

تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية

إعداد

إيناس نادي محمود عبد الحميد

د/عبير أحمد محمد

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

د/سميحة علي مخلوف

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث

هدف البحث إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، وذلك من خلال تعرف الأسس النظرية للتميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي وبعض خبرات الجامعات العالمية في مجال التميز المؤسسي، وعرض مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي. الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، خبرات الجامعات العالمية، جامعة الفيوم.

Achieving institutional excellence at Fayoum University in light of the experiences of some international universities

Summary

The research sought to develop a set of proposed mechanisms to achieve institutional excellence at Fayoum University in the light of the experiences of some international universities, by identifying the theoretical foundations of institutional excellence in university education institutions and some international universities' experiences in the field of institutional excellence, and presenting a set of proposed mechanisms to achieve institutional excellence at the University Fayoum in light of the experiences of some international universities, and the research relied on the case study method as one of the types of descriptive approach.

مقدمة:

يعد الاهتمام بتطوير التعليم الجامعي وتحديثه من أبرز القضايا التي تنال الاهتمام من جميع دول العالم في الوقت الحاضر؛ نظرا لما يمثله التعليم من أهمية في تنمية المجتمعات وتحقيق تقدمها، خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم، وتتسارع وتيرتها مع تسارع المتغيرات العالمية، فأهمية التعليم لم تعد محل جدل، فقد أثبتت التجارب العالمية أن بداية التقدم الحقيقية هي التعليم، فالدول التي تقدمت وضعت التعليم في مقدمة أولوياتها. ويأتي التميز المؤسسي في مقدمة الأساليب والمداخل التي تمثل أهم ضرورات التطور للمؤسسات الجامعية، فقد أصبح درب من العمل أو الجهد العلمي المنظم الذاتي يقضى إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنظيمي المستمر، حيث أن التميز المؤسسي في جوهره القدرة على الاختيار الأفضل من أجل تحقيق التحسين المستمر للجامعة، ويتطلب هذا أن تتطبع المؤسسات الجامعية بكافة مكوناتها على ثقافة تشجيع التنافس، وتلبي توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين بل وزيادة مستوى رضاهم (أمل فتحي عقل، ٢٠١٧، ١١). فالتميز المؤسسي يساعد المؤسسات الجامعية على تمكنها من النجاح والبقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية سريعة التغير، وأيضاً سعيها المستمر نحو تحسين مخرجاتها الجامعية وتطوير مهارات خريجها ومستواهم العلمي، وإعدادهم لمواكبة متطلبات سوق العمل، وذلك من خلال دمج المعارف والخبرات والنماذج في بوتقة الأداء الجامعي (Klumpp, 18, 2012)، مما دعى ذلك الى ظهور مؤسسات رائدة على الساحة العالمية أخذت في عاتقها مهمة تحفيز التميز المؤسسي، ولذلك فإن التوجه نحو التميز المؤسسي بجامعة الفيوم في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية أصبح ضرورة ملحة لإجراء التحسينات التي تمكنها من اللحاق بالجامعات المتميزة العالمية.

مشكلة البحث:

بالرغم من أهمية التميز المؤسسي فإن الجامعات المصرية لا تزال بعيدة عن أساليب تحقيقه، حيث لا توفر معظم الجامعات البيئة والمستلزمات المطلوبة ولو بعدها الأدنى لإدارة التميز، وتفتقر إلى البيئة السليمة والمناخ الجيد للاهتمام بالتميز، بالإضافة إلى الضعف في

أداء القيادات الأكاديمية وضعف إيمانها بأهمية التميز والتجديد، وغياب الثقافة التنظيمية المشجعة على الأفكار المتميزة، وسيادة النمط التقليدي في الاتصالات ونظم المعلومات (السيد السيد البحيري، ٢٠١٢، ٢٤).

حيث تواجه الجامعات المصرية - ومنها جامعة الفيوم- العديد من المشكلات والتحديات التي تعوقها عن التميز في الأداء والقدرة على المنافسة المحلية والعالمية وهذه المشكلات تتمثل في: ضعف القدرة علي تلبية الاحتياجات الراهنة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وغياب البنية الأساسية والأجهزة والمواد التعليمية، وضعف الاعتمادات والموارد المالية، وارتفاع أعداد الطلاب، في مقابل قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يؤدي إلى تأخر بعض الجامعات في الحصول على الاعتماد وخروجها من التصنيف العالمي للجامعات (عزة أحمد الحسيني، ٢٠١٢، ٣٥١)، كما تفتقد العديد من الجامعات المصرية مقوماتها الداعمة للعملية التعليمية والبحثية مما يجعلها غير قادرة على أداء رسالتها الحقيقية في تقديم تعليم متميز يرتقي بالطلاب إلى مستوى المنافسة العالمية (المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، ٢٠١٣، ٨٠)، مما أدى إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على الوصول إلى مستوى عال من الجودة والتميز.

وباستقراء بعض الدراسات السابقة عن جامعة الفيوم يتضح وجود العديد من نواحي القصور في أبعاد التميز ومنها القصور في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتوظيف الأمثل للارتقاء بالأداء ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة والمجتمع بما يعيق حل مشكلات تلك المؤسسات وتطوير مواردها البشرية، وكذلك ضعف الخبرات التي تتعلق بمهارات الإدارة الإلكترونية نظراً لأن العملية الإدارية بالجامعة تعتمد على المستندات الورقية، وكذلك ضعف الحافز لدى الإداريين في تنمية مهارات الإدارة الإلكترونية، ضعف البنية التحتية لشبكة الاتصالات بالجامعة، وضعف عملية التواصل الإلكتروني بين الأقسام الإدارية المختلفة بالجامعة، وعدم توافر الموارد المالية الملائمة نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية (رشا عويس حسين، ٢٠١٥، ٣٤٣-٣٤٤) (عماد الدين رشدي، ٢٠١٨، ١٦١-١٦٢).

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للتميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي؟
- ٢- ما خبرات بعض الجامعات العالمية في مجال التميز المؤسسي؟
- ٣- ما جهود جامعة الفيوم في تحقيق التميز المؤسسي؟
- ٤- ما الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية؟

أهمية البحث:

استمد البحث الحالي أهميته من الاعتبارات التالية:

- ١- الكشف عن طبيعة التميز المؤسسي وتحديد أهم معاييرها وفق النماذج المختلفة المعترف بها عالمياً، وكيفية تطبيق هذه المعايير في المؤسسات التعليمية الجامعي.
- ٢- إلقاء الضوء على خبرات بعض الجامعات العالمية في تميزها كمؤسسات تعليمية وكيفية الاستفادة منها في وضع آليات مقترحة للتميز المؤسسي بجامعة الفيوم.
- ٣- الوقوف على أوجه الضعف والقوة والعقبات التي تعترض تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم.
- ٤- قد يسهم البحث في فتح المجال لمزيد من الدراسات في مجال التميز المؤسسي.

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

- ١- تحديد الأسس النظرية للتميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي.
- ٢- تعرف خبرات بعض الجامعات العالمية في مجال التميز المؤسسي.
- ٣- رصد جهود جامعة الفيوم في مجال تحقيق التميز المؤسسي.
- ٤- وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث الحالي فإنه سوف يعتمد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره ورصد الواقع وكذلك ذلك تعرف على جهود تحقيق التميز

المؤسسي بجامعة الفيوم، وكذلك رصد واقع خبرات بعض الجامعات العالمية في مجال تحقيق التميز المؤسسي، للاستفادة منها في وضع آليات مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم.

حدود البحث:

١- الحدود الموضوعية: إقتصرت البحث الحالي في إطاره النظري على دراسة الأسس النظرية للتميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي وكذلك خبرات بعض الجامعات العالمية (جامعة جلاسكو في المملكة المتحدة، وجامعة ولاية ستافروبول التكنولوجية في روسيا، وجامعة ساكرا في تركيا) في مجال التميز المؤسسي، وجهود جامعة الفيوم في تحقيق التميز المؤسسي.

٢- الحدود المكانية: تم إجراء البحث على جامعة الفيوم لدراسة واقع تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم، كما يتناول البحث ثلاث خبرات عالمية للتميز وهي (جامعة جلاسكو في المملكة المتحدة، وجامعة ولاية ستافروبول التكنولوجية في روسيا، وجامعة ساكرا في تركيا).

