

متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة المنيا

وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

إعداد

د/ داليا طه محمود يوسف

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة المنيا

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة التميز ومتطلباتها ونماذجها، مع التركيز على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي . وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت دراسة واقع توفر عناصر إدارة التميز بالجامعة المنيا على ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز الي عدة نتائج أهمها: أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا يرون أن **بعد الإستراتيجية**، يتحقق بدرجة عالية، بينما **بعدي القيادة**، **نتائج المستفيدين** فقد تحققا بدرجة متوسطة، في حين أن بقية الأبعاد وهي **بعد إدارة الموارد البشرية**، **بعد الطلاب والخريجين**، و**بعد إدارة العمليات**، **بعد البحث العلمي** تحققوا بدرجة منخفضة. لذا تقترح الباحثة مجموعة من المتطلبات تطبيق معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز بجامعة المنيا.

**Requirements for Excellence Management Application at
Minia University According to European Foundation for
Quality Management Model (EFQM)**

By

Dr. Dalia Taha Mahmoud Youssef (*)

ABSTRACT

The present study aimed to identify the theoretical bases of excellence management, its requirements and models, as well as identify the models of excellence management, especially the model of the European Foundation for Quality Management for Excellence in Higher Education. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used. The study of the availability of the elements of excellence management at Minia University in light of the model of the European Foundation for Quality Management, has revealed a set of results, including: faculty members of Minia University view that the strategy dimension is achieved by a high degree, whereas the dimensions of leadership and stakeholders results are achieved by a medium degree, while the dimensions of human resources management, students and graduates, processes management, and scientific research are achieved by low degree. Therefore, the researcher proposes a set of requirements for applying the standards of the model of the European Foundation for Quality Management for Excellence at Minia University.

* Associate Professor at Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education - Minia University, 2019.

متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة المنيا

وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

إعداد

د/ داليا طه محمود يوسف

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة المنيا

المقدمة :

شهدت الجامعات خلال العشر سنوات الماضية تطوراً كمياً ونوعياً واضحاً وجوهرياً؛ وذلك لمواكبة التحديات الكبيرة التي تواجهها؛ فالثورة المعرفية والتكنولوجية جعلت من الطالب الجامعي محل للتنافس بين الجامعات لاستقطابه؛ فالمنافسة بين الجامعات لم تعد تقتصر على مستوى الدولة ولكن أصبحت على مستوى العالم ككل، ولم يعد هناك حواجز تمنع الطلاب كما كان من قبل في الالتحاق بالجامعة التي يراها ملائمة لمستوى طموحه الشخصي لأنه يبحث عن التميز في أي جامعة تساعده وتؤهله للحصول على عمل مناسب له.

والتعليم العالي على المستوى العالمي أو المحلي من الحقول الخدمية التي تحتاج إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة عملياتها؛ بهدف ضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء، وإن كان هناك بطء في التطبيق الفعلي لبعض الأساليب مثل: تطبيق إدارة التميز؛ ويعزى ذلك إلى عدة عوائق داخلية مرتبطة بالمؤسسة وما يوجد بها من أنظمة وبرامج، وعوائق خارجية تفرضها مجموعة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية¹.

ويشير مصطلح إدارة التميز إلى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها مقاييس للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج². لذا فإن إدارة التميز ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج

الأعمال الأخرى، وهو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذ رسالة أساسية لها³.

ولا شك أن التميز له تأثيرًا إيجابيًا على مستوى أداء المنظمات بشرط أن يكون هذا التميز بسبب ممارسات الإدارة؛ لذلك فإن تلك الممارسات لا تؤثر على التميز المؤسسي فقط بل تؤثر على كثير من المتغيرات الإدارية كالإنتاجية، والميزة التنافسية، والابتكار، والالتزام لدى الموظفين⁴. كما أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسة التعليمية بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية⁵، ولتحقق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي، يجب أن تتميز هذه المؤسسات بسرعة التكيف مع التغيرات السريعة حولها، وأن تتحول الإدارة بالجامعات من صورتها التقليدية الي إدارة التميز من خلال نظم لإدارة الاداء تمكن الجامعة من الإلمام بأهداف العملية الإدارية عن طريق ربط الانشطة الإدارية المنفصلة ببعضها، وبناء الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعة تطبيقها في جميع مراحلها⁶.

وبذلك يتضح أن من أهم الركائز التي يقوم عليها إدارة التميز في التعليم العالي هي القيادة المتميزة التي تقود إلى الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر؛ وتعني الخروج من أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر. وتعد المنافسة هي المحدد لمركز أي نشاط اقتصادي، وعلى الإدارة أن تعمل في ظل الاهتمام بقوى المنافسة الحالية والمتوقعة، فلا بد أن تكون المنظمة أكثر قدرة من المنافسين على إرضاء الطالب الجامعي.

كما يعد القبول بالجامعات المميّزة في العديد من الدول أكثر صعوبة؛ حيث يجب على الطلاب التنافس على الأماكن بهذه الجامعات والتي أصبحت بدورها أيضاً تتنافس للحصول على مركز وترتيب متقدم بين الجامعات، وقد تأثرت العديد من الجامعات بالاتجاهات العالمية لأنها تعمل في إطار مجتمع دولي أوسع من المؤسسات الأكاديمية وما تحويه من العلماء والباحثين⁷.

ومن الإستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل الجامعات في تطبيق إدارة التميز نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة

الجودة (European Foundation for Quality Management)، وهو من أكثر النماذج انتشارًا عبر العالم وبخاصة من قبل المؤسسات الأكاديمية، وتبرز أهمية هذا النموذج كونه يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات عمومًا ومؤسسات التعليم العالي خصوصًا على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الموارد البشرية فهو عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، والمجال الذي تعمل فيه⁸.

وفي ضوء خطة التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030"⁹ والتي تقضي بتكوين جهاز إداري كفاء وفعال محوكم يساهم بدوره في تحقيق التنمية ويستجيب للمواطنين، وإيمانًا بدور الحكومة المصرية في تحقيق أهداف التوجه الإصلاحية الذي تتبناه الدولة حرصت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري على إحداث نقلة توعية في الأداء المؤسسي عن طريق "جائزة مصر لتطبيقات الخدمات الحكومية لطلاب الجامعات" وذلك لمواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية من خلال وجود جائزة وطنية للتميز الحكومي تشجع جو التنافس الإيجابي الفعال والبناء وترسيخ مبادئ وقيم التميز في جميع قطاعات الدولة لتحقيق للتقدم والتطور والازدهار ودعمًا للتنافسية المؤسسية والعمل بروح الفريق تأتي فكرة تنظيم مسابقة سنوية للتميز الحكومي ليس فقط على مستوى الأفراد بل أيضًا على مستوى المؤسسات.

وتتمثل رؤية ورسالة جائزة مصر للتميز الحكومي في¹⁰: الرؤية: تكوين جهاز إداري كفاء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية المستدامة بما يتوافق مع "رؤية مصر ٢٠٣٠" للعبور بمصر إلى مصاف الدول المتقدمة. والرسالة: نشر ثقافة التميز والجودة داخل الجهاز الإداري لتحقيق رضا المتعاملين، وتطوير جودة الخدمات الحكومية، وتحسين جودة الحياة، ودعم التنافسية المؤسسية، والعمل بروح الفريق لإحداث نقلة في الأداء المؤسسي وتطوير وتنمية القدرات البشرية. فالسعي لتطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالية التي يشهدها العالم اليوم؛ والذي يحتم على هذه

الجامعات تبني فلسفة إدارية تساعدها على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة لذا تسعى هذه الدراسة إلى تقديم بعض المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة المنيا وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM .

مشكلة البحث:

إذا كانت التحديات الجديدة التي فرضتها ظروف العصر وتطورات المتسارعة في مختلف الحقول أدت إلى وجوب مراجعة الجامعات العربية لأهدافها وبرامج إعداد طلابها؛ لمواكبة المستجدات الحديثة، وحتى تتمكن من تلبية احتياجات المجتمع حيث إن الاهتمام بجودة التعليم بوصفه نظاماً متكاملًا لم تتوجه الأنظار إليه إلا في القرن الماضي وتحديداً في العقد الأخير منه.

لذا فإن الكليات والجامعات تحت ضغط أكبر لإثبات قيمتها بينما تواجه مستويات متزايدة من القيود الاقتصادية، وتغيير هيكلها التنظيمي، والضغط لإظهار التميز في التعليم والتعلم/نتائج الطالب، والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، والتعليم الإلكتروني والتضخم، كل هذا قد غير بشكل أساسي في أعضاء هيئة التدريس والتفاعل مع الطلاب. بالنسبة للمسؤولين، سيكون تحديد وقياس التميز التعليمي في العصر الجديد معقد وبعيدة المنال¹¹.

وقد حظي مفهوم الجودة الشاملة بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي فرض نفسه لمسايرة التغيرات العالمية والإقليمية¹².

وتبذل وزارة التعليم العالي في مصر جهداً مستمراً نحو الارتقاء بجودة أداء الجامعات المصرية، بما يمكنها من تحقيق التميز والقدرة على المنافسة على المستوى الإقليمي والقومي والعالمي¹³؛ وذلك بسبب تزايد أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي، والتنافس بين الجامعات في استقطاب الطلبة وارتباط الدول بالاتفاقيات الدولية في مستوى وجودة التعليم العالي المقدم للطلاب. فتحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط

بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات¹⁴.

كما سعت وزارة التعليم العالي إلى إيجاد آليات مستقلة لضمان الجودة واستحداث أنظمة لمراقبة الأداء وتقييمه، وقد ظهر ذلك واضحاً في الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي في فبراير 2000، الذي استهدفت ضمان جودة التعليم، والتحسين المستمر، ورفع كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي المصرية، وكذلك سعت الجامعات المصرية في ظل متطلبات الجودة والاعتماد إلى تحقيق التميز، بما يجعلها واحدة من أفضل الجامعات المعترف بها على المستوى القومي والعالمى؛ وقد جاء ذلك ضمن أهداف الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية¹⁵.

وبذلك أصبحت الجامعات المصرية أمام تحدي جديد يطالبها بالكفاح من أجل تحسين نوعية أنشطتها الأكاديمية بالمقارنة مع أقرانها على مستوى العالم في حلبة التنافس بين الجامعات وخاصة بعد ظهور تصنيفات الجامعات العالمية والتي فرضت على كل جامعة العمل على صياغة استراتيجيات تنافسية لبناء واستدامة ميزة تنافسية في قطاع التعليم العالي، إذ فرض ظهور التصنيفات العالمية للجامعات التفكير فيما يمكن عمله إزاء هذه التصنيفات، وكيفية الاستفادة من المقارنة الدولية بين الجامعات للنهوض بالجامعة.

ويشير واقع الجامعات المصرية إلى وجود العديد من المشكلات وجوانب القصور، حيث أشارت دراسة (لمياء محمد، 2004)¹⁶ إلى أن السياق الجديد من التحولات العالمية واقتصاد المعرفة أكد على أهمية توفير ميزات تنافسية بين الجامعات لتكون الأفضل، بما يسمح لها بجذب أفضل العناصر البشرية من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلاب، لتبدأ حالة من التنافس بين الجامعات لإحداث تغييرات استراتيجية في بنائها المادي والمعرفي حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية والفوز في سباق التنافس على سائر الجامعات الأخرى.

وأكدت دراسة (أميرة رمضان، 2010)¹⁷ وجود فجوة هائلة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي المصري والمستوى المطلوب الوصول إليه، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع الجامعات المصرية عن تحقيق التميز بين مثيلاتها من الجامعات.

وتوصلت دراسة (أماني السيد غبور، 2017) أن الجامعات المصرية تواجه عددًا من التحديات التي تقف عائقًا أمام القيادات الأكاديمية في اتخاذ القرارات الإدارية، منها: (البيروقراطية وتعقد الإجراءات - قصور الاتصالات الإدارية - ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات - طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة... إلخ)، بالتالي هناك قصور في قدرة الجامعات المصرية على امتلاك مميزات تنافسية في صناعة القرارات التي تساعد على تقدم المجتمع المصري بين المجتمعات الأخرى¹⁸.

ولا يختلف الوضع بجامعة المنيا عن الجامعات المصرية حيث تواجه جامعة المنيا العديد من المعوقات والتحديات التي تقف عائقًا أمام تحقيق التميز والريادة ومن تلك المشكلات **مشكلات تتعلق بالإدارة والقيادة** : فقد أكدت دراسة (رقية دريالة، 2017)¹⁹ وجود معوقات تنظيمية، وبشرية، ومادية، وتقنية تحول دون استخدام القيادات بجامعة المنيا للإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار ومن أهمها: استمرارية استخدام النظام الورقي في التعاملات بين الوحدات الإدارية بالجامعة، وقلة وجود تشريعات تعاقب اختراق قواعد البيانات، وغياب الرؤية المستقبلية لتطوير نظم المعلومات الإدارية بالجامعة.

وهناك أيضًا مشكلات تتعلق بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بجامعة المنيا: فمن خلال الاطلاع على الخطة الاستراتيجية للجامعة²⁰ اتضح وجود نقاط ضعف تواجهها الجامعة ومنها:

- عدم وجود قواعد بيانات كافية يمكن الاعتماد عليها في التحليل البيئي.
- لا يتم مراجعة وتحديث السياسات بصفة دورية لمواكبة الاتجاهات العالمية والاحتياجات التعليمية.
- غياب ثقافة التخطيط الاستراتيجي في بعض الكليات.
- اعتبار بعض الكليات أن الخطة الاستراتيجية مجرد طلب ورقي للحصول على الاعتماد.
- لا توجد خطة استراتيجية للهيكل الإداري للجامعة.
- لا توجد خطة استراتيجية على مستوى بعض الاقسام العلمية بالكليات.

وفيما يتعلق بمشكلات إدارة الموارد البشرية: توصلت دراسة (عبد الصبور، 2016) ²¹ أن جامعة المنيا تواجه العديد من أوجه الضعف والقصور والتي تعاني منها إدارة الموارد البشرية منها عدم وجود خطة واضحة للتعامل مع العجز أو الفائض في أعضاء هيئة التدريس .

وبالنسبة لمشكلات الشراكة مع المجتمع: على الرغم من أن الوظيفة الثالثة للجامعة وفق قانون تنظيم الجامعات المصرية هي خدمة المجتمع لكن من خلال الاطلاع على الخطة الاستراتيجية بالجامعة ²² اتضح بعض نقاط الضعف التي تواجهه الجامعة في هذا البعد وهي كالتالي:

- عدم وجود خطة معلنة ومعتمدة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- ضعف وسائل الإعلان عن الخدمات التي تقدمها الجامعة لخدمة المجتمع.
- ضعف التنسيق مع الخبراء بمؤسسات المجتمع المدني للاستفادة من خبراتهم في التدريب.

▪ ضعف جودة أداء الخدمات بالمستشفيات الجامعية.

وبالنسبة لبعض مشكلات البحث العلمي بجامعة المنيا: فعلى الرغم من أن الوظيفة الثانية للجامعة وفق قانون تنظيم الجامعات المصرية هي خدمة البحث العلمي لكن من خلال الاطلاع على الخطة الاستراتيجية بالجامعة ²³ اتضح ان نقاط الضعف التي تواجهه الجامعة كالتالي:

- عدم وجود خطة بحثية معتمدة للجامعة.
- عدم وجود خطط بحثية معتمدة لبعض الكليات.
- عدم وجود كوادر بحثية كافية لبرامج الدراسات العليا في بعض كليات الجامعة.

▪ قلة الابحاث التطبيقية التي تعالج مشاكل المجتمع.

▪ عدم وجود آلية لتسويق البحث العلمي.

