

تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية

إعداد

لبنى عبد العزيز محمد سعد عبد العزيز*

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات، وبيان ملامح التميز المؤسسي بالجامعات المصرية (نظرياً)، وتقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، ولتحقيق ذلك اعتمد البحث على المنهج الوصفي، ولقد أسفر البحث عن وجود بعض أوجه القصور والضعف بالجامعات المصرية تعوق من تحقيق التميز المؤسسي ومنها: غياب قدرة الجامعات الحكومية المصرية على وضع قوانينها بنفسها، وتخطيط العمل بها، وكذلك تنظيم الرقابة عليها، ضعف قدرة الجامعات المصرية على صياغة أهدافها وأولوياتها، وكذلك تحديد استراتيجياتها، ضعف شراكة الجامعات المصرية مع المؤسسات المجتمعة، والحاجة إلى استراتيجيات وخطط لتفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية؛ وفي ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج تم تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية / التميز المؤسسي - الجامعات المصرية.

مقدمة:

ظهرت أهمية تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، حال ظهور تقارير دولية لتصنيف الجامعات، من خلال إعطاء كل جامعة مؤشراً عن موقعها بين الجامعات على مستوى العالم، الأمر الذي ساهم في تحديد الفجوة بين كل جامعة وغيرها من الجامعات الأخرى، وتحديد أفضل الممارسات الداعمة لتميزها على المستوى القومي والدولي، ومن خلال مقارنة أداء الجامعة بأداء الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، فقد أضحت تحقيق التميز المؤسسي بمثابة توجه مهم للمؤسسات الجامعية على اختلاف مستوياتها.

ولكي تستطيع الجامعات أن تتنافس بكفاءة، فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا جميع الفئات المستفيدة منها، بما تحققه من نتائج، وبما تتصف به من شفافية في

*بحث مشتق من رسالة دكتوراه تحت إشراف:

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي، ود/ محمد إبراهيم خاطر

عملياتها وإجراءاتها، وفي إطار ذلك اتجهت الجهود المصرية لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي، وتتمثل أبرز الجهود في قيام وزارة التعليم العالي بجهود ملموسة للنهوض بالجامعات، وقد ظهر جلياً من خلال عقد الندوات وورش العمل والمؤتمرات لمراجعة التعليم الجامعي، كمنظومة متكاملة، بل وتبنت في إطارها الاستراتيجي هدفاً رئيسياً وهو السعي نحو أعلى مستويات الجودة والتميز.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة نحو توجه الجامعات المصرية إلى تحقيق الجودة والاعتماد سعياً للوصول إلى التميز والمنافسة على مختلف المستويات (المحلية والاقليمية والعالمية)؛ إلا إن الواقع الراهن للجامعات المصرية يشير إلى ضعف مشاركة الجامعات المصرية في جوائز ومسابقات التميز العالمية؛ أو طلب هيئات دولية لاعتمادها، علاوة على التراجع الملحوظ للجامعات المصرية في الترتيب بالتصنيفات العالمية للجامعات والتي تجرى سنوياً؛ ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات؟

٢. ما واقع التميز المؤسسي بالجامعات المصرية (نظرياً)؟

٣. ما التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية؟

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي حيث أنه يعد الأنسب لطبيعة هذا البحث.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تناول الأطر الفكرية للتميز المؤسسي بالجامعات.

- الحدود المكانية: تعد الجامعات المصرية الحكومية محور اهتمام البحث.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق مايلي:

• التعرف على الإطار الفكري للتميز المؤسسي بالجامعات.

• تقديم تصوراً مقترحاً لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث مما يلي:

- استجابة لرؤية مصر ٢٠٣٠، والتي قد تبنت في رؤيتها شعار التالي "مصر من أفضل ٣٠ دولة في مؤشرات التنافسية العالمية"،
- تنوير بصيرة القائمين على تطوير مؤسسات التعليم الجامعي بسبل تحقيق تميز الجامعات المصرية.

مصطلحات البحث:

التميز المؤسسي

تعود كلمة "تميز" في اللغة العربية إلى الأصل "ميز" ويقال امتاز أو تميز الشيء أي بدا فضله على مثله، والميزة هي الرفعة، ويقال تميز القوم أي انفردوا (المعجم الوجيز، ٩٦، ١٩٩٤). ويعرف التميز في اللغة الإنجليزية بأنه المتفرد أو النادر والاستثنائي أو المتفوق والبارز أما الصفة للتميز فهي ممتاز تعني ذا جودة عالية وبالتصنيف الأول (Macmillan, 2007,) (508).

ويعرفه السلمي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما يحقق نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصالح كافة في المؤسسة (علي السلمي، ٢٠١٧، ٢٠).

ومما سبق عرضه تعريف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: هو سعي الجامعة الى تحقيق التفوق والتفرد على مثيلاتها من خلال مجموعة من المقومات (بشرية، مادية، وتكنولوجية) المتفردة، وإنتاج مخرجات متميز قادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً.

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للترتيب التصاعدي للأعوام من القديم للحديث مع دمج الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالتميز المؤسسات بالجامعات.

١. متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية (هناك شحته، ٢٠١٤). هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بالتميز التنظيمي بالجامعات المصرية، والوقوف على واقع أداء الجامعات المصرية، والتعرف على التحديات التي تواجهها، والتوجهات الاستراتيجية لتطوير أدائها في سبيل تحقيقها للتميز التنظيمي، والتوصل إلى متطلبات

تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية - - - - - لبنى عبد العزيز محمد

تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى وضع مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية بشكل فعال، منها متطلبات تنظيمية إدارية مثل: (تحديد الرؤية المستقبلية للجامعة المتميزة، تقييم الوضع الاستراتيجي للجامعة، والاستعانة بنماذج التميز)، ومنها متطلبات تشريعية مثل (سن القوانين، وإصدار القرارات واللوائح اللازمة لتحقيق المتطلبات).

٢. تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيو اس الإنجليزي QS & Times (مها عبد الباقي، ٢٠١٦).

هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير تصنيف التايمز وكيو إس الإنجليزي، والتوصل إلى خطة عمل لتحقيق التميز في أداء الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيو إس الإنجليزي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ان تصنيف التايمز والكيو إس الإنجليزي يستندا إلى (آراء الأكاديميين حول العالم لضمان الموضوعية والبعد عن التحيز والاستناد إلى أصحاب الاختصاص، وإلى التحسينات والتعديلات المنهجية التي يأخذ بها كل فترة تجعلها أكثر ملائمة لما يحدث من تغيرات علمية واقتصادية عالمية متشياً مع هذه الأحداث)، وقدمت الدراسة بناءً على أهداف وأسس ومؤشرات تصنيف التايمز وكيو اس الانجليزي أسس لتحقيق تميز الجامعات ومنها: دعم التعاون والترابط بين الجامعات المصرية وبين الجامعات في دول العالم المتقدم من أجل تطوير نظم التعليم الجامعي المصري، والاستفادة من البرامج الموجودة بالفعل في هذا المجال.

3. Achieving Excellence in Higher Education (Zaffar, 2016).

٣. تحقيق التميز في التعليم العالي (٢٠١٦).

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحقيق التميز في التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هدفها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تعزيز الجودة والتميز في التعليم والتعلم هو جهد متعدد المستويات وعملية مستمرة، وأن تحقيق التميز في كافة الأنشطة بمؤسسات التعليم العالي هو السبيل الذي يضعها في مكانة مرتفعة على المستوى الدولي، وإن أساليب التدريس الحالية مثل (المحاضرات) تعمل إلى إحالة الطلبة إلى السلبية، وقدمت الدراسة بعض التوصيات من أهمها: توفير تمويل كافي لتطوير التعليم والبحث العلمي بمؤسسات التعليم العالي، إنشاء وحدة دعم للتميز داخل كل

مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي يشارك بها خبراء للتطوير، إعادة تحديد المعايير المهنية لأعضاء هيئة التدريس، تقديم جائزة تميز في للتدريس للمستحقين.

٤. تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM (أحمد الأشقر، ٢٠١٧).