مصطلحات البحث:

التميز المؤسسي:

يُعرف بأنه: المدخل الذي تستطيع مؤسسات التعليم العالي من خلاله تحقيق التفوق الأكاديمي المستدام، وذلك سعياً للتقييم الذاتي وتحقيق طموحات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بما يتجاوز توقعاتهم العادية (Tasopoulou, K & Tsiotras, G, 2017, 618).

ويُعرف كذلك بأنه : مجموع الممارسات التي تستهدف الارتقاء بالجامعات كي تنقلها من حالة الركود والنمطية والروتين الإداري إلى آفاق جديدة من الإبداع والتميز (علي صالح جواهر، ٢٠١٨، ٤٧).

ويُعرف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: مجموعة من المقومات التي ينبغي توافرها في المؤسسة الجامعية بقصد زيادة فعاليتها ورفع مستوى الأداء بها إلى أعلى معدلات ممكنة عن طريق استثمار قدراتها ومواردها البشرية، المالية، المادية، التكنولوجية بما يؤدي إلى تفردها وتفوقها في تنفيذ وظائفها الجامعية، وينتج عنه مخرجات وإنجازات تتفوق على ما

تحققه المؤسسات الجامعية المناظرة محلياً وعالمياً، ويرضى عنه المستفيدين (داخل الجامعة وخارجها).

ويقصد بالجامعات العالمية في هذا البحث بأنها "الجامعات التي حصلت على جوائز التميز العالمية واستخدامها بهدف تميز أدائها المؤسسي، حيث تناول البحث كلا من جامعة ستافربول الروسية، وجامعة جلاسكو في المملكة المتحدة، وجامعة ساكرا في تركيا) التي حصلت على جائزة التميز الأوروبية للتميز المؤسسي.

الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث:

١- دراسة (Ballard, P. J, 2013):هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات الأداء الأساسية التي تتبناها الكليات والجامعات لتقييم وقياس تميز الأداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن نتائج استطلاعات رأي الطلاب عن مشاركتهم في جوانب العمل الإداري من أكثر المؤشرات شيوعاً والذي يستخدم بواسطة ٩٤ % من المؤسسات الجامعية، يليها مؤشرات الاحتفاظ بالعاملين والمستخدم بواسطة ٩١ % من المؤسسات الجامعية، ثم مؤشرات تحقيق رضا العاملين بنسبة ٨٥ %.

٢- دراسة (Terouhid, S.A.,2016):هدفت الدراسة إلى تحقيق التفوق التنظيمي اعتماداً على استدامة التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق التميز وتعزيز التفوق يتوقف على قدرة القادة والبشر ومستوى معارفهم والاهتمام بالتدريب والعلاقات فيما بينهم في ظل توجه استراتيجي ضابط للأداء، وتبين أن بناء القدرات يساهم في تحسين القدرات التنظيمية ويدعم التميز المؤسسي، حيث تبين على أنه يمكن للمنظمات تحقيق التميز وتعزيزه من خلال أفراد لديهم ولاء للمنظمة ويرغبون في الاستمرار في العمل بها ويسعون لتحقيق قيمة باعتبارهم رأس مال معرفي يهتم بتحقيق التفوق التنظيمي.

٣- دراسة (الأشقر، هنداوى، ٢٠١٧):هدفت الدراسة الى تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الازهر فى ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لادارة الجودة واعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلات الشخصية، واستخدم المنهج الوصفي فى

الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة الى : ضرورة توفير آلية لرصد تطورات ونتائج اداء الكليات وتأسيس جائزة للكليات المتميزة، وتأسيس وحدة إعلامية بكل كلية تتبنى أسلوب القياس المقارن بأفضل الممارسات بالجامعات المناظرة لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية بما يتوافق مع إمكانات كليات جامعة الأزهر .

٤- دراسة (نجلاء حسن جمعة، ٢٠١٨):هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود دور هام لإعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية، أن أساليب تمكين قادة المستقبل بالجامعة يجب أن تأخذ أشكالاً متعددة من الحوافز المادية والمعنوية، أن نظام تقييم الأداء بالجامعة غير فعال بشكل كافي حيث لا تتيح الإدارة مشاركة جميع الاطراف المعنية في عملية تقييم الأداء، أن إدارة الجامعة لا تقوم بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء (الطلاب) المتنوعة كما لا تسعى إلى تطوير التكنولوجيا.

٥- دراسة (عبدالجواد السيد بكر، ٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح التميز المؤسسي في جامعات بعض الدول الأجنبية والمعوقات التي تحول دون التميز المؤسسي بالجامعات الخاصة المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من المعوقات متعلقة بتطبيق معايير التميز منها: القصور في أداء القيادات الجامعية، وضعف المخصصات المالية الداعمة لبروتوكولات الشراكة والتعاون المحلي والدولي، وقصور في تطوير البرامج الدراسية التي تساعد في إعداد خريج لديه القدرة على تحمل المسؤولية، وتدني مستوى جودة أداء الخدمة الجامعية المقدمة للطلاب، والقصور في استحداث وظائف وربط الجامعات بالبيئة والمجتمع.

٦- دراسة (حسام إبراهيم الدسوقي مراد، ٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات لتأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي أهمها: تفعيل القيادات الإدارية استخدام وتوظيف تقنيات الاتصالات الحديثة في كافة مستويات

التنظيم، وجود خطة استراتيجية لرفع مستوى الأداء الإداري بالمؤسسة، استقطاب وتعيين العاملين المميزين بالمؤسسة، الاهتمام بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا بالمؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة: يتضح من الدراسات السابقة أنها تتشابه مع البحث الحالي حيث استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي كما أن هناك اهتمام واسع النطاق محلياً وإقليمياً وعالمياً بالتميز في التعليم الجامعي وتطبيق نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ولكنها تختلف عن البحث الحالي في عينة الدراسة والتوقيت الزمني وفي الهدف الرئيسي للبحث، وبالتالي استفاد البحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار العام والإطار النظري، واختيار المنهج الملائم، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمساعدة في تحليل وتفسير نتائج البحث الحالي.

خطوات السير في البحث:

سوف يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: عرض الإطار النظري للتميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي.

الخطوة الثانية: خبرات بعض الجامعات العالمية في مجال التميز المؤسسي.

الخطوة الثالثة: جهود جامعة الفيوم في مجال تحقيق التميز المؤسسي.

الخطوة الرابعة: آليات مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية.

الخطوة الأولى: الأسس النظرية للتميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي:

لقد أصبح تحقيق الجودة والتميز المؤسسي غاية كل مؤسسة تسعى للدخول في المنافسة العالمية في ظل سيادة ما يعرف باقتصاد المعرفة، وبالأحرى الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث لم يعد مجتمع القرن الحادي والعشرين يقبل الأداء النمطي الذي تحدده الوظيفة التقليدية، أو ما تقدمه المؤسسات التي تدار بهيكل تنظيمي هرمي، فالتميز المؤسسي يعتمد بالدرجة الأولى على المرونة التنظيمية والتنوع، و البعد عن الروتين الوظيفي، وتشجيع الإبداع التنظيمي، والتجديد الذاتي والتعبير في أساليب العمل الإداري

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي:

يُعرف التميز المؤسسي بأنه " تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتقدمة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية(الهاللي الشربيني، ٢٠١٣، ٤٥).

ويُعرف كذلك بأنه مجموع الممارسات التي تستهدف الارتقاء بالمؤسسات كي تتغلبها من حالة الركود والنمطية والروتين الإداري إلى آفاق جديدة من الإبداع والتميز(علي صالح جوهر، ٢٠١٨، ٤٧).

ويقصد بالتميز المؤسسي "أعلى مستويات الأداء التي تشهدها الجامعة في جميع المكونات التنظيمية بدءاً من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ومروراً بعملياتها وصولاً إلى النتائج أو المخرجات المتوقعة في أدنى مستوى تنظيمي" (DeJong, D. J, 2019, 1032).

ومما سبق يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه المدخل الذي تستطيع الجامعات من خلاله تحقيق الأداء المتميز (الأكاديمي، البحثي، التعليمي، الخدمي) عن طريق استثمار قدراتها ومواردها (البشرية، المالية، المادية، التكنولوجية)، واهتمامها الدقيق بمصالح المستفيدين منها والاستجابة لها بطريقة أصيلة دون المساومة على حريتها واستقلالها، ورعاية التجريب ودعمه، بل والتشجيع على التعلم من أجل تحقيق نتائج باهرة تفوق توقعات المستفيدين (الطلاب، أعضاء المجتمع الجامعي، أفراد المجتمع المحلي) وتعزيز قدراتها التنافسية.

