

## أولاً: التأصيل للمجلس الأعلى للجامعات

في عام ١٩٢٧ صدر المرسوم الملكي بإنشاء المجلس الأعلى للجامعات في عهد الملك فاروق الأول ملك مصر. وذلك بهدف التنسيق بين الجامعات المصرية فيما يختص بالدراسة والامتحانات والدرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وإنشاء كراسي الأستاذية، ومعادلة الشهادات الأجنبية والترقيات والأكاديمية وغيرها من الأمور. وقد عقدت أول جلسة له بتاريخ ٢ أكتوبر ١٩٥٤. بموجب صدور القرار الجمهوري بقانون رقم ٥٠٨ لعام ١٩٥٤، وقد ضم المجلس كل من جامعة عين شمس والقاهرة والإسكندرية وقد تطورت قوانين تنظيم المجلس الأعلى للجامعات في الأعوام ١٩٦٥، ١٩٥٨، ١٩٧٢، ١٩٩٤. وبموجب قانون رقم ١٤٢ المادة (١٨) أضحى رئاسة المجلس الأعلى للجامعات للسيد الأستاذ الدكتور وزير التعليم العالي وعضوية رؤساء الجامعات، وخمسة أعضاء ذوي الخبرة في شؤون التعليم الجامعي، والشئون العامة يعينون لمدة عامين قابلين للتجديد بعد أخذ رأى المجلس الأعلى للجامعات برئاسة وزير التعليم العالي<sup>١</sup>.

### ومن أهم اختصاصات المجلس الأعلى للجامعات: -

- رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات.
- تحديد وإنشاء تخصصات الأساتذة بالجامعات.
- تنظيم قبول الطلاب بالجامعات.
- معادلة الدرجات العلمية التي تمنحها المؤسسات التعليمية غير الخاضعة لقانون تنظيم الجامعات، والشهادات الممنوحة من المؤسسات التعليمية الأجنبية.
- وضع اللوائح التنفيذية والإدارية والمالية للجامعات.
- المتابعة الدورية لتنفيذ سياسات المجلس الأعلى للجامعات.
- إبداء الرأي في مقدار الإعانة التي تمنح سنوياً من الدولة لكل جامعة.

<sup>١</sup> <http://scu.eg/pages/about> موقع المجلس الأعلى للجامعات.

- إبداء الرأي فيما يعرضه وزير التعليم العالي من قضايا ومشروعات.
- وضع النظم الخاصة بتقويم وتطوير الأداء الجامعي.
- وضع الضوابط العامة لتوزيع العمل بين أعضاء هيئة التدريس والأساتذة المتفرغين وغير المتفرغين على نحو يحقق الاستفادة الكاملة من خبراتهم جميعاً

## الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة ٢

الرؤية: تتحدد رؤية المجلس الأعلى للجامعات في: -

تعليم جامعي يدفع بالتنمية البشرية للإسهام الفعال في تطوير وتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية للدولة وتطبيق التكنولوجيا الحديثة.

الرسالة: العمل على استقلال الجامعات وإعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل العالمي بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج. تطوير وتحديث أداء الجامعات من خلال تطبيق أساليب تقويم الأداء وضمان الجودة.

تحقيق مجتمع المعرفة، وتشجيع الابتكار والإبداع في إطار المنافسة العلمية القائمة على التميز.

## القيم الحاكمة:

- احترام العمل الأكاديمي داخل الجامعات وخارجها.
- القيادة والحكومة والمحاسبية.
- المصداقية والشفافية في البحوث العلمية.
- الموضوعية في الحكم وإصدار القرارات.
- تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية.
- الابتكار العلمي لخدمة التنمية داخل المجتمع المصري.

## "دراسات في التعليم الجامعي" المؤتمر الدولي الثالث عشر ١٠-١١ أكتوبر ٢٠٢٠م

- مشاركة المجتمع العلمي الأكاديمي للقضايا الكبرى داخل المجتمع المصري ووضع بدائل لحلها.

### ثانياً: الجهود المبذولة من قبل المجلس الأعلى للجامعات في إدارة الأزمات.

منحت الدولة ممثلة في رئيس الجمهورية، ورئاسة مجلس الوزراء المرونة، والصلاحيات الكافية لوزارة التعليم العالي من أجل إدارة الأزمة داخل الجامعات المصرية. وقد تبين ذلك من خلال حالات الطوارئ، والتي بموجبها قد تم تعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر عام ١٩٧٢ قانون رقم ٤٩، حيث تم إضافة مادة جديدة برقم ١٩٧ نصها " أنه يجوز للوزير المختص بالتعليم العالي بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات تعديل نظام الدراسة والامتحان ووضع بديل أو أكثر للتقييم في عام جامعي أو فصل دراسي جديد بما يضمن استكمال العملية التعليمية مع استيفاء المتطلبات الأساسية والحد الأدنى من معايير اتمام المناهج الدراسية " وهذا التدخل التشريعي جاء من أجل مصلحة الدولة المصرية وقت الأزمات والطوارئ والجوائح التي تصيب البلاد مثل جائحة كوفيد ١٩ التي أصابت العالم كله .

وقد أعطى هذا مساحة واسعة للمجلس الأعلى للجامعات للتنبؤ، وتوقع المخاطر المستقبلية، ودور القيادات الجامعية، والعاملين بالجامعات في تجاوز الأزمات، والتعاطي معها ووضع الخطط، والاستراتيجيات البديلة.

وقد شهدت الجامعات المصرية تطوراً ملحوظاً في الفترة السابقة عمق أهمية التنوع في مجالات التنمية المستدامة.

