معالم إستراتيجية مقترحة لتميز التعليم العالى فى ضوء أهداف التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)

د. دعاء حمدي محمود الشريف*

فى ظل عصر يتميز بمتناقضات الإتاحة والوفرة المعرفية من جانب والندرة والتميز للتكيف بفاعلية مع مقتضيات هذه الإتاحة والوفرة من جانب آخر، تفرض عدة إشكاليات نفسها على مجالات البحث المعرفى الإنسانى خاصة التربية والتنمية؛ تتمثل هذه الإشكاليات فيما تواجهه المجتمعات من التغييرات والتحولات المعرفية المستمرة فى كل مجالات الحياة، والتى أولتها المؤسسات التعليمية والاقتصادية الاهتمام الأكبر؛ حيث لم تعد تتطلب التكيف بمعناه المعهود بل تتطلب التميز والاستدامة لمواجهة كافة التحديات المتجددة التى تواجه الإنسان.

ومن ثم أصبح التميز هدفا قوميا رئيسا لمجتمعات العصر؛ بمعنى أنه يعد الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية القومية لأى مجتمع؛ وذلك من خلال بناء القدرات الإنسانية المتميزة باعتبارها العنصر الإنتاجى الرئيسى والمحدد الأساسى للتنمية المستدامة؛ ومن ثم جاءت توجهات رؤية مصر ٢٠٣٠ مؤكدة على الوصول للتميز كأحد أهم عوامل التنمية المستدامة والمستقلة.

ويعد التعليم العالى المسؤول الرئيس عن إعداد المؤهلات العلمية والمهنية وتنمية العلاقات الإنسانية الهادفة للتقدم الحضارى التنموى، من خلال امتلاك المعرفة وأدواتها التقنية بشكل موجه وصحيح لاستثمارها بكافة أبعادها وصولا للإبداع والابتكار؛ فيتمثل دوره المنوط به لتحقيق النقلة الوطنية للمستقبل، وتكوين قاعدة للتنمية المستدامة، وقد تأكد ذلك منذ قمة التعليم العالى فى باريس (١٩٩٨)، حيث تبلورت مهمته فى التعليم

* أستاذ المساعد بقسم أصول التربية – كلية التربية جامعة حلوان.

والتدريب، والبحث العلمى، والمشاركة فى التنمية المستدامة وتطوير المجتمع، كما أن التعليم العالى هو الأساس الذى تقوم عليه حقوق الإنسان، والديمقراطية، والتنمية والسلام (UNESCO, 1998).

وما سبق يؤكد ضرورة تحقيق تميز التعليم العالى فى مصر من أجل الاستدامة، وهو ما يتفق ونتائج عدد من الدراسات، حيث أكدت دراسة (ليله، ٢٠٠٦، ١٢٨٣) على أن التعليم العالى، سواء من حيث المضمون أو من حيث الدور المجتمعى، لا يقوم بدوره التنموى فى تأهيل رأس المال البشرى لاحتياجات المجتمع فى مجالاته الاجتماعية والاقتصادية، أو فى تأسيس تراكم رأس المال المعرفى، الذى يمكن أن يتحول إلى تقنيات إنتاج تلبى الاحتياجات الفعلية لسوق العمل، ومن ثم أصبح التعليم العالى المصرى مساعدًا على زيادة مساحة الاعتماد على الخارج، سواء فى الحصول على التقنية، أم فى الحصول على العمالة المؤهلة تأهيلاً عاليًا.

وقد يرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالى ليست معدة الإعداد الكافى لإحداث التنمية المستدامة، فهى وليدة نموذج ساد قرونًا ماضية على أنها آلية مثلى للبحث عن الحقيقة، ونموذج صناعى للإنتاج العلمى، وقد جعل هذا منها مؤسسات محافظة ومقاومة لنظم الجودة، فلديها انحياز تلقائى للماضى وتراكماته، بحكم كونها وليدة تلك التمخضات لفترة طويلة اعتبر فيها التغير مشكلة، وتفاعل فيها متخذو القرارات التعليمية مع الأزمات بعقلية جامدة وغير شاملة، ونادرًا ما يأخذون المستقبل ومتطلباته فى أفعالهم وقراراتهم (زاهر، ٢٠٠٣ ، ٢٧).

وإذا كانت العلاقة المتبادلة بين التعليم والتنمية تنطبق على كافة المراحل التعليمية، فإن التعليم العالى على قمة السلم التعليمى لإعداده القيادات الفنية والتنظيمية والسياسية الفعالة، ولأنه بخصائصه يعد المسؤول الأول لإنتاج البحوث العلمية والفكرية،

كما أنه بمثابة قاعدة المعرفة التى تمد المجتمع بآليات التقدم والتطور فى كافة مجالات الحياة، وهو مصدر القدرات التنموية علمياً وعملياً، وهذا ما أكده كل من "شولتز" و"بيكر (Becker 1975, Schutz 1963) منذ ستينيات وسبعينيات القرن الماضى؛ حيث أكدوا على أن التعليم أساس التميز لأنه استثمار فى البشر، الذين هم رصيد من القدرات البشرية المنتجة؛ ومن ثم كان التعليم العالى هو أحد الأدوات المساندة للنمو الاقتصادى من خلال زيادة كفاءات الخريجين، مع التأكيد على خطورة النظر للإنسان على أنه أداة للإنتاج فقط. (Crespo, 2001,3)؛ ويعنى ذلك أن التنمية المستدامة تتطلب التميز فى كافة المجالات الإنسانية والمادية، وهذا ما يؤكد دور التعليم العالى تجاه كل منهما كمفهومين مترابطين لا يمكن التنازل عن إحداهما، وهذا ما يتم إيضاحه من خلال مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالتعليم العالى كمحور أساسى فى تحقيق التنمية بأبعادها وتأكيد التوجهات السياسية والإستراتيجية للعمل على الارتقاء بفاعليته، فإن المؤشرات العالمية توضح ضعف الدور الذى يقوم به نظرا لضعف قدرة مؤسسات التعليم العالى على جودة وكفاءة التعليم، وإخفاقه فى إتاحة فرص التدريب والتنمية المعرفية الضرورية فى إطار متطلبات برامج التنمية الشاملة والمستدامة فى جميع المجالات والتخصصات (اليونسكو، ٢٠١٥)، (اليونسكو، ٢٠١٣)، (معهد اليونسكو للإحصاء، ٢٠١٣)، وهذا ما يؤدي إلى إخفاق دور التعليم العالى فى مساعدة الطلاب على فهم أسباب التخلف ومعوقات التنمية وضعف الممارسات الداعمة للبيئة وكذلك معالجة أسباب عدم المساواة فى نظرة متكاملة مع العدالة وحقوق الإنسان (Clugston,& Carldr, 2000, 34).

وما سبق يوضح الحاجة إلى مزيد من الجهود لتعظيم إمكانات التعليم العالى وتميزه لتحقيق التنمية المستدامة، خاصة وأن التجارب العالمية تشير إلى دور التعليم العالى فى تغيير البنية المعرفية والثقافية للمجتمعات من خلال تميز مؤسسات التعليم العالى باعتباره المدخل الصحيح إلى التنمية المستدامة (اليونسكو، ٢٠١٥).

ومن أهم مظاهر غياب فلسفة التميز وانعكاس هذا الغياب على فاعلية التعليم العالى فى تحقيق التنمية ما يلى (Howell, 2006)، (مكروم، ٢٠٠٣، ٢٠٣)، (محمود، ٢٠٠٥، ٨٢٣)، (البيومى، ٢٠١١، ٤٤١-٤٤٢):

- ضعف التنسيق بين مؤسسات التعليم العالى ومؤسسات المجتمع الأخرى رغم كونها مصدر الخبرة العلمية والعملية من توجهات الرؤى الإستراتيجية.
- ضعف الدور البحثى فى متطلبات التنمية حتى فى نطاق إصلاح التعليم وتحقيق الجودة الفعلية.
- غياب دور التعليم العالى فى الإبداع والابتكار لغياب البحث العلمى على مستوى التميز البحثى الدولى من جانب، وقلة إمكاناتها ومحدودية دورها فى إنتاج المعرفة وتبادلها وتوظيفها فى إعداد خريجيها للتميز من خلال التمتع بالمواصفات المطلوبة للتنمية المستدامة، والمتمثلة فى تنمية التعلم الذاتى والمستمر، توظيف البحث العلمى فى حل مشكلات المجتمع، ومهارات التواصل الفعال، هذا بجانب الأهداف الأخرى التى تتعلق بالهوية والثقافة والقيم والأخلاقيات.

وبالتالى تتمحور مشكلة الدراسة فى حاجة مؤسسات التعليم العالى إلى تحديد معالم إستراتيجية لتميز مؤسسات التعليم العالى فى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

ومن ثم تهدف الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما الإطار التنظيرى لمفهوم التميز للتعليم الجامعى والتنمية المستدامة برؤية مصر ٢٠٣٠؟

٢- ما أبعاد ومرتكزات التميز للتعليم الجامعى فى ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠؟

٣- ما معالم الإستراتيجية المقترحة لتحقيق تميز مؤسسات التعليم العالى فى ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠؟

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى لتحقيق أكثر من هدف من أهداف الدراسة، أولا: فى رصد واقع التعليم العالى، حيث تم استخدام التقارير المحلية والعالمية.

ثانيا: تحديد معالم الإستراتيجية المقترحة لتميز مؤسسات التعليم العالى من خلال تحديد أبعاد ومرتكزات التميز للتعليم الجامعى فى ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ ومن ثم تحديد إجراءاتها، وآليات تنفيذها.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فى كونها من الدراسات التربوية المساهمة فى بناء التصورات المعرفية والإجرائية التى توجه الممارسات الفعلية لإنجاز أهداف التنمية المستدامة بتأهيل الثروة الإنسانية وإطلاق ما بها من طاقات إبداعية وابتكارية، ومساعدتها فى إعادة اكتشاف ذاتها وامتلاك مقدراتها وقدراتها، وهو ما يتفق والتوجه الإستراتيجي نحو تعظيم مخرجات مؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم العالى بصفة خاصة، وإتاحة إمكانياتها للمبادرة والدخول بفاعلية لتعزيز فرص المشاركة فى التنمية المستدامة.

كما تتضح أهمية الدراسة نظرا لكون التعليم العالى أداة المجتمعات فى تصويب وضعها المعرفى فى حالة ابتعاده عن عمليات ومجالات التنمية والانخراط الإيجابى فى

دائرة التحديث والإصلاح فى اتجاه تعزيز انفتاحه على محيطه؛ **ولذلك يتوقع من الدراسة أن تسهم فى:**

١. المشاركة فى تكوين رأى عام إيجابى تجاه التنمية المستدامة لدى المهتمين بقضايا التعليم، والجهات المراد إدخالها كأطراف أساسية فى عمليات التنمية المستدامة.

٢. يمكن أن تساهم فى تعزيز الوعى بمتطلبات التنمية المستدامة لتقليل الفجوة بين الرؤى والسياسات والإستراتيجيات، وما يتم فى الواقع بما يتضمنه من عقبات وصعوبات، خاصة ما يعانيه البحث العلمى من قلة دعم عديد من القطاعات وغياب السياسات الواضحة (تشريعية – تنظيمية – مؤسساتية).

٣. يمكن أن يستفاد من معالم الاستراتيجية المقترحة لكونها تحدد خطوات وإجراءات واضحة لتحقيق فاعلية التعليم العالى فى ضوء طبيعة الواقع الثقافى والمجتمعى واحتياجاته الفعلية.

٤. تمكن مؤسسات التعليم العالى من التكيف والتفاعل مع التغيرات البيئية المتسارعة من خلال المساهمة فى تحديد معالم خطة إستراتيجية تضم جميع الأطراف المتعاملة مع الجامعة بما فيها الخريجين.

٥. تعزيز توجه مؤسسات التعليم العالى إلى تفعيل الشراكة مع الأطراف المعنية لتحقيق توجهات إستراتيجية تطوير التعليم.

وتحقيقا لأهداف الدراسة تمت الإجراءات والخطوات وفقا للمباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار التنظيرى لمفهوم التميز للتعليم الجامعى والتنمية المستدامة برؤية مصر ٢٠٣٠:

أ- مفهوم التميز للتعليم العالى وعلاقته بالتنمية المستدامة.

ب- الخلفيات الفكرية والنظرية لمفهوم التميز والتنمية المستدامة.

ت- ضرورات الظرف التاريخى لمفهوم التميز والتنمية المستدامة.

المبحث الثانى: أبعاد ومرتكزات التميز للتعليم الجامعى فى ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠:

أ- المرجعية الفكرية لإستراتيجية تطوير التعليم العالى "رؤية مصر" ٢٠٣٠.

ب- الأهداف الرئيسة لإستراتيجية تطوير التعليم العالى "رؤية مصر ٢٠٣٠".

ت- مجالات التميز المؤسسى فى ضوء أهداف "رؤية مصر ٢٠٣٠".

المبحث الثالث: معالم الإستراتيجية المقترحة لتحقيق تميز مؤسسات التعليم العالي:

وفيما يلى تفصيلا للمباحث المذكورة أعلاه:

المبحث الأول: الإطار التنظيرى لمفهوم التميز للتعليم الجامعى وأبعاد التنمية المستدامة برؤية مصر ٢٠٣٠:

أ- مفهوم التميز للتعليم العالى وعلاقته بالتنمية المستدامة:

إن التميز واقع معيش، بوعى من الإنسان أو بغير وعى منه، فالتميز سمة الإنسان عن جميع المخلوقات؛ ومن ثم أصبح سمة وهدفاً فطرياً تبحث عنه الإنسانية، ومفهوم التميز و"Excellence "فى اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذى تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best" أى فضل الأحوال، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR (ويعنى تدفق الضوء أو الخير، والثانى (iston) والتى تعنى الاستقرار والتوافق (Anninos, 2007, 309).

ويتضمن مفهوم التميز للتعليم العالى عددا من الخصائص، أهمها: الندرة: أى توافر موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات فضلا عن تدريب الموارد البشرية الموجودة فى الجامعة لمواكبة كل ما هو جديد، **التمكين:** منح المتميزين صلاحيات فيما يتعلق بتنظيم وتفعيل الإمكانات المخصصة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم **الكفاءة والاحتراف المهني** فيما يتم بداخلها من تفاعلات وأعمال **ثقافة التنافسية:** يشجع على بناء بيئة تمكينية تنشر ثقافة التنافسية، وبالتالى فإن من أهم مفاهيم التميز: الأداء رفيع المستوى بعد أن توافرت فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه الأهداف والطموحات الخاصة بمستويات الإنتاجية والمهنية والخدميـــة، كماً ونوعاً، فى ظل منظومة عمل يتوافر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بـــين مختلـــف العناصر، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها (درويش، ٢٠٠٨، ٢).

ويشمل تميز التعليم العالى ما يلى:

التميز الإبداعى:

وذلك من خلال ريادة الجامعة وتميزها عن منافـــسيها فـــى جميـــع المجـــالات، واحتضانها لكوادر بشرية متميزة، ودعمها لتكون هى الحاضنة للقادة المبـــدعين، وتبـــادل المعلومات والشفافية فى العمل مع المجتمع المحلى. ويمكن تعريف التميز الإبداعى بأنـــه: السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلى، وأيضاً بناء المرونة، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الضرورى (جاد الرب، سيد محمد، ٢٠١٣، ٣)، وذلك ما يدعم وجود أهداف إستراتيجية وطموحات واضحة لمؤسسات التعليم العالى، وثقافة تنظيمية، وبناء تنظيمـــى يدعم التعلم والمشاركة فى المعرفة واستخدامها.