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ان ثقافة التميز الجامعي بحاجة إلى دعم لنشرها داخل الكليات وعلى مواقع التواصل، ضعف خطط الكليات وغموض أهدافها المتعلقة بعلاقات الشراكة بين كليات الجامعة، قلة دعم الهيكل التنظيمي بالجامعة لجانب الشراكة والانشغال بالوظيفة التعليمية والبحثية، وقدمت الدراسة عدداً من المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح من أهمها: توفير آلية لرصد تطورات ونتائج أداء الكليات المناظرة، وتأسيس جائزة للكليات المتميزة بجامعة الأزهر، تبني أسلوب القياس المقارن بأفضل الممارسات بالجامعات المناظرة لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية بما يتوافق مع إمكانات كليات جامعة الأزهر.

٥. تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية (ياسر ميمون، ٢٠١٨).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المقصود بالتميز المؤسسي بالجامعات وأبعاده، وأساليب تحقيقه، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وفي ضوء ما تناولته الدراسة من عناصر قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات ومن أهمها: نشر ثقافة التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية من حيث مفهومه وأبعاده وأساليب تحقيقه من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، تقويم الوضع الحالي للمؤسسة الجامعية المصرية في ضوء معايير أبعاد التميز المؤسسي للوقوف على نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين، وضع خطط تحسينية في ضوء ما تسفر عنه نتائج التقييم الذاتي للمؤسسة الجامعية المصرية وتكوين فرق عمل لتنفيذ هذه الخطط، وتدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية على الأساليب والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق تميز المؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها مثل (كايزن، وتكامل أسلوبى تقليل الفقد وستة سيجما).

• التعليق على الدراسات السابقة: ويتمثل التعليق على الدراسات السابقة في العناصر التالية:

أ. أهداف الدراسات السابقة

هدفت بعض الدراسات إلى وضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الجامعية

مثل: دراسة (أحمد عبد السلام، ٢٠١٧). وهدفت دراسات أخرى إلى الاستفادة من

نماذج التميز العالمية في تحقيق التميز بالجامعات مثل: دراسة (علي صالح، ٢٠١٩).

ب. منهجيات الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة مع البحث الحالي في اتباع المنهج الوصفي.

ج. نتائج الدراسات السابقة

أكدت نتائج تلك الدراسات على أن تحقيق تميز المؤسسات الجامعية يعتمد بدرجة كبيرة على قيادات ذات مهارات عالية وقدرة على التجديد والابتكار، وأن هناك ضعف في اهتمام الجامعات المصرية بدعم التميز والإبداع لأعضاء هيئة التدريس، وأن الجامعات المتميزة تركز على تحسين نوعية المخرجات الجامعية وتعتمد على العمل الجماعي وتحفيز الجهود المبذولة في عملية التحسين والاستمرار في التطوير.

د. توصيات الدراسات السابقة

أوصت الدراسات السابقة على ضرورة وضع معايير مرجعية لمؤشرات الأداء الجيد وتحديد مستوى كل مؤسسة جامعية في رحلتها للتميز، وضرورة الانتباه الى العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على تميز المؤسسات الجامعية، والاهتمام بنقل التجارب العالمية في تميز المؤسسات الجامعية، تأسيس جائزة تميز للمؤسسات الجامعية المصرية المتميزة.

المحور الأول/ الإطار النظري للبحث: ويتناوله البحث على النحو التالي:

أولاً: أهداف التميز المؤسسي بالجامعات:

إن التميز المؤسسي يحقق عدة أهداف بالجامعات منها ما يلي (سيد جاد الرب، ٢٠١٣، ١١٦-١١٧):

- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين (محلياً، إقليمياً وعالمياً).
 - تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للمتعاملين مع المؤسسة الجامعية سواء داخلياً أو خارجياً.
 - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية، بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين.
 - بناء علاقات متميزة مع المجتمع المحلي والإقليمي والدولي.
- وتناول (محمد خاطر، ٢٠١٦، ص ٤٩٤) أهداف التميز المؤسسي وفقاً لطبيعة المؤسسات التربوية على النحو التالي:

• صياغة رسالة المؤسسة التعليمية، ورسم رؤيتها، وتحديد شكل المستقبل الذي يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية، والمحافظة عليها.

• إدارة العمليات المؤسسية في بيئة عمل تعاونية، قائمة على التشاور، والمشاركة، والالتزام، والعدالة، والثقة، وتوفير المناخ الإبداعي، والابتكاري؛ لإنتاج مخرجات متميزة.

• التعامل مع مستجدات الفجوة الرقمية، والسعي نحو الاستثمار في الاقتصاد المعرفي والرقمي، والارتباط بمستحدثاته المتسارعة.

• إدارة المخاطر المحتملة، بتحليل بيئة المؤسسة، واستثمار الفرص المتاحة، وتبني مداخل إدارية معاصرة، مثل: الإدارة الإستراتيجية، وإدارة المعرفة، وبحوث العمليات، والتقييم التنافسي.

ثانياً: أهمية التميز المؤسسي بالجامعات

يمكن توضيح أهمية تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الجامعية في النقاط التالية:

- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف المميزة وتطوير آليات عمل المؤسسات الجامعية، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك لتحقيق استمرارية المؤسسات ونجاحها.

- تسهيل الاتصال الفعال بين العاملين في المؤسسة الجامعية في كافة المستويات الإدارية، وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المؤسسة والمجتمع الخارجي (محمد المبيضين، ٦٩٣، ٢٠١٣ - ٦٩٤).

- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي؛ مما يدفعهم إلى بذل طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم؛ مما يسهم في نجاح المؤسسة.

- تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية؛ لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع المنافسة بين المؤسسة والمؤسسات المناظرة محلياً، ودولياً (علي عبد الوهاب، ٢٠١٦، ١٤٣).

ثالثاً: خصائص التميز المؤسسي بالجامعات

تتضمن خصائص التميز المؤسسي ما يلي (أسماء النصور، ١٠١٠، ٣٣-٣٤):

- قبول الأعمال الصعبة: إن قبول الأعمال الصعبة يعد أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات، حيث أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسات للآزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

- الخبرات الكبيرة في العمل: المؤسسات المتميزة يتوافر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، بالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب تميز الأداء.

تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ----- لبنى عبد العزيز محمد

- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم عمله مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.
- الدقة: تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسات.
- رابعاً: أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات:
 - يمن تناول أبعاد التميز المؤسسي على النحو التالي (فوزي القلاف، ٢٠١٦، ٤٢-٤٣):
 - ❖ البعد المؤسسي: ويشتمل على العناصر التالية:
 - التخطيط الاستراتيجي للتميز، ويشمل وضع رؤية ورسالة المؤسسة لتحقيق التميز.
 - القيادة الفعالة والمشاركة والالتزام التام منها، ودعم جهود التغيير والتحسين.
 - ❖ البعد التنظيمي: ويشتمل على العناصر التالية:
 - ترسيخ ثقافة التميز ونشر مفاهيمه وأنظمتها، والتعريف بأهميته ومزايا وفوائده تحقيقه.
 - التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية والتعليمية والتي تشمل جميع مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليمي.
 - ❖ البعد التقني: ويشتمل على العناصر التالية:
 - أن تكون القرارات مبنية على الحقائق (الإدارة بالحقائق)
 - استخدام الأساليب الإحصائية والتقنيات الحديثة للقياس والتحليل ورصد الانحرافات في الأداء لضمان المدخلات والعمليات والمخرجات.
 - ❖ البعد الفردي (الأفراد): ويشتمل على العناصر التالية:
 - التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين.
 - المشاركة الفعالة في جهود التميز، وإيجاد البيئة الإيجابية الداعمة للعمل نحو التميز والمحافظة على الروح المعنوية العالية للعاملين، وتعميق العلاقات الإنسانية الحسنة.
 - خامساً: مراحل تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات:
 - حدد (صالح الرشيد) مراحل تحقيق التميز المؤسسي كما هو موضح بالجدول التالي (صالح الرشيد، ٢٠٠٤، ٢٨):