ثانياً: أهمية وأهداف التميز المؤسسي:**أ) أهمية التميز المؤسسي:**

يُعتبر التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة الجامعية حيث تتمثل أهمية التميز المؤسسي في: تطوير الأداء، واختصار الوقت، وترشيد الجهود، مع السير بثقة نحو

الاعتماد وضمان الجودة، بالإضافة إلى أنه يسهم في منح الجامعات سمعة مؤسسية حسنة، وتتمثل أهمية التميز المؤسسي في (حسن عبد الله باشيوة، ٢٠١٦، ٩٢):

- ١- ضبط الجودة وتقييمها للمناهج الدراسية وتطويرها ومراجعتها.
- ٢- تقييم الأداء في النظام التعليمي الجامعي وتطوير معايير قياس الأداء.
- ٣- تقديم الخدمات للطلبة.
- ٤- تغيير السلوك الثقافي بين الموظفين.
- ٥- تطوير أسلوب العمل الجماعي.
- ٦- إيجاد هياكل تنظيمية تركز على جودة التعليم في الجامعات

كما يساعد التميز المؤسسي على ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مرافق الجامعة ومستوياتها التنظيمية، والتحسين المستمر لكفاءة العمليات والمرافق والوحدات والأقسام، وتأكيد المركز التنافسي وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية، وضمان استكمال الجامعة لمقومات التميز وفقا للمعايير العالمية، واستيعاب التقنيات الجديدة واستثمارها في تقديم خدمات جامعية افضل (Psomas, E, 2017, 210).

(ب) أهداف التميز المؤسسي:

يحقق التميز المؤسسي للجامعات أهداف متعددة، يمكن أن تؤدي إلى تحقيق التطور والتميز لهذه الجامعات، ومن بين هذه الأهداف الأتي: الحصول على الاعتراف الدولي، وتحسين عمليات التعليم والتعلم والتدريب والأنشطة التعليمية المختلفة عامة، وتطوير كفاءات الطلاب، والحصول على تقديرات دولية مرتفعة للجامعة، وحشد الأنشطة المختلفة لضمان تحقيق الرفاهية للمجتمع، وخلق بيئة جامعية علمية اجتماعية جذابة (Balabonienè, I, 2014, 608).

كما يحقق التميز المؤسسي أهداف منها (سيد محمد جاد الرب، ٢٠١٣، ١١٦):

- ١- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية وأيضا المنافسة في السوق العالمي.
- ٢- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء.

٣- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية، بما يحقق الجودة والميزة النسبية.

٤- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.

٥- السعي نحو التطوير والتحسين المستمر .

٦- التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المؤسسة.

يتضح مما سبق أن التميز المؤسسي بالجامعات يمكنها من استثمار إمكاناتها ومواردها من خلال التفاعل بين الإدارة والأفراد والنظم والنتائج، بما يقودها إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أفضل الإنجازات وأعلى مستويات الأداء ويحقق لها قدرات عالية تمكنها من مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية.

ثالثاً: مؤشرات التميز المؤسسي:

توجد عدة خصائص للتميز المؤسسي يمكن قياسها كمؤشرات برزت في مجال قياس التعليم الجامعي على النحو التالي(عبد الجواد السيد بكر، ٢٠١٨، ٣٩):

١- قياس جودة الأداء المؤسسي بدلالة المدخلات الجامعية: وهنا يتم التركيز على الطلبة الملتحقين ومعدلاتهم، ونسبة إجتيازهم لامتحانات المعيارية التي توضع للقبول (امتحانات القبول بالكليات المختلفة).

٢- قياس جودة الأداء المؤسسي بدلالة العمليات الجامعية: وهنا يتم التركيز على عمليات التعلم والتعليم مثل جودة الخطة الدراسية من حيث المحتوى والمستوى ، وجودة مصادر التعليم ، وخبرات أعضاء هيئة التدريس، وطرق اختيارهم ، وترقياتهم ، وتطويرهم ، وتنمية قدراتهم التدريسية والبحثية والإدارية .

٣- قياس جودة الأداء المؤسسي بدلالة المخرجات الجامعية: وهنا يتم التركيز على الطلبة الخريجين ومستوى تأهيلهم، واكتسابهم للمهارات الأساسية اللازمة للتخصص الأكاديمي.

٤- قياس جودة الأداء المؤسسي وفق آراء الخبراء : وهنا يتم قياس جودة الأداء المؤسسي للجامعة عن طريق التقييم الخارجى من خلال ما يعرف بمراجعة النظراء او اللجان الفنية المتخصصة التى تتفحص جميع الجوانب الأساسية التى تتطلبها معايير التميز فى البرامج الدراسية والبحثية، والبيئة التعليمية فى الجامعات.

٥- قياس جودة الأداء المؤسسي بدلالة تحقيق متطلبات وشروط الممارسة الحسنة والمعايير المعتمدة للتميز: وهنا يتم قياس جودة الأداء المؤسسي بمدى التناسق بين الواقع الحالي من عمليات وسياسات واستراتيجيات، وبنية تحتية، وبيئة تعليمية متوفرة فى الجامعات، وكذلك بنود ومعايير التميز كما تحددها مؤسسات وهيئات الإعتماد المحلية والدولية.

رابعاً: أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي:

تتضمن أبعاد التميز المؤسسي فيما يلي (Dahlgard-Park, S, 2013, 377):

١- القيادة: هي التي تساعد على التطوير والتشجيع والإشراك في تحسين أنظمة الإدارة، وتعزيز ثقافة التحدي ودعم التغيير التنظيمي.

٢- الأفراد: وذلك باعتبار أن المورد البشري مصدراً رئيسياً للمنافسة، وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، وتشجيع الحوار، ومكافأتهم والاهتمام بهم.

٣- الشراكات والموارد: وذلك بالتزام المؤسسة بإدارة أصحاب المصالح الخارجيين والموارد المالية والأصول المادية واستمرارية التطور التكنولوجي وإدارة المعلومات والمعرفة.

٤- الاستراتيجية: أن تأخذ في الإعتبار حاجات أصحاب المصالح ونقاط القوة والضعف، واستخدام منهج واضح لتطوير السياسة والاستراتيجية، والأخذ بمبادئ التحسين المستمر.

٥- العمليات والمنتجات والخدمات: وذلك باستخدام الإبداع لتحسين العمليات واستخدام التغذية العكسية من العملاء في تصميم المنتجات والخدمات، وإدارة علاقات العملاء والعمل على تحسينها.

٦- نتائج العملاء: وذلك بجمع البيانات لقياس رضا العميل والعمل على زيادته، والمراجعة المستمرة لإشباع أهداف العميل وتوفير دليل بذلك.

٧- نتائج الأفراد: وذلك بجمع بيانات لقياس رضا العاملين والعمل على زيادة مستوى هذا الرضا، والمراجعة المستمرة لإشباع أهداف العاملين.

ويتضح مما سبق أن التميز المؤسسي يشمل مجموعة من الأبعاد وهي: المعرفة، والقيادة، والموارد البشرية، والعمليات اللازمة للوصول إلى أهداف إجرائية، وكذلك مجموع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، والجوانب المالية، والإيرادات من نشاطات أو عمليات جديدة، وكفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية، وعدد الممولين للمؤسسة، وعدد مقترحات مشروعات التطوير.

خامساً: المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي:

تشير الأدبيات إلى العديد من المبادئ التي يقوم عليها التميز المؤسسي، لعل من أبرزها ما يلي: (رضا إبراهيم المليجي، 2013، ٢٠-٢١):

- ١- مبدأ ديمقراطية القيادة، وتعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.
- ٢- مبدأ القابلية للتغير، ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتيل التنافس الإيجابي البناء.
- ٣- مبدأ الابتكارية، وتعني ابتكار الطرق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر.
- ٤- مبدأ الاستقلالية، وهو الاستقلال الفني والإداري حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسباً للتفوق والاستمرار عليه.
- ٥- مبدأ الاقتراب من العملاء، من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمن جودة المنتج.
- ٦- مبدأ الإنتاجية، بمعنى تركيز الاهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.
- ٧- مبدأ المستقبلية، ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف والبرامج مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة.
- ٨- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها، ويعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة وتطوير البنى التحتية لها وتوظيفها وإنتاجها.