تميز الشراكة المجتمعية:

من خلال تطوير خدمات ذات خصائص فريدة، تمنح فرص استثنائية، مع إمكانية إتاحتها للأفراد والمؤسسات أصحاب المصالح المشتركة مع الجامعة (Dess, & Eisner, 2008,)، ومن ثم يتطلب ذلك ايجاد مقاييس أو معايير للتقييم والتحسين المستمرين، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقا للإنجازات.

التميز المعرفى:

من خلال بناء معرفى واضح ومتاح للجميع اطلاعا وفهما وتطبيقا على مستوى المؤسسة ككل؛ ولذلك عرفه البعض بأنه مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات، والمعلومات السياقية المتراكمة لدى أفراد المؤسسة (حسين، ٢٠١١، ١٢٣-١٩٠).

- توافر الإمكانات اللازمة والقدرات الفاعلة للنظام، وتوفير التدريب.
- توفير بنية تحتية متكاملة تتضمن: الشبكات، قواعد المعلومات، أجهزة الحاسب الآلى، البرامج، وخبراء.
- إستراتيجية علمية لاستمرارية دافعية والتزام المنتمين للمؤسسة بمنحهم الحقوق والحوافز ووسائل التدريب المناسبة.

ويمكن تعريف التميز "توافر مجموعة من الشروط من حيث: التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعى، تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، الإستراتيجية"، ومن ثم ركزت الأمم المتحدة على دور التعليم العالى فى التنمية المستدامة عبر العديد من المؤتمرات العالمية، والتى قام Wright بتحليلها وتحديدها فيما يلى (Wright, 2004, 13-17):

- **الالتزام الأخلاقى:** نحو إحداث تغيير فى المجتمع من خلال إعداد الخريجين للتعامل مع المشكلات البيئية.
- **خدمة المجتمع:** من خلال تطبيق المعرفة فى حل مشكلات المجتمع المحلى.
- **دعم ثقافة النظم البيئية:** من خلال مساعدة الطلاب على فهم تفاعلات الإنسان مع محيطه الحيوى، وترجمة ذلك الفهم لأفعال هدفها حماية التنوع الحيوى.
- **تطوير مناهج تكاملية بين المواد:** تظهر العلاقة بين المواد الدراسية والبيئة.
- **التعاون بين الجامعات:** مما ييسر تبادل المعلومات حول الحلول العلمية لمشكلات التنمية.
- **تشجيع البحوث التنموية:** والتى تساهم فى التنمية على كافة المستويات: المحلية والإقليمية والدولية.
- **الشراكة:** مع الحكومة، ومنظمات المجتمع المدنى والهيئات الصناعية لتنسيق الجهود لدعم التنمية المستدامة على كافة المستويات.

أما مفهوم التميز للتعليم الجامعى من أجل التنمية المستدامة،

يمكن تعريف بأنه: توجه إستراتيجى يهدف إلى تحفيز المجتمع الجامعى لتحقيق مجموعة مشتركة من الأهداف المحددة، وذلك لتحقيق أعلى معايير التميز فى الإجراءات التى تقوم بها الجامعات لضمان الاستدامة فى ظل عالم متغير؛ من خلال قيادة أكاديمية مسؤولة عن صياغة خطط التطوير والإصلاح الجامعى والإشراف عليها وتوسيع الفرص للأنشطة الأكاديمية ومجالات البحث العلمى كمفتاح النجاح فى المستقبل، ويزداد هذا المفهوم إيضاحا من خلال تناول العنصر التالى:

أبعاد التداخل والترابط بين التميز للتعليم العالى والتنمية المستدامة:

إن طبيعة كل من مفهوم التميز المؤسسى ومفهوم التنمية المستدامة تعكس بوضوح الترابط القوى بين كل منهما من منطلق التلازم بالضرورة بين المفهومين، وتزداد هذه العلاقة وضوحا مع الظرف التاريخى بكل متغيراته؛ فالتميز المؤسسى هو الذى يؤدى إلى توفير القواعد والمعايير والممارسات المؤسسية التى تشكل أطرا مرجعية لسلوك الأفراد ضمن المؤسسات المسؤولة بدورها عن التنمية المستدامة (Lowndes, 2013)، وتعمل هذه المؤسسات على الاستقرار والقدرة على التنبؤ الاجتماعى والسياسى من خلال مساعدة الجهات الفاعلة على فهم كيفية التعامل مع مستجدات الواقع، وبالتالى العمل كدليل للإجراءات المطلوبة وفق مسار الأهداف (Pierson, 2004)، فتصبح هذه شرط تطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات التنمية المستدامة. فى المساهمات الأخيرة فى النظرية المؤسسية، فقد قيل أن العمليات التدريجية يمكن أيضا أن تؤدى إلى تغيير تحويلى، يُفهم على أنه تجديد أساسى للقواعد والأعراف والممارسات على الأرض (Hysing, 2018)، ومن ثم تتضح العناصر المشتركة لإحداث التميز المؤسسى والتنمية المستدامة، حيث أن المفهومين متلازمان ومتبادلان فكل منهما يؤدى إلى وجود الآخر ويعززه، ومن أهم هذه العناصر المشتركة، والشكل الآتى **يوضح العناصر المشتركة بين التميز المؤسسى للتعليم العالى والتنمية المستدامة.**

شكل رقم (١) يوضح العناصر المشتركة بين التميز المؤسسى للتعليم العالى والتنمية المستدامة

فيما يلى توضيح للشكل السابق:

النتائج: التميز يؤدى إلى تحقيق النتائج التى تؤدى إلى تفوق واستدامة المؤسسات.

التركيز على المستفيدين: التميز سبب ونتيجة لوجود علاقة مستديمة بين المؤسسة وبين المستفيدين منها.

القيادة وتناسق الأهداف: التميز مرهون بوجود قيادة قوية ومميزة قادرة على أن تحقق أهدافها.

الحقائق والمعلوماتية: التميز يعتمد على توافر المعلوماتية والحقائق عن كل ما يخص المؤسسة.

تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم واستدامتها.

التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحديد للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين المستمر.

تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة المستدامة للشراكات.

المسئولية المجتمعية: التميز هو السعى إلى الفهم والاستجابة لتوقعات المجتمع.

ب- الخلفيات الفكرية والمداخل النظرية لمفهوم التميز والتنمية المستدامة(Dahlgaard- Park & Dahlgaard, 2007, 371-393) ، (Steel, 2008, 1-9)، Anninos, 2007, 307-321)

باعتبار أن التميز إطار منهجى للتنمية المستدامة استنادا لمجموعة من المعايير، يمكن تناول الخلفيات الفكرية والنظرية من خلال التركيز على بعدين: الأول التسلسل التاريخى لتناول مفهوم التميــز، والثانى أهم المداخل الفلسفية والنظرية لمفهوم التميز فى علاقته بالاستدامة.

البعد الأول: التسلسل التاريخى لتناول مفهوم التميز:

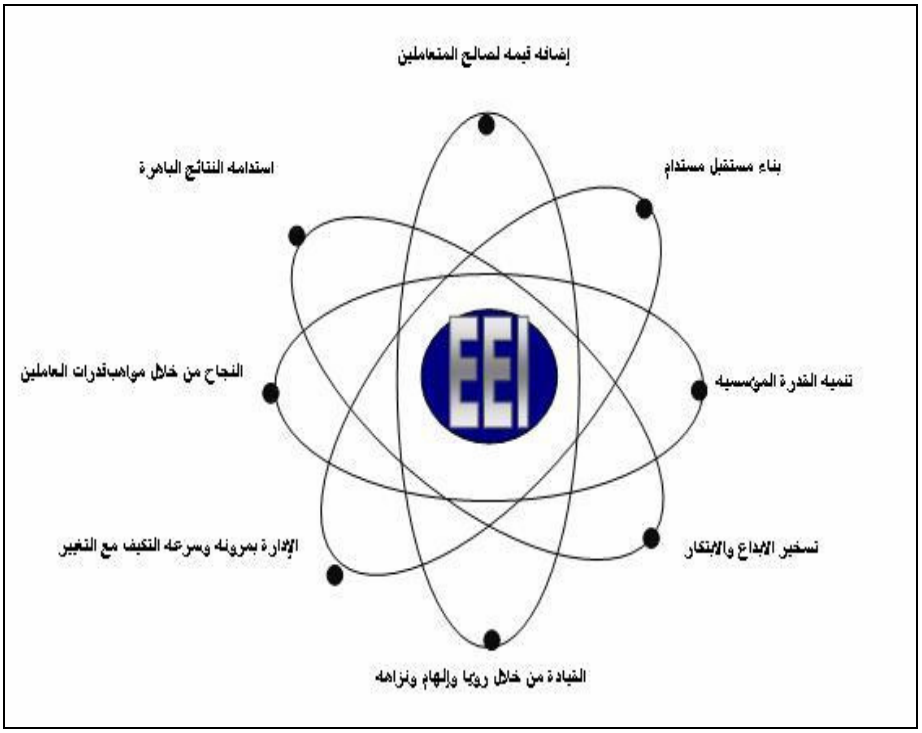
منذ منتصف ثمانينيات القرن الماضى أشار كل (Peters & Austin, 1985) فى كتابهمــا أن المنظمات المتميزة تعتمد فى نجاحها على البشر بشكل أساسى من خلال الاهتمام بالأفراد المستفيدين والإبداع والقيادة التى تنظر حولها، وهذا ما يتفق والفكر البرجماتى والمدرسة السلوكية، وفى عام ١٩٨٨ أضاف Peters أن المنظمات المتميزة هى التى تحافظ على تطــوير وتغيير مستمرين من خلال القيمة المضافة والجودة

والمرونة، ويعتبر هذا ضمن فكر المدرسة الاجتماعية التقنية Technical- Socio **وكانت البداية الحقيقية لظهور مفهوم التميز مع بداية تسعينيات القرن الماضى ومع بروز المدرسة الكلاسيكية الجديدة، حيث اقترح** Sengehg أن التميز يتحقق من خلال رؤية مشتركة، الإتقان الشخصى، الاعتماد على نماذج مدروسة، التفكير المنظم وفرق العمل، **أما كل من** (Aubert & Gaulejac) فقد أكدوا أن التميز يأتى من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم، ضمن فكر المدرسة السوسيولوجية.

ومع بدايات **القرن** الحالى كانت هناك جهود من قبل الباحثين والتى أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل، حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز، والمتمثلة فى القيادة وقدرات البشر، والشراكة، وفرق العمل، والعمليات، المنتجات وركز على الموارد البشرية بشكل أساسى، فقد تبين أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتى تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

اقترح الباحث (Steel, 2008, 9) تصورا مستقبليا للمعايير التى يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل، والذى أشار له وهى: (القيادة، التخطيط الإستراتيجى، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج).

وفى عام ٢٠١٣ تم إصدار نموذج التميز للمؤسسة الأوربية (المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة، ٢٠١٣، ٣) الذى يتيح للمنتمين للمؤسسات فهم علاقات السبب والتأثير بين ما تقوم به مؤسساتهم والنتائج التى تُحققها، والشكل الآتى يوضح عناصر التميز وفقا للنموذج الأوربى.



شكل رقم (٢) يوضح عناصر التميز وفقا للنموذج الأوربى

القيمة المضافة للعملاء: تُضيف المؤسسات ال ُمتميزة قيمة مضافة لعملائها باستمرار من خلال فهم احتياجاتهم وتطلعاتهم وفرصهم وكذلك توقعها وتلبيتها.

بناء مستقبل مستدام: إن المؤسسات المتميزة لها تأثير إيجابى على العالم من حولها وذلك من خلال تحسين أدائها بينما هى ماضية فى نفس الوقت فى العمل على تطوير الظروف الاقتصادية والبيئية الاجتماعية داخل المجتمعات التى تتأثر بهم.

تطوير القدرة المؤسسية: ترفع المؤسسات ال ُمتميزة قدراتها من خلال إدارة التغير داخل وخارج الحدود المؤسسية بفاعلية.

الاستفادة من الابتكار والإبداع: تُحرز المؤسسات المتميزة قيمة ومستويات أداء مرتفعة خلال التحسين المستمر والإبداع الممنهج عن طريق الاستفادة من ابتكار أصحاب مصلحتها.

القيادة بالرؤيا والإلهام والنزاهة: تمتلك المُؤسسات المُتميزة القادة الذين يشكلون المستقبل ويحولونه إلى واقع، الذين يتصرفون على أنهم قدوة لحماية قيمها وأخلاقها.

الإدارة بأسلوب يتسم بسرعة الاستجابة: تصبح المؤسسات المتميزة ذائعة الصيت نتيجة قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات والاستجابة لها بفاعلية وكفاءة.

النجاح من خلال العاملين الموهوبين: المؤسسات المتميزة تخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل ما تُقدر من الأهداف المؤسسية والشخصية.

استدامة النتائج الباهرة: تُحقق المؤسسات المُتميزة النتائج الباهرة المستدامة التى تُلبى احتياجات أصحاب مصلحتها على المدى القصير والطويل داخل نطاق بيئتهم التشغيلية.

البعد الثانى: أهم المداخل الفلسفية والنظرية لمفهوم التميز فى علاقته بالاستدامة:

يعتبر التميز مهمة جميع المؤسسات بجميع تصنيفاتها، نظرا للمتطلبات المغايرة والمعقدة، التى تربك أفضل سيناريوهات مراكز البحث فى أعظم دول العالم، وتعد معرفة المداخل النظرية التى يستند إليها مفهوم التميز ومفهوم التنمية شرطا أساسيا، لفهم المتطلبات والبحث فى القدرة على الاستجابة لمطالب الاستدامة والاستقلالية، خاصة بعد فشل المقاربات التقليدية فى التعامل معها، وفيما يلى تحليلاً مختصرًا لأهم هذه المداخل:

- **مدخل التعلم التحويلى (إعادة توجيه التعليم العالى للتميز من أجل الاستدامة):**

يعتمد هذا المدخل للتميز والتنمية على إحداث تغيير البنية المعرفية للأفراد، وليس مجرد التحول فى مظاهر السلوك الآلية؛ أى إحداث تحول معرفى وتطبيقى قائم على

تغيير القناعات واكتساب القدرة على الفعل وليس رد الفعل (Kegan, 2009, 35-52)، وهنا يمكن مقارنة التعلم التحويلى مقابل التعلم التثقيفى؛ فى التعلم التثقيفى يتعلق الأمر بكيفية جلب محتوى جديد لتغيير المعانى فى الذهن بأن يخضع لأساليب معرفية جديدة، وفى التحويلية لا يتم فى المعنى فقط، بل تغيير الأسلوب الذى نرسم به المعانى، ولذلك قد تنطوى التغيرات على التحولات فى فهم أنفسنا وكيف نحن موجودون فى المجتمع وكذلك كيف نتصور الاحتمالات للتغيير (O'Sullivan, 2002)، بمعنى تكوين أسس وقواعد على مستوى وعى لدى الجماهير تتشكل فى إطار وعى بضرورة الدفاع عن حقوقها وتحسسين أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية، أو بهدف تغيير وضع ما، وحسب هذا المدخل تسعى الجماهير لبناء توازنات جديدة فى مجال الاقتصاد والسياسة (ياسر، ٢٠١٥)، ويتطلب هذا المدخل أن نكون واعين بشكل حاسم بافتراضاتنا ومعارفنا وكيفية تأثيرها على تصوراتنا وأفعالنا وقدراتنا (Fazey, 2018, 54-70).