جدول (١): مراحل تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات

المرحلة	الهدف
بناء ثقافة التميز	وضع أساس وقاعدة للمؤسسة وثقافتها المطلوبة لتحقيق النجاح في المستقبل.
القيادة	اختيار قيادة الإدارة العليا للمؤسسة، وتوصيف القيم والتوجهات، والنجاح في التخطيط وتوقعات الأداء والتركيز على بناء نظام لتطوير القيادة في المستقبل.
التخطيط الاستراتيجي	تطوير المؤسسة لخططها الاستراتيجية والإجرائية
التوجه بالمستفيد	تحديد المؤسسة لمتطلبات وتوقعات وتفضيلات المستفيدين وأصحاب المصالح، وتبني المؤسسة العلاقات المستفيدين وأصحاب المصالح، وتحديد العوامل الرئيسية التي تقود اكتساب وإرضاء والاحتفاظ بهم.
إدارة الموارد المادية	إدارة موارد المؤسسة المادية بفعالية
إدارة الموارد البشرية	تحفيز وتمكين العاملين من التطوير، والاستفادة من كامل طاقتهم، وبناء بيئة عمل إيجابية ومناخ داعم للاتصال مع العاملين لتمييز الأداء.
العمليات	وضع الجوانب الرئيسية لإدارة العمليات، متضمنة تكنولوجيا الأعمال الرئيسية، وعمليات الدعم في كافة العمليات، ووحدات الأعمال الرئيسية مع التركيز على البساطة.
نتائج الأعمال	الوقوف على نتائج الأداء الرئيسية المتعلقة بنتائج الأداء (المالي، المستفيدين، العاملين، والمجتمع)
التحسين المستمر	تحديد الحدود الدنيا لأداء المؤسسة ومدى التحسينات المطلوبة في كافة الجوانب الرئيسية للأعمال.

❖ تاسعاً: نماذج وجوائز التميز المؤسسي بالجامعات

وفيما يلي يتناول البحث أبرز نماذج التميز المؤسسي على النحو التالي:

١. النماذج العالمية لتمييز المؤسسات الجامعية

وتناولهم البحث على النحو التالي:

أ. نموذج وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية **Malcom Baldrige National Quality Award**

يشتمل نموذج بالدريج على المعايير التالية (Brent&ralph, 2019, p.p. 28-29):

❖ القيادة: تمثل الإدارة العليا، ونظام القيادة والتنظيم، ومسئولية المجتمع والمواطنة، وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى الى تحقيق الجودة والتميز، باعتبار أنها المسئول الاول عن ارضاء أصحاب المصالح.

تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ----- لبنى عبد العزيز محمد

- ❖ التخطيط الاستراتيجي: ويشمل التطوير الاستراتيجي، وتنفيذ الإستراتيجيات، كما تتطرق لبعض الجوانب منها: وضع أهداف استراتيجية بعيدة الأجل، تركيز على إرضاء أصحاب المصالح، وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بدلاً من المعمول بها في الوضع الحالي.
- ❖ التركيز على المستفيدين: تشمل هذا الفئة كيفية قيام المؤسسة بتسويق خدماتها بنجاح للطلبة أو اصحاب المصالح الآخرين، ويتضمن ذلك طريقة الاستماع للمستفيد وطلباته، وكيفية بناء علاقات مع المستفيدين واستخدام العلاقات للتطوير والابتكار.
- ❖ القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة: هذه الفئة هي النقطة الرئيسية في معايير جمع المعلومات حول قياس الفعالية، وتحسين، وتحليل الأداء، وإدارة المعرفة في المؤسسة.
- ❖ التركيز على الموارد البشرية: وتشمل تقويم وتخطيط الموارد البشرية، ونظام تعيين الافراد العاملين، ونظام التنمية المهنية والإدارية، والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، وتبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة، ومشاركة الأفراد العاملين وإدماجهم في التخطيط، والاهتمام بصحة وسلامة العاملين.
- ❖ التركيز على العمليات: وتتناول هذه الفئة الكيفية التي تدير المؤسسة من خلالها عملها؛ من حيث تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة القبول والتسجيل، والنظر إلى الإدارة كعمل اقتصادي.
- ❖ النتائج: تحتوي هذه الفئة على جميع الأنظمة التي تشمل النتائج الضرورية لنجاح واستمرار أي مؤسسة تعليمية، وتشتمل على نتائج: تعلم الطالب، العمليات، التركيز على المستفيدين، القوى العاملة، القيادة.

ب. نموذج وجائزة التميز الأوروبية:

وفيما يلي توضيح لمجالات النموذج الأوربي للتميز والمعايير التي تتضمنها وهي على النحو

التالي (FQM Middel-East, 2019,p.p.14-26):

المجال الأول/ التوجه ويتضمن معيارين هما:

- المعيار الأول/ الغاية والرؤية والاستراتيجية: حيث يتم تعريف المؤسسة المتفوقة من خلال

غاية ملهمة ورؤية طموحة واستراتيجية ملبية.

- المعيار الثاني/ الثقافة المؤسسية والقيادة: فالثقافة المؤسسية هي مجموعة محددة من القيم

والأعراف التي يتشاركها العاملون والمجموعات داخل المؤسسة والتي تؤثر مع مرور الوقت على

طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً، أما القيادة فتتعلق بالمؤسسة ككل وليس بفرد أو فريق يحدد التوجه، ويكون المؤسسة رائدة ضمن نظامها الإيكولوجي باعتبارها نموذج يحتذى به.

المجال الثاني/ التنفيذ: ويتضمن ثلاث معايير هي:

- إشراك أصحاب المصلحة (المعنيين): بعد أن يتم تحديد أهم الفئات المعنية بالمؤسسة (المعنيين الرئيسيين) غالباً ما يتم تطبيق عدد من المبادئ عند التفاعل معهم.
- بناء قيمة مستدامة: تدرك المؤسسات المتفوقة أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها على المدى الطويل ومصدر قوتها المالية
- قيادة الأداء والتحول: لضمان تحقيق النجاح الحالي، والمستقبل لابد أن تقوم المؤسسة بتلبية متطلبات رئيسيين في آن واحد.

المجال الثالث: النتائج ويتضمن معيارين هما:

- انطباعات أصحاب المصلحة (المعنيين): يركز هذا المعيار على النتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة.
- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: يركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث: القدرة على تحقيق الغاية، والاستراتيجية وبناء قيمة مستدامة.

٢. نماذج وجوائز التميز العربية

أ. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

تتكون منظومة التميز الحكومي بدبي ثلاث محاور تتضمن عشرة معايير على النحو التالي (دبي للتميز الحكومي، ٢٠٢٠، ص ٩-٣٤):

- المحور الأول/ تحقيق الرؤية (٦٠٪): يتضمن المحور الأول أربعة معايير رئيسية هي: (خطة دبي ٢٠٢١، المهام الرئيسية، الخدمات الحكومية، الحكومة الرقمية).
- المحور الثاني/ الابتكار (١٥٪): يتضمن المحور الثاني معيارين رئيسيين هما: (استشراف المستقبل، وإدارة الابتكار).
- المحور الثالث / الممكنات (٢٥٪): يتضمن المحور الثالث أربعة معايير رئيسية وهي: (رأس المال البشري والتوطين، وإدارة الموارد المادية، وإدارة الموارد المالية، والحوكمة).

ب. نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة

أن نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة يتكون من ثمانية معايير، وتتكون هذه المعايير من جزأين رئيسيين وهما الممكنات والنتائج، حيث يركز الجزء الأول الخاص بمعايير الممكنات على الوسائل والأساليب التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى النتائج المرغوبة وتضمن

تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ----- لبنى عبد العزيز محمد

معايير الممكنات على خمس معايير هي: (إدارة العمليات والمنتجات والخدمات، الشراكات والموارد، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، القيادة الإدارية)، أما الجزء الثاني والخاص بالنتائج فهو يعنى بأداء المؤسسة والنتائج الحالية التي حققتها والتي تم الوصول إليها عن طريق تلك الممكنات وتتضمن معايير النتائج على ثلاث معايير هي: (نتائج الأداء الرئيسية، نتائج المستفيدين، نتائج الموارد البشرية). (نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٦، ٨).

ملاح تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية (نظرياً):

وفيما يلي تتناول البحث واقع ملاح التميز المؤسسي بالجامعات المصرية على النحو التالي:

أولاً: القيادة الجامعية بالجامعات المصرية

تدار الجامعات المصرية وفقاً لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، ولائحته التنفيذية، بتعدلاته المختلفة، حيث يعد هو التشريع الذي تدير عليه الجامعات المصرية وتهتدي بمواده في تسيير شئونها، بما في ذلك الإدارات والكليات والوحدات المختلفة الواقعة في نطاق الجامعة (أشرف السعيد أحمد، ٢٠٠٧، ص ٥١).

