

ملاحم الخبرة الأسترالية في التميز المؤسسي وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية

إعداد

لبنى عبد العزيز محمد سعد عبد العزيز *

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على لأسس النظرية للتميز المؤسسي، مع عرض وتحليل إحدى الخبرات العالمية في مجال التميز المؤسسي بالجامعات مثل الخبرة الأسترالية؛ للتوصل إلى بعض الآليات التي يمكن الإفادة منها في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، ولتحقيق ذلك وظف البحث أسلوب جورج بيريداي George Bereday، كأحد أساليب المنهج المقارن، ولقد أسفر البحث عن بعض النتائج من أهمها: ضعف قدرة الجامعات المصرية على صياغة أهدافها وأولوياتها، وكذلك تحديد استراتيجياتها، ضعف شراكة الجامعات المصرية مع المؤسسات المجتمعة، والحاجة إلى استراتيجيات وخطط لتفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية؛ وفي ضوء ذلك قدم البحث مجموعة آليات مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية استرشاداً بالجبرة الأسترالية في هذا المجال.
الكلمات المفتاحية / التميز المؤسسي - الخبرة الأسترالية - الجامعات المصرية.

مقدمة:

يعيش العالم اليوم تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والتي ساهمت في إعادة تشكيل طبيعة مؤسسات التعليم الجامعي التي تعد هي القاطرة التي تقود المجتمعات نحو الأخذ بعوامل التقدم والتنمية الشاملة والمستدامة؛ حيث يعد انتشار الجامعات وتنوعها ظاهرة صحية في أي بلد، وروافد أساسية لتنمية المجتمعات، إذا ما قامت تلك الجامعات بالدور المنوط بها كما يجب أن يكون، وتُشكل الجامعات في مصر أهمية خاصة، فهي أحد الأصول الوطنية التي تسهم بدور فعال في نهضة الوطن وزيادة الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية له.

* بحث مشتق من رسالة دكتوراه، تحت إشراف:

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

مشكلة البحث

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

كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية المتعلقة بالتميز المؤسسي بالجامعات؟
٢. ما ملامح الخبرة الأسترالية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات؟
٣. ما العوامل والمبررات الداعية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية؟
٤. ما أوجه الاستفادة من الخبرة الأسترالية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية؟
٥. ما الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من الخبرة الأسترالية في هذا المجال؟

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج المقارن من خلال استخدام الأسلوب العلمي لجورج بيريداي حيث أنه يعد الأنسب لطبيعة هذا البحث.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يركز البحث على الأسس النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على عرض ملامح الخبرة الأسترالية والمتمثلة في جامعة ملبورن والتي تعد من أبرز الجامعات الأسترالية وتحتل مكانة عالية على مستوى العالم.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مايلي:

- التعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات.
- عرض وتحليل إحدى الخبرات العالمية في مجال التميز المؤسسي متمثلة في الخبرة الأسترالية للتوصل إلى بعض الآليات التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية.

• تقديم بعض الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من خبرة أسترالية في هذا المجال.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث مما يلي:

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

مصطلحات البحث:

❖ التميز المؤسسي Institutional Excellent:

تعود كلمة " تميز" في اللغة العربية إلى الأصل "ميز" ويقال امتاز أو تميز الشيء أي بدا فضله على مثله، والميزة هي الرفعة، ويقال تميز القوم أي انفردوا (المعجم الوجيز، ١٩٩٤، ٩٦). يعرف التميز المؤسسي بأنه هو سعي المؤسسات إلى استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (Musa Pinar & Tulay Girard, 2008, 31).

ويعرفه مانويل Manuela بأنه تحقيق وتطبيق مجموعة من المعايير المحددة سلفاً يتم من خلالها قياس الأداء المتميز (Manuela Brusoni, 2014, 22).

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

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

1.Universities and the mobilization of claims of excellence for competitive advantage (2010).

١. الجامعات والتحرك نحو متطلبات التميز لتحقيق الميزة التنافسية –Gerald Wangenge- (Ouma &Patricio V. Langa, 2010).

هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات التميز في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات المتميزة واكتساب متطلبات التميز الحقيقي في الخدمات وتوفير الموارد البشرية والمادية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للبيئتين الداخلية والخارجية لجامعات دولتي الدراسة حيث أجريت الدراسة على ١٠ جامعات في كل من كينيا وموزمبيق، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها: أن من أهم متطلبات التميز في مؤسسات التعليم العالي وجود قيادة ذات مهارات عالية لها القدرة على التجديد والابتكار، وإن تحقيق التميز يعتمد على قدرة الجامعات اجتذاب الموارد الحيوية البشرية والمادية المتميزة، مثل (الطلاب المتميزين، والباحثين المهرة)، ومعنوية مثل (الفوز بسمعة أو مكانة متميزة)؛ ولقد توصلت الدراسة الى عدة توصيات من أهمها: ضرورة مواصلة البحث للإجابة على عدد من التساؤلات الهامة التي أثارها النتائج وهي: مدى مسؤولية الجامعات عما تقوم به في سعيها للتميز، كيفية حماية المستفيدين من خدمات التعليم العالي من الخدمات متوسطة أو متواضعة المستوى التي تبدو وكأنها جيدة من خلال -دعاوى التميز التي تروج لها بعض الجامعات.

٢. نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية (السيد البحيري، ٢٠١٢).

هدفت الدراسة إلى إبراز الحاجة إلى التعرف على مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء بالجامعات الأجنبية والاستفادة منه في تطوير الجامعات المصرية، والتعرف على مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء بالجامعات المصرية للمساعدة على تطوير وتحسين واقعها بما يتوافق مع أهداف ومؤشرات التميز العالمية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها: ضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية بوضع رؤية واضحة للعمل بها واعتماد العمل على الوضوح والشفافية في تطوير العمليات القيادية، قلة توفير برامج تدريبية متخصصة بالجامعات المصرية لأعضائها، قلة وجود تنظيم لمؤشرات التميز والجودة النوعية بالجامعات المصرية؛ وقدمت الدراسة نموذج مقترح لجامعة متميزة اعتمد في المقام الأول على تطبيق مؤشرات التميز بنموذج بالدريج للتميز، وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات من أهمها: عقد لقاءات منظمة بين القادة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، لتوضيح فلسفة وأبعاد التميز والجودة النوعية وأهميتها في تحسين الجامعة وتميزها؛ التخطيط لنشر ثقافة التميز والجودة النوعية والأداء بين مختلف الأطراف في الجامعة وفي مقدمتهم أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب، التركيز على المستفيد (داخل

وخارج) الجامعة من خلال اعتماد رغباته واحتياجاته كمؤشر حيوي على مدى تميز وجوده العملية التعليمية بالجامعة.

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

٣. تحقيق التميز في التعليم العالي (٢٠١٦).

هدفت الدراسة الى التعرف على كيفية تحقيق التميز في التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هدفها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تعزيز الجودة والتميز في التعليم والتعلم هو جهد متعدد المستويات وعملية مستمرة، وأن تحقيق التميز في كافة الأنشطة بمؤسسات التعليم العالي هو السبيل الذي يضعها في مكانة مرتفعة على المستوى الدولي، وإن أساليب التدريس الحالية مثل (المحاضرات) تعمل إلى إحالة الطلبة إلى السلبية، وقدمت الدراسة بعض التوصيات من أهمها: توفير تمويل كافي لتطوير التعليم والبحث العلمي بمؤسسات التعليم العالي، إنشاء وحدة دعم للتميز داخل كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي يشارك بها خبراء للتطوير، إعادة تحديد المعايير المهنية لأعضاء هيئة التدريس، تقديم جائزة تميز في للتدريس للمستحقين.

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

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

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

أ. أهداف الدراسات السابقة

هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على كيفية تحقيق التميز في التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم العالي مثل: دراسة (Zaffar, 2016). وهدفت دراسات أخرى إلى التعرف على المقصود بالتميز المؤسسي بالجامعات وأبعاده، وأساليب تحقيقه مثل: دراسة (ياسر ميمون، ٢٠١٨).

ب. منهجيات الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة مع البحث الحالي في اتباع المنهج الوصفي.

ج. نتائج الدراسات السابقة

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

د. توصيات الدراسات السابقة

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

الأسس النظرية المتعلقة بالتميز المؤسسي بالجامعات

نشأ مفهوم التميز بشكل عام للتعبير عن الحاجة إلى مدخل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس غير تقليدية تحقق لها قدرات عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها، ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية والتنافسية، والتفوق في الأسواق، وتحقيق المنافع والفوائد لأصحاب المصلحة من قائمين عليها، وعاملين بها، ومتعاملين معها، لتصل الفوائد للمجتمع بأسره

ويتناوله البحث الأسس النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات على النحو التالي:

أولاً: فلسفة التميز المؤسسي بالجامعات:

يستند التميز المؤسسي إلى فلسفة إيديولوجية لها أسس ومبادئ تسعى لتثبيت ثقافة التفوق والسعي المستمر والجهود المتواصلة لتحقيق الأفضل، فإنه إذا ما توافرت مدخلات التميز،

وإذا ما تم القيام بالعمليات الفكرية والإدارية على الوجه الأكمل، وبأكثر فعالية فإن مخرجات التميز تتحقق من خلال رضا أصحاب المصالح والمعنيين، وارتفاع القدرة التنافسية للمؤسسة. (مسعد رضوان، ٢٠١٤، ٣٩)

كما تقوم فلسفة التميز المؤسسي بالمؤسسات الجامعية على مجموعة من المنطلقات هي: (سير القطب، ٢٠٠٨، ١٣-١٥)

- أن مؤسسات التعليم الجامعي هي الدعامة الأساسية في منظومة التقدم الاجتماعي والأداة القوية في ضبط الانفجار السكاني.

