

**الكراسي البحثية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي
بالجامعات المصرية " رؤية مقترحة "**

إعداد

د/ إيمان حسن محمد علي البنا

مدرس أصول التربية
كلية التربية-جامعة بنها

مستخلص البحث:

يعد التميّز المؤسسي من أهم مقومات تطوير الجامعات، وتحسين مستواها، وتصنيفها بين الجامعات على مستوى العالمي، لذا هدف البحث الحالي إلى وضع رؤية مقترحة لدعم تحقيق التميّز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال الكراسي البحثية، وفي سبيل ذلك اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث؛ وذلك لتوضيح الأسس الفكرية للتميّز المؤسسي بالجامعات، ومبررات تحقيق ذلك بالجامعات المصرية ودواعيه، وتوضيح الأسس الفكرية والمهنية للكراسي البحثية بالجامعات، وتشخيص واقع الجامعات المصرية وتحديات تحقيق التميّز المؤسسي، وتوصل البحث إلى أن الكراسي البحثية تتمتع بدور مزدوج في دعم تحقيق التميّز المؤسسي بالجامعات؛ لما لها من دور فعال في تطوير البرامج الأكاديمية، وتعزيز القدرات البحثية للجامعة، وجذب الكفاءات العلمية، وتحفيز الابتكار، وتحقيق التمويل المستدام، وتفعيل الشراكة بين الجامعة والمراكز البحثية وقطاعات المجتمع الخارجي لتحقيق متطلبات سوق العمل، ومن ثم تعزيز سمعتها.

الكلمات المفتاحية: الكراسي البحثية - التميّز - التميّز المؤسسي - الجامعات المصرية.

Research Chairs A Gateway to Achieving Institutional Excellence in Egyptian Universities "A Proposed vision"

Abstract:

Institutional excellence is one of the most important components of university development, improving their level and ranking among universities globally. Therefore, the current research aims to develop a proposed vision to support the achievement of institutional excellence in Egyptian universities through research chairs. To achieve this, the current research relied on the descriptive approach, as it is appropriate for the nature of the research. This is to clarify the intellectual foundations of institutional excellence in universities, the reasons and justifications for achieving it in Egyptian universities, clarify the intellectual and professional foundations of research chairs in universities, and diagnosing the reality of Egyptian universities and the challenges of achieving institutional excellence. The research concluded that research chairs have a dual role in supporting the achievement of institutional excellence. In universities, due to their effective role in developing academic programs, enhancing the university's research capabilities, attracting scientific talent, stimulating innovation, achieving sustainable funding, and activating partnerships between the university, research centers, and external community sectors to meet labor market requirements and thereby enhance its reputation.

Keywords: Research Chairs – Excellence -Institutional Excellence - Egyptian universities.

مقدمة:

يمر المجتمع المصري في الآونة الأخيرة بحقبة كبيرة من التغيرات والتحديات على الأصعدة والمستويات كافة؛ نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية والتحول والتكتلات السياسية والاقتصادية على المستويين العالمي والإقليمي، والتي نتج عنها موجة من التغيرات والتطورات والتحديات في جميع قطاعات المجتمع ومؤسساته، وخاصة التعليمية التي تعد الجامعات أهمها؛ لما لها من دور فعال ومميز في مواجهة تلك التحديات والتغيرات، من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية وبجته مختلفة.

فيقع على عاتق الجامعات مسؤولية تطوير المجتمع وتقدمه، ويظل ذلك مرهوناً بقدرتها على تطوير نفسها، فالتطوير يضمن لها البقاء والاستمرارية والتميز، حيث تسهم الجامعات في تكوين الكيان الفكري للمجتمع، فهذا يفرض عليها مواجهة الزحف التكنولوجي والمعلوماتي الهائل، ومن هنا أصبح امتلاك المؤسسات الجامعية للتميز المؤسسي السبيل لبقائها واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركات السريعة والتطور المستمر، (طابع، وآخرون، ٢٠٢٢، ١٤٥٢-١٤٥٣) وتحسين مستواها وتصنيفها بين الجامعات على مستوى العالم. (محمود، وإبراهيم، ٢٠٢٤، ٥)

فالأداء المتميز يساعد المنظمات على تعزيز القدرة التنافسية، فهو السبيل لبقاء المنظمات واستمراريتها في عالم حافل بالتحديات والتغيرات التنافسية المختلفة، وأيضاً القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تميز الأنشطة المقدمة بها، وتحقيق درجة رضا عالية من قبل العاملين والمستفيدين منها، وتكلفة عمل أقل، وتقليل الفاقد من الوقت والجهد والموارد، وتشير المتغيرات الإقليمية والدولية إلى اتجاه المنظمات الحكومية إلى تبني ثقافة التميز كآلية لإحداث طفرة في الأداء ودعم التنافسية، (عبد الحميد، ٢٠١٤، ٢٤٣) وتحقيق استدامتها على مستوى المدخلات والعمليات، وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية، فإن كثيراً من محركات التحرر والتقدم بالمجتمعات كانت بفعل تميز الجامعات، (أبو جربوع، ٢٠٢٢، ٧٨) كما يسهم أيضاً في تحديد مهام كل فرد داخل المؤسسة وأدواره ومسؤولياته، ووضوح أهداف جودة النظام للعاملين بالمؤسسة، على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وأن تكون الإدارة العليا على وعي تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها، والتخطيط الجيد لتحقيق التميز المؤسسي، (العصيمي، ٢٠١٨،

٣٤٨، ٣٤٩) لذا يعد التميز المؤسسي من أهم مقومات تطوير الجامعات، وذلك عن طريق تنظيم إجراءات العمل بالمؤسسة، اعتماداً على إنتاج المعرفة واكتسابها، وصولاً للتوظيف المناسب لها، وتحسين سمعتها واحتلالها مركزاً تنافسياً بين أقرانها. (أبو زيد، ٢٠٢١، ١٠٧)

فلم يعد التميز المؤسسي خياراً أمام المؤسسات، بل أصبح السبيل من أجل السعي لتحقيق مستوى أداء قائماً على الابتكار والإبداع وتحدي الذات والخروج من التقليدية والنمطية في الأداء، وبالتالي فإن الوصول للتميز المؤسسي بالجامعات يقتضي البحث عن صيغ جديدة للتوسع كما وكيفاً، لمواجهة جملة التطورات والتحويلات المجتمعية، والتحديات المفروضة إقليمياً وعالمياً، ويتطلب ذلك: (أحمد، ٢٠٠٨، ١٢)

- تغيرات جوهرية بالجامعة وبرامجها المختلفة، بما يعكس تأثيرات العلم والتكنولوجيا.
- التطوير المستمر لطرائق التعليم والتعلم وأساليبهما.
- إتاحة الشروط والظروف المادية والمعنوية التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على أن يكونوا مفكرين ومبدعين وعلماء وباحثين متميزين.

لذا يحتم الدور الجديد للجامعة والوظيفة المستحدثة لها في عصر اقتصاد المعرفة وهو الوظيفة الاستثمارية، إعادة تحديد أدوارها التقليدية وتوظيفها في المجتمع كمصدر للمعرفة ومنتج لها، من خلال الأبحاث التطبيقية والتكنولوجية والمعارف، ونقلها من خلال أوساطها وهيئاتها، كي تستطيع أن تقوم الجامعة بدور المبدع والداعم للتنمية بالمجتمع. (Etzkowitz, 2004, 64- 77)

فالتوجه نحو التميز المؤسسي بالجامعات المصرية أصبح ضرورةً تفرضها طبيعة التحديات التي تواجهها، وطبيعة عملها في جوانب التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حيث ينطلق من إحداث نقلة نوعية في طريقة تفكير ينجم عنها تغيير استجابات المستفيدين منها، وبما يحقق تطوير مستوى الأداء الجامعي وتحسينه. (الأشقر، والهنداوي، ٢٠١٧، ٥٣٣)

خاصة أن الجامعات تقف وراء نهضة المجتمعات ورفقيها، وفي العصر الراهن تواجه الجامعات بمؤسساتها المختلفة العديد من التحديات التي تفرض عليها السعي الدؤوب لتحسين الأداء بها لتحقيق التميز المؤسسي، حيث أصبح التميز المؤسسي مطلباً تسعى إليه الدول، كما تبحث جاهدة عن سبل تحقيقه. (عباس، ٢٠١٨، ١١٠)

وتأكيدًا لك أشارت دراسة (حماد، ٢٠١٨، ٢٢)، ودراسة (العصيمي، ٢٠١٨، ٣٢٧-٣٢٨)، ودراسة (محمد، ٢٠١٧، ٢٤٤) إلى أهمية تحقيق معايير التميز المؤسسي بالجامعات، فهي من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات للوصول لميزة تنافسية تحفظ هويتها بالمجتمع، ولتحقيق ذلك يجب تبنيها لرؤية وإستراتيجية واضحة، تعمل على مواجهة التحديات التي تحول بين الجامعة وبين تحقيق أهدافها ورسالتها تجاه المجتمع، وتوفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز، وتنفيذ الأنشطة والعمليات بجودة عالية، وضرورة الاهتمام الكافي بتعزيز خبرات العاملين وأعضاء هيئة التدريس وتطويرها، وزيادة درجة الإبداع والابتكار لديهم، كما يجب أيضًا وجود بيئة داعمة بالجامعة لمشاركة العاملين بها والمستفيدين منها في اتخاذ القرارات وعمليات التطوير والتحسين، ويمكن تحقيق ذلك من الاستثمار في مجالات الأبحاث والابتكار والتطوير، واستثمار نتائج تلك البحوث في معالجة القضايا الاجتماعية، وتحويل المعرفة إلى ثروة، وذلك عن طريق وضع آليات تسهم في تفعيل الشراكة في البحوث العلمية للباحثين وبين أهداف المجتمع المختلفة، سواء كانت إنتاجية أو صناعية.

من هنا تتضح أهمية تطبيق الكراسي العلمية بالجامعات المصرية، فهي من البرامج المهمة التي تنتهجها معظم الجامعات والمؤسسات العلمية لإثراء البحث العلمي، وتوسيع دائرة الشراكة المجتمعية، ويشهد العصر الحالي انطلاقة كبيرة في المجتمع المحلي، من خلال ما تحتضنه الجامعات؛ لما تسهم به تلك الكراسي البحثية في تحقيق أهداف معينة تبعًا للجهة التي تؤسسها، كما يتم تمويلها من الشخصيات الحقيقية أو الاعتبارية، أو عن طريق الشراكة بين الجامعة والجهة الممولة، وأكد ذلك (أحمد، وإسماعيل، ٢٠١٨، ٥٥)، (التويجري، وآخرون، ٢٠١٥، ٢٥١-٢٥٥)، (Damia, et. Al, 2014,)

فهي أحد الروافد المهمة للنهوض بالبحث العلمي، وتحقيق أهداف علمية وبحثية سامية في مجال ما، حيث تتيح فرصة للباحثين لإجراء أبحاث متطورة ذات قيمة علمية واقتصادية كبيرة، لذا تعد مصدرًا لتوليد المعرفة وتطويرها والسعي نحو توظيفها والاستفادة منها، والإسهام في التنمية المجتمعية والتنافسية العالمية بالجامعات، والارتقاء بإمكانات المجتمع ومكانته، كما أنها أحد أشكال الشراكة البحثية بين المؤسسات الأكاديمية وأي شخصية أو جهة ما خارجها، لدعم مجال علمي

متخصص وتطويره، فتقدم هذه الشخصية أو الجهة التمويل اللازم لذلك، في حين أن المؤسسة الأكاديمية تقوم بتهيئة البيئة البحثية اللازمة لنجاح الكرسي، والإشراف على تنفيذه، ويمكن أن تكون أداة فعالة لتمكين الجامعة من أداء دورها المنوط بها، للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتلبية احتياجات المجتمع في المجالات المختلفة، ومن ثم تحقيق التميز والسبق المؤسسي، (الحربي، ٢٠١٦، ٤، ٥) فالدول المتقدمة التي تعمل على المحافظة على ريادتها، وتشجع إنشاء الكثير من هذه الكراسي في جامعاتها، لما يمكن أن تقدمه من خير موعود لهذه المجتمعات وغيرها، ولما فيها من إسهام متوقع في زيادة رصيد المعرفة الإنسانية. (أبو سيف، وعبدالله، ٢٠١٩، ٤٩٦)، (أحمد، وإسماعيل، ٢٠١٨، ٥٥)، (Francisco, et al, 2009, 154-170)، (Shekhar, Joshi, (2007)

فالكراسي البحثية هي انعكاس للوعي الحضاري واتساع الأفق المعرفي لدى الأمم المعنية بها والمشجعة لها، حيث تحرص الكراسي البحثية على تحقيق التوازن المعرفي من جهة، وتحقيق الشراكة الفعالة بين الجامعة وجميع قطاعات المجتمع من جهة أخرى، بحيث يمكن من خلالها الاستفادة من الخبرات العلمية والبحثية للعلماء والباحثين المتميزين في تطوير المعارف والعلوم في مجالات تخصصهم، والعمل على تطبيق نتائج البحوث والدراسات في حل مختلف مشاكل قطاعات المجتمع، والمساهمة في دعم جهود التنمية المستدامة بالمجتمع، وذلك ما أثبتته الدراسات الاقتصادية الوطنية التي أقرت أن البحث العلمي والارتقاء بمنظومته أساس النهضة والتطور، ومتانة الاقتصاد وقوته، حيث ينقل النظريات إلى عالم الحقيقة والتطبيق، الأمر الذي يثمر في تصحيح المسيرة وسد الثغرات وسلامة التوجه المعرفي، وهذا ما يفسر الاهتمام العالمي والعربي المتزايد بكراسي البحوث العلمية بالمؤسسات العريقة علمياً. (جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، ٢٠٢٢، ٧) لذا أشارت دراسة (الناغي، ٢٠١٤، ٦٩-٧١) للكراسي البحثية على أنها خطوة رائدة ومهمة في سبيل الارتقاء بمستوى البحث العلمي، فالاستثمار في مجالات البحث العلمي من أهم وسائل تحقيق التنمية المستدامة القائمة على المعرفة، والبحث العلمي من أهم الآليات اللازمة لتطوير المناهج والمقررات بالمؤسسات التعليمية المختلفة، وعلى الرغم من ذلك تقتصر المنظومة التعليمية بمصر للدراسات والبحوث العلمية التطبيقية الميدانية الجادة التي تسهم في تطوير المناهج والمقررات

الدراسية، خاصة في ظل التحديات المجتمعية والتغيرات المعاصرة التي تتطلب دراسة الواقع، وإجراء البحوث والدراسات لجميع جوانب العملية التعليمية، بدءًا من احتياجات الطلاب وتطلعاتهم المستقبلية، ومرورًا بالإمكانات المادية، وانتهاءً بالمعلم وتنميته مهنيًا.

ويؤكد ذلك دراسة (الحربي، ٢٠١٨، ٨٠) عندما أشارت للكراسي البحثية على أنها الوسيلة الأفضل والأمثل لتحويل مؤسسات التعليم العالي إلى عمل مؤسسي يخدم الإنسان بالدرجة الأولى، ويسهم في بناء المجتمع، ويطور المعارف، ويوفر حلولًا للمشكلات في مجالات الحياة المختلفة.

فالكراسي البحثية بالجامعات من أهم الآليات الحديثة التي تدعم التعليم الجامعي عامة، وتسهم في تطوير البحث العلمي بالجامعة خاصة، حيث تتمتع بدور مزدوج في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، فتشجع البحث العلمي وإنتاج المعرفة المتميزة من ناحية، وتوفر الدعم المالي والمادي اللازم للبحث العلمي من ناحية أخرى، أي أنها عبارة عن تجسيد للشراكة بين الجامعة والمراكز البحثية وقطاعات المجتمع الخارجي ومؤسساته الصناعية والإنتاجية، مما يزيد من إثراء قيمة البحوث العلمية التي تُجرى داخل الجامعة، وأكد ذلك (عاشور، وآخرون، ٢٠٢١، ٥٥٧)، (Mirnezami, Beaudry, 2016, 99-454).

وتأكيدًا لذلك أشارت دراسة (الهويش، ٢٠٢٠، ١٧٢، ١٧٣)، (Bergman, et.al, 2018, 1-16) للكراسي البحثية على أنها من أبرز الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير المجتمعات، ودعم الاقتصاديات المختلفة، وتطبيق البحوث العلمية التي تساهم في بناء المجتمعات القائمة على اقتصاديات المعرفة، وتشجيع الأنشطة البحثية الفاعلة، والمساهمة بصورة ناجحة في تعزيز الخدمات العلمية والبحثية بالجامعات، والعمل على حل المشكلات، وخدمة المجتمعات الإنسانية، فهي إستراتيجية لتوظيف الأجهزة البحثية في المجالات العلمية الرئيسية من أجل تطويرها، وتحقيق الاستفادة المثلى من القوى الابتكارية، واستخدام المخرجات التي يتم الحصول عليها في التنمية المحلية وتعزيز القدرات المجتمعية، كما أكدت أيضًا دور الكراسي البحثية في تحقيق التميز الكمي والنوعي في مهارات الطلاب والخريجين بالجامعة وكفاءتهم، ودعم الأنشطة الابتكارية بها.

وفي هذا السياق حددت إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ مفهوم المعرفة والابتكار والبحث العلمي كمفاهيم أساسية لتحقيق التنمية المستدامة بالمجتمع المصري، والتي تعتمد في

تحقيقها على إنتاج المعرفة، ونقلها بكل صورها لمستويات التعليم المختلفة، وآليات التنشئة، ورعاية الموهوبين والحفاظ عليهم وتنمية مهاراتهم، وتشجيع الابتكار، ووجود مؤسسات بحث علمي ذات أهداف واضحة ومحددة، والإسهام المعرفي الأكاديمي، وبناء مجتمع واعٍ بقيمة البحث العلمي والإبداع والابتكار في تقدمه واستدامته، وذلك من خلال ربط مخرجات البحث العلمي باحتياجات القطاعات التنموية المختلفة. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ٤٢ - ٤٨)

مشكلة البحث:

على الرغم من الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالجامعات المصرية والرغبة في تحقيق تميزها فإن العديد من التقارير تشير لوجود كثير من الظواهر التي تحول بين الجامعات - بوضعها الراهن - وقدرتها على تحقيق التميز المؤسسي بها، كما أنها غير قادرة على أداء بما هو منوط بها من مهام تجاه المجتمع، ومن أهم تلك الظواهر ما يلي: (عبدالله، ٢٠٢٢، ٦١، ٦٢)، (غازي، ونافع، ٢٠٢٢، ١٨٤)، (إبراهيم، وآخرون، ٢٠٢١، ٣٤٦، ٣٧٩)، (توفيق، وآخرون، ٢٠١٩، ٣٠٩)، (عبد المعطي، وآخرون، ٢٠١٧، ١٢١)

- تراجع تصنيف الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية لجودة التعليم، مما يبرز وجود خلل مؤسسي وأكاديمي بالجامعات.
- الهدر الملحوظ في الإنفاق على جودة التعليم العالي دون تطور ملحوظ.
- ارتفاع نسبة البطالة التي يعاني منها خريجو الجامعات المصرية، مما يؤكد نظرية الهدر التعليمي وغياب الغاية من التعليم.
- ضعف الدعم المجتمعي للتعليم وضعف الإقبال عليه.
- ضعف تأهيل الكوادر القادرة على قيادة التميز المؤسسي بالجامعات والنهوض به.
- العزلة المصرية - إلى حد كبير - عن التطورات العالمية المتلاحقة في ميدان تكنولوجيا المعلومات وآليات دعم الإبداع والابتكار والتميز المؤسسي عالي الجودة.
- الاحتراق الوظيفي للكوادر الإدارية داخل المؤسسات الجامعية، وضعف الاهتمام بدعم الإبداع والابتكار في أداء المهام الوظيفية، والاعتماد على البيروقراطية في الإدارة.

- أن الفجوة الكبيرة بين التعليم الجامعي والحكومي والتعليم الخاص، تصب في صالح التعليم الخاص، وعلى الرغم من ذلك فإن الاثنان لا زالوا يبعدين عن مؤشرات التنافسية العالمية.
- اقتصار دور الجامعة في خدمة المجتمع على عقد الدورات والمؤتمرات والندوات وورش العمل التدريبية وإطلاق القوافل الطبية.
- وجود حلقة مفقودة بين جهود الباحثين وطاقاتهم العلمية وبرامج التنمية، مما ينتج عنه فجوة كبيرة بين نتائج البحث العلمي وأوجه الاستفادة منها ومدى توجيهها لخدمة متطلبات التنمية بالمجتمع، مما جعل الإنتاج العلمي - مهما كان غزيراً من حيث الكم - لم يكن بالنوعية التي تسهم في حل المشكلات المجتمعية المختلفة، سواء التربوية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

إن تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات العربية - ومن بينها الجامعات المصرية - يستلزم وضع خريطة متكاملة لواقع التعليم بها، ويتم في ضوءها بناء منظومة قائمة على تحسين مناهجها وتطوير نوعية تلك المؤسسات لتحقيق نتائج تسهم في تحقيق التنمية وتوطين التكنولوجيا بالمجتمع، ومواجهة التحديات ومعالجة الأمور التي تعوق الباحث وتحد من إنتاجه العلمي، وتذليل الصعوبات الخاصة بالتمويل، وإعطاء أولوية للباحث العربي وآرائه المبتكرة وترسيخ ثقافة التعليم المستمر، وتبني النظام أو الفلسفة الداعمة لتطوير العلم وتجويده والإستراتيجيات العلمية ذات المهنية الواضحة المشجعة لروح الإبداع والابتكار وإطلاق الملكات. (جاد الله، ٢٠١٨، ١٤١)، (باشيوه، ٢٠١٦، ٢٥-٢٨)

خاصة في وقت ركزت فيه التصنيفات العالمية في تقييمها للجامعات على حجم البحث العلمي وجودته بها، نظراً لأهميته في تطوير المجتمع وتقدمه، لذا اتجه بعض الجامعات لتفعيل الشراكة البحثية بها، لزيادة فعالية البحث العلمي وجودته بها. (أبو سيف، وعبدالله، ٢٠١٩، ٤٩٦) وتشير دراسة (الأثرى، ٢٠٢٣، ٢٦٠، ٢٦١)، ودراسة (أحمد، ٢٠١٦، ١٤٢)، ودراسة (غازي، ٢٠١٤، ٦) إلى أن تميز مؤسسات التعليم العالي وريادتها قائم على أدائها الذي يحتوي على الابتكار، وتحدي الذات، والبعد عن النمطية والتقليدية، لذا فعلى الجامعات صياغة رؤية ورسالة وغايات تعمل من أجل تحقيقها، قائمة على إدارة المعرفة، وتمكين الموارد البشرية بها من قيادة

وعاملين من المزج بين المعرفة والمهارة، أي القدرة على تحويل المعارف والعلوم المكتسبة إلى مهارات عملية يمكن توظيفها لتحقيق غاياتها وطموحاتها، مع الحرص على بناء علاقات متميزة مع أصحاب المصالح خارج المؤسسة وعلى مستوى العمل داخل المؤسسة؛ علاقات مبنية على الاحترام والمصادقية والشفافية والنصح المتبادل للآراء بين القادة والعاملين، وبناء أدوات اتصال فعالة ودائمة، معتمدة في تحقيق ذلك على آليات فعالة لتنشيط إجراء البحوث العلمية محددة الأهداف، والداعمة والمشجعة لإنتاج المعرفة واستثمارها ومشاركتها، وذلك ما تسعى الكراسي البحثية جاهدة إلى تحقيقه بالجامعات، لذا تتبلور مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن للكراسي البحثية أن تسهم في دعم تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية ؟
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات؟
- ٢- ما مبررات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ودواعيه؟
- ٣- ما الأسس الفكرية والمنهجية للكراسي البحثية بالجامعات؟
- ٤- ما دور الكراسي البحثية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات؟
- ٥- ما واقع الجامعات المصرية وما يمليه من تحديات تعوق تحقيق التميز المؤسسي؟
- ٦- ما الرؤية المقترحة لدعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال الكراسي البحثية؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي دعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية باستخدام الكراسي البحثية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف الرئيس، سعى البحث الحالي لتحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- ١- تعرّف الأسس الفكرية للتميز المؤسسي بالجامعات.
- ٢- تحديد مبررات تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية ودواعيه.
- ٣- دراسة الأسس الفكرية والمنهجية للكراسي البحثية بالجامعات.
- ٤- توضيح دور الكراسي البحثية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات.

- ٥- تشخيص واقع الجامعات المصرية وما يمليه تحديات تعوق تحقيق التميز المؤسسي.
- ٦- تقديم رؤية مقترحة لدعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال الكراسي البحثية.
- أهمية البحث:**

تتعلق أهمية البحث الحالي من:

- ١- تركيزه على مدخل الكراسي البحثية، باعتباره من الآليات التي يتبناها العديد من جامعات العالم، تتمكن من خلالها من تحقيق ميزة تنافسية تحقق لها أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها.
- ٢- تشجيع الجامعات المصرية على الاهتمام بإجراء بحوث علمية تطبيقية تلبي احتياجات المجتمع ومؤسساته، وتسهم في حل مشكلاته وفق رؤية بحثية علمية دقيقة.
- ٣- مواكبة رؤية مصر ٢٠٢٣ التي تشجع الجامعات المصرية على تحقيق التميز المؤسسي القائم على الإبداع والابتكار واقتصاد المعرفة.
- ٤- التطلع لإفادة صناع القرار في اتخاذ الإجراءات والآليات اللازمة لتفعيل دور الكراسي البحثية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة بالجامعات المصرية.

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي كأحد مناهج البحث العلمي، حيث يركز على الوصف الدقيق لموضوع الدراسة كما يهدف لفهم مضمونه، فهو قائم على جمع مكثف للمعلومات، والبيانات، وتحليلها؛ من أجل الوصول للتفسير العلمي لها. (عبد الحميد، وكاظم ٢٠١١، ١٣٤)

لذا يمكن الاعتماد عليه في البحث الحالي لتوضيح الأسس الفكرية للتميز المؤسسي بالجامعات المصرية، وتعرف أهم مبررات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ودواعيه، وتحديد الأسس الفكرية والمهنية للكراسي البحثية وكيفية توظيفها بالجامعات كي تحقق التميز

المؤسسي بالجامعات المصرية، وتوضيح دور الكراسي البحثية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، وتحليل واقع الجامعات المصرية، وتحديد تحديات تحقيق التميز المؤسسي، وكيفية مواجهتها من خلال الكراسي البحثية، ومن ثم الوصول لرؤية مقترحة يمكن من خلالها تحقيق الهدف المنشود للبحث، وذلك من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة في ذلك المجال.

مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث الحالي فيما يلي:

١ - الكراسي البحثية: Research chairs

عرف قاموس أكسفورد للتعليم العالي (Oxford Dictionary of Higher Education) الكراسي البحثية على أنها "منصب أكاديمي مرموق، غالبًا ما يكون مموّلًا من مصادر خارجية، يُمنح لباحث متميز لإجراء أبحاث في مجال محدد". (قاموس أكسفورد للتعليم العالي، ٢٠١٦، ٢٨٩)، وعرفها قاموس كامبريدج للأعمال (Dictionary Business Cambridge) على أنها "منصب في جامعة، مدعوم من صندوق خاص، يتيح للأستاذ المتفرغ البحث في موضوع معين". (قاموس كامبريدج، ٢٠١١)

أما من وجهة نظر منظمة اليونسكو (UOESCO) فإن الكراسي البحثية هي "أدوات إستراتيجية لتعزيز البحث العلمي والتدريب في مجالات ذات أولوية مشتركة بين اليونسكو والجامعة"، وعليه يُعرف "كرسي اليونسكو" على أنه "مشروع وفريق في جامعة أو مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي بالتعاون مع اليونسكو؛ بهدف تعزيز المعرفة والممارسات في مجال مفيد ذي أولوية لكل من المؤسسة واليونسكو". (Unesco, <https://asu.edu.eg>)

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فعرفت على أنها "آليات حيوية لجذب المواهب الأكاديمية البارزة واستبقائها، وتعزيز القدرات الوطنية في مجال البحث". (OECD, 2014) ويمكن تعريف الكراسي البحثية إجرائيًا على أنها "آليات أو برامج علمية أو بحثية أو أكاديمية فعالة ومتنوعة، تسهم في إثراء المعرفة الإنسانية وتطوير الفكر ومواجهة التحديات؛ لخدمة قضايا التنمية، يتم إنشاؤها داخل الجامعات، وتهدف لتطوير الجامعات ومساعدتها على تحقيق متطلبات

التميز المؤسسي بها، ويتم تمويلها عن طريق منحة تمويلة دائمة أو مؤقتة من قبل فرد أو مؤسسة أو شخصية اعتبارية، ويُعين فيه أحد الأساتذة المتخصصين في مجال الكرسي، يسانده فريق من الباحثين المؤهلين ذوي الخبرة والكفاءة أيضًا في مجال البرنامج".

٢- التميز المؤسسي بالجامعات: Institutional excellence in universities

وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كمصدر للفعل (تَمَيَّرَ) الذي يعني (امتاز) ويقال تَمَيَّرَ القومُ أي انفردوا، وقياسًا على ذلك فالمؤسسة المتميزة هي "المؤسسة المتفردة عن المنافسين، ويعرف قاموس أكسفورد كلمة Excellence بأنها التفوق والامتياز في الأداء والإنجاز والتصنيع وتقديم الخدمات". (رفيع، وآخرون، ٢٠٢٠، ٩٣)

ووفقًا لنموذج التميز الأوروبي يُعرّف التميز المؤسسي على أنه "ممارسات باهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق نتائج متفردة تتميز بها عن غيرها، ومن منظور عملي يشير التميز المؤسسي إلى الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك العاملين بالمؤسسة وتحفيزهم لتقديم منتجات وخدمات تفي بمتطلبات العملاء واحتياجاتهم، مع الأخذ في الاعتبار أيضًا أفضل الممارسات العالمية". (عيد، ٢٠١٩، ٥٥)

وتعرفه الشبكة العربية للتميز والاستدامة : بأنه "حالة من التفوق في النظام الشامل لأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام ، وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، (الشبكة العربية للتميز والاستدامة ، sustainability-http://www excellence.com) لذا فهو حالة من التفوق في أداء المؤسسات التعليمية، يحدث نتيجةً لجهود منظمة ومستمرة ومستدامة، تتجاوز تطلعات جميع المعنيين. (النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦، ٣٠)

ويمكن تعريف التميز المؤسسي بالجامعات المصرية إجرائيًا على أنه "مدى قدرة الجامعة على تحقيق أداء عالي الجودة ومستدام في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، من خلال توظيف قدراتها ومواردها المتاحة توظيفًا فعالًا قائمًا على إنتاج المعرفة، واستثمارها بشكل يحقق

الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع الجامعات المصرية والعاملين فيها، والمجتمع المصري، فتظهر الجامعات المصرية بالصورة التي تميزها وتُعلي من شأنها مقارنة بمنافسيها من المؤسسات الجامعية الأخرى العالمية والمحلية".

٣- رؤية مقترحة: A Proposed vision

ويقصد بالرؤية المقترحة إجرائيًا: رؤية يتم بناؤها في البحث الحالي تستهدف دعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال الكراسي البحثية، تنطلق من فلسفة واضحة، وأهداف محددة، ومنطلقات واقعية، ومحاور أساسية يتبعها آليات وإجراءات واضحة تساعد على تحقيق أهدافها.

خطوات البحث:

- سار البحث الحالي وفق مجموعة من الخطوات، تتمثل فيما يلي:
- **الخطوة الأولى:** بناء الإطار العام للبحث، وتناول المقدمة، وتحديد مشكلة البحث، ومن ثم أهداف البحث وأهميته، إلى جانب ذلك تحديد أهم مصطلحات البحث، والمنهج البحثي المتبع.
 - **الخطوة الثانية:** تحليل الأدبيات للوقوف على الأسس الفكرية للتميز المؤسسي بالجامعات.
 - **الخطوة الثالثة:** تحديد مبررات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ودواعيه.
 - **الخطوة الرابعة:** تحليل الأدبيات لمعرفة الأسس الفكرية والمنهجية للكراسي البحثية بالجامعات.
 - **الخطوة الخامسة:** توضيح دور الكراسي البحثية في دعم تحقيق التميز المؤسسي للجامعات.
 - **الخطوة السادسة:** تشخيص واقع الجامعات المصرية وما يمليه من تحديات تعوق تحقيق التميز المؤسسي.
 - **الخطوة السابعة:** وضع رؤية مقترحة تساهم في دعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال الكراسي البحثية.

وهكذا انتظمت خطوات البحث في شكل المحاور الآتية:

المحور الأول: الأسس الفكرية للتميز المؤسسي بالجامعات:

يعد التميز المؤسسي غاية كل مؤسسة جامعية تسعى للدخول في المنافسة العالمية في ظل العصر الحالي، فهو أسلوب حياة يسهم في تحقيق نتائج ملموسة في أداء المؤسسة، بشكل يحقق التوازن في تحقيق احتياجات كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة، في إطار ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر، وذلك ما يمكن إيضاحه في هذا المحور على النحو التالي:

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي: Institutional Excellence

وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كمصدر للفعل (تَمَيَّزَ) الذي يعني (امتاز) ويقال تَمَيَّزَ القومُ أي تَفَرَّدُوا، وقياساً على ذلك فالمؤسسة المتميزة هي "المؤسسة المتفردة عن المنافسين، ويعرف قاموس أكسفورد كلمة Excellence بأنها التفوق والامتياز في الأداء والإنجاز والتصنيع وتقديم الخدمات". (رفيع، وآخرون، ٢٠٢٠، ٩٣)

وقد انطلق مفهوم التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهميته التي جعلت المداخل الإدارية

المعاصرة تركز جهودها على تحديد مفهوم التميز المؤسسي، فقد حدد مدخل الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة على أنه أساس التميز المؤسسي، وركز مدخل العلاقات الإنسانية على ربط التميز المؤسسي بالحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل العمل الجماعي وفرق العمل وجودة الحياة والمناخ والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية فأشارت المداخل الإدارية المعاصرة للتميز المؤسسي على أنه فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل التغيرات البيئية المختلفة، لذا يعرف التميز المؤسسي على أنه عملية تكليف وتقييم ذاتي، لتحسين فاعلية المؤسسة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل بها، فهو عملية نوعية تعمل على إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في تحسين الأنشطة المحققة لإنجاز العمل. (رفيع، ٢٠٢٠، ٩٣)

ووفقاً لنموذج التميز الأوروبي يُعرّف التميز المؤسسي على أنه ممارسات باهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق نتائج متفردة تتميز بها عن غيرها، ومن منظور عملي يشير التميز المؤسسي إلى الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك العاملين بالمؤسسة

وتحفيزهم لتقديم منتجات وخدمات تفي بمتطلبات العملاء واحتياجاتهم، مع الأخذ في الاعتبار أيضًا أفضل الممارسات العالمية. (Medne, et. al, 2020, 32,33)، (عيد، ٢٠١٩، ٥٥٥).

وتعرفه الشبكة العربية للتميز والاستدامة بأنه: "حالة من التفوق في النظام الشامل لأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، (الشبكة العربية للتميز والاستدامة ، <http://www.sustainability-excellence.com>) لذا فهو حالة من التفوق في أداء المؤسسات التعليمية، تحدث نتيجة لجهود منظمة ومستمرة ومستدامة، تتجاوز تطلعات جميع المعنيين. (النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦، ٣٠)

كما يعرف التميز المؤسسي على أنه سعي المؤسسات لاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء، مع مراعاة أن كل فعل أو نشاط لأي فرد بالمؤسسة، يعزز الإنجاز داخل المؤسسة ويقويه. (سعد، ٢٠٢٢، ٨٤٢)

فالتميز المؤسسي يعد حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء، وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها من عمليات داخل المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وجميع أصحاب المصلحة في المنظمة. (النسور، ٢٠١٠، ١١)

ويعرف أيضًا التميز المؤسسي على أنه مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل، والأداء الفعال المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة التي تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة، والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار، وبناء شراكات ناجحة. (رفيع، ٢٠٢٠، ٩٣)

ويشار للتميز المؤسسي أيضًا على أنه الشمولية في تعرف العملاء وتقهم مطالبهم واحتياجاتهم، واهتمام جميع عناصر المنظمة بتلبية تطلعاتهم المستقبلية غير المتوقعة من

خلال أداء يفوق التوقع، ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع. (sarmooone, 2017,39)

كما يُعرف التميّز المؤسسي أيضًا على أنه إنتاج المعرفة التي يتم من خلالها تطوير رؤية جماعية ذات معنى، بالنظر إلى موارد المؤسسة وسياقها، واهتمامها الدقيق بمصالح المستفيدين منها، والاستجابة لها بطريقة أصيلة، دون المساومة على حريتها واستقلالها، ومن خلال رعاية التجريب ودعمه، والتشجيع على التعلم، من خلال العمل بطريقة تجعل الأفراد العاملين أشد ارتباطًا بالمساهمين وبعضهم البعض. (المليجي، ٢٠١٢، ١١)

فالتميّز المؤسسي هو أسلوب حياة، يمكن أن يحدث في منظمة كبيرة أو صغيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو سلعة، كما أنه نمط فكري أو فلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة، من أجل تحقيق التوازن في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء كانت من أصحاب المصلحة أو أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر، لذا فإن التميّز مفهوم شامل غير قابل للتجزئة، فلا يمكن لمنظمة أو مؤسسة أن تكون متميزة في مجال معين، بينما ينهار مستوى أدائها في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميّز المؤسسي، حيث يشتمل على بعدين للإدارة الحديثة، أولهما: أن تكون غاية الإدارة الحقيقية هي السعي لتحقيق التميّز، وثانيهما: تميّز كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وفاعليات وإصدار قرارات، والبعدان متكاملان، فهما وجهان لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر. (مسلم، ٢٠١٨، ٢٧٢)

وقد تنوعت مفاهيم التميّز المؤسسي من جهة إلى أخرى ومن باحث إلى آخر، لذلك أشارت دراسة (خالدي، ومهاوة، ٢٠٢١، ٧٥) إلى محاور أساسية يمكن تفسير التميّز المؤسسي في ضوءها، هي:

- التميّز وفقًا لممارسات المؤسسة: يعد هذا الهدف الأسمى من تطبيق معايير التميّز في المؤسسات الحديثة، وهو إحداث نقلة تطويرية وقفزة في الأداء المؤسسي، تساعد القادة في تحقيق طموحات تحقق الكفاءة والتميّز في الأداء

وصولاً إلى المستوى العالمي، بما ينعكس على روح المنافسة في جميع مجالات العمل وأنشطته بالمؤسسة.