وينص كلاً من دستور جمهورية مصر العربية المعدل (٢٠١٩) في المادة "٢١" (دستور جمهورية مصر العربية المعدل، ص ١٢) ، وقانون تنظيم الجامعات في المادتين (١، ٧) على أن الدولة تكفل استقلال الجامعات والحرية في إدارة شئونها الخاصة؛ إلا أن المادة رقم (١٢) بقانون تنظيم الجامعات جاءت على النقيض من ذلك حيث نصت على أن يكون للجامعات مجلس أعلى يسمى "المجلس الأعلى للجامعات" مقره القاهرة، يتولى تخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي والتنسيق بين الجامعات في أوجه نشاطاتها المختلفة، وأن يكون الوزير المختص بالتعليم العالي رئيساً أعلى للجامعات ويشرف عليها بحكم منصبه (قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، ص ٦-٤):

ويتضح من قانون تنظيم الجامعات المصرية، أن الهيكل التنظيمي بالجامعات المصرية

يتصف بما يلي:

- غلبة الطابع المركزي وعدم التطبيق الجاد لاختصاصات المجالس الجامعية في حالات كثيرة، والقيود المفروضة على الإنفاق، وتعدد الأجهزة الرقابية على الجامعة (ثابت بعد الرحمن، ٢٠١٢، ص ١٩).

- وجود سلسلة طويل من المستويات الإدارية، مما أدى إلى استتالة التنظيم الإداري الجامعي، وتتمثل تلك المستويات في المجلس الأعلى ثم رؤساء الجامعات ونوابهم، ثم عمداء الكليات ووكلائهم، ثم رؤساء الأقسام (محمد طه حنفي، ٢٠٠٩، ٢١٢).

- ان متطلبات شغل الوظائف القيادية بإدارة الجامعة وشروطها تتصف بالعمومية وعدم الدقة، حيث لا تتضمن شرط الحصول على مؤهل متخصص أو دورات تدريبية في مجال الإدارة الجامعية بالإضافة إلى ضعف البرامج التدريبية المقدمة لتدريب الهيئة الإدارية في الجامعة على الأساليب الحديثة والمتطورة في الإدارة (إيمان وصفي كامل، ٢٠١٠، ٢٢٨).

- غلبة الجو البيروقراطي ومقاومة التغيير على الجامعة ووحداتها المختلفة، سواء على مستوى إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم، وذلك تعقد التنظيمات الإدارية، وغياب وضعف الاتصال بين المؤسسات الجامعية داخل الجامعة، وبينها وبين المؤسسات المناظرة في الجامعات الأخرى، وبين الجامعات ومؤسسات المجتمع، وقلة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية (هبة الله أحمد، ٢٠١٩، ٣٥٦).

هذا بالإضافة الى تعدد الأجهزة الخارجية التي تتولى الرقابة على الجامعات المصرية وهذه الرقابة إما قضائية أو تشريعية ومن هذه الأجهزة مايلى (ناهد عز الدين، ٢٠٠٥، ص ص ٤١٥ - ٤١٦):

- وزير التعليم العالي: باعتباره السلطة الحكومية المختصة بالرقابة الداخلية على الجامعة، حيث ترفع إليه التقارير السنوية بعد عرضها على المجالس المختصة.
 - المجلس الأعلى للجامعات: باعتباره الهيئة المركزية المشرفة على الجامعات، وله السلطة النهائية في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل الجامعي وتصحيح مساراته.
 - وزارة المالية: حيث تخضع الأعمال الحسابية والمالية للجامعة لتفتيش هذه الوزارة.
 - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: حيث يتولى الرقابة على الهياكل التنظيمية للجامعات والتفتيش على وحدات التنظيم والتدريب وشئون العاملين بالجامعات.
 - الجهاز المركزي للمحاسبات: طبقاً لأحكام القانون رقم (٢٩) لسنة ١٩٦٤، تخضع الأموال التي يتم الإنفاق منها بالجامعة لرقابة الجهاز، وذلك لاعتبارها أموالاً عامة.
- ثانياً: السياسات والاستراتيجيات بالجامعات المصرية

في إطار الجهود المبذولة نحو التوجه الى التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية، فقد بدء التخطيط من وزارة التعليم العالي، ليمتد ويشمل جميع مستويات العمل الأكاديمي والإداري في الجامعات المصرية، حيث كان هناك عنصراً حاسماً في تسيير النظام، والقيادة المؤسسية، والإدارة

تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ----- لبنى عبد العزيز محمد

الجامعية، وهو القدرة على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد والمساءلة، على أن تكون هذه العلاقة قائمة على مستوى مجلس الوزراء، لربط ميزانية التعليم العالي والعلوم، وتخصيص مواردها للأولويات الاستراتيجية للدولة، وإن ترشد الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم والعالي القرارات المتعلقة بالميزانية، وتخصيص الموارد من أجل نظام التعليم الجامعي (البنك الدولي، ٢٠١٠، ١٠٨).

وبالرغم من توجه الجامعات المصرية إلى وضع خطط استراتيجية لإصلاح التعليم الجامعي للتصدي للمتغيرات الداخلية والخارجية للجامعة والتغلب على مشكلات التعليم الجامعي، والتعامل معها وفق برنامج عمل متكامل منظم، يتسم بالمرونة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة التي تحدث أثناء عملية التنفيذ والشمول لكافة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتوفرة، إلا أن العديد من الجامعات المصرية ما زالت غير فاعلة في عملية الإدارة الاستراتيجية ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة لها، أو أن بعضها يهتم بترجمة بعض الخطط الاستراتيجية من الدول الأجنبية دون إعادة توظيفها وصياغتها لتناسب مع بيئتها وظروفها الداخلية والخارجية، وعليه تعاني الجامعات المصرية من ضبابية الفلسفة والرؤية والرسالة، فمناهجها وبرامجها لا تواكب التطورات الحديثة، وغير مرتبطة بحاجات المجتمع، ولا تتناسب مع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة (سحر حسني، ٢٠١٣، ٥).

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس-الطلبة-الإداريين-الخريجين)

١. أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

قد بذلت وزارة التعليم العالي جهوداً في سبيل تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، والعمل على مواجهة الصعوبات التي تواجههم، وذلك من خلال مشروع تنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ويهدف المشروع إلى محاولة تحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ضوء رؤية المشروع من خلال الإمكانيات المادية المحددة له في مشروع تطوير التعليم العالي (محمد نصحي، ٢٠١٤، ٧٦).

وعلى الرغم من هذه الجهود المبذولة إلا أن هذا المشروع لم يجدي ثماره بسبب وجود بعض أوجه الضعف والقصور التي تعترض برامج مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومنها مايلي: أصبح حضور هذه الدورات إجبارياً لارتباطها بالترقية الوظيفية، غياب الرؤية المستقبلية ونقص الكفاءات اللازمة لتطوير البرامج التدريبية، وبالتالي تحولت هذه المشروعات من وسيلة للتطوير إلى غاية يسعى القائمون على هذه المشروعات من خلالها إلى تنفيذ مجموعات من

الأنشطة والممارسات دون الاهتمام بالتأكد من جدوى المردود منها وأهميته.(محمد ماهر، ٢٠١٣، ٢٥٦)

٢. الطلبة بالجامعات المصرية

يعتمد قبول الطلبة في الجامعات المصرية على ضابط كمي وحيد وهو المجموع الكلي للدرجات التي حصل عليها الطلبة في امتحان شهادة الثانوية، دون النظر إلى ميول الطلبة ومهاراتهم وقدراتهم وخلفياتهم العلمية؛ ويتم توزيع الطلاب على التخصصات الدراسية حسب المجموع في بعض المواد التخصصية دون مراعاة لميولهم وقدراتهم ومواهبهم ورغباتهم، ويعتمد نظام تقييم الطلاب بالثانوية على الحفظ والتلقين دون مهارات التفكير والإبداع (مجدي الحبشي، ٢٠٠٨، ص ٢٣١)؛ ويتم التحاق طلبة الثانوية بالجامعات المصرية الحكومية من خلال مكتب تنسيق القبول المركزي وفقاً للقواعد والمبادئ الأساسية التي يحددها المجلس الأعلى للجامعات عند تحديد الأعداد المقرر قبولها بالجامعات (قرار وزاري "٢٥٥٥"، ٢٠٢٠، ٢).

