياجات غير الاعتيادية لوزارة التربية والتعليم.

### ثالثاً: مشروع الدعم الفني للمدارس المنتسبة لكلية التربية جامعة عين شمس

وتم تدشين المشروع بتاريخ ٢١ / ٤ / ٢٠١٦ ، ويهدف إلى ربط كليات التربية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، من خلال تقديم الدعم الفني لكافة مكونات المنظومة التعليمية؛ لتطوير الأداء المؤسسي وفق أفضل المعايير المحلية والدولية؛ بما يمكنها من الارتقاء بمستوى التعليم قبل الجامعي بمراحله المختلفة، وبما يؤدي إلى تحقيق النمو الشامل والمتكامل لأبنائنا الطلاب، وفق متطلبات التنافسية العالمية، وتم تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات التي تناسب كافة مستويات المدارس، وطبقاً لاحتياجات كل مدرسة ، وتم عقد مجموعة من ورش العمل التعريفية بالمشروع لأصحاب المدارس الخاصة في وجود ممثلي وزارة التربية والتعليم، وفي إطار ذلك تم التعاقد مع مدرستين بالهرم لمدة عام لتقديم الدعم الفني؛ حيث قام أعضاء هيئة التدريس بالكلية بعدد من الزيارات الميدانية لمسح اجتياحات المعلمين، وعقد مجموعة من ورش العمل للمعلمين لرفع كفاءتهم، وتم عمل أول معسكر للأطفال بالكلية؛ حيث تم الاستعانة بمجموعة مميزة من الخبراء من جامعة عين شمس في الموسيقى والشعر والأعمال الفنية، وكذلك العلمية؛

(٨٢) كلية التربية جامعة عين شمس، كتيب مركز التميز التربوي، ص ٣٤-٣٥ يناير ٢٠٢٣.

## **الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)**

حيث تم عمل مجموعة من التجارب المسلية والمفيدة، وكذلك زيارة لطلاب المدرستين للحديقة النباتية للكلية، وكذا معامل الكلية للتعريف بالكلية وأقسامها .

ومما سبق يتضح أهمية المشروع لسد الفجوة بين كليه التربية والمدرسة؛ حيث تم تقديم الدعم الفني لكافة مكونات المنظومة التعليمية بالمدرسة، مع ربط الطلاب بالكلية، ومن المعوقات التي واجهت المشروع عزوف أصحاب المدارس الخاصة عن الاشتراك في المشروع؛ لعدم الرغبة في تحمل أي أعباء مالية، على الرغم من أن الخدمات التي تتلقاها المدرسة داخل إطار المشروع، أقل تكلفة من تحملها خارج نطاق المشروع.

**رابعًا: مشروع الاتحاد الاوروبي Erasmus Plus وبالتعاون مع الجامعة الامريكية بالقاهرة تحت عنوان "الشراكة بين الجامعة والمدرسة لبناء مجتمعات المعرفة"**

بدأ المشروع في الفترة من أكتوبر ٢٠١٧ حتى مارس ٢٠٢٠، ويهدف المشروع لربط العملية التعليمية بالبحث العلمي، توظيف دور البحث العلمي و الأكاديمي في حل مشكلات التعليم ما قبل الجامعي، و العمل على تحديث وتعميق معلومات السادة المتدربين، من المعلمين، والطلاب المعلمين في الجانب الأكاديمي والممارسات الميدانية، وتوظيف التكنولوجيا في عمليات التدريس، وتدريب المعلمين علي استخدامها؛ ومن ثم تحقيق الجودة في التعليم، حيث قامت كلية التربية جامعة عين شمس بإسناد التدريب إلى مدربين متخصصين من أعضاء هيئة التدريس و غيرهم من المؤسسات العلمية، وكذا توفير المادة العلمية لعقد عدد من ورش العمل و التدريبات ، وقامت مديرية التربية و التعليم بتخصيص عدد من المدارس الابتدائي، الإعدادي، و الثانوي؛ و ذلك للتنمية المهنية لمعلمي هذه المدارس و قيادتها، على أساس المشاركة المتكافئة و الدعم المتبادل، و تم عقد عدد من ورش العمل والتدريبات لتدريب المدرسين داخل المدارس، و عقد سيمينارات دولية بحضور أساتذة من الجامعات الأجنبية المشاركة بالمشروع، مثل: جامعة ليمرك بإيرلندا، وجامعة ليستر بإنجلترا، وجامعة مارتن لوثر

## نيفين رفعت شومان

بألمانيا، وجامعة نورث امبتون بإنجلترا ، بإشراف معلمين من كل مدرسة، و قامت كلية التربية بتأهيلهم للإشراف العلمي و الدعم المستمر ، تم تقديم البحوث التربوية النظرية و التطبيقية ، و تم تقديم الدعم لكلية التربية عن طريق توفير معمل تكنولوجيا بالكلية ، و بعد انتهاء المشروع تم طباعة نسخة من أبحاث المشروع<sup>(٨٣)</sup> .

ومما سبق يتضح أن مركز التميز التربوي قام بعقد دورات وورش و سيمينارات، وذلك بالاستعانة بخبرات عدد لا بأس به من الجامعات الأجنبية، مثل: جامعة ليمرك بإيرلندا، وجامعة ليستر بإنجلترا وجامعة مارتن لوثر بألمانيا، وجامعة نورث امبتون بإنجلترا، لتدريب المعلمين بعدد من مدارس وزارة التربية والتعليم، برعاية من الكلية حيث قامت الكلية بترشيح السادة المدربين من الكلية، وكذلك توفير مكان التدريب، و تم تجهيزه بأجهزة الكمبيوتر من المشروع؛ من أجل إنجاح التدريب.

**خامساً: مشروع تحسين أداء القوى العاملة للمدارس الابتدائية الحكومية الدامجة، بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم ومنظمة اليونيسيف، بالتعاون مع مركز الإرشاد النفسي بكلية التربية جامعة عين شمس**

وبدأ من أكتوبر ٢٠١٧ حتى مارس ٢٠٢٠، ويهدف المشروع إلى توفير فرص تعليم متميز للتلاميذ ذوي الإعاقة؛ للتعامل مع المواقف المتجدد، وبما يتناسب مع احتياجاتهم وظروفهم، إلى جانب تزويدهم بالمهارات اللازمة التي تمكّنهم من سوق العمل. و تم إعداد مجموعة متنوعة من الحقائق التدريبية، وهي: التشخيص – إدارة الفصول عالية الكثافة – تعديل السلوك – الخطة التربوية الفردية – TOT - كفاءات معلمي وحدات التحسين (مستوى أول ومستوى ثاني) – رفع كفاءة معلمي غرفة المصادر، و تم تدريب عدد معلم بمحافظات ١٣٠٢٦ الإسكندرية – الغربية – البحيرة – سوهاج – أسيوط – قنا - مرسى مطروح. وذلك بشراكة مركزي الارشاد

<sup>(٨٣)</sup> كلية التربية جامع عين شمس، التقرير الخاص بالمشروع، مركز التميز التربوي، مصر ٢٠٢١ .

## **الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)**

النفسى والتميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس<sup>(٨٤)</sup>، وتم إعداد حقائق تدريبية لكل برنامج تدريبي .

ومما سبق يتضح أنها أول شراكه داخلية بين الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية التربية جامعة عين شمس، نظرًا لخبرة مركز التميز التربوي السابقة في تنفيذ دورات التأهيل التربوي على مستوى الجمهورية. كما أن أهمية المشروع تأتي من أنها تتفق مع السياسة العامة للدولة ووزارة التربية والتعليم في الاهتمام بفتة ذوي الإعاقة.