▪ عدم وجود قاعدة بيانات للمشاريع البحثية محلياً ودولياً.

وتوصلت دراسة (أمل و مها، 2017)²⁴ أيضاً إلى وجود اتجاه سلبي لدى عينة الدراسة نحو النشر الدولي؛ وذلك لندرة فرص التواصل الفكري مع باحثين أجانب في تنظيم مؤتمرات علمية دولية، وضعف المخصصات الجامعية المالية لجامعة المنيا التي تدعم نشر البحوث العلمية دولياً، وأوصت الباحثتان بضرورة وجود قنوات مناسبة وفعالة لربط الأبحاث العلمية مع المؤتمرات والندوات الدولية، وتفعيل الدعم المعنوي والمادي بصورة فاعلة وكاملة لأعضاء هيئة التدريس وفي كافة مراحل النشر الدولي، وتقديم دعم أكاديمي بتوفير مستشارين ذوي خبرة بالمواصفات والمعايير العلمية للنشر الدولي بالجامعة للتخصصات ضعيفة النشر الدولي.

وفيما يتعلق بمشكلات الطلاب والمستفيدين: فمن خلال الاطلاع على الخطة

الاستراتيجية بالجامعة²⁵ اتضح أن نقاط الضعف التي تواجهها الجامعة كالتالي:

- عدم وجود سياسات لتشجيع الطلاب على ممارسة الأنشطة.
- عدم كفاية الموارد المالية المخصصة للأنشطة الطلابية.
- عدم وجود رابطة لخريجي كليات الجامعة.
- لا توجد قاعدة بيانات للخريجين بالكليات.
- لا توجد برامج لتدريب الخريجين على متطلبات سوق العمل المتجددة.
- لا يتم قياس رضا بعض الطلاب عن آلية تنفيذ البرامج الدراسية بصورة موثقة.
- لا يتم قياس رضا بعض الطلاب في نظم التقويم والامتحانات.
- عدم الالتزام بالنموذج الموثق علمياً للورقة الامتحانية.
- ضعف الاستفادة من تحليل نتائج تقويم الطلاب في البرامج التعليمية، واستراتيجيات التعليم والتعلم.

وتكمن المشكلة الرئيسية للدراسة فيما أشار إليه تقرير التنافسية العالمية لعام 2017 / 2018 م (Global Competitiveness Report) إلى تراجع أداء مؤسسات التعليم العالي والتدريب في مصر 81 مركز مقارنة بعام 2010 / 2009 م، وهذا يتفق مع ما رصدته تقارير التصنيف الدولي للجامعات التي صدرت حديثاً، والتي أشارت إلى غياب

معظم الجامعات المصرية عن قوائم التصنيف العالمية للجامعات²⁶. ومنها جامعة المنيا التي لا تمتلك مقومات القدرة على منافسة الجامعات المتقدمة والجامعات العابرة للحدود، وذلك بسبب غياب تواجدها على مستوى التميز الدولي، فتعدد المشكلات الإدارية التي تواجه الجامعة على الرغم من رغبة قيادتها الحصول على لقب أول جامعة معتمدة على مستوى الجامعات المصرية.

كما أن الباحثة من خلال تكليفها من قبل عميد الكلية كمدير لفريق جائزة مصر للتميز الحكومي بكلية التربية، وكذلك تعدد الكليات التي حصلت على الاعتماد بالجامعة أو التي تقدمت بالفعل أو من تستعد للتقدم للحصول على الاعتماد اتضح للباحثة أن الجامعة مازالت تواجه العديد من المشكلات والتحديات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها فإن تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM قد يساعد إدارة الجامعة للوصول إلى الأداء المتميز، وتحقيق رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها، والتقدم في مستوى التصنيف العالمي للجامعات؛ لذا تحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة تقديم واقتراح بعض المتطلبات لتطبيق إدارة التميز بالجامعة المنيا على ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة المنيا على ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية هي:

1. ما الأسس النظرية لإدارة التميز ومتطلباتها ؟
2. ما نماذج إدارة التميز؟
3. ما معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM؟
4. ما متطلبات تطبيق إدارة التميز بالجامعة المنيا على ضوء نموذج المؤسسة

الأوروبية لإدارة الجودة؟

أهداف الدراسة:

تتركز أهداف الدراسة فيما يأتي:

1. تحديد الأسس النظرية لإدارة التميز ومتطلباتها ونماذجها.
2. عرض لنماذج إدارة التميز.
3. معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.
4. اقتراح متطلبات تطبيق إدارة التميز بالجامعة المنيا على ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

أهمية الدراسة:

- تتضمن جوانب الأهمية العلمية والعملية للدراسة فيما يلي:
- زيادة حدة المنافسة بين الجامعات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار؛ لكي تستطيع جامعة المنيا أن تثبت نفسها وخاصة أنها من أقدم الجامعات المصرية أوجب عليها تطبيق إدارة التميز.
 - المنافسة على الصعيد العالمي إذ أدت العولمة إلى انتقال التنافس من المنافسة المحلية إلى العالمية وهذا الأمر بحد ذاته زاد من مسؤوليات جميع الجامعات المصرية.
 - تقدم بعض الجامعات العربية سنوياً في الترتيب العالمي لأفضل الجامعات على الجامعات المصرية على الرغم من حداثتها.
 - تبني العديد من المؤسسات لتطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للوصول للتميز.
 - تحقيق هدف جامعة المنيا بحصولها على لقب جامعة معتمدة من الهيئة القومية للاعتماد والجودة.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة الحالية وأسئلتها وأهدافها؛ تم استخدام "المنهج الوصفي التحليلي"؛ والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة - موضوع الدراسة - اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، كما

أنه كثيرًا ما يتعدى الوصف إلى التفسير²⁷، وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة، وحيث إنه المنهج المناسب في تعرّف طبيعة الدراسة.

حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة الحالية وفق الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بعض كليات جامعة المنيا التي حصلت على الاعتماد أو تقدمت لطلب زيارة هيئة القومية للجودة والاعتماد.

- سبب اختيار العينة:

- اختارت الباحثة 10 كليات من جامعة المنيا منها التي حصلت على الاعتماد أو تقدمت لطلب زيارة هيئة القومية للجودة والاعتماد.

ففي السنوات الأخيرة تتبنى الكثير من المنظمات مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق تطوير الأداء بها، وذلك من خلال اعتمادها على مبدأ الوقاية خير من العلاج خاصة عندما يتعلق الأمر بطبيعة المنظمات الخدمائية، إذ أن جانبًا مهمًا من مخرجاتها غير قابل لمبدأ إعادة معالجة العيوب فالأداء يفترض أن يكون صحيحًا من المرة الأولى، وهذا يتسق مع استحقاقات الجودة²⁸. لذا يلزم أن تكون المؤسسات التي تسعى لتبني مفهوم التميز حصلت على الاعتماد أو استوفت الشروط للحصول عليه.

- **الحدود البشرية والمكانية:** اقتصرت الدراسة على فئة أعضاء هيئة التدريس)

أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس) بكليات جامعة المنيا.

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الدراسي

الثاني من العام الدراسي 2018/2019 وتحديدًا خلال الفترة (7 أبريل إلى 3 مايو).

مصطلحات الدراسة:

تتضمن عرض لمفهوم إدارة التميز.

- التمييز لغةً: التمييز في اللغة يرجع إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم أي ساروا في ناحية وانفردوا²⁹. التمييز بين الأشياء، تقول مزت بعضه من بعض فأنا أميزه ميّزًا، ويقال امتاز القوم إذا تميز بعضهم من بعض³⁰.

- إدارة التمييز إجرائياً:

هي فلسفة تؤمن بها الإدارة وتمارسها في جميع نشاطاتها سواء كانت مدخلات أو عمليات أو مخرجات أو تغذية عكسية مما ينعكس على أداء الجامعات بالتمييز.

الدراسات السابقة:

▪ الدراسات العربية:

1-دراسة "معايير التقييم الدولية للجامعات المصرية"³¹.

هدفت الدراسة إلى رصد أسباب غياب الجامعات المصرية عن قائمة التصنيف الدولية واحتلال الجامعات الإفريقية مراكز متقدمة عن الجامعات المصرية في قائمة التصنيف الإفريقية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت لعدة نتائج لتحسين جودة الجامعات المصرية وتطوير البحث العلمي، منها: تطوير سياسة القبول بالجامعات مع مراعاة الطاقة الاستيعابية للجامعات، تطوير الخطط والبرامج الدراسية وتحديثها، تنمية الموارد البشرية والارتقاء بمستوى التأهيل والكفاءة، الارتقاء بمستوى البحث العلمي، تطوير الإدارة الجامعية لضمان قدرتها على إدارة التغيير ورفع مستوى الأداء.

2-دراسة "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة

والمنافسة"³².

هدف هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة التميز وتسليط الضوء على أسسها وأهم مداخلها، وإبراز أشهر النماذج العالمية لتفعيل إدارة التميز في المنظمات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الموجهة للمنظمة الجزائرية خصوصاً للتعرف على أهمية إدارة التميز وضرورة الانخراط في النموذج الجزائري لما يمنحه من أساليب عملية وتوجيهات ضرورية لأي منظمة راغبة في التميز والتفوق.

3-دراسة " مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)"³³.

هدفت هذه الدراسة إلى حث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً، ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة، واعتماداً على متغيرات ونموذج البحث تم بناء استبانة محكمة وزعت على عينة البحث وعددها (120) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها: أنه على الجامعات عينة الدراسة استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة، والتأكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لأفكارهم وآراءهم العلمية والعملية المبدعة . والتأكيد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأعمال في الجامعة وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة الممتازة.

4- دراسة "آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز"³⁴.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تقييم البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وانعكاسه على عملية التطوير فيها. فالتقييم الذاتي للبرنامج المؤسسي كما هو متعارف عليه يساهم في عملية التحسين المستمر لكونه مكوناً أساسياً من مكونات العمل التربوي الهادف، ونظماً للتغذية الراجعة في صنع القرارات المختلفة من أجل تطوير الأداء وفي تخطيط البرامج والمشروعات التربوية ومراقبة عمليات وإجراءات تنفيذها والتحقق من فاعليتها وكذلك في جعل المؤسسة متميزة. وقد ركزت الدراسة على تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي وفق خمسة معايير هي (القيادة، والافراد، والمعرفة، والعمليات، والمالية)، حيث تعالج مشكلة بحثية متعلقة بعملية التقييم الذاتي للبرنامج المؤسسي وكيفية تطويره ودورها في تحقيق التميز. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اتبعت المنهج البنائي الذي استخدم لتطوير مؤشرات ومعايير التقييم

الذاتي للبرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي. واقترح الباحث نموذجاً تفصيلياً للتقييم الذاتي للبرنامج المؤسسي ثم بيان كيف تمت الاستفادة من تجربة التقييم الذاتي في جعل مخرجاتها تمثل أهم مدخل في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

5-دراسة " مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة "35.

سعت الدراسة إلى تحديد أهم متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز في جامعة المنصورة، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أبرز النتائج التي توصل لها الدراسة : التركيز على العميل كنقطة بداية في تفكير إدارة المؤسسة، والاعتماد على منهجية القياس المرجعي بمقارنة انجازات المؤسسة ومستويات الأداء والفاعلية، وتحديد آليات التقويم مع نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وفرق العمل.

6-دراسة" استراتيجية إدارة الجودة والتميز في الإدارة الجامعية وتحقيق الميزة

التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي"36.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور تبني استراتيجية إدارة الجودة والتميز في الإدارة الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، واعتبر البحث الميزة التنافسية للمؤسسات الجامعية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى أعضاء المجتمع الجامعي، واستند الباحث على فرضية أن تبني استراتيجية إدارة الجودة والتميز في إدارة الجامعة، وتنفيذها، يعتبر مطلباً مهماً وحيوياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصل الباحث إلى عددًا من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجية إدارة الجودة والتميز في إدارة الجامعة وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية لكونها محركات رئيسة تُسهم في تكوين التميز في الجامعة وتجعلها تؤدي دوراً محورياً في التنمية المجتمعية. وقدم الباحث عدة توصيات منها ضرورة تبني استراتيجية إدارة الجودة والتميز في إدارة الجامعة، ومكافأة التميز على المستوى المحلي والوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً.

7-دراسة " متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة

تحليلية³⁷.

هدفت الدراسة إلى التوصل لمجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية بشكل فعال، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح الجامعات في سعيها نحو تحقيق التميز التنظيمي بالشكل الذي يُسهم في تطوير أداؤها ويضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية دائمة التغير، يتطلب منها توافر قيادة جامعية متميزة، لديها القدرات والسمات والمهارات العالية، التي تمكنها من إحداث التغيير، ونشر ثقافة التميز بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي، وذلك من خلال بناء مناخ من الثقة المتبادلة فيما بينهم، وإقناعهم بأدوارهم الجديدة، وتحفيزهم على أداؤها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق نتائج غير مسبوقه تتميز بها الجامعة على منافسيها، وذلك في ضوء ما يتوافر لديها من بنية تحتية وتكنولوجية وموارد مالية يمكن استثمارها وتحسينها، بما يمكنها من الارتقاء بمستوى جودة الخدمة، وتقديم خدمات متميزة يرضى عنها المستفيدون، وتحفظ للجامعة الأداء المتميز، ويضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

8-دراسة "أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من

الكليات الأهلية³⁸.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة التميز والأداء الجامعي في الكليات الأهلية، لدراسة مشكلة البحث التي تمثلت بشعور العاملين على الملاك بانخفاض مستوى إدارة التميز وانخفاض الأداء الجامعي، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استمارة استبانة، تم توزيعها على عينة تضمنت 31 تدريسي في عدد من الكليات الأهلية (كلية دجلة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية المأمون، كلية التراث، كلية الرافدين)، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد صحة فرضيات البحث وكانت أبرز النتائج هي وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث.

9-دراسة" تصور مقترح لتحقيق التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية

بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة³⁹.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية اقتصاد المعرفة وأهدافه ومؤثراته، والتعرف على أهم العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤثر في اتخاذ القرار بالجامعات، والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية في اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة. وذلك فضلاً عن تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة. وقد استخدمت الباحثة في تناولها لموضوع البحث المنهج الوصفي لمعالجة الإطار النظري والأدبيات المتعلقة باقتصاد المعرفة، وقد تم إعداد استبانة للاعتماد عليها في إعداد التصور المقترح وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات يعد مدخلاً لمنع القرارات الإستراتيجية الحابسة بالمؤسسة على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التميز الإستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية. أن الجامعات المصرية تواجه عدداً من التحديات التي تقف عائقاً أمام القيادات الأكاديمية في اتخاذ القرارات الإدارية، منها: (البيروقراطية وتعقد الإجراءات - قصور الاتصالات الإدارية - ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات - طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة.. إلخ)، بالتالي هناك قصور في قدرة الجامعات المصرية على امتلاك مميزات تنافسية في صناعة القرارات التي تساعد على تقدم المجتمع المصري بकिन المجتمعات الأخرى.

■ الدراسات الأجنبية:

1) دراسة التقييم الذاتي اداة لقياس مدى تحقق التميز في مؤسسات التعليم

العالي⁴⁰:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى تحقق التميز وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، منهج الدراسة المستخدم دراسة الحالة، تم التطبيق على جامعة مورديفيا الحكومية Mordovia State University في روسيا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نجاح عملية التقييم تعتمد على التزام الإدارة العليا بالدرجة الأولى، كما بينت فوائد إجراء التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر ومنتظم، وقد تم جمع المعلومات من الجامعة من خلال مجموعة

من الاستبيانات التي وزعت على الطلبة والعاملين والزائرين بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة في الجامعة.