- **التميز وفقاً لمدى تفوق المؤسسة على مثيلاتها:** أي نشر هذا المفهوم في منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المؤسسات في الوصول لأهدافها.
- **التميز وفقاً لقدرة المؤسسة على القيام بأداء يفوق توقعات العملاء:** يشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها المؤسسة الخدمية لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها، من أجل تحسين أداء هذه الخدمات وتطويره، لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المؤسسة نموذجاً يحتذى به.
- وهناك كثير من الدراسات التي أعطت أولوية للتميز المؤسسي بالجامعات، وقامت بتحديد مفهوم التميز المؤسسي بها، وأشارت له على أنه:
- الممارسة المميزة في إدارة المؤسسة الجامعية، وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظل تلبية احتياجات المستفيدين، والإدارة الفعالة للموارد البشرية. (العصيمي، ٢٠١٨، ٣٣٢)
- انعكاس حقيقي لتفوقها وتفرداها عن غيرها، عن طريق تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها، من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين، وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن، خاصة أن مفهوم التميز هو قمة التطورات التي أفرزتها ثورة المعرفة التي تشير لتمييز المؤسسة في قدرتها على إنتاج المعرفة الجديدة وتطبيقها على أرض الواقع، بما يسهم في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة، ومن ثم تطور المجتمع واستدامته. (أبو رجب، ٢٠٢٠، ٧١٦)

- الأنشطة التي تجعل المؤسسة الجامعية متميزة في أدائها؛ من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً، بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع المستفيدين وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها الإستراتيجية والإدارية والتنظيمية المختلفة، كما ينظر إليه أيضاً على أنه قدرة الجامعة على تنسيق عناصرها وعملياتها وتشغيلها في شكل متكامل، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مخرجات تحقق رغبات المستفيدين واحتياجاتهم. (شحاته، ٢٠٢١، ٤٠)
 - محصلة تطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة الجامعية من الوصول لتحقيق التفوق والإبداع والتفرد والرضا الكامل للمؤسسة والمستفيدين، باستخدام الوسائل التكنولوجية والتقنية المختلفة، ومن ثم التوصل إلى زيادة قدرتها التنافسية. (الخميسي، وركة، ٢٠٢٢، ٤٠، ٤١)
 - مجموعة من المقومات التي ينبغي توافرها في الجامعات، والتي تعمل على استغلال الفرص والموارد المتاحة بالمؤسسة؛ بغرض زيادة فاعلية المؤسسة ورفع الأداء بها إلى أعلى مستوى ممكن، مما ينتج عنه مخرجات وإنجازات تتفوق بها على أقرانها من المؤسسات الجامعية العالمية والمحلية من جهة، وتتفوق توقعات المستفيدين وتحقق رضاهم من جهة أخرى. (الزهراني، ٢٠٢٣، ٢٤٦)
- وفي ضوء ما سبق، يتضح أن التميز المؤسسي في الجامعات ليس هدفاً نظرياً، بل يمثل مساراً إستراتيجياً لتحقيق الريادة الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، فالمفاهيم المتنوعة للتميز تُجمع على ضرورة بناء بيئة جامعية تعتمد على القيادة الواعية، والجودة الشاملة، والحوكمة الفعالة، مع التركيز على تلبية تطلعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع، ومن هنا يمكن تعريف التميز المؤسسي للجامعات إجرائياً على أنه "مدى قدرة الجامعة على تحقيق أداء عالي الجودة ومستدام في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، من خلال توظيف قدراتها ومواردها المتاحة توظيفاً فعالاً قائماً على إنتاج المعرفة واستثمارها، بشكل يحقق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع

الجامعات والعاملين فيها، والمجتمع، فتظهر الجامعات بالصورة التي تميزها وتعلي شأنها مقارنة بمنافسيها من المؤسسات الجامعية الأخرى العالمية والمحلية".

ثانيًا: فلسفة التميز المؤسسي:

تنطلق فلسفة التميز المؤسسي من مجموعة من المنطلقات، يأتي في مقدمتها أن التعليم الجامعي المتميز هو الدعامة الأساسية والأداة القوية في منظومة التقدم الاجتماعي، فالوصول لمؤسسة متميزة مرهون بتوافر نوعية تربوية وتعليمية متميزة يستوجبها مجتمع المعرفة، وأن الوظائف الأساسية للمؤسسات التعليمية هي البنية المعرفية ثم البحث العلمي وخدمة المجتمع، لذا يجب على المؤسسات الجامعية مواكبة التغيرات المعرفية المعاصرة بتقنياتها الفائقة والمساهمة في تطويرها، وتنطلق تلك الفلسفة من أن التعليم المستقبلي يجب أن يكون متميزًا، وهذا التميز ينطلق من الربط بين النظرية والتطبيق، واستيعاب التطبيقات التكنولوجية الجديدة، فتؤكد فلسفة التميز المؤسسي أن تحقيق التميز يتطلب الأخذ بالمعرفة الكلية بدلاً من الاختزال، والتحول من ثقافة التكرار إلى الإبداع والابتكار، والارتباط بتحسين الأداء بدلاً من التقويم، والتشجيع على الاختيار، أي أنه تعليم يهدف إلى التميز، وإعداد القوى البشرية المؤهلة والمدرّبة في مختلف التخصصات وفقاً لاحتياجات سوق العمل، وذلك يستلزم تحديد أولويات التنمية ومتطلباتها. (المليجي، ٢٠١٢، ١٤)

فالتميز المؤسسي بالجامعات يستند إلى فلسفة تسعى لتثبيت ثقافة التفوق والسعي المستمر والجهود المتواصلة لتحقيق الأفضل، فإذا ما توفرت مدخلات التميز، وإذا ما تم إجراء العمليات الفكرية والإدارية على الوجه الأكمل، وبأكثر فاعلية، فإن مخرجات التميز تتحقق من قبل أصحاب المصالح، وترتفع القدرة المؤسسية، وتقوم فلسفة التميز المؤسسي بالجامعات من خلال مجموعة من الأسس التي تتمثل فيما يلي: (أحمد، ٢٠١٥، ٥٤، ٥٥) (شحاتة، ٢٠٢١، ٤٥)

١- **التخطيط الإستراتيجي:** أي القراءة الجيدة لواقع الجامعة وواقع مجتمعها، بالاعتماد على قيادة لها رؤية إستراتيجية، وإرادة التغيير، والقدرة على ترجمة معايير التميز إلى ممارسات متميزة قائمة على احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم.

٢- **التكيف مع المستجدات العالمية والمحلية:** يكمن التميز المؤسسي بالجامعات في مواكبتها التغيرات العالمية والمحلية المحيطة بها، وقدرتها على الاستفادة منها بشكل يخدم سياساتها

واستراتيجياتها في مجالات عملها المختلفة، من تعليم وبحث علمي وتدريب وتقديم استشارات علمية وبحثية، تعود بالإيجابية على المعنيين بها، وتطويرها هي أيضًا.

٣- **الأداء المتمركز على القيمة والشاركة:** الاعتماد على التحقيق المتوازن للنتائج، وإضافة قيمة للعملاء، وتحقيق النجاح من خلال الأفراد، ورعاية الإبداع والابتكار، وبناء الشراكات، وتحمل مسئولية مستقبل المؤسسة.

٤- **التحول إلى ثقافة الإبداع والابتكار:** المواءمة بين الأجهزة التنظيمية والتكامل بينها، والتحول من ثقافة التكرار إلى الإبداع والابتكار.

٥- **الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد:** إن وصول الجامعات للتميز المؤسسي يؤدي إلى تحقيقها لقدر كبير من النضج على جميع المستويات، فلا يُهدر ما تمتلكه من موارد بشرية ومالية ومادية، بل يتم استثمارها أفضل استثمار.

٦- **التمكين المجتمعي والتشاركي في صنع القرار:** إن التعليم الجامعي المتميز ضرورة حتمية للفرد والمجتمع، ويعتمد على المشاركة الشعبية الفعالة، لتحقيق الجودة والتنافسية وزيادة القدرة الإنتاجية.

٧- **التنمية المستدامة:** التعليم الجامعي المتميز هو الأداة القوية الداعمة والأساسية لتحقيق التقدم الاقتصادي، والرخاء الاجتماعي، والتنمية الشاملة المستدامة؛ من خلال القضاء على مشكلات المجتمع وتلبية احتياجات المعنيين ورغباتهم.

مما سبق نجد أن فلسفة التميز المؤسسي بالجامعات المصرية قائمة على نقد الوضع الحالي للمؤسسة، بما تحتويه من جوانب معرفية مختلفة، وإعادة تنظيمها وتنسيقها وهيكلتها وفق رؤية مستقبلية ومعايير عالمية عالية الأداء، تحقق رضا العملاء والعاملين بالجامعة، وتوضح مسارها تجاه المستقبل، وسبل تحقيقه، فهي فلسفة شاملة لكل جوانب المؤسسة، كما أنه كيان متكامل لا يمكن تجزئته أو تعلقه بجانب دون آخر، ولا يتوقف عند مرحلة معينة من تحقيقه، بل يتطلب التخطيط والإعداد الجيد، والجهد المتواصل من قبل جميع العاملين بالمؤسسة، لجعله سمة أساسية لكل جوانب المؤسسة، والعمل على استدامته وتجده وتقبله جميع المستجديات والتطورات على الساحة العالمية، والتي تتضمن حسن سير العمل داخل المؤسسة، وتحقيق تمكنها من الاستجابة السريعة

لمتطلبات بيئة التنافس العالمية، وأكد ذلك (الياسرى، وآخرون، ٢٠١٦، ٢٤٤)، لذا يمكن تحديد مجموعة من الأسس التى تقوم عليها فلسفة التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، هي:

١- أن التميز المؤسسي بالجامعات المصرية يرتبط بقدرتها على تحقيق فلسفة المجتمع وغاياته وأهدافه وتلبية طموحاته الحالية والمستقبلية.

٢- عمل الجامعات المصرية في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير.

٣- توفير الفكر الجامعي المتجدد وتهيئة مناخ مناسب للإنجاز، وتمكين الموارد البشرية الفاعلة واستثمارها في تحقيق الأهداف الجامعية المرجوة.

٤- الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي المستنير، والإعداد الجيد لتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

٥- قيام التميز المؤسسي على حفز الإدارة الإستراتيجية التي تعظم من استثمار الفرص المتاحة لتحقيق رسالة الجامعة واستدامتها.

ثالثاً: مفاهيم ومرتكزات أساسية للتميز المؤسسي:

يعتمد التميز المؤسسي بالجامعات على مجموعة من المفاهيم والمركزات التي تعد دعامة أساسية لتحقيقه، وليس من الضروري ثبات تلك المفاهيم بل إنها تتغير وفقاً لتطور المجتمع وما يمليه على مؤسسات المختلفة من تحولات وتطورات، ويمكن عرض تلك المفاهيم فيما يلي: (النجار، ٢٠١٤، ٢٧) (مسلم، ٢٠١٨، ٢٧٣، ٢٧٤)

١- القيادة وثبات الغاية: يعبر عن سلوك القادة، فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، حيث يتم توضيح غايات المؤسسة وقيمتها واتجاهاتها من قبل سلوكياتهم، وتشجيعهم الموظفين في السعي نحو تحقيق التميز.

٢- التميز المستمد من المتعاملين: تؤكد جميع مداخل التميز أن العملاء هم مصدر الحكم الأخير على مدى تميز الخدمة المقدمة ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء من أفضل الوسائل لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمة التي تؤثر في العملاء.

- ٣- **التوجه الإستراتيجي:** تؤكد جميع منهجيات التميز أهمية التوجه الإستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في أجزاء التنظيم المؤسسي كلها.
- ٤- **التعلم والتحسين المستمر:** التعليم والتحسين المستمر عنصراين حاسمان في منهجيات التميز، فتحفيز التعليم والتحسين المستمر يساهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع، والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
- ٥- **التركيز على الأفراد:** مستوى أداء الموظفين عنصر ضروري ومهم لتحقيق التميز، فنجاح المؤسسة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرتهم تصبح أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين بالمؤسسة.
- ٦- **تطوير الشراكات:** تؤكد منهجيات التميز أن المؤسسة بحاجة لوضع إستراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك الموظفين والموردون ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
- ٧- **الإدارة بالحقائق:** تعد من الركائز الأساسية لتحقيق التميز بالمؤسسات المختلفة، فإدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات وفقاً للتغذية الراجعة، من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات بقدرتها على تلبية احتياجات العملاء.
- ٨- **توجيه النتائج:** أي تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة، ويعد ذلك جزءاً رئيساً ومحورياً لوضع الإستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم ببناء قيمة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء، الموظفون، والموردون، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.
- ٩- **المسؤولية الاجتماعية:** تحرص مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية طويلة المدى لصالح المؤسسة.

رابعاً: مبادئ التميز المؤسسي:

يأتي التميز المؤسسي في مقدمة الأساليب والمداخل التي تمثل أهم ضروريات التطور للمؤسسات الجامعية، فهو درب من العمل أو الجهد العلمي المنظم الذاتي الذي يفضي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنظيمي المستمر، وفي جوهره يعني القدرة على الاختيار الأفضل، ونشر ثقافة التنافس لتحقيق التحسين المستمر للجامعة، وتحسين قدرتها على تلبية توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين ورفع مستوى رضاهم عن الجامعة، (عقل، ٢٠١٧، ٢٢) لذا يُنظر للتميز المؤسسي على أنه منهجية علمية متكاملة، تستند إلى مجموعة من المبادئ التي يجب تحويلها إلى واقع فعلي، لتحقيق السبق والتنافسية للجامعة، وتتمثل تلك المبادئ فيما يلي: (عبد الحميد، وآخرون، ٢٠٢٢، ٥٥، ٥٦)

- ١- **ديمقراطية القيادة:** أي التحرر البيروقراطية في الإدارة، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار والاتصالات غير الرسمية، للوصول لفاعلية أكثر.
- ٢- **القابلية للتغير:** أي توفير المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية، ونشر ثقافة التنافس الإيجابي البناء.
- ٣- **الابتكارية:** أي ابتكار طرق إبداعية مبتكرة داعمة للتطوير والتحسين المستمر.
- ٤- **الاستقلالية:** أي الاستقلال الفني والإداري بشكل يدعم التفوق والتميز باستمرار.
- ٥- **الإنتاجية:** أي الاهتمام بتحديد الآليات والإجراءات اللازمة لتحقيق مخرجات متميزة عالية الجودة، تتوافق مع المعايير الدولية المعتمدة.
- ٦- **المستقبلية:** أي وضع رؤية وأهداف وبرامج قائمة على البعد المستقبلي، مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة.
- ٧- **التعددية:** أي تعدد مصادر المعرفة، وامتلاك القدرة على إنتاج المعرفة الحديثة، وتطوير البنية التحتية اللازمة لتوظيفها على أرض الواقع.
- ٨- **البساطة:** بمعنى قلة عدد أفراد الفريق الواحد، والتحديد الدقيق للمهام، مما يسهل تأديتها بشكل بسيط ومميز.

٩- المركزية واللامركزية: بمعنى الوسطية في الإدارة ما بين التوجيه المركزي القوي

واللامركزية، بشكل يسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية للأقسام المختلفة.

وبناء على ما سبق، فإن التميز المؤسسي لا يُعد هدفًا عاجزًا، بل هو مسار إستراتيجي يتطلب التزامًا بمبادئ جوهرية تضمن استدامة الأداء وفعالية الأثر، ويأتي في مقدمة هذه المبادئ ديمقراطية القيادة التي تتيح التفاعل والمشاركة في صنع القرار، تليها القابلية للتغيير والابتكار كمحركين أساسيين للتطور والتجديد، كما تبرز أهمية الاستقلالية والإنتاجية بوصفهما عاملين داعمين لفاعلية العمل المؤسسي، في حين تعكس المستقبلية الرؤية الاستباقية والقدرة على التكيف مع التحولات، ويضيف مبدأ التعددية بعدًا إنسانيًا وقيميًا في تقبل التنوع، بينما تمثل البساطة عنصرًا مهمًا في تسهيل العمليات وتعزيز الفهم، وأخيرًا فإن التوازن بين المركزية واللامركزية يُعد ضرورة تنظيمية لضمان كفاءة اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة.

خامسًا: أهداف التميز المؤسسي:

يسعى التميز المؤسسي لتحقيق جملة من الأهداف، تدور في مجملها حول تحسين مستوى أداء المؤسسة لتصل إلى مستوى أداء قائم على الإبداع والابتكار يفوق توقعات المستفيدين والعاملين بها، بما يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، وفي هذا السياق حرصت المنظمات والمؤتمرات الدولية على الإشارة لما يهدف إليه التميز المؤسسي، يمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

١- أشارت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية إلى أن هدف التميز المؤسسي يتمثل في

تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال الابتكار والجودة. (UNIDO, 2009, 5-19)

٢- ربط البنك الدولي بين التميز المؤسسي والحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة. (World Bank, 2005, 6-9)

٣- أكد المؤتمر العربي الخامس للتميز المؤسسي لعام ٢٠١٨م أن التميز المؤسسي هدفه

تعزيز الاستباقية والمرونة في المؤسسات العربية. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

٢٠١٨، ٣٣-٣٦)

- ٤- وضع المؤتمر الأوروبي للجودة لعام ٢٠١٩م أهداف التميز المؤسسي في إطار بناء قيمة مضافة للمجتمع والتأثير الإيجابي على البيئة. (European Foundation for Quality Management, 2019, 4)
- إضافة إلى ذلك سعت الدراسات والأبحاث العلمية في الفكر الغربي والعربي لتوضيح أهداف التميز المؤسسي وما يسعى إلى تحقيقه، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:
- ١- تحقيق رضا المتعاملين (العلاء) والجهات المعنية: فالغاية الأسمى إيجاد العميل والمحافظة عليه، من خلال تقديم قيمة مضافة وجودة في الخدمة أو المنتج. (Drucker, 1999, 33- 35)
- ٢- الاستدامة والابتكار المستمر: فالمؤسسات المتميزة هي التي تتبنى الابتكار وتتعلم باستمرار. (Peters, & Waterman, 1982, 28- 31)
- ٣- التركيز على القيادة والقيم المؤسسية، مما يبرز أهمية القيادة كأحد معايير التميز المؤسسي. (European Foundation for Quality Management, 2020, 7-10)
- ٤- تحقيق الكفاءة الفاعلية في الأداء المؤسسي، من خلال رفع كفاءة استخدام الموارد وتحقيق أفضل النتائج. (ماهر، ٢٠٠٨، ١١٢- ١١٥)
- ٥- تطوير رأس المال البشري وبناء الثقافة المؤسسية، وذلك من خلا النظر للعنصر البشري كهدف محوري. (التويجري، ٢٠٠٤، ٥٩- ٦٢)
- ٦- تحقيق رضا المواطنين والمستفيدين من الخدمة العامة، فالتميز المؤسسي فكرة ل انتفصل عن مفهوم الخدمة العامة الفعالة. (الجرف، ٢٠١١، ٨٨- ٩٠)
- ٧- تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة.
- ٨- الاستمرار في العمل، والمحافظة على معدلات أداء فائقة المستوى، ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من النواحي العلمية والعملية والاجتماعية.
- ٩- الوصول بأداء المؤسسة للمستوى العالمي، وتجنب أوجه القصور في مختلف مجالات العمل.

١٠- بناء علاقات متميزة على المستويين المحلي والدولي، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.

١١- فهم التداخل والتأثير المتبادل داخل المؤسسة وخارجها، ودعم أفراد المؤسسة وتحفيزهم المادي والمعنوي.

١٢- تعظيم كفاءة العمل بالمؤسسة، وزيادة قدرتها على مواجهة التغير المستمر. (سالم، ٢٠١٨، ٣٠٢)

أما بالنسبة لأهداف التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، فقد أشارت إليها دراسة (جميل، وسفير، ٢٠١١، ١٥٦) وفق رؤية مصر ٢٠٣٠ على النحو التالي:

- ١- تطوير الأفراد وتمكينهم، والاستفادة من قدراتهم الذهنية داخل الجامعة.
- ٢- بناء ثقافة التميز التي تركز بقوة على العملاء وإرضاء العاملين.
- ٣- تحسين المشاركة والمسؤولية ورفع المعنويات وإرضاء العاملين أيضًا.
- ٤- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- ٥- ترسيخ مبدأ الاستناد إلى الحقائق في اتخاذ القرارات، وترتيب المشكلات وتحليلها والسيطرة عليها.
- ٦- الحفاظ على العملاء وتهيئة بيئة داعمة للعمل والتطوير المستمر.
- ٧- وضع أهداف مؤسسية عالية الكفاءة مرتبطة بالمجتمع واحتياجاته.
- ٨- وضع مقاييس محددة لمتابعة أداء العمليات المختلفة داخل الجامعة، والعمل على تطوير تلك المقاييس باستمرار.

سادسًا: أهمية التميز المؤسسي:

تسعى جميع مؤسسات ومنظمات الأعمال لتحقيق تميزها المؤسسي الذي تتجلى أهميته وفقًا لرؤى المؤتمرات والمنظمات الدولية فيما يلي:

- ١- يرى المؤتمر العالمي للجودة والتميز المؤسسي لعام ٢٠١٩م أن التميز المؤسسي يتبلور أهميته في نشر ثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، تركز على النتائج والتحسين المستمر

ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي والوصول للجودة والميزة التنافسية للمؤسسة. (World

(Quality Congress, 2019, 22-27

٢- أما المؤتمر الدولي للإدارة العامة لعام ٢٠١٦م فقد أشار لأهمية التميز المؤسسي ودوره

في تعزيز فعالية القطاع العام، من خلال تطبيق أدوات الإدارة الحديثة وتحسين

الخدمات. (International Public Administration Network (IPAN), 2016, 33- 36

٣- وبالنسبة لتقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية لعام ٢٠١٨م فقد أكد أهمية التميز المؤسسي

في رفع كفاءة القطاع العام، وتحسين جودة حياة المواطنين. (United Nations

(Development Programme (UNDP), 2018, 30- 34

٤- وأشار تقرير البنك الدولي لعام ٢٠١٧م إلى أن بناء مؤسسات متميزة، يرتبط مباشرة

بتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في الدول النامية. (World Bank,

(2017, 42- 45

٥- وربطت منظمة الأمم المتحدة عام ٢٠١٥م التميز المؤسسي بتحقيق التنمية المستدامة وما

تسعى لتحقيقه من أهداف، من خلال تطوير المؤسسات وتحسين الحوكمة. (United

Nations ,2015, 18,19)

٦- أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ٢٠١٠م اعتبرت التميز المؤسسي ركيزة

الإصلاح الإداري والحوكمة الجيدة، وعاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمات، من خلال

إدارة الأداء والشفافية والابتكار المؤسسي. (OECD, 2010, 15- 18)

ومن هنا حرصت الدراسات الأدبية على تحديد أهمية التميز المؤسسي التي يمكن إجمالها فيما

يلي: (الشهراني، ٢٠١٧، ٣٧، ٣٨)

١- توجيه الجهود المبذولة للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية، بما يسهم في تحقيق أهداف

مميزة، وتطوير آليات العمل بالمؤسسة، بما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة وتحقيق

استمراريتها واستدامتها.

٢- وجود اتصال فعال ودائم بين العاملين بالمؤسسة في جميع المستويات والاتجاهات، وأيضاً

وجود اتصال فعال ودائم بين المؤسسة والمجتمع والمحيط الخارجي لها.

- ٣- إدارة العمليات واستخدام الموارد بشكل فعال ومناسب لاحتياجات المستفيدين، للوصول لنتائج إيجابية، تجذب العملاء، وتحقق ولاءهم للمؤسسة، نظرًا لتمييز أداء المؤسسة.
- ٤- تحقيق معدلات نمو سريعة للمؤسسة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ مكانة المؤسسة التنظيمية؛ لمواجهة المحيط الخارجي وتحدياته المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المؤسسات.
- ٥- توفير قيادة ذات مستتيرة وعاملين ذوي كفاءة وثقافة متميزة، مما ينعكس على البيئة التنظيمية للمؤسسة، ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والابتكار.
- ٦- توفير فرص التعليم المستمر لأفراد المؤسسة، من خلال التدريب والتطوير، مما يسهم في تنمية المهارات والقدرات التي تؤدي لتحسين أداء المؤسسة.
- ٧- زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الصعوبات والتحديات وإدارة الأزمات.
- ٨- تقديم خبرات بعيدة عن نطاق العمل، تقدم فرصًا للمؤسسة لاكتساب التميز في الأداء.
- ٩- الدقة في جميع أعمال المؤسسة وأنشطتها، واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، والتحسين والتطوير المستمر للخدمات والمنتجات المقدمة.
- ١٠- جعل التطوير والتحسين المستمر مبدأً أساسياً لعمل المؤسسة، من أجل تحويل أساليب الأداء الحالية لأساليب أكثر تميزًا.
- أما بالنسبة لأهمية التميز المؤسسي بالجامعات المصرية وفقًا لرؤية مصر ٢٠٣٠، فقد حددتها دراسة (الخميسي، ومحمد، ٢٠٢٢، ٣٣٣) في النقاط التالية:
- ١- تعزيز التنافس بين الجامعات المصرية للوصول إلى أقصى درجات التميز والتفرد.
- ٢- الوصول لمخرجات متميزة للجامعات تسهم في تقدم المجتمع واستدامته.
- ٣- تسويق مخرجات الجامعات المصرية محليًا وعالميًا في سوق التنافس، مما يدفعها لمزيد من التميز والإبداع والابتكار في تحقيق مخرجاتها.
- ٤- دفع الجامعات المصرية لتتبوأ مكانة عالمية بين مثيلاتها من الجامعات الإقليمية والعالمية.

٥- يسهم التميز المؤسسي في تطوير الجامعات المصرية، وزيادة فاعليتها ومنافستها وجودتها على جميع مستوياتها المؤسسية، فالمؤسسة المتميزة هي المؤسسة الرائدة في جميع أنشطتها.

من هنا يمكن القول بأن التميز المؤسسي بالجامعات المصرية يسهم في تطويرها، وزيادة فاعليتها ومنافستها، وتحقيق جودتها على جمع المستويات المؤسسية العلمية والأكاديمية والبحثية، وكذلك خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته، فالمؤسسة المتميزة هي الناجحة في كل ما تقدمه من أنشطة، وما تقوم به من أدوار ومهام.

سابعاً: خصائص التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي تحسناً ملموساً في مستوى الأداء على جميع أطراف مجتمع المؤسسة، لذا يتسم التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تتمثل فيما يلي:

- ١- وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة لجميع وحدات المؤسسة.
- ٢- توافر خطة إستراتيجية للمؤسسة، وخطط سنوية للوحدات، مبنية على أسس علمية حديثة.
- ٣- وجود هيكلية واضحة وشاملة ومحددة وعملية ومستقرة للمؤسسة.
- ٤- توافر توصيف وظيفي لكل وحدة ولكل موظف.
- ٥- توافر معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل بالمؤسسة (خدمية، أكاديمية، إنتاجية، إدارية، مالية).
- ٦- وضع إجراءات علمية واضحة ومحددة لتحقيق معايير التميز المؤسسي.
- ٧- التحديد الدقيق والواضح للأدوار والمهام بالنظام الإداري بالمؤسسة.
- ٨- توفير التدريب النوعي الشامل والملائم لتطبيق معايير التميز بالمؤسسات.
- ٩- المتابعة المستمرة لمستوى أداء العاملين والمشرفين في المؤسسة، وتحديد مدى ترابط الجهود وتكاملها فيما بينهم والعمل بروح الفريق، الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.
- ١٠- حرص المؤسسة على توافر بيئة عمل يسودها التقاهم والتنظيم والعلاقات الإنسانية الفعالة، مما يزيد من الدافعية والرغبة في الإنجاز لدى العاملين بها.

- ١١-مواجهة المشكلات بشكل مستمر، والتأكد من امتلاك العاملين المهارات اللازمة لمواجهة هذه المشكلات. (المليجي، ٢٠١٢، ١٨، ١٩)
- وفي هذا السياق أظهرت دراسة (المصري، ٢٠١٥، ٥٥) أن التميز المؤسسي لا يقتصر فقط على العناصر التقليدية، بل أضيفت إليه خصائص أخرى تعزز من فاعلية المؤسسات وتنافسيتها في بيئة العمل المتميزة، ومن هذه الخصائص:
- ١- توفر القيادة ذات الكفاءة؛ فالقيادة والقُدوة لهما دور بارز في تحفيز الإبداع والابتكار وتشجيع التميز.
 - ٢- تحمل المصاعب؛ فالمصاعب تكشف مستوى قدرة المؤسسة على تحمل الأزمات ومواجهتها بشكل يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتحقيق تميزها، فالمصاعب قد تتوفر بها فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين علمياتها.
 - ٣- توافر الخبرات؛ فالجامعة المتميزة تسهم في خدمة المجتمع وتقدم العديد من الفرص لتحقيق التميز في الأداء.
 - ٤- أن الجامعات المتميزة في الأداء تعزز برامج التدريب المختلفة.
 - ٥- الدقة؛ من خلال اختيار أفضل الأساليب والوسائل لتأدية المهام وبناء مناخ داخلي يؤكد أهمية ذلك، لأنه يحقق تميز المؤسسة عن غيرها.
 - ٦- الجامعة المتميزة توفر لأفرادها دوافع النجاح والتميز.
 - ٧- التميز المؤسسي بالجامعات يوفر لها مستوى عالى من الرضا عن الذات وما تقدمه من خدمات ومستوى أدائها.
 - ٨- أن الجامعة المتميزة يكون لها تواجد دائم وحيوي ومنتام في السوق والمجتمع، أى يجعل الجامعة دائماً في مصاف المؤسسات ذات الأسهم عالية القيمة.
 - ٩- تفرّد الجامعة المتميزة بما تقدمه من خدمات ومنتجات تتصف بالتميز والإبداع على قريناتها من الجامعات الأخرى.

ثامناً: مراحل التميز المؤسسي:

إن بناء ثقافة التميز المؤسسي تساعد على تمكين فريق العمل وتزويده بالمهارات اللازمة، وذلك بالتركيز على الأهداف المرجوة بدلاً من حل المشكلات، مما يساعد على تحقيق نتائج فورية، ويؤثر هذا الأمر بشكل إيجابي على نجاح المؤسسة وتحقيقها لدرجة التميز والتفوق المرجوة، لذا تتدرج مراحل التميز المؤسسي وخطواته التي يمكن إيضاحها في الشكل التالي:

**شكل (١)****مراحل التميز المؤسسي****المصدر: الشكل من إعداد الباحثة**

يتضح من الشكل السابق أهم مراحل التميز المؤسسي وخطوات تحقيقه، والتي يمكن إيضاحها فيما يلي: (عبد العزيز، ٢٠٢٣، <https://mawdoo3.com>)

- ١ - **الرؤية والطموح:** تبدأ مراحل التميز المؤسسي بتشكيل فريق متعدد الوظائف، يسعى كل منهم لوضع خطة متعددة الأبعاد، مع العمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها، وذلك وفقاً للمعايير والمقاييس اللازمة لتحديد مدى مطابقة عمليات الإنتاج للمواصفات المطلوبة.
- ٢ - **التقييم:** يأتي التقييم الذاتي للخدمات التي تقدمها المؤسسة في المرحلة الثانية، ويكون ذلك من خلال تحليل البيانات، والمكاسب المالية، وعقد مقابلات مع الموظفين والزبائن، وعمل زيارات ميدانية لتفقد سير العمل، مما يساعد في إيجاد فرص لتحسين خطة العمل وتطويرها والوصول للنتائج المطلوبة والمتوقعة.

٣- **تحديد الأولويات:** بعد إجراء عملية التقييم يجب تحديد أولويات العمل الواجب تنفيذها، وذلك من خلال عمل موازنة بين المخاطر، والتكلفة المادية، والأداء، وتسليم المهام لأصحابها، كما يجب تحديد المؤشرات الأساسية لتنفيذ المهام وأدائها على أكمل وجه.

٤- **المراقبة:** في هذه المرحلة يتم وضع شخص ذي كفاءة مع الموظفين في الصفوف الأمامية لمتابعة سير العمل وجودته، واختبار الحلول التي تساعد في زيادة الكفاءة والفعالية.

٥- **العمل:** أما المرحلة الخامسة فتكون بوضع خطة تنفيذية؛ تمهيداً لتنفيذ الحلول اللازمة، مع أخذ الموارد المطلوبة في الاعتبار، وكذلك تحديد الجدول الزمني والتسلسلي اللازم لإجرائها، كما يجب توفير دليل شامل لدعم الموظفين أثناء العمل الميداني.

٦- **التقدم:** وهي المرحلة السادسة التي يتم فيها توفير نظام إداري يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين على جميع المستويات، بما في ذلك المشرفون، والإداريون، وموظفو الصفوف الأمامية، وذلك بعقد دورات تدريبية رسمية، مما يساعد في تطوير الأداء المؤسسي.

٧- **تطوير خطة العمل:** وهي المرحلة الأخيرة، حيث يتم تحديد الدروس المستفادة، ومعرفة نقاط الضعف في إستراتيجية العمل، مما يساعد في تحسينها وتطويرها بشكل مستمر للحفاظ على أعلى مستويات الأداء.

مما سبق نجد أن التميز المؤسسي قائم على مراحل ومنهجية علمية سليمة، نابعة من التخطيط الإستراتيجي الذي يبدأ بتحديد الرؤية، وما تطمح إليه المؤسسة، وفقاً لما تمتلكه من إمكانيات وقدرات، فتعمل جاهدة على استثمارها وفقاً لأوياتها، ومتابعة سير عمليات التنفيذ ومراقبتها حتى يتم منع حدوث الخطأ قبل وقوعه، عن طريق إعداد موارد بشرية مؤهلة ومدربة على ذلك، ومن ثم تقديم رؤية مقترحة لتطوير خطة العمل وفق ما يستجد من تغيرات وتطورات.

تاسعاً: أنواع التميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي فلسفة شاملة لكل جوانب المؤسسة، فهو كيان متكامل لا يتجزأ، ولا يتعلق بجانب دون آخر، ولا يتوقف عند مرحلة معينة من تحقيقه، بل يتطلب التخطيط والإعداد الجيد، والجهد المتواصل من جميع العاملين بالمؤسسة لجعله سمة أساسية لكل جوانب المؤسسة وأبعادها، والعمل على استدامته وتجده وتقبله لجميع المستجدات والتطورات على الساحة العالمية، (طابع،

وآخرون، ٢٠٢٢، ١٤٦٢) لذا تعددت أبعاد التميز المؤسسي التي يحقق تبنيها النجاح والاستمرارية ومن ثم التميز المؤسسي، والتي تم في ضوءها تعددت أنواع التميز المؤسسي، وتتمثل فيما يلي:

١- التميز القيادي: أي قدرة القيادة التنظيمية على تحديد قيم الأداء التنظيمي للمؤسسة

وتوقعاته، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة على الأمد القريب والبعيد، ومدى تشجيع الابتكار والتجديد بين العاملين، وذلك من خلال رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية، ورغبة واضحة في تطوير الأداء من قبل إدارة المؤسسة، ويتطلب ذلك توجيهًا دقيقًا من قبل الإدارة لمواردها البشرية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتهيئة مناخ تنظيمي محفز لتبادل المعلومات والآراء، ومن خلال الاتصال الدائم بين العاملين بالمؤسسة، وحفز المنافسة الإيجابية المبنية على الإبداع والابتكار. (الدغمي، والجوازنة، ٢٠١٩، ٣٨)

٢- التميز البشري: أي امتلاك مجموعة من السلوكيات والمهارات والقدرات العلمية والمعرفية

المتميزة التي يتميز بها العاملون داخل المؤسسة، وتمكنهم من إنجاز المهام والأدوار بشكل يحقق المعايير، وتقوهم على ما يقدمه الآخرون كمًا ونوعًا؛ وتقديمهم أفكارًا تنسم بالحدثاة والأصالة والإبداع، بما يحقق التميز في الأداء. (الطائي، والقيسي، ٢٠١٦، ٢٧ - ٤٩)

٣- التميز بتقديم الخدمة: أي تقديم خدمة إيجابية تعود بالنفع على المؤسسة، تعزز ولاء

عملائها وتحقق الربح للمؤسسة، ومن ثم الميزة التنافسية للمؤسسة، ولتحقيق ذلك يلزم المؤسسة أن تضع العميل في أولى أولوياتها، وتسعى جاهدة لفهم رغباته، وتعمل على تلبيتها على أكمل وجه، وعليها تقييم إمكاناتها وما بها من نقاط ضعف بشكل مستمر والعمل على تلافيتها، والتواصل المستمر مع العملاء. (الدغمي، والجوازنة، ٢٠١٩، ٤٠)

٤- التميز المعرفي: إن المعرفة هي الأساس الإستراتيجي الأكثر أهمية في عصر اقتصاد

المعرفة لزيادة قدرة المؤسسة على بناء وتأسيس مقومات التميز المؤسسي بها، ومن أهم الموارد التي تزيد بالتراكم، ولا ينقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة يمكن من خلالها إدارة الموارد المالية والمادية بشكل أكثر فاعلية وكفاءة تسهم في تطوير المؤسسة وتميزها. (أبو زيد، ٢٠٢١، ١٠١)

عاشراً: معايير التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي مجموعة من المعايير الأساسية التي يجب أن تتوفر بالمؤسسة، للحكم عليها بأنها مؤسسة متميزة في أدائها المؤسسي بأبعاده المختلفة، وتنقسم معايير التميز المؤسسي وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (EFQM) للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأوروبا إلى مجموعتين، هما على النحو التالي: (عباس، ٢٠١٨، ١١٢)، (Ghinea, et. al, 2017, 1110)، (حسين، ٢٠١٤، ٩٨-١٠٤)

❖ المجموعة الأولى، وهي العوامل المساعدة "Enablers"، والتي تتمثل في:

- ١ - القيادة Leadership: المؤسسات المتميزة هي ما تمتلك قادة متميزين قادرين على تشكيل المستقبل والعمل جاهدين على تحقيقه، ويعدون نماذج يُحتذى بها في القيم والأخلاق، ويتمتعون بالمرونة والسعي المستمر لنجاح المؤسسة.
- ٢ - الإستراتيجية Strategy: تعمل المؤسسة المتميزة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وفق تخطيط إستراتيجي مسبق، يركز على أصحاب المصلحة، ووضع السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتنفيذ الإستراتيجية.
- ٣ - الأشخاص People: تُعلي المؤسسة من شأن العاملين بها وتطور قدراتهم، وتؤكد العدالة والمساواة والاهتمام والتواصل والمكافأة، بطريقة تزيد من دافعية العاملين كحافز لهم، وتشجعهم على الالتزام واستخدام معارفهم ومهاراتهم لصالح المؤسسة.
- ٤ - الشراكات والموارد Resources: تعمل المؤسسة المتميزة على تخطيط الشراكات الخارجية والداعمين والموارد الداخلية وإدارتها، من أجل دعم إستراتيجيتها وسياساتها والتشغيل الفعال لعملياتها، وتدير بفاعلية تأثيرها البيئي والمجتمعي.
- ٥ - العمليات والمنتجات والخدمات Processes, Products & Services: المؤسسة المتميزة تعمل على حُسن تصميم العمليات والمنتجات والخدمات وإدارتها، لتوليد قيمة متزايدة للعملاء وأصحاب المصلحة.