وينطلق هذا المدخل من عدة مبادئ (Wals, Mirroring, 2010, 380-390)، (Wals, 2007, 35-45):

١. أن التنمية المستدامة تعتمد على التغلب على التحديات المجتمعية بنفس درجة اعتمادها على مواجهة التحديات التقنية، وهنا يبرز مفهوم التميز فى القدرة على التغلب والمواجهة.

٢. يعتمد التعلم التحويلى فيما يتعلق بقضايا التميز والاستدامة على نظريات التعلم، ونظرية قدرات التفكير العفوية والانعكاسية، ونظريات البنية والتغيير المؤسسى والممارسة الاجتماعية؛ حيث إن تحويل الأطر المرجعية والقيم وتغيير الممارسات الاجتماعية، من أهم أسس التنمية المستدامة، ودعم المؤسسات التى

تعمل على تسهيل مهام هذا التحويل، من خلال تسليط الضوء وزيادة المعرفة على العناصر التى يجب تحويلها بناء على أسس التميز ما يلى:

- تحويل نسق العادات والتصورات وبناء المفاهيم الجديدة عن طريق التعليم فى مختلف المستويات والاتجاهات.
- تعزيز القيم الأخلاقية التنموية.
- التأثير فى نمط الحياة والسلوك ليكون الفرد قادرا على المشاركة فى بناء مستقبل يتميز بالاستمرارية والديمومة.
- تغيير الاتجاهات وأنماط التفكير والسلوك الاجتماعى السائد فى المجتمع.

وهذا المدخل يسهم فى تفسير أنواع كثيرة من الحركات المجتمعية والحركات الإصلاحية، والحركات الراديكالية، والحركات ذات البعد القيمى (صورايا، ٢٠١٦).

مدخل الأبعاد المتعددة للتعلم:

جاء مدخل الأبعاد المتعددة فى التعليم من أجل التميز والتنمية المستدامة، بناء على النتائج غير المرضية للتركيز على البعد المادى فى التعليم والتنمية واتخاذه معيارًا للتميز، فقد كان التركيز على أبعاد محددة فى العملية التعليمية والاقتصادية كانت على حساب الأبعاد الثقافية والمجتمعية، منها متطلبات العمل التعاونى والديمقراطية والعدالة، مما جعل حصيلة مجهودات التنمية سلبية اقتصاديا واجتماعيا؛ وهذا ما يتضح فى طبيعة تفاعل المجتمعات النامية مع السياقات الدولية الذى لم يتم على قاعدة المنافسة فى طرح البديل، والنموذج التنموى المتميز بالقوة الفعالة، بل كان فى جوهره وفلسفته ردود فعل تفتقر للانسجام والتكامل نتيجة الاكتفاء بالنقل والابتعاد عن البحث عن التميز، من خلال منظور قصير الرؤية لم يسع إلى تقديم تصوراته من واقعه وسياسته البعيدة المدى (أمين،

١٩٨٠، ٦٩)، هذا النمط التقليدى كان بغية الحفاظ على السلم الاجتماعى وتسكينه مع تغافل الثمن التنموى، بطريقة أدت إلى توارى التميز والتنمية المستقلة باعتبارها النموذج المعبر عن حرب المواقع بتعبير "أنطونيو غرامشى" ضد أسيجة الجهل والتخلف ورغبة فى إرساء أسباب الوجود والفعل بالمعرفة والعلم (حافظ، ٢٠١٦، ١٢٠).

وهناك توجهات ثلاثة أساسية على مؤسسات التعليم العالى الأخذ بها من أجل بناء تعليم عال يتسم بالتميز فى ضوء المدخل متعدد الأبعاد:

- الانتباه لعلاقات الزمان والمكان فيما يتعلق بالظواهر الاجتماعية والاقتصادية، وعلاقات الفرد بالنسبة للسلوك العام، من أجل بناء رؤية منهجية خاصة بالواقع الحقيقى والتمكن من تفهم الصلات بين الأحداث المحلية والعالمية.
- الوعى بمفاهيم التنوع والاختلاف والفرص المستقبلية، والقيود المفروضة التى تختلف عن القوانين العلمية أو القوانين التقنية، فهذه القيود لا تمكننا من التنبؤ بالتطور أو السعى نحو تعلم ابتكارى فى ذاته؛ بل هى عمليات شبه مضللة لا تسمح برؤية واضحة.
- إثارة الوعى بالموارد المحدودة والوقت المطلوب للدورات التكوينية بالنسبة لتطور العقل البشرى، والوعى أيضًا بالطبيعة المعقدة والنظم الاجتماعية التى لا يمكن التنبؤ بها، وما يرتبط بها من مخاطر فعلية.
- إيضاح أن الجانب المعرفى فى هذه التوجهات ليس منطقيا الأساس فحسب، بل قائم أيضا على أسس عاطفية وقيمية بما فى ذلك المشاركة الوجدانية، واحترام التنوع والتعددية الاجتماعية والثقافية، مع إدراك واعٍ بالحدود المعرفية واتخاذ الحيطة عند بناء خطة عمل من وجهات نظر متعددة، وهذه الحيطة تستدعى منا

أن نكون على وعى بالحدود المعرفية عند اتخاذ القرار مع الأخذ فى الاعتبار المقدمات والنتائج للحلول البديلة التى نقيمها.

نظرية التحيز الحضرى (غنيم، أبوزنط، ٢٠٠٧، ٧٠- ٧٤):

وضعها "ميخائيل لبتون" M. Lipton حاول من خلالها الإجابة على السؤال: لماذا يبقى الفقراء فقراء؟ وبالرغم من أنه خرج من قبل العديد من الدراسات الاقتصادية والجغرافية إلا أن الإجابة عليه مازالت قاصرة، نظرًا لتعقد مشكلة الفقر، وكثرة المتغيرات التى تؤثر فيها؛ فليبتون فى نظريته التحيز الحضرى قد حاول تفسير سبب استمرار وتزايد ظاهرة الفقر من خلال البحث فى عدد من العوامل الاجتماعية والسياسية بشكل رئيسى، مع عدم إهمال الجوانب الاقتصادية ويرى "لبتون" أن الصراع فى العالم النامى لم يعد يأخذ شكل الصراع الطبقى بين العمل ورأس المال أو المصالح الأجنبية والمصالح الوطنية؛ بل أصبح صراعا مجتمعيا داخليا وأعطى نموذج لهذا الصراع بين سكان الريف وسكان المدينة، والفرضية الأساسية فى نظرية التحيز الحضرى تقول بأن رصد الموارد داخل كل من المدينة والقرية يعكس أولوية حضرية أكثر مما يركز على المساواة أو الفاعلية؛ بمعنى أن الموازنات الحكومية وعوائد التنمية يتم توزيعها بين الريف والمدن دون إنصاف، وحتى فى القطاعات التى تستهدف الفقراء أنفسهم مثل قطاعات الصحة والتعليم هذا يقود بدوره إلى القول إن السياسات التنموية الحكومية هى نفسها التى تحول وتعيق دون تدفق الآثار التنموية الإيجابية التى يمكن ملاحظتها.

ومما سبق يتضح أن هذه النظريات تؤكد أهمية الانتباه لإشكالية: هل التنمية المستدامة أزمة ثقافية أم أزمة بيئية؟

يقول Lester Brown فى ١٩٩٩ إننا بحاجة إلى بوصلة أخلاقية تقودنا إلى القرن ٢١ أساسها المبادئ المستديمة لتلبية الاحتجاجات الإنسانية، وفى ندوة إستراتيجيات التنمية المستدامة على المستوى الوطنى من قبل الأمم المتحدة فى غانا فى ٢٠٠١ وبمراجعة أدبيات الفعاليات الدولية تبين أن العالم يواجه مشاكل بيئية مختلفة ناتجة عن غياب الضوابط الأخلاقية والإنسانية وليس نقص الموارد

إن المشكلة كما تقول اللجنة العالمية للبيئة والتنمية فى تقرير ١٩٨٩ لا تقتصر على استنزاف الموارد الطبيعية فحسب، بل تمكن أيضا فى تأثير المناخ النفسى الذى يعيشه المجتمع المعاصر، وأزمة الأخلاق والقيم على مستوى المناطق والدول وفيما بينها، والتى تتمثل فى غياب المصالح المشتركة والعمل المشترك نتيجة غياب العدالة الاجتماعية على الصعيد العالمى.

نظرية النظام العالمى (بيليس، سميث، ٢٠٠٤،٢٦٦، ٢٦٧):

يقول أصحاب نظرية النظام العالمى إن الازدهار النسبى الذى تنعم به القلة يقوم على بؤس الكثرة؛ فعلى هذه الكثرة الغالبة – فيما يدعوه العالم الثالث – أن يعانوا بحيث يتمكن القلة فى الغرب من أن تبقى متمتعة بمستويات معيشية متميزة، وهكذا تكون بنية النظام العالمى المقبولة وفق منطق الرأسمالية العالمية تقضى بأن تكون الحياة الرغيدة للقلة على حساب شقاء الكثرة، وأصحاب نظرية النظام العالمى هنا يرددون أفكار كارل ماركس الذى ادعى بأن تكدس الثروة فى أحد القطبين هو لهذا السبب –تكديس فى الوقت نفسه للشقاء وعذاب الكدح والرق والجهل والقسوة فى القطب الآخر.

ولعل العنصر التالى يلقى مزيدًا من الضوء والإيضاح على محتوى النظريات المذكورة من خلال واقع الظرف التاريخى المعاصر.

ج- ضرورات الظرف التاريخى والسياق الثقافى لمفهوم التميز والتنمية المستدامة.

منذ بداية عقد ثمانينيات القرن الماضى يشوب مسار التنمية فى العالم النامى – خاصة العالم العربى – البطء الملموس وجملة من السمات السلبية منها: غياب أسس التنمية المتكاملة والمترابطة (قاسم، ١٩٩٩، ٣٤)؛ والتكامل هنا يعد أحد أهم شروط التميز والاستدامة، ولعل أولى مسببات هذا البطء هو الابتعاد عن بناء نموذج تنموي مستقل واستيراد النماذج الاقتصادية بغض النظر عن طبيعة السياقات التى تحكمها، وصياغتها فى قالب انتقائى تلفيقى، ومحاولة تعميم مقاييسها و معاييرها التى لا تتكامل ولا تترابط مع السياق الجديد، ولا تتماشى مع قدراته المحلية والخاصة (سلمان، ١٩٩٣، ١٣)، فى حين تتطلب التنمية تصورًا شموليًا يهتم بدراسة العلاقة المتبادلة بين مختلف الجوانب الحضارية، وتكريس المقاربة التشاركية بين مختلف مكونات النسيج الاجتماعى فى العملية الإنمائية (طاهر، ١٩٩٣، ٣٩).

لقد أدت هذه النماذج إلى العديد من النتائج السلبية، أهمها تسويق الصيغة التنموية الموجهة للاستهلاك الإعلامى والخطابى، وقد ترتب عن ذلك تدهور فى معدلات النمو، بالانتقال المتكرر من نموذج تنموى إلى آخر بعيدًا عن الضوابط والآليات التنظيمية سواء للنموذج القائم أو المجتمع (مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠١٦، ١٨٩) مما يؤدى إلى أن العملية الإنتاجية تتخبط فى اختيارات مبهمة ومتباينة يصعب معها الحديث عن رؤية بعيدة المدى؛ فهل الأمر منوط بتحقيق زيادة عالية فى معدلات الدخل؟ أم فى حجم المنتوج القومى؟ أم فى سد الحاجات الأساسية (عساف، ١٩٩١، ٣١)؟

فقد كان الوعى الإستراتيجى محصورًا فى إيجاد برامج عمل مرحلية، يتم العمل بها استجابة لأسلوب التخطيط لتلبية الاحتياجات المرحلية، وهو ما أدى إلى غياب التحديد المطلوب للمشاريع التنموية والتى – أن وجدت – لم تكن نتيجة وعى تنموى بالمعنى

المتكامل (قرم، ١٩٩٠، ١٦٩)، إذ تأثرت إلى حد كبير فى خلفياتها بصدمة الحداثة، وما بعد الحداثة التى حاولت التأقلم معها أداتيا ونفعيًا (استيراد الثقافة التحديثية فى بعدها الآلى والتقنى دون الفكرى والفلسفى والتصورى)، وذلك فى إهمال مفهوم التميز والتنمية القائمة على إشباع الحاجات الرمزية فضلا عن المادية، والتى تهدف خلق تراكم رأسمال الرمزى والمادى بشكل مستمر وفى مختلف القطاعات، أى ترجمة النمو إلى وضع قابل للتغيير والنمو بما يناسب مقتضيات العصر ومتطلباته التنموية (ملاتشيلا، ٢٠١٥، ١٤).

وهذا ما يتطلب أن يكون هناك تغييرًا حقيقيًا انطلاقًا من الذات، والاستفادة الحقيقية للعنصر الإنسانى خاصة العلماء والباحثون بمختلف توجهاتهم، ودعم البنية الأساسية للعلم فى الدول النامية بدعم التميز فى مجالات التعليم والتكنولوجيا والتنمية، وإيجاد سياسات فاعلة تتحول بموجبها القيم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية إلى قاعدة للعمل، بحيث يكون هناك تناغما بين السلطة ككونها راع للتميز وباعتبارها الموجه لعملية الوعى بالتميز والتنمية المستدامة، فالتقدير الواعى للتنمية لن يتأتى من دون إنسان مثقف وواع يتمتع بحريته، وسبل مشاركته فى اتخاذ القرار وإبداء الرأى، لذلك ليس غريبا أن يؤكد تقرير التنمية الإنسانية العربية الأولى، أن أحد أهم النواقص فى الدول العربية موضوع المعرفة، والتى لا تقاس فقط بالتعليم والتعلم ونواتج البحث العلمى، وإنما تجمع بين ثلاثية المعرفة العلمية، ومعرفة الإنسانيات، ومختلف الفنون، وكل ما يرتبط بالبنى التنظيمية والتقنية القادرة والدالة على تعزيز إمكانات البحث والتطوير واكتساب المعرفة (قرم، ١٩٩٠، ١٧٠).

وهنا تبدو الحاجة إلى مشروع ثقافى شامل، بقدر الحاجة إلى المشروع الاجتماعى والسياسى والاقتصادى، لتحويل نمط القيم السائدة من معايير المكسب المادى فقط إلى معايير التميز والتنمية المتكاملة، فالتنمية الشكلية التى نمت فى بنية المجتمع

والتى تتمثل فى الاستهلاك لمنتجات التكنولوجيا، كواجهة لتسويق صورة يرجى من خلالها المسايرة والإرضاء، دون وجود التنمية الحقيقية، تفسر ذلك المنتوج التنموى الهزيل ومعدلاته المتدنية فى الإنسان والعلم والثقافة والفن (يملولى، ٢٠١٨).