- أن الوصول إلى المؤسسة المتميزة مرهون بتوافر نوعية (مدخلات، ومخرجات) تربوية وتعليمية متميزة يستوعبها مجتمع المعرفة.

- أن تطوير مؤسسات التعليم الجامعي لتحقيق التميز، لا بد وأن يكون وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية.

- أن تحقيق التميز يتطلب الأخذ بالمعرفة الكلية بدلاً عن الاختزال، والتحول من ثقافة الاجترار والتكرار إلى ثقافة الإبداع والابتكار، والأخذ بثقافة الترابط والتفاعل بدلاً من التفتت والانزعال.

- وتطلق هذه الفلسفة من أن التعليم المستقبلي يجب أن ينشأ كونه تعليماً متميزاً وهذا التميز ينطلق من الربط بين النظرية والتطبيق، واستيعاب التطبيقات التكنولوجية المتجددة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن فلسفة التميز المؤسسي تقوم على أساس تحليل ونقد مؤسسات التعليم الجامعي من أجل تحقيق الانسجام بين مدخلاتها، وتنشيط عملياتها، وتفعيل أنشطتها، وذلك لتعظيم مخرجاتها، لتحقيق الاتساق مع متطلبات المجتمع وتطلعات المستقبل، فهي تركز على التطوير؛ على أن يكون هذا التطوير شامل، وواقعي، ومستمر، ومتكامل، ومستشرف للمستقبل، وأن تقوم على الإبداع والابتكار، وذلك لتحقيق التميز، واستدامته.

ثانياً: أهداف التميز المؤسسي بالجامعات:

يري (أبو النصر، ٢٠٠٨) أن التميز المؤسسي يهدف الى: (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٨،

(٧٦)

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة وضوح الأدوار، وتحديد المسؤوليات.
- تجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل، وتحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع مستويات الخدمة، وتقديم الخدمة بطريقة متميزة يرضى عنها جميع المستفيدين.

• زيادة الكفاءة التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء لدى جميع الأفراد بالمؤسسة من الناحية العملية والعلمية والاجتماعية، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين.

بينما يرى (خيري، ٢٠١٤) أن التميز المؤسسي بالجامعات يهدف إلى: (أسامة خيري، ٢٠١٤، ٢٣)

- بناء خارطة الطريق؛ لتحقيق متطلبات الشفافية الإدارية بالجامعات.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى الجامعة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.
- نشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية.

ثالثاً: أهمية التميز المؤسسي بالجامعات

إن أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المؤسسة الجامعية في بلورة القوى الداعمة للتميز في المؤسسة من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة المؤسسية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالتميز، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات. (عادل زايد، ٢٠٠٣، ٤٦)

وقد ظهرت أهمية تحقيق التميز المؤسسي للجامعات، حال ظهور تقارير دولية لتصنيف الجامعات على مستوى العالم، من خلال إعطاء كل جامعة مؤشراً عن موقعها بين التصنيفات، الأمر الذي يفيد في تحديد الفجوة بين كل جامعة والجامعات العالمية، وتحديد أفضل الممارسات الداعمة بتميزها على المستوى القومي والدولي، ومن خلال مقارنة أداء الجامعة بأداء الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، وتحسين وضعها التنافسي من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تدفعها إلى التميز على منافسيها، وتوفير المتطلبات اللازمة للتوافق مع المعايير العالمية لتصنيف الجامعات بما يعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات. (Attar Sokak, 2007,7)

رابعاً: خصائص التميز المؤسسي بالجامعات

يتسم التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص تتمثل في: (علي السلمي ، ٢٠٠٢،

- التكاملي: حيث يعتمد التميز على تكامل دورة تحقيق الجودة والتميز من خلال بعض العمليات ممثلة في: التخطيط، التنظيم، التوكيد، والمراجعة.
- الشمول: بمعنى أن التميز يشمل كل الوحدات الإدارية، والأقسام العلمية، كما تشمل كافة وظائفها.
- التطور: حيث يتطلب تحقيق التميز إجراء التحسين المستمر في أنشطة الجامعة وعملياتها المختلفة، والتقنيات المستخدمة، وعناصر الأداء المختلفة.
- المنهجية العلمية: حيث يعتمد التميز على تحليل وتصميم، وتخطيط، وتنظيم، كل نشاط في المؤسسة الجامعية، كي يتم على أفضل وجه يحقق الكفاءة والفعالية.
- المشاركة: حيث تشجع إدارة التميز جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية المشاركة والتعاون الكامل لتحقيق التميز.
- التنظيم الشبكي: حيث يتعامل التميز مع المؤسسة الجامعية كشبكة متكاملة بحيث يتحقق التدفق الأفضل للعمليات وتصل الخدمات للمستفيدين بأعلى كفاءة ممكنة.
- الجماعية: حيث يستخدم التميز منطق العمل الجماعي، وتكوين فرق العمل لتحسين الأداء، بدلاً من الجهود الفردية المنعزلة.
- تنمية الرقابة الذاتية: حيث يعتمد التميز على الرقابة الذاتية للأفراد العاملين بدلاً من الرقابة الخارجية، فالتميز سلوك لا يفرض على الفرد العامل، ولكنه ينبع منه بالاعتناء والتحفيز.
- التركيز: حيث يستند التميز إلى التركيز على الأنشطة المهمة، والتخلص من الجهود المهدرة غير ذات المردود.

خامساً: أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات

تناول (العنقري، ٢٠١٤) أبعاد التميز المؤسسي على النحو التالي: (عبد العزيز

العنقري، ٢٠١٤، ٢٤١-٢٤٢)

❖ تميز الاستراتيجية: تمثل درجة تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

❖ تميز الهيكل التنظيمي: ويمثل قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء المؤسسة ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسئولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

❖ تميز الثقافة: درجة توافق السلوك يعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المؤسسة، وتشمل على عناصر (الانفتاح، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات)، حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري.

❖ تميز القيادة: يمثل درجة قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص الحالية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة والازمات المتعددة.

❖ تميز المرؤوسون: يمثل درجة اتصاف أعضاء المؤسسة بالحماس المتميز في تأدية مهام المؤسسة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات ابداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تدمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المؤسسة.

سادساً: مراحل تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات:

يرى (Zairi, 2005) أن تحقيق التميز المؤسسي يواجه تحديات متعددة لذلك ينبغي أن يمر

بالمراحل التالية: (Mohamed Zairi, 2005, 3)

أ. البدء في الثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية معروفة جيداً للجميع، والتي تنشر على كافة المستويات.

ب. دمج الأهداف والغايات في نشاطات المؤسسة وعملياتها، وإجراء الخطط الإستراتيجية وخطط العمل والمبادرات الموجهة نحو ضمان تحقيق الأهداف.

ج. اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة على القياسات والتقييم لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء.

د. التحسين والإبداع: هو المؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وأفكار جديدة والتي يجب إظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولاً للمستويات الإستراتيجية المرتفعة.

هـ. التأثير: وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية على التقييم والتحسين المستمر، فهي تبين وجهة نظر المستفيد الداخلي أو الخارجي أو أصحاب المصالح من المجتمع.