**سادسًا: مشروع " بناء قدرات مسنولي متابعة تنفيذ الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة" بالتعاون مع اللجنة الوطنية لليونسكو والمكتب الإقليمي لليونسكو في القاهرة.**

ويهدف المشروع إلى وضع آليه واضحة لرصد وقياس وحساب مؤشرات الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة، والمعنيّ بضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع بمشاركة جميع القطاعات بالدولة المعنية بهذا الهدف، وتم تنفيذه في الفترة من 18 – 20 / 9 / 2021 بكلية التربية جامعة عين شمس

ويأتي هذا المشروع في إطار التعاون بين القطاع الحكومي والخاص من جميع الوزارات في قطاع التعليم، وتعزيز أهمية التقييم والمراقبة والتحليل للأداء والمتابعة الدورية، من خلال وضع إطار شامل لمؤشرات الأداء، لتحقيق جودة التعليم، وتركيز الانتباه على أهمية التعلم والتعليم الجيد، وقياس نتائج التعلم الفعالة، وتحقيق الكفاءة في الأداء، وتحديد آلية الرصد والتقييم، من خلال القيادة صانع القرار وبناء، على إحصاءات تعليمية من مصدر موثوق. وهذه الدورة تم تدريب أعضاء لجنة الهدف الرابع باللجنة الوطنية المصرية لليونسكو، المتضمنة ممثلين عن وزارة

(٨٤) كلية التربية جامعته عين شمس، مكتب المشروع، مركز الإرشاد النفسى، مركز التميز التربوي، مصر ٢٠٢٠ .

## نيفين رفعت شومان

التربية والتعليم ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الجهاز المركزي للتعنية والإحصاء، وزارة التضامن الاجتماعي ، وزارة التخطيط ، الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار، قطاع المعاهد الأزهرية بمشيخة الأزهر وجامعة الأزهر، المجلس الأعلى للجامعات، وتم الخروج بمجموعة من التوصيات وهي كالتالي<sup>(٨٥)</sup>:

١. رفع الوعي لدى المسؤولين عن توفير البيانات بكافة الجهات المعنية بالتعليم وباللجنة، وآلية متابعة إرسال البيانات بكافة الجهات المعنية بالتعليم، وأهمية إرسال البيانات في موعدها المحدد.

٢. رفع الوعي لدى القيادات العليا بالجهات المعنية بأهمية إرسال البيانات.

٣. بناء قدرات مرسلي البيانات بالجهات المعنية بالتعليم والمسؤولين المباشرين للهدف الرابع.

٤. إنشاء وحدة للتنمية المستدامة بالجهات التعليمية، مع وجود منسق للمتابعة مع أعضاء لجنة مؤشرات الهدف الرابع للتنمية المستدامة.

٥. عقد لقاء شهري بصفة مستمرة لرفع القدرات وآليات العمل لمؤشرات الهدف الرابع، ونقل الخبرات للمسؤولين عن متابعة الهدف الرابع بالشراكة مع الوزارات والجهات المعنية.

٦. من المقترح الاستعانة بخبير دولي من واضعي مؤشرات الهدف الرابع؛ لفهم الكامل الموحد عن آلية متابعة مؤشرات الهدف الرابع.

٧. ضرورة الربط الإلكتروني بين الجهات المعنية لرصد ومتابعة الهدف الرابع. ومما سبق يتضح أن المركز فتح آفاق تعاون مع منظمات دولية، مثل: اللجنة الوطنية لليونسكو، والمكتب الإقليمي لليونسكو في القاهرة، كما يتضح أهمية التدريب؛ وذلك يرجع لأهمية الموضوع والمشاركين به؛ حيث إنهم ممثلون عن ٩ هيئات من أهم الهيئات المعنية بالتعليم.

(٨٥) كلية التربية جامعه عين شمس، إنجازات مركز التميز التربوي، مصر ٢٠٢١ .

## **الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)**

**سابعًا: مشروع "تنمية المهارات التكنولوجية للمعلمين في إدارة بيئة التعلم الهجين"**

**بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم ومنظمة اليونسف**

ويهدف المشروع إلى تدريب وتأهيل المعلمين للتعليم الإلكتروني بمستوى كفاءة يماثل ما تقدمه مؤسسات التعليم العالمية. وذلك في الفترة من ٢٤ أكتوبر حتى ٢٢ ديسمبر ٢٠٢١، وذلك في محافظات الإسماعيلية، وشمال وجنوب سيناء، وتم إعداد حقيبة تدريبية، كما تم تدريب عدد ١٩٣١ معلمًا بمدارس وزارة التربية والتعليم<sup>(٨٦)</sup>.

ومما سبق يتضح أهمية اقتناص الفرص واستثمارها، حيث تم استثمار جائزة كورونا لتدريب المعلمين على كيفية استخدام التكنولوجيا في التدريس، وعقد الامتحانات أونلاين؛ وبذلك يكون المركز قد ساهم في رفع قدرة المعلم، وبالتالي العملية التعليمية.

**ثامنًا: مشروع تدريب وتأهيل المعلمين للتدريس الإلكتروني "التعليم الهجين" بمدارس اللاجئين بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونسف).**

ويهدف المشروع إلى بناء قدرات معلمي مدارس اللاجئين لتوظيف المستحدثات التكنولوجية في تنفيذ وإدارة بيئة التعلم الهجين. إكساب المشاركين المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية المتعلقة بتوظيف المستحدثات التكنولوجية المستخدمة في إدارة بيئة التعليم الهجين في عمليتي التعليم والتعلم، بمستوى كفاءة يماثل ما تقدمه مؤسسات التعليم العالمية، وتم إعداد حقيبة تدريبية كما تم تدريب عدد ٧٦٣ لاجئًا مقيمًا بالقاهرة. وذلك في الفترة من ٧ / ٢٩ – ١٩ / ٨ / ٢٠٢٢ وذلك بمقر مركز التميز التربوي بكلية التربية -جامعة عين شمس<sup>(٨٧)</sup>.

<sup>(٨٦)</sup> كلية التربية جامعة عين شمس، إنجازات مركز التميز التربوي، مصر ٢٠٢٢ .

<sup>(٨٧)</sup> كلية التربية جامعة عين شمس، إنجازات مركز التميز التربوي، مصر ٢٠٢٢ .



## نيفين رفعت شومان

ومما سبق يتضح أهمية عقد مثل هذه الدورات لكافة المعلمين المتواجدين على أرض جمهورية مصر العربية دون تفريق؛ لتدريبهم على المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية المتعلقة بتوظيف المستحدثات التكنولوجية.

**تاسعًا: مشروع تدريب تنمية المهارات الرقمية ودمج التكنولوجيا في التعليم لمعلمي الجيزة بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)**

ويهدف المشروع إلى بناء قدرات المعلمين من رياض الأطفال إلى مرحلة الثانوية بمحافظة الجيزة ( منطقة الصف والبدرشين ) إحدى قرى مبادرة حياة كريمة؛ مما يساعد على توظيف المهارات الرقمية، ودمج المستحدثات التكنولوجية في عمليتي التعليم والتعلم بمستوى كفاءة يمكّن من تطوير منظومة التعليم المصري، ورفع كفاءة مخرجات التعلم المنشودة، وتم إعداد حقيبة تدريبية، وتدريب عدد ٣٠٢ معلم بوزارة التربية والتعليم،<sup>(٨٨)</sup> وذلك في الفترة من ٢٦ / ٩ / ٢٠٢٢ وحتى ٢٤ / ١١ / ٢٠٢٢.