وتفتقر الجامعات المصرية لوجود الطلبة الدوليين نظراً لافتقارها البنية الأساسية اللازمة لاستقبالهم بالإضافة وجود بيروقراطية داخل الجامعة، وداخل وزارة التعليم العالي لتوقيع اتفاق أو مذكرة تفاهم في تدويل التعليم الجامعي (رمضان السعودي، ٢٠١٤، ٢١٥).

ويتم تقويم الطلبة من خلال معايير غير متساوية بين الأساتذة والكليات، حيث تركز أساليب التقويم على قياس تحصيل الطلاب لمحتوى المواد الدراسية والتي يغلب عليها قياس استدعاء المعرفة ويهمل قياس العمليات العقلية العليا وغيرها من المهارات الضرورية للطلبة (رمضان السعودي، ٢٠١٦، ص ص ٧٣٥-٧٣٦).

ويوجه طلبة الجامعات المصرية حال تخرجهم بعض المعوقات والصعاب، حيث أنه لم يتم إعدادهم الإعداد الجيد لسوق العمل أثناء فترة الدراسة الجامعية، بالإضافة إلى كثرة عددهم في التخصصات النظرية التي لا يحتاجها سوق العمل يؤدي إلى قلة فرص العمل المتاحة لهم في المجتمع، وضعف امتلاكهم للمهارات الأساسية التي يحتاجها أصحاب الأعمال المختلفة، مما يفرض حاجة ماسة إلى تغيير مناهج وأساليب التدريس بالجامعات، وكما يجب الاهتمام بالاتصال بالمجتمع والتعرف على طبيعة المهن الجديدة في المجتمع وتدريب الطلاب (منى عبد الحلیم، ٢٠١٤، ص ١٥).

٣. الإداريين بالجامعات المصرية:

- يخضع الإداريين بالجامعات الحكومية المصرية لأحكام العاملين المدنيين بالدولة، حيث لم يرد نص خاص بهم في القوانين واللوائح الجامعية، ويواجه الموظفون الإداريين بالجامعات المصرية عديد من المشكلات منها مايلي: (فاطمة عبد المنعم، ٢٠١٤، ص ٢٠١)
- الهرمية في السلطة والعلاقات بين الموظفين، تضخم الهياكل التنظيمية.
 - ضعف برامج تدريب وتنمية الموظفين الإداريين.
 - قلة الكوادر الفنية المدربة خاصة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية.
 - تدني رواتب العاملين ونظم التحفيز.
- رابعاً: الشراكة والموارد (المالية - المادية) بالجامعات المصرية
وتتناولهم البحث على النحو التالي:
- أ. الشراكة بالجامعات المصرية

كما تقوم بعض الجامعات المصرية بإجراء شراكات مع مؤسسات المجتمع وهيئاته، إلا أن هذه الشراكات تعتمد على المبادرات الفردية من أعضاء هيئة التدريس، أو المبادرات المؤسسية التي تحدث مع بعض الأقسام العلمية، أو الكليات؛ ولقد قطعت بعض الجامعات والمؤسسات البحثية شوطاً لا بأس به في اتجاه تدعيم الشراكة المجتمعية بينها وبين القطاعات الإنتاجية ومؤسسات المجتمع المدني، إلا أن هذا الشوط مازال بعيداً عن الحد العصري المطلوب الوصول إليه؛ ومن الجامعات المصرية التي أثبتت حسناً في تعاونها مع بعض القطاعات الإنتاجية والخدمية جامعة عين شمس قامت الجامعة بتوقيع بروتوكولات مع وزارة الاتصالات لإقامة حاضنات تكنولوجية في كليتي الهندسة والحاسبات والمعلومات، وإعداد قاعدة بيانات عن الطلاب لتوظيفهم، وإدارة المشروعات الصغيرة، وتدريب صيفي للطلاب، وإقامة ملتقيات للتوظيف، ووحدة متابعة الخريجين (عبد الباسط دياب، ٢٠١٩، ١٠٤).

بالإضافة إلى ذلك تعددت وتنوعت الشراكات والتبادلات العلمية مع الهيئات الدولية المختلفة ومنها: (محمد الفقي، ٢٠١٧، ١٤)

- شراكة وزارة التعليم العالي مع هيئة فولبرايت بموجب بروتوكول تعاون بين الحكومتين المصرية والأمريكية كمؤسسة تعليمية تستهدف تعزيز التقدم التعليمي وزيادة التفاهم الثقافي من خلال تبادل الأفكار والخبرات بين مصر والولايات المتحدة.

- والشراكة مع الهيئة الألمانية للتبادل العلمي الـ DAAD بموجب الشراكة العلمية والبحثية بين مصر وألمانيا في مجالات التعليم العالي والعلوم والتكنولوجيا والابتكار.

وعلى الرغم من السعي نحو تفعيل شراكة الجامعات المصرية مع مختلف الجهات إلا أن لعلاقة الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات الصناعية علاقة متذبذبة يشوبها كثير من جوانب الخلل مثل: (جمال دهشان، ٢٠١٥، ٤٧٣)

- النظر إلى أن الخبرة الصناعية إلى أنها أقل من الخبرة الأكاديمية.
- قلة الاهتمام بالمشروعات البحثية ودراسات التطوير ذات الصلة بمشروعات التنمية والتي تتطلب تكوين فرق بحثية متعددة التخصصات في اقسام وكليات متعددة داخل كل جامعة.
- غياب وجود تعاون علمي وبحثي بين الجامعات المصرية الموجودة في نطاق واحد مثل (جامعة القاهرة - عين شمس).

ب. الموارد المالية بالجامعات المصرية

أكدت مواد قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية الصادرة في عام ٢٠٠٦ رقم (١٨٩)، (١٩٤)، (٢٥٢)، على أن يكون لكل جامعة موازنة خاصة بها، وأن الجامعة تتصرف بأموالها، وتديرها بنفسها ولرئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات والمعاهد وأمين الجامعة، كل في دائرة اختصاصه سلطة نقل الاعتمادات من بند إلى بند آخر في موازنة الجامعة، وذلك وفقاً لأحكام اللوائح التنفيذية والقواعد المقررة من وزير التعليم العالي بعد أخذ رأي مجلس الجامعة وموافقة المجلس الأعلى للجامعات مع التقيد بأحكام القانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٥٨م (قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، ٣٥.٣٤).

وعلى صعيد آخر قد شجعت الدولة الجامعات المصرية على الاعتماد على وسائل وصيغ للتمويل الذاتي من خلال تنويع مصادر الدخل لديها، بخلاف ما تحصل عليه من دخل محدود يأتي من الرسوم الدراسية لطلاب برامج الخاصة: نظام الانتساب وبرامج مميزة بلغات أجنبية... وغيرها، وأدى ذلك التشجيع إلى أن الجامعات بدأت تبحث عن موارد إضافية من خلال التبرعات والبحوث والتعاقدات والاستشارات وبرامج التعليم المستمر وغيرها من الأنشطة المتنوعة (رمضان السعودي، ٢٠١٦، ٧٢٩).

إلا انه في ظل مركزية الإدارة وغياب الاستقلال المالي للجامعات وتعدد الجهات الرقابية على الجامعات المصرية، أصبحت وزارة المالية تتنافس مع الجامعات على مواردها المحدودة وملاحظتها بحيث تلتزم الجامعات وصناديقها لخاصة الى ان تحول الى ميزانية الدولة ما تبقى من حسابتها في نهاية العام المالي، وتطلب كذلك من المراكز البحثية الجامعية أن تقدم لوزارة المالية

تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ----- لبنى عبد العزيز محمد

خمساً بالمائة من إجمالي إيراداتها رغم عدم تقديمها أي دعم مالي لتلك المراكز (محمود فوزي وعماد نجم، ٢٠١٨، ٣٩٥).

خامساً: إدارة العمليات بالجامعات المصرية

تدار الجامعات المصرية وفقاً لقانون الجامعات رقم (٤٩)، فقد صممت بنية الجامعات الحكومية المصرية في إطار مركزي مما ترتيب عليه أن العمليات المختلفة بالجامعات المصرية تدار في إطار نمطي مركزي، وبشكل يعوق من إحداث تغييرات جوهرية بالنظام الجامعي من شأنها تطوير الجامعات المصرية لذاتها، فعلى سبيل المثال: لا يتم إحداث أي تغييرات على مستوى تطوير المقررات الدراسية إلا من خلال إجراءات مطولة تبدأ بمجالس الأقسام ثم مجالس الكليات يليها مجالس الجامعات، ثم لجان القطاع المختصة والمجلس الأعلى للجامعات، ويعقب ذلك إما الرفض أو الموافقة من خلال صدور قرار وزاري أو جمهوري؛ وتلقى تلك التعديلات بالعديد من القيود على استقلالية الجامعات في إدارة عملياتها (أحمد الرفاعي وآخرون، ٢٠١٧، ص ٣٧).