ملاحح الخبرة الأسترالية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات

تتمتع الجامعات الأسترالية بشهرة عالمية في العديد من فروع المعرفة على المستوى

الدولي بسبب جودة التدريس والبحث فيها، وأن لها طابع دولي واضح، حيث تعد أستراليا ثالث

أكبر وجهة في العالم لطلبة التعليم الجامعي الدولي، بعد الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة البريطانية؛ ومن بين دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، احتلت أستراليا المرتبة الرابعة في تخريج الخريجين، وخامس الأكثر كفاءة في مجال البحوث. (Universities A) (Australia)

كما تشتهر الجامعات الأسترالية بسمعة دولية عالية لإمتلاكها نخبة من أعضاء هيئة التدريس المرموقين، وبفضل ما تقدمه الجامعات الأسترالية من تدريب وبرامج مهنية مرتبطة بالحياة العملية، ترسخ لدى الخريجين ثقة كبيرة بأنهم قد اكتسبوا المهارات اللازمة التي يطلبها سوق العمل. (Catriona Jackson, 2020, 24)

وقد تعاونت عديد من الجامعات في أستراليا مع كونها مؤسسات متشابهة لتشكيل مجموعات أو شبكات أو رابطات جماعية على النحو التالي (مجموعة الثمانية، شبكة التكنولوجيا الأسترالية، شبكة الجامعات الإقليمية، جامعات البحوث المبتكرة)، فعلى سبيل المثال: مجموعة الثمانية (Go8) The Group of Eight تضم ثمانية من جامعات الأبحاث الرائدة في أستراليا، وقد عبرت المجموعة بشكل جماعي عن دعمها لطلبة البكالوريوس الدوليين، وعلى الرغم من أن جامعات Go8 هي بشكل عام المؤسسات الأسترالية الأكثر تصنيفًا، وترتبط عادةً بأكثر متطلبات المكانة وأعلى شروط الالتحاق بها، وعلى الرغم من ذلك فإن الجامعات الإقليمية الأسترالية ذات متطلبات القبول الأدنى لديها أيضًا العديد من الطلبة المتفوقين، والأبحاث القوية (The Group of Eight Australia)

وتدعم الجامعات الأسترالية نظام المنح التنافسية، فهي تسعى إلى توجيه الاستثمار نحو التميز أينما وجد، ونحو بناء القدرات البحثية والمجالات ذات الميزة التنافسية الوطنية والعالمية، ويتضح ذلك في الارتفاع السريع لقطاع الجامعات الأسترالية في التصنيفات العالمية، فوفقًا لتصنيف شنغهاي ٢٠٢٠ للجامعات على مستوى العالم، يوجد ١١ جامعة أسترالية ضمن أفضل ١٠٠٠ جامعة على، ٢٣ جامعة ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة، ١٥ ضمن أفضل ٣٠٠ جامعة، ٨ ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة، ٧ ضمن أفضل ١٠٠ جامعة على مستوى العالم (Shanghai Ranking's Academic Ranking of World Universities 2020 Press Release)؛ وهناك ٣٥ جامعة من أفضل الجامعات في أستراليا، وفقًا لتصنيفات تايمز للجامعات العالمية لعام ٢٠٢٠م، ومن بينها ست جامعات في قائمة أفضل ١٠٠ جامعة حول العالم (Best universities in Australia 2020).

وفيما يلي تستعرض الدراسة نموذج من نماذج الجامعات الأسترالية المتميزة وهي جامعة

ملبورن:

• جامعة ملبورن Melborn University.

أنشئت جامعة ملبورن في عام ١٨٥٣م، وقد كانت في بداية نشأتها مجرد مجموعة من المباني في حديقة كبيرة على هامش المدينة، مع أربعة من الأساتذة، و١٦ طالباً، والأن تقع في قلب مدينة عالمية مزدهرة، وتعمل جامعة ملبورن علي تشجيع الجمهور للالتحاق بالتعليم الجامعي، كما تعمل على تقديم مساهمات متميزة للمجتمع في البحث والتعلم والتدريس والمشاركة؛ وتحتل جامعة ملبورن المرتبة الأولى في أستراليا (The of Melbourne, Welcome to) (the University of Melbourne)، وتعد هي أقدم جامعة حكومية في ولاية فيكتوريا، وهي عضو في مجموعة الثمانية (Go8) The Group of Eight والتي تضم الجامعات الأسترالية البحثية الرائدة وعلى رأسهم ملبورن (The University of Melbourne, Quick facts) (2018).

وقد جعلت تلك النشأة العريقة من جامعة ملبورن بيئة خصبة للتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في إطار من التميز داخل بيئتها التنافسية، فقد حصلت على المركز الأول بين الجامعات الأسترالية، وتعد سمعتها الأكاديمية وريادة قيادتها أحد عوامل تميزها محلياً وإقليمياً وعالمياً؛ فقد حققت ملبورن مراكز متقدمة بمختلف التصنيفات العالمية للجامعات على مر السنين؛ فقد احتلت مؤخراً المركز رقم ٣٢ بتصنيف مجلة التايمز العالمية للتعليم العالي لعام ٢٠٢٠، والمركز رقم ٤٧ في تصنيف ويبومتر كس للجامعات العالمية لعام ٢٠٢٠، وقد ارتفع ترتيبها من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٠ من المركز ٥٥ بتصنيف شنغهاي الى ٣٥.

وفيما يلي يستعرض البحث جامعة ملبورن كنموذج للجامعات الأسترالية المتميزة على

النحو التالي:

أولاً: القيادة الجامعية بجامعة ملبورن

تحكم جامعة ملبورن بموجب قانون جامعة ملبورن ٢٠٠٩ (Vic)، وينص القانون على إنشاء الجامعة، وتحديد هيئتها الإدارية (مجلس الجامعة) ووظائفها الأساسية، ويمنح القانون الجامعة سلطة سن تشريعات ثانوية (قوانين ولوائح) والتصرف بموجب قرار من مجلس إدارتها أو بقرار من مسؤوليها المعتمدين، ويضم هيكلها الإداري نطاقين مترابطين وهما: مجلس الجامعة، المجلس الأكاديمي، ويهدف هيكلها إلى توظيف الخبرة وزيادة الكفاءة إلى أقصى حد لتحقيق

الفائدة النهائية للتعليم والتعلم ونتائج البحث والمشاركة، ويوضح الشكل التالي الهيكل الإداري لجامعة ملبورن:

ويمكن توضيح الهيكل الإداري لجامعة ملبورن على النحو التالي: (University of

(Melbourne Act 2009, Constitution and governance of the University

• مجلس الجامعة The Council: ويرأسه مستشار (رئيس الجامعة) ويعمل كرئيس شرفي للمجلس، ويتكون المجلس من ١٣ عضو، وهو يعد الهيئة الإدارية للجامعة، ويتمتع بسلطة إصدار القوانين واللوائح، ومن أهم مسؤولياته مايلي:

- ضمان إدارة الجامعة بشكل قانوني، والتصديق على الخطط الاستراتيجية وخطة الأعمال بالجامعة.

- تحديد النفقات والموافقة عليها مع تفويض سلطة إدارتها لنائب رئيس الجامعة.

- التصديق على أي تغييرات في هيكل الجامعة.

- الرقابة على القرارات والأعمال التي تصدر من نائب رئيس الجامعة.

ويتم دعم مجلس الجامعة من خلال لجانها الفرعية والتي تشمل على (لجنة التدقيق

والمخاطر - لجنة المالية - لجنة إدارة الاستثمار "لجنة فرعية تابعة للجنة المالية" - لجنة الحوكمة والترشيحات - لجنة الموارد البشرية والمكافآت - لجنة التأسيس بجامعة ملبورن ولجنة الصناديق).

• المجلس الأكاديمي Academic Board: وهو الهيئة الأكاديمية الرئيسية؛ وهو مسئول أمام المجلس عن ضمان التميز في الأنشطة الأكاديمية بما في ذلك الحفاظ على معايير عالية في التدريس والتعلم والبحث.

• أمين عام الجامعة University Executive: ويعد هو المدير التنفيذي للجامعة، وهو يرأس لجنة الإدارة الرئيسية بالجامعة، والتي تضم عضويتها أعضاء من مجلس الجامعة، ورئيس المجلس الأكاديمي والعمداء، اللجنة مسؤولة عن الإشراف على الأمور المتعلقة باستراتيجية الجامعة، وإشراف على وضع اللامسات الأخيرة على الخطة الاستراتيجية للجامعة وإعداد الميزانية السنوية للجامعة، ومراقبة أداء الأقسام مقابل الخطط والميزانيات، وبرنامج رأس مال الجامعة والمشاريع الكبرى.

ثانياً: السياسات والاستراتيجيات بجامعة ملبورن

يعد مجلس الجامعة هو المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي للجامعة وذلك من خلال اللجنة الإدارية الرئيسية بالجامعة والتي يرأسها أمين الجامعة **The University Executive**، وبعضوية كل من أعضاء من المستشارية التنفيذية، ونائب رئيس الجامعة ورئيس المجلس الأكاديمي، والعمداء، وكبار المديرين التنفيذيين (**The University of Melbourne Senior leadership**)، فهذه اللجنة هي المسؤولة عن الإشراف على الأمور المتعلقة باستراتيجية الجامعة، كما تشرف على وضع اللامسات الأخيرة على الخطة الاستراتيجية للجامعة وإعداد ميزانية الجامعة السنوية، ويراقب أمين الجامعة أداء الأقسام مقارنة بالخطط والميزانيات، وبرنامج رأس مال الجامعة والمشاريع الكبرى (**The University of Melbourne, Peak**) (bodies and structures).