❖ المجموعة الثانية، وهي النتائج "Results"، وتتمثل في:

١ - النتائج المرتبطة بالعملاء Customer Results: المؤسسة المتميزة تعمل على

تحقيق نتائج تلبي رغبات العملاء وتوقعاتهم واحتياجاتهم، واستدامتها.

٢ - النتائج المرتبطة بالأشخاص People Results: المؤسسة المتميزة تعمل على

تحقيق نتائج تلبي توقعات العاملين بها واحتياجاتهم ورغباتهم أو تفوقها، مع

استدامة ذلك.

٣ - النتائج المرتبطة بالمجتمع Society Results: المؤسسة المتميزة تعمل على

تحقيق نتائج تلبي توقعات أصحاب المصلحة المعنيين بالمجتمع واحتياجاتهم

ورغباتهم أو تفوقها، مع استدامة ذلك.

٤ - النتائج المرتبطة بالأعمال Business Results: المؤسسة المتميزة تعمل على

تحقيق نتائج تلبي توقعات أصحاب مصلحة الأعمال واحتياجاتهم ورغباتهم أو

تفوقها، مع استدامة ذلك.

وقام (جمعة، ٢٠١٩، ١٠٧٧) بصياغة تلك المعايير للتمييز في أداء المؤسسة في مجموعة

من النقاط التطبيقية على أرض الواقع، كما يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الأداء المتميز

بالجامعات، وهي:

١ - توافر أساس متين لتفعيل إطار الحوكمة في المؤسسات، والحوكمة هي الحكم الرشيد الذي

يقوم على أساس سليم، من خلال تطبيق كامل للقواعد والقوانين، وتعزيز مستوى الرقابة

والمساءلة والمحاسبة والشفافية الإدارية.

٢ - القدرة على المنافسة وتقديم مخرجات وفقًا للمواصفات المطلوبة، في إطار يضمن تزايد

إقبال المستهلكين على مخرجات المؤسسة.

٣ - حماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح ذوي العلاقات الوثيقة بالمؤسسة، بما في

ذلك الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني والمتربدون والجهات الممولة أيضًا.

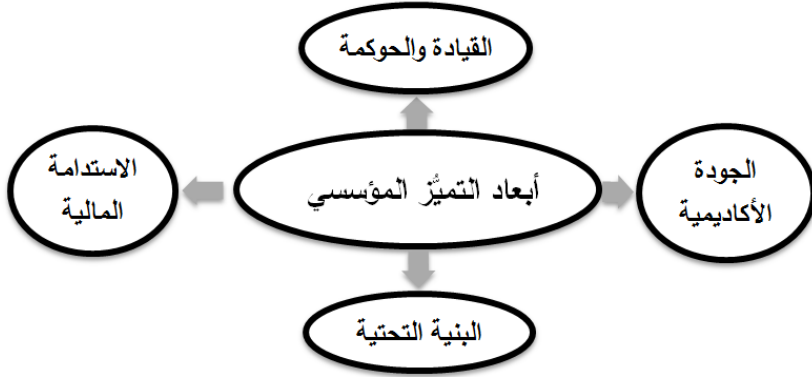
٤ - تمكين لجان المراجعة الدورية داخل المؤسسة من الإشراف على التقارير المالية والإدارية،

وقياس مستوى الإنجاز مقارنةً بمستويات الأداء العالمية.

- ٥- وجود نظام قوي وفعال لتقييم الموارد البشرية بالمؤسسة، قائم على مبدأ الكفاءة والحيادية والعدالة في إجراءات التقييم، والتي تضمن اختيار العاملين الأكفاء للعمل بالمؤسسة.
- ٦- مقاومة الفساد والفصل التام بين الوظائف التنفيذية والوظائف الرقابية، في إطار من النزاهة والشفافية.
- ٧- ضمان شعور العاملين في المؤسسة بالأمان الوظيفي، والحرص على منح رواتب ملائمة تتناسب مع طبيعة العمل وإنتاجية المؤسسة، مع ضمان وجود نظام حوافز للإنجاز المتميز.
- ٨- وجود برامج تأهيل وتدريب مستمرة للعاملين بالمؤسسة.
- ٩- التنوع في الإدارة العليا للمؤسسة من حيث العرق والجنس والدين، بما يسهم إلى حد كبير في الحيلولة دون القيام بسلوكيات غير أخلاقية، وبنسبة ثقافة التزام جماعي، وإحساساً عالياً بالمسؤولية لدى العاملين بالمؤسسة.
- ١٠- دعم ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، وتجنب أسلوب استنزاف العاملين، وإطلاق العنان لإبداعاتهم، والبعد عن الممارسات البيروقراطية التي تفرض القرارات على العاملين داخل المؤسسة من قبل الإدارة العليا.

حادي عشر: أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات:

تهتم المؤسسة المتميزة بجميع عناصر المنظومة من مدخلات وعمليات ومخرجات وتوفر التغذية الراجعة لها، فالتميز المؤسسي من أهم التوجهات الحديثة بمؤسسات التعليم الجامعي لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها عبر تدفق مخرجات تعليمية متميزة وفقاً لمعايير التميز العالمية، فهو عملية متكاملة تستند إلى مجموعة من الأبعاد التي يجب تحويلها لواقع ملموس، وهي بمثابة قواعد عمل يقوم عليها السلوك التطبيقي لتحقيق التميز المؤسسي المستهدف، بما يعود على الجامعة بتحقيق ميزة تنافسية تميزها ما بين أقرانها، وتدعم فاعليتها بالمجتمع، وتلبي احتياجاته، فتتعدد أبعاد التميز المؤسسي بالجامعة وفقاً لتعدد أدوار الجامعة ومهامها، ويمكن إيضاح أبعاد التميز المؤسسي في الشكل التالي:



شكل (٢)

أبعاد التميز المؤسسي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة

يتضح من الشكل السابق أبعاد التميز المؤسسي التي يمكن توضيحها فيما يلي:

١- **القيادة والحوكمة:** تتمتع الجامعات المتميزة بوجود هياكل تنظيمية وإدارية متعددة، وحوكمة متواتية لجميع الظروف، تحكمها قيادة رشيدة تتمثل في قادة ذوي رؤى إستراتيجية قوية تسعى لتحقيق رسالة الجامعة بشكل قائم على الإبداع والابتكار والاستقلالية والتشاركية، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات صائبة صحيحة وتشاركية، بعيدة عن البيروقراطية، وتتمتع المؤسسة بالاستقلالية الذاتية التي تمكنها من أداء مهامها التعليمية والبحثية والخدمية بأفضل شكل ممكن. (محمد، وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٠٨)

٢- **الجودة الأكاديمية:** تعد الجودة الأكاديمية جزءاً أساسياً من التميز المؤسسي في الجامعات، حيث تشمل مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف إلى تحسين الأداء الأكاديمي وضمان تحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة، مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، وتتمثل تلك الإجراءات في تحسين المناهج الدراسية وتطويرها، لتكون متوافقة مع أحدث الأبحاث والتطورات في المجال الأكاديمي، كما تعمل أيضاً على تطوير أعضاء هيئة التدريس، عن طريق تقديم مجموعة من البرامج التدريبية والتطويرية لهم لتحسين مهاراتهم التعليمية والبحثية، كما تعتمد أيضاً على تقييم الأداء الأكاديمي

باستخدام أدوات تقييم فعالة لقياس أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وضمان تحقيق الأهداف التعليمية، وتشجيع البحث العلمي وتوفير الموارد اللازمة لدعم الأبحاث المبتكرة، والحصول على اعتمادات أكاديمية من هيئات معترف بها دوليًا، لضمان جودة البرامج التعليمية. (الجريدة، ٢٠٢١، ٣٠-٣٣)

٣- **البنية التحتية:** تؤدي دورًا حيويًا في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، حيث تسهم البنية التحتية المتطورة في تحسين الكفاءة التشغيلية بالجامعات، من خلال توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لدعم العمليات الأكاديمية والإدارية بها، فتوفر البنية التحتية الحديثة بيئة ملائمة لدعم الابتكار والتطوير، مما يعزز من قدرة الجامعات على تقديم برامج تعليمية متقدمة وإجراء أبحاث رائدة، كما أنها تعزز جودة التعليم من خلال توفير مرافق تعليمية متطورة مثل المختبرات والمكتبات الرقمية وقاعات الدراسة المجهزة بأحدث التقنيات، ومن ثم تهيئة بيئة تعليمية محفزة ومتطورة تتوافق مع التغيرات التكنولوجية الحديثة واحتياجات السوق الحالية والمستقبلية، وتزيد رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتعزز تجربتهم التعليمية. (طابع، وآخرون، ٢٠٢٢، ١٤٧٩)

٤- **الاستدامة المالية:** التي من خلالها تحقق الجامعات ما تسعى إليه من أهداف، فالدخل الكافي يمكنها من توفير حياة أفضل، واستثمار أمثل لمواردها المالية في الأنشطة الأكاديمية والبحثية المستقبلية، ومواصلة النمو المالي المستمر لها، وإحداث تغيير مستمر في تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية والسيطرة على مشكلات المجتمع، الأمر الذي يقلص المخاطر التي تهدد وجودها واستمراريتها وتميزها وتنافسيتها، فالاستدامة المالية تعني استدامة الموارد المادية والبشرية، وما تقدمه الجامعة من برامج ومشروعات علمية. (محمد، ٢٠٢٤، ٤١٦، ٤١٧)

مما سبق يتضح أن أبعاد التميز المؤسسي تتضح في قدرة المنظمة على إضافة مواصفات جديدة ومختلفة في أدائها المؤسسي ومنتجاتها ومواردها البشرية ورؤيتها الإستراتيجية، مع القدرة على

إدارة نظام التكلفة، والتميز في أسعار خدماتها ومنتجاتها وجودتها، فضلاً عن تطبيقها للمعايير العالمية للجودة والتميز .

ثانى عشر: متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية:

إن تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات يحتاج لتوفير مجموعة من المتطلبات، تمكن الجامعة من الاضطلاع بدورها الأكاديمي والإداري في سياق التميز والتنافسية، ومن أهم هذه المتطلبات ما أقرها النموذج الأوروبي على أنها أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى المنظمات، وزيادة قدرتها على التقييم الذاتي ومواكبة التغيرات العالمية والمحلية المتلاحقة، ومن ثم تعزيز قدراتها لتصبح مؤسسة مشاركة وفعالة في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة، بأقل تكلفة وجودة عالية، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعتمد في تنمية مواردها البشرية على ما يؤصل روح الإبداع لديهم ويطلق قدراتهم ومهارتهم لابتكار كل ما هو جديد ومفيد، ويتمثل تلك المتطلبات فيما يلي: (أحمد، ٢٠١٥، ١٢، ١٣)

- ١- إضافة قيمة مضافة للفئة المستهدفة.
 - ٢- تهيئة مستقبل مستدام واضح.
 - ٣- تعزيز القدرة التنظيمية للمؤسسة.
 - ٤- تسخير الإبداع والابتكار.
 - ٥- الانسيابية في الإدارة .
 - ٦- الحفاظ على نتائج متميزة.
 - ٧- القيادة من منظور الرؤية والإلهام والنزاهة.
 - ٨- النجاح من خلال قدرات الموارد البشرية ومواهبها.
- وقد حدد كل من (سماح، ٢٠١٣، ٣٨)، (مكاوى، ٢٠١٩، ٨٥٥)، (علي، ٢٠١٩، ٥٧١، ٥٧٢)، و(آل إبراهيم؛ والجارودي، ٢٠٢٠، ٥٤ - ٥٥) متطلبات التميز المؤسسي في مجموعة من النقاط على النحو التالي:

- ١- الفهم الصحيح لمفهوم التميز المؤسسي بالجامعات.

- ٢- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن توجهات المؤسسة الرائدة ونظرتها المستقبلية، يتضمن رؤية المؤسسة ورسالتها والأهداف الإستراتيجية التي تعمل على تحقيقها من خلال اتباع السياسات والإجراءات اللازمة.
- ٣- وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تنظم عمل المؤسسة وتحكمه وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد اتخاذ القرارات وأسسها.
- ٤- توافر هياكل تنظيمية مرنة تتصف بدرجة أعلى من اللامركزية، نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين، وإعطائهم الصلاحيات كل في مجال عمله، وهياكل تنظيمية قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، تنظم على أساس العلميات، وتراعي تدفق المعلومات، وتشابك علاقات العمل، وأهمية توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة.
- ٥- استحداث آلية جديدة لاستثمار الطاقات الإبداعية البشرية الموجودة داخل الجامعة.
- ٦- بناء نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وفرق العمل، ووحدات العمل الإستراتيجية والأداء المؤسسي، بغرض تقويم الإنجازات والأهداف ومعايير الأداء.
- ٧- قيادة واعية قادرة على إدارة الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة، وفق أسس ومعايير ومقومات لتنفيذ الخطط والبرامج بشكل سليم.
- ٨- تأكيد مبدأ الشفافية والعدالة والنزاهة والحيادية، بما يضمن وجود مناخ إداري عادل، يحقق المعايير المثلى للرضا الوظيفي.
- ٩- بناء شبكة متكاملة من الاتصالات وأنظمة المعلومات تضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل جمعها وتخزينها واسترجاعها، بحيث تضمن السيطرة على المعلومات والمعارف اللازمة لخدمة القرارات المختلفة.
- ١٠- بناء نظام لإدارة الموارد البشرية، يساعد في تخطيط الموارد البشرية وتطويرها، إضافة لتحديد آليات تحقيق التميز في أداء المهام المطلوبة منهم، واستقطاب الكفاءات البشرية وتمييزها.

أما (الزهراني، وحوالة، ٢٠٢٢، ١٠٧) فقد قسما متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعة إلى متطلبات تنظيمية، ومتطلبات بشرية، ومتطلبات مادية وتقنية، وأخرى مالية، والتي تتمثل فيما يلي:

١- **المتطلبات التنظيمية (القيادة والحوكمة):** وتتمثل في قدرة المؤسسة على وضع الخطط والأهداف الإستراتيجية، وتوافر هيكل تنظيمي مرن قابل للتكيف مع التغيرات المناسبة لتطوير المؤسسة، وتطبيق إدارة التغيير والمخاطر، ووضوح المهام والمسؤوليات، وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع والتميز، ونشر ثقافة التميز بين العاملين بالمؤسسة وتعزيز العلاقات مع المستفيدين، ووجود نظام للقياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوفير الحوافز المشجعة على الأداء المتميز، ووضع عدد من القياسات التي تساعد على الكفاءة، وإدارة المؤسسة والأفراد وفق مبدأ الحوكمة والشفافية وتحسين مبدأ المساءلة.

٢- **المتطلبات البشرية (الجودة الأكاديمية):** أي وجود قيادة فعالة قادرة على تحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية والعمل على استقطابها، وتقدير الجهود المبذولة، ووجود مختصين أكفاء للبرامج التدريبية لتدريب العاملين على التميز المؤسسي ومتطلباته، وتبني نظام يهتم برضا المستفيدين وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.

٣- **المتطلبات المادية والتقنية (البنية التحتية):** أي توفير بنية تحتية حديثة، تسهم في تقديم الخدمات بطريقة مميزة عن المؤسسات الأخرى، وتوفر الوقت والجهد المبذول، وتطوير نظم المعلومات الإدارية وشبكات الاتصالات والمعلومات بالمؤسسة وتدريب العاملين عليها، وإنشاء مكتبة إلكترونية تساعد على الاتصال بقواعد المعلومات العالمية.

٤- **المتطلبات المالية (الاستدامة المالية):** أي وجود منهجية تحدد الاحتياجات من الموارد المالية وتوفيرها لتقديم الخدمات بشكل يفوق توقعات المستفيدين، وتطوير برامج الإيرادات المالية، وبناء شراكات مع المجتمع المحلي.

وفي ضوء الواقع الراهن للجامعات المصرية، وما يشوبه من نواحي الضعف والقصور، يمكن صياغة مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال

الكراسي البحثية على النحو التالي: (الخياط، ٢٠١٩، ٢١-٢٤)، (بكر، وآخرون، ٢٠١٩، ٤٩٠-٤٩٣)، (شرقاوي، ٢٠٢٠، ٢٠، ٢١)

١- **التخطيط الإستراتيجي:** تقييم الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحديد ما به من مشكلات وأسبابها والوصول إلى الحلول بدقة وموضوعية وفق أسس علمية، وهي أولى خطوات تمكين المؤسسات الجامعية من العمل من أجل التميز المؤسسي، وتحقيق الميزة التنافسية.

٢- **التمكين الأكاديمي:** وذلك من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وإعطائهم الحرية الكافية لإجراء البحوث العلمية وفقاً للخطة البحثية التي تلبي احتياجات الجامعات من جهة والمجتمع واستدامته من جهة أخرى، وتشجيع البحوث البينية والعمل الجماعي بها، ونشر النتائج العلمي لهم محلياً ودولياً، وحرية اختيار المقررات الدراسية، طبقاً لتوصيف المقرر المرتبط بقضايا المجتمع المحلي واحتياجات سوق العمل من معارف ومهارات وتطويرها وفقاً للتطور العلمي والمعرفي والتقني، والاهتمام بتنوع أساليب التقويم وموضوعيتها.

٣- **التمكين المالي:** أي اتباع سياسات مالية بالجامعات تتناسب مع واقع المجتمع، ووضع لوائح وقوانين مالية تتماشى مع النظم المالية المحلية والعالمية، ورسم الخطط الواقعية لزيادة الموارد المالية لها ذاتياً لتلبية احتياجاتها المالية وتحقيق أهدافها، وتمتع أقسامها العلمية باستقلالها المالي، وإتاحة الفرصة لإقامة الشراكات مع القطاع الخاص في حدود الأمن القومي للبلاد، ووضع الضوابط المالية المحفزة لأعضائها من جهة وللبحث العلمي لخدمة المجتمع من جهة أخرى، والمرونة في التعامل مع التهديدات والتغيرات المستقبلية بها.

٤- **التمكين الإداري:** وذلك بتطبيق مبدأ المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ، واتباع مبدأ تفويض السلطات، وزيادة المهارات الإدارية والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة لجميع الأفراد العاملين بالجامعات، واتباع أساليب إدارية حديثة، والبعد عن اتخاذ القرارات القائمة على الرؤية الشخصية، أي المشاركة في اتخاذ القرارات وفقاً لقاعدة بيانات ومعاومات دقيقة وموضوعية.

٥- **تمكين القيادات:** على قيادات الجامعات المصرية تبني فكرة إدارة التغيير نحو الأفضل، واستخدام أساليب فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، قادرة على بناء ثقافة وبيئة تنظيمية مناسبة لنشر ثقافة التميز المؤسسي بالجامعات ومؤسسات المجتمع.

٦- **الاتصال الفعال:** وذلك من خلال بناء علاقات ناجحة مع المستفيدين من الجامعة بعد انتهاء الخدمة، مع الحرص على وجود اتصال أفقي فعال بين أفراد المؤسسة، ورأسي بين الرئيس والمرؤوسين.

٧- **تفعيل القوانين والتشريعات:** أي وجود قوانين وتشريعات ولوائح تمكن المؤسسات الجامعية ومن الاستقلال الأكاديمي والمالي والإداري.

٨- **دعم الثقافة المؤسسية:** جعل التميز المؤسسي أسلوبًا ومنهجًا لإدارة الجامعات، ونشر الوعي العام بأهميته، وإكساب العاملين المفاهيم الأساسية للتميز وثقافة العمل التي تدعم الميزة التنافسية بها.

٩- **التعليم المؤسسي المستمر:** وذلك من خلال تبني المؤسسة منهج التعليم التنظيمي، لتطوير ذاتها وتحسينها، وإتاحة الفرص اللازمة لتبادل المعرفة مع المؤسسات المناظرة لها، والسعي لتحقيق التنمية المهنية الذاتية لجميع الأفراد العاملين بها.

١٠- **الشراكة المجتمعية :** وذلك بتكوين شبكة تواصل فعال مع مؤسسات المجتمع المختلفة وأفرادها، لمعرفة تطلعاتهم ورغباتهم من الجامعة، والعمل على تلبيتها، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ومساندتهم فيما لديهم من مشكلات، والعمل على مساعدتهم للتغلب عليها، ودعوة رجال الأعمال والمجتمع المدني للمشاركة في تمويل برامج التعليم الجامعي، والأنشطة البحثية.

إذا ما نظرنا لمتطلبات التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، نجد أنها إذا ما توفرت بالجامعات فإنها تدفع بعجلتها العلمية والعملية للارتقاء بمكانتها بين الجامعات العالمية، وتطوير كوارها البشرية الأكاديمية والقيادية والإدارية، مما يسهم في انتشارها خارج حدودها في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية المتميزة، كما يساعد في تطبيق مقررات عالمية أكاديمية وتدريب العاملين على أحدث النظم الإدارية والتكنولوجية والتعامل معها بأرقى الأساليب التطبيقية، وتطوير البرامج

الأكاديمية والبحثية لتصل لمستوى التنافسية العالمية، والتوسع في إنشاء مراكز البحوث العلمية، وإعداد جيل قادر على بناء الحضارة وتحقيق استدامتها، أي أن امتلاك الجامعات المصرية متطلبات التميز المؤسسي بما يجعلها في خضم المنافسة والبقاء والاستمرار، ولن تتحقق متطلبات التميز المؤسسي بالجامعات إلا بالبحث عن سبل متفردة لاكتساب المعرفة وتحديد مصادرها وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لإيجاد مكان لها في السوق العالمي الجديد القائم على التنافسية العالمية، وذلك ما أكد أهمية استخدام الكراسي البحثية كأحد أهم الآليات والإستراتيجيات المبتكرة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية،

المحور الثاني: مبررات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ودواعيه:

تواجه الجامعات المصرية في الوقت الحالي مجموعة من التحديات العالمية والمحلية التي أتاحت لها الفرص والتهديدات في وقت واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقاء الجامعات واستدامتها ونجاحها هو اتباع نظم إدارية قوية، قادرة على اكتشاف الفرص واستثمارها، وتقليل التهديدات بحكمة وعقلانية واتباع إستراتيجيات ملائمة، وهذا ما يبرز حتمية التميز المؤسسي وتحقيق معاييرها بالجامعات المصرية. (زهران، ٢٠٢٢، ١١٥٧)

فالتميز المؤسسي من أهم الأساليب التي تسهم في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي لوضع أفضل، يمكنها من التنافس القائم على الإبداع والتميز والابتكار، وتحقيق بها المنظمة أهدافها الآنية والمستقبلية، عن طريق رسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات بأقل تكلفة وجهد، وتحقيق أفضل جودة، ودراسة سبل التطوير والتحسين المستمر، وذلك على مستوى المنظمة من جهة ومستوى الأفراد من جهة أخرى. (الغامدي، وآخرون، ٢٠٢٤، ٤٧٩)، ويمكن إيضاح أهم دواعي تحقيق التميز المؤسسي ومبرراته بالجامعات المصرية على النحو التالي:

أولاً: استمرارية الجامعات في بيئة تنافسية عالمية:

تعد التنافسية أبرز الأهداف التي تسعى المنظمات بل المجتمعات - على اختلاف مستوياتها - للوصول إليها، حيث تعد محركاً للتقدم ووسيلة يمكن من خلالها التغلب على التحديات التي تواجهها، فأصبحت التنافسية من المفاهيم الأساسية لدى الباحثين في كثير من المجالات، وهدفاً

يسعى الكثير منهم لتحقيقه على المستويات: الدولي والإقليمي والمؤسسي، وفي الآونة الأخيرة، وجدت المؤسسات التعليمية نفسها تعمل في إطار بيئة عالمية قائمة على التنافس والتحدى، فكانت الجامعات أمام خيارين لا ثالث لهما، إما أن تتلاشى وتختفي؛ لضعف قدرتها على تلبية متطلبات عملائها، وإما أن تعيد اكتشاف ذاتها وتعيد هيكلة بنيتها وثقافتها؛ لتصبح قادرة على استيعاب مستجدات العصر وتغييراته. (ناصف، ٢٠١٦، ٣-٤)

فالتنافسية في ظل الوقت الراهن من أبرز سمات العصر وملامحه، فهي حقيقة واقعة تحدد نجاح المؤسسات أو فشلها، مما يحتم على المؤسسة العمل الجاد المستمر في أنشطتها كافة، لاكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها وتحسين موقفها، لتتمكن من مواجهة المنافسين في الوقت الحالي والمستقبلي، مما يجعل المؤسسات تسعى جاهدة لتحسين أدائها بشكل يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في بيئة تنافسية شديدة التعقيد، وذلك عن طريق إضافة قيمة للمستفيد، واستغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، ومساندتهم لاكتشاف مهاراتهم الإبداعية والابتكارية، بما يعود على المؤسسة بميزة تنافسية تميزها عن منافسيها. (عابد، ٢٠١٧، ٣١٣)

وعلى الرغم من ذلك، تشير تقارير التنافسية العالمية إلى تراجع ترتيب مصر في مرتكزات البحث العلمي والتدريب وجودة التعليم والابتكار، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على ضعف المؤسسات التعليمية المنوط بها ذلك، وهي الجامعات التقليدية، وقد أكد الكثير من الأبحاث والدراسات أن ذلك يرجع لضعف قدرة الجامعات المصرية على تحقيق معايير التميز المؤسسي والأكاديمي في كل من التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومما يؤكد ذلك ما يلي: (محمد، وآخرون، ٢٠٢٠، ٣١٤، ٣١٥)

١- ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي التعليم الجامعي المصري إلى حوالي ٣١%، وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بغيرها من الدول.

٢- وجود مصر في المركز ١٣٢ عالميًا ما بين ٤٢ دولة في مؤشر جودة التعليم في مجالات الرياضيات والعلوم لعام ٢٠١٠/٢٠١١.

٣- أن إجمالي الموارد البشرية العاملة في نشاط البحث والتطوير موزعة بالجامعات الحكومية كالآتي: ٢٩.١% يعملون كباحثين، و ٣٠% كفنيين، والنسبة الأكبر تمثل ٤٠.٩% يعملون كموظفين للخدمات المساعدة.

٤- أن مصر احتلت المركز ١٢٨ من بين ١٤٢ دولة من حيث درجة التعاون ما بين الجامعات وقطاع الأعمال في مجالات البحث والتطوير لعام ٢٠١٠ / ٢٠١١.

٥- بلوغ عدد البراءات الممنوحة للمصريين لعام ٢٠١٣م من مكتب البراءات المصري ٨٦ براءة اختراع من أصل ٤٦٥، بما يعادل ١٨.٥% مقارنة بعدد ٣٧٩ براءة ممنوحة للأجانب، أي ما يعادل ٨١.٥%، وأما عن تسويق تلك البراءات فهي نسبة منخفضة جدًا لا تزيد عن ٥٠% من إجمالي البراءات لهذا العام.

٦- يقدر عدد العاملين في الأنشطة العلمية والتقنية المتخصصة من فئة (١٥ سنة فأكثر) ٣٧١٥ فردًا من إجمالي ٢٣٩٧٣٦ وهو ما يعادل ١.٥% فقط.

وكل هذه النواحي أدت لتواضع مكانة الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وما أظهرته التقارير الدولية التي أكدت استبعاد الجامعات المصرية من الجامعات المتقدمة وفقًا لمعايير مختلفة تعتمد عليها هذه التقارير في تصنيفاتها، وفي ظل هذا فإن على الجامعات الحصول على درجة كبيرة من التنافسية، تعكس مكانتها وترتيبها وتميزها المؤسسي من أجل البقاء والاستمرارية، لذا فعليها تقديم خدمة تعليمية وباحثية متميزة، مع الاستمرار على مكانتها في الميدان العالمي للتعليم والبحث العلمي، وذلك باعتمادها على إستراتيجيات واسعة تقدم لها ميزة تنافسية دائمة، تسعى لتحسين كفاءتها، عن طريق اكتساب المعرفة وتوظيف التقنية وإضافة القيمة لمنتجاتها وخدماتها وفقًا لرؤية العملاء، وذلك ما يسعى إليه التميز المؤسسي بالجامعات. (عبد النعيم، ٢٠٢٢، ٤٤٩)، (حندوسة، ٢٠٢٠، ٣١)

ثانيًا: تحقيق متطلبات اقتصاد المعرفة:

إن التنمية والاقتصاد القائمين على المعرفة يزيدان من المنافسة العالمية، ويشجعان الابتكار في نشر الإمكانات الإنتاجية في كل مكان في العالم، فتتسع رقعة الإصلاحات في فرص التعليم والتدريب مدى الحياة؛ لتنمية قدرة الأفراد على الإنتاج والاستهلاك الحكيم والارتقاء بمستواهم

المعيشي، (مجلس البحث العلمي جامعة الملك عبد العزيز ووكالة الدراسات العليا والبحث العلمي، ١٤٢٥هـ، ٣٦، ٣٧) لذا يحتاج بناء اقتصاد المعرفة إلى تعليم وتدريب متميزين، قائمين على بنية تحتية متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشراكة في أداء المهام، ونشر ثقافة جديدة تؤكد أهمية التعلم المستمر، والتواصل مع الآخرين، كما يتطلب نظامًا تعليمية معاصرة تأخذ بالتقنيات، وبالمهن الجديدة، وتقوم على أساس تكنولوجيا المعرفة، ومجتمعات التعلم، وتوفير بيئة فاعلة ومشاركة في اتخاذ القرار، بحيث تركز على العمليات العقلية العليا، ولا تقف عند حد المعرفة التي تقدم للدارسين، وإنما تتعداها إلى عمليات التطبيق والإبداع والابتكار وإنتاج المعارف.(المليجي، ٢٠١١، ٣٦٩)

لذا إن الجامعات وتميزها دورًا حيويًا في التحول نحو اقتصاد المعرفة، وتعزيز قدرات المجتمع في تحقيق التنافسية في مجالات الإنتاجية، وتحقيق المعرفة والابتكار الذي بدوره يتطلب وضع معايير ومقاييس معينة لنمو الجامعات وإدارتها وأنظمة للمساءلة والمحاسبية، كما يجب أن تتبنى الجامعات سياسات إصلاحية لجذب أنواع التمويل الكافية لأنشطتها، وأن تتواصل مع المجتمع التجاري والصناعي، والاهتمام بعوامل التميز والاختلاف بين قدرات الجامعات، وضرورة تشجيع البحوث المشتركة بين الأكاديميين والممارسين في الميدان، وأيضًا فيما بين التخصصات المترابطة في الجامعات. (النودل، ٢٠١١، ٣٥٨)

ثالثًا: مواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة:

لقد بدأت الثورة الصناعية الأولى في بريطانيا عام ١٧٦٠م مدعومة باختراع رئيسي، وهو محرك البخار، وظهرت الثانية عام ١٨٧٠م معتمدة على الإنتاج الضخم المدعوم بالكهرباء، وارتبط استخدام الكهرباء بالتقدم العلمي، وأطلق عليها ثورة العلوم الأساسية التي كان لها أثر واضح في الحروب، ففي الحرب العالمية الأولى انتصرت الكيمياء (البارود والقنابل)، أما الحرب العالمية الثانية فانتصرت فيها الفيزياء (القنابل الذرية) وأصبح الناس ينتقلون من مكان لآخر بسهولة، وتغيرت الطبيعة المجتمعية في كثير من الدول، ومن ثم بدأ القرن الواحد والعشرون بدمج التقنيات المادية والرقمية والبيولوجية وطمس الخطوط الفاصلة بينها، وإذا بالثورة الصناعية الثالثة القائمة على امتزاج وسائل الاتصالات وأجهزة الكمبيوتر بالحياة والأجسام والعقول بشكل لم يشهده التاريخ من قبل، وقد

عملت هذه التحولات التكنولوجية على تغيير جذري في كيفية عمل الأفراد، مما أدى لتحول مجتمعي ضخم مثل الثورات الصناعية السابقة، وكان نقطة الانطلاق للثورة الصناعية الرابعة الإنجازات الكبرى التي حققتها الثورة الصناعية الثالثة، اعتمادا على شبكة الإنترنت وطاقة المعالجة الهائلة وتخزين المعلومات، والإمكانات غير المحدودة للوصول إلى المعرفة. (Saihi& et al , 2023, 628- 629)

فتتميز الثورة الصناعية الرابعة بالعديد من التقنيات التي من أهمها إنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي والمعزز والمخطط، والتعليم الآلي، والأمن السبراني، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والتكنولوجيا الحيوية، والتقنيات اللاسلكية من الجيل الخامس، وتحليل البيانات الضخمة، والمركبات ذاتية القيادة، والحوسبة السحابية والمعرفية، والبلوكتشن، وهو ما جعلها تؤدي دورًا واضحًا وحيويًا في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، الأمر الذي تغير معه مفهوم الوظائف والأعمال وأساليب الصناعة والإنتاج والترفيه والصحة والمصارف والبنوك وغيرها، مما دفع دول العالم لتضمين فكر الثورة الصناعية الرابعة وتوظيف تقنياتها في خططها الحالية والمستقبلية، للاستفادة من مميزاتها في توفير حياة مزدهرة للشعوب، حيث تمحور تأثير تقنيات تلك الثورة حول تحسين المنتج وتلبية احتياجات العملاء، ودعم الإبداع والابتكار والشراكة التعاونية المجتمعية، وتطوير الإدارة التنظيمية للمؤسسات، ودعم الحوكمة والتحول الرقمي واقتصاد المعرفة. (مجلد، ٢٠٢٢، ١٢٢، ١٢٨)

وعلى الرغم من أن الثورة الصناعية الرابعة أوجدت فرصًا غير مسبوقة، فإنها أوجدت أيضًا عددًا من التحديات، أبرزها المهارات المستقبلية والعمل، حيث زادت من الطلب النسبي على المهارات بصورة غير متساوية في الوظائف المختلفة، فجعلت التكنولوجيا الرقمية عنصرًا مكملًا للمهام الفكرية في الوظائف ذات الأجور المرتفعة، وفي المقابل تضاعف تأثيرها على أصحاب الأعمال اليدوية غير الروتينية أصحاب الأجور المنخفضة، وشكلت التكنولوجيا خطرًا على أصحاب الأعمال الروتينية ذات الأجر المتوسط، فزادت من الطلب على العمالة الأكثر مهارة واختفاء وظائف ونشوء وظائف جديدة، وذلك يدل على حدوث تغيرات جذرية في الوظائف والمهارات المهنية للقوى العاملة المختلفة. (عبدالله، وآخرون، ٢٠٢٤، ٦٧٠)

وبما أن التعليم هو الوسيلة الأساسية التي تساعد الإنسان على التكيف مع المتغيرات الخارجية لمحيط حياته، من خلال توفير الأبحاث والاختراعات والابتكارات التطورية، كان لا بد على الجهات التعليمية - وخاصة الجامعات - إعادة النظر في طرق تيسير أمورها التعليمية والبحثية والخدمية، فتعمل جاهدة على تفعيل دورها في إيجاد أنماط تعليمية حديثة قادرة على التفاعل مع بيئتها ومجتمعها، من أجل تلبية التحديات والمتغيرات المؤثرة في فرص بقائها وازدهارها، (طه، وطه، ٢٠٢٢، ١٥٠) وذلك عن طريق توظيف معطيات الثورة الصناعية الرابعة والتكنولوجيا الرقمية، في إعداد برامج أكاديمية ومهنية وبحثية متطورة ومتميزة، ترتبط بالذكاء الاصطناعي والمدن الذكية وأمن المعلومات، وغير ذلك من التخصصات التي أصبح التعامل معها ضرورة يومية، ومتطلبًا حضاريًا، ومضمارًا للتنافس بين الدول، وعلى الجامعات أيضًا إعادة النظر في المناهج وطرائق التدريس، بشكل يساهم في تنمية مهارات الخريجين ومعارفهم القائمة على الإبداع والابتكار والاتصال الفعال والتحليل الدقيق للبيانات. (الغازمي، وآخرون، ٢٠٢١، ٥٩) ولن يتحقق ذلك إلا بتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، والذي تتمركز أهدافه حول مواكبة العصر وتلبية توقعات العملاء والمستفيدين من الخريجين وأصحاب الأعمال، بما يساهم في تجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل الجديدة، ومن هنا تتضح أهمية الاعتماد على الكراسي البحثية كإحدى الآليات المهمة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، حيث تقوم على تفعيل الشراكة بين الجامعة والمستفيدين وتحقيق متطلباتهم، لمواكبة العصر ومواجهة تحدياته.