ويبقى العمل على الإفادة من الطاقات والكفاءات المتميزة، بمنحها الفرص للنمو والعمل قوة إضافية على اعتبار الصلة الوثيقة بين مؤشر التنمية البشرية، والتصنيفات العالمية للتميز وللابتكار فى إنتاج الثروة بمعناها المادى والرمزى، وذلك ما عبر عنه أركون بأيديولوجيا الكفاح. وهنا تبرز عدة مفاهيم للتميز والتنمية والاستدامة والاستقلالية ليس فقط من أجل الكفاح، ولكن من أجل النجاح فى الخروج من دائرة ضغوط التبعية بكل أشكالها، **ويمكن إجمال ضرورات الظرف التاريخى لهذه المفاهيم خاصة التميز والتنمية والاستدامة فى المجتمعات النامية إلى: داخلية وخارجية، ويمكن إيضاحها فيما يلى:**

أولاً: خارجيا (عبد الرحيم، ٢٠٠٢، ١٣٠)، (عبد الحميد، ٢٠٠٣، ٥٠):

هيمنة النموذج الليبرالى:

بارتكازه على هيئات دولية وأممية مثل المنظمة العالمية للتجارة و صندوق النقد الدولى، وهى منظمات تدعو إلى فتح أسواق الدول المتعاقدة فيما بينها، والعمل على تخفيض الحواجز والقيود التى تعوق المبادلات الدولية، وهذا ما أدى إلى عولمة الجودة؛ التى وضعت من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يتداول فيها، وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسى مثل الأيزو بمثابة جواز مرور دولى، وأدت إلى زيادة التنافسية الدولية فى كافة المجالات.

تكتلات اقتصادية إقليمية:

من خلال تجمع عديد من الدول التى تجمعها روابط خاصة بالجوار الجغرافى أو التماثل الكبير فى الظروف الاقتصادية، أو الانتماء الحضارى المشترك، بحيث يكون هذا التكتل فى إطار معين إما منطقة تجارة حرة أو اتحادًا جمركيًا أو سوقًا مشتركة ... فالتكتل يعكس الجانب التطبيقى لعملية التكامل الاقتصادى، ويعبر عن درجة من درجاته فيما بين الدول الأعضاء وانعكس بوضوح فى تكتلات إقليمية مثل الاتحاد الأوربى، وسيطرة الشركات متعددة الجنسيات.

الثورة العلمية والتكنولوجية وثورة الاتصالات:

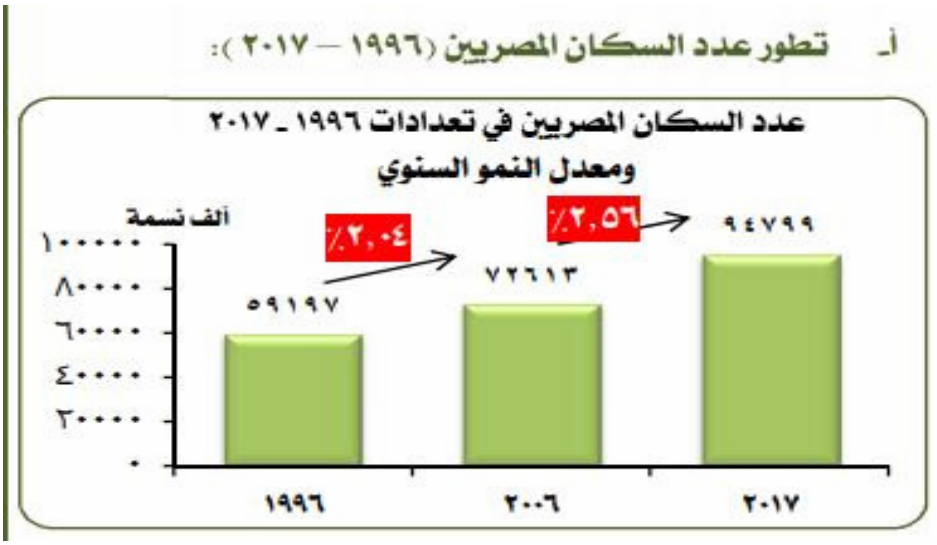
وهي تسمى بالثورة الصناعية الثالثة، والتى تمثل ثورة تكنولوجية فى المعلومات والاتصالات والمواصلات، والتكنولوجيا الكثيفة المعرفة، والتى أصبحت تمثل الأساس المادى للنظام الاقتصادى الجديد، نظرًا لأنها تلعب دورًا محوريًا فى تشكيله ومحرك التغيير فى جميع أجزائه.

من خلال ما سبق يتضح أن التحديات والمتغيرات العالمية التى تواجهها المجتمعات فى العصر الحالى، قد أتاحت فرصًا وتهديدات فى آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل البقاء والتكيف مع هذه الظروف، وتحقيق النجاح هو حيازتها على كوادر متميزة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها والتقليل من المخاطر والتهديدات وإعداد الإستراتيجيات المناسبة، وهذا ما يبرز حتمية التميز خاصة فى التعليم العالى، ولكن تحقيق هذا النجاح يتطلب الدراسة الذاتية للظروف والعوامل الداخلية، والعنصر التالى يلقى الضوء على العوامل الداخلية بالمجتمع المصرى.

ثانيا: داخليا:

ارتفاع معدل الزيادة السكانية وتأثيراتها على علاقة التعليم العالى بإنجاز التنمية المستدامة

تميزت مصر بارتفاع معدلات النمو السكانى ارتفاعا ملحوظا **تطور حجم السكان وتوزيعهم يكشف عن ارتفاع معدل النمو السكانى من ٢,٠٤% خلال الفترة من (١٩٩٦-٢٠٠٦) إلى ٢,٥٦% خلال الفترة من (٢٠٠٦-٢٠١٧).**



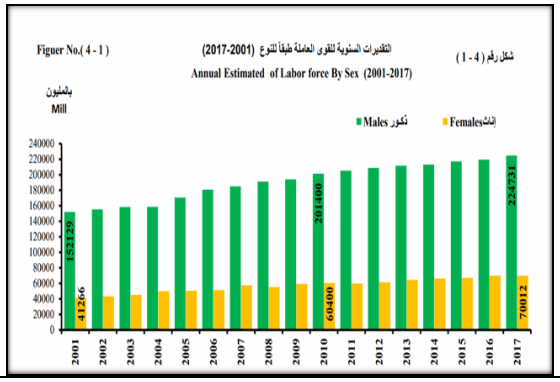
شكل رقم (٣) يوضح تطور عدد السكان فى مصر حتى٢٠١٧المصدر: (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ٢٠١٨)

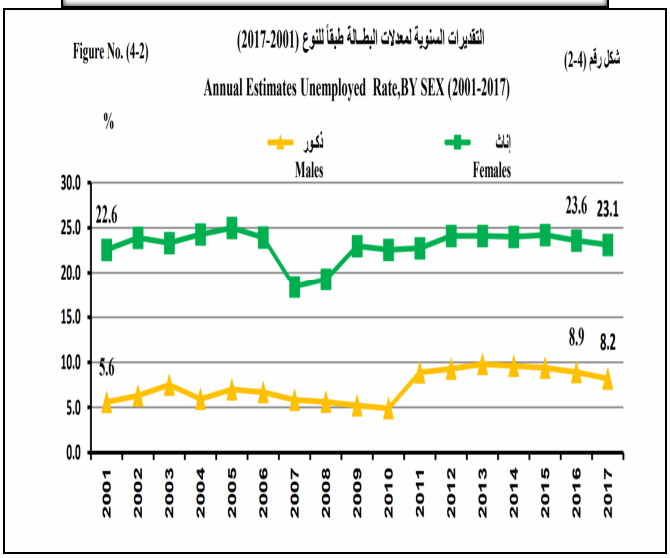
وتوضح هذه الزيادة الضرورة الملحة لرؤية مصر ٢٠٣٠ فى تحويل مسار التعليم العالى لإعداد خريجيه لريادة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإدماجها بالقطاع الرسمى، وأهمية ربط أهداف ومحاور التنمية بتبنى إستراتيجية متكاملة للشباب تركز على

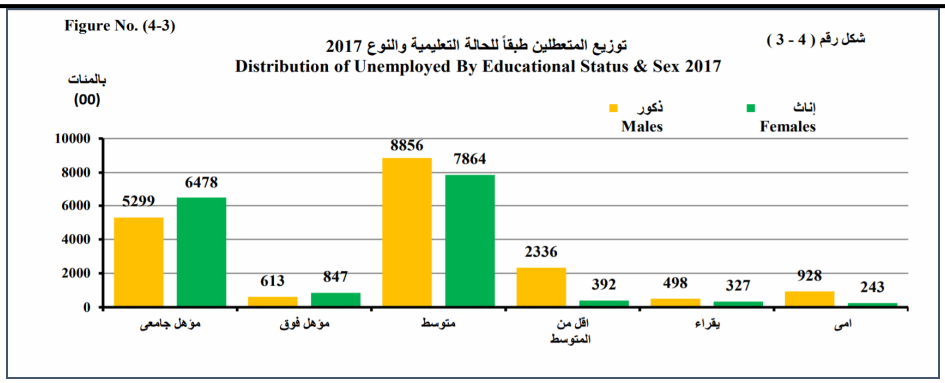
أولوياتهم وقضاياهم انطلاقا من أهمية الاستثمار فى الثروة البشرية من تعليم وتدريب، مع ضبط معدلات النمو السكانى لتعظيم نتائج النمو المتحقق، وانعكاساته على المجتمع.

ارتفاع معدلات البطالة:

حيث وصلت معدلات البطالة إلى (٢٠١٧م) إلى ٢٣،١% للإناث و ٨،٢% للذكور كما هو موضح فى الشكل:







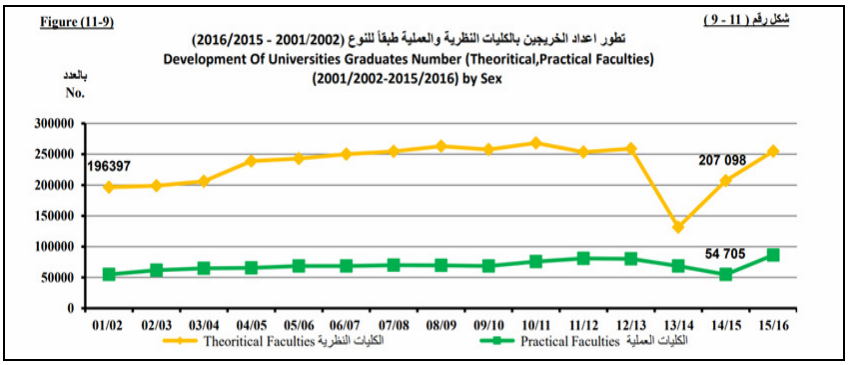
شكل رقم (٤) يوضح معدلات العمل والبطالة٢٠١٧ المصدر: (الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٨)

إن أهم متطلبات مواجهة ارتفاع معدلات البطالة تتمثل فى عدالة الفرص فى سوق العمل من خلال استهداف المهمشين والمستبعدين بالتعليم والتدريب الكفء، سواء كان تعليماً أساسياً أم تعليماً عالياً لأن معظم الدراسات الاقتصادية أكدت على وجود علاقة طردية بين مستوى التعليم ومعدلات الدخول التى يحصل عليها الأفراد؛ لذلك فاحتواء هؤلاء المستبعدين والمهمشين فى العملية الإنتاجية يتطلب إتاحة الفرص لهم فى البداية فى الحصول على مستوى التعليم والتدريب الكافى والعادل والكفء الذى يمكنهم من الحصول على فرص عمل أفضل ودخول أفضل لكسر الحلقة المفرغة التى يدور فيها الفقراء.

زيادة الطلب والإنفاق العام على التعليم العالى مع انخفاض مستويات التحصيل العلمى ومعدل القيد والتخصصات العلمية والتقنية.

فقد شهد التعليم العالى فى الآونة الأخيرة تراجعاً واضحاً تزامن مع ازدياد الطلب الملحوظ لأسباب ديموغرافية واجتماعية، كازدياد عدد السكان وارتفاع عدد الخريجين من الثانوية العامة والإقبال الكبير على المرحلة الجامعية، والتوسع فى إنشاء الجامعات الحكومية والخاصة، كما أن ثقافة المجتمع السائدة كان لها دور أساسى فى زيادة الطلب

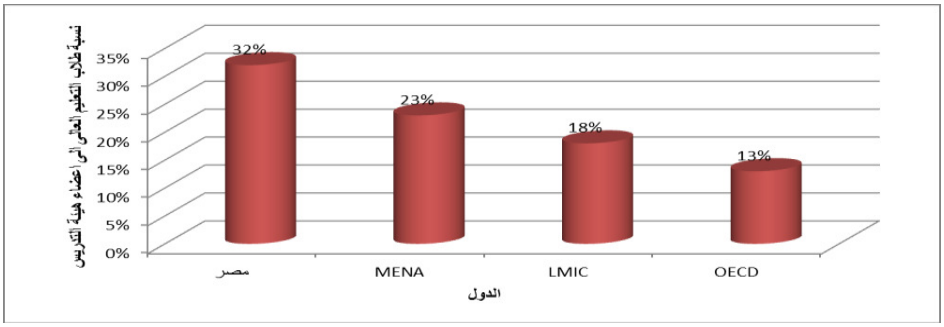
على التعليم العالى، تمثلت فى ضرورة الحصول على الشهادة الجامعية كضمان للحصول على وظيفة أو مركز قيادى، فضلاً عن التشريعات الناظمة التى عززت هذه الثقافة مما كان له الأثر السلبى على الهرم التعليمى فى المجتمع، فأصبح مقلوباً لصالح الدراسات الإنسانية على حساب الدراسات العلمية والتقنية والمهنية، وأصبحت مخرجات التعليم لا تتواءم مع متطلبات المجتمع واحتياجات سوق العمل لكوادر تمتلك مهارات المعرفة والاتصال والعمل بروح الفريق، وتتمتع بالتفكير النقدى والتكيف مع بيئة العمل والإخلاص لها، أى تلك الكوادر المتسلحة بالمهارات العلمية والتقنية والمهنية، مما أدى إلى عدم التوازن فى أعداد الخريجين واحتياجات سوق العمل.



شكل رقم (٥) يوضح أعداد الخريجين بالكليات النظرية والعملية، المصدر: الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ٢٠١٨

وعلى الرغم من الاهتمام بالتعليم العالى من خلال وضع الإستراتيجيات من قبل وزارة التعليم العالى، والبحث العلمى لتطوير الموارد البشرية، فإن التعليم العالى يواجه تحديات كبيرة، حيث تعانى الجامعات الحكومية فى مصر من ارتفاع نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، خاصة مع المقارنة بينها وبين نفس النسبة فى دول أخرى مثل متوسط دول الشرق مما أدى إلى ضعف كفاءة الخريجين؛ والمقصود بالكفاءة هنا ملاءمة

المهارات التى تم اكتسابها من خلال منظومة التعليم العالى مع احتياجات سوق العمل واحتياجات التنمية المستدامة بشكل عام، ومن أهم مؤشرات الكفاءة الخارجية للتعليم العالى مدى ملاءمة التخصصات الملتحق بها لاحتياجات سوق العمل معدل العائد الخاص على التعليم العالى، وما ينتج عنها من ارتفاع أو انخفاض معدلات البطالة بين خريجي التعليم العالى، وكذلك المؤشرات العالمية لجودة التعليم العالى وترتيب مصر فيها (UNESCO, 2006).