وفي إطار الخطة الاستراتيجية لجامعة ملبورن ٢٠١٥/٢٠٢٠، تتطلع ملبورن من خلال رؤيتها إلى الإلتزام بكونها واحدة من أفضل الجامعات في العالم، ولتحقيق رؤيتها اشتملت الخطة الاستراتيجية ٢٠١٥-٢٠٢٠ على عدة نقاط التي إذا ما تحققت بحلول ٢٠٢٠م تكون الجامعة قد وصلت الى تطلعاتها؛ وتتمثل فيما يلي: (**The University of Melbourne Strategic Plan 2015-2020 Growth Estimation**)

- أن تصبح الجامعة الأسترالية المفضلة للطلبة والعلماء الأكثر موهبة في جميع أنحاء العالم.
 - الاستمرار على كونها بين أفضل ٤٠ جامعة على مستوى العالم في التصنيفات العالمية للجامعات.
 - أن تشتهر بتقديم برامج التعلم والتعليم التي تعمل على تحويل الطلبة الموهوبين إلى خريجين متميزين في شتى المجالات.
 - أن تعرف بأبحاثها وتأثيرها، كجامعة رائدة وشاملة على المستوى العالمي.
 - أن تحقق رضا الطلبة والباحثين، بما يجعلها تنافس جامعات العالم في مستوى خريجها.
 - الاعتراف بها كجامعة رائدة في ترسيخ الاستدامة في جميع جوانب الجامعة وعملياتها علاوة على التدريس والتعلم والبحث والمشاركة.
- وبناءً على تطلعاتها أصبحت مهمة الجامعة تحقيق الرؤية كاملة؛ وفي ضوء ذلك سخرت جامعة ملبورن جميع أعمالها في تعزيز دائرة التميز الذاتي، وتشجيع مبادئ الاستدامة في عملها، وضعت طموحات عالية في التعليم والتعلم وتجربة الطلبة، والبحث الذي يتم الاعتراف به عالمياً لجودته وتأثيره.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن جامعة ملبورن تمتلك توجه استراتيجي متميز فرؤيتها من شأنها تدعيم توجه الجامعة استراتيجياً نحو التميز والمنافسة والريادة عالمياً، في شتى المجالات (تعليم وتعلم وبحث خدمة مجتمع)، وبالفعل استطاعت ملبورن من تحقيق عديد من طموحاتها وأهدافها فقد حققت حافظت على مركزها في التصنيفات العالمية للجامعات مع تطورها

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية والمستفيدين (أعضاء هيئة التدريس - الطلبة - الإداريين) بجامعة ملبورن

تتسم جامعة ملبورن بامتلاكها عديد من أعضاء المجتمع الأكاديمي والموظفين الذين حصلوا على مرتبة الشرف تقديراً لمساهماتهم المتميزة في المجالات المختلفة بالجامعة (The Melbuorn University, Notable Alumni)؛ وتعترف جامعة ملبورن بالتزاماتها تجاه طلابها وموظفيها والمجتمع الأوسع المحيط بها لتوفير بيئة آمنة، وثقافة تعزز العدالة، والإدارة التي تتبنى أعلى معايير الاستقامة والمساءلة في جميع عملياتها (The Melbuorn University, Compliance obligations)؛ وتسعى جامعة ملبورن في إطار خطتها للتميز البحثي الى إنشاء والحفاظ على بيئة عمل تجذب أفضل القوى العاملة في مجال البحوث، بما في ذلك الباحثون الخريجون والموظفون الفنيون الذين يقدمون مساهمات أساسية في البحث (The University of Melbourne, Research at Melbourne: Ensuring excellence and impact to 2025) وتحرص ملبورن بتقديم جوائز للتميز وذلك تقديراً للإنجازات المتميزة للموظفين الأكاديميين والمهنيين في البحث والتدريس والمشاركة والتميز المهني والأولويات الاستراتيجية. وفيما يلي يتناول البحث فئات الموارد البشرية بجامعة ملبورن:

١. أعضاء هيئة التدريس بجامعة ملبورن

تعد جامعة ملبورن موطناً لبعض من أفضل المفكرين في العالم، مما يزيد من المعرفة الإنسانية وتناول التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الرئيسية في العصر الحالي، ويقوم أعضاء هيئة ملبورن بالقيام بمهامهم التدريسية جنباً إلى جنب مع مهامهم البحثية المعترف بها عالمياً؛ ويتمتع أعضاء هيئة التدريس بملبورن ببعض الحريات التي اقراها قانون جامعة ملبورن (The University of Melbourne, Academic Freedom of Expression Policy (MPF1224)

- حرية التعمق في التحقيق النقدي والمسااعي العلمية والخطاب العام دون قيود من الجامعة.

- حرية البحث عن الحقائق، واعتناق الآراء المتنوعة والتعبير عنها.
- حرية أن يكون النقاش الأكاديمي قويًا وغير مقيد.
- حرية تعبيرهم عن أفكارهم وآرائهم، بجميع الأنشطة التي يعبرون فيها عن آرائهم داخل وخارج الجامعة.

وتحرص ملبورن على مساعدة أعضاء هيئة التدريس على الحفاظ على مستواهم بل وتطويره على النحو التالي (The University of Melbourne, Academic)
(Appointment, Performance and Promotion Policy (MPF1299)

- البحث: من خلال دعم الرحلات الميدانية البحثية، والتعاون البحثي، وتحليل البيانات البحثية مما يؤدي إلى إصدار منشورات بحثية جديدة، وحضور المؤتمرات وورش العمل، وتطوير شبكات بحث جديدة.

- التدريس والتعلم: من خلال التحقيق في الممارسات التعليمية أو تدريس برنامج في جامعة مضيئة من أجل التعرف على أساليب التدريس الجديدة ونهج التقييم، مما يؤدي إلى إدخال ممارسات التدريس والتعلم الجديدة داخل جامعة ملبورن.

- المشاركة: من خلال منحهم تفرغ لفترة محددة يتضمن تعيينًا يوفر خبرة عملية في الصناعة مع فرصة للمساهمة في البحث والتدريب في مكان العمل الخارجي، مما يؤدي إلى اكتساب المعرفة المحدثة حول الممارسات الصناعية الحالية وتطوير استراتيجية الروابط الصناعية المستمرة.

كما تحتل جامعة ملبورن - على نطاق واسع - أعلى مرتبة بين الجامعات الأسترالية، في معايير التدريس والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، فليها مفاهيم وممارسات متميز في التنمية المهنية، حيث تقدم ملبورن تطوير مهني لأعضاء من خلال مركز الدراسة للتعليم العالي (CSHE) Centre for the Study of Higher Education الذي يعود تاريخه إلى عام ١٩٦٨م، حيث يمثل أحد الأساليب الأكثر شمولاً للتطوير المهني لتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بملبورن، حيث يقتصر المركز على تدريب أعضاء هيئة التدريس فقط لا غير دون إي فئة أخرى (طلبة - إداريين)، وتمتد مهمة مركز CSHE إلى ما هو أبعد من التطوير المهني حيث تشمل مجالان رئيسيان آخران هما التميز في البحث والتدريس، وفي إطار ذلك يعتمد CSHE على مجموعة من الاستاذة الفخريين من العلماء البارزين المتقاعدين للاستفادة من خبراتهم، بالإضافة إلى ذلك يوفر CSHE خدمات الدعم لوحدات التطوير المهني المستقلة بكليات ملبورن. (W James Jacob & et.al, 2015, 13-14)

٢. الطلبة بجامعة ملبورن

تعمل ملبورن على تأمين مسار الطلبة المتميزين الذين لديهم ثقة في مسار دراستهم التي يرغبون المتابعة فيها مباشرة من المدرسة الثانوية، من عامهم الثاني عشر، كما تتيح لهم مسارات للدراسات العليا بناءً على أدائهم في شهادتهم الجامعية، ويختار الطالب في ملبورن من بين أكثر من ١٠٠ مجال للدراسة، وتسمح المناهج بملبورن بدمج أكثر من مجال دراسي، يمكن للطلبة الدمج بين علم النفس والذكاء الاصطناعي والموسيقى والطب الحيوي، وتهدف ملبورن من ذلك جعل الطالب شخص يمكنه التفكير بشكل نقدي وإبداعي، ولديه القدرة على التعاون التكيف مع التحديات الجديدة التي قد يواجهها (The University of Melbourne, Melbourne Model – immerse yourself in a different way of thinking) وتحرص ملبورن على تطوير مهارات البحث لدى الطلبة من خلال العمل على ربط التدريس بالبحث حيث أنها تقوم على مبدأ أن العلاقة بين التدريس والبحث جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الجامعة البحثية؛ وفي إطار تحقيق ذلك تقوم ملبورن بالعمل على إتاحة الفرصة لجميع الطلبة لممارسة البحوث النشطة، وتوفير خبرات البحث بمستوى متزايد من الاستقلالية والتوجيه الذاتي على مدار دراستهم، وتشجيع الطلبة على اكتساب فهم تدريجي أكبر لأساليب البحث في التخصصات ذات الصلة من خلال توظيف التطورات البحثية الحديثة ومنهجيات البحث في مجالات دراستهم. (Research at Melbourne: The University of Melbourne, Ensuring excellence and impact to 2025)

وتوفر جامعة ملبورن تعليم عبر الإنترنت للطلبة في جميع أنحاء العالم، حيث يتلقى أكثر من ٢٠٠٠٠ طالب دولي تعليماً بمستوى عالمي في الجامعة، وما يقرب من ٢٠ ٪ من طلبة ملبورن الجامعيين يدرسون في الخارج خلال فترة دراستهم، كما تقدم ملبورن تجربة عالمية للطلبة والخريجين من خلال تواجدهم في مكان سكني واحدة يمكنهم من تبادل الخبرات، البيت الدولي السكن الأكثر تنوعاً دولياً في جامعة ملبورن، حيث يجمع الطلبة من أكثر من ٤٠ دولة، يستوعب السكن أكثر من ٣٥٠٠ طالباً من أستراليا ومن الخارج. (The University of Melbourn, Colleges and Institutes)