هذا بالإضافة إلى ضعف توظيف الجانب التكنولوجي في إدارة العمليات بالجامعات المصرية، فعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالمشاركة مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في توفير متطلبات التحول الرقمي بشكل عام بالجامعات المصرية، إلا أن الجامعات لم توفر تنظيمًا مناسباً لتفعيله، حيث تعمل الجامعات بنفس التنظيم البيروقراطي الجامد والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على المضمون وضعف ثقافة التكنولوجيا (ياسر محمد خليل، ٢٠١٧، ١٧٢).

المحور الثالث/ التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية

أولاً: فلسفة وأهداف التصور المقترح:

تنبع فلسفة التصور المقترح من أهمية وضرورة تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، لمواكبه توجهات الدولة في رؤيتها الاستراتيجية ٢٠٣٠م نحو تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، وتبوء الجامعات المصرية مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، ويسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالي:

• إبراز أهمية تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، وضرورة التركيز على تحقيقه في رؤى ورسالات الجامعات، وبيان كيفية تحقيق الرؤية والرسالة لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات متميزة.

• استعادة الجامعات المصرية الريادة في الوطن العربي، خاصة بعد ظهور منافسين أقوياء لها في الوطن العربي.

• أن تصبح الجامعات المصرية قادرة على أن تقود قاطرة التنمية في مصر بما تملكه من قدرات وإمكانيات.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح من عديد من الموجهات الفكرية على كافة المستويات المحلية والقومية والعالمية، ومنها ما يلي:

• ظهور التصنيفات العالمية للجامعات، وتختلف الجامعات المصرية عن تحقيق رتبة متقدمة داخل هذه التصنيفات الأمر الذي يؤكد وجود معوقات ومشكلات تتطلب المواجهة وإيجاد حلول لها.

• كون تميز الجامعات يمثل توجهاً عالمياً، حيث يعمق التفكير الاستراتيجي لدى إدارة الجامعات ويؤكد على ضمان تميز مخرجاتها وخدماتها، وضمان بقاءها على الساحة المحلية، والإقليمية، والعالمية.

• يعد التميز المؤسسي وسيلة لتحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المقدمة، فهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة.

ثالثاً: محاور التصور المقترح

يعرض التصور المقترح رؤية من خلال الاستفادة من الإطار النظري للدراسة، ويشتمل التصور المقترح المحاور التالية:

١. القيادة الجامعية

يتطلب تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية وجود قيادة أكاديمية فعالة ومؤثرة

تتبنى آليات تحقيق التميز المؤسسي بكل أبعاده ومرتكزاته وتدعمه، وذلك من خلال مايلي:

• تحديد المواصفات الوظيفية والشروط التي في ضوئها يتم اختيار القيادات الجامعية، مع مراعاة اختيار هذه القيادات من خلال عملية انتخابية حرة يشارك بها أفراد المجتمع الجامعي، بعيداً عن أي تدخل من خارج الجامعة.

• تنظيم برامج تدريبية للمناصب القيادية بالجامعات والكليات، قبل السماح لهم بالترشح (شرط للترشح)، للإمام بالقوانين والتشريعات الجامعية والمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة.

تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ----- لبنى عبد العزيز محمد

• نشر جو من الثقة المتبادلة بين إدارة الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، والتعامل بجدية مع مشكلات الأداء المؤسسي لكليات الجامعة باعتبارها مسئولية مشتركة بين كافة المستويات الإدارية.

• استحداث منصب نائب رئيس الجامعة لشئون الجودة والتميز بالجامعات المصرية، يتبعه وكلاء للجودة والتميز بالكليات.

• استثمار قدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس المبدعين وإتاحة فرص متكافئة لهم في تحقيق التميز لكلياتهم، وحث جميع العاملين على الصدق والإخلاص وإتقان الأعمال والمهام المكلفين بها والأمانة العلمية وتوظيف هذا في ابتكار حلول لمشكلات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي للجامعة.

٢. السياسات والاستراتيجيات:

ويتضمن كيفية تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها من خلال تطوير وتطبيق استراتيجيات تركز على احتياجات أصحاب المصلحة والفئات المستفيدة، وأن تكون مدعومة بخطط وبرامج وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة؛ الأمر الذي يتطلب تحقيق مايلي:

• العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة للجامعة وذلك من خلال: عقد ندوات وورش عمل للتعريف بالتخطيط الاستراتيجي لكافة الفئات (أعضاء هيئة تدريس - طلبة - إداريين - أطراف المجتمع المحلي)، وحثهم على وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة في عملية التخطيط.

• ضرورة الاستفادة من الممارسات المتميزة بالجامعات الأخرى في تطوير الاستراتيجية من خلال عقد المزيد من بروتوكولات التعاون بين الجامعات المصرية وبين نظيراتها على المستويات (المحلية والإقليمية والعالمية)، يشكل يدعم أوجه الإفادة والتعاون المشترك.

• الحرص على تكامل صياغة الخطة الاستراتيجية مع تنفيذها ومتابعتها، وتسيير الإجراءات الإدارية لضمان سرعة ومرونة انجاز مهامها، ومتابعة انتظام وكفاءة العاملين في تأدية مهامهم الموكلة إليهم، وحسن توظيف الوسائل التكنولوجية في تكامل المستويات الإدارية (الأقسام - الكليات - إدارة الجامعة - المجلس الأعلى)، وفي التواصل مع المستفيدين وأصحاب المصالح.

٣. الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس - الطلبة - إداريين)

وتتضمن تطوير قدرات الموارد البشرية وتوظيفها، وضمان تحقيق العدل والمساواة بين الموارد البشرية وتمكينهم والاهتمام بهم، والتواصل معهم، وتحفيزهم وتقديرهم بما يضمن

الاستخدام الأمثل لما لدى الأفراد، وبالنسبة للطلبة تتضمن كيفية قيام المؤسسة بتسويق خدماتها بنجاح للطلبة، وعدم انقطاع الطلب معهم بعد التخرج. وذلك من خلال تحقيق مايلي:

❖ أعضاء هيئة التدريس:

• استقطاب الكفاءات العلمية المهاجرة، من خلال توفير المناخ العلمي المناسب، والإمكانات البحثية، والمرتبات المناسبة، ودراسة سبل الإفادة من تلك الكفاءات.

• تدريب وتشجيع أعضاء هيئة على التقدم للمشروعات التنافسية سواء على المستوى المحلي، أو الإقليمي، أو الدولي، وتشجيع مشاركة الهيئة المعاونة في المشروعات البحثية وبراءات الاختراع.

• تخفيف الأعباء التدريسية والإدارية على أعضاء هيئة التدريس، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم البحثية بكفاءة، وتوفير الدعم المالي والمادي لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث العلمية، التي من شأنها تقديم حلول لعدد من المشكلات التي يعاني منها المجتمع.

❖ الطلبة:

• منح الجامعات المصرية سلطة وضع سياسات خاصة بها لقبول الطلبة مع مراعاة ميول الطلبة وخبراتهم السابقة وقدراتهم، وعدم الاعتماد على معيار واحد في اختيار الطلبة (نتيجة الثانوية العامة).

• العمل على اتخاذ التدابير الممكنة لجذب واستقطاب الطلبة الدوليين للدراسة في الجامعات المصرية من خلال سعي الجامعات المصرية على فتح مكاتب لها بمختلف الدول لتسويق الجامعات دولياً، وكذلك توقيع اتفاقيات مع مكاتب تدويل التعليم الجامعي بالخارج لجذب الطلاب الدوليين

• تطوير البرامج الدراسية بما يتواءم مع متغيرات العصر، وبما يتواءم مع متطلبات سوق العمل مع الحرص على ربط خلفيات الطلبة العلمية مع الواقع الفعلي من خلال عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني لتدريب الطلبة وتأهيلهم.