رابعًا: توجه الجامعات نحو التحول الرقمي:

مع نهاية الألفية الثانية بدأت المجتمعات في التحول نحو العصر الرقمي، وما يتميز به من من تطور مذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي نتج عن التقدم المتسارع في علوم الحاسبات وشبكات المعلومات، وغيرها من تطبيقات الثورة المعلوماتية والتكنولوجيا الرقمية التي أثرت على مختلف مجالات الحياة، وغيّرت أساليب ممارسة الأعمال والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والمجتمعات، وصارت سلاحًا تستخدمه الأمم المتقدمة في تحقيق ميزة تنافسية تساهم في استدامتها وتميزها. (محمود، وإبراهيم، ٢٠٢٤، ٦٠)

لذا توجهت الجامعات للتحويل الرقمي في جميع أنشطتها وعملياتها، على أساس أن التحويل الرقمي هو الاستثمار الأمثل في الفكر وتغيير السلوك، لتحقيق التحويل الجذري في طريقة العمل، وتحقيق الاستفادة القصوى من التطور التقني الكبير لخدمة المستفيدين، لما يوفره التحويل الرقمي من إمكانات ضخمة، تسهم في بناء مجتمعات فعالة وتنافسية مستدامة، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من رأس المال البشري والمستفيدين، وتحسين إنتاجيتهم وتجاربهم، عبر سلسلة من العمليات والإجراءات المبتكرة اللازمة للتنفيذ، بشكل يجعل التحويل الرقمي قادراً على تمكين ثقافة الإبداع في بيئة العمل، وتغيير مكونات العمل الأساسية، من حيث البنية التحتية ونماذج التشغيل وآليات تسويق الخدمات والمنتجات. (محمد، ٢٠٢٣، ٩٤٦)

كما أن رقمنة الجامعات تعبر عن قدرتها على الانتقال من نظام تقليدي لنظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل الجامعي، مما يحقق أداءً وظيفياً متميزاً، ويعزز من الميزة التنافسية لها، كما تزداد الحاجة للتحويل الرقمي بالجامعات لما تحققه الرقمنة من تحسين جودة الخدمات الجامعية التي من بينها دعم القدرات التسويقية وللجامعة، والتوسع في الأنشطة والخدمات، دون الحاجة للتوسع في الأبنية والمنشآت، وبتيح الفرصة للتواصل بين أصحاب المصلحة في ظل نظم إدارية عصرية وبيئة تعليمية تفاعلية، وغيرها الكثير من مميزات، إلا أن رقمنة أي مؤسسة جامعية تتطلب قيادة إستراتيجية ومدخلاً منظماً وتغييراً في عقلية الأشخاص (محمود، وإبراهيم، ٢٠٢٤، ٦٠، ٦١)

فالتحول الرقمي بالجامعات فرصة فريدة لبناء نماذج أعمال جديدة، واكتشاف اتجاهات بحثية جديدة في العملية التعليمية، لذا تعتمد الجامعات على مساهمة التحويل الرقمي، وما يجلبه من فرص وتحديات لمجموعة من العوامل، أهمها القدرات البشرية وما تمتلكه من علم وقدرة على البحث والمعرفة، والبنية الأساسية وتجهيزاتها من تقنيات وتطبيقات متطورة، تناسب التطور المعلوماتي والتكنولوجي الهائل، معتمدة في توفير ذلك على دعم القدرات المالية والمادية لها وزيادتها، ووجود إستراتيجية فعالة، تسهم في تحقيق متطلبات التحويل الرقمي وأبعاده بالجامعات. (نصر، ٢٠٢٣، ٢٩٥)

فنجاح التحول الرقمي بالجامعات لا يعتمد على فاعلية التحول فحسب، وإنما يتطلب الأمر قدرات ومهارات وخصائص شخصية للقيادات الجامعية وجميع أعضاء المجتمع الجامعي، تعكس مدى إيمانهم والتزامهم بعملية التحول الرقمي ومراحلها، ومن ثم ينبغي تبني إستراتيجيات إضافية تسهم في بناء قدرات القيادات والأفراد؛ بهدف دعم التغيير وتأييد مفاهيم دمج التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات في جميع أنشطة الجامعة. (الحسيني، ٢٠٢٣، ٩٧٩)

وذلك مما يلزم الجامعات بالآ تكون تنظيمات جامدة، بل يجب أن تتسم بالتطوير والتحسين المستمر، بصفتها رمزاً لتقدم المجتمعات، ومن ثم يصعب تبرير تأخرها في التعامل مع الرقميات واستيعاب مضامينها، فوجب عليها تبني أساليب إدارية حديثة وفعالة، يأتي في مقدمتها التميز المؤسسي القائم على تبني معايير وممارسات متفوقة، وتطبيق أفضل الأساليب والإجراءات، واستخدام التقنيات والابتكارات الجديدة لتحقيق أفضل النتائج، فلا يتعلق التميز المؤسسي بالنواحي الفنية والتقنية فقط، بل يشمل جوانب التفاعل مع العملاء والمستفيدين، وبناء علاقات مستدامة ومثمرة معهم، معتمداً في ذلك على التفكير الإستراتيجي ورؤية واضحة للمستقبل، مركزة على تطوير الموارد البشرية وتحفيزها، التزاماً بالابتكار والتحسين المستمر للتكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، لتحقيق مستويات فائقة من الأداء، لا تقتصر على اللحظة الحالية، بل تستمر على المدى الطويل، وتنعكس نتائج التميز المؤسسي على تميز المؤسسة في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وزيادة رضا العملاء وبناء سمعة قوية موثوق بها في سوق العمل، (مصطفى، ٢٠٢٣، ١٩٧) وإذا ما نظرنا للكراسي البحثية وما تحويه من أهداف وأهمية وممارسات فعلية على أرض الواقع، نجدها أداة فاعلة وقوية، يمكن من خلالها تحقيق تميز الجامعة واستدامتها.

خامساً: زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي:

شهدت مصر الأونة الأخيرة زيادة سكانية هائلة، مما ألقى كثيراً من الأعباء على التربية والتعليم، خاصة في عصر داعم للديمقراطية، مؤمن بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية للجميع، وضرورة توفيره لكل فرد في المجتمع، واعتباره حقاً من حقوق الإنسان، مما شكل ضغطاً على المؤسسات التعليمية ومن بينها الجامعات؛ نظراً لتضخم أعداد فئة الشباب، وتزايد طموح الالتحاق بالتعليم الجامعي، وارتفاع معدلات الطلب الاجتماعي عليه، وذلك ما جعل التعليم الجامعي يلقى إقبالاً

ملحوظاً، جعل الخطط التعليمية في الدول العربية - ومن بينها مصر - تتجه نحو إلى الاستجابة لنمو الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، من خلال التوسع فيه بزيادة معدلات الالتحاق بالتعليم الجامعي، والاتجاه لتوسيع الطاقة الاستيعابية فيه، وقد استوجب هذا التوسع تكاليف مالية غير مسبوقة، ولكنه لم يقترن بتحسين المخرجات، ووضع الاستعدادات العلمية والتقنية اللازمة لإعداد البنية التحتية وتطوير البيئة البحثية. (الدقي، ٢٠١٥، ٦، ٧)

فالمشكلة ليست في النمو السكاني المتسارع، ولا زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، بل في كيفية استغلال الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة أفضل استغلال، مما يحقق للبلاد التنمية الاقتصادية والتقدم وزيادة الإنتاجية، ولا يتحقق ذلك إلا بالتعليم والتدريب المستمر، وغرس قيم الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس الشباب، وذلك من خلال تقديم نوعية متميزة من التعليم. (Goujon, 2007, 7)

لذا لا يمكن تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات إلا باعتمادها على أساليب وثيقة الصلة بالمجتمع ومؤسساته بما تمليه من متطلبات، وذلك ما يبرز أهمية تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، من خلال الاعتماد على الكراسي البحثية التي تعد من أشكال الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع، والتي تعود بالنفع والصالح العام للجامعات من ناحية ولمؤسسات المجتمع وأصحاب المصالح من ناحية أخرى.

سادساً: اتساع الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل:

يعد العنصر البشري لأي مجتمع أهم عوامل التقدم، فأعلى ما تمتلكه الدول هو ثروتها البشرية إذا أحسنت استغلالها، والفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل ما هي إلا نتيجة طبيعية للتغيرات العالمية، وما لها من تداعيات اقتصادية كبيرة، مما فرض على مؤسسات التعليم العالي ضرورة تطوير برامجها الدراسية في ضوء قواعد وأنظمة الجودة التعليمية التي أصبحت في مقدمة الاهتمامات الإستراتيجية في شتى المجالات، وخاصة التعليم، وذلك يتطلب الربط بين النظرية والتطبيق، من أجل الارتقاء بمستوى الخريج والوصول به للمعايير العالمية، لنفي الجامعة بمتطلبات سوق العمل وتمده بخريج ذي مهارات معرفية ومهارية تلائم احتياجاته، كما يوفر سوق العمل الدعم المادي والمعنوي وفرص العمل المواتية للخريجين، ومن هنا تصبح العلاقة تبادلية بين

مؤسسات التعليم العالي وأسواق العمل، مما يحقق متطلبات المجتمع ويدفع به لتحقيق التقدم والتنمية. (Martin, Parikh, 2017. 15-16)، (عبدالحمد، ٢٠٠٩، ٦٩٣)

سابعاً: تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠:

أكدت إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ أهمية التزام الجامعات بالعمل على بناء مجتمع معرفي مبدع ومبتكر، منتج للعلوم والتكنولوجيا والمعارف الداعمة لقوة ونموها وريادتها ولرفاهية الإنسان، ويتميز بمنظومة وطنية متكاملة للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار، ذات كفاءة عالية وعنصر بشري مبدع وقادر على تحديد الأولوية القومية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٤٢)

كما استهدفت الرؤية الإستراتيجية للتعليم في مصر ٢٠٣٠ إتاحة التعليم والتدريب للجميع جودة عالية دون تمييز، وفي إطار نظام مؤسسي كفء وعادل ومستدام ومرن، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير، والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، وأن يساهم أيضاً في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكاناتها لأقصى حد ممكن، لإعداد مواطن معتز بذاته ومستدير ومسئول ومبدع وقابل للتعددية، يحترم الاختلاف ويفتخر بتاريخ بلاده، وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٣٩) وإذا ما نظرنا لما سبق في مضمونه، نجد أنه لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ما يسعى إليه التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، وما يتضمنه من أهمية وأهداف وخصائص ومبادئ ومعايير وآليات لتحقيق، فالتميز المؤسسي واستمراره يتوقف على ترسيخه في البعد التنظيمي والبشري للمؤسسة، وذلك عن طريق تنوع الأنشطة وتطويرها، وإضافة إجراءات ومواصفات تزيد من رضا العاملين والمستفيدين منها، وإيجاد آلية لحل المشكلات التنظيمية، وإقامة الشراكات مع أصحاب الأعمال. (Suárez, et al, 2017, 147-156)

المحور الثالث: الأسس الفكرية والمنهجية للكراسي البحثية بالجامعات:

تقوم الكراسي البحثية على مبدأ الشراكة المجتمعية بين الأفراد والهيئات الموجودة بالمجتمع من ناحية، والجامعة كمؤسسة علمية من جهة أخرى، بغرض مساندة الكفاءات العلمية في حل المشكلات المجتمعية، ومحاولة تقليل المعاناة التي يمر بها أفرادها من منطلق المسؤولية المجتمعية

وخدمة قضايا المجتمع والبحث العلمي، وحاجة المجتمع إلى برنامج الكراسي البحثية في مجالاتها العلمية المختلفة، وزيادة وعي المجتمع بمنظومة البحث العلمي في حل مشكلات المجتمع المختلفة. (أحمد، ٢٠٢١، ١١٩)

لذا تعد الكراسي البحثية ركيزة أساسية لتطوير المعارف والعلوم في الجامعات المرموقة، فهي من روافد دعم البحث العلمي وتنويع مساراته المعرفية، كما أصبحت اليوم جسراً للتواصل العلمي بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات المجتمع المدني، وقد ساهمت بشكل ملموس في كثير من البلدان المتقدمة في تأصيل الإبداع والابتكار، من خلال احتضان الباحثين والموهوبين والمبدعين، ودعمهم وتشجيعهم لتحقيق آمالهم في خدمة المجتمع والإنسانية. (الإيسيسكو، ٢٠١٨، ١)

أولاً: نشأة الكراسي البحثية:

يشير معظم الآراء إلى أن الفكرة الرئيسة للكراسي البحثية انطلقت بدولة كندا، عندما تعهدت الحكومة الكندية بـ ٩٠٠ دولار لتمويل ٢٠٠٠ من الكراسي البحثية بالجامعات الكندية، بهدف جذب العلماء الكنديين المهاجرين إلى الخارج ضمن تدفق المواهب الكندية إلى السوق العالمي المنافس لرأس المال الفكري، إلى جانب تعزيز القدرة البحثية والارتقاء بجودة الباحثين، وتنوعت تلك الكراسي حتى أصبحت من الفئة الأولى مدتها سبع سنوات قابلة للتجديد، خاصة بالأساتذة العلماء ذوي الخبرة البحثية الواسعة والمتميزة في مجالاتهم البحثية، ويطلق عليهم "قادة العالم في مجالهم البحثي" وتمول بـ ٢٠٠٠٠٠ دولار سنوياً، أما كراسي الفئة الثانية فمدتها خمس سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وهي خاصة بالباحثين الناشئين ويطلق عليهم "النجوم الصاعدة" (*)، ويتم تمويلها بـ ١٠٠٠٠٠ دولار سنوياً، كما تتلقى جامعة كندية تمويلها من قبل المؤسسة الكندية للابتكار لدعم البحث العلمي بها. (منصور، ٢٠١٩، ١٢٣٣)

في حين أن هناك ما يؤكد أن بداية الكراسي البحثية ونقطة انطلاقها كانت من الحضارة الإسلامية في الأساس، حيث كانت تعقد حلقات العلم في المساجد في شتى العلوم والمعارف والفنون، ويعد الوقف من أهم المؤسسات التي لها دور كبير في تنمية التعليم داخل المساجد والمؤسسات الخيرية المختلفة، ومع ازدهار الفكر والثقافة وتنوع العلوم، ظهرت فكرة كراسي الوعظ

(*) النجوم الصاعدة: كراسي ناشئة أو في طور التقدم والصعود.

المخصصة لكبار الأساتذة في المساجد، وظهرت عدة أوقاف لهذه الكراسي العلمية، وانفق ريعها على العلماء الذين يقومون بالتدريس بها، وكان التنافس بين العلماء كبيرًا جدًا للتفرد بكرسي علمي أو مجموعة من الكراسي العلمية التي كان يحضرها الطلاب والعلماء والمتخصصون. (عطية، ٢٠٢٠، ١١٦٠)

وفي القرن السابع الهجري/ الرابع عشر الميلادي أنشئ أول كرسي للأستاذية في جامعة القرويين بمدينة فاس بالمغرب لإلقاء دروس التفسير، ومنذ ذلك الوقت انتشر إنشاء الكراسي العلمية وخصص كل منها لإحدى المواد الدراسية، ويقدر عدد الكراسي التي تم إنشاؤها مع بداية القرن العاشر الهجري بنحو ١٨ كرسيًا، وقد خصص كثير من أوجه الصرف في بعض الأوقاف بالدولة لدعم الكراسي العلمية ودعمها، وأول الكراسي العلمية الدينية التي نشأت في البلدان والمجتمعات الإسلامية نشأت مكة المكرمة والمسجد الحرام، وفي المسجد النبوي بالمدينة المنورة. (محمدين، ونصر، ٢٠٢٠، ٨٧)

أما بالنسبة لظهور الكراسي البحثية بمفهومها الحديث، فيعود إلى بدايات النهضة الأوروبية، حيث كان الحكام بإنجلترا يقدمون جوائز مالية لمن ينجح في تحقيق إنجاز علمي، ومن ثم تطورت لتصبح مصدرًا مهمًا لتمويل الجامعات والمؤسسات البحثية، لذا تم تحويلها لبرنامج علمي يُسند إلى الكفاءات العلمية التي لها إسهامات بحثية في مجال تخصصي معين. (أبو سيف، وعبدالله، ٢٠١٩، ٤٩٧)

ويعد كرسي "هنري لوكاس" في جامعة كامبردج البريطانية، والذي أسس في نهاية القرن السابع عشر، من أشهر الكراسي البحثية في العالم، وقد شغله أكثر من (١٧) عالمًا، من أشهرهم "إسحاق نيوتن" في نهاية القرن التاسع عشر. (عطية، ٢٠٢٠، ١١٦٠)

وتوالى اهتمام الجامعات العالمية بتأسيس الكراسي البحثية بها للاستفادة منها، ففي عام ٢٠٠٠م ظهرت الكراسي البحثية بالجامعات المكسيكية؛ بهدف النهوض بالتدريس والبحث وزيادة الأعمال بالجامعة، من أجل خدمة الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية بالمكسيك، وتم تصميم برنامج كرسي البحث لمنح الاستمرارية لمجموعات البحث ودعمها وتمويلها من خلال المؤسسة، عن

طريق تقديم نموذج للتنمية القائمة على المعرفة باستخدام إستراتيجية كرسي البحث. (الحاوي، وآخرون ٢٠٢٣، ٣٦٦)

أما عن تأسيس كرسي البحث بجامعة جنوب أفريقيا، فقد بدأ في عام ٢٠٠٦ عندما اهتمت الجامعات بإعداد أكبر عدد من الأفراد ذوي المهارة العالية، لتحقيق هدف الدولة المتمثل في جعلها قادرة على المنافسة دوليًا، من خلال تطوير كفاءة البحوث والابتكار على مستوى عالٍ، وتطوير سبل العيش المستدامة، وأطلق عليها مبادرة كرسي البحث، وكانت بمثابة تدخل إستراتيجي يهدف لإيقاف هجرة العقول، وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق التميز والتقدم في البحث والابتكار، وذلك لتحقيق هدف أسمى، هو تحقيق التنمية الوطنية بجنوب أفريقيا، مما يسهم في بناء اقتصاد قائم على المعرفة وقادر على المنافسة دوليًا. (الحاوي، وآخرون، ٢٠٢٣، ٣٦٦)

فإذا ما نظرنا للتطور التاريخي لنشأة الكراسي البحثية، نجد أنها اعتمدت على تقديم الجوائز والحوافز المادية لمن له السبق والتميز في مجال بحثي معين، ومن ثم أصبحت الكراسي البحثية موارد مالية ثابتة للجهات العلمية والبحثية من جهة، وللكفاءات العقلية المتميزة ممن لهم إسهامات بحثية عالية الجودة في مجال تخصصهم من ناحية أخرى، لذا أصبحت الكراسي البحثية من أبرز الآليات الاحترافية لدعم الاقتصاديات، بتحقيق الإفادة المثلى من القوى البشرية الأكاديمية الابتكارية بالجامعات، عن طريق تقديم موارد مالية ثابتة لها، تمكنها من أداء مهامها المختلفة، والاستفادة من نتائج البحوث والدراسات العلمية التي تسهم في بناء المجتمعات وتحقيق استدامتها.

أما بالنسبة لنشأة الكراسي البحثية في مصر، فتتمثل في برامج التوأمة الجامعية وبرنامج كراسي اليونيسكو (Twin/ Unesco Chairs Program) والذي تأسس عام ١٩٩٢م، وكان الهدف منه دعم البحث العلمي ونقل المعلومات من خلال القنوات الأكاديمية، وذلك عن طريق ما يلي: (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، ٢٠١٧، ١-٥)

١- اختيار بعض العلماء، والخبراء المتميزين في مختلف المجالات وتعيينهم لشغل المناصب الأكاديمية.

٢- تنظيم عملية مشاركة الباحثين المتميزين في إجراء البحوث التي تجريها مؤسسات الدول المعنية بذلك، وربط هذه الأنشطة البحثية بعملية التدريس.

٣- تقديم منح دراسية وزمالة للطلاب والباحثين، وذلك لمتابعة دراساتهم مع الأساتذة الذين يشغلوا كراسي اليونيسكو البحثية.

٤- تطوير المناهج والمقررات والبرامج الدراسية، بما يسهم في توفير الاحتياجات اللازمة على المستوى الإقليمي وشبه الإقليمي.

وكان الدعم والمساهمة المالية لليونيسكو لتحقيق ذلك يتمثل في تسهيل إجراءات تأسيس الكراسي البحثية، ومن أهم تلك الإجراءات فتح قنوات اتصال مباشرة بين المؤسسات والجامعات المعنية، وإعانة الأنشطة المتعلقة بالبرنامج خاصة في الدول النامية، كما حددت اليونيسكو كيفية تمويل ذلك البرنامج من خلال مصادر متنوعة، تتمثل فيما يلي:

١- مؤسسات التعليم العالي في الدول الصناعية، والتي لديها الرغبة في المشاركة، بتخصيص اعتمادات مالية كجزء من مخصصات برامج التعاون الدولي.

٢- مؤسسات التعليم العالي بالدول النامية، وذلك من خلال توفير عدد كاف من الأساتذة والباحثين وشاغلي الكراسي البحثية وتقديم المنح الدراسية للمستفيدين من البرنامج.

٣- الهيئات الحكومية التي لديها الرغبة في المشاركة، من خلال اقتراح أنشطة تريد تنفيذها وتقديم إسهامات مالية لتحقيق ذلك.

٤- مؤسسات التعليم العالي غير الحكومية، والتي يمكن لها الاستفادة من ذلك البرنامج.

٥- المؤسسات المانحة للمعونة في منظمة الأمم المتحدة ووكالاتها والهيئات الإقليمية والمؤسسات الخيرية، والشركات الاستثمارية، ورجال الأعمال، وغير ذلك.

ووفقاً لذلك البرنامج، عملت اليونيسكو على إنشاء عدد من الكراسي البحثية في مصر، يمكن حصرها في: الكرسي البحثي بجامعة الوادي في مجال التنمية المستدامة في مناطق الجفاف عام ١٩٩٧م، الكرسي البحثي بجامعة جنوب الوادي في مجال التعليم البيئي عام ٢٠٠٢م، الكرسي البحثي بالجامعة الأمريكية في القاهرة في مجال الهجرة الجبرية عام ١٩٩٦م، الكرسي البحثي بالجامعة الأمريكية بالقاهرة في مجال حقوق الإنسان عام ٢٠٠٢م، الكرسي البحثي بجامعة الإسكندرية لتنمية أعضاء هيئة التدريس وتطوير المناهج والتكنولوجيا والإدارة الجامعية عام ١٩٩٤م،

والكرسي البحثي بجامعة عين شمس في مجال المرأة والعلوم والتكنولوجيا عام ٢٠٠٩م. (عطية، ٢٠٢٠، ١١٦٣)

فإذا ما نظرنا لما سبق نجد أن هناك من استهدف من إنشاء الكراسي البحثية دعم عملية التدريس، والبعض الآخر استخدمها لدعم البحث العلمي في مجال علمي معين، وهناك من استخدمها لتشجيع الإبداع والابتكار والإنجاز العلمي، ومن هنا يمكن القول بأن الكراسي البحثية تتنوع وفق الأهداف المراد تحقيقها من خلالها، والجامعات دائماً في احتياج لأن تكون مميزة في إنتاجها العلمي والبحثي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني فكرة الكراسي البحثية التي تتركز حول إجراء البحوث والدراسات المتعمقة والدورات وورش العمل، بالاشتراك مع فريق بحثي متخصص للوصول لنتائج تفيد الجامعة والمجتمع، لذا لم تعد الكراسي البحثية بالجامعات مجرد شكل من أشكال الترف والوجاهة الاجتماعية، بل أصبحت عنواناً يؤصل الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة، باعتبارها مصدراً للعلم والمعرفة المتطورة، وذلك ما يمكن من خلاله دعم تحقيق أهداف التميز المؤسسي بالجامعات وأبعاده المختلفة.

ثانياً: مفهوم الكراسي البحثية: Research Chairs

هناك العديد من الآراء تجاه مفهوم الكراسي البحثية، تتفق جميعها حول أنها عبارة عن منحة مالية أو برنامج علمي، يقوم فيه عالم أو باحث متميز عالمياً في مجال علمي معين، بإجراء أبحاث متخصصة، بهدف إثراء المعرفة الإنسانية، وتطوير الفكر ومواجهة التحديات لخدمة قضايا التنمية المحلية، يعين على الكرسي أحد الأساتذة المتخصصين المشهود لهم بالتميز العلمي والخبرة الرائدة والسمعة الدولية، ويعمل معه فريق من الباحثين المؤهلين ذوي الخبرة والكفاءة، ويمكن تمويل الكرسي بدعم مالي دائم أو مؤقت، يقدمه فرد أو مؤسسة خاصة أو شخصية اعتبارية، لدعم برنامج بحثي محدد لتحقيق أهداف محددة، (محمود، ٢٠١٩، ٢٧٧) وقد تعددت مفاهيم الكراسي البحثية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

١ - تعريف الكراسي البحثية وفقاً للقواميس الأكاديمية:

- قاموس أكسفورد للتعليم العالي (Oxford Dictionary of Higher Education) عرف الكراسي البحثية على أنها "منصب أكاديمي مرموق، وغالباً ما يكون ممولاً من مصادر

خارجية، يُمنح لباحث متميز لإجراء أبحاث في مجال محدد". (قاموس أكسفورد للتعليم العالي، ٢٠١٦، ٢٨٩)

- أما قاموس كامبريدج للأعمال (Dictionary Business Cambridge) فقد عرف الكراسي البحثية على أنها "منصب في جامعة، مدعوم من صندوق خاص، يتيح للأستاذ المتفرغ البحث في موضوع معين". (قاموس كامبريدج، ٢٠١١)

٢- تعريف الكراسي البحثية وفقاً لآراء المنظمات الدولية:

- تعرف الكراسي البحثية من وجهة نظر منظمة اليونسكو (UOESCO) على أنها "أدوات إستراتيجية لتعزيز البحث العلمي والتدريب في مجالات ذات أولوية مشتركة بين اليونسكو والجامعة"، وعليه يُعرف "كرسي اليونسكو" على أنه "مشروع وفريق في جامعة أو مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي بالتعاون مع اليونسكو؛ بهدف تعزيز المعرفة والممارسات في مجال مفيد ذي أولوية لكل من المؤسسة واليونسكو". (Unesco, <https://asu.edu.eg>)

- وفي عام ٢٠٢١م في إطار برنامج "كراسي اليونسكو" أشارت منظمة اليونسكو (UOESCO) للكراسي البحثية على أنها "منصة أكاديمية للبحث والتدريب، تنشأ داخل جامعة أو معهد بحثي؛ بهدف تبادل المعرفة وبناء القدرات في مجالات التنمية الرئيسية". (اليونسكو، ٢٠٢١، ٥)

- عرفت منظمة الإيسيسكو واتحاد جامعات العالم الإسلامي الكراسي البحثية بأنها "ركيزة من ركائز تطوير المعارف والعلوم في الجامعات، وتعد جسراً للتواصل العلمي بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات المجتمع المدني، تهدف إلى تأصيل الإبداع والابتكار من خلال احتضان الباحثين والموهوبين ودعمهم، لتحقيق آمالهم في ضوء المجتمع والإنسانية". (اتحاد جامعات العالم الإسلامي، ٢٠١٨، <https://fumi-fuiw.org>)

- أما بالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد وصفت الكراسي البحثية بأنها أدوات للابتكار في التعليم العالي، وعرفت على أنها "آليات حيوية لجذب المواهب الأكاديمية البارزة واستبقائها، وتعزيز القدرات الوطنية في مجال البحث". (OECD, 2014)

٣- تعريف الكراسي البحثية وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠:

نظرت رؤية مصر ٢٠٣٠م للكراسي البحثية على أنها أدوات إستراتيجية لتعزيز البحث العلمي والابتكار، تُركز على تحويل الاقتصاد المصري إلى اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار، لذا تم تعريفها على أنها "منصات أكاديمية ممولة (حكومياً أو خاصاً) لتعزيز البحث في مجالات محددة ذات أولوية وطنية، مثل الطاقة المتجددة، والصحة، والذكاء الاصطناعي، والاستدامة البيئية"، كما تندرج هذه الكراسي تحت محاور الرؤية الثلاثة: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، وفقاً لما يلي:

▪ المحور الاقتصادي:

تهدف الرؤية إلى دعم البحث التطبيقي والشراكة بين الجامعات والصناعة، لتعزيز التنافسية الدولية، وتسهم الكراسي البحثية في تطوير حلول مبتكرة لقطاعات مثل الزراعة الذكية والتحول الرقمي، مما يدعم خطة التنمية المستدامة. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢١، ٤٥ - ٤٧)

▪ المحور الاجتماعي:

تُركز الرؤية على تحسين جودة التعليم العالي، وتشجيع التميز الأكاديمي عبر الكراسي البحثية، حيث يتم جذب الكفاءات العالمية وتدريب الباحثين المصريين، مما يعزز البنية البحثية التحتية. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٩، ٣٢ - ٣٤)

▪ المحور البيئي:

تدعم الكراسي البحثية المشاريع المرتبطة بالتحديات البيئية، مثل ندرة المياه، وتغير المناخ، تماشيًا مع أهداف الاستدامة في الرؤية. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ٢٠٢٠، ١٢ - ١٥)

٤- تعريف الكراسي البحثية وفقاً لآراء الباحثين المختلفة:

عُرفت أيضاً الكراسي البحثية من قبل الباحثين على أنها:

▪ مدخل إصلاحي لوظيفة البحث العلمي في الجامعات؛ لدعم قدراتها التنموية والإبداعية، وهي تقوم على الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص، بصفة دائمة أو مؤقتة، وتتمثل في مجموعة من البرامج البحثية التي تهدف إلى تطوير الفكر، وإثراء المعرفة الإنسانية،

- وخدمة قضايا التنمية المحلية، ويتم تمويلها من خلال ممول، وتأخذ شكل منحة نقدية دائمة أو مؤقتة. (بوزيدي، وبورغدة، ٢٠١٨، ١٣٤)
- وضع أكاديمي يوفر للأستاذ دعماً مالياً طويل الأجل لمساندة بحثه -عادة ما يكون في جانب التدريس- في مجال محدد من المعرفة، كما تعرف أيضاً على أنها منحة مالية أوعينية أو مؤقتة لتمويل برنامج أكاديمي أو بحثي في الجامعة، ويمكن أن يكون الكرسي العلمي دائم أو مؤقت أو وقفي. (المطلق، ٢٠١٩، ٥٢)
 - برامج بحثية أو تعليمية يتم تمويلها تمويلًا مقطوعًا أو دائمًا لتحقيق أهداف محددة وفق سياسة وزارة التعليم. (أحمد، وإسماعيل، ٢٠١٨، ٦٦)
 - مشاريع بحوث علمية إستراتيجية مميزة ومؤطرة زمنيًا، يكلف بها فرق الباحثين المميزين والمختصين في مجال معين، لإجراء بحوث تطبيقية رائدة ومعقدة، تستهدف نقل المعرفة وتوطينها وتطوير وظيفة البحث. (الدسوقي، ٢٠١٤، <https://m.mu.edu.sa>)
 - مجموعة من البرامج البحثية، والأكاديمية داخل الجامعة، تهدف إلى دعم البحث العلمي، والمعرفة والابتكارات في المجالات العلمية المتخصصة، ويتم تمويلها إما بصورة دائمة أو مؤقتة، وتضم مجموعة من الباحثين المتميزين، يترأسهم عالم متميز، له إسهامات علمية مبتكرة في مجاله، يطلق عليه "أستاذ الكرسي البحثي". (عطية، ٢٠٢٠، ١١٦٨)
 - دعم مالي مستمر أو مؤقت، يقدمه فرد أو مؤسسة خاصة لبرنامج بحثي محدد، حيث يقوم الباحث بإجراء أبحاث متميزة فيه لتطوير الفكر والمعرفة، وإيجاد حلول غير مسبوقة لمشكلات التنمية، ويُعيّن على الكرسي رئيس متخصص ذو خبرة ومتميز علميًا، ويتعاون معه باحثون مؤهلون ذوو خبرة وكفاءة. (أبو سيف، وعبدالله، ٢٠١٩، ٥٠١)
 - وحدة جامعية ذات مرونة إدارية ومالية، تهدف إلى تشجيع القطاعات الواقعة خارج الجامعة على الإسهام في بناء بيئة بحثية واستشارية، وتسهيل عملها في هذا المجال. (الشايح، والحربي، ٢٠١٧، ٣)
 - مجموعة من الأنشطة العلمية في شتى المجالات، تتم من خلال فريق بحثي متخصص في مجال محدد أو مجموعة من المجالات المتكاملة لدعم البحث العلمي، وبناء مجتمع

معرفي يتميز بالتخصص والتطوير، وتحويل المنجزات البحثية التي يقوم بها الباحثون في صروح الجامعات إلى مخرجات علمية ملموسة، يصل أثرها إلى الواقع الحياتي في المجتمع. (العايشي، ٢٠١٢، ٣٤٠)

■ آليات أو برامج علمية يتم إنشاؤها داخل الجامعات من أجل تطوير منظومة البحث العلمي بها، وتفعيل الشراكة المجتمعية بينها وبين قطاعات المجتمع الخارجي، عن طريق قيام تلك القطاعات بتمويلها ورعايتها وتوفير الدعم المالي والمادي لها، مقابل قيام تلك الكراسي البحثية بإجراء البحوث العلمية التي تحقق لها أغراضها وأهدافها في البحث والتطوير وحل المشكلات التي تواجهها، وزيادة معدلات الإنتاج الخاصة بها، وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. (عاشور؛ وآخرون، ٢٠٢١، ٥٥٩)

■ وحدة جامعية ذات مرونة إدارية ومالية، تهدف إلى تشجيع القطاعات الواقعة خارج الجامعة على الإسهام في بناء بيئة بحثية واستشارية تسهل عملها في هذا المجال. (الشايح، والحري، ٢٠١٧، ٣)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الكراسي البحثية إجرائيًا على أنها "آليات أو برامج علمية أو بحثية أو أكاديمية فعالة ومتنوعة، تسهم في إثراء المعرفة الإنسانية وتطوير الفكر ومواجهة التحديات؛ لخدمة قضايا التنمية، يتم إنشاؤها داخل الجامعات، وتهدف لتطوير الجامعات ومساعدتها على تحقيق متطلبات التميز المؤسسي بها، يتم تمويلها عن طريق منحة تمويلية دائمة أو مؤقتة من قبل فرد أو مؤسسة أو شخصية اعتبارية، ويعين فيه أحد الأساتذة المتخصصين في مجال الكرسي، يسانده فريق من الباحثين المؤهلين ذوي الخبرة والكفاءة في مجال البرنامج".

ثالثًا: مرتكزات ومفاهيم أساسية للكراسي البحثية:

بتدقيق النظر بمفهوم الكراسي البحثية ونشأتها، نجد أنها وليدة رغبة المؤسسات التعليمية - وخاصة الجامعات ومراكز البحوث العلمية - في تحقيق شراكة فعالة بينها وبين مختلف قطاعات المجتمع، حتى يمكن الاستفادة من الخبرات العلمية، وتطبيق نتائج بحوثهم في حل مشاكل مختلفة في قطاعات المجتمع المختلفة، والمساهمة في دعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والعمل على تطوير منظومة البحث العلمي أنيًا ومستقبلًا، مما يساهم في دفع المجتمع نحو آفاق المعرفة

في ضوء التطور المعرفي العالمي، لذا تعد الكراسي البحثية مؤشراً لتقدم الجامعات وتطورها العلمي من جهة، وأحدى وسائل الارتقاء بالجامعة وتميزها وبناء قدراتها التنافسية من جهة أخرى، ومكوناً رئيسياً لسمعتها الأكاديمية على المستويين العالمي والمحلي، مما جعل امتلاكها أملاً تطمح إليه كثير من الجامعات في عالمنا المعاصر، لبلوغ مستقبل أفضل، كما تسهم في بناء مجتمعات تتمتع بمستويات عالية من التنمية المستدامة، قوامها البحث العلمي الذي يدفعها نحو آفاق التقدم والريادة في مختلف ميادين الحياة، وذلك من كونها سبيلاً لبيئة بحثية يتحقق من خلالها الطموح والآمال التي تسعى إليها الجامعات، من نماء وريادة بين الدول.

ومن خلال التعريفات السابقة للكراسي البحثية، يمكن تحديد مجموعة من المرتكزات والمفاهيم المرتبطة بمفهوم الكراسي البحثية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وجود رغبة في تبني ذلك المفهوم واعتماده بالجامعات التي تسعى للتميز والارتقاء بأدائها، والتي تتمثل فيما يلي: (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩، ٤-١) (جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، ٢٠٢٢، ٨، ٩)

١- **الكراسي البحثية:** وحدة بحثية تنشأ بالجامعة بمشاركة المجتمع أو إحدى الجهات الحكومية أو القطاع الخاص، وتجمع بين الخبرات المحلية والعالمية، بهدف تبوؤ الجامعة مكانة عالية مرموقة ومتميزة في مجالات العلوم والمعرفة المختلفة، إلى جانب دعم الاقتصاد الوطني القائم على المعرفة وخدمة المجتمع.

٢- **برنامج الكراسي البحثية:** برنامج علمي يهدف لإثراء المعرفة الإنسانية، وتطوير الفكر والتحفيز على الإبداع والابتكار، وتطوير نتائج الأبحاث لحل مشكلات المجتمع والمساهمة في دعم التنمية، ويمول عن طريق منحة نقدية أو عينية، يتبرع بها فرد أو مؤسسة أو شخصية اعتبارية أو عن طريق وزارة التعليم أو الجامعة، ويتأخر الكراسي عضو هيئة تدريس متخصص مشهود له بالتميز الأكاديمي والسمعة الدولية، يساعده فريق من الباحثين والإداريين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال البرنامج.

٣- **أستاذ كرسي البحث:** هو أحد العلماء أو الباحثين المتخصصين ذوي الكفاءة العلمية العالية في مجال الكراسي البحثية، وله إنتاج علمي متميز منشور محلياً ودولياً، واهتمامات

علمية رائدة في مجال كرسي البحث، ويكون له الدور الفاعل في تيسير الشؤون العلمية للكرسي.

٤- **المشرف على كرسي البحث:** هو باحث متخصص وعضو هيئة تدريس له إنتاج بحثي متميز في مجال الكرسي، يتم اختياره من قبل رئيس اللجنة الرئيسية للكراسي البحثية، ليكون المسئول عن الشؤون المالية والإدارية والفنية للكرسي، أي يكون حلقة وصل بين أستاذ الكرسي وفريق العمل وإدارة الكرسي البحثية، ومسئولاً عن تنفيذ الكرسي ورفع تقارير دورية لأستاذ الكرسي.

٥- **اللجنة الدائمة للكراسي البحثية:** مجموعة من ذوي الخبرة من داخل الجامعة أو خارجها، يتم اختيارهم من قبل رئيس الجامعة أو من ينوب عنه، وتكون لها مهام محددة في وضع السياسة والضوابط العامة لتسيير الكراسي البحثية بالجامعة.

٦- **إدارة الكرسي البحثية:** هي عملية تنسيق الجهود على جميع المستويات الإدارية، بما يشمل تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات والأدلة التنظيمية والإجرائية، وقياس المخرجات من خلال معايير أداء دقيقة في إطار زمني محدد.

٧- **المتبرع:** هو فرد أو جماعة أو مؤسسة متبرعة بمنحة نقدية أو عينية لتأسيس الكرسي البحثي، أو تمويل كرسي بحثي قائم.

٨- **المشاريع البحثية:** البحوث والدراسات والاستشارات التي ينفذها أو يشرف على تنفيذها القائمون على الكرسي البحثية.

٩- **فريق البحث:** مجموعة من الباحثين المتخصصين في مجال كرسي البحث، يتم ترشيحهم من قبل أستاذ الكرسي، وتتم الموافقة عليهم من قبل اللجنة الدائمة للكراسي البحثية.