ومما سبق يتضح أن المركز يحقق سياسة الدولة، ورؤية وزارة التربية والتعليم في المساهمة في إعداد المعلم تكنولوجياً؛ ليوكب التطور التكنولوجي.

### ٦. الخدمات التي يقدمها المركز

ينفذ مركز التميز التربوي مجموعة من الدورات التدريبية، والندوات وورش العمل، والمنح التدريبية، والمؤتمرات، والاتفاقات والبروتوكولات، حيث يستفيد من هذه الخدمات مئات المتدربين والمتدربات سنوياً، من الباحثين والعاملين والراغبين العمل في مجال التدريس بالمدارس الحكومية والخاصة؛ بما يحقق تنمية بشرية حقيقية في مجال التعليم بمصر وهي كالتالي<sup>(٨٩)</sup>.

**أولاً دورات تدريبية مثل:** دورة الكتابة العلمية في مجال البحوث الإنسانية والاجتماعية، دورة النشر العلمي في مجال العلوم الإنسانية، دورات بنك المعرفة المصري

<sup>(٨٨)</sup> كلية التربية جامعه عين شمس، التقرير الخاص بالمشروع، مركز التميز التربوي، مصر ٢٠٢٣ .

<sup>(٨٩)</sup> المصدر : كتيب المركز ص٣.

Egyptian Knowledge Bank، دورة إعداد معلم STEM، دورة رفع الأداء الأكاديمي لمعلمي الرياضيات، دورة عن كيفية كتابة المقالة الشخصية Personal Statement أحد الأوراق الهامة في المنافسة للحصول على المنح، دورات مختلفة في المنتسوري، دورة TOT، دورة مدرب محترف معتمد.

**ثانيًا ورش عمل مثل :** توظيف المحتوى التفاعلي الرقمي في التدريس، التكنولوجيا الرقمية في البحث العلمي، أسرار النشر العلمي، دور القائد المدرسي في ضوء الخبرات العالمية، أدوار وكفايات الموجه الفني ، تمكين رواد الاعمال ، تطوير قدرات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة ، تنمية المهارات الإدارية والتنظيمية، استخدام البحوث التطبيقية في حل مشكلات المدرسة، ورشة عمل وضع الإطار المنهجي لنموذج الدعم التعليمي في مرحلة رياض الأطفال، ورشة عمل لائق للحياة – في مرحلة التعليم الجامعي Fit For Life في إطار مشروع مدارس بلا عنف - مصر" لإعداد الطلاب بالمدارس على تجنب العنف بالتعاون مع معهد جوتا ، ورشة عمل "دمج وتوظيف ذوي الإعاقة في الجهاز الإداري المصري" التي نظمتها الوكالة الألمانية للتنمية الدولية بالشراكة مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، تحليل البيانات احصائياً بأحدث إصدارات برنامج SPSS ، ورشة عمل طريقة التوكاتسو اليابانية لتطوير التعليم ما قبل الجامعي. ومن الملاحظ ان المركز قام بإعداد مجموعة متنوعة من الدورات، وورش تخدم قطاعات مختلفة مثل الباحثين، الموجهين، رواد الأعمال، ذوي الاحتياجات ...

**ثالثًا المنح: منحة مشروع العوامل المساهمة في التعلم النشط بالتعاون مع معهد ماكس بلانك للتنمية البشرية ببرلين وجامعة ميونخ التقنية بألمانيا، ويهدف المشروع إلى تقديم صورة كاملة عن استراتيجيات التعلم النشط وتطورها على مدار السنوات المدرسية للطفل، من خلال دراسة تأثير العوامل الاجتماعية، والاقتصادية والإدراكية، وسمات الشخصية الفردية على كفاءة تطبيق الطفل لاستراتيجيات التعلم**

## نيفين رفعت شومان

النشط، وشارك بالمشروع ٨٠ طفلاً من المدارس الحكومية من سن ٧ - ١١ عام ،  
منحة دورة الإعداد للتدريس الإلكتروني **Online** وتهدف المنحة إلى تقديم مبادئ  
نظرية وتطبيقات عملية مكثفة للمعلمين وأعضاء هيئة التدريس، بالشكل الذي  
يضعهم على الطريق الصحيح للانتقال الفعال من التعلم المباشر وجها لوجه إلى  
التعليم الإلكتروني؛ ومن ثم المساهمة في إعدادهم لمتطلبات المؤسسات التعليمية  
التي توفر بيئات تعليم إلكترونية ، بالإضافة إلى متطلبات الدراسة عن بعد في ظل  
جائحة كورونا، وشارك بالمنحة ٢٢ مشاركاً ، **منحة إعداد معلم STEAM**  
ومهارات القرن الواحد والعشرين، وتهدف المنحة إلى تشجيع التنمية المعرفية  
والبحت التعاوني كجزء من عملية التعلم ، والتكامل بين التخصصات ، والتدريب  
على المنهج التكاملي ، والتدريب على تصميم المشروعات ، وتوجيه المتعلمين  
استخدام العلم في مواجهة التحديات الكبرى التي تواجه عالمنا ، واستخدام الاتجاهات  
الحديثة للتعلم ليشارك جميع المتعلمين في التعلم ، والتعرف على كيفية تقويم أعمال  
المتعلمين وأنواع التقويم ومتى يعطى التغذية الراجعة للمتعلمين وشارك بالمنحة عدد  
٢٥ مشارك، **منحة بحوث الفعل**، وتهدف المنحة إلى رفع إنتاجية وكفاءة المعلم داخل  
مدرسته وعمله كمعلم باحث مبدع قادر على حل مشاكل بيئته المدرسية؛ لتحويلها  
إلى بيئة منتجة ومتطورة ، ومن الفئات المستهدفة مديرو ووكلاء المدارس \_  
الموجهون - المعلمون - مديرو وحدات الجودة - الاخصائيون الاجتماعيون  
والنفسيون - طلبة الدراسات العليا وعدد المشاركين بالمنحة ٢٥ مشاركاً .  
ومما سبق يتضح قيام المركز بمواكبة سياسة وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني  
في التطوير؛ لإعداد معلم **STEAM**. وكذا المعلم القادر على حل المشاكل التي  
تواجهه داخل بيئة المدرسة، **وبالرغم** من المعوقات التي واجهت المركز عند  
الإعلان عن هذه المنح في شكل دورات برسوم مدفوعة؛ فإن المتقدمين للاشتراك لا  
يكفي لإقامتها.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

رابعًا الندوات: ندوة التربية وبناء وتحفيز القدرات الذاتية، وتشمل محاور الندوة النظريات النفسية والاجتماعية المتعلقة بالنمو، الأسرة ودورها التربوي في بناء واكتشاف شخصية الطفل، العلاقات بين أفراد الأسرة (الأم والأب والإخوان) وأثارها النفسية على نمو الفرد، التعليم والمعلم ودورهم في بناء شخصية وقدرات الفرد، دور الرائد في اكتشاف وتنمية قدراته الشخصية. وعقدت بتاريخ ٤ / ٣ / ٢٠١٨ بمركز التميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس، ٦ / ٣ / ٢٠١٨ بالمركز الاستكشافي للعلوم.

ومما سبق يتضح محاولة المركز للتميز والانفراد؛ حيث ركز أيضًا على الجوانب النفسية، وبناء شخصية وقدرات الفرد، وكذا الاهتمام بدور الأسرة.

**خامسًا الدبلومات تدريبية : دبلوم تدريبي في رياض الأطفال**، وتهدف إلى التعرف على أهم وأحدث الاتجاهات الحديثة، وتأهيل، وتدريب، وتمكين المعلمات من تطبيقها ، رصد دور المعلمة أثناء التعلم القائم على اللعب ، تطبيق أداة التقييم المستمر وتحليل وتفسير نتائجها ، وتصميم أنشطة في كل مجال من مجالات محتوى البرنامج .