ومن ثم فيمكن إجمال الجهود المبذولة خلال عام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ للمجلس الأعلى للجامعات في ظل إدارة أزمة جائحة كورونا المستجد كوفيد ١٩ على النحو التالي: -

<sup>3</sup> <https://www.elwatannews.com/news/details/4942116>

١. مشاركة الجامعات المصرية بعلمائها في الداخل والخارج في إيجاد مصل أو لقاح بأبحاث علمية متميزة علمية وسريية تجاوزت الثلاثين بحثاً تم نشرها في دوريات عالمية من أجل عبور جائحة كورونا.<sup>٤</sup>
٢. مشاركة طلاب الامتياز بكليات الطب بمعظم جامعات مصر مع جيش مصر الأبيض داخل مستشفيات العزل بجميع أنحاء الجمهورية للقضاء على جائحة كورونا المستجد، وذلك بموافقة من وزارة التعليم العالي على هذا التطوع تحت مبادرة نبيلة اسمها " خليك مستعد"، وتحت إشراف المتخصصين.<sup>٥</sup>
٣. إعلان الجامعات المصرية حالة الطوارئ القصوى، وضرورة تأمين صحة الطلاب والطالبات، وجميع العاملين بالجامعة، ووضع كافة الإجراءات الاحترازية، وتقديم المساعدات المادية والمعدات لتأمين الجامعات ضد الجائحة، بالاتفاق مع وزارة الداخلية والقوات المسلحة وبدأت الدولة تضع خطة شاملة لنزول القوات المسلحة لتعاون المدارس، والجامعات في تنفيذ الإجراءات الاحترازية.
٤. التحول الرقمي والتعليم من بعد داخل الجامعات المصرية، من أجل ضمان استمرارية الدراسة بالجامعات وقت الأزمات، بنفس الكفاءة والجودة والفعالية. فضلاً عن استخدام برامج تكنولوجية وفرتها الجامعات لكافة اعضاء هيئة التدريس مثل نظام الموودل ونظام مايكروسوفت تيم ونظام زووم، ونظام وبكس، ونظام جوجل

<sup>4</sup> <https://www.elwatannews.com/news/details/4816829>

<sup>5</sup> <http://www.svu.edu.eg/ar/%D8%A3%D8%B7%D8%A8%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%B2-%D9%88%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%A8-%D9%83%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A8-%D8%AC%D8%A7%D9%87%D8%B2%D9%88/>

<http://www.svu.edu.eg/ar/%D8%A3%D8%B7%D8%A8%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%B2-%D9%88%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%A8-%D9%83%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A8-%D8%AC%D8%A7%D9%87%D8%B2%D9%88/>

## "دراسات في التعليم الجامعي" المؤتمر الدولي الثالث عشر ١٠-١١ أكتوبر ٢٠٢٠م

مبيت، ونظام جوجل كلاس روم<sup>٦</sup>.... وغيرها من البرامج التي تيسر العملية التعليمية بطرق جاذبة وشيقة وتفاعلية مع الطلاب والطالبات. ومن ثم ارتدت الدراسة الجامعية ثوب التعليم المدمج أو الهجين الذي يتطلب التفاعل عبر التكنولوجيا مع الطلاب والأساتذة وكذلك التفاعل وجهاً لوجه.

وبهذا ضمنت الجامعات المصرية استمرارية الدراسة مع تحقيق جودة أداء عالية من قبل الهيكل الإداري بالجامعات، وأعضاء هيئة التدريس، والقيادات من جانب، والطلاب والطالبات مستقبل المجتمع المصري من جانب آخر.<sup>٧</sup>

٥. عقد دورات تدريبية مستمرة أون لاين من قبل المجلس الأعلى للجامعات بالتعاون مع شركة مايكروسوفت، وبالجامعات المصرية للتدريب على متطلبات التعلم الهجين الذي أضحي ضرورة لعصر الأزمات الكبرى. وقد قدم المجلس الأعلى للجامعات تدريب أون لاين من خلال نظام Q/A السؤال والجواب للتدريب على برنامج مايكروسوفت تيم، وكذلك برامج إعداد الاختبارات الموضوعية، وبناء الأسئلة، ونظم التقويم، ونظام أخذ حضور الطلاب والطالبات أون لاين، وكيفية رفع المواد التعليمية، وكيفية سؤال الطلاب أون لاين، وتقسيمهم مجموعات أون لاين وغيرها .....

<sup>6</sup> <http://gate.ahram.org.eg/News/2403717.aspx>

<sup>7</sup> <https://mwatan.news/%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%B1%D8%AA%D8%AF%D9%8A-%D8%AB%D9%88%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%AC%D9%8A%D9%86-%D8%AA%D9%81%D8%A7%D8%B5%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF>

وقد لاقى هذا التدريب إقبالاً واسعاً من قبل المجتمع الأكاديمي، والذي يؤكد على مدى شغف عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات إلى تعلم مهارات جديدة مستحدثة تفيدهم في العملية التدريسية.<sup>8</sup>

٦. استمرار اللجان المنبثقة داخل المجلس الأعلى للجامعات لعملها وقت أزمة كورونا، وذلك من خلال الاجتماعات من بعد، مثل لجان الترقى، والمجالس العلمية، والاجتماعات الدورية، ولجنة المعادلات، ولجنة العلاقات الثقافية، ولجنة التخطيط لقطاعات التعليم الجامعي، وذلك من أجل تيسير مصالح أعضاء المجتمع الأكاديمي، وعدم تأخرها. كما تم تقديم كافة الطلبات للترقيات أو التقديم لشغل وظيفة بإحدى اللجان الخاصة بالمجلس من خلال موقع المجلس الأعلى للجامعات من خلال نوافذ مخصصة لذلك من أجل تيسير الأمر على أعضاء المجتمع الأكاديمي في كافة أنحاء الجمهورية، وكبديل عن النزول وقت الجائحة لتقديم الطلبات بأنفسهم.<sup>9</sup>

هذه بعض، وليس كل الجهود المبذولة من قبل المجلس الأعلى للجامعات من أجل إدارة الأزمة بكفاءة، هذا رغم مضاعفة الجهود من أجل أن تيسر الجامعات المصرية بخطى ثابتة قوية في أحلك الظروف.

### تعليق على الجهود المبذولة من المجلس الأعلى للجامعات

<sup>8</sup> [https://teams.microsoft.com/dl/launcher/launcher.html?url=%2F\\_%23%2F%2Fmeetup-join%2F19%3Ameeting\\_NTlyZDziMzUtYzE0Mi00MGI2LWJlNWUtYjdjMzdkYjl2NDIz%40thead.v2%2F0%3Fcontext%3D%257b%2522Tid%2522%253a%25227f988bf-86f1-41af-91ab-2d7cd011db47%2522%252c%2522Oid%2522%253a%252243909a8f-5d50-4220-8192-4e924fe15068%2522%252c%2522IsBroadcastMeeting%2522%253atrue%257d%26anon%3Dtrue&type=meetup-join&deeplinkId=eeacdacc-a28e-4224-95be-420dc46c54a4&directDI=true&msLaunch=true&enableMobilePage=true&suppressPrompt=true](https://teams.microsoft.com/dl/launcher/launcher.html?url=%2F_%23%2F%2Fmeetup-join%2F19%3Ameeting_NTlyZDziMzUtYzE0Mi00MGI2LWJlNWUtYjdjMzdkYjl2NDIz%40thead.v2%2F0%3Fcontext%3D%257b%2522Tid%2522%253a%25227f988bf-86f1-41af-91ab-2d7cd011db47%2522%252c%2522Oid%2522%253a%252243909a8f-5d50-4220-8192-4e924fe15068%2522%252c%2522IsBroadcastMeeting%2522%253atrue%257d%26anon%3Dtrue&type=meetup-join&deeplinkId=eeacdacc-a28e-4224-95be-420dc46c54a4&directDI=true&msLaunch=true&enableMobilePage=true&suppressPrompt=true)