رابعاً: أهمية الكراسي البحثية:

تتمتع الكراسي البحثية بأهمية كبيرة وفقاً لما أوضحتها المنظمات والمؤتمرات والتقارير الدولية والعربية والتقارير المصرية حول الكراسي البحثية، وما لها من أدوار مهمة في مؤسسات المجتمع، ويمكن إيضاح تلك الأهمية فيما يلي:

١- من وجهة نظر المنظمات الدولية:

- ركزت منظمة اليونسكو (UNESCO) على دور الكراسي البحثية في تعزيز التعاون الأكاديمي الدولي وبناء القدرات في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، خاصة في البلدان النامية، ويشير تقريرها لعام ٢٠١٥ بعنوان "إعادة التفكير في التعليم" (Rethinking Education) إلى أن الكراسي البحثية تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال دمج المعرفة المحلية والعالمية، كما دعمت "الإستراتيجية العالمية للتعليم العالي ٢٠٣٠" التابعة لليونسكو إنشاء الكراسي البحثية، كأداة لتعزيز الابتكار وتبادل المعرفة. (UNESCO, 2015, 45)
- أما البنك الدولي فقد أشار لأهمية الكراسي البحثية في تقرير "التطلعات والطموحات: إطار جديد للتعليم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" (٢٠١٩) كآلية لتحسين جودة البحث العلمي وربطه باحتياجات السوق، مما يدعم النمو الاقتصادي. (World Bank, 2019, 78)
- وبالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد أكدت تقاريرها مثل "إستراتيجية الابتكار ٢٠٢٠" أن الكراسي البحثية تعزز التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص، مما يسرع نقل التكنولوجيا ويدعم الاقتصادات القائمة على المعرفة (OECD, 2020, 62)
- كما أوضح (المركز الدولي للأبحاث والدراسات، ٢٠١٣، ١٤) أهمية الكراسي البحثية في كونها إحدى الوسائل التي تحقق الريادة العلمية في مجال البحث والتطوير، حيث تتضمن حصة المشاركة في الإنتاج المعرفي والبحثي والإلمام بأدوات التقنية الحديثة وتبوء مكانة مرموقة في مجال التنافس العلمي، فهي تسهم في تشخيص واقع المشكلات، وتقديم حلول لها وفق رؤية بحثية علمية دقيقة.

٢- فى ضوء المؤتمرات والتقارير العالمية والعربية والمصرية:

- قد أكد تقرير برنامج كندا للكراسي البحثية (Canada Research Chairs) لعام ٢٠٢٠م أهمية الكرسي البحثي في "توفير تمويل مستقر ومرموق للباحثين المعترف

بهم كقادة في مجالاتهم، مما يعزز التميز في البحث العلمي". (برنامج كندا للكراسي البحثية، ٢٠٢٠، ١١)

■ أما التقرير العربي للتنمية البشرية (UNDP) لعام ٢٠١٦ فأشار إلى أن تعزيز الكراسي البحثية في الجامعات العربية يُعد خطوة حاسمة لسد الفجوة البحثية بين العالم العربي والدول المتقدمة (UNDP، 2016، 112)

■ وأشار تقرير البنك الدولي عن التعليم العالي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) لعام ٢٠٠٨م إلى أهمية الكراسي البحثية كوسيلة لجذب الكفاءات وتحقيق التخصصية، حيث ذكر أنه "تتيح الكراسي البحثية للمؤسسات استقطاب باحثين بارزين وتركيز جهود البحث على أولويات التنمية الوطنية". (البنك الدولي، ٢٠٠٨، ٩٤)

■ أشار المؤتمر العالمي للتعليم العالي (World Conference on Higher Education (WCHE) عام ٢٠٠٩م للكراسي البحثية كأدوات لتعزيز الابتكار والتميز الأكاديمي، وأشار في توصياته لإنشاء الكراسي البحثية كإستراتيجية أساسية لتطوير القدرات، ودعم التدريب على الدراسات العليا، وتعزيز التميز البحثي في المجالات ذات الأولوية. (اليونسكو، ٢٠٠٩، ٦)

■ تُبرز وثيقة "الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي" (٢٠١٦) أن الكراسي البحثية تُعد ركيزة لتحقيق التميز في مجالات مختلفة، مثل الصحة والطاقة، وتدعم تحويل مصر إلى مركز إقليمي للبحث العلمي (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٦، ٣٤)

■ وفي تقرير أكاديمية البحث العلمي المصرية عام ٢٠٢٠ برزت أهمية الكراسي البحثية الممولة من جهات دولية (مثل الاتحاد الأوروبي) والتي ساهمت في تطوير بحوث تطبيقية في مجال الزراعة والتحول الرقمي. (أكاديمية البحث العلمي، ٢٠٢٠، ٢٢)

٣- وفقاً لآراء الباحثين والدراسات العلمية المختلفة:

يمكن إجمال أهمية الكراسي البحثية فيما يلي:

- تؤدي الكراسي البحثية دوراً مهماً في رسم السياسات الجامعية المتعلقة بتطوير التعليمية والبحثية، وتطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم من جهة، وطلاب الدراسات العليا من جهة أخرى.
- نشر ثقافة اكتساب المعرفة وإنتاجها واقتصادها وتوجيه الأذهان لحل المشكلات بشكل علمي، وإيجاد حلول مناسبة.
- تسهم في جذب الدعم والمساندة المالية من جانب الأفراد والمؤسسات المختلفة بالمجتمع.
- تطوير المعرفة بالمجتمع من خلال دعم التخصصات العلمية النادرة، بما تحتاجه من أجهزة وكفاءات علمية متخصصة ومتميزة، ومن ثم تفعيل دورها في تنمية المجتمع ومؤسساته المختلفة.
- استثمار الدعم المالي في إمداد المراكز البحثية والكليات بالأجهزة والمعامل التي تسهم في إجراء الدراسات المعلمية المتخصصة والميدانية، للوقوف على مشكلات المجتمع والتنبؤ بها، ووضع خطة مستقبلية لمواجهتها. (عاشور، ٢٠٢١، ٥٦٨)
- تساهم دراسات الكراسي البحثية وتجاربها في الوصول لمعلومات ومعارف جديدة تسهم في نمو المعرفة البشرية وتطويرها.
- تساعد الكراسي البحثية في تنفيذ البحوث والتجارب، مما ينتج عنه تصحيح الاعتقادات والنظريات الخطأ على أرض الواقع.
- تسهم في تشخيص الواقع وتقديم دراسات علمية تلبي احتياجات الفرد والمجتمع في جميع مجالات الحياة، مما يجعله أكثر قدرة على الاستقرار والتكيف مع البيئة المحيطة.
- تعد الكراسي البحثية وسيلة لحل المشكلات في جميع المجالات المهنية والمعرفية والاقتصادية والاجتماعية وفي جميع شئون الحياة. (الشايح، ٢٠١٣، ٦٧٣)

- توفر بيئة بحثية ملائمة تتيح الفرصة أمام الباحثين لإجراء البحوث الجماعية التي لها قيمة وتسهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.
- تعمل على خدمة المجتمع من خلال تحقيق الشراكة بين منظماته المختلفة.
- تساعد على توظيف خبرات الأكاديميين في صناعة المعرفة واقتصادها.
- الارتقاء بمستوى البحث العلمي والباحثين، والإفادة من بنية الجامعة وتجهيزاتها في خدمة المجتمع وتحقيق التميز والإبداع والابتكار ودعم المعرفة العلمية المتخصصة. (الناغي، ٢٠١٤، ٨٠-٨٢) (آل نملان، وآخرون، ٢٠٢٢، ٥٢٢) (مصطفى، وآخرون، ٢٠١٩، ٤٩١)

وفي ختام هذا الطرح، يمكن القول أن الكراسي البحثية أصبحت من أهم الأدوات الإستراتيجية التي تعتمد عليها الجامعات الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي، فهي لا تقتصر على دعم النشاط البحثي فحسب، بل تسهم في بناء منظومة متكاملة من التطوير الأكاديمي، والابتكار، وخدمة المجتمع، ما يجعلها ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الجامعة على مختلف الأصعدة.

فمن خلال الكراسي البحثية، تتمكن الجامعات من استقطاب الكفاءات العلمية المتميزة، وتعزيز إنتاج المعرفة المتخصصة التي تستجيب للاحتياجات التنموية الوطنية والعالمية، كما تسهم في ترسيخ ثقافة البحث العلمي المؤسسي، وتعميق التعاون بين الجامعة والقطاعات الحكومية والخاصة، مما يفتح آفاقاً جديدة للتمويل، والشراكة، والتأثير المجتمعي.

وعلاوة على ذلك، فإن الكراسي البحثية تمثل أداة لتفعيل دور الجامعة كمحور للتغيير والتطوير، وذلك من خلال المساهمة في صياغة السياسات، وإيجاد الحلول للمشكلات المعاصرة، وتقديم الاستشارات المبنية على الأدلة، كما تعزز هذه الكراسي ممارسات الحوكمة والشفافية داخل الجامعة، من خلال آليات التقييم والمتابعة المستمرة، ما يسهم في تحقيق جودة الأداء المؤسسي واستدامته.

وبناءً على ما سبق، فإن الكراسي البحثية وتوفير البيئة التشريعية والإدارية والمالية المناسبة لها، يُعد استثمارًا طويل الأمد في مستقبل الجامعة ومكانتها الأكاديمية، ويعكس توجهًا جادًا نحو التميز المؤسسي القائم على المعرفة والإبداع والابتكار.

خامسًا: أهداف الكراسي البحثية:

تتنوع أهداف الكراسي البحثية باختلاف أنواعها، ولكن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تهدف الكراسي البحثية إلى تحقيقها، والتي تتمثل فيما يلي: (الصقبي، ٢٠٢١، ١٠٧٠)، (منصور، ٢٠١٩، ١٢٣٥)، (أبو سيف، وعبدالله، ٢٠١٩، ٥٠١، ٥٠٢)، (أحمد، وإسماعيل، ٢٠١٨، ٦٦)، (البقعاوي، ٢٠١٣، ٧)،

(National Research Foundation, South African Research Chairs Initiative SARCHI, 2018,3), (South African Research Chairs Initiative SARCHI, 2016,4)

- ١- توفير البيئة الملائمة للبحث العلمي لتنفيذ الأبحاث العلمية والتطبيقية في مجال الكرسي.
- ٢- توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع المحلي وسوق العمل، من خلال إيجاد بيئة تقوم على الشراكة بين الجامعة والجهات الحكومية والأهلية والدولية غير الربحية.
- ٣- دعم المعرفة المتخصصة في المجالات العلمية المتنوعة وإثرائها مجال تخصص الكرسي ونقل التقنيات وتوطينها والاستفادة منها في حل المشكلات والتطوير.
- ٤- توفير المصادر المالية اللازمة لدعم البحث العلمي بالجامعة واستدامتها.
- ٥- استثمار قدرات الجامعة وتسويقها من الكفاءات البشرية والموارد المتطورة وتوفير السبل الداعمة لتدريب العقول المبدعة والكفاءات المتميزة في الكراسي البحثية.
- ٦- تعزيز قدرات الطلاب والطالبات البحثية لبناء جيل من الباحثين المؤهلين وفق المناهج والمخرجات العلمية الحديثة للإسهام والتنمية العلمية والمعرفية المحلية.
- ٧- تنمية روح المسؤولية الاجتماعية إلى القطاع الخاص والقطاع غير الربحي.
- ٨- استقطاب الكفاءات العلمية والبحثية وإثراء المكانة العملية والبحثية للجامعة والمجتمع على المستوى العالمي، من خلال عقد لقاءات وندوات علمية ومؤتمرات مرتبطة بموضوعات الكراسي البحثية، تضم العلماء والخبراء في المجال.

٩- توفير فرص بحثية إضافية للطلاب الباحثين للحصول على درجات علمية متقدمة مثل الماجستير والدكتوراه، والتي تتلاءم مع المجال البحثي للكراسي البحثية، وتحت إشراف فرق عمل الكراسي البحثية.

١٠- تحسين قدرة الجامعات والعمل على توليد المعرفة الجديدة الواقع، استفادة المجتمع الخارجي وتلبية احتياجاته ومتطلباته وتطويره اقتصاداً من نتائج الأبحاث العلمية التي يجريها العلماء والباحثون أساتذة الكراسي البحثية.

١١- دعم البحث العلمي بالجامعات عن طريق الشراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع المختلفة، وجذب الكفاءات العلمية المتخصصة، وتشجيع البحث العلمي بين طلاب الدراسات العليا.

١٢- نشر ثقافة البحث والابتكار والإبداع، وتهيئة بيئة بحثية متطورة تساعد على العمل الجماعي، وتشجع على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية.

١٣- تحقيق التقارب الفكري بين الثقافات، وتطوير العلوم ونقل المعارف بصورة سريعة، مما يؤدي لظهور مدارس فكرية عالمية.

يتضح من أهداف الكراسي البحثية أنها تسعى لتعظيم الاستفادة من خبرات العلماء المتخصصين في المجالات العلمية المختلفة، وتوفير بيئة داعمة للبحث العلمي وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تشجع على دعم تحقيق التميز المؤسسي والتنافسية بالجامعة، والعمل على تحسين قدرة الجامعة البحثية وتوليد المعرفة الجديدة وتطبيقها، أي ما يسهم في الاستفادة من نتائج الأبحاث التي يجريها أساتذة الجامعة، ويعود بالنفع على الجامعة ومجتمعها الخارجي.

سادساً: الإجراءات المنهجية لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات:

تعمل الكراسي البحثية على تحقيق أهدافها في تطوير الجامعات ومنظومة البحث العلمي بها من خلال مجموعة من العمليات الإجرائية التي يمكن توضيحها فيما يلي: (الصقبي، ٢٠٢١، ١٠٧٠)، (منصور، ٢٠١٩، ١٢٣٩، ١٢٤٠)، (ياسين، وإسماعيل، ٢٠١٨، ٦٧)، (شهاب، ٢٠١٥، ٥٢).

١- إعداد الدراسات والبحوث العلمية النظرية والتطبيقية المبنية على الاحتياج الفعلي للمجتمع ونشرها.

٢- توفير الدعم المالي لتنفيذ الأبحاث ذات الأهمية بشكل يضمن جودتها واستمراريتها.

٣- بناء مصادر المعلومات وقواعد البيانات في مجال التخصص.

٤- نشر ثقافة البحث المؤسسي وبناء المجموعات البحثية التخصصية في مجال الكراسي البحثية.

٥- دعم المهارات البحثية لطلاب الدراسات العليا في مجالات الكراسي البحثية.

٦- تقديم دورات تدريبية واستشارات علمية في مجال التخصص.

٧- دعم المعامل البحثية في الجامعات باحتياجاتها من الأجهزة والتقنيات.

٨- زيادة التنافسية بين الجامعات للحصول على تمويل الكراسي البحثية الإبداعية.

٩- نشر الأبحاث العلمية الإبداعية في المجالات والدوريات المعترف بها دوليًا.

١٠- وجود نظام إداري موضوعي للإدارة والمتابعة والإشراف والتقييم والتطوير.

١١- تنوع أنشطة الكراسي البحثية في العديد من المجالات العلمية التي تهتم المجتمعات.

١٢- ترتيب أولويات تمويل الكراسي البحثية وفق المتطلبات المجتمعية.

١٣- مشاركة الهيئات والمؤسسات الاستثمارية في دعم الكراسي البحثية وتمييزها.

ولإنشاء الكراسي البحثية يجب اتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يمكن إجمالها فيما

يلي: (يونس، وآخرون، ٢٠٢٢، ٤٤٥)

١- **المبادرات الجامعية:** تنطلق تلك المبادرات من مجالس الجامعات، عندما تشرع في تأسيس

مجموعة من الكراسي البحثية في عدد من التخصصات العلمية، وتعمل على توفير الدعم

المالي اللازم لتأسيس تلك الكراسي، وإتاحة الفرصة لمشاركة العلماء والباحثين لتقديم

أعمالهم ومشاريعهم البحثية الإبداعية المبتكرة المرتبطة بالمجتمع وقضاياها.

٢- **المبادرات الفردية:** يقدم الباحث مقترحًا بحثيًا لتأسيس كرسي في مجال تخصصه العلمي

لإدارة الجامعة التابع لها، وبعد متابعته وتقييمه لمعرفة الجدوى العلمية منه من قبل مجلس

العلماء المختص، يتم إقراره في مجلس الجامعة، ويبادر الباحث بالاتصال بجهة التمويل،

وذلك لتمويل المقترح البحثي بالشروط التي تحددها الجامعة، فإذا تمت الموافقة على التمويل بموجب الشروط المقترحة، يتم إنشاء الكرسي البحثي.

٣- مبادرات جهات التمويل: يمكن للمؤسسات والهيئات الاستثمارية ومؤسسات المجتمع المدني

أن تبادر بتوفير دعم مادي لتأسيس مجموعة من الكراسي البحثية، وتشجيع العلماء والباحثين على تقديم مقترحات بحثية، على أساس مبدأ التنافسية العلمية، ويتم اختيار البحوث الإبداعية والابتكارية التي تناسب جهات التمويل.

مما سبق نجد أن لإنشاء الكراسي البحثية مجموعة من الإجراءات المنهجية، تختلف باختلاف الجهة الممولة من ناحية، والهدف المنشود من إنشائها من جهة أخرى، لذا تعددت أنواع الكراسي البحثية بالجامعات، والتي يمكن إيضاحها فيما يلي:

سابعاً: أنواع الكراسي البحثية:

تتنوع الكراسي البحثية بتنوع أهدافها، وموضوعاتها، وزمانها، ومكانها، وتمويلها، وإشرافها، لذا تنوعت تصنيفات الكراسي البحثية ويمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

١- الكراسي البحثية وفقاً لمدة التمويل، ويمكن تصنيفها إلى: (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩، ١)

▪ **كراسي البحث الدائمة:** هي الكراسي البحثية التي يتفق على تمويلها مع المتبرع لمدة لا تقل عن عشر سنوات.

▪ **كراسي البحث المؤقتة:** هي الكراسي البحثية التي يتم تمويلها لمدة مؤقتة، بحيث لا تقل عن سنتين.

▪ **ج- كراسي البحث الوقفية:** هي الكراسي البحثية التي يتم تمويلها من ريع وقفي.

٢- الكراسي البحثية وفقاً للجهة الممولة، ويمكن تصنيفها إلى: (الجبار، ٢٠١٧، ٧٧)

▪ **كراسي بحث ممولة من الدولة:** هي الكراسي البحثية التي يتم تمويلها من قطاع الحكومة، وتحدد أهدافها والأولويات البحثية بها وفقاً للاحتياجات المجتمعية، بما يسهم في دعم القضايا والمشكلات الوطنية وإيجاد الحلول لها فعالة ومبتكرة.

- **كراسي بحث ممولة بالمشاركة:** هي الكراسي البحثية التي يتم تمويلها عن طريق التعاون بين القطاعات الخاصة والجامعات، وتنظم وفق آليات محددة تحفظ حقوق الممولين من القطاع الخاص من جهة، والجامعات من جهة أخرى.
- **كراسي بحث ممولة ذاتيًا:** هي الكراسي البحثية التي يتم تمويلها من خلال مشاركتها في مشروعات بحثية قومية، تدخل ضمن الخطة الوطنية للتنمية والابتكار، والعمل على تسويق مخرجاتها ومشروعاتها البحثية.

٣- **الكراسي البحثية وفقًا للهدف المنشود تحقيقه من خلالها،** ويمكن تصنيفها إلى: (شهاب، ٢٠١٥، ٢٥٠)

- **كراسي البحث الممولة:** هي الكراسي البحثية التي تستهدف توفير الدعم المالي والمادي للجامعات، وجذب الكفاءات البارزة من الباحثين وأساتذة الجامعات العالمية للانضمام لهيئات التدريس عن طريق الكراسي الجامعية.
- **كراسي البحث الفخرية:** هي الكراسي البحثية التي تستهدف تكريم أحد أعضاء هيئة التدريس البارزين بالجامعة أو الكلية، اعترافًا بإنجازاته العلمية وخدماته الفكرية المتنوعة التي تدعم أهداف الجامعة ورؤيتها وتحقق تميزها.

ووفقًا لتنوع الأنشطة والخدمات التي يمكن للكراسي البحثية أن تقوم بتقديمها، يمكن تقسيمها في ضوء ذلك الأساس إلى كراسي البحوث الصناعية، وكراسي المنح البحثية والإدارية، وكراسي البحث الفخرية. (أبو الحديد، ٢٠١٢، ١١-١٢)

أما أنواع الكراسي البحثية التي يمكن أن تقام بالجامعات، فيمكن عرضها بشكل من التفصيل فيما يلي: (الشمراي، وعبدالجليل، ٢٠٢١، ٥٩١)

- ١- **الكراسي البحثية المستدامة:** تسمى تلك الكراسي تبعًا للجهة المتبرعة بالمال بصفة دائمة حسب نوعيته، وأهدافه ومكانته، وقد تبلغ مليون دولار، ومنها كراسي تمويلها جامعة هارفرد، وكالجارى بأمريكا، وورسترن إنتريو بكندا.
- ٢- **الكراسي البحثية المؤقتة:** تستهدف تلك الكراسي إجراء دراسة أو بحث في موضوع معين، وتسعى الجهة المتبرعة لإظهار الاتفاق مع الجهة المستضيفة، وتنتهى بمجرد انتهاء

المهمة المتفق عليها، إذا ما لم تقم الجهة الممولة بتمديدتها لمدة زمنية أخرى بتمويل إضافي يُتفق بشأنه، ولا تقل مدتها عن ثلاث سنوات.

٣- **الكراسي البحثية الوقفية:** يتم تمويلها عن طريق الأوقاف العينية الدائمة للجامعة وفقاً لشروط الوقف.

٤- **كراسي المنح الجامعية:** هي الكراسي المخصصة للمنح الدراسية بالاتفاق ما بين الجامعة والجهات المتبرعة.

٥- **الكراسي الجامعية الفخرية:** تستهدف تلك الكراسي تكريم الشخصيات المتميزة، اعترافاً بتميزها ومجهودها وإنجازاتها العلمية.

٦- **كراسي اتحاد الجامعات النوعية:** يتولى إنشاء تلك الكراسي اتحاد الجامعات ذات الطابع التخصصي أو النوعي، بالاتفاق مع الجامعات العالمية المتميزة.

٧- **كراسي قادة العالم:** هي الكراسي التي يمولها قادة بعض الدول نتيجة تجمع إقليمي معين، ومنها الكراسي التي أنشأها قادة دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، ومقرها جامعة الخليج في البحرين.

مما سبق يتضح مرونة الكراسي البحثية كآلية أو برامج علمية يمكن أن تتنوع وتتعدد أنواعها وفقاً للأهداف المراد تحقيقها من خلالها، وذلك ما يؤكد أهمية توظيفها في دعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، فالتميز المؤسسي يتخذ المرونة والشمولية كمبدأين أساسيين لتمييز المؤسسة.

المحور الرابع: دور الكراسي البحثية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات:

تؤدي الكراسي البحثية دوراً حيوياً في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية، فتتجسد تلك العلاقة في مجموعة من الجوانب التي تتمثل فيما يلي:

أولاً: تعزيز القدرات البحثية للجامعة:

يعد البحث العلمي بالجامعات ركيزة أساسية لتقدم الدول والمجتمعات بمختلف مستوياتها، ففي الدول المتقدمة يعد البحث العلمي المحرك الأساسي لمؤسساتها كافة، والتي تحاول من خلاله الحفاظ

على صدارتها وتقدمها في جميع المجالات، وفي الدول النامية يعد المنقذ لها من الفقر والمرض والجهل، فمن خلاله تستطيع حل ما يواجهها من مشكلات بطريقة علمية تمكنها من اللحاق بركب الحضارة الإنسانية، لذا فإن البحث العلمي ليس درساً نظرياً، بل نتائج تعود على المجتمع بمؤسساته المختلفة بالرقى والتقدم والاستدامة، فالمجتمع من خلال تقدمه العلمي يصبح له كل الوجود في السوق الخارجية والقدرة على التميز والمنافسة، ومن هنا اهتمت الجامعات العالمية المتقدمة بتطوير منظومة البحث العلمي بها، لتحقيق استدامتها من جهة والتنمية المستدامة لمجتمعاتها من جهة أخرى، وذلك في إطار مسئولياتها المجتمعية داخل الجامعة تجاه عملائها وباحثيها وأعضائها، وخارج الجامعة تجاه المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي، وذلك لنقتها بالبحث العلمي وأهميته في تحديث الدول، إذا ما توافرت له خطط موضوعية ومحددة وبدقة شاملة ومفصلة تربط بينه وبين مردوده على الجامعة والمجتمع معاً. (يونس، وآخرون، ٢٠٢٢، ٤٢٧)

ولا يمكن تحقيق منظومة بحث علمي متطورة إذا ما توفرت الموارد البشرية والمالية فقط، بل بتوفر رأس مال فكري متميز قادر على الإبداع والابتكار وحسن الاستثمار وزيادة الإنتاجية، ليكون قادراً على تقديم مساهمات خلاقة ومبدعة، تضيف قيمة بامتلاك الحقوق الفكرية التي تعد ميزة مستقبلية وفق ما تقتضيه سمات القرن الحادي والعشرين، فهو الخيار المستقبلي الذي يجعل المؤسسة قادرة على التأثير في محيطها، إلى جانب استيعابها لجميع المتغيرات من حولها، وذلك ما أدركته العديد من المنظمات، والمؤسسات العالمية وحكومات في الدول المتقدمة، فرأس المال الفكري يمثل الثروة الحقيقية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويتمثل في القدرات الذهنية الإبداعية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية، إلى جانب نتائج البحوث والعمليات التطورية. (الثبتي، ٢٠١٨، ٨٢ - ٨٥)

وذلك ما يبرز أهمية الكراسي البحثية ودورها في تعزيز القدرة البحثية بالجامعة، حيث تعد من الأوعية الاستثمارية المهمة لدعم البحث العلمي بالجامعات والمراكز والمؤسسات البحثية، وتزخر منظوماتها البنوية بكفاءات علمية لها إسهامات كمية ونوعية في مجال البحث العلمي المتخصص (الثبتي، ٢٠١٨، ٨٢)، (Altbach, 2016, 112) فالكراسي البحثية من أهم الآليات التي لها دور فعال في تشجيع الباحثين ومساندتهم لإجراء مزيد من البحوث العلمية في جميع المجالات

العلمية، بالإضافة إلى دورها في التغلب على غالبية المشكلات التي تواجه البحوث العلمية، والتي منها مشكلة التمويل والدعم المالي والمادي، إلى جانب ذلك تقوم الكراسي البحثية بتفعيل الشراكة بين الجامعات والمركز البحثية ومختلف قطاعات المجتمع الخارجي ومؤسساته الإنتاجية والصناعية، مما يزيد من إثراء قيمة البحوث العلمية التي تجرى داخل الجامعات والمراكز البحثية وزيادة معدلاتها الإنتاجية. (عاشور؛ وآخرون، ٢٠٢١، ٥٥٧)، (UONESCO, 2015, 45)

فمنظومة البحث العلمي المتطور ما هي إلا مؤسسة بحثية متخصصة ومجهزة، وطاقات بشرية مؤهلة ومدربة، وموارد مالية مستقرة ودائمة، وخطة إستراتيجية واضحة، واتجاه بحثي فاعل ومؤثر، وقطاع خاص ومتعاون، ودور حكومي نشط ومتطور، وتسويق ناجح واقتصادي فاعل، وتوفير تلك المتطلبات يحتاج لتبني الكراسي البحثية، كاتجاه حديث يسهم في تعزيز القدرة البحثية بالجامعة، وأكدت ذلك دراسة (العاجز، وحمد، ٢٠١١، ١-٢٩)

ثانياً: تحقيق التمويل المستدام للجامعة:

إن التمويل هو العمود الفقري لاستمرار الجامعة في تأدية وظائفها، والعنصر الأساسي في تحسين أدائها وتطوير خدماتها، ولكن أدبيات البحث في هذا المجال تؤكد مواجهة الجامعات أزمة مالية كبيرة في معظم دول العالم، وخاصة الدول النامية ومن بينها مصر، فالتعليم بها مجاني لا تُحصل فيه سوى الرسوم الدراسية للطلاب، ومساهمة الجهود الأهلية للجامعات ضعيف جداً، فضلاً عن زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، ومن خلال الأعداد المتزايدة والكبيرة التي تقف الجامعة حائرة عن كيفية الوفاء باحتياجاتها، فإن الجامعات المصرية تعاني نقصاً كبيراً في مواردها المالية اللازمة لتأدية رسالتها، فضلاً عن تحسين العملية التعليمية وتطوير البحث العلمي بها، فتمويل التعليم العالي مشكلة عالمية، يعاني من آثارها معظم دول العالم، لذا اتجهت الجامعات للبحث عن مصادر إضافية للتمويل وتشجيع القطاع الخاص على المساهمة في تمويل الجامعات، (إبراهيم، ٢٠١٩، ٩٩)

لذا لجأت الجامعات العالمية وبعض الجامعات العربية لتطبيق برامج الكراسي البحثية بها، كمورد مالي مرن للإنفاق على البحوث، بعيداً عن البيروقراطية الحكومية التي تعمل في نطاقها الجامعات ومراكز البحوث الحكومية، ويعد الأفراد ووجهاء المجتمع هم الفئة الأعلى في المشاركة

في الإنفاق على الكراسي البحثية؛ لما يعود عليهم بالنفع من نتاج البحوث العلمية المتميزة، (أحمد، وإسماعيل، ٢٠١٨، ٥٦)

ومن هنا تتضح أهمية الكراسي البحثية في توفير تمويل مستدام للجامعات، يمكنها من بناء مقومات التميز المؤسسي والوصول لمستوى التنافسية، أي أنها عبارة عن منحة مالية محلية أو دولية تخصص من أجل تمويل برنامج أكاديمي أو موضوع بحثي بالجامعة، أو معالجة قضية مجتمعية، بصفة مؤقتة أو دائمة، وقد تكون تلك المنحة من قبل أفراد أو جهات اجتماعية؛ وذلك لضمان الشراكة بين هذه الجهات الداعمة والجامعة التي تتولى تنفيذ البرامج الأكاديمية والموضوعات البحثية لهذه الكراسي، فتقوم فكرة الكراسي البحثية على الشراكة بين مؤسسة أكاديمية ومؤسسة اجتماعية أو شخص خارجي؛ بهدف توفير التمويل اللازم لدعم البرنامج العلمي أو النشاط البحثي، وتقوم المؤسسة الأكاديمية بالإشراف والتنفيذ للبرامج والبحوث؛ وبذلك تعمل الكراسي البحثية على توفير تمويل مستدام للجامعة، من خلال تبنيتها مشكلات المجتمع الآنية والمستقبلية. (أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا المصرية، ٢٠٢٢، ٣٠ - ٣٢)، (عبد الحسيب، ٢٠٢١، ٤٩٢)، (Hazelkorn, 2015, 94)

ثالثاً: تحفيز ثقافة الابتكار والإبداع المجتمعي بالجامعة:

أصبح الابتكار وما له من أهمية وطنية ودولية - وحتى عالمية - الوجهة الرئيسية لمعظم الدول التي أرادت الوصول لدرجات أعلى من التقدم والتطور والتنمية، والخروج من قوقعة مغلقة تضم الدول النامية، ووفقاً للإستراتيجيات والسياسات الدولية نجد أن التقدم الاقتصادي والصناعي هو ما يصنع القفزة الأولى لمجتمع متطور، والتي لا يمكن أن تتحقق إلى بالافتتاح التام بأهمية تكوين رأس المال البشري القادر على إحداثها عن طريق مؤهلاته وخبراته المعرفية التي يصنع بها مخراجات ابتكارية جديدة، قادرة على جعل السوق المحلية سوقاً إقليمية، بل سوقاً عالمية، (الزهران، وفطيمة، ٢٠٢٠، ٥٠٢)

وذلك ما يطلق عليه العولمة الاقتصادية التي وضعت الجامعات أمام خيار صعب لتعزيز الميزة التنافسية بها، يتمثل في اللجوء للابتكا، فلم تعد الجامعات قناة لنقل المعرفة الأكاديمية فقط بل مصدراً للقيم والتقاليد الأكاديمية والعلمية، فجوهر الجامعات اليوم على المستوى العالمي أصبح

قائمًا على استقلاليتها واستدراك إبداعها وروح الابتكار لديها، وذلك ما جعل البحث العلمي أهم الوظائف التي تسعى الجامعات من خلالها للابتكار وتنمية الأفكار والاهتمام بالمدرجات البشرية، ودعم الكفاءات العلمية وتكوين الإطارات النوعية ومواجهة التغيرات على جميع المستويات، فالبحث العلمي في الوقت الحالي بالجامعات له دور بارز فيما نشهده اليوم من تطورات هائلة، مما يستدعي الحاجة إليه أكثر من أي وقت مضى، من أجل الوصول لأكبر إنتاج علمي، حيث أصبح البحث العلمي وما تنتجه الجامعات وما تسوقه من ابتكارات وإبداعات واختراعات في جميع الميادين أحد معايير تقييمها وتصنيفها عالميًا. (سماتي، ٢٠١٩، أ)

لذا وجب على الجامعات توفير البيئة الملائمة والإجراءات اللازمة لإنجاز البحوث العلمية والذي يعد أمرًا ضروريًا لدفع عجلة الإبداع والابتكار لدى الباحثين، فلا بد من انطلاق البحث العلمي من سياسة محددة يتفق عليها جميع أعضاء المؤسسة العلمية، في ضوء خطط واضحة وفق سياسات ثابتة للبحث العلمي تنطلق من الواقع المجتمعي، ويضعها أساتذة وخبراء متخصصون في المجال، وطرح آليات جديدة تشجع الابتكار والتجديد في البحث العلمي وآليات مبتكرة للتسويق، وعقد شراكات بحثية واتفاقيات بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج بالمجتمع بشكل يوفر الدعم المالي والمعنوي لمنظومة البحث العلمي والابتكارات بالجامعات.

(AL-jayyousi, et. al, 2019, 120)، (زايدي، وهويدي، ٢٠١٦، ٤٨١)، (موسى، ٢٠١٤، ٣٥، ٣٦).

وإذا ما نظرنا لأساسيات الكراسي البحثية ومبادئها وما تسعى إلى تحقيقه، نجد أن تطبيقها بالجامعات المصرية ليس بفكرة ترفيحية، بل جوهرية، لكونها أحد الأوعية الاستثمارية في دعم البحوث العلمية المتميزة وتمويلها، وتشجيع العلماء والباحثين المبدعين على إنتاج البحوث العلمية الابتكارية في جميع التخصصات الأكاديمية، وتطبيقها بالجامعات المصرية لترقي معدلات الابتكار والإبداع المجتمعي، وترتفع كفاءة العلماء والباحثين وتميُّزهم، (حسين، وآخرون، ٢٠٢٢، ٤٢٩) وتأكيدًا لذلك أطلقت وزارة التعليم العالي المصرية مبادرة "الجامعات الذكية" عام ٢٠٢١، والتي تعتمد على الكراسي البحثية كأداة لتحويل الجامعات إلى حاضنات للابتكار. (تقرير وزارة التعليم العالي المصرية، ٢٠٢٢، ١٢)، كما ربطت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بين كثافة

الكراسي البحثية في الجامعات وارتفاع ترتيبها في مؤشرات الابتكار العالمية. (OECD, 2022,)

(45)

رابعاً: تعزيز سمعة الجامعة:

تستند التصنيفات العالمية في تقييم مؤسسات التعليم العالي ومدى تميزها إلى مجموعة من المعايير والأبعاد، وقد باتت السمعة الأكاديمية للجامعة من أبرز تلك المعايير، بل أهمها، فهي تمتلك الدور الإيجابي في حسم رؤية الجامعة من قبل أصحاب المصالح والجمهور، وذلك ما جعل سمعة الجامعة من الموضوعات المهمة في الآونة الأخيرة؛ فهي من أهم الأصول غير الملموسة التي يجب أن تمتلكها الجامعات، وتسعى باستمرار لإدارتها وبنائها بشكل يناسب طبيعة المجتمع والبيئة المحيطة، كما أنها من أهم مقاييس نجاح الجامعات وتميزها؛ نظراً لارتباطها الوثيق بجذب الطلاب والمستفيدين من خدماتها، وتشكيل سلوك العاملين بالجامعة وتدعيم أنشطتهم، لذا تعد قيمة عالية لأي جامعة، فالسمعة الجيدة ترتقي بقيمة كل ما تقدمه الجامعة من أنشطة وخدمات علمية وبحثية وغيرها، لذا تعد مقياساً لإعادة تقييم المؤسسات التعليمية وأهمها الجامعات، بطريقة واقعية مختلفة، تحقق التواصل والتوافق بين المجتمع والأطراف المعنية بالتعليم، لتطوير العملية التعليمية ومؤسساتها وتحقيق عوائد مرضية للجميع. (بن سعيدان، ٢٠٢٢، ٢١٥)

لذا أصبح دعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعة مقروناً ببناء سمعة الجامعة وتعزيزها، وما تستند إليه من عوامل ومصادر وأبعاد، مما يحتم على الجامعة اتباع إستراتيجيات واضحة ومحددة تعمل في إطارها؛ من أجل حماية سمعتها وتعزيز استدامتها، وتضم هذه الإستراتيجيات مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي من شأنها تطوير خدماتها وتنمية أعضائها ومنسوبيها وإرضاء المستفيدين منها؛ تعزيزاً لسمعتها (محمد، ٢٠٢٤، ١٠٥٠)

فلن تتمكن الجامعة من تحقيق سمعة أكاديمية تحقق تميزها إلا إذا تحققت مجموعة من المتطلبات والمبادئ الأساسية لها، والتي من بينها ما يلي:

(سعد، ٢٠٢٢، ٨٤٩-٨٥١)، (صلاح الدين، ٢٠٢٢، ٢٢)، (طه، وعبد، ٢٠٢٢، ٢٢)، (الصباحيات، ٢٠٢٢، ٥٠)، (الشامى، ٢٠٢٠، ٢١)، (Bustamam, et.al, 2020, 10-11)، (Foroudi, et.al, 2019, 225)، (القبلان، ٢٠١٧، ٨٧-٩٠)

١- المصالح المتبادلة بين الطرفين والقائمة على التفاعل الإيجابي مع المجتمع المحيط، بما يلبي الاحتياجات المجتمعية المحلية ويقلص الفجوة بين الواقع وما هو متوقع، وذلك من خلال تقديم خدمات تلبي رغبات أصحاب المصالح واحتياجات المجتمع ومتطلباته، مما ينتج عنه اعتراف وقبول مجتمعي عالي المستوى، وبالصورة المرجوة للمؤسسة وما تقدمه من خدمات.

