



قسم أصول التربية



" التخطيط الإستراتيجي لتحقيق متطلبات الارتقاء بالأداء المتنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس "

اعداد

أ / وائل أحمد فتحي

تحت إشراف

أ.د/ لمياء محمد أحمد

أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم

رئيس قسم أصول التربية – كلية التربية – جامعة عين شمس

أ.د/ أحمد محمد عبد العزيز

أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم

كلية التربية – جامعة عين شمس

د/ نعيمة جابر

مدرس بقسم أصول التربية

كلية التربية – جامعة عين شمس

2021

الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الاكاديمية في تحقيق متطلبات التميز بالجامعات المصرية

إعداد أ / وائل أحمد فتحي

قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة عين شمس

المقدمة:

تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات في ظل اقتصاد المعرفة وتداعياته على المجتمع ومؤسساته الإنتاجية والخدمية على المستوى العربي والأفريقي والمحلى وتمثل تلك التحديات في شدة التنافس بين الجامعات في ظل التوسع في انشاء جامعات جديدة في نطاق البيئة المحيطة مما زاد التنافس حول جذب الطلاب والباحثين من خلال التميز في جودة الخدمات التعليمية والبحثية والخدمية المقدمة، كذلك عجز المخرجات الجامعية من تلبية متطلبات التنمية المستدامة وتطلعات واحتياجات المجتمع، ايضاً ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والثورة المعرفية ونقص الموارد المالية واللوجستية وغيرها من التحديات التي تواجه الجامعات المصرية.

لذا ظهرت الحاجة لتحقيق التميز في مخرجات الجامعات المصرية لتستطيع البقاء والاستمرارية في ظل التنافسية بين الجامعات على المستوى الإقليمي والمحلى، وايضاً للبحث عن مصادر تمويل إضافية لزيادة الانفاق على تحقيق التميز في خدماتها التعليمية والبحثية والخدمية وذلك من خلال الارتقاء بعملياتها الإدارية المتعلقة بالإنفاق والاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمالية وتقليل نسب الهدر في أصولها اللوجستية. كذلك تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات العالمية المتلاحقة وذلك من خلال تطوير مناهجها وتحديث برامجها الأكاديمية.

وتأسيساً على ما سبق أصبح للموارد البشرية الاكاديمية دوراً كبيراً في تحقيق التميز في المخرجات الجامعية على مستوى الخريجين وتزويدهم بمتطلبات سوق العمل من الخبرات والمهارات والقدرات المعرفية والمهنية وكذا المخرجات البحثية التي تُسهم في دعم القطاعات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع؛ لذا تحاول الدراسة ابراز دور الموارد البشرية الاكاديمية في تحقيق التميز بالجامعات المصرية من خلال التعرف على واقع أدائهم التدريسي والبحثي والخدمي في ضوء الخبرات العالمية بالجامعات وكيفية نقل بعض الخبرات التي تسهم في تحقيق التميز وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية ومتطلبات وتطلعات المجتمع المصري.

مشكلة الدراسة:

ظهرت الحاجة لدراسة دور الموارد البشرية الاكاديمية في تحقيق التميز للمخرجات الجامعية المصرية بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات المؤسسات التنموية بالمجتمع المصري والذي يساعد بدوره في دعم خطة التنمية المستدامة للدولة وأيضاً استعادة الجامعات المصرية لمكانتها في محيطها العربي والأفريقي، وكذا البحث عن مصادر تمويل ذاتية إضافية بجانب التمويل الحكومي حيث أصبحت معظم الجامعات في الأونة الأخيرة تعتمد بشكل كبير على توفير مصادر تمويلية ذاتية تعزز من استقلاليتها وتدعم قدرتها على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها ومن هنا لجأت الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- ما متطلبات التميز في المخرجات الجامعية المصرية؟
- 2- ما واقع دور الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية؟
- 3- ما أهم الخبرات العالمية للموارد البشرية الاكاديمية في تحقيق متطلبات التميز بالجامعات المصرية؟
- 4- ما الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التميز بمخرجاتها؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق العديد من الأهداف لعل من أهمها ما يلي:

- 1- التعرف على متطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع من المخرجات الجامعية.
- 2- التعرف على الوضع الراهن لإداء الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية.
- 3- رصد نقاط الضعف والقوة بأداء الموارد البشرية المصرية بالجامعات المصرية.
- 4- تحليل الخبرات العالمية للموارد البشرية الاكاديمية لتحقيق التميز بالمخرجات الجامعية.
- 5- تحديد ملامح الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية لتحقيق التميز بمخرجاتها التعليمية والبحثية والخدمية.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة في سعي الجامعات نظراً للتحديات التنافسية الشرسة بين الجامعات الحكومية والخاصة على كافة المستويات والتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة الى الإسراع في تحقيق التميز بالخدمات الجامعية التي تقدمها لتتال رضا عملائها من الطلاب

والباحثين وتدعم الخطط التنموية للمجتمع وتحقق اماله وتطلعاته بالإضافة الى الحاجة الى تحقيق توافق المخرجات الجامعية ومتطلبات سوق العمل المحلى والإقليمي والعالمي وكذلك تعظيم مواردها المادية والمالية واللوجستية من خلال استغلالها الاستغلال الأمثل وذلك من خلال تحديد ملامح الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والتصدي لكافة التحديات التي تواجهها.

منهجية الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة فان الدراسة الحالية تستخدم منهجية مركبة تتكون من:

- 1- المنهج الوصفي وذلك من اجل رصد واقع الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بتحقيق متطلبات التميز بالمخرجات الجامعية.
- 2- منهج النظم وذلك من اجل وضع تصورات للعلاقة بين الموارد البشرية الاكاديمية والتميز في المخرجات الجامعية المتوقعة من قبل مؤسسات المجتمع التنموية من خلال مجموعة من الاحتمالات المتوقعة لهذا الدور عن طريق تحليل منظومة الأداء التي تقوم به الموارد البشرية الاكاديمية.

مصطلحات الدراسة:

- 1- الموارد البشرية الاكاديمية: تُعرف الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات بانها أحد عناصر راس المال الفكري والتي لا يقتصر على معارفهم فقط بل ايضاً على كيفية التفاعل مع بعضهم البعض داخل جامعة توفر مرتكزات تحويل المعرفة لمنتج او قيمة، ويجب تأكيد ان النجاح في تكوين راس مال بشري يساعد على تكوين راس مال هيكلية متميز ايضاً، حيث يتمثل راس المال الهيكلية في المعرفة الموثقة بالجامعات من مستندات وحصر قدرات الجامعة كافة ومنظومة العمل اليومية بها التي توفر الاليات اللازمة للابتكار داخل الجامعة من خلالهم.(كمال، 2018، 22)
- 2- التميز: يُقصد بالتميز الاستخدام الأمثل والمتفرد لمجموعة العوامل الداخلية بالجامعة والتي تتمثل في الموارد والقدرات البشرية والمادية والمالية ودراسة وتحليل وتقييم مخرجات منظومة الأداء لتحقيق ذلك التفرد عن الآخرين. او يقصد به نشاط عقلي نقدي استشرافي منظم يهدف إلى تحليل منظومة التعليم الجامعي ونقدها وإعادة تنظيمها لتحقيق الاتساق والانسجام فيما بينها و إبراز أوجه التميز فيها، وذلك وفق رؤى و معايير مستقاه من خبرات و تجارب و معايير عالمية. (زايد، أميرة، 2013، 50)

وتأسيساً على ما سبق يُمكن لنا استعراض اهم وأبرز ملامح واقع أداء الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لتحقيق التميز في المخرجات التعليمية بالجامعات المصرية.