٩- مبدأ البساطة والتسهيل، إن قلة عدد أفراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي في المؤسسات المميزة التي تعتمد الأشكال السهلة للمهام.

١٠- مبدأ المركزية واللامركزية، وتعنى تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية للأقسام المختلفة.

سادساً: دواعى ومبررات التوجه نحو التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي:

هناك العديد من الأسباب التي تدعو للاهتمام بالتميز في مؤسسات التعليم الجامعي، فمن أهم مبررات الجامعات في الاتجاه نحو التميز المؤسسي، تتمثل في الآتي (فاطمة أحمد زكي، ٢٠١٧، ٣٤):

(١) الحاجة إلى تميز أداء الجامعات لمواجهة تلك التحديات الخاصة بازدياد المنافسة، والرغبة في تحسين الأداء الداخلي، والضغط من أصحاب المصالح، والتطبيق المتزايد لإدارة الجودة ونماذج تميز الأعمال في الجامعات، والذي يعكس الرغبة في التميز.

(٢) وقوع الجامعات تحت ضغط متزايد لكي تصبح أكثر كفاءة في تقديم خدماتها، فدرجة التميز في الأداء التي من الممكن أن تحققها الجامعة تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة عمليات تشغيل العمل، وأن تشمل مجهودات تطوير العمل تحسين أداء الأفراد أيضاً، والعمليات والتكنولوجيا طوال الوقت.

ويتضح مما سبق تعدد وتنوع المبررات التي تدفع الجامعات باتجاه العمل على تحقيق وتبني إدارة التميز المؤسسي بها، وقد تنوعت هذه المبررات وتمثلت في ضعف المنتج النهائي للجامعات، وهو (الخريج) من حيث ضعف القدرات والمهارات التي تؤهله لسوق العمل، واتساع ظاهرة البطالة بين خريجي الجامعات، وضعف الحلقة الرابطة بين الجامعات والمجتمع، ضعف ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وضعف استجابة الجامعات للتغيرات العالمية من حيث التكنولوجيا والابتكارات العلمية الحديثة.

سابعاً: معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي:

توجه المؤسسات نحو تحقيق التميز يتطلب الكثير من الجهد وتضافر الجهود بين العاملين فيها حيث أن أي إدارة في رحلتها نحو التميز يجب أن تستند على قاعدة صلبة تقاوم و تواجه التحديات التي قد تعرقل رحلتها وتشكل حاجزا دون الوصول إلى غايتها،

فالتحول من الإدارة التقليدية إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة يحمل في ثناياه معوقات وتحديات أبرزها (محمد عبدالسلام، ٢٠١٧، ٥٥٩-٥٦٢):

- ١- ضعف حماس القادة في تبني الاتجاه نحو التميز المؤسسي.
- ٢- القوى المقاومة للتغيير داخل الجامعة.
- ٣- ضعف البنية التحتية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.
- ٤- عملية الابتكار ضعيفة في الجامعة.
- ٥- الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة في الجامعة.
- ٦- قلة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق التميز المؤسسي.
- ٧- ضعف التكامل بين الهياكل التنظيمية الحالية ومتطلبات التميز المؤسسي.
- ٨- ضعف التنافسية بين الجامعات فيما يتعلق بالتميز المؤسسي.

الخطوة الثانية: خبرات بعض الجامعات العالمية في مجال التميز المؤسسي:

اتجهت العديد من المؤسسات الجامعية على مستوى العالم إلى الحصول على جوائز التميز العالمية واستخدامها بهدف تميز ادائها المؤسسي، وقد برزت العديد من جامعات بعض الدول في مجال التميز المؤسسي، وقد اختار الباحث جامعات (ستافروبول في روسيا، جامعة ساكاري التركية، وجامعة جلاسجو في المملكة المتحدة).

والسبب في اختيار هذا الجامعات: أن جامعة ستافروبول أول مؤسسة روسية تم ترشيحها في مسابقة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام ٢٠٠٨، وأول جامعة روسية تفوز بجائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام ٢٠١٠، وكذلك جامعة جلاسجو قد حصلت على المركز الأول وفقاً لتصنيف التميز التعليمي على مستوى المملكة المتحدة، بما ساهم ذلك في حصولها على لقب استدامة النتائج المتميز في جوائز التميز بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لعام ٢٠١٦، كونها واحدة من ثلاث مؤسسات فقط في المملكة المتحدة الموجودة بقائمة الجوائز الدولية المرموقة، أما عن جامعة سكاريا تعد من الجامعات التركية الرائدة في البعثات الطلابية، والجامعة الأولى والوحيدة التي حصلت على شهادة الجودة ISO 2002، وجائزة التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

أولاً: جامعة ستافروبول فى روسيا: Stavropol State Agrarian (SSAU) University

١- آليات التميز المؤسسى فى جامعة ستافروبول:

تتبع الجامعة عدة آليات تمكنها من تميز أدائها المؤسسى فى العديد من المجالات على النحو التالى (www.globalexcellenceindex.org):

أ- ثقافة القيادة: طورت الجامعة نظامها الخاص بتحديد وتقدير إمكانات القيادة لدى للعاملين بها بناءً على النماذج المتقدمة التى تم تطويرها من خلال أربع مجموعات محددة من الكفاءات القيادية التى تتوافق مع القيم والأهداف الإستراتيجية للجامعة، وهى: القائد الإداري، القائد الملهم، القائد المفاوض، القائد الموجه، ولتعزيز الكفاءات القيادية تحرص الجامعة على القيام بتنفيذ برامج التنقل الداخلي لمواردها البشرية، ونظام التوجيه فى إطار أنشطة المدارس العلمية.

ب- الموارد البشرية كأساس للنجاح: تحرص الجامعة على تطوير آليات نموذج الموظف المثالى، وهو يحدد مختلف المجالات التى قد يكون فيها الموظف مثلاً، من خلال وضع الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته ومؤهلاته، كما تسعى الجامعة إلى تشجيع الأفكار الإبداعية لدى العاملين بها، والتي يتم تحويل أفضلها إلى مشاريع تجارية كحافز لتنمية مهاراتهم المهنية.

ج- نموذج الشراكة الاجتماعية: تطور الجامعة قدرتها التنافسية من خلال تنفيذ نموذج الشراكة الاجتماعية من خلال: خلق بيئة تربوية معلوماتية للتعليم الزراعي فى جنوب روسيا، وتحسين الشراكة مع المؤسسات الزراعية عن طريق إدخال أنشطتها فى التطورات المبتكرة لعلماء الجامعة، وتنفيذ مشاريع تخدم المجتمع المحلي.

د- الإبداع كقيمة: تعزز الجامعة قيم الإبداع والابتكار من خلال رؤيتها ورسالتها لدى مواردها البشرية وطلاب الدراسات العليا فى مختلف الأنشطة البحثية والأكاديمية، وتحويلها إلى مشاريع تجارية تلبى احتياجات المجتمع المحيط بها، بالإضافة إلى تطوير بنية تحتية مبتكرة تتمثل فى: حديقة تكنولوجية، مراكز الابتكار، مختبرات بحثية، كطريقة لاستقطاب مهارات إبداعية، وخلق تخصصات جديدة.

هـ - قيمة مضافة للمستفيدين: تحرص الجامعة على تقدير عملائها، وتلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم وتحويلها إلى أهداف استراتيجية لتمييز أدائها المؤسسي.

٢ - جهود جامعة ستافروبول نحو التميز المؤسسي:

بذلت الجامعة جهوداً كبيرة في سبيل التقييم المستمر لجودة أدائها بما يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي والمنافسة على المستوى الأقليمي والعالمي، وقد ظهرت هذه الجهود بشكل فعال فيما يلي: (www.stgau.ru/english)

أ- تقييم الأداء الجامعي من خلال التغذية العكسية لأنشطة الجودة: وذلك من خلال اجتماع إدارة الجودة مع رؤساء الأقسام والعمداء والتنظيمات الطلابية، وتقديم تقارير عن أنشطة الإدارة الجامعية في جميع المجالات الأكاديمية والبحثية والعلمية والخدمية؛ لتحسين أدائها.