<sup>9</sup> <http://www.scu.eun.eg/>

يمكن ملاحظة الأمور التالية على جهود المجلس الأعلى للجامعات في الآونة

الأخيرة: -

١. الدقة والسرعة في تلبية احتياجات الجامعات المادية والبشرية والتكنولوجية.
٢. مضاعفة العمل الأكاديمي لساعات طويلة خارج نطاق الجامعات.
٣. زيادة متسارعة للمهارات المكتسبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
٤. انشاء العديد من الجامعات الأهلية داخل العاصمة الإدارية الجديدة وداخل محافظات مصر في وقت قياسي.
٥. تشجيع الدول العربية والأجنبية للالتحاق بالجامعات المصرية من خلال الدراسة أون لاین بشكل شيق وجاذب.
٦. استعداد المجتمع الأكاديمي بكافة للتعاون مع الدولة في عبور أزمة كوفيد ١٩ المستجد بشكل نال تقدير واعجاب رؤوس الدولة والقيادات.
٧. التفاعل السريع من قبل أعضاء المجتمع الأكاديمي مع البرامج التكنولوجية المستحدثة.
٨. التشجيع المستمر لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والطالبات في مجال الطب على البحث عن مخرج وإيجاد لقاح أو مصل للقضاء على جائحة كورونا.
٩. رغبة القيادة السياسية في التحول الرقمي للجامعات يسرت وشجعت على التحرك والحراك السريع والمتوازن داخل الجامعات المصرية من خلال توجيهات المجلس الأعلى للجامعات.
١٠. هدف المجلس الأعلى للجامعات في بناء العنصر البشري من خلال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس كان واضحاً وسلماً في تنفيذه بدقة وسرعة وكفاءة غير مسبوقة.

١١. الدور الواضح والملموس للمرأة المصرية داخل الجامعات المصرية أثناء جائحة كورونا يؤكد على كفاءة المرأة المصرية، ووعيها ومساهمتها في مجال الطب والتعليم والاقتصاد والسياسة الأمر الذي زاد من قدرة القيادات الأكاديمية والحكومية على الاعتماد عليها وقت الأزمات والجوائح. وهذا كان بفضل القرارات التشريعية التي منحت للمرأة المصرية وتمكينها في كافة مجالات التنمية المستدامة داخل الدولة المصرية.

### ثالثاً: تقنيات مستحدثة من أجل بناء العنصر البشري.

من أجل سرعة تطور الأداء الجامعي داخل الجامعات وضع المجلس الأعلى للجامعات سيناريوهات للتكيف مع الجائحة، ومن أهمها استحداث تقنيات تسهم في بناء الموارد البشرية داخل المجتمع الأكاديمي.

وقد أقر تقرير اليونسكو ٢٠٢٠ بعنوان " Covid19 and higher education

responses and ، impact analysis,today and tomorrow recommendations" كوفيد ١٩ والتعليم العالي اليوم وغداً، تحليل الأثر، استجابات وتوصيات. أن المؤسسات الجامعية ركزت على البحث العلمي والتنمية Research and development ومن أجل عبور أزمة كورونا. وهذا مكن الكثير من المؤسسات التعليمية للتعلم من بعد وقت الجائحة، واستمرارية البحث العلمي في مجال الصحة من أجل ايجاد لقاح أو مصل لعبور الأزمة بأمان، وقدرات ومهارات أكبر. (UNESCO2020, P7).

ويرى كيرنجو Kringos أن المرحلة الحالية من جائحة كوفيد ١٩ بحاجة إلى ذكاء أدائي Performance intelligence في إدارة القرارات بشأن النظام الصحي. ويعد مدخل الذكاء الأدائي يعتمد على إتاحة الفرصة للعديد من الأبحاث العلمية المستقبلية للخروج من جائحة كوفيد ١٩، ويقوم على التفكير المنظومي بشكل بنائي



## "دراسات في التعليم الجامعي" المؤتمر الدولي الثالث عشر ١٠-١١ أكتوبر ٢٠٢٠م

نابع من استخدام اساليب التفكير العلمي في جمع البيانات ومعالجتها لضمان نظام صحي آمن في ظل الأزمة الراهنة..(Kringos2020)

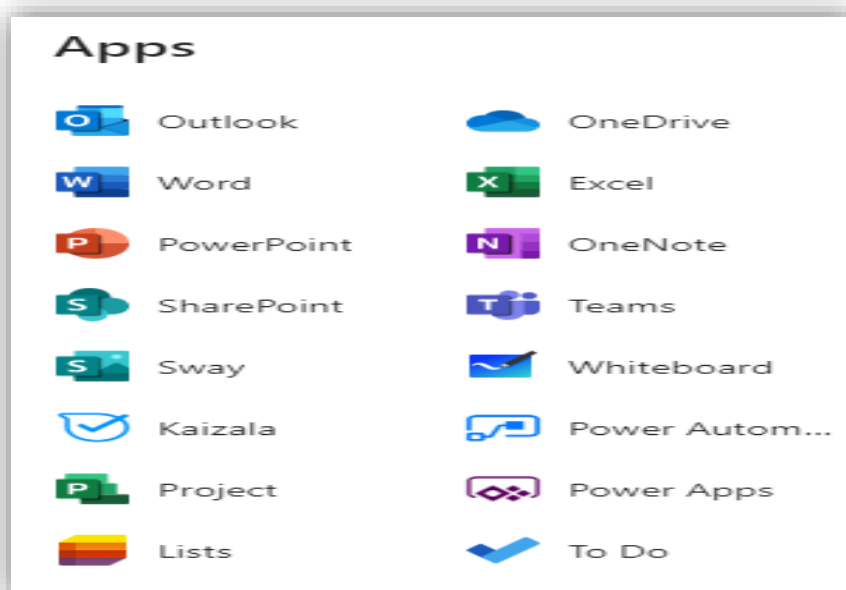
ومن ثم اهتمت الجامعات المصرية إلى أهمية استحداث تقنيات تتفق وطبيعة المرحلة، والوضع المأزوم . ومن ثم خصص المجلس الأعلى للجامعات مراكز تكنولوجية داخل الجامعات المصرية للتواصل الفعال مع أعضاء هيئة التدريس، من حيث تفعيل إيميلاتهم الرسمية الأكاديمية الخاصة بالجامعة، ووضع برامج تكنولوجية مجانية كي يستعين بها أستاذ الجامعة في التحضير للتفاعل التكنولوجي مع الطلاب، وأيضاً لتنظيم أعماله، وإدارة المشروعات ومن أهم تلك البرامج الموفرة من شركة مايكروسوفت مجاناً لأعضاء هيئة التدريس بكافة الجامعات المصرية وتحت إشراف المجلس الأعلى للجامعات والمتوفرة في office365:-