المحور الأول: واقع أداء الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية

إذا كانت العملية التعليمية / التدريسية تشمل الطالب والمورد البشرى الاكاديمي والمقرر/ البرنامج الاكاديمي والإدارة والأنشطة والوسائل، فالمورد البشرى الاكاديمي هو اهم هذه العناصر، لأنه بشخصيته وطريقته وأسلوبه وعمله، يستطيع التأثير على بقية العناصر الأخرى، فقد ثبت ان نجاح عملية التدريس يعتمد بنسبة (60 %) على المورد البشرى الاكاديمي، بينما يتوقف نجاح ال (40%) الباقية على المقررات والبرامج الاكاديمية والإدارة والأنشطة الأخرى، فجودة المورد البشرى الاكاديمي تعد اسهاما لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، والمقصود بجودة المورد البشرى الأكاديمي ، تأهيله العلمي والسلوكي والثقافي.

فالموارد البشرية الاكاديمية في الجامعة يمثل عصب الحياة العلمية وباعثها الرئيسي، وتتوقف فاعلية العملية التعليمية على كفاءته وحسن أدائه، فهو الذي يعد ويدرب طلابه، ويجري الأبحاث العلمية التي تساهم في تقدم المعرفة وتطويرها، وهو الذي يجري الطول لمواجهة المشكلات التي تعترض المجتمعات، ومع ذلك فأنا نلاحظ وجود قصور في عمليتي التدريس والتقويم بالجامعات المصرية لإداء الموارد البشرية الاكاديمية وعدم مسابقتها للاتجاهات الحديثة وقصور طرائق التدريس وجمودها وسلبيات الامتحانات وأساليب التقويم وانخفاض المستوي العلمي للعديد من المعيدين والمدرسين والمساعدين ايضاً عدم الاعتراف ببعض الشهادات التي تمنحها الجامعات المصرية، وفقدان مصداقية بعضها في الجامعات الأخرى كذلك تقادم نظم اختيار واعداد وتأهيل الموارد البشرية الاكاديمية. (طلبة، 2013، 268)

وباستقراء الدراسات التي تناولت تقويم الموارد البشرية الاكاديمية، وكيفية تحقيق التنمية المهنية لهم، يتضح ان البرامج التي تهتم بإعداد الموارد البشرية الاكاديمية مهنيًا قليلة وغير مناسبة لتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لتكيفهم مع عصر المعلومات، كما انها لا تعتمد على تقويم لواقع احتياجات ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. فضلا عن الضعف الناجم عن اختيار هذه الهيئة على أساس التفوق التحصيلي في دراستهم السابقة على الماجستير والدكتوراه، وذلك يصعب معه اعداد

الموارد البشرية الاكاديمية القادرة على التفاعل الجيد مع الطلاب والاستخدام الجيد للتكنولوجيا. (عبد الهادي، 2016، 124)

وإذا تناولنا الإعداد من زاوية الدورات التي تعقد بغرض تنمية مهارات وجدارات الموارد البشرية الاكاديمية نجدها لا تزايد عن مجرد دورات يغلب عليها الطابع النظري التقليدي وأساليب تقويمها لا تتعدى كتابة تقرير عن الدورة بعيد عن الموضوعية، ولا يقاس في نهايتها درجة التحسن في الأداء، ويكتفي باستمراره تقوم نهائي، او استبانة يُعتمد على نتائجها كتغذية راجعة.

كما يسهل على الباحثين والمهتمين بقياس الأداء ومتطلبات تحسينه من خلال مسح الاديبيات المتعلقة بهذا الشأن من ملاحظة نقص كفايات كثير من الموارد البشرية الاكاديمية، وعدم دافعيتهم نحو الأداء المتميز فيما يتعلق بالأداء التدريسي، وتعالى صيحات الطلاب من قصور أداء الموارد البشرية الاكاديمية. كما أشارت كثير من الدراسات الي ان الجامعات تعيش مسيرة طرق التدريس التقليدية، ويتسم المستوي العلمي لمواردها البشرية الاكاديمية بالهبوط على جميع المستويات بالجامعة، هذا فضلا عن ان ازدياد أعبائهم يسهم في غياب الحوار والتفاعل الأكاديمي مما اثر على المستوي العلمي والفني، وعلى شخصية الطالب اللازمة لمواجهة تحديات عصر المعرفة. (جوهري، 2014، 210)

كما اكدت العديد من الدراسات التي تناولت أسباب ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية وتراجع مكانتها التصنيفية يرجع الى ان المورد البشرى الأكاديمي يتصور ان مجرد حصوله على درجة الماجستير او الدكتوراة يعني القدرة على التدريس واتقان للمادة التي تخصص فيها، ولكن ليس التمكن من المادة العلمية فقط هو المهم، ولكن الأهم هو التواصل مع الطلاب وطرح أفكاره العلمية بشكل سليم ومشوق لهم. كما قدمت تلك الدراسات وصفاً دقيقاً للوضع الراهن للأداء التدريسي للمورد البشرى الأكاديمي بانه يُقصر في الاهتمام بتنمية التفكير الناقد والتفكير الابتكاري لديه ولا يهتم بتنمية العمليات العقلية العليا لدا طلابه (مثل التصور والتخيل والاستقراء والتحليل).

كذلك عند تدريس الموارد البشرية الاكاديمية للطلاب لا يستطيع في كثير من الأحيان تحقيق التوازن بين التعليم والتعلم فينصب اهتمامه بالتعليم ولا يهتم كثيرا بالجانب العلمي والتطبيقي والميداني في التدريس قدر اهتمامه بالجانب النظري الأكاديمي ويعتمد على أسلوب الامتحانات بدلا من أسلوب التقويم الشامل عند تقويم طلابه لا يهتم كثيرا بالقيام ببحوث ودراسات تعود فائدتها على كل من الطالب والمجتمع.

ايضاً لا تهتم الموارد البشرية الاكاديمية كثيراً على رفع قدراتهم الذاتية بصفة مستمرة ولا يهتم كثيراً بنظام الريادة العلمية لطلابهم وعند تقدمهم للترقي يكون اهتمامهم بالحصول على اللقب العلمي في المقام الأول ولا توجد اليه فعالية لتقويم أداء الموارد البشرية الاكاديمية وعلي الرغم من ان تقويم الأداء التدريسي والبحثي في معظم الجامعات يحتل مكاناً محورياً، الي انه لا يزال لا يلقي الاهتمام المطلوب، او القبول المناسب من قبل الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية، وربما يرجع ذلك الي الثقافة السائدة في اوسننا الجامعية، وانماط التفكير السائدة والعادات الموروثة، ونظرة المجتمع الي المعلم الجامعي وخصوصا الدور الذي يقوم به بشكل عام. كما ان تقويم الأداء التدريسي موضع جدل ومحل شك كبيرين، خاصة الجانب التدريسي والبحثي منه، من حيث خصائصه وابداعه، وكيفية تقويمه، ومصادر هذا التقويم. (دياب، 2010، 1292)