ب- تصميم نموذج لتقييم رضا الطلاب: وذلك من خلال: التعرف على وجهات نظر أصحاب العمل في مرحلة تصميم الخدمات التعليمية وتطوير البرامج التعليمية باستخدام استقصاءات المديرين، وكبار المتخصصين في مجالات التدريب مع الإدارات العليا، واكتساب المعرفة المهنية للطلاب (خطط التأهيل لسوق العمل)، والتكيف الاجتماعي والمهني للشباب بعد التخرج من الجامعة.

ج- إنشاء مركز بحوث جودة التعليم: وذلك من أجل تحليل عدة جوانب من أهمها: تكيف الطلاب الجدد في التدريب الجامعي بالإضافة إلى اكتشاف المقترحات والمبادرات الطلابية واستعدادهم للمشاركة في تنفيذ هذه المقترحات.

د- التعرف على احتياجات وتوقعات الطلاب: ويتم ذلك من خلال: إمكانية إجراء اتصالات طوارئ مباشرة مع إدارة الجامعة، وإمكانية التصويت الإلكتروني عن رضا الطلاب وإعطاء الفرصة للتعبير عن الرأي حول الخدمات الجامعية، وتحويلها إلى تقارير موثقة لإلقاء الضوء على مجالات التحسين والتطوير.

هـ - تحليل النتائج الرئيسية للأداء الجامعي: ويتم ذلك بالتركيز على المؤشرات الآتية: تكيف الطلاب في المؤسسة الجامعية، وتقييم العمليات والأنشطة الجامعية، والكفاءة المهنية للخريجين في سوق العمل، والرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة.

ثانياً: جامعة جلاسجو فى المملكة المتحدة City of Glasgow College:

١- آليات التميز المؤسسي فى جامعة جلاسجو:

تتبع الجامعة عدة آليات تمكنها من تميز أدائها المؤسسي فى العديد من المجالات على النحو التالي: (www.globalexcellenceindex.org)

أ- التقييم المستمر للأداء الجامعي: الحرص على جمع البيانات والمعلومات الهامة لتقييم أداء الطلاب على مدار العام، وتحديد مستويات الأداء الجامعي وطرق تقويمها.

ب- رضا المستفيدين: يعد التركيز على العملاء هو المعيار الوطني للمؤسسات التي تقدم الخدمات العامة للمجتمع، فضلا عن التزام القيادات بإدارة العمليات بشكل متميز؛ لضمان رضا المتعاملين وولاءهم للمؤسسة، والتركيز على رغباتهم.

ج- القيادة والثقافة الجامعية: تعد القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية من أهم أدوات التغيير والتطوير، لارتباطهما بالقيم والمعايير المؤثرة على ممارسات الإدارة وأسلوبها فى سبيل تقديم خدمة تعليمية متميزة.

د- الخدمة الطلابية: تهدف الجامعة إلى مساعدة جميع الطلاب، وتقديم تقرير دوري عن تلبية الخدمات الطلابية، والحرص على تقديم خدمة تعليمية متميزة لجميع الطلاب، والإجابة على جميع الشكاوى والمقترحات على وجه السرعة.

هـ- التحسين المستمر للأداء الجامعي: تلتزم الجامعة بالتقييم الذاتي وفرص التحسين المستمر، والتزام أعضاء هيئة التدريس بمعايير التميز، والتأكيد على أهمية جودة الأداء، والتنمية المستدامة لأداء أعضاء المجتمع الجامعي.

٢- جهود جامعة جلاسجو نحو التميز المؤسسي:

بذلت الجامعة جهوداً كبيرة فى سبيل التقييم المستمر لجودة أدائها بما يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي والمنافسة على المستوى الأقليمي والعالمي، وقد ظهرت هذه الجهود بشكل فعال فيما يلي: (www.globalexcellenceindex.org)

أ- تحقيق التميز التعليمي: تحتل الكلية المركزين الأول والثاني فى المملكة المتحدة فى تحقيق المهارات العالمية فى عدة تخصصات ومجالات أكاديمية ومهنية والتي من أهمها:

التحصيل الطلاب بمرحلتى التعليم الإضافي والعالي، برامج الابتكار العلمي، والالتزام بمعايير الجودة والتميز على المستوى الاقليمي والعالمى.

ب- إعادة هيكلة المرافق والبنية الأساسية: قامت الجامعة بإعادة هيكلة مرافقها ومواردها من خلال تطوير الحرم الجامعى، والذي يتضمن تقنيات تكنولوجيا حديثة، وبنية تحتية تحقق ميزة تنافسية مستدامة.

ج- تطوير المناهج والبرامج الأكاديمية: تشتهر الجامعة شهرة علمية فى جميع أنحاء العالم بفضل تميزها التعليمى، فضلا عن تعزيزها للروابط الوثيقة مع المؤسسات الصناعية التي تسهم فى إنشاء تخصصات وأكاديميات صناعية مهنية، وذلك لربط المناهج بمتطلبات سوق العمل، بما يحقق لها مراكز متميزة ومكانة دولية لعملها فى مجال التعليم الجامعى.

د- تفعيل الشراكات والتعاون لتيسير فرص العمل للخريجين: تعمل الجامعة على تفعيل الشراكة والتعاون مع أصحاب العمل لضمان توفير مرافق التدريب المستقبلية المتطورة ذات الصلة بدراسة وتخصصات الطلاب.

هـ- تحقيق الريادة العالمية: تتمتع الجامعة بسجل حافل ومتطور من النجاح على المستوى الدولى، والاعتراف العالمى بها من خلال تطبيق معايير الاعتماد والجودة الإقليمية والدولية والتجارية.

و- خدمة المجتمع المحلى: أعلنت الجامعة التزامها بخدمة أفراد المجتمع المحيط بها من خلال تنفيذ إستراتيجية الدعم الاجتماعى، ومن ثم تحقيق طموحاتهم من خلال توفير مسار البرامج الأكاديمية المؤهلة لسوق العمل.

ثالثاً: جامعة ساكاريما بتركيا Sakarya University:

١- آليات التميز المؤسسى فى جامعة ساكاريما:

تتبع الجامعة عدة آليات تمكنها من تميز أدائها المؤسسى فى العديد من المجالات على النحو التالى: (www.globalexcellenceindex.org)

أ- سياسة الجودة: تعتمد سياسة الجودة بالجامعة واستراتيجياتها على زيادة التحفيز وتحسين الأداء، وذلك من خلال اتباع الإدارة الجامعية لمدخل الإدارة التشاركية والتعاونية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات فى تيسير الخدمات الجامعية فى أقل وقت بكفاءة، وفعالية.

ب- **تقييم الجودة:** تؤكد الأهداف الإستراتيجية للجامعة على تدعيم متطلبات الجودة والإعتماد، والتقييم المستمر لمستوى جودة خدماتها الجامعية بما يجعلها من أفضل الجامعات التركية التي حصلت على أعلى شهادات الجودة والتميز من قبل مؤسسات وطنية وعالمية.

ج- **الدعم المالي للطلاب:** تقدم الجامعة المنح الدراسية للطلاب الناجحين أو المحتاجين، وتوفير فرصة للعمل بدوام جزئي للطلاب من قبل مديرية الصحة والثقافة والرياضة شهرياً.

د- **توفير مرافق للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة:** تم تأسيس وحدة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالجامعة من قبل مديرية الشؤون الصحية والثقافة والرياضة حول إعادة تأهيل الطلاب وتساعدهم على إجراء اتصالات مع المؤسسات والجمعيات ذات الصلة، وتقديم المنح الدراسية لهم.

هـ- **تطوير البنية التكنولوجية:** حرصت الجامعة على دعم عملياتها الجامعية والإدارية والخدمية بنظم المعلومات المتطورة ومن أهمها: نظام معلومات الإدارة الجامعية، ونظام المعلومات الأكاديمية، ونظام معلومات الطلاب، ونظام معلومات الإدارية، ونظام معلومات الموارد البشرية، ونظام معلومات الخريجين، ونظام معلومات التعليم، ونظام دعم التعليم.