شكل(٤) نسبة طلاب التعليم العالى إلى أعضاء هيئة التدريس فى مصر وبعض دول العالم

المصدر: منتدى البحوث الاقتصاديةERF (2018)

المبحث الثانى: أبعاد ومرتكزات التميز للتعليم الجامعى فى ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠:

أ- مرجعية إستراتيجية تطوير التعليم العالى ﷺرؤية مصرﷺ ٢٠٣٠:

ارتكزت إستراتيجية تطوير التعليم العالى على فلسفة الدولة فى تطوير كافة المجالات وفقا الظروف المحلية الراهنة وتأثيراتها المستقبلية المتوقعة، وتماشيا مع الاتفاقيات العالمية بإحداث توافق متوازن ومتكامل بما يحقق المصلحة والتقدم الحقيقى وفقا

لرؤية وطموحات المجتمع وتحقيقا لريادة مصر ضمن المجتمعات المحققة للتنمية المستدامة، ويعد طرح الأمم المتحدة لإعلان التربية للتنمية المستدامة والتى هدفت إلى تضمين قيم وممارسات التنمية المستدامة فى كل مناحى التعليم من خلال إتاحة جودة التعليم، وتحقيق تكافؤ الفرص وتوفير التدريب، وتحقيق الشراكة من أجل التنمية، وكذلك التعاون مع الجامعات على المستوى الدولى، لتطبيق إستراتيجيات التنمية المستدامة، والتى تتطلب تغييرات فى المناهج، والتخطيط، وطرق التدريس، والبرامج، والتدريب، وتتطلب قبل ذلك فهماً أعمق لدور التربية فى التنمية، وهو ما ينعكس على كل إستراتيجيات تطوير التعليم العالى، وهى عملية اجتماعية تتسم بالوفاء بالاحتياجات الإنسانية الحالية والمستقبلية مع الحفاظ على جودة البيئة الطبيعية (Pigozzi, 2007, 30).

كما كان إعلان مؤتمر اليونسكو العالمى للتعليم من أجل التنمية المستدامة المعقود فى مدينة "آيشى – ناغويا" باليابان فى الفترة الممتدة من ١٠ إلى ١٢ تشرين الثانى/ نوفمبر ٢٠١٤، من أهم الاتفاقيات العالمية التى دعت إلى التحرك العاجلً فى تعزيز التعليم من أجل التنمية المستدامة وتوسيع نطاقه، بغية تمكين الأجيال الراهنة من تلبية احتياجاتهم وتزويد الأجيال المقبلة فى الوقت نفسه بما يلزم لتلبية احتياجاتهم المتوقعة، وذلك باستخدام متوازن ومتكامل فيما يتعلق بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة (اليونسكو، ٢٠١٤).

وقد تم توقيع مصر عام ٢٠١٦ على إعلان أهداف التنمية المستدامة الـــ١٧ حتى عام ٢٠٣٠، والتى اعتمدها قادة العالم فى سبتمبر ٢٠١٥، وتم اتخاذها أساسا للخطط التنموية فى مجتمعات العالم باعتبارها أهدافاً عالمية للقضاء على الفقر بجميع أشكاله ومكافحة عدم المساواة، مع مراعاة أن الجميع يجب أن يحظى بتلك الجهود؛ ومن ثم جاءت إستراتيجية مصر ٢٠٣٠ مؤكدة على تنافسية واسعة النطاق من خلال اثنى عشر

محورًا رئيسيًا شملت محور التعليم، والابتكار والمعرفة والبحث العلمى، والعدالة الاجتماعية، والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية العمرانية، والطاقة، والثقافة، والبيئة، والسياسة الداخلية، والأمن القومى ومحاربة الإرهاب والسياسة الخارجية والصحة.

وفقا لما سبق فإن التنمية المستدامة أسلوب لإحداث تغيرات بنيوية وهيكلية، سمتها الأساسية الرفع من مستوى المعيشة اليومى، وتحقيق العدالة فى توزيع الدخل القومى، وصناعة الثروة، والثورة فى القيم السائدة، ونقلها من مستوى السلبية والهامشية والمصالحة مع السائد ومجاراته (إدارة اليومى من دون رؤية)، إلى القدرة على المنافسة واكتشاف قدرات الذات.

ومن ثم ترتكز إستراتيجية مصر ٢٠٣٠ على مفهوم التنمية المستدامة بهدف تحسين جودة حياة المواطنين فى الوقت الحاضر بما لا يُخل بحقوق ومستقبل الأجيال القادمة فى حياةٍ أفضل، لذا تتضمن الإستراتيجية الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة، وهى الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحت مظلة هذه الأبعاد الثلاثة تتضمن الإستراتيجية عشرة محاور؛ حيث يشتمل البُعد الاقتصادى على محاور التنمية الاقتصادية، والطاقة، والابتكار والبحث العلمى، والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية.

ويُغطى البُعد الاجتماعى محاور العدالة الاجتماعية، والتعليم والتدريب، والصحة، والثقافة، ويتضمن البُعد البيئى محاور البيئة والتنمية العمرانية، وبالإضافة إلى ذلك تُعد محاور "السياسة الخارجية والأمن القومى، والسياسة الداخلية" هى الإطار الجامع للإستراتيجية والمحددات لكل المحاور الأخرى.

كما يشمل كل محور من هذه المحاور رؤية وأهدافاً إستراتيجية محددة، ومؤشرات قياس أداء توضح الوضع الحالى والمستهدف بحلول عام ٢٠٢٠ وعام ٢٠٣٠، والتحديات الأساسية، والبرامج والمشروعات المستهدف تنفيذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ومواجهة هذه التحديات.

وتستمد خطة التنمية المستدامة أهميتها فى ظل الظروف الراهنة التى تعيشها مصر لدعم الاستقرار المجتمعى؛ الأمر الذى تطلّب إعادة النظر فى الرؤية التنموية لمواكبة هذه التطورات؛ ومن ثم كان التركيز فى رؤية ٢٠٣٠ على مستقبل التعليم العالى، خاصة سياسات تأهيل القوى العاملة وتطوير هياكل العمالة والإنتاج وربطها بالمعايير الدولية للتنافسية واقتصاديات المعرفة، الأمر الذى يساعد على تجاوز حالة السكون والتراجع إلى حالة التحدى والعمل على إسهام التعليم العالى بفاعلية فى تغيير الوضع الراهن، والتواؤم مع المتغيرات العلمية والمهنية والتكنولوجية المصاحبة لمجتمع واقتصاد المعرفة، وذلك يتطلب تنوعا شامل بحيث تشمل التنمية جميع القطاعات؛ وهنا يتضح مفهوم التميز، حيث إن هذا التأكيد على تحسين التنافسية كمدخل للتنمية المستدامة يعكس دور التعليم المهم فى إيجاد التميز الذى يساعد فى توسيع الخيارات أمام البشر وزيادة قدراتهم (ليلة، ٢٠٠٦).

ب- أهداف ومجالات وفرضيات التميز للتعليم العالى فى ضوء التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠):

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للتعليم حتى عام ٢٠٣٠ إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون التمييز، فى إطار نظام مؤسسى يتميز بالكفاءة والعادلة، والاستدامة، والمرونة، بحيث يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والمتمكن فنياً وتقنياً، مع القدرة على المساهمة فى بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق

إمكانياتها إلى أقصى مدى لمواطن معتز بذاته، ومستنير، ومبدع، ومسؤول، وقابل للتعددية يحترم الاختلاف، وفخور بتاريخ بلاده، وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية، وفى **ضوء ذلك تم صياغة الأهداف الإستراتيجية (إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، وقد تم تصنيفها فى هذه الدراسة إلى:**

أهداف بحثية وأهداف مهنية وأهداف مجتمعية:

أولا الأهداف البحثية:

١- دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات.

٢- مواءمة الخطط البحثية مع أولويات الخطة الوطنية، وأهداف التنمية المستدامة، والسياسة العليا للعلوم والتكنولوجيا والابتكار وغيرها.

٣- تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسايرة للمعايير العالمية.

٤- تمكين المتعلم من متطلبات ومهارات القرن الحادى والعشرين.

ثانيا: الأهداف المهنية:

١- تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع فى ذلك.

٢- تطوير البنية التنظيمية للوزارة ومؤسسات التعليم العالى بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم.

٣- إدراج أهداف التنمية المستدامة فى إستراتيجيات الأداء فى الجامعات على وجه الخصوص تقديم الخبرة الفنية وتسهيل نقل المعرفة بين أصحاب المصلحة المشاركة فى الأبحاث المتعددة التخصصات والمشتركة بين الكليات.

٤- رصد تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وتقييمه ورفع التقارير الدورية باستخدام المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة.

ثالثا: الأهداف المجتمعية:

١- التوصل إلى الصيغ التكنولوجية والإليكترونية الأكثر فعالية فى عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمى وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أبناء المجتمع.

٢- ومن منطلق أن مؤسسات التعليم العالى شريكة أساسية فى عملية ابتكار الحلول المشتركة وتصميمها جنبا إلى جنب مع أصحاب المصلحة كالحكومات الوطنية والمحلية، والقطاع الخاص، والشباب، والمجتمع المدنى.

٣- ابتكار وتصميم وتنفيذ حلول مستدامة مع الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدنى والشباب.

٤- تبادل أفضل الممارسات المعنية بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة المشاركة فى فرق العمل والشبكات المحلية المعنية بأهداف التنمية المستدامة مثل مركز الأمم المتحدة لشؤون الحكم.

مجالات التميز فى ضوء أهداف "رؤية مصر ٢٠٣٠":

يحفز التميز من أجل التنمية المستدامة على إحداث تغييرات، تساعد على استغلال القدرات الفعلية لمؤسسات التعليم العالى مع إحداث نقلة نوعية فى ضوء الاحتياجات المجتمعية الحقيقية الملازمة لإحداث التنمية، وذلك يتطلب التدقيق لإيجاد طرق لتحرك المجتمع فى اتجاه أكثر استدامة، وهنا تبرز خصائص المرونة والقابلية للتحول والتغير لإحداث التميز فى مجالات التعليم العالى، لأن الجمود قد يعيق مثل هذه

العمليات منذ البداية (Boström, M. & Otheres, 2018)، **وهنا تبرز الدراسة مجالات تميز مؤسسات التعليم العالى فى ضوء التحليل السابق فيما يلى:**

أولا: التميز العلمى البحثى:

حيث إن التعليم العالى يعد المسؤول الأول فى إنجاز مهمة التخطيط للأبحاث العلمية والقيام بها، بما يتوافر لدى مؤسساته المواد الفكرية والبشرية القادرة على القيام بنشاطات الأبحاث المرتبطة بحاجات التنمية المستدامة:

١- تجديد المعرفة حيث يشترط التميز البحثى القدرة على نقد وتحليل ما تم التوصل إليه من معرفة والعمل على تجديده، والتوجه نحو الدراسات والتخصصات العلمية والتقنية، والقيام بدعم ورعاية الأبحاث العلمية التطبيقية التى تجد حلولاً للاستفادة العادلة للموارد والخامات.

٢- دعم عملية البحث العلمى اللازمة لدفع التنمية، باعتبار أن التقدم فى العلم والتكنولوجيا، أحد المقومات الأساسية للتنمية المستدامة، مما يؤدى لكسب ثقة قطاعات الإنتاج المختلفة بمؤسسات التعليم العالى ودورها البحثى والمعرفى فى التنمية المستدامة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال **الخطوات العملية للتميز العلمى البحثى:**

- التركيز على الابتكار فى البحث العلمى والتحديد الدقيق لمصادر المعلومات ووسائلها، إجراء البحوث العلمية لخدمة أهداف التنمية المستدامة مع توفير كافة الاحتياجات التقنية اللازمة للقيام بالبحوث، وضوح الإجراءات الخاصة بالمشروعات البحثية المدعمة.

- التركيز على مدى تحقيق الأهداف الرئيسية للبحث العلمى فى المجالات المعرفية المختلفة؛ ويمكنها من مواكبة أهداف التنمية المستدامة ومعايير ومجالات التميز العالمية.
- وضوح الخطوات الإجرائية للبحوث العلمية بالاستعانة بمعايير ومقايس تساهم فى تحسين جودة الأداء المؤسسى، وتعكس سياسة الجامعة فى مجالات التنمية المستدامة.
- استخدام معايير التقييم المبنية على النتائج كوسيلة لقياس القيمة التى تضيفها المؤسسة إلى المجتمع، سهولة ووضوح المعايير للمؤسسة.
- متابعة وتفعيل نتائج المجهود البحثى لمراكز البحوث العلمية المتخصصة بهدف الارتقاء بجودة ما يقدم من مشاريع بحثية فى التنمية المستدامة، وبحيث يتم توجيهها لتنفيذ الخطط التنموية واحتياجات سوق العمل ومشكلات المجتمع.
- تخصيص جزء من ميزانية البحث العلمى للبحوث والمشاريع التنموية التى تقوم الجامعة بالإشراف على تنفيذها مع التأكيد على متابعة إنشاء أو اعتماد أفضل الممارسات كجزء من أعمالها الأساسية.
- التدريب على المشاركة فى فرق بحثية للقيام بتنفيذ بحوث ومشروعات التنمية المستدامة دعم تحديد وتقسم العمل فى هذه الفرق وفقا للتخصصات المطلوبة، تصميم نظام المعلومات اللازم للقيام بالبحوث العلمية يسمح بتدفقها بدقة ووضوح وشفافية ويتضمن الإحصائيات المحدثة.
- تقويم مسار البحوث التربوية وتخطيط برامجها، بحيث تتمكن من التنسيق بين مواضيع البحوث العلمية بين الجامعة والجهات البحثية الأخرى من جهة

واحتياجات خطط التنمية من جهة أخرى. تقيم معايير "إدارة الابتكار" مدى استخدام المؤسسات للحلول المبتكرة والرائدة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- وضع إستراتيجية لمراكز البحوث المتخصصة بحيث يمكنها من مضاعفة الميزانية المخصصة لها عن طريق فتح مسارات تمويلية والاستفادة من تجارب مراكز البحوث فى الدول التى حققت معدلات تنمية مرتفعة.

ثانيا: تميز الإعداد المهنى:

يرتبط تحقق تميز الإعداد المهنى بعدة متطلبات أساسية أهمها: الأخذ بالطريقة العلمية فى التفكير، والعمل كفرق وجماعات للتحول فى المسيرة العلمية من الاهتمام بالحصول على النتائج التكنولوجية جاهزة؛ إلى الحصول على أصولها العلمية، وهنا يبرز الترابط بين التميز المهنى والتميز المعرفى من خلال نقل وتبادل المعرفة وتعاون العاملين فى التعليم وهيئة تدريسية وإداريين وهذا الترابط يؤدى إلى النمط التحولى للمعرفة تعكس المناخ الثقافى الملائم لتميز الإعداد المهنى، **ويمكن إبراز دور التميز للتعليم العالى فى تحقيق تميز الإعداد المهنى من خلال:**

- اختيار الأفراد ذوى القدرات المعرفية.
- توفير مناخ إيجابى يحابى اكتساب المعرفة وييسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية.
- حفز الأفراد على التعلم أى اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفى المختزن لدى الأفراد (رأس المال البشرى أو المعرفة الكامنة) والعمل على التنمية بالتدريب والتوجيه والحفز.

- السعى لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أى أصول معلنة ومملوكة للمنظمة).
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم التغيير والتطوير،...) التى تتم فى المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم فى هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة.
- تحويل رأس المال الفكرى إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار.
- استثمار الاختراعات والابتكارات فى دعم القدرات التنافسية للمنظمة.

ثالثا: التميز المجتمعى:

إن أى برنامج تعليمى للتنمية المستدامة يجب أن يضع فى الاعتبار الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية المحلية، ومن ثم فعلى كل جامعة أن تضع برنامجها بنفسها، فمن المستحيل وضع برنامج قومى موحد، يكون مناسبًا لجميع المجتمعات المحلية، ومن ثم فإن عملية المشاركة المجتمعية التى تقوم من خلالها الأطراف المهتمة بالتعليم العالى بفحص احتياجات ورغبات المجتمع وتحديد العناصر الأساسية للتعليم يمكن تعديلها وتطبيقها فى عدة أنساق من المجتمعات، والتعرف على آراء الآباء والعاملين لتشكيل تعليم سيكون أداة فعالة للتعليم من أجل الاستدامة.