وعلى الرغم مما نصت عليه المادة (96) من قانون تنظيم الجامعات بانه "على أعضاء هيئة التدريس التمسك بالتقاليد والقيم الاصيلية، والعمل على بثها في نفوس الطلاب، وعليهم ترسيخ وتدعيم الاتصال المباشر بالطلاب، ورعاية شؤونهم الاجتماعية والفنية والثقافية من خلال الريادة ونظام الاسر الا اننا نلاحظ:

1- العبء التدريسي الكبير الذي تقوم به الموارد البشرية الاكاديمية، بالإضافة الي المسئوليات الإدارية المتعددة التي يزدحم بها وقتهم، وتزيد من ثقل اعبائهم، وفي هذا الصدد أوضحت إحدى الدراسات ان نسبة 78,8% من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس يعملون عددا من الساعات التدريسية يفوق النصاب الرسمي المحدد، كما أوضحت دراسة اخري ان متوسطات ساعات العمل لأعضاء هيئة التدريس بالإضافة الي هذا الارتفاع الكبير فان هناك ساعات عمل غير متطورة كالتحضير للمحاضرات الذي لا يقل عن ساعتين يوميا، ثم المطالعات اليومية وغيرها على النحو التالي:

— 55,6 ساعة للأستاذ بمتوسط 9,3 ساعة يومية.

— 63,3 ساعة للأستاذ المساعد بمتوسط 10,5 ساعة يومية.

— 51,3 ساعة للمدرس بمتوسط 8,6 ساعة يومية. (عبدالهادي، 2016، 102)

2- الجهد المضاعف الذي تبذله الموارد البشرية الاكاديمية، نتيجة الاعداد المتزايدة من الطلاب حيث تشير الاحصائيات الواردة من الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات بجامعة عين شمس لأعداد الطلاب المقيدين بمرحلة البكالوريوس / الليسانس بنظام الساعات المعتمدة للعام الجامعي 2019/2018 قد بلغت 260,820 مقابل عدد الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة عين شمس والذي بلغ في العام الجامعي 2018 / 2019 11,723 عضو هيئة تدريس بمختلف المستويات (معيد – مدرس مساعد – مدرس – أستاذ مساعد – أستاذ) ، والتي تُظهر الأرقام مدى

الفجوة العددية بين الطلاب حتى المرحلة الجامعية الأولى والموارد البشرية الاكاديمية بجامعة عين شمس مما يحد من كفاءة العملية التعليمية وذلك لعدة أسباب منها: (معوض، 2018، 188)

- قلة الاتصال بين الطالب واستادتهم، والتي تؤدي الي تقليل فرص التفاعل بينهم
- وكذلك ندرة الأماكن التي تتيح لأعضاء هيئة التدريس وطلابهم المناقشة المفيدة
- أيضا قلت الوقت المتوافر لأعضاء هيئة التدريس، للتعرف على الجوانب المختلفة لشخصيات الطلاب.

وفي ضوء التعرف على واقع الجامعات المصرية نجد ان هناك كثيرا من المعوقات التي تحول دون قيام أعضاء هيئة التدريس بمهامهم او ادوارهم التدريسية علي أكمل وجه، من أبرز هذه المعوقات على سبيل المثال الفجوة بين اعداد أعضاء هيئة التدريس وعدد الطلاب المقيدين في بعض الكليات ، وقد ادي التضخم في اعداد الطلاب الي تخلف أساليب التدريس وطريقة في كثير من الكليات، حيث ان هذه الأساليب لا تزال تعتمد على المحاضرة واللقاء والتلقين اللفظي والمذكرات، ولما يوجد حوار مفتوح ومناقشات هادفة بين الأستاذ والطلبة، ولما توجد تجارب علمية ونماذج توضيحية وبحوث واقعية، كذلك أدت الاعداد الضخمة من الطلاب المقيدين بكليات جامعية بدرجة تجاوزت كل الإمكانيات المتاحة الي عدم توفير الفرص الكافية لتحقيق الرعاية والتوجيه والإرشاد من قبل الأستاذ الجامعي لطلابه.

وإذا كانت مهام الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية في مجال التدريس قد تأثرت سلبيا من جراء ظاهرة التضخم الطلابي، فان هناك عوامل اخري كثيرة لها نفس التأثير على المهام، منها القصور الواضح في المقاومات والامكانيات الأساسية اللازمة لأعداد الكوادر العلمية والتقنية القادرة على تحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، والتي لا بد من توفيرها بالقدر الكافي بالنسبة الي عدد الطلاب وبالمستوي العصري المتطور، ويتسم اداء الموارد البشرية الاكاديمية في مجال التدريس والبحثي ببعض أوجه القصور والتي اثرت سلبيا على فعاليته كعضو هيئة تدريس، ومنها: (غبور، 2010، 245)

- ان الاعتماد على الكتاب الجامعي والمذكرات له تأثيره السلبي على العملية التعليمية، وعلى تنمية روح الابداع والابتكار في شخصيته، والتي تأتي عادة عن طريق تزويد الطلاب بالمعلومات والرجوع الي مصادر المعرفة المختلفة من مكتبات وكتب ومراجع ومصادر المعلومات والبيانات.

- الاعتماد على ابسط الأساليب التقليدية المتمثلة في أسلوب التقديم والمحاضرات والامر الذي ادي الي اهمال استخدام الأساليب الأخرى التي تعتمد على المناقشة، ومجموعات البحث والي القصور الواضح في تنمية قدرات الطلاب وباء شخصيتهم وثقل مواهبهم.
- عدم تطويرهم للمقررات الدراسية لملاحقة التطورات العلمية السريعة وامتلائها بالحشو، بل ازدواجية تدريس العديد من الموضوعات في أكثر من مقرر ولنفس الطالب، اعتماده على طرق امتحانية وتقويمية تقليدية تقيس قدرة الطالب علي استيعاب المعلومات واسترجاعها، أدت الي ضعف قدرته على الاستيعاب واعمال الفكر والتحليل وتكون الراي.

وعلى الرغم مما نصت عليه المادة (103) من قانون تنظيم الجامعات بانه: لا يجوز للموارد البشرية الاكاديمية إعطاء أي دروس خصوصية بمقابل او بغير مقابل وكل فعل يزرى الشرف ويمس النزاهة يكون جزاءه العزل، وكذلك نصت المادة (110) بانه لا يجوز للموارد البشرية الاكاديمية ان يشتغلوا بالتجارة او ان يشاركوا في إدارة عمل تجارى او مالي او صناعي او ان يجمعوا بين وظيفتهم واي عمل لا يتفق وكرامة هذه الوظيفة إلا اننا نجد: (طاهر، 2014، 30)

– انه من الأمور التي تؤثر سلبيا على الموارد البشرية بوجه عام وادائهم التدريسي بوجه خاص انخفاض الدخل وهو ما دفعهم الى التوجه نحو التدريس في جامعات أخرى بجانب جامعاتهم مما يضيف عبئا إضافيا للموارد البشرية الاكاديمية، وكذا نجد ان بعضهم توجه الى التجارة وبعضهم انحدر الى إعطاء دروس خصوصية وهو مما لا شك فيه يضعف من قوة أدائهم التدريسي.
– وقد أدى ازياج هذه الأعباء على كاهل الموارد البشرية الاكاديمية الى عدم القدرة على تخصيص القدر والوقت الكافيين للطلاب من نقل المعرفة عن طريق التعليم ويظهر ذلك في كثرة الاعتذارات عن المحاضرات؛ كذا ضعف الصلة بين الموارد البشرية الاكاديمية والطلاب.

