



جامعة دمياط
Damietta University

جامعة دمياط
كلية التربية
قسم أصول التربية

التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية

رسالة مقدمة من الباحثة
وئام محمد كامل الخياط

للحصول على درجة الماجستير في التربية
(تخصص أصول التربية)

إشراف

أ.د / هاديــــــــــــــــة محمد رشاد أبو كليلــــــــــــــــة

أستاذ أصول التربية المتفرغ، والعميد الأسبق
كلية تربية- جامعة دمياط

١٤٤١هـ - ٢٠١٩م

نموذج (١)


صفحة السادة المشرفين

عنوان الرسالة: "التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات

المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية".

اسم الباحثة : وئام محمد كامل الخياط.

لجنة الإشراف:

م	الاسم	الوظيفة	التوقيع
١	أ.د/ هادية محمد رشاد أبو كليله	أستاذ أصول التربية المتفرغ والعميد الأسبق _ كلية التربية _ جامعة دمياط- وعضو اللجنة العلمية الدائمة لترقي الأساتذة والأساتذة المساعدين "تخصص أصول التربية والتخطيط التربوي".	



وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا
والبحوث



أ.د/ محمود جلال الدين سليمان

رئيس قسم أصول التربية



أ.د/ ميادة محمد فوزي
الباسل

نموذج (٢)

صفحة السادة أعضاء لجنة المناقشة والحكم

عنوان الرسالة: "التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية".

اسم الباحثة : وئام محمد كامل الخياط.

لجنة الإشراف:

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ هادية محمد رشاد أبو كليلة	أستاذ أصول التربية المتفرغ _ والعميد الأسبق _ كلية التربية _ جامعة دمياط_ وعضو اللجنة العلمية لترقي الأساتذة والأساتذة المساعدين "تخصص أصول التربية والتخطيط التربوي".

لجنة المناقشة والحكم:

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ سيف الإسلام علي مطر	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ - قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الإسكندرية. (رئيسًا ومناقشًا)
٢	أ.د/ السيد أحمد عبد الخالق	أستاذ الاقتصاد السياسي والتشريعات الاقتصادية المتفرغ - كلية الحقوق - جامعة المنصورة - ووزير التعليم العالي سابقًا - ورئيس لجنة قطاع الدراسات القانونية بالمجلس الأعلى للجامعات. (عضوًا ومناقشًا)
٣	أ.د/ هادية محمد رشاد أبو كليلة	أستاذ أصول التربية المتفرغ _ والعميد الأسبق _ كلية التربية _ جامعة دمياط_ وعضو اللجنة العلمية الدائمة لترقي الأساتذة والأساتذة المساعدين "تخصص أصول التربية والتخطيط التربوي". (مشرفًا وعضوًا)

عميد الكلية



أ.د/ ميادة محمد فوزي
الباسل

وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا
والبحوث

أ.د/ محمود جلال الدين سليمان

رئيس قسم أصول التربية

أ.د/ ميادة محمد فوزي
الباسل

مقدمة:

أصبحت المنافسة لغة هذا العصر، حيث تسعى كافة المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق تمكين الطاقات الفكرية والعقلية للأفراد.

وتسعى الجامعات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبوء خدماتها مكانة متميزة، وكذلك قدرتها علي جذب الطاقات البشرية من الكوادر القيادية والتدريسية والطلابية علي المستوى العالمي، وتعمل علي تمكين مؤسساتها، عن طريق بناء اقتصاديات قادرة على المنافسة عالمياً من خلال تطوير قوة عاملة ماهرة ومنتجة ومرنة ، وخلق الأفكار والتكنولوجيا الجديدة وتطبيقها ونشرها.

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين، وتناولت الإدارات العالمية التمكين بحذر مرات عديدة ، وبشكوك مرات أخرى، وباهتمام ورعاية أحياناً، وذلك لما عليه من خلاف، فهو أمرٌ متعلق بقضية سياسية حيث تقاسم السلطة والنفوذ.