٢- جهود جامعة ساكاريَا نحو التميز المؤسسي:

بذلت الجامعة جهوداً كبيرة في سبيل التقييم المستمر لجودة أدائها بما يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي والمنافسة على المستوى الاقليمي والعالمي، وقد ظهرت هذه الجهود بشكل فعال فيما يلي: (www.globalexcellenceindex.org)

أ- **التعاون الدولي في المجال الأكاديمي:** يتم التعاون الدولي الأكاديمي في إطار برنامج تبادل إيراسموس مع العديد للمؤسسات الجامعية في مختلف دول العام، حيث تتبنى الجامعة سياسة الشراكة البحثية والاكاديمية والتعليمية إلى جانب الاستفادة من نماذج الجامعات العالمية المماثلة في تحقيق التميز مما يزيد ثقة المجتمع الخارجي في الجامعة.

ب- **تطوير برامج التدريب والتعلم:** في إطار إعادة هيكلة مشروع إدارة التغيير في برنامج التعليم والتدريب الذي تم إطلاقه في عام ٢٠٠٧، تم تحديد أهداف واختصاصات جميع

البرامج ، وتحديث خطط الدورات، وتوصيف الدورات وفقاً للإطار الوطني للتعليم العالي في تركيا.

ج- تطوير البرامج التطبيقية: تم تحسين مرافق التدريب التطبيقية وزيادة معدل التوظيف في المدارس المهنية، وفي نطاق هذا النموذج التدريبي يتم إجراء العملية التعليمية في المدارس المهنية لمدة ثلاثة فصول دراسية، وقد تم إدخال تلك البرامج التطبيقية في برامج البكالوريوس.

د- ارتفاع ترتيب الجامعة فى التصنيف العالمي للجامعات: نتيجة لإدارة الجامعة الموجهة نحو هدف التميز، حققت الجامعة تحسينات في ترتيبها بين الجامعات العالمية من حيث مؤشر الريادية والابتكار، فضلاً عن ارتفاع ترتيبها من المركز ٤٥ في عام ٢٠١٤ الى المركز ٢٥ في عام ٢٠١٦، وارتفع ترتيبها من المركز ٧٠ عام ٢٠١٢ إلى المركز ٣٠ في عام ٢٠١٦ من حيث مؤشر أداء البحوث الاكاديمية.

هذه جهود جامعات (ستافبول، جلاسكو، ساكرا) في مجال التميز المؤسسي وسوف يتم الاستفادة من الآليات المقترحة التي وضعتها هذه الجامعات نحو تحقيق التميز، وكذلك من جهودها نحو الحصول على جوائز التميز العالمية في صياغة الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم.

ويتضح بعد العرض السابق للإطار النظري للتميز المؤسسي بالمؤسسات الجامعية ورصد بعض خبرات الجامعات العالمية في مجال التميز المؤسسي، أن التميز يُعد أحد الغايات الرئيسية التي يحرص قادة المؤسسات المتطورة والتميزة على تطبيقه في أرض الواقع ويتطلب بذل مزيد من الجهود وتوفير الإمكانيات التي تضمن تحقيقه، والاستفادة من خبرات الجامعات العالمية التي حققت تميزاً في مؤسساتها التعليمية ليصبح تحقيق التميز المؤسسي الشغل الشاغل لجميع مؤسسات التعليم الجامع على اختلاف مستوياتها.

الخطوة الثالثة: جهود جامعة الفيوم في تحقيق التميز المؤسسي:

تُعد جامعة الفيوم أحد الصروح التعليمية والمعرفية في مصر، حيث تسعى الجامعة إلى بناء جامعة متميزة على أرض الفيوم لتقديم خدمة تعليمية جيدة، وتقديم خريجين على أعلى مستوى من المعرفة العلمية والتكنولوجية وعلى مستوى أخلاقي عالٍ للمجتمع، والمساهمة في

البحث العلمي على المستوى المحلي والدولي، والمساهمة في خدمة المجتمع المحلي والارتقاء به.

وقد بذلت جامعة الفيوم جهوداً فعالة لرفع جودة وتميز الأداء المؤسسي بها ومن أبرز هذه الجهود ما يلي:

● **وجود وحدة إدارة المشروعات بالجامعة** تهدف الوحدة إلى توفير الدعم ومتابعة التنفيذ وتقييم الأداء لمشروعات تطوير التعليم بالجامعة، والإعلان والنشر عن مصادر تمويل المشروعات المختلفة، وتيسير وفتح قنوات الاتصال الفعالة بين الجامعة والهيئات العلمية والجهات الممولة ذات العلاقة بمشروعات تطوير التعليم العالي محلياً ودولياً.

<https://fayoum.edu.eg/pmu/vission.aspx>

● **وجود المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات** وهو مركز معتمد دولياً لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة ويعتبر أحد الآليات الهامة في إحداث عملية تطوير وتحديث التعليم العالي بمصر من خلال تنمية الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية) وتبني برامج التحديث المستمر. (دليل جامعة الفيوم ٢٠١٨-٢٠٢٠، ٢١).

● **نظم وتكنولوجيا المعلومات:** تسعى الجامعة إلى توفير بيئة من نظم وتكنولوجيا المعلومات من خلال (البوابة الإلكترونية، ونظم المعلومات الإدارية، ومشروع البنية التحتية لشبكة المعلومات، ووحدة التعليم الإلكتروني، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، ووحدة الخدمات الإلكترونية بالكليات، ومركز إنتاج المقررات الإلكترونية، وكذلك مركز الرخصة الدولية، وأيضاً المكتبة الرقمية) (دليل جامعة الفيوم ٢٠١٨-٢٠٢٠، ٢٢-٢٤).

● **مجموعة من الطلاب الوافدين بالدراسات العليا** بكليات جامعة الفيوم في الدرجات العلمية (الدبلوم - الماجستير - الدكتوراه) توفر لهم الجامعة سبل المساعدة في اجتياز بحوثهم بالدراسات العليا ولكن أعدادهم ليست بالدرجة الكافية فهي نسبة ضئيلة (<https://www.fayoum.edu.eg/npgsr/pdf/ach2017.pdf>)

- **أنشطة العلاقات الثقافية:** حيث تقدم الجامعة مجموعة من الخدمات في مجال البحث العلمي تشمل: المؤتمرات العلمية، والبعثات بأنواعها والمنح الدراسية والمهام العلمية والإعارات والإجازات العلمية. (<https://www.fayoum.edu.eg/npgsr>).
- **مكتب التعاون الدولي:** فحراً من جامعة الفيوم على دعم التعاون الدولي مع الجامعات الأخرى، تم إنشاء مكتب للتعاون الدولي بالجامعة بهدف التواصل مع الجامعات الدولية للتعاون وإقامة شراكات تعليمية وبحثية علمية، وتبادل المعلومات والخبرات معها بما يحقق ارتباط الجامعة بمنظومة التعاون الدولي في مختلف المجالات، وإتاحة الفرصة للتفاعل والتعاون أكاديمياً وبحثياً مع العالم، حيث تعقد الجامعة عدد من بروتوكولات التعاون بين الجامعة والجامعات الأجنبية. (دليل الدراسات العليا والبحوث ٢٠١٩ - ٢٠٢٠، ١٣-١٥).
- **براءات الاختراع:** في إطار التعاون مع أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا تم إنشاء مكتب براءة الاختراع بالمكتبة المركزية بالجامعة، يهدف إلى إنشاء نقطة اتصال لتسهيل تبادل المعلومات التكنولوجية بين الجهات المعنية بالتطبيق الصناعي والأبحاث العلمية وتسهيل التبادل المعلوماتي بين المحافظات بمصر، كما أنه نقطة اتصال بين المسجل ومكتب براءات الاختراع المصري التابع لأكاديمية البحث العلمي. (<http://www.fayoum.edu.eg/PatentOffice/vision.aspx>).
- **جوائز جامعة الفيوم:** تشارك جامعة الفيوم في جوائز لأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا والمجلس الأعلى للثقافة والمعلن عنها سنوياً وفقاً لخريطة الجوائز، حيث تمنح جامعة الفيوم سنوياً الجوائز التالية: (الجائزة التقديرية، جائزة التفوق في التدريس، جائزة التفوق في البحث العلمي، جائزة التفوق في خدمة المجتمع، الجائزة التشجيعية في الترقى للدرجات العلمية، الجائزة التشجيعية في التأليف العلمي والترجمة، جائزة التميز في النشر العلمي الدولي، جائزة الحاصلين على الماجستير والدكتوراه، جائزة العاملين للإداريين المتميزين). (خطة البحث العلمي لجامعة الفيوم ٢٠١٦-٢٠٢١، ٢٩)
- **كما اتجهت جامعة الفيوم نحو تطبيق معايير ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية:** ويظهر ذلك من خلال إنشاء مركز ضمان الجودة والتخطيط الاستراتيجي (تحت شعار نعم نبني جامعتنا المتميزة) ويهدف المركز إلى نشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين

والطلاب بالجامعة، وكذلك توفير الدعم الفني لكليات الجامعة للتأهيل للاعتماد، ومساعد الكليات في إعداد خططه الاستراتيجية ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة (<https://www.fayoum.edu.eg/Qasp/>)، وبالتالي تسعى جامعة الفيوم جاهدة إلى الإهتمام بالاعتماد المؤسسي والبرامجي، فمن الكليات التي تم اعتمادها داخل جامعة الفيوم (كلية السياحة والفنادق - كلية العلوم - كلية التربية للطفولة المبكرة - كلية الحاسبات والمعلومات - كلية الزراعة، كلية التربية، كلية الآثار). (دليل جامعة الفيوم ٢٠١٨-٢٠٢٠، ٢٦).