❖ الإداريين:

• ربط البرامج التدريبية الداعمة لتمييز الأداء بالحوافز المتنوعة من خلال تنوع أساليب تحفيز العاملين على التميز في الأداء بما يشمل الجوانب المادية والمعنوية، سواء من خلال الترتي الوظيفي، أو بتوجيه خطابات شكر، ومنح شهادات تميز، وذلك في إطار من الشفافية والموضوعية.

تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ----- لبنى عبد العزيز محمد

• إشراك العاملين في صنع القرارات الاستراتيجية، والحث على العمل بروح الفريق، لما بها من آثار معنوية وإيجابية، كالتقليل من مقاومة التغيير، وخاصة التغيير الجذري أو السريع، والتكيف مع الاستراتيجيات والقرارات المتخذة، وتحمل المسؤولية، والإبداع والابتكار في العمل بما يحقق أهداف الجامعة.

• تطبيق نظام الحوافز وفقاً لمستوى الأداء الذي تظهره نتائج تقييم الأداء، مع الإعلان عن نتائج الأداء والحوافز المقدمة في إطار من الشفافية والموضوعية كنوع من التحفيز.

٤. الشراكة والموارد (مالية - مادية):

يتطلب تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية قيام كل جامعة بإدارة وتخطيط شراكاتها وعلاقتها الخارجية ومواردها المتاحة على النحو الذي يدعم سياستها واستراتيجياتها، والتشغيل الفعال لعملياتها، وذلك من خلال مايلي:

• تفعيل علاقات الشراكة بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع للمساهمة في تحقيق الأهداف القومية، ورسم إطار لعلاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويحقق قيمة مضافة لجميع الأطراف، وضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي المؤسسي مع الشركاء على كافة المستويات ودعم العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين.

• متابعة تنفيذ موازنة الجامعة من خلال العمليات الرقابية بالاشتراك مع الجهات ذات العلاقة في هذا الشأن (الإدارة المالية، إدارة التخطيط الاستراتيجي) لضمان التنفيذ الجيد للغايات والمبادرات الاستراتيجية.

• وضع الأطر الكفيلة بتحديد احتياجات الجامعة المالية لدعم الغايات والمشروعات والمبادرات التي تسعى إلى تحقيقها، وتجنب الأخطاء التي تبرزها التقارير المالية أو العمل على تقليلها، مما ينعكس في بناء صورة إيجابية عن الجامعة وقياداتها الأكاديمية.

• إيجاد مصادر تمويل للجامعات للعمل على رفع أصول الجامعة المالية بما يمكن الجامعة من توفير الإمكانيات والموارد اللازمة والقيام بالعمليات التي تمكنها من تحقيق التميز.

٥. إدارة العمليات

يتطلب التميز المؤسسي للجامعات المصرية تنظيم العمليات الداخلية بالجامعة ككل وبكل كلية من كليات الجامعة من حيث (الوقت اللازم للإنجاز، نسبة الأخطاء، جودة المخرجات،

الإبداع والتحسين-تبسيط إجراءات العمل)، بما يساهم في تحقيق سياسة الجامعة واستراتيجياتها، وذلك من خلال مايلي:

• إجراءات زيارات دورية للكليات التي يتواءم نشاطها مع بعضها البعض من خلال تنظيم زيارات شهرية وسنوية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة لمختلف الجامعات، والاطلاع على أفضل الممارسات المطبقة بها والتأمل في أنشطتهم وجهود التطوير لديهم وضمان الاستفادة منها في تنفيذ استراتيجية الجامعة.

• توفير كافة الخدمات للمتعاملين وفتح باب التواصل معهم لمناقشة احتياجاتهم وتوقعاتهم واهتمامهم ودراسة إمكانية الاستجابة لهم، وتطبيق منهجية معتمدة لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المتعاملين.

• توظيف التكنولوجيا في توفير الخدمات المختلفة للمتعاملين وأصحاب المصالح والعاملين، لتسهيل العمل والإجراءات وتقليل الهدر من الوقت، ووضع نظام إلكتروني يسهل إجراءات الاتصال بين الكليات، وبتيح حرية تبادل المعلومات ويحقق التكامل بين الكليات باعتبار الكليات منظمات تعلم.

رابعاً متطلبات تنفيذ التصور المقترح

لكي يمكن تطبيق التصور المقترح ويحقق أهدافه، فلا بد من توافر مجموعة من متطلبات وإجراءات عملية تساعد على نجاح تنفيذ التصور المقترح تشمل كافة عناصر التميز المؤسسي، ويمكن توضيح تلك المتطلبات فيما يلي:

أ. تقييم الوضع الاستراتيجي للجامعات، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية للجامعة لتحديد نواحي القوة والضعف بالنسبة لجودة الخدمة التي تقدمها مقارنة بجودة خدمات الجامعة المنافسة، إلى جانب تحليل بيئتها الخارجية التي تتضمن المستفيدين من الجامعة وأصحاب المصلحة، ومتطلبات سوق العمل واحتياجاته والمنافسين الخارجيين؛ بما يساعدها على تطوير خدماتها وتحديثها، وتحقيق ميزتها التنافسية.

ب. تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، من خلال تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي (من أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والإداريين) على المناقشات البناءة، وطرح الأفكار والمقترحات المبتكرة، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم بالتعلم المستمر والتدريب، والاعتراف بجهودهم الهادفة إلى تحقيق التميز ودعم النماذج السلوكية المتميزة، وتكريمها وتحفيزها، وجعلها مثلاً يحتذى به.

تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ----- لبنى عبد العزيز محمد

ج. استحداث منصب نائب رئيس الجامعة لشئون الجودة والتميز، وبالتبعية استحداث منصب وكيل الكلية لشئون الجودة والتميز بالكليات، يكون مهامهم العمل على وضع وتنفيذ آليات تحقيق التميز بالجامعات المصرية.

د. انشاء مراكز للتميز بالجامعات المصرية، تعمل على مساعدة الجامعات في تقديم الخدمات المتنوعة التي تلبي احتياجات أعضاء المجتمع الخارجي ومتطلباتهم من جانب، ومن جانب آخر تقديم برامج تسهم في تطوير أداء جميع أعضاء المجتمع الجامعي بشكل مستمر في ظل التغيرات المتلاحقة، بما يحقق لها ميزة تنافسية، ويجعلها جامعة رائدة في تقديم الخدمات المنافسة.

هـ. المراجعة الدقيقة لنصوص قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، ولائحته التنفيذية، لاستبعاد أو تعديل النصوص التي هدرت استقلالية الجامعات والحد من حريتها في اتخاذ قراراتها في الأمور الأكاديمية، والإدارية، والمالية.

و. توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية والمالية واللازمة لضمان تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، وذلك من خلال إيجاد مصادر تمويل بديلة بجانب التمويل الحكومي مثل: شراكة مؤسسات المجتمع المختلفة مع الجامعات، تسويق الخدمات الجامعية، ومن جانب آخر تعظيم الاستفادة من الموارد المتوفرة بالجامعة لخدمة أهدافها.

خامساً: معوقات تطبيق التصور المقترح وآليات التغلب عليها

هناك مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ التصور المقترح لتحقيق التميز

المؤسسي بالجامعات المصرية ومن أبرزها مايلي:

١. غياب البعد المؤسسي في إجراءات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية المصرية،

واعتمادها على الأداء الفردي، وغياب ثقافة العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق، ووجود

صراعات داخلية تؤدي إلى سيادة العمل الفردي.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

• عقد ندوات وورش عمل للتدريب على العمل الجماعي، وتحقيق العدالة في توزيع المهام على كل عضو داخل فريق العمل، والبحث عن أساليب تحفيزية مناسبة، كاستخدام الحوافز المادية والمعنوية لمن يتعاون ويشارك بفعالية في تحقيق التميز المؤسسي.