والمنتبع لمفهوم التمكين يجد أنه ارتبط في أغلب الأدبيات بالأفراد، بالرغم من تأكيد جلها علي أهمية تمكين المؤسسات بدايةً قبل تمكين أفرادها، ولكنهم تناولوا التمكين المؤسسي؛ من حيث قدرته علي تمكين أفرادها فقط ، وهذا ما تختلف معه الدراسة الحالية برغم من صحته النظرية إلا أنه غير صحيح من الناحية التطبيقية، فكيف لمؤسسة غير ممكنة وليس لديها صلاحيات واسعة أن تمكن أفرادها، وإذا نظرنا إلي المؤسسة علي اعتبارها كياناً يتفاعل مع الآخرين ويؤثر ويتأثر بهم، ولها أهدافها ورؤيتها التي تسعى بشتى الطرق لتنفيذها، فإننا بذلك يمكن أن نعاملها معاملة الكائن الحي الذي يُمكن تمكينه، واعتباره الأولى بالتمكين.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

كيف يمكن دعم التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ١_ ما الإطار النظري والمفاهيمي للتمكين المؤسسي (المفهوم-الخصائص-الأهمية) ؟
- ٢_ ما مبررات استخدام التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية؟
- ٣_ ما الواقع الفعلي للتمكين المؤسسي في الجامعات المصرية ؟
- ٤- ما أبرز النماذج العالمية في مجال التميز المؤسسي لتمكين المؤسسات الجامعية؟
- ٥- ما أهم المتطلبات اللازمة للتمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية؟
- ٦- ما التصور المقترح لدعم التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية؟

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للتمكين المؤسسي .
- ٢- تحديد أهم مبررات استخدام التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية.
- ٣- الوقوف على الواقع الفعلي للتمكين المؤسسي في الجامعات المصرية .
- ٤- عرض أهم النماذج العالمية للتميز المؤسسي في الجامعات .
- ٥- التوصل إلى أهم المتطلبات اللازمة للتمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية.
- ٦- وضع تصور مقترح لدعم التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

- ١ - تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها ،حيث نُدرت الدراسات في مجال التمكين المؤسسي عامة، وفي مجال التعليم الجامعي المصري على وجه الخصوص ، هذا بالإضافة إلى أنها ربطت بينه كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، وذلك من أجل تحقيق أعلى معدلات التميز في الجامعات المصرية.
- ٢- تتلاقى أهمية الدراسة مع التوجهات التربوية المعنية بأهمية الدور القيادي للجامعات، ومدى تأثيره على الأفراد، والمجتمعات وأسواق العمل مما يستلزم تمكينها مؤسسيًا .

٣- تفيد نتائج الدراسة في مساعدة رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، وتبصيرهم بالتعرف على سبل التمكين المؤسسي لجامعاتهم .

٤- تفيد نتائج الدراسة الكليات، والجامعات، ووزارة التعليم العالي، فهي ممارسة تهدف إلى تحسين الوضع القائم، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير الجامعات، وتحديثها بما يتواءم مع الاتجاهات المعاصرة الحديثة

منهج وأدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة، المنهج الوصفي، واستخدمت في أدواتها استبانة موجهة إلى عينة من السادة رؤساء الجامعات المصرية وهم العينة الرئيسة المستهدفة من التمكين المؤسسي .

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من المتطلبات اللازمة والضرورية للتمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

- أهمية الاتصال الفعال.
- أهمية التعليم المؤسسي المستمر.
- أهمية الثقافة المؤسسية الداعمة.
- أهمية التمكين الأكاديمي.
- أهمية القوانين والتشريعات.
- أهمية المشاركة المجتمعية .
- أهمية التمكين المالي.
- أهمية التمكين الإداري؛ ويشمل: أهمية (تمكين القيادات الجامعية_ تمكين الموظفين والعاملين_ التمكين التنظيمي وإدارته)

توصيات عامة للدراسة:

❖ ضرورة تقييم الوضع الراهن لمؤسسات التعليم الجامعي.