(2) دراسة تحسين جودة التعليم العالي في نيجيريا⁴¹:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أدوار أصحاب المصلحة في تحسين جودة التعليم الجامعي في نيجيريا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحسن المستمر والشامل في التعليم الجامعي يتطلب تنظيم الجهود التعاونية لمختلف أصحاب المصلحة على الصعيدين الداخلي والخارجي. ويمكن تحقيق هذا التعاون من خلال الجامعات وإقامة علاقة وثيقة مع أصحاب العمل وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين في المؤسسات التعليمية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. يمكن للجامعات أيضًا التعاون مع الشركات / المصانع من خلال الاستفادة من تقنياتهم وخبراتهم للتأثير على تحسين التعليم الجامعي من خلال تدريب الطلاب.

وبالتالي لا يمكن تحقيق الجودة في التعليم الجامعي إلا من خلال تقاسم التكاليف بين أصحاب المصلحة مثل الحكومة والجامعات والقطاع العام / الخاص. مديري الجامعة وإدارة مجلس الجامعة حتى يمكن للجنة ضمان التحسين المستمر في نظام التعليم الجامعي من خلال ضمان التدريب المستمر وإعادة تدريب المعلمين والموظفين الآخرين عبر برامج التطوير المهني عالية الجودة، يمكن تحقيق التميز والمعايير العالية في أنظمة التعليم الجامعي في البلاد.

(3) دراسة الاعتماد العالي الجودة بالتعليم العالي في كولومبيا⁴².

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الاعتماد العالي الجودة للتعليم العالي في كولومبيا بطريقتين: الأولى: تنطوي على كمية كبيرة من المعلومات، بما في ذلك قضايا مثل التقييم الذاتي والجودة العالية والإحصاءات والمؤشرات والعمل الميداني (هندسة العمليات)، خلال عدة فترات من الوقت؛ والثاني: فيما يتعلق بالمعلومات الواردة عن "الجودة العالية"، والتي تنطوي على تطوير بنية ذكية تستند إلى كل من المعرفة والنماذج نحو التنافسية. النماذج الرياضية والحسابية للتحليل الديناميكي والهيكلية للحكم الأكاديمي دمج محرك لهذه الهندسة المعمارية. تعد بشكل خاص عمليات الاعتماد عالية الجودة تتطلب جهدًا كبيرًا، بمشاركة العديد من الأفراد وأعضاء هيئة التدريس،

والامتثال للوائح الحكومية. وتسهل الهندسة المعمارية من التنقل من أعلى إلى أسفل والعكس، ومن المستوى الكلي إلى المستوى الجزئي من البيانات (والعكس بالعكس)، والتي تغطي جميع عمليات الجامعة، من أجل التحقق من الامتثال الكامل لقواعد الاعتماد والسياسة وضمان الجودة في البرامج الأكاديمية بأكملها. هذه الهياكل تسمح لنا بمتابعة التحسين التدريجي بحثاً عن التميز الأكاديمي.

4) دراسة تقييم إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي في جامعة

الطائف⁴³.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة التميز في جامعة الطائف من خلال النظر في نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من حيث المعايير التالية: (1) القيادة والسياسات والاستراتيجيات (2) الموارد البشرية، (3) العمليات، (4) الشراكات والموارد، (5) المنتجات والخدمات، (6) نتائج الموارد البشرية، (7) نتائج المجتمع و(8) نتائج الأداء الرئيسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي (المسح والمقارن). تم جمع البيانات باستخدام استبيان يدار على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس (ن = 284) من جامعة الطائف. أشارت النتائج إلى فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء EFQM من وجهة نظر أعضاء العينة في إشارة إلى المتغيرات التالية: الجنس، المرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. لم يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز في جامعة الطائف بالنظر إلى EFQM من وجهة نظر أعضاء عينة الدراسة في إشارة إلى المتغيرات التالية: نوع الكلية وعدد البرامج التدريبية. كانت التوصية الرئيسية للدراسة هي حث الجامعة على زيادة الجهود لتحقيق مستوى أعلى من ممارسة إدارة التميز بالنظر إلى EFQM.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات والأبحاث يتضح:

- اهتمام الباحثين بترقي جامعاتهم في مستوى متميز على مستوى العالم.
- استخدام مدخل إدارة الجودة وإدارة التميز للرقى في مستوى ترتيب الجامعات عالمياً.

▪ أغلب الدراسات اكتفت بوضع توصيات إلا أن دراسة (عبد الباسط) وضع تصور مقترح، ودراسة (عبد الفتاح ومروة) اقترحت استراتيجية لإصلاح وتحديث التعليم الجامعي.

▪ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

- التطبيق على كليات جامعة المنيا.
- اقتراح متطلبات تمكن جامعة المنيا من أداء وظائفها (البحث العلمي - خدمة المجتمع - تخريج طلاب متميزين في جميع التخصصات) بصورة مميزة لتكون في مستوى مناسب لعراقتها.

وتعرض الباحثة الدراسة وفق الخطوات التالية:

1. القسم الأول: إدارة التميز ومتطلباتها.
2. القسم الثاني: نماذج إدارة التميز.
3. القسم الثالث: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.
4. القسم الرابع: واقع توفر عناصر إدارة التميز بالجامعة المنيا على ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.
5. القسم الخامس: متطلبات تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بجامعة المنيا.

الإطار النظري:

تواجه الكثير من الجامعات المصرية مشكلات تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بأدائها للوصول إلى المستوى الذي يمكنها للتنافس مع باقي الجامعات على مستوى العالم، مما يجعل التوجه إلى تطبيق إدارة التميز ضرورة لمواجهة التحديات الخارجية والمشكلات الداخلية المؤثرة على مستواها.

القسم الأول - إدارة التميز ومتطلباتها:

أولاً - مفهوم إدارة التميز:

يعد مفهوم إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي تضاف إلى قاموس علم الإدارة ويقصد به: " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة"⁴⁴.

ويشير كل من (Williams, D. A. et al., 2005) إلى مجموعة من الأبعاد لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي وهي⁴⁵:

- التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية لطلاب الجامعة.

- التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي، وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.

- الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية بالجامعة، حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

- مجتمع جامعي يشجع كل أفرادها باتجاه خدمة الطلبة والعمل باتجاه ما يسمى بالمؤسسة التعليمية.

ويذكر (علي السلمي، 2002) أن إدارة التميز لها بعدين في الإدارة الحديثة هما⁴⁶:

- **البعد الأول:** كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمده من نظم وفعاليات، يجب أن تتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ، وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة.

- **البعد الثاني:** إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم .Learning

"والبعدين متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق إحداها دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كمياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

ويمكن تعريف إدارة التميز على أنها " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"⁴⁷.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن إدارة التميز هي: فلسفة إدارية تقوم على الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة بغرض الاستفادة منها، وتوظيف المعرفة، وتفعيل فرص التعلم التنظيمي، وتنمية آليات التفكير المنظومي، مما يتيح للمنظمة أن تكون من أفضل المنظمات في نشاطها حاضراً ومستقبلاً.

ثانياً . مبررات الاهتمام بإدارة التميز:

هناك بعض المبررات للاهتمام بإدارة التميز منها⁴⁸

1. التغيرات السريعة حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دون البحث عن طرق جديدة.
2. المنافسة المستمرة: أتاحت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود فالعالم أصبح قرية صغيرة، وبالتالي لا تستطيع الجامعة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.
3. لا بديل عن التميز: يعد التميز أساس بيني عليه المستهلكين اختياراتهم في ظل تنوع الجامعات المتاح الالتحاق بها والمنافسة العالمية بين الجامعات على جذب أكبر عدد من الطلاب للدراسة بها سواء على المستوى الانظمائي أو من خلال برامج التدريس من بعد .

ثالثاً . متطلبات إدارة التميز:

تتطلب إدارة التميز توافر المتطلبات التالية⁴⁹:

1. بناء إستراتيجية متكاملة للمؤسسة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية: رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، آلية إعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والانجازات.

8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز.

رابعاً . معايير إدارة التميز:

1. القيادة بالإبداع: إن الأداء المتميز يتطلب توافر المهارات والقدرات للقيادة بمستوى مرتفع من الإبداع والابتكار؛ لذا تعد القيادة الجيدة العامل الأكثر تأثيراً في الأداء المتميز، وفي الجامعات يجب على القيادة العليا توضيح الرؤية المستقبلية للعاملين للمشاركة بأفكارهم لتطوير المؤسسة⁵⁰.
2. الإستراتيجيات: قد يحكم على إدارة التميز بالفشل إذا لم تمتلك المنظمة إستراتيجية واضحة ومفصلة ويفهمها جميع العاملين في جميع مستوياتهم⁵¹.
3. إدارة الموارد البشرية: توجيه العاملين لتحقيق الأداء المتميز يجب عليهم أن يمتلكوا القدرة على تحمل المسؤولية والولاء والالتزام التنظيمي والمرونة اتجاه التغيير فضلاً عن قدرتهم على تحمل الغموض والعمل بأسلوب الفريق لذا يستوجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى مجموعة معينة من الممارسات مثل السماح للعاملين بالمشاركة في شؤون المنظمة والمساهمة في تحديد الوصف والوظيفي وتقويم الأداء وتقديم الحوافز بشتى أنواعها للوصول إلى الأداء المتميز⁵².
4. إدارة العمليات: إن الأساس للإدارة المتميزة هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها⁵³.
5. العلاقات والموارد: تركز العلاقات على الثقة والعمل الجماعي والاتصال والتشابك، وتلجأ إدارة التميز إلى التخطيط وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات، وحشد الموارد التي تلبى الحاجات الحالية والمستقبلية

للمنظمة والمجتمع والبيئة والإستفادة من الموارد المادية وتحسين تقنيات نظم المعلومات الإدارية⁵⁴.

ويعد التركيز على التوقعات من خلال المخرجات المتميزة؛ فالطالب الخريج هو الذي سيعكس الصورة التعليمية التي انبثق منها والمنافس مع نظرائه من الخريجين من كليات الأخرى، لذا فإن الأفراد المتميزين هم من تتوفر فيهم قدرات استثنائية في المجالات الأكاديمية والفكرية والتقنية والقيادية في التعليم الجامعي ويكون لهم دور في نهضة الأمة وتطورها من خلال الإفادة من نتائجهم وأفكارهم وأدائهم المتميز.

خامساً - إدارة التميز في الجامعات:

يتميز عصر الحالي بالمنافسة والتغيرات المتعددة والتحولات التي نتجت عنها التركيز على رضا المستفيدين سواء الطلاب او المجتمع الخارجي، واستثمار رأس المال الفكري، وقد أثرت هذه المتغيرات بشكل مباشر على فكر الجامعات وأدائها، حيث أنها مطالبة بمواجهة حدة التنافس، عن طريق تبني فكر إداري جديد لمسايرة التنافس العالمي، وتحقيق التميز على الجامعات الأخرى.

وقد تم تأسيس جائزة عام 1992م، تهدف إلى تقدير دور المؤسسات التي تحقق نتائج متميزة ومستدامة في كل مجالات محققة معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. وتعد طريقة التقييم واحدة من بين أقوى الطرق بين كل الجوائز، حيث تضم فريقاً من المقيمين المستقلين الذين يقضون حوالي 500 ساعة في مراجعة الوثائق وإجراء المقابلات في الموقع لكل مؤسسة مرشحة. ويوضح التقييم مدى فاعلية تطوير المؤسسة ونشرها لإستراتيجيتها، بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة⁵⁵.

وقد حصلت جامعة النجاح الوطنية⁵⁶ (فلسطين) على شهادة التميز الأوروبي التي تمنحها المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM عام 2012. بينما حصلت الجامعة سانت ماري (إيرلندا الشمالية) في عام 2018 على جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز⁵⁷.

وبالنظر إلى ما سبق، يمكن القول إن إدارة التميز هو ذلك المدخل الذي تستطيع الجامعات من خلاله تحقيق الأداء المتميز، عن طريق التركيز على تلبية احتياجات

المستفيدين من خدماتها ومتطلباتهم، مع مراعاة التركيز على نتائج أدائها المرتبطة بالبعد البيئي والمسئولية الاجتماعية، التي تعد معايير أساسية لقياس نجاح الجامعات وتقدمها؛ بما يصل بها إلى أعلى درجات التفوق في أدائها على مثيلاتها من الجامعات الأخرى.

القسم الثاني: نماذج إدارة التميز:

تتعدد نماذج إدارة التميز فمنها العالمي والعربي، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سابقاً، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، وتقدم هذه النماذج جوائز في إطار التحفيز على التميز باختلاف مستويات التميز المتحققة بالمؤسسة ومن هذه النماذج:

1. النموذج الأوروبي للتميز .

2. النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج).

3. النموذج الياباني (ديمنج).

4. نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز .

ويعد تزايد الاهتمام بهذه النماذج بهدف تحديد الممارسات التنظيمية المختلفة، التي يتم على أساسها منح إحدى المنظمات جائزة سنوية، إلى جانب استخدامها في تحفيز المنظمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميز⁵⁸.

جدول (1) معايير نماذج إدارة التميز

المعيار	النموذج الأوروبي	النموذج الأمريكي	النموذج الياباني	نموذج دبي
1. القيادة	يوجد	يوجد		يوجد

يوجد	يوجد		يوجد	2. السياسات والاستراتيجيات
يوجد		يوجد	يوجد	3. إدارة الموارد البشرية
يوجد			يوجد	4. الشراكات والموارد
يوجد			يوجد	5. العمليات
يوجد		يوجد	يوجد	6. رضا الفئة المستهدفة
يوجد			يوجد	7. رضا العاملين
يوجد			يوجد	8. المسؤولية الاجتماعية
يوجد		يوجد	يوجد	9. نتائج مؤشرات الأداء
	يوجد	يوجد		10. المعلومات وتحليلها
	يوجد	يوجد		11. ضمان الجودة
	يوجد			12. تأثيرات الجودة
	يوجد	يوجد		13. التخطيط الاستراتيجي
	يوجد			14. التنظيم
	يوجد			15. التعليم والتدريب
	يوجد			16. التنمية
	يوجد			17. الرقابة
يوجد			يوجد	18. ثقافة وخدمات الانترنت
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	19. استخدام تكنولوجيا

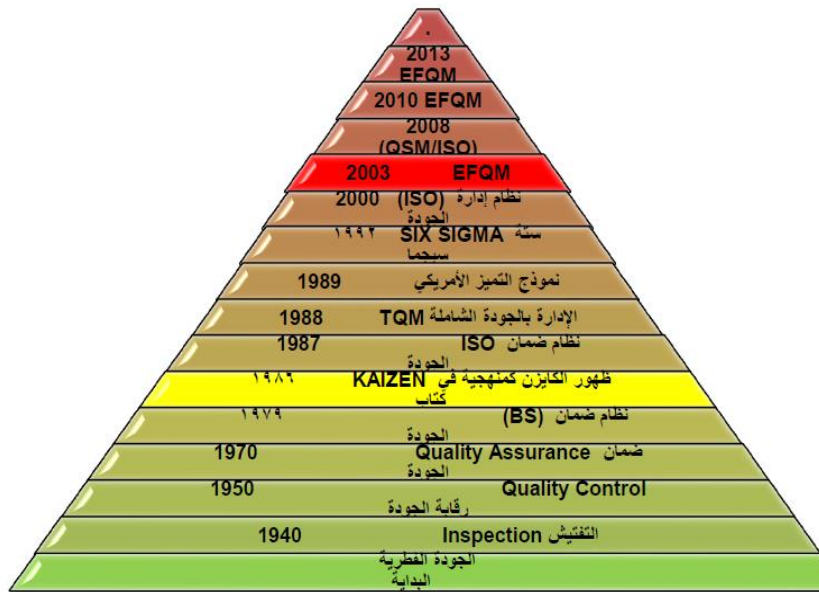
المعلومات

باستقراء الجدول السابق يُلاحظ الآتي:

1. النموذج الياباني اتفق مع النموذج الأمريكي في تغطية وشمول مجالات التقييم لمختلف المستويات والأنشطة في المؤسسة. حيث أن النموذج الأمريكي يركز بشكل أكبر على الفئة المستهدفة . المستفيد من الخدمة . بينما النموذج الياباني يركز بشكل أكبر على أنشطة حلقات الجودة وضبطها وكذلك على جمع البيانات المستندة إلى حقائق من خلال استعمال المنهج الإحصائي .
2. النموذج الأمريكي تنافسي كونه يمنح الجائزة للمؤسسة الأفضل من بين المؤسسات الأخرى، بينما كل من النموذج الياباني والنموذج الأوروبي غير تنافسيين كونهما يمنحا جائزتيهما لكل مؤسسة تحصل على مستوى معين من النقاط .
3. النموذج الأمريكي وجائزته مخصصة للمنظمات الأمريكية، بينما النموذج الياباني يمكن أن تشارك فيها وتحصل على جائزته منظمات يابانية وغير يابانية في اليابان وخارجه وينطبق ذلك على النموذج الأوروبي .
4. يتميز النموذج الأوروبي عن غيره من النماذج في اعتماده على التقييم الذاتي للمؤسسة، حيث يتم تحديد فرص التحسين من المؤسسة وذلك وفق التعليمات التي وضعها النموذج في كيفية إعداد تقرير التقييم الذاتي وتقديمه، وسواء فازت المؤسسة بالجائزة أم لا فإن التقييم الذاتي له أهمية فيما يرتبط بمستقبل المؤسسة، كما أن إدارة النموذج الأوروبي تعمل على متابعة المراحل الأخرى من بينها الزيارات الميدانية ثم تقرير إرجاع الأثر للمؤسسة المشتركة في النموذج.
5. يعتمد نموذج دبي على النموذج الأوروبي من حيث المعايير .
وفيما يلي عرض للنموذج الأوروبي لإدارة التميز .
القسم الثالث: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM:

تم تأسيس جائزة تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في عام 1992، وتهدف إلى تقدير دور المؤسسات التي تحقق نتائج متميزة ومستدامة في كل مجالات نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

يعد هذا النموذج أكثر نماذج إدارة التميز استخدامًا في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في عام 1988م، ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته European The Award Quality وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة⁵⁹، ومنذ ظهور النسخة الأولى بدأت عمليات تطوير وتحسين النموذج حتى بداية عام 2013م، وهو تاريخ صدور النسخة الخامسة والمعمول بها الآن.



شكل (1) هرم التميز⁶⁰

يمثل الشكل السابق تطور مفهوم التميز منذ القدم إلى الوقت الحاضر.

1. الأسس التي يقوم عليها النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

يعرف النموذج الأوروبي " التميز " بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج "، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة " إدارة التميز " إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية⁶¹:

أ. **التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation** لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. إن " إدارة التميز " تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

ب. **التركيز على العملاء Customer Focus** حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى . ويجب على " إدارة التميز " تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

ج. **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة Leadership and Constancy of Purpose** من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

د. **إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات Management by Processes and Facts** حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة Inter-related تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

2. الحاجة إلى نموذج التميز المؤسسي :

إن المؤسسات بحاجة إلى وضع إطار إداري مناسب لضمان نجاحها، بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو مدى النضوج، ويعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطار عام عملي وغير توصيفي لتمكين المؤسسات من⁶²:

- تقييم وضعها خلال مسيرة التميز، بمساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة وذلك من خلال رؤيتها ورسالتها المعلنة.
- تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير حول المؤسسة بما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها.
- دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، منع الازدواجية وتحديد الفجوات.
- وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.

3. استخدامات النموذج⁶³:

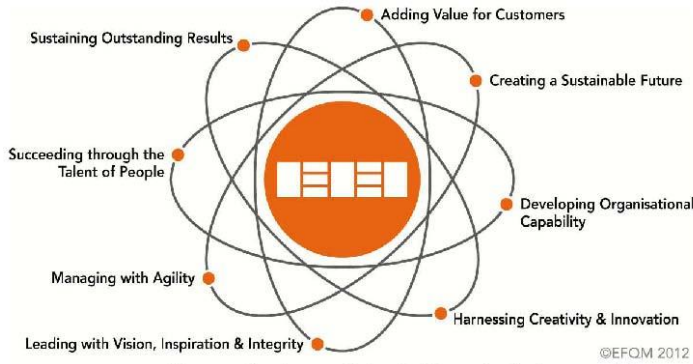
- إطار عام للعمل ومبدأ شامل للتميز.
- آلية للتخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي والتكامل بينهما.
- يركّز على التقييم الذاتي والتحسين المستمر.
- فهم أعمق لما نقوم به من أعمال.
- يمكن من التعلّم المشترك والمقارنات المعيارية.
- يمكن استخدامه لتقييم واعتماد موردي المؤسسة.

4. المبادئ الأساسية لنموذج إدارة التميز الأوروبي EFQM

المبادئ الأساسية للتميز والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز بالنسبة لأي مؤسسة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وهذه المبادئ هي⁶⁴:

- أ. إضافة قيمة للمستفيدين: فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة وذلك من خلال فهم احتياجاتهم وتلبية توقعاتهم.

- ب. **ابتكار المستقبل المستدام:** حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً.
- ج. **تطوير القدرة التنظيمية:** حيث أن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية وإدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- د. **الإبداع والابتكار:** يتم ذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء والتحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
- هـ. **القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة:** المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها قدوة من خلال قيمها وأخلاقها.
- و. **المرونة الإدارية:** المؤسسات المتميزة تتسم على نطاق واسع بقدرتها على الاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات التي تواجهها.
- ز. **النجاح من خلال مواهب الأفراد:** نجاح المؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وتفعيل ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية الأفراد.
- ح. **الحفاظ على النتائج المتميزة:** فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.



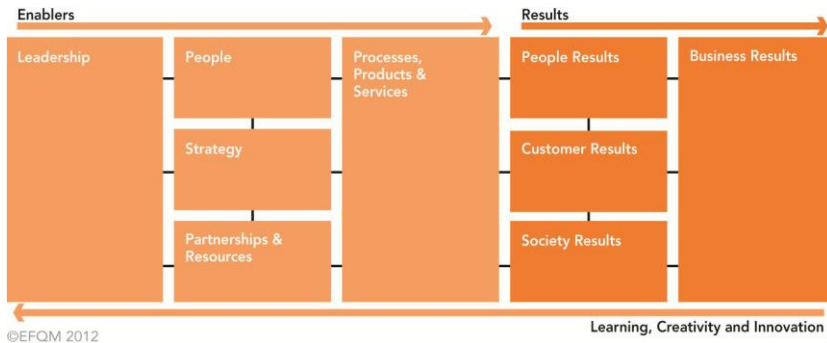
شكل (2) يمثل المفاهيم الأساسية للتميز وفق النموذج الأوربي⁶⁵

ويوضح الشكل السابق المفاهيم الأساسية للتميز وفق النموذج الأوربي

5. معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز:

تعد المعايير المميزة وفق النموذج الأوربي هي التي يقاس من خلالها مدى تحقيق التميز التنظيمي في المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات المماثلة، وفق درجات إنجازها في كل معيار على حدة، وتتمثل هذه المعايير في⁶⁶:

- 1) القيادة.
- 2) الإستراتيجية.
- 3) الموارد البشرية.
- 4) الشراكات والموارد.
- 5) العمليات والمنتجات والخدمات.
- 6) نتائج المستفيدين.
- 7) نتائج الموارد البشرية.
- 8) نتائج المجتمع.
- 9) نتائج الأعمال.



شكل (3) معايير النموذج الاوربي لإدارة التميز⁶⁷

و يلاحظ ان النموذج معايير " إدارة التميز " في مجموعتين هما مجموعة " الممكنات Enablers " أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها "النتائج Results. " وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها. ويبين الجدول التالي الأهمية النسبية لكل من العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج، وفيما يلي عرض لتلك المعايير والتي تركز على الأعمال المطلوبة من المؤسسة لتحقيق النتائج المتميزة كالتالي:

أ. القيادة: قادة الجامعات المتميزون يعملون على تحقيق التميز لإدارة الجامعة من خلال الجودة الشاملة والتحسين المستمر من خلال⁶⁸:

- إعداد وتبني الرؤية والرسالة للجامعة وقيمها والمعتمدة على الجودة الشاملة.
- تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية للجامعة تعزز الجودة الشاملة والتحسين المستمر.
- التحفيز والدعم والتقدير المستمر للعاملين في الجامعة لإنجازاتهم في مجال الجودة والتميز.
- المشاركة الفعالة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل وإعداد نظام إدارة الجودة وضمان التحسين المستمر فيه.
- التواصل والتفاعل بين كل من قيادة الجامعة وممثلي المجتمع، والترويج للجودة الشاملة خارج الجامعة.

ب. الاستراتيجيات: فالمنظمات المتميزة تعمل على تنفيذ رسالتها وبالتالي تحقيق رؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة، ويتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتقديم الاستراتيجية على الخطوات التالية⁶⁹:

- استراتيجية تقوم على فهم الاحتياجات وتوقعات كل من أصحاب المصلحة و المجتمع الخارجي.

- الاستراتيجية تكون مبنية على فهم داخلي لأداء وقدرات العاملين بالمنظمة.
- يتم تطوير الإستراتيجية والسياسات الداعمة، ومراجعة وتحديثها على حسب التطورات المجتمعية.

ج. **الموارد البشرية:** إدارة المنظمة المتميزة تعمل على تطوير معارف وقدرات ونتاجية العاملين بها وذلك على المستوى الفردي أو الجماعي ويكون ذلك من خلال⁷⁰:

- معرفة مستوى التخطيط والتطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية.
- تجديد وتطوير مهارات الأفراد ومعارفهم من خلال التدريب المستمر لهم.
- توفر اساليب التواصل المختلفة بين جميع مستويات الافراد.
- د. **الشراكات والموارد:** المؤسسات المتميزة تخطط وتدير المشاركات الخارجية، الموردين والموارد الداخلية من أجل دعم استراتيجيتها وسياساتها والتشغيل الفعال لعملياتها. وتتأكد من أنها تدير بفاعلية الأثار البيئية والمجتمعية هذا المعيار يحوي خمسة معايير فرعية⁷¹:

- العلاقة مع الشركاء والموردين تدار لاستدامة المنافع.
- الموارد المالية تدار لضمان استدامة النجاح .
- المباني، المعدات، المواد والموارد الطبيعية تدار بطريقة مستدامة.
- التقانة تدار لدعم تحقيق الإستراتيجية.
- المعلومات والمعرفة تدار لدعم اتخاذ القرارات الفاعلة و لبناء قدرات المؤسسة.

هـ. العمليات:

حيث يتم فيها⁷²:

- تصميم ومعالجة العمليات بطريقة علمية ومنظمة.
- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات وفقا لاحتياجات وتوقعات العملاء.

- تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الأفكار المبتكرة لتحقيق رضا العملاء وغيرهم من الجهات المستفيدة.
 - إعداد وتقديم المنتجات والخدمات.
 - إدارة خدمة العملاء وتطويرها.
 - و. نتائج الأداء الرئيسية: مثل: مقاييس انطباعات العملاء وآرائهم، مؤشرات الأداء.
 - ز. نتائج المجتمع: مثل: مقاييس رضا المجتمع، مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع
 - ح. نتائج الأعمال: ويقصد بها مخرجات الأداء الرئيسية، مؤشرات الأداء الرئيسية⁷³.
- ويلاحظ أنه يمكن استخدام نموذج التميز الأوروبي في:
- المساعدة على تحديد مكان المنظمة في رحلتها تجاه تحقيق التميز.
 - توفير لغة عامة لتمكين تبادل الأفكار والمعلومات، داخل وخارج المنظمة.
 - تضمين الأنشطة الحالية والمخطط لها، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمة.
 - توفير هيكل أساسي لنظام إدارة المنظمة.
- وبذلك يتضح أن النموذج الأوروبي يعتمد على التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم، ويتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.



شكل (4) النسب المئوية لمعايير النموذج الاوربي لإدارة التميز⁷⁴

سادساً . تحديات تطبيق إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي:

تتمثل التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي ما يلي⁷⁵:

- زيادة معدلات التغيير: نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي.

- شدة المنافسة: فالمعاملات الدولية تمثل ضغط ما على قادة التعليم في صياغة استراتيجية المؤسسات لتمكنها من التعامل بنجاح مع سوق العمل ومراعاته.

- عولمة الإدارة: حيث اعتمد كثير من المؤسسات على المستحدثات التكنولوجية التي ضرورة البحث عن التميز الإداري لمواجهة هذه التحالفات، والتغيرات التكنولوجية السريعة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي.

- تغيير طبيعة قوة العمل: حيث يعد تغيير الدور المنوط بطبيعة قوة العمل، فأصبحت تحدياً حقيقياً للإدارة.

- عجز الموارد المتاحة: حيث ان ندرة الموارد وخاصة المالية قد لا تكفي لتوفير المتطلبات الاساسية لإجراء البحوث العلمية المتطورة.

القسم الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها:

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الجزء الميداني من الدراسة، ويشمل أهداف الدراسة الميدانية، وإعداد أدواتها، والتأكد من صدقها وثباتها، ووصف بعض خصائص العينة، وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة النتائج، وأخيراً عرض النتائج.

أولاً إجراءات الدراسة الميدانية :

أ- أهداف الدراسة الميدانية.

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة التميز علي ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنيا.

ب- بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.

تم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات والآراء اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

4. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من 48 عبارة موزعة على سبع معايير رئيسية، هي: المحور الأول: القيادة، المحور الثاني: الإستراتيجية ، المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية، المحور الرابع: العمليات ، المحور الخامس: نتائج المستفيدين، المحور السادس: الطلاب والخريجين، المحور السابع: البحث العلمي.

الصدق الظاهري للاستبانة:

للتأكد من قدرة الاستبانة وصلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة، تم التحقق من الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من أساتذة التربية بلغ عددهم تسعة؛ في تخصص أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية، وذلك للاسترشاد بأرائهم وملاحظاتهم حول مدى ملاءمة عبارات الاستبانة لهدف الدراسة، وإبداء الرأي حول التعديل اللازم من حذف أو إضافة، أو اقتراح ما يروونه مناسباً من عبارات تتماشى مع هدف الدراسة وطبيعتها. وفي ضوء آراء السادة المحكمين، أجريت التعديلات المناسبة استناداً إلى المقترحات والملاحظات المطروحة، وفي ضوء ذلك وصل عدد مفردات الاستبانة في صورتها النهائية إلى 42 مفردة. وتكونت صورتها النهائية من جزئين: الجزء الأول: اشتمل على بيانات عامة أولية وشخصية حول المستجيبين؛ كالنوع والكلية التابع لها والوظيفة.

الجزء الثاني: تألف من 42 عبارة موزعة على سبع أبعاد.

• صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبعد تطبيقها على العينة الكلية، تم حساب معامل بيرسون بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية SPSS، وذلك للتحقق من درجة اتساقها الداخلي؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة وعبارات المحور الذي تندرج تحته، وقد تبين وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 لكل عبارات الاستبانة داخل محورها. كذلك تم حساب معامل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الاستبانة مع الأبعاد الأخرى، وأسفرت النتائج عن وجود ارتباطات دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة 0.01 بين كل محور وكل بُعد وبين المحاور والإبعاد الأخرى؛ مما يشير إلى درجة اتساق عالية للاستبانة، ومن ثم قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

• ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات دقة الأداة المستخدمة في القياس والملاحظة، واتساقها واطرادها فيما تزود به من معلومات⁷⁶؛ وهذا يعني أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وقلة تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cornbrash's Alpha Coefficient (معامل ألفا)، على عينة استطلاعية قوامها 30 عضو من أعضاء هيئة التدريس، وكانت نتائج ثبات الأبعاد كما هي مبينة في جدول (2).

جدول (2) يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة	6	0.93
2	الإستراتيجية	7	0.91
3	إدارة الموارد البشرية	7	0.92
4	العمليات	6	0.87
5	نتائج المستفيدين	6	0.95
6	الطلاب والخريجين	5	0.96
7	البحث العلمي	5	0.95
	ثبات الاستبانة بجميع أبعادها	42	0.93

• يتضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد الاستبانة حيث تراوحت بين (0.87 : 0.96)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.93)؛ مما يدل على أنها على درجة كبيرة من الثبات، ويمكن الوثوق في نتائجها، وفي قابليتها للتطبيق؛ وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة.

ج- عينة الدراسة وإجراءات التطبيق.

تم توزيع الاستبانة في صورتها النهائية على أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنيا بصورة الكترونية علماً بأن عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة 1402 عضو⁷⁷، وبلغت نسبة العينة التي تم التطبيق معها 14% من العينة الاصلية. طلب من العينة إبداء آرائهم حول واقع تطبيق أبعاد إدارة التميز علي ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، على مقياس ليكرت الثلاثي (تتحقق - تتحقق الي حد ما - لا تتحقق)، بلغ عدد الاستبيانات الموزعة الكترونياً 225 استبانة، تم تلقي عدد 194 استبانة فقط. وبالتالي بلغت العينة النهائية 194 عضو هيئة تدريس. ويوضح جدول (3) خصائص عينة الدراسة طبقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية.

الكليات التي تم التطبيق بها حصلت بالفعل على شهادة الاعتماد والجودة من الهيئة القومية للجودة والاعتماد أو في طريقها للحصول حيث تقدم بالفعل للحصول على الاعتماد، وهي:

كليات (العلوم، الزراعة، الهندسة، الصيدلة، التربية، السياحة والفنادق، طب الأسنان، الطب، التربية النوعية، التربية الرياضية).

جدول (3)

الكليات عينة الدراسة

اسم الكلية	العدد	النسبة المئوية للعدد الأصلي %
العلوم	33	20%
الزراعة	19	23%
الهندسة	15	11%
الصيدلة	12	17%
التربية	53	51%
السياحة والفنادق	9	22%
طب الاسنان	9	16%
الطب	20	5%
التربية النوعية	15	15%
التربية الرياضية	9	13%

10 كلييات	194	14%
-----------	-----	-----

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ببعض كلييات جامعة المنيا.

اتسمت عينة الدراسة وفقاً للنتائج المبينة في جدول (3) بمجموعة من الخصائص، يمكن الإشارة إليها بإيجاز فيما يلي:

- أكبر عدد من المستجيبين كان من كلية التربية تليها كلية الزراعة، بينما اقل عدد من المستجيبين كان من كلية الطب وذلك يرجع الي طبيعة عملهم وانشغالهم .
- تم اختيار الكليات التي حصلت بالفعل على الاعتماد والتي تقدمت وتمت زيارة الهيئة واستبعدت باقي كلييات التي لم تتقدم للاعتماد.

ثانياً المعالجة الإحصائية:

- تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- تم إدخال البيانات في برنامج الرزمة الإحصائية SPSS for windows 20، حيث أعطيت الإوزان (3 - 2 - 1) لاستجابات أفراد العينة (تتحقق - تتحقق الي حد ما - لا تتحقق)، على التوالي.

- من خلال ذلك تم حساب كلا من التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل مفردة من مفردات الاستبانة، كما تم حساب نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة. ومن أجل وضع تقديرات لفظية؛ لوصف وتحديد درجة تحقق العبارات في ضوء نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، تم حساب حدود الثقة للمقياس الثلاثي المطبق بالدراسة ولعينتها من خلال المعادلة الآتية:

- حدود الثقة لمتوسط الاستجابة = نسبة متوسط الاستجابة + الخطأ المعياري × 1.96

- حيث نسبة متوسط الاستجابة لمقياس ليكرت الثلاثي = 0.67

$$\frac{\sqrt{A \times B}}{N} = \text{الخطأ المعياري لعينة الدراسة} =$$

- أ نسبة متوسط شدة الاستجابة لعبارات الاستبانة = 0.67
- ب باقي طرح نسبة متوسط شدة الاستجابة لعبارات الاستبانة من الواحد الصحيح = 0.33
- ن عدد أفراد العينة = 194
- وباستخدام المعادلات السابقة وجد أن حدود الثقة العليا 0.72 والحدود الدنيا 0.62 والتي يمكن التعبير عنها لفظياً كالاتي:

$$0.72 \leq X \leftarrow \text{تتحقق بدرجة عالية.}$$

$$0.62 < X < 0.72 \leftarrow \text{تتحقق بدرجة متوسطة.}$$

$$0.62 \geq X \leftarrow \text{لا تتحقق.}$$

ثالثاً نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد العرض السابق لإجراءات الدراسة الميدانية، يعرض الجزء الآتي نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، من خلال عرض نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة لرصد واقع تطبيق أبعاد إدارة التميز علي ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنيا.

1. البعد الأول . القيادة:

يوضح الجدول التالي نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة لبعد القيادة

جدول (4) نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية لبُعد القيادة

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات			العبارة	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية		
			%	%	%		
4	متوسطة	0.69	18.7%	56.3%	25%	1.	تعمل القيادات الأكاديمية بالكلية على توضيح الرؤية المستقبلية للكلية.

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات			العبارة	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية		
			%	%	%		
3	متوسطة	0.71	%25	%37.5	%37.5	2.	تتوافر في الكلية معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلاً على (الكفاءة، المؤهل، الخبرة.....).
6	متوسطة	0.62	%31.2	%50	%18.8	3.	تحفز القيادات الأكاديمية بالكلية التفكير الابتكاري في أداء الأعمال.
2	متوسطة	0.72	%21.8	%43.8	%34.4	4.	تسهل القيادات الأكاديمية بالكلية آلية الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم.
1	مرتفعة	0.75	%9.3	%56.3	%34.4	5.	تسعى القيادات الأكاديمية بالكلية للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية .
5	متوسطة	0.63	%34.4	%40.6	%25	6.	تعمل القيادات الأكاديمية بالكلية على تفعيل الشراكة مع الجامعات لتبادل الخبرات.
متوسطة		0.69	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الأول				

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الأول الخاص القيادة امتد مدى الاستجابة بين (0.62- 0.75)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.69) حيث يتحقق بدرجة متوسطة.

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين أن معظم عبارات هذا المحور جاءت استجاباتهم بدرجة متوسطة عدا العبارة (5) "تسعى القيادات الأكاديمية بالكلية للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية" حيث جاءت استجاباتهم

بدرجة عالية وذلك يدل على السعي الحثيث للجامعة نحو التحول إلى استخدام الإدارة الالكترونية في جميع المعاملات مثل الكنترولات وإظهار نتائج الطلاب وشئون العاملين وشئون أعضاء هيئة التدريس بل والمعاملات المادية وغيرها.

وحصلت العبارة (1) " تعمل القيادات الأكاديمية بالكلية على توضيح الرؤية المستقبلية للكلية" على درجة تحقق متوسطة حيث يتضح وجود بعض أوجه الضعف في اهتمام القيادات بالكليات على توضيح الرؤية المستقبلية لكل كلية لجميع أعضاء هيئة التدريس بها والعاملين؛ وذلك لقلة عقد الاجتماعات والندوات التي تهتم بنشر رؤية الكلية أو إعداد ملصقات لهذا الغرض، على الرغم من حصول بعض كليات عينة الدراسة على الاعتماد.

بالنسبة للعبارة (2) "تتوافر في الكلية معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلاً على (الكفاءة، المؤهل، الخبرة.....)". جاءت الاستجابة لها بصورة متوسطة وذلك يدل على قلة الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس على أسلوب وطريقة اختيار القيادات بالكليات حيث يتم اختيار القيادات وفقاً للأقدمية بل ينظر بعض أعضاء هيئة التدريس أن بعض القيادات بالجامعة غير مؤهلين للعمل الإداري.

بالنسبة للعبارة (3) "تحفز القيادات الأكاديمية بالكلية التفكير الابتكاري في أداء الأعمال"، جاءت الاستجابة بها بدرجة متوسطة قريبة من المنخفضة وذلك لاتجاه أغلب القيادات الأكاديمية على تيسير أعمال الكلية بصورة روتينية وقللة الاهتمام بالابتكار لعدم بذل مجهود في إحداث التغيير والتطوير.

بالنسبة للعبارة (4) "تسهل القيادات الأكاديمية بالكلية آلية الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم"، ويرجع ذلك الي ادخال الانترنت في معظم ادارات الكلية مما يسهل عملية التواصل.

بالنسبة للعبارة (6) "تعمل القيادات الأكاديمية بالكلية على تفعيل الشراكة مع الجامعات لتبادل الخبرات"، جاءت الاستجابة بها بدرجة متوسطة قريبة من المنخفضة وذلك لقلة اهتمام القيادات الأكاديمية بتفعيل الشراكة مع الكليات المناظرة في الجامعات الأخرى والاهتمام بالأمر الداخلية للكلية فقط.

وترى الباحثة أن القيادة لها دور ايجابي وفاعل ضمن محاور إدارة التميز، حيث تلعب القيادة دور المحرك لمعظم المحاور الأخرى؛ فللقيادة الدور الأكثر أهمية في توجيه باقي العناصر واستخدامها باتجاه تحقيق التميز المنشود لباقي العناصر كالاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات والبحث العلمي. وهذا يدل على الحاجة الماسة لتعزيز جانب القيادة والإبداع في جامعة المنيا.

البعد الثاني الإستراتيجية:

يوضح الجدول التالي نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة لبعد

الإستراتيجية

جدول (5) يوضح نسبة متوسط الاستجابة نحو بعد الإستراتيجية

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات			العبارة	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية		
			%	%	%		
2	مرتفعة	0.95	0%	15.6%	84.4%	1. تمتلك الكلية خطة إستراتيجية معتمدة .	
4	مرتفعة	0.83	0%	50%	50%	2. تحرص الكلية على نشر وتطبيق الخطة الإستراتيجية.	
5	مرتفعة	0.82	0%	53.1%	46.9%	3. تعمل الكلية على تحديث وتطوير الخطة الإستراتيجية بصورة مستمرة.	

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات			العبارة	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية		
			%	%	%		
1	مرتفعة	0.96	%0	%12.5	%87.5	للكلية رؤية وسالة واضحة تعبر عما تهدف وتطمح إليها.	4.
3	مرتفعة	0.86	%0	%40.6	%59.4	تقوم الكلية بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها.	5.
6	مرتفعة	0.77	%6.2	%56.3	%37.5	تقوم الجامعة بالرقابة والمتابعة المستمرة طوال فترة إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للكليات.	6.
7	مرتفعة	0.76	%12.4	%43.8	%43.8	تتسم الخطة الاستراتيجية للكلية بالمرونة والتكامل.	7.
مرتفعة		0.85	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الثاني				

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الثاني الخاص الاستراتيجية امتد مدى الاستجابة بين (0.96. 0.76)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.85) حيث يتحقق بدرجة مرتفعة.

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين أن معظم عبارات هذا المحور جاءت استجاباتهم بدرجة مرتفعة وخاصة في العبارة للكلية رؤية وسالة واضحة تعبر عما تهدف وتطمح إليها، ويعزى ذلك إلى حول بعض كليات جامعة المنيا على الاعتماد وسعى الكليات المتبقية للحصول عليه ومن الشروط الأساسية للحصول على الاعتماد وجود رؤية ورسالة للكلية وتكون معتمدة من الجامعة، وتليها العبارة تمتلك الكلية خطة إستراتيجية معتمدة، حيث أن كل كلية لابد أن يكون لها خطة استراتيجية معتمدة ومتسقة مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.

جاءت الاستجابة للعبارات الثلاثة: "تقوم الكلية بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها"، "تحرص الكلية على نشر وتطبيق الخطة الاستراتيجية"، "تعمل الكلية على تحديث

وتطوير الخطة الإستراتيجية بصورة مستمرة"، متقاربة ويرجع ذلك الاهتمام بحصول كل كلية على الاعتماد حيث أن الجامعة في العام الماضي 2018م تبنت شعاراً جامعة المنيا جامعة معتمدة بجميع كلياتها وهذا يفسر كثرة عدد الكليات التي حصلت على الاعتماد خلال العام الماضي والحالي.

بينما جاءت استجابة العينة بدرجة أقل للعبارتين: "تقوم الجامعة بالرقابة والمتابعة المستمرة طوال فترة إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للكليات"، "تتسم الخطة الاستراتيجية للكلية بالمرونة والتكامل"، ويعزى هذا إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس غير مشاركين بوحدة الجودة أو قلة اطلاعهم المستمر لأعمالها.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (تغريد عيد، 2009)⁷⁸ والتي أشارت إلى تدني تحقق الممارسة الفعلية للاستراتيجيات كمتغيرات أساسية في تطبيقات إدارة التميز وقد يرجع هذا التباين إلى اختلاف مجتمع الدراسة.

وفي ضوء النتائج السابقة لهذا البعد ترى الباحثة أن كليات جامعة المنيا تقوم بوضوح الخطط الاستراتيجية وتطويرها ومتابعتها بهدف التحسين المستمر، وأن جميع عبارات هذا البعد كانت ايجابية ومرتفعة مما يدل على وجود استراتيجية واضحة للجامعة بما يخدم سياسة التميز فيها.

2. البعد الثالث - إدارة الموارد البشرية:

يوضح الجدول التالي نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة لبعد إدارة

الموارد البشرية

جدول (6) يوضح نسبة متوسط الاستجابة نحو بعد إدارة الموارد البشرية

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات			العبرة	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية		
			%	%	%		
7	منخفضة	0.50	40.5%	34.5%	25%	1. تعمل الكلية على اكتشاف وتنمية الموهوبين بالجامعات واعتبارهم ركيزة لتحقيق التميز .	1
1	متوسطة	0.68	25%	46.9%	28.1%	2. تقوم الكلية بإعداد الكوادر الفنية المتخصصة.	2

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات			العبارة	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية		
			%	%	%		
2	منخفضة	0.61	%50	%43.4	%15.6	3. تحرص الكلية على تنمية قدرات الباحثين بأساليب التدريب الحديثة، والاهتمام بقياس أثر التدريب.	
4	منخفضة	0.59	%43.6	%34.4	%22	4. يوجد بالكلية توصيف للوظائف بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة وتعد أساساً للتقييم.	
3	منخفضة	0.60	%40.6	%34.4	%25	5. تهتم الكلية باستقطاب الكفاءات العلمية في مختلف المجالات.	
5	منخفضة	0.58	%43.6	%35.4	%21	6. تعمل الكلية على مكافأة الموظفين ذوي الكفاءات العالية دعماً للتميز.	
6	منخفضة	0.57	%50	%30	%20	7. تهتم الكلية بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة الموظفين.	
منخفضة		0.59	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الثالث				

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الثالث الخاص بإدارة الموارد البشرية امتد مدى الاستجابة بين (0.50) و(0.68)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.59) حيث يتحقق بدرجة منخفضة.