أيضا قلة او ندرة الساعات المكتبية التي تسمح للطلاب بالبحث والمناقشة مع عضو هيئة التدريس، ومن الأمور التي تقلل من فاعلية الموارد البشرية الاكاديمية في أدائه التدريسي داخل الجامعات هو تطبيق نظام الفصين الدراسيين وهو ما يستنزف وقت الموارد البشرية الاكاديمية داخل اعمال الكنترولات وإعداد الامتحانات وعقد اللجان وتصحيح الامتحانات وهو ما يهدر الأوقات المحددة للتدريس (العملية التعليمية للطلاب) داخل الجامعات.

1. كما اكدت احدى الدراسات على العديد من أوجه القصور للمعايير التي من خلالها يتم تقييم أداء الموارد البشرية الاكاديمية البحثي المتضمنة في اللائحة التنفيذية لقانون

تنظيم الجامعات والتي حصرته في اللجان العلمية التي تقوم على فحص الإنتاج العلمي عند التقدم للترقية. هذا الى جانب القصور في توفير الإمكانيات والاحتياجات البحثية التي تُمكن الموارد البشرية الاكاديمية من إنجاز البحوث. وعلى الرغم من جهود وزارة التعليم العالي واتجاهاتها في مصر لتدعيم وتطوير نظم تقويم الأداء البحثي وأساليب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية الا ان واقع الأداء البحثي للموارد البشرية الاكاديمية يشير الى العديد من أوجه القصور ويظهر ذلك جلياً فيما يلي: (زاهر، 1999، 57)

- 1- انصراف الموارد البشرية الاكاديمية عن الاشكال الأخرى من الإنتاج العلمي ومنها على سبيل المثال: تأليف الكتب وترجمتها وذلك يرجع الى ان تركيزه واهتمامه يكون بالأبحاث العلمية لغرض محدود وهو مجرد الترقى.
- 2- ضعف إقبال الموارد البشرية الاكاديمية على الاشراف على مشروعات بحثية خارج الجامعة.
- 3- تقليدية موضوعات الأبحاث وتكرارها بما لا يعطيها قيمة او إضافة للرصيد المعرفي.
- 4- ندرة مشاركة الموارد البشرية الاكاديمية في عضوية المجلات العلمية وقلة نشرها للمقالات وإقامة الندوات الثقافية وتصميم وسائل الكترونية للتدريس الفعال وتمثيل الجامعة في اللقاءات الوطنية والدولية.
- 5- قلة اعداد الموارد البشرية الاكاديمية القادرة على استقبال دعوات لتقديم الاستشارات العلمية على المستوى القومي والدولي.
- 6- قلة الموارد البشرية الاكاديمية الذين لديهم اسهامات عديدة في المؤتمرات العلمية داخل الجامعات وخارجها.
- 7- ندرة المشاركين من الموارد البشرية الاكاديمية بأبحاثهم في الجوائز العلمية التي تقدمها الجامعات على المستوى المحلى والإقليمي والعلمي.

المحور الثاني: متطلبات التميز بالخدمات الجامعية بالجامعات المصرية

اصبح من الضروري التعرف على التميز وماهيته ومتطلباته واهم السمات والخصائص اللازم توافرها لتحقيق التميز في المخرجات التعليمية للجامعات المصرية حتى تستطيع

مواكبة التغيرات العالمية المتلاحقة ومواجهة التنافسية الشرسية التي فرضها اقتصاد المعرفة وبناءً على ذلك سوف يتعرض الجزء الحالي للتميز واهم المفاهيم والمتطلبات المرتبط به حيث زادت أهمية دور الجامعة في مجتمع المعرفة ، حيث أن الجامعة أهم مصادر المعرفة في المجتمع ، كما أنها المسؤولة و بدرجة كبيرة عن مدى تقدم المجتمع لما تنتجه من معرفة ، وفي ظل التسارع والمنافسة الشديدة التي فرضها مجتمع المعرفة و التسارع اللامتناهي في تحقيق التميز والريادة والسيطرة والهيمنة على المجتمع والتي فرضها مجتمع المعرفة على جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات الجامعية. زاد ذلك من الاهتمام والتركيز على مفهوم التميز في المؤسسات الجامعية سعياً لمواكبة العولمة ومواجهة التنافسية الشرسية ويظهر ذلك في قيام العديد من مؤسساتنا الجامعية بمراجعة الأساليب الإدارية المتبعة والمستخدمه في الجامعات والقيام باستبعاد تلك الأساليب والممارسات التي لم تعد تتواءم مع الثورة التكنولوجية والمعرفية والقيام باستبدالها بأخرى تركز وتعتمد على المهارات العلمية والمعرفية التي تواكب مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة ، ومن هنا أصبح السعي وراء التميز والإدارة القائمة على المعرفة والمهارات الحديثة والعصرية هو السبيل الوحيد لتحقيق الاستمرارية والبقاء. (عبد العزيز، 2016، 93)

مفهوم التميز وفقاً للجامعات:

هو استخدام المعرفة المتاحة لإدارة العمليات وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز من خلال تحديد المهام والعمليات المناسبة والتي تتفق مع رؤية وأهداف المؤسسة. (Basif,Mohamed,2019,P213)

وقد توصلت الدراسة لمفهوم شامل لإدارة التميز يكمن في أن التميز هو امتلاك المؤسسات بوجه عام والجامعية منها بوجه خاص القدرة على تحقيق التوافق والتنسيق والتكامل بين عناصر المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفاعلية بها وتحقيق التميز في المخرجات بما يحقق رضا عملائها ويسعى إلى تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بل إلى أبعد من ذلك وهو الوصول إلى ما يفوق توقعات العملاء. "

كما يوجه التميز في الجامعات العديد من المنطلقات لعل منها ما يلي: (sriteska , spickova , 2019,P70)

- منطلق الإيمان بالتغيير ودوره نحو تحقيق التميز.
- منطلق امتلاك العلم والتكنولوجيا ودورها في إدارة التغيير.
- منطلق المواكبة والمواءمة مع التغيير.
- منطلق تلبية احتياجات وتطلعات المجتمع.