- ❖ ضرورة تحديد المشكلات ووصفها والأسباب التي أدت إليها، والعمل للوصول إلى حلول بكل دقة وشفافية وعلى أسس علمية.
- ❖ ضرورة الاستفادة من النماذج العالمية للتميز المؤسسي في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي.
- ❖ أهمية تفعيل الاستقلال المالي، والإداري، والأكاديمي للجامعات المصرية.
- ❖ إعادة النظر في الأساليب الإدارية ونظم العمل التقليدية للقيادات الجامعية.
- ❖ سد الفجوة بين الحكومة والمؤسسات الجامعية المصرية.
- ❖ تطوير نظام للتواصل الإداري الفعال في المؤسسات الجامعية.
- ❖ تمكين كافة أفراد المؤسسة الجامعية من خلال؛ التدريب المستمر علي توظيف واستثمار التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في العمل.
- ❖ توفير التسهيلات المادية والمعنوية والتقنية المساعدة للقيادات الجامعية من قبل الإدارة العليا.
- ❖ تحديد أسس ومعايير لتقويم أداء المؤسسة الجامعية بصفة دورية، وتطوير أداء العاملين بها في ضوء نتائج التقويم.
- ❖ المراجعة الدقيقة لنصوص قانون تنظيم الجامعات رقم"٤٩" لسنة ١٩٧٢م ولائحته التنفيذية، وتعديل النصوص التي تقف عائقاً أمام التطبيق الفعلي لاستقلالية الجامعات؛ بحيث تتيح لها حرية اتخاذ قراراتها في الأمور الأكاديمية، والإدارية، والمالية.
- ❖ التوجه نحو لا مركزية الإدارة الجامعية.
- ❖ توفير ميزانية مناسبة للبحث العلمي، عن طريق تنويع مصادر التمويل غير الحكومية من المؤسسات العامة، والقطاع الخاص، وباقي الجهات التي لها علاقة بالعملية التعليمية.
- ❖ توفير الدعم المالي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس بما يحقق مزيداً من الإنتاج العلمي والبحثي مثل الاستشارات البحثية، والابتعاث للدراسات العليا وغيرها.
- ❖ ضرورة الاتصال الفعال مع المحيط الداخلي والخارجي، للمشاركة الجماعية لتقديم العون المادي و المعنوي، وتمويل البرامج و المشروعات البحثية.
- ❖ توجيه الطلاب إلى أسلوب التعليم الذاتي ، وربط المواد الدراسية بمتطلبات سوق العمل.

- ❖ ضرورة وضع آلية مفعلة لحماية الباحثين وأفكارهم من السرقات العلمية أثناء إجرائهم أبحاثهم العلمية.
- ❖ إعادة النظر في سياسة القبول في الجامعات.
- ❖ مشاركة الشباب في وضع واتخاذ القرارات.
- ❖ وضع ضوابط أكثر صرامة ودقة في الحصول علي الدرجات العلمية (ماجستير_ دكتوراه).
- ❖ إعادة صياغة دور المجلس الأعلى للجامعات بما يتوافق مع المتغيرات العالمية.
- ❖ ضرورة العمل علي تغيير الثقافة المصرية.
- ❖ ضرورة مكافحة الفساد بكل أنواعه.
- ❖ إعادة هيكلة قطاع التعليم العالي.

Institutional Empowerment as an Approach to Achieve the Competitive Advantage of Egyptian Universities in the Light of some Global Models

Introduction:

Competition has become the language of this era, as all contemporary institutions in a highly competitive environment seek to attract the competitive advantage over other institutions in the same activity by adding value to the customer and achieving excellence through empowering the intellectual and mental energies of individuals.

Universities seek to achieve the competitive advantage by making their services occupy a distinguished position as well as their ability to attract human energies from leading, teaching and student cadres at the global level. They also work on the empowerment of their institutions by building a globally competitive economics through the development of a skilled, productive and flexible workforce and the creation of ideas and new technology as well as their implementation and dissemination.

The concept of empowerment began to crystallize in the administration literatures and in the practice of some western institutions after the 1990s. Global administrations have dealt with empowerment with caution many times, with doubts on other times, and sometimes with interest and care. That is due to the existence of disagreement, as it is related to a political issue where power and influences are shared.