**دبلوم تدريبي لإعداد المعلم الدولي**، ويهدف إلى تأهيل وإعداد خريجي الجامعات المصرية والعربية والدولية؛ ليصبحوا معلمين دوليين مؤهلين للتدريس في مختلف المدارس الدولية وغير الدولية بمراحلها التعليمية في معظم دول العالم الأجنبية والعربية. **دبلوم تدريبي في القيادة التربوية**، ويهدف الدبلوم التدريبي إلى إلمام المتدربين بأسس القيادة والإدارة التربوية وأنماطها وتطبيقها، وإكساب وتنمية مهارات المتدربين في مجالات القيادة والإدارة، والبحث، والتكنولوجيا، واللغة الإنجليزية، وتمكين المتدربين في نهاية البرنامج من ممارسة العمل القيادي التربوي المتميز بالمؤسسات التعليمية.

## نيفين رفعت شومان

ومما سبق يتضح أن المركز قام بإعداد مجموعة متنوعة ومتميزة من الدبلومات التدريبية، شارك في إعدادها نخبة من أساتذة الكلية في التخصص؛ لسد حاجة سوق العمل.

### سادسًا المؤتمرات:

١. " مؤتمر النهوض بتنمية الطفولة المبكرة: سد الفجوة بين النظرية والتطبيق " بالتعاون مع منظمة اليونيسف بتاريخ ١٨-١٩ / ١١ / ٢٠١٨ م ، والذي انعقد بفندق الماسة مدينة نصر بالشراكة مع وزارة الصحة والسكان، ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ووزارة التضامن الاجتماعي، وبحضور معالي وزير التربية والتعليم

٢. " القيادة التعليمية وتحديات العصر التكنولوجي " بالتعاون مع الاكاديمية المهنية للمعلمين، بتاريخ ٧ - ٨ / ٤ / ٢٠١٩، والذي انعقد بقاعة كلية الصيدلة الكبرى - جامعة عين شمس.

٣. " المؤتمر الدولي الرابع لكلية التربية كليات التربية والمدرسة تكامل.. تدويل.. تطوير " بالتعاون مع كلية التربية جامعة عين شمس، بتاريخ ٧ - ٩ / ٣ / ٢٠٢٠ والذي انعقد بمسرح كلية التربية.

ومما سبق يتضح أن المركز قام بعقد ٣ مؤتمرات فقط، ولكنها مع شراكات مميزه، مثل: منظمة اليونيسيف، الأكاديمية المهنية للمعلمين، كلية التربية جامعة عين شمس.

وفى ضوء ما سبق تم استخلاص الملامح العامة لواقع العمليات الإدارية الثلاثة

### ( التخطيط ، التنظيم ، الرقابة )

وباعتبار عملية التخطيط هي العملية الإدارية الأولى التي تتم فى مركز التميز التربوى تم التخطيط لمركز التميز التربوي بكلية التربية - جامعة عين شمس ليكون

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

الأول من نوعه في مجال تخصصه في كليات التربية بجمهورية مصر العربية وعلى مستوى الوطن العربي مما يعطيه ميزة تنافسية محليًا وإقليميًا .

وباستقراء ما سبق يتضح أن الأهداف معززه بطائفة من التشريعات واللوائح المنظمة لعمل المركز كما إنها تستجيب لمطالب المجتمع ، كما إنها مصاغة بصوره إجرائية يمكن قياسها . وعى الجامعة من خلال وضع الرؤية والرساله والهدف للمركز لتكون المرشد للعمل به ، كما أن الخطة الاستراتيجية قام بإعدادها فريق من المتخصصين. كما يتم تقديم خطة مستقبلية ريع سنوية للعرض على نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث وهى مبنية على أسس إقتصادية، وتطورات تكنولوجية ، قوانين حكومية ، ومؤثرات إجتماعية وكذلك وفق إحتياجات سوق العمل . وبالرغم من ذلك يوجد العديد من المشروعات التى لم يتم تنفيذها .

**والإجراءات المتبعة لعقد الشراكات** يتم عقد لقاءات مشتركة للوصول إلى الغرض من الشراكة والفئة المستهدفة وتحديد إحتياجات هذه الفئة. يتم التوصل إلى صيغة اتفاق يتم بلورته فى صوره بروتوكول أو مذكره تفاهم يتم عرض مذكره لعميد الكلية ورفعها لمعالى رئيس الجامعة للموافقة على عقد مذكره التفاهم أو البروتوكول ، و بعد الحصول على الموافقات اللازمة يتم عرض مذكره التفاهم على الشئون القانونية لصياغتها فى الإطار القانونى وطرق حل الخلافات إن نشأت وإلتزامات كل طرف . يتم تقديم عرض فنى و مالى للجهة المانحة وبعد الموافقة عليه يتم التنفيذ وفق خطة زمنية متفق عليها من جميع الأطراف .

و بالنسبة للدورات – ورش العمل – المنح إقتراح أنشطة المركز من (دورات ، وورش العمل، المنح ) عن طريق : أعضاء هيئة التدريس بالكلية ومن خارجها ، اللجنة العلمية . أما آليات تنفيذ أنشطة المركز عمل ميزانية تقديرية ، تكليف فريق العمل الخاص بكل نشاط على حسب التخصص بإعداد المادة العلمية ، بعد الإنتهاء من إعداد المادة

## نيفين رفعت شومان

التدريبية يتم تحديد موعد انعقاد النشاط وحجز مكان الإنعقاد . الإعلان عن النشاط عن طريق صفحة المركز ، جروبات الوات ساب . استقبال الراغبين فى الإلتحاق بالنشاط لإستلام الأوراق المطلوبه وتحصيل الرسوم المقررة واستخراج إيصال بالمبالغ المدفوعة . تجهيز الأوراق الخاصة بالنشاط مثل كشوف الحضور ، إستبيان قبلى ، إستبيان بعدى . وكشف حضور المدرب ومشرف القاعة . بعد التأكد من صحة اسماء المتدربين يتم اصدار الشهادات ، واستخراج المستحقات المالية لفريق العمل من مدربين إداريين ، مشرفين – مؤلفين المادة العلمية .

ولطباعة الشهادات يتم مخاطبة المطابع بالمواصفات على ان تكون مرقمة لإحكام الرقابة وطلب عرض سعر ، مقارنة عروض الاسعار واختيار الاقل سعر والاعلى جودة . ثم اخذ موافقة رئيس مجلس الإدارة (عميد الكلية ) على الطبع. انهاء إجراءات توريد الشهادات للمركز واستخراج مستحقات المطبعة وبعد ذلك يتم اصدار الشهادات : التأكد من صحة الأسماء وتدقيقها ، ثم طباعة الأسماء على الشهادات ، مراجعة الشهادات وتوثيقها من مدير المركز وعميد الكلية .

ولتنفيذ برنامج التأهيل التربوى أونلاين يتم الآتى :- ادخال البيانات الخاصة بالمتدربين على السيستم .

- ارسال التعليمات ( مثل ميعاد البدء – مواعيد رفع أوراق العمل على السيستم – ميعاد الإمتحان –مسئول الدعم الفنى ) عن طريق الإيميل للمشاركين.

- متابعة السيستم عن طريق مسئول it (للدعم الفنى ) والمشرف الإدارى لحل أى مشكلة تقنية تواجه المتدربين.