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين أن أغلب عبارات هذا البعد تحققت بدرجة منخفضة إلا عبارة واحدة تحققت بدرجة متوسطة وهي العبارة (2) "تقوم الكلية بإعداد الكوادر الفنية المتخصصة"، وهذا يدل على أن كليات

جامعة المنيا تسعى لإعداد الكوادر المتخصصة في مختلف المجالات التي تقابل احتياجات المجتمع وتتطلبها مجالات التنمية الشاملة وتوفير المؤهلين في التخصصات المستحدثة التي يتطلبها سوق العمل وفقاً لرؤية ورسالة الجامعة وقيمتها ولكنها في بعض الكليات ليست على المستوى المطلوب.

وتعد باقي عبارات المحور ذات استجابة منخفضة فمثلا العبارة (1) "تعمل الكلية على اكتشاف وتنمية الموهوبين بالجامعات واعتبارهم ركيزة لتحقيق التميز"، وهذا يدل على قلة الاهتمام باكتشاف الموهوبين ويعزى هذا إلى ضعف دور مركز الابتكار وتنمية المواهب على مستوى الجامعة في أداء دوره بصورة فعالة.

والعبارة (3) "تحرص الكلية على تنمية قدرات الباحثين بأساليب التدريب الحديثة، والاهتمام بقياس أثر التدريب" تدل على قلة توافر المتخصصين في أساليب التدريب الحديثة لمساعدة الباحثين سواء من الهيئة المعاونة او من خارجها.

والعبارة (4) "يوجد بالكلية توصيف للوظائف بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة وتعد أساس للتقييم"، على الرغم أن توصيف الوظائف بالكليات يعد من متطلبات الحصول على الاعتماد، وقد يعزى هذا لإسناد بعض المهام لبعض الموظفين بالإضافة الي مهام عملهم الأساسية وذلك لسد العجز في أعداد الموظفين بكل كلية.

والعبارة (5) "تهتم الكلية باستقطاب الكفاءات العلمية في مختلف المجالات"، تعكس هذه العبارة الوضع الحقيقي لكليات الجامعة بل على العكس فإن العديد من ابناء جامعة المنيا الذين يتم ابتعاثهم للخارج لا يعودوا مرة اخرى للكليات مما يؤثر بالسلب على الكلية ويعد هدر لجهد الكليات في اعداد كوادر متخصصة ثم فقدهم بسفرهم للخارج وعدم العود او محاولة التواصل لإفادة الجامعة مما توصلوا اليه من نبوغ علمي وتميز.

والعبارة (6) "تعمل الكلية على مكافأة الموظفين ذوي الكفاءات العالية دعماً للتميز"، ويعزى هذا إلى قلة الاهتمام بتحفيز المتميز وتنشيط الفئات الأخرى وقد يكون ذلك بسبب قلة الموارد المالية إلا أن الباحثة ترى انه يمكن أن تكون المكافآت عن

طريق إعطاء المميز شهادة بذلك عمل مسابقة لاختيار الموظف المثالي للكلية كل شهر بحيث إن قلة الموارد المالية يتم التعويض عنها بالحوافز المعنوية.

والعبارة (7) "تهتم الكلية بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة الموظفين"، هذا على عكس المتوقع وخاصة للكليات الحاصلة على الاعتماد حيث إن شرط توفير الأمان والراحة من أساسيات الحصول على الاعتماد، وهذا قد يدل على أن بعض الكليات التي حصلت على الاعتماد كانت اجراءات شكلية وليست حقيقة.

وفي ضوء النتائج السابقة لهذا البعد ترى الباحثة أن اهتمام كليات جامعة المنيا بالموارد البشرية من حيث تطوير مهاراتهم جاء منخفضاً وتتقف هذه النتيجة مع ما توصلت له (دراسة عبد الصبور) ⁷⁹ أن جامعة المنيا تواجه العديد من أوجه الضعف والقصور في إدارة الموارد البشرية منها عدم وجود خطة واضحة للتعامل مع العجز أو الفائض في أعضاء هيئة التدريس. وهذا يدل على ضرورة العناية بالعنصر البشري لأن العنصر البشري هو أهم مكون في الجامعة لأنه مصدر الإبداع والتطوير وتحقيق التميز.

3. البعد الرابع إدارة العمليات:

يوضح الجدول التالي نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة لبعد إدارة العمليات

جدول (7) يوضح نسبة متوسط الاستجابة نحو إدارة العمليات

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات			العبارة	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية		
			%	%	%		
1	متوسطة	0.65	28 %	50 %	22 %	يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في الكلية.	1.
3	منخفضة	0.59	40.6 %	40.6 %	18.8 %	تهتم الكلية بإنجاز الأعمال وفقا لنظام الجودة الشاملة وليس الحد الأدنى للوصول للنتائج.	2.
4	منخفضة	0.57	50 %	30 %	20 %	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد.	3.

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات			العبارة	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية		
			%	%	%		
5	منخفضة	0.47	%65	%30	%5	يتم تحديث الهيكل التنظيمي الكلية باستمرار ليتوافق مع التطور التكنولوجي.	4.
2	منخفضة	0.60	%40	%40	%20	يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية بالكلية.	5.
6	منخفضة	0.45	%68	%30	%2	يتم تعديل القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالكلية بما يتوافق مع طبيعة التغيرات.	6.
منخفضة		0.55	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الرابع				

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الثالث الخاص بإدارة الموارد البشرية امتد مدى الاستجابة بين (0.45) و(0.65)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.55) حيث يتحقق بدرجة منخفضة.

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين أن أغلب عبارات هذا المحور منخفضة إلا عبارة واحدة تحققت بدرجة متوسطة وهي العبارة (1) "يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في الكلية"، ويعزى ذلك إلى أن بعض عمليات القبول والتسجيل للطلاب جزء قليل منها إلكتروني والأغلب ورقي لا يتم تسجيله على النظام الإلكتروني للكلية وللجامعة ككل.

وجاءت باقي عبارات المحور ذات استجابة منخفضة فمثلاً العبارة (2) " تهتم الكلية بإنجاز الأعمال وفقاً لنظام الجودة الشاملة وليس الحد الأدنى للوصول للنتائج"، وهذه الاستجابة المنخفضة تدل على عدم رضا أعضاء هيئة التدريس على إنجاز الأعمال بالصورة المرضية وخاصة أن بعض الأعمال يتم تأخيرها لسوء الإدارة أو لقلّة الموارد المالية.

والعبارة (3) "يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد"، تدل الاستجابة المنخفضة لهذه العبارة على أن الإجراءات

الخاصة بأغلب الاعمال بالكلية مازالت تتم بصور تتسم بالبطء والرتابة مما يسبب في هدر الوقت والجهد بصورة مستمرة وغير مرضية لأعضاء هيئة التدريس.

والعبارة (4) " يتم تحديث الهيكل التنظيمي الكلية باستمرار ليتوافق مع التطور التكنولوجي"، يعزى الاستجابة المنخفضة لأعضاء هيئة التدريس لهذه العبارة أن الهيكل التنظيمي المعتمد بالكليات قد لا يتم تحديثه إلا بعد فترة قد تصل أكثر من خمس سنوات حيث لا يتم إنشاء وحدات جديدة يمكن ضمها للهيكل التنظيمي للكلية.

والعبارة (5) " يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية بالكلية"، تؤكد نفس معنى العبارة رقم (3) في بعد إدارة الموارد البشرية وهي "تحرص الكلية على تنمية قدرات الباحثين بأساليب التدريب الحديثة، والاهتمام بقياس أثر التدريب"، حيث تفتقر أغلب كليات الجامعة لاستخدام المقاييس والأساليب العلمية للتدريب.

والعبارة (6) "يتم تعديل القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالكلية بما يتوافق مع طبيعة التغيرات"، تدل الاستجابة المنخفضة لهذه العبارة إلى أن القانون المنظم للعمل بالجامعة وهو قانون تنظيم الجامعات منذ عام 1972 أي مر عليه أكثر من 46 عام والحاجة إلى استبداله بقانون يتوافق مع التطورات العديدة التي حدثت بالمجتمع المصري والعالمي.

وفي ضوء النتائج السابقة لهذا البعد ترى الباحثة أن العمليات الأساسية في كليات عينة الدراسة بجامعة المنيا لا تتسم بالوضوح للجميع أعضاء هيئة التدريس، كما لا يتم تطوير الإجراءات والعمليات وذلك لوجود قوانين وهياكل إدارية لا تتناسب وطبيعة التغيرات والتطورات المتسارعة وتتفق هذه النتائج مع جاء بالخطة الاستراتيجية بالجامعة⁸⁰ التي تؤكد على أن استمرارية المركزية وتمركز السلطة في اتخاذ القرار في بعض الكليات والادارات و لدى بعض المواقع الوظيفية، وعدم وجود آلية لاستمرارية بعض مشروعات التطوير بالجامعة، وضعف آلية متابعة تنفيذ نظم الجودة بالأقسام العلمية والإدارة .

4. البعد الخامس . نتائج المستفيدين.

يوضح الجدول التالي نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة لبعدها نتائج المستفيدين

جدول (8) يوضح نسبة متوسط الاستجابة نحو نتائج المستفيدين

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات			العبارة	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية		
			%	%	%		
6	منخفضة	0.47	%65	%30	%5	تعمل الكلية على قياس رضا المستفيدين باستخدام المقاييس العلمية.	1.
2	متوسطة	0.70	%18.6	%53.1	%28.3	تحرص الكلية على إقامة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات مع المستفيدين.	2.
5	منخفضة	0.61	%37	%43	%20	تتواصل الكلية بشكل ايجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى.	3.
1	متوسطة	0.71	%22	%43.5	%34.5	تهتم الكلية بدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية مثلا في (المختبرات، الوسائل الإيضاحية، الأجهزة المتقدمة....).	4.
4	متوسطة	0.65	%28	%50	%22	تتوافر لدى الكلية قواعد بيانات شاملة.	5.
3	متوسطة	0.68	%25	%47	%28	يمكن استخدام الصفحة الإلكترونية للكلية لتقديم خدمات للمستفيدين.	6.
متوسطة		0.64	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد الخامس				

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الثالث الخاص بإدارة الموارد البشرية امتد مدى الاستجابة بين (0.47) و(0.71)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.64) حيث يتحقق بدرجة منخفضة.

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين أن معظم عبارات هذا المحور حازت على درجة تحقق متوسطة عدا العبارتين (1، 3) فقد تحققتا بدرجة منخفضة.

العبارات التي حازت على استجابة متوسطة هي (2،4) "تحرص الكلية على إقامة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات مع المستفيدين"، "تهتم الكلية بدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية مثلا في (المختبرات، الوسائل الإيضاحية، الأجهزة المتقدمة....)"، "تدل هذه العبارتين على أن الكليات التي تم التطبيق بها تحاول بطريقة متوسطة أن تهتم بتحسين الأنشطة المقدمة للطلاب بالإضافة إلى التوجه إلى المجتمع الخارجي والتعاون معه، واستخدام الوسائل الحديثة في العملية التعليمية مثل تواجد أجهزة الداتا شو في أغلب القاعات التدريس بالكليات.

بالنسبة للعبارتين (5، 6): "تتوافر لدى الكلية قواعد بيانات شاملة"، "يمكن استخدام الصفحة الإلكترونية للكلية لتقديم خدمات للمستفيدين"، "يعزى تحققها بدرجة متوسطة إلى أن الكليات لا يزال هناك بعض الصعوبات التي تمكنها من الاستخدام الامثل للتطبيقات التكنولوجية بطريقة فعالة.

وبالنسبة للعبارة (1) "تعمل الكلية على قياس رضا المستفيدين باستخدام المقاييس العلمية"، والتي تحققت بدرجة منخفضة وهذا بسبب افتقار الكليات لاستخدام الأساليب الحديثة للمقاييس التي تقيس رضا الطلاب والمجتمع المقدم لهم الخدمة. وكذلك العبارة (3) " تتواصل الكلية بشكل إيجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى"، والتي تحققت أيضًا بدرجة منخفضة ويمكن أن يعزى ذلك إلى افتقار أغلب الكليات القدرة على التواصل مع الكليات المناظرة لها ويرجع ذلك إلى القيادات بهذه الكليات واهتمامها بالشأن الداخلي أكثر من التواصل مع المجتمع الخارجي مما يؤثر بالسلب على مستوى الطلاب الذين يتم تخريجهم وعدم رضا المجتمع عن مستواهم سواء الاكاديمي او التواصل مع الاخرين.

5. البعد السادس . الطلاب والخريجين:

يوضح الجدول التالي نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة لبعدها الطلاب

والخريجين

جدول (9) يوضح نسبة متوسط الاستجابة نحو الطلاب والخريجين

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات			العبارة	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية		
			%	%	%		

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات			العبارة	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية		
			%	%	%		
4	منخفضة	0.50	%40.5	%34.5	%25	1.	تعتمد سياسة القبول بالكلية على اختيار النوعية المتميزة وليس على أساس العدد فقط.
1	منخفضة	0.62	%28.8	%31	%40.2	2.	تتيح الكلية الفرصة أمام جميع الطلاب للمشاركة الايجابية في المواقف التعليمية واتخاذ القرارات.
5	منخفضة	0.49	%62.5	%28.1	%9.4	3.	تضع الكلية برامج خاصة لمتابعة الخريجين.
2	منخفضة	0.61	%40.8	%34.5	%24.7	4.	تعتمد الكلية على نتائج مقاييس رأي الطلاب فيما يقدم لهم من خدمات.
3	منخفضة	0.59	%50	%22	%28	5.	تعن الكلية عن مؤشرات الاداء الخاصة بطلابها باستمرار.
منخفضة		0.56	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد السادس				

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الثالث الخاص بإدارة الموارد البشرية امتد مدى الاستجابة بين (0.49) و(0.62)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.56) حيث يتحقق بدرجة منخفضة.

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين أن جميع عبارات هذا البعد تحققت بدرجة منخفضة.

فالعبارة (1) "تعتمد سياسة القبول بالكلية على اختيار النوعية المتميزة وليس على أساس العدد فقط"، لا يتم اختيار الطلاب إلا من خلال مقياس واحد وهو مجموعهم بالثانوية العامة وليس لما يتميزوا به من قدرات مما يعزى إلى فشل العديد من الطلاب في السنة الدراسية الجامعية الأولى.

والعبارة (2) " تتيح الكلية الفرصة أمام جميع الطلاب للمشاركة الايجابية في المواقف التعليمية واتخاذ القرارات"، ويمكن أن يعزى ذلك إلى العدد الكبير للطلاب في المحاضرة مما يصعب السماح للجميع بالمشاركة وكذلك يصعب في بعض الكليات العملية المشاركة المستمرة وذلك للحد من الإصابة بسوء.

والعبارة (3) " تضع الكلية برامج خاصة لمتابعة الخريجين"، نظرا للعدد الكبير الذي يتخرج من كل كلية من النادر الكليات التي تضع برامج لمتابعة خريجها إلا إذا أصبح من طلابها في الدراسات العليا، وهذا يعد قصورا من الكليات اتجاه متابعة خريجها.

والعبارة (4) "تعتمد الكلية على نتائج مقاييس رأي الطلاب فيما يقدم لهم من خدمات" جاء تحققها بدرجة منخفضة إلى ضعف اهتمام، الكليات بقياس رأي الطلاب فيما يقدم لهم من محتوى وطريقة عرض المادة العلمية وأسلوب عضو هيئة التدريس معهم أثناء المحاضرات ولا يتم الاخذ بما فيها من معلومات لتتقادي كل كلية ما بها من صعوبات أو طرق تدريس عقيمة مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء عام تلو الآخر.