One drive لتحميل الملفات ، والإيميل الرسمي Outlook ، و Excel برنامج تنظيم البيانات إحصائياً ، وبرنامج One note وعبارة عن دفتر تحضير للأستاذ والطالب معاً ، وبرنامج مايكروسوفت تيم Teams وهو برنامج متكامل لعقد الاجتماعات ، والتفاعل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، ويشتمل على أكثر من برنامج بداخله وهو المستخدم حالياً داخل الجامعات المصرية من أجل التفاعل المباشر مع الطلاب والطالبات بالجامعات المصرية الحكومية والأهلية ، وبرنامج SharePoint وهو من البرامج المهمة لرفع الملفات المشتركة في مكان واحد ، وخاصةً الملفات الخاصة بقسم ما أو كلية أو جامعة أو مؤسسة .

وأيضاً برنامج whiteboard وهو السبورة البيضاء، وهي عوضاً عن السبورة داخل الفصل المعتاد التقليدي، ويمكن استخدامها أون لاین أثناء شرح مشروع ما، أو تدريس المحاضرات للطلاب والطالبات.

وبرنامج Sway من خلال تقديم عروض وإنشاء موقع على الويب بالنصوص والصور المتحركة والثابتة، ويمكنه استيراد محتويات من اليوتيوب YouTube، One drive. وأيضاً برنامج Kaizala وهو مُعد للمراسلات الآمنة عبر الموبايل مع فريق العمل، أو الطلاب، أو الأصدقاء، وكذلك إرسال الفواتير، والتفاعل مع فريق العمل بشكل آمن. وبرنامج Forms لإعداد الإختبار الإلكتروني بكافة أنماطها الموضوعية والمقالية، وتصحيحها إلكترونياً. وبرنامج Lists لتدوين مهام العمل وتحديد الأولويات، والجداول، والرسوم البيانية، ويمكن استخدام Excel داخل برنامج Lists.

فضلاً عن برنامج Projects والذي يعد من أهم البرامج لتصميم المشروعات كاملاً، وإدارة المشروعات، وتوفير أنظمة متنوعة لإدارة المشروع ونجاحه، وحساب الكلفة، والمكسب والخسارة، وأسعار السوق المحلي والعالمى، والحلول للمشكلات الطارئة.<sup>10</sup>



<sup>10</sup> <https://outlook.office.com/mail/>

## تعليق على التقنيات المستحدثة لبناء العنصر البشري

### من العرض السابق يتضح ما يلي: -

١. رغبة القيادات الجامعية المصرية ممثلة في المجلس الأعلى للجامعات في التحسين والتطوير المستمر للأداء الجامعي، والعنصر البشري.
٢. البرامج المستحدثة لخدمة الإنسان هي من صنع العقل البشري المطور والمبتكر بصورة مطردة، كي يحدث التكيف مع الظروف والأزمات المستجدة.
٣. توفير شركة مايكروسوفت لتلك البرامج لكل عضو هيئة التدريس تحقق جدارة العمل داخل المنظومة الجامعية وداخل المجتمع الأكاديمي.
٤. زيف الادعاء بأن التعليم أون لاین أو من بُعد لا يحقق التفاعل الحقيقي بين أستاذ الجامعة والطلاب، إذ أن هذا الأمر برمته يكون في يد أستاذ الجامعة الذي يستطيع استخدام برامج متنوعة لتحقيق التفاعل الشبيه بالفصل العادي مثل استخدام السبورة التفاعلية، واستخدام مايكروسوفت تيم لتفاعل الطلاب وتقسيمهم لمجموعات وورش عمل وسؤالهم باستمرار، وكذلك أخذ الحضور والغياب، ويمكن استخدام برنامج one note وهو دفتر يكتب فيه الطالب والأستاذ معاً تدويناتهم، وتعليقاتهم. وغيرها من البرامج المستحدثة التي تجعل الطالب يقظ ونشط ومرئي أمام الأستاذ وليس كما هو شائع من خمول وكسل وغياب ولعب وهو جالس في منزله لتلقى المحاضرات الأكاديمية. فالأمر يعتمد على الأستاذ الجامعي في قدرته على جعل الطالب ينتبه ويركز داخل المحاضرات أون لاین مثلما هو جالس في المحاضرات وجهاً لوجه أو المحاضرات المعتادة.

٥. التحديث المستمر للبرامج التكنولوجية، واستحداث برامج أخرى، يدل على فهم لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس المتنوعة، والمتجددة، والعمل على تغذية البرامج بكل ما يضمن نجاح المنظومة التعليمية داخل الجامعات.

#### رابعاً: إشارات مستقبلية للجامعات المصرية ذات مردود تنموي على المجتمع المصري.

تعد الدراسة المعتمدة على برامج مفتوحة المصدر من أهم مصادر التعلم في القرن الحادي والعشرين، ذلك لأنها تتيح لكافة أطراف منظومة التعليم الإتاحة وسرعة الوصول للمعلومات، والتفاعل مع الميسيرين والإدارة في أي وقت في تحدى عظيم لكافة الظروف المحيطة كالأوبئة والهجرة والحروب والثورات. هذا بالإضافة إلى التنوع والمرونة، وحرية اختيار الميسيرين أو أعضاء هيئة التدريس وفقاً للكفاءة، وعنصر الوقت المناسب للتمدرس، فضلاً عن قلة النفقات بالمقارنة بالدراسة بشكلها التقليدي والمتمركز حول المعلم، والفصول والمدرجات ممتلئة ومكدسة بالطلاب والطالبات مع ضعف الإمكانيات للتنهوية والنظافة، وحرية النقاش والتساؤل مع الميسر وعضو هيئة التدريس. (Veletsianos2010, 210)

ومع زيادة البرامج المقدمة عبر التعلم الإلكتروني أو الهاتف النقال e learning & mobile learning أصبحت هناك مفاهيم جديدة للتعلم أهمها التعلم الذاتي -self learning ، واتقان المهارات من خلال التعلم الافتراضي ، والأماكن المتاحة للتدريب والتي أحدها الجامعة وليس كلها مثل المستشفيات ، والمصانع ، والشركات ، والبنوك ، والمدارس ، والمزارع ، فالمشهد قد تغير تماماً وأضحى الطلاب والطالبات خارج جدران الجامعة يتلقون العلم والمعرفة في الميدان ، من خلال الاحتكاك المباشر بالناس وسؤالهم ، والعمل بأيديهم ، وإجراء التجارب المعملية ، وتنفيذ المشروعات الهندسية والزراعية داخل المصانع والمزارع (Patricia2015,177:178) .