● لا تقتصر جامعة الفيوم علي تقديم الخدمات التعليمية والبحثية فقط: بل تمتد أنشطتها لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، حيث يوجد مجموعة من المراكز لخدمة المجتمع منها: (مركز بحوث واستشارات التنمية، مركز إدارة الأزمات والكوارث، مركز الخدمة العامة بجامعة الفيوم لتنمية المجتمع المحلي، مركز حضارة وتراث الفيوم، متابعة الخريجين، مركز رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة). (دليل تسويق خدمات جامعة الفيوم، ٢٠١٤، ٣٢-٣٦)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من جامعة الفيوم نحو الارتقاء والتقدم إلا أن واقع تحقيق التميز المؤسسي ما زال دون المستوى المطلوب إذ أنها لم تحصل على أي جائزة من جوائز التميز المصرية وكذلك تأخر ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات وذلك يؤكد أن هناك مجموعة من المعوقات التي شكل تحدياً أمام جامعة الفيوم في تحقيق تميزها ما يلي: هجرة العقول لعدم تقديرها أو استثمارها، نقص المخصصات المالية المخصصة للعملية التعليمية واللازمة لتمويل البحث العلمي، ضعف تسويق البحوث العلمية حيث افتقار جامعة الفيوم إلى أجهزة متخصصة بتسويق البحوث ونتائجها (هايدي عبدالتواب طلب، ٢٠١٧، ٢٠٩-٢١٠)، وكذلك ضعف الترابط بين الأقسام العلمية، وقلة مواكبة المناهج والبرامج الدراسية لسوق العمل، وضعف استخدام استراتيجيات تدريسية حديثة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، والقصور في نظم الحوافز والمكافآت المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالشكل الذي يعوق تحقيق الإبداع والتميز، وجمود الهيكل التنظيمي بالجامعة بما يعوق ممارسة عملية اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطويرها بين أعضاء هيئة

التدريس بالجامعة، وضعف العلاقة والثقة بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج، وعدم تفعيل كثير من الاتفاقيات الدولية وبروتوكولات التعاون مع الجامعات الأخرى (رشا عويس حسين، ٢٠١٥، ٢٨١-٢٨٢).

الخطوة الرابعة: آليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية.

باستقراء ما تم عرضه وتحليله من الإطار النظري للتميز المؤسسي، ورصد خبرات بعض الجامعات العالمية في مجال التميز المؤسسي الجامعي، يقترح البحث الحالي مجموعة من الآليات والحلول المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية على النحو التالي:

أولاً: في مجال القيادة الجامعية:

- ١- إنشاء مركز للتميز المؤسسي داخل الجامعة ووحدات تنظيمية تابعة لها داخل الكليات لاتخاذ إجراءات تحسين الأداء وتميزه بما يتناسب مع النماذج الدولية.
- ٢- إعطاء الحرية الكاملة للقيادات لعمل ما يرونها في مصلحة العمل من خلال منحهم الصلاحيات الكافية للتحفيز والمكافآت والترقيات وغير ذلك.
- ٣- توجيه كليات الجامعة ووحداتها التنظيمية نحو تطبيق معايير التميز المؤسسي وتحمل مسؤولية تنفيذها.
- ٤- شيوع جو من الثقة المتبادلة بين إدارة الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، والتعامل بجدية مع مشكلات الأداء المؤسسي.
- ٥- تخصيص بند في ميزانية الجامعة لجوائز مالية للكليات المتميزة.
- ٦- تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في تحقيق التميز المؤسسي للجامعة والكليات.
- ٧- وضع نظام مناسب لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في مشروعات التميز المؤسسي بالكلية؛ بحيث يتضمن تخصيص مكافأة تميز لأفضل عضو هيئة تدريس/أفضل مشروع، في المجالات التدريسية والبحثية والتدريبية والاستشارية.

- ٨- توفير قيادات الجامعة منخاً يشجع العاملين على الإبداع والتميز في الأداء.
- ٩- أن تُشرك قيادات الجامعة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ١٠- مشاركة قيادات الجامعة وكذلك جميع العاملين بالجامعة في إعداد رؤية الجامعة ورسالتها.

ثانياً: في مجال الموارد البشرية:

- ١- تشكيل فريق عمل بجامعة الفيوم يهتم بتدريب كافة العاملين بمختلف إدارات الجامعة على أساليب التميز المؤسسي.
- ٢- نشر قيم وثقافة التميز المؤسسي بين كافة العاملين بالجامعة من خلال عقد ورش عمل لهذا الغرض.
- ٣- خلق مناخ مؤسسي داعم للثقة بين كافة الأطراف داخل الجامعة.
- ٤- رصد الجامعة الشكاوي والمشكلات التي تواجه المستفيدين وتعمل على حلها.
- ٥- إمتلاك الجامعة وصف وظيفي معتمد لكل الوظائف الموجودة بها.
- ٦- إهتمام الجامعة بالحوافز المادية والمعنوية التي تحفز العاملين على أداء أدوارهم بكفاءة وفعالية.
- ٧- التقويم المستمر لأداء العاملين بالجامعة بناءً على أسس موضوعية محددة.
- ٨- اهتمام الجامعة بالحوافز المادية والمعنوية التي تحفز العاملين على أداء أدوارهم بكفاءة وفعالية، بحيث يتم ربطها بمستوى الأداء، مع الالتزام بالشفافية والموضوعية في التحفيز والمكافأة.
- ٩- وضع خطة للتنمية المهنية المستدامة وتطوير مهارات جميع العاملين في الجامعة من خلال برامج تدريب متنوعة وفعالة، ومتابعة أداء المتدربين بعد حصولهم على التدريب اللازم للتأكد من استفادتهم من البرامج التدريبية.
- ١٠- مشاركة الموارد البشرية في تخطيط البرامج التدريبية.

ثالثاً: في مجال سياسات واستراتيجية الجامعة:

- ١- وضع خطة للتميز المؤسسي على مستوى الجامعة والكليات والعمل على تحقيقها، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطة التميز المؤسسي على مستوى الكلية وأقسامها الأكاديمية والإدارية.
- ٢- مراعاة إدارة الجامعة احتياجات المستفيدين عند صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ٣- توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطة التميز المؤسسي على مستوى الجامعة والكليات وأقسامها الأكاديمية والإدارية.
- ٤- تضمين الخطة الاستراتيجية للجامعة آليات لتعزيز دورها في مجال البحث العلمي.
- ٥- قيام الجامعة بمراجعة الخطة الاستراتيجية وتحديثها بشكل مستمر بما يتماشى مع التغيرات المعاصرة.
- ٦- تحسين العلاقات التبادلية بين الوحدات التنظيمية بكليات الجامعة بما يضمن تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ٧- أن تشرك الجامعة كافة الأطراف المعنية في وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.
- ٨- أن تشرك الجامعة كافة الأطراف المعنية في وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.
- ٩- متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى الجامعة والكليات بصفة مستمرة للتأكد من مدى تحقيق المؤشرات ومدى التطور في تنفيذ المشاريع المتضمنة بالخطة الاستراتيجية.