ولعقد الإمتحانات يتم: تكليف المدربين بوضع نموذجين من الإمتحانات ، طباعة الأسئلة ، حجز مكان انعقاد الإمتحان، ارسال جداول الإمتحانات للمتدربين، دخول الإمتحان بالبطاقة الشخصية والإمضاء فى كشف الحضور، تسليم أوراق الإمتحانات للمدربين وبعد تصحيحها يتم تسليم النتائج للمركز. اصدار الشهادة وتسليمها للمتدرب .

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

وبالنسبة للمؤتمرات يتم : تحديد اسم المؤتمر ، المكان ، الأهداف . توجيه مذكره للسيد الأستاذ الدكتور عميد الكلية للحصول على موافقته على عقد المؤتمر ثم رفع الأمر لرئيس الجامعة. بعد الحصول على الموافقات اللازمة يتم تشكيل الفريق المسئول عن المؤتمر من لجنة علمية ، لجنة استقبال ، لجنة الإعلام . تجهيز بروشور المؤتمر والإعلان عنه استقبال ملخصات البحوث وأرسالها للجنة العلمية لإبدأ الرأى بها فى حالة الموافقة يتم طلب البحث بالكامل . تجميع الأبحاث فى كتاب المؤتمر ويتم طباعته . بعد الإنتهاء من برنامج المؤتمر يتم إبلاغ السادة المشاركين بالبرنامج بالمواعيد. و تجميع ملخصات الأبحاث فى كتب يتم توزيعه على الإعلاميين وطلاب الدراسات العليا والسادة الحضور . إعداد كشوف لإثبات حضور المشاركين. . إستخراج شهادات للسادة الحضور فى حاله الطلب .

**وفى اطار عملية التنظيم** باعتبار إنها العملية الإدارية الثانية التى تتم فى إطار مركز

التميز التربوى حيث يتضح :

- أن المركز مستقل مادياً وإدارياً. و له هيكل تنظيمى وتم تحديد تبعيته حيث يتبع قطاع الدراسات العليا. وتم تحديد مهامه وكيفية اختيار قيادته والعاملين به . وعلى الرغم من ذلك الهيكل التنظيمى غير معن مع إنه تم إعتمادة من عميد الكلية
- تم تحديد مهام وأدوار المركز ككل وكذلك الافراد العاملين من خلال التوصيف الوظيفى لكل مسئولية ، حيث يوجد بطاقات وصف وظيفى لكل الوظائف بالمركز وكل وظيفة يختلف وصفها الوظيفى عن الأخرى وهى معلومة للجميع ومتفقة مع الهيكل التنظيمى .
- يتم تأهيل العاملين من خلال التدريب للقيام بالمهام المنوطه اليهم بالشكل اللائق حيث تولى الكلية إهتماما بدعم المركز ويتضح ذلك من خلال الغايه الخامسة ( تطوير الأداء الإدارى ) حيث يتم عقد دورات تدريبيه لرفع كفاءه الجهاز الإدارى. و الغايه السادسة وهى ضمان الجودة والإعتماد والتي تهدف إلى حوكمة الأداء المؤسسى عن طريق



## نيفين رفعت شومان

وضع معايير واضحة لإختيار قيادة المركز وقياس أداء المركز من خلال تقارير ربع سنوية ، كما إنها توفر نظم شفافة للمساءلة والمحاسبة

- الهيكل التنظيمي بسيط وغير معقد ومرن لكي يتلائم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية من النوع الوظيفي الكلاسيكي (Functional Structure) عبارة عن تسلسل هرمي يكون للموظف رئيس واحد محدد. ويتم تجميع أعضاء فريق العمل حسب التخصص مثل الشؤون المالية، الشؤون الإدارية ، العلاقات العامة ، التعاون الدولي التخطيط ، والمحاسبة، على المستوى العلوي. ويمكن تقسيم التخصصات مرة أخرى إلى مجموعة فرعية في وحدات وظيفية مركزة. ويقوم كل قسم في التنظيم الوظيفي بالأعمال المنوط به بصورة مستقلة عن الأقسام الأخرى.

- سهوله تكوين فرق عمل لإنجاز المشاريع وفي هذه الحالة يكون الهيكل التنظيمي للمشروع أقرب ما يكون إلى الهيكل المتوازن (Balance Matrix) حيث يكون للمشروع مدير إلا أنه لا يُمنح كامل السلطة على المشروع وتمويله. لابد أن يكون الهيكل مرناً لكي يتلاءم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- وأن إدارة شؤون المركز ( القيادة ) من خلال مجلس الإدارة ، رئيس مجلس الإدارة ، مدير المركز ، أمين المركز ، ولوحظ إنه تم تحديد صلاحيات واختصاصات القيادة في المركز و المهام الملقاه على عاتقهم وبالنظر إلى تشكيل مجلس الإدارة يتضح انه عبارة عن مجموعة من متكامله من أصحاب القرار بالكلية والمركز ومن الجهات الداعمة والمستفيدة ومن أصحاب الخبرة في عمل المراكز وعلى دراية بالفئة المستفيدة واحتياجاتها.

وباستقراء ما سبق يمكن القول بأن المركز يحرص على توثيق وأرشفة محاضر إجتماع مجالس الإدارة والتي يتم إعتماها من رئيس مجلس الإدارة ( عميد الكلية ) ورئيس الجامعة وبالرغم من ذلك لا يوجد متابعة لتنفيذ القرارات المتخذة في مجالس الإدارة .

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

يظهر بالهيكل لجنتان و أربعة قطاعات رئيسة التي تعمل من خلالها المركز واللجنتان هي لجنة قياس وتطوير الأداء ، اللجنة العلمية . لجنة القياس وتطوير الأداء من أهم اللجان الموجودة بالهيكل حيث إنها منوطة بتقييم أداء المركز وضمان جودته و قياس رضى المتعاملين والشركاء وتقصي احتياجاتهم ، تحليل الشكاوي والملاحظات لكافة المتعاملين والشركاء، وعلى الرغم من أن هذه اللجنة ذات أهمية كبرى فهذه اللجنة غير مفعلة حيث لم يتم تشكيل هذه اللجنة منذ إنشأ المركز ولكن يتم قياس أداء كل نشاط عن طريق إستمارات تقييم يتم إعدادها مسبقاً ويذكر بها بند للإقتراحات. أما اللجنة العلمية هي الداعمة لنشاط المركز حيث انها منوطة باقتراح السياسات الأكاديمية والبحثية والخدمية للمركز وتطويرها وإختيار الخبراء المصريين والأجانب التي سيعتمد عليهم المركز في تقديم خدماته تم تشكيلها بتاريخ ٢٠ / ٧ / ٢٠٢٠، حيث انها لم تكن مفعلة منذ نشأه المركز عام ٢٠١٣<sup>(٩٠)</sup>. اما بالنسبة للقطاعات تتمثل في قطاع الدراسات العليا ، قطاع البحوث ، قطاع خدمة المجتمع ، قطاع الخدمات التكنولوجية والمعلوماتية . بالإضافة إلى الشؤون الإدارية، الشؤون المالية ، العلاقات العامة والتعاون الدولي. ويتضمن قطاع الخدمات التكنولوجية والمعلوماتية<sup>(٩١)</sup> : يتضمن شعب فرعية لشؤون التدريس والتكنولوجيا، وإدارة مصادر التعلم والمكتبات الإلكترونية، والنشر والترجمة والمعلومات، وإدارة الموقع الإلكتروني للمركز.

ومما سبق يتضح أن قطاع الخدمات التكنولوجية تساعد المركز على مسيرة التطور التكنولوجي والتحول الرقمي والتخلي عن النظم التقليدية التي أصبحت لا تفي بمتطلبات الإدارة المعاصرة وتحقيق التميز مثل استحداث وحدة التعليم عن بعد قبل انتشار وباء كورونا حيث كان المركز سباق في هذا المجال ، و تفعيل خدمة البريد الإلكتروني في معظم المراسلات ، الموقع الكتروني مفتوح للجميع للاطلاع على أنشطة المركز وعلى الرغم من ذلك فإن الموقع يشوبه بعض القصور حيث أنه غير محدث و جارى تحديثه

(٩٠) المصدر : صورة ضوئية من تشكيل اللجنة العلمية ، مركز التميز التربوي .