- تنسيق عمليات جمع الإحصاءات الرسمية وتحديد مصادر البيانات وتقديم المساعدة إلى الجهات المسؤولة فيما يتعلق ببناء القدرات، ورصد مؤشرات أهداف التنمية المستدامة ورفع التقارير بشأنها.

- إدارة المشروعات المخصصة لأهداف التنمية المستدامة التى أسندها مجلس الوزراء.
- تحديد التحديات (الداخلية والخارجية).
- تنويع الشراكات (الشراكات المحلية والعالمية).
- التمكن من أدوات البحث التقنية المحلية والعالمية.
- تحديد مبادرات المشاريع المحلية العالمية (مصفوفة الأهداف، والأعمال، والأدوات).
- المحافظة على الإنجازات البحثية والحقوق العلمية (نشر التقارير البحثية بصورة دورية عالميا).

التميز المؤسسى:

هناك عدد من الإجراءات الضرورية لتحقيق التميز المؤسسى:

- **تأسيس الوعى بضرورة التعليم من أجل الاستدامة:** الخطوة الأساسية فى بداية انطلاق التعليم من أجل الاستدامة هو تنمية الوعى داخل مجتمع المتعلمين والمسؤولين بجوهرية إعادة توجيه التعليم نحو تحقيق الاستدامة، وإذا لم يكن هناك هذا الوعى لا يمكن النجاح فى تطبيق السياسات القومية والاستفادة من الإمكانات المحلية، ويرتبط زيادة الوعى بدعم المشاركة المجتمعية الفعالة، والتفاعل الإيجابى من الأكاديميين.
- **إشراك القيادة الجامعية لتطوير السياسات:** يجب أن يحظى القائمون على التعليم العالى من أجل الاستدامة بسلطة تنفيذية تقود تطوير السياسات، فالقادة على مستوى الوزارة ورؤساء الجامعات يجب أن تتاح لهم الفرصة لخلق السياسات التى ستجعل الإصلاح حقيقة واقعية. سيحتاج صناع القرار السياسى ورؤساء الجامعات والأساتذة

للقيام بتغييرات وتجارب علمية لإنجاز أهداف جديدة لتعليم العالى والاستدامة، وسلطة لتغيير الوضع الراهن، ويجب أن يشعر المعلمون الجامعيون أن الإدارة ستدعم جهودهم إذا قامت جماعات المصالح فى المجتمع بانتقاد مبادراتهم أو التشكيك فيها.

- **تحفيز الديناميكية والتفاعل فى مؤسسات التعليم العالى:** وهذا ما يفرض عليها تبنى أساليب جديدة للتفكير وإعادة النظر فى مناخها التعليمى والإنسانى، وأن تكون واعية بأهمية الربط بين القيمة التربوية التى تسعى لتحقيقها والتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التى يمكن أن تترتب على هذه القيمة، والتى تمثل بعدًا من أهم أبعاد التنمية المستدامة.
- **توفير المناخ الإبداعى:** عمل لجان متخصصة لحصر نتائج الدراسات العلمية التى تم إنجازها فى المجالات المعرفية المختلفة، وتحديد اتجاهات اختصاصها ومقترحات الإفادة منها، وذلك لدعم الابتكار والبنية التحتية والمشاريع الصناعية.
- **تبنى قيم التحسين المستمر:** عملية تقوم بها المؤسسة ككل بهدف تحسين العمل بصفة مستمرة مع الأخذ فى الاعتبار حاجات المستفيدين، وزادت أهميتها مع شدة التنافس العالمى وضرورة إيجاد منتجات محسنة تفى بالحاجات المتجددة، ومن أدوات تحقيقها الأساليب الإحصائية وتحديد الأولويات والثقافة الداعمة لها وإعادة الهيكلية.

فرضيات ومرتكزات التميز فى ضوء أهداف "رؤية مصر ٢٠٣٠":

فى ضوء التحليل السابق لأهداف ومجالات تميز مؤسسات التعليم العالى يمكن تحديد فرضيات ومرتكزات التميز:

- ضرورة مراعاة الأنماط المجتمعية المحلية ضمن إطار الأنسجة التاريخية والثقافية للدول النامية، عند الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية، والنماذج والأطر المستوردة عند وضع إستراتيجيات التنمية.

- تحفيز طاقات المجتمع للتطوير والتغيير، من خلال زيادة الموارد المخصصة للأبحاث العلمية، وتشجيع الباحثين على التميز البحثى للعمل ضمن ميادين حقيقية تخلق على المدى القصير والمتوسط والبعيد إمكانيات ابتكارية، مع تطوير برامج التدريب المستمر والتحويلى.
- العدالة فى توزيع الخدمات المختلفة، لمختلف الفئات العمرية ورفع كفاءة الخدمات الصحية وتوفيرها من أجل المحافظة على الموارد البشرية، وتفعيل طاقاتها من أجل التنمية المستدامة.
- التركيز على دور التربية فى المؤسسات النظامية وغير النظامية، وقدرتها على تغيير اتجاهات الناس، وجعل التعليم العالى نقطة مركزية فى خلق القدرات الفكرية التى تساعد على إنتاج المعرفة والاستفادة منها، وكذلك الدفع إلى ممارسات ما بعد التعليم من خلال التعليم المستمر والتى باتت ضرورية فى تحديث وتطوير المعرفة.
- بناء فهم مشترك والتزام سياسى رفيع المستوى لتعزيز أهداف التنمية المستدامة – التعليم ٢٠٣٠ ضمن الخطة والسياسة الوطنية للتعليم تحديد السياسات الوطنية القائمة إزاء أهداف التنمية المستدامة للوقوف على الثغرات، إن وجدت.
- بناء الوعى وزيادة القدرات بين الجهات المعنية، حيث يتم تنظيم ورشات عمل على نحو منتظم بناء على البيانات المطلوبة فى مؤشرات تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- الوقوف على ثغرات البيانات لضمان مراجعة وطنية منتظمة ومستمرة لهذه البيانات، وضمان وجود آليات تنسيق مناسبة بين جميع الجهات المعنية بالتعليم من خلال فريق العمل الوطنى من أجل تنفيذ أهداف التعليم ٢٠٣٠.

- رصد الأهداف من حيث التنفيذ والنتائج، إلى هياكل الرصد القائمة لإستراتيجية التعليم.
- وضع إطار تشريعى يشمل ويشرح أدوار ومسؤوليات كافة الجهات المعنية.

والجدول رقم (١) يوضح أهداف التعليم العالى ومجالات ومرتكزات التميز المقترحة لتحقيقها فى ضوء نتائج تحليل رؤية مصر ٢٠٣٠.

الأهداف	مجالات التميز للتعليم العالى	الفرضيات والمرتكزات
١. دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات. ٢. مواءمة الخطط البحثية مع أولويات الخطة الوطنية، وأهداف التنمية المستدامة، والسياسة العليا للعلوم والتكنولوجيا والابتكار وغيرها ٣. تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسايرة للمعايير العالمية. ٤. تمكين المتعلم	- **التميز العلمى البحثى:** - إيجاد سبل لحفز وتنمية الإبداع والتميز لدى الباحثين - التخطيط لتوظيف قدرات ومهارات هيئة التدريس - توفير شبكة تعليمية فائقة السرعة - تطوير التعلم الإلكترونى والتعليم عن بعد - تطوير نظم المعلومات فى التعليم بمراحله - توفير وتطوير البنية التحتية التكنولوجية	- تطوير برامج الدراسات العليا بما يتلاءم والاحتياجات الفعلية - وضع خطط البحث العلمى الخاصة بمراحل التعليم المختلفة ومشكلاته - تنفيذ المشروعات البحثية المتخصصة - تنفيذ برامج الجودة لزيادة فعالية الخدمة التعليمية - الإنفاق على البحوث العلمية لدعم

الأهداف	مجالات التميز للتعليم العالى	الفرضيات والمرتكزات
من متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين. ٥. التخطيط فى ضوء الاحتياجات التعليمية المستقبلية لمجتمع المعرفة وحاجات سوق العمل وزيادة الكفاءة الخارجية.	- توفير محتوى معرفى رقمى - توفير التخصصات المعرفية لتلبية الاحتياجات التعليمية المستقبلية لمجتمع المعرفة وحاجات سوق العمل وزيادة الكفاءة الخارجية.	الابتكارات بما يتناسب مع المعدل العام للممارسات العالمية المثلى. - العمل على زيادة الطاقة الإنتاجية البحثية والابتكارات، من خلال توظيف نتائجها.
١-تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع. ٢-إدراج أهداف التنمية المستدامة فى إستراتيجيات الأداء فى الجامعات على وجه الخصوص. ٣-تقديم الخبرة الفنية وتسهيل نقل المعرفة بين أصحاب	- **تميز الإعداد المهنى** - العمل على تطوير المهارات، والقدرات وإيجاد أفضل سبل التحفيز والمكافآت. - الارتقاء بأداء الموظفين وزيادة مؤهلاتهم وتطوير مهاراتهم. - الارتقاء بالمحتوى التعليمي، وأساليب التعليم والتعلم، وأنماط التقويم،	- تحسين الأداء التعليمى وتنمية جانب المسئولية لدى الطلبة - التخطيط لمناهج معاصرة، وتكنولوجيا موظفة بكفاءة، وأنشطة تربوية - توفير فرص للتنمية المهنية الداخلية والخارجية لكل الباحثين متميز

الأهداف	مجالات التميز للتعليم العالى	الفرضيات والمرتكزات
المصلحة المشاركة فى التخصصات المتعددة والمشتركة بين الكليات	مع الابتكار والتنوع فيها – الإفادة من الخبرات المتميزة فى تعزيز جودة البرامج الأكاديمية	– الهيئات المهنية فى تصميم المقررات وتقييمها تحقيقا لمعادلة التخصصات البيئية.
١–أن تصبح مؤسسات التعليم العالى شريكة أساسية فى عملية ابتكار الحلول المشتركة وتصميمها جنبا إلى جنب مع أصحاب المصلحة المحليات، ومؤسسات القطاع الخاص، والشباب، والمجتمع المدنى. ٢–ابتكار وتصميم وتنفيذ حلول مستدامة مع الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدنى والشباب ٣– إحـــداث المواءمـــة والتكامل بين إستراتيجيات تقنية المعلومات والتطبيقات	**التميز المجتمعى** – التوازن بين خريجي التخصصات النظرية والتخصصات العملية – توظيف الأعداد الكبيرة من الباحثين بما يتناسب مع المجالات البحثية الأكثر إلحاحا فى المجتمع. – إعطاء المزيد من الأولوية للتعليم الفنى والمهنى، بهدف زيادة نسبة الخريجين المتمتعين بالمهارات العلمية والعملية المتصلة باحتياجات سوق العمل.	– تشجع الاستثمارات الفعالة على المدى البعيد – التحول من ثقافة الانصياع إلى المشاركة والاختيار والثقة – تعزيز القدرة المؤسسية على التوجيه للمحاسبية والرقابة لضمان الجودة والاعتماد فى التعليم. – التحول من الجمود إلى المرونة فى أساليب وآليات التعاون

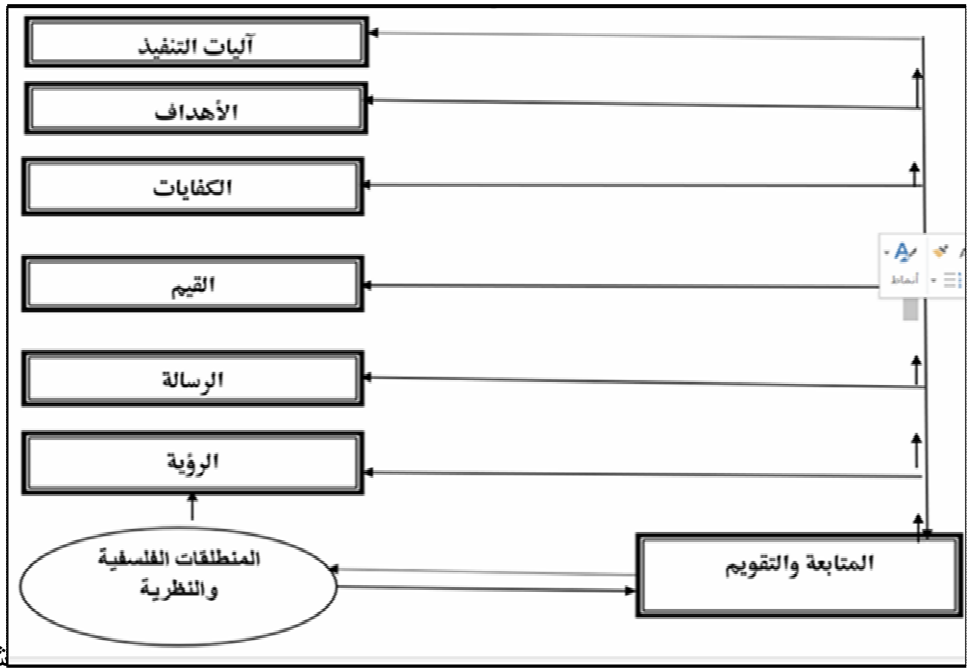
الأهداف	مجالات التميز للتعليم العالى	الفرضيات والمرتكزات
التعليمية والبحثية والاحتياجات الفعلية للمجتمع.	- إتاحة الفرص للطلاب لإجراء دراسات يمكنها أن تؤدى إلى التوظف. - تعزيز وإتاحة مجال التدريب عن بعد والتعليم الإلكترونى.	والتنسيق بين مؤسسات المجتمع وفق المنظور الإستراتيجى للدولة. - التحول من التجانس إلى التنوع فى تناول احتياجات ومشكلات العملية التربوية ذات الصلة فى المجتمع
١-رصد تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وتقييمه ورفع التقارير الدورية باستخدام المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة ٢-التوصل إلى الصيغ التكنولوجية والإليكترونية الأكثر فعالية فى عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمى وتداولها بين الطلاب والمعلمين.	**التميز المؤسسى:** - تعزيز المرونة والاستجابة مع المحافظة على المحاسبية المؤسساتية فى منظومة التعليم الجامعى. - توفير شبكة اتصال فائقة السرعة ومنخفضة التكلفة بين مؤسسات التعليم الجامعى مرتبطة بالشبكة العالمية	- تطوير أنظمة ولوائح التعليم العالي - تنمية المهارات القيادية والتكامل فى مهام مؤسسات التعليم العالى - تعزيز التواصل وتبادل الخبرات بين الجامعات - تطوير نظم تحليل البيانات ومؤشرات

الأهداف	مجالات التميز للتعليم العالى	الفرضيات والمرتكزات
٣-تطوير البنية التنظيمية للوزارة ومؤسسات التعليم العالى بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم. ٤-تبادل أفضل الممارسات المعنية بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة المشاركة فى فرق العمل والشبكات المحلية المعنية بأهداف التنمية المستدامة	- إنتاج ونشر محتوى معرفى رقمى فى كافة المجالات، متاح لمنسوبى التعليم العالى والمجتمع - الاستمرار فى دعم التعليم الجامعى وتنويع مصادر التمويل. - عمل صندوق وطنى كمصدر للمساهمة فى الإنفاق على التعليم - تمويل تطوير وتحديث البنى التحتية، وتوفير البيئة المحفزة للعملية التعليمية والبحث العلمى	الأداء - تطوير سبل العناية الصحية، وتوفير شبكة مواصلات آمنة - التميز فى القيادة والتعاون والشفافية فى منظومة التعليم الجامعى. - التحول من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان: أى التأكيد على الجودة الشاملة. - التحول من السلوك الاستجابى إلى السلوك الإيجابى: تنمية المبادرة والاستقلالية والمشاركة والمسؤولية

جدول رقم (١) يوضح أهداف التعليم العالى ومجالات ومرتكزات التميز المقترحة لتحقيقها فى ضوء نتائج تحليل رؤية مصر ٢٠٣٠

المبحث الثالث: ملامح الإستراتيجية المقترحة لتحقيق تميز مؤسسات التعليم العالي [1].