فثمة نظرة جديدة للتعليم والتعلم وهو التعلم من خلال السياق Learning based context (LBC)، والملاحظة العميقة للمشكلات التنموية داخل المجتمع والعمل على طرح حلول ذكية وقابلة للتطبيق من خلال البحث والتعلم الذاتي عبر الإنترنت والمصادر التكنولوجية المتنوعة ودراسة الواقع. إذ أن صورة التعليم بمفهومه التقليدي بين جدران مدرجات الجامعة أصبحت تتلاشى تدريجياً وذلك من أهم متطلبات العمل التنموي داخل الدول المتقدمة.

ومن ثم يمكن التوصل إلى جملة من الإنذارات المستقبلية للجامعات المصرية التي بدورها تحقق التنمية المستدامة للمجتمع المصري على النحو التالي: -

#### الإشارة الأولى: منهجية تعامل بمنظور جديد

ما يتوقعه المجتمع من الجامعات المصرية الكثير جداً، حيث أن دور الجامعة يعد لا مثيل له، فإذا كانت المدرسة تعد الطالب/ الطالبة معرفياً وسلوكياً ومهارياً، فإن الجامعة تعد إنسان للحياة بكافة أنماطها الشخصية والاجتماعية والعملية والسياسية أيضاً. أي أن الجامعة بحكم أنها مجال مفتوح للتعلم المرن فإنه يشجع بدوره على المحاولة والتجريب، والممارسات الذكية في كافة مجالات التنمية.

ومع تعقد الحياة العلمية في القرن الحادي والعشرين فإن منظورات ومنهجيات مستحدثة بحاجة إلى الظهور كي تتواكب مع روح عصر تطبيق المعرفة والمعلوماتية وليس اتقانها فحسب.

ومن ثم فالمفهوم التقليدي للجامعة على أنها مكان لتلقى العلم مثلها مثل المدرسة يتلاشى تدريجياً، لترتبط الجامعة بالمجتمع، والحياة المجتمعية، واحتياجات المجتمع الفعلية (السوداني ٢٠٠٦، محمود ٢٠٠٧). وهذا ما لمسناه واضحاً وقت الأزمات باستعانة الدولة المصرية بالكوادر الجامعية في بناء مصر الجديدة بعد ما تهالكت البنية التحتية للمجتمع من طرق للنقل والمواصلات، وتشديد مدن جديدة، وتجديد المنشآت

الحيوية لخدمة مصالح الناس، وميكنة العمل الحكومي. في كافة قطاعات الدولة لسرعة وصول الخدمة للمواطنين، والتيسير عليهم، وتقليل التعامل البشري خاصة في الأمور المالية والأوراق الرسمية. وبناء جامعات ومدارس جديدة تستوعب كافة أهداف التنمية المستدامة، واللاحق بركب الأمم المتقدمة في وقت وجيز جداً.

وكل هذا لم يكن ليتم لولا عقول أنتجتها الجامعات المصرية ، صممت ونفذت بشكل فائق السرعة والدقة والكفاءة ، ومرونة القيادات السياسية في تفويض أساتذة الجامعات المصرية في حل المشكلات المزمنة داخل المجتمع سواء المتعلقة بالصحة أو القطاع التجاري والاقتصادي ، أو قطاع الهندسة وبناء مصر الحديثة على يد مهندسين أكفاء داخل المجتمع الأكاديمي ، وأبناء التعليم المصري الجامعي ، وقطاع السياسة من حيث تخريج دفعات أكفاء في القيادة والإدارة بمفاهيم مستحدثة ومرنة مثل الريادة والتميز والتفويض والتفاوض، والتنافسية ، وتجديد الخطاب الديني نحو التنوير والفكر الحر الواع والمسئول في ذات الوقت .

كل هذا مخرجات التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين والتي أسهمت في بناء مصر الجديدة بصورتها الحالية.

أي أن منهجية العمل داخل الجامعات اختلفت كثيراً، بل إن أهداف الجامعات المصرية قد تغيرت فأصبح التعليم الجامعي يستند إلى احتياجات الدولة والمجتمع من خدمات، وحلول للمشكلات في كافة قطاعات التنمية الأمر الذي قضى على الكثير من أنماط البطالة سواء الموسمية أو المُقنعة أو الدائمة.....

وأصبح العاملين بالجامعة يدركون ذلك تماماً، ولديهم قناعة أن الطفرات التي شهدتها المجتمع الأكاديمي بحاجة إلى تطور مماثل في ذهنية أستاذ الجامعة من حيث اتقان حفنة من مهارات القرن الحادي والعشرين التي تزداد يوماً بعد يوم.

### الإدارة الثانية: إدارة التقييم والمتابعة

ما تحدثنا به بالأمس القريب عن الجامعات المصرية أنها بيوت خبرة لكل من يريد الاسترشاد بالخبرات الأكاديمية بداخلها أضحي واقعاً مضافاً إليه أن الجامعات ليست بيوت خبرة فحسب وإنما بيوت ثقة أيضاً. إذ أن الدولة المصرية ممثلة في القيادات والحكومة المصرية بمقدورها الاعتماد الشامل على قيادات وأعضاء ومخرجات الجامعات المصرية في دفع حركة التنمية المستدامة داخل المجتمع المصري ورسم معالم مستقبل الدولة المصرية وعلاقاتها الداخلية والخارجية على السواء.