٢- جودة الأداء والخدمات والتوجه بالعملاء، والتي يمكن تحقيقها من خلال زيادة قدرة المؤسسة على استخلاص البيانات الخاصة بالبيئة المحيطة بها، وتحليلها وتحديد نقاط القوة والعمل على تدعيمها، وتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها، مما يزيد من قدرة الجامعة على مواجهة الظروف البيئة دائمة التغيير، ويعزز قدرتها على الاستجابة للتطور، وفق رغبات العملاء واحتياجاتهم المتجددة والمتغيرة باستمرار.

٣- وجود ميزة تنافسية للجامعة تسهم في إيجاد عوائد ربحية لها.

٤- جذب الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءات العلمية العالية للعمل بالمؤسسة.

٥- الاستغلال الأمثل للقدرات التنظيمية للمؤسسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة واستمرارية تقديم الخدمة المنافسة وتطويرها للأفضل، وذلك بالاعتماد على إسهامات العاملين وما يمتلكونه من مهارات كفاءات، وتعزيز دور الطلاب في تحقيق ذلك من خلال المشروعات البحثية الخادمة لاحتياجات المجتمع وتطلعاته، إلى جانب الاهتمام بتنمية القدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس وتحسين كفاءاتهم الأكاديمية والعلمية.

٦- توفير مناخ تعليمي وبحثي مبدع، وزيادة القدرات الإبداعية لمنسوبي الجامعة، مما يؤدي لزيادة الموارد المتاحة وينعكس على سمعة الجامعة.

وفي ضوء ما تم عرضه حول أهمية الكراسي البحثية وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، نجد أنها أداة قوية وفعالة ومميزة تسهم في تعزيز سمعة الجامعة وتحقيق استدامتها وما تمليه من متطلبات، فهي اتجاه حديث في تطوير البحث العلمي، كما تعد ظاهرة إيجابية للمجتمع ليس فقط من حيث التمويل التي تقدمه للقضاء على مشكلات البحث التربوي، بل من حيث ما توفره من بيئة ملائمة للبحث والتطوير وتنظيم الفاعليات والبرامج العلمية التي تستهدف الحصول على المعلومات

والبيانات والآراء اللازمة للدراسات والبحوث التي تعدها الكراسي، مثل الندوات وحلقات النقاش والدعم المالي واستقطاب العلماء والاستفادة من خبراتهم العلمية، مما يساعد في زيادة معدلات كفاءة البحوث والارتقاء بمعدل الابتكار ودعم المعرفة العلمية المتخصصة وما تسهم به من تقدم في المجال البحثي، وإحداث التنمية للمجتمع، ومن ثم الارتقاء بمستوى الجامعة وتعزيز سمعتها، والتي يمكن أن يستدل عليها من خلال ما تحصل عليه الجامعات من مراكز متميزة في التصنيفات العالمية، وتأكيداً لذلك أشار تقرير (أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا المصرية ٢٠٢٢، ١٧) أن الجامعات المصرية التي تحتضن الكراسي البحثية مثل (كراسي اليونيسكو للمياه بجامعة عين شمس) حققت قفزة في التصنيفات الدولية بنسبة ٢٠% مقارنة بغيرها.

وفي ختام هذا السياق يتضح الدور الحيوي والمحوري الذي يمكن أن تقوم به الكراسي البحثية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، لما لها من دور فعال في تطوير البرامج الأكاديمية، وتعزيز القدرات البحثية للجامعة، وجذب الكفاءات العلمية، وتحفيز الابتكار، وتحقيق التمويل المستدام، وتفعيل الشراكة بين الجامعة والمراكز البحثية وقطاعات المجتمع الخارجي لتحقيق متطلبات سوق العمل، ومن ثم تعزيز سمعتها الأكاديمية وحصولها على مناصب متقدمة في التصنيفات العالمية المختلفة، وهو ما يعزز قدرتها التنافسية ويحقق استدامتها وتألقها بين أقرانها، ليس على المستوى المحلي فقط، بل العالمي.

المحور الخامس: الجامعات المصرية بين الواقع الراهن وتحديات التميز المؤسسي: رؤية تحليلية

إن المتأمل في الوضع الراهن للجامعات المصرية يجد أنه على الرغم من المحاولات المتعددة لتطويرها وتحسين مخرجاتها فإنها تعاني العديد من نواحي الضعف والقصور والجمود في مسيرة الاتجاهات الحديثة، حيث لا تتاح فرص كافية للابتكار والتفكير الناقد والتنافس لمواجهة تحديات العصر وتلبية احتياجاته، فقد أشار العديد من الدراسات إلى كثرة المعوقات التي تعوق الجامعات المصرية عن تحقيق التميز المؤسسي بها، وتفرض عليها ضرورة تطوير أساليبها وطرقها التقليدية

لتذليل تلك العقبات، ومن ثم تحقيق تميزها والوصول لمركز تنافسي بين أقرانها، ويمكن إيضاح ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: التصنيفات العالمية للجامعات وموقع الجامعات المصرية بها:

أصبحت التصنيفات العالمية للجامعات من أهم المؤشرات التي توضح الوضع التنافسي للجامعات ومدى امتلاكها لعناصر ومؤشرات تميزها المؤسسي، حيث تعبر عن مدى مطابقة الجامعة للمعايير التي تم وضعها كأساس للتقييم والتعرف على مستوى الجامعة والبرامج التي تقدم بها والأنشطة العلمية المتاحة بها، لذا أحتلت تلك التصنيفات مكانة مهمة عند الوزارات والجهات المعنية بالتعليم وتنمية الموارد البشرية وأولياء الأمور والطلاب من أجل الحصول على جامعات مرموقة لها وضع أكاديمي وعلمي بين الجامعات، تقدم تعليم عالٍ الجودة وتخرج كفاءات على مستوى عالٍ من التهيئة لقطاعات العمل المختلفة، لذا يمكن الاعتماد على التصنيفات العالمية للجامعات وما تتضمنه من معايير ومؤشرات تنافسية في الاستدلال على المركز التنافسي للجامعات المصرية، وما تمتلكه من مؤشرات تدل على تحقق التميز المؤسسي بها، (إبراهيم، وآخرون، ٢٠٢١، ٣٥٠) ويمكن عرض واقع الجامعات المصرية في بعض التصنيفات العالمية للجامعات على النحو التالي:

١- تصنيف QS العالمي للجامعات (QS World University Rankings):

يعد تصنيف كيو إس للجامعات من أهم وأعرق التصنيفات العالمية الذي بدأ نشاطه منذ ١٩ عام، ويكشف لنا التصنيف عن أفضل الجامعات العالمية، من خلال الاعتماد على العديد من المؤشرات الدقيقة، التي تقيس أداء الجامعات بناء عليها، ومن أهم هذه المؤشرات السمعة الأكاديمية ونسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب، ونسبة الطلاب الدوليين بها، ونسبة الموظفين الدوليين في الجامعة، وسمعة الجامعة لدى الشركات، والأبحاث المنشورة ونسبة الاعتماد عليها والاستدلال بها، كما أضاف التصنيف هذا العام ثلاثة مؤشرات أخرى، وهم التعليم المستدام، والتوظيف، والتعاون الأكاديمي، حيث يتم تحديد نسبة كل مؤشر بناء على أهميته في التقييم، وجاءت أعلى النقاط للسمعة الأكاديمية بنسبة ٣٠% من النقاط المجموعة من التقييمات، ووفقاً لهذا التصنيف، تم إدراج ١٣ جامعة مصرية في تصنيفات QS حسب التخصصات العلمية، بما في ذلك جامعات الأزهر، أسيوط، حلوان، والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، أما بالنسبة للنسخة العامة لهذا التصنيف تم

إدراج ١٥ جامعة مصرية من تصنيف QS العالمي للجامعات لعام ٢٠٢٤، وإدراج ٣٦ جامعة مصرية في نسخة تصنيف QS للبلاد العربية، كما حققت ١٤ جامعة مصرية ترتيباً متميزاً داخل هذه النسخة من التصنيف ضمن قائمة أفضل مائة جامعة عربياً، والجامعات المصرية التي احتلت مركزاً متقدماً عالمياً وفق هذا التصنيف يمكن الإشارة إليها من خلال الجدول التالي:

جدول (١)

مراتب الجامعات المصرية عالمياً وفق تصنيف QS العالمي للجامعات لعام ٢٠٢٤م

م	اسم الجامعة	مرتبة الجامعة عالمياً
١	جامعة القاهرة	٣٥٠
٢	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	٤١٠
٣	جامعة عين شمس	٥٩٢
٤	جامعة الإسكندرية	فئة ٨٥٠ - ٨٠١
٥	جامعة المستقبل	فئة ٩٥٠ - ٩٠١
٦	جامعة المنصورة	فئة ١٠٠٠ - ٩٠١
٧	جامعة الأزهر، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، جامعة أسيوط	فئة ١٢٠٠ - ١٠٠١
٨	جامعة بريطانيا في مصر، الجامعة الألمانية بالقاهرة، جامعة حلوان، جامعة قناة السويس، جامعة طنطا، جامعة الزقازيق	فئة ١٤٠٠ - ١٢٠١

الجدول من إعداد الباحثة ، المصدر: (QS World University Rankings 2024,) Available at: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2024>

٢- تصنيف التايمز للتعليم العالي (Times Higher Education Rankings):

ويعتمد في تصنيفه للجامعات على مجموعة من معايير تشمل جودة التعليم، البحث العلمي، نقل المعرفة، والنظرة الدولية للجامعات، وبناء على ذلك تم إدراج ٣٥ جامعة مصرية بى تصنيف التايمز للتعليم العالي لعام ٢٠٢٤م، وقد ظهرت أربع جامعات مصرية لأول مرة فى هذا التصنيف، وقد جاءت الجامعات المصرية وفقاً لمعايير هذا التصنيف فى مراتب مختلفة عالمياً كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢)

مراتب الجامعات المصرية عالمياً وفق تصنيف التايمز للتعليم العالى لعام ٢٠٢٤م

م	اسم الجامعة	مرتبة الجامعات عالمياً
١	الجامعة المصرية اليابانية للعلوم والتكنولوجيا	فئة ٦٠١-٨٠٠
٢	جامعات الأزهر، الإسكندرية، أسوان، دمياط، كفر الشيخ، المنصورة، الزقازيق، الجامعة الأمريكية بالقاهرة	فئة ٨٠١-١٠٠٠
٣	جامعات عين شمس، بنها، بنى سويف، الفيوم، المنيا، جامعة النيل الأهلية، السويس، طنطا، وزويل للعلوم والتكنولوجيا	فئة ١٠٠١-١٢٠٠
٤	الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، جامعة أسيوط، الجامعة البريطانية في مصر، جامعة حلوان، وبور سعيد، وسوهاج، وجنوب الوادي	فئة ١٢٠١-١٥٠٠
٥	الجامعة الألمانية بالقاهرة	+١٥٠١

الجدول من إعداد الباحثة، المصدر: (Times Higher Education World Universities Rankings 2024, Available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024>)

٣- تصنيف شنغهاي (ShanghaiRanking's Academic Ranking): يركز تصنيف شنغهاي على الأداء البحثي للجامعات، معتمداً على معايير محددة مثل عدد الحاصلين على جوائز نوبل، وعدد الأبحاث المنشورة في مجالات مرموقة، وبناء عليه تم إدراج ثماني جامعات مصرية ضمن أفضل ١٠٠٠ جامعة عالمياً في تصنيف شنغهاي لعام ٢٠٢٤، مقارنة ب ٧ جامعات للعام الماضي، وصنفت الجامعات المصرية عالمياً وفقاً لمعايير هذا التصنيف كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣)

مراتب الجامعات المصرية عالميًا وفق تصنيف شنغهاي لعام ٢٠٢٤م

م	اسم الجامعة	مرتبة الجامعات عالميًا
١	جامعة القاهرة	فئة ٣٠١ - ٤٠٠
٢	جامعة عين شمس	فئة ٦٠١ - ٧٠٠
٣	جامعة الإسكندرية	فئة ٦٠١ - ٧٠٠
٤	جامعة المنصورة	فئة ٦٠١ - ٧٠٠
٥	جامعة الأزهر	فئة ٧٠١ - ٨٠٠
٦	جامعة الزقازيق	فئة ٧٠١ - ٨٠٠
٧	جامعة قناة السويس	فئة ٩٠١ - ١٠٠٠
٨	جامعة طنطا	فئة ٩٠١ - ١٠٠٠

الجدول من إعداد الباحثة، المصدر: (ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities Methodology 2024, Available at: <https://www.ShanghaiRanking'sAcademicRankingofWorldUniversities>)

إذا ما نظرنا لما سبق عرضه حول أهم التصنيفات العالمية للجامعات نجد أن رغم الجهود المبذولة من قبل الدولة المصرية ومؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة لتطوير منظومة التعليم الجامعي، إلا أن الجامعات المصرية لا تزال تحتل مراكز متأخرة في معظم التصنيفات العالمية المرموقة مثل تصنيف QS ، وتصنيف Times Higher Education ، وتصنيف شنغهاي ويُظهر موقع الجامعات المصرية في الفئات الدنيا (أغلبها بعد المرتبة ٨٠٠ عالميًا) أن هناك فجوة واضحة بين الأداء المحلي والمتطلبات الدولية لمعايير الجودة والبحث العلمي والابتكار، ويعزى هذا التدني إلى عدد من العوامل وفقًا للمعايير التي تعتمت عليها هذه التصنيفات في تصنيف الجامعات، أبرزها ضعف التمويل المخصص للبحث العلمي، وتراجع جودة مخرجات التعليم، وقلة النشر العلمي الدولي، بالإضافة إلى غياب شراكات استراتيجية مؤثرة مع الجامعات العالمية، كما أن غياب الاستقرار الإداري، والبيروقراطية، وعدم الاستثمار في الكفاءات البشرية والتقنية يظل من بين العوائق الكبرى أمام ارتقاء الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وكل ذلك يؤكد على الدور المحوري

التي يمكن أن تقوم به الكراسى البحثية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات فهي آلية أكاديمية حديثة تسهم في تفعيل الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع بما يدعم تمويل مستدام للجامعات وتوفير بيئة بحثية داعمة لإنتاج المعرفة المبتكرة المتميزة التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته وتعزز سمعة الجامعات وقدرتها التنافسية.

ثانيًا: الجمود الإداري:

تعد الإدارة الجامعية وقيادتها من أهم عناصر منظومة التعليم الجامعي، فهي المسؤولة عن فاعلية التفاعلات وجودتها بين جميع عناصر المنظومة التعليمية، وتحدد المعالم وترسم الطرق أمام جميع العاملين بالمؤسسة للوصول لهدف مشترك في زمن محدد، كما تقوم بتصميم الهياكل التنظيمية الداخلية لها، وتوزيع الاختصاصات وصياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات في ضوء الإمكانيات المتاحة واحتياجات البيئة المحيطة وتطلعات المجتمع، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات من مبادئ ومعايير، وعلى الرغم من ذلك فقد أشار العديد من الدراسات إلى أن واقع الإدارة الجامعية المصر يوقيادته بما تحتويه من عمليات، وما تتضمنه من مستويات إدارية، يشوبه بعض القصور، أبرزها ما يلي: (عبدالعزیز، ٢٠٢٣، ٢٢٧)، (زهران، ٢٠٢٢، ١١٦٠ - ١١٦٤)، (سليم، ومتولي، ٢٠٢٢، ٤٤٦ - ٤٥٢)، (محمد، وآخرون، ٢٠٢٠، ٣١٤، ٣١٥)، (الرشدي، ومحمد، ٢٠١٩، ٤١ - ٦٣)، (العزیزى، وآخرون، ٢٠١٩، ٣٥٩)، (عيداروس، ٢٠١٥، ٧٨)، (جايل، ٢٠١٥، ٢٩، ٣٠)، (راشد، ٢٠١٥، ٢٥٦)

١- اتباع نظم عتيقة للإدارة، تفتقر إلى وجود نظام متطور للمعلومات، وتتسم بالمركزية

الشديدة التي تحد من حرية اتخاذ القرار.

٢- غياب التخطيط الإستراتيجي في عمليات الإدارة المختلفة.

٣- ضعف الرؤية العلمية لرسم سياسات التعليم الجامعي وخططه.

٤- غياب المحاسبية واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

٥- تقادم التشريعات وأنظمة العمل الحاكمة، وندرة المواءمة الاحترافية بين السياسة الجامعية ومقتضيات سوق العمل، مما ينعكس سلبيًا على مخرجات المؤسسة.

٦- ضعف المهارات الإدارية للأفراد للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والتمسك بأنماط الإدارة التقليدية.

٧- تضخم الهياكل التنظيمية وتضارب القرارات.

٨- تقادم النظم الإدارية والتزامها بالمركزية والبيروقراطية في الإدارة؛ مما يجعل اتخاذ إجراءات نحو التطوير والتجديد دون أخذ موافقة الحكومات غاية في الصعوبة.

٩- ضعف الرقابة الداخلية على الأداء الجامعي المالي والإداري.

١٠- انشغال القيادات الجامعية باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة، تاركين خياراً واحداً فقط أمام المرؤسين بأن يكونوا تابعين.

١١- محدودية إتاحة المجال للعاملين لاقتراح الحلول الإبداعية وحل مشكلات العمل المتراكمة.

١٢- ضعف فهم القيادات الأكاديمية للفكر الإداري الحديث.

١٣- قلة اتخاذ الإدارة الجامعية خطوات جادة لجذب الطلاب الدوليين، نظراً لافتقار البيئة الجامعية المناسبة لاستقبالهم، والبيروقراطية في الإدارة وتوقيع الاتفاقيات.

يتضح من مراجعة الأدبيات السابقة أن الإدارة الجامعية في مصر تواجه جملة من التحديات البنيوية والتنظيمية التي تعوق مسار التميز المؤسسي، بدءاً من مركزية القرار، ومروراً بضعف البنية التحتية الإدارية، وصولاً إلى غياب نقاط التميز، كما تشير الدراسات السابقة إلى أن التحديات الرئيسية تشمل ضعف القيادة التحولية، ونقص الكوادر المؤهلة، وغياب الحوكمة الرشيدة، ومحدودية تبني معايير التميز المؤسسي، والاستغلال الأكاديمي.

ويمكن تحليل دور الكراسي البحثية في كسر الجمود القيادي والإداري في الجامعات المصرية من خلال تجاوزها لدورها في الإنتاج العلمي، إلى التأثير في السياسات التعليمية والحوكمة داخل الجامعات، وذلك من خلال قدرتها على:

١- ضخ أفكار جديدة في الإدارة الجامعية، حيث تعزز الكراسي البحثية الاستقلالية الأكاديمية، وتمنح الباحثين حرية التفكير وتقديم حلول إبداعية قد تسهم في كسر النمط التقليدي للإدارة الجامعية. (صقر، ٢٠٢٠، ١٢٤-١٢٧)

- ٢- تحفيز التنافس الأكاديمي داخل الجامعات، فتساهم الكراسي في تهيئة بيئة تنافسية محفزة بين الكليات والباحثين، ما يدفع القيادات الجامعية لتبني سياسات مرنة وأكثر انفتاحاً. (القحطاني، ٢٠١٥، ٩٦-٩٨)
- ٣- بناء شراكات إستراتيجية وتوسيع العلاقات الخارجية، فالكراسي غالباً ما ترتبط بجهات تمويلية من خارج الجامعة، مما يعزز الانفتاح على المؤسسات المحلية والعالمية ويجبر القيادة الجامعية على التخلي عن الجمود والانغلاق. (عويس، ٢٠١٩، ٤٤٥-٤٤٩)
- ٤- إعداد جيل جديد من القادة الأكاديميين الذين يملكون رؤى قيادية إصلاحية، من خلال مشاريع بحثية تتعلق بإدارة مؤسسات التعليم العالي المختلفة. (أبو زيد، ٢٠١٨، ٢١١-٢١٥)

ثالثاً: ضعف التمويل:

يعد التمويل من أهم عناصر منظومة عمل الجامعات، لما له القدرة على توفير جميع المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الخطط الآتية والمستقبلية بها، في حين أن معظم المؤسسات الجامعية المصرية تعاني من أزمة مالية واقتصادية نتيجة الطلب المتزايد عليها، وتدني مستوى الإنفاق على التعليم العالي سبب رئيسي لانخفاض كفاءة هذا القطاع، وتتمثل المشكلة في أن الاعتمادات الخاصة بالتعليم العالي في الموازنة العامة للدولة أقل بكثير مما هو مطلوب للوفاء بالاحتياجات التعليمية ومتطلبات التطوير وتحقيق التميز المؤسسي؛ فمع زيادة نصيب التعليم العالي من الموازنة العامة للدولة ظاهرياً بنسبة تتراوح ٨٥% - ٩٠%، أما باقى النسبة وهى ١٥% - ١٠% من التمويل على الجامعات وعليها استخدام إستراتيجيات متعددة لتوفيره، مما يعنى إدخال مفهوم الإدارة الإقتصادية والتمويل الذاتى وفقاً للإنجاز يعد من الأمور الملحة، وتشجيع الشراكة المجتمعية خاصة فى ظل محدودية الموارد، (وزارة المالية، ٢٠٢٤، ٥٠-٦٥)، ويمكن إيضاح تطور الموارد المالية الحكومية للإنفاق على التعليم الجامعى بالنسبة للإنفاق العام على التعليم من خلال الجدول التالى:

جدول (٤)

تطور معدل الإنفاق على التعليم الجامعي من إجمالي الإنفاق على التعليم خلال الفترة ٢٠١٧/ /٢٠١٨ م حتى ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م (القيمة بالمليون جنية)

السنة البيان	١٨/١٧	١٩/١٨	٢٠/١٩	٢١/٢٠	٢٢/٢١	٢٣/٢٢
الإنفاق على التعليم	١٠٧٠٧٥.٤	١١٥٦٦٨	١٣٢٠٣٨.٥	١٥٧٥٨٠	١٧٢٦٤٦	١٩٢٦٧٧
الإنفاق على التعليم الجامعي	٢٥٧٥٤	٢٦٥٤٠	٣٢٥٦١.٥	٤٧٨٨٠	٥٤٧٠.٥	٦١٢٨٨
نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي /إجمالي الإنفاق على التعليم %	٢٤.١	٢٢.٩	٢٤.٧	٣٠.٤	٣١.٧	٣١.٨

الجدول من إعداد الباحثة، المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء: كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢٣، جمهورية مصر العربية، الإصدار (١١٤)، ص ١٦٥.

يتضح من خلال الجدول السابق أن التمويل الحكومي للتعليم العالي قد شهد نمواً مطرداً خلال الفترة الماضية، إلا أن الواقع يشهد أن هذه الزيادات تظل قاصرة عن مواجهة الاحتياجات ، فلا يوجد تخصيص جيد لهذه الموارد، كما أنها تذهب لتغطية الأجور والمرتبات والنفقات الجارية، دون إعطاء أولوية لعمليات التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات والاهتمام بحصولها على مركز تنافسي بين أقرانها وتحسين قدرتها للوفاء بمتطلبات المجتمع وتحقيق استدامته، وقد أكد ذلك دراسة(مجد، وآخرون، ٢٠٢٥، ١٥٤ - ١٥٦)، دراسة (أحمد، ٢٠٢٣، ٩٤) ، ودراسة (الطنطاوي، وسليم، ٢٠١٦، ١٥٣ - ١٥٥)

فإهدار المخصصات المالية الموجهة للجامعات المصرية من قبل التمويل الحكومي، ما هو إلا نتيجة التوزيع غير الجيد لتلك الموارد، وضعف ارتباط التوزيع بتحقيق الأهداف التعليمية والبحثية المنشودة التي تسعى إليها الجامعات، والذي ترتب عليه ضعف الاهتمام بكفاية المباني والتجهيزات المطلوبة وصيانتها، وقلة عدد المدرجات وقاعات المحاضرات، وعدم كفاية مقاعدها ووجود نقص في تجهيزات المعامل، وضعف إعداد الجهاز الإداري وتدريبه على النحو المطلوب، وضعف قدرة الجامعة على تقديم الحافز المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس بها، فنقص التمويل يؤثر سلباً

على مدخلات التعليم من أبنية، وتجهيزات ومواد تعليمية وأساتذة، مما يؤثر سلبيًا على فاعليات التعليم أيًا كانت، من تدريس أو بحث علمي أو خدمة مجتمع، مما جعل المؤسسات الجامعية غير قادرة على مواكبة العصر ومستجداته، وضعف القدرة على تقديم برامج متميزة جاذبة للطلاب الوافدين، وضعف القدرة على المنافسة مع شركات القطاع الخاص، مما له تأثير سلبي على المخرجات من حيث مستوى تحصيل الطلاب وكفاءتهم المعرفية والمهارية، وإنتاجية البحث العلمي، الأمر الذي يؤدي في النهاية لتدني مستوى منظومة التعليم الجامعي، ويحول بينها وبين دعم مشروعات التميز المؤسسي وتحقيق رغبات المستفيدين ومتطلبات التنمية وتحسين قدرتها على تحقيق وضع تنافسي متميز بين أقرانها. (عبد الفتاح وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٥٧)

وفي هذا السياق برزت الكراسي البحثية كأحد الحلول المبتكرة لتعزيز التمويل بالجامعات، فهي مبادرات أكاديمية ممولة من جهات حكومية أو خاصة، تُخصص لدعم أستاذ أو فريق بحثي متخصص في مجال معرفي معين، (الزايدي، ٢٠١٨، ٣٥ - ٥٨) بهدف تعزيز الإنتاج البحثي وتقديم حلول للمشكلات المجتمعية والاقتصادية، وذلك مما أبرز دور الكراسي البحثية في مواجهة ضعف التمويل بالجامعات المصرية والذي يتمثل في: (عبدالحليم، ٢٠٢٠، ٨٩ - ١١٥)

١- كونها مصدرًا بديلًا للتمويل، فالكراسي البحثية تمول عادة من رجال أعمال، ومؤسسات صناعية أو منظمات دولية، ما يوفر تمويلًا مباشرًا للجامعة.

٢- ربط الجامعات باحتياجات سوق العمل من خلال مشاريع تطبيقية تمولها الكراسي البحثية، مما يزيد ارتباط الجامعات بالواقع الاقتصادي.

٣- دعم الاستدامة المالية، فالكراسي البحثية غالبًا ما تكون مستدامة بالجامعات.

٤- تحفيز النشر العلمي الدولي، مما يرفع تصنيف الجامعات.

رابعًا: جمود البرامج والمناهج الدراسية:

على الرغم من المحاولات الجادة للجامعات المصرية للخروج من دائرة التعليم والتعلم النمطي القائم على الكم المعرفي، وانتقالها لتعليم قائم على توظيف المعرفة وتنمية المهارات والتعلم الذاتي، فإنها ما زالت في حاجة ماسة لإحداث نقلة نوعية في برامجها التعليمية ومقرراتها، وما يتبع ذلك من

تغير في نواتج التعلم والمحتوى العلمي وإستراتيجيات التعليم والتعلم المتبعة وعمليات التقويم، لتصبح قوة فاعلة في المجتمع واستدامته. (شحاتة، وآخرون، ٢٠١٧، ٤٩٢، ٤٩٣)

وتأكيداً لذلك أشارت دراسة (البغدادي، وآخرين، ٢٠٢٣، ٢٧٧) إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على توجيه النشاط داخل مجالات العمل والإنتاج، مكتفية بتخريج الآلاف من الخريجين دون مراعاة الاحتياجات الفعلية لسوق العمل واحتدام المنافسة بينهما، وقد يرجع ذلك إلى نقص التكامل بين المقررات النظرية والعملية التي تقدم في الجامعات، بالإضافة لنقص الوسائل المعينة على الفهم واكتساب المهارة، كما أنها لا تهتم بتدريس الموضوعات العلمية الحديثة، وتتساوى مدة البرامج الدراسية على الرغم من اختلاف متطلبات كل منها، فلا يوجد توافق بين البرامج الدراسية ومتطلبات سوق العمل وما تحتاجه من برامج متطورة وتدريب مكثف على أحدث التقنيات ومستجدات العصر، مما يجعل خريجها لا يلحق الطلب بالدرجة المطلوبة في أسواق العمل، الأمر الذي ترتب عليه اتجاه أصحاب الأعمال إلى مؤسسات تلبي احتياجاتهم على النحو الأمثل، خاصة وأن المؤسسات الجامعية بكلياتها المختلفة تسير نحو التغير والتطوير ببطء شديد.

فالمقررات الدراسية في معظم الجامعات المصرية غير مترابطة، ولا تعبر عن نسق فكري عام ومنتظم، ولا تواكب مناهجها عصر التحولات الكبرى، كما أنها لا تسمح للطلاب بالتفكير العلمي أو النقد الإبداعي، ولا تتوافق مع التغيرات الكبيرة في محتوى المعرفة ذاتها، وتقوم أساليب التعلم في أغلب الأحيان على أسلوب المحاضرات، مما ينتج عنها في النهاية من عقول نمطية، تنقذ القدرة على المبادأة والابتكار وتخشى التغيير والتجديد، كما تتمركز العملية التعليمية حول الكتاب الجامعي وما يحويه من نصوص غير قابلة للنقاش والتغيير، نظرًا لقصور المكتبات الجامعية، وقد يرجع ذلك للنقص الواضح في الموارد والمخصصات المالية أو نقص العنصر البشري المؤهل للوفاء بمتطلبات بناء شخصية محبة للعلم والاطلاع والبحث والتقييم، ذات العقلية المرنة متنوعة الرؤى. (جابر، وعبدالحليم، ٢٠١٧، ٦٩)

ونظرًا لما سبق نجد أن الجامعات المصرية ليست بحاجة لمجموعة جديدة من البرامج والمقررات الدراسية، بقدر احتياجها لرؤى وأهداف جديدة متطورة، وفلسفة جديدة قائمة على الإبداع والتميز والابتكار، ودمجها بالجامعة لزيادة فاعليتها وتميزها في أداء ما هو منوط بها من مهام مختلفة،

وذلك يتطلب انتهاج تحولات تعليمية كيفية بالمتعلم، للتحويل من الثقافة العادية والتكرار لثقافة الإبداع والإبتقان والتميز القائم على الاعتماد على الذات والتعلم المستمر مدى الحياة. وأكد ذلك (القضب، ٢٠٠٨، ٣٦-٤٣)

لذا يمكن للكراسي البحثية أن تؤدي دورًا مهمًا في معالجة جمود البرامج الأكاديمية في الجامعات المصرية، من خلال عدة مسارات:

- ١- تحفيز الابتكار في محتوى البرامج، حيث تتيح الكراسي البحثية للجامعات استقطاب خبراء وأساتذة متميزين للعمل على موضوعات بحثية متقدمة. مما يسهم في تطوير المحتوى العلمي للبرامج الجامعية ويجعله مواكبًا للتطورات العالمية. فعلى سبيل المثال: كرسي أبحاث الطاقة المتجددة يمكن أن يدفع لتحديث البرامج الهندسية لتشمل مساقات متخصصة في الطاقة النظيفة. (الربيع، ٢٠١٠، ٣٤٥-٣٦٧)
- ٢- تحديث البرامج وفقًا لأولويات المجتمع وسوق العمل، من خلال البحوث التطبيقية التي تقودها الكراسي، فيتم تحديد احتياجات المجتمع وتوجهات سوق العمل، مما يساعد في تعديل البرامج الأكاديمية لتواكب تلك الاحتياجات. على سبيل المثال: كرسي بحث في الذكاء الاصطناعي يمكن أن يؤدي إلى تطوير مساقات جديدة متخصصة تتماشى مع وظائف المستقبل. (القرني، ٢٠١٨، ٢٢١-٢٣٨)
- ٣- تحفيز الشراكة مع القطاعات المختلفة، فالكراسي البحثية ترتبط بجهات ممولة من القطاعين العام والخاص، مما يبني جسورًا للتواصل تسهم في تطوير البرامج الجامعية وفقًا لمتطلبات تلك الجهات، وتؤدي هذه الشراكات إلى إدخال خبرات ميدانية في المناهج. (الغامدي، ٢٠٢١، ١٠٥-١٢٦)
- ٤- دعم البحث المرتبط بتقييم المناهج وتطويرها، حيث يمكن للكراسي البحثية توفير تمويل ومنصات للباحثين لدراسة فاعلية البرامج الأكاديمية وتحليل نقاط قوتها وضعفها، مما يساهم في إعادة تصميم البرامج بما يضمن الجودة. (المالكي، ٢٠١٩، ٨٧-١٠٢)

خامسًا: ضعف الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس:

تعتمد الجامعات في تميزها على الموارد البشرية المتميزة لتحقيق جودة الأداء الجامعي بها، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة، فعضو هيئة التدريس بالجامعات يتمتع بدوره الكبير في تطويرها، وزيادة فاعليتها؛ فهو الأساس في العملية التعليمية وتحقيق وظائف الجامعة الثلاث، والداعم لتوجيهها الإستراتيجي المتعلق برؤيتها ورسالتها وأهدافها، فهو قائد الإصلاح والتطور المجتمعي، والمنوط به إعداد جيل صالح وكوادر بشرية مدربة قادرة على مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، تغذي جميع أجهزة الدولة وترسم سياساتها، فالأستاذ الجامعي هو الثروة النادرة التي تتسابق الجامعات لتوفيرها كمًا وكيفًا، بالشكل الذي يزيد من أدائها وفاعليتها، فهو العنصر الأكثر نشاطًا وفعالية بالمؤسسات الجامعية، ويحدد لدرجة كبيرة نوعية الحياة الجامعية ومستوى معارفها والبحث العلمي والتجديد والابتكار. (عبد النعيم، ٢٠٢٣، ١٤٠)

وفي هذا السياق تشير دراسة (عبد العال، ٢٠٢١، ٥٥) إلى وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الدعم الذي يتلقاه أعضاء هيئة التدريس، وبين مؤشرات التميز المؤسسي، فعندما تولي الجامعات اهتمامًا حقيقيًا بأعضاء هيئة التدريس، فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على التميز المؤسسي من عدة جوانب، منها تحسين جودة التعليم، وزيادة الإنتاج العلمي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، ومن ثم تتحسن سمعة المؤسسة ويتحقق التميز المؤسسي.

وعلى الرغم من ذلك أشارت دراسة (البربري، ٢٠١٦، ٩٨) إلى نقص الكفاءة المعرفية والأدبية والإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وعدم وجود نظام واضح لتقويم أدائه وقدراته العلمية وإنجازاته في مدى زمني محدد، وعدم وجود علاقة بين قدراته العلمية ومقدرته على تنمية مهارات الطلاب الابتكارية، إلى جانب ذلك وضوح دوره في المرحلة المعاصرة وما بها من مستجدات ما تمليه عليه مسؤوليات مهنية جديدة، كما أوضح أيضًا عدم وجود رؤية وسياسة واضحة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات للارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم العلمية وتغيير أنماط التفكير التقليدية لديهم، مما ينعكس سلبيًا على جودة العملية التعليمية والبحثية بالجامعات المصرية، وتقلص قدرتها التنافسية.

وأشار (أحمد، ٢٠١٥، ١١٣) إلى أن كثرة الأعباء الملقة على أعضاء الهيئة الأكاديمية بالجامعات المصرية، ونقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتقديم الخدمات وتحقيق الأداء المتميز، ومقاومة التغيير وتفضيل الأساليب التقليدية واستمرارها، وضعف الدعم الفني للإمكانات التكنولوجية بالجامعات، من أهم العراقيل التي تعوق فاعلية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لتحقيق التميز المؤسسي بها.

مما سبق تتضح محدودية اهتمام الجامعة بأعضاء هيئة التدريس، وذلك يؤدي إلى انعكاسات سلبية مباشرة على مسار التميز المؤسسي، إذ أن غياب برامج التطوير المهني الفعالة، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، يترتب عليه تدني جودة العملية التعليمية، وتراجع في مستوى الإنتاج العلمي، كما أن ضعف المشاركة في صنع القرار يولد شعورًا بعدم الانتماء، مما يؤثر سلبًا على دافعية الأكاديميين ومستوى أدائهم الوظيفي، ويوجد بيئة أكاديمية غير محفزة، تضعف قدرة الجامعة على التنافس محليًا ودوليًا، وتهدد استدامة التميز والابتكار داخلها.