انطلقت الدراسة الحالية فى رؤيتها للوضع الراهن من تحليل أبعاد العلاقة بين تميز التعليم العالي، وأهداف التنمية المستدامة برؤية مصر ٢٠٣٠، والشكل الآتى يوضح الخطوات الأساسية للإستراتيجية المقترحة والعلاقة بينها



شكل رقم (٦) يوضح الخطوات الأساسية للإستراتيجية المقترحة والعلاقة بينها

[1] قامت الباحثة بعرض الصورة الأولية لمعالم الاستراتيجية المقترحة على مجموعة من أساتذة أصول التربية والإدارة التربوية لإبداء الرأى فيه وقابليته للتطبيق، وفى ضوء الآراء والملاحظات التى قدمت للباحثة أخذت الإستراتيجية شكلها النهائى، ومرفق بالدراسة ملحق بأسماء السادة الأساتذة المحكمين (ملحق رقم ١).

أولا: المنطلقات الفلسفية والنظرية

تتمثل المنطلقات الفلسفية والنظرية للإستراتيجية المقترحة فى عدد من الوثائق الرسمية العاكسة لفلسفة الدولة حول التميز والتنمية المستدامة:

- رؤية مصر ٢٠٣٠.
- الأدبيات التربوية حول التميز والتعليم العالى والتنمية المستدامة.
- نتائج الدراسة الحالية والتى كشفت علاقات التميز والتنمية والتعليم العالى ومتطلبات تتحقيقها.
- إستراتيجية وزارة التعليم العالى والبحث العلمى فى ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠.
- الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠.
- مشروعات التعليم العالى.
- إستراتيجية التعليم العالى (إتاحة – جودة – تنافسية – عالمية)

- إتاحة: توفير بنية تحتية متميزة من خلال جامعات جديدة تحقق: عدالة وتكافؤ – تعزيز التميز والتنافسية فى التعليم – مكانة متميزة على خريطة العالم – مراكز بحثية جديدة.
- جودة: تحسين جودة النظام التعليمى بما يتوافق مع النظم العالمية من خلال إنشاء هيئة اعتماد جودة برنامج التعليم الفنى والتقنى – تطوير برامج التربية والطب والهندسة.
- تنافسية: تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم من خلال إنشاء الجامعات التكنولوجية – الارتقاء بموقع الجامعات المصرية فى التصنيف الدولى للجامعات.

- عالمية: إنشاء فروع الجامعات الأجنبية- الجامعات الدولية – البرامج التعليمية والبحثية المشتركة مع جامعات عالمية.

ثانيا الرؤية: تعليم عالى متميز قادر على المنافسة عالمياً.

ثالثا: الرسالة: تهيئة مناخ تعليمى للتميز من خلال الابتكار وإنتاج المعرفة للمساهمة فى تحقيق التنمية المستدامة.

رابعا: القيم: (الشمولية، المشاركة والعمل الجماعى، التكامل، العدالة والمساواة، الابتكار والإبداع، الشفافية، الاستدامة، المسؤولية المجتمعة التفرد، التنافسية، التمايز).

خامسا: الكفايات الإستراتيجية:

- قدرات وكفايات الكوادر البشرية.
- البنية التحتية والتقنية والبيئة الداعمة للابتكار.
- تطور القدرة على الإنفاق والتمويل.
- التميز المؤسسى لإدارات التعليم.
- المسؤولية الاجتماعية والشراكة المجتمعية.

الأهداف الإستراتيجية:

الهدف الإستراتيجى الأول: تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار فى البحث العلمى بما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة وإنتاج معرفة جديدة تحقق ريادة دولية.

الهدف الإستراتيجى الثانى: نشر ثقافة الجودة والتميز فى الجامعات.

الهدف الإستراتيجى الثالث: إنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيا للمساهمة فى التنمية الاقتصادية والمجتمعية.

الهدف الإستراتيجى الرابع: دعم وتنمية الموارد البشرية وتطوير البنية التحتية.

الهدف الإستراتيجى الخامس: الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر البشرية للتميز.

الهدف الإستراتيجى السادس: بناء شراكات فاعلة تدعم التميز.

سادسا: آليات التنفيذ.

سابعا: مراحل وإجراءات المتابعة.

ثامنا: معايير التقويم.

والجدول التالى يوضح برامج تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المقترحة من حيث: الإجراءات ومؤشرات الأداء – آليات التنفيذ – مراحل وإجراءات المتابعة – معايير التقويم.

الهدف الإستراتيجى والبرنامج المقترح	الإجراءات	مؤشرات الأداء
الهدف الأول: تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار فى البحث العلمى برنامج: منظومة القوانين والتشريعات	– تشريعات لتسهيل مهمات البث العلمى – تشريعات لتسهيل مهمات خدمة المجتمع – تشريعات للتحفيز على التميز – تشريعات لتسهيل التطور المهنى	▪ نسبة تسكين الهيكل بالإدارات ▪ نسبة التكامل فى القيادة الإدارية من وجهة نظر المستفيدين
الهدف الأول: تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار فى البحث العلمى	–تفعيل دور المراجعة الداخلية فى –تطوير نظام آليات الرقابة والمحاسبية والشفافية بما يضمن التحسين المستمر فى الأداء.	▪ عدد الملاحظات والقضايا المفتوحة فى سجل الإدارة.

الهدف الإستراتيجى والبرنامج المقترح	الإجراءات	مؤشرات الأداء
برنامج: منظومة الجودة	-منظومة التعليم المستقلة، ومتابعتها، وتقديم تقارير دورية عن مستوى الإنجاز.	
الهدف الإستراتيجى الثانى: نشر ثقافة الجودة والتميز فى الجامعات. ترسيخ ثقافة التميز والاستدامة	وضع رؤية واضحة لإعادة توزيع المهام والمسؤوليات لإدارات التعليم، بما يتسق مع التوجه نحو الاستقلالية. إنشاء مركز استشارى فى جهاز الوزارة يقوم بتقديم خدمات استشارية (مالية وإدارية وقانونية). بناء دليل استرشادى يتضمن المهام والمسؤوليات والصلاحيات الفنية والتعليمية، والمسؤوليات تجاه المجتمع المحلى	▪نسبة استكمال أدلة إجراءات العمل ▪عدد الوثائق واللوائح التى تم تطويرها
الهدف الإستراتيجى الثانى: نشر ثقافة الجودة والتميز فى الجامعات. برنامج: مراكز الجودة	-إعلام مؤسسى متميز هدفه الوعى التام بالرسالة والرؤية والأهداف البعيدة والقريبة، وذلك من أجل الالتزام بتحقيق أقصى كفاءة. - بناء أطر تنظيمية للتأكد من رضا المستفيدين.	▪نسبة الإدارات الحاصلة على الاعتماد المؤسسى ▪عدد الاجراءات التحفيزية للموظفين

الهدف الإستراتيجى والبرنامج المقترح	الإجراءات	مؤشرات الأداء
والتميز	-تفعيل دراسات الجدوى لتجنب الهدر فى كثير من المشاريع الإصلاحية والتطويرية. -بناء القدرة المؤسسية التى تقود البحث والابتكار وجمع البيانات وتحليلها بهدف تطوير عملية التعليم وتحسين اتخاذ القرارات -إطلاق الجوائز التنافسية متعددة الفئات بين مؤسسات التعليم العالى. - نشر أفضل الممارسات العالمية فى مجال الاستقلالية فى المجتمع التعليمى.	▪ نسبة الميزانية المخصصة للبحث والتطوير والجودة ▪ متوسط رضا المستفيدين من المركز
الهدف الإستراتيجى الثالث: إنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيا للمساهمة فى التنمية الاقتصادية والمجتمعية	- تطوير بناء القدرات فى العلوم البينية والمتداخلة والمستقبلية مثل النانو تكنولوجي، والمعلوماتية الحيوية - تمكين تكنولوجيا المعلومات والاتصال - تعظيم دور التعليم العالى فى دعم	▪ نسبة مناقشة وإغلاق الميزانية للإدارات ▪ متوسط رضا وزارة المالية عن أداء ممثلى إدارات التعليم فى المناقشات

الهدف الإستراتيجى والبرنامج المقترح	الإجراءات	مؤشرات الأداء
تمكين التطبيقات التكنولوجية	الأنظمة الإعلامية فى تشكيل وضبط القيم الاجتماعية والأخلاقية للمجتمع - دعم منظومة التعليم والتعلم لإنتاج رأس مال بشرى قادر على الإبداع والابتكار والتميز - التركيز على قضايا الاستثمار والاقتصاديات الرقمية	المالية. ▪ نسبة الموارد المالية التى تم توفيرها من غير الميزانية
الهدف الإستراتيجى الرابع: دعم وتنمية الموارد البشرية وتطوير البنية التحتية. برنامج تطوير: البنى التحتية	-توفير الإمكانات المادية من الأجهزة والأدوات اللازمة. -توفير مستلزمات البنية التحية لأعمال الحاسب الآلى (من شبكات وبرمجيات وإنترنت....) - تعديل الأنظمة الإلكترونية بما يتوافق مع الاستقلالية، مثل توسيع صلاحيات مسؤولى التعليم العالى. -إنشاء نظام معلوماتى يربط مؤسسات التعليم العالى والجهات ذات العلاقة	▪ نسبة الجاهزية البيئة قبل بدء العام الدراسى بشهر ▪ نسبة التكامل بين الأنظمة الإلكترونية للخدمات من وجهة نظر المستفيد. ▪ متوسط رضا

الهدف الإستراتيجى والبرنامج المقترح	الإجراءات	مؤشرات الأداء
		منسوبى إدارات التعليم عن توافر وسائل الأمن والسلامة
الهدف الإستراتيجى الخامس: الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر البشرية للتميز برنامج: التدريب المتخصص	-توفير الكوادر البشرية المتخصصة فى التدريب على البرمجيات والتشغيل والتحليل والإعداد المتميز المستدام للمهندسين فى مجال الحاسب الآلي والذكاء الاصطناعى	▪ نسبة المؤهلين فى مجال التقنية من إجمالى موظفى إدارات التقنية ▪ عدد ساعات التدريب التخصصى للموظفين
الهدف الإستراتيجى الخامس: الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر البشرية للتميز برنامج: منظومة قادة	-بناء معايير لاختيار القيادات فى ضوء متطلبات التميز بطريقة علمية ومنهجية تعتمد على القدرات والمهارات والسمات الشخصية. وتوافر مهارات التأثير فى الأفراد والعلاقات الإيجابية وغيرها من	▪ نسبة القادة الخاضعين لمعايير القيادة. ▪ نسبة القادة المجتازين للتميز

الهدف الإستراتيجى والبرنامج المقترح	الإجراءات	مؤشرات الأداء
التغيير	المهارات التى تساعد على التحول نحو ثقافة التميز. -توفير نظام حوافز للقيادات المتميزة. -إتاحة الفرصة للقيادات لحضور المؤتمرات والندوات المحلية والدولية التى تعنى بالتميز، وتقديم البرامج المتخصصة فى ذلك.	النوعى فى معايير الاختيار ▪ عدد ساعات التدريب التخصصى للقيادات ▪ متوسط رضا القادة عن نظام الحوافز
الهدف الإستراتيجى الخامس: الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر البشرية للتميز القدرات البشرية الداعمة	- تأهيل الكوادر البشرية فى مجال المراجعة الداخلية ومعايير التميز والجودة. - بناء قدرات منسوبى إدارات التعليم فى مجال الأداء ومؤشراته وقياسه. - بناء قدرات فى مجال التخطيط والتحليل الاستشرافى للتوظيف وتخطيط القوى العاملة بحيث يتم تحديد الاحتياجات من الموارد.	▪ نسبة المقاعد الاستشارية إلى عدد الطلاب ▪ نسبة تمكن القيادات من المهارات المستهدفة إدارياً وماليا ً وفق مقياس الأداء القيادى.
الهدف الإستراتيجى	-اعتماد منظومة قياس الأداء بما	▪ نسبة الإدارات

الهدف الإستراتيجى والبرنامج المقترح	الإجراءات	مؤشرات الأداء
الخامس: الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر البشرية للتميز برنامج: قياس الأداء	تتضمنه من محاور ومعايير وحوافز. -بناء آلية التقييم الدورى ولوحة المتابعة المباشرة لتحقيق الأهداف. -تحفيز منسوبى التعليم العالى على المشاركة فى فعاليات قياس الأداء للتميز، من خلال تبني ثقافة التميز داخل مؤسسات التعليم العالى.	النشطة فى جميع مؤشراتها على المنصة ▪ متوسط الأداء لكل محور
الهدف الإستراتيجى السادس: بناء شراكات فاعلة تدعم التميز. الشراكة المجتمعية	-تمثيل أطراف من المجتمع المحلى فى الجامعات لدعم المجتمع المحلى بالبرامج والفعاليات بما يخدم الشراكة المجتمعية. -تمكين المجتمع المحلى من القيام بدور أكبر فى المساهمة بمقترحات عملية تطويرية فى الإعداد الجامعى لسوق العمل. -حضور ومشاركة الجامعات فى المناسبات المجتمعية.	▪ نسبة المستفيدين من برامج تنمية الشراكة المجتمعية ▪ معدل مشاريع الشراكات مع المجتمع
الهدف الإستراتيجى	-بناء شراكات وتعزيز التعاون مع	▪ معدل الشراكات التى

الهدف الإستراتيجى والبرنامج المقترح	الإجراءات	مؤشرات الأداء
السادس: بناء شراكات فاعلة تدعم التميز. برنامج: شركاء النجاح	الكليات ذات العلاقة للاستفادة منها فى إجراء البحوث والدراسات التطبيقية ذات العلاقة بالمشكلات الفعلية التى تؤثر سلبيًا على أداء الجامعات. -تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار والمشاركة فى تطوير التعليم الجامعى. -تعزيز التعاون مع المنظمات المحلية والإقليمية ذات العلاقة بهدف الاستفادة من تلك الشراكات فى تحسين مستوى تقديم الخدمات التعليمية والارتقاء المستمر بها. -تحسين عملية التواصل بين الجامعات وجميع الشركاء من خلال تفعيل آليات الاتصال وتبادل المعلومات. - عقد لقاءات مع المجتمع المحلى والمستفيدين للتعريف بنواح التميز.	عقدتها إدارات التعليم مع الشركاء ▪ متوسط رضا المستفيدين من برامج الشراكة ▪ نسبة الطلبة المشاركين فى أنشطة تطوعية لخدمة المجتمع

الهدف الإستراتيجى والبرنامج المقترح	الإجراءات	مؤشرات الأداء
آليات التنفيذ		
– وضع خطة متدرجة ومرحلية لتطبيق أهداف التميز على عدد من الجامعات التى يتم اختيارها، ومراجعة سلبيات التنفيذ. – نشر أفضل الممارسات العالمية فى مجال التميز فى التعليم العالى. – عقد ورش ولقاءات مع قيادات الجامعات للتعريف بمتطلبات التميز. – عقد لقاءات مع المجتمع والمستفيدين لإبراز نواح التميز. – قيام المراكز البحثية بالتنسيق مع الجامعات لعمل دراسات استشرافية تنبؤيه للمشاكل والسلبيات التى قد تنشأ من التهاون بثقافة التميز وتطبيق متطلباته. – تشكيل لجان متخصصة لمراقبة ومتابعة تطبيق إستراتيجية التميز فى مؤسسات التعليم العالى. – تأسيس لجنة مركزية بالوزارة تضم خبراء من التعليم العالى للمتابعة، وتقديم تقارير دورية عن مستوى الإنجاز. – إعداد الخطة التنفيذية والميزانية بناء على الخطة الإستراتيجية. – تكوين لجنة فرعية لرصد تطبيق الإستراتيجية المقترحة، وعقد لقاءات شهرية للتعرف على ما تم إنجازه ورفع تقارير شهرية للجنة الوزارية. – إعادة تطوير الإستراتيجية المقترحة وصياغتها بناءً على ما يستجد من نتائج التقييم أو أى مستجدات أخرى. – تحديد الميزانية الخاصة بكل برنامج واعتمادها. تنظيم ندوات وورش عمل لمناقشة نتائج الدراسة والتوصيات ومناقشة المشكلات ووضع الحلول العملية لها.		