يشكل طلبة ملبورن بعد تخرجهم شبكة مهمة من القادة والمؤثرين والمبدعين على مستوى العالم، فقد خرجت جامعة ملبورن أربعة من رؤساء الوزراء الأستراليين، وتسعة من الحاصلين على جائزة نوبل بعض منهم من الطلبة وبعض من هيئة التدريس، ويسهم خريجوا

ملبورن في دعم جامعتهم فعلى سبيل المثال: يقدمون دعماً للجامعة من خلال حملة Believe وهي حملة تبرع للجامعة تؤثر بشكل كبير على طموحات الجامعة للتميز. (The University of Melbourne)

وتقدم جامعة ملبورن المساعدة لخريجها من خلال توفير خدمات توظيف داخل وخارج الجامعة لهم، وكذلك خدمات تنمية مهنية؛ وفي إطار اعتراف الخريجين بفضل جامعتهم عليهم تطوع بعض الخريجين ليصبحوا مضيفين للطلبة الجدد ومساعدتهم على الشعور بأنهم بوطنهم في ملبورن، وقد مدد الخريجين صداقتهم وكانوا حلقة وصل مهمة في التبادلات الثقافية؛ ففي البداية دعا الخريجون الطلبة الدوليين إلى منازلهم وساعدوهم في الحصول على "تجربة ملبورن" عن طريق نقلهم إلى أماكن دراساتهم ومساعدتهم في تحديد اهتماماتهم، كما تقدم الجامعة برامج لتواصل الطلبة مع الخريجين مثل: برنامج (اسال الخريج)، وذلك لمساعدتهم على رؤية المستقبل بشكل أوضح. (The University of Melbourne, Welcome to Melbourne)

٣. الإداريون بجامعة ملبورن

تهتم جامعة ملبورن بزيادة توظيف السكان الأصليين وسكان جزر مضيق توريس في جميع فئات المهن الأكاديمية والمهنية، والاحتفاظ بهم في جميع أنحاء الجامعة؛ فهي تلتزم بأن تصبح صاحب عمل رائدًا بالنسبة للسكان الأصليين الأستراليين؛ حيث يعملون في الوظائف الأكاديمية والمهنية، ولتحقيق بناء القوى العاملة للسكان الأصليين بالجامعة، ركزت ملبورن على ثلاثة مجالات رئيسية هي: التوظيف، والدعم الوظيفي، وشراكات التوظيف؛ فهذه الأولويات بدورها تحشد الموظفين وتوجه الموارد نحو الضرورات الحرجة لاستراتيجية الجامعة للتنوع والشمول، لتوسيع عمق وحجم توظيف السكان الأصليين لدى الجامعة (The University of Melbourne, Welcome to Melbourne)

كما تقدر جامعة ملبورن موظفيها وتلتزم بمساعدتهم على توظيف إمكاناتهم من خلال مسارات وظيفية واضحة، وتطوير أداء مستهدف، والوصول إلى برامج مخصصة للتطوير المهني من خلال تقديم تنمية شخصية ومهنية استثنائية للموظفين كما تقدم بعض التسهيلات لتمكين الموظفين من القيام بذلك فعلى سبيل المثال: تقدم ملبورن ٢٥٪ خصم على دورات الدراسات العليا كاملة الرسوم وبرنامج الوصول المجتمعي في الجامعة، وخصومات لأفراد الأسرة؛ وتقدم لهم فرصة تدريب مستهدفة للأكاديميات من خلال برنامج "ساء أكاديميات في القيادة". وكذلك تقديم تدريب مخصص وتطوير مهني لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين لدعم الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى توفير مجموعة متقدمة من الأدوات والمواد التدريبية العملية المتاحة لجميع

الموظفين؛ كما تعمل جامعة ملبورن على عمل توازن الحياة مع العمل؛ حيث تحرص ملبورن على أن تكون صديقة للأسرة، مع وجود عدد من السياسات المعمول بها لدعم العمل المرن، فتوفر ملبورن الرعاية الصحية للموظفين، ومرافق رعاية لأطفال الموظفين وأسرتهم. (The

(University of Melbourne, Staff benefits

رابعاً: الشراكة والموارد (المالية - المادية) بجامعة ملبورن

وتناولهم البحث على النحو التالي:

١. الشراكة بجامعة ملبورن

تشمل الشراكة في جامعة ملبورن العلاقات المتبادلة المنفعة بين المؤسسة والمجتمع ككل، والعمل على الربط بين التدريس والطلبة والعمل البحثي مع المجتمعات - محلياً وإقليمياً وعالمياً - بهدف تحقيق تطلعات ملبورن الأكاديمية وإيجاد قيمة اقتصادية واجتماعية وثقافية

(The University of Melbourne, About Engagement at the University of

Melbourne)، وتحرص جامعة ملبورن على الانخراط في المجتمع الخارجي كمؤسسة لها رؤية ولها وضع متميز في مجتمعها، وذلك في إطار سعي ملبورن للتميز والمنافسة العالمية، فقد بدأ

نمو الشراكات والتحالفات بها في الفترة من ٢٠١٠ - ٢٠١٥ بشكل كبير، حيث أقيمت شراكات استراتيجية للمساهمة في المعرفة العامة والنقاش، فعلى سبيل المثال: شراكات مع مجتمع

كارلتون Carlton community، ووادي جولبرن Goulburn Valley، ومتحف فيكتوريا Museum Victoria، كما أسست تحالفات هادفة للتدويل مع المعهد الهندي للعلوم، والكلية

الأسترالية الألمانية لتحويلات المناخ والطاقة، ومختبرات EMBL-EBI في كامبريدج (المملكة المتحدة البريطانية) وغيرها من التحالفات الدولية، وكذلك دُعمت مجموعة من الشراكات الأنشطة

المختلفة داخل الحرم الجامعي وما حوله، ومنها على سبيل المثال: ميكروسوفت Microsoft (The University of Melbourne Strategic Plan 2015-2020 Growth

Estimation). ومن نماذج الشراكات بجامعة ملبورن أيضاً مايلي:

- عقدت جامعة ملبورن الشراكة مع مجموعة من بعض الشركات بقيادة شركة Lend lease، وهي شركة متعددة الجنسيات بأستراليا، والهدف من هذه الشراكة الجمع بين الخبرة الرقمية

للباحثين الرائدین في جامعة ملبورن وقادة الصناعة بأستراليا، والوصول إلى الخبرات والمواهب الرائدة عالمياً في مجال التكنولوجيا الرقمية، بما في ذلك: الذكاء الاصطناعي artificial

(AI) intelligence - علم البيانات - وعلم الروبوتات (Redefining how

businesses, researchers, government and entrepreneurs work
(together).

٢. الموارد المالية بجامعة ملبورن

توفر الحكومة الأسترالية (الكومنولث) التمويل لجامعاتها في شكل منح متفاوض عليها بين الجامعة والحكومة، وصناديق قائمة على الأداء، وصناديق تنافسية على مستوى القطاع؛ بصرف النظر عن التمويل الحكومي، تأتي مساهمة مهمة أخرى في الجامعات الأسترالية من الرسوم الدراسية من الطلبة وغيرها من المساهمات. (Abd Rahman Ahmad, 2013, 61) وقد سعت جامعة ملبورن إلى تعزيز استدامة مصادر تمويلها، وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، وبناء قاعدة إيرادات أكثر تنوعًا واستدامة لدعم الأولويات الإستراتيجية في التعلم والتعليم والبحث والمشاركة؛ حيث تدير جامعة ملبورن ميزانية سنوية تتجاوز ما يزيد عن ملياري دولار، مع إيرادات من المنح البحثية، ورسوم الطلبة، والمنح الحكومية، والعمليات التجارية، والتعليم التنفيذي، والاستثمار، والعمل الخيري. (The University of Melbourne Strategic Plan 2015-2020 Growth Estimation)

فقد سعت جامعة ملبورن للحصول على الدعم الخيري لتوفير أموال الوقف الخاص بها لدعم الأولويات الاستراتيجية والتميز، فقد وصلت حافظة استثمارات الجامعة بالفعل إلى حوالي ١,٦ مليار دولار، مع الأخذ في الاعتبار أن الغالبية العظمى من الدخل الخيري مرتبط بمواعيد محددة ومنح دراسية ومشاريع بحثية، فقد قدمت مجموعة كبيرة من الجهات المانحة مساهمات مهمة للطلبة والموظفين، بهدف رفع قدرة الجامعة على التدريس والبحث، وقد ضمت قائمة المانحين العديد من خريجي ملبورن (The University of Melbourne, History of Philanthropy).