The observer of the concept of empowerment finds that it has been associated in most literatures with individuals, although it emphasizes the importance of empowering institutions before empowering their individuals. But, they have dealt with institutional empowerment in terms of its ability to empower its individuals only, and this disagrees with the current study, despite its theoretical validity, it is not true in the applied side. How can an institution

that is not empowered and does not have wide powers empower its individuals? If we look at the institution as an entity that interacts with others, affects them, and has objectives and vision that seek in various ways to implement them, we can treat it as a living organism that cannot only be empowered, but also given priority in empowerment.

The Problem of the Study and its Questions:

How can institutional empowerment be supported as an approach to achieve the competitive advantage of Egyptian universities in the light of some global models?

Several sub-questions stem from this main question:

- 1- What is the theoretical and conceptual framework for institutional empowerment (Concept- Characteristics- Importance)?
- 2- What are the justifications for using institutional empowerment as an approach to achieve the competitive advantage in Egyptian universities?
- 3- What is the actual reality of institutional empowerment in Egyptian universities?
- 4- What are the most prominent global models in the field of institutional excellence to empower university institutions?
- 5- What are the most important requirements for institutional empowerment as an approach to achieve the competitive advantage in Egyptian universities in the light of some global models?
- 6- What is the proposed scenario to support institutional empowerment as an approach to achieve the competitive advantage in Egyptian universities in the light of some global models?

Objectives of the Study:

- 1- Identifying the theoretical and conceptual framework for institutional empowerment.

- 2- Determining the most important justifications for using institutional empowerment as an approach to achieve the competitive advantage in Egyptian universities.
- 3- Identifying the actual reality of institutional empowerment in Egyptian universities.
- 4- Displaying the most important global models of institutional excellence in universities.
- 5- Reaching the most important requirements for institutional empowerment as an approach to achieve the competitive advantage in Egyptian universities.
- 6- Setting the proposed scenario to support institutional empowerment as an approach to achieve the competitive advantage in Egyptian universities.

The Importance of the Study:

- 1- The importance of the study stems from the importance of its subject, as studies in the field of institutional empowerment have been rare in general and in the field of Egyptian university education in particular. In addition, the study has linked it as an independent variable and the competitive advantage as a dependent variable in order to achieve the highest rates of excellence in Egyptian universities.
- 2- The importance of the study converges with the educational trends concerned with the importance of the leadership role of universities and the extent of its impact on individuals, communities and labor markets, which requires institutional empowerment.
- 3- The results of the study are useful in assisting presidents of universities, deans of faculties and heads of departments, and informing them about identifying the ways of the institutional empowerment of their universities.
- 4- The results of the study benefit faculties, universities and the ministry of higher education; it is a practice aimed at improving the existing situation, and taking appropriate measures to develop and modernize universities in line with modern contemporary trends.

Study Methodology and Tools:

The study used the descriptive approach and used a questionnaire, as one of its tools, addressed to a sample of presidents of Egyptian universities who are the main target sample of institutional empowerment.

Results of the Study:

The study reached a number of necessary requirements for institutional empowerment as an approach to achieve the competitive advantage in Egyptian universities in the light of some global models. These requirements are represented as follows:

- The importance of effective communication
- The importance of continuous institutional education
- The importance of supportive institutional culture
- The importance of academic empowerment
- The importance of laws and legislation
- The importance of community participation
- The importance of financial empowerment
- The importance of administrative empowerment: It includes the importance of (university leaders empowerment - employees and workers empowerment - organizational empowerment and management it)

General Recommendations of the Study:

- The need to assess the current status of university education institutions
- The need to identify, describe the problems and causes that led to them and work to reach solutions accurately, transparently and on scientific basis
- The need to benefit from global models of institutional excellence in the administration of university education institutions