الهدف الإستراتيجى والبرنامج المقترح	الإجراءات	مؤشرات الأداء
المتابعة (مراحل المتابعة وإجراءاتها)		
المرحلة السابقة لعملية التنفيذ:	يتم التأكد من استعداد إدارات التعليم لتطبيق الإستراتيجية المقترحة لاستقلالية هذه الإدارات، ورصد معوقات التنفيذ ووضع خطط تلافيها	
المرحلة المزامنة لمرحلة التنفيذ:	يتم متابعة تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وضبط العمليات الخاصة بذلك، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر	
المرحلة اللاحقة لانتهاء مرحلة التنفيذ:	التأكد من تحقق الأهداف الإستراتيجية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.	
معايير التقويم		
الواقعية:	بمعنى أن تتوفر فى الخطة القابلية للتنفيذ، لتحقيق أهدافها فى ضوء الإمكانات والموارد المتاحة وحسب أولويات الواقع.	
الشمولية:	وتعنى أن تحيط الإستراتيجية بكافة المتغيرات التربوية وتوظفها لتنمية العمليات.	

الهدف الإستراتيجى والبرنامج المقترح	الإجراءات	مؤشرات الأداء
التنسيق:	لضمان عدم تعارض أهداف الخطة وسياساتها من النواحى التنظيمية والتشريعية.	
الاستمرارية:	كونها مستمرة ومرتبطة وجاهزة للتنفيذ حال الانتهاء منها، وتحقق القابلية لتطويرها فى ضوء المستجدات.	
المرونة:	القابلية للتعديل والتطوير، وألا تكون هذه المرونة غير مقيدة بحيث تنعكس بخلل على الخطة ومكوناتها.	
الإلزام:	أن تكون ملزمة بشكل عام للجهات ذات العلاقة، ويتم ذلك من خلال أنظمة إلزامية	
التكامل:	الترابط بين جميع الأطراف المشاركة والمستفيدة، وتحقق أكبر قدر من الإسهام فى التحضير والتحفيز	
الكفاءة والفاعلية:	تحقيق الأهداف بأفضل توظيف للموارد والجهود والإمكانات	

جدول رقم (٢) يوضح معالم إستراتيجية مقترحة لتميز التعليم العالى

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ (٢٠١٦)، محور التدريب والتعليم http://sdsegypt2030.com

٢. أمين، زهير (١٩٨٠)، آفاق التنمية العربية فى الثمانينات، مجلة المستقبل العربى ، س ٣ ، عدد ٢٢، ١٩٨٠ ، ص ٦٩.

٣. الأنصارى، عيسى بن حسن (٢٠١٥)، التعليم العالى الخاص من منظور عالمى: تجربة إنشاء جامعة الأمير محمد بن فهد الأهلية بالمنطقة الشرقية – السعودية. ص١. متاح على الموقع الإلكترونى:

٤. بيليس، جون وسميث، ستيف(٢٠٠٤) ، عولمة السياسة العالمية، ترجمة ونشر مركز الخليج للأحداث ٢٠٠٤ ص ٢٦٦-٢٦٧

٥. البيومى، أيمن محمد (٢٠١١) ، إستراتيجيات تطوير التعليم العالى فى بعض الجامعات الإفريقية لتحقيق التنمية المستدامة ومتطلبات تطبيقها فى جامعة الإسكندرية، المؤتمر العلمى التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية فى دول قارة أفريقيا) – مصر، يوليو ٢٠١١، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص – ص ٤٤١-٤٤٢.

٦. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣)، "إدارة الإبداع والتميز التنافسى"، القاهرة، الدار الهندسية، (٢٠١٣).

٧. **الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء** متاح على الموقع الإلكترونى: https://www.capmas.gov.eg/

٨. حافظ، زياد (٢٠١٦)، الخطاب القومى و التجدد الحضارى، مجلة النهضة ، عدد ١١، شتاء ــ ربيع ٢٠١٦، ص ١٢٠.

٩. حسين، على عبد ربه (٢٠١١)، "تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة فى إدارة المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، مج ٢١، ع٣، (٢٠١١)، ص ص ١٢٣-١٩٠.

١٠.درويش، زين العابدين، "الإبداع فى العمل المؤسسى: المعوقات واليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوى التاسع نحو منظومة للتميز الإدارى العربى، منتجع كتراكت، الهرم/ جمهورية مصر العربية، ٩-١١ ابريل ٢٠٠٨.

١١.زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٣)، التعليم العربى وثقافة الاستدامة، كراسات مستقبلية، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.

١٢.- سلمان، رشيد سلمان(١٩٩٣)، أزمة البحث العلمى فى الوطن العربى، مجلة شؤون عربية، عدد ٧٥، ١٩٩٣، ص ١٣.

١٣.صورايا، رمضانى (٢٠١٦)، الحركات الاجتماعية "مقاربة سوسيولوجية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (٢٤)، الصفحات ٣٤١-٣٥٣.

١٤.طاهر، جميل (١٩٩٣)، مفهوم وأبعاد التنمية الاقتصادية فى الأقطار العربية، مجلة شؤون عربية، عدد ٧٥، ١٩٩٣، ص ٣٩.

١٥.عبد الحميد، عبد المطلب (٢٠٠٣) "النظام الاقتصادى العالمى الجديد وآفاقه المستقبلية بعد أحداث ١١ سبتمبر" مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى ٢٠٠٣، ص ٥٠.

١٦.عساف، عبد المعطى محمد (١٩٩١)، أزمة الأمن التنموى العربى، مجلة شؤون عربية، ع ٦١، أبريل ١٩٩١، ص ٣١.

١٧.غنيم، عثمان محمد، أبو زنط، ماجدة (٢٠٠٧)، التنمية المستديمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٧، ص ٧٠-٧٤.

١٨.قاسم، جميل (١٩٩٩)، العرب والتنمية الشرق – أوسطية، مجلة الشاهد، بيروت س ١٤، عدد ١٧١، ١٩٩٩، ص ٣٤.

١٩.قرم، جورج (١٩٩٠)، مأزق التنمية العربية، مجلة شؤون عربية، ع ٦١، مارس ١٩٩٠، ص ١٦٩.

٢٠.ليله، على (٢٠٠٦) التحولات الاجتماعية والتعليم العالى فى مصر، طبيعة العلاقة المتبادلة، فى: المؤتمر السنوى الثامن عشر للبحوث السياسية "التعليم العالى فى مصر، خريطة الواقع واستشراف المستقبل"، المجلد الثانى، القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية.

٢١.ليله، على (٢٠٠٦) التحولات الاجتماعية والتعليم العالى فى مصر، طبيعة العلاقة المتبادلة، فى: المؤتمر السنوى الثامن عشر للبحوث السياسية "التعليم العالى فى مصر، خريطة الواقع واستشراف المستقبل"، المجلد الثانى، القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية.

٢٢.محمود، حسين بشير (٢٠٠٥) "دور كليات التربية فى إصلاح التعليم فى مصر: الواقع – التحديات – الطموح"، المؤتمر العلمى السابع عشر.

٢٣.مركز دراسات الوحدة العربية (٢٠١٦)، المشروع النهضوى العربى ونداء المستقبل، مجلة النهضة، عدد ١١، شتاء – ربيع ٢٠١٦، ص ١٨٩.

٢٤.معهد اليونسكو للإحصاء (٣٠١٣): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى التعليم فى خمس دول عربية: تحليل مقارن لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجاهزية الإلكترونية فى المدارس فى مصر والأردن وعمان وفلسطين وقطر، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، ٢٠١٣

/http://www.uis.unesco.org

٢٥.مكروم، عبد الودود (٢٠٠٣)، "العلاقة بين كليات التربية ومديريات التربية والتعليم–دراسة مستقبلية"، قراءات فى التربية" بحوث ودراسات، القاهرة، الشافعى للطباعة النشر.

٢٦.ملاتشيلا، مونتفورت (٢٠١٥)، السعى إلى الجودة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولى، عدد يونيو ٢٠١٥، ص ١٤

٢٧.**منتدى البحوث الاقتصاديه ERF** (٢٠١٨)، متاح على الموقع الإلكترونى: /http://erf.org.eg/publications

٢٨.المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (٢٠١٣)، متاح على الموقع الإلكترونى /http://www.businessboxuae.com

٢٩.ياسر، صالح (٢٠١٥)، الحركات الاجتماعية: الجوهر – المفهوم – والسياقات المفسرة، الثقافة الجديدة (٣٧١).

٣٠.يملولى، رشيد (٢٠١٨) ، ملامح التنمية غير التنموية، ٢٠١٨، متاح على الموقع الإلكترونى: /www.anfasse.org

٣١.عبد الرحيم، إكرام (٢٠٠٢)، التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادى العربى، مكتبة مدبولى، القاهرة، ٢٠٠٢، صفحة ١٣٠.

٣٢.اليونسكو (المركز الدولى للتعليم التقنى والمهنى): التعليم من أجل عالم العمل (النشرة ٢٣ لليونسكو – يونيفوك)، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠١٣.

/http://www.unevoc.unesco.org

٣٣.اليونسكو (٢٠١٤)، إعلان آيشى – ناغويا بشأن التعليم من أجل التنمية المستدامة المؤتمر العالمى للتعليم من أجل التنمية المستدامة – ٢٠١٤ آيشى – ناغويا (اليابان)، ١٠–١٢ تشرين الثانى/ نوفمبر اجتماعات الجهات المعنية، أوكاياما (اليابان)، ٤–٨ تشرين الثانى/ نوفمبر.

٣٤.اليونسكو: التقرير العلمى لرصد التعليم للجميع (الإنجازات والتحديات)، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، ٢٠١٥.

/http://unesdoc.unesco.org

٣٥.اليونسكو: التقرير العلمى لرصد التعليم للجميع (الإنجازات والتحديات): مرجع سابق.

ثانيا: المراجع الأجنبية

36. Anninos, Loukas N., "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal of management History Vol. 13 No. 4 2007, pp 307:321.

37. Boström, M& Otheres.(2018); Conditions for Transformative Learning for Sustainable Development: A Theoretical Review and Approach, Published: 28 November 2018 https://www.mdpi.com/journal/sustainability ,

38. Clugston,R.M.and Carldr, W.(2000) Critical Dimensions of Sustainability in Higher Education .In W.Leal Fiho(Ed).Sustain ability and university life (2nd Ed.) (pp31-46). Frankfurt: Peterlang.p:34

39. Columbia University Press - Becker, Gray S. (1975). Human capital. Chicago: University of Chicago press

40. Crespo, p. (2001) Sen's Human Capabilities Approach and Higher Education in Mexico : the case of the Technological University of Tula. 'Paper presented at the Conference on Justice and Poverty: Examining Sen's Human Capabilities Approach, St. Edmund's College, University of Cambridge . p:3.

41. Dahlgaard,Su Mi, Dahlgaard, Jens J., " In Search of Excellence – past, present, and future", Journal of management history, year 2007, vol.13 issue 4 p 371 – 393.

42. Dess, G. G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B(2008). "Strategic Management creating competitive advantages" four edition. McGraw Hill (2008).

43. Education.http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm

44. Fazey, I.; Schäpke, N.(2018); Caniglia, G.; Patterson, J.; Hultman, J.; Mierlo, B.; Säwe, F.; Wiek, A.; Wittmayer, J.; Aldunce, P.; et al. Ten essentials for action-oriented and second order energy transitions, transformations and climate change research. Energy Res. Soc. Sci. 2018, 40, 54–70

45. Howell,Baum(2006),. Challenges in institutionalizing University community partnerships, Conference on Leadership and sustainability for community/University Partnerships U.S.A Department to housing and Urban Development of face of University Partnerships, Baltimore, Maryland , March 2006.

46. Hysing, E.; Olsson, J.(2018); Green Inside Activism for Sustainable Development. Political Agency and Institutional Change; Palgrave Macmillan: London, UK, 2018.

47. Kegan, R.(2009) What "form" transforms? A constructive-developmental approach to transformative learning. In Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists in Their Own Words; Illeris, K., Ed.; Routledge: London, UK, 2009; pp. 35–52.

48. Lowndes, V.(2013); Roberts, M. Why Institutions Matter: The New Institutionalism in Political Science; Palgrave Macmilla: Basingstoke, UK, 2013. 79.

49. O'Sullivan, E.; Morrell, A.; O'Connor, M. (2002)Expanding the Boundaries of Transformative Learning: Essays on Theory and Praxis; Palgrave: New York, NY, USA, 2002.

50. Peters, B.G. Institutional Theory in Political Science: The "New Institutionalism"; Pinter: London, UK, 2011.

51. Pierson, P.(2004); Politics in time. History, Institutions and Social Analysis; Princeton University Press: Princeton, NJ, USA, 2004.

52. Pigozzi, Joy Mary (2007),"Quality in Education Defines ESD".Joumal of Education for Sustainable Developmental. 1, No.l : 27-35

53. Schultz, Theodore W. (1963) . the economic value of education . New York:

54. Steel.Paul J, "The Evolution of excellence", President total quality inc.,USA, 2008.

55. Tom Peters , Nancy Austin(1985) A.; Passion for Excellence: The Leadership Difference New York: Random House

56. UNESCO, (1998) World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action and Framework for Priority Action for Change and Development in Higher

57. UNESCO,." Education counts: Bench marking progress in 19 WEI countries", world education indicators, Montreal.2007.

58. Wals, A.E.J. Learning in a Changing World and Changing in a Learning World: Reflexively fumbling towards sustainability. South. Afr. J. Environ. Educ. 2007, 22, 35–45. 63.

59. Wals, A.E.J. Mirroring, gestaltswitshing and transformative social learning: Stepping stones for developing sustainability competence. Int. J. Sustain. High. Educ. 2010, 29, 380–390. [CrossRef]

60. Wright,T(2002). Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education. International Journal of sustainability in higher education, 3(2),203-220. P214-218.

61. Wright,T(2004). "The evolution of sustainability declaration in higher Education" In P.B.Corcoran and A.E.J.Wals (Eds), higher education and the challenges of Sunstainability .Dordecht :kluwer Academic Publishers .p. 13-17.