كما أطلقت جامعة ملبورن العديد من المبادرات لجمع التبرعات، وبفضل الآلاف من الجهات المانحة في جميع أنحاء العالم، تغير وجه ملبورن إلى الأبد، وكان من ضمن حملات التبرع التي أطلقتها جامعة ملبورن هي حملة Believe وهذه المبادرة أكثر من مجرد مبادرة خيرية - إنها جهد استثنائي يساعد هذه المؤسسة على تغيير حياة الأجيال القادمة؛ وبالفعل نجحت المبادرة في تزويد الآلاف من الطلبة بفرصة التعليم في ملبورن، وساعدت على قطع خطوات كبيرة في مجال الأبحاث، حيث تم جمع ما يزيد عن ٢٣٠ مليون دولار للعمل الرائد في مجموعة متنوعة من المجالات، ومازالت مبادرة Believe مستمرة بهدف تحقيق عائد أكبر للجامعة وإشراك عدد أكبر من المانحين؛ ولقد أدى تأثير العمل الخيري إلى زيادة مشاركة الجامعة

في المجتمع وخلق قيمة عامة ومساعدة المجتمع على التقدم. (Believe The Campaign)
(for the University of Melbourne

وتدير جامعة ملبورن اصولها المالية بالشكل الذي يعمل على تشجيع المساهمات في المجتمع والتميز في الأداء الأكاديمي والابتكارات التي تسهم في الحياة الجامعية داخلياً وخارجياً، فتقدم جامعة ملبورن مجموعة واسعة من الجوائز والمنح والبرامج والمنح الدراسية لكل من العاملين، والطلبة، وذلك في ضوء مجموعة واسعة من الأنشطة. (The University of)
(Melbourn, Awards and grants

خامساً: إدارة العمليات بجامعة ملبورن

تدعم عمليات جامعة ملبورن السياسات واتفاقات مكان العمل والتشريعات ذات الصلة عن طريق تحديد الأنشطة اليومية والمهام التي يتعين على الموظفين القيام بها، يتم نشر عمليات الجامعة في مكتبة العمليات (The University of Melbourn, University) (processes)، وتحكم جامعة ملبورن عملياتها من خلال تسلسل هرمي يسمى (الإطار التنظيمي)، تدار من خلاله العمليات بجامعة ملبورن ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي (The University of Melbourn, Regulatory framework):

- التشريع: تدار جامعة ملبورن وفقاً لقانون جامعة ملبورن لعام ٢٠٠٩ (Vic)، فهو المسؤول عن تحديد هيئتها الإدارية ووظائفها الأساسية، كما يفوض القانون للجامعة صلاحيات سن تشريعات ثانوية (قوانين ولوائح) والتصرف بموجب قرار من مجلس إدارتها أو بقرار من مسؤوليها المعتمدين، وتُدعم اللوائح والقواعد بسياسات وعمليات توفر متطلبات تفصيلية للعمل أكثر مما هو موضح بالقانون الأصلي؛ أو تغطي مجالات عمل جديدة غير موجودة في نص القانون؛ بالإضافة الى وجود بعض التشريعات الحكومية الأخرى التي تشمل بعض المجالات مثل (الصحة والسلامة المهنية، والموارد البشرية)، فالتشريع هو النظام الأساسي للجامعة.

- السياسات: تكمل سياسات الجامعة قانون جامعة ملبورن والنظام الأساسي للجامعة ولوائح الجامعة، وتوفر إما متطلبات أكثر تفصيلاً للممارسة أو تغطي مجالات عمل جديدة لا يغطيها التشريع، وفي إطار سعي ملبورن لتنوع سياساتها أقرت لجنة التنوع والشمول بالجامعة برنامج عمل يهدف إلى تعزيز الالتزام بالتنوع والشمول في مجموعة سياسات الجامعة، ويهدف إلى توفير تركيز شامل ومتكامل للتنوع والشمول في جميع السياسات من خلال تطوير الأدوات ومراجعة إطار

سياسة ملبورن، وتطوير سياسات رئيسية جديدة لسد الفجوات المحددة؛ ومراجعة وتعديل جميع السياسات الحالية حسب الحاجة لمعالجة قضايا التنوع والشمول.

- التفويض: يتم إدارة العمليات بملبورن في إطار من التفويض بشكل يضمن تخصيص المستوى المناسب من صنع القرار للأدوار التي تدعم أنشطة الجامعة، حيث يحدد قانون الجامعة ولوائحها وقوانينها وسياساتها الشروط التي بموجبها تمارس التفويضات والسلطات المختلفة داخل الجامعة، وتوفر الجامعة إطار عمل للتفويضات الهيكلية اللازمة لضمان تخصيص المستوى المناسب من المساءلة لأدوار الجامعة في جميع أنحاء الإطار التنظيمي.

كما تعمل ملبورن على إدارة عملياتها من خلال دعم التواصل الإلكتروني بين كافة أعضاء المجتمع الجامعي، من خلال تفعيل الإدارة الإلكترونية عن طريق إنشاء منصة الكترونية لتبادل النقاش حول تحسين الأداء الجامعي، وردود فعل الأعضاء حول مساهمات الجامعة في خدمة المجتمع وتلبية توقعاته، وإدخال التقنية الحديثة، والمساهمة في معالجة قضايا ومشكلات الجامعة داخلياً وخارجياً. (منى شعبان، ٢٠٢٠، ٢٨٠١)

وبتحليل خبرة أستراليا في التميز المؤسسي بالجامعات، وتحليل جامعة ملبورن كنموذج للجامعات المتميزة بأستراليا يمكن استنتاج عناصر تميز جامعة ملبورن على النحو التالي:

- تركيز ملبورن على تحسين وضعها التنافسي على كافة المستويات في الأولى بأستراليا، وضمن أفضل ٥٠ جامعة على مستوى العالم.

- تركيز ملبورن على المحاور الثلاثة الخاصة بالعملية التعليمية المتمثلة في التعليم، البحث، التدريس والبرامج المرتبطة بهم.

- تمتلك ملبورن القيادة الحكيمة، والبنية الأساسية الجيدة، والتخطيط المتميز، والإدارة الجيدة، والسياسات المشجعة، والموارد (المالية والمادية) اللازمة للعملية التعليمية والبحثية؛ وجميع هذه الأمور بمثابة الدعم الرئيسي للجامعة في تطلعاتها المستقبلية نحو الأفضل.

- تمتلك ملبورن نخبة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين المتميزين، وتعطي ملبورن اهتماماً واضحاً للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، كما تحرص على توفير الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس لقيامهم بمهامهم التدريسية والبحثية على أكمل وجه.

- تسعى ملبورن إلى جذب أكبر عدد من الطلبة الدوليين من جميع أنحاء العالم، بالإضافة إلى الطلبة الأصليين، وتعمل على منحهم تجربة تعليمية وبحثية متميزة في عديد من التخصصات، كما تحرص على تقديم خدمات متنوعة لهم من أنشطة مختلفة وتوظيف، وسكن.

- تهتم ملبورن بتوظيف مجموعة متميز من الإداريين وخاصة من السكان الأصليين، وتحرص على تقديم الدعم اللازم لهم وتوفير التحفيز اللازم لتشجيعهم على التفاني في العمل والمساهمة الفعالة في نهوض تحسين المستوى التنافسي للجامعة.
- تحرص ملبورن على الترابط بينها وبين المجتمع الخارجي بكافة المستويات من خلال عقد شراكات تعمل على تعزيز العلاقات وتبادل المنفعة.
- تحرص إن جامعة ملبورن على أن تكون عملياتها متسقة مع القانون والنظام الأساسي للجامعة ولوائحها وسياساتها؛ والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية الخارجية وتوقعات المجتمع؛ وأن يتم تطويرها وتعديلها ومراجعتها بالتشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين؛ وتحرص على تحديد الأدوار والمسئوليات لضمان الشفافية والمساءلة؛ والامتثال لوثائق ضمان جودة العمليات بالجامعة.

العوامل والمبررات الداعية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية

وقد شهد التعليم الجامعي المصري عديد من المبادرات والمحاولات الجادة لتحديثه وتطويره حتى يصبح أكثر قدرة على مواجهة التغيرات العلمية والتكنولوجية المعاصرة، ففي اطار الجهود المصرية لتطوير التعليم الجامعي، أسست وزارة التعليم العالي في مصر لجنة قومية لإصلاح التعليم الجامعي عام ١٩٩٧م، تسلط الضوء على التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي في مصر، وتضع استراتيجيات تعليمية للتعامل معها، وكان من بين الجهود والمبادرات المصرية إقرار الخطة القومية لتطوير التعليم العالي والجامعي (٢٠١٧/٢٠٠٢) وذلك في المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي فبراير ٢٠٠٠، والتي تحددت رؤيتها في "دور قيادي للتعليم العالي في مجتمع المعرفة، والتميز والقدرة على المنافسة، قاعدة للإبتكار والإبداع، قاطرة للتنمية"، على أن تنفذ الخطة على ثلاث مراحل خمسية: ٢٠٠٧/٢٠٠٢ (مرحلة الجودة) - ٢٠١٢/٢٠٠٧ (مرحلة الاعتماد) - ٢٠١٧/٢٠١٢ (مرحلة العولمة والتميز)، وقد تضمنت الإستراتيجية على عدد ٢٥ مشروعاً لإصلاح منظومة التعليم الجامعي المصري، تم دمج ١٢ مشروع منهم إلى ٦ مشروعات (وزارة التعليم العالي، الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي).

