



تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس

إعداد

أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين د/ فاطمة السيد صادق
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة مدرس التربية المقارنة والإدارة
والإدارة التعليمية التعليمية
كلية التربية - كلية التربية -
جامعة بنها جامعة بنها
غادة سعد محمود يوسف

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس إعداد

د/ فاطمة السيد صادق

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بينهاأستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بينها

غادة سعد محمود يوسف

مستخلص البحث

يستهدف البحث الحالي التعرف على الأسس النظرية للقدرة التنافسية في الجامعات، والوقوف على ملامح الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدام البحث الحالي المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لطبيعة مشكلة هذا البحث، والتي تتطلب وضع إجراءات مقترحة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: قلة توظيف أعضاء هيئة التدريس الأجانب أو الأساتذة الزائرين بالجامعات المصرية، يوجد قصور في عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس الدوليين بالجامعات المصرية، بحيث تقتصر طرق الاستقطاب على أعضاء هيئة التدريس من داخل الجامعات المصرية فقط، ولا تتبع الطرق الحديثة للاستقطاب، كشبكات التوظيف التابعة للجامعة أو وكالات التوظيف خارج الجامعة، أو الاستقطاب من خلال الإعلانات في المجلات الدولية العلمية، أو من خلال المؤتمرات، يتم تحديد الاعتمادات والدورات والمناهج الدراسية ونتائج التعلم والهياكل التربوية بشكل بعيد تماماً عن التوجه الدولي، لا توجد رؤية أو هدف واضح لدى الجامعات المصرية للمشاركة في مشاريع الشراكات أو مشاريع التوأمة، ولا يوجد إدراك واضح لسبب الشروع في التوأمة أو تحديد الفائدة التي ستعود على الجامعات المصرية من هذه التوأمة.

الكلمات المفتاحية: القدرة التنافسية - الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

Achieving competitiveness in Egyptian universities in light of the international academic mobility of faculty members

Prepared By

Prof. Dr. Salama Abd Elazem Hassan **Dr. Fatma Elsayed sadeq**
Ghada Saad M ahmoud Youssef

Abstract

The current research aims to identify the theoretical foundations of competitiveness in universities, and to identify the features of the international academic mobility of faculty members, and to come up with proposed measures to achieve the competitiveness of Egyptian universities in light of the international academic mobility of faculty members. The current research used the descriptive approach due to its suitability to the nature of the problem of this The research, which requires the development of proposed procedures to achieve the competitiveness of Egyptian universities in the light of the international academic mobility of faculty members. International students in Egyptian universities, so that recruitment methods are limited to faculty members from within Egyptian universities only, and do not follow modern methods of recruitment, such as recruitment networks affiliated with the university or employment agencies outside the university, or recruitment through advertisements in international scientific journals, or through conferences. Determining credits, courses, curricula, learning outcomes, and educational structures completely far from the international orientation. There is no clear vision or goal for Egyptian universities to participate in partnership projects or twinning projects.

مقدمة:

في ظل تداعيات العولمة واقتصاد المعرفة، تواجه المؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة تحديات متزايدة، كالضغوط التنافسية ومحاولة الحصول على تصنيف بين في التصنيفات العالمية للجامعات، وكذلك تزايد تطلعات المستفيدين، وانفتاح الفرص البديلة أمامهم، كل هذه الضغوط والتحديات تدعوها إلى العمل على صياغة إستراتيجيات تنافسية من أجل التطوير المستمر، للوصول إلى مستويات عالية في الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق قدرات تنافسية عالية.

والقدرة التنافسية أحد الأهداف الرئيسية للجامعات في جميع أنحاء العالم في السنوات القليلة الماضية، بسبب قدرتها على خلق الرفاهية والازدهار، لذا تنطلق القدرة التنافسية في التعليم الجامعي من محورين رئيسيين الأول: قدرة التميز على الجامعات المنافسة في القدرة على الابتكار، والاستدامة، البرامج الدراسية والأكاديمية، وكفاية الموارد المادية والبشرية، وخصائص أعضاء هيئة التدريس، والمكتبات، وقاعات التدريس، والتجهيزات الدراسية، والبحثية، ونمط الإدارة واستراتيجياتها، ونظم الجودة، وابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات العالمية واحتياجات سوق العمل، والمحور الثاني يتمثل في: القدرة على جذب واستقطاب الطلاب من السوق المحلية والخارجية، وتحقيق ريادة الأعمال، وهذين المحورين هما ما أكدت عليهم الاتحاد الأوروبي واستراتيجية أوروبا ٢٠٢٠^(١).

وتأسيساً على ذلك، فإن البحث الحالي حاول التعرف على دور الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية، ومن هنا ظهرت أهمية إجراء هذا البحث.

(1) Alina Mihaela Dima, et al: « The relationship between the knowledge economy and global competitiveness in the European Union:», The Journal of Sustainability, Vol. (10), 2018, P,1.

مشكلة البحث:

انطلقت مشكلة البحث من أن الجامعات المصرية في ظل تداعيات تدويل التعليم والاقتصاد القائم على المعرفة بحاجة إلى أن تكون أكثر تنافسية في سوق التعليم المحلي والدولي والعالمي، بحيث تمتلك الجامعات المصرية القدرات التنافسية التي بها تستطيع إعداد خريج عالمي للعمل بالسوق العالمية.

أكدت نتائج دراسة هنية جاد عبد الغالي عيد (٢٠١٩) وجود أوجه قصور في القدرة التنافسية للجامعات المصرية، ومنها^(١):

- القصور في نشر الثقافة التنافسية في الجامعات المصرية.
- قلة استفادة الجامعات المصرية من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بمؤشرات القدرة التنافسية.
- ضعف مقارنة الجامعات المصرية بوضعها التنافسي مع الجامعات العالمية الأخرى.
- ضعف الشراكات الدولية والعالمية بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية الأخرى.
- القصور في تشجيع الباحثين على نشر أبحاثهم في المجالات العلمية العالمية، وذلك لقلة تخصيص حوافز للباحثين الذين ينشرون أبحاثهم في مجلات عالمية.
- ضعف تصميم برامج تعليمية في التخصصات التي تدعم القدرة التنافسية الدولية والعالمية للجامعات.

ولكي تتغلب الجامعات المصرية على المشكلات والمعوقات التي تواجهها في تحقيق قدرتها التنافسية، عليها أن تتجه إلى الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

وفي ضوء ما سبق، تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ✓ كيف يمكن تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس؟

(١) هنية جاد عبد الغالي عيد: "تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية دراسة ميدانية بجامعة أسوان"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ع(٣٩)، ج(٣)، أبريل ٢٠١٩، ص ٢٢٢ - ٢٢٤.

وقد تفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للقدرة التنافسية في الجامعات؟
- ٢- ما ملامح الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- ما الإجراءات المقترحة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس؟

أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث الحالي فيما يلي:

التعرف على الأسس النظرية للقدرة التنافسية في الجامعات، والوقوف على ملامح الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث الحالي مما يمكن أن يسهم به في:

- دعم الجهود المبذولة من الجامعات المصرية في سعيها للوصول إلى التميز من أجل تحسين قدرتها التنافسية.
- التزامن مع رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ نحو تدويل التعليم؛ لتلبية احتياجات سوق العمل، ولمواجهة التحديات المجتمعية والعالمية المعاصرة.
- تقديم إستراتيجية مقترحة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء تدويل التعليم، ويمكن أن تستفيد الجامعات المصرية من هذه الإستراتيجية في تطوير نفسها، وذلك في إطار سعي الجامعات المصرية إلى تحقيق التميز المؤسسي والجودة.
- إفادة واضعي السياسات التعليمية، ومتخذي القرار في إقرار السياسات، وإصدار القرارات التي من شأنها أن ترفع من مستوى القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وأعضاء هيئة التدريس، والقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وكذلك مستوى الباحثين.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في:

١- الحد الموضوعي:

تمثل في "وضع إجراءات مقترحة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس".

٢- الحد الجغرافي:

ويتمثل في الجامعات المصرية.

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لطبيعة مشكلة هذا البحث، والتي تتطلب وضع إجراءات مقترحة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس.

مصطلحات البحث:

القدرة التنافسية: **Competitiveness**

تعرف القدرة التنافسية بأنها "قدرة الجامعة على تقديم الخدمات التعليمية والبحثية المتميزة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالجامعات الأخرى، وتحقيق منافع وفوائد للمستفيدين أكثر مما تنتجه الجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية"^(١).

كما تعرف بأنها "قدرة الجامعة على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية، وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية

(1) M Dachar &: "Improving university ranking to achieve university competitiveness by management information system", The Journal of Materials science and engineering, Vol. (83), No. (1), 2015, P. 2.

والعالمية والخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية، ويرفع من سمعتها الأكاديمية^(١). وبناء على ذلك يمكن تعريف القدرة التنافسية إجرائيًا بأنها: قدرة الجامعة على استغلال مهاراتها، وتقنياتها، ومواردها المتميزة، لتقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة وفقًا للمستجدات الدولية، والعالمية، وبطريقة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالجامعات الأخرى للحصول على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات.

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على أدبيات الفكر الإداري والتربوي، يتضح أن هناك مجموعة من الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، والتي تم تناولها على النحو التالي:

١- تمكين أعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية"، (٢٠٢٢) (٢):

هدفت الدراسة التوصل الي تصور مقترح لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف وتحليل مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس، والوقوف علي أبعاد القدرة التنافسية للجامعات، واخيرا محاوله وضع تصور مقترح لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: المركزية التي تعاني منها الجامعات في تعاملها مع الإدارات الجامعية وأقسامها الأكاديمية من جهة ومن جهة اخرى مع الإدارات والأقسام الأكاديمية داخل الكليات، وغياب وجود سياسات خاصة بتداول المعلومات بين

(١) عبد الله بن حمد بن إبراهيم العباد: "نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، عمان، مج (٦)، ع (٣)، مارس ٢٠١٧، ص ٣٠٩.

(٢) عواطف عبد الفتاح محمود صالح: "تمكين أعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (١١٨)، إبريل ٢٠٢٢، ص ص ٨٧٠-٩١٢.

المستويات الإدارية المختلفة، ضعف وضوح المهام الوظيفية، وما يرتبط بها من حقوق وواجبات، غياب وجود آلية لقياس مستوى تحسن الأداء في الجامعة بشكل مستمر، ضعف المهارات الإدارية واعتقاد الرؤساء بأن تفويض السلطة يقلل من أهميتهم واختصاصتهم، ضعف الانظمة الخاصة بتحفيز أعضاء هيئة التدريس سواء كان تحفيزاً مادياً أو معنوياً علي المشاركة في البرامج التدريبية في المجال القيادي، كما توصلت لمجموعة من الآليات المجتمعية اللازمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية علي النحو التالي: وجود قنوات إتصال قوية ومفتوحة بين أعضاء هيئات التدريس بالجامعة ومواقع العمل بالمجتمع كل في تخصصه، إفساح المجال لذوي المهارات والكفاءات للتزقي والمشاركة الفعالة في وضع الخطط و الأهداف الإستراتيجيه لتطوير أداء قطاع خدمة المجتمع، وجود أليات تتيح لأعضاء هيئات التدريس متابعه طلابهم في الجامعات للمشاركة الفعاله في نقل خبراتهم التعليمية لمجتمعاتهم المحليه لتميتها والنهوض بها.

٢- متطلبات تمكين الجامعات المصرية من تدويل خدماتها مدخلاً لتحسين القدرة التنافسية لها: رؤية إستراتيجية"، (٢٠٢٠)^(١):

هدفت الدراسة استقراء وتحليل أهم المتطلبات والمداخل والإستراتيجيات اللازم توافرها داخل الجامعة لتدويل التعليم وتحسين القدرة على التنافس، وتحليل دراسة مدى توافر متطلبات تدويل التعليم الجامعي التي يمكن أن تسهم في تحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية، ودراسة أهميتها من وجهه نظر القادة والخبراء، مع تطبيق ذلك ميدانياً على بعض الجامعات المصرية، والربط بين متطلبات تدويل التعليم الجامعي وتفعيل المتوفر منها وتوفير اللازم؛ في سبيل الارتقاء بالقدرة المؤسسية للجامعات المصرية من خلال رؤية إستراتيجية ومستقبلية واضحة.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة الدراسة، كما استخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها ٣١٠ عضو هيئة تدريس من الخبراء والقيادات

(١) رضا بخيت مصطفى: "متطلبات تمكين الجامعات المصرية من تمويل خدماتها مدخلاً لتحسين القدرة التنافسية لها: رؤية إستراتيجية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٠.

من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك المقابلات الشخصية غير المقننة مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات موضع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: توفر متطلبات البيئة الداخلية لتدويل الخدمات الجامعية بدرجة (ضعيفة)، في حين أنها جاءت بدرجة أهمية (عالية)، وكانت درجة توفر أبعاد البيئة الداخلية مرتبة حسب أعلى وزن نسبي من حيث درجة توفرها، على النحو التالي: توفر متطلبات بعد الفلسفة والرؤية الجامعية المرتبطة بالتدويل في المرتبة الأولى، توفر متطلبات بعد تمويل أنشطة التدويل في المرتبة الثانية، وجاء توفير متطلبات بعد مشروعات ووحدات التقنية في المرتبة الثالثة، كما توفرت متطلبات البيئة الخارجية لتدويل الخدمات الجامعية ولكن بدرجة توفر ضعيفة وبدرجة أهمية كبيرة.

٣- مداخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية:
"دراسة ميدانية"، (٢٠٢١) (١):

هدفت الدراسة تحديد مفهوم وطبيعة القدرة التنافسية للجامعات وأهم مجالاتها والأسس والخصائص المميزة لها، وتحديد أبرز معايير ومؤشرات تصنيف الجامعات على المستوى العالمي، تحديد سبل تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية، بما يحقق لها القدرة التنافسية الايجابية.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة الدراسة، حيث يصف القدرة داخل التعليم الجامعي من حيث المفهوم والتطور والأهمية مروراً بتوضيح مفهوم التصنيف الدولي وأهم التصنيفات العالمية، وصولاً إلى أهم مقترحات تحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

(١) محمود السيد عباس: "مداخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية: دراسة ميدانية"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، ع (٧)، أبريل ٢٠٢١، ص ٣٨٨ - ٣٤١.

كما استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، حيث تم تطبيقها على عينة قوامها (٣١٠) عضو هيئة تدريس من أربعة جامعات مصرية هم (القاهرة - المنصورة - السويس - أسيوط).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: متطلبات تدويل خدمة المجتمع تخدم القدرة التنافسية داخل الجامعات جاءت عبارته بدرجة توفر ضعيفة، ودرجة أهمية عالية وفقاً لمقياس الدراسة، ضعف المشاركة في خدمة المجتمع العالمي من جانب الجامعات، ندرة التواصل مع المنظمات العالمية الإنسانية، والمؤسسات الإجتماعية على مستوى العالم لحل المشكلات العالمية المصرية، ضعف النتم بال نشر الدولي وقواعد البيانات العالمية، ضعف الإهتمام بحركة الترجمة وبراءات الإختراع والمكتبات الإلكترونية، ضعف قدرة العديد من الجامعات المصرية على تحقيق المشاركات والاتحادات على المستوى الدولي، وقلة الاتفاقيات الدولية لبرامج التوأمة الجامعية وتبادل الخبرات التعليمية بين الجامعات.

الأسس النظرية للقدرة التنافسية في الجامعات

أولاً: ماهية القدرة التنافسية: **Competitiveness**

١- مفهوم القدرة التنافسية:

ينظر إلى القدرة التنافسية على أنها آلية للتنمية، والقوة الدافعة للنمو الاقتصادي، وهي عملية فعالة يحمي بها كل فرد مصالحه الخاصة، ومن خلالها يتم تحفيزه لتحقيق أهدافه، فهي شرط للنجاح في الواقع الاقتصادي الذي تم إنشاؤه حديثاً، حيث ظروف العولمة والتحرر والتقدم العلمي والتكنولوجي السريع وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك تحت تأثير عوامل الاقتصاد الكلي والديناميكي المتغير باستمرار، والمتزايد بين الدول والمنظمات.^(١)

فالقدرة التنافسية يقصد بها الوضع التنافسي للمؤسسة بالنسبة للمؤسسات المناظرة لها في نفس المجال، ويعتمد التقييم على تحليل البيئة الخارجية؛ من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في النشاط، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، والتي يمكن من خلالها تحديد مزاياها

(1) T.Dimitrova & G.Dimitrova: "Competitiveness of the universities: measurement capabilities", *Journal of Sciences*, VOL.(15), NO.(1), 2017, P.311.

المهمة بالنسبة للمنافسين، وتقوم المؤسسة بوضع إستراتيجيتها التنافسية في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية. وبالتالي؛ يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها وضع المؤسسة بالمنافسين، وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، ويعد العميل هو العامل الرئيس في تقييم القدرة التنافسية.^(١)

كما تعرف بأنها قدرة الجامعات على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية، وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها ومخرجاتها، بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية.^(٢)

كما تعرف بأنها العائد من المهارة والخبرة والقدرات والقيم والمبادئ والسلوكيات والمنافع التي تقدمها الجامعات التي تتوافر بها الموارد المادية والبشرية التي تميزها عن مثيلاتها من الجامعات الأخرى، بما ينعكس على المجتمع المحلي والإقليمي، ليؤكد الجدارة والتفوق والتميز في سوق العمل في ظل هذه التغيرات العالمية.^(٣)

٢ - أهداف القدرة التنافسية:

يرتبط الهدف من تحقيق القدرة التنافسية ببعدين أساسيين:

- الأول: استغلال الجامعات والمؤسسات التعليمية كل إمكاناتها في سبيل تحقيق القيمة التي يدركها الطالب للخدمات التي تقدمها الجامعات، مما يساعد في تحقيق القدرة

(1) Gergano Dimtrova, Teodora, Dimtrova: "Competitiveness of the universities: measurement capabilities", *Trakia Journal of Sciences*, VOL.(15),NO.(1), 2017, P.312.

(٢) عبدالباسط محمد دياب: "تطوير القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة"، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر - اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة بني سويف، فبراير ٢٠١٠، ص ١٢٨٠.

(٣) محمود عبد اللطيف موسى: "دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في تحقيق القدرة التنافسية (دراسة تحليلية)، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، مج(٥٥)، ٢٠٢٠، ص ١٨٥.

التنافسية، حيث يدرك الطالب أنها تحصل على قيمة أعلى مقارنة بخدمات الجامعات المنافسة، وهو ما يعزز هذه القدرة.^(١)

- الثاني: تأكيد حالة من القدرة، وذلك من خلال تقديم خدمات متميزة وفريدة من نوعها، وذات جودة عالية لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظرة المستفيدين، وذلك من خلال التوظيف الأمثل للموارد والإمكانات، مما يؤدي إلى تحقيق مزايا وعوائد أكبر.^(٢)

ومن ثم تتمثل أهداف القدرة التنافسية فيما يلي:

- تحقيق التميز والتفوق المنشود في سوق العمل، ومن ثم الاستمرار في تطوير قدرات الجامعة وإمكاناتها.
- الوصول إلى الإتقان ومواصفات الجودة العالمية من قبل كل المنتمين إلى الجامعة.
- إحداث التعديلات والتغيرات المستمرة، مع استغلال العامل التكنولوجي في ذلك.
- التمرکز حول العميل، وفي حالة الجامعات فإن المستفيدين هم (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وأرباب العمل).^(٣)

٣- أهمية القدرة التنافسية:

- ترجع أهمية القدرة التنافسية إلى مجموعة من الأسباب، منها:
- توفير البيئة التنافسية التي تساعد على الارتقاء النوعي بمخرجاتها، مما ينعكس إيجاباً على المجتمع، سواء المحلي أو العالمي.

(1) Anita Zehrer, et.al: " Destination Competitiveness—A Comparison of Subjective and Objective Indicators for Winter Sports Areas", *Journal of Travel Research*, Vol.(56), NO.(1), 2017, P.P.36-37.

(2) Karl Aiginger, and Johanna Vogel: "Competitiveness: from a misleading concept to a strategy supporting Beyond GDP goals", *Competitiveness Review*, Vol. (25), No. (5), 2015, P.499, 500.

(٣) وضيئة محمد أبو سعدة، وآخرون: "متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج(٢٥)، ع(١٠٠)، أكتوبر ٢٠١٤، ص٨٣.

- إتاحة مميزات جديدة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وفي الوقت نفسه تعمل على تحسين سمعة المؤسسة الجامعية وصورتها في أذهانهم، وبالتالي تصبح الجامعات أكثر قدرة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة لجذب المزيد من المستفيدين.
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن الجامعات المنافسة في الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة إلى المستفيدين؛ لضمان تحقيق تميز وتفوق على المنافسين.
- العمل على التطوير والتحسين المستمر لأداء الجامعات، من خلال التركيز على زيادة الاختراعات والابتكارات التكنولوجية لضمان استمرار التميز التنافسي. (١)
- تمكين القدرة التنافسية المؤسسات من التوسع في الصناعة على المستوى العالمي، وزيادة الأموال والموارد، وحث المنافسة في الأسواق.
- تطوير القدرة التنافسية بما يؤدي إلى تطوير أهم المجالات التي يحتاجها سوق العمل، وهي الموارد البشرية التي يتم الاستفادة منها في العملية التعليمية، حيث إن المؤسسات التعليمية التي تدرس طلب السوق جيداً هي تلك المؤسسات التي تنجح في إمداد السوق بالخريجين الذين يحتاج إليهم.
- تقديم كل ما هو جديد، وحفز روح الابتكار والإبداع والأداء المتفوق. (٢)

٤- خصائص القدرة التنافسية:

كلما زادت القدرة التنافسية للجامعة استطاعت أن تبني لنفسها مكانة كبرى بين الجامعات، لتكون هذه المكانة هي الأرض الصلبة التي تقف عليها الجامعة كأساس للمنافسة مع غيرها من الجامعات، ولذلك فهناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها القدرة التنافسية للجامعات، منها:

(١) ماهر أحمد حسن محمد: "تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: عينة من أعضاء هيئة التدريس بعض الجامعات المصرية، المجلة التربوية، الكويت، مج(٢٩)، ع(١١٣)، ج(١)، ديسمبر ٢٠١٤، ص١٦٨

(2) Gholamhossein Mehralian, and Hosein Shabaninejad. "The importance of competitiveness in new internationalized and competitive environment of pharmaceutical industry." *Iranian journal of pharmaceutical research: I JPR*, VOL.(13), NO.(2), 2014, P.351, 352.

- التقييم الواقعي لتوقعات الجمهور المستهدف من العملاء: ويقصد بهذه الخاصية مراقبة الاتجاهات في سلوك العميل، مما يشير إلى أن الجامعة يجب أن تكون قادرة على تقييم طلب العملاء بشكل محايد، وفي الوقت المناسب والمحدد، وتنفيذ ذلك.
- التخطيط: بمعنى القدرة على تخطيط إستراتيجية فعالة في جميع مجالات وسياسات الإنتاج والتسويق القائمة على الابتكار.
- التنظيم: بمعنى قدرتها على تنظيم الإنتاج، بحيث تلبي نتائجها توقعات مجموعة العملاء الذين تركز عليهم الجامعة، وفي سياق الحديث عن المنتج، فإنها لا تهتم فقط بجودة المنتج أو الخدمة في حد ذاتها، ولكن أيضًا جودتها من حيث تقييم التسويق.
- التنفيذ: حيث لديها القدرة على التنفيذ الفعال لسياسات التسويق الحالية.
- القدرة على إيجاد وتهيئة الظروف الكفيلة بتخفيض التكاليف على عوامل الإنتاج التكميلية (كرأس المال - الإمكانيات المادية).^(١)
- الابتكارية: وتعني التحسين المستمر، بإدخال أفكار مبتكرة وأنشطة جديدة للخدمات المقدمة للفئات المستهدفة، وهذه الابتكارية تحدث من خلال استغلال المعرفة والمهارة والقيام بالأدوار المبتكرة التي تنتج السلع وتقدم الخدمات للمستخدمين من الجامعات، وإنتاج الأفكار الإبداعية التي تستمر لفترة طويلة من أجل تلبية احتياجات العملاء بأسعار منخفضة، وفي الوقت المناسب، وإنتاجية عالية.^(٢)

٥- متطلبات تحقيق القدرة التنافسية:

توجد مجموعة من المتطلبات التي لا بد من توافرها لكي تحقق القدرة التنافسية الغرض منها، وتنقسم هذه المتطلبات إلى متطلبات خارجية، ومتطلبات داخلية، ويتضح ذلك فيما يلي:

(1) Marina Borovitskaya, et.al: "Enterprise competitiveness as an informative characteristic of leadership.", *2nd International Conference on Social, Economic and Academic Leadership (ICSEAL 2018)*, Atlantis Press, 2018, p111.

(2) Bayad Jamal Ali, Anwar Govand "Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage" *International Journal of Electrical, Journal of Electronics and Computers*, VOL.(6), NO.(2),2021,P.2.

(أ) المتطلبات الخارجية: تتمثل في:

- الكفاءة: وللکفاءة أبعاد، أهمها: (١)
 - كفاءة تخصيص الموارد: وتستوجب تسعير السلع النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها، أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو ما يقاربها.
 - كفاءة الحجم: وتستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع التعليم والبحث العلمي، بحيث لا ينخفض حجم المؤسسات عن الحجم الأمثل.
 - الكفاءة التقنية: وتستوجب اختيار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.
 - الكفاءة الحركية: وتستوجب تنشيط الاختراع، وتجديد المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحوث والتطوير والاختراعات.
 - الكفاءة السينية (س): وهي درجة الكفاءة الموجودة في الشركات التي تعمل في ظل ظروف المنافسة غير الكاملة، ويرمز لها بالرمز (س) كحرف مجهول؛ لأن الجامعة تتنافس في ضوئها في ظل ظروف تنافسية غير كاملة، ولذلك فهي الكفاءة المرتكزة على التنافس والتنظيم، وتستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة، وكذلك الظروف التنظيمية داخلها، وذلك للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف.
- الجودة: وهي من أكثر ما يؤثر على القدرة التنافسية للجامعات والمؤسسات التعليمية، حيث إن قياس أداء الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتم من خلال المطابقة بين توقعات الطلاب وتجربتهم في خدمة معينة، حيث يقوم الطلاب بالتقييم والحكم إذا كانت جودة الخدمة مرضية مقارنة بما يريدون أو يتوقعون، كما أن الجودة في تقديم الخدمة في مجال التعليم والتعليم العالي على وجه الخصوص ليست ضرورية فحسب، ولكنها أيضًا مهمة للتمييز التعليمي، حيث وجد أن التصورات الإيجابية لجودة الخدمة لها تأثير كبير على رضا

(١) رياض بن جليلي: "سياسات تطوير القدرة التنافسية"، المعهد العربي للتخطيط، مج(٨)، ع(٨٣)، مايو

الطلاب، وبالتالي فإن الطالب الراضي عن الخدمة سيجذب المزيد من الطلاب، حيث يمكن تحفيز الطلاب أو استقطابهم من خلال الأداء الأكاديمي ذي الجودة العالية، وكذلك الكفاءة الإدارية لمؤسستهم، كما أن جودة الخدمة تعد متغيراً إستراتيجياً للجامعات لبناء تصور قوي في ذهن المستهلك، مما يجعل الجامعة قادرة على تكوين علاقات جيدة مع العملاء، وهو أمر مهم جداً في تحديد مستقبلها في سوق العمل^(١)، وتتمثل أبعاد هذه الجودة في (١٠) أبعاد، هي على النحو الآتي:^(٢)

- **الخدمة الملموسة:** وهي الخدمة الفعلية التي تقدم للمستفيدين، حيث توجد علاقة واضحة بين الخدمة الملموسة ورضا الطلاب؛ مما يحقق جودة عالية تحقق قدرة تنافسية كبيرة للجامعات مقارنة بالجامعات المنافسة.
- **الموثوقية:** هناك علاقة كبيرة بين الموثوقية والأداء، فعلى سبيل المثال: تحدد الموثوقية مواصفات المنتج كمعاملات لمعدلات الفشل المرفوضة أو المقبولة، ولذلك فإن الموثوقية مساهم رئيس في صورة العلامة التجارية أو الشركة، وتعدُّ بُعداً أساسياً للجودة من قبل معظم المستخدمين.
- **الاستجابة السريعة:** هناك علاقة ارتباطية بين الاستجابة ورضا الطلاب، ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بصورة فورية ومنتقنة وفقاً لما يتطلع إليه العميل، وكذلك التفاعل السريع مع الشكاوى والمقترحات والعمل على حلها وتليبيتها بصورة جيدة وفقاً لتصوره.
- **الكفاءة:** هي قدرة الجامعة على تقديم الخدمة وإنجازها بشكل صحيح، وغير مخالف لتوقعات المستفيدين.

1) Alves, Helena, and Mario Raposo: "The influence of university image on student behaviour", The International journal of educational management, VOL.(24), NO.(1), 2010, p.82.

2) Jalal R. M. Hanaysha, et. al : "Service quality and students' satisfaction at higher learning institutions: The competing dimensions of Malaysian universities' competitiveness", The Journal of Southeast Asian Research, 2011, p.p4-5.

- **المجاملة:** بمعنى تركيز الخدمة التي تقدمها الجامعة على أساس شخصي، بجعل المستفيد يأخذ انطباعًا بأنه هو المستفيد الأكثر أهمية لدى الجامعة أو المؤسسة التعليمية.
- **التواصل:** ويعني المحادثة والاحترام المتبادل والألفة، كل هذا يقوّي انطباعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة؛ مما يزيد من القدرة التنافسية للجامعة.
- **المصداقية:** هناك علاقة ارتباطية بين المصداقية وجودة الخدمة، وذلك من خلال تحقيق النزاهة والشفافية عند تقديم الخدمة لجميع المستفيدين بالجامعة أو المؤسسة التعليمية.
- **الأمن:** هناك علاقة قوية بين الأمن ورضا الطلاب، وهو يشمل الاطمئنان النفسي والمادي تجاه الخدمة المقدمة.
- **الوصول السريع:** ويقصد به سرعة وصول الخدمة للمستفيدين مقارنة بالجامعات المنافسة.
- **الفهم:** ويقصد به استيعاب احتياجات العملاء والمستفيدين، وفهم توقعاتهم كذلك.
- **تدفق المعلومات والمعرفة:** ويعني اكتساب المعرفة ونشر وتدفق المعلومات كقوة دافعة رئيسة للتنمية، والمعرفة من قبل الأفراد والمنظمات هي عوامل تمكين الابتكار وسوابق النمو المهمة التي تساعد الجامعات والمؤسسات التعليمية في تعزيز القدرة التنافسية من خلال تطبيق أفضل لأصول المعرفة، كما يعد تبادل المعرفة بين الأفراد أو الفرق أو الوحدات أمرًا ضروريًا للمؤسسات التعليمية لتحديد البيانات الضرورية، وتسجيلها وتجميعها؛ نظرًا لأن المعرفة لا يتم توزيعها بالتساوي داخل الجامعة، وهذا يسهل هيكله الموارد وبناء القدرات ويؤدي إلى زيادة أداء الجامعة.^(١)

(ب) **المتطلبات الداخلية:** وتتمثل في:

- **الثقافة التنظيمية:** تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية المشتركة في جميع أنحاء الجامعة، وتهتم بالقرارات والإجراءات وأنماط الاتصال وشبكات الاتصال، وقد تشكلت الثقافة التنظيمية على مدى حياة الجامعة، وهي تعكس ما أنجزته الجامعة عبر الزمن، من خلال استجاباتها للتحديات

(1) Kamel Fantazy, Syed Awais Ahmad Tipu: " Exploring the relationships of the culture of competitiveness and knowledge development to sustainable supply chain management and organizational performance", *The Journal of Enterprise Information Management*, VOL.(32), No. (6), 2019, P.490.

المستمرة، وبقائها ونموها^(١). وتعد الثقافة التنظيمية أهم متطلبات القدرة التنافسية، حيث يمكنها أن تلهم الابتكار والتعلم أو تعوقهما، لذلك يجب أن تشجع ثقافة الجامعة الأنشطة المتعلقة بالمعرفة، من خلال تهيئة بيئة لتبادل المعرفة وإمكانية الوصول إليها، والتي بدورها تعمل كمورد إستراتيجي، وبالتالي يجب على الجامعات تطوير المعرفة من خلال بناء ثقافة التعلم للمساعدة في اكتساب قدرة تنافسية^(٢).

■ **القيادة الجامعية:** إن القيادة الجامعية الجيدة هي القادرة على إدارة المعرفة، حيث ينبغي أن تعمل قيادة المعرفة في أي مؤسسة تعليمية بوضوح وبشكل محدد، فالقائد المناسب لإدارة المعرفة لا بد أن يتصف بثلاث صفات أساسية (القدرة على شرح الرؤية للآخرين - القدرة على ربط هذه الرؤية بأكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار عمل للمؤسسة - أن يكون قدوة للجميع).

■ **الموارد والكفاءات:** تعدُّ الموارد والكفاءات من أهم متطلبات القدرة التنافسية، حيث تُمنح القدرة التنافسية لكفاءات الجامعة التي تميزها في منافستها مع المؤسسات التعليمية الأخرى، وتعطيها قدرة تنافسية مرتفعة، كما أن القدرة التنافسية الدائمة تتطلب موارد كافية، كما أنها ليست نتيجة الموارد والمهارات الداخلية فحسب، ولكن تعتمد أيضًا على موارد وعوامل خارج الجامعة أو حتى خارج القطاع الذي تعمل فيه الجامعة^(٣).

■ **البنية التحتية:** لا يخفى دور البنية التحتية المتطورة بما فيها من نظام أعمال فعال في دعم الخدمات التعليمية والبحثية، حيث إن هذه البنية التحتية بما فيها من تكنولوجيا المعلومات تزيد من القدرة التنافسية للجامعات والمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى أن الاستثمار في البحوث الأساسية والنشاطات الابتكارية يولّد معارف جديدة حاسمة في

(1) R. Duane Ireland and Michael A. Hitt: "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership", *The Journal of Academy of Management Executive*, Vol.(19), No.(4), 2005, p.71.

(2) R. Duane Ireland, Michael A. Hitt: "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership", *The Journal of Academy of Management Perspectives*, VOL.(19), NO.(4), 2005, P.73.

(3) Kamila Zelga: "The importance of competition and enterprise competitiveness", *The Journal of World Scientific News*, VOL.(72), 2017, P.305.

مرحلة النضج من مراحل التنمية والتقدم العلمي، ويتم التركيز على البنية التحتية وعناصرها (البنية التحتية الأساسية، البنية التحتية التكنولوجية، البنية التحتية العلمية، الصحة والبيئة، والتعليم).^(١)، كما أن موقع الجامعة وقربها من أماكن إقامة الطلاب يمكن أن يؤثر على القدرة التنافسية للعملاء (الطلاب وأولياء الأمور)؛ لأنهم أكثر اقتناعاً بالحصول على القبول في المؤسسات القريبة من منازلهم، وبالتالي زيادة عدد الطلاب والأرباح، علاوة على أنه يمكن إضافة القيمة من خلال البنية التحتية للمؤسسات، كسعة الحرم الجامعي، وسعة قاعات المؤتمرات، وسعة معامل البحث والتجارب.^(٢)

مما سبق يتضح أن هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات، ومن هذه المتطلبات ما هو داخلي وما هو خارجي، هذه المتطلبات يكمل بعضها بعضاً، فالمتطلبات الخارجية تتمثل في (الكفاءة - الجودة - تدفق المعلومات والمعرفة)، وتتمثل المتطلبات الداخلية في (الثقافة التنظيمية - القيادة الجامعية - الموارد والكفاءات - البنية التحتية).

٦- مداخل تحسين القدرة التنافسية:

ينظر إلى مداخل القدرة التنافسية على أنها مجموعة من الأسس الإستراتيجية التطبيقية في إدارة الخدمات والأنشطة الجامعية، تهدف إلى تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية،

(١) ينظر في ذلك:

▪ شريط عابد، سدى علي: "دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني"، جامعة بن خلدون، تركيا، ٢٠١٠، ص ١٢.

- Liana Badea, and Angela Rogojanu: "Controversies concerning the connection higher education-human capital-competitiveness", *The Journal of Theoretical and Applied Economics*, VOL.(12), NO.(12), 2012, P.133..
- 2) Saima Hussain, and Ali Isran Manzoor: "Substantive modeling for stratagems of higher education competitiveness", *The Journal of Independent Studies & Research: Management & Social Sciences & Economics*, VOL.(15), NO.(1), 2017, P.107.

تحت إطار من التعاون الدولي والمنافسة الإيجابية؛ للوصول إلى أعلى مستويات التصنيف الدولي على مستوى العالم، وتتمثل هذه المداخل فيما يلي:

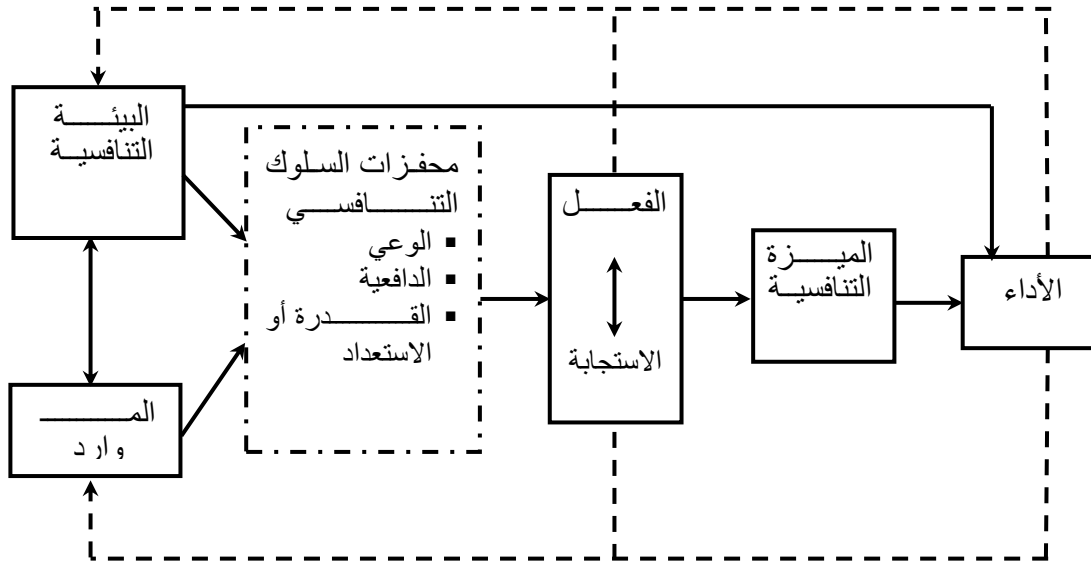
• **المدخل القائم على الموارد (RBA) Resource-Based Approach**: يقوم مدخل

الموارد على أساس أن المؤسسات تتنافس على أساس مواردها وقدراتها، حيث يتم النظر داخل المؤسسة لتحديد ظروف سوق العمل التي يجب أن تتعامل معه، للبحث عن بعض الأسباب المحتملة للقدرة التنافسية المستدامة، مع الحفاظ على ثبات جميع العوامل بالبيئية الخارجية، ويمكن تحديد المنافسين ليس فقط من خلال أوجه التشابه بين خدماتهم التعليمية، ولكن أيضًا من خلال أوجه التشابه بين مواردهم وقدراتهم^(١)، والمدخل القائم على الموارد يتبنى افتراضين في تحليل مصادر القدرة التنافسية، هما:^(٢)

- **الافتراض الأول**: يرى أن الجامعات داخل المؤسسات التعليمية (أو ضمن مجموعة إستراتيجية) قد تكون غير متجانسة فيما يتعلق بالموارد التي تتحكم فيها.
- **الافتراض الثاني**: يرى أن عدم تجانس الموارد قد يستمر بمرور الوقت؛ لأن الموارد المستخدمة لتنفيذ إستراتيجيات الجامعة وأهدافها ليست متنقلة تمامًا عبر الجامعات (فهناك بعض الموارد لا يمكن تداولها، ويصعب تجميعها ونقلها)، وهذا الشكل يوضح المدخل القائم على الموارد.

(1) Peteraf, Margaret and Bergen, Mark, "Scanning dynamic competitive landscapes: a marketbased and resource-based framework", Strategic Management Journal, 2003, Vol. 24, 1026.

(2) Flore Bridoux: "A resource-based approach to performance and competition: An overview of the connections between resources and competition" Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain, Belgium, 2004, P.3.



شكل (١) يوضح المدخل القائم على الموارد (١)

Source: Flore Bridoux: "A resource-based approach to performance and competition: An overview of the connections between resources and competition" Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain, Belgium, 2004, P.13.

• المدخل القائم على الكفاءة (EBA) Efficiency -Based Approach: إن إحدى

السمات المميزة لـ (EBA) هي أنه يعتمد على الكفاءة لتفسير اختلافات الأداء، وهو ليس تفسيراً يعتمد فقط على قوة السوق أو السلوكيات التي تتبناها المؤسسة، وهناك ترابط بين مدخل الموارد ومدخل الكفاءات، حيث إن الموارد المتفوقة والتميزة هي الأكثر كفاءة، بمعنى أنها تمكن الجامعة من تلبية احتياجات العملاء والمستفيدين بشكل أفضل، وبعبارة أخرى يمكن للجامعات ذات الموارد الفائقة أن تقدم فوائد أكبر لعملائها والمستفيدين منها مقابل تكلفة معينة (أو يمكنها تقديم نفس مستويات الفوائد بتكلفة أقل)، كما أن المدخل القائم على الكفاءة لا يعني فقط خفض التكاليف، ولكن أيضاً تحقيق قيمة أو فوائد أكبر. (٢)

(1) Flore Bridoux: "A resource-based approach to performance and competition: An overview of the connections between resources and competition" Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain, Belgium, 2004, P.13.

(2) Margaret Peteraf, Jay Barney: "Unraveling The Resource-Based Tangle", The Journal of Managerial and Decision Economics, Vol. 24, 2003, P.311.

- كما أن الجامعات والمؤسسات التعليمية يتم تمويلها على أساس مدخل الكفاءة (EBA)، ويقوم التمويل على أساس المدخل القائم على الكفاءة في ضوء الفلسفة التالية:^(١)
- يجب على الدولة أن تمول كل مؤسسة عامة للتعليم العالي مقابل تكلفة عملية تشغيل فعالة، ولا ينبغي لها أن تدعم العملية غير الفعالة، وبالتالي يجب أن يوفر التمويل القائم على مدخل الكفاءة حوافز للمؤسسات للقضاء على الإنفاق المهدر، وإيجاد طرق مبتكرة لتقديم التعليم وإنتاج البحوث بشكل فعال وبأقل تكلفة، ومن ثم يصبح الهدف هو تحقيق الحد الأدنى من التكلفة لمستوى معين من الإنتاج.
 - أن تكون القيادات الجامعية مؤهلة بشكل أفضل لتحديد كيفية تحسين أنظمتهم، حيث إنهم الأشخاص الوحيدون الذين على دراية كافية بالتفاصيل والفروق الدقيقة والتعقيدات، ويؤدون أدوارًا مهمة في تقديم مخرجات تعليمية وبحثية في مواقعهم، لذلك يجب ألا يفرض نهج التمويل قيودًا على كيفية تحقيق المسؤولين كفاءة أعلى؛ نظرًا لأن الاستقلالية المؤسسية هي سمة مرغوبة في أي نهج تمويل.
 - ألا تُستخدم الحوافز التي يقدمها نظام التمويل لتحسين الكفاءة للمؤسسات في المساومة على سلامة عملياتها أو جودة عملياتها، فعلى الرغم من أهمية الكفاءة للمؤسسات والدولة، فإنه يجب ألا يسمح نظام التمويل للمؤسسات بزيادة تخصيصها من خلال إهمال السلامة أو تقليل جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية.

ثانيًا : ملامح الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس

أ) حراك أعضاء هيئة التدريس على المستوى الدولي: Faculty Mobility

يقصد بحراك أعضاء هيئة التدريس انتقالهم من جامعاتهم إلى الخارج للاضطلاع بالمهام العلمية المختلفة، وتكمن أهمية حراك أعضاء هيئة التدريس في تزويدهم بالخبرات

(1) Thomas R. Sexton, et.al:" Efficiency-based funding for public four-year colleges and universities", *The Journal of Education finance and policy*, VOL.(7), NO.(3), 2012, P.10.

الدولية، من خلال الاتصال بأقرانهم في الخارج، وتترجم هذه الخبرات إلى أنشطة دراسية وبحثية عند العودة إلى جامعتهم الأصلية (الوطن).^(١)

- أهداف حراك أعضاء هيئة التدريس: تهدف برامج حراك أعضاء هيئة التدريس إلى تعزيز الأهداف التالية:

- زيادة الدافعية للتدريس لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - تحسين المهارات التعليمية والتربوية لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - تحسين المهارات اللغوية لأعضاء هيئة التدريس.
 - زيادة الانفتاح على جميع دول العالم وخارجها، وتحقيق التفاهم الثقافي لأعضاء هيئة التدريس.
 - تحسين الكفاءات الرئيسة لأعضاء هيئة التدريس.
 - التعاون الدولي مع مؤسسات جامعية عالمية أو مع أعضاء هيئة تدريس بالجامعات.
 - تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس التنافسية.
 - تنمية الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس.^(٢)
 - تحفيز المزيد من التبادلات والتعاون.
 - اكتساب وجهات نظر مختلفة.
 - إقامة اتصالات جديدة، وبناء شبكة أكاديمية.
 - تحسين المعرفة الدولية وزيادة تدفق المعلومات وتبادل الخبرات وتحسين جودة التدريس.^(٣)
- صور حراك أعضاء هيئة التدريس إلى الخارج:
- يأخذ حراك أعضاء هيئة التدريس العديد من الصور أو الأشكال، ومنها:

(١) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)، والبنك الدولي (٢٠١٠): "مراجعة لسياسات التعليم الوطنية التعليم العالي في مصر"، البنك الدولي، مصر، ٢٠١٠، ص ٢٠٤.

(2) Policy Department B: "Structural and Cohesion Policies:" Mobility of School Teachers in the European Union", Brussels: European Parliament, 2008, p.pv – vi.
Mari Tuukkanen: "Enhancing staff mobility, case: Saimaa University of Applied) 3(Sciences.", Master's thesis, Saimmaa University of Applied Sciences, Finland,,2013, p31.

١- المهام العلمية خارج الولة: تفيد هذه المهام في تعرف التخصصات والمعارف والتقنيات الحديثة ونقلها والاستفادة منها، والتواصل مع الجامعات المتقدمة ذات الخبرة العلمية؛ مما يصب في مصلحة كفاءة التعليم والبحث العلمي والموارد البشرية المحلية، لا سيما في التخصصات الحديثة النادرة، ومن صور تلك المهام:

(أ) **المنح الخارجية للدكتوراه والماجستير:** من خلال الترويج لمشاريع مشتركة مع جامعات شريكة من دول أخرى، كالمنح الخارجية للحصول على الدكتوراه والماجستير، وهذه المنح توزع على الجامعة بعد الموافقة عليها، ثم توزع على كليات الجامعة ثم على الأقسام بكل كلية.

(ب) **المهام العلمية لأغراض البحث والإبتكار:** يتم تقديمها لأعضاء هيئة التدريس بعد حصولهم على الدكتوراه، وذلك لتبادل الخبرات مع الجامعات العالمية الأخرى.^(١)

(ج) **حضور التدريبات أو ورش العمل الدولية:** يحرص أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المهمة بالتدويل على حضور عدد من الدورات التدريبية وورش العمل الدولية.

(د) **حضور الندوات أو المؤتمرات الدولية:** وتتمثل في مشاركات أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات الدولية.

(هـ) **الزيارات أو الرحلات العلمية لدول أجنبية:** يقصد بها الزيارات أو الرحلات العلمية التي ينفذها أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الملحقه بالكليات المهمة بتدويل التعليم، وترجع قلة الزيارات الدولية إلى كثرة ما تتطلبه من تكلفة وجهود، في ظل انعدام الدعم الحكومي أو الجامعي لها.^(٢)

وتتنوع أنماط الزيارات المسموح بها لأعضاء هيئة التدريس عند الحراك الأكاديمي الدولي لثلاثة أنماط، هي:^(٣)

(1) Zakir Jumakulov, Adil Ashirbekov: "Higher education internationalization: Insights from Kazakhstan", *The Journal of Hungarian Educational Research*, VOL.(6), NO.(1), 2016, p.p.45, 46.

(٢) أحمد جابر حامد: "تدويل التعليم بأقسام المكتبات والمعلومات المصرية لتحقيق القدرة التنافسية: الواقع والمأمول"، *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، كلية الآداب، جامعة القاهرة، مج(٤)، ع(١٠)، ٢٠٢٢، ص ٢١١، ٢١٢.

(3) European Commission: " *Tempus Guide for Applicants*, Part 2, Activities, Directorate General For Education & Culture, Brussels, 2003, p.13.

- **النمط الأول:** الإعداد لمشروع مشترك، حيث يسمح بالسفر للمشاركة في اجتماعات، من أجل مناقشة وتنظيم وإعداد مشروع جديد في إطار برنامج معين.
- **النمط الثاني:** المشاركة في أحداث معينة مثل المؤتمرات أو الندوات أو ورش العمل، أو لقاءات العمل Network Meeting أو أي أحداث متعلقة بإصلاح التعليم الجامعي.
- **النمط الثالث:** فترة إعادة التدريب Retraining period أو فترة الدراسة، والتعاون في موضوع أكاديمي محدد، ونشر الممارسات الجيدة، ويركز على إعادة تصميم أو تحديث المناهج الدراسية أو أجزاء منها في مؤسسات التعليم العالي بالدولة المستقبلة للعضو. وتتراوح الفترة الزمنية لكل من النمطين الأول والثاني من أسبوع إلى أسبوعين على الأكثر، أما النمط الثالث فتتراوح فترته الزمنية من أسبوع إلى ثمانية أسابيع على الأكثر.^(١)
- (و) **الإشراف الدولي المشترك على الرسائل الجامعية:** يقصد به أن يشترك أستاذ متخصص مع آخر من دولة أخرى في الإشراف على رسالة جامعية يتقدم بها الطالب لإحدى الجامعات الأجنبية، للحصول على إحدى الدرجات العلمية في مستوى الدراسات العليا.
- (ز) **الإعارة إلى الخارج:** أبرز صور حراك أعضاء هيئة التدريس؛ حيث الرواتب المجزية من الجامعة المعار إليها، فضلاً عن الأمن والاستقرار السياسي، وتوافر فرص العمل بها عن طريق الإعارة.
- (ح) **الأبحاث الدولية المشتركة مع الزملاء في الخارج:** تمثل الأبحاث الدولية لأعضاء هيئة التدريس مع زملائهم بالخارج مؤشراً دالاً على مستوى تدويل التعليم والتنافسية الدولية، فهي أحد نواتج العلاقات والتواصل العلمي الهادف إلى دراسة قضايا ومشكلات دولية تتعلق بمجالات التخصص؛ مما يفيد هيئة التدريس في اكتساب معارف حديثة ولغات أجنبية، ومشاركة الخبرات العالمية والاستفادة منها، كما تفيد الأقسام في تحسين نوعية

(1) European Commission: Tempus Guide for Applicants, Part 4, Guidelines & Forms, Directorate General For Education & Culture, Brussels, 2003, p.34.

وجودة التعليم والمناهج والبرامج والأداء الأكاديمي، وتعزيز المكانة العلمية التنافسية

والسمعة الدولية، ومسايرة التطور في مجال البحث والمساهمة فيه. (١)

والجدول التالي يوضح الاختلافات في تنظيم برامج الحراك الأكاديمي: (٢)

جدول (١) يوضح الاختلافات في تنظيم برامج الحراك الأكاديمي

م	معايير تنظيم برامج الحراك الأكاديمي	الشروط
١	اختيارات المدة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ فصل دراسي واحد بدلاً من الفصل الدراسي في الجامعة المحلية (برنامج مدته ٣ سنوات) ▪ فصل دراسي واحد متكامل مع فترة تدريب لمدة فصل دراسي واحد (برنامج لمدة ٤ سنوات) ▪ سنة واحدة متكاملة (برنامج مدته ٤ سنوات) ▪ سنة إضافية واحدة، اختيارية (برنامج مدته ٣ سنوات يصبح برنامجاً مدته ٤ سنوات: "شهادة بكالوريوس دولية")
٢	اختيارات الجهة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يقتصر على البلدان التي يتم فيها التحدث باللغة المستهدفة. ▪ لا يوجد شرط محدد.
٣	انتقاء الجهة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ من يأتي أولاً يقبل أولاً. ▪ تنافسي (جامعات ذات تصنيف مرتفع) ▪ عشوائي أو غير معروف.
٤	ملاءمة البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ملاءمة قريبة منظمة من قبل أعضاء هيئة التدريس ▪ ملاءمة قريبة منظمة من قبل الطلاب ▪ ملاءمة واسعة (مثل المواضيع والمجالات العامة واكتساب اللغة المستهدفة) ▪ لا يوجد شرط محدد
٥	طرق التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نجاح- رسوب. ▪ درجة يتم احتسابها في المعدل التراكمي عند التخرج. ▪ عمل يتم تقييمه في المؤسسة الأصلية.
٦	الجهة المسؤولة عن البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المكتب الدولي فقط ▪ مكتب دولي بالشراكة مع أعضاء هيئة التدريس. ▪ المنسق الدولي (إداري) ومقره في الكلية المستضيفة. ▪ الكلية الأساسية.

يتضح من الجدول السابق أن تنظيم برامج الحراك الأكاديمي يتم من خلال (٥)

معايير، كل معيار له مجموعة من الضوابط والشروط التي تحققه، حيث يعطي الجدول السابق

لمحة عامة عن الاختلافات من حيث مدة فترة الحراك التي يتم قضائها في الخارج والتي تتراوح

(١) أحمد جابر حامد: "تدويل التعليم بأقسام المكتبات والمعلومات المصرية لتحقيق القدرة التنافسية: الواقع

والمأمول"، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة، مج(٤)، ع(١٠)،

٢٠٢٢، ص ٢١٢.

(2) Aline Courtois: "It doesn't really matter which university you attend or which subject you study while abroad.'the massification of student mobility programmes and its implications for equality in higher education" *European Journal of Higher Education*, VOL (8), NO.(1), 2018, P.13..

من (٣ - ٤) سنوات، والوجهة ومتطلبات اختيار الوحدة ، ومستوى وطرائق الانتقائية ، وطرق التقييم ومن يتولى التبادل.

الإجراءات المقترحة لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس:

- تبني الجامعات المصرية سياسة قبول تتيح للجامعة الحصول على مدخلات متميزة.
- الحرص على الموازنة بين متطلبات سوق العمل الدولية والبرامج التي تقدمها الجامعات المصرية.
- تبني معايير نوعية في عملية تقويم الطلاب لتحقيق العدالة والمصادقية واستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين، مما يضيف إلى الطلاب والجامعة قيمة علمية مرتفعة.
- إعادة هيكلة الجامعات المصرية بما يفيد البعد الدولي للتعليم.
- إصدار علامة تجارية مصرية رسمية لتعزيز التعليم الدولي، والترويج للجامعات المصرية.
- يتم تحديد ميزانية كل جامعة مصرية وفقاً لقدرتها على تدويل التعليم الجامعي، ومدى تقدمها في التصنيف العالمي لتدويل التعليم الجامعي.
- دعم وزيادة الأنشطة التي تهدف إلى إقامة اتصالات عالمية، وتنمية الكفاءات العالمية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والوحدات الإدارية.
- تطوير البرامج الدراسية بالجامعات المصرية وربطها بسوق العمل الدولية.
- تفعيل المناهج الدراسية المشتركة Joint curricular على أساس من الاتفاقيات الثنائية للحصول على درجات علمية ثنائية أو مشتركة بين مؤسسات التعليم الجامعي المصرية والمؤسسات الجامعية الدولية.
- زيادة أعداد الطلاب الدوليين داخل الجامعات المصرية، وذلك من خلال:
- توفير مصروفات دراسية مناسبة للوضع الاقتصادي للطلاب الدوليين.
- توفير بنية أساسية متكاملة داخل الجامعات المصرية.
- التغلب على العقبات البيروقراطية التي تواجه إجراءات السفر والتسجيل والإقامة وغيرها.
- تشجيع افتتاح فروع حقيقية لعدد من الجامعات العالمية ذات السمعة العلمية المرموقة، والمصنفة ضمن أفضل ثلاثمائة جامعة حسب التصنيف العالمي؛ لضمان توفير التعليم الجيد داخل جمهورية مصر العربية، على أن تتكف الحكومة المصرية نسبة من الرسوم الدراسية للطلاب المصريين.
- إنشاء جامعات مصرية دولية تركز على مرافق وبنية تقنية وتعليمية عالمية، قادرة على استقطاب الكفاءات التدريسية والطلابية من جميع أنحاء العالم.

- تعزيز الشراكات الإستراتيجية بين مؤسسات التعليم الجامعي المصري ومراكز الأبحاث الجامعية الدولية والعالمية؛ من أجل نقل المعرفة والاستفادة من البرامج الدولية.
- ربط الترقيات العلمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية بمدى تفاعلهم في مجال الأبحاث والنشر مع الجامعات المرموقة ومراكز البحث فيها.
- بناء منطقة للتعليم الجامعي العربي، والهدف هو ضمان تمكين مؤسسات التعليم الجامعي العربية من تعزيز التعاون، من خلال تبادل الطلاب والموظفين وتطوير البرامج المشتركة بثقة، بالإضافة إلى أن الطلاب والخريجين في الدول العربية سيكون لديهم قدر أكبر من الحركة والتنقل بحرية، والاعتراف الكامل بمؤهلاتهم وشهاداتهم الدراسية، ومن ثم زيادة التعليم العالي في المنطقة العربية من قدرته التنافسية الدولية.
- تأسيس العديد من المكاتب التي تضطلع بأنشطة استقدام الطلاب الدوليين من الدول الأخرى.
- إنشاء وحدة بالجامعات المصرية لتسويق الخدمات التعليمية والبحثية دولياً.
- استقطاب أعضاء هيئة تدريس دوليين وذوي سمعة أكاديمية عالمية، والاستفادة منهم بالتدريس في الجامعات المصرية.
- تقوية التواصل بين الجامعات المصرية مع الخريجين من الطلاب الدوليين.
- التوسع وطنياً ودولياً في برامج الإشراف المشترك على طلاب الدراسات العليا.
- وضع خطة قومية للتعاون الدولي بناء على الاحتياجات الوطنية، وتحديد الدول المستهدفة للشراكات البحثية، وكذلك توجيه البعثات لتلك الدول.
- استحداث تخصصات وبرامج جديدة تعمل على تدويل الخريجين.
- الحد من الإجراءات البيروقراطية والتنظيمية غير الضرورية المتصلة بالتعاون الأكاديمي الدولي.
- استضافة أساتذة أجانب للتدريس، كي يتعلم على أيديهم أعداد أكبر من المعيديين والمدرسين المساعدين لتعظيم الاستفادة من المؤسسات الجامعية والمراكز البحثية المتقدمة في دول العالم.
- توفير التمويل والتعاون، من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمجلس الأعلى للجامعات؛ لدعم عملية "تدويل الجامعات".
- تشكيل لجنة من الخبراء المصريين والدوليين وفريق عمل من قبل المؤسسات الجامعية المصرية؛ للتقييم المشترك لعملية تدويل المؤسسات، وصياغة توصيات ملموسة مصممة خصيصاً لملفها الدولي، وصياغة الاحتياجات والاهتمامات.