٢. وجود اتجاهات سلبية لدى البعض (قادة - أعضاء هيئة تدريس - إداريين) تجاه التميز

المؤسسي بالجامعات الحكومية المصرية، نتيجة لضعف معرفتهم الكاملة به، وبأهمية تحقيقه،

وقد يصل الأمر إلى عزوف البعض عن المشاركة في السعي نحو تحقيق التميز، نظراً لعدم

اقتناعهم بمدى أهمية تحقي التميز، واقتناعهم ان مشاركتهم ستلقي عليهم أعباء جديدة، بالإضافة إلى تمسكهم بالأساليب التقليدية.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

• العمل على نشر ثقافة التميز بالتدرج داخل الجامعات المصرية من خلال الندوات والمؤتمرات، وورش العمل بحيث يكون حضورها إلزامي ليس اختياري، حتى يتم التأكد من تغير المعتقدات والمفاهيم المتعلقة بتكامل ضمان جودة الأداء مع فعالية التميز المؤسسي، وتهيئة أعضاء هيئة التدريس بإكسابهم المعارف والاتجاهات والقيم والمهارات التي تساعد على قبول آليات تحقيق التميز المؤسسي، والعمل على تحقيق الفهم الكامل والوعي باتجاهات التميز والغرض منه.

٣. قلة البيانات، والمعلومات التي تساعد على تحسين المركز التنافسي للجامعات الحكومية المصرية، سواء المتعلقة بالمستفيدين (داخل الجامعة أو خارجها) أو بالمجتمع، أو الجامعات المنافسة لها محلياً، وإقليمياً، وعالمياً.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

• توفير وحدة تنظيمية لأغراض دعم اتخاذ القرار بالمعلومات والبيانات، أو من خلال توفير قواعد بيانات متطورة، تضم مختلف الجوانب المؤسسية والبشرية، وكذلك أنشطة الجامعة المختلفة، ورصد أداء الكليات بالجامعة، وكذلك رصد أداء الجامعات المنافسة، وإتاحة البيانات والمعلومات لكافة العاملين بالجامعة.

المراجع

- أحمد الرفاعي بهجت وآخرون، منظمات التعلم كمدخل لتطوير الجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٩٥)، ٢٠١٧.
- أحمد محمد عبد السلام الأثقر وأحمد عبد الفتاح الهنداوي، تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٧٥)، الجزء (٣)، أكتوبر ٢٠١٧.
- أسماء البدوي وآخرون، التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص؟، مجلس السكان الدولي، القاهرة، مصر، ٢٠١٢.
- أشرف السعيد أحمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ٥١.
- ايمان وصفي كامل، التنمية المهنية للقيادات الجامعية في مصر: في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٠.
- البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، مرجع سابق، ص ١٠٨.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لإدراكات القيادات الأكاديمية: دراسة تطبيقية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد (٢٤)، العدد (١)، ٢٠١٢.
- جمال علي دهشان، العلاقة الاستراتيجية بين البحث العلمي الجامعي والصناعة: الواقع والآفاق المستقبلية، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية بعنوان التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو، ٢٠١٠.
- جمهورية مصر العربية، دستور جمهورية مصر العربية المعدل، الباب الثاني: المقومات الأساسية للمجتمع، المادة (٢١)، ٢٠١٤.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، دليل جائزة مصر للتميز الحكومي، المعهد القومي للإدارة، الإصدار الأول، ٢٠١٩.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ط ٢٤ المعدلة، القاهرة، ٢٠٠٦.
- دبي للتميز الحكومي، دليل الدورة التقييمية، المجلس التنفيذي، الإصدار الثاني، ٢٠٢٠م.

- مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - العدد السادس والخمسون - مايو ٢٠٢٣ (ص ١٢٠ - ١٤٩)
- رمضان محمد السعودي، التخطيط الاستراتيجي وجودة تسويق الخدمات الجامعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٤.
- رمضان محمد السعودي، دراسة مقارنة للداء الجامعي في استراليا وفرنندا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية والمقارنة الدولية، العدد (٦)، ديسمبر ٢٠١٦.
- سحر حسني أحمد، الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري: دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٣.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الدار الهندسية، القاهرة، ٢٠١٣م.
- صالح سليمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمة العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، في الفترة من ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤م.
- عبد الباسط محمد دياب، تفعيل الشراكة في البحث العلمي مع الجامعات المصرية في ضوء الخبرة اليابانية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، إبريل ٢٠١٩.
- على السلمي، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، المجموعة الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧.
- علي صالح حامد جوهر وآخرون، متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير مالكوم بالدريدج لتمييز الأداء المؤسسي، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عدد (٢٠٧)، يناير ٢٠١٩م.
- علي محمد عبد الوهاب، هندسة الاستثمار البشري وهندسة الموارد، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٦.
- فاطمة عبد المنعم محمد معوض، متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (٩٨)، مجلد (٢٥)، الجزء (١)، ٢٠١٤.
- فوزي يعقوب يوسف القلاف، استراتيجية مقترحة للتميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٦م.
- مجدي علي حسين الحبشي، مؤشرات الجودة كأداة لتجديد التعليم الجامعي: دراسة حالة لكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٦٠)، ٢٠٠٨.
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٤.

تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ----- لبنى عبد العزيز محمد

محمد إبراهيم خاطر، معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٤)، يناير ٢٠١٦.

محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (٤)، المجلد (٩)، ٢٠١٣.

محمد طه حنفي، استقلال الجامعات وفعالية إداراتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (١٥)، العدد (٢)، كلية التربية، جامعة حلوان، أبريل ٢٠٠٩.

محمد عبد الله الفقي، تدويل التعليم العالي: مدخل لتحقيق رؤية مصر في التعليم العالي ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد (٤)، الجزء (٣)، ٢٠١٧.

محمد ماهر محمود حنفي، إصلاح التعليم الجامعي في مصر في ضوء مشروعات تطوير التعليم العالي، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (١٣)، يناير ٢٠١٣، ص ٢٥٦.

محمد نصحي إبراهيم، استراتيجية تطوير التعليم العالي في مصر: كليات التربية كنموذج، مؤسسة شروق للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٤.

محمود فوزي أحمد وعماد نجم عبد الحكيم، تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مديلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيف نخبة الجامعات العالمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٥٣)، يوليو ٢٠١٨.

منى عبد الحليم مرسي، متطلبات تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية ومؤسسات العمل والإنتاج في ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٥٠)، المجلد (١٧)، ٢٠١٤.

مها عبد الباقي جويلي، تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيو إس الإنجليزي QS & Times، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، عدد (٢٠)، مصر، ٢٠١٦.

ناهد عز الدين، دور المؤسسة الجامعية: وضع الأهداف أم تنفيذ السياسات، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية بعنوان خريطة الواقع واستشراف المستقبل، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة في الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥، المجلد ١.

نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة: النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز
المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية، الإصدار الثاني، ٢٠١٦.

هبة الله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة
الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (١٢)، الجزء (٣)،
٢٠١٩.

هناء شحته السيد مندور، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية،
مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، العدد
(٢)، سبتمبر ٢٠١٤م.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قرار وزاري رقم (٢٥٥٥) لسنة ٢٠٢٠، جريدة الوقائع
المصرية، العدد (١٨٠)، أغسطس ٢٠٢٠.

ياسر محمد خليل، استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر،
مجلة الإدارة التربوية، العدد (٢٣)، أغسطس ٢٠١٩.

ياسر ميمون عباس، تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، المجلة الدولية لضمن
الجودة، العدد (٢)، المجلد (١)، ٢٠١٨م.

**Brent D. Ruben & Ralph A. Gigliotti, The excellence in higher
education model: A Baldrige-based tool for organizational
assessment and improvement for colleges and universities, Global
Business and Organizational Excellence, Vol. 38, Issue.4, 2019,
FQM Middle- East, Dubai Knowledge Village, Dubai - United Arab
Emirates, 2019.
Macmillan English Dictionary for advanced Learners, 2nd Edition,
Macmillan Publishers, 2007.**

A Suggested Framework for Achieving Institutional Excellence in Egyptian Universities

Abstract: The study aimed to identify the intellectual framework for institutional excellence in universities, and to reveal the actual reality of institutional excellence in Egyptian universities (theoretically). To achieve this, the study relied on the descriptive approach, and the study resulted in the presence of some deficiencies and weaknesses in Egyptian universities that impede the achievement of institutional excellence, including: absence The ability of Egyptian public universities to set their own laws, plan work with them, as well as regulate oversight over them, the weakness of Egyptian universities' ability to formulate their goals and priorities, as well as define their strategies, the weak partnership of Egyptian universities with the combined institutions, and the need for strategies and plans to activate the partnership between the university and productive institutions; In light of the results of the study, a proposed vision was presented to achieve institutional excellence in Egyptian universities.

Key words / Institutional Excellence - Egyptian Universities.