- منطلق السعي وراء تحقيق الجودة في المنتج / الخدمة المقدمة.
وكذلك من الجدير بالذكر أيضا أن التميز يقوم على عدة مرتكزات أخرى لعل من أهمها على سبيل المثال: - التحسين المستمر والجودة الشاملة - إرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم - العمل الجماعي - الأساليب الإدارية الحديثة (الغير نمطية) كما اتفق مجموعة من الباحثين على مجموعة ثانية من مرتكزات التميز تشتمل على ما يلي: (المليجي، 2016، 62)

1. **وجود رؤية مشتركة** ويقصد بها وجود رؤية تتسم بالوضوح ويعيها جميع الأعضاء في المؤسسة الجامعية.
2. **وجود هيكل تنظيمي متكامل** وهو أحد مرتكزات إدارة التميز وتعنى ضرورة وجود بناء وكيان يتماشى مع سياسات وتوجهات المؤسسة الجامعية.
3. **المشاركة في وضع القرار** حيث أكد الكثير من المهتمين بإدارة التميز على أن التشارك في صنع واتخاذ القرارات داخل المؤسسات الجامعية أحد ركائز إدارة التميز.
4. **التمكين** ويقصد بها توفير الدعم اللازم لإدارة التميز للتعبير عن الآراء والأفكار والفرص في المشاركة في الإدارة حيث أن التمكين أحد مرتكزات إدارة التميز التي تزيد من الولاء والانتماء نحو المؤسسة الجامعية.
5. **الإدارة الفعالة للموارد البشرية** وتعنى استخدام أساليب مبتكرة وإبداعية وغير تقليدية لتعظيم الاستفادة القصوى من هذه الموارد.
6. **التركيز على النتائج** وتعنى متابعة النتائج لمعرفة اتساقها وتوافقها مع الأهداف الموضوعية بداية من عدمها.

وهناك العديد من المتطلبات والأساليب التي تُعد جوهرية لتحقيق التميز وخاصة في المؤسسات الجامعية لعل من هذه الأساليب والمتطلبات ما يلي: (أحمد، حنان، 2012، 316)

- إنشاء نظام داخلي للجودة في الجامعات: Internal quality system

وذلك من خلال تطبيق معايير الجودة لتحقيق التميز على مستوى الكليات داخل المؤسسة الجامعية يضمن للمؤسسة تفرداً وتفوق عن مثيلاتها. كما يحقق لها التفرد في الخدمات المقدمة وكذا ضمان التحكم بالكيفية التي خططت لها الجامعة لتظهر بها خدماتها التعليمية والبحثية والخدمية وفقاً للدراسات المسبقة لاحتياجات مؤسسات المجتمع التنموية ووفقاً لما يتوافق وتحقيق خطة التنمية المستدامة للدولة.

– التقويم الذاتي للمؤسسة الجامعية: Self-assessment

وهو أحد أساليب ومتطلبات إدارة التميز وذلك من خلال التقييم ثم التقويم الذاتي للمؤسسة الجامعية وعمل المراجعات التي توضح سير الخطوات التنفيذية (الإجرائية) وفقاً لرؤية المؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي ومحاولة وضع المؤسسة وقوتها وقدراتها المنفذة على الطريق الصحيح وهذا لا يتأتى إلا بالتقويم الذاتي المستمر.

– القياس المرجعي: Benchmarking

وتعد المقارنة أو القياس المرجعي من المتطلبات الهامة والضرورية للمؤسسات بوجه عام والجامعية منها بوجه خاص فإذا كانت المؤسسة تسعى لإداء متميز ومنافسة مع المؤسسات ذات النشاط المماثل فلا بد لها من استخدام ذلك الأسلوب الذي تركز عليه إدارة التميز لتحديد الفجوة بينها وبين مثيلاتها عن طريق المقارنة بين طرق وأساليب وممارسات و اليات تنفيذ العمليات ووضع الخطط الملائمة لتحسين وتطوير العمليات لديها بطريقة مبتكرة وإبداعية تحقق لها التميز والتمايز أو تبحث عن المؤسسات الرائدة في المجال ودراسة الأداء المؤسسي لها لتحديد مواطن الخلل والفجوات بين أداء المؤسسة الرائدة والمؤسسة المطلوب إحراز تقدم ملموس في إداؤها.

– اعادة هندسة الإجراءات: Reengineering approach

وهو من الأساليب والمتطلبات الهامة لإدارة التميز التي تساعد المؤسسة على تحقيق المرونة و التطوير اللازمين للعمليات دون التقيد بالأنماط التقليدية و القوالب القديمة أو ما يعرف بالأساليب المعتادة التي لا تتميز بالإبداع والتفكير الغير منطقي ويمكن تطبيق ذلك من خلال ما يلي: التعرف على الإجراءات التقليدية المتبعة – تحديد طرق الإدارة النمطية لهذه الإجراءات – استخدام التفكير الإبداعي لتوليد أساليب وأنماط إبداعية تمكن المؤسسة وبشكل تدريجي التخلي عن الأساليب التقليدية والنمطية – إنشاء أسلوب إدارة متميز يحقق تطوير وتبسيط الإجراءات وسرعة إنجازها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

– بطاقات الأداء المتوازن: Balanced score card

وهي إحدى متطلبات إدارة التميز والتي تسعى المؤسسة من خلال التركيز على خمسة مناهج أساسية الوصول لإدارة متميزة تحدث طفرة في الأداء المؤسسي وهي إجمالاً: - المنظور المالي – منظور العملاء – منظور العمليات الداخلية للمؤسسة – منظور التعلم والنمو – منظور الخدمة المجتمعية (تلبية احتياجات المجتمع).

المحور الثالث: بعض التجارب للجامعات العالمية لتحقيق التميز بالخدمات الجامعية من خلال دور مواردها البشرية الاكاديمية

أصبح ايضاً من الضروري التعرف على الخبرات العالمية بجامعات الدول المتقدمة والتي تُعد بمثابة المرجعية لجامعاتنا المصرية لمحاولة التعرف على أسباب التقدم والتميز بأداء الموارد البشرية الاكاديمية التي تنتسب لها وكذلك دراسة التجارب الناجحة لتلك الجامعات وأساليب التوافق والاختلاف بين تلك الجامعات والجامعات المصرية

1- واقع أداء الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات الامريكية:

يرتكز الأداء الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة واشنطن على الانتقاء الجيد لاستراتيجيات التدريس التي تساعد الطلاب على التحصيل العلمي وتتوافق مع أهداف التعلم وتلبية توقعات الطلاب ويمكن لها قياس مستويات النجاح والفشل في البرامج التعليمية والمقررات المقدمة وذلك من خلال عدة وسائل وأدوات قياس فيها على سبيل المثال (اختبارات الاختيار من متعدد- الأسئلة المقالية المفتوحة والتقارير وملفات الانجاز والعروض الشفهية والتوضيحية)

وتحتاج تلك الاستراتيجيات التدريسية والبحثية الي فهم واضح لقدرات الطلاب وتقييم الأنشطة التي يقومون بها واحتياجاتهم وتعتمد تلك الاستراتيجيات على العديد من العوامل التي تأخذ في الاعتبار لعل منها قيام أعضاء هيئة التدريس بإعداد قوائم بالقدرات مهارية والمعرفية للطلاب في ضوء بيانات سابقة، تقارير الملاحظة المباشرة، الاختبارات المغلفة والمعيارية، المقابلات وغيرها من العوامل التي تحرص عليها عند وضع استراتيجيات التدريس لجامعة واشنطن.

كما تحرص جامعة واشنطن على تقديم دليل تقويمي يستخدمه كلا من اعضاء هيئة التدريس والطلاب لمتابعة عملية التعلم يتضمن كيفية تعلم الطلاب بصورة أكثر تقدماً أثناء تدريس المقرر مما يساعد على التعديل الدوري والفوري لعملية التدريسية لسد الفجوة بين مستويات الطلاب في الوضع الحالي وبين الأهداف المطلوب تحقيقها ويساعد أيضاً في التدرج في عملية التعلم بصورة تساعد عضو هيئة التدريس على تحديد الاوضاع الحالية لتعليم الطلاب بصورة مستمرة مع تحديد ما يتوقعه الطلاب من تقدم.