وكان من أهم هذه المشروعات مشروع الجودة والاعتماد وإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ففي عام ٢٠٠١م أنشئت اللجنة القومية لمتابعة تنفيذ مشروع تطوير الأداء الجامعي والاعتماد، وعام ٢٠٠٣م تم تشكيل اللجنة القومية لإدارة مشروع تقييم الأداء وضمان الجودة، وفي عام ٢٠٠٧ صدر قرار جمهوري بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة

التعليم والاعتماد وفقاً لقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦، والذي ينص على أن تنشأ هيئة عامة تسمى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة تتبع رئيس مجلس الوزراء، وتهدف الهيئة إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر (جمهورية مصر العربية، قانون إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦).

وتتمثل رسالة الهيئة في: الارتقاء بمستوى جودة التعليم وتطويره المستمر واعتماد المؤسسات التعليمية وفقاً لمعايير قومية تتسم بالشفافية وتتلاءم مع المعايير القياسية الدولية لهيكله ونظم وموارد وأخلاقيات العملية التعليمية والبحث العلمي والخدمات المجتمعية والبيئية، وكسب ثقة المجتمع في مخرجاتها؛ لتحقيق الميزة التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً، ودعم خطط التنمية القومية الشاملة، وتعزيز الإسهامات المعرفية والثقافية، والبحثية لهذه المؤسسات (جمهورية مصر العربية، دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي).

وفي إطار تنفيذ المرحلة الثانية (٢٠١٢/٢٠٠٧) من الخطة التنفيذية لاستراتيجية تطوير التعليم العالي، وتحديداً لأحد أهم أولويات هذه المرحلة وهي القدرة على التطوير المستمر وضمان الجودة والاعتماد، فقد تم إعداد برنامج متكامل للعمل على تحقيق الأهداف المرجوة مع البدء في تنفيذ هذه الأولوية، على أن تتلوه أو تتوازي معها أولويات أخرى تم صياغتها في مجالات العمل للمرحلة الثانية (وزارة التعليم العالي، دليل المتابعة والتقييم للمشروعات الممولة من برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالي).

واستمراراً للجهود المبذولة لتحسين وتطوير مؤسسات التعليم العالي -الجامعات خاصة - تم تنفيذ فاعليات المرحلة الثالثة (مرحلة العولمة والتميز ٢٠١٢/٢٠١٧)، وكان من أهم أهداف هذه المرحلة تحقيق التميز المؤسسي علمياً وعملياً؛ وفي إطار تحقيق ذلك تم استحداث إدارة دعم التميز لمؤسسات التعليم العالي - الجامعات خاصة - حيث تقوم على فلسفة الدعم للقدرة التنافسية لخريجي الجامعات الحكومية المصرية علمياً ومهنياً وبحثياً بالإضافة إلى تعزيز الممارسات المتميزة والابتكارية في المجالات الأكاديمية والبحثية والخدمية واستحداث بيئات تعليمية وبحثية تقوم على نظم تقنية متطورة، وكذلك التواصل مع الهيئات القومية والإقليمية والدولية البحثية والانتاجية والخدمية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي لحل مشاكل فعلية أو لتطوير نظم عمل مؤسسية أو في مجال الابتكار والابداع؛ وتتضمن ادارة دعم التميز مجموعة من المشروعات تهدف إلى دعم التنافسية والتميز للنظم الاكاديمية والادارية والبحثية والخدمية

بمؤسسات التعليم العالي وتطوير القدرة المؤسسية للجامعات بالإضافة الى تنمية الموارد البشرية (وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات).

ولم يقتصر اهتمام الدولة بالجودة في الجامعات المصرية على الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فقد، بل ظهر ذلك جلياً في قرارات واستراتيجيات الدولة، فقد تضمنت استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ في مجال التعليم الجامعي عدة أهداف من أهمها ما يلي (وزارة التخطيط، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠):

- تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية: من خلال تفعيل قواعد الاعتماد والجودة والمسايرة للمعايير العالمية، ودعم وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع في ذلك.

- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز: زيادة فرص الإتاحة بالجامعات، وتطوير سياسات ونظم القبول بالجامعات.

- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم: تحسين الدرجة التنافسية وتقارير التعليم العالمية، تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

وبالرغم من تلك الجهود المبذولة للتوجه نحو تميز الجامعات المصرية، إلا أن الوضع الراهن للجامعات المصرية يشوبه عديد من التحديات ونقاط الضعف وهذا ما أكدته وزارة التعليم العالي في رؤيتها للتعليم العالي ٢٠٣٠ على النحو التالي: (وزارة التعليم العالي، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠: مصر تستثمر في المستقبل)،

- تزايد الفجوة بين العرض والطلب من خريجي التعليم الجامعي وارتفاع حجم البطالة بين الجامعيين.

- ضعف تكافؤ الفرص، بما يتضمن عدالة توزيع فرص التعليم الجامعي وتنوعه، وإتاحة الفرص التعليمية للراغبين في التعليم الجامعي وبما يتفق مع المعدلات العالمية، وكذلك تحقيق الجودة في منظومة التعليم

- تقادم الهياكل التنظيمية بما لا يواكب طبيعة العصر والتطور السريع الذي يلحق به.

- الجمود النسبي في المعارض من خدمات (فرص التعليم المتاحة).

- عدم وجود توزيع نسبي ملائم للجامعات عبر محافظات الجمهورية.

- ضعف الروابط بين الجامعات وسوق العمل.

- عدم وجود سياسة للمتابعة أو التواصل مع الخريجين.

وبناءً على ما سبق يتطلب تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية نشر ثقافة التميز من خلال تنمية ثقافة تنظيمية جديدة تشجع على ترسيخ قيم التميز على المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة، تقييم الوضع الاستراتيجي للجامعات، والعمل على تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، من خلال تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على المناقشات البناءة، وطرح الأفكار والمقترحات المبتكرة، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم بالتعلم المستمر والتدريب، توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية والمالية واللازمة لضمان تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية .

آليات مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من الخبرة الأسترالية:

استناداً لما جاء في الإطار النظري للبحث وبناءً على تحليل الخبرة الأسترالية في التميز المؤسسي بالجامعات، وبعد عرض المبررات والتحديات التي تفرض على الجامعات المصرية ضرورة تحقيق التميز المؤسسي، نظراً لكونه هو السبيل للنهوض بالجامعات المصرية وجعلها ضمن جامعات القمة على مستوى العالم، وتحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، يقدم البحث الحالي بعض الآليات التي من شأنها تسهم في تحقق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية على النحو التالي:

• تحليل واقع الجامعات التي تتفوق على الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وتجديد ممتلكات الجامعات المصرية من إمكانيات، وما تقدمه من خدمات، وما تصممه من خطط واستراتيجيات.

• إنشاء مركز تدريب دولي معتمد لتدريب القيادات الجامعية والإدارية بالجامعات المصرية وتطوير مهاراتهم.

• إنشاء جوائز للتميز سنوية على مستوى الجامعة (للكليات المتميزة - القيادات المتميزة - أعضاء هيئة التدريس المتميزين)، وتخصيص بند في ميزانية الجامعات للجوائز.

• النظر في القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعات، والتي تشكل عائقاً كبيراً أمام الجامعات لتطوير برامجها، وأنشطتها، بما يمكنها من جذب أكبر عدد من المستفيدين سواء في المرحلة الجامعية الأولى أو مرحلة البكالوريوس.

• زيادة فاعلية الرقابة على التخطيط الاستراتيجي من خلال إنشاء نظام للتغذية الراجعة وذلك لقدرته على توفير المعلومات الرقابية بصورة فورية بما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل مستمر وفي الوقت المناسب.

- استقطاب الكفاءات العلمية المهاجرة، من خلال توفير المناخ العلمي المناسب، والإمكانات البحثية، والمرتبات المناسبة، ودراسة سبل الإفادة من تلك الكفاءات.
- منح الجامعات المصرية سلطة وضع سياسات خاصة بها لقبول الطلبة مع مراعاة ميول الطلبة وخبراتهم السابقة وقدراتهم، وعدم الاعتمادا على معيار واحد في اختيار الطلبة (نتيجة الثانوية العامة).
- ربط البرامج التدريبية الداعمة لتمييز الأداء بالحوافز المتنوعة من خلال تنوع أساليب تحفيز العاملين على التميز في الأداء بما يشمل الجوانب المادية والمعنوية، سواء من خلال الترتي الوظيفي، أو بتوجيه خطابات شكر، ومنح شهادات تميز، وذلك في إطار من الشفافية والموضوعية
- تفعيل التمكين الإداري بإدارة الجامعات المصرية كأحد آليات التغلب على مركزية وبيروقراطية الإدارة الجامعية.
- تفعيل علاقات الشراكة بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع للمساهمة في تحقيق الأهداف القومية، ورسم إطار لعلاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويحقق قيمة مضافة لجميع الأطراف.
- إيجاد مصادر تمويل للجامعات للعمل على رفع أصول الجامعة المالية بما يمكن الجامعة من توفير الإمكانيات والموارد اللازمة والقيام بالعمليات التي تمكنها من تحقيق التميز.
- تحديد أساليب وألويات فرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري مع مراعاة الأولوية في تحسين العمليات ذات التأثير على الأداء، واستطلاع التحسينات المطلوبة في الخدمات وتحديدها وفقاً لاحتياجات المستفيدين المستقبلية، وتجريب التحسينات الخاصة بالعمليات قبل تطبيقها على أرض الواقع بما يحقق دقة التعديل والتطوير ويحقق الأهداف المنشود.