ووضع المجلس الأعلى للجامعات ضوابط، ومواثيق أخلاقية، ومعايير لضبط الأداء المهني، والقيمي والعلمي لأعضاء المجتمع الأكاديمي الحكومية والأهلية يعد أمراً حتمياً من أجل تقييم مستمر للأداء الجامعي، ورفع مستوى الأداء الجامعي للقيادات، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين بالجامعة إلى مستوى التميز من أجل عبور مجالات التنمية المتنوعة داخل الدولة المصرية.

وفكرة تقييم الأداءات من أجل الحكم على دقة المتابعة المستمرة لكافة أطراف المنظومة الجامعية بدءاً من الهيكل الإداري والقيادات مروراً بأعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة ، وأيضاً العاملين من مساعدين المكاتب وعمال النظافة والصيانة الدورية إذ أن نجاح المجتمع الأكاديمي يتحقق بشكل منظومي وليس خطى أو قطاعي أي أن وهن فئة داخل المنظومة الجامعية لافتقار إدارة متميزة للتقييم والمتابعة يؤثر بشكل أساسي على نجاح المنظومة الجامعية ككل، ويبعدها عن التصنيف الأكاديمي وفقاً للمعايير المحددة من قبل المجلس الأعلى للجامعات. (الفرجاني ٢٠١٩، عشاوي ٢٠٠٨، Rowan2012).

ومن ثم فإن التقييم المستمر على مستوى الجامعات ككل والمتابعة وكتابة التقارير الدورية بشأن أداء الجامعات الحكومية والأهلية المصرية، وقياس مدى تعاون أعضاء

هيئة التدريس داخل الكليات والمعاهد العليا، والشراكة بين الجامعات المحلية، وتعاونها مع جامعات دولية، وتحقيق الريادة العلمية والتميز الأكاديمي، وقياس الأداءات من خلال عدة مقاييس لتقييم الأداء الجامعي شتملاً على جميع أطراف المنظومة الجامعية. (زهرا ٢٠٠٨، اللقاني ١٩٩٥).

ويمكن وضع مجموعة من المعايير لتقييم ومتابعة الأداء الجامعي من قبل المجلس الأعلى للجامعات على النحو التالي: -

١. الإنتاجية العلمية لكل عضو هيئة تدريس على حدي كل عام.
٢. أعداد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الترقية كل عام.
٣. كيفية الاستجابة لمتطلبات ومشكلات أعضاء هيئة التدريس والعمل على حلها داخل كل جامعة.
٤. فاعليات تطبيق الجودة الشاملة داخل كل جامعة من حيث جودة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
٥. مستوى كل جامعة في إدارة الأزمات والقضايا الطارئة والقدرة على وضع خطط بديلة لاحتواء الأزمات.
٦. المسابقات البحثية والعلمية والاختراعات التنافسية بين الكليات داخل كل جامعة وبين الجامعات بعضها البعض.
٧. آليات اعتلاء المناصب الإدارية داخل الجامعات ومدى تمتع الجامعة بالشفافية والمصادقية.
٨. الإنتاجية العلمية للأساتذة بعد الترقى وعدد الأبحاث المنشورة كل عام.
٩. الصيانة الدورية للأجهزة والمعامل وقاعات التدريس وحجرات أعضاء هيئة التدريس.
١٠. توفير الإنترنت داخل كل كلية وداخل كل قسم على حدي من أجل متطلبات البحث العلمي.
١١. رضا الطلاب والطالبات على مستوى الدرجة الجامعية الأولى والدراسات العليا.



## "دراسات في التعليم الجامعي" المؤتمر الدولي الثالث عشر ١٠-١١ أكتوبر ٢٠٢٠م

١٢. رضا أعضاء هيئة التدريس عن مستوى الخدمات المقدمة داخل الجامعة من أجل استكمال متطلبات العملية التعليمية.

١٣. مستوى اتقان أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والهيكل الإداري للتكنولوجيا المتقدمة، والميكنة الإدارية من أجل التعامل أوقات الأزمات والشدائد التي تمر بها الدولة.

١٤. درجة التفويض واللامركزية داخل كل جامعة ودرجة توزيع المهام من خلال القيادة المرنة على مستوى الكليات والأقسام التابعة لكل كلية.

### الإشارة الثالثة: إدارة التوقع ورسم السيناريوهات المستقبلية

أضحى المجتمع الأكاديمي بالجامعة كبيت خبرة وثقة في ذات الوقت لا ينتظر حدوث الأزمات والجوائح والكوارث داخل المجتمع المصري، بل دوماً يضع الخطط لتوقع الأزمات ويتعامل من خلال سيناريوهات بديلة بممارسات ذكية. ومن ثم فالمجلس الأعلى للجامعات لا يتربح حدوث الأزمة أم لا، وإنما لديه من الخطط البديلة والتكتيكات الفنية ما يضمن دوماً نجاح المنظومة التعليمية وسير عمليات التنمية المستدامة داخل الدولة. وهذا لم يكن بالأمر اليسير أن تتخذ قرارات تنذر بتوقع حدوث جوائح ومشكلات مستقبلية، وإنما يحدث بناء على خبرات مسبقة ودراسات مستفيضة وتنبؤ بما سيحدث في المستقبل القريب والبعيد على السواء. وهذا يؤكد جدارة مؤسسة التعليم الجامعي في مصر على مدار خمس سنوات ماضية حيث ما تمتعت به من رؤى استباقية للأحداث مكنت من عدم اهتزاز السياق الجامعي وقت الأزمات والشدائد، وتنفيذ الخطط البديلة على الفور وقت الشدائد كما هو الحال في المؤسسات العسكرية التي دوماً على أهبة الاستعداد لأي أحداث غير متوقعة سواء كانت إيجابية أم سلبية تضر بالدولة المصرية. (سالم ٢٠٢٠).

وما حدث في العام الأكاديمي المنصرم ٢٠١٩-٢٠٢٠ من اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب من أجل سير منظومة التعليم الجامعي بسلام، وعدم تعطيل مصالح الطلاب والطالبات بل وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من خلال العمل نهاراً

وليلاً داخل المنازل وقت الجائحة، والاستعانة بالبرامج التكنولوجية المتنوعة للوصول إلى الطلاب والطالبات وأعضاء هيئة التدريس، وإدارة دفة الأمور دون ارتباك أو حدوث فشل داخل المنظومة الجامعية لهو أمر واضح للقاصي والداني وليس بحاجة إلى أدلة وبراهين. حيث سيبدأ العام الدراسي الجديد بعد أن انقضى العام الماضي ولم يتم تعطيل أي إنسان ينتسب إلى المنظومة الجامعية بشكل أو بآخر.