رابعاً: الشراكات والموارد الجامعية:

- ١- عقد المزيد من بروتوكولات التعاون بين الكليات الحاصلة على الاعتماد وبين نظيراتها على المستويين الإقليمي والدولي.
- ٢- عقد الجامعة اتفاقيات للتعاون العلمي والثقافي مع جامعات ومؤسسات مختلفة في خدمة المجتمع.
- ٣- تبادل الخبرات والتعاون الأكاديمي المتبادل بين الجامعة والجامعات الأخرى المتميزة المحلية والعالمية في مجال التدريس والبحث العلمي.

٤- توفير عدد مناسب من المنح والبعثات العلمية للطلاب والباحثين لإجراء الأبحاث العلمية المشتركة داخل الجامعة وخارجها.

٥- تدعيم التعاون بين الجامعة وأصحاب رؤوس الأموال لتدعيم البحث العلمي.

٦- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجات وتوقعات المستفيدين.

خامساً: في مجال العمليات والخدمات الجامعية:

١- إنشاء مركز للمعرفة والتعلم في الجامعة لبناء الخبرات والمعارف ونشر أفضل الممارسات لدعم التعلم وتوير رأس المال المعرفي.

٢- إمتلاك الجامعة هياكل تنظيمية مرنة بحيث يمكن تحديث الهيكل التنظيمي بالجامعة بما يتوافق مع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي بالعالم.

٣- تصميم البرامج التعليمية للجامعة بما يتفق مع احتياجات سوق العمل، واحتياجات المستفيدين.

٤- تبني الجامعة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات يُسهل توثيق واسترجاع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

٥- إسترشاد إدارة الجامعة ببحوث كوادرها البحثية في صناعة قراراتها كالقرارات الادارية والمالية.

٦- أن تحافظ الجامعة على معايير متميزة في برامجها وخدماتها.

٧- توفير الجامعة الخدمة التعليمية للطلبة والباحثين بأعلى مستويات الجودة.

سادساً: في مجال التركيز على النتائج:

١- اهتمام إدارة الجامعة باستطلاع آراء الجهات المستفيدة حول مواصفات ومتطلبات وشروط خريجي الكليات من معارف ومهارات.

٢- إجراء دراسات مسحية للوقوف على احتياجات المستفيدين والطلاب من أنشطة وخدمات الجامعة.

٣- اهتمام الجامعة بجودة الإنتاج العلمي وتحسن نوعية البحوث التي تنجزها الكوادر الجامعية.

٤- مشاركة الجامعة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص عمل للخريجين.

- ٥- تزويد الجامعة سوق العمل بكوادر بشرية مؤهلة في جميع التخصصات.
- ٦- طرح الجامعة واستحداثها لتخصصات جديدة تتناسب مع استراتيجيتها ومعايير اعتمادها وطاقتها الاستيعابية.
- ٧- قيام الجامعة بإجراءات لتطوير أساليب التقييم بناءً على نتائج المتابعة المستمرة للعملية التعليمية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد محمد عبدالسلام الأشقر؛ أحمد عبدالفتاح حمدي هنداوى (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ٣ (١٧٥).
٢. أمل فتحى عقل (٢٠١٧). تطوير معايير التميز فى التعليم الجامعى والعالى. دار الخليج للنشر والتوزيع. عمان.
٣. حسام إبراهيم الدسوقي مراد (٢٠١٩). متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريدج لتمييز الأداء المؤسسي. مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٢٠٧).
٤. رشا عويس حسين. (٢٠١٥). تفعيل إدارة المعرفة لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم).
٥. رضا إبراهيم المليجى. (٢٠١٣). إدارة التميز المؤسسى بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب.
٦. رئاسة الجمهورية (٢٠١٣). تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الأربعون. المجالس القومية المتخصصة. القاهرة.
٧. السيد السيد البحيري (٢٠١٢). نموذج لجامعة متميزة فى ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية فى الأداء ببعض الجامعات الأجنبية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١ (١٥٠).
٨. سيد محمد جاد الرب. (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مصر. مطابع الدار الهندسية.

٩. عبد الجواد السيد بكر. (٢٠١٨). التعليم العالي من بعد بين التطوير والجودة رؤى وتجارب دولية. عمان، دار شهرزاد للنشر والتوزيع.
١٠. عبدالجواد السيد بكر. (٢٠١٩). التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٩(١).
١١. عزة أحمد الحسيني (٢٠١٢). إعادة هيكلة كليات التربية بالجامعات المصرية على ضوء بعض الخبرات الآسيوية: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣٦(١).
١٢. علي صالح جوهر، ميادة محمد فوزي الباسل (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، المكتبة العصرية، المنصورة.
١٣. عماد الدين رشدي (٢٠١٨). تفعيل الإدارة الإلكترونية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم في ضوء معايير الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم).
١٤. فاطمة أحمد زكي إبراهيم. (٢٠١٧). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء "The Performance Prism". مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٤(١٣).
١٥. لحسن عبد الله باشيوة؛ نزار عبد المجيد البرواري؛ محمد أحمد عيوشي. (٢٠١٣). التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. الأردن، دار الورق للنشر والتوزيع.
١٦. نجلاء حسن جمعة. (٢٠١٨). أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ١٩(٣).
١٧. الهلالي الشربيني الهلالي، أماني السيد غبور. (٢٠١٣). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٠(٨٣).
١٨. هايدي طلب عبدالنواب طلب. (٢٠١٧). المعوقات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي "دراسة حالة بجامعة الفيوم" (رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الفيوم).

- ١٩ . جامعة الفيوم: دليل جامعة الفيوم (٢٠١٨-٢٠٢٠).
- ٢٠ . جامعة الفيوم: قطاع الدراسات العليا والبحوث. دليل الدراسات العليا والبحوث ٢٠١٩ - ٢٠٢٠.
- ٢١ . جامعة الفيوم: قطاع الدراسات العليا والبحوث. خطة البحث العلمي لجامعة الفيوم ٢٠١٦-٢٠٢١.
- ٢٢ . جامعة الفيوم: قطاع الدراسات العليا والبحوث، متاح على:
<https://www.fayoum.edu.eg/npgsr/pdf/ach2017.pdf>
- ٢٣ . جامعة الفيوم. مكتب براءة الاختراع. متاح على الموقع:
<http://www.fayoum.edu.eg/PatentOffice/vision.asp>
- ٢٤ . جامعة الفيوم: قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة. دليل تسويق خدمات جامعة الفيوم ٢٠١٤.
- ٢٥ . جامعة الفيوم: قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، متاح على:
<https://www.fayoum.edu.eg/Qasp/>
- ٢٦ . جامعة الفيوم: مكتب التعاون الدولي. متاح على:
<https://www.fayoum.edu.eg/npgsr>
- ٢٧ . جامعة الفيوم: وحدة إدارة المشروعات، متاح على :
<https://fayoum.edu.eg/pmu/vission.aspx>
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Matthias Klumpp.(2012):**University Excellence and Efficiency,Logos Verilog** , Berlin .
2. Tasopoulou, K & Tsiotras, G. (2017). Benchmarking Towards Excellence in Higher Education. **Benchmarkin:An International Journal**, 24(3).
3. Ballard, P. J. (2013). **Measuring performance excellence: Key performance indicators for institutions accepted into the Academic Quality Improvement Program (AQIP)**. Western Michigan University.

4. Terouhid, Seyyed Amin, Ries, Robert (2016). People capability: A strategic capability for enhancing organizational excellence of construction firms. **Journal of Modelling in Management**, 11(3).
5. DeJong, D. J. (2019). Quality improvement using the Baldrige criteria for organizational performance excellence. **American Journal of Health-System Pharmacy**, 66(11).
6. Psomas, E., & Antony, J. (2017). Total Quality Management Elements and Results in Higher Education Institutions: The Greek case, **Quality Assurance in Education Journal** , 25(2).
7. Balabonienè, I., & Večerskienè, G. (2014). The peculiarities of performance measurement in universities. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 156.
8. Dahlgaard-Park, S. & Dahlgaard, J. (2013). Excellence – 25 years evolution. **Journal of Management History**, 13.
9. The EFQM Global Excellence Index. retrieved from **www.globalexcellenceindex.org**. date 4|3|2022.
10. Stavropol State Agrarian University. retrieved from **http://www.stgau.ru/english/**Date 4|3|2022.
11. Sakarya university. (2019). **Sakarya university 2020-2042 Strategic Plan Shaping Future**. Sakarya, Turkey. Sakarya university.