تحديد أهداف التعلم للطلاب وقدرتهم على الوصول إليها من خلال الاوضاع الحالية وما يحتاجونه مستقبلاً في عملية التعلم يساعد في قياس المهارات التي يتم تدريسها في الفصل الدراسي ويساعد في تحديد الاسباب وراء فشل الطلاب في تعلم مهارة معينة (هاجر طلبة 2013، 77)

وتستخدم جامعة واشنطن العديد من الأساليب بغرض تحسين الاداء التدريسي للموارد البشرية الاكاديمية بها والتي تساعدنا لاحقاً في القيام بمجموعة من الاجراءات التقييمية الفعالة والتي يظهر أثرها في تقديم المخرجات والنتائج المطلوبة والمخططة مسبقاً وقد اوردها جامعة واشنطن كمايلي: (Toch,Thomas,2008, pp33-37)

- تحديد عضو هيئة التدريس الهدف من تدريس المقرر للطلاب بتأثيره على تحسين الأداء في التدريس.
 - يقوم عضو هيئة التدريس بمساعدة الطلاب من خلال تقديم معلومات حول معرفة الطرق التي تؤدي إلى تحسين عملية التعلم.
 - المساهمة في اختيار وتعميم المقررات والبرامج الاكاديمية بصورة تتفق مع توقعات الطلاب وتلبي احتياجاتهم.
 - تدريب عضو هيئة التدريس الطلاب على مهارات التفكير الذاتي والذي يتضمن تمكينهم من تحديد كيفية اتفاق ما يدرس لهم وما تتطلبه عمليات التحسين. التطور وعمليات التنمية والتقدم.
 - استخدام اساليب التقييم المناسبة التي تسمح بأعضاء هيئة التدريس اعطاء درجات لطلابهم وفقاً لمعدلات الاداء الواقعية وليست التقديرية.
- وتأتي تلك الاساليب التي تتبعها جامعة واشنطن الامريكية في ضوء تفعيلها وتأكيدها على مبادى المحاسبية ووفقاً لمعايير المجلس القومي لمهنة التدريس بالجامعة (NBPTS) والتي تهدف لتطوير الاداء التدريسي لمواردها البشرية الاكاديمية فيما يخص الاداء التدريسي ويساعدها ايضا في التعرف على مدى تقدم خبرات اعضاء هيئة التدريس بالجامعة والحاجة لقياس جودة عضو هيئة التدريس وادائه من خلال الربط بين اداء عضو هيئة التدريس وتقدم الطلاب كجزء من منظومة تقويم اداء الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعة.

كما تركز الجامعات الامريكية بوجه عام وجامعة كاليفورنيا بوجه خاص بإجراء العديد من الابحاث والمشروعات لخدمة المجتمع منها: مشروعات تسهم في تشكيل المستقبل وتقديم حلول للمشكلات الصناعية والهندسية وأبحاث بناء على طلب تطلعات المجتمع وخاصة القطاع الصناعي حيث أسهمت هذه البحوث في تطوير التكنولوجيا في مجال الالكترونيات وازدادت الروابط بين الجامعات والمؤسسات الصناعية الجديدة وتجدر الإشارة الى العديد من الجامعات الامريكية والتي دخلت في شراكة مع الحكومة وقطاع الصناعة والقطاعات غير الربحية لإجراء المشروعات البحثية التي تدعم النمو الاقتصادي والثقافي ففي جامعة كاليفورنيا يوجد برنامج للتطور التطبيقي والعلمي

Applied Science Development يهتم بالأبحاث المشتركة بين الموارد البشرية الأكاديمية والباحثين في مؤسسات المجتمع، كما عين عدد من الموارد البشرية الأكاديمية في بعض المؤسسات والشركات وفقا لعقود أبرمت معهم كما تقوم الجامعات الأمريكية بأجراء أبحاث في العديد من المجالات مثل (الاتصالات، الصناعات الدوائية، أبحاث في مجال التعليم وقد أسهمت في إجراء أبحاث تتناول القضايا السياسية، والمشكلات الإقليمية وتدعيم الاستقرار الاجتماعي للمنطقة وكذلك أبحاث لتقييم مؤسسات المجتمع والحكومة المحلية والفيدالية والمؤسسات والوكالات غير الربحية أيضا نشر البحوث والتقارير التي تتناول القضايا محور الاهتمام بالمصلحة العامة وعقد المنتديات التي يستطيع من خلالها القائمين على خدمة المجتمع حل قضايا المصلحة العامة. كما ترتبط بعض مراكز الجامعات بهيئة التطوير العقاري والتخطيط الحضري وبمشروع التطوير المهني للمدارس، وتركز على كيفية ربط الخدمة الاجتماعية والتعليمية والتجارية بمؤسسات إحياء المجتمعات المدنية للمنطقة بغرض إعادة تنشيط وإحياء المجتمعات المدنية وتقوم الجامعات الأمريكية أيضا بتنظيم فرق عمل من الموارد البشرية الأكاديمية والطلاب لإجراء بعض المشروعات البحثية التي تسهم في خدمة المجتمع والارتقاء به وخلق فرص عمل جديدة. كما تعمل مؤسسات وشركات المجتمع من جهتها على فتح معاملها ومختبراتها وإتاحة خبراتها للموارد البشرية الأكاديمية للجامعات الأمريكية، وتقدم لهم مكافآت سخية وتبرم مع ذوي السمعة العلمية العالمية عقود طويلة الأجل وأحيانا تسمح لهم بإدارة مشروعاتها أو شركاتها، كما توافق السلطات الجامعية من جهتها على إعفائهم من المحاضرات أو منحهم إجازات للتفرغ لهذا العمل البحثي الخارجي أو الداخلي. كما ازدادت العلاقة توسعا بين الجامعات ومؤسسات المجتمع في العقدین الأخيرین، وازدادت عدد المراكز البحثية داخل الجامعات والتي تقوم بإجراء البحوث التطبيقية والتطوير لهذه المؤسسات والشركات، وتميزت هذه البحوث بروح الفريق وبالتالي حققت الجامعات الأمريكية عائدات ضخمة من إيرادات هذه البحوث (Joseph C. Hermanowicz, 2009, OPCIT, pp32).