كذلك تحققت العبارة (5) " تعلن الكلية عن مؤشرات الأداء الخاصة بطلابها باستمرار" بدرجة منخفضة مما يدل على قلة إعلان الكليات لمؤشرات أداء طلابها وضعف اهتمامها بذلك مما كان له الأثر في نقص أداء الطلاب وقلة تقدمهم وذلك لعدم معرفه مؤشرات أدائهم.

وفي ضوء النتائج السابقة لهذا البعد تبين أن جميع عبارات هذا البعد تحققت بدرجة منخفضة، ترى الباحثة ان هذه النتيجة تتفق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة⁸¹ حيث أكدت على عدم وجود مراجعة دورية لاستراتيجيات التعليم والتعلم في ضوء نتائج الامتحانات ونتائج استقصاء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وعدم الافادة من نتائج مراجعة استراتيجيات التعليم والتعلم، لا تتسق استراتيجيات التعليم والتعلم في بعض الكليات مع المعايير الاكاديمية المرجعية ولا تساهم في تحقيق رسالة هذه الكليات..

6. البعد السابع . البحث العلمي:

يوضح الجدول التالي نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة لبعث البحث العلمي

جدول (10) يوضح نسبة متوسط الاستجابة نحو البحث العلمي

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات			العبارة	رقم
			منخفضة	متوسطة	عالية		
			%	%	%		
3	منخفضة	0.53	%50	%37.5	%12.5	توفر الكلية البيئة المشجعة للبحث العلمي مثل (التمويل، المختبرات، التفرغ....).	
4	منخفضة	0.51	%34.5	%34.5	%31	تشجيع الكلية إجراء البحوث العلمية التطبيقية لعلاج ما بالمجتمع من مشكلات.	
1	متوسطة	0.65	% 28	%50	%22	تعزز الكلية البحث العلمي من خلال المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل.	
5	منخفضة	0.50	%40.5	%34.5	%25	يتوفر رصيد معرفي للكلية من خلال المشاركة في النشر الدولي في المجالات العلمية المحكمة.	
2	منخفضة	0.54	%50	%34.5	%15.5	تسعى الكلية للمشاركة البحثية بينها وبين قطاعات الإنتاج لتمويل البحث العلمي.	
منخفضة		0.54	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للبعد				

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الثالث الخاص بإدارة الموارد البشرية امتد مدى الاستجابة بين (0.50) و(0.65)، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.54) حيث يتحقق بدرجة منخفضة.

فى ضوء نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين أن جميع عبارات هذا المحور جاءت منخفضة عدا العبارة (3) " تعزز الكلية البحث العلمي من خلال المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل"، جاءت الاستجابة بها متوسطة ويعزى ذلك إلى أن بعض الكليات وخاصة الكليات العلمية مثل كليات الطب والهندسة تهتم بإقامة المؤتمرات العلمية في حين يضعف الاهتمام بها في الكليات النظرية.

وجاء تحقق العبارة (1) " توفر الكلية البيئة المشجعة للبحث العلمي مثل (التمويل، المختبرات، التفرغ....)" بدرجة منخفضة إلى ضعف اهتمام منظومة التعليم بالبحث العلمي وتوفير التمويل اللازم له، أو المختبرات العلمية المجهزة للبحث العلمي، وكذلك كثرة الأعباء التدريسية والحياتية والتي لا تتيح لأعضاء هيئة التدريس التفرغ للبحث العلمي وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة

وكذلك تحققت العبارة (2) " تشجيع الكلية إجراء البحوث العلمية التطبيقية لعلاج ما بالمجتمع من مشكلات" بدرجة منخفضة ويعزى ذلك إلى ضعف مساهمة الكليات لإجراء البحوث التي تخدم المجتمع وتحقق فائدة تطبيقية وعملية، وذلك لقلة الموارد المالية المتوفرة بالكليات وضعف الشراكة البحثية مع القطاع الخاص .

وتحققت العبارة (4) " يتوفر رصيد معرفي للكلية من خلال المشاركة في النشر الدولي في المجالات العلمية المحكمة" بدرجة منخفضة أيضاً ، وذلك لارتفاع تكلفة نشر الدولي مما يعد العائق الاساسي في نشر أعضاء هيئة التدريس لنشر ابحاثهم دولياً كما ان دعم الكلية يعد ضعيف جداً. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أمل، مها، 2017)⁸² الي أن وجود اتجاه سلبي لدى عينة الدراسة نحو النشر الدولي؛ وذلك لندرة فرص التواصل الفكري مع باحثين أجانب في تنظيم مؤتمرات علمية دولية، ضعف المخصصات الجامعية المالية التي تدعم نشر البحوث العلمية دولياً.

وجاء تحقق العبارة " تسعى الكلية للشراكة البحثية بينها وبين قطاعات الإنتاج لتمويل البحث العلمي"، بالنسبة للكليات العملية في بعض الاحيان يتم الشراكة لتمويل بعض الأبحاث إلا ان قطاع العلوم الإنسانية والتربوية لا يوجد أي شراكة مع مؤسسات

القطاع الخاص لتمويل الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس مما يسبب وجود فجوة بين الأبحاث التي يتم عملها وبين احتياجات المجتمع.

وفي ضوء نتائج السابقة لهذا البعد ترى الباحثة ضعف اهتمام كليات عينة الدراسة بجامعة المنيا بالبحث العلمي مما يدل على افتقار الجامعة لمناخ داعم للبحث العلمي الذي هو أحد الأهداف الرئيسية للجامعة وكذلك قلة الدعم لنشر الأبحاث في المجالات العلمية والدولية المحكمة مما يؤدي إلى عدم توفر رصيد معرفي للجامعة عالمياً يجعلها ضمن الجامعات المتميزة محلياً وعالمياً.

خلاصة نتائج الدراسة:

من خلال النتائج الميدانية يمكن تلخيص أبرز نتائج الدراسة من خلال الجدول التالي الذي يوضح ترتيب أبعاد إدارة التميز علي ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنيا مرتبة تنازلياً حسب درجة التحقق.

جدول (11)

ترتيب أبعاد الدراسة حسب درجة تحققها

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	أبعاد إدارة التميز
2	متوسطة	0.69	بعد القيادة.
1	عالية	0.85	بعد الإستراتيجية.
4	منخفضة	0.59	بعد إدارة الموارد البشرية.
6	منخفضة	0.55	بعد إدارة العمليات.
3	متوسطة	0.64	بعد نتائج المستفيدين.
5	منخفضة	0.56	بعد الطلاب والخريجين.
7	منخفضة	0.54	بعد البحث العلمي.

يتضح من الجدول السابق أن بعد الإستراتيجية حصل على الترتيب الأول في أبعاد الدراسة بدرجة تحقق عالية، وجاء بعد القيادة في الترتيب الثاني بدرجة تحقق متوسطة، تلاه بعد نتائج المستفيدين في الترتيب الثالث بدرجة تحقق متوسطة أيضاً، ثم بعد إدارة الموارد البشرية في الترتيب الرابع بدرجة تحقق منخفضة، أما بعد الطلاب والخريجين فجاء في الترتيب الخامس بدرجة تحقق منخفضة ، تلاه بعد إدارة العمليات في الترتيب

السادس بدرجة تحقق منخفضة وأخيراً بعد البحث العلمي حصل على الترتيب الأخير بأقل درجة تحقق منخفضة .

القسم الخامس: متطلبات تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لتحقيق

إدارة التميز بجامعة المنيا

اعتمدت الباحثة في صياغة المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لتحقيق إدارة التميز بجامعة المنيا بشكل فعال على العرض السابق للإطار النظري ، والدراسة الميدانية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

نتائج الدراسة:

نتائج واقع تطبيق أبعاد إدارة التميز علي ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنيا:

توصلت نتائج الدراسة إلى:

– أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا يرون أن بعد الإستراتيجية من أبعاد إدارة التميز وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي يتحقق بدرجة عالية.

– أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا يرون أن بعد القيادة من أبعاد إدارة التميز وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي يتحقق بدرجة متوسطة.

– أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا يرون أن بعد نتائج المستفيدين من أبعاد إدارة التميز وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي يتحقق بدرجة متوسطة.

- أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا يرون أن بعد إدارة الموارد البشرية من أبعاد إدارة التميز وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي يتحقق بدرجة منخفضة.
- أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا يرون أن بعد الطلاب والخريجين من أبعاد إدارة التميز وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي يتحقق بدرجة منخفضة.
- أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا يرون أن بعد إدارة العمليات من أبعاد إدارة التميز وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي يتحقق بدرجة منخفضة.
- أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا يرون أن بعد البحث العلمي من أبعاد إدارة التميز وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي يتحقق بدرجة منخفضة.
- دواعي ومبررات الحاجة إلى تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لتحقيق إدارة التميز:**
- رغبة جامعة المنيا بالحصول على مركز مميز في الترتيب العالمي للجامعات عربياً وإفريقياً.
- التخطيط لزيادة أعداد الطلاب الوافدين بما يتناسب مع ظروف كل كلية وطبيعة الدراسة بها.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي والتحول إلى مجتمع المعرفة في البحث العلمي.
- علاج المشكلات المجتمع المصري عامة ومجتمع محافظة المنيا خاصة بالعلاج من الأمراض المتوطنة، وزيادة إنتاج المحاصيل الزراعية، ومعالجة المياه، وغيرها.

- تفعيل القبول والتسجيل الإلكتروني لجميع طلاب داخل مصر وخارجها.
- تقديم خدمات الدراسة عن بعد، والتعليم الإلكتروني.
- الإستفادة من الاتفاقات المبرمة مع الجامعات المتقدمة في مجال البحث العلمي.

مصادر بناء المتطلبات:

- استندت الباحثة في بناء تلك المتطلبات المقترحة على المصادر التالية:
- الاطلاع على قانون تنظيم الجامعات المصرية ولائحته التنفيذية وفق لآخر التعديلات.
- الاطلاع على الاستراتيجية القومية للتعليم الجامعي في مصر (2015-2030).
- الاطلاع على رؤية مصر 2030.
- الاطلاع على الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا (2016/2015 : 2019/2020)
- الإطار النظري للدراسة ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز.
- متطلبات تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لتحقيق إدارة التميز بجامعة المنيا:

تحدد المتطلبات المقترحة في ثمانية أبعاد هي أبعاد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وهي (القيادة والإبداع "إدارية" - الإستراتيجية - الموارد البشرية - الشراكات والموارد - العمليات والمنتجات والخدمات - نتائج المستفيدين - نتائج المجتمع - نتائج الأعمال)، وقامت الباحثة بتحكيم المتطلبات وعرضها على أحد عشر محكماً¹ من اساتذة التربية المقارنة والادارة التعليمية وأصول التربية بكليات التربية جامعة عين شمس، حلوان، والزقازيق، والفيوم، وبني سويف، والمنيا، وأسيوط ، وقد

¹ - ملحق بأسماء السادة المحكمين، ص 53.

قامت الباحثة بإجراء تعديلات السادة المحكمين من اضافة وتعديل وحذف لبعض المتطلبات، وفيما يلي عرض لها:

أولاً - المتطلبات الإدارية:

- توافر معايير لاختبار القيادات الجامعية وفق الكفاءة والخبرة الإدارية والبحثية المتميزة.
- أن تتقبل القيادات الجامعية الأفكار الإبداعية من جميع الباحثين.
- تدريب القيادات الجامعية على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز وكيفية تطبيقه.
- تدريب القيادات الجامعية على كيفية إدارة الجامعة وفق مدخل الإبداع الإداري.
- تكريم قيادة الجامعة لأصحاب الأبحاث العلمية المميّزة سنوياً.
- دعم وتقديم التسهيلات اللازمة من القيادات الجامعية للباحثين في السفر والاشتراك في المؤتمرات العلمية.
- تفعيل القواعد الخاصة بالمحاسبية في حال تقصير أعضاء هيئة التدريس عن أداء مهامهم.
- تفعيل العقوبات الخاصة بالسرقات العلمية للبحوث سواء على أعضاء هيئة التدريس أو الباحثين.
- تفعيل الشراكات مع المجتمع المدني.
- تفعيل الاتفاقيات مع الجامعات المختلفة للاستفادة من جميع الخبرات.
- التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير البرامج التدريبية للقيادات الجامعية حولها.

- قيام القيادات الأكاديمية بوضع آلية للاتصال بين جميع المستويات الإدارية بالجامعة بشكل منظم.
- أن تعمل القيادات الأكاديمية بالجامعة على تفعيل الشراكة مع الجامعات الأخرى لتبادل الخبرات.

ثانيًا - المتطلبات الخاصة بالخطة الإستراتيجية

- إعداد تقييم ذاتي للجامعة كل عامين لتحديد مستوى تقدمها أو تأخرها عن باقي الجامعات.
- أن تضع كل كلية بالجامعة رؤية وسالة واضحة تعبر عما تهدف وتطمح إليها.
- أن تكون أهداف كل كلية بالجامعة واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق في ضوء الإمكانيات والموارد المادية والبشرية بها.
- أن تقوم كل كلية بالجامعة بتحليل البيئة الداخلية لها لتعزيز نقاط القوة لديها، والحد من وتحسين نقاط الضعف التي تعوق تحقيق رسالتها.
- أن تقوم كل كلية بالجامعة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة واستثمارها أمامها، وتحديد التهديدات التي تتسبب في تأخرها عن تحقيق رؤيتها ورسالتها بالمجتمع.
- تنفيذ الخطة البحثية للجامعة بصورة فعالة.
- الرقابة والمتابعة المستمرة طوال فترة إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للكليات للتأكد من أن تنفيذ الخطة يتم وفق الخطة الاستراتيجية الموضوعة، ما جاء بها متوافق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- يجب أن تتسم الخطة الاستراتيجية بالجامعة بالمرونة والتكامل وقابليتها للتعديل

والتغيير وفق المستجدات والتحديات المحلية والعالمية.

ثالثاً - متطلبات خاصة بالموارد البشرية.

- الاهتمام بالكوادر البشرية المتميزة بالجامعة بكافة القطاعات والفئات (قيادات . أعضاء هيئة تدريس . موظفين . طلاب) وتشجيعهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً ودفعهم نحو مزيد من التميز والتقدم العلمي والعملية.
- اكتشاف وتنمية الموهوبين بالجامعة واعتبارهم ركيزة لتحقيق التميز والمنافسة.
- إعداد الكوادر الفنية المتخصصة في مختلف المجالات التي تقابل احتياجات المجتمع وتتطلبها مجالات التنمية الشاملة.
- تنمية قدرات الباحثين بأساليب التدريب الحديثة، والاهتمام بقياس أثر التدريب والمراجعة المستمرة لتلك البرامج التدريبية وتحديثها باستمرار .
- توفير المؤهلين في التخصصات المستحدثة التي يتطلبها سوق العمل.
- توفير الإمكانيات التي تتطلبها البحوث العلمية بالجامعة وإتاحتها لجميع الباحثين.
- تطبيق التوصيف الوظيفي على جميع العاملين بالجامعة.
- توفير نموذج لقياس مدى رضا العاملين بالجامعة.
- تفعيل خطط التطوير الوظيفي المعدة بالخطوة الاستراتيجية بكل جامعة.
- قياس إنتاجية العاملين بالجامعة ومكافأة المتميزين.

- تنمية البنية التحتية بالجامعة لتوفير تواصل الباحثين مع العالم الخارجي.

رابعاً - متطلبات خاصة بالشراكات والموارد.

- تدعيم التعاون بين الجامعة وأصحاب رؤوس الأموال لتدعيم البحث العلمي.
- توفير الموارد المالية المتنوعة بالجامعة لخدمة البحث العلمي.
- تشجيع إنشاء المراكز الخاصة بالجامعة لخدمة المجتمع وكذلك تدعيم الموارد المالية بها.
- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات وفقا لاحتياجات وتوقعات المستفيدين.
- تفعيل الشراكة مع الجامعات المتميزة على مستوى العالم.