وذلك ما جعل من تطبيق الكراسي البحثية ضرورة حتمية بالجامعات المصرية، وتفعيلها بشكل إستراتيجي داخل الجامعات يُعد من أبرز الحلول لمعالجة ضعف الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، من خلال:

- ١- تحفيزها الإنتاج العلمي المتميز لأعضاء هيئة التدريس وتعظيم مكانتهم العلمية، حيث تمنح الكراسي البحثية أعضاء هيئة التدريس الفرصة لقيادة مشاريع بحثية مرموقة، مما يعزز من سمعتهم الأكاديمية، ويزيد من فرص النشر العلمي، وهو ما يسهم في رفع مكانتهم داخل الجامعة وخارجها. (البلوي، ٢٠٢١، ٤٥ - ٦٧)
- ٢- تقديمها الدعم المادي والمعنوي، حيث توفر الكراسي البحثية دعمًا ماليًا لأعضاء هيئة التدريس، بما يمكنهم من تنفيذ دراسات متقدمة، وتغطية تكاليف المؤتمرات العلمية، والنشر في المجالات المرموقة، ويعوض جزءًا من ضعف الدعم المؤسسي التقليدي. (الغامدي، ٢٠٢٠، ١٠٣ - ١٢٨)

٣- تعزيزها للاستقرار الوظيفي، فالمشاركة في الكراسي البحثية تدعم شعور عضو هيئة التدريس بالتقدير والتمكين، مما يسهم في رفع الرضا الوظيفي، ويقلل من ظاهرة التسرب الأكاديمي. (الشهري، ٢٠١٩، ٢٢٠-٢٥٠)

٤- إتاحتها فرصاً للتعاون البحثي والشبكات الدولية، فمن خلال الكراسي البحثية تُتاح لأعضاء هيئة التدريس فرص للتعاون مع باحثين محليين ودوليين، ما يعزز الحراك العلمي، ويزيد من فرص التمويل الخارجي. (الحربي، ٢٠٢٢، ٧١-٩٤)

سادساً: ضعف منظومة البحث العلمي:

يعد البحث العلمي الركيزة الأساسية لقيام الجامعات بمهامها وتحقيق تميزها، وتطور منظومة البحث العلمي بالجامعات يمكن أن يستدل عليه من خلال الأبحاث المنشورة بالمجلات العالمية رائدة السمعة، وعلى الرغم من ذلك أشار تقرير البنك الدولي إلى تدني عدد الأبحاث المنشورة عالمياً في الجامعات المصرية قياساً بالدول الأخرى، فعدد الأبحاث المنشورة في مصر ١٦٤ بحثاً لكل مليون فرد مقابل ١٢١٦ بحثاً لكل مليون في إيطاليا، و١٣٦٢ بحثاً لكل مليون في فرنسا، و١٥٧٨ بحثاً لكل مليون في هولندا، و١٦٠٥ أبحاث لكل مليون في بريطانيا، و١٦٤٥ بحثاً لكل مليون في سويسرا، و١٧٣٨ بحثاً لكل مليون في السويد، كما أن الجامعات المصرية تركز على الأبحاث الإنسانية مع إهمال الأبحاث في العلوم الطبيعية والتطبيقية والتكنولوجية. (The world Bank, 2014, 5-12)

وبحلول عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩م تطور عدد الأبحاث المنشورة حيث بلغ ٢٣٠٥٠٧ أبحاث علمية منشورة دولياً، وبلغ عدد براءات الاختراع الممنوحة حوالي ٦٩٠، وبلغ عدد الباحثين حوالي ١٣٨.٥ ألف باحث، وقد زادت نسبة التعاون الدولي في الأبحاث المشتركة مع دول العالم إلى ٥٢.٣%، كما زاد مؤشر الابتكار لمصر من المراكز ٩٥ عالمياً عام ٢٠١٨م إلى المركز ٩٢ عالمياً في مؤشر الابتكار لعام ٢٠١٩م، واحتلت مصر المركز ٢٩ عالمياً في النشر العلمي في النانو تكنولوجي والمركز ١١ عالمياً في تحلية المياه، وعلى الرغم من ذلك فلا يزال النشاط البحثي بالجامعات المصرية منخفضاً مقارنة بالجامعات العالمية. (جمهورية مصر العربية رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠١٩، ٣)

لذا يدل واقع منظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية على أنها لم تصل للمستوى المأمول، وتعاني العديد من المعوقات لتحقيق ما هو مأمول من أهداف، وهو ما أكده العديد من الدراسات، وأهم هذه المعوقات ما يلي: (خليل وآخرون، ٢٠٢٣، ٣٠٨)، (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٢، ٢٥)، (الجيار، ٢٠١٩، ١٠٨)، (هيكل، ٢٠١٤، ٥٢ - ٥٦)

- ١- غياب وجود سياسات فعالة للربط بين الإنتاج العلمي بالجامعات والمؤسسات البحثية.
- ٢- ضعف الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الدولة.
- ٣- عدم وجود إستراتيجية ورؤية واضحة المعالم ومحددة لأهداف البحث العلمي وأولوياته، توجه موارده وتستثمر الطاقات والقدرات المتاحة وفقاً للأولويات الموضوعية.
- ٤- عدم توافر البيئة العلمية الملائمة والمحفزة للبحث العلمي القائم على مبدأ الابتكار والابداع بالجامعات المصرية بدلاً من النقل والتقليد.
- ٥- ضعف الاتصال بين منظومة البحث العلمي بالجامعات والهيئات الإنتاجية والاستثمارية بالمجتمع، و ربط البحث العلمي بخطط الدولة التنموية.
- ٦- صعوبة النشر الدولي بالمجلات العلمية العالمية، لما يتطلبه من تكلفة باهظة.
- ٧- قلة الشراكة بين الجامعة والمؤسسات البحثية ومؤسسات المجتمع المدني، ومن ثم ربط نتائج الأبحاث بما يعود على المجتمع بالتنمية وتحقيق استدامته.
- ٨- نظر أعضاء هيئة التدريس للإنتاج العلمي على أنه شأن ذاتي، ونشر الأبحاث لغرض الترقية وليست للتنمية وتلبية الاحتياجات المجتمعية منه.
- ٩- محدودية الحافز المادي والمعنوي للبحث العلمي، ومن ثم هجرة العقول والكفاءات العلمية. وإذا ما نظرنا للوضع الراهن للجامعات المصرية، فإنه يشير إلى أن الجامعات المصرية تعيش أزمة حقيقية، تتمثل في محاولات الإصلاح الكثيرة، والتي يغلب عليها الفكر التقليدي، والنقل دون تجديد وابتكار، وغياب تحسين البنية التحتية للمؤسسات بما يتوافق مع البنية العالمية للمؤسسات العالمية، وذلك يرجع إلى: (عبدالله، ٢٠١٩، ٢٨٣)

١- ضعف قاعدة البيانات لدى المؤسسات البحثية، والناتج عن ضعف البنية التحتية والمعلوماتية للجامعات المصرية، مما أضعف قدرتها على المساهمة الفعالة في تطوير الصناعات التطويرية القائمة على الأبحاث العلمية المتطورة ذات الإنتاج المعرفي المبتكر.

٢- وجود خلل بنظم التكنولوجيا والمعلومات بالجامعات، مما أدى لتفاقم الفجوة الرقمية المعلوماتية بين الجامعات العربية والعالمية، نظرًا لتدني مستوى البنية التحتية للاتصالات، ونقشي الأمية المعلوماتية.

٣- ضعف امتلاك الجامعات للعوامل الأساسية لتطوير منظومة البحث العلمي وربطها بالبحوث التطبيقية اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية بالمجتمع، والتي تتمثل في ضعف الإمكانيات والمواد التجهيزية بقاعات التدريس والمعامل، وتوافر مكاتب ذات مستوى عالٍ من التأسيس والإدارة.

وهكذا يمكن القول إن ضعف منظومة البحث العلمي في الجامعات المصرية له تأثير سلبي ومباشر على تحقيق التميز المؤسسي، ويتضح ذلك في:

١- انخفاض التصنيف الأكاديمي، بسبب إنتاجها البحثي وجودته، مما يؤدي إلى تراجع الجامعة في التصنيفات الأكاديمية، وهو ما يؤثر سلبيًا على سمعتها وجاذبيتها للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

٢- تراجع الابتكار وضعف مساهمة الجامعة في حل المشكلات المجتمعية.

٣- ضعف الشراكات مع القطاعات الصناعية والحكومية، نتيجة ضعف الثقة في القدرات البحثية.

٤- التأثير السلبي على جودة التعليم.

٥- انخفاض فرص التمويل المحلي والدولي، بسبب غياب المخرجات البحثية المتميزة.

٦- صعوبة استقطاب الكفاءات العلمية والأكاديمية في بيئة بحثية محفزة.

وذلك ما جعل من الكراسي البحثية آلية فاعلة تعتمد عليها الجامعات لتعزيز البحث العلمي وتطويره، بصورة تساهم في تحقيق تميزها المؤسسي، حيث توفر بيئة بحثية محفزة، تُساهم في دعم الباحثين، وتنمية التخصصات الدقيقة ذات الأولوية الوطنية والعالمية، كما تساهم في توفير تمويل

مخصص ومستقر للأبحاث، (الراشدي، ٢٠١٨، ٤٢) وتعمل جاهدة على استقطاب الكفاءات البحثية والخبرات الدولية، وتقوم على ربط البحث العلمي بحاجات المجتمع وسوق العمل، وتعزز ثقافة البحث العلمي داخل الجامعة، معتمدة في ذلك على الشراكات البحثية مع القطاعين العام والخاص، مما يعزز تطبيق نتائج البحث العلمي على أرض الواقع، وذلك ما أكدته دراسة (الفیصل، ٢٠٢١، ١٠٤)، ودراسة (السالمي، ٢٠٢٠، ٣٣)، ودراسة (السبتي، ٢٠٢٠، ١٥٦)، ودراسة (الشمراي، ٢٠١٩، ٨٨)، ودراسة (الراشدي، ٢٠١٨، ٤٢).

المحور السابع: الرؤية المقترحة لدعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال الكراسي البحثية:

انطلاقاً من نتائج البحث النظرية التي تضمنت تحليلاً نظرياً للأساس الفلسفي للتميز المؤسسي بالجامعات من حيث المفهوم والأسس الفلسفية والمبادئ والأهداف والأهمية والخصائص والمراحل وما يحتويه التميز المؤسسي من أبعاد ومعايير، وما يحتاجه من متطلبات، ومبررات تحقيقه بالجامعات ودواعيه، وتحليل الإطار الفكري والمهجي للكراسي البحثية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، وتشخيص الواقع الراهن للجامعات المصرية وما يمليه من تحديات تعيق تحقيق التميز المؤسسي، يمكن وضع رؤية مقترحة لدعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال الكراسي البحثية، وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: فلسفة الرؤية المقترحة:

تتطلق فلسفة الرؤية المقترحة نحو تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من الإيمان بأن مدخل الكراسي البحثية يمثل أداة إستراتيجية لتعزيز القدرات البحثية، وبناء شراكات معرفية، ودعم صناعة القرار، بما يسهم في تحقيق الريادة والتميز في مختلف المجالات الأكاديمية.

ثانياً: أهداف الرؤية المقترحة:

تسعى الرؤية المقترحة لتحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

- ١- تعزيز التميز البحثي، أي دعم البحوث النوعية والابتكارية في مجالات ذات أولوية وطنية وتنموية، من خلال تمكين الكراسي البحثية وتمويلها بشكل مستدام.
- ٢- تطوير رأس المال البشري، معتمدة في ذلك على استقطاب الكفاءات والباحثين المتميزين وتمكينهم، وتوفير بيئة أكاديمية محفزة للإبداع والابتكار.
- ٣- تفعيل الشراكات الإستراتيجية وبناء علاقات تعاون فعالة بين الجامعة والقطاعات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني من خلال الكراسي البحثية المشتركة.
- ٤- إيجاد دعم اتخاذ القرار المؤسسي من خلال تسخير مخرجات الكراسي البحثية لتوفير بيانات وتحليلات تسهم في تطوير السياسات وصناعة القرار داخل الجامعة وخارجها.
- ٥- تعزيز مكانة الجامعة محلياً ودولياً، بمعنى رفع التصنيف الأكاديمي والبحثي للجامعة من خلال إنتاج علمي متميز، ومرتبطة باحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- ٦- الربط بين البحث العلمي والتنمية المستدامة من خلال توجيه أنشطة الكراسي البحثية نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة والاستجابة لتحديات المجتمع.

ثالثاً: منطلقات الرؤية المقترحة:

- تنبثق الرؤية المقترحة من مجموعة من المنطلقات، تتمثل فيما يلي:
- ١- التغيرات والتطورات والتحديات المتسارعة التي تلقي بظلالها على الجامعات المصرية، وتزيد من القيود على الأدوار التي تقوم بها؛ حينما جعلت تقدم المجتمعات مرتبطة بقدرتها على إنتاج المعرفة واستثمارها بما يحقق استدامتها.
 - ٢- تحقيق التميز المؤسسي وتطبيق معاييرها بالجامعات المصرية، مما يسهم في زيادة مكانتها التنافسية، باعتبارها المسؤولة عن رأس المال المعرفي بكل مكوناته المادية الملموسة وغير الملموسة، كما أن تحقيق الاستثمار في أنشطتها البحثية يسهم في رفع مستوى أدائها التعليمي والبحثي والخدمي وتميزه.
 - ٣- إثراء المعرفة وتعظيم قيمتها، من خلال الاستثمار في الإنتاج المعرفي الأكاديمي بالجامعات، وتشجيع الإبداع والابتكار في المجال البحثي، بحيث تصبح المعرفة التي تمتلكها الجامعات مصدراً لميزاتها التنافسية التي تستطيع من خلالها التفوق على نظيراتها على المستويين المحلي والدولي.

٤- اهتمام الدولة بتحقيق التميّز المؤسسي بالجامعات المصرية كنقطة انطلاق للوصول

للتنافسية العالمية المشجعة للبحث العلمي القائم على الإبداع والابتكار والريادة.

٥- الاستجابة لرؤية مصر ٢٠٣٠ والتي أعطت أولوية للبحث العلمي وأهمية توليد المعرفة

واقتصادها وأهميته في تحقيق تنمية المجتمع واستدامته.

٦- اهتمام الكراسي البحثية بالتنمية وتطوير المجتمع وخطط الدولة التنموية بشكل علمي

منهجي متميز، قائم على البحث والتجريب وإنتاج المعرفة القائمة على الإبداع والابتكار.

رابعاً: محاور الرؤية المقترحة:

تتمثل محاور الرؤية المقترحة لدعم تحقيق التميّز المؤسسي بالجامعات المصري باستخدام

الكراسي البحثية فيما يلي:

١- جذب الكفاءات العلمية:

توفر الكراسي البحثية التمويل والدعم اللازم لجذب الباحثين المتميزين والعلماء البارزين للعمل

في الجامعات، وهذا يعزز مكانة الجامعة كوجهة للبحث العلمي المتقدم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- جذب المواهب فتقديم عروض مغرية للباحثين البارزين عالمياً، يمكن أن يجذبهم للعمل في الجامعة، مما يرفع سمعتها الأكاديمية.
- تنمية المواهب المحلية : بمعنى دعم الباحثين المحليين وتقديم الفرص التدريبية والتعليمية لهم، مما يساعد في بناء قاعدة قوية من الكفاءات داخل الجامعة.
- تعزيزها للاستقرار الوظيفي، فالمشاركة في الكراسي البحثية تدعم شعور عضو هيئة التدريس بالتقدير والتمكين، مما يساهم في رفع الرضا الوظيفي، ويقلل من ظاهرة التسرب الأكاديمي.

٢- تعزيز الإنتاج العلمي:

تدعم الكراسي البحثية الأبحاث المتقدمة والمبتكرة، مما يزيد حجم الإنتاج العلمي ونوعيته،

فالمنشورات العلمية والبحوث المتطورة تساهم في رفع تصنيف الجامعة على المستويين المحلي

والدولي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- التمويل والدعم : توفر الكراسي البحثية التمويل اللازم لإجراء أبحاث عالية الجودة، مما يُمكّن الباحثين من التركيز على مشاريعهم دون القلق بشأن الموارد.
- البيئة البحثية : لإنشاء بيئة بحثية محفزة يتيح للباحثين العمل على مواضيع متقدمة ومعقدة، مما يعزز مستوى الابتكار والإبداع.

٣- كسر الجمود الإداري والقيادي بالجامعات:

- تتجاوز الكراسي البحثية لدورها في الإنتاج العلمي، إلى التأثير في السياسات التعليمية والحوكمة داخل الجامعات، وذلك من خلال قدرتها على:
- ضخ أفكار جديدة في الإدارة الجامعية، حيث تعزز الكراسي البحثية الاستقلالية الأكاديمية، وتمنح الباحثين حرية التفكير وتقديم حلول إبداعية قد تسهم في كسر النمط التقليدي للإدارة الجامعية
 - تحفيز التنافس الأكاديمي داخل الجامعات، فتساهم الكراسي في تهيئة بيئة تنافسية محفزة بين الكليات والباحثين، ما يدفع القيادات الجامعية لتبني سياسات مرنة وأكثر انفتاحًا.
 - بناء شراكات إستراتيجية وتوسيع العلاقات الخارجية، فالكراسي غالبًا ما ترتبط بجهات تمويلية من خارج الجامعة، مما يعزز الانفتاح على المؤسسات المحلية والعالمية ويجبر القيادة الجامعية على التخلي عن الجمود والانغلاق.
 - إعداد جيل جديد من القادة الأكاديميين الذين يملكون رؤية قيادية إصلاحية، من خلال مشاريع بحثية تتعلق بإدارة مؤسسات التعليم العالي المختلفة.

٤- تطوير البرامج الأكاديمية:

- من خلال الأبحاث المتطورة، يمكن للكراسي البحثية أن تسهم في تحديث المناهج الأكاديمية وتطويرها، مما يجعلها أكثر تماشيًا مع أحدث التطورات في المجال، وبالتالي زيادة جاذبية البرامج الأكاديمية للطلاب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- تحديث البرامج والمناهج وفقًا لأولويات المجتمع وسوق العمل، من خلال البحوث التطبيقية التي تقودها الكراسي والتي تسهم في إدخال خبرات ميدانية للبرامج والمناهج، مما يجعل التعليم أكثر تماشيًا مع أحدث التطورات العلمية والتكنولوجية.

- تحفيز الابتكار في محتوى البرامج، حيث تتيح الكراسي البحثية للجامعات استقطاب خبراء وأساتذة متميزين للعمل على موضوعات بحثية متقدمة، مما يسهم في تطوير المحتوى العلمي للبرامج الجامعية ويجعله مواكبًا للتطورات العالمية.
- تدريب الطلاب : فإتاحة الفرصة للطلاب للمشاركة في الأبحاث يعزز مهاراتهم العملية ويزيد من فرصهم الوظيفية بعد التخرج.

٥- دعم الشراكات والتعاونات:

من خلال الكراسي البحثية يمكن إقامة شراكات وتعاونات مع مؤسسات بحثية أخرى، صناعية وحكومية، تسهم في تعزيز من مكانة الجامعة وتفتح مجالات جديدة للبحث والتطوير، وذلك من خلال:

- الشراكات الأكاديمية : فالتعاون مع مؤسسات بحثية محلية ودولية يعزز تبادل المعرفة و يتيح الوصول إلى موارد وخبرات جديدة تعزز الحراك العلمي.
- الشراكات الصناعية : إن العمل مع القطاع الصناعي يمكن أن يوفر تطبيقات عملية للأبحاث ويزيد من تأثيرها الواقعي.

٦- تحفيز الابتكار وتوظيف التكنولوجيا:

الكراسي البحثية تشجع على الابتكار وتطوير التكنولوجيا، مما يمكن أن يؤدي إلى براءات اختراع، ومنتجات جديدة، وحلول عملية لمشكلات المجتمع، وهذا يعزز سمعة الجامعة كمؤسسة مبتكرة ومؤثرة.

٧- توفير الموارد المالية:

تساهم الكراسي البحثية في توفير موارد مالية إضافية للجامعة جذب التمويل من الشركات، والمؤسسات، والجهات المانحة، مما يمكنها من الاستثمار في البنية التحتية والأنشطة الأكاديمية، وذلك من خلال :

- ربط الجامعات باحتياجات سوق العمل من خلال مشاريع تطبيقية تمولها الكراسي البحثية، مما يزيد ارتباط الجامعات بالواقع الاقتصادي.
- دعم الاستدامة المالية، فالكراسي البحثية غالبًا ما تكون مستدامة بالجامعات.

▪ تحفيز النشر العلمي الدولي، مما يرفع تصنيف الجامعات.

٨- تعزيز سمعة الجامعة:

تعمل الكراسي البحثية بالجامعات على إجراء البحوث العلمية النظرية والتطبيقية الدقيقة ذات القيمة الرفيعة ونشرها في المجالات العالمية المرموقة، مما يؤدي لدعم النشر الدولي، ويسهم في رفع مستوى تصنيف الجامعات وقدرتها التنافسية، ويعزز سمعتها الأكاديمية، كما تعمل الكراسي البحثية أيضاً على توفير فرص أمام الباحثين للحصول على جوائز وتكريمات عالمية، مما يرفع مكانة الجامعة ككل.

٩- التأثير على المجتمع:

يمكن للكراسي البحثية أن تسهم في ربط الجامعة ببيئتها المحيطة، وذلك من خلال:

- تفعيل دورها في حل المشكلات المجتمعية وفق رؤية علمية دقيقة من خلال تقديم حلول علمية لها، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة ودعم الاقتصاد القائم على المعرفة، فتصبح الجامعة مؤسسة فعالة ومؤثرة في المجتمع.
- الاستجابة لمواجهة التحديات الأنوية والمستقبلية الوطنية والعالمية مثل التغير المناخي، والصحة العامة، والأمن الغذائي، وذلك عن طريق قيام الكراسي البحثية بإجراء بحوث استشرافية، تساعد في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لمواجهتها، وبذلك تثبت الجامعة أنها ليست فقط مؤسسة تعليمية، بل شريكاً في التنمية المجتمعية.

خامساً: متطلبات نجاح الرؤية المقترحة:

لضمان نجاح الرؤية المقترحة لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات تتمثل فيما يلي:

- ١- إقناع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية بأهمية الكراسي البحثية وقيمتها الثمينة في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات وتحسين قدرتها التنافسية.
- ٢- تشجيع رجال الأعمال والمستثمرين على تمويل الكراسي البحثية بالجامعات المصرية في التخصصات التطبيقية التي تفيده مجالات الصناعة والإنتاج في المجتمع.

- ٣- إنشاء صندوق للدعم المالي الكرسي البحثية بالجامعة، يعتمد على دعم كل من الأوقاف الدائمة والهبات والتبرعات، والريع المتأتي من براءات الاختراع، والاستثمارات المدعومة من برامج الكرسي البحثية، ومخصصات من ميزانية الدولة للتعليم العالي، وتقديم القطاعات الحكومية والخاصة مخصصات مالية للكرسي البحثية من ميزانيتها العامة.
- ٤- حرص إدارة الجامعة على إنشاء مجموعة من الكرسي البحثية في مجالات العلوم التي تقع تحت اختصاصها والتي تحقق أهدافها.
- ٥- حماية الملكية الفكرية للباحثين وبراءات اختراعاتهم، وتحويل النتائج البحثية إلى ملكية فكرية.
- ٦- ربط الكرسي البحثية بفترة زمنية محددة، يكلف بها أحد العلماء المتميزين في مجال علمي محدد، لإجراء بحوث تطبيقية عميقة رائدة في المجال، يمكن لأصحاب القطاعات الصناعية والإنتاجية بالمجتمع الاستفادة منها، فتزيد قدرتها وفعاليتها على المنافسة.
- ٧- الاستعانة بمجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال الكرسي البحثية، واستقطاب باحثين عالميين متميزين حائزين على جوائز دولية للمشاركة في الكرسي البحثية.
- ٨- تنويع مصادر الدعم المالي للكرسي البحثي الواحد.
- ٩- توفير بيئة داعمة لمهام الكرسي البحثية وأهدافها، تتوافر بها الإمكانيات المالية والمادية والبشرية اللازمة.
- ١٠- مرونة الجامعة في سياساتها ولوائحها الإدارية والمالية التي تيسر فاعليات كرسي البحث.
- ١١- توافق أهداف الكرسي البحثية وموضوعاتها مع خطة الجامعة الإستراتيجية.
- ١٢- بناء سلم للأولويات البحثية حسب معايير العائد الاقتصادي والاجتماعي، بما يتوافق مع تطلعات المجتمع.
- ١٣- وضع القواعد والتشريعات والقوانين اللازمة لإنشاء الكرسي البحثية وإدارتها بالجامعات.
- ١٤- المراجعة الدورية والتقييم المستمر لمعطيات الكرسي البحثية بالجامعات ومقارنتها بأفضل الممارسات العالمية في مجال إنشاء الكرسي البحثية وتمويلها وإدارتها.
- ١٥- وضع رؤية ورسالة واضحة ومحددة لكل الكرسي البحثية المقترحة.

- ١٦- اتباع وسائل تسويقية فعالة لتسويق فكرة الكراسي البحثية، مثل إقامة المعارض التسويقية، والصحف، والإنترنت، والمحاضرات وورش العمل والندوات.
- ١٧- اتباع مسار فاعل لتحويل دور الكراسي البحثية بالجامعات من أداة إدارية ذات مسئوليات وصلاحيات محددة إلى أداة محورية حقيقية في دعم التميز المؤسسي بالجامعات المصرية.
- ١٨- إكساب مشرفي الكراسي البحثية مهارات القيادة وإدارة المشاريع والتخطيط الإستراتيجي وبناء فرق العمل.
- ١٩- إيجاد جهة عليا لإدارة الكراسي البحثية بالجامعات تتبنى إستراتيجية وطنية تحقق التكامل في الجهود البحثية.
- ٢٠- التركيز على استقطاب الخريجين المطلوبين والبحوث العلمية المتقدمة.
- ٢١- تحديد معايير علمية دقيقة تقيس مدى نجاح الكراسي البحثية كل في مجاله، وما تقدمه من ندوات وأبحاث علمية، وإلى أي مدى تحتضن النظريات العلمية الجديدة، ومدى فاعليتها مع الباحثين المشاركين بها من جهة والمستفيدين منه من جهة أخرى.
- ٢٢- توفير قاعدة بيانات شاملة وكافية عن طبيعة العمل بالكراسي البحثية وإدارتها وآليات نجاحها وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة.
- ٢٣- تدعيم الترابط الشبكي بين الجامعات المحلية والعالمية، بما يعزز التبادل البحثي بينها.
- ٢٤- التوازن في الإنجاز البحثي العلمي والأدبي والفني بين مختلف التخصصات الأكاديمية.
- ٢٥- تحقيق مبدأ المشاركة المجتمعية للحصول على دعم أكبر عدد من الجهات الممولة للمشاريع البحثية المختلفة، ومشاركة تلك الجهات في مجالس إدارة الكراسي البحثية بالجامعات، لتحديد الأولويات وفق اهتماماتها.
- ٢٦- إدارة الكراسي البحثية بأساليب إدارية حديثة قائمة على التخطيط الإستراتيجي، تتمتع بالمرونة، وتشجع الابتكار، وتتخذ قرارات صائبة قائمة على التشاورية.
- ٢٧- إبراز نشاط الباحثين الحاصلين على جوائز عالمية وعرض أبحاث الكراسي البحثية ونتائجها في المؤتمرات العالمية والمحلية والعربية.

- ٢٨- تبني رؤية إستراتيجية تدعم الشراكات والبروتوكولات والتحالفات مع الجامعات العالمية المرموقة، وتعديل التشريعات والقوانين التي تعوق تفعيل تلك الاتفاقيات.
- ٢٩- الاهتمام بالنشر الدولي للبحوث العلمية الناتجة من الكراسي البحثية بالجامعات.
- ٣٠- توظيف التكنولوجيا الحديثة في نشر فلسفة الكراسي البحثية بالجامعة، وما تتضمنه من قيادات وعاملين وأعضاء هيئة تدريس وطلاب وباحثين.
- ٣١- إنشاء مراكز ثقافية خارج الجامعة تعلن عن الكراسي البحثية القائمة بالجامعة وأهدافها، لجذب أصحاب الأعمال والباحثين والكفاءات العلمية المتخصصة في المجالات المختلفة.
- ٣٢- إطلاق سلسلة من البرامج التدريبية والتنقيفية للقيادات الإدارية والأكاديمية وطلاب الجامعة وأصحاب المصالح حول الكراسي البحثية، وآليات تفعيل دورها في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات وتحقيق الشراكة الفعالة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة، وما لها من أهمية في تجسير الفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل والمجتمع.
- ٣٣- عقد اتفاقيات تعاونية بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية في مجال البحث العلمي، بما يسهم في إنجاز المشاريع البحثية التي تقوم عليها الكراسي البحثية المختلفة بالجامعات.
- ٣٤- وضع خطة مستقبلية واضحة تضمن تفعيل دور الكراسي البحثية وتوظيفها في تحقيق مبادئ التميز المؤسسي بالجامعات المصرية.

سادسًا: معوقات تحقيق الرؤية المقترحة:

- قد يعوق تحقيق الرؤية المقترحة ونجاحها مجموعة من المعوقات، منها ما هو إداري ومالي، ومنها ما هو مجتمعي، ومنها ما هو أكاديمي وبشري، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:
- ١- معوقات إدارية ومالية: تتمثل فيما يلي:
- ضعف اللوائح المنظمة للكراسي البحثية، وضعف الاهتمام بتطويرها وفق مستجدات العصر ومستحدثاته.
 - ضعف الترابط والتواصل بين إدارة الكراسي البحثية بالجامعات المصرية من جهة وبين أصحاب المصالح والشركات ومؤسسات المجتمع المدني المختلفة من جهة أخرى.

- عدم وجود جهة عليا من قبل وزارة التعليم العالي للإشراف على الكراسي البحثية بالجامعات.
 - الإجراءات الإدارية الروتينية التي تستغرق وقتاً طويلاً للموافقة على الأنشطة العلمية المختلفة للكراسي البحثية.
 - الازدواجية وعدم التنسيق بين الجامعات المصرية حول الأنشطة التي العلمية المختلفة المقدمة من قبل الكراسي البحثية بها.
 - افتقار الكراسي البحثية بالجامعات لهيكل تنظيمي إداري مناسب.
 - قلة الاستفادة من التجارب الدولية في إدارة الكراسي البحثية وتمويلها.
 - صعوبة توفير المخصصات المالية بشكل مستدام يضمن نجاح الكراسي البحثية.
- ٢- معوقات مجتمعية: تتمثل فيما يلي:
- قلة إدراك الممولين لأهمية الكراسي البحثية في دعم مجالات البحث العلمي وقضايا المجتمع.
 - ضعف وعي مؤسسات المجتمع بأهمية أنشطة الكراسي البحثية في مواجهة القضايا المجتمعية المختلفة.
 - سعي الجامعة لتلبية رغبات الممولين، وانصرافها عن الأولويات والقضايا البحثية الملحة بالمجتمع.
 - ضعف مشاركة منظمات المجتمع والقطاع الخاص في تمويل الكراسي البحثية بالجامعات.
 - قصور وسائل الإعلام المختلفة في نشر الوعي لدى قطاعات المجتمع المختلفة بأهمية الكراسي البحثية في معالجة قضايا المجتمع ومشكلاته الملحة عن طريق البحث العلمي المتميز .
 - ضعف اقتناع أصحاب المصالح والمستفيدين بأهمية إنتاج المعرفة واقتصادها، وما يعود عليهم من زيادة إنتاجية وازدهار اقتصادي بين المنافسين عند توظيف المعرفة الجديدة والمبتكرة على أرض الواقع.

٣- معوقات أكاديمية: تتمثل فيما يلي:

- ضعف الربط بين مخرجات ومجالات الكراسي البحثية وخطط التنمية بالمجتمع وتطلعاته الآتية والمستقبلية.
- عدم وضع معايير للجودة والاعتماد في مجالات الكراسي البحثية وبرامجها بالجامعات.
- عدم وجود قاعدة للبيانات المطلوبة واللازمة لعمليات التطوير والتميز المؤسسي بالجامعات المصرية.
- غياب الأهداف المعلنة لسياسات البحث العلمي وآليات تنفيذها.
- بطء الجامعة في تحديد المشكلات الآتية والمستقبلية الواقعية التي تواجه قطاعات المجتمع، وخاصة في وقت الأزمات والكوارث، وعدم تقديم حلول فورية لها من خلال برامج الكراسي البحثية بالجامعات، مما يحدث فجوة زمنية بين حدوث المشكلة وتقديم حلول بحثية وعلمية لها.

٤- معوقات بشرية: تتمثل فيما يلي:

- ضعف قناعة القيادات بفكرة الكراسي البحثية ودورها الفعال في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات.
- قلة الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في الكراسي البحثية للمساعدة في تنفيذ أنشطتها ومشاريعها البحثية.
- عزوف بعض الباحثين عن مشاركتهم في أنشطة الكراسي البحثية؛ نظرًا لكثرة الأعباء الجامعية.
- نظرة بعض الباحثين للكراسي البحثية نظرة مادية، ومن ثم عزوفهم عن العمل بها.

سابعًا: سبل التغلب على معوقات تحقيق الرؤية المقترحة:

للتغلب على معوقات نجاح وتحقيق الرؤية المقترحة، فإن على الجامعات اتباع مجموعة من الإجراءات التي تتمثل فيما يلي:

- ١- تنمية وعي المسؤولين في مراكز الإنتاج والخدمات فيما يتصل بدور البحث العلمي في خدمة المجتمع، وإشعارهم بأن البحث العلمي على يد متخصصين بالجامعات هو العامل الأساسي لمواجه ما يقف أمامهم من مشاكل وصعوبات.
- ٢- وضع آلية واضحة ومعايير معلنة لإنشاء الكراسي البحثية بالجامعات المصرية.
- ٣- الإعلان عن الكراسي البحثية وموضوعاتها المختلفة على المواقع الإلكترونية للجامعات المصرية، وإظهار أهميتها لأصحاب المصالح والمستفيدين.
- ٤- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تحقيق الأهداف المنشودة من الكراسي البحثية وآليات تحقيقها.
- ٥- توجيه اهتمامات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والباحثين للبحوث التي تهتم بقضايا المجتمع والتنمية.
- ٦- تحفيز المجتمع المحلي للتعاون مع الجامعة والتفاعل معها، فكي تؤدي الجامعة دورها في خدمة المجتمع بفاعلية ونجاح، فإن ذلك لا يقتصر عليها وحدها، بل لا بد من استعداد المجتمع ومؤسساته لتوفير بيئة داعمة ومحفزة لأنشطة الجامعة ومجهوداتها.

خاتمة:

تعد الكراسي البحثية من أهم المداخل الأكاديمية الحديثة لدعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، حيث تعتمد على فلسفة أساسها البحث العلمي والإنتاج المعرفي المتميز والمبتكر، والقائم على الشراكة الفعالة بين الجامعة وما بها من كفاءات علمية وكوادر بشرية مؤهلة وباحثين، وبين قطاعات المجتمع الخارجي ومؤسساته الصناعية والإنتاجية، بشكل يضمن تمويلاً مستداماً للجامعة ومنظومة البحث العلمي بها، مما يسهم في إجراء مزيد من البحوث العلمية، وإنتاج المعرفة المتميزة في جميع المجالات، وتطبيق نتائج تلك البحوث على أرض الواقع، والاستفادة منها في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للجامعة والمجتمع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم؛ عصام سيد أحمد السعيد (٢٠١٩): نموذج جامعة ريادة الأعمال: مدخل لتنوع مصادر تمويل الجامعات المصرية، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، المجلد (٩)، العدد (١).
- ٢- إبراهيم؛ محمود السيد عباس، وآخرون (٢٠٢١): مداخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية: دراسة ميدانية، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد (٧)، أبريل.
- ٣- أبو الحديد؛ فاطمة علي (٢٠١٢): الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المدنية لتأهيل الشباب الخريجين "دراسة اجتماعية ميدانية"، *مجلة أم القرى للعلوم الاجتماعية*، المملكة العربية السعودية، المجلد (٥)، العدد (١)، نوفمبر.
- ٤- أبو جربوع؛ يوسف على عيسى (٢٠٢٢): أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة، *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد (٧٦).
- ٥- أبو رجب، ولاء السيد (٢٠٢٠): واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة، *المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد (١٤).
- ٦- أبو زيد؛ سارة عبدالفتاح خالد (٢٠٢١): متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتنفيذ ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، العدد (١٣)، المجلد (١)، مارس.
- ٧- أبو سيف؛ عبد الناصر سيد، وعبدالله؛ شاريهان محمد محمد الصادق (٢٠١٩): تصور مقترح لدور الكراسي البحثية في تطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، المجلد (٧٥)، العدد (٣)، يوليو.

- ٨- أبوزيد؛ محمد عبدالرازق (٢٠١٨): تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات: رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد(٥٦).
- ٩- إتحاد جامعات العالم الإسلامي (٢٠١٨): برنامج الكراسي العلمية، ١٤ مايو، متاح على الرابط: <https://fumi-fuiw.org>
- ١٠- الأثري؛ بلقيس صالح أحمد (٢٠٢٣): دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد(١٤)، العدد(١).
- ١١- أحمد؛ خالد عبد الرحمن ياسين(٢٠٢١): الكراسي البحثية بجامعة أم القرى ودورها في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد(٢٩)، العدد(٣).
- ١٢- أحمد؛ خالد عبد الرحمن ياسين، وإسماعيل؛ شريف عبدالعال(٢٠١٨): الكراسي العلمية ودورها وفي تنمية البحث العلمي بالجامعات السعودية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد(٥٥)، نوفمبر.
- ١٣- أحمد؛ سماح محمد سيد (٢٠١٦): المتطلبات التربوية للارتقاء بترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ١٤- أحمد؛ سمير عبد الحميد القضب (٢٠٠٨): فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد(١٤)، العدد(٥٠).
- ١٥- أحمد؛ شاكراً محمد فتحى (٢٠١٥): التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد(٥)، يونيو.
- ١٦- أحمد؛ محمد جاد حسين (٢٠١٥): تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة: النموذج الأوربي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد(٧)، ديسمبر.

١٧- أحمد؛ مصطفى أحمد عبدالله (٢٠٢٣): منصات التمويل الجماعي كصيغة مقترحة لتنويع مصادر تمويل التعليم الجامعي المصري على ضوء تجربة بعض جامعات المملكة المتحدة، **مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد (٣١)، العدد (٤)، أكتوبر .**

١٨- الأشقر؛ أحمد محمد، والهنداوي؛ أحمد عبد الفتاح (٢٠١٧): تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، **مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٧٥)، أكتوبر .**

١٩- أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا المصرية (٢٠٢٢): **الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٣٠: التقرير السنوي، أكاديمية البحث العلمي، القاهرة.**

٢٠- أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا المصرية (٢٠٢٢): **تقرير تأثير الكراسي البحثية على التصنيفات الدولية، القاهرة.**

٢١- أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا (٢٠٢٠): **تقرير أنشطة البحث العلمي في مصر، القاهرة.**

٢٢- آل إبراهيم؛ تغريد بنت محمد، الجارودي؛ ماجدة بنت إبراهيم (٢٠٢٠): **متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، العدد (٢١).**

٢٣- آل نملان؛ ميعاد بنت عبدالله، وآخرون (٢٠٢٢): **الكراسي البحثية في كندا وإمكانية الاستفادة منها في جامعة الجوف: دراسة مقارنة، المجلة العلمية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد (٢٩)، سبتمبر.**

٢٤- الإيسيسكو (اتحاد جامعات العالم الاسلامي) (٢٠١٨): **برنامج الكراسي العلمية، المملكة المغربية، الرباط.**

- ٢٥- باشيوه؛ لحسن عبدالله (٢٠١٦): روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، *المجلة العربية للجودة والتميز*، مركز الوراق للدراسات والبحوث، المجلد (٣)، العدد (٢)، فبراير.
- ٢٦- البربري؛ محمد عوض (٢٠١٦): تطوير سياسة التعليم العالي في مصر لمواكبة الاقتصاد المعرفي: بالإفادة من خبرتي سنغافورة وماليزيا، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، المجلد (٢٧)، العدد (١٠٦)، أبريل.
- ٢٧- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) (٢٠٢٠): *تقارير عن دعم مصر للاقتصاد الأخضر*، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك.
- ٢٨- برنامج كندا للكراسي البحثية (٢٠٢٠): *التقرير السنوي ٢٠٢٠*.
- ٢٩- البغدادي؛ أسماء محمد على عبد الحميد، وآخرون (٢٠٢٣): تطوير التعليم الجامعي المصري على ضوء الجامعات التكنولوجية، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، المجلد (٣٤)، العدد (١٣٦)، أكتوبر.
- ٣٠- البقاوي؛ صالح بن سليمان (٢٠١٣): *الإسهامات التربوية للكراسي العلمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية بالجامعات السعودية والماليزية مع تصور مقترح، رسالة دكتوراه*، كلية الدعوة وأصول الدين، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، السعودية.
- ٣١- بكر؛ عبد الجواد السيد، وآخرون (٢٠١٩): التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، المجلد (١٩)، العدد (١)، الجزء (٢).
- ٣٢- البلوي؛ عبدالله بن سعيد (٢٠٢١): دور الكراسي البحثية في تعزيز البحث العلمي في الجامعات السعودية، *مجلة جامعة الملك للعلوم التربوية*، المجلد (٣٣)، العدد (٢).
- ٣٣- بن سعيدان؛ هدى عبدالله محمد (٢٠٢٢): قياس سمعة الجامعات المملكة العربية السعودية وتأثيرها على تصنيف QS: جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن أنموذجاً، *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد (٢٤)، ديسمبر.