2- واقع أداء الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات الألمانية:

تعتبر ألمانيا من الدول الرائدة من حيث احتوائها وتخرجها للعقول النيرة، ففي التسعينات من القرن الماضي كانت هناك موجة هجرة للعقول الألمانية، لكن استطعت مع بداية هذا القرن استقطاب الكثير من العقول الأجنبية والباحثين الأجانب. كما تهدف الجامعات الألمانية لدعم عملية التدريس والبحث العلمي من خلال عملية نقل المعرفة أيضا تُعد الجامعات الألمانية غير موجهة فقط لخدمة أهداف خاصة بالجامعة ولكنها موجهة لخدمة المجتمع في المقام الأول وهو الهدف الأساسي والرئيسي لوجود مؤسساته. كما

تسعى الجامعات الألمانية لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي في ضوئها تتحدد وظائف الجامعات الألمانية شأنها شأن كافة الجامعات المعاصرة ويُطلب من الجامعات الألمانية تحقيقها وتتلخص في الاعداد المهني (التدريس)، وتعليم الطلاب ليفيدوا المجتمع (خدمة المجتمع)، والقيام بالأبحاث (البحث العلمي). حيث تعد الجامعة الألمانية بمثابة مدرسة مهنية ومركز ثقافي ومعهد بحوث وتركز الجامعات الألمانية بشكل كبير على وحدة التدريس و البحث العلمي من خلال الارتباط الوثيق بين البحوث النظرية و البحوث التطبيقية فقد نصت وثيقة هومبولت على دمج التدريس والبحث العلمي مع الحرية الاكاديمية وتعد هذه الوثيقة الأساس الذي بنيت عليه وظائف الجامعة الحديثة بألمانيا والتي تدعو لحرية البحث العلمي للوصول الى التحقيق العلمي الاكاديمي ومن هنا يتضح لنا ان الجامعات الألمانية لا تركز على تحقيق وظيفة واحدة من وظائف الجامعات بل تركز على اعتبار تلك الوظائف وظيفه رئيسة متكاملة فيما بينها. (Barbara M. Kehm, 2007, pp744)

وتسعى الجامعات الألمانية لتحقيق وظيفتها في البحث العلمي من خلال العديد من الوظائف الفرعية والتي تتمثل فيما يلي: (Rudolf Stichweh, 2010, pp4)

- دعم البحوث على مستوى الجامعة بمستوى عال.
- توفير ظروف متميزة للباحثين الشباب.
- تحقيق التعاون البحثي مع المؤسسات المجتمعية.
- تعزيز التعاون الدولي في مجال البحوث.
- تكثيف المناقشة العلمية والبحثية بين الباحثين.

كما تسعى الجامعات الألمانية في سبيل دعم البحث العلمي الى دعم البحوث في التخصصات المختلفة وربط البحث بالعلوم التطبيقية الوطنية وفي سبيل ذلك تدعم الجامعات الألمانية البحث العلمي من خلال بحوث التطوير التي تقوم بها وقد أسهمت الجامعات الألمانية بالقيام بنسبة 71% من نسبة بحوث التطوير التي تمت في ألمانيا لعام 2015.

كما وضعت مؤسسة الأبحاث الألمانية German Research Foundation مع المجلس الألماني للعلوم في عام 2017م مبادرة التميز والتي لا تزال سارية الى الان، وذلك من خلال التعاون مع العديد من الجامعات لتحقيق ثلاث محاور رئيسه لدعم البحث العلمي في الجامعات الألمانية تشمل انشاء مدارس عليا لتعزيز الباحثين الشباب ووضع مجموعات تميز لتعزيز البحوث رفيعة المستوى ووضع استراتيجيات للنهوض بأبحاث الجامعة وتدعم الجامعات الألمانية لدرجة كبيرة وحدة وظيفتي البحث و التدريس و التي تعتبر الميزة الأساسية فيها منذ إعادة هيكلة التعليم العالي في ألمانيا منذ بداية القرن التاسع عشر حيث

تدعم الجامعات الألمانية عملية نقل المعرفة بشكل كبير ودعم عمليات الابتكار وزيادة الاعمال ودمجهم في التدريس والبحث العلمي كوسيلة مميزة لنقل المعرفة والتكنولوجيا بصورة اسهل وايسر.

وتأسيساً على ما سبق يتضح لنا ان التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وظائف رئيسة بالجامعات الألمانية تسعى الجامعات الألمانية من خلال تركيزها على تلك الوظائف دعم استمرارية المعرفة وتسعى أيضا الجامعات الألمانية في سبيل تحقيق تلك ذلك المشاركة مع جهات عديدة لتعزيز تلك الادوار من خلال ربط البحث العلمي بعملية التدريس لضمان الوصول لأفضل الممارسات الاكاديمية التي تخدم الجامعة ومن ثم المجتمع.

المحور الرابع: الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الاكاديمية في تحقيق متطلبات التميز بالجامعات المصرية

أولاً: أهداف الدور الاستراتيجي: تتمثل أهداف الدور الاستراتيجي في:

- 1- توضيح كيفية إدارة الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية على النحو الذي يمكنها من مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة.
- 2- تمكين مخططي سياسات التعليم الجامعي على المستوى المركزي وقادة الجامعات على المستوى اللامركزي من الوقوف على أهم العمليات التي تقوم عليها منظومة إدارة العمليات بالجامعات وكلياتها ومختلف وحداتها وأقسامها.
- 3- تحديد المتطلبات اللازمة للتنفيذ الأمثل لمنظومة إدارة الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية وذلك لإسهامات الرئيسة في تحقيق التميز في الخدمات الجامعية المقدمة على كافة المستويات.

ثانياً: منطلقات الدور الاستراتيجي: تتمثل في:

1- منطلقات عالمية، وتشمل:

- أ- مجتمع المعرفة وما يفرضه من تحديات حالية ومستقبلية أثرت على أداء منظومة الجامعات في مختلف دول العالم، وخاصة فيما يتصل بتحدي زيادة أهمية رأس المال الفكري كأحد أهم الموارد الاستراتيجية بالجامعة، وكيفية الاستفادة منه في تحقيق الغايات الاستراتيجية للجامعة.

ب- تزايد حدة المنافسة العالمية بين الجامعات على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية، واستقطاب الكفاءات العاملة الموهوبة؛ بما لها دور محوري في تحقيق التميز المؤسسي والحصول على ترتيب ضمن التصنيفات العالمية المتعارف عليها للجامعات.

ت- توجه معظم جامعات دول العالم إلى محاولة الاستفادة من كل ما هو جديد في مجال إدارة الموارد البشرية بوجه عام والموارد البشرية الأكاديمية بوجه خاص، والتحرر من النظم التقليدية المتمثلة في البيروقراطية والمركزية وعدم المسألة والمحاسبية والتفكير الارتكاسي.

2- منطلقات محلية، وتشمل:

أ- تزايد الاهتمام باستثمار طاقات الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية وإمكانياتهم لصالح تحقيق التميز بالخدمات التعليمية المقدمة لمؤسسات المجتمع التنموية ودعم خطط التنمية المستدامة وتحقيق تطلعات وامال المجتمع وكذلك تلبية متطلبات سوق العمل المحلى والإقليمي والعالمي، بحيث تطبق كل النماذج الإدارية المعاصرة التي تحقق الاستثمار الجامعي في مواردها بوجه عام ومواردها البشرية الأكاديمية بوجه خاص لتحقيق تلك الرؤية والاهداف الاستراتيجية.

ب- محاولة مواكبة المستجدات العالمية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية على صعيد الجامعات المصرية، خاصة وأن هذه الجامعات تعمل في بيئة مليئة بالتحديات المحلية والإقليمية والعالمية التي تحتاج إلى اتباع مثل هذه المستجدات.

ت- السعي الدائم للجامعات المصرية إلى تحقيق التميز المؤسسي ودخول سباق المنافسة العالمية في مختلف مجالاتها على النحو الذي يمكنها من ملاحقة تطورات ومتطلبات اقتصاد المعرفة.