هذه الحكمة في التصرف تدل على وجود كوادر قيادية داخل الجامعات المصرية بقيادة المجلس الأعلى للجامعات تسير على قدم وساق من أجل مصلحة المجتمع المصري، ومن أجل إكمال مسيرة العمل بالتنمية داخل الدولة المصرية.

ولعل الباحث على ظهور الأداء الجامعي بهذه الصورة والممارسات الذكية هو ضبط الأداء الجامعي على مدار سنوات سابقة من حيث الجودة والمحاسبية، وتقارير متابعة الأداء، والتأزر المؤسسي داخل المؤسسة الجامعية، وكثرة الأبحاث العلمية التي تقيم الأداء الجامعي من حيث الأبحاث العلمية، والمشاركة المجتمعية، وربط الجامعة بالمجتمع والعمل على رقيه ونهضته، وتأثر الجامعات المصرية بالجامعات الدولية المتقدمة في مجالات البحث العلمي، والتسويق العلمي، والتصنيف الأكاديمي، وتفعيل الضوابط الأخلاقية والقانونية لكافة أطراف منظومة الجامعة، وزيادة الأعمال والمشروعات، ووجود المدن العلمية الذكية التي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة في إعداد الكوادر البشرية للمجتمع المصري، والاستعانة بخبراء أجانب من كافة أنحاء العالم خاصة الصين واليابان والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وألمانيا ولندن وكوريا وروسيا ، وذلك من أجل الوصول إلى مستوى يضمن تخريج مواطن عالمي قادر على التعامل الذكي في سياقات تنموية متعددة (Miliken2004, Shattock2004, Orunbon2018,Jaafar2000).

## استنتاجات

- للمجلس الأعلى دور قوى ومفعل لتوجيه وإرشاد الجامعات المصرية.
- التحرك الحيوي للمجلس الأعلى للجامعات وقت الأزمات يشير إلى وجود قيادات منجزة ومستعدة في أي وقت.
- التوقع المسبق للأزمات والتحسب لها بالسيناريوهات والخطط البديلة وسياسة العمل حتى في أحلك الظروف كانت واضحة جداً خاصة وقت أزمة كوفيد ١٩.
- التميز في جودة أداء الجامعات المصرية يدل على تطبيق ذكي للحوكمة والمحاسبية وضوابط الجودة الأخلاقية والقانونية.
- الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في التعليم الجامعي في بناء ثقة الدولة المصرية في منظومة الجامعة صوب التحرك نحو تنمية المجتمع المصري في شتى المجالات العلمية والصحية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

## خامساً: جاهزية الجامعات المصرية لتوقع الأزمات والتعامل معها نحو خطط واستراتيجيات بديلة.

في دراسته القيمة بعنوان "الأداء الجامعي بين النموذجية والتطبيق" أشار محمد زكريا عبد الوهاب الأستاذ بجامعة المنيا بكلية الهندسة ، أن صناعة الكفاءات البشرية في الجامعة يتطلب العناية بشئون الطلاب، وإعدادهم جيداً، من حيث عودة إحياء المكتبات الجامعية، وأن تكون بالجدول الدراسي محاضرات ترتبط بالمكتبة يعمرها الطلاب وأساتذة الجامعة والهيئة المعاونة، كما طالب بعودة الدور الحيوي لاتحادات الطلاب في الإرشاد والتوجيه لزملائهم الطلاب بشكل يحقق أغراض الجامعة في تكوين مواطن مسؤول ومشارك داخل المجتمع المصري، وأن الطلاب هم ناتج الصناعة الجامعية، وأن الكيانات الجامعية تعمل من أجل تكوين المواطن داخل الجامعة وطرحه للمجتمع بشكل يضمن تقدم المجتمع وسواءه العلمي والخلقي معاً. (عبد الوهاب ١٩٩٨).

وكما أن الطالب الجامعي بحاجة إلى صناعة داخل منظومة الجامعة كما أوضحت دراسة عبد الوهاب، إلا أن عضو هيئة التدريس بالمثل بحاجة إلى إعادة صناعة من أجل مواكبة التغيرات الناشئة كل يوم على الصعيد العالمي، ومن أجل ضبط أداء الطالب الجامعي من الأهمية بمكان ضمان تميز أداء عضو هيئة التدريس وأستاذ الجامعة ومراقبة مدى تطوره الأكاديمي وتدريبه على مهارات القرن الحادي والعشرين، والحرص على تنميته الذهنية والمهارية والفنية من أجل مستقبل المنظومة الجامعية والدولة المصرية على السواء.

وفي هذا الصدد يجدر الإشارة إلى أهمية وضع خطط إصلاحية كثيرة من أجل الوصول بأداء أطراف المنظومة الجامعية إلى مستوى التميز، وضمان جاهزية الجامعات المصرية بكافة أطرافها للتعاون المثمر والجاد في حقول التنمية والاستثمار داخل الدولة المصرية.

ويمكن الاهتمام إلى بعض الخطط والاستراتيجيات البديلة لضمان جاهزية الجامعات المصرية لتوقع الأزمات المستقبلية على النحو التالي: -

### أولاً: - خطة التطابق بين جامعات مصر الحكومية والأهلية

الاستراتيجية ١: تطابق أسماء الكليات داخل الجامعات الحكومية والأهلية.

الاستراتيجية ٢: تطابق المناهج والمقررات وآليات التدريس والتقييم داخل الجامعات الحكومية والأهلية.

الاستراتيجية ٣: توحيد اللوائح الجامعية بالجامعات المصرية الحكومية والأهلية.

ثانياً: - خطة خمسية من أجل رفع ميزانية الجامعات المصرية الحكومية والأهلية

الاستراتيجية ١: زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية أسوة بالجامعات في الدول العربية والأجنبية.

## "دراسات في التعليم الجامعي" المؤتمر الدولي الثالث عشر ١٠-١١ أكتوبر ٢٠٢٠م

**الاستراتيجية ٢:** زيادة الموارد الذاتية للجامعات من خلال زيادة الأعمال والمشروعات المحلية والعالمية للجامعات.

**الاستراتيجية ٣:** تقديم خدمات أفضل لجميع العاملين بمنظومة الجامعة بشكل يكفل أعلى إنتاجية ورضا العاملين بالمنظومة الجامعية.

### ثالثاً: - خطة مراقبة الأداء الجامعي

**الاستراتيجية ١:** مسائلة الكليات والأقسام التابعة لها عن أسباب عدم ترقى الأعضاء بداخلها لسنوات متعددة أو عزوفهم عن الترقى لدرجات أعلى مثل الوصول إلى الأستاذية أو ما بعدها، وبلوغ البعض سن التقاعد دون الترقى والاكتفاء بدرجة الدكتوراه فقط لأن ذلك سيؤثر على مستقبل الجامعة والمجتمع على السواء.