(٩١) كلية التربية جامعة عين شمس ، اللائحة الداخلية ، مركز التميز التربوي ص ١١ ، ٢٠١٣

## نيفين رفعت شومان

ليصبح أكثر فاعلية . وأن الهيكل التنظيمي يتضمن بعض الشعب التي تساعد المركز على تقديم خدمات متميز للمستفيدين مثل شعبة العلاقات العامة والتعاون الدولي ، فهذه الشعبة تتيح للمركز فتح آفاق جديدة وقنوات إتصال مع المجتمع الخارجى سواء محلياً أو إقليمياً أو عالمياً ، شعبة الإعلام والتسويق ، التي يعتمد عليها فى التسويق لخدماته وعلى الرغم من ذلك يوجد قصور فى تسويق خدمات المركز ، كما أن شعب (المصادر والمكتبات الإلكترونية \_ النشر والترجمة\_ المعلومات ) غير مفعله ، ومن ثم تمثل عبئاً تمثل عبء على الهيكل التنظيمي. ومن الملاحظ أيضاً أنه يجوز للمركز أن يعيد النظر فى القطاعات السابقة ، وأن ينشأ شعباً أخرى لمسايرة الأحداث ومواكبة التطورات فى المجالات المختلفة، و أن الهيكل التنظيمي للمركز تم تعديله للاستغناء عن وظيفة نائب مدير المركز و تم إعتماد الهيكل التنظيمي للمركز من عميد الكلية عام ٢٠١٣ . ومن ذلك الحين لم يطرأ على الهيكل التنظيمي أى تغيير .

- كما أن المركز يتسم بعلاقات وإتصالات على مستوى الوزارات والهيئات حيث تم عقد شراكة مع وزارة التربية والتعليم والأكاديمية المهنية للمعلمين لتأهيل المعلمين غير الحاصلين على مؤهل تربوى وبالتالي ساهم المركز فى حل مشكله لدى وزارة التربية والتعليم وهى تأهيل المعلمين من فئات ( معلم - معلم أول أ - كبير - خبير ) ، عقد شراكة مع بعض المدارس فى محافظة الجيزه تحت مشروع الدعم الفنى للمدارس المنتسبة لكلية التربية -جامعة عين شمس ، عقد شراكة مع مديرتى التربية والتعليم بالجيزه ، والقاهرة لتأهيل المعلمين غير الحاصلين على مؤهل تربوى بالمدارس الحكومية والرسمية والخاصة التابعة لها ، تنفيذ مشروع تدريب وتأهيل ١٠٠ قائد متمكن مبدع بالتعاون مع ادارة التدريب بمديرية التربية والتعليم، عقد شراكة مع اتحاد الصناعات / غرفة الملابس الجاهزه لتدريب وتأهيل العاملين بها ، كما يوجد قنوات إتصال بين المركز وبين مراكز الكلية مثل مركز الإرشاد النفسى حيث تم تنفيذ مشروع تحسين أداء القوى العاملة للمدارس الابتدائية الحكومية الدامجة بالتعاون مع وزارة

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

التربية والتعليم ومنظمة اليونيسيف على مستوى ٦ محافظات وهي الإسكندرية – الغربية – البحيرة – قنا سوهاج - أسيوط. كما يتمتع بشبكة اتصالات دولية واسعة حيث تم عقد شراكة مع منظمة اليونسكو لتنفيذ:

١. ورشة عمل الهدف الرابع
٢. تدريب تنمية المهارات الرقمية ودمج التكنولوجيا في التعليم لمعلمي الجيزة بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) .
- شراكة مع جامعة سياماتا لتبادل الطلاب ( جارى تنفيذها)
- تنفيذ منحة مشروع العوامل المساهمة في التعلم النشط بالتعاون مع معهد ماكس بلانك للتنمية البشرية ببرلين وجامعة ميونخ التقنية مع جامعة ميونخ بألمانيا .
- جارى تنفيذ اتفاقية مع جامع سياماتا اليابانية لتبادل الطلاب .
- أما بالنسبة لصفحة التواصل الإجتماعى Facebook يتم الرد على اسئلة المتابعين للصفحة -الموقع الرسمى للمركز website جارى تحديثه ، ويتم عمل مجموعات على تطبيق الـ whatsape للمشاركين فى أى برنامج تدريبيى او ورشة عمل لسهوله التواصل مع المتدربين

ومما سبق يتضح أن المركز يتمتع بشبكة اتصالات واسعة داخليًا على مستوى الكلية او الوزارات او الهيئات ودوليًا على مستوى الجامعات والمعاهد او المنظمات الدولية .

- و بالنسبة للفريق الإدارى فيتكون من أمين المركز ومجموعة من الإداريين الشباب ولديهم الخبرة فى إدارة المشاريع الكبرى حيث تم تنفيذ مشروع برنامج التأهيل التربوى على مستوى ٢٧ محافظة ،مشروع الدمج تم التنفيذ فى ٦ محافظات. أما بالنسبة لمشروع التعليم الهجين تم التنفيذ بمحافظات الإسماعيلية وإدارتها \_ محافظة جنوب وشمال سيناء بالإدارات التابعه لهم ، وكذا مشروع تنمية المهارات الرقمية

## نيفين رفعت شومان

ودمج التكنولوجيا فى التعليم لمعلمى بعض قرى مبادرة حياة كريمه حيث كان التنفيذ بإدارة الصف ، البدرشين بمحافظة الجيزة.

كما أن وجود المركز داخل حرم كلية التربية أتاح له استخدام المنشآت الخاصة بالكلية. تعاون معظم أعضاء هيئة التدريس فى أنشطة المركز المختلفة .

- وجود قاعدة بيانات للمتدربين بالمركز، لكن لم يتم استثمارها فى الإعلان عن خدمات المركز.

- يتم توفير الموارد المادية اللازمة لكل نشاط عن طريق سداد المتدربين الرسوم الخاصة بكل نشاط أو عن طريق المنح مما يعطى المركز القدرة على إجتذاب الموهوبين وتقديم خدمات وبرامج جديدة وتميزه تمكّنه من البقاء والمنافسة .

- اما بالنسبة للرقابة فتتعدد جهات الرقابة على المركز حيث يتم تقديم تقرير ربع سنوى بكل الإنجازات التى قام بها المركز لقطاع للبحوث والدراسات العليا بالجامعة ليتم عرضها على نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث. يتم مراقبة ذاتية داخلية عندما يتم تقديم التقارير. حيث يتضح القصور فى بعض الجوانب والعمل على تلافيها. كما يتم الرقابة على المركز من إدارة التوجيه المالى والإدارى بالجامعة على أداء المركز ، وكذا الجهاز المركزى للمحاسبات مما يزيد من إجراءات الحوكمة وتوفير نظم شفافة للمساءله والمحاسبة أى أن إدارة المركز تعزز مبادئ الشفافية والمساءله فى إدارة موارد المركز .

وبالإطلاع على التقارير السنوية لمركز التميز التربوي، فقد لاحظت أن عام ٢٠١٨-٢٠١٩ حقق انجاز للمركز بالنسبة لعدد الندوات وورش العمل والتي بلغت (٥٦) ندوة وورشة عمل، استفاد منها مئات المتدربين والمتدربات، والتي نفذها المركز بالتعاون مع عدد جهات(٩٢).