- ٣٤- البنك الدولي (٢٠٠٨): الطريق غير المسلوک: إصلاح التعليم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي، واشنطن.
- ٣٥- بوزیدی؛ هدی، وبرغدة؛ وحسین (٢٠١٨م): دور کراسي البحث في تطوير البحث العلمي وإرساء مجتمع المعرفة- قراءة في تجارب بعض الدول، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (٢٣).
- ٣٦- توفیق؛ صلاح الدين محمد توفیق، وآخرون (٢٠١٩): رؤية مقترحة لحاضنة تكنولوجية بجامعة بنها ودورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة : التحديات وسبل المواجهة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٣٠)، العدد (١٢٠).
- ٣٧- التويجري؛ فاطمة بنت عبدالعزيز بن حمد، وآخرون (٢٠١٥): تحسين إدارة الكراسي البحثية في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرات بعض الخبرات العربية والعالمية، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، العدد (٢).
- ٣٨- التويجري؛ محمد عوض (٢٠٠٤): التميز المؤسسي: مدخل إلى بناء مؤسسات المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٣٩- الثبیتی؛ محمد بن عثمان بن حربي (٢٠١٨): تطوير الكراسي البحثية بالجامعات السعودية في ضوء مؤشرات اقتصاد المعرفة، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، العدد (٢).
- ٤٠- جابر؛ منار محمد، وعبدالطيم؛ نجلاء محمد خيرت (٢٠١٧): إدارة الأقطاب كمدخل للقتدة التنافسية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، المجلد (١٤)، العدد (٧٧)، يناير.
- ٤١- جاد الله؛ باسم سليمان صالح جاد الله (٢٠١٨): دور حاضنات الأعمال البحثية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد (٣٣)، العدد (٤).

- ٤٢- جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز (٢٠٢٢): اللائحة التنظيمية للكراسي البحثية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز (المعتمدة في الجلسة الثامنة للعام ١٤٤٣هـ).
- ٤٣- جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (٢٠١٦) : نموذج التميز لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية ،الإصدار الثاني، أغسطس.
- ٤٤- جايل؛ غفاف محمد (٢٠١٥): التخطيط الإستراتيجي لتنمية مهارات خريجي التعليم الجامعي لمواجهة المتطلبات المتجددة العمل في ضوء اقتصاد المعرفة، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (٢٢)، العدد (٩٥)، يوليو.
- ٤٥- الجبار؛ الجوهرة بنت عبدالرحمن العبد (٢٠١٧): دور الجامعات في دعم البحث العلمي لتعزيز الاقتصاد المعرفي (مؤشرات الاهتمام به في الجامعات السعودية)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية - الرياض، المجلد (٢٢)، مارس.
- ٤٦- الجرايدة؛ تيسير عايد سلامة (٢٠٢١): أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن- السلط.
- ٤٧- الجرف؛ عبدالحليم (٢٠١١): التميز في الأداء الحكومي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٤٨- جمعة؛ محمد حسن أحمد (٢٠١٩): متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي: كلية التربية جامعة دمياط نموذجًا، الملحة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٦٥).
- ٤٩- جمهورية مصر العربية رئاسة مجلس الوزراء (٢٠١٩): حصاد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي عام ٢٠١٩م، المركز الإعلامي، القاهرة.
- ٥٠- جميل؛ أحمد، وسفير؛ محمد (٢٠١١): التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (نمو المؤسسات

- الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٢-٢٣ نوفمبر.
- ٥١- الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء (٢٠٢٣): كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢٣، جمهورية مصر العربية، الإصدار (١١٤).
- ٥٢- الجيار؛ سهير علي (٢٠١٩): دور البحث العلمي بالجامعات المصرية في تحقيق متطلبات الاقتصاد الأخضر، المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون: تطوير التعليم العالي الوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٦-٢٧ يناير.
- ٥٣- الحاوي؛ إسماء لطفي عبدالعزيز محمد، وآخرون (٢٠٢٣): إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكندية وإمكان الإفادة منها في مصر، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (١٢٧)، أغسطس.
- ٥٤- حبيب؛ مجدي عبدالكريم (٢٠٠٧): آفاق جديدة للتعليم الجامعي العربي في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة في سوق العمل، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر - آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، مركز التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٥-٢٦ نوفمبر.
- ٥٥- الحربي؛ جميلة أبو رسيد حسين (٢٠١٨): الكراسي العلمية في كندا وجنوب أفريقيا وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس، المجلد (١٣)، العدد (١٩).
- ٥٦- الحربي؛ عبدالله بن عواد (٢٠١٦): إدارة الكراسي البحثية، وكالة الجامعات للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة المجمعة، الرياض.
- ٥٧- الحربي؛ محمد بن عبدالعزيز (٢٠٢٢): الشراكات البحثية في إطار الكراسي العلمية وأثرها على تطوير الكادر الأكاديمي، مجلة الخليج العربي للبحوث العلمية، المجلد (٤٠)، العدد (١).

٥٨- حسين؛ إبراهيم عثمان عبدالرحمن (٢٠١٤): المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQM 2013، المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات- اعلم - دار الكتب الوطنية، تونس، أكتوبر.

٥٩- الحسيني؛ صبرى بديع عبد المطلب (٢٠٢٣): التحول الرقمي وأهميته للجامعات المصرية: بحث اجتماعي ميداني، المجلة العلمية لكلية الآداب، كلية الآداب، جامعة أسيوط، العدد (٤٤)، أكتوبر.

٦٠- حماد؛ رشاد حماد علي (٢٠١٨): أثر إستراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد (٩)، العدد (٤).

٦١- حندوسة؛ هبة، وآخرون (٢٠١٠): تحليل الموقف: التحديات التنموية الرئيسية التي تواجه مصر، منظمة الأمم المتحدة، القاهرة.

٦٢- خالدي؛ فراح، ومهاوة؛ آمال (٢٠٢١): مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة، المجلد (٦)، العدد (١)، مايو.

٦٣- خليل؛ نبيل سعد، وآخرون (٢٠٢٣): بعض معوقات دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (١٦)، يونيو.

٦٤- الخميس؛ السيد سلامة، وركة؛ ميادة السيد على عوض (٢٠٢٢): تطوير الإدارة الإلكترونية بالجامعات المصرية وانعكاسها على التميز المؤسسي، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد (٣٧)، العدد (٨٣)، أكتوبر.

- ٦٥- الخميسي؛ السيد سلامة، ومحمد؛ هبة الله سرور خليل (٢٠٢٢): متطلبات نشر وتعزيز ثقافة الابتكار في الجامعة في ضوء التميز المؤسسي، *مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد (٣٨)، العدد (٨٤)، الجزء (٥)*.
- ٦٦- الخياط؛ وثام محمد كامل (٢٠١٩): التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوربي "EFQM"، *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد (١٠٨)، العدد (٤)، أكتوبر*.
- ٦٧- الدسوقي؛ نوال (٢٠٢٤): دور الكراسي البحثية في تحقيق الريادة العلمية، جامعة المجمعة، متاح ٩ / ٧ / ٢٠٢٤م، على الرابط: <https://m.mu.edu.sa/ar/general/177726>
- ٦٨- الدغمي؛ هيفاء راشد، والجوازنة؛ بهجت عيد (٢٠١٩): التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٦٩- الدقي؛ نور الدين الدقي (٢٠١٥): تمويل التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٢-٢٦ ديسمبر.
- ٧٠- راشد؛ عدنان أحمد (٢٠١٥): مؤشرات قياس الأداء المؤثرة في التعليم الجامعي: دراسة تحليلية في ضوء مبادئ الاعتماد الأكاديمي، *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد (٢٣)، العدد (٣)، يوليو*.
- ٧١- الربيعه؛ عبدالله بن عبدالعزيز (٢٠١٠): دور الكراسي العلمية في دعم البحث العلمي في الجامعات السعودية، *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية، المجلد (٢٢)، العدد (٢)*.
- ٧٢- الرشيدى؛ أحمد كامل، ومحمد؛ إبراهيم خليل (٢٠١٩): تصور مقترح لتطوير أداء القيادات العليا بالكليات التكنولوجية المصرية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة ميدانية، *مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، العدد (٣٨)، يناير*.

- ٧٣- رفيع؛ ديمة عبدالله يوسف، وآخرون (٢٠٢٠): تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس، العدد (٢١).
- ٧٤- زايدي؛ فتحية، وهويدي؛ عبدالباسط (٢٠١٦): المؤسسة الجامعية فضاء لإنتاج المعرفة العلمية "وضعية مخابر البحث العلمي والكفاءات البحثية بالجامعات الجزائرية"، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة قاصدى مرياح ورقلة، الجزائر، العدد (٢٧)، ديسمبر.
- ٧٥- الزايدي؛ محمد عبدالرحمن (٢٠١٨): الكراسي البحثية: المفهوم والأهداف والنماذج التطبيقية، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**، المجلد (٤٤)، العدد (١٧١).
- ٧٦- الزهراء؛ سواحدي فاطمة، وفطيمة؛ حاجي (٢٠٢٠): البحث العلمي: المسلك الجديد نحو الابتكار، دراسة حالة الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي خلال الفترة ٢٠١٣ - ٢٠١٩، **مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية**، المجلد (١٣)، العدد (٣)، ديسمبر.
- ٧٧- زهران؛ إيمان حمدي رجب (٢٠٢٢): متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي "EFQM" في الجامعات المصرية في ضوء مستحدثات العصر الرقمي، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٩٤)، الجزء (٢)، فبراير.
- ٧٨- الزهراني؛ نوال أحمد، وحوالة؛ سهير محمد أحمد (٢٠٢٢): متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوربي (EFQM)، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد (٦)، العدد (١٣).
- ٧٩- الزهراني؛ نورة بنت عطية بن راشد (٢٠٢٣): متطلبات تمكين القيادات النسائية الأكاديمية لتحقيق تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، **مجلة العلوم التربوية**، دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة تعز فرع التربة، العدد (٣٢)، يوليو.
- ٨٠- سالم؛ أمل صلاح (٢٠١٨): شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي **المجلة العملية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة السويس، المجلد (٩)، العدد (١).

٨١- سعد، محمود صديق عبد الواحد (٢٠٢٢): دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء التميز المؤسسي، **المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة**، كلية التربية الرياضية، جامعة أسوان، المجلد (١٣)، العدد (٣)، سبتمبر.

٨٢- سعد؛ محمود صديق عبد الواحد (٢٠٢٢): دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي، **المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة**، كلية التربية الرياضية، جامعة أسوان، المجلد (١٣)، العدد (٣).

٨٣- سليم؛ حسن مختار حسين، ومتولي؛ التهامي محمد إبراهيم (٢٠٢٢): تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م، **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، جامعة عين شمس، المجلد (٤٦)، العدد (٣).

٨٤- سماح؛ صولح (٢٠١٣): دور تيسير الرأسمالي في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، **رسالة دكتوراه**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خضير، الجزائر.

٨٥- الشايع، محمد عبدالله (٢٠١٣): دراسة تقويمية لدور الكراسي البحثية في تعزيز البحث العلمي في الجامعات السعودية، **مجلة كلية الآداب**، جامعة حلوان، المجلد (٢)، العدد (٣٤).

٨٦- الشايع؛ محمد بن عبدالله، والحربي؛ عبدالله عواد (٢٠١٧): **الدليل التعريفي للكراسي البحثية**، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة المجمعة.

٨٧- الشبكة العربية للتميز والاستدامة: **التميز المؤسسي تعريف وقياس الأداء**، معهد التميز المستدام ، متاح على الرابط: <http://www.sustainability-excellence.com>

- ٨٨- شحاتة؛ أحمد محمود أحمد (٢٠٢١): إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- ٨٩- شحاتة؛ صفاء أحمد محمد، وآخرون (٢٠١٩): الحقائق التكنولوجية مدخلاً لتطوير التعليم الجامعي المصري: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٢)، العدد (٧)، سبتمبر.
- ٩٠- شرفاوي؛ عبد الوهاب (٢٠٢٠): التخطيط الإستراتيجي أساس التميز والريادة والإبداع المؤسسي، مجلة إدارة العمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد (١٦٨)، مارس.
- ٩١- الشمراني؛ عبد العزيز بن محمد بن علي، وعبد الجليل؛ رباح رمزي (٢٠٢١): تصور مقترح لتنفيذ الكراسي البحثية بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء بعض التجارب العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، المجلد (١٨)، العدد (١٠٧).
- ٩٢- شهاب؛ نصر الدين عبدالرافع محمد (٢٠١٥): كراسي البحث شراكة إستراتيجية لإصلاح الوظيفة البحثية بالجامعات العربية: نموذج مقترح، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد (٢٣)، العدد (٣)، يوليو.
- ٩٣- الشهراني، نورة عبدالله حزام (٢٠١٧): دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.
- ٩٤- الشهرى؛ فهد بن على (٢٠١٩): أثر الكراسي البحثية على رضا أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة الملك خالد، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، المجلد (٦٥).
- ٩٥- الصبحيات؛ هديل سليمان عيد (٢٠٢٢): درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بجامعة آل البيت، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت - الأردن.
- ٩٦- صقر؛ أحمد محمد (٢٠٢٠): الإدارة الجامعية في مصر بين الواقع والمأمول، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة الزقازيق، المجلد (٣٤)، العدد (١).

٩٧- الصقبي؛ حمد بن عبدالله بن حمد (٢٠٢١): دور الكراسي البحثية في تعزيز القيم الأخلاقية والإيمانية: كرسي الشيخ عبدالله الراشد لخدمة السيرة والرسول صلى الله عليه وسلم بجامعة القصيم - مشروع تعزيز القيم النبوية في المجتمع أنموذجاً، *مجلة العلوم الشرعية*، جامعة القصيم، السعودية، المجلد (١٥)، العدد (٢)، أكتوبر .

٩٨- صلاح الدين؛ نسرین صلاح محمد (٢٠٢٢): درو الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وستمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة قابوس، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، المجلد (٣٢)، العدد (٢).

٩٩- طابع؛ فيصل الراوي وآخرون (٢٠٢٢): متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ - رؤية مستقبلية، *مجلة شباب الباحثين*، كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد (١١)، أبريل.

١٠٠- الطائي؛ علي حسون، والقيسي؛ سنان فاضل (٢٠١٦): انعكاس إدارة الأداء في التميز التنظيمي - بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (٢٢)، العدد (٨٧).

١٠١- الطنطاوي؛ رمضان عبد الحميد، وسليم؛ شيماء عبدالسلام (٢٠١٦): السياسات التعليمية بالتعليم العالي والتنمية المستدامة ورؤية مستقبلية لكليات التربية بالجامعات المصرية، المؤتمر السنوي العشرون والدولي الأول لكلية التربية بعنوان: تطوير سياسات وبرامج مؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر، ١٧-١٨ أكتوبر.

١٠٢- طه؛ حسنين، وعبد؛ أسماء (٢٠٢٢): العلاقة بين السمعة التنظيمية والثقة التنظيمية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر)، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد (١٣)، العدد (١).

- ١٠٣ - طه؛ محمد حسنين السيد، وطه؛ منى حسنين السيد (٢٠٢٢): القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي "دراسة تطبيقية"، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد (٣)، يوليو.
- ١٠٤ - عابد؛ حنان درويش عمر (٢٠١٧): إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٨)، الجزء (١٠).
- ١٠٥ - العاجز؛ فؤاد، حماد؛ حسن (٢٠١١): رؤى جديدة لدور البحث العلمي في تحقيق الشراكة الفاعلة مع قطاعات الإنتاج من منظور تكاملي، **مؤتمر "البحث العلمي - مفاهيمه، أخلاقياته - توظيفه"**، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ١٠ - ١١ مايو.
- ١٠٦ - العازمي؛ رفعة خزل خالد، وآخرون (٢٠٢١): التحديات التي تواجه التعليم العالي في عصر الثورة الصناعية الرابعة، **مجلة دراسات في العلوم الإنسانية الاجتماعية**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، المجلد (٤)، العدد (٤)، أبريل.
- ١٠٧ - عاشور؛ هشام أحمد إبراهيم، وآخرون (٢٠٢١): الكراسي البحثية مدخل لزيادة الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، العدد (١٩٢).
- ١٠٨ - عباس؛ ياسر ميمون عباس (٢٠١٨): تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، **المجلة الدولية لضمان الجودة**، عمادة البحث العلمي، جامعة الزرقاء، المجلد (١)، العدد (٢).
- ١٠٩ - عبد الحليم؛ سهى محمد (٢٠٢٠): الكراسي البحثية كمدخل لتعزيز التمويل الذاتي للجامعات الحكومية المصرية، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (١٠)، العدد (٢).
- ١١٠ - عبد الحسيب؛ جمال رجب محمد (٢٠٢١): رؤية تربوية لبدائل تمويلية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، القاهرة، العدد (١٩٢)، ص ٤٩٢.

- ١١١- عبدالحميد ؛ إيمان صلاح الدين (٢٠٠٩) : تطوير البرامج الدراسية الجامعية في أنظمة الجودة التعليمية ضوء لإمداد سوق العمل بمخرجات تعليمية قادرة على مواجهة التحديات العالمية، المؤتمر السنوي(الدولي الأول-العربي الرابع) الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر العالم العربي "الواقع والمأمول"، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٨-٩ أبريل.
- ١١٢- عبدالحميد؛ إيناس نادى محمود، وآخرون (٢٠٢٢): تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد(١٦)، الجزء(٩)، ديسمبر.
- ١١٣- عبدالحميد؛ جابر، وكاظم؛ أحمد خيرى (٢٠١١): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ١١٤- عبدالحميد؛ مسعد رضوان(٢٠١٤): استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية، **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات للبحوث الإدارية، المجلد(٣٢)، العدد(٢).
- ١١٥- عبدالعال؛ محمد حسن (٢٠٢١): أثر تنمية القدرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية، **مجلة البحوث التربوية**، كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد(٥٠).
- ١١٦- عبدالعزيز؛ أسماء(٢٠٢٣): **مفهوم ومراحل التميز المؤسسي**، متاح على الرابط: <https://mawdoo3.com>
- ١١٧- عبدالعزيز؛ لبنى عبدالعزيز محمد سعد (٢٠٢٣): ملامح الخبرة الأسترالية وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية، **مجلة كلية التربية بالإسماعيلية**، العدد(٥٧)، سبتمبر.
- ١١٨- عبدالفتاح؛ سمير محمود، وآخرون (٢٠٢٢): الجامعات البحثية: مدخل لتنوع مصادر تمويل التعليم الجامعي المصري: جامعة المنوفية نموذجًا، **مجلة كلية التربية**، جامعة المنوفية، المجلد(٣٧)، عدد خاص، الجزء(٣)، أكتوبر.

١١٩- عبدالله؛ صابرين نشأت عبدالرازق (٢٠٢٢): التحالفات الإستراتيجية الجامعية تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية على ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية ومملكة ماليزيا الاتحادية: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد (٨٧)، العدد (٣)، يوليو.

١٢٠- عبدالله؛ عماد الدين حسين (٢٠١٨): تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم باستخدام التكنولوجيا الحديثة في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (١٠)، الجزء (٣)،

١٢١- عبدالله؛ هاشم جمعة علي، وآخرون (٢٠٢٤): الثورة الصناعية الرابعة وتأثيرها على التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، المجلد (٢١)، العدد (١٢٠)، يناير.

١٢٢- عبدالمعطي؛ أحمد حسين ، وآخرون (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير منظومة البحث العلمي بمصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، القاهرة، العدد (١٢٠).

١٢٣- عبدالنعم؛ إيمان محمود محمد (٢٠٢٢): إستراتيجية مقترحة لتفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية: دراسة حالة، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد (٨٨)، العدد (٤)، أكتوبر.

١٢٤- عبدالنعم؛ إيمان محمود محمد (٢٠٢٣): تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة الإستراتيجية: جامعة أسوان دراسة حالة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (١٧)، الجزء (٢)، يناير.

١٢٥- عبير؛ سماتي (٢٠١٩): دور البحث العلمي في تشجيع الابتكار في قطاع التعليم العالي "دراسة حالة جامعة بكرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بكرة.

- ١٢٦- العزیزی؛أحمد الرفاعی بهجت، وآخرون (٢٠١٩): دور التعليم الجامعي في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري: دراسة تحليلية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد(١٠٢)، يناير.
- ١٢٧- العصيمي؛ نورة بنت عبدالله بن عبدالرحمن (٢٠١٨): تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد(١٩)، الجزء(٨).
- ١٢٨- عطية، أفكار سعيد خميس(٢٠٢٠): تصور مقترح لإدارة الكراسي البحثية لدعم الابتكار في الجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد(٨٠)، ديسمبر.
- ١٢٩- علي، هشام فوزي عباس(٢٠١٩) : دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول - ميدور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة السويس، المجلد(١٠)، العدد (١).
- ١٣٠- عويس؛ حسن عبدالله (٢٠١٩): الشراكات المجتمعية والبحثية كمدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد(٤٣)، العدد(٤).
- ١٣١- العياشي؛ ورة بلقاسم (٢٠١٢): كراسي البحث بين التجربة العربية والغربية، ندوة كراسي البحث في المملكة العربية السعودية - التجربة المحلية في ضوء الخبرات الدولية، جامعة الإمام محمد سعود الإسلامية، (١٦-١٨) أبريل.
- ١٣٢- عيد؛ أيمن عادل(٢٠١٩) : الوعي الإستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة السادات، العدد(٦) يناير.

- ١٣٣ - عيداروس؛ أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٥): إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٦)، العدد (١٠)، يناير.
- ١٣٤ - غازي؛ علي علي (٢٠١٤): الممارسات التطبيقية لمعايير النتائج لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة، العدد (١٤٦)، سبتمبر.
- ١٣٥ - الغامدي؛ سارة بنت سعيد (٢٠٢١): أثر الكراسي العلمية في تطوير المناهج الأكاديمية في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية، المجلة التربوية السعودية، المجلد (١٢)، العدد (١).
- ١٣٦ - الغامدي؛ فوزية بنت علي، وآخرون (٢٠٢٤): دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد (٢٩)، يناير.
- ١٣٧ - الغامدي؛ نورة سعيد (٢٠٢٠): الكراسي البحثية كأداة لتنمية الموارد البشرية في الجامعات السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (١٨٠).
- ١٣٨ - قاموس أكسفورد للتعليم العالي (٢٠١٦): مطبعة جامعة أكسفورد.
- ١٣٩ - قاموس كامبريدج للأعمال (٢٠١٤): مطبعة جامعة كامبريدج.
- ١٤٠ - القبلان؛ نجاح بنت قبلان (٢٠١٧): سمعة المؤسسة الأكاديمية ودورها في دعم التخصصات العلمية: دراسة لسمعة قسم المكتبات والمعلومات بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالمجتمع وبناء إستراتيجية لتعزيزها، مجلة اعلم، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، العدد (١٩)، يونيو.
- ١٤١ - القحطاني؛ فهد بن عبدالله (٢٠١٥): دور الكراسي العلمية في تطوير الأداء الجامعي: دراسة حالة جامعة الملك سعود، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية، المجلد (٢٧)، العدد (٣).

١٤٢ - القرنى؛ محمد عبدالله (٢٠٢١): الكراسي البحثية ودورها في ربط البحث العلمي بالتنمية الوطنية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومى للبحوث، فلسطين، المجلد (٢٧)، العدد (٣).

١٤٣ - المالكي؛ بدر بن ناصر (٢٠١٩): النقيوم المؤسسي ودوره في تحسين جودة البرامج الأكاديمية: الكراسي البحثية أنموذجاً، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن والأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلد (١١)، العدد (٣٩).

١٤٤ - ماهر؛ أحمد (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، القاهرة.

١٤٥ - مجلد؛ رباب عبدالرحمن عبدالمؤمن (٢٠٢٢): الثورة الصناعية الرابعة وانعكاساتها على برامج وتخصصات الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة وصفية نقدية، *المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات*، المؤسسة العربية لإدارة المعرفة، المجلد (٢)، العدد (٢)، يونيو.

١٤٦ - مجلس البحث العلمي جامعة الملك عبد العزيز ووكالة الدراسات العليا والبحث العلمي (١٤٢٥هـ): *مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية*، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، جدة.

١٤٧ - محمد، سحر محمد أبوراضي (٢٠٢٤): مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، العدد (١٣٧)، الجزء (١)، يناير.

١٤٨ - محمد؛ سحر محمد أبوراضي (٢٠٢٤): تعزيز السمعة الأكاديمية لجامعة بنها بين حتمية التسويق الدولي للخدمات التعليمية وضرورة تنمية الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية*، جامعة سوهاج، العدد (١١٤)، يناير.

١٤٩ - محمد؛ سمر مصطفى محمد (٢٠٢٣): تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء التحول الرقمي: دراسة ميدانية على جامعة بنها، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (١٠٦)، فبراير.

- ١٥٠- محمد؛ ماهر أحمد حسن (٢٠١٧): تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدم، *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، جامعة الإمارات، المجلد (٤١)، العدد (٢)، يونيو.
- ١٥١- محمد؛ مها عماد الدين أحمد، وآخرون (٢٠٢٥): آليات مقترحة لتنمية الموارد المالية بالجامعات المصرية على ضوء خبرة المملكة المتحدة، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (١٩)، الجزء (٤)، يناير.
- ١٥٢- محمد؛ هدى محمد عبدالسلام، وآخرون (٢٠٢٠): مبادرات التميز والإصلاح الإداري: دراسة حالة للجامعات البحثية عالمية المستوى باليابان وإمكانية الاستفادة منها في مصر، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، العدد (٢٢)، الجزء (٤)، أبريل.
- ١٥٣- محبين؛ حشمت عبدالحكيم، ونصر؛ محمد يوسف مرسى (٢٠٢٠): الشراكة المجتمعية ودورها في تمويل التعليم العالي "الكراسي العلمية نموذجاً"، *المؤتمر الدولي السادس لكلية التربية بنين "الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم" دراسات وتجارب*، جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد (١).
- ١٥٤- محمود؛ حنان عبدالستار (٢٠١٩): دراسة مقارنة لنظام الكراسي البحثية في كل من كندا وسلطنة عمان وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسوان، العدد (٣٤).
- ١٥٥- محمود؛ وفاء عبدالفتاح، وإبراهيم؛ فاطمة أحمد زكي (٢٠٢٤): الجيل الرابع للجودة كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية: دراسة مستقبلية، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، المجلد (٣٥)، العدد (١٣٧)، يناير.
- ١٥٦- المركز الدولي للأبحاث والدراسات (٢٠١٣): *دراسة احتياجات العمل الخيري، السعودية من الكراسي البحثية*، الرياض.
- ١٥٧- مسلم؛ عبد القادر أحمد (٢٠١٨): دور الإعلان الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية، *مجلة الجنان*، مركز البحث العلمي، جامعة الجنان، لبنان، العدد (١١).

- ١٥٨- المصري؛ إبراهيم عمر حمدان (٢٠١٥): الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني -الشق المدني، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
- ١٥٩- مصطفى؛ أمانى سيد محمد خالد، وآخرون (٢٠١٩): آليات تطبيق الكراسي البحثية لتنمية البحث التربوي في مصر، **المجلة التربوية لتعليم الكبار**، مركز تعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (١)، العدد (٢).
- ١٦٠- مصطفى؛ إيمان رياض (٢٠٢٣): معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المشرفين التربويين، **المجلة العلمية لكلية التربية**، جامعة دمياط، المجلد (٢٩)، العدد (٩)، سبتمبر.
- ١٦١- المطلق؛ بشاير عبد العزيز علي (٢٠١٩): دور الكراسي البحثية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، **مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الفيوم، العدد (١٧)، أكتوبر.
- ١٦٢- ملكاوى؛ نازم محمود الأحمد (٢٠١٩): دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية بوجود التمكين متغيرًا وسيطًا: دراسة حالة معهد الإدارة العامة، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، المجلد (٥٩)، العدد (٤)، يوليو.
- ١٦٣- المليجي؛ رضا إبراهيم (٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة.
- ١٦٤- المليجي؛ رضا إبراهيم (٢٠١١): **نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية**، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٦٥- منصور؛ فيولا منير عبده (٢٠١٩): الكراسي البحثية في ضوء خبرات كل من جنوب أفريقيا والمملكة العربية السعودية وألمانيا لخدمة المجتمع وإمكانية الإفادة منها في مصر، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٦٥)، سبتمبر.

١٦٦- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونيسكو) (٢٠١٧): الذكرى السنوية الخامسة والعشرون لبرنامج توأمة الجامعات والكراسي الجامعية لليونيسكو: التقدم المحرز وآفاق المستقبل، باريس.

١٦٧- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠١٨): المؤتمر العربي الخامس للتميز، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دبي.

١٦٨- موسى؛ هاني محمد يونس (٢٠١٤): دور الجامعة في تطوير البحث العلمي كمدخل لتحقيق مجتمع المعرفة "دراسة المعوقات وإمكانية التأسيس"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (٢٤)، العدد (٢).

١٦٩- ناصف؛ محمد أحمد حسين (٢٠١٦): تصنيف الجامعات عالمياً في كل من جمهورية مصر العربية وتايوان: دراسة مقارنة، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٤)، فبراير.

١٧٠- الناعي؛ محمد حيدر اليامني (٢٠١٤): تخطيط كرسي بحث لتطوير مناهج التربية الموسيقية للأطفال وقياس اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحوه، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد (٤٩)، الجزء (٣).

١٧١- نافع؛ وجيه عبدالستار محمد، وغازي؛ محمد علي علي (٢٠٢٢): دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة السادات، المجلد (١٣)، العدد (٣)، مارس.

١٧٢- النجار؛ فريد (٢٠١٤): التميز والتفوق المؤسسي (B.E. Business Excellence المحددات. المحاور. النماذج. المهارات. التطبيقات، مطبعة عبد العزيز، الإسكندرية.

١٧٣- النسور؛ أسماء سالم (٢٠١٠): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- ١٧٤- نصر، سعاد محمد عيد محمد (٢٠٢٣): التحول الرقمي وانعكاساته على كلفة الطالب الجامعي: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (٤٢)، أبريل.
- ١٧٥- النودل؛ علي عبدالله (٢٠١١): حوكمة أنشطة البحوث العلمية: دراسة نقدية لممارسات برامج الكراسي البحثية في الجامعات السعودية كنموذج، مؤتمر: الرؤيا المستقبلية للنهوض بالبحث العلمي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة اليرموك، أربد، مارس.
- ١٧٦- الهويش؛ يوسف بن محمد بن إبراهيم (٢٠٢٠): دور الكراسي البحثية في تعزيز الأمن الفكري، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، السعودية، المجلد (١٢)، العدد (٣).
- ١٧٧- هيكل؛ هناء محمد محمى أحمد (٢٠١٤): تطوير مراكز البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة رؤية إستراتيجية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها.
- ١٧٨- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية المصرية (٢٠٢١): رؤية مصر ٢٠٣٠، النسخة المحدثه، متاح على الرابط: <https://mpo.gov.eg/>
- ١٧٩- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية المصرية (٢٠٢٢): الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثه.
- ١٨٠- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦): إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر (٢٠٣٠): الغاية - المحاور الرئيسية - مؤشرات القياس، القاهرة، أ.
- ١٨١- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦): إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة، ب.
- ١٨٢- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٩): رؤية مصر ٢٠٣٠ إستراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠، القاهرة.
- ١٨٣- وزارة التعليم العالي (٢٠٠٩): اللائحة المنظمة للكراسي العلمية بجامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.

- ١٨٤- وزارة التعليم العالي المصرية (٢٠٢٢): التقرير السنوي لمبادرة الجامعات الذكية، القاهرة.
- ١٨٥- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية (٢٠١٦): الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، القاهرة.
- ١٨٦- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية (٢٠١٩): الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، مطبوعات الوزارة، القاهرة.
- ١٨٧- الياسرى؛ أكرم محسن، وآخرون (٢٠١٦): مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٨٨- ياسين؛ خالد عبد الرحمن، وإسماعيل؛ شريف محمد (٢٠١٨): الكراسي العلمية ودورها في تنمية البحث العلمي بالجامعات السعودية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (٥٥).
- ١٨٩- يونس؛ محمد محمد، وآخرون (٢٠٢٢): الكراسي البحثية مدخل تطوير منظومة البحث العلمي بجامعة المنوفية " رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد (٤)، الجزء (١)، ديسمبر.
- ١٩٠- اليونيسكو (٢٠٠٦): البيان الختامي للمؤتمر العالمي للتعليم العالي، باريس.
- ١٩١- اليونيسكو (٢٠٢١): إرشادات وإجراءات برنامج كراسي اليونيسكو UNITWIN، منشورات اليونيسكو.
- ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- 192- Al-Jayyousi. O, et al (2019): Entrepreneurial University and Organizational Innovation: The Case of Arabian Gulf University, Management and Administration of Higher Education Institutions in Times of Change, Bahrain.
- 193- Altbach, P.(2016): Global Perspectives on Higher Education, Johns Hopkins University Press.

- 194- Bergman, Z, Bergman, et. al (2018): "The Contribution of UNESCO Chairs toward Achieving the UN Sustainable Development Goals," Sustainability, **MDPI**, vol.10, No.12.
- 195- Bustaman, H. et.al (2020): Job Seeker Attraction to Organizational Justice Mediated by Organizational Reputation, **Journal of Cogent psychology**, Vol.8, No .1.
- 196- Drucker, P. F. (1999): **anagement Challenges in the 21st Century**, HarperBuilds.
- 197- Etzkowitz, H.(2004): The Evolution of the Entrepreneurial University, **International Journal of Technology and Globalization**, Vol. 1, No.1.
- 198- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2019): **Proceedings of the European Quality Conference**, EFQM publications.
- 199- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2020): **The EFQM Model**, EFQM Publications.
- 200- Foroudi. Pantea, et.al (2019): Enhancing University Brand Image and Reputation through Customer Value Co-creation Behavior, **Technological Forecasting and Social Change**, Vol.138, No .1.
- 201- Francisco J. Cantu, et al (2009): A knowledge-Based Development Model: The Research Chair Strategy, **Journal of Knowledge Management**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 13, No. 1.
- 202- Ghinea. Valentina Mihaela, et al (2017): Excellence Model for Sustainable Convergence in the EU Higher Education, **Amfiteatru Economic Journal**, Vol. 19, NO. 11.
- 203- Goujon, Anne ,et. al (2007): "Population and human capital growth in egypt: projections for governorates to 2051", **the Workshop on Population- Human Capital and Water in Egypt**, the Academy of Scientific Research and Technology (ASRT), Cairo Demographic Center, 7 March
- 204- Hazelkorn, E.(2015): **Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence**, Palgrave Macmillan.
- 205- International Public Administration Network (IPAN) (2016): **Proceedings of the International Public Administration Conference**.
- 206- Martin, Michaela & Parikh, Shreya (2017): **Quality management in higher education- developments and drivers "results from an**

- international survey**", International institute for educational planning, UNESCO.
- 207- Medne. Aija, et al. (2020): Sustainability of a University's Quality System: Adaptation of the EFQM Excellence Model, **International Journal of Quality and Service Sciences**, Vol. 12, No.1.
- 208- Mirnezami, S. & Beaudry, C. (2016): "The effect of holding a research chair on scientists productivity", *Scientometrics*, Springer, **Akadémiiai Kiadó**, vol. 107, No.2.
- 209- National Research Foundation, (2018): **South African Research Chairs Initiative (SARChI)- Research Chair & Centres of Excellence(RCCE)**, Framework & Funding Guide for for Co-Funded DST-NRF SARChI Chairs.
- 210- OECD (2014): **Promoting Research Excellence: New Approaches to Funding**, OECD Publishing, Paris.
- 211- OECD (2020): **OECD Innovation Strategy 2020**, OECD Publishing, Paris.
- 212- OECD (2022): **OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2022**, OECD Publishing, Paris.
- 213- OECD. (2010): **Public Administration after "New Public Management"**, OECD Publishing.
- 214- Peters, T., & Waterman, R. (1982): **In Search of Excellence: Lessons from America's Top Companies**, Harper & Row Management.
- 215- Saihi . Afef, et al. (2023): Quality 4.0: leveraging Industry 4.0 Technologies to Improve Quality Management Practices-A Systematic Review, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.40, No. 2.
- 216- Sarmono, Macklin (2017): **The EFQM Excellence Model**, McLean Publishing, Berlin.
- 217- Shekhar. Vidhu,et Joshi. Himanshu (2008): "Transforming Knowledge Assets for Creating A Learning Organization: A Conceptual Approach from Moving Towards Business Excellence", **International Journal of Business Research**, Vol. VII.
- 218- South African Research Chairs Initiative (SARCHI) (2016): **Research chairs& Centres of Excellence (RCCE)**, Framework & Funding Guide.

- 219- Suárez ; Eva, et al(2017): Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015),**European Research on Management and Business Economics**, vol.23, September–December.
- 220- The World Bank (2014) : **Development: Research and Knowledge Society**, World Bank Group, Washington.
- 221- UNDP (2016): **Arab Human Development Report 2016: Youth and the Prospects for Human Development in a Changing Reality**, UNDP, New York.
- 222- UNESCO (2015): Rethinking Education: Towards a Global Common Good?, UNESCO Publishing , Paris.
- 223- UNESCO :**About UNESCO chair for women in science and technology**، Available at: <https://asu.edu.eg>.
- 224- UNIDO (2009): **Total organizational excellence**, UNIDO Publications.
- 225- United Nations (2015): **Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development**, United Nations General Assembly.
- 226- United Nations Development Programme (UNDP) (2018): **Human Development Report for All**, United Nations Development Programme.
- 227- World Bank (2017): World Development Report 2017: **Governance and the Law**, World Bank Publications.
- 228- World Bank (2019): **Expectations and Aspirations: A New Framework for Education in the Middle East and North Africa** Washington, DC: World Bank .
- 229- World Bank(2005): **Institutional reform and performance**, World Bank Warking paper.
- 230- World Quality Congress (2019): **Proceedings of the World Quality Congress 2019**, Mumbai, India.