**الاستراتيجية ٢:** توفير كافة التيسيرات للنشر العلمي المجاني بالدوريات العربية والأجنبية للبحوث المصرية في كافة المجالات العلمية والتي تخدم التنمية في كافة القطاعات.

**الاستراتيجية ٣:** التدريب المستمر للقيادات داخل الكليات والأقسام والجامعة على كل المستجدات الإدارية والفنية والتقنية من أجل نقل الخبرات للأعضاء والهيئة المعاونة والعاملين داخل المنظومة الجامعية.

### رابعاً: - خطة صناعة الطالب الجامعي

**الاستراتيجية ١:** تقييم الطلاب على أساس البحوث العلمية والاعتماد على البحث الذاتي بالمكتبات.

**الاستراتيجية ٢:** توفير ميزانية لإعداد مجلات علمية للنشر العلمي لأبحاث الطلاب الجامعيين.

**الاستراتيجية ٣:** مسابقات علمية دورية للطلاب والطالبات لأفضل حلول مقدمة لمشكلات وأزمات المجتمع المصري.

**الاستراتيجية ٤:** التدريب الميداني في المستشفيات والبنوك والمدارس والمصانع والشركات والمزارع المصرية من أجل ربط الجامعة بالمجتمع، والتطبيق العملي للعلوم والنظريات العلمية.

### خاتمة

ما أرادت الورقة عرضه هو إبراز الجهود المبذولة من قبل المجلس الأعلى للجامعات وقت الأزمات الكبرى التي يمر بها المجتمع المصري ، وكيف أن المجلس الأعلى للجامعات استطاع توجيه دفة الجامعات المصرية الحكومية والأهلية صوب استيعاب الأزمات، وإنجاز المهام والأعمال في وقت قصير، بل والمشاركة في مجالات التنمية من خلال أعضاء هيئات التدريس بالجامعات بالمشروعات التنموية للدولة المصرية في مجالات الطرق والنقل وتطويرها ، ومجالات الصحة وصناعة الدواء، والبحث العلمي التطبيقي ، والمستشفيات الميدانية الجامعية في كل أنحاء الجمهورية ، وفي مجال الاقتصاد والكهرباء والسياسة، ودور الشباب الجامعي في المنتديات الرئاسية التي دشنت من أجل تنمية مهارات وقدرات شباب المجتمع المصري.

وقد كانت تلك الجهود القيمة المبذولة حصاد سنوات طويلة من متابعة الأداء للمورد البشري بالجامعات المصرية، وتجويده، وتقويمه بالتدريب المستمر للعناصر البشرية داخل منظومة الجامعة، وإرادة قوية للكثير من أعضاء المجتمع الأكاديمي للتغيير للأفضل، والدخول في طور التنافسية العالمية.

## قائمة المراجع

١. زهران، حامد عبد السلام (٢٠٠٨): الأداء الجامعي على مستوى الكلية، المؤتمر السنوي السابع، الإدارة الجامعية في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ص ٣٥٨-٣٨٨.
٢. سالم، فاطمة الزهراء (٢٠٢٠): التباعد الاجتماعي وآثاره التربوية في زمن كوفيد ١٩ المستجد ( الكورونا)، المجلة التربوية ، العدد ٧٥، جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية ، ص ص ١ : ٢٣.
٣. السوداني، عبد العزيز على (٢٠٠٦) : نحو منهجية لتقويم الأداء الجامعي ،المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، العدد ٦، القاهرة ، ص ص ١١٩ - ١٥٩.
٤. عبد الوهاب، محمد زكريا (١٩٩٨) : الأداء الجامعي بين النموذجية والتطبيق، المؤتمر القومي السنوي الخامس تقويم الأداء الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، ص ص ١٠٠-١١٧ .
٥. عشاوي، محمد عبد الفتاح(٢٠٠٨): إدارة الأداء الاستراتيجي الجامعي المدخل لدعم القضايا المجتمعية، أعمال مؤتمرات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص ص ٧٤-٨١.
٦. الفرجاني، عادل جمعة (٢٠١٩): معايير تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي وفق الجودة الشاملة بالتعليم العالي، مجلة جامعة الزيتونة، العدد ٣٠، جامعة الزيتونة ،ليبيا، ص ص ٢٤٧-٢٥٩.
٧. اللقاني، أحمد حسين(١٩٩٥): تصور مقترح لمعايير تقويم الأداء الجامعي، المؤتمر القومي السنوي الثاني، الأداء الجامعي الكفاءة والفاعلية والمستقبل، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس ، القاهرة، ص ص ١٠١-١١٢

٨. محمود، حسين بشير (٢٠٠٧): حول التعليم الجامعي رؤية تحليلية، المؤتمر السنوي الرابع عشر ، أفاق جديدة في التعليم الجامعي، مجلد ٢، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ص ص ٦٦-٨٤ .

9. D.Kringos et al (2020):Managing Covid- 19 within and across healthcare systems: why we need performance intelligence to coordinate a global response, health research policy and systems, Amsterdam,pp18:80.
10. Jaafar,Wan et al (2000):benchmarking institutions of higher education, total quality management, Vol.11,No.4/5&6,Malaysia,PP.S796-S799.
11. Miliken,John,Colohan,Gerry(2004):quality or control? management in higher education,journal of higher education policy and management , vol.26,No.3,Ireland,PP381-391.
12. Orunbon,Nurudeen et al(2018):students' crisis and their academic performance in Lagos state territory institutions, Lagos state Nigeria,international journal of advanced research in education and technology, Vol.5,issue.1,Nigeria pp 7: 12.
13. Patricia,Ordonezet al (2015): Assessing the role of mobile technologies and distance learning in higher education, information science reference , USA.
14. Rowan E.Bedggod,Donovan,Jerome D(2012):University performance evaluations: what are we really measuring?,



- vol.37, No.7, studies in higher education, Routledge, UK. 825–842.
15. Shattock, Michael (2004): the lambert code: can we define best practice?, higher education quarterly, vol.58. No.4, USA, PP229–242.
16. UNESCO (2020): Covid19 and higher education today and tomorrow, impact analysis, responses and recommendations, USA.
17. Veletsianos, George (2010): Emerging technologies in distance education, AU press, Athabasca university, Canada.