(٩٢) المصدر : التقرير السنوي ، مركز التميز التربوي بكلية التربية. جامعة عين شمس. مصر ٢٠١٩.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

وفي نفس السياق فقد حقق مركز التميز التربوي نجاحات في الأداء الإداري، حيث تعطينا أعداد الدورات التدريبية والمستفيدين منها مؤشراً حول نجاح الأداء الإداري للمركز ومنها ما يلي<sup>(٩٣)</sup>:

جدول رقم (١)

إنجازات المركز بالنسبة لعدد الندوات وورش العمل

انجاز المركز	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
عدد الدورات التدريبية	٢٠	١٦	١٩	٣٦
عدد الندوات وورش العمل	٦	٥٦	٨	١
عدد المؤتمرات	١	١	-	-
المنح التدريبية	٢	٢	٩	١
الاتفاقيات والبروتوكولات	٨	٥	٢	٢

من إعداد الباحثة

وعلى الرغم من هذه الإنجازات التي حققها مركز التميز التربوي واتخاذ العديد من القرارات التي أحدثت نقلة نوعية بطبيعة خدمات المركز، فقد لاحظت الباحثة انخفاض أعداد الدورات التدريبية خلال عامي (٢٠١٩ - ٢٠٢٠). وارتفاع عدد الندوات وورش العمل لنفس السنة، وعدد البروتوكولات تعتبر جيدة، عامي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١) فكانت أعلى عدد منح تدريبية بسبب جائحة كورونا حيث تم الاستفادة من الظرف الصحي بعقد المنح أونلاين، أما خلال (٢٠٢١ - ٢٠٢٢) فقد لاحظت الباحثة ان اعلى معدل للدورات التدريبية كان في هذه الفترة؛ نتيجة لعقد شراكات مع منظمة اليونيسيف وكذلك منظمة اليونسكو، وعدم عقد مؤتمرات نتيجة للظرف الصحي الاستثنائي بسبب جائحة كورونا ساهم في هذه النتيجة، أما بالنسبة للبروتوكولات نتيجة لوضع الجامعة شرط خصم نسبة مالية كبيرة وهي ٤٠% من قيمة الرسوم المحصلة

<sup>(٩٣)</sup> مركز التميز التربوي، موقع الكتروني، عبر الرابط التالي: <http://cee-asu.com>.

## نيفين رفعت شومان

لأى نشاط لصالح المركز مما أدى إلى عزوف أصحاب المصالح عن عقد البروتوكولات.

وباستقراء ما سبق وبالاستفادة بالدراسة النظرية يتضح انه يمكن تطوير الأداء الإدارى لمركز التميز التربوى لأنه يمكن المركز من ممارسة نشاطه، بالإضافة إلى تغيير وتجديد لعملياته مما يعزز ريادته ، وقدرته على المنافسة . ويظهر ذلك بوضوح بتبنى الأفكار الجديدة لعقد ورشة عمل التوكاستو – وإعداد معلم STEM – دورات فى المنتسورى، دوره فى ريادة الأعمال \_ شراكات مع منظمات دولية ، وهيئات رسمية. وخلال فترة كورونا تم تحليل البيئة الخارجية وكان أول من عقد دورات عبر الويب سايت . كما قام بالإستجابة السريعة للتحول الرقوى بعقد ورش عمل ودورات من خلال تدريب المعلمين على المهارات التكنولوجية ( التعليم الهجين ) لمعلمى المدارس الحكومية واللاجئين ومدارس التعليم المجتمعى وذلك بالتعاون مع منظمة اليونيسيف ، وتم تنفيذ مشروع تنمية المهارات الرقمية، ودمج التكنولوجيا فى التعليم لمعلمي بعض القرى من خلال مبادرة حياة كريمة، بالتعاون مع منظمة اليونيسكو بمحافظة الجيزة بقريتي الصف والبدرشين.

وبانتظام الدراسة بعد انتهاء كورونا جارى تنفيذ مشروع الفقد التعليمى مع منظمة اليونيسيف لتصميم برنامج لتعويض الأجزاء التى تم إلغاؤها ، وبذلك يتضح أن إدارة المركز تسعى إلى إستحداث خدمات جديدة ليكون قادر على المنافسة فى بيئة شديدة التغيير .

### رابعًا : نتائج البحث وإجراءاته المقترحة

#### أ. نتائج البحث مرتبطة بالجانب النظرى

١. تمثل الجامعات حاضنة التميز، وهي البيئة المناسبة لتخريج الكفاءات البشرية التي من شأنها إحداث الأثر الإيجابي في عملية التنمية والتطوير.

## الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)

٢. تمثل مراكز التميز بالجامعات مؤسسة ريادية تقدم خدمات متنوعة، في ضوء خبرة كوادرها البشرية واستثمار التكنولوجيا، وبما يتوافق مع المتطلبات والقدرات الفريدة للمركز.
٣. تمثل مراكز التميز بالجامعات أداة لبناء القدرات وتنمية الموارد البشرية، وتحسين القدرة التنظيمية وإنشاء إطار مؤسسي وقانوني في مجال البحث والتعليم العالي.
٤. تعتبر مراكز التميز حلقة وصل فعالة مع المراكز المتميزة المحلية والإقليمية والدولية، وهي نقطة التقاء لنتائج البحوث العلمية في مجالات العلوم التربوية.
٥. تتعدد مجالات عمل مراكز التميز بالجامعات والتي من أهمها: مراكز التميز للبحوث الأساسية والاستراتيجية، ومراكز التميز للابتكار والتطوير التكنولوجي المتقدم، ومراكز التميز للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، ومراكز التميز العالمية.
٦. يمثل مركز التميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس وحدة تنظيمية أكاديمية تربوية خدمية، تهتم بتحقيق التميز في إعداد الباحثين التربويين، وإجراء البحوث التربوية التطبيقية، وخدمة المجتمع على المستويين المحلي والإقليمي.
٧. يتوجه المركز نحو التخطيط المستمر لإعداد برامج ودورات تدريبية في مجالات متخصصة وفريدة من نوعها، وتنفذ لأول مرة في المجال التربوي.
٨. يوجد بعض أوجه القصور الخاصة بالأداء الإداري لمركز التميز التربوي، والذي يسعى بشكل مستمر لتلافيها وتحسين وتطوير ادائه بشكل مستمر.



## نيفين رفعت شومان

ب. نتائج مرتبطة بالواقع

جوانب القصور تتمثل فى التالى :

١. الهيكل التنظيمى به شعب غير مفعله .
٢. الخطة الإستراتيجية للمركز غير محدثة .
٣. الموقع الإلكتروني يحتاج إلى تحديث
٤. ضعف التسويق بالمركز
٥. ضعف استثمار قاعدة البيانات الخاصة بالمتدربين .
٦. كبر نسبة الخصومات التى تؤثر على المركز سالبًا

جوانب القوة تتمثل فى التالى :

١. المركز يتمتع بسمعة طيبة
٢. وجود المركز داخل جامعة عين شمس
٣. عقد شراكة مع وزارة التربية والتعليم والأكاديمية المهنية للمعلمين
٤. عقد شراكات مع منظمات دولية
٥. الهيكل التنظيمى مرن مما يجعله قادر على استحداث شعب جديدة مساييره للتطور
٦. أن المركز مستقل ماديًا وإداريًا
٧. معظم العاملين به من الشباب

ب. الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للمركز:

يمكن تطوير الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية جامعة عين شمس فى إطار مجموعة من الإجراءات التى من شأنها تحسين الأداء الإداري للمركز، على النحو التالى:

١. إجراءات عامة :

- أ) عقد برتوكولات مع المراكز المناظرة إقليمياً ودولياً والاستفادة منها.
- ب) الاطلاع على نماذج رائدة إقليمياً ودولياً لإدارة المركز.
- ج) السعي للحصول على شهادة الجودة والتميز المؤسسي.
- د) سرعة المركز في إصدار الشهادات والتعاملات المالية
- هـ) إتاحة فرص التواصل بين المدربين والمتدربين.
- و) عقد دورات في أماكن متفرقة تحت إدارة المركز.
- ز) متابعة المتدربين وسرعه الرد عليهم.
- ح) إعداد خطة محددة الأهداف لجميع العاملين بالمركز.
- ط) دعم مشاركة العاملين في صنع القرارات المتصلة بالعمل الريادي بالمركز.
- ي) تشجيع العاملين على الاشتراك في ندوات ولقاءات توسع مداركهم تجاه الريادة الاستراتيجية.
- ك) دعم اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ل) تحديث الموقع الإلكتروني الخاص بالمركز.