ثالثاً: أبعاد الدور الاستراتيجي وآليات تنفيذه:

تتمثل أبعاد الدور الاستراتيجي في مجموعة من العمليات المقترحة التي يمكن أن تتبعها الجامعات المصرية لتحقيق التميز بالخدمات الجامعية في ظل التنافسية الشرسة والتي تمكنها من مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، بحيث تشتمل كل عملية على مجموعة من الآليات/الإجراءات التنفيذية، وتمثلت هذه العمليات في:

- 1- التخطيط للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية.
 - 2- اختيار وتوظيف الموارد البشرية الاكاديمية الموهوبة للانضمام الى الهيئة الاكاديمية بالجامعات المصرية.
 - 3- تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية والاحتفاظ بهم ضمن هيئتها الاكاديمية.
 - 4- تفعيل نظام تقويم الأداء للموارد البشرية الاكاديمية بطريقة موضوعية وفعالة للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية.
- وفيما يلي توضيحٌ للإجراءات التنفيذية التي تشتمل عليها العمليات الداخلية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الجامعية بوجه عام والموارد البشرية الاكاديمية بوجه خاص لتحقيق التميز في الخدمات الجامعية التي تتوافق ومتطلبات مؤسسات المجتمع التنموية وتتواءم مع التحديات العالمية والتنافسية الشديدة من الجامعات المحيطة كما يلي:

1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية: ويتم ذلك من خلال:

- أ- تحديد احتياجات الجامعة من الكفاءات والجدارات والمهارات والقدرات الحالية والمستقبلية، وكذلك تحديد المتطلبات المهنية التي تحتاجها الجامعة لتحقيق القدرة التنافسية، ويتطلب ذلك دراسة واقع الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات من خلال جمع المعلومات الخاصة بالواقع، ويمكن الرجوع إلى الوثائق والإحصاءات المؤسسية المعتمدة مع تطبيق أدوات كالمقابلات والاستبانات.
- ب- تحديد إمكانات وقدرات الموارد البشرية الاكاديمية الحالية بالجامعات المصرية من خلال تطبيق مركز تقويم الأداء بالجامعة مقاييس واختبارات تقييم الأداء المختلفة الخاصة بتحديد المؤهلات، والإمكانات الشخصية والمهنية؛ للوقوف على مستويات أدائهم وكفائاتهم الفعلية ومدى قربها أو بعدها من مستويات الأداء المتميزة المطلوبة، وذلك لإسناد إليهم الأدوار الاستراتيجية الأكثر أهمية التي تساعد الجامعة على تحقيق الميزة التنافسية ومواجهة تحديات اقتصاد المعرفة.

ت- تحديد فجوات الأداء بين الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية والجامعات العالمية الرائدة والتي تحقق إنجازات ملموسة وتحتل مرتبة متقدمة بالتصنيفات العالمية.

ث- إعداد خريطة تنظيمية لمتطلبات الارتقاء بالخدمات الجامعية في ضوء المستجدات العالمية وتداعيات اقتصاد المعرفة وذلك لتتمكن الجامعات المصرية من تلبية مؤسسات المجتمع التنموية.

رابعاً: متطلبات تنفيذ الدور الاستراتيجي:

تتمثل متطلبات تحقيق الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الاكاديمية في تحقيق التميز بالجامعات المصرية في ظل تداعيات اقتصاد المعرفة في الآتي:

- التزام القيادات الجامعية وتعهدهم بنشر ثقافة إدارة التميز القائمة على الاهتمام بالموارد البشرية الاكاديمية بوجه عام وذوي الأداءات المتميزة والكفاءات العالية منهم بوجه خاص، والتأكيد على دعم الجامعة المستمر لهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم؛ فلذلك مردود على مقابلة تحديات اقتصاد المعرفة، وتحقيق القدرة التنافسية لمجابهة التنافسية الشرسة في الخدمات الجامعية المقدمة والتي تتنافس من خلالها كافة الجامعات لجذب أكبر عدد من العملاء على كافة المستويات.
- التخطيط الجيد من قبل القيادات الجامعية لضمان نجاح الموارد البشرية الاكاديمية في تحقيق متطلبات التميز بالخدمات الجامعية.
- تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة التميز والتي يتم عقدها على مستوى الجامعات وكلياتها ووحداتها المختلفة بشكل دوري، بحيث يتم تعريف جميع الأطراف المعنية بماهية وأهمية التميز بالخدمات وعمليات إدارة التميز ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ومواكبة متطلبات اقتصاد المعرفة.
- وضع برامج تدريبية عن إدارة التميز واستراتيجياتها بالجامعات، والتي يتم تنظيمها بحيث يشارك فيها كافة مستويات الموارد البشرية الاكاديمية، وإمدادهم بما يعرف بالحقيبة التدريبية عن إدارة التميز.

خامساً: معوقات تنفيذ الدور الاستراتيجي:

تتمثل معوقات تنفيذ الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الاكاديمية في تحقيق متطلبات التميز بالخدمات الجامعية بالجامعات المصرية في ظل اقتصاد المعرفة فيما يلي:

- غياب ثقافة إدارة التميز بالجامعات ونشرها خاصة في المستويات الإدارية العليا، حيث يؤدي ذلك إلى عدم الاهتمام بعمليات إدارة التميز وتنميتها والاحتفاظ بها في مختلف المستويات التنظيمية للجامعات.
- وجود المركزية في جميع مستويات العمل الجامعي التي تحد من عملية اكتشاف الكفاءات والجدارات ووضعها في المواقع الوظيفية القيادية والإشرافية المناسبة لها؛ نظراً للتقيد ببعض الضوابط الخاصة التي لا تساعد بالضرورة على تحقيق التميز بالخدمات الجامعية بالجامعات المصرية.
- غياب نظام الحوافز المادي والمعنوي الداعم للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية والتي في ظل غيابها سوف تظل أحد اهم معوقات تفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الاكاديمية في تحقيق التميز بالخدمات الجامعية.
- ضعف نظم تقييم أداء الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية، والتي يترتب عليها إهدار العديد من الكفاءات التي يمكن الاستفادة منها في حال توفير مزيد من التدريب والتعلم الذي يساعدها على الوقوف على مواهبها وتنميتها.
- جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجماعي (فرق العمل) بالجامعات المصرية والتي لا تُمكن من تطوير نظم إدارة التميز وغياب المناخ الجيد الداعم للموارد البشرية الاكاديمية، وتوفير الإمكانيات التي تساعد على تحسين معارف ومهاراتهم، وتوفير الحرية والمرونة في العمل، وتوفير الموارد اللازمة لتسيير العمل وكذلك غياب الوعي من قبل قيادات الجامعات المصرية بدور الموارد البشرية الاكاديمية في مساعدة الجامعات في إنجاز استراتيجيتها بنجاح وفي تحقيق التميز المؤسسي.

(كمال، 2018، 22)

(طلبة، 2013، 268)

(زايد، أميرة، 2013، 50)

(عبدا لهادى، 2016، 124)

(جوهر، 2014، 210)

(دياب، 2010، 1292)

(معوض، 2018، 188)

(غبور، 2010، 245)

(زاهر، 1999، 57)

(طاهر، 2014، 30)

(عبد العزيز، 2016، 93)

(أحمد، حنان، 2012، 316):

(المليجي، 2016، 62)

(Basif,Mohamed,2019,P213)

(striteska , spickova , 2019,P70)

(Joseph C. Hermanowicz,2009,OPCIT,pp32).

(Toch,Thomas,2008, pp33-37)

(Barbara M. Kehm,2007,pp744)

(Rudolf Stichweh ,2010,pp4)