المراجع

- أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٤، ص ٢٣.
- جمهورية مصر العربية، دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الإصدار الثالث، يوليو ٢٠١٥، ص ٨.
- جمهورية مصر العربية، قانون إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦، المادتين (٣،١)، الجريدة الرسمية - العدد (٢٢) مكرر، يونيو ٢٠٠٦.
- سمير عبد الحميد القطب، فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٥٠)، المجلد (١٤)، مصر، ابريل ٢٠٠٨.
- السيد السيد البحيري، نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٥٠)، الجزء الأول، ٢٠١٢.
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- عبد العزيز بن سلطان العنقري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد (٥٧)، ٢٠١٤.
- على السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة المعاصرة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢.
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٤.
- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨.
- مسعد رضوان عبد الحميد، استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد (٢)، المجلد (٣٢)، ٢٠١٤.
- منى شعبان عثمان، التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٧٧)، ٢٠٢٠.
- وزارة التخطيط، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، محور التعليم والتدريب، ٢٠١٦.

وزارة التعليم العالي، الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، المؤتمر القومي للتعليم العالي، جمهورية مصر العربية، ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠.

وزارة التعليم العالي، دليل المتابعة والتقييم للمشروعات الممولة من برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالي، ص ٣.

وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، إدارة دعم التميز. متاحة على

<http://portal.mohesr.gov.eg/areg/ProjectsManagementUnit/Pages/Disri>

[mination.aspx](http://portal.mohesr.gov.eg/areg/ProjectsManagementUnit/Pages/Disri) بتاريخ ٢٠٢٠/٦/٣

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

Abd Rahman Ahmad, The Impact of Government Funding Reforms on The Strategic Planning of Malaysian Public Universities, PhD thesis, College of Business, Victoria University of Melbourne Australia 2013, P61.

Attar Sokak , Academic Rankings of Universities in The OIC Countries, A Preliminary Report, Statistical Economic and social research and training center for Islamic countries, Ankara, Turkey, 2007.

Believe The Campaign for the Uoniversity of Melbourne, Available at: <https://www.alumni.unimelb.edu.au/about/campaign>, Access date:1/5/2020.

Best universities in Australia 2020, Available at: <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/best-universities-australia>, Access date: 24/4/2020.

Catriona Jackson, Universities Australia, Australia has one of the best higher education systems in the world, Data Snapshot 2020.

Gerald Wangenge - Ouma &Patricio V. Langa, Universities and the mobilization of claims of excellence for competitive advantage, Higher Education, Vol.59, Issu.6, June2010.

Manuela Brusoni, The Concept of Excellence in Higher Education, AISBL, Brussels, 2014.

Mohamed Zairi, Excellence Toolkit: delivering sustainable performance, e-TQM College Publishing House, 2005.

Musa Pinar & Tulay Girard, Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory

- study of Turkish firms, The SAM Advanced Management Journal, Vol. 73, Issue 1, 2008.
- Redefining how businesses, researchers, government and entrepreneurs work together, Available at: <https://research.unimelb.edu.au/work-with-us/industry-precincts/melbourne-connect>, Access Date: 28/9/2020.
- Regional Priorities in International Cooperation, Available at: <https://www.uni-bonn.de/international/international-profile-new/regional-priorities-in-international-cooperation>, Access Date: 28/9/2020.
- The Group of Eight Australia, Australia's leading Universities: leading excellence, leading debate, Available at: <https://go8.edu.au/about/the-go8>, Access date: 20/4/2020.
- The Melbourne University, Compliance obligations, Available at: <https://about.unimelb.edu.au/strategy/governance/compliance-obligations>, Access date: 25/4/2020.
- The Melbourne University, Notable Alumni, Available at: <https://www.alumni.unimelb.edu.au/alumni/notable-alumni>, Access date: 25/4/2020.
- The of Melbourne, Welcome to the University of Melbourne, Available at: <https://www.unimelb.edu.au/>, Access date: 25/4/2020.
- The University of Melbourn , Awards and grants, Available at: <https://about.unimelb.edu.au/teaching-and-learning/awards-and-grants>, Access date: 30/4/2020.
- The University of Melbourne, Regulatory framework, Available at : <https://about.unimelb.edu.au/strategy/governance/regulatory-framework>, Access date: 30/4/2020.
- The University of Melbourne, University processes, Available at : <https://about.unimelb.edu.au/strategy/governance/regulatory-framework/processes>, Access date: 30/4/2020.
- The University of Melbourn, Peak bodies and structures, University Executive, Available at: <https://aboutunimelb.edu.au/strategy/governance/peak-bodies-structures/university-executive>, Access Date: 26/9/2020.
- The University of Melbourne , Senior leadership, Available at: <https://about.unimelb.edu.au/leadership/senior-leadership>, Access date: 25/4/2020.
- The University of Melbourne Strategic Plan 2015-2020 Growth Estimation, p.5, Available at:

https://about.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0021/11694/Growing-Esteem-2015-2020.pdf, Access date: 26/4/2020.

The University of Melbourne, Notable alumni and staff, Available at: <https://about.unimelb.edu.au/notable-alumni-staff>, Access date: 25/4/2020

The University of Melbourne, About Engagement at the University of Melbourne, Available at: <https://engagement.unimelb.edu.au/about>, Access date:29/4/2020.

The University of Melbourne, Academic Appointment, Performance and Promotion Policy (MPF1299), Available at: <https://policy.unimelb.edu.au/MPF1299>, Access date, 10/11/2020.

The University of Melbourne, Academic Freedom of Expression Policy (MPF1224), Available at: <https://policy.unimelb.edu.au/MPF1224>, Access date, 10/11/2020.

The University of Melbourne, History of Philanthropy, Available at: <http://our-history.unimelb.edu.au/exhibitions/history-of-philanthropy/>, Access date: 30/4/2020.

The University of Melbourne, Indigenous Employment Framework 2018-2021, p.2, Available at: https://murrupbarak.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0006/2927922/The-University-of-Melbourne-Indigenous-Employment-Framework-2018-Web.pdf, Access date: 28/4/2020

The University of Melbourne, Melbourne Model – immerse yourself in a different way of thinking, Available at: <https://about.unimelb.edu.au/student-experience>, Access date: 28/4/2020.

The University of Melbourne, Quick facts 2018, Available at: https://about.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0031/59782/Quick-Facts-2018.pdf, Access date: 24/4/2020.

The University of Melbourne, Research at Melbourne: Ensuring excellence and impact to 2025, p.17, Available at: www.unimelb.edu.au/research, Access date, 26/4/2020.

The University of Melbourne, Staff benefits, Available at: <https://about.unimelb.edu.au/careers/staff-benefits>, Access date: 28/4/2020.

The University of Melbourne, Welcome to Melbourne, Available at: <https://www.alumni.unimelb.edu.au/volunteer/welcome-melbourne>, Access date: 25/4/2020.

The University of Melbourn, Colleges and Institutes,
<https://www.alumni.unimelb.edu.au/give/what-you-can-support#>,
Access date: 28/4/2020.

The University of Melbourn, International Strategy 2017 – 2020, p.4,
Available at:
https://about.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0027/58455/international-strategy-2017-2020.pdf, Access date: 28/4/2020.

Universities Australia, A agenda for Australian higher education
2013 – 2016, a smarter australia, p.1, Available at:
<http://universitiesaustralia.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2013/02/Universities-Australia-A-Smarter-Australia.pdf>, Access date: 20/4/2020.

University of Melbourne Act 2009, Constitution and governance of the
University.

W James Jacob & et.al, Professional development programmes at
world-class universities, Palgrave Communications, Vol.10, 2015,
p.p13-14.

Zaffar Ahmad Nadaf, Achieving Excellence in Higher Education,
International Journal of Scientific Research, Vol. 3, March 2016.

Features of Australian expertise in institutional institutions and the possibility of benefiting from it in Egyptian universities

Abstract: The aim of the research is to identify the theoretical foundations of institutional excellence, while presenting and analyzing one of the global experiences in the field of institutional excellence in universities such as the Australian experience. To find some mechanisms that can be used in achieving institutional excellence in Egyptian universities, and to achieve this, the study employed the George Bereday method, as one of the methods of the comparative approach, and the study resulted in some results, the most important of which are: the weak ability of Egyptian universities to formulate their goals and priorities, as well as identifying Its strategies, the weakness of the Egyptian universities' partnership with the combined institutions, and the need for strategies and plans to activate the partnership between the university and the productive institutions; In light of this, the research presented a set of proposed mechanisms to achieve institutional excellence in Egyptian universities, guided by Australian orthopedics in this field.

Key words / Institutional Excellence - Australian Experience - Egyptian Universities.