٢. إجراءات فكرية وتشريعية:

- أ) توجيه الثقافة التنظيمية في المراكز نحو تبني تحقيق رؤية جامعاتها.
- ب) اجراء التعديلات اللازمة في لائحة المراكز الداخلية بما يتوافق وتنفيذ التصور المقترح ومتطلباته.
- ج) تهيئة الافراد العاملين بالمراكز لتقبل كافة التغييرات التي ستحدث مع تنفيذ التصور المقترح من خلال نشر القيم التنظيمية المرتبطة بالسعي نحو تطوير الاداء الإداري للمراكز.
- د) إعادة صياغة رؤية المراكز ورسالتها وأهدافها لتدعم فكر تحقيق التنافسيه.

## نيفين رفعت شومان

ه) عقد ندوات تعريفية للعاملين بالمراكز والمستفيدين من خدماته للتعريف بكيفية تحقيق التطوير في الاداء الإداري للمراكز.

### ٣. إجراءات تنظيمية وإدارية:

أ) تفعيل دور مجالس الإدارة فيما يتعلق بالتنظيم الإداري للمركز ودعم وظائف كل الأفراد العاملين بالمركز.

ب) تحديد مجموعة من المعايير الإدارية والفنية والتقنية لمعرفة مدى الانجاز الذي يمكن أن يتحقق من خلال تنفيذ التصور المقترح.

ج) تحديد الوقت اللازم والمناسب لتنفيذ التصور المقترح بشكل فعال وسريع.

د) تشكيل لجنة متخصصة من الأفراد العاملين بالمراكز ومن الافراد المتخصصين من الخارج في مجلس إدارة المراكز ليكونوا هم المختصين بتنفيذ التصور المقترح.

### ٤. إجراءات بشرية:

أ) تنمية مهارات مجلس إدارة المراكز ؛ لتكون لديهم القدرة على صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها والتي تسهل عملية تنفيذ التصور المقترح.

ب) تشكيل فريق عمل متميز من المركز يكون منوط به متابعة تنفيذ التصور المقترح.

ج) تحفيز الموارد البشرية العاملة بالمراكز وكذلك المستفيدة من خدماته ودعمها وتحفيزها على المشاركة بشكل في تنفيذ ومتابعة التصور المقترح.

### ٥. إجراءات مالية:

أ) التوسع في البرامج المرتبطة ببعض النواحي الخاصة بعمل المركز وغير المفعلة حتى الآن.

ب) زيادة الحوافز المادية والمعنوية لكافة العاملين بالمراكز والمشاركين في تنفيذ التصور المقترح.

**الأداء الإداري لمركز التميز التربوي بكلية التربية – جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)**

---

ج) السعي للحصول على موارد تمويل متنوعة خارجية من عدة جهات مانحة.

د) توجيه عمل المراكز نحو المشروعات التي تدر ربح عليها.

المراجع

١. محمد منير مرسى، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٢)، ص ٢١.
٢. محمد سعيد عبد المطلب هلال، " إدارة مشروعات تطوير التعليم والثقافة التنظيمية السائدة بجامعة عين شمس: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشوره، مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٢. ص ٧.
٣. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ٢٠٩.
٤. حمزة، أحمد عبد الكريم، " تصور مقترح لإنشاء مراكز التميز البحثي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر بعنوان مركز التميز البحثي: المعايير والمهام والعائد المجتمعي، جامعة بنى سويف، المنعقد في 3/6/2014، ص 107
٥. مسيل و محمود عطا محمد، " التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين" المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – مصر، ٢٠١٧، ص ٢١٤.
٦. أمين، هزاز صابر، مراكز التفكير ودورها في التأثير على صنع السياسة، مجلة الفرات، العدد ٤، ٢٠٠٩، ص ص. ٣٣ \_ ٤٤.
٧. ياسر محمد خليل، " مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية " دار إضافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط الأولى، ٢٠٢١، ص ٢٢٦.

1. Wikipedia Encyclopedia, Center of Excellence, 2022
2. [http://en.wikipedia.org/wiki/Center\\_of\\_excellence](http://en.wikipedia.org/wiki/Center_of_excellence), accessed, 1/8/2022
3. Raftery, D., In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education. AISHE Conference 2006, Maynooth 31st August-1st September. Retrieved June.
4. from: <http://www.aishe.org> 10, 2022 .
5. McAlpine, L, Maguire, S. & Dean Lee, M., “The Pedagogy Excellence Project: a professor student team approach to authentic inquiry” Teaching in Higher Education, Vol. 10, No. 3, 2005, p.355-370
6. Kelton, A.,” Understanding Teaching Excellence in Higher Education: towards a critical approach. London: Routledge USAID/Jordan Tourism Development Project ,2006.
7. Douglas J. Dejong, "Quality improvement using the Baldrige Criteria for Organizational Performance Excellence- Practice reports", Am J Health-System Pharm, Vol. 66, No I, Jun 2009, P. 1032.
8. Manuela Brusoni, and others, "The Concept Of Excellence In Higher Education ,”ENQA occasional Papers, Brussels ,2014. P14.
9. Williams. Damon A. Berger. Joseph B. McClendon,” Shederick, toward a model of inclusive excellence and change in postsecondary institutions” Association of American Colleges and Universities, 2005.
10. Aksnes, Dag et al., “Centers of Excellence in the Nordic countries: A comparative study of research excellence policy and excellence center schemes in Denmark, Finland, Norway and Sweden “, Oslo, (Nordic Institute for the studies in Innovation in Research and Education (NIFU), 2012,p.10.
11. McGann, J., G, Global Go to Think Tanks Report and Policy advice, The Think Tanks and Civil Societies Program, International Relations Program, University of Pennsylvania, Philadelphia, 2012.

12. Wiarda, H., J.,” The New Powerhouses: Think Tanks and Foreign Policy”, American Foreign Policy Interests, Vol.30, No.2(March-April 2008), P.96.
13. Aksnes, Dag et al., Ibid.cit.
14. Awarding Status as Centre for Excellence in Education (SFU)., Center for Excellence in Education. 11th February 2016, P.36-37.
15. Aksnes, D., M. Benner, and Others.,” centers of Excellence in the Nordic Countries. A Comparative Study of Research Excellence Policy and Excellence Centre Schemes in Denmark, Finland, Norway, and Sweden”, Working Paper ,4/2012. Oslo: NIFU.
16. Tomas Hellström, OP.Cit., PP. 121- 117.
17. <https://www.azed.gov/center-educational-excellence>
18. Retrieved Sep. 24, 2022, from: <https://www.mn.uio.no/ccse/om/index.html>.
19. <https://www.norden.org/en/nordic-council-ministers>