خامساً - متطلبات خاصة بالعمليات والمنتجات والخدمات

- تحديث الهيكل التنظيمي بالجامعة بما يتوافق مع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي بالعالم.
- تحديث القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعة بما يتوافق مع طبيعة التغيرات والتطورات المتسارعة التي يمر بها العالم المحيط بها.
- الاهتمام بالمباني، المعدات، المواد والموارد الطبيعية تدار بطريقة مستدامة.
- إدارة المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرارات الفاعلة ولبناء قدرات الجامعة.
- تصميم ومعالجة العمليات بطريقة علمية ومنتظمة.
- تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الأفكار المبتكرة لتحقيق رضا العملاء وغيرهم من الجهات المستفيدة.

- إعداد وتقديم المنتجات والخدمات المميزة لجميع المتعاملين مع الجامعة.
- إدارة خدمة المستفيدين وتطويرها.

سادساً - متطلبات خاصة بنتائج المستفيدين.

- تشجيع الباحثين المبدعين والإستفادة من أبحاثهم وتطبيقها لخدمة المجتمع.
- تحقيق رضا المستفيدين من الجامعة من وجهه نظرهم.
- وضع بروتوكولات تعاون بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية لإجراء البحوث والإستفادة من نتائج أبحاث الجامعة في تطوير تلك المؤسسات والشركات.
- زيادة الدعم المادي المخصص لإجراء البحوث للإستفادة من نتائجها بصورة إيجابية.
- تطبيق مقاييس انطباعات المستفيدين وآرائهم بصورة مستمرة.
- تطبيق مؤشرات الأداء بصورة مستمرة لجميع ادارات الجامعة.

سابعاً - متطلبات خاصة بنتائج المجتمع..

- استخدام قياس الرأي العام للمجتمع من خدمات الجامعة لهم لعلاج القصور وتطوير العمل المقدم للمجتمع المدني.
- استحداث أساليب التواصل مع المجتمع المدني وتقديم الخدمات المتنوعة لهم.
- تشجيع البحوث العلمية التطبيقية لعلاج ما بالمجتمع من مشكلات.
- تشجيع أصحاب رؤوس الأموال بالدعم البحث العلمي بالجامعة.

ثامناً - متطلبات خاصة بنتائج الأعمال.

- تطبيق التقييم الذاتي لكل كلية على مستوى الجامعة .

- تحدد كل كلية نقاط الضعف بها وكيفية التغلب عليها وتحسينها مع وضع خطة زمنية لذلك، مع وجود مراقبة من إدارة الجامعة لخطة التغلب على نقاط الضعف.
- تحدد كل كلية التهديدات التي تؤثر على أداء رسالتها وكيفية التغلب على هذه التهديدات عليها وفق خطة زمنية محدد.
- تعد الدراسات العليا أساس للتقدم العلمي والاقتصادي ومفتاح الحل لكثير من مشكلات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والتنمية ومن خلالها يمكن النهوض بالمجتمع المصري في فترة وجيزة.

أسماء السادة المحكمين*

الدرجة الوظيفية	أسماء السادة المحكمين	
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة حلوان.	أ.د/ ابراهيم عباس الزهيري	1
أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية . جامعة بني سويف.	أ.د/ أحمد محمد غانم	2
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية . جامعة الزقازيق.	أ.د/ أحمد نجم الدين عيداروس	3
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية . جامعة الاسماعلية.	أ.د/ بيومي محمد ضحاوي	4
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية . جامعة حلوان.	أ.د/ حسام عبد الحميد زكي	5
أستاذ أصول التربية - كلية التربية . جامعة المنيا.	أ.د/ عازة أحمد سلام	6
أستاذ أصول التربية المتفرغ - كلية التربية . جامعة أسيوط.	أ.د/ عبد التواب عبد اللاه	7
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية . جامعة المنيا	أ.د/ على زكي ثابت	8
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية . جامعة عين شمس.	أ.د/ مرفت صالح ناصف	9
أستاذ أصول التربية المتفرغ - كلية التربية . جامعة أسيوط.	أ.د/ نعمات أحمد عبد الناصر	10
أستاذ سياسات التربية المتفرغ - كلية التربية . جامعة الفيوم.	أ.د/ يوسف عبد المعطي مصطفى	11

* - تم ترتيب أسماء السادة المحكمين ابجدًا

المراجع

- 1- يوسف أحمد أبو فارة (2006): واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 2، العدد 2، ص 250.
- 2- صلاح هاشم (2017): *الإدارة في النظم الخدمية*، أطلس للنشر، القاهرة، ص 184.
- 3- عادل زايد (2003): *الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 11.
- 4 - Pinar, M & Girard, T (2008): Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance, **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 73, No. 1, P.32.
- 5- عزة جلال مصطفى وآخرون (2014): *إدارة الاصول الفكرية : منظور استراتيجي*، دار النشر للجامعات، ص 69.
- 6- Oestreich, Th. & Buytendijk, F. (2008): *Management Excellence: How Tomorrow's Leaders Will (Get Ahead)*, Oracle Corporation, **An Oracle Thought Leadership White Paper**, September, p.9.
- 7- Altbach, P.G. & Reisberg, L. & Rumbley, L. E (2009): *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution, A Report Prepared for the UNESCO World Conference on Higher Education*, Executive Summary, p .5
- 8- ماجد محمد الفراء، إيهاب عبد ربه سهمود (2015): *واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM* ، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 23، العدد 2، ص 2.
- 9- رؤية مصر 2030 (2016): *استراتيجية التنمية المستدامة مصر 2030*، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري . Adobe Egypt_2030pdf- Reader

10- دليل جائزة مصر للتميز الحكومي (2019): الدليل الشامل لجائزة مصر للتميز الحكومي، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، والمعهد القومي للإدارة، ص7.

11- De Courcy, E. (2015):Defining and Measuring Teaching Excellence in Higher Education in the 21st Century, **Journal of Humber College Institute of Technology and Advanced Learning**, Volume 18 Number 1, p:p 1:6.

12- أحمد ابراهيم أحمد (2003): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء، الإسكندرية، ص10.

13- وزارة التعليم العالي، الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي، متاح على الموقع الرسمي التالي:

Available at: <http://www.heep.edu.eg/> (Accessed at: 20 / 10 / 2018)

14- أحمد الخطيب (2001) : الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، إربد، الأردن، ص 30.

15- وحدة ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي بمصر، مشروع ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي، ومتاحة على الموقع الرسمي التالي:

Available at: <http://www.heep2.edu.eg/index.html> (Accessed at: 20 / 10 / 2018)

16- لمياء محمد أحمد (2004): الجامعة الافتراضية كإحدى الصيغ التعليمية للتعليم من بعد، المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس "مستقبل التعليم الجامعي العربي رؤى تنموية"، في الفترة 3- 5 مايو، ج 1، ص 650.

17- أميرة رمضان عبد الهادي (2010): نظم الاعتماد الجامعي في بعض الدول الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها بمصر، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد 17، مايو، ص5.

18- أماني السيد غبور (2017): تصور مقترح لتحقيق التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، مجلة

مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية المجلد 24، العدد 106، يناير، ص220.

19- رقية عيد محمد درباله (2017): تفعيل دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار لدى القيادات بجامعة المنيا على ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا، ص 438.

20- جامعة المنيا (2016): الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا 2016/2015 : 2020/2019، مركز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، ص: ص 31:30.

21- عبد الصبور عبد العزيز عبد الصبور (2016): تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة المنيا على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا، ص 426.

22- جامعة المنيا (2016): الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا 2016/2015 : 2020/2019، مرجع سابق، ص 51.

23- المرجع سابق، ص 49.

24- أمل أحمد حسن و مها مراد علي (2017): معوقات النشر الدولي في الدوريات العلمية لدى أعضاء هيئة تدريس كليات العلوم الانسانية بجامعة المنيا " دراسة ميدانية "، مجلة البحث في التربية وعلم النفس كلية التربية - جامعة المنيا ، المجلد الثاني والثلاثون ، العدد الرابع، الجزء الثاني، أكتوبر، ص:ص 330 : 392 .

25- جامعة المنيا (2016): مرجع سابق، ص 43 : 45.

26- Schwab, K. & Sala-i-Martin, X. (2018): **The Global Competitiveness Report (2017-2018)**, World Economic Forum, p.13, The Report and an interactive data platform are available at www.weforum.org/gcr.

27 - جابر عبد الحميد، وأحمد خيرى كاظم (2002): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، القاهرة، ص134.

28- بسمان فيصل محجوب (2005): "إعادة اختراع الجامعة -مدخل استشرافي"، مؤتمر استشراف التعليم العالي ، الفترة من 17: 21 أبريل، شرم الشيخ، مصر، ص 24.

- 29- إبراهيم أنيس وآخرون (2004): **المعجم الوسيط**، ج 2 ، ط4 ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، ص 929.
- 30- ابن منظور (د.ت): **لسان العرب**، ج6، دار المعارف، القاهرة، ص4307.
- 31- نسرین احمد عباس (2006): **معايير التقييم الدولية للجامعات المصرية، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية في الخدمات**، في الفترة من 7:9 مايو، جامعة حلوان التعاون مع مركز التجارة الخارجية، ص 525.
- 32- قطان شوقي (2010): **إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، ص 1:18.
- 33- محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي (2011): **مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)**، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد 4، العدد 8 ، الأردن، ص:ص 60:95.
- 34- إيهاب الحياي (2012): **آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في التعليم**، الفترة من 1-2 سبتمبر، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القرية الذكية، القاهرة، ص:ص 41:60.
- 35- الهلالي الشربيني الهلالي، أماني السيد غبور (2013): **مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد 20، العدد 83. القاهرة، ص:ص 28:29.
- 36- باشيوة حسين (2014): **استراتيجية إدارة الجودة والتميز في الإدارة الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية للجودة والتميز**، المجلد 1، العدد 2، الأردن، ص:ص 105:140.

- 37- هناء شحطة السيد مندور(2014): متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية : دراسة تحليلية، **مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة 1، العدد 2، القاهرة، ص:ص 277:330.**
- 38- آلاء عبد الكريم غالب (2016): أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية، **مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العدد 9، ص: ص 367:386.**
- 39- أماني السيد غبور (2017): تصور مقترح لتحقيق التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، **مرجع سابق ص: ص 117 : 220.**
- 40- Natalya, V. & Tatiana, S. & Ludmila, B. (2008): Self-Assessment as a tool for achieving excellence in higher education, **11th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development, Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable, Excellence; 20-22 August, Helsingborg; Sweden, p:p 151 : 162.**
- 41- Asiyai, R. I. (2015): Improving Quality Higher Education in Nigeria:The Roles of Stakeholders, **International Journal of Higher Education, Vol. 4, No. 1, p:p 61:70.**
- 42- Gama, J. A. & Vega, A. V. (2017): Looking for High Quality Accreditation in Higher Education in Colombia, **Universal Journal of Educational Research, Volume: 5 Issue7 , p:p 1083 :1104.**
- 43- Faraj, Sh. I. (2018): Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University, **International Journal of Education & Literacy Studies, Volume: 6 Issue:4,p:p 175:186.**
- 44- Oakland, J. (2001): **Total organizational excellence,** Butterworth Heinemann , USA, p. 3.
- 45- Williams, D. A. et al. (2005): **Toward a Model of Inclusive Excellence and Change in Postsecondary Institutions,** the Association American Colleges and Universities, p.5.

- 46- علي السلمي (2002): إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب، القاهرة، ص 12.
- 47- علي السلمي (2001): خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، ص 80.
- 48- محمد زائيري (2005): أفضل الممارسات التميز المؤسسي، جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية، الامارات، ص52.
- 49- علي السلمي (2014): الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر، القاهرة، ص256.
- 51- Al-Dhaafri, H. S., et al. (2013): The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence, A Proposed Research Framework, **International Journal of Business Administration**, Vol. 4, No.1, pp.77.
- 52- Leen, Y., et al. (2009): **The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence**, Springer Science Business Media, No.57,p.814. .
- 52- هاشم فوزي العبادي (2007): دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز، مجلة دراسات إدارية ، المجلد 1، العدد 3، ص 99.
- 53- قطبان شوقي (2010): مرجع سابق، ص7.
- 54- Sanchez, E., et al. (2006), A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque Health Service, **International Journal for Quality in Health** , Vol. 18, No. 1, Pp.60.
- 55- موقع ويكيبيديا جائزة تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
/https://ar.wikipedia.org/wiki
- 56- موقع جامعة النجاح الوطنية -
https://www.najah.edu/ar/news-
archive/

57- موقع جامعة سانت ماري - أيرلندا
<https://www.qaa.ac.uk/reviewing-higher-education/quality-assurance->

58 - Hermel, Ph. & Pujol, J. R. (2003): An evolution of excellence: some main trends, **The TQM Magazine**, Vol. 15, No. 4, P. 235.

59 - Santos-Vijande, M. L. & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007): TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey, **Journal of Business Science and Applied Management**, Vol. 2, No. 2, P. 23 .

60- سوزان القليني (2015): دور الإعلام في التوعية بمعايير العمل العربية وتعزيز التصديق عليها، مؤتمر معايير العمل العربية: الواقع والطموح، ديسمبر، منظمة العمل العربية، ص 13.

61- صلاح هاشم (2017): الإدارة في النظم الخدمية، مرجع سابق، ص 192:193.

62- Nabitz, U. et al. (2000): The EFQM Excellence Model : European and Dutch Experiences With the EFQM approach in health care, **Journal for Quality in health care**, Vol. 12, No. 3, P. 192.

63- Ibid, p.192

64- شوقي اليوسف (2012): نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ترجمة هادي التيجاني، ص 5. [http://: www. Efqm. Org](http://www.Efqm.Org).

65- EFQM. (2010). “**EFQM Transition Guide: How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010**”. EFQM Publications.p8.

66- شاکر محمد فتحي أحمد (2015): التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، السنة 2، العدد5، يونيو، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ص:ص 12:13.

67- Tossaint, L. (2016):**25 Years of the EFQM Excellence Model**, EFQM leading Excellence, p5. www.efqm.org

68- Ipid. P.6.

69- **EFQM Excellence Model** (2011): EFQM Publications, p:p 48:45.

70- Uygur, A. & SÜMERLİ, S. (2013): EFQM Excellence Model, **International Review of Management and Business Research**, Vol. 2 No.4 , December, p:p 984-985.

71- Ipid, Pp. 986.

72- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: نظرة عامة على نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة،

Available at: <http://www.shop.efqm.org> Date of view 3/11/2018.

73- Abu Saada, I. J. (2013):Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions UCAS as a Case Study, **Master in Business Administration**, Faculty of Commerce Business Administration, Islamic University – Gaza, p.34.

74- European Foundation for Quality Management(1999): The EFQM Excellence Model is Presented Diagrammatically, Copyright EFQM Brusseis, p13.

75- الهاللي الشرييني الهاللي، وأماني السيد غبور (2013): مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مرجع سابق، ص ص 28:29.

76- فؤاد أبو حطب وآخرون (2008): التقويم النفسي، ط4، الأنجلو المصرية، القاهرة، ص 101.

77- الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق(2018): تطور أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنيا.

78- تغريد عيد الجعبري (2009): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، ص 146.

79- عبد الصبور عبد العزيز عبد الصبور(2016): تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة المنيا على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 426.

80- الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا (2016): مرجع سابق، ص: 31 :33.

81- الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا (2016): مرجع سابق، ص41.

82- أمل أحمد حسن و مها مراد علي (2017): مرجع سابق ص:330:

. 392