

# التميز المؤسسي فى المكتبات البحثية الكبرى بمصر فى ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) من وجهة نظر مدراءها : دراسة استكشافية

د. نجوى شكرى يمنى أحمد

أستاذ علم المعلومات المساعد

جامعة عين شمس

[nagwa.shoukry@art.asu.edu.eg](mailto:nagwa.shoukry@art.asu.edu.eg)

## المستخلص

ركزت هذه الدراسة على رصد واقع التميز المؤسسي فى المكتبات البحثية الكبرى بمصر فى ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM)، والبالغ عددها ست مكتبات بحثية تنتمى لأنواع مختلفة متمثلة فى الجامعية، المتخصصة، والقومية، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مفردة، وقد هدفت إلى التعرف على أهم عوامل تحقيق التميز المؤسسي، وإظهار فوائد التقييم الذاتى للمؤسسة، مع إلقاء الضوء على نشأة النموذج الأوربي للتميز (EFQM) وتوضيح الفرق بين نموذج (٢٠١٣)، و (٢٠٢٠)، فضلاً عن رصد واقع التميز المؤسسي فى ضوء النموذج الأوربي بمعاييره (التوجيه - التنفيذ - النتائج) فى المكتبات البحثية التى تمثل عينة الدراسة من وجهة نظر مدراءها، مع إبراز أهم التحديات التى تقف حائلاً أمام تطبيقه مثل المعوقات (البشرية - التنظيمية - التقنية - المالية)، وبيان أهم المقترحات التى تعزز من تطبيقه، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن واقع تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي فى المكتبات البحثية لعينة الدراسة فى ضوء النموذج الأوربي (EFQM) من وجهة نظر العينة الكلية جاءت بدرجة (عالية جداً، عالية)، وقد وافقت عينة الدراسة الكلية بمتوسط عام بلغت نسبته (٤١%) وبدرجة كبيرة جداً على أهمية وفوائد التقييم الذاتى للمؤسسة وفقاً للنموذج الأوربي للتميز (EFQM)، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أبرزها وضع آلية واضحة للتعرف بطرق تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، حتى تصبح واقعاً ملموساً على أرض الواقع داخل المكتبات البحثية المتنوعة.

## الكلمات المفتاحية:

التميز المؤسسي - المكتبات البحثية - النموذج الأوربي للتميز نموذج (٢٠١٣)، (٢٠٢٠) - المعايير.

## تمهيد

تشكل المكتبات البحثية النواة التى تصقل الكوادر البشرية باعتبارها محور البناء والتنمية، كما أن مخرجاتها والتحديات التى تواجهها تحتل موقعاً مهماً ضمن أولويات أصحاب القرار والمعنيين بخطط التنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، كونها المقياس الحقيقي لحضارة الأمة ونهضتها فى الوقت الحاضر، وأساس تطور المجتمع، والتى من خلالها نستطيع رسم صورة لمستقبل مشرق، والحصول على جيل مؤهل قادر على التفاعل مع معطيات العصر الحديث ومتغيراته. ومن هنا تبرز مدى حاجة المكتبات البحثية إلى تبني إدارة التميز لتعزيز قدراتها التنظيمية والإدارية، وتحقيق نتائج إيجابية، والوصول بذلك إلى تحقيق رضا العاملين بداخلها والمستفيدين منها، حيث أن تبني إدارة التميز لم يعد أمراً اختياريًا تلجأ إليه تلك المكتبات، أو تتصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً لازماً لبقائها، ودعم قدرتها التنافسية العالمية فى ظل سيادة ما يعرف باقتصاد المعرفة واستجابة للعديد من التغيرات التى فرضتها العولمة، (حسين، إبراهيم، ٢٠١٤) حيث

أنه من الأسباب التي تجعل المكتبات تستخدم أساليب جديدة، وتطبق استراتيجيات حديثة، ونظم فعالة لتحقيق أهدافها من خلال تقديم خدمات لها بجودة أفضل، وبأقل التكاليف في بيئة سريعة التطور وحديثة، فضلاً عن إحداث تغييرات جذرية في المناخ التنظيمي السائد بداخلها، مع وجود هياكل تنظيمية مرنة تناسب متطلبات التميز وعناصر بشرية تحقق هذه المرونة وتوظفها بكفاءة واقتدار في تحقيق التميز المنشود (Gomez,2011) ، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على البعد عن الروتين الوظيفي والتنوع، وتشجيع الإبداع التنظيمي والتجديد الذاتي والتغير في أساليب العمل الإداري، وخاصةً مع ظهور وتنامي العديد من نماذج التميز المؤسسي على المستويات الوطنية والعالمية كنموذج مالكوم بالدريج الأمريكي (MB NQA) ونموذج ديمينج (Deming) الياباني، والتي سوف تشير إليهم الدراسة في السطور القادمة، فضلاً عن النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) والذي يعد من أهم نماذج التميز المؤسسي التي يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات ، والذي أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية كأحد الأطر الرئيسة لتقييم جودة أداء المنظمة، فهو يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للعاملين ، ويقدم وسيلة لدعم رؤية المنظمة واستراتيجيتها، واستثمار مواردها البشرية والمادية بطريقة إيجابية. (Zamani, A., 2014)

وفي هذا السياق سوف نلقي الضوء من خلال هذه الدراسة على رصد واقع التميز المؤسسي في المكتبات البحثية الكبرى بمصر في ضوء معايير النموذج الأوروبي من وجهة نظر مديريها وسوف نتدرج معالجة هذه الدراسة وفقاً لما يلي:

١) **الإطار المنهجي** : والذي يشتمل على مشكلة الدراسة ، أهميتها ، تساؤلاتها ، وأهدافها ، مع بيان حدودها ومنهجها ، وأدواتها ، بالإضافة إلى استعراض عينة الدراسة وإعطاء نبذة مختصرة عن مكتباتها البحثية ، مع توضيح أهم مصطلحات الدراسة .

٢) **الجانب النظري والمراجعة العلمية** : والذي يتضمن بالتفصيل نظراً لأهمية التميز: مفهومه وأهدافه ، وأهميته ومفاتيحه، وأساسه وخصائصه، وأهم خطوات تنفيذه ، مع إلقاء الضوء على نشأة النموذج الأوربي للتميز (EFQM) والفرق بين نموذج (٢٠١٣) ، (٢٠٢٠) للتميز الأوربي، بالإضافة إلى مجالات استخدامه ، وأداة التشخيص رادار (RADAR) ، فضلاً عن ذكر أهم نماذج إدارة التميز العربية والعالمية ، مع استعراض المراجعة العلمية " الدراسات السابقة " وموقعها على خريطة المراجعات السابقة .

٣) **الجانب الميداني التطبيقي**: الذي قامت به الباحثة للتعرف بشيء من التفصيل على واقع التميز المؤسسي من خلال معايير النموذج الأوروبي في المكتبات البحثية التي تمثل عينة الدراسة ، وتحليلها إحصائياً.

٤) **النتائج والتوصيات** : وتحتوي على أهم النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة الميدانية .

## أولاً : الإطار المنهجي للدراسة

### ١/١ مشكلة الدراسة

في واقع الأمر، تواجه المكتبات البحثية عدداً من التحديات التي فرضت على الساحة المحلية والعالمية، مثل الانفتاح الإعلامي والثقافي، وارتفاع معدلات التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية وغيرها، وحيث تعنى المكتبات البحثية بتقديم خدماتها لفئات نوعية مؤثرة في المجتمع، يقع عليها العبء الأكبر في مواجهة التحديات والتغيرات المعلوماتية والتكنولوجية الكبيرة والمتسارعة في ظل تقدم العلم والتكنولوجيا، وتضخم المعرفة. ومن جانب آخر، فلقد فرضت المتغيرات الحديثة التي أُلقت بظلالها على كافة المؤسسات التعليمية والبحثية والتجارية والخدمات في العالم ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي بفكر متميز يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل. وعليه، إن التميز في المكتبات البحثية لم يعد ترفاً أو أمراً ثانوياً نسعد به إن تحقق، ونأسى عليه إن فقدناه، بل أصبح ضرورةً من ضروريات

العصر، وأن هذا التميز لا يأتي بمحض الصدفة، بل من خلال مجمل جهود منسوبي المؤسسات البحثية، على كافة المستويات. وقد أفادت الدراسات السابقة أن النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) يمكن اعتماده في تطوير الأداء المؤسسي داخل كافة المكتبات البحثية بما يساعده على تحقيق الأهداف بشكل مميز داخل تلك المكتبات انطلاقاً من أهمية تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية والبحثية لما لها من أبعاد وخصائص ومهام إدارية تمكن من التغيير والتحول إلى وضع يُلبى الطموح، ويستجيب للتحديات الحالية والمستقبلية، (العنزي، ٢٠١٩)، (حنون، ٢٠٢٠)، (Balbastre, 2011)، (Garbarova, 2017)، (sadda, 2013)، فضلاً عن كونها المدخل الحقيقي للإصلاح الثقافي المنشود، وضرورة وطنية تضمن التقدم لمكتباتنا البحثية نحو التميز والإبداع، (الزغبى، ٢٠١٩)، (عبد الجواد، هانى، ٢٠١٦)، (الهلالى؛ غبور، ٢٠١٢)، (الشديفات، ٢٠١٩)، (الشويرى، ٢٠١٩)، (شحاته، ٢٠٢١).

**وعلى تحدد مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن أهمية إدارة التميز المؤسسي في المكتبات البحثية الكبرى بمصر استناداً إلى معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر مدراءها، من أجل إظهار مدى توافر معاييرها المختلفة، وبيان تأثيرها على الجانب الإدارى والفنى لدى مديري المكتبات، ورؤساء الوحدات والأقسام المختلفة بداخلها، ومردوده على أدائهم وتطويرهم، والخدمات المعلوماتية المقدمة، ومن ثم انعكاس ذلك على القيمة المضافة للمكتبات في ظل التحديات التي تواجهها مؤخرًا كمؤسسات خدمية غير ربحية.**

## ٢/١ أهمية الدراسة

تُستمد أهمية هذه الدراسة من خلال الموضوع الذي تتناوله، وحدائه النموذج المستندة عليه، وهو النموذج الأوروبي (EFQM, 2020)، حيث يعد من أبرز الأدوات والوسائل التي تُسهم في تحسين برامج الجودة والتميز، ودعم الإبداعات وتحفيز منسوبيها وتلبية احتياجاتهم من خلال التزامهم بالمعايير والتقييم في ضوءها. وتتبلور أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

١/٢/١ تعد هذه الدراسة من طليعة الدراسات البكر التي سوف تثرى المجال بدراسات مماثلة مستقبلاً، وتعد إضافة له ومكملة لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية.

٢/٢/١ تقديم صورة حقيقية لواقع التميز المؤسسي في المكتبات البحثية الكبرى بمصر في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر مدراءها.

٣/٢/١ تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تأتي مواكبة للتوجه العلمي، وفي وقت متزامن مع تطوير الدولة وتماشياً مع ما تبذله من جهود ضخمة في هذا العصر الذي يتسم بالعديد من التغيرات والتحولات والتحديات؛ لتطبيق إدارة التميز، وتحسين جودة المخرجات داخل المؤسسات المختلفة.

٤/٢/١ أن نتائج الدراسة قد تفيد الباحثين والمهتمين بموضوع إدارة التميز، وكذلك القيادات الإدارية داخل المكتبات البحثية الكبرى محل الدراسة للتعرف على معوقات تحقيق التميز بداخلها، وكيفية تلافيها، وتطوير للقيادات الإدارية ومديري المكتبات بما يتوافق مع معايير الأداء للتميز المؤسسي.

٥/٢/١ تقديم تقييماً واقعياً للمشكلات التي تواجه مديري المكتبات البحثية عينة الدراسة.

٦/٢/١ تأتي هذه الدراسة تلبية لتوجيه العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تؤكد على أهمية تطبيق النموذج الأوروبي للجودة والتي تتمثل في دراسة (سهمود، ٢٠١٣)، (حسين، ٢٠١٥)، (الفر، ٢٠١٥)، (الشوا، ٢٠١٦)، (عطيه، ٢٠١٦).

(٢٠١٧)، (عبد السلام، ٢٠١٧)، (المخلافى ، ٢٠١٨)، (العزى، ٢٠١٩)، (الشديفات ، ٢٠١٩)، (الزغبى ، ٢٠١٩)، (حنون ، ٢٠٢٠)، (شحاته، ٢٠٢١) ، (farrar,2000) ، (Dubas,2005)، (ALdallal,2005)، (caivo,2006)، (Davies,2007) ، (sommerville,2007) ، (Balbastre,2011) ، (Marija.2014) ، (Mahalli,2013) ، (Saada,2013) ، (Mladen,2014) ، (Garbarova,2017).

٧/٢/١ تسليط الضوء ولفت الأنظار على إيجابيات تطبيق النموذج الأوربي داخل المكتبات البحثية المختلفة داخل جمهورية مصر العربية، مما يدعم توجهات المسؤولين وصانعي القرار، وكل ما تقع على عاتقه إدارة التغيير، والذين يملكون الرؤية الناقبة ويسعون دومًا للتحديث والتطوير الإداري والفني، نحو تطبيقه مستقبلاً.

٨/٢/١ التغذية المرتدة التي يمكن في ضوءها التطوير المستقبلي لوضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات وكافة التعزيزات، بكيفية تطبيق النموذج الأوربي للجودة.

٩/٢/١ تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في استخراج نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها من قبل مديري المكتبات ، والإدارات والوحدات ، مع توجيه الوعي بأهمية التميز المؤسسي وتطبيق النموذج الأوربي للتميز (EFQM) حتى تتوجه الأنظار إليه.

### ٣/١ تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة القائمة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

- ما واقع ممارسة التميز المؤسسي في المكتبات البحثية الكبرى بمصر في ضوء معايير النموذج الأوربي)

(EFQM) من وجهة نظر مديري المكتبات ؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١/٣/١ ما مفهوم إدارة التميز وأهدافها ومفاهيمها وخصائصها، وأهم خطوات تنفيذها؟

٢/٣/١ ما أهم أسس ومعايير ومجالات استخدام النموذج الأوربي (EFQM) والفرق بين نموذج عام (٢٠١٣)، (٢٠٢٠)؟

٣/٣/١ ما أهم النماذج العالمية والإقليمية للتميز المؤسسي؟

٤/٣/١ ما مدى الوعي بعوامل تحقيق التميز المؤسسي وأهميته لدى عينة الدراسة في المكتبات البحثية ؟

٥/٣/١ ما واقع التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي من حيث (التوجيه - التنفيذ - النتائج) داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة من وجهة نظر المدراء؟

٦/٣/١ ما أبرز التحديات "المعوقات" (البشرية - التنظيمية - التقنية - المالية) التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة من وجهة نظر المدراء ؟

٧/٣/١ ما أهم المقترحات التي تعزز وتساهم في التخفيف من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة التميز داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة؟

٨/٣/١ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، والتي تعزي لتصنيف المكتبات البحثية عينة الدراسة وفقاً للتوجه نحو التميز المؤسسي، والمعوقات المختلفة التي تقابلها؟

### ٤/١ أهداف الدراسة

١/٤/١ التعرف على مفهوم إدارة التميز وأهدافها ومفاهيمها وخصائصها، وأهم