- The importance of activating the financial, administrative and academic independence of Egyptian universities
- Reconsidering the administrative methods and traditional work systems of university leaders
- Bridging the gap between the government and Egyptian university institutions
- Development of system for an effective administrative communication at university institutions
- Empowering all individuals of the university institution through continuous training on the recruitment and investment of the techniques and modern technology at work
- Providing material, moral and technical facilities helping to university leaders by senior management
- Determining the foundations and standards for evaluating the performance of the university institution periodically and developing their employees' performance in the light of the results of the evaluation
- Accurate review of the texts of universities organization law no 49 of 1972 and its executive regulations and amendment of the texts that impede the effective application of the independence of universities, so as to allow them the freedom to make their decisions in academic, administrative and financial matters
- Going towards the decentralization of university administration
- Providing an appropriate budget for scientific research through the multiplicity of sources of non-governmental funding to public institutions, the private sector and other entities involved in the educational process
- Providing financial and moral support to teaching staff in order to achieve more scientific and research production such as research consultations, a post-graduate scholarship and others
- The need for effective communication with the internal and external environment, for collective participation to provide material and moral assistance and funding programs and research projects

- Guiding students to the method of self-education and linking study subjects to the requirements for the labor market
- The need to put an active mechanism to protect researchers and their ideas from scientific theft while conducting scientific research
- Reconsidering the admission policy in universities
- Participation of youth in making and taking decision
- Setting more rigorous and accurate controls in obtaining degrees (Master-PhD)
- Recasting the role of the supreme council of universities in accordance with global variables
- The need to work on changing the Egyptian culture
- The need to combat corruption of all kinds
- Restructuring the higher education sector.

Model(1)

Supervisors page

The title:" Institutional Empowerment as an Approach to Achieve the Competitive Advantage of Egyptian Universities in the Light of some Global Models".

Researcher: Weam Mohamed Kamel Elkhyat

Supervision:

N	Name	Job	signature
1	Prof. Dr./ Hadya Mohamed Rashad Abo Klila	Prof. of Foundations of Education , Dean of the Faculty of Education, formerly, Faculty of Education ,Damietta University and The member of The perminant scientific committee for promoting profs and assit-profs " Major of education foundation and planning"	

Head of Department

Vice Dean for Graduate Studies

Dean of Faculty

Prof. DR/Mayada
Mohammed Fawzy
El-Basel

Prof. DR/ Mahmoud Galal
EL-Deen Soliman

Prof. DR/ Mayada
Mohammed Fawzy
El-Basel

Model(2)

Members of Discussion and governance committee Page

The title: " Institutional Empowerment as an Approach to Achieve the Competitive Advantage of Egyptian Universities in the Light of some Global Models".

Researcher: Weam Mohamed Kamel Elkhyat.

Supervision:

N	Name	Job
1	Prof. Dr./ Hadya Mohamed Rashad Abo Klila	Prof. of Foundations of Education , Dean of the Faculty of Education, formerly, Faculty of Education ,Damietta University and The member of The perminant scientific committee for promoting profs and assit- profs " Major of education foundation and planing".

Discussion and governance committee:

N	Name	Job
1	Prof. Dr./ Saif EL Eslam Ali Matar	The professor of education Administration and dedicated education policies_ Education Admini Stration department_ faculty of education_ Alexanderia university. (Header and Discussing)
2	Prof. Dr./ Al Sayed Ahmed Abdel Khalik	Professor of political economy and dedicated economical legislations _ law faculty_ AL Mansoura university_ former minister of High education_ the Head of legal studies sector committee at the supreme council of universities. (Member and Discussing)
3	Prof. Dr./ Hadya Mohamed Rashad Abo Klila	Prof. of Foundations of Education , Dean of the Faculty of Education, formerly, Faculty of Education ,Damietta University and The member of The perminant scientific committee for promoting profs and assit- profs " Major of education foundation and planing". (Member and supervisor)

Head of Department

Vice Dean for Graduate Studies

Dean of Faculty

Prof. DR/Mayada Mohammed Fawzy El-Baseel

Prof. DR/ Mahmoud Galal EL-Deen Soliman

Prof. DR/ Mayada Mohammed Fawzy El-Baseel



Damietta University
Faculty of Education
Foundations of Education Department

Institutional Empowerment as an Approach to Achieve the Competitive Advantage of Egyptian Universities in the Light of some Global Models

Submitted BY
Weam Mohamed Kamel Elkhyat

A Thesis Submitted for Master Degree in Education
(Foundations of Education)

supervised by
Prof. Dr. / Hadya Mohamed Rashad Abo Klila

Professor of Foundations of Education,
former Dean of the Faculty of Education
Damietta University

1441 AH- 2019AD