

**القياس المقارن مُدخل لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية
جامعة المنصورة فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى**

إعداد

أ.م.د. أميرة عبدالله حامد على

أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة المنصورة

القياس المقارن مُدخل لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة المنصورة فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى

أ.م.د. أميرة عبدالله حامد على*

ملخص البحث:

هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لاستخدام مُدخل القياس المقارن لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة المنصورة فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى، وفى سبيل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفى فى عرض الإطار النظرى للقياس المقارن، والميزة التنافسية، وعرض معايير جائزة مصر للتميز الحكومى، وكذلك فى الشق الميدانى، حيث تم تطبيق أداة المقابلة على عينة من أعضاء فريق التميز بكلية الهندسة جامعة المنصورة وذلك لاختيارها الشريك المقارن بالأفضل، وذلك لفوزها بالمركز الأول كأفضل كلية متميزة على مستوى الجمهورية فى جائزة مصر للتميز الحكومى فئة الكليات الحكومية المتميزة فى دورتها الثالثة، وعليه يمكن الاستفادة من الجهود والممارسات التى اتبعتها كلية الهندسة لصالح كلية التربية. **كلمات مفتاحية:** القياس المقارن - الميزة التنافسية - جائزة مصر للتميز الحكومى - كلية التربية.

* أ.م.د. أميرة عبدالله حامد على: أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة المنصورة.

Abstract:

The current research aims to develop a proposed vision for using the comparative measurement approach to achieve the competitive advantage of the Faculty of Education, Mansoura University, in light of the criteria of the Egypt Award for Government Excellence. To achieve this, the descriptive approach was used to present the theoretical framework of comparative measurement, competitive advantage, and the criteria of the Egypt Award for Government Excellence. Also, in the field section, the interview tool was applied to a sample of members of the Excellence Team at the Faculty of Engineering, Mansoura University, to choose the best comparative partner, as it won first place as the best distinguished faculty at the republic level in the Egypt Award for Government Excellence in the category of distinguished government colleges in its third session. Accordingly, it is possible to benefit from the efforts and practices followed by the Faculty of Engineering to reform the Faculty of Education.

Keywords: Benchmarking - Competitive Advantage - Egypt Award for Government Excellence - Faculty of Education.

مقدمة:

يشهد العالم فى العقود الأخيرة تحولات جذرية متسارعة أحدثت الكثير من التأثيرات العميقة على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفى ظل الثورة الصناعية الرابعة التى تداخلت فيها التقنيات الذكية والذكاء الاصطناعى وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة والإنقال إلى مجتمعات المعرفة والابتكار مما أدى إلى تحولاً جوهرياً فى أنماط العمل والتواصل والتعلم.

وفى السياق المجتمعى تتعاظم التحديات بفعل التغيرات الديموغرافية واتساع الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وتتأى التوقعات المجتمعية من مؤسسات التعليم العالى لتكون أكثر مرونة واستجابة وابتكار، كما تفرض قضايا العدالة التعليمية والتحول الرقمى والاستدامة البيئية ضغوطاً متزايدة على التعليم العالى مما يجعلها مطالبة بإعادة النظر فى رسالتها وأهدافها وألياتها التقليدية (اليونسكو، ٢٠٢٢، <https://unesdoc.unesco.org>).

كما أثرت هذه التغيرات على منظومة التعليم العالى تأثيراً مباشراً، إذ أصبح لزاماً على الجامعات أن تتفاعل مع هذه التحديات وأن تُعيد النظر فى أدوارها التقليدية، وتبنى استراتيجيات مرنة ومبتكرة تُمكنها من تلبية الاحتياجات المجتمعية والاقتصادية المتغيرة، وتتمثل أبرز هذه التحديات فى الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، والحاجة إلى تطوير الكفاءات الرقمى للطلاب والكوادر الأكاديمية والإدارية، والتحول إلى التعلم المدمج والتعليم الإلكتروني، والحاجة إلى حوكمة مؤسسية فعّالة، بالإضافة إلى الضغط المجتمعى نحو تحقيق جودة الخدمات التعليمية وربطها بأهداف التنمية المستدامة (حسن، ٢٠١٦، ٤٦٢).

وفى مواجهة هذه التحديات يبرز مفهوم التميز المؤسسى بوصفه كأداة استراتيجية لإعادة هيكلة الجامعات وتعزيز قدراتها التنافسية، والتى تهدف إلى تحقيق هوية متميزة للجامعات من خلال ما تمتلكه من قدرات ومقومات تحقق لها تميزاً مستداماً فى تقديم القيمة المضافة لمستفيديها من خلال جودة المناهج التعليمية وربطها بالاحتياجات الفعلية لسوق العمل، وتميز الكادر الأكاديمى، البنية التكنولوجية المتطورة، الشراكات المحلية والدولية والثقافة المؤسسية الإيجابية والمحفزة (الزهرانى، وحواله، 2022، 101)، كما تتضح أهمية التميز المؤسسى فى أنه يمنح الجامعة ميزة تنافسية من خلال تطوير العمليات الإدارية المستمرة التى يجعلها قادرة على توفير الموارد اللازمة باستمرار لتحقيق نتائج متميزة على منافسيها بغض النظر عن الظروف المحيطة، مع الوضع فى الحسبان التغيرات والتطورات السريعة داخل المجتمع (البدوى، ٢٠١٩، ١٣٩).

ولذلك أصبح تحقيق الميزة التنافسية من أهم أهداف المؤسسات الجامعية التي تسعى لتحقيقها من أجل الارتقاء إلى أعلى مستويات الأداء، والتمكن من المنافسة العالمية، فقد أدت التطورات التكنولوجية السريعة وثورة المعلومات، والاهتمام بثقافة الجودة الشاملة إلى اهتمام الجامعات على المستوى الدولي بتحقيق المزايا التنافسية والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وجوائز التميز الأكاديمي، عن طريق تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتطوير البرامج التعليمية، وتحقيق رضا المستفيدين، وتطوير أدائها لتحقيق ميزة تنافسية تضمن للجامعات سمعة أكاديمية جيدة على المستوى المحلي والعالمي (على، وعبد الحميد، ومحمد، 2024، ١٣١). فالميزة التنافسية تمثل استثمار الجامعات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام برؤية واضحة يتوفر لها كافة الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز كما يمثل قدرة الجامعة على التفوق في الأداء بشكل استراتيجي وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها والوصول إلى أهدافها على نحو يميزها عن الجامعات المماثلة لها. (Alrowwad, Abualoush, & Masa'deh, 2020, pp. 198–199)

كما تتمثل الميزة التنافسية في قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مخرجات العملية التعليمية؛ مما يترتب عليها ثقة المجتمع بها والإقبال عليها، حيث أصبحت الجامعات تمثل إحدى القطاعات الاقتصادية الهامة في الاقتصاد العالمي الجديد وظهور مؤسسات التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد وبذلك يمكن للطالب أن يلتحق بأي مؤسسة تعليمية على مستوى العالم، كما تحولت معايير الجودة في التعليم الجامعي إلى معايير عالمية، تضعها منظمات دولية متخصصة وتشكل منطلقاً وهدفاً تسعى إليه مختلف الجامعات (عوض، ويوسف، وجرجس، ٢٠٢٠، ٨١٢). وعليه أصبحت التنافسية بين الجامعات أمراً ضرورياً، خاصة في وجود التصنيفات العالمية للجامعات، مما يُحتم ضرورة تحقيق الجامعة لعدد من المتطلبات لتحقيق مزايا تنافسية للانفراد والتفوق في ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم الجامعي.

وفي هذا الإطار وعلى المستوى المحلي قامت الحكومة المصرية من خلال وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري إلى تأسيس جائزة مصر للتميز الحكومى بالشراكة مع دولة الإمارات العربية المتحدة والتي تتسق مع خطة التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " والتي تهدف إلى تكوين جهاز إدارى كفء وفعال محوكم يساهم بدوره فى تحقيق التنمية المستدامة، وإحداث نقلة نوعية فى الأداء المؤسسى ومواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية من خلال جائزة وطنية للتميز الحكومى تشجع جو التنافس الإيجابى الفعال وترسيخ مبادئ وقيم التميز فى

جميع قطاعات الدولة (جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، ٢٠٢٤، ٤-٧).

ولذلك تسعى الجامعات لتحقيق التقدم والتحسين المستمر في أدائها من خلال تطبيق أدوات وأساليب للتقويم بهدف التعرف على وضعها التنافسي بالنسبة للمؤسسات الأخرى، ومن بين هذه الأساليب القياس المقارن والذي يمثل أداة للتحسين المستمر من خلال إجراء المقارنات المرجعية للخدمات مع أفضل مستويات الأداء المنافسة، وتعرف أفضل الممارسات مع المؤسسات المشابهة، بما يساعد على تطوير العمليات والتحسين المستمر للأداء (جمال الدين، والمنورى، والطوخي، ٢٠١٦، ١٣٣).

فالقياس المقارن ليس مجرد وسيلة لجمع المعلومات فحسب، بل هو مدخل بنائي (Structured Approach) الغرض منه التعلم والتطوير ومشاركة المعرفة الخارجية للآخرين عن طريق جمع البيانات بهدف المقارنة مع المنافسين ذو أفضل أداء، حيث تساعد طريقة التعلم من الآخرين المؤسسة في تحقيق التقدم والنمو، كما تتيح هذه الطريقة الفرصة للاطلاع على خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى التي تتبوأ مراكز متقدمة، واستخدام المعلومات التراكمية لهذه المؤسسات وتجنب تكرار أخطاء الآخرين، مما يترتب عليه إحداث طفرة كبيرة في تحسين الأداء بدلاً من التحسن التدريجي (حسن، ٢٠١٦، ٤٦٢).

وتُعد كلية التربية - جامعة المنصورة إحدى الكليات الرائدة في مجال إعداد المعلمين والكوادر التربوية على مستوى الجامعات المصرية، حيث تهدف إلى إعداد معلمين مؤهلين تأهيلاً علمياً وتربوياً لمختلف المراحل التعليمية (الدليل التعريفي لكلية التربية، ٢٠٢٤، ١٢). ومنذ نشأتها، لعبت الكلية دوراً محورياً في دعم العملية التعليمية والتربوية من خلال إعداد خريجين قادرين على المساهمة في بناء مجتمع معرفي ومواكب للتطورات العالمية في مجال التعليم (الدليل الأكاديمي للبرامج الدراسية، ٢٠٢٣، ٨).

وتلتزم الكلية برؤية استراتيجية تتسجم مع أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك من خلال بناء منظومة تعليمية مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا والبحث العلمي، وتُعزز من مكانة الجامعة محلياً ودولياً. كما تهدف الكلية إلى تحقيق التميز في البحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال التعاون مع المدارس والمؤسسات التربوية، وتنفيذ مشاريع تنمية وتدريبية تُسهم في تطوير المعلمين والقيادات التربوية في بيئة تعليمية محفزة (جامعة المنصورة- كلية التربية، الخطة الاستراتيجية، ٢٠٢١-٢٠٢٥، ٧).

كما تسعى الكلية إلى الارتقاء بأدائها المؤسسي من خلال تطبيق معايير جائزة مصر للتميز الحكومي، حيث تُركز على تطوير بنيتها التحتية الرقمية، وتحسين جودة خدماتها التعليمية والإدارية، ورفع مستوى رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين. وقد بدأت

الكلية خطوات فعلية نحو التحول الرقمى، وتفعيل نظام الجودة الداخلية، والتوسع فى الشراكات المجتمعية، مما يجعلها فى موقع متميز للسعي نحو تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الجامعات المصرية (الدليل الأكاديمى للبرامج الدراسية بكلية التربية، ٢٠٢٣، ١٠).

وبناء على ما سبق وعلى الرغم مما تبذله الكلية من جهود فى تطوير برامجها وتحسين مخرجاتها وتعرف نقاط الضعف، إلا أنها لم تتأهل للفوز بجائزة مصر للتميز الحكومى فئة الكليات الحكومية فى دورتها الثالثة، حيث تواجهها بعض التحديات فى سبيل تحقيق ذلك، وعليه فهم بحاجة إلى آلية تمكنها من المراجعة والتقييم الذاتى لبرامجها وأنشطتها وإبراز جوانب القوة وما تمتلكه من إمكانيات، إلى جانب التعرف على فرص التحسين، والمقارنة والاستفادة من الآخرين ممن حققوا تميزاً ملموساً فى مجال التميز الحكومى، وهو ما دفع الباحثة إلى إجراء البحث الحالى كما سيتضح فى مشكلة البحث وخطوات البحث وإجراءاته.

مشكلة البحث:

لقد أدت التطورات التكنولوجية السريعة، وثورة المعلومات، والاهتمام بثقافة الجودة الشاملة إلى اهتمام الجامعات بتحقيق التميز المؤسسى والحصول على مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية، وجوائز التميز الأكاديمى، عن طريق تطوير البرامج التعليمية، وتحسين الأداء، وتحقيق رضا المستفيدين وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن للجامعة سمعة أكاديمية متميزة على المستوى المحلى والعالمى.

وتعد كلية التربية - جامعة المنصورة واحدة من أعرق الكليات التربوية فى مصر، وتمثل منارة علمية وأكاديمية بارزة فى إعداد وتأهيل المعلمين والباحثين فى مختلف التخصصات، وتتميز الكلية بتنوع برامجها الأكاديمية فى مرحلتى البكالوريوس والليسانس، كما تحرص الكلية على التحديث المستمر لبرامجها لتواكب التحولات العالمية فى مجال التربية والتعليم بما يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠، وأهداف التنمية المستدامة فى التعليم. وقد خطت الكلية خطوات راسخة نحو ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمى (NAQAAE)، (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد). حيث كانت من أوائل الكليات بجامعة المنصورة التى نالت هذا الاعتماد بالقرار رقم (١٦٩) بتاريخ ١٤ / ٨ / ٢٠١٧، وهو ما يعكس التزامها بالتحسين المستمر والتطوير المؤسسى (جامعة المنصورة- كلية التربية، الخطة الاستراتيجية، ٢٠٢١-٢٠٢٥، ٦).

ورغم ما تبذله الكلية من جهود لتطوير أدائها المؤسسى، إلا أنها تواجه عدداً من التحديات التى قد تعيق تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والوصول إلى المعايير المطلوبة للحصول على جائزة مصر للتميز الحكومى، وذلك وفقاً للتقرير التقييمى لجائزة مصر للتميز الحكومى، لكلية التربية - جامعة المنصورة، الدورة الثانية، ٢٠٢٣، ومن هذه التحديات ما يلى:

- مازالت بعض مرافق الكلية تعاني من قصور فى البنية التحتية لدعم التحول الرقمى الذكى.
- ضعف التنسيق بين الوحدات والإدارات التنفيذية مما يؤدى إلى الإزدواجية وتكرار الجهود.
- ضعف ثقافة التميز والتحسين المستمر.
- محدودية الشراكات الفعالة مع مؤسسات التعليم والتدريب الدولية.
- قصور متابعة الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية المرتبطة بها.
- ضعف المراجعة الدورية المنتظمة لمشاريع ومبادرات وبرامج رؤية مصر ٢٠٣٠ والسياسات المرتبطة بها.
- ضعف تطبيق نظام إدارة الأداء المؤسسى والاعتماد عليه فى المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية.

وحيث يمثل القياس المقارن أحد المداخل الإدارية الحديثة لقياس وتقييم أداء المؤسسة وتحديد نواحي القصور، بالمقارنة بالآخرين للعمل على معالجتها ونقل الخبرات والمعارف من المؤسسات الأخرى بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير فى الثقافة التنظيمية، فإن العلاقة بين القياس المقارن والميزة التنافسية تتمثل فى أن القياس المقارن يهدف إلى تقوية المركز التنافسى للمؤسسة من تميز خدماتها وتطوير ممارساتها (الأغا، ٢٠١٧، ٣)، كما أكدت دراسة أبو شحاته (٢٠٢٣، ٣٢٩) أن القياس المقارن من الأدوات التى تسهم فى تحسين مؤشرات الأداء الجامعى وتحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتحسينها، فهو يمثل نقطة البداية لعملية التطوير من خلال الاستفادة والتعلم من الآخرين، فى حين أشارت دراسة سعد، وأبو الوفا، وحسين (٢٠١٨، ٣٦٣ - ٣٦٤) أن القياس المقارن مدخل يمكن المؤسسات من الوصول إلى أعلى مستويات المنافسة من خلال التركيز على العمليات والممارسات، كما أشار الربابعة (٢٠١١، ١١١) أنه مدخل يمكن من خلاله تحديد الفجوة بين الأداء الحالى لها وأداء المؤسسات الأخرى فى نفس النشاط، هذا بالإضافة إلى توجيه جهود العاملين نحو التحسين وتحقيق التميز والإبداع.

ونظراً لما يتسم به مناخ العمل بالتغير المستمر والتطور السريع والمنافسة الشديدة، فإن ذلك يزيد من صعوبة المؤسسة أن تعمل بمفردها دون أن تعرف كيف يعمل الآخرون، فلا يمكن لها أن تتحسن أو تتطور إلا من خلال التعاون وتعرف ما يقوم به الآخرون للاستفادة منهم فى تطوير أداؤها وتحسين خدماتها (Lankford, 2022, 45)، ومن هنا تزايد الاهتمام بالقياس المقارن لقياس وتقييم أداء المؤسسات كألية للتميز ودعم الميزة التنافسية وتحديد نواحي القصور والعمل على معالجتها.

وقد لاحظت الباحثة من خلال خبرتها العملية فى العمل ضمن فريق التميز بالكلية، لاحظت الباحثة أن كلية التربية - جامعة المنصورة تمتلك من القدرات والموارد البشرية والمادية

القياس المقارن مُدخل لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة المنصورة فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى

ما يؤهلها لتحقيق الميزة التنافسية فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى، بالرغم مما تواجهه من تحديات، ولذلك فهى بحاجة إلى التعرف على كيفية إبراز جوانب القوة والتميز، وجوانب الضعف والعمل على تحسينها فى ضوء الاستفادة من الكليات الأخرى بالجامعة، وحيث أن كلية الهندسة- جامعة المنصورة قد فازت بالمركز الأول كأفضل كلية متميزة على مستوى الجمهورية فى جائزة مصر للتميز الحكومى فئة الكليات الحكومية المتميزة فى دورتها الثالثة (الموقع الرسمى لجائزة مصر للتميز الحكومى <https://www.egea.gov.eg/Winners2023.aspx>)، من هنا جاءت فكرة البحث الحالى فى اعتبار كلية الهندسة هى الشريك المقارن بالأفضل، والتعرف على المقومات والإجراءات التى اتخذتها الكلية فى سبيل الفوز بجائزة مصر للتميز الحكومى والاستفادة منها لصالح كلية التربية.

وفى ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث الحالى فى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالى:

كيف يمكن استخدام القياس المقارن كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية- جامعة المنصورة فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى؟

وتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفكرى للقياس المقارن؟
٢. ما الأسس الفكرية للميزة التنافسية بالجامعات؟
٣. ما واقع الإجراءات والممارسات التى اتخذتها كلية الهندسة بجامعة المنصورة فى سبيل الإرتقاء بمستواها والحصول على جائزة مصر للتميز الحكومى الدورة الثالثة ٢٠٢٢؟
٤. ما التصور مقترح لاستخدام القياس المقارن كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة المنصورة فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث فى محاولة التوصل إلى تصور مقترح لاستخدام القياس المقارن كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة المنصورة فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- عرض الإطار الفكرى للقياس المقارن.
- تعرف الأسس الفكرية للميزة التنافسية بالجامعات.
- تعرف واقع الإجراءات والممارسات التى اتخذتها كلية الهندسة فى سبيل الإرتقاء بمستواها والحصول على جائزة مصر للتميز الحكومى الدورة الثالثة ٢٠٢٢.

- تحليل واقع تحقيق كلية التربية جامعة المنصورة لمعايير جائزة مصر للتميز الحكومي.
أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فى النقاط التالية:

- تتبع أهمية الدراسة من تناولها لمدخل القياس المقارن الذى يكتسب أهمية خاصة فى ظل التحديات الحالية، والتكتلات الإقتصادية، وظهور الكثير من الفلسفات الإدارية الحديثة، ومفاهيم الإدارة التحويلية والاستراتيجية مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وسعيها نحو مزيد من التفوق والتميز؛ الأمر الذى استلزم إعادة النظر فى النظم ومراجعة الكثير من البرامج وفلسفات الأداء المؤسسى من خلال أساليب للقياس والمراجعة.
- يأتى البحث استجابة لرؤية مصر ٢٠٣٠، والتوجه نحو فكر التميز بالمؤسسات التعليمية - خاصة - الجامعات.
- يعتبر البحث من أولى الدراسات التى طبقت على كلية التربية جامعة المنصورة من خلال استخدام مُدخل القياس المقارن أو المقارنة بالأفضل وهى كلية الهندسة جامعة المنصورة وذلك باعتبارها الكلية التى حصلت على المركز الأول لجائزة مصر للتميز الحكومي وفقاً للدورة الثالثة ٢٠٢٢.
- طرح بعض الأفكار والآليات التى يمكن من خلالها التغلب على معوقات تحقيق معايير جائزة مصر للتميز الحكومي بكلية التربية - جامعة المنصورة، ومن ثم تسريع حركة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية للكلية من خلال الاستجابة لحركة التطوير.
- قد يستفيد من نتائج البحث:
 - القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة المنصورة للتعرف على نقاط التميز وفرص التحسين بالكلية.
 - الفريق المشارك بالكلية للعمل ضمن فريق التميز، للاستفادة من الممارسات التى قامت بها كلية الهندسة بجامعة المنصورة كشريك للمقارنة والتى ساعدت فى إرتقائها وتأهلها للحصول على المركز الأول بجائزة مصر للتميز الحكومي فى دورتها الثالثة ٢٠٢٢، مما يجعل الكلية فى مستوى متقدم وتحقيق التميز والمنافسة.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفى من خلال عرض الأدبيات النظرية للقياس المقارن، والميزة التنافسية، وكذلك معرفة وضع كلية الهندسة فى تحقيق معايير جائزة مصر للتميز الحكومي، وتحليل التقرير التقييمى لجائزة مصر للتميز الحكومي - كلية التربية ٢٠٢٢ للتعرف على واقع الكلية فى تحقيقها لهذه المعايير، ومن ثم محاولة الاستفادة من كلية الهندسة فى وضع تصور

مقترح لاستخدام القياس المقارن لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي.

أداة البحث وعينتها:

تمثلت أداة البحث في مقابلة لأعضاء فريق التميز بكلية الهندسة والبالغ العدد الإجمالي لهم (٢٠) عضواً (الموقع الرسمي لكلية الهندسة جامعة المنصورة <https://engfac.mans.edu.eg/news-blog/6230-first-2>)، وقد تم التطبيق على عينة من أعضاء الفريق بلغ عددهم (١٥) عضواً، وذلك بهدف التعرف على الجهود والممارسات التي قامت بها الكلية، والتي كان من شأنها المساهمة في إرتقاء الكلية وتأهلها للفوز بالمركز الأول كأفضل كلية متميزة على مستوى الجمهورية في جائزة مصر للتميز الحكومي فئة الكليات الحكومية المتميزة، وكيفية الاستفادة منها في ضوء مدخل القياس المقارن لصالح كلية التربية - جامعة المنصورة.

مصطلحات البحث:

يمكن عرض تعريف مصطلحات البحث والتي تتمثل في:

- ١- القياس المقارن **Benchmarking** يعرف البحث الحالي القياس المقارن بأنه أسلوب منظم لتقييم أداء المؤسسة ككل أو أحد جوانب أدائها من خلال المقارنة بنماذج أداء متميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها من أجل التعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها بالإضافة إلى التعلم وتبادل المعرفة والخبرات المختلفة للوصول إلى الأداء الأفضل.
- ٢- الميزة التنافسية **Competitive advantage** يمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها الاستخدام والتوظيف الأمثل لإمكانات الكلية وخبراتها ومواردها المختلفة في تقديم خدماتها وإنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها.
- ٣- جائزة مصر للتميز الحكومي تُعرف جائزة مصر للتميز الحكومي بأنها جائزة أطلقتها الدولة في إطار التعاون مع دولة الإمارات المتحدة، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، وذلك من خلال تكوين جهاز إداري كفء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية ويستجيب لطلبات المواطنين مكانة مصر العالمية (جائزة مصر للتميز الحكومي، ٢٠٢٤، ٤).

^١ ملحق (٢) أعضاء فريق التميز بكلية الهندسة جامعة المنصورة بالدورة الثالثة لجائزة التميز ٢٠٢٢.

دراسات سابقة:

توصل البحث إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، وقد تم تقسيمها إلى محورين، المحور الأول دراسات تتعلق بالقياس المقارن، والمحور الثاني دراسات تتعلق بالميزة التنافسية، والتي يمكن عرضها كالتالي:

المحور الأول- دراسات تتعلق بالقياس المقارن:

أولاً- الدراسات العربية:

١-دراسة (المليجي ٢٠١١) بعنوان "القياس المقارن بالأفضل كمدخل لضمان جودة التعليم الجامعي في مصر" هدفت إلى التعرف على واقع جودة التعليم الجامعي المصري ومقارنته بالتعليم الجامعي في كل من إنجلترا وأستراليا، واستخدمت المنهج الوصفي في عرض الأدبيات النظرية للقياس المقارن، والمقارنة بين التعليم الجامعي في كل من إنجلترا وأستراليا للاستفادة منها لصالح التعليم الجامعي المصري، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتحقيق جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء معايير القياس المقارن بالأفضل.

٢-دراسة (حسن ٢٠١٦) بعنوان "المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي" استهدفت وضع تصور مقترح لاستخدام المقارنة المرجعية كمدخل لصناعة القرار الجامعي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لتحليل مفهوم المقارنة المرجعية وخطوات تطبيقها، وكذلك تحليل مفهوم القرار الجامعي ومراحله وذلك للوقوف على إمكانية تطبيق خطوات المقارنة المرجعية في صنع القرار الجامعي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ أن المقارنة المرجعية تمتلك مميزات وامكانات وأنواع متعددة تعمل على دعم عملية صنع القرار، والتوجه بالجامعة نحو الأفضل للمقارنة المرجعية منهجية محددة تتمثل في عدة خطوات يمكن من خلالها دعم صناعة القرار الجامعي.

٣-دراسة (الأغا ٢٠١٧) بعنوان " تصور مقترح لتطوير برامج كليات التربية في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير المقارنة المرجعية" هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير برامج كليات التربية في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير المقارنة المرجعية، واستخدمت المنهج الوصفي في عرض الأدبيات النظرية للمقارنة المرجعية، والتعرف على واقع كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، حيث طبقت أداة استبانة على عينة من القيادات التربوية بالجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لواقع برامج كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في ضوء معايير المقارنة المرجعية وفقاً لمتغير النوع، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع برامج كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

في ضوء معايير المقارنة المرجعية وفقاً لمتغير الجامعة باستثناء مجال التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، وأوصت بضرورة المقارنة المرجعية بين الجامعات بما يسهم في التعرف على جوانب القوة لكل جامعة والعمل على تدعيمها، وجوانب الضعف والتعرف على كيفية تحسينها.

٤-دراسة (العساف ٢٠١٨) بعنوان " متطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية في المرحلة الأساسية بمحافظة غزة". استهدفت تعرف درجة تقدير عينة من معلمي المدارس الأساسية بمحافظة غزة لمتطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة لضمان جودة البيئة المدرسية، والتعرف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التقدير والتي ترجع إلى متغيرات (النوع، المديرية، سنوات الخدمة)، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة أداة الاستبانة على عينة من معلمي المدارس الأساسية، وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لمتطلبات وفقاً لمتغير المديرية وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير النوع، وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل لجنة مدرسية في كل مدرسة تكون مهمتها تطبيق المقارنة المرجعية، وتشكيل إطار مؤسسي لعملية المقارنة.

٥- دراسة (سعد، وأبو الوفا، وحسين ٢٠١٨) بعنوان "فاعلية القياس المقارن في تطوير الأداء الجامعي" هدفت الدراسة إلى إبراز دور القياس المقارن في تقويم وتطوير أداء المؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات التعليم العالي، وبيان مدى حاجة مؤسسات التعليم العالي للقياس المقارن، واستخدمت المنهج الوصفي في التعرف على المشكلات الأكاديمية لطلاب الجامعة ورصد الأسباب الكامنة وراء هذه المشكلات، وكذلك رصد مستوى أدائهم الدراسي بهدف توضيح العلاقة بينهما، وأوصت الدراسة بضرورة وجود مشروع يمكن من خلاله قياس وتقييم الأداء بالجامعة، للتعرف على جوانب القوة لتعزيزها واستثمارها، وتطوير الثقافة التنظيمية للجامعة، بحيث تكون مشجعة لإجراء القياس المقارن بصفة مستمرة.

٦-دراسة (الحارثي ٢٠٢٠) بعنوان " المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف" هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بمراحلها (الاستعداد والتخطيط والتنفيذ والمتابعة) من وجهة نظر المعلمين، وتحديد درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (القيادي، المعرفي، والبشري) بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، ومحاولة التعرف على إذا ما كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القياس المقارن والتميز المؤسسي، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على (٣٣٩) معلماً، وتوصلت

إلى مجموعة من النتائج منها؛ أن المقارنة المرجعية تُمارس في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بدرجة متوسطة، وأن أبعاد التميز المؤسسي تتوافر بهذه المدارس بدرجة متوسطة أيضاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المقارنة المرجعية والتميز المؤسسي، وأوصت بضرورة تشجيع القيادات المدرسية بتقييم الأداء المدرسي بشكل دوري، ومنح القيادات مزيد من الصلاحيات الإدارية لتطبيق أفضل الأساليب الإدارية في قياس الأداء واختيار القياس المرجعي لتقويم الأداء.

٧-دراسة (السعيطي، والعمامي ٢٠٢٤) بعنوان "المقارنة المرجعية وأثرها في تطوير البرامج التعليمية قسم الحاسوب بكلية التربية- جامعة بنغازي" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استخدام المقارنة المرجعية في تطوير البرامج التعليمية لمؤسسات التعليم العالي ومعرفة مدى فعاليتها في تحقيق الجودة بكلية التربية بجامعة بنغازي، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة على قسم الحاسوب بكلية التربية بالجامعة، واستخدم القياس المقارن مع ثلاثة أقسام مناظرة بجامعة محلية وهي طرابلس، والعربية وجامعة بغداد والأخرى دولية تمثلت في جامعة الوسط الشرقي التكنولوجية بتركيا، وتوصلت الدراسة إلى أهمية استخدام القياس المقارن للاستفادة من جوانب التميز بالجامعات التي تم اختيارها، وأن جامعة بغداد كانت هي الأقرب لأن تكون مرجعية أكاديمية لقسم الحاسوب بكلية التربية، كما أوصت بضرورة استخدام المقارنة المرجعية بصفة مستمرة في مراجعة وتقويم أداء مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً - دراسات أجنبية:

١-دراسة (Alstete & George, 2017). "معايير التميز في التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحسين جودة العمليات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي من خلال المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق التميز، وذلك من خلال التحليل الكمي والنوعي، حيث اعتمدت الدراسة على تحليل ٢٠ دراسة حالة لجامعات عالمية حققت أداءً متميزاً، واستخدمت الدراسة أداة استبيان للتعرف على متطلبات تحسين جودة الأداء من خلال التعرف على أفضل الممارسات، وتوصلت الدراسة إلى أن قياس أداء العمليات بصفة مستمرة من خلال إجراء المقارنات بالأفضل والتي تحقق نتائج ملموسة في التحسين وتحقيق التميز لمؤسسات التعليم العالي.

٢-دراسة (Nurgroho & Andriansyah, 2020). بعنوان "المقارنة المعيارية في مؤسسات التعليم العالي: مراجعة منهجية للأدبيات" هدفت الدراسة إلى تحقيق جودة الأداء بالتعليم الجامعي باستخدام منهجية المقارنة المرجعية، واعتمدت الدراسة على تحليل أدبيات ٣٥ مجلة تم تصنيفها وفقاً للبلد ونوع المقارنة المرجعية المطبقة، وقد تم إجراء مقارنات بين أفضل الممارسات ومخرجات كل مؤسسة وفقاً لمعايير محددة، وقد أظهرت النتائج أنه حتى

عام ٢٠٢٠ لا تزال عملية المقارنة المعيارية محدودة التطبيق بمؤسسات التعليم الجامعي في مختلف البلدان سواء المتقدمة أو النامية، بالإضافة إلى وجود فجوات في دراسة نقاط القوة والضعف في أداء مؤسسات التعليم الجامعي خاصة في ظل التعليم الرقمي.

٣- دراسة (Caeiro & Hamon & Martin, & Aldaz, 2022). بعنوان **تقييم الاستدامة والقياس المعياري في مؤسسات التعليم العالي - تأمل نقدي** هدفت الدراسة إلى تعرف أفضل ممارسات التعليم من أجل الاستدامة بمؤسسات التعليم العالي وفقاً لمعايير القياس المقارن بالأفضل، حيث تم اختيار جامعتين حكوميتين بجنوب أوربا وهما جامعة ألبرتا في البرتغال وجامعة مدريد المستقلة في إسبانيا، وقد استخدمت الدراسة نظام تقييم وتصنيف الاستدامة عبر الإنترنت في جامعة ألبرتا، واستخدمت أداة القياسات الخضراء في جامعة مدريد المستقلة، وأوصت بضرورة تطوير أدوات القياس وتطوير الأداء، ضرورة تطوير أداء القيادات لتعزيز الاستدامة واتخاذ القرار.

٤- دراسة (Asfhani & El farra & Iqbal, 2023). بعنوان **"المعايير الدولية لبرامج تدريب المعلمين: الدروس المستفادة من أنظمة التعليم المتنوعة"** هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة مرجعية دولية للتعرف على أفضل الممارسات في برامج تدريب المعلمين، وقد اعتمدت الدراسة على المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR). بالرجوع إلى قواعد البيانات الأكاديمية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها؛ أن العديد من الممارسات الناجحة في برامج التدريب تعتمد على نتائج الخبرة العملية بالفصول الدراسية، الاهتمام بالتطوير المهني المستمر، ربط التدريب بالاحتياجات الخاصة بالطلاب والمجتمع، وجود العديد من التحديات التي تواجه تدريب المعلمين منها محدودية الموارد، صعوبة التكيف مع التقنيات التعليمية والمناهج التربوية سريعة التطور، وأوصت بضرورة وضع معايير دولية لإثراء برامج تدريب المعلمين وتطويرها.

٥- دراسة (Ebrahimi, 2024). بعنوان **"العودة إلى الأساسيات: المقارنة المعيارية - طريق نحو التميز في التعليم العالي"** هدفت الدراسة إلى تعرف كيفية تطبيق المقارنة المرجعية لتحسين مخرجات التعليم العالي وتحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال التأكيد على مفاهيم الجودة والمسئولية القيادية، وطبقت الدراسة منهجية المقارنة المرجعية من خلال مقارنة بعض الممارسات القيادية بمؤسسات التعليم العالي ودورها في تعزيز ثقافة التحسين المستمر، وتوصلت إلى أن القيادة الفعالة لا تقتصر على الفردية، بل تتمثل في إجراء عمليات مقارنة داخلية مستمرة وفعالة، تعزيز مبدأ المساواة، وتعزيز ثقافة المناقشة والحوار

٦- دراسة (Machumu & Agaptus, 2024). بعنوان "المقارنة المرجعية الأكاديمية وتوفير التعليم الثانوي عالي الجودة في تنزانيا" هدفت إلى استخدام المقارنة المرجعية لتحقيق جودة الأداء بالمدارس الثانوية بتنزانيا، وذلك من خلال استخدام تصميم بحثي مقطعي، وطبق البحث على ١٨٨ مشاركاً، وقد تم تحليل النتائج وصفيًا، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها؛ أن المقارنة المرجعية لها دور رئيس في ضمان توفير تعليم عالي الجودة من خلال التقييم الداخلي للمدارس، وإجراء المقارنات وتبنى أفضل الممارسات من المدارس المقارنة، كما كشفت النتائج عن استخدام ستة أنماط من المقارنة المرجعية بالمدارس الثانوية التنزانية، وأن المقارنة المرجعية تُسهم في تحسين النتائج التعليمية للخريجين، وتساعد في تأهيل المدارس الثانوية للتصنيفات المرجعية.

المحور الثاني- دراسات تتعلق بالميزة التنافسية:

أولاً- دراسات عربية:

١- دراسة (عمار، ٢٠١٩). بعنوان "تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية". استهدفت تعرف المؤشرات العالمية للتنافسية بالتعليم الابتدائي وموقع التعليم الابتدائي المصري بين الدول العالمية والعربية من أجل تحقيق الميزة التنافسية في ضوء هذه المؤشرات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، في عرض هذه المؤشرات وتحليلها، وكذلك في تحليل واقع الميزة التنافسية بالتعليم الابتدائي المصري، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها؛ أن هناك تقدمًا للتعليم الابتدائي على بعض المؤشرات في الترتيب العالمي ولكنه تحسن شكلي لم يحدث في القيمة الحقيقية، مازال التعليم الابتدائي المصري بعيداً عن منافسة النظم التعليمية الأخرى.

٢- دراسة (سليم، ٢٠٢٠). بعنوان "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق". هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية النوعية بجامعة الزقازيق، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في عرض الأدبيات النظرية، وكذلك استخدام أسلوب دراسة الحالة، وقد تم تطبيق استبانة على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية بالزقازيق، لتعرف واقع مجالات تحقيق الميزة التنافسية بالكلية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها؛ أن الميزة التنافسية تعد أفضل أداة تشخيصية ومعياري حقيقي وموضوعي للحكم على مدى نجاح مؤسسات التعليم النوعي عامة وكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق خاصة في تحقيق أهدافها ورسالتها، يمكن تحسين وتطوير مجال الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للكلية من خلال وضع آليات محددة للرقابة والمحاسبة تتسم بالعدالة والشفافية في منح المكافآت وتوقيع العقوبات.

- ٣- دراسة (محمد ومصطفى، وعبدالرحمن، ٢٠٢٠). بعنوان "تطوير مدارس التعليم والتدريب المهنى المزدوج لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية: دراسة حالة على محافظة الفيوم". هدفت إلى تعرف واقع تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بمدارس التعليم والتدريب المهنى المزدوج بمحافظة الفيوم، حيث استخدم البحث المنهج الوصفى، وذلك من خلال تطبيق استبانة على عينة من موجهى ومديرى ومعلمى التعليم والتدريب المزدوج، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها؛ وجود قصور فى بعض الممارسات التى تحول دون تحقيق الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق ببعدى التكلفة، والإبداع، ضرورة تطوير طرق وأساليب تشغيل الآلات مما يقلل من تكلفة شراء آلات ومعدات جديدة، نشر ثقافة التحسين والتطوير المستمر.
- ٤- دراسة (عوض، ٢٠٢٢). بعنوان "واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم: دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم، حيث تم تطبيق استبانة على (٤٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية والنظرية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها؛ حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على الإبداع الاستراتيجى وذلك من خلال تبنى الأفكار المبتكرة والسعى لكشف الفرص المتاحة واستثمارها وذلك لتعزيز مكانة الجامعة ومركزها التنافسى، وتوصلت إلى مجموعة من التوصيات منها؛ ضرورة توفير بنية تحتية تقنية متكاملة تتضمن الشبكات وقواعد البيانات، ضرورة توفير ثقافة الحوار والمناقشات البناءة وتوفير مناخ للعمل يتسم بالتعاون والاحترام والمناقشات البناءة فى إطار من الشفافية.

ثانياً - دراسات أجنبية:

- ١- دراسة (Lopez& Ahmed,2020) بعنوان "الميزة التنافسية فى التعليم: استكشاف دور الابتكار وكفاءة المعلمين". هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الابتكار وكفاءة المعلمين فى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، وتعزيز الأداء التربوى لدعم قدرة المؤسسات التعليمية لتحقيق التميز والمنافسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وذلك من خلال تطبيق استبانة على عينة من المعلمين والإداريين بمدارس دول الشرق الأوسط وأسيا بهدف التعرف على واقع كل من الابتكار وكفاءة المعلمين فى تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها؛ وجود علاقة ايجابية قوية بين درجة الابتكار بالمؤسسات التعليمية وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، وأوصت بضرورة تدريب المعلمين تدريب المعلمين بشكل مستمر على المهارات التكنولوجية وتشجيع ثقافة الابتكار المؤسسى بالمدارس، تعزيز برامج التطوير المهنى للمعلمين، تبنى سياسات مؤسسية تشجع على

الابتكار والإبداع، إنشاء أنظمة تقييم داخلي لقياس مدى مساهمة كفاءة المعلمين في تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في تطويرها.

٢-دراسة (Prajapati & Verma, 2020) بعنوان "بناء الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية والمالية بمؤسسات التعليم العالي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق استبانة على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في اثني عشر جامعة هندية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها؛ تمثل الموارد البشرية العامل الرئيس في تحقيق الميزة التنافسية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد وتحقيق التميز المؤسسي، أن الجامعات التي تبنت نظم معلومات إدارية متقدمة كانت أكثر قدرة على اتخاذ قرارات تنافسية فاعلة.

٣-دراسة (Martinez & Kim, 2021) بعنوان "الحفاظ على الميزة التنافسية في التعليم من الروضة إلى الصف الثاني عشر: تأثير القيادة والتخطيط الاستراتيجي". هدفت إلى تحليل دور القيادة التربوية والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الأساسي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال دراسة استقصائية، بالإضافة إلى المنهج المقارن لبعض المدارس التي حققت أداء أفضل، وقد طبقت الدراسة أداة الاستبانة على مجموعة من المديرين بالمدرس حول دور أنماط القيادة التشاركية والتحويلية والاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمدارس خاصة ومدارس حكومية بثلاث ولايات أمريكية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها؛ أن المدارس التي تتبع أنماط القيادة التشاركية والتحويلية والاستراتيجية معاً استطاعت تحقيق ممارسات أفضل وأكثر تميزاً، وأوصت بضرورة تعزيز برامج إعداد وتأهيل القادة التربويين في مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية، ضرورة إدراج ممارسات التخطيط المؤسسي بخطط التطوير المدرسي، تشجيع ثقافة التحسين المستمر.

٤-دراسة (Nguyen & Parker, 2022) بعنوان "التحول الرقمي والميزة التنافسية بالمدارس الحكومية" هدفت إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية بالمدارس الحكومية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي للعلاقة بين توظيف التكنولوجيا الرقمية ونتائج الأداء المؤسسي وتحقيق جودة التعليم وكفاءة العمليات بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية، وتم تطبيق استبانة على عينة من المديرين والمعلمين بالمدارس الحكومية حول البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب المعلمين على التقنيات التكنولوجية والابتكار في تقديم الخدمات التعليمية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها؛ وجود علاقة طردية بين مستوى التحول الرقمي بالمدارس وتحقيق التميز

المؤسسى، وجود فجوة بين المدارس بالمناطق الريفية والمناطق الحضرية فى مدى الاستفادة من التحول الرقمى.

من خلال الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، اتضح اتفاقها مع هذا البحث فى أهمية مدخل القياس المقارن وتطبيقه فى تحسين الأداء، وما يترتب عليه من مزايا لتحسين الوضع المؤسسى وضرورة تحقيق الميزة التنافسية مواكبةً للتوجهات الحديثة، وقد استفاد البحث الحالى من الدراسات السابقة فى تحديد مشكلة البحث وصياغة تساؤلاته وبناء الإطار النظرى وعرض الأدبيات النظرية المتعلقة بالقياس المقارن، وكيفية اختيار الشريك المقارن، وتعرف الأدوات المستخدمة فى التطبيق ومنها المقابلة كأحد أدوات القياس المقارن لجمع المعلومات وكيفية إجراءها على عينة البحث، وكذلك الأدبيات النظرية الخاصة بالميزة التنافسية، ويختلف البحث الحالى عن الدراسات السابقة فى التطبيق على كلية التربية جامعة المنصورة وربطها بمعايير جائزة مصر للتميز الحكومى، فى محاولة لوضع تصور مقترح من خلال مدخل القياس المقارن لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة المنصورة فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى.

إجراءات البحث:

تمت معالجة موضوع البحث تبعاً لمنهج البحث الوصفى فى إطارين يتبعهما تصور مقترح؛ وذلك على النحو التالى:

- المحور الأول: الإطار الفكرى للقياس المقارن.
 - المحور الثانى: الأسس الفكرية للميزة التنافسية بالجامعات، وجائزة مصر للتميز الحكومى.
 - المحور الثالث: الإطار الميدانى للبحث ويتمثل فى التعرف على الإجراءات والممارسات التى اتخذتها كلية الهندسة فى سبيل الإرتقاء بالكلية والحصول على جائزة مصر للتميز الحكومى الدورة الثالثة ٢٠٢٢، والمعالجة الإحصائية ونتائجها.
 - المحور الرابع : تصور مقترح لاستخدام القياس المقارن كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة المنصورة فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى.
- وفيما يلي تناول كل محور من المحاور السابقة بشيء من التفصيل.

الإطار النظري للبحث

المحور الأول: الإطار الفكرى للقياس المقارن.

أولاً- التعريف بالقياس المقارن:

مفهوم القياس المقارن Benchmarking:

توجد العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم القياس المقارن، والتي تتباين فيما بينها طبقا للمجال أو النشاط المستهدف بالمقارنة مثل الأداء الكلي، أنشطة الأعمال، المنتجات، العمليات، وقياس الإنتاج، وعليه يمكن تعريف القياس المقارن كالتالى:

- هو تقنية وأسلوب منظم للتعليم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي. (Kay& Wahab, 2013, 104)
- ويعرفه بلاسكة ومزياني (٢٠١٣، ٥٧) بأنها عملية منظمة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانب هذا الأداء، من خلال المقارنة بنموذج آخر سواء في داخل أو خارج هذه المؤسسة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها، للوصول إلى الأداء الأفضل.
- كما يمكن تعريفه بأنها نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل في مؤسسات أخرى، فهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة. (Woznicki & Luterek & Degtyarova, 45, 2013).
- هي طريقة معيارية لجمع وتقرير البيانات الإجرائية، بطريقة تساعد على إجراء مقارنات مناسبة بين جوانب الأداء في المؤسسات المختلفة، أو البرنامج، بهدف تحقيق ممارسة جيدة، وتشخيص المشكلات التي تعوق الأداء وتحديد مجالات القوة (حسنين، وعبدربه، والدجج ، ٢٠١٥، ٥٠٧).
- هو عملية منظمة لتقييم الأداء أو أحد جوانب الأداء للوحدات الاقتصادية عن طريق مقارنتها بنموذج داخل أو خارج الوحدة الاقتصادية من أجل معرفة أسباب الفجوة ليتم العمل على معالجتها والوصول للأداء الأفضل (كاظم، وعلى، والشعباني، ٢٠٢٢، ٥٦١).
- كما يعرفها Ebrahimi (٢٠٢٤، ١) بأنها عمليات قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس الأداء التي تساعد على وضع أهداف جديدة وإكتشاف أفكار جديدة للتحسين.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن:

- يتم القياس المقارن بين وظائف المؤسسة نفسها، أو مع مؤسسات أخرى.
- يوفر القياس المقارن للمؤسسة الأطر المرجعية الخارجية والممارسات الجيدة التي يتم على أساسها إجراء التقويم وتصميم عمليات العمل والبرامج التعليمية.
- القياس المقارن عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، هدفها تحسين الأداء، وليس فقط قياس الأداء.
- يتم القياس المقارن بين المؤسسات في إطار قانوني وشرعي.

• يسهم القياس المقارن فى تقييم جانب أو جوانب متميزة وأفضل أسلوب لتحسين الأداء للمؤسسة ثم البحث عن النموذج أو قيمة مرجعية تتوافر داخل المؤسسة التعليمية والتعرف على أسباب الفجوة، ثم إدخال التغيرات الضرورية على الأنشطة والعمليات المراد تحسينها، وبعد ذلك تُطبق أساليب العمل الجديدة التى تم التوصل إليها مع الأخذ فى الاعتبار الظروف الداخلية للمؤسسة.

وعليه يمكن تعريف القياس المقارن إجرائياً بأنه أسلوب منظم لتقييم أداء المؤسسة ككل أو أحد جوانب أدائها من خلال المقارنة بنماذج أداء متميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها من أجل التعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها بالإضافة إلى التعلم وتبادل المعرفة والخبرات المختلفة للوصول إلى الأداء الأفضل.

ثانياً- نشأة القياس المقارن وتطوره:

للقياس المقارن دلالات تاريخية تعود إلى عام ١٨١٠م عندما قام Francis Lowell بإجراء دراسة لمعامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، ثم قام Henry Ford عام ١٩١٣م بتطوير خط التجميع Assembly Line كأسلوب صناعي متميز ويسمى أيضاً بسلاسل الإنتاج، من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو (بلاسكة ومزيانى، ٢٠١٣، ٥٦).

وقد أشتق مصطلح القياس المقارن من علم المساحة إذ يستخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة Benchmarks ويقصد بعلامة الضفة مقياس أو نقطة مرجع يقيس ويُقوّم الشيء استناداً إليه Points Référence لمواضع محددة مسبقاً تقوم استناداً إليها النقاط الأخرى، ويعنى بها في أدبيات الأعمال، مستوى الأداء الأفضل، فعندما يستغرق تطوير منتج المؤسسة (١٢) شهراً قياساً بـ (٨) أشهر لأفضل منافسيها، تصبح مدة ٨ أشهر العلامة المرجعية التنافسية في حين يكون مستوى أداء مؤسسة أخرى غير منافسة ذات منتج مشابه تستغرق مدة تطويره (٧) أشهر، هو العلامة المرجعية ذات المرتبة الأفضل، وعليه فهي عملية تعلم ممارسات لمجالات محددة في مؤسسات منافسة وغير منافسة ومن أجل إيجاد تلك الممارسات الأفضل، فإنه ينبغي أن تقوم المؤسسة قياساً إلى أخرى لفهم ماذا تعمل، ولماذا تعمل، وكيف تعمل هذا الشيء كما أن تعلم ممارسات المؤسسات الأخرى لا يعني استنساخها بل تطويعها لظروف المؤسسة المعنية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تطور المؤسسات المنافسة يتواصل أثناء زمن المقارنة المرجعية ولذا تستمر الفجوة برغم التحسين، لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور الآخرين وحسب، بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تؤدي إلى الأفضل (غريبى، ٢٠١٢، ٥٠).

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق القياس المقارن على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكثفة، التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات، وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال (سعد، وأبو الوفاء، وحسين، ٢٠١٨، ٣٦٧)، ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي، يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم و تحسين أداء المنظمات وذلك في عام ١٩٧٩ (Michael, 2011, 43)، أما الشركات الأوروبية، فقد أدركت في وقت متأخر فائدة المقارنة المرجعية، حيث طبقتها بطريقة مؤسسية واعتمدتها كأساس للتحسينات المستمرة منذ مطلع التسعينات، فالمقارنة المرجعية تمنح المؤسسة الفرصة لاكتشاف الفجوة أو الفجوات في الأداء عند إجراء المقارنة مع شركات أخرى رائدة في نفس المجال، وتستطيع الشركة معرفة كيفية تحقيق الشركات الرائدة الأداء الجيد في مجال معين من أجل تحسين الأداء في العمليات (Burquel & Vught, 2009, 3)، ثم تطور مفهوم القياس المقارن ليصل إلى مستواه الأوسع حيث أطلق عليه (The New Big B) الذي لا يقارن المنتجات والخدمات فقط، بل يشمل مقارنة العمليات والممارسات والخدمات والأنشطة من خلال مقارنة مستويات أداء المؤسسة بالمؤسسات المنافسة في نفس المجال أو لديها عمليات مشابهة (العرداوي، وعلى، والشعباني، ٢٠٢٢، ٥٦١).

وقد ظهر القياس المقارن في التعليم العالي من خلال الدليل الإرشادي للمقارنة المرجعية في التعليم العالي في إطار أول مشروع ممول من الاتحاد الأوربي عام ٢٠٠٨م، حيث يوضح هذا الدليل ممارسات مرجعية في التعليم العالي مع التركيز بوجه خاص على المقارنة المرجعية التعاونية. (Burquel & Vught, 2009, 3)

ثالثاً - أهداف القياس المقارن:

يمثل القياس المقارن مجموعة من العناصر الإجرائية ذات منهجية محددة تتضمن مراحل وخطوات وإجراءات محددة هدفها تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة من أجل التحسين من خلال تعرف جوانب الأداء لمؤسسة أخرى سواء على مستوى الوظائف أو العمليات، وعليه تتعدد أهداف القياس المقارن، والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:

- ١- تحديد فجوات الأداء بين الوضع الحالي والأهداف المرجوة: وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات الكمية والنوعية عن ممارسات المؤسسات التي حققت أداءً أفضل، أو المؤسسات الرائدة في المجال، حيث تتمكن المؤسسة من تحديد جوانب القوة، وجوانب

- الضعف، كما يتيح هذا النهج وضع خطط تطوير قائمة على الأدلة، من خلال التعرف على تجارب الآخرين والاستفادة منها. (Smith et Evans., 2021)
- ٢- **تقييم المنافسين:** وذلك فى ضوء المعلومات الناتجة عن المقارنة لتصميم خطة عملية لتحقيق التميز فى تقديم الخدمة حتى تصبح المؤسسة فى وضع أفضل من خلال التعرف على المستوى التنافسى للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المتميزة، واقتباس الأفكار الناجحة من تلك المؤسسات (حسين، والشرقاوى، وجابر، ٢٠٢٣، ٢٣٤).
- ٣- **تحسين وتطوير الأداء:** وذلك من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى، ومحاولة الإجابة على بعض التساؤلات منها؛ أين نحن بالنسبة للآخرين؟، ما هى مجالات التحسين المرغوبة؟، وما هى مجالات التحسين المرغوبة؟، ما هى أفضل المؤسسات التعليمية التى يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها؟، وكيف يمكن استخدام أسلوب تلك المؤسسة لدينا لتحقيق تميزاً أكثر؟ (المليجى، ٢٠١١، ٤).
- ٤- **الربط بين التخطيط والتنفيذ:** فالقياس المقارن لا يعتبر أداة تخطيط استراتيجى فحسب، بل إنه عملية تتضمن اقتراح الأهداف اعتماداً على المعايير الخارجية وعابير الأهداف، والتعلم من الآخرين عن الكيفية التى يمكن بها تنفيذ الأهداف (سليم، ٢٠٠٥، ٢٣٤).
- ٥- **التركيز على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية:** من خلال البحث والتقييم المستمر للبيئة الداخلية، وتحسين الممارسات، مع التركيز على البيئة الخارجية والتى تتضمن العملاء والمنافسين، والموردين، بحيث تُعيد المؤسسة هندسة نشاط أعمالها بما يمكنها من تطبيق استراتيجيات تؤهلها للتعامل مع المنافسين (سليم، ٢٠٠٥، ٢٣١).
- ٦- **تحقيق ما يسمى "بدورة التفوق المقارن"** والتى تتحقق من خلال أربعة عناصر وهى الترتيب والذى يتمثل فى فى ترتيب العناصر المؤثرة فى التحسين، ثم التحديد والذى يتمثل فى التعرف على أفضل الممارسات للمنافسين، يليها بناء خطة وبرنامج لتحقيق الأهداف، ويلي ذلك المتابعة لدورة التفوق فى الأداء وقياس مدى التقدم، والتأكد من أن الدورة تُعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين والتطوير فى ضوء المعايير الحرجة للنجاح، واكتساب الخبرة والتعلم، والعمل الجماعى والنظر للمستقبل (سليم، ٢٠٠٥، ٢٣٤)،
- ٧- **تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي:** إذ يسمح للمؤسسات بالاستفادة من الأفكار الجديدة والتقنيات المبتكرة التى أثبتت فعاليتها فى بيئات مشابهة، وهذا بدوره يدعم التطوير المستدام للبرامج الأكاديمية ويزيد من رضا المستفيدين (Nguyen & Le, 2022)، كما أنه يخلق الرغبة لدى القيادات المؤسسية والعاملين على تبني التغيير والتحسين وتشجيع روح

التنافسية والقدرة على الإبداع الفردى والجماعى من خلال زيادة الشعور بالمسؤولية، وتحسين القدرات الإبداعية لفرق العمل (المليجي، ٢٠١١، ٢٣).

٨- **ترشيد التكاليف:** ويعنى تحسين استغلال الموارد المتاحة من خلال تعرف أساليب العمل الأكثر كفاءة لدى المؤسسات المنافسة، وبالتالي تقليل الهدر وزيادة العائد (Miller & Zhang, 2020) ويتمثل أيضًا فى خفض تكاليف بعض الخدمات التى تحصل عليها المؤسسة والتى قد تكون مرتفعة وذلك عن طريق البحث عن الجهات التى تقدم نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل فى ضوء معايير محددة ومعلنة (محمد، ومحمد، وفاطمة، ٢٠٢١، ٩٧)، ويسهم أيضًا فى خفض التكاليف وتقليل درجة المخاطرة نتيجة تفادي الأخطاء التى وقعت فيها المؤسسات الأخرى، ولذلك فإن تطبيق أسلوب القياس المقارن يسهم بشكل كبير فى توفير الوقت والجهد والمال، فزيادة حدة المنافسة وسرعة التقدم التكنولوجى فى توظيف المعلومات يؤدى إلى زيادة عوائد ومنافع القياس المقارن مقارنةً بتكاليفه (Jackson, 2001, 223).

٩- **تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة:** من خلال تحديد معايير مرجعية للتميز ومقارنتها بالممارسات الداخلية، وهذه العملية تساعد على توجيه جهود التطوير نحو المجالات الأكثر تأثيرًا على الأداء المؤسسي، بما ينعكس إيجابًا على سمعة المؤسسة ومخرجاتها (Brown & Kelly, 2023) كما أن البحث الخارجى والداخلى عن الأفكار والطرق والممارسات الناجحة يساعد فى معرفة كيفية إجراء التحسينات على العمليات، وثم دمجها فى خطط وبرامج تتبناها المؤسسة، مما يؤدى إلى التطوير الإدارى للممارسات والعمليات الإدارية، والتفكير الشمولى باتجاه إنجاز أهداف الأداء الكلى، بما يسهم فى تلبية متطلبات المستفيدين على نحو أفضل، مما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية بين المؤسسات (Laugharne, 2002, 135).

١٠- **تحديد الأطر التى توجه المؤسسة نحو المستقبل التى ترغب فى تحقيقه، من خلال القدرة على بناء أهداف وغايات استراتيجية فعالة بناءً على التعرف على أهداف واستراتيجيات الآخرين ذات الأداء المتميز، والوقوف على المزايا التنافسية لها، كما يسمح القياس المقارن لجميع العاملين بالتناغم فى تحقيق هدف مشترك، والإتفاق على رؤية مشتركة، وفتح قنوات الحوار بين المشاركين فى وضع وتنفيذ الاستراتيجية، بما يعمق الفهم لرؤية المؤسسة ويدعم تبنيهم للخطة الاستراتيجية والشعور بالمسؤولية للتغيير فى المستقبل نحو الأفضل (محمد، ورفيق، ٢٠١٤، ٧٤).**

ومن خلال ما سبق تتعدد أهداف القياس المقارن حيث يساعد المؤسسات على تحديد فجوات الأداء وتحليل أوضاعها الداخلية والخارجية مقارنةً بالمؤسسات الرائدة، وضع خطط

تطوير قائمة على الأدلة وأفضل الممارسات لتعزيز التميز والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تقييم المنافسين وتحسين الأداء من خلال التعاون ونقل الخبرات، والربط بين التخطيط والتنفيذ، بما يتلاءم مع متطلبات السوق والعملاء وكذلك ترشيد التكاليف واستثمار الموارد، بما يؤدي لتطوير الممارسات الإدارية، ورفع جودة الأداء المؤسسي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

رابعاً- أهمية القياس المقارن:

يتيح القياس المقارن الفرصة للمؤسسة للتوجه الداخلى والخارجى للتعرف على النماذج الأفضل فى الأداء وتحقيق الجودة، بما يحقق فى النهاية رضا المستفيدين من الخدمات، وينعكس ذلك التوجه على جميع العاملين، حيث توفر لهم الإدارة العليا فرص المشاركة، وتمكنهم من اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التى يواجهونها فى العمل، مما يشجع على التزام العاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات محددة لتحقيق التميز فى الأداء (أبو شحاته، ٢٠٢٣، ٣٣٥).

كما أن القياس المقارن يُمكن القيادات على جميع المستويات بالمؤسسة على تحديد الفجوات فى الأداء من خلال التعرف على وضع المنافسين، والاستفادة من الخطط والاستراتيجيات التى حققت تحسناً فى أداء المؤسسات الأخرى ذات المجال أو المجالات المشابهة مما يسهم فى إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الوضع التنافسى للمؤسسة (السعيطى، والعمامى، ٢٠٢٤، ٣٥٦).

ويسهم القياس المقارن فى ترشيد النفقات، وتخفيض تكاليف الخدمات المرتفعة، حيث تبحث المؤسسة عن الجهات والمؤسسات التى يمكن أن تؤدى نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل مثل تصنيف الموردين من خلال آليات ومعايير محددة ومعلنة (جمال الدين، والمنورى، والطوخى، ٢٠١٦، ١٤١)، كما أن الخطط والاستراتيجيات التى اتبعتها المؤسسات الأخرى التى حققت نجاحاً ملحوظاً ومستويات أفضل يعنى أن المؤسسة التى ستقوم بالقياس المقارن مع هذه المؤسسات ليست بحاجة للتجريب وإعادة التجريب، وبذلك فهى توفر الكثير من أوجه الإنفاق وتجنب الكثير من الهدر المادى والزمنى (الشيادية، والغنبوصى، والحارثية، ٢٠٢١، ١١١).

فالقياس المقارن عملية مستمرة لتحسين الأداء، فهى ليست عملية مقارنة رقمية هدفها المقارنة من أجل التقييم فقط، بل هى عملية تعلّم من أجل التحسين والتطوير وفق مجموعة من الخطوات التى تعتمد على المعلومات الداخلية والخارجية، والتركيز على مقارنة جوانب الأداء لقسم أو مؤسسة أخرى بما يشمله من وظائف أو عمليات، وتطبيق ما تم تعلمه لإجراء التعديلات وإدخال التحسينات المطلوبة (الرابعة، ٢٠١١، ١٢٥).

- وبالتالى فإن للقياس المقارن وتطبيقه دورًا مهمًا فى تحسين وتطوير عمل المؤسسات والتي يمكن تحديد بعضها فيما يلى (Jackson, 2001, 221)، (Laugharne, 2002, 135) ، (الأغا، ٢٠١٧، ٣٠)، (سعد، وأبو الوفا، وحسين، ٢٠١٨، ٣٦٣)، (عساف، ٢٠١٨، ٣٤٧):
- ١- يساعد القياس المقارن المؤسسة فى توفير أسلوب منهجى للتحسين والتطوير .
 - ٢- يوفر أطر واضحة لعمليات التغيير والتطوير من خلال التعرف على جوانب القوة والضعف وسبل معالجة جوانب الضعف.
 - ٣- يشجع ثقافة التعلم والاستفادة من الآخرين، والانفتاح على الأفكار الجديدة، حيث يعزز جهات الاتصال والتعاون مع المؤسسات الأخرى ذات التجارب الناجحة والرائدة.
 - ٤- يوفر المناخ الملائم للقيادات والعاملين بالمؤسسة على تبنى سياسية التحسين والتغيير نحو الأفضل.
 - ٥- يسهم بشكل فعال فى تطوير الإبداع الفردى والجماعى، حيث يساعد فى تبنى أفكار إدارية جديدة مثل القيادة الإبداعية، والقيادة التحويلية، والقيادة الاستراتيجية.
 - ٦- يُمكن المؤسسة من فهم أفضل لوضع المنافسين ووضع المؤسسة وما تطمح إليه.
 - ٧- يوجه المؤسسة نحو ضرورة استثمار الامكانيات المتاحة من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى ذات الأداء الأفضل.
 - ٨- إتاحة فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المؤسسات الأخرى بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية.
 - ٩- يساعد فى تغيير الثقافة التنظيمية، ونشر مفاهيم التحسين والتطور المستمر من خلال إتاحة الفرصة للتوجه داخليًا وخارجيًا نحو النماذج الأفضل للأداء.
 - ١٠- يسهم فى تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية فى التنفيذ، مما يسهم فى تحسين الأداء المؤسسى والفاعلية فى تحقيق البعد التنافسى.
 - ١١- تساعد عملية التركيز الخارجى لأسلوب القياس المقارن على خلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية الأداء ويجعلها أكثر تنافسية.
- ويتضح مما سبق أن القياس المقارن ترجع أهميته إلى أنه أسلوبًا منهجيًا للتحسين والتطوير من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وفهم أوضاع المنافسين والمؤسسة نفسها واستثمار الإمكانيات المتاحة ، وتعزيز ثقافة التعلم والانفتاح على الأفكار الجديدة ونقل الخبرات من المؤسسات الرائدة مما يسهم في توفير بيئة داعمة لتبنى سياسات التحسين والتغيير وتحقيق التنافسية.

خامسًا - أنواع القياس المقارن:

توجد عدة أنواع للقياس المقارن والتي يمكن توضيحها فيما يلى:

١-القياس المقارن الداخلى:

هو الذى يتم داخل المؤسسات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية، حيث يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المؤسسة، كما يمكن أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات لنفس المنظمة، فهو يعتمد على الوحدات ذات الأداء المتميز داخل الوحدة واعتبارها أساس للمقارنة لتحسين الوحدات الأخرى (بلاسكة، ومزيانى، ٥٧، ٢٠١٣)، وعليه يمكن إجراء المقارنة بين أداء الإدارات المختلفة أو الكليات داخل الجامعة، أو الأقسام داخل الكلية الواحدة، والتعرف على أفضل الممارسات فى الجامعة دون الحاجة إلى معيار خارجى يمكن على أساسه مقارنة النتائج.

٢-القياس المقارن الخارجى:

القياس المقارن الخارجى هو الذى يتم بين المؤسسات بعضها البعض، حيث تتم مقارنة مؤسسة رائدة بمؤسسة أخرى محلية أو عالمية متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المؤسسة بنشاط أو خدمة في مؤسسة أخرى، وتمتد المقارنة إلى مؤسسات خارج الدولة عندما لا تتوافر المؤسسة المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة (حسن، ٢٠١٦، ٤٧٤)، أى أنه يمكن مقارنة جامعة داخل الدولة بجامعة أخرى رائدة فى دولة أخرى.

٣-القياس المقارن التنافسي:

ويقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المتميزين من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، والبحث عن الأداء المتميز بهدف تشخيص أماكن الفجوات فى الأداء بين الوحدات. لذلك يسمى أيضاً المقارنة المرجعية في الأداء، حيث يستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات، المعرفة، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء، فهذا النمط من المقارنة يتم من خلال مقارنة يستند فيها الأداء على المعلومات التي تم الحصول عليها من الجامعات التي ينظر إليها على أنها جامعات منافسة (حسنين، وعبدربه، والدجج، ٢٠١٥، ٥١٤)، وتتمثل الميزة الرئيسة للقياس المقارن التنافسي فى استخدام المنافسين لمعالجات وتقنيات مشابهة لما تمتلكه الجامعة، مما ييسر النقل والتعلم المتبادل بين الجامعات المنافسة والشريكة مع إدراك أفضل للموضع التنافسي، وإمكانية تحسينه، كما أنها أسلوب فاعل فى تبادل الخبرات والتقنيات الجديدة أو تلك التي يتباين المنافسون فيها، وهذا يتضمن إدخال جميع العمليات الداخلية بشكل منتظم فى عمليات المقارنة بنماذج الأداء الأفضل وهو هدف استراتيجى يستدعى التقييم المستمر لأداء العمليات الداخلية (الأغا، ٢٠١٧، ٣٨)

ويرتكز القياس المقارن التنافسي على قياس وتقويم الميزة التنافسية من خلال (العرداوى، وعلى، والشعبانى، ٢٠٢٢، ٥٦٤):

- **الكفاءة:** وتتمثل فى كمية المدخلات المستعملة فى الإنتاج تكون مساوية لكمية المخرجات المحددة فى العمليات الإنتاجية، بمعنى نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- **الجودة:** تتمثل بالإنتاج والخدمة الأفضل، وعليه فإن الجودة هى مجموعة الخصائص والمظاهر التى تبدو على المنتج أو الخدمة فريدة الخصائص والمظاهر وإرضاء العميل.
- **التجديد:** على أنه شئ جديد أو حديث سواء يتعلق بطريقة أداء إدارة الوحدة أو الخدمات المقدمة، إذ يشمل التجديد على كل تقدم فى الخدمات أو العمليات أو نظم الإدارة أو الهيكل التنظيمى أو الاستراتيجية التى تعتمد عليها الوحدة.
- **الاستجابة لحاجات العميل:** ويتحقق ذلك عندما تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين ، وتحديد وإشباع احتياجات العميل مما يؤدى إلى زيادة ارتباط العميل بخدمات أو منتجات المؤسسة، مما يترتب عليه تحقيق الميزة التنافسية.

٤- القياس المقارن الوظيفي:

ويسمى أيضا القياس المقارن للعملية Process Benchmarking ويتضمن مقارنة وظيفة معينة مثل التسويق، الموارد البشرية، أو عملية معينة تدريب العاملين، أساليب التخزين بمثيلاتها فى المؤسسات الأخرى، وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل فى نفس المجال أو مجالات أخرى، مثل مقارنة استقبال المرضى فى إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن فى أحد الفنادق المتميزة (إسماعيل، ٨٣، ٢٠٠٧).

٥- القياس المقارن الإستراتيجي:

ويستخدم هذا النمط عندما تبحث المؤسسات عن سبل لتحسين أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات طويلة الأجل والبحث فى الأسباب التى أدت إلى نجاح المنظمات الأخرى فى هذه المجالات، مثل مقارنة الخدمات والمنتجات المنافسة، وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة ، ويتسم هذا النوع من المقارنة بصعوبة التنفيذ وبطول الوقت الذى تستغرقه، حتى تتحقق الأهداف المنشودة (العبيد، ٢٠، ٢٠٢٣).

٦- القياس المقارن المعتمد على النشاط:

هو عملية منهجية يتم فيها اختيار عدد من الأنشطة، والتى يتم تحليلها ومقارنتها مع أنشطة مماثلة فى مؤسسات أخرى مختارة، ويسعى لقياس التكاليف وأعباء العمل، والإنتاجية وأداء مجال وظيفى محدد مثل: الأعمال التى يقوم بها القسم الخاص بقبول الطلاب، ويعتمد هذا النمط على الهياكل التنظيمية القائمة، وجمع البيانات (غريبى، ١٢، ٢٠١٢).

٧- القياس المقارن الأفقي:

يسعى لتحليل التكلفة، وأعباء العمل، والإنتاجية، والقيام بأداء عملية واحدة من خلال إجراء دراسة مقطعية وظيفية، على سبيل المثال جميع الجوانب من قبول الطلاب بغض النظر عن موقعهم داخل المؤسسة، ويوفر هذا النمط من المقارنات نتائج مراجعة شاملة لممارسات المؤسسة فى مجال معين (حسن، ٢٠١٦، ٤٧٥).

٨- القياس المقارن العام:

يبحث هذا النوع من المقارنة عن كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج المؤسسة التى تعمل فيه الجامعة ويمتاز بالتالى (الأغا، ٢٠١٧، ٣٨):

- يسهم فى إحداث تحسينات كبيرة فى الأداء.
- يسهم فى توفير بيانات واقعية تفصيلية.
- يسهم فى توفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المنظمات المنافسة.

وعليه يتضح تعدد أنواع القياس المقارن وفقاً لطبيعة المقارنة والغرض منها، ومن أهم هذه الأنواع القياس المقارن العام لدراسة ممارسات مؤسسات رائدة فى مجالات متنوعة بغرض الوقوف على الأفكار المبتكرة وتحقيق التطوير الشامل للأداء المؤسسي، وأيضاً القياس المقارن الداخلي، لمقارنة الأداء بين الإدارات أو الأقسام المختلفة داخل المؤسسة نفسها لاكتشاف أفضل الممارسات الداخلية وتعميمها؛ وكذلك القياس المقارن التنافسي، وهو مقارنة المؤسسة بمنافسيها المباشرين لمعرفة موقعها التنافسي وتحسين أدائها؛ القياس المقارن الاستراتيجي لدراسة الاستراتيجيات طويلة الأجل والبحث فى الأسباب التى أدت إلى نجاح المؤسسات الأخرى وكذلك القياس المقارن الوظيفي لمقارنة عمليات أو وظائف محددة مع مؤسسات أخرى قد لا تكون منافسة ولكنها متميزة فى هذه العمليات.

سادساً- مراحل القياس المقارن:

١. **مرحلة التخطيط:** فى هذه المرحلة يتم تحديد شريك الذى ستتم معه المقارنة، وتحديد مجالات المقارنة (الوظائف، العمليات، الأنشطة) التى ستتضمنها عملية المقارنة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لعملية التطوير والمقارنة، (Fernandes& Raja, 2020, 1003)، ويتم تشكيل فريق عمل القياس المقارن، بحيث يمثل هذا الفريق مختلف القطاعات بالمؤسسة، ويتم تدريب الفريق على خطوات ومراحل القياس المقارن، وتحديد صلاحيات الفريق التى تمكنه من الحصول على المعلومات اللازمة للتغيير والتطوير، وذلك من خلال تقديم الدعم اللازم له من الإدارة العليا لتنفيذ هذا التغيير (حسين، والشرقاوى، وجابر، ٢٠٢٣، ٦١٣).

٢. **مرحلة جمع البيانات:** يتمثل الغرض الأساسى لهذه المرحلة فى جمع البيانات اللازمة لإتمام عملية القياس المقارن، حيث تتضمن (حسين، والشرقاوى، وجابر، ٢٠٢٣، ٦١٣):

- إعداد الاستقصاءات والتخطيط للمقابلات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات.
- تجميع وتصنيف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة نفسها.
- تجميع وتصنيف المعلومات المتعلقة بالشريك المقارن.
- التأكد من توثيق كافة البيانات والمعلومات.

• مراجعة دقة وملائمة البيانات لأغراض عملية القياس المقارن.

٣. **مرحلة التحليل:** يتم فى هذه المرحلة تحليل البيانات والمعلومات التى تم الحصول عليها فى مرحلة التخطيط وجمع البيانات، بهدف الكامل للعمليات الحالية بالمؤسسة، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك المقارن، من أجل لإجراء المقارنة، وعليه يتم تحديد حجم الفجوات بين المؤسستين فى العملية أو العمليات المطلوب تطويرها، والتعرف على الأسباب التى أدت إلى هذه الفجوات (AL- Mashaqbeh, 2022, 119). بالإضافة إلى كتابة نتائج التحليل فى صورة تقارير يتم رفعها للإدارة العليا بهدف إعادة تحديد الأهداف والاستراتيجيات ، وتحديد أفضل العمليات والممارسات التى يجب تنفيذها ، ووضع الخطط التفصيلية لتنفيذها (لطفى، ووهيبة، ٢٠٢١، ٦٢).

٤. **مرحلة التنفيذ:** تتضمن هذه المرحلة العمل على سد الفجوة التى يتم تحديدها فى المراحل السابقة من خلال وضع خطط تنفيذية لتحقيق النتائج المطلوبة، كما تقوم المؤسسة بوضع نتائج عملية القياس المقارن فى شكل أهداف جديدة، تتم صياغتها من خلال الخطط التى تعمل على تنفيذها (Kettunen, 2020, 462). وفي هذه المرحلة يتم تحويل الأهداف التشغيلية إلى إجراءات واضحة تحدد الطرق والأساليب والمسؤوليات التى سيتم تنفيذها، وذلك باستثمار خبرات الشريك المقارن، كما تتمثل أيضاً فى العمل الفعلى فى تخطى التحديات التى (لطفى، ووهيبة، ٢٠٢١، ٦٢).

٥. **مرحلة المتابعة والتقييم:** وتعنى مراقبة التقدم فى الأداء والنتائج، لتحديد هل الأداء يتحسن بالفعل، ثم إعادة النظر فى عناصر عملية القياس المقارن بنصف دورية بما يضمن استمرارية عملية التحسين والتطوير (Moura& Pereira, 2019, 952).

وعليه فإن عملية القياس المقارن تبدأ من تحديد واضح ودقيق للأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها لتوجيه جهود الأفراد، والموارد نحو الجوانب والعمليات الأكثر أهمية، وتوضيح المعايير التى سيتم استخدامها فى المقارنة، وعليه يتم تحديد الشريك المناسب للمقارنة، والذى يمثل أهم العوامل لضمان دقة البيانات والمعلومات التى يمكن على أساسها تحديد الفجوات فى الأداء وتحليلها ومعرفة أسبابها، ومن ثم وضع خطة عملية وقابلة للتنفيذ لمعالجة جوانب

الضعف وتحسين الأداء استنادًا إلى النتائج التى تم الوصول إليها من قبل، مع ضرورة المتابعة وتقييم النتائج ومعرفة مدى تحقق الأهداف مع إجراء التعديلات اللازمة لضمان التحسين المستمر.

سابعاً- مبادئ القياس المقارن:

يقوم القياس المقارن على عدة مبادئ منها:

١. الشرعية: ويشير هذا المبدأ إلى أن المعلومات التى سيتم تداولها بين الطرفين لا تؤذى أحدهما، وأن تداولها قائم على السرية وفق صلاحيات معينة واضحة ومحددة بين الطرفين (الشيايدية، والغنبوصى، والحارثية، ٢٠٢١، ١٠٦).
 ٢. الثقة: يقوم هذا المبدأ على اتفاق مسبق بين الطرفين، وجود حدود واضحة لتداول المعلومات، بمعنى من هم أعضاء الفريق المستفيدون من هذه المعلومات دون غيرهم، مدى حجم انتشارها، واستخدامها وفق درجة محددة من الثقة بين الطرفين (الشيايدية، والغنبوصى، والحارثية، ٢٠٢١، ١٠٦). كما تعنى أنه لا يتم نقل أى معلومة حصلت عليها المؤسسة فى عملية المقارنة إلى طرف آخر إلا بموافقة الشريك المقارن (العبيد، ٢٠٢٣، ٢٥).
 ٣. التبادل: ويشير إلى الاستعداد التام لتبادل الأفكار والمعلومات التى تضمن الشراكة بين الطرفين (المطاعنى، ٢٠٢١، ٢٦).
 ٤. الاستخدام: أى استخدام المعلومات من أجل المنفعة وهو التحسين والتطوير وليس من أجل الدعاية والإعلان (Anand& Kodali,2019,147).
 ٥. الاتصال: عدم الاتصال المباشر مع الوحدة أو الإدارة التى ترغب فى المقارنة معها، بل يجب أن يكون من خلال قنوات رسمية (المليجى، ٢٠١١، ٢٩).
- ومن خلال ما سبق تتعدد المبادئ الحاكمة للقياس المقارن ، أهمها: الالتزام بالشرعية والسرية فى تبادل المعلومات وعدم إلحاق الضرر بأي طرف، الاستعداد المتبادل لتبادل الأفكار والمعلومات بما يدعم الشراكة، واستخدام المعلومات للتحسين والتطوير، بناء الثقة من خلال اتفاق مسبق واضح المعالم وكذلك الالتزام بإجراء الاتصال عبر قنوات رسمية دون تواصل مباشر غير منظم مع الجهات محل المقارنة.

ثامناً- طرق تطبيق القياس المقارن:

- توجد طريقة محددة لعملية القياس المقارن، ولكن هناك مجموعة من الطرق يمكن اتباعها منها (العبيد، ٢٠٢٣، ٢٢) (السعيطى والعمامى، ٢٠٢٤، ٣٥٧).
١. الطريقة العامة فى قياس المستوى: وهى طريقة بسيطة تعتمد على آراء الناس والمجالات المتخصصة.

٢. **واحد إلى واحد:** وهى الطريقة الأكثر شيوعاً، حيث تتعرف المؤسسة على الطرق التى تستخدمها المؤسسة الأخرى ويحددون نقاط القوة والضعف ثم وضع التوصيات اللازمة للتطوير

٣. **الطريقة الاستعراضية:** وهى عبارة عن تكوين فريق من كل شركة لتحديد الأنشطة والعمليات التى تحتاج للتطوير، والوقوف على جوانب القوة والضعف ووضع الخطط اللازمة للتحسين.

٤. **المقارنة باستخدام قواعد البيانات:** أحد المشاركين يستخدم قواعد بيانات المؤسسة الأخرى لمقارنتها مع مستوى أدائه، وهى من الطرق العملية لكنها تواجه صعوبة فى الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة الأخرى

٥. **الطريقة التجريبية:** وهى اختيار أو تجريب منتجات أو خدمات أو طرق من مؤسسات مختلفة ومقارنتها مع المؤسسة.

٦. **طريقة المسح:** وتعتمد على طرف ثالث يكون عبارة عن مؤسسة تتعرف على آراء العملاء وتتوصل إلى نقاط القوة والضعف.

وعليه تتعدد طرق القياس المقارن؛ منها الطريقة العامة التى تعتمد على آراء الناس والمصادر المتخصصة، وطريقة واحد إلى واحد التى تركز على دراسة طرق المؤسسة الأخرى وتحديد نقاط القوة والضعف، والطريقة الاستعراضية بتشكيل فرق عمل مشتركة لتحديد الأنشطة، إضافة إلى المقارنة باستخدام قواعد البيانات، والطريقة التجريبية التى تقوم على تجربة الخدمات من مؤسسات مختلفة، وطريقة المسح التى تعتمد على طرف ثالث لجمع آراء العملاء واستخلاص نقاط القوة والضعف.

تاسعاً - متطلبات تطبيق القياس المقارن:

إن فاعلية تطبيق القياس المقارن تتوقف على مجموعة من المتطلبات منها (جمال الدين، والمنورى، والطوخى، ٢٠١٦، ١٤٦)، (الأغا، ٢٠١٧، ٤٢)، (الشيايدى، والغنبوصى، والحارثية، ٢٠٢١، ١٠٨):

١. تغيير الثقافة التنظيمية من خلال نشر ثقافة التغيير بحيث تكون مشجعة على عملية المقارنة، وقبول إدخال أساليب جديدة فى العمل، وتنمية ثقافة لى الاستفادة من الآخرين فى إطار معايير محددة، حيث يقوم الفريق المسئول بإعداد برنامجاً إعلامياً يتم من خلاله نشر ثقافة التعيير، وتبنى فكر جديد

٢. ربط العمليات بالخططة الاستراتيجية والرؤى والأهداف العامة للمؤسسة حيث يتم تحويل العملية إلى هدفاً استراتيجياً ضمن خطة المؤسسة مع تحديد الهدف لازم لكل عملية.

٣. توفير المعلومات والبيانات الكمية والكيفية التى من خلالها يتم تحديد جوانب الضعف، وفق صلاحيات محددة.
 ٤. تكوين فريق عمل فاعل ومتجانس من المؤسستين، فمن خلال الفريقين يمكن الحصول على أفضل النتائج للتغيير.
 ٥. التأكد من أن المؤسسة الأفضل لديها الاستعداد الكامل للعمل وتقديم الأفضل بلا تحفظ يُخل بالعمل.
 ٦. توثيق العمليات، والتى تعد ركناً أساسياً لإجراء ونجاح عملية المقارنة.
 ٧. الرغبة فى الالتزام، فلابد من توافر الالتزام من العاملين والإدارة العليا لدعم القيام بالمقارنة سواء بالموارد الفكرية أو المادية لتحقيق عملية التحسين والتطوير.
 ٨. إعداد العنصر البشرى وتحفيزه، فعملية القياس المقارن تحتاج إلى أساليب معينة فى حل المشكلات، والرسوم البيانية، وتحليل البيانات، تحديد السبب والأثر، وخرائط المتابعة وسلسلة الإجراءات، وعليه لابد من تدريب العاملين لإكسابهم المهارات الفنية اللازمة بما يمكنهم من إجراء المقارنات ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة.
 ٩. دعم والالتزام القيادات العليا، حيث يتطلب نجاح القياس المقارن أن تتوافر القناعة والالتزام لدى القيادات الإدارية العليا، وأن تتخلى القيادة عن أساليب وطرق الإدارة التى تتسم البيروقراطية، وأن تشجع الجميع على المشاركة فى القرار.
 ١٠. توفير نظام معلومات دقيق، حيث تقوم المقارنة على أساس المعلومات والبيانات المتاحة ومدى القدرة للوصول إلى المعلومات المطلوبة التى تسهم فى تحقيق التطوير المطلوب.
- وبناءً على ما جاء بالمحور الأول يتضح أن القياس المقارن فلسفة إدارية تقوم على التعلم المستمر من تجارب الآخرين وممارساتهم المتميزة، وليس مجرد تقليد آلي لها، وهذه الفلسفة تقوم على تعرف فجوات الأداء، وفهم أسباب التميز فى المؤسسات المرجعية، ثم تكييف تلك الممارسات لنتلاء مع السياق المؤسسة الأخرى ومن ثم فالقياس المقارن أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تجاوز حدودها الداخلية، من خلال النظر إلى المنافسين أو المؤسسات الرائدة باعتبارهم شركاء فى عملية تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنظيمية.
- وبالارتكاز على هذه الفلسفة، يصبح القياس المقارن نقطة انطلاق نحو تحقيق الميزة التنافسية، إذ يتيح للمؤسسات الجامعية إدراك مواطن قوتها وضعفها، وتبني أساليب أكثر ابتكاراً فى إدارة الموارد والعمليات، بما يجعلها أكثر قدرة على التفوق فى سوق التعليم العالى. وبذلك يشكّل القياس المقارن إطاراً تمهيدياً ضرورياً للانتقال من مجرد تحسين تدريجي فى الأداء، إلى بناء موقع استراتيجي متميز قادر على مواجهة المنافسة وتحقيق قيمة مضافة مستدامة

للمستفيدين، وهو ما سيحاول المحور الثاني عرضه من خلال التعرف على الإطار الفكري للميزة التنافسية، من حيث المفهوم، والنشأة، والأهمية، ومصادر تحقيقها بالجامعات، وأبعادها ثم تعرف أحد جوائز التميز التي تدعم الميزة التنافسية بالجامعات، وهي جائزة مصر للتميز الحكومي.

المحور الثاني- الإطار الفكري للميزة التنافسية:

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية Competitive advantage:

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة نسبياً، ولذلك تعددت آراء الكتاب والباحثين حول هذا المفهوم، نظراً لاختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديده، وتوجد تعريفات متعددة للميزة التنافسية، وتختلف هذه التعريفات باختلاف المجال ويمكن عرض بعض مفاهيم الميزة التنافسية فيما يلي:

- يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على توظيف الموارد والقدرات التنظيمية بكفاءة وتفرد بين المنافسين في نفس المجال، بما يؤدي إلى تعزيز وضع المؤسسة والحفاظ على استدامة التفوق (Grant, 2019, 35).
- وتعرف بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى المثيلة لها، وتكون الميزة في عدة مجالات إما ميزة التكلفة الأقل مع ضمان الجودة، أو ميزة الجودة، أو ميزة الوقت، أو الميزة الأعلى التي تعتمد على أقل وقت وأقل كلفة وأعلى جودة، فهي تتعلق بمجموعة من المعايير المتعلقة بأداء المؤسسات والمتمثلة في التكلفة المنخفضة والجودة العالية والمرونة الكبيرة. (محمد ومصطفى وعبدالرحمن، ٢٠٢٠، ٣٥٨).
- كما تعرف بأنها قدرة المؤسسة على صياغة استراتيجيات تتيح لها تقديم قيمة أكبر للعملاء مقارنةً بالمنافسين، سواء عبر التميز في الجودة أو خفض التكاليف، ويركز هذا التعريف على عنصر خلق قيمة مضافة يصعب على الآخرين تقليدها (Martinez& Kim, 2021, 1504).
- ويُشار إليها بأنها التفوق الناتج من قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة والاستجابة لمتطلبات العملاء بتحويل المدخلات إلى مخرجات تتناسب مع رغباتهم (المواضبة، وأبو قاعد، ٢٠٢٢، ٢٢١).
- كذلك تمثل المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد، والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، سواء في شكل تقديم خدمات أو منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين، ولكن بأسعار أقل؛ كنتيجة لتكاليف أدنى، وعلى هذا الأساس يتم التميز

بين نوعين من الميزة التنافسية ميزة التكلفة الأقل وميزة تميز المنتج (صلاح، وأحمد، ١٣٥، ٢٠٢٢).

وعلى مستوى التعليم الجامعي يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي:

- هي جملة العناصر التي تحقق التفوق والسبق للجامعة على نظيراتها من خلال استراتيجيات ريادية متميزة في جميع مجالاتها ووظائفها (خاطر، ٢٣١، ٢٠١٥).
- ويعرفها عبد الحميد (٢٠٢١، ٩١١) بأنها قدرة الجامعة على تحقيق التميز على الجامعات المنافسة من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة يصعب تقليدها لتحقيق التميز على المستوى المحلي والعالمي، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، وتسهم في تنمية الاقتصاد القومي للدولة مع الالتزام بالقيم الأخلاقية للمنافسة.
- كما يقصد بها قدرة الجامعة على التوظيف الأمثل لإمكاناتها وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها (Darling & Hyler, 2020, 398).
- هي قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها والتعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها (عوض، ومصطفى، وجرجس، ٢٠٢٢، ٣٨٦).

ومن خلال ما سبق يتضح أن مفهوم الميزة التنافسية يدور حول:

- قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل أفضل مقارنة بالآخرين.
 - مؤشراً على تفرد المؤسسة في تقديم الأفضل في مجال عملها.
 - ترتبط بالتجديد والابتكار والتخطيط الاستراتيجي، والقدرة على استقطاب الكفاءات العلمية في مختلف التخصصات.
 - تشير الميزة التنافسية في التعليم الجامعي إلى جودة الخريج وتميز البحث العلمي وخدمة المجتمع.
 - تسهم الميزة التنافسية للجامعات في زيادة ثقة المجتمع وزيادة أعداد الملتحقين بها.
 - تقوم الميزة التنافسية على مجموعة من القيم الأخلاقية والقانونية وعدم إلحاق الضرر بالغير.
- وعليه ويمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها الاستخدام والتوظيف الأمثل لإمكانات الكلية وخبراتها ومواردها المختلفة في تقديم خدماتها وإنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها.**

ثانياً- نشأة وتطور الميزة التنافسية:

بدأ مفهوم التنافسية في الظهور في منتصف سبعينيات القرن العشرين عندما حدث خلل في الميزان التجاري الأمريكي نتيجة لتراجع مبيعات المنتجات الأمريكية أمام المنتجات اليابانية في الأسواق العالمية نظراً لجودتها وانخفاض أسعارها، مما دفع بالولايات المتحدة الأمريكية لإنشاء مجلس السياسة التنافسية، حيث أصبحت التنافسية تمثل التحدي الرئيسي الذي يواجه رجال الإدارة والاقتصاد والتعليم وخاصة التعليم الجامعي (Cegliński, 2017, 59)، وفي بداية الثمانينيات تطور المفهوم من الميزة النسبية (comparative advantage) إلى الميزة التنافسية (competitive advantage)، حيث أكد بورتر (Porter) على أن تحقيق الميزة التنافسية للدول، والمؤسسات لا يعتمد فقط على ما تمتلكه تلك الدول، والمؤسسات من قدرات، وموارد فحسب بل يكمن أيضاً في الاستثمار والاستخدام الأمثل لهذه الموارد. (Darling & Hyler, 2020, 350)

وأكدت كتابات بورتر على الميزة التنافسية كمفهوم يتضمن جميع الأنشطة في مجال المشروعات الإنتاجية والصناعية حيث تمثل كتاباته؛ "سلسلة القيمة، الاستراتيجيات العامة للتنافس، ونموذج القوى الخمس" خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية، والذي أكد على أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب عدة محددات منها شروط وخصائص وعناصر الإنتاج وإمكانيات وخصائص المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها وقدرتها على المنافسة الحالية والمستقبلية بما يضمن لها البقاء والاستمرارية (Peteraf, 1993, 183).

وفي بداية التسعينيات زاد الاهتمام من قبل العديد من الدراسات في مختلف المجالات للبحث عن كيفية تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الدول والمؤسسات، وتحديد العوامل الأساسية لتحقيقها وتم التركيز على كيفية تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات العامة التي تأثرت بالتحديات الجديدة التي تواجهها، وعلى رأسها المنافسة، بعد أن كانت دراسات الميزة التنافسية مرتبطة بالاقتصاد، وأداء الاقتصاد الكلي، والجزئي. (الرابعة، ٢٠٠٦، ٢)، ومن هذا المنطلق أصبحت التنافسية أمراً ملحاً للأفراد؛ ليحظوا بفرص العمل، وللشركات والمؤسسات من أجل التميز والبقاء، وللدول لتضمن لتحقيق الاستدامة، وتحسن مستويات المعيشة لأفرادها (سليم، ٢٠٢٠، ١٨٥٢).

وقد مرت الميزة التنافسية " بثلاث مراحل أساسية"، تتمثل في الميزة المطلقة التي ترتبط بتوفير عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها: امتلاك موارد ومواد خام نادرة وتكنولوجيا فائقة وموقع استراتيجي خاص وقيادات وعاملين ذوي قدرات إبداعية، والثانية: الميزة النسبية وهي التي تتوافر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة، والثالثة: الميزة التنافسية وترتبط بالدرجة

الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية وهذا النوع من المزايا وهو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات ضمانا للتفوق التنافسي (إلياس، ٢٣٧، ٢٠٢١).

ومع بداية القرن الحادي والعشرين وزيادة الاهتمام بالتميز في التعليم الجامعي، والذي تمثل في عدة مظاهر منها؛ أصبح التميز في قمة أولويات الدول المختلفة نتيجة لزيادة المنافسة، وظهور التصنيفات العالمية للجامعات، وتدويل التعليم العالي، والمطالبة باحتلال مكانة الصادرة بين الجامعات الأكثر تميزاً محلياً وعالمياً لجذب ذوي القدرات المتميزة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين المتميزين علمياً وخلقياً ومادياً (Teece & Peteraff, 2016, 18) ، وقد فرض ذلك على كل جامعة العمل على صياغة استراتيجيات تنافسية لبناء واستدامة ميزة تنافسية في قطاع التعليم الجامعي.

ومن ثم ركزت الجامعات على بعدين تضمن من خلالهما تحقيق الميزة التنافسية: الأول هو قدرة تحقيق التميز على الجامعات المنافسة في بعض المجالات مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة، أما الثاني فهو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب على المستوى المحلي والخارجي، وكل من الشقين يرتبطان ببعضهما البعض (Bogdan & Popescu & Zaharie, 2021, 88)

في ضوء ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية مرت بمراحل عديدة منذ ظهورها حيث بدأت من المجالات الإنتاجية كالصناعة والاقتصاد والتجارة ثم الإدارة والتعليم وخاصة التعليم الجامعي، كما انتقلت من التركيز على الربحية والعائد المادي إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني والمردود الاجتماعي، كما ركزت في البداية على الميزة المطلقة والميزة النسبية والقدرة التنافسية، وتمثلت الآن في تحقيق التميز ومفاهيم حديثة كالنفرد والتفوق والريادة.

ثالثاً - أهمية الميزة التنافسية:

تُعَدُّ الميزة التنافسية من أبرز المفاهيم الاستراتيجية التي حظيت باهتمام متزايد سواء في مجال الصناعة أو الاقتصاد والإدارة، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسات على الاستمرار والنمو في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة. فهي تمثل مؤشراً رئيساً على الأداء المؤسسي المتميز، وقدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها بما يؤدي إلى تحسين خدماتها، وتعظيم القيمة المقدمة للمستفيدين.

وقد أصبحت الميزة التنافسية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات التعليمية والخدمية في ظل التحولات العالمية، حيث تمثل أداة رئيسة لتحقيق التميز وضمان الاستدامة، كما تحدد قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين من خلال تقديمها قيمة أفضل للمستفيدين (عيسى، ٥٧،

(٢٠٢٣)، وعلى مستوى التعليم الجامعي، فإن الميزة التنافسية تمثل أحد المحددات الرئيسة لاستمرار الجامعات وتفوقها في بيئة تتسم بازدياد المؤسسات الجامعية وتنوع أشكالها، وتعدد مصادر التعلم، فالجامعات التي تستطيع تقديم برامج تعليمية عالية الجودة مع بيئة تعليمية محفزة للطلاب تتمكن من الحفاظ على موقعها الريادي بين نظيراتها، (Grant, 2019, p. 210).

كما تكمن أهمية الميزة التنافسية في التعليم الجامعي في كونها تساعد الجامعات على جذب الطلاب المتميزين من داخل الدولة وخارجها. من خلال القدرة على تقديم برامج أكاديمية متطورة، وخدمات داعمة للطلاب بما يسهم في تعزيز ثقة المجتمع، وقدرة الجامعة على مواجهة تحديات التوسع الكمي للتعليم الجامعي من خلال تحسين الجودة وتحقيق التميز الأكاديمي (Darling & Hyler, 2020, p. 398). بالإضافة إلى قدرتها على إنتاج بحوث علمية مؤثرة، وزيادة معدلات النشر الدولي مما يرفع مكانتها البحثية ويجعلها أكثر قدرة للحصول على التمويلات والمنح الدولية، فالجامعات التي تركز على البحث العلمي والابتكار تزيد من سمعتها الدولية وبالتالي تجذب المزيد من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المتميزين (Barney & Mackey, 2021, p. 52).

وعليه تتعدد أهمية الميزة التنافسية للجامعات، والتي يمكن تحديد بعضها فيما يلي: (شليبي، ٢٠١٧، ٤٣)، (الهالي، ٢٠١٩، ٢٦)، (عبدالعزیز، ٢٠١٩، ٣٧٢)، (Barney & Mackey, 2021, 44)، (ساطوح، ٢٠٢٢، ٣١٥):

١. تسهم في الأخذ بالتحسين والتطوير المستمر لدور الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة وحل مشكلاتها المتنوعة مما يسهم في تفعيل دور التعليم الجامعي في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمع.
٢. تحسين جودة التعليم والتعلم بما يتناسب مع معايير الاعتماد الأكاديمي حيث تسهم الميزة التنافسية في دفع الجامعات إلى تطوير مناهجها، وطرق التدريس، واستخدام التكنولوجيا الحديثة بما ينسجم مع متطلبات الاعتماد الدولي، مما ينعكس على مستوى الخريجين وجودة العملية التعليمية.
٣. تحسين السمعة والمكانة الأكاديمية للجامعة نظراً لمواءمتها لمتطلبات سوق العمل، ومتابعتها للتغيرات والتطورات العالمية.
٤. تعتبر الطريق الأمثل لتحقيق الميزة الاستراتيجية للتعليم الجامعي من خلال تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة التي ترسم الرؤية المستقبلية لها بحل المشكلات وتقديم الخدمات وتلبية رغبات المستفيدين منها بالكم والكيف المناسبين بما يضمن بقاءها واستمرارها.

٥. نشر ثقافة وقيم جديدة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس و العاملين، مما يسهم في التحسين المستمر، وتنمية قيم الولاء وتحمل المسؤولية تجاه الجامعة.
٦. التحسين المستمر لأداء الجامعة وتحقيق الفعالية التنظيمية وضمان تحقيق الجودة والابتكار والإدارة الفعالة مع تحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة من أجل خلق وتحسين قدرتها التنافسية.
٧. تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً على توجه الجامعة لتحقيق موقع قوى بين منافسيها، فهي معياراً حقيقياً وموضوعياً للحكم على مدى نجاح المؤسسات الجامعية في تحقيق أهدافها وتأدية رسالتها على النحو الذي يجعلها أكثر تميزاً.
٨. جذب الطلاب المتميزين محلياً ودولياً، فالجامعات التي تمتلك ميزة تنافسية من خلال جودة برامجها الأكاديمية، واعتمادها لمعايير عالمية في التعليم، تكون أكثر قدرة على استقطاب الطلاب من داخل وخارج الدولة، وهذا بدوره يزيد من تنوع البيئة التعليمية.
٩. تتيح فرص عمل جديدة ومتنوعة للخريجين يتلاءم مع الحراك المهني السريع وبما يسهم في تقدم المجتمع ورفقيه، فالميزة التنافسية للجامعات تتجلى في قدرتها على مواكبة برامجها التعليمية مع احتياجات السوق من خلال تطوير تخصصات حديثة وبرامج بينية تدمج التكنولوجيا والمعرفة التطبيقية.
١٠. تحسين فرص توظيف الخريجين، فالميزة التنافسية الجامعية تعني أن الخريجين يتمتعون بمهارات ومعارف متميزة تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل المحلي والدولي، مما يرفع من قيمة الجامعة لدى أرباب العمل.
١١. رفع مكانة الجامعات في التصنيفات العالمية، وذلك في ضوء ما تقدمه الجامعة من برامج متطورة وبحث علمي متميز وخدمة المجتمع علمياً وعملياً، فالتركيز على التميز في التدريس والبحث وخدمة المجتمع يُعزز من مؤشرات الأداء الجامعي المستخدمة في التصنيفات العالمية، الأمر الذي يرفع من سمعة الجامعة ومكانتها التنافسية.
١٢. تعزيز القدرات البحثية والنشر العلمي الدولي، فالجامعات التي تركز على نشر الأبحاث في مجالات محكمة دولياً وتدعم الابتكار البحثي تحظى بمكانة تنافسية عالية، حيث أن جودة البحث العلمي أحد أهم مؤشرات التميز الجامعي.
١٣. الحصول على منح وتمويلات بحثية أكبر، امتلاك الجامعة ميزة تنافسية في مجال البحث والابتكار يجعلها أكثر قدرة على الفوز بمنح دولية وتمويلات بحثية، مما يساهم في تعزيز مكانتها ومصادر دخلها.

١٤. بناء شراكات محلية وعالمية قوية، الميزة التنافسية تُمكن الجامعات من الدخول في شراكات استراتيجية مع مؤسسات تعليمية وبحثية عالمية، بما يعزز من تبادل الخبرات ويوفر للطلاب وأعضاء هيئة التدريس فرصاً تعليمية دولية..
 ١٥. تحقيق رضا أصحاب المصلحة (طلاب - سوق العمل - المجتمع)، تقديم خدمات تعليمية وبحثية ذات جودة عالية يُحقق رضا الطلاب وأولياء الأمور وسوق العمل والمجتمع، وهو ما يضمن استدامة الجامعة وزيادة قدرتها التنافسية.
 ١٦. تعزيز السمعة المؤسسية محلياً وعالمياً، فالجامعات التي تتجح في بناء صورة إيجابية عبر الجودة الأكاديمية، الابتكار، وخدمة المجتمع، تكتسب سمعة قوية تؤثر في زيادة معدلات القبول وتجذب أفضل الكفاءات.
 ١٧. استثمار التكنولوجيا المتطورة في نظم التعليم وبرامجه وأساليبه في بناء نظم للمعلومات حديثة وقواعد للبيانات دقيقة ووافية تمكن المسؤولين من حل المشكلات ووضع الرؤى المستقبلية على أسس علمية وبيانات سليمة.
 ١٨. تحقيق التميز في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على منافسين وتحصيل مكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة.
 ١٩. الإهتمام بالتقنيات الداخلية والخارجية للجامعة، بما يسهم في التعرف على التعرف على قدرات العاملين الموهوبين وتحديد القدرات التي يمكن أن تؤدي إلى مزايا تنافسية للمؤسسة ومن ثم تطويرها.
 ٢٠. تؤكد على أهمية تشجيع الإبداع والابتكار الفردي والجماعي والمؤسسي بما يمكن الجامعة من القدرة التنافسية والتفوق والتفرد عن غيرها من المؤسسات وقيادتها وتوجيهها لمصلحتها.
 ٢١. تتيح الفرصة لربط التعليم الجامعي بمؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات التعليمية والمؤسسات الإنتاجية بعقد الاتفاقيات والبروتوكولات في المجالات المختلفة، والمشروعات والأبحاث المشتركة في إطار تحقيق المنفعة المتبادلة بينهم.
- وفي ضوء ما سبق فإن أهمية الميزة التنافسية تضمن الأخذ بالتحسين والتطوير المستمر سواء كان للموارد المادية والبشرية بما يؤدي إلى تطوير الأداء ككل داخل المؤسسات التعليمية وتحقيق الجودة والتميز العالي للمؤسسات.
- رابعاً- مصادر الميزة التنافسية بالجامعات:**

إن تحقيق الميزة التنافسية يُعد هدفاً أسمى تسعى إليه المؤسسات سواء مؤسسات إنتاجية أو خدمية، ولكي يتحقق ذلك لابد من تحديد المصادر التي تستمد منها المؤسسة تلك المزايا والتي تتطلب رؤية مستقبلية واضحة وأهداف محددة، وتتعدد وتختلف مصادر الميزة التنافسية من

مؤسسة لأخرى تبعا لنوع النشاط ومجال التخصص ومن فترة زمنية لأخرى للمؤسسة الواحدة تبعا لنوع القيادة والعاملين بها ودرجة طموحهم، وعليه يمكن توضيح مصادر الميزة التنافسية كالتالي:

١. المصادر الداخلية: والتي تتمثل فيما تملكه المؤسسة من موارد وإمكانات مادية، ومالية

وموارد وكفاءات بشرية حيث تعد الأساس للعملية التعليمية وتنقسم تلك الموارد إلى :

أ- الموارد الكمية: تشمل جميع المواد الأولية والموارد المالية ومعدات الإنتاج والمدرجات والمعامل والورش والمعارض وغيرها والتي يمكن أن تترجم إلى أرقام وإحصاءات يتم في ضوءها وضع خطط التطوير والتحسين المستمر للمؤسسة بما يتيح الفرصة لخلق قيمة مضافة للمستفيدين منها (سليم، ٢٠٢٠، ١٨٥٩).

ب- الموارد الكيفية: وتشمل جميع الموارد التي يصعب تحويلها لأرقام وإحصاءات ولكن يستدل عليها وتقاس بطرق وأساليب كيفية كالإمكانات البشرية والكفاءات العلمية والإدارية والتي تمثل أهم عوامل نجاح الجامعة وتفوقها لامتلاكها الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، وأهم مصدر لتعظيم القيمة المضافة وقدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية (بن علي، والعجال، ٢٠٠٩، ١٣)، كما تشمل أيضا طرق التحفيز والتعزيز ومردود البحث العلمي والتقنيات التكنولوجية، والمعارف والمعلومات الخاصة بالمؤسسة ومدى حرصها على جودة الخدمة وتميزها واعتمادها على الإبداع والابتكار في إنتاج خريج متميز أو خدمة جديدة ومتفردة (عمار، ٢٠١٩، ٢٥٩).

٢. المصادر الخارجية: والتي تتمثل في العوامل والقوى والمتغيرات التي لا دخل للمؤسسة فيها، وإنما تُفرض عليها مما يتطلب التعامل معها بمرونة وتطويعها واستثمارها بتجنب المخاطر واغتنام الفرص المتاحة بل وأحيانا خلقها، وتتجسد المصادر الخارجية في البيئة الخارجية للمؤسسة محليا وعالميا مثل متغيرات احتياجات السوق وزيادة المعروض ووجود منافسين أقوياء متميزين في نطاق التخصص أو حدوث تغيرات اجتماعية أو مستجدات سياسية أو مستحدثات تكنولوجية (سليم، ٢٠٢٠، ١٨٥٩).

٣. المصادر الاستراتيجية: والتي تتبلور في الفكر الاستراتيجي والمداخل الاستراتيجية بشقيها التفكير والتطبيقي واختيار الاستراتيجية المناسبة؛ والتي تساعد الجامعة على الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات، كما يضمن لها التميز والاستمرار لتحقيق مزايا تنافسية عن الآخر في مجالاتها المختلفة (عبد الحميد، ٢٠٢١، ٩٢١)، وتتعدد الاستراتيجيات في هذا المجال منها:

أ- استراتيجية الكلفة: وهي أن تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفتها من خلال توفير المعلومات الكافية عن عناصر التكلفة المختلفة، والتأثير على عناصر التكلفة،

واستراتيجية الكلفة تتمثل في قدرة الجامعة على تقديم خدماتها بأقل تكلفة وأعلى جودة بالمقارنة مع الجامعات المنافسة بحيث تحقق أكبر عائد مع المحافظة على مستويات الجودة (عبدالحמיד، ٢٠٢١، ٩٢١).

ب- **استراتيجية التميز:** حيث تستطيع المؤسسة تحقيق التميز عندما تستطيع اكتساب ميزة أو خاصية فريدة وذات قيمة من وجهة نظر المستفيدين (إلياس، ٢٤٢، ٢٠٢١). وتعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة الجامعة على تقديم منتجات أو خدمات متميزة تتسم بالنفرد وعلى مستوى عالى من الجودة، من خلال طرق وأساليب مختلفة مثل الإبداع في التصميم والتكنولوجيا، براءات الاختراع، والملكية الفكرية ومكانة المنتج التجارية، وقنوات التوزيع الفعالة، واتباع سياسات ترويجية وسعريّة من أجل ضمان سمعة مرموقة، وتقديم خدمات مختلفة، وسمات خاصة للخريج (نصر، ١٠٣، ٢٠١٣).

ج- **استراتيجية التركيز أو التخصص:** تهدف إستراتيجية التركيز إلى إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج ونقوم فكرة هذه الاستراتيجية على أن قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق سيكون أكثر فاعلية وكفاءة، عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل (يعقوب، وعباس، ٢٠٢٣، ١٧)، وتتمثل هذه الاستراتيجية في توجيه جهود الجامعة للتركيز على قطاع معين وأهداف معينة لتحقيق الريادة والتميز، وهذه الاستراتيجية تتصف بالعمق فهي لا تهتم بالتوسع في تقديم الخدمات بقدر ما تهتم بالفهم الدقيق لحاجات قطاع معين من المستفيدين ومحاولة إشباع هذه الحاجات (خاطر، ٢٠١٥، ٢٤٨).

ويتضح مما سبق أن مصادر الميزة التنافسية تتنوع ما بين المصادر الداخلية والمتمثلة في موارد المؤسسة المادية والبشرية، والمصادر الخارجية مثل احتياجات السوق والتغيرات المجتمعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية، والمصادر الإستراتيجية والتي تتضمن المداخل الاستراتيجية لاختيار الاستراتيجية المناسبة؛ والتي تساعد الجامعة على الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المختلفة.

خامساً- أبعاد الميزة التنافسية:

تمثل أبعاد الميزة التنافسية المدخل التطبيقى لفهم كيفية تحقيقها، فكل بُعد يعكس مجاًلاً محدداً للتطوير يُساهم في تعزيز الأداء المؤسسى.

وفى هذا الإطار يؤكد Ceglinski (٢٠١٧، ٢٤) أن المؤسسات التى تترك أبعاد ميزتها التنافسية وتعمل على تميزتها قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التحسين والتطوير المستمر،

ولذلك فالجامعات لم تعد قادرة على الاكتفاء بتقديم خدمات تقليدية، بل يتعين عليها صياغة استراتيجيات تستند إلى أبعاد الميزة التنافسية التى تمنحها مكانة متميزة بين نظيراتها. ومن هذا المنطلق فإن فهم الجامعة لأبعاد الميزة التنافسية يمكنها من تحويل المفهوم إلى استراتيجيات وسياسات قابلة للتنفيذ بما يساعد على تحديد الموارد والقدرات التى تشكل جوهر عملية التميز، وعليه يمكن عرض أبعاد الميزة التنافسية فيما يلى:

١. **التكلفة:** يعد خفض التكلفة وترشيد الإنفاق هدفاً تسعى إليه جميع المؤسسات سواء إنتاجية أو خدمية، وذلك من خلال استثمار إمكاناتها المادية والبشرية والتكنولوجية الاستثمار الأمثل بما يحقق لها ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات (إسماعيل، ٢٠٢٤، ١١٥). فالتكلفة من أهم الأدوات التنافسية للجامعات، وترتبط بقدرة الجامعة على خفض تكلفة الخدمة المقدمة مع الحفاظ على جودتها، وتقديم خدمات متنوعة بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ((Grant,2019,145، ولذلك يرتبط التحكم فى التكلفة بمدى قدرة الجامعة على الإنجاز بأقل التكاليف الممكنة مقارنة بالمنافسين دون الخلل بحد معين من المواصفات المطلوبة، ويتحقق من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها، والاستفادة من معلومات تقويم الأداء لتخفيض الهدر فى الوقت والموارد، والدقة فى إنجاز العمل لتلافى الأخطاء وتحديد الطريقة المثلى لأداء العمل. (عبد العزيز، ٢٠١٩، ٣٧٣).

وعليه فالكلفة الفعالة وإدارة الموارد المالية تعد أحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث تتيح للجامعات تقديم خدمات تعليمية وبحثية بجودة مناسبة مع الحفاظ على أسعار مقبولة، فالجامعات التى تعتمد على نماذج تمويل فعالة وتحقق التوازن بين الكلفة والجودة تستطيع أن تحقق استدامة تنافسية.

٢. **الجودة:** تُعد الجودة من أهم الأبعاد التى تحدد الميزة التنافسية للجامعة، إذ تركز الجامعات على تحسين جودة العملية التعليمية والبحثية لضمان رضا المستفيدين، وفى هذا الإطار يؤكد (ALmarashdeh & ALsmadi 2021,5) أن الجودة المستمرة فى التعليم الجامعى من خلال الاعتماد الأكاديمي والتحسين المستمر تمثل ركيزة أساسية لتعزيز الميزة التنافسية، حيث لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى جودة المنتج التعليمي من خلال انتقاء المدخلات وضبط العمليات وإجرائها بطريقة صحيحة وصولاً لمخرجات متميزة تتوافر بها معظم المعايير التعليمية والخدمية التى تتلاءم مع متطلبات المجتمع المعاصر. (سليم، ٢٠٢٠، ١٨٦٤) هذا بالإضافة إلى تقديم خدمات متنوعة عالية الجودة تتوافق مع احتياجات ورغبات المستفيدين، ويتطلب ذلك استثمار الجامعة للكفاءات واستخدام التقنيات الحديثة، والترويج

لخدماتها المختلفة والتميزة التي تلبي كافة حاجات المستفيدين وخلق قيمة مضافة لها (عبد الحميد، ٢٠٢١، ٩٢٣)

٣. الزمن: يعتبر الزمن أحد العناصر الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يسهم في تقليل دورة الإنتاج وتسريع الاستجابة لاحتياجات العملاء، فهو يتمثل في التركيز على السرعة في أداء الخدمة، والالتزام بالموعد المحدد لأداء الخدمة مما يولد انطباعاً أفضل لدى المستفيدين مقارنة بالمنافسين (غانم، ٢٠٢٠، ٤٠١).

ويشير Harvey (٢٠٠٦، ٢٥) إلى أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجيات قائمة على سرعة الاستجابة ومرونة الوقت تتمتع بقدرة أكبر على التميز والتفوق على المنافسين، وعليه يمثل عنصر الزمن محوراً أساسياً لرفع جودة العملية التعليمية بالجامعات، حيث يؤثر في تصميم البرامج الدراسية، وزمن المحاضرة، وسرعة إنجاز المعاملات الأكاديمية، فإدارة الوقت بفاعلية في الجامعات تمكن الطلاب من الاستفادة القصوى من العملية التعليمية وتزيد من كفاءة الأداء الأكاديمي.

كما أكد ALghamdi (2021، ١١٧) إلى أن قدرة الجامعات على تقليص الزمن المستغرق في إنجاز العمليات الإدارية والأكاديمية مثل تسجيل الطلاب أو إعلان النتائج تعزز من رضا المستفيدين، وتزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة على المستويين المحلي والدولي وعليه فإن استثمار الوقت في الجامعات من خلال تحسين جداول التدريس وتنظيم الفصول الدراسية، وسرعة إنجاز الخدمات المقدمة يسهم في تقليل الهدر وزيادة الفعالية الأكاديمية، وهو ما يعكس جودة الأداء المؤسسي ويعزز المكانة التنافسية للجامعة ولذلك فالوقت يعتبر من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، سواء كان توفير الوقت من خلال سرعة تقديم الخدمة أو المنتج أو من خلال الاستجابة السريعة لتطویرها.

٤- المرونة: يقصد بالمرونة الاستجابة السريعة للتغيرات المستمرة في طلب المستفيدين فضلاً عن رضاهم وذلك من خلال تخفيض الوقت، والتغيير في شكل الخدمات المقدمة ونوعيتها بما يلئم حاجات المستفيدين بأقل تكلفة ممكنة مع الوفاء بمواعيد التسليم، كما أنها تعنى القدرة على تقديم أكبر عدد ممكن من الخدمات وتعديلها بسرعة، وإدخال خدمات جديدة (غانم، ٢٠٢٠، ٤٠١)، وتتضح المرونة في نوعين (محمد ومصطفى وعبد الرحمن، ٢٠٢٠، ٣٦٢):

- أ- مرونة الخدمات: ويتمثل في قدرة المؤسسة على مسايرة التغير في شكل الخدمة، والذي ينتج عن تغير احتياجات المستفيدين، والتطورات التكنولوجية.
- ب- مرونة الحجم: القدرة على تغيير حجم الخدمات بالزيادة أو النقصان لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

وعليه فإن بُعد المرونة يمثل بُعدًا هامًا لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات حيث أنه يركز على قدرة الجامعة على التغيير والاستجابة لمتطلبات المستفيدين داخل الجامعة وخارجها وتوفير منتجات وخدمات بكفاءة وفاعلية، من أهمها خريج قادر على مواجهة التغيرات المتلاحقة من حوله، وتطوير قدرات الهيئة التدريسية والإدارية، والتغيير فى أداء العمليات أو تغيير طريقة العمل، واستخدام طرق تدريس حديثة جاذبة للطلاب، أو المرونة فى استحداث تكنولوجيا جديدة وتوفير متطلبات تطبيقها.

٥-الإبداع: يمثل الإبداع أحد أهم المطالب الرئيسية للمؤسسات فى ظل ما تواجهه من متغيرات فى بيئات تتسم بالتغير والتعقيد ويتمثل فى تبنى أفكار جديدة وحلول غير تقليدية للمشكلات داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها لواقع عملي ملموس (سليم، ٢٠٢٠، ١٨٦٤)، وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات لا يتم إلا من خلال وجود الإبداع الفكرى الذى يميزها عن الآخرين مع ضرورة التوافق مع الإمكانيات المتاحة، وبدون الإبداع لا تستطيع الجامعة التميز لأن الأفكار المنسوخة أو المقلدة تقضى على تحقيق الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية تتحقق من خلال التفرد فى تقديم الجامعة الخدمة التى لا يستطيع المنافسون تقليدها (عبد الحميد، ٢٠٢١، ٩٢٣). ويتطلب تحقيق هذا البعد تحديد طبيعة المهام والأعمال، المشاركة الفعالة لجميع العاملين، وتعاون الجميع نحو تحقيق الأهداف، مع دعم الإبداع الفردى والشخصى والجماعى، تغيير ثقافة المؤسسة وتكوين ثقافة تشجع على الإبداع (محمد، وكمال، والسعيد، ٢٠٢٠، ١٦٣).

وعليه فالإبداع يمثل بُعدًا أساسيًا للميزة التنافسية وذلك لأنه يستهدف تفسير المشكلات التى تواجه الجامعات فيساعد على تحديد أسبابها، وإيجاد حلول جديدة وأصيلة مادية كانت أو معنوية لحل تلك المشكلة والحد من تكرارها مرة أخرى، ويتمثل فى الإبداع الفكرى، والإدارى، وأساليب تنظيم العمل بما يسهم فى تطوير العمليات وتحسين الأداء الأكاديمى والبحثى والإدارى، ولذلك فهو متضمن فى جميع الأبعاد السابقة.

٦-الكفاءة: تمثل الكفاءة أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة باستخدام أقل قدر من الموارد، فهى لا تركز فقط على خفض التكاليف، بل تهتم كذلك برفع مستوى الأداء وتحقيق قيمة مضافة (صالح، ورضوان، ٢٠٢٣، ٣٤٨) فالمؤسسات التى تتميز بالكفاءة قادرة على تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات، بحيث تحقق أقصى قيمة مضافة من مواردها المحدودة.

والكفاءة فى التعليم الجامعى تتمثل فى العديد من الجوانب منها، قدرة الجامعة على تقديم برامج أكاديمية نوعية بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على جودة العملية التعليمية، وهو ما يرفع

من القدرة التنافسية للجامعات عالمياً، وكذلك من خلال تطوير أساليب الإدارة الأكاديمية والمالية بما يضمن استغلال الإمكانيات المتاحة بفعالية أكبر، مما يسهم في تحسين مستوى خريجها ومكانتها التنافسية (الخبشية، والعمرى، ٢٠٢٣، ٣٢٦)، وكذلك قدرة الجامعة على رفع إنتاجية أعض هيئة التدريس والباحثين، وذلك عبر تحفيزهم على نشر البحوث العلمية، وتقديم خدمات مجتمعية، وتطوير المناهج بشكل مستمر، وكذلك قدرتها على ربط مخرجاتها التعليمية بمتطلبات سوق العمل، وذلك من خلال موازنة برامجها الأكاديمية مع المهارات المطلوبة بسوق العمل سواء على المستوى المحلى أو الدولي (غانم، ٢٠٢٠، ٤٠٠).

كما تظهر فى قياس الأداء بصفة دورية من خلال مؤشرات مختلفة منها؛ معدلات التخرج، ونسب التوظيف، وجودة البحوث المنشورة، ومستوى رضا الطلاب والمستفيدين، فهذه المؤشرات تمثل أدوات لتقويم الكفاءة وضمان استدامتها (محمد، وكمال، والسعيد، ٢٠٢٠، ١٦٣).

٧-الاستمرارية: تمثل الاستمرارية بعداً إستراتيجياً للميزة التنافسية، فهي ليست تفوقاً مؤقتاً ، بل تعبر عن قدرة المؤسسة فى الحفاظ على هذا التفوق والتميزعلى المدى الطويل، كما ترتبط بمدى المرونة فى التكيف مع المتغيرات البيئية، واستثمار مواردها بكفاءة (عبد الحميد، ٢٠٢١، ٩٢٤).

وتتعدد مظاهر الاستمرارية فى الجامعات منها؛ قدرة الجامعة على تطوير برامجها ومناهجها بشكل متجدد، بما يتوافق مع احتياجات المجتمع وسوق العمل، استمرار إنتاج الأبحاث العلمية الرصينة وتوجيهها نحو قضايا المجتمع ، كما يتمثل فى الحفاظ على كفاءات أعضاء هيئة التدريس وتنميتها بشكل دائم، مما يضمن وجود خبرات أكاديمية وبحثية متجددة، فالجامعات التي تستثمر فى التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس تحقق استمرارية معرفية تعزز من مكانتها التنافسية وموقعاً متقدماً فى التصنيفات العالمية، هذا بالإضافة إلى العلاقة المستمرة بين الجامعة والمجتمع، فالمؤسسات الجامعية ذات الاستمرارية لا تقتصر أدوارها على التعليم والبحث العلمى، بل تضمن أيضاً استمرار مساهماتها فى خدمة المجتمع والتنمية المستدامة، وهو ما يجعلها أكثر قرباً وارتباطاً بالبيئة المحلية والدولية (محمد، وكمال، والسعيد، ٢٠٢٠، ١٦٣).

من خلال ما سبق تقوم فلسفة الميزة التنافسية على إدراك المؤسسات التعليمية أن البقاء والتطور فى بيئة سريعة التغير لم يعد مرهوناً بامتلاك الموارد التقليدية وحدها، بل بالقدرة على الإبداع والتكيف واستثمار الممكّنات المتاحة بكفاءة عالية، فالجامعة أو الكلية التي تسعى للتميز لا بد أن تركز على تطوير رأس المال البشري، وتبنى استراتيجيات مبتكرة فى التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع، بما يحقق توافقاً بين مخرجاتها واحتياجات سوق العمل. ومن ثم فإن

الميزة التنافسية تمثل إطارًا استراتيجيًا يعزز مكانة المؤسسة ويجعلها أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة والتأثير الفاعل في محيطها المحلي والدولي.

وفي هذا الإطار شكلت جوائز التميز الأجنبية إطارًا مرجعيًا عالميًا لتبني أفضل الممارسات المؤسسية والإدارية، ومن أبرزها جائزة بالدريج الوطنية للجودة بالولايات المتحدة الأمريكية (Malcolm Baldrige National Quality Award) التي انطلقت عام ١٩٨٧، وتركز على القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، ورضا المستفيدين، ونتائج الأداء. كذلك تُعد جائزة الجودة الأوروبية (EFQM Excellence Award) إحدى أهم الجوائز الدولية التي ترسخ نموذج التميز المؤسسي القائم على الممكّنات والنتائج، وتعتمد على أدوات القياس المقارن Benchmarking. وقد أسهمت هذه الجوائز في رفع قدرات المؤسسات التعليمية والبحثية عالميًا، وجعلت من التميز أداة استراتيجية لتعزيز التنافسية والاستدامة (أحمد، ٢٠١٥، ٢٠).

وعلى الصعيد العربي، برزت عدة جوائز في مجال التميز الحكومي والجودة، أبرزها جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية بالأردن، التي تُعد نموذجًا رائدًا في المنطقة منذ إطلاقها عام ٢٠٠٢، حيث ساهمت في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز ثقافة الجودة. كما ظهرت جائزة الشيخ خليفة للتميز بالإمارات، التي استندت إلى معايير عالمية في التميز المؤسسي، وأدت إلى تعزيز الابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية (عبدالغنى، ١٠٤، ٢٠٢٤).

وتأتي جائزة مصر للتميز الحكومي، كآلية عملية لترجمة فلسفة الميزة التنافسية إلى معايير أداء قابلة للقياس والمقارنة، فهي تتيح للمؤسسات التعليمية فرصة تقييم ذاتها وفق مؤشرات عالمية، وتدفعها نحو تبني أفضل الممارسات في مجالات الحوكمة، وتطوير الخدمات، وتعزيز الابتكار، وضمان استدامة التحسين المؤسسي، وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل عن جائزة مصر للتميز الحكومي محل اهتمام البحث الحالي كالتالي.

(١) فلسفة جائزة مصر للتميز الحكومي:

تعكس منظومة التميز الحكومي فلسفة التميز المؤسسي والعقلية القيادية التي تؤمن بجودة العمل والتميز المؤسسي في تحقيق الريادة وتمكين الحكومات المؤثرة والإيجابية في صناعة المستقبل عن طريق رفع معايير الأداء وتحسين العمليات وتقديم القيمة النوعية لبناء الثقة لدى المواطنين في قدرات الحكومة على تشكيل وبناء المستقبل، وتنتهج المؤسسة التفكير المتجدد والابتكارى الجذرى واستشراف المستقبل لتحقيق إضافة نوعية في تنفيذ المهام وتقديم الخدمات، وتركز على الاستفادة من القدرات المتميزة في المجالات المطلوبة، وتعزيز الشراكة الموسعة، وعلى المرونة والقابلية للتكيف مع المتغيرات.

وفى إطار السعى نحو تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " وتكوين جهاز إدارى كفاء وفعال، يطبق مفاهيم الحوكمة، ويسهم بدوره فى تحقيق التنمية، تم إطلاق جائزة مصر للتميز الحكومى، لتحفيز روح التنافس بين الموظفين من جهة، والمؤسسات الحكومية من جهة أخرى، وتكريم المتميزين فى أداء الخدمات العامة تكريمًا معنويًا وماديًا مما يرسخ قيم العطاء والانتماء والتميز، ويحفز الجميع على الارتقاء بمستويات الأداء والالتزام بمعايير الجودة والتميز (جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، دليل المؤسسة الحكومية المتميزة ٢٠٢٤، ٤).

(٢) رؤية جائزة التميز الحكومى ورسالتها وأهدافها:

جاءت جائزة التميز الحكومى فى إطار الشراكة الاستراتيجية بين مصر ودولة الإمارات العربية المتحدة والتى تهدف إلى تحقيق التعاون وتبادل الخبرات والعمل على تصميم نظام متابعة وقياس مؤشرات الأداء فى منظومة العمل الحكومى المصرى بالاستناد إلى التجربة الإماراتية المتميزة فى هذا الخصوص (عبدالغنى، ٢٠٢٤، ١٠٤).

وتتمثل رؤية الجائزة فى تكوين جهاز إدارى كفاء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره فى تحقيق التنمية المستدامة بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ للعبور بمصر إلى مصاف الدول المتقدمة، أم عن رسالتها فهى نشر ثقافة التميز والجودة داخل الجهاز الإدارى لتحقيق رضا المتعاملين، وتطوير جودة الخدمات الحكومية، وتحسين جودة الحياة، ودعم التنافسية المؤسسية، والعمل بروح الفريق لإحداث نقلة فى الأداء المؤسسى وتطوير القدرات البشرية (دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، ٢٠٢٤، ٧).

وتتمثل أهداف جائزة مصر للتميز الحكومى فى (دليل المؤسسة الحكومية المتميزة

: (٧، ٢٠٢٤)

١. تشجيع المنافسة بين المؤسسات الحكومية على كافة المستويات القومى والمحلى والإقليمى.
٢. تحقيق معدلات أفضل لرضا المواطنين.
٣. نشر ثقافة الجودة والتميز على مستوى الجهاز الإدارى للدولة.
٤. تعزيز روح الابتكار والإبداع والمكافأة على التميز فى المجتمع المصرى.
٥. إلقاء الضوء على النماذج الناجحة للمؤسسات الحكومية.

(٣) فئات جائزة مصر للتميز الحكومى:

تتمثل فئات جوائز مصر للتميز الحكومى فى الفئات التالية (دليل المؤسسة الحكومية المتميزة ٢٠٢٤، ١٣):

- ١- جوائز التميز المؤسسى ، وتتمثل فيما يلى:
أ- جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة وتشمل:
 - الوحدات المحلية وتضم؛ المحافظات، المراكز، المدن، الأحياء، القرى.
 - المؤسسات التعليمية وتضم؛ الكليات الحكومية.
- ب- جائزة الوحدة المتميزة فى تقديم الخدمات الحكومية وتشمل، منافذ تقديم الخدمات وتضم؛ مكاتب البريد، مكاتب الشهر العقارى والتوثيق، المراكز التكنولوجية لخدمة المواطنين بالأحياء والمدن، مكاتب التأهيل الاجتماعى ومراكز التأهيل الشامل لخدمة ذوى ذوى الاحتياجات الخاصة.
- ج- جائزة المؤسسة المتميزة فى تقديم الخدمات الذكية وتشمل الجهات ذات المواقع الإلكترونية التفاعلية – التطبيقية.
- (٣) جوائز التميز الفردى، وتتمثل فيما يلى:
 - ١-جائزة القيادات المتميزة، وتخصص الجائزة للمتميزين بالمراكز القيادية وهى رئيس قطاع، رئيس إدارة مركزية، مدير عام، مدير إدارة.
 - ٢-جائزة الابتكار والإبداع والتي تتمثل فى بحث تطبيقي أو فكرة إصلاحية.
- (٤) معايير جائزة مصر للتميز الحكومى :
تستند معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة "الكليات الحكومية مجال البحث الحالى " على محاور ومعايير منظومة التميز الحكومى كالتالى (دليل المؤسسة الحكومية المتميزة ٢٠٢٤، ١٥-٣٤).
- ١-المحور الأول: تحقيق الرؤية (٦٠%)
يتضمن المحور الأول أربعة معايير رئيسية هى: رؤية مصر ٢٠٣٠، خدمات سبع نجوم، والحكومة الإلكترونية- الذكية، حيث تمثل مرتكزات العمل الحكومى الأساسية والتي تعمل الجهات الحكومية فى تحقيق رؤية الحكومة والهدف الأسمى لتحقيق الرضا والإيجابية وجودة الحياة فى المجتمع.
- أ-المعيار الأول: رؤية مصر ٢٠٣٠ يركز هذا المعيار على مدى قيام الكلية بتحقيق دورها فى أهداف ومؤشرات رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال التخطيط والتنسيق مع الجهات المعنية لتحقيق جودة الحياة ورضا المتعاملين، كما يركز هذا المعيار على مدى متابعة المؤسسة لأدائها وتقييم نتائج ومؤشرات الأداء المدرجة فى رؤية مصر ٢٠٣٠.

ب-المعيار الثانى: المهام الرئيسية يركز هذا المعيار على تطبيق الكلية لخطتها الاستراتيجية وتصميم وتطبيق مشاريع ومبادرات وبرامج وسياسات وعمليات تنظيمية ورقابية مبتكرة وذلك ضمن خطتها التشغيلية بما يتوافق مع مهامها المدرجة فى قانون التأسيس وأيه مهام أخرى مسندة لها، وبما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية بكفاءة وفاعلية.

ج- المعيار الثالث: خدمات سبع نجوم يركز هذا المعيار على مدى قيام الكلية بتصميم وإدارة وتطوير الخدمات والعمليات بها وبشكل مبتكر وذلك لإرضاء المتعاملين من الأفراد، ومؤسسات الأعمال، والخدمات الحكومية التى تقدم جهة حكومية للجهات الحكومية الأخرى بشكل مباشر أو غير مباشر بغرض توفير قيمة مضافة لهم لتحقيق الرضا والإيجابية وجودة الحياة، كما يركز على تقييم نتائج ومؤشرات الأداء الخاصة بالخدمات لإرضاء المتعاملين من أفراد ومؤسسات أعمال وجهات حكومية من أجل مراقبة وفهم وتحديد نتائج الأداء والتنبؤ بها، ويمكن أن يطلق على هذا المعيار مثلاً معيار الخدمات المميزة بحيث يتوافق مع مجال البحث التربوى أو الميدان التعليمى، لأن هذه المصطلحات والمسميات أخذت من المجال الاقتصادى والتجارى

د- المعيار الرابع: الحكومة الإلكترونية- الذكية يركز هذا المعيار على مستوى ومدى تصميم وتطبيق خطط وسياسات وآليات مبتكرة تدعم التحول إلى تقديم الخدمات الإلكترونية الذكية بما يحقق استراتيجية الكلية واستراتيجية الدولة فى التحول الرقمى، ومدى تحقيقها لنتائج أداء رائدة فى هذا المجال بما يعزز الرضا الوظيفى وبيئة عمل إيجابية.

٢-المحور الثانى: الابتكار (٢٠%)

يتضمن هذا المحور معيارين رئيسيين هما؛ استشراف المستقبل وإدارة الابتكار، وذلك من خلال مدى تطبيق الكلية لاستراتيجية الابتكار عن طريق إعداد وتنفيذ المبادرات الريادية والمبتكرة فى مجال عملها الرئيسى والعمليات والخدمات والبرامج التى تطبقها الكلية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتقديم أعلى مستوى من الخدمات لإرضاء المتعاملين والمعنيين.

أ-المعيار الخامس: استشراف المستقبل: يركز هذا المعيار على مدى تطوير الجهة الحكومية لقدراتها فى مجال التفكير المستقبلى من خلال تطوير رأس المال الفكرى والتجديد المستمر لتحقيق الريادة العالمية، والمقدرة على الاستجابة للمتغيرات باستخدام أدوات استشراف المستقبل بما يمكنها من تحليل ودراسة الاتجاهات العالمية والمستقبلية وكيفية مواكبتها، هذا بالإضافة إلى الجهود التى تبذلها الكلية فى فهم المتغيرات

المستقبلية وبناء نماذج مستقبلية للقطاعات المعنية، مع ضمان المرونة الاستراتيجية والعملية التى ستأثر على عملياتها وخدماتها وسياساتها فى تحقيق الرضا للمستفيدين.

ب-المعيار السادس: إدارة الابتكار: يركز هذا المعيار على قدرة الكلية فى تقديم الحلول والابتكارات من خلال تحديد أهداف واضحة للابتكار فى مجال عملها والاستثمار فى الأبحاث والتجارب العملية، وإنتاج المعرفة وبناء ثقافة وبيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطوير المستمر من خلال تطبيق أنظمة وآليات تعزز مشاركة المعنيين والجهات الحكومية وغير الحكومية والقطاع الخاص فى تطبيق جهود الابتكار.

٣-المحور الثالث: الممكنات (٢٠%)

يتضمن المحور الثالث أربعة معايير رئيسية هى؛ رأس المال البشرى، والممتلكات والموارد، والحوكمة، وإدارة المخاطر، واستمرارية الأعمال، وسيتم توضيح كل معيار من ذلك.

أ-المعيار السابع: رأس المال البشرى يركز هذا المعيار على الاستثمار فى رأس المال البشرى واستدامته ورفع كفاءته وإنتاجيته وخلق بيئة عمل إيجابية مبتكرة، تقدير جهود العاملين ومكافأتهم وتحفيزهم وتمكينهم ورفع قدراتهم على الابتكار، واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتحقيق التوازن بين الجنسين، ومدى تحقيق نتائج رائدة فى المجال.

ب-المعيار الثامن: الممتلكات والموارد يركز هذا المعيار على مدى كفاءة وفاعلية الكلية لمواردها الداخلية وممتلكاتها لدعم استراتيجيتها وسياساتها، والتنفيذ الفعال للعمليات، من خلال تحديد أولويات الإنفاق بشكل يتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين وإلغاء النفقات فى المجالات التى لا تضيف قيمة نوعية.

ج- المعيار التاسع: الحوكمة يركز هذا المعيار على مدى كفاءة وفاعلية الإطار العام للحوكمة بما يضمن تحقيق مبدأ المساءلة والشفافية تجاه الأطراف المعنية بالحوكمة، ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين وحقوق الملكية الفكرية.

د- إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال يركز هذا المعيار على مدى كفاءة وفاعلية الكلية فى تطبيق برامج لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، بما يضمن تقليل حجم المخاطر ووضع ضوابط فعالة للمخاطر الحالية والمتوقعة، وضمان الإستمرارية فى تقديم الخدمات للمتعاملين والمعنيين من خلال التصدى بفاعلية لأى حدث طارئ أو أزمة، بما يساهم فى بناء وتعزيز ثقة جميع المعنيين.

وعليه يرى البحث الحالى أن فلسفة التميز الحكومى تقوم على أن التميز المؤسسي هو وسيلة رئيسية لتحسين الأداء الحكومى وليس غاية في ذات، فهي تنظر للتميز على أنه أداة لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتعظيم القيمة العامة من خلال ترسيخ الممارسات الإدارية الأفضل

وتطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية، حيث تشجع الجائزة المؤسسات الحكومية على الانتقال من التركيز على المدخلات والإجراءات إلى التركيز على النتائج والمخرجات. فهي تسعى لتغيير الثقافة الإدارية من الاعتماد على الشكلية إلى الاعتماد على الأداء الملموس والنتائج القابلة للقياس.

كما أنها تشجع الجهات الحكومية على تبني الحلول الإبداعية والمبادرات لتحسين جودة الحياة والخدمات، وتشجع على مشاركة جميع العاملين داخل المؤسسات الحكومية في مسيرة التميز، وتُحَمِّل القادة والموظفين على حد سواء مسؤولية التحسين المستمر والتطوير، مما يعزز من روح الفريق والعمل الجماعي. تقوم الفلسفة على إرساء روح المنافسة البناءة بين وحدات الجهاز الإداري للدولة، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام، وتحقيق العدالة في توزيع الفرص والموارد، وفي إطار ذلك يحاول البحث الحالي استخدام القياس المقارن مع كلية الهندسة جامعة المنصورة من خلال إجراء مقابلة مع عينة من أعضاء بفريق التميز بالكلية للوقوف على الجهود والممارسات التي تقوم بها كلية الهندسة - جامعة المنصورة في إطار معايير جائزة مصر للتميز الحكومي، وهو ما يمثل الجزء الميداني للبحث، والذي يمكن عرض نتائجه كالتالي:

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على الإجراءات والممارسات التي اتخذتها كلية الهندسة جامعة المنصورة والتي ساهمت في إرتقائها وتأهلها للحصول على جائزة مصر للتميز الحكومي الدورة الثالثة ٢٠٢٢، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإعداد أداة البحث: والتي تمثلت في مقابلة مفتوحة موجهة للسادة أعضاء فريق التميز بالكلية، وتمثل عدد أعضاء العينة (١٥) عضوًا، وتتألف من عدة أسئلة مفتوحة رئيسية تساعد على تحديد واقع الإجراءات والممارسات التي اتخذتها كلية الهندسة في سبيل الإرتقاء بمستواها وتأهلها للحصول على جائزة مصر للتميز الحكومي الدورة الثالثة ٢٠٢٢، ومرت بناء المقابلة بالخطوات التالية:

تصميم المقابلة:

تم تصميم المقابلة من خلال وضع مجموعة من الأسئلة المفتوحة حو واقع الإجراءات والممارسات التي اتخذتها كلية الهندسة في سبيل الإرتقاء بمستواها وتحقيق معايير كل محور من المحاور الثلاث لجائزة مصر للتميز الحكومي وهي (تحقيق الرؤية - الإبتكار - الممكنات)، لمحاولة الوقوف على كيفية الاستفادة من هذه الإجراءات والممارسات بما يتوافق مع طبيعة كلية التربية - جامعة المنصورة.

خطوات بناء أسئلة المقابلة:

قامت الباحثة بإعداد أسئلة المقابلة لمعرفة واقع الإجراءات والممارسات التى اتخذتها كلية الهندسة فى سبيل تحقيق معايير كل محور من المحاور الثلاث لجائزة مصر للتميز الحكومى وتم اتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والاستفادة منها فى تحديد محاور الأسئلة وصياغتها.
- تم تحديد محاور الأسئلة الرئيسة، ومراجعتها وتفتيحها.
- تم تعديل الأسئلة من حيث الحذف والإضافة.
- تم اعتماد أسئلة المقابلة فى صورتها النهائية ٢.

التحضير للمقابلة:

- راعت الباحثة مجموعة من المتطلبات، كما يلي:
- اختيار المشاركين: تم اختيارهم من السادة الأعضاء المشاركين فى فريق التميز على مستوى كلية الهندسة جامعة المنصورة وبلغ عددهم (١٥) عضواً.
- المكان: تم عقد المقابلات بمقر كلية الهندسة بمكان عمل السادة أعضاء هيئة التدريس.
- التوقيت: تم اختيار توقيت المقابلات وفقاً للمواعيد التى تتناسب مع المشاركين. حيث تم إعطائهم كامل الحرية لاختيار الوقت المناسب لهم.
- قامت الباحثة باستقصاء آراء عينة البحث (١٥) عضواً من فريق التميز بكلية الهندسة جامعة المنصورة أى ما يعادل (٧٥%) من إجمالى العينة فى مقابلة هدفت إلى التعرف على واقع الإجراءات والممارسات التى اتخذتها كلية الهندسة فى سبيل تحقيق معايير كل محور من المحاور الثلاث لجائزة مصر للتميز الحكومى، وأسفرت آرائهم عن مجموعة من الجهود المتنوعة والمرتبطة بمختلف محاور جائزة مصر للتميز الحكومى، ويعرض البحث الحالى هذه الجهود مرتبة تنازلياً حسب تكراراتها على النحو الآتى:

(١) المحور الأول: تحقيق الرؤية:

١- المعيار الأول: رؤية مصر ٢٠٣٠:

جاءت استجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٥) عضواً حول واقع الممارسات التى تتبعها الكلية فى تخطيط ومتابعة تنفيذ رؤية مصر ٢٠٣٠ كما هو موضح بالجدول رقم (١) كالتالى:

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لأراء أعضاء فريق التميز

حول واقع الممارسات التي تتبعها الكلية فى تخطيط ومتابعة تنفيذ رؤية مصر ٢٠٣٠

م	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
١	تحديد رؤية مصر 2030 وربطها بأهداف الكلية الاستراتيجية.	13	86.7%
٢	زيادة معدلات النشر الدولى.	12	80.0%
٣	تحديد الجهات المساهمة فى تحقيق المؤشرات الوطنية مع المعنيين محليًا وإقليميًا ودوليًا.	11	73.3%
٤	استخدام مؤشرات قياس الأداء وبناء خطط للتحسين.	٩	60.0%
٥	عمل مقارنات مع كليات الهندسة المناظرة لها بما يسهم فى رفع مستوى التنافسية.	٨	53.3%

- من الجدول السابق يتضح أن الاستجابة رقم (١) والتي تؤكد على أن " تحديد رؤية مصر ٢٠٣٠ وربطها بأهداف الكلية الاستراتيجية" جاءت فى المرتبة الأولى بنسبة (86,7 %) من إجمالى المشاركين فى إجابة السؤال الأول، وجاء فى المرتبة الثانية الاستجابة رقم (٢) والتي تنص على أن " زيادة معدلات النشر الدولى" بنسبة (٨٠,٠%) من إجمالى المشاركين وتؤكد هذه النتيجة ضرورة ربط أهداف الكلية برؤية مصر ٢٠٣٠، وتصنيف هذه الرؤية وتحديد الممارسات التى تحقق كل محور حيث أن تصنيف الرؤية يسهم بشكل كبير فى الوقوف على الممارسات والأنشطة التى يجب أن تقوم بها الكلية، وهو ما أشار إليه التقرير التقييمى لجائزة مصر للتميز الحكومى لكلية الهندسة أن الكلية بذلت جهود ملحوظة فى تحديد أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ وربطها بأهداف الكلية الاستراتيجية عن طريق إعداد مصفوفة ملائمة أهداف الخطة الاستراتيجية مع أهداف الرؤية، مثل موائمة الهدف الرابع فى الرؤية وهو المعرفة والابتكار والبحث العلمى مع الهدف الثامن وهو تطوير منظومة البحث العلمى والأنشطة العلمية فى الخطة الاستراتيجية، كما قامت الكلية بتصنيف الرؤية وفقًا لمحاورها، وتحديد الممارسات التى قامت بها لتحقيق كل هدف على حدى، مثل هدف تطوير نظم التقويم والامتحانات الخاص بمحور التعليم، حيث قامت الكلية بإنشاء مركز الاختبارات الالكترونية والذي يسع ٩٥٠ جهاز كأكبر مركز اختبارات الكترونية على مستوى كليات الهندسة المصرية، وأنشئت الكلية وحدة المستقبل الاستراتيجى فى عام ٢٠٢١ لنشر ثقافة التميز الحكومى والعمل المؤسسى القائم على الأهداف ومتابعة التقارير وتشكيل فريق التميز لضمان استدامة النتائج وتطويرها وهو ما أدى إلى اختيار الكلية ضمن العشر مراكز الأولى فى جائزة مصر للتميز الحكومى فى دورتها الثانية عام ٢٠٢٠. كما أظهرت نتائج قياس الأداء إلى ارتفاع عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على منح بحثية فى جامعات دولية من ٥١ عضوًا عام ٢٠٢٠ إلى ٥٥ عضوًا فى عام ٢٠٢١ مما يسهم فى تحقيق رؤية مصر فى التعليم والبحث العلمى ، هذا بالإضافة إلى ممارسات هدف تأمين موارد الطاقة

وذلك من خلال تطوير معمل الطاقة الشمسية وفقاً لاتفاقية التميز فى الطاقة مع جامعة أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية، وإنشاء خلايا شمسية على أسطح مبانى الكلية مما ساهم فى ترشيد استهلاك الطاقة واستخدام الطاقة النظيفة.

- وفى مجال النشر الدولى اتخذت الكلية الكثير من الإجراءات فى سبيل دعم النشر الدولى والعمل على زيادة معدلات النشر الدولى حيث قامت باستقطاب المتميزين فى البحث العلمى من خارج الكلية، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس بزيادة الحافز المالى للنشر الدولى، وتكريم أعضاء هيئة التدريس ممن قاموا بنشر أبحاث دولية، مما أدى إلى زيادة عدد الأبحاث المنشورة دولياً من ٤٠٠ بحث علمى عام ٢٠٢٠ إلى ٥٧٧ فى عام ٢٠٢١، وتحقيق الكلية مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية مثل تصنيف تايمز البريطانى، وتصنيف شنغهاى، وهو ما أكد عليه التقرير التقييمى للكلية أن كلية الهندسة جامعة المنصورة حققت موقعاً ريادياً فى مجال النشر الدولى.

- كما جاءت الاستجابة رقم (٤) وهى (استخدام مؤشرات قياس الأداء وبناء خطط للتحسين) فى المرتبة قبل الأخيرة بنسبة (٦٠%) من إجمالى عدد المشاركين وفى سبيل تحقيق ذلك قامت الكلية بتحديد وقياس أغلب مؤشرات الأداء ومقاييس الرأى مثل عدد الطلاب الوافدين، وعدد الأبحاث المنشورة دولياً، وقياس رضا الشركاء الاستراتيجيين، ومقياس رضا المجتمع عن الخدمات والمشروعات التى تشارك فيها الكلية، وعلى الرغم من ذلك لم تحدد الكلية خطط التحسين بناء على مقاييس الرأى المختلفة، وفى هذا السياق أشار التقرير التقييمى للجائزة أن الكلية لم تحدد مؤشرات لمقترحات التحسين والتطوير لضمان المراقبة والمتابعة.

- بينما جاءت الاستجابة رقم (٥) وهى "عمل مقارنات مع كليات الهندسة المناظرة لها بما يُسهم فى رفع مستوى التنافسية" فى المرتبة الأخيرة بنسبة (٥٣,٣%) من إجمالى عدد المشاركين هو أن الكلية لم تقم بعمل مقارنات مع كليات الهندسة الأخرى المناظرة سواء على المستوى المحلى أو الدولى للوقوف على جوانب القوة، وجوانب الضعف حتى تكون بمثابة تقويم دورى لأداء الكلية للوصول إلى مستوى أعلى من التنافسية.

٢- المعيار الثانى: المهام الرئيسية

جاءت استجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٥) عضواً حول واقع الإجراءات والأنشطة المتبعة لتطبيق ومتابعة أداء استراتيجية الكلية كما هو موضح بالجدول رقم (٢) كالتالى:

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لأراء أعضاء فريق التميز
حول واقع الإجراءات والأنشطة المتبعة لتطبيق ومتابعة أداء استراتيجية الكلية

م	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
١	إعداد خطة استراتيجية تتفق مع قانون تأسيس الكلية وخطة الجامعة.	12	80.0%
٢	استحداث برامج تعليمية جديدة مثل برنامج الطاقة وعلوم الفضاء، وبرنامج الهندسة الطبية الحيوية.	11	73.3%
٣	دعم الكلية لمشروعات التخرج البحثية بالتعاون مع صندوق العلوم والتكنولوجيا.	10	66.7%
٤	تطوير برامج الدراسات العليا من خلال التعاون مع جامعات أجنبية.	9	60.0%
٥	الاهتمام بالمجلة العلمية بالكلية.	8	53.3%
٦	الاستعانة بمحكمين خارجيين لمشروعات التخرج.	6	40.0%
٧	عقد ورش عمل للكتابة البحثية للطلاب.	6	40.0%
٨	إجراء مقابيس رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس	6	40.0%
٩	وضع مجموعة من مؤشرات قياس الأداء تعبر عن العمليات المنجزة سنوياً.	6	40.0%
١٠	تنفيذ عدد من المشاريع والمبادرات لدعم الاستدامة الاجتماعية والبيئية.	6	40.0%

من الجدول السابق يتضح أن الاستجابة رقم (١) والتي تؤكد على " إعداد خطة استراتيجية تتفق مع قانون تأسيس الكلية وخطة الجامعة" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٨٠,٠%) من إجمالي المشاركين، حيث أشار أفراد العينة أن الخطة تم إعدادها بما يتفق مع قانون تأسيس الكلية وخطة الجامعة وبمشاركة الأطراف المعنية بالإستراتيجية من أعضاء هيئة التدريس والشركاء الإستراتيجيين والطلاب، وهي من الممارسات الأساسية التي تسهم في تحقيق التميز حيث يشير ذلك إلى وضوح رؤية الكلية وأهدافها وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة رقم (٢) وهي " استحداث برامج تعليمية جديدة مثل برنامج الطاقة وعلوم الفضاء، وبرنامج الهندسة الطبية الحيوية." بنسبة (٧٣,٣) من إجمالي المشاركين وهذا يؤكد ضرورة العمل وفق المستجدات المتغيرة وتطوير قدرات الكلية التعليمية وفقاً لهذه المستجدات، وهو ما أشار إليه التقرير التقييمي والذي يؤكد على حرص الكلية على تطوير قدراتها التعليمية من خلال الكثير من الجهود الملحوظة في تطوير الكثير من البرامج التعليمية، وهو ما أدى إلى اعتماد ١١ برنامج تعليمي بنظام الساعات المعتمدة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في عام ٢٠٢١ من إجمالي ١٢ برنامج منهم برنامج هندسة الميكاترونكس والهندسة الكيميائية والبيئية. كما جاءت أيضاً أراء العينة حول جهود الكلية في عقد بروتوكولات تعاون مع جامعات مختلفة لاستحداث برامج تعليمية جديدة وهو بالفعل من النقاط التي ركز عليها التقرير التقييمي لجائزة التميز الحكومي حيث أشار التقرير إلى أنه الكلية عقدت ثمانية بروتوكولات تعاون مع جامعات

القياس المقارن مُدخل لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة المنصورة فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى

مختلفة لاستحداث برامج تعليمية جديدة كبرنامج الهندسة الطبية والحيوية بالشراكة مع جامعة لويزفيل بالولايات المتحدة الأمريكية، وعلى مستوى الدراسات العليا قامت الكلية بالتعاون مع جامعة ويسترن أونتاريو بكندا، وجامعة يوكلان بانجلترا، كما أكدت استجابات العينة أيضاً جهود الكلية فى دعم البحث العلمى ورفع جودة مخرجات البحث العلمى، وهو ما أشار إليه التقرير التقييمى فى هذا السياق إلى العديد من الآليات منها؛ تعاون الكلية مع صندوق العلوم والتكنولوجيا لدعم مشروعات التخرج البحثية للطلاب، ومنح درجات إضافية للطلاب الذين قاموا بنشر أبحاث فى دوريات علمية، وإنشاء وحدة دعم البحث العلمى لتقييم الدعم المادى بالتعاون مع أكاديمية البحث العلمى، والإشراف الخارجى على رسائل الماجستير والدكتوراة، هذا إلى جانب الاهتمام بمجلة الكلية وتطويرها حيث تم إدراجها فى دار النشر العالمية EL Sevier.

وجاءت العبارات (١٠،٩،٨،٧،٦) وهى "الاستعانة بمحكمين خارجيين لمشروعات التخرج" و "عقد ورش عمل للكتابة البحثية للطلاب" و "إجراء مقاييس رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس" و "وضع مجموعة من مؤشرات قياس الأداء تعبر عن العمليات المنجزة سنوياً" و "تنفيذ عدد من المشاريع والمبادرات لدعم الاستدامة الاجتماعية والبيئية" فى مراتب متساوية بنسبة (٤٠,٠%) وقد قامت الكلية بجهود فى مجال الاستعانة بمحكمين خارجيين لمشروعات التخرج وعقد ورش عمل للكتابة البحثية للطلاب بهدف تطوير البحث العلمى، ورغم ذلك تطمح الكلية إلى وضع المزيد من الآليات وزيادة عدد المحكمين الخارجيين فى مختلف التخصصات، هذا بالإضافة إلى هدف الكلية المستقبلى إلى تطوير مؤشرات قياس الأداء التى تعبر عن العمليات المنجزة وآليات متابعة المشاريع والمبادرات فى مجال دعم الاستدامة الاجتماعية والبيئية.

٣-المعيار الثالث: خدمات سبع نجوم

جاءت استجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٥) عضواً حول واقع آليات تطوير إدارة الخدمات والعمليات بالكلية ومع الجهات المشتركة كما هو موضح بالجدول (٣) كالتالى:

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية لأراء أعضاء فريق التميز حول واقع آليات تطوير إدارة

الخدمات والعمليات بالكلية ومع الجهات المشتركة (ن=١٥)

م	العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
١	استخدام نظام الترقيم لإدارة شئون الطلاب وتجهيز صالات مكيفة للانتظار.	13	86.7%
٢	توفير منطقة للطلاب لعمل مشروعات التخرج أو المذاكرة مزودة بخدمة الإنترنت المجانى.	11	73.3%
٣	تطوير الخدمات من خلال تحليل مقترحات وشكاوى المستفيدين.	10	66.7%

م	العبارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
٤	إنشاء وحدة المشاريع الطلابية لتنظيم ودعم مشاريع التخرج للطلاب.	9	60.0%
٥	إعفاء الطلاب غير قادرين من المصروفات الدراسية.	8	53.3%
٦	استخدام أليات لتحديد فرص تحسين الخدمات	8	53.3%

من الجدول السابق يتضح أن الاستجابة رقم (١) والتي تشير إلى "استخدام نظام الترقيم لإدارة شئون الطلاب وتجهيز صالات مكيفة للانتظار" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٨٦,٧%) من إجمالي عدد المشاركين، وجاءت الاستجابة رقم (٢) والتي تشير إلى "تطوير الخدمات من خلال تحليل مقترحات وشكاوى المستفيدين" مما يؤكد ضرورة استخدام التطبيقات الذكية في تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين وسعى الكلية لتقديم الخدمات بشكل يرضى المتعاملين ومتلقى الخدمة على مختلف المستويات سواء من داخل الكلية أو خارجها، وفي هذا الإطار أكد التقرير التقييمي لجائزة التميز بأن الكلية عملت على توفير بيئة إيجابية محفزة لطلابها، والتي تمثل جوانب للتميز في تقديم خدماتها من خلال الكثير من المؤشرات منها؛ قيام الكلية بتفعيل نظام الترقيم لتقليل وقت تلقى الخدمة بإدارة شئون الطلاب، وخدمة استخراج شهادة التدريب الخارجى، وتجهيز صالات انتظار مكيفة، مما ساهم في رضا المتعاملين، وتطوير وتحسين مستويات الأداء.

كما أكدت استجابات العينة أيضاً على جهود الكلية في توفير بيئة مناسبة للطلاب من خلال توفير منطقة للطلاب وهو المجمع الطلابي الذى يتسع لعدد (٧٠٠) طالب لعمل مشروعات التخرج، أو المذاكرة مزودة بخدمة الإنترنت المجانى، مما إلى أدى إرتفاع مستوى الرضا لدى متلقى الخدمة والمستفيدين.

كما أشار التقرير التقييمي إلى قيام الكلية باستطلاع آراء العاملين ومتلقى الخدمة من أجل تطوير الخدمات من خلال تحليل المقترحات والشكاوى المقدمة من المستفيدين، هذا إلى جانب إصدار كتيب دليل الخدمات بشكل إلكترونى بصيغة QR-Code موضحاً به كل الإجراءات اللازمة للحصول على الخدمة والوقت اللازم لتقديم كل خدمة ووفرت الكلية الكود فى منافذ تقديم الخدمات بإدارة شئون الطلاب، ودعم مشاريع الطلابية من خلال إنشاء وحدة المشاريع الطلابية لتحويل المشاريع الطلابية إلى مشاريع ناشئة مثل مشروع بدايتى، وقد أشار التقرير التقييمي إلى تنظيم الكلية إلى تنظيم الملتقى التوظيفى السنوى لخدمة خريجها وتقديمها لعدد من الوظائف بالمؤسسات الإقليمية والدولية.

كما جاءت العبارتان رقم (٥)، ورقم (٦) فى الترتيب الأخير وهى "إعفاء الطلاب غير قادرين من المصروفات الدراسية" واستخدام أليات لتحديد فرص تحسين الخدمات" بنسبة (٥٣,٣%) من إجمالي عدد المشاركين وهذا يشير حرص الكلية على مساندتها للطلاب

المتعثرين مادياً وإعفاءهم من المصروفات الدراسية، وهو ما يدل على ضرورة البحث عن آليات أخرى إلى جانب إعفاء هؤلاء الطلاب من المصروفات الدراسية لمساندتهم وبحث مشاكلهم المادية، وكذلك لم تقم الكلية بوضع رؤية واضحة من خلال آليات محددة لتحسين الخدمات وتطويرها بناءً على مقترحات وشكاوى متلقى الخدمة واستطلاعات الرأى التى قامت بها الكلية، وفى هذا الإطار ذكر التقرير التقييمى للكلية بضرورة وضع آليات لتحسين الخدمات بناءً على مقاييس لمتابعة تطوير وتحسين الخدمات.

١-المعيار الرابع: الحكومة الذكية

جاءت استجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٥) عضواً حول واقع الإجراءات التى تتبعها الكلية لتطبيق خطط وسياسات التحول الذكى كما هو موضح بالجدول (٤) كالتالى:

جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية لأراء أعضاء فريق التميز حول واقع الإجراءات التى تتبعها الكلية لتطبيق خطط وسياسات التحول الذكى عن السؤال الأول (ن=١٥)

م	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
١	توظيف بعض البرامج للتحول الرقمى مثل برنامج Pro - Eye لإدارة المشروعات.	13	86.7%
٢	إنشاء مركز تكنولوجيا المعلومات بالكلية.	١٢	٨٠%
٣	تطبيق مقاييس الرأى للتعرف على رضا المستفيدين من الخدمة.	11	73.3%
٤	تطبيق نظام الهيثم لطلاب الساعات المعتمدة، والفاروق للموارد البشرية، والفارابى لجودة التعليم، والزهرء للمدن الجامعية، والأمين للمخازن.	10	66.7%
٥	وضع مؤشرات أداء لكافة العمليات والأنشطة	9	60.0%
٦	ربط نظام الدفع مع نظام وزارة المالية الإلكتروني.	8	53.3%

من خلال الجدول السابق يتضح أن الاستجابة رقم (١) والتى تشير إلى "توظيف بعض البرامج للتحول الرقمى مثل برنامج Pro - Eye لإدارة المشروعات" جاءت فى المرتبة الأولى بنسبة (٨٦,٧%) من إجمالى عدد المشاركين بينما جاءت فى المرتبة الثانية الاستجابة رقم (٢) وهى "إنشاء مركز تكنولوجيا المعلومات بالكلية" بنسبة (٨٠%) من إجمالى عدد المشاركين ويشير ذلك إلى توجه الكلية فى التحول الذكى للخدمات واستخدام حلول ذكية مبتكرة للتحول الرقمى منها برنامج (Pro-Eye)، لإدارة المشروعات، والذى حصل على المركز الأول من الاتحاد الأوروبي، وأشار البعض إلى إنشاء مركز تكنولوجيا المعلومات بالكلية والذى ساهم بفوز جامعة المنصورة بالمركز الأول على مستوى الجامعات المصرية والجهات الحكومية من بين

(٧١) موقع إلكتروني بجائزة المؤسسة المتميزة في تقديم الخدمات الالكترونية الذكية، وهو ما أشار إليه أيضًا التقرير التقييمي للجائزة، أن م مركز تكنولوجيا المعلومات بالكلية من المؤشرات المميزة بالكلية، كما اكد التقرير في السياق ذاته على، أن الكلية قامت بتطبيق أنظمة إلكترونية ذكية منها منها نظام ابن الهيثم، وال فاروق للموارد البشرية والفارابي لجودة التعليم، والزهره للمدن الجامعية، مما أدى زيدة الرضا عن الخدمات المقدمة، هذا بالإضافة إلى تفعيل نظام الأرشفة الإلكترونية على مستوى الإدارات.

وقد جاءت الاستجابة رقم (٥) وهى "وضع مؤشرات أداء لكافة العمليات والأنشطة" فى المرتبة قبل الأخيرة بنسبة (٦٠%) من إجمالي عدد المشاركين، حيث أن الكلية تستخدم بعض المؤشرات الأداء لقياس العمليات والأنشطة منها تطبيق نظام لوحات متابعة مؤشرات أداء القياس (Dashboard) إلكتروني لاتخاذ القرار بناءً على المراجعة الدورية، وفى هذا السياق أشار التقرير التقييمي فى فرص التحسين للكلية ضرورة قيام الكلية باستخدام مؤشرات أخرى مثل (KPI-Dashboard) وهو أداة بصرية (تفاعلية) تُستخدم لعرض المؤشرات الرئيسية للأداء (Key Performance Indicators – KPIs) الخاصة بمؤسسة أو مشروع أو قسم بطريقة مختصرة وسهلة الفهم تساعد صانعي القرار على متابعة الأداء وتحليل النتائج بسرعة بشكل إلكتروني/ ذكى ليكون ركيزة أساسية فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا.

كما جاءت الاستجابة رقم (٦) وهى " ربط نظام الدفع مع نظام وزارة المالية الإلكتروني" فى المرتبة الأخيرة بنسبة (٥٣,٣%) من إجمالي عدد المشاركين ورغم ضرورة ذلك لما قام به من توفير الجهد والوقت لدى العاملين، إلا أنه يمكن تفسير ذلك إلى ضرورة البحث عن آليات إلى جانب نظام الدفع الإلكتروني التى تتبعه جميع الكليات بالجامعة لتحقيق التميز فى هذا الإطار.

(٢)المحور الثانى: الابتكار

١-المعيار الأول: استشراف المستقبل

جاءت استجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٥) عضواً حول الأنشطة التى تطورها الكلية للتخطيط للاحتياجات والمتغيرات المستقبلية كما هو موضح بالجدول رقم (٥) كالتالى:

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لأراء أعضاء فريق التميز حول الأنشطة التى تطورها الكلية للتخطيط للاحتياجات والمتغيرات المستقبلية عن السؤال الأول (ن=١٥)

م	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
١	دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	13	86.7%
٢	عقد ورش عمل حول تطوير إعداد الطلاب للوظائف المستقبلية.	11	73.3%
٣	تنظيم ورش عمل للعصف الذهني لاستحداث برامج جديدة بالكلية.	10	66.7%
٤	عقد ورش عمل لمناقشة التحديات والفرص المستقبلية	9	60.0%
٥	عمل ورش عمل لبناء ثقافة استشراف المستقبل	8	53.3%

من خلال الجدول السابق يتضح أن الاستجابة رقم (١) والتي تشير إلى "دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٨٦,٧%) من إجمالي عدد المشاركين، بينما جاءت في المرتبة الثانية الاستجابة رقم (٢) وهي "عقد ورش عمل حول تطوير إعداد الطلاب للوظائف المستقبلية" وهو ما يؤكد ضرورة اتفاق جهود الكلية بناءً على دراسة احتياجات سوق العمل المستقبلية من الخريجين، وهو ما أشار إليه التقرير التقييمي إلى أنه الكلية قامت بتحديد الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من خلال دراسة الاتجاهات الكبرى، واستطلاعات رأى المستفيدين، والمجتمع الخارجي، وعقد ورش عمل للعصف الذهني، وكان من نتائج ذلك استحداث عدد من البرامج لتلبية التطلعات المستقبلية مثل برنامج الطاقة وعلوم الفضاء، والهندسة الطبية والحيوية، هذا بالإضافة إلى ما أكد عليه التقرير التقييمي بأن الكلية كانت حريصة على تطوير استراتيجية لاستشراف المستقبل وحددت لها رؤية وأهداف مستقبلية منها أن تكون كلية الهندسة - جامعة المنصورة ضمن أفضل ٧٠ كلية هندسية على مستوى العالم بحلول عام ٢٠٣٠، حيث أطلقت مبادرة هندسة المنصورة ٢٠٣٠ مما يسهم في تحديد الأولويات وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ومواجهة التحديات.

وقد جاءت الاستجابة رقم (٤) وهي "عقد ورش عمل لمناقشة التحديات والفرص المستقبلية" في المرتبة قبل الأخيرة بنسبة (٦٠%) من إجمالي عدد المشاركين، والاستجابة رقم وهي "عمل ورش عمل لبناء ثقافة استشراف المستقبل" في المرتبة الأخيرة بنسبة (٥٣,٣%) من إجمالي عدد المشاركين، رغم ضرورة ورش العمل حول مناقشة تحديات المستقبل وبناء ثقافة استشراف المستقبل إلا أنها حصلت على نسب قليلة وقد يرجع ذلك إلى ضرورة زيادة عدد ورش العمل مع جميع الأطراف المشاركة، وزيادة نشر الوعي بثقافة استشراف المستقبل لجميع العاملين.

٢-المعيار الثاني: إدارة الابتكار

جاءت استجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٥) عضوًا حول واقع السياسات التي تطبقها الكلية لتوفير بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطوير كما هو موضح بالجدول رقم (٦) كالتالي:

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لأراء أعضاء فريق التميز حول واقع السياسات التي تطبقها الكلية لتوفير بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطوير عن السؤال الأول (ن=١٥)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة
86.7%	13	توفير مصادر التمويل للمبتكرين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
73.3%	11	تنظيم مسابقة رؤى طلابية ٢٠٢٠ وفوز بعض الأفكار الابتكارية في مجال تطوير التعليم الهندسي.
66.7%	10	تحديد آليات لتسويق الابتكار.

من خلال الجدول السابق يتضح أن الاستجابة رقم (١) والتي تشير إلى " توفير مصادر التمويل للمبتكرين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٨٦,٧%) من إجمالي عدد المشاركين، بينما جاءت في المرتبة الثانية الاستجابة رقم (٢) وهي "تنظيم مسابقة رؤى طلابية ٢٠٢٠ وفوز بعض الأفكار الابتكارية في مجال تطوير التعليم الهندسي" بنسبة (٧٣,٣%) من إجمالي عدد المشاركين وهو ما يؤكد ضرورة الدعم المادي لتحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على التفكير الابتكاري، وضرورة تحويل أفكار الطلاب إلى مشاريع قابلة للتنفيذ، وهو ما قامت به الكلية في توفير بيئة مناسبة لإدارة الابتكار من أهمها توفير مصادر التمويل للمبتكرين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتنظيم المسابقات للتعرف على مشروعات الطلاب، حيث فازت (٧) أفكار ابتكارية في مجال تطوير التعليم الهندسي أثناء جائزة كورونا، وعليه تم إطلاق الإصدار الثاني من المسابقة حول مجالات التحول الرقمي، والتغير المناخي، هذا بالإضافة إلى ذلك فقد أوضح التقرير التقييمي أن الكلية قد قامت بمساهمات جادة في مجال إدارة الابتكار حيث نفذت ٤٧ برنامج شارك فيه ٨٠% من منسوبي الكلية، كما أقامت ورشة مجانية لتعليم ٥٥ طفل حوسبة الروبوتات مما يسهم في تعزيز ثقافة الابتكار بالمجتمع الخارجي، هذا إلى جانب؛ إقامة مسابقة الإدارة المتميزة والموظف المبتكر ضمن مبادرة دعم الابتكار والتميز لدى الموظفين.

وقد جاءت الاستجابة رقم (٣) وهي " تحديد آليات لتسويق الابتكار" في المرتبة الأخيرة بنسبة (٦٦,٧%) من إجمالي عدد المشاركين ، وهو ما يؤكد ضرورة تحديد آليات محددة لتسويق الابتكار في مختلف القطاعات

(٣) المحور الثالث: الممكنات

١-المعيار الأول: رأس المال البشري

جاءت استجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٥) عضواً حول واقع الإجراءات التي تطبقها الكلية في استثمار رأس المال البشري وتحقيق استدامتها كما هو موضح بالجدول رقم (٧) كالتالي:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية لأراء أعضاء فريق التميز حول واقع الإجراءات التي تطبقها الكلية في استثمار رأس المال البشري وتحقيق استدامتها عن السؤال الأول (ن=١٥)

م	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
١	توفير بيئة عمل إيجابية وصحية من خلال وجود ملاعب، وأماكن استراحة، بعض المكاتب المجهزة والمكيفة.	13	86.7%
٢	تقديم برامج تدريبية من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية للمتدربين.	11	73.3%
٣	تقييم الأداء من خلال تقارير الأداء، وأسلوب ٣٦٠ درجة، وتحليل نتائج	10	66.7%

القياس المقارن مُدخل لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية
جامعة المنصورة في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي

م	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
	الاستبيانات.		
٤	تطبيق المعايير القياسية لأماكن العمل.	9	60.0%
٥	تعزيز روح الفريق وروح التعاون بين العاملين.	8	53.3%

من الجدول السابق يتضح أن الاستجابة رقم (١) والتي تشير إلى "توفير بيئة عمل إيجابية وصحية من خلال وجود ملاعب، وأماكن استراحة، بعض المكاتب المجهزة والمكيفة" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٨٦,٧%) من إجمالي عدد المشاركين، بينما جاءت في المرتبة الثانية الاستجابة رقم (٢) وهي "تقديم برامج تدريبية من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية للمتدربين". دارت معظم آراء العينة حول جهود الكلية من أجل رفع كفاءة مواردها البشرية من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ومريحة منها وجود ملاعب، وأماكن استراحة، هذا بالإضافة إلى بعض المكاتب المجهزة والمكيفة، كما أشار البعض إلى تنفيذ الكلية لبعض البرامج التدريبية من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية، وفي هذا الصدد أوضح التقرير التقييمي أن الكلية تحدد احتياجات مواردها البشرية التدريبية عن طريق تحليل نتائج الاستبيانات، وتقارير أداء العاملين، كما قامت الكلية بتطبيق تقييم الأداء من خلال أسلوب ٣٦٠ درجة.

كما جاءت الاستجابة رقم (٥) والتي تشير إلى تعزيز روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بنسبة (٥٣,٣%) وتمثل هذه الممارسات ضرورة كبيرة في عملية التحسين والتطوير وهو دعم روح الفريق والمسئولية والتعاون بين العاملين بما يدعم جهود الكلية، ويمكن تفسير ذلك بحاجة الكلية إلى نشر المزيد من روح التعاون والعمل بين جميع الأطراف بالكلية.

المعيار الثاني: الممتلكات والموارد

جاءت استجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٥) عضواً حول واقع الأليات التي تتبعها الكلية للاستخدام الأمثل للممتلكات والموارد الموجودة بها كما هو موضح بالجدول رقم (٨) كالتالي:

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية لآراء أعضاء فريق التميز

حول واقع الأليات التي تتبعها الكلية للاستخدام الأمثل للممتلكات والموارد الموجودة (ن = ١٥)

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
إطلاق مبادرة لتحسين الاستهلاك والاستخدام الأمثل للموارد.	13	86.7%
الاعتماد على الطاقة الشمسية المولدة من الخلايا الشمسية بأسطح الكلية.	11	73.3%
تطوير وإنشاء معامل جديدة والاعتماد على ورش الكلية المختلفة في تنفيذ ذلك.	10	66.7%

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة
60.0%	9	وضع خطط سنوية للصيانة الدورية للموارد والممتلكات بوحدة التقنية والصيانة.
53.3%	8	متابعة أداء الموردين بصفة دورية.
53.3%	8	الشراكة مع الشركات الصغيرة والمتوسطة.

من الجدول السابق يتضح أن الاستجابة رقم (١) والتي تشير إلى " تعزيز روح الفريق وروح التعاون بين العاملين " جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٨٦,٧%) من إجمالي عدد المشاركين، بينما جاءت في المرتبة الثانية الاستجابة رقم (٢) وهي " الاعتماد على الطاقة الشمسية المولدة من الخلايا الشمسية بأسطح الكلية " جاءت معظم آراء العينة حول قيام الكلية بإطلاق مبادرة لتحسين الاستهلاك والاستخدام الأمثل للموارد ونشر التوعية بذلك، هذا بالإضافة إلى الاعتماد على الطاقة المولدة من الخلايا الشمسية بالكلية ، ويتفق ذلك مع ما جاء في التقرير التقييمي والذي أشار إلى جهود الكلية في المحافظة على الأصول والاستخدام الأمثل لمواردها من خلال خطط سنوية للصيانة الوقائية بوحدة التقنية والصيانة.

بينما جاءت العبارتان رقم (٥) والتي تشير إلى " متابعة أداء الموردين بصفة دورية." والعبارة رقم (٦) والتي تشير إلى " الشراكة مع الشركات الصغيرة والمتوسطة" في المرتبة الأخيرة بنسبة (٥٣,٣%) من إجمالي عدد المشاركين رغم ضرورة وجود آليات ومعايير واضحة ومعلنة لمتابعة وتقويم الموردين بصفة دورية مما يسهم في تحسين الأداء، بالإضافة إلى فتح المجال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بما يتناسب مع رؤية مصر ٢٠٣٠، وهو ما أشار إليه التقرير التقييمي إلى ضرورة إعلان آليات تصنيف الموردين منها تخصص الشركة، ومركز الشركة المالي، ومسابقة الأعمال، حيث يتم التعاقد مع الموردين طبقاً لقانون التعاقدات الحكومية بما يضمن النزاهة والشفافية.

٢- المعيار الثالث: الحوكمة

جاءت استجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٥) عضواً حول الإجراءات المتبعة بالكلية في تطبيق الإطار العام للحوكمة كما هو موضح بالجدول رقم (٩) كالتالي:

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية لأراء أعضاء فريق التميز

حول الإجراءات المتبعة بالكلية في تطبيق الإطار العام للحوكمة عن السؤال الأول (ن=١٥)

م	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
١	وضع إجراءات تصحيحية ووقائية بناء على تحديد أسباب مقاضاة الكلية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	13	86.7%
٢	إنشاء مجلس للحلول الودية لحل مشكلات أعضاء هيئة التدريس.	11	73.3%
٣	متابعة الأداء من خلال مؤشرات واضحة ومعلنة.	10	66.7%
٤	زيادة وعي العاملين في اتخاذ إجراءات استباقية.	9	60.0%

من الجدول السابق يتضح أن الاستجابة رقم (١) والتي تشير إلى "وضع إجراءات تصحيحية ووقائية بناء على تحديد أسباب مقاضاة الكلية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٨٦,٧%) من إجمالي عدد المشاركين، بينما جاءت في المرتبة الثانية الاستجابة رقم (٢) وهي "إنشاء مجلس للحلول الودية لحل مشكلات أعضاء هيئة التدريس" وهو ما يؤكد ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية ووقائية للتعرف على أسباب رفع قضايا على الكلية سواء من جانب الكلية أو من أعضاء هيئة التدريس للتعرف على الأسباب وفحصها ودراستها واتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على هذه الأسباب وبالتالي يمكن اتخاذ إجراءات وقائية جاءت أراء العينة حول اتخاذ الكلية الإجراءات التصحيحية والوقائية بناءً على تحديد أسباب مقاضاة الكلية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وفي إطار ذلك قامت الكلية بعمل مجلس للحلول الودية، وهو يتفق مع جهود الكلية في توفير قنوات للشكاوى والمقترحات من خلال الموقع الإلكتروني، والبوابة الشخصية للعاملين، ولجان الشكاوى والمقترحات، والتي يتم متابعتها بشكل دوري.

كما أشار التقرير التقييمي في هذا السياق إلى توفير الكلية دليل معلن على الموقع الإلكتروني ودليل الأخلاق المهنية الواجب اتباعها من العاملين، وتوضيح سياسات الجزاءات والمكافآت بالكلية لتحقيق الشفافية.

وقد جاءت الاستجابة رقم (٤) وهي "زيادة وعي العاملين في اتخاذ إجراءات استباقية" في المرتبة الأخيرة بنسبة (٦٠,٠%) من إجمالي عدد المشاركين وهو ما يؤكد ضرورة زيادة الوعي لدى جميع العاملين بالكلية في إطار من الشفافية.

من خلال ما سبق عرضة بالإطار الميداني والتعرف على واقع الجهود والإجراءات التي اتخذتها كلية الهندسة - جامعة المنصورة بما ساهم في تأهيلها وحصولها على جائزة مصر للتميز الحكومي في دورتها الثالثة ٢٠٢٢ وتدعيمه بالتقرير التقييمي للجائزة يمكن الاستفادة من هذه الجهود والممارسات لصالح لكلية التربية جامعة المنصورة بما يتفق مع طبيعة الكلية، وهو ما يتم عرضه في المحور الرابع من محاولة وضع تصور مقترح لاستخدام القياس المقارن كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي.

المحور الرابع: تصور مقترح لاستخدام القياس المقارن كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي
تسعى الجامعات المصرية إلى مواكبة التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، بما يحقق رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، ويعزز من جودة الأداء المؤسسي، وفي ظل ما

يشهده قطاع التعليم الجامعي من تنافسية متزايدة على المستويين المحلي والدولي، أصبحت الجامعات المصرية مطالبة بإعادة النظر في استراتيجياتها وممارساتها المؤسسية بما يضمن لها تحقيق مستويات متقدمة من التميز والإبداع.

وتُعد جائزة مصر للتميز الحكومي إطاراً وطنياً متكاملًا لترسيخ مفاهيم التميز المؤسسي، إذ تستند إلى معايير عالمية تتعلق بالحوكمة، والقيادة، والابتكار، والممكنات، والنتائج المحققة، بما يعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة داخليًا وخارجيًا.

ومن هذا المنطلق، يمثل استخدام القياس المقارن أداة فعالة لتأهيل كلية التربية وتعزيز تنافسياتها من خلال مقارنة أدائها بغيرها من الكليات التي حققت تميزًا وفقًا لمعايير جائزة مصر للتميز الحكومي، وعليه فإن تبني تصور مقترح شامل للتميز المؤسسي يتيح لكلية التربية تحديد نقاط قوتها واستثمارها، واكتشاف الفجوات ومعالجتها، ووضع خطط تطويرية تتوافق مع متطلبات الجائزة بما يُسهم في تعزيز كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية، ويدعم الابتكار في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية، ويرسخ ثقافة التميز المستدام على مستوى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين ورفع مكانة الكلية بين نظيراتها محليًا وإقليميًا، ويجعلها قادرة على المنافسة والريادة في مختلف المجالات المرتبطة برسالتها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

إن إدراك هذه الفجوات لا يُعد مؤشرًا سلبيًا، بل يمثل نقطة انطلاق نحو التطوير، حيث يُتيح للكلية فرصة لتصميم برامج إصلاحية وتطويرية تستهدف تعزيز قدراتها التنافسية. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تحديد المسارات العملية التي يمكن أن تسلكها الكلية لمعالجة مواطن القصور، وتعظيم الاستفادة من نقاط القوة، بما يتسق مع متطلبات جائزة مصر للتميز الحكومي، ويقوم هذا التصور على تطوير الرؤية والاستراتيجية، وتفعيل الممكنات، ودعم الابتكار، وتحقيق نتائج قابلة للقياس، مع التركيز على الدور المجتمعي للكلية. كما أن تبني هذا التصور لن يُسهم فقط في رفع مكانة الكلية في المنافسة على الجائزة، بل محاوله في سبيل توفير إطارًا عمليًا لاستدامة التطوير وتحقيق ميزة تنافسية حقيقية، وفيما يلي عرض عناصر التصور المقترح كالتالي:.

أولاً- منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور الحالي من عدة نقاط منها:

١. تعد عملية القياس المقارن من التطبيقات المعاصرة التي بدأت المؤسسات في تطبيقها كأحد الأدوات لتطوير وتحسين الأداء والوصول إلى التميز في تقديم الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، والاستفادة من قدرات العاملين في تحقيق التميز والإبداع، نظرًا لما يتسم به مناخ العمل بالتغير المستمر والتطور السريع والمنافسة الشديدة.

٢. يساعد القياس المقارن على تحديد الفجوات وتحقيق التحسين المستمر من خلال الاستفادة من النماذج الناجحة داخل نفس البيئة الجامعية. فالجامعات لا يمكن أن تتحسن وتتطور إلا من خلال التعاون وتعرف ما يقوم به الآخرون، للاستفادة منهم في تطوير أداؤهم وخدماتهم.
 ٣. معايير جائزة مصر للتميز الحكومي تمثل إطارًا مرجعيًا معتمدًا لتحقيق التميز المؤسسي والريادة، يمكن لكلية الاستناد إليه في صياغة توجهاتها الاستراتيجية، ورؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة والتي تفرض على كليات التربية دورًا محوريًا في إعداد معلم متميز وباحث مبتكر قادر على خدمة المجتمع
 ٤. امتلاك كلية التربية - جامعة المنصورة مقومات متميزة يمكن البناء عليها، وفي الوقت ذاته تواجه بعض التحديات التي قد تعيق قدرتها على المنافسة المؤسسية على المستويين المحلي والدولي.
 ٥. سعى كلية التربية إلى تحسين أدائها المؤسسي لتتواءم مع معايير التميز الحكومي، لكن تواجه بعض التحديات في تطبيق معايير التميز، والتحول الرقمي والحوكمة مقارنة بكليات أخرى مثل كلية الهندسة التي حققت تقدمًا ملموسًا.
 ٦. ما أوضحت التقرير التقييمي لجائزة مصر للتميز الحكومي بكلية التربية جامعة المنصورة من جوانب القوة وفرص التحسين التي يمكن أن تحققها الكلية.
 ٧. أهمية الميزة التنافسية باعتبارها شرطًا أساسيًا لاستمرارية الكلية في بيئة تعليمية عالية التنافسية محليًا ودوليًا، واستدامة التطوير المؤسسي حيث لا يقتصر الهدف على المنافسة على الجائزة، بل بناء إطار دائم للتحسين المستمر والريادة الأكاديمية.
- ثانيًا - أهداف التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية-جامعة المنصورة:**
- يهدف التصور المقترح إلى بصفة عامة تمكين كلية التربية - جامعة المنصورة من بناء منظومة متكاملة للتميز المؤسسي تحقق لها الميزة التنافسية في ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومي، وذلك من خلال التركيز على تطوير ممارساتها الأكاديمية والإدارية بصورة شاملة، وذلك من خلال مدخل القياس المقارن مع كلية الهندسة جامعة المنصورة ، وينطلق التصور من السعي إلى موازنة رسالة الكلية ورؤيتها مع متطلبات التميز ومعايير الجودة الوطنية والدولية، بما يضمن انسجامها مع توجهات الدولة في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة. كما يسعى إلى الارتقاء بجودة العملية التعليمية ومخرجاتها بما يعزز من تنافسية خريجي الكلية في سوق العمل، إلى جانب دعم منظومة البحث العلمي لزيادة إنتاج المعرفة والبحوث التطبيقية التي تسهم في حل مشكلات التعليم وخدمة قضايا المجتمع.

ويسعى التصور إلى تفعيل الدور المجتمعي للكلية عبر مبادرات وشراكات تنموية مع المؤسسات المحلية والوطنية، بما يضمن اتساع نطاق تأثيرها الإيجابي، ويستهدف التصور إرساء مبادئ القيادة الرشيدة والحوكمة الفعالة داخل الكلية، بما يعزز قيم الشفافية والمساءلة والمشاركة، مع بناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار وتشجيع الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ممارسات عملية تعزز القدرة التنافسية للكلية. كما يركز التصور على تطوير الممكّنات المؤسسية من خلال تحسين البنية التحتية، وتوظيف تقنيات التحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية، وإدارة المعرفة بكفاءة.

وأخيراً، يسعى التصور إلى تحقيق نتائج قابلة للقياس تعكس الأثر المباشر لهذه الممارسات على التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتدعم مكانة الكلية في المنافسة على جائزة مصر للتميز الحكومي، مع ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي المستدام بحيث تصبح ممارسة متأصلة في بنية الكلية وهويتها التنظيمية.

ويمكن تحديد أهداف التصور المقترح بصفة خاصة في النقاط الفرعية التالية:

١. ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي المستدام بحيث تصبح الممارسات المرتبطة بالتميز جزءاً من هوية الكلية وبنيتها التنظيمية وليست مجرد استجابة مؤقتة لمتطلبات الجائزة.
٢. صياغة رؤية واستراتيجية واضحة تتماشى مع معايير جائزة مصر للتميز الحكومي ورؤية مصر ٢٠٣٠.
٣. تطوير منظومة البحث العلمي لتكون قادرة على إنتاج معرفة أصيلة وبحوث تطبيقية تخدم قضايا التعليم والمجتمع.
٤. تحقيق نتائج قابلة للقياس تعكس جودة العملية التعليمية، والبحث العلمي، والأثر المجتمعي، من خلال مؤشرات أداء رئيسية.
٥. تحسين موقع الكلية التنافسي في التصنيفات المحلية والإقليمية من خلال رفع جودة المخرجات الأكاديمية والبحثية.
٦. بناء منظومة ابتكار داخل الكلية في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتبني مبادرات مبتكرة ودعم الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ممارسات عملية تسهم في تعزيز تنافسية الكلية.
٧. تعزيز خدمة المجتمع والتنمية المستدامة عبر مبادرات وشراكات استراتيجية تسهم في تلبية احتياجات المجتمع المحلية.
٨. تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة والحوكمة بما يضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة الفاعلة لجميع أصحاب المصلحة.

٩. رفع كفاءة الممكّنات المؤسسية مثل البنية التحتية، التحول الرقمى، وتنمية الموارد البشرية لدعم تحقيق أهداف التميز.

ومن أجل تحقيق أهداف التصور المقترح لابد من التعرف على نقاط القوة وفرص التحسين بالكلية، وذلك إنطلاقاً من خطوات القياس المقارن الذى ينطلق من تحديد نقاط القوة وفرص التحسين، ومن ثم الوقوف على الإجراءات المتبعة من الشريك المقارن للممارسات المتميزة والتى سبق عرضها من خلال الشق الميدانى للدراسة والتى أوضحت الإجراءات والممارسات التى اتخذتها وطبقتها كلية الهندسة جامعة المنصورة، والاستفادة منها لصالح كلية التربية جامعة المنصورة، وسيحاول البحث الحالى بالإضافة إلى ذلك عرض نقاط القوة وفرص التحسين من خلال الرجوع إلى الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة المنصورة ٢٠٢١-٢٠٢٥، وتقرير جائزة مصر للتميز الحكومى لكلية التربية جامعة المنصورة، وبعض الأدبيات النظرية، ويمكن عرضها كما يلى:

أولاً- نقاط القوة لكلية التربية جامعة المنصورة:

تتمتع الكلية بالعديد من جوانب القوة، وسيتم عرضها وفقاً لمحاوّر جائزة مصر للتميز الحكومى كالتالى:

١-محور الرؤية:

- حصول الكلية على الاعتماد الأكاديمى من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم بالقرار رقم (١٦٩) عام ٢٠١٧.
- لدى الكلية خطة استراتيجية تتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ وتتناغم مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، ويشارك فى صياغتها الجهات الداخلية والخارجية، وتقوم الكلية بإعداد تقارير مراجعة أداء الخطة الاستراتيجية نصف السنوية.
- الأهداف الاستراتيجية للكلية معلنة وواضحة لكافة الأطراف، مبنية على التحليل البيئى، وتسهم فى تحقيق رؤية ورسالة الكلية، وقابلة للقياس والتحقق فى المدى الزمنى للخطة الاستراتيجية.
- الخطة التنفيذية تتضمن الأنشطة التى تحقق الأهداف الاستراتيجية، وتعكس أولويات تنفيذ الأنشطة ومحدد بها مسئولية التنفيذ، والجدول الزمنى، والتكلفة المالية ومؤشرات.
- تقويم أنشطة الكلية بصفة دورية باستخدام مؤشرات أداء موضوعية، والاستفادة من نتائج التقويم فى اتخاذ إجراءات تصحيحية للتحسين والتطوير.
- تنوع وتكامل تخصصات وفروع الدراسة بمرحلتى البكالوريوس والليسانس، حيث يوجد عدد(٢٦) برنامج منهم (٢٤) برنامج مفعّل، هذا بالإضافة إلى تقديم برامج متنوعة فى

مرحلة الدراسات العليا (الدبلومات، الماجستير، الدكتوراة) فى التخصصات التربوية والأكاديمية.

- وجود (٧) برامج نوعية وتعليمية مميزة بمرحلة الليسانس والبالوريس، وبرنامجين للتعليم الأساسى تتفق مخرجاتها مع احتياجات المدارس الدولية محلياً وعربياً، وبعض البرامج المتميزة على مستوى الدراسات العليا مثل الدبلوم المهنية لإعداد معلم العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية، وبرنامج الدبلوم المهنية لإعداد قيادات مدارس STEM.
- استحداث الكلية لبرامج نوعية جديدة مثل برنامج STEM، من خلال الشراكة مع USAID وعدد من برامج إعداد المعلم فى العلوم والأداب.
- وجود خطة بحثية معتمدة للكلية ومستمدة من الخطة البحثية للجامعة.
- وجود لجنة علمية لأخلاقيات البحث العلمى بالكلية تعمل وفق القواعد والإرشادات الدولية والضوابط المحلية، بالإضافة إلى دليل للممارسات الأخلاقية للبحث العلمى.
- وجود عدد من الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية تقدم خدماتها للجامعة والمجتمع مثل) مركز الإرشاد النفسى، مركز الخدمة العامة، مركز تكنولوجيا التعليم، مركز اللغة العربية لغير الناطقين بها).
- عقد الكلية لبروتوكولات تعاون سواء على المستوى الدولى أو المحلى، مثل بروتوكول التعاون مع الاتحاد الأوروبى تحت مظلة الإيراسموس، وبروتوكول التعاون مع الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار، وبروتوكول التعاون بين مركز تكنولوجيا التعليم بالكلية كمركز معتمد وشركة cartiport الدولية لتنفيذ التدريب والاختبارات.
- عقد عدد من بروتوكولات التعاون مع بعض الجامعات والمؤسسات التعليمية مثل) أكاديمية الدلتا، والأكاديمية المهنية للمعلمين).
- مشاركة الكلية فى العديد من المبادرات والمشروعات لخدمة المجتمع وتنمية البيئة مثل مشروع محو الأمية، وتدريب المعلمين،
- قيام الكلية باتباع بعض السياسات لإدراج التنمية المستدامة داخل الخطة الاستراتيجية للكلية من خلال تحديد المشروعات والمبادرات.
- تصميم وتوفير الخدمات لتكون ذات قيمة مضافة للمتعاملين من خلال تحديث المنصة التعليمية والدفع الالكترونى، رفع الأبحاث الكترونياً على موقع المجلة العلمية للكلية وإدراج المجلة العلمية على بنك المعرفة المصرى.
- توافر كفاءات علمية متميزة من أعضاء هيئة التدريس بالتخصصات المختلفة حائزة على جوائز علمية محلية ودورية، هذا بالإضافة إلى حصول بعض أعضاء هيئة التدريس والهيئة

- المعاونة على منح دراسية بالخارج، وعضوية بعض أعضاء هيئة التدريس فى الجهات والمؤسسات الدولية.
- سعى الكلية إلى اتباع بعض السياسات لإدراج التنمية المستدامة داخل الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد المشروعات والمبادرات.
- تصميم وتطوير بنية تحتية وتطوير كافة الخدمات وتقديمها فى صورة إلكترونية من خلال تفعيل الدفع الإلكتروني، ورفع المحاضرات إلكترونياً على المنصة، واستقبال الشكاوى إلكترونياً، وعقد امتحانات على نظام الموديل لبعض المقررات الدراسية بوحدة التعليم الإلكتروني.
- استخدام نظم الإدارة الإلكترونية فى كثير من الإدارات داخل الكلية، حيث توجد قواعد بيانات لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإدارى والطلاب مثل My MANS لأعضاء هيئة التدريس، ونظام ابن الهيثم لشئون الطلاب وشئون الدراسات العليا، نظام الفارابى للجودة، نظام الفاروق للمعاملات المادية، نظام التصحيح الإلكتروني.
- توفير الوقت والجهد بهدف الاستثمار الأمثل لمواردها وتلبية احتياجات المعنيين مثل توفير عديد من قواعد البيانات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإدارى والطلاب.
- تطوير إدارة موقع إلكترونى <http://eg/edu.Mans.eduface> يتضمن آلية الشكاوى والمقترحات، وكذلك شبكات التواصل الاجتماعى (الصفحة الرسمية لكلية التربية جامعة المنصورة، صفحة شئون الطلاب والخريجين بالكلية، صفحة الدراسات العليا) أعلن بها الخطط واللوائح والآليات اللازمة لتقديم الخدمة.
- وجود وحدة لضمان الجودة بالكلية تقود منظومة أنشطة الجودة وفقاً لمنهجية علمية تتوافق مع المعايير القومية وفلسفة الجامعة للجودة، ويشارك فى إدارتها ممثلين عن مختلف الفئات بالكلية.

٢- محور الابتكار لم تحقق الكلية ممارسات أو أنشطة فى محور الابتكار.

٣-محور الممكّنات

- تتمتع الكلية بوجود عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس فى التخصصات التربوية المختلفة وبدرجات علمية متنوعة، ويتمتع عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس بالكلية بسمعة محلية ودولية فى مجال تخصصاتهم، وحصول عدد منهم على جوائز محلية ودولية.
- وضع خطة لتعيين العاملين الهيئة المعاونة من قبل التنظيم والإدارة بالجامعة، وتحديد المهارات والجدارات وقدرات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للكلية.

- يوجد نخبة من العاملين بالجهاز الإدارى بالكلية من حملة الماجستير والدكتوراة مما يساهم فى خلق بيئة ايجابية داعمة وتحقيق الكفاءة والاستدامة.
- وجود أكثر من مبنى إدارى مستقل ومجهز، مثل وجود مبنى مستقل للجهاز الإدارى، ووجود قاعات متخصصة للبرامج المميزة وبرنامج STEM.
- وجود مكتب خاص بالطلاب الوافدين حيث يشكل حلقة وصل بين الطلاب وإدارة الكلية لمساعدتهم ولتذليل العقبات التى تواجههم، والتعرف على أرائهم ومقترحاتهم.
- وجود مكتب متابعة للخريجين يمثل حلقة اتصال بهم للتعرف على أرائهم واقتراحاتهم، وإخبارهم بالمستجدات وفرص العمل والتدريب المتاحة.
- توفير بيئة عمل مناسبة للمرأة وتعزيز دورها داخل العمل، حيث تقلدت مناصب إدارية، ومناصب قيادية، بالإضافة إلى توفير ساعات عمل مرنة لهم.
- حرص الكلية على قياس مؤشرات الأداء ذات الصلة بمعيار رأس المال البشرى مثل متوسط الساعات التدريبية لعدد العاملين، نسبة الحاصلين على مكافآت سنوية.
- تحرص الكلية على تطبيق سياسات لإدارة الممتلكات من مبانى ومرافق ومعدات، والتحديث المستمر للمبانى والأجهزة، والاستخدام الأمثل لها.
- تضع الكلية إطار عمل للحوكمة يتضمن عدد من المبادئ مثل العدالة والنزاهة والشفافية والقابلية للمساءلة على كافة المستويات، وتطبيق الإجراءات واللوائح على مستوى كافة الإدارات من خلال فصل المهام والمسؤوليات، وتحديد سلسلة القيمة، والإطار العام للعمليات.
- وضع آلية للتعامل مع الشكاوى والتظلمات على الموقع الإلكتروني للكلية وبيان عدد التظلمات وآلية الرد عليها.
- أعدت الكلية سياسات وإجراءات للتعامل مع المخاطر مثل أعمال الصيانة الدورية لصيانة المنشآت والأجهزة.
- تشكيل لجنة لإدارة الأزمات والكوارث، وتشكيل لجنة للصحة والسلامة المهنية.
- تقوم الكلية بعمل سجل للمخاطر يوضح كيفية التعامل مع أنواع المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة مثل المخاطر المالية، ومخاطر نقص أعداد الجهاز الإدارى، ومخاطر هجرة المبتعثين، ومخاطر الحريق.

ثانياً- فرص التحسين بكلية التربية - جامعة المنصورة:

١- محور الرؤية:

- ضعف قيام الكلية بالمراجعة الدورية المنتظمة لمشاريع ومبادرات وبرامج ومؤشرات رؤية مصر ٢٠٣٠، والسياسات المرتبطة بها كجزء من متابعة الخطة الإستراتيجية، وضعف

- قياس مقاييس الرأى ذات الصلة بالمعيار، وضعف توافر مدى تحقيق الكلية لأهدافها المرتبطة بأهداف الجامعة.
- لم تقم الكلية بتحديد مؤشرات أداء لقياس مدى تأثير المبادرات والمشاريع على أهداف الاستدامة، وضعف قيام الكلية بقياس الأثر على مدى استدامة هذه المشاريع للأجيال القادمة.
 - ضعف قيام الكلية بتصميم وقياس وتحديث مؤشرات أداء العمليات وربطها مع الخطة الاستراتيجية للكلية، وتصنيف هذه العمليات الأساسية بالكلية، إلى عمليات رئيسية وعمليات مساندة.
 - على الرغم من وجود هيكل تنظيمي معلن إلا أنه لم يتبين تطبيق الكلية لنظام إدارة الأداء المؤسسي، وعمل خطة تنفيذية منبثقة من الخطة الإستراتيجية للأقسام الإدارية.
 - ضعف استخدام آلية لرصد فرص التحسين المالى للمشاريع والمبادرات، وعدم وجود آلية للتنسيق مع الشركاء الإستراتيجيين والجهات المعنية لتصميم وتنفيذ وقياس المشاريع والمبادرات.
 - ضعف قيام الكلية بإدارة التحديات، والتداخل والإزدواجية فى المهام وتنفيذ المسئوليات وتنفيذ العمليات المرتبطة بتقديم الخدمة داخل الكلية.
 - عدم وجود معايير واضحة لخدمة المتعاملين من الطلاب وهيئة التدريس والعاملين والمواطنين، وعدم وجود آلية لرصد فرص التحسين فى هذه الخدمات مثل تقارير المتابعة الداخلية لمراقبة أداء المؤشرات، وتقارير نتائج أداء الخدمات وربطها بالأهداف الإستراتيجية وتطبيق أيزو ٢٠١٨ / ١٠٠٠٢ لمعالجة الشكاوى.
 - ضعف التنسيق بين الكلية ووزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بالأعداد المقترح قبولها بالكلية وفق احتياجات محافظة الدقهلية المستقبلية.
 - حاجة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للمزيد من التدريب على أساليب التعليم والتعلم القائمة على التكنولوجيا مثل (التعليم عن بُعد، التعليم الإلكتروني، التعليم المختلط).
 - قصور نظام إعداد وتأهيل الكوادر الأكاديمية من المعيدين والمدرسين المساعدين نتيجة ندرة برامج الابتعاث الخارجى أو الإشراف المشترك وزيادة أعباء التدريس والأعباء الإدارية.
 - قلة عدد المؤتمرات المحلية والدولية التى تنظمها الكلية، مما يقلل فرص احتكاك أعضاء هيئة التدريس والباحثين بنظرائهم على المستوى المحلى والعربى، وضعف فرص التبادل المعرفى.
 - ضعف مستوى التأهيل المهني والتقني لبعض أعضاء الجهاز الإداري والفنيين بالكلية.

- وجود عجز فى الكوادر البشرية (الإدارية، الفنية والعمالة المساندة مما يؤثر بالسلب على الأداء الإدارى وإجراءات الصيانة.
- قصور قناعات بعض أعضاء هيئة التدريس والإداريين بفلسفة التغيير والتطوير وتحقيق التميز.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتوجه نحو التحول الرقمى بشكل كامل.
- ضعف تطبيق سياسات ومعايير أمن المعلومات داخل أنظمتها الإلكترونية، وإجراء اختبارات دورية لضمان حماية معلوماتها وبياناتها.
- ضعف تقييم الشراكة بين الكلية ومركز تقنية الاتصالات والمعلومات بالجامعة، وقياس أثرها فى أداء خدماتها المتنوعة.
- عدم وجود شراكة مع جهات حكومية أخرى فى مجال التقنية.
- قصور تحقيق الكلية لنتائج مؤشرات الأداء ومقاييس الرأى ذات الصلة بمعيار الحوكمة الإلكترونية مثل نسبة الطلاب الذين قاموا بتسجيل المقررات إلكترونياً، رضا طلاب الدراسات العليا عن نظام التسجيل الإلكتروني للمواد الدراسية.

٢- محور الابتكار:

- ضعف قيام الكلية بتطبيق سياسات واستراتيجيات إدارة الابتكار.
- ضعف استخدام معايير واضحة ومبتكرة للعمليات الرئيسة والمساندة المتعلقة بالمهام الرئيسة للكلية.
- عدم وجود برامج لبناء قدرات الموارد البشرية فى مجال الابتكار.
- ضعف استخدام الحلول الذكية والتقنيات الحديثة المبتكرة للتحول الرقمى مثل التعاملات الرقمية والذكاء الاصطناعى.
- ضعف بناء شراكات مع الجامعات ومراكز البحث العلمى فى إدارة الابتكار.

٢- محور الممكّنات:

- عدم وجود آلية محددة لاختيار المواصفات والمعايير البيئية فى عمليات الكلية، واستخدام الموارد الصديقة للبيئة بشكل مؤسسى.
- عدم وجود دراسات جدوى للمشروعات الصغيرة والتخطيط المالى وتحليل الفوائد والتكاليف والتحديات أو استخدام أفكار ابتكارية فى التنفيذ بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- عدم وجود سياسات وأدوات لتقييم أداء الموردين.
- ضعف تطبيق إطار عمل فعال لطبيعة عمل الكلية للحوكمة فى مجالات العمل المختلفة مثل الإدارة المؤسسية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المعلومات، وإدارة المشاريع وإدارة الموارد والممتلكات.

- ضعف تحديث ومراجعة دورية لسجل المخاطر ومتابعة مؤشرات الأداء الخاصة بعملياتها.
- ضعف تحديد المخاطر المالية والإستراتيجية الإدارية بهدف الحد من التهديدات، والإستفادة من الفرص المتاحة.
- قصور تفعيل سياسات وإجراءات التعامل مع المخاطر التى تهدد استمرارية الأعمال.

ثالثاً- أبعاد التصور المقترح وآليات تحقيقه:

تم بناء عناصر التصور المقترح بناءً على التعرف على جهود كلية الهندسة كشريك مقارن والتي سبق عرضها والتعليق عليها من خلال الدراسة الميدانية والتقرير التقييمى لجائزة مصر للتميز الحكومى فى الدورة الثالثة ٢٠٢٢ وأيضاً من خلال التعرف على نقاط القوة وفرص التحسين لكلية التربية من خلال الخطة الاستراتيجية للكلية، والتقرير التقييمى لجائزة مصر للتميز الحكومى فى الدورة الثالثة ٢٠٢٢ للكلية وبعض النظريات الأدبية ذات الصلة، وسيكون عناصر التصور المقترح وآليات تحقيقه فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى كالتالى:

(١) المحور الأول: تحقيق الرؤية :

١- المعيار الأول: رؤية مصر ٢٠٣٠:

تُعد الرؤية والاستراتيجية الركيزة الأساسية التى تستند إليها أي مؤسسة تعليمية فى بناء مستقبلها وتحقيق أهدافها طويلة المدى، فوضوح الرؤية يحدد الاتجاه العام للكلية، بينما توفر الاستراتيجية الوسائل والخطط العملية للوصول إلى هذا الاتجاه، وفي إطار كلية التربية - جامعة المنصورة، يمثل هذا المحور عنصراً محورياً فى تحقيق الميزة التنافسية، إذ يضمن توافق خطط الكلية مع معايير جائزة مصر للتميز الحكومى ومع رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة. كما أن تبني استراتيجية شاملة مرنة يتيح للكلية الاستجابة لمتغيرات سوق العمل واحتياجات المجتمع، مما يعزز مكانتها الأكاديمية ويُرسخ دورها فى خدمة التنمية الوطنية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات المقترحة التالية:

- صياغة رؤية واضحة تعكس هوية الكلية ورسالتها فى إعداد معلم متميز وباحث مبتكر وشريك فاعل فى خدمة المجتمع.
- مواءمة الخطط الاستراتيجية للكلية مع رؤية مصر ٢٠٣٠ وخطط جامعة المنصورة، من خلال دمج الاستدامة والتحول الرقمى ضمن الخطة الاستراتيجية بما يعزز التكامل الوطنى والمؤسسى.
- تطوير خطة استراتيجية متوسطة وطويلة المدى تتضمن أهدافاً قابلة للقياس ومؤشرات أداء رئيسية مرتبطة بالتميز المؤسسى.

- إشراك أصحاب المصلحة (طلاب، أعضاء هيئة التدريس، الخريجون، المجتمع المحلي) في صياغة وتحديث الرؤية والخطط الاستراتيجية.
- قياس رأى الجهات ذات الصلة بمعيار رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال (مقياس رأى الجهات المساهمة عن مستوى التعاون مع الكلية فى مجال رؤية مصر ٢٠٣٠)، (وقياس رأى الأطراف المعنية عن مهارات وقدرات خريجي الكلية).
- تحديد أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ وربطها بأهداف الكلية الإستراتيجية عن طريق مصفوفة ملائمة الخطة الإستراتيجية.
- تحديد مدى توافر تحقيق الكلية لأهدافها المرتبطة بأهداف الجامعة بشكل دورى، مما يسهم فى كفاءة التقييم والتنبؤ بتحسين نتائج الأداء
- اعتماد آليات دورية لتقييم الاستراتيجية ومراجعتها فى ضوء المتغيرات المحلية والعالمية (مثل التحول الرقمي واحتياجات سوق العمل).
- إنشاء وحدة متابعة وتقييم استراتيجي داخل الكلية لقياس مدى التقدم فى تحقيق الأهداف وتقديم تقارير دورية.
- تضمين رؤية مصر ٢٠٣٠ وأهدافها ضمن المقررات الدراسية، وخطة البحث العلمى.
- عقد ورش عمل وندوات لأعضاء لجميع منسوبي الكلية للتوعية برؤية مصر ٢٠٣٠، وجائزة مصر للتميز الحكومى.
- إطلاق مبادئ الإستدامة من خلال المبادرات والمشاركات مثل إطلاق خطة "كلية خضراء"، وتكوين مجموعة قيادية شبابية للرؤية لتوعية الطلاب بإسم " قادة رؤية ٢٠٣٠".

٢-المعيار الثانى: المهام الرئيسية

- تُعبّر المهام الرئيسية عن الأنشطة الأساسية التي تضطلع بها الكلية من تعليم، وبحث علمي، وخدمة مجتمع وتطوير إداري وأكاديمي فهي بمثابة ترجمة حقيقية للرؤية والأهداف والاستراتيجيات إلى واقع ملموس ينعكس على الأداء والخدمات المقدمة، كما تمثل محورا أساسيا لقياس قدرة الكلية على إدارة موارها بفعالية من خلال صياغة برامج أكاديمية متطورة، ودعم البحث العلمى وتعزيز شراكاتها المجتمعية، ومن ثم نجاح الكلية فى تفعيل مهامها الرئيسة مما يسهم بشكل أساسي فى تحقيق ميزة تنافسية لها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- تحديد مؤشرات أداء لقياس مدى تأثير المبادرات والمشاريع على أهداف التنمية المستدامة وقياس الأثر على مدى استدامتها للأجيال القادمة.
 - قياس وتحديث مؤشرات أداء العمليات مثل قياس عدد العمليات المنجزة فى اليوم أو الخدمة بما يحقق استراتيجية الكلية ورضا المستفيدين.

القياس المقارن مُدخل لتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة المنصورة فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى

- تقسيم العمليات (شئون التعليم والطلاب- دراسات عليا- خدمة مجتمع) التي تتم داخل الكلية إلى عمليات رئيسة ويندرج تحتها عمليات مساندة مثل (عملية بدء العام الدراسي عملية رئيسة، والعمليات الفرعية لها (إعداد الجداول، تقسيم القاعات، استقبال الطلاب، المقابلات الشخصية).
- إعداد مصفوفة للعمليات موضح بها تصنيف العمليات والمسؤولين عن التنفيذ ومدة تقديم العملية.
- قياس مؤشرات الأداء وربطها بالخطة الإستراتيجية لقياس فاعلية تلك العمليات فى تحقيق أهداف الكلية الإستراتيجية.
- حساب معدل إنجاز المبادرات والبروتوكولات والمشروعات طبقاً للخطة التنفيذية.
- زيادة وتفعيل بروتوكولات التعاون على المستوى المحلى مثل مركز التطوير المهنى بالجامعات، التعاون مع المراكز البحثية مثل المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، والتعاون مع جهات إقليمية مثل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو) للاستفادة من البرامج والمشروعات التربوية التى تقدمها المنظمة، واتحاد الجامعات العربية لعقد بروتوكولات تعاون أكاديمية وتبادل طلابى.
- تطبيق نظام إدارة الأداء المؤسسي من خلال إعداد خطة تنفيذية منبثقة من الخطة الإستراتيجية للأقسام الإدارية والعلمية محدد بها أدوار وصلاحيات المعنيين بكل قسم، وربط أداء بمدى تحقيقه للأهداف الإستراتيجية.
- اتباع منظومة إدارة المشروعات ISO21500 واستخدام آلية لرصد فرص التحسين، من خلال التخطيط المالى للمشروعات والمبادرات المرتبطة بتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، وتحليل الفوائد والتكاليف والتحديات، واستخدام أفكار ابتكارية فى التنفيذ مما يسهم فى تلبية احتياجات المعنيين والاستخدام الأمثل للموارد.
- التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين والجهات المعنية لتنفيذ مشاريع وبرامج ومبادرات وتحديد أدوارهم ومسئولياتهم مثل تفعيل الشراكة مع المدارس الدولية والمدارس الخاصة، ومراكز التدريب.
- الاستفادة من قياس رضا الطلاب عن المقررات، ومقترحاتهم، وقياس رأى الجهات المعنية لتحديث وتطوير المقررات بما يواكب المتغيرات المجتمعية وحاجة سوق العمل مثل دمج مفاهيم الاستدامة والتعليم الأخضر وريادة الأعمال التربوية، ومفاهيم الذكاء الاصطناعى والتقنيات التربوية.

- تفعيل نظام الإرشاد الأكاديمي من خلال إنشاء مكتب للإرشاد الأكاديمي يمثل أعضاء من أقسام الكلية المختلفة.
- تقديم برامج تدريبية قصيرة بمراكز الكلية للطلاب، والباحثين والمعلمين عن استراتيجيات التعليم الإلكتروني، مهارات العرض الفعال، التربية الإعلامية ونقد المحتوى الرقمي، تعزيز الرسائل التربوية من خلال الوسائل الرقمية.
- استحداث برامج تعليمية جديدة مثل برنامج تعليم البرمجة للطلاب بالمراحل الأساسية حيث أصبح هذه المستحدثات من المقررات الأساسية للطلاب بالمدارس، ودبلوم مهني في التاريخ المصور والتفاعلي حيث يعمل على تأهيل المعلمين لتوظيف الأفلام الوثائقية في تدريس التاريخ والجغرافيا، برنامج دبلوم مهني لمعلم اللغة العربية لغير الناطقين بها مما يتيح فرص العمل في المراكز الثقافية، والجامعات الدولية، وبرامج تعليم اللغة العربية عن بُعد
- إنشاء وحدات دعم للبحوث التربوية الموجهة للقضايا التربوية والتعليمية لتقديم الدعم المادي بالتعاون مع أكاديمية البحث العلمي.
- دعم الكلية لمشروعات التخرج المتميزة بالتعاون مع صندوق العلوم والتكنولوجيا، خاصة المشروعات التي يقدمها طلاب برنامج STEM بالكلية.
- الشراكة والتعاون مع كلية الهندسة وكلية الفنون الجميلة في تقديم واستحداث مقررات مشتركة ببرنامج STEM لتقديم محتوى تكاملي يجمع بين العلوم والتكنولوجيا والفنون والرياضيات.
- تفعيل الإشراف المشترك من خلال إجراء بحوث بينية سواء على مستوى التخصصات المختلفة، أو بين الكلية وكليات أخرى.
- تفعيل عمل مكتب الخريجين بالكلية ، ويقدم الدعم للخريجين وفتح قنوات لفرص تعيين الخريجين بالمدارس الدولية والخاصة ، والمراكز الثقافية، ومراكز التأهيل النفسي، وإنشاء قاعدة بيانات للخريجين وأماكن توظيفهم.
- عقد ورش عمل للكتابة البحثية للباحثين، وربط البحث العلمي بمجالات الاستدامة والابتكار وريادة الأعمال.
- عقد ورش عمل وتقديم الدعم المادي والمعنوي والتحفيز لأعضاء هيئة التدريس للنشر الدولي في مجلات عالمية مصنفة مثل ((Scopus, Wos).
- إطلاق مبادرات لمحو الأمية الرقمية يمكن تنفيذها من خلال مركز تكنولوجيا التعليم بالكلية، وإطلاق قوافل تربوية وثقافية للقرى والمناطق النائية.
- تقديم خدمات استشارية مجانية للمدارس والمؤسسات التعليمية من خلال وحدات ذات الطابع الخاص بالكلية في مجال الإرشاد النفسي والصحة النفسية، وفي مجال الإدارة التعليمية وإعداد القيادات.

٣-المعيار الثالث: خدمات سبع نجوم

إن معيار خدمات سبع نجوم يمثل نقلة نوعية في مفهوم جودة الخدمات الحكومية، حيث يتجاوز مجرد تلبية احتياجات المستفيدين إلى السعي نحو تحقيق و تقديم خدمة متميزة تتسم بالكفاءة، والسرعة، والدقة، والتواصل الفعّال. ويستند هذا المعيار إلى فلسفة تقديم الخدمة الحكومية بمستويات تضاهي - بل وتفوق - المعايير العالمية في قطاع الخدمات الفندقية والسياحية الراقية، بحيث يشعر المستفيد أن المؤسسة الحكومية تعمل على خدمته بطريقة احترافية وشفافية، ويكتسب هذا المعيار أهمية خاصة، إذ تتعدد الفئات المستفيدة من خدمات الكلية بين طلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والإداريين، والمجتمع الخارجي. ويُقاس تميز الكلية في هذا المجال بمدى قدرتها على تقديم خدمات تعليمية، بحثية، وإدارية بمعايير الجودة العالمية، تركز على رضا المستفيد وتوقعاته، وتستخدم أدوات التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة في تحسين تجربة الحصول على الخدمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تفعيل نظام الترقيم بالإدارات المختلفة بالكلية، وتجهيز صالات انتظار مناسبة أثناء تلقى الخدمة.
- وضع استراتيجية لإدارة التحديات والإزدواجية فى تنفيذ المهام المرتبطة بتقديم الخدمات بالكلية.
- استطلاع رأى المتعاملين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين عن طرق تقديم الخدمة والإستفادة من آرائهم ومقترحاتهم فى تحسين الخدمات وأداء المهام.
- اعتماد نظام مراجعة سنوية للخدمات ، ورصد فرص التحسين بطريقة دورية من خلال تقارير المتابعة الداخلية لمراقبة أداء المؤشرات وتقارير نتائج أداء الخدمات.
- إجراء تحليل الفجوة للمقارنة بين الوضع الحالي للكلية والوضع المستهدف الوصول اليه وفقاً للمواصفة ISO 10002 .
- تقييم نظام إدارة الشكاوى الحالي بالكلية.
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في عملية إدارة الشكاوى الحالية بالكلية.
- تطبيق نظام إدارة الشكاوى من خلال نظام ISO 10002/ 2018.
- إصدار دليل للخدمات بشكل إلكترونى من خلال QR-Code يوضح به كل الإجراءات للحصول على الخدمة والوقت اللازم وتوفير الكود فى منافذ تقديم الخدمات.
- تخصيص قنوات اتصال مباشرة (تطبيق إلكتروني - خط ساخن - بريد رسمي) للتفاعل السريع مع الشكاوى والمقترحات.

- تدريب العاملين على مهارات خدمة العملاء والاتصال الفعال بما يعزز من الصورة المؤسسية للكلية.
- توفير بيئة تعليمية وإدارية تتفق مع معايير سبع نجوم من حيث النظافة ، المظهر، سهولة الوصول.
- تقديم خدمات الإرشاد الأكاديمي عبر منصات ذكية وتوفير الرد السريع على استفسارات الطلاب.
- تفعيل مكاتب خدمة المستفيدين بنظام "الشباك الواحد" لتقليل الوقت والإجراءات.
- إنشاء منصة إلكترونية لدعم الباحثين بأدوات حديثة (قواعد بيانات، برامج إحصائية، دليل للنشر العلمي).
- تطبيق مؤشر رضا إلكتروني لحظي يتم جمعه بعد كل خدمة عبر رمز QR في مكاتب الخدمة أو قاعات المحاضرات، أو وضع شاشات أو أكواد QR أمام مكاتب الخدمة لتقييم الخدمة مباشرة.
- تقديم خدمات استشارية للباحثين والطلاب في كتابة الأبحاث، وكيفية الحصول على منح.
- إنشاء مركز دعم الباحثين الإلكتروني يقدم خدمات (تدقيق لغوي، تحليل إحصائي، تدريب على قواعد البيانات العالمية).
- تفعيل وحدة إلكترونية للبحث العلمي عبر موقع الكلية مع خدمة استشارات عن بُعد.
- إطلاق مبادرات تدريب مهني ومعلم رقمي تستهدف مدارس الدقهلية، مع إمكانية التسجيل أونلاين للمدرسين والمعلمين المتدربين.
- تحديد قنوات الاتصال العادية والالكترونية بين الكلية والجهات الحكومية وغير الحكومية.
- عقد اتفاقيات مع جهات حكومية أخرى بما تسهل تقديم الخدمات الالكترونية.
- وضع آليات وقنوات مبتكرة بين الكلية والشركاء وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتقييم أثر هذه الشراكة بما يضمن فاعليتها وكفاءتها.

٤-المعيار الرابع: الحكومة الذكية

تُعد الحكومة الذكية أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تقوم على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، بهدف ضمان الشفافية، والكفاءة، وسرعة الاستجابة لاحتياجات المتعاملين، وتعزيز المشاركة والرقابة، كما تتضح أهمية الحكومة الذكية في تطوير أنظمة معلوماتية مترابطة، وتطوير الخدمات التعليمية والإدارية، وحماية البيانات، وتفعيل المشاركة الإلكترونية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والباحثين، وتيسر الوصول للخدمات الأكاديمية والإدارية إلكترونياً، ويمكن تحقيق ذلك من خلال النقاط التالية:

- وضع الكلية معايير لأمن المعلومات داخل أنظمتها الإلكترونية وإجراء اختبارات دوريه لضمان حمايه معلوماتها
- تصنيف تقييم أصول المعلومات وفقاً لمعايير السرية والنزاهة وسهولة الوصول.
- الحرص على تنفيذ الضوابط الفنية بشكل أساسي في أنظمة المعلومات، باستخدام مكونات البرامج والأجهزة والبرامج الثابتة المضافة إلى النظام. على سبيل المثال النسخ الاحتياطي وبرامج مكافحة الفيروسات، والفلاشات، وما إلى ذلك.
- الحرص على تنفيذ الضوابط التنظيمية من خلال تحديد القواعد الواجب اتباعها والسلوك المتوقع من المستخدمين والمعدات والبرامج والأنظمة سياسة استخدام الأجهزة الشخصية في العمل
- الحرص على تنفيذ الضوابط القانونية من خلال ضمان اتباع القواعد والسلوكيات على سبيل المثال عدم الإفصاح (SLA) ، اتفاقية مستوى الخدمة (NDA) ... إلخ.
- الحرص على تنفيذ الضوابط المادية بشكل أساسي باستخدام المعدات أو الأجهزة التي لها تفاعل مادي مع الأشخاص والأشياء. على سبيل المثال: كاميرات المراقبة، وأنظمة الإنذار، والأقفال، وما إلى ذلك
- التوسع في استخدام الكلية للتعاملات الرقمية في أداء خدماتها المتنوعة، لإرضاء المستفيدين منها.
- قياس أثر التعاملات الرقمية على رضا المستفيدين منها.
- حساب نسب الطلاب اللذين قاموا بتسجيل المقررات إلكترونياً
- قياس رضا طلاب الدراسات العليا عن نظام التسجيل الإلكتروني للمواد الدراسية.
- إعداد تقارير المتابعة الداخلية لمراقبة أداء المؤشرات وأداء الأنظمة الإلكترونية بالكلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية.
- استخدام قواعد بيانات متكاملة مع أدوات تحليلية لمتابعة أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مثل لوحة مؤشرات (Dashboard) توضح نسب النجاح، كفاءة المقررات، معدل البحوث المنشورة.

(٢) المحور الثاني: الابتكار

١- المعيار الأول: استشراف المستقبل

يهدف استشراف المستقبل إلى التنبؤ بالتوجهات المستقبلية، ورصد الفرص والتحديات، وصياغة استراتيجيات استباقية تُمكن الكلية من الاستعداد للتغيرات المتسارعة في بيئات التعليم والعمل، من خلال تبني نهج استباقي يواكب التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية،

ويعمل على إعداد خريجين قادرين على التكيف مع وظائف لم تُوجد بعد، واستخدام تقنيات لم تُبتكر بعد، وحل مشكلات مستقبلية بطرق مبتكرة. ومن ثم، فإن استشراف المستقبل في كلية التربية - جامعة المنصورة يمثل أداة استراتيجية لضمان الريادة الأكاديمية، وتعزيز تنافسيتها محلياً ودولياً، وتوجيه الابتكار نحو بناء برامج ومبادرات متجددة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال النقاط التالية:

- نشر ثقافة استشراف المستقبل من خلال عقد ورش العمل، وبرامج تدريبية لجميع منسوبي الكلية على مختلف المستويات.
- بناء استراتيجية لاستشراف المستقبل بمشاركة مختلف الفئات داخل وخارج الكلية وتحدد لها رؤية وأهداف مستقبلية، وتحديد الأولويات وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ومواجهة التحديات.
- دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وتفعيل التعاون مع وزارة التربية والتعليم للتنبؤ باحتياجات المحافظة من المعلمين في مختلف التخصصات، واستحداث برامج جديدة.
- استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ والبحث وتحليل البيانات الضخمة للتنبؤ باحتياجات سوق العمل التربوي، مثل ربط بيانات الخريجين بمتطلبات وزارات التربية والتعليم في مصر.
- إنشاء وحدة متخصصة في الاستشراف التربوي والابتكار تعمل على دراسة الاتجاهات المستقبلية في التعليم مثل تطبيق الذكاء الاصطناعي، الواقع المعزز، المهارات الرقمية في التعليم، وإصدار تقرير سنوي عن مستقبل إعداد المعلم في مصر.
- التعاون مع مراكز بحثية محلية ودولية في مجال الاستشراف، مثل عقد بروتوكولات تعاون مع مركز الدراسات المستقبلية بمكتبة الإسكندرية أو مركز استشراف المستقبل بجامعة الإمارات.

٢- المعيار الثاني: إدارة الابتكار

- نشر وتطبيق ثقافة الابتكار من خلال التدريب والتوعية بجميع قطاعات الكلية.
- تأسيس مكتب لإدارة الابتكار بالكلية يتولى استقبال الأفكار، ودعم المشاريع البحثية المبتكرة، وتوفير استشارات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- وضع نظام حوافز ومكافآت للابتكار، مثل تقديم جوائز سنوية لأفضل مشروع ابتكاري في التدريس أو البحث أو خدمة المجتمع، وتنظيم مسابقات لأفضل فكرة لتعليم المستقبل أو أدوات تعليمية ذكية، وإقامة مسابقة للإدارة المتميزة.

- دمج الابتكار في المقررات الدراسية والأنشطة الطلابية تدريس مقرر "التفكير الابتكاري وحل المشكلات" لجميع طلاب الكلية، مثال: مشروعات تطبيقية لإعادة تصميم طرق التدريس باستخدام التكنولوجيا.
- دعم مشروعات الطلاب ببرنامج STEM وإمكانية تحويل هذه الأفكار إلى مشروعات قابلة للتنفيذ.
- توفير بيئة داعمة لتجربة أفكار جديدة في إعداد المعلم أو المناهج، مثل مختبر التعليم الذكي لاختبار تقنيات الواقع المعزز (AR) في التدريب العملي.
- إشراك المجتمع وأصحاب المصلحة في الابتكار والتعاون مع المدارس ومؤسسات المجتمع المدني لتجربة حلول مبتكرة في التعليم، وبناء شراكة مع وزارة التربية والتعليم لتطبيق أدوات تقييم رقمية.
- توظيف البحث العلمي لدعم الابتكار وتشجيع رسائل الماجستير والدكتوراه التي تعالج قضايا ابتكارية في التعليم.

(٣) المحور الثالث: الممكنات

يشير محور الممكنات إلى توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية والبنية التحتية، إضافة إلى تطوير القدرات المؤسسية والقيادية التي تُمكن الكلية من تنفيذ رؤيتها ورسالتها بفاعلية، وذلك من خلال الاستثمار في الكفاءات الأكاديمية والإدارية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وإرساء ثقافة الابتكار، مما يسهم في تحقيق إدارة فاعلة للممكنات، ويتضمن محور الممكنات المعايير التالية:

١- المعيار الأول: الموارد البشرية

يعد رأس المال البشري المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية بالكلية، حيث يمثل مجموعة القدرات والمهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها الأفراد، والتي تُترجم إلى إنتاجية وإبداع وقيمة مضافة للكلية، ولا يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية إلا من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، وصقل مهاراته، وتوفير بيئة داعمة مناسبة ومحفزة للعمل والإبداع والابتكار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال النقاط التالية:

- وضع آلية لتحديد الاحتياجات التدريبية، وقياس أثر التدريب في تحسين أداء منتسبي الكلية.
- تحديد آلية لربط المكافآت والحوافز المقدمة للعاملين ترتبط بمستوى الأداء، مثل ربط نظام التقدم الوظيفي والمكافآت والحوافز بنتائج التقييم.

- تطبيق المعايير القياسية لأماكن العمل (NORMS) مثل المساحة المخصصة لكل موظف، ومعايير الإضاءة والتهوية.
- تسهيل الاتصال بين الإدارات من خلال استحداث مجلد على موقع الكلية يحتوى على أسماء كافة العاملين وأرقام الاتصال الداخلية، والبريد الإلكتروني.
- تعزيز روح الفريق ورفع روح الإنتماء من خلال عمل مجموعة على وسائل التواصل الاجتماعي من أجل دعم الروابط وأواصر الصلة بين العاملين وتكون تحت إشراف الكلية.
- تعزيز الصحة النفسية والبدنية وتوفير برامج دعم نفسي وخدمات طبية للعاملين والطلاب من خلال التعاون مع مركز الإرشاد النفسي بالكلية وكلية الطب.
- إدارة المواهب واستقطاب الكفاءات ووضع خطة لجذب الكفاءات العلمية المتميزة في مجالات التعليم الرقمي والبحث التربوي.
- نشر قيم الانتماء، والعمل الجماعي، والمسؤولية المجتمعية عبر أنشطة ومبادرات داخلية.
- القيام بعمل مقارنات معيارية مع كليات أو مؤسسات تعليمية مناظرة متميزة وذلك بهدف تحديد أفضل الممارسات في النظم المستخدمة لإدارة الموارد البشرية مثل نظم تقييم الموارد البشرية، ونظم تحديد البرامج التدريبية، ونظم المكافآت والحوافز.

٢-المعيار الثاني: الممكّنات والموارد

- يمثل الاهتمام بهذا المعيار ضرورة استراتيجية لتوظيف الطاقات البشرية، والاستفادة من الإمكانيات التقنية والمادية، وإيجاد موارد بديلة تُمكن الكلية من مواجهة التحديات وضمان جودة خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال النقاط التالية:
- وضع برنامج لإدارة الأصول مثل استخدام باركود لكل أصل بحيث يتم إدارة كل أصل بفاعلية ودون هدر.
- قياس كفاءة وفعالية برنامج الأمين المستخدم لإدارة مخازن الكلية مع عمل استبيان رأى للمتعاملين مع البرنامج.
 - تبني آلية لتشجيع التعامل مع الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال المشتريات.
 - قياس بعض مؤشرات الأداء لفعالية الصيانة مثل تكرارية الأعطال لضمان فاعلية خطط الصيانة.

٣-المعيار الثالث: الحوكمة الذكية

- تمثل الحوكمة الذكية نقلة نوعية في مفهوم الإدارة، حيث تدمج بين مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الكفاءة) وبين التطورات التكنولوجية المتسارعة في

مجالات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، بهدف تطوير منظومة متكاملة لصناعة القرار وتقديم الخدمات بكفاءة وجودة عالية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال النقاط التالية.

- توفير عدة قنوات للشكاوى والمقترحات مثل الموقع الإلكتروني، والبوابة الشخصية، ولجان الشكاوى والمقترحات ومتابعتها بشكل دورى.
- وضع وتطبيق إطار عمل لطبيعة عمل الكلية للحكومة على مجالات العمل المختلفة مثل الإدارة المؤسسية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة المشاريع، وإدارة الموارد والممتلكات من خلال نظام ISO37001.
- وضع سياسة واضحة للشراء بنظام الإسناد المباشر ومعلنة لضمان الحيادية والشفافية فى معاملات الشراء.
- قياس نتائج عمل لجنة أخلاقيات البحث العلمى من حيث عدد الرسائل المرفوضة وتحليلها، وإعداد خطة بناءً على النتائج المحققة.
- تطبيق بعض الممارسات مثل نظام " صافرات الإنذار " " Whistle Blow " الذى يعمل على قبول البلاغات من كافة الأفراد فى حالة وجود مخالفة محتملة بصورة سرية، مثل سلوك غير قانونى كتلقى هدايا أو طلب خدمات من جهات ذات علاقة مع الكلية بغرض تسهيل أعمالها، وعلى الكلية البحث والتحقق من البلاغات.
- تطبيق نظام إدارة التطابق وذلك لمتابعة أداء الكلية وسير العمليات مع كافة القوانين واتخاذ إجراءات استباقية تقى الكلية من الوقوع تحت المسألة القانونية أو تعرضها لخسائر محتملة مثل التوقيع على شراكات مع جهات موقع عليها عقوبات دولية أو قبول منح من جهات ممنوع التعامل معها.

فى ضوء ما سبق، وفي ضوء التحليل المقارن مع كلية الهندسة - جامعة المنصورة، يظهر أن كلية التربية تمتلك إمكانيات لتطوير قدراتها وتحقيق ميزة تنافسية واضحة على مستوى التعليم الجامعي والخدمات الأكاديمية والإدارية. من خلال استثمار نقاط القوة وتعزيز جوانب التميز في كل محور من محاور جائزة مصر للتميز الحكومي، بدءاً من تحقيق الرؤية الوطنية لمصر ٢٠٣٠، مروراً بتطوير المهام الرئيسية للكلية، وصولاً إلى تقديم خدمات سبع نجوم، وتفعيل الحوكمة الذكية والإدارة الفعالة للموارد الممكنة.

كما أظهر التحليل المقارن أن كلية الهندسة تتميز في بعض الجوانب مثل البنية التحتية، الابتكار في البحث العلمي، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية. ومن هنا يهدف التصور المقترح لكلية التربية إلى تكييف هذه الممارسات المتميزة وتطويرها بما يتناسب مع طبيعة البرامج التربوية والمناهج الأكاديمية، مع التركيز على بناء قدرات أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز مهارات الطلاب، وتطوير نظم تقييم الأداء والخدمات، بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق رضا المستفيدين، وإرساء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز والابتكار، والتعلم المستمر.

بحوث مقترحة:

- الحوكمة الذكية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لجامعة المنصورة.
- متطلبات تأهيل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى لتحقيق التميز المؤسسى.
- الإدارة بالابتكار ودورها في تحقيق التميز المؤسسى المستدام بالجامعات المصرية.

المراجع

- أبو شحاته، ثناء معوض على .(2023) دور القياس المقارن فى تحسين الأداء المؤسسى: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، جامعة المنوفية، ع(3)، ج(١)، يوليو، 326-378.
- أحمد، محمد جاد حسين .(2015) تطوير الأداء المؤسسى بجامعة جنوب الوادى فى ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة :النموذج الأوربى لإدارة التميز، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع(7) ، ديسمبر، 15-176.
- إسماعيل، مجبل داوى .(2007) فاعلية المقارنة المرجعية فى تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها فى الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، **مجلة التقنى**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، ع(6)، م(21)، 2008، 76-92.
- إسماعيل، محمد عبدالعال عبدالجواد .(2024) أثر الذكاء الاستراتيجى على الميزة التنافسية فى هيئة البريد المصرى، **مجلة الدراسات التجارية والإدارية**، كلية التجارة، جامعة دمنهور، ع(1) ، م(5) ، يوليو، 109-166.
- الأغا، هبه محمد .(2017) تصور مقترح لتطوير برامج كليات التربية فى الجامعات الفلسطينية فى ضوء معايير المقارنة المرجعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- إلياس، سالم .(2021) التنافسية والميزة التنافسية فى منظمات الأعمال، **مجلة أبحاث ودراسات التنمية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع(1)، م(8) ، يونيو، 230-248.
- البدوى، أحمد عبد القوى .(2019) التميز المؤسسى كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات المصرية، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع(60) ، يناير، 111-154.
- بلاسكة، صالح ومزيانى، نور الدين .(2013) مساهمة المقارنة المرجعية فى قيادة وتقييم أداء المؤسسات :دراسة مقارنة شركتى الحضنة -المراعى، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، جامعة قاصدى، ديسمبر، 55-66.
- بن على، أمينة، والعجال، بوزيان .(2009) الميزة التنافسية :المفهوم والمحددات، ملتقى علمى وطنى بعنوان :استراتيجيات التدريب فى ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة

- التنافسية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتعاون مع كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بـسعيدة، الجزائر، 11-10 نوفمبر.
- جامعة المنصورة -كلية التربية. (2025) الخطة الاستراتيجية لكلية التربية- جامعة المنصورة. جامعة المنصورة- كلية التربية. (2023) - الخطة الاستراتيجية لكلية التربية - جامعة المنصورة.
- جامعة المنصورة- كلية التربية. (2023) - الدليل الأكاديمي للبرامج الدراسية بكلية التربية - جامعة المنصورة.
- جامعة المنصورة- كلية التربية. (2024) - الدليل التعريفي بكلية التربية - جامعة المنصورة. جمال الدين، نادية يوسف، والمنورى، زليخا ساعد، والطوخى، هيثم محمد. (2016) المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء، *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ع(4)، م(24)، أكتوبر، 131-158.
- جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي. (2024) جائزة مصر للتميز الحكومي :دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، 1-111. <https://mped.gov.eg/singlenews?id=5030>
- جمهورية مصر العربية -وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2023) جائزة مصر للتميز الحكومي، التقرير التقييمي لكلية التربية -جامعة المنصورة، الدورة الثانية.
- الحارثى، سعود بن عبد الجبار. (2020) المقارنة المرجعية وأثرها فى تحقيق التميز المؤسسى بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، *مجلة كلية التربية ببـنـها*، ع(122)، ج(3)، أبريل، 223-264.
- حسن، جبل حامد على. (2016) المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعى، *مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، ع(76)، أغسطس، 461-501.
- حسنين، محمد رفعت وعبدربه، صابر صبحى والدجـج، عائشة عبدالفتاح. (2015) نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية :مراكز التعليم المفتوح نموذجًا، *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة، ع(3)، م(1)، يوليو، 503-533.
- حسين، سيد حسين، والشرقاوى، مريم محمد، وجابر، منار محمد. (2023) القياس المقارن بالأفضل كمدخل لتحقيق التميز المؤسسى بالمدارس المعتمدة بمصر، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنى سويف، الجزء الثالث، أكتوبر، 600-643.

- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز. (2015) تدويل التعليم :أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، *مجلة دراسات تربوية ونفسية*، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (87)، أبريل، 223-278.
- الخنشبية، خوله بنت خليفة، والعمري، أيمن أحمد. (2023) سلسلة القيمة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية فى مؤسسات التعليم العالى - دراسة تحليلية، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، المركز الديمقراطي العربى للدراسات الاستراتيجية والسياسية والإقتصادية، ع (2)، م (12)، 322-341.
- الربابعة، فاطمة على محمد. (2011) المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسى فى المنظمات العامة :دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، *مجلة مؤته للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية*، الأردن، ع (7)، م (26)، 109-164.
- الزهرانى، نوال أحمد وحواله، سهير محمد. (2022) متطلبات تحقيق التميز المؤسسى بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز فى ضوء النموذج الأوروبى EFQM ، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ع (13)، م (6)، مارس، 100-124.
- ساطوح، مهدية، وزودى، نبيل على. (2022) الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالى :مقاربة فى المصادر والاستراتيجيات، *مجلة العلوم الإنسانية*، كلية أم البواقى، جامعة العربى بن مهيدى، ع (1) ، م (9) ، مارس، 311-323.
- سعد، عبدالعزيز أحمد، وأبو الوفا، جمال محمد، وحسين، سلامه عبدالعظيم. (2018) فاعلية القياس المقارن فى تطوير الأداء الجامعى، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، ع (116)، م (4)، أكتوبر، 363-379.
- السعيطى، ريم على سالم، والعمامى، حواء مفتاح. (2024) المقارنة المرجعية وأثرها فى تطوير برامج التعليمية قسم الحاسوب بكلية التربية -جامعة بنغازى (حالة)، *مجلة كلية التربية العملية*، جامعة بنغازى، يونيو، 350-378.
- سليم، أحمد هشام معوض. (2005) استخدام أسلوب القياس المقارن لإدارة التكلفة دعماً للقدرة التنافسية للمنشأة، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ع (2)، م (29)، 231-254.

- سليم، هانم خالد محمد .(2020) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر :دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع(78) ، أكتوبر،.1831-1939
- شلبى، أماني عبدالعظيم مرزوق .(2017) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة فى ضوء وظائفها، **مجلة تطوير الأداء الجامعي**، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ع(4) ، م(5) ، نوفمبر،.3-16
- الشيادية، موزه بنت على بن عبيد، والغنبوصى، سالم بن سليم بن محمد، والحارثية، عائشة بنت سالم بن على .(2021) المقارنة المرجعية أسلوب لتطوير المؤسسات التعليمية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث غزة، ع(27)، م(5)، يوليو،-100 115.
- صالح، شريف محمد توفيق، ورضوان، وائل وفيق .(2022) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي، **مجلة كلية التربية**، جامعة دمياط،.335-370
- صلاح، إنجي أحمد، وأحمد، محمود سامح .(2022) دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة فى تعزيز الأولويات التنافسية" دراسة ميدانية"، **المجلة العربية للإدارة**، جامعة الدول العربية، ع(3) ، م(42) ، سبتمبر،.131-149
- عبدالحميد، أسماء عبدالفتاح نصر .(2021) تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر فى ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع(83) ، ج(2) ، مارس،.901-953
- عبدالعزيز، مروة محمد أنور .(2019) إدارة السمعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي بمصر، **المجلة التربوية لتعليم الكبار**، مركز تعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، ع(4) ، م(1) ، أكتوبر،.350-383
- عبدالغنى، مروة محمد .(2024) حوكمة التحول الرقمي مدخل لتحقيق التميز بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- العبيد، زينة .(2023) دور المقارنة المرجعية فى تعزيز الأداء التنافسى فى المؤسسة :دراسة حالة فى مؤسسة سوناريك بفرجيوة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصوف ميلة.
- العداوى، أمير عقيد، وعلى، أحمد ماهر، والشعبانى، أحمد غازى .(2022) دور تقنية القياس المقارن فى تحقيق الميزة التنافسية فى ظل التمايز السعرى :دراسة حالة فى معمل الألبسة الرجالية فى محافظة النجف الأشرف، **المؤتمر الدولي الليبي السادس للعلوم**

- الطبية والتطبيقية والإنسانية، بعنوان: جودة التعليم والتعلم والبحث العلمى، الجامعة الأهلية، طرابلس، 25 يونيو، 571-559
- العساف، محمود عبدالمجيد. (2018) متطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ع(38)، أبريل، 367-346
- على، حنان أحمد عبدالله، وعبدالحاميد، حسام حمدى، ومحمد، عبير أحمد. (2024) آليات مقترحة لتحسين الميزة التنافسية بجامعة الفيوم على ضوء معايير تصنيف شنغهاى، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة الفيوم، ع(18)، م(18)، ديسمبر، 178-128
- عمار، بهاء الدين عربى محمد. (2019) تطوير التعليم الابتدائى فى مصر لتحقيق الميزة التنافسية فى ضوء مؤشرات التنافسية العالمية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع(102)، يناير، 331-227
- عوض، مريم نادى صبحى، ومصطفى يوسف عبدالمعطى، وجرجس، نبيل سعد خليل. (2022) واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم دراسة ميدانية، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة الفيوم، ع(9)، م(16)، ديسمبر، 897-811
- عيسى، عمرو محمد حامد. (2023) متطلبات تحسين التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعى بمحافظة دمياط، مجلة تطوير الأداء الجامعى، مركز تطوير الأداء الجامعى، جامعة المنصورة، ع(1)، م(23)، يوليو، 75-55
- غانم، عصام جمال سليم. (2020) تعزيز الميزة التنافسية لمدارس التعليم قبل الجامعى بمصر: الدروس المستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ع(4)، م(28)، أكتوبر، 432-377
- غريبى، أسماء. (2012) المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كيام -عين مليلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة العربى بن مهيدي، 1-124
- كاظم، أمير عقيد، وأحمد ماهر محمد على، وأحمد غازى محمد الشعبانى. (٢٠٢٢) دور تقنية القياس المقارن فى تحقيق الميزة التنافسية فى ظل التمايز السعرى: دراسة حالة فى معمل الألبسة الرجالية فى محافظة النجف الأشرف، المؤتمر الدولى الليبى السادس للعلوم

- الطبية والتطبيقية والإنسانية، بعنوان: جودة التعليم والتعلم والبحث العلمي، طرابلس، ٥-٦ يوليو، جامعة طرابلس الأهلية، ٥٥٩-٥٧١
- لطفى، بشر محمد، ووهيبة مقدم. (2021) استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية: حالة جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين، *مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير، جامعة عبد الحميد بن باديس، ع(1)، م(11)، يناير، 54-78.*
- محمد، شهيدى، ورفيق، بشونده. (2014) القياس المقارن لتحسين الأداء فى المؤسسات الصناعية: دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE و Condor، *مجلة العلوم الاقتصادية، ع(9)، م(9)، ديسمبر، 70-89.*
- محمد، طامه، ومحمد، شهيدى، وفاطمة، بن ساعدى. (2021) المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE و Condor، *مجلة التكامل الاقتصادى، اتحاد الجامعات العربية، القاهرة، ع(3)، م(9)، سبتمبر، 93-112.*
- محمد، محمود السيد، وكمال، نادية يوسف، والسعيد، فاطمة على. (2020) عوامل بناء الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، *مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، عدد خاص ، ع(21) ، المؤتمر الدولى الرابع، يوليو، 149-169.*
- محمد، ومصطفى، وعبدالرحمن. (2020) تطوير مدارس التعليم والتدريب المهنى المزدوج لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية: دراسة حالة على محافظة الفيوم، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع(14) ، م(14) ، 347-389.*
- المطاعنى، باسمه بنت على. (2021) أثر المقارنة المرجعية على الأداء الوظيفى لدى الموظفين بمؤسسات التعلم العالى العمانيّة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، 1-173.
- المليجي، رضا إبراهيم السيد. (2011) القياس المقارن بالأفضل لضمان جودة التعليم الجامعى فى مصر، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ع(87)، م(22)، يوليو، 1-75.*
- المواضية، سامى أحمد فارس، وأبو قاعود، غازى رسمى. (2022) أثر التوجه الاستراتيجى فى تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية فى الجامعات الرسمية الأردنية، *مجلة مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة مؤته، ع(4) ، م(37) ، 209-246.*

- الموقع الرسمي لكلية الهندسة – جامعة المنصورة-<https://engfac.mans.edu.eg/news-blog/6230-first-2>
- نصر، نوال .(2013) الإدارة الالكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي تجارب أوربية، المؤتمر العلمي السنوى الحادى والعشرين بعنوان :التعليم والتحديث فى دول الاتحاد الأوربى، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، نوفمبر، 89-116.
- الهلالى، الهلالى الشربينى .(2019) التنافسية الدولية وحتمية تطبيقها فى مؤسسات التعليم: قراءة تحليلية لمحور التعليم فى تقرير التنافسية الدولية لعام2017-2018، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ع(117) ، م(26) ، مارس، 15-46.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2014). NAQAAE. تقرير اعتماد كلية التربية –جامعة المنصورة، القاهرة.
- يعقوب، فيحاء عبدالله، وعباس، علاء حسين .(2023) تقنية المقارنة المرجعية وتأثيرها فى الميزة التنافسية فى مجموعة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، ع(1) ، م(5) ، ٢٤-١.
- اليونسكو .(2022) .إعادة تصور مستقبلاتنا معًا :عقد اجتماعي جديد للتعليم .منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة) اليونسكو <https://unesdoc.unesco.org>
- Alghamdi, S. (2021). Time Management Practices in Higher Education: Implications for Institutional Performance. **International Journal of Educational Management**, 35(2), 112–123.
- Almarashdeh, I., Jaradat, G., & Alsmadi, M. (2021). Quality in Higher Education: The role of Teaching and Learning. **Education and Information Technologies**, 26(1), 1–20. Springer. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10324-6>
- Al-Mashaqbeh, I. A. (2022). Benchmarking as a performance Improvement Tool in Higher Education Institutions. **International Journal of Educational Management**, 36(3), 412–428. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2021-0098>
- Alrowwad, A. A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and Intellectual capital as Intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and

- organizational performance. **Journal of Management Development**, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0079>
- Alstete, J. W. (2017). Benchmarking Towards Excellence in Higher Education. **Benchmarking: An International Journal**, 24(3), 617–634. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016>
- Anand, G., & Kodali, R. (2019). Benchmarking the Benchmarking Models. **Benchmarking: An International Journal**, 26(1), 144–168. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2017-0079>
- Asfahani, A., El-Farra, S. A., & Iqbal, K. (2023). International Benchmarking of Teacher Training Programs: Lessons learned from Diverse Education Systems. **Journal of Comparative Education**, 49(2), 123–140.
- Barney, J. B., & Mackey, T. B. (2021). *Resource-Based theory: Creating and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Bogdan, A., Popescu, C. R., & Zaharie, M. (2021). Sources of Competitive Advantage in the Digital era. **Journal of Business Economics and Management**, 22(1), 85–101. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.13509>
- Brown, K., & Kelly, R. (2023). Enhancing Quality in Higher Education through Benchmarking Excellence Standards. **Quality Assurance in Education**, 31(1), 45–61. <https://doi.org/10.1108/QAE-03-2022-0045>
- Burquel, N., & van Vught, F. (2009). Quality Assurance in Higher Education: The European Dimension. In F. van Vught (Ed.), **Mapping the higher education landscape: Towards a European classification of higher education** (pp. 85–101). Springer.
- Caeiro, S., Sandoval Hamón, L. A., Martins, R., & Bayas Aldaz, C. E. (2022). Sustainability Assessment and Benchmarking in Higher Education Institutions—A critical reflection. **Sustainability**, 14(3), 1307. MDPI. <https://doi.org/10.3390/su14031307>
- Cegliński, P. (2017). The Concept of Competitive Advantages: Logic, Sources and Durability. **Journal of Positive Management**, 7(3), 57–70. <https://doi.org/10.12775/JPM.2016.014>

- Darling-Hammond, L., & Hyler, M. (2020). Preparing Teachers for a Competitive Global Environment: Lessons from High-performing systems. **European Journal of Education**, 55(3), 395–413. <https://doi.org/10.1111/ejed.12410>
- Ebrahimi, M. (2024, February). Back to basics: Benchmarking – A pathway to Excellence in Higher Education. **ResearchGate**. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25955.57125>
- Fernandes, C., Raja, J., & Whalley, A. (2020). The Role of Goal Setting in Effective Benchmarking. **Total Quality Management & Business Excellence**, 31(13–14), 1551–1568. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1504625>
- Grant, R. M. (2019). **Contemporary Strategy Analysis** (10th ed.). Wiley.
- Harvey, L. (2006). Impact of Quality assurance: **Overview of a discussion between representatives of external quality assurance agencies**. **Quality in Higher Education**, 12(3), 287–290.
- Jackson, N. (2001). Benchmarking in UKHE: An overview. **Quality Assurance in Education**, 9(4), 218–235.
- Kay, J. J., & Wahab, M. S. A. (2013). Benchmarking and Organizational Performance: A theoretical Perspective. **International Journal of Business and Social Science**, 4(8), 103–107.
- Kettunen, J. (2020). Strategic Benchmarking in Higher Education. **Benchmarking: An International Journal**, 27(2), 455–470. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2019->
- Lankford, W. M. (2022). **Benchmarking: Understanding the Dynamics of Continuous Improvement**. Routledge.
- Laugharne, M. (2002). Benchmarking Academic Standard. **Quality Assurance in Education**, 10(3), 134–138.
- Lopez, R., & Ahmed, S. (2023). Competitive Advantage in Education: Exploring the role of innovation and teacher competence. **International Journal of Educational Management**, 37(5), 812–827. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2023-0058>
- Machumu, H., & Agaptus, A. (2024). Academic Benchmarking and the Provision of Quality secondary Education in Tanzania. **Journal on**

- Efficiency and Responsibility in Education and Science**, 17(2), 107–117.
- Martinez, J., & Kim, Y. (2021). Sustaining Competitive advantage in Higher Education: The Influence of Leadership and Strategic Planning. **International Journal of Educational Management**, 35(7), 1500–1516. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2020-0539>
- Michael, J. (2011, September). Benchmarking: Contemporary Modalities and Application. **Evaluation Journal of Australasia**, 11(2), 42–48.
- Miller, S., & Zhang, Y. (2020). Resource Optimization Through Benchmarking in higher education. **Tertiary Education and Management**, 26(4), 341–357. <https://doi.org/10.1007/s11233-020-09065-7>
- Moura, R., & Pereira, C. (2019). Continuous Improvement Through Benchmarking: A case Study. **The TQM Journal**, 31(6), 945–961. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2018-0198>
- Nguyen, T. H., & Parker, D. (2022). Digital Transformation and Competitive Positioning in Public Schools. **Computers & Education**, 190, 104597. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104597>
- Nurgroho, S., & Andriansyah, A. (2020). Benchmarking in Higher Education Institutions: A systematic literature review. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, 12(3), 450–467.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of Competitive Advantage: A resource-Based view. **Strategic Management Journal**, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Porter, M. E. (1985). **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. Free Press.
- Prajapati, R., & Verma, S. (2020). Building Competitive Advantage in Higher Education Institutions Through Strategic Resource Management. **Journal of Strategic Management Studies**, 12(4), 201–220.
- Smith, J., Turner, M., & Evans, L. (2021). Performance Gap Analysis Through Benchmarking in Universities. **Quality in Higher**

Education, 27(2), 210–226.
<https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1906754>

Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California Management Review**, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>

Woznicki, J., Luterek, M., & Degtyarova, I. (2013). Benchmarking as a tool for Improving the Quality of Higher Education. Warsaw: Foundation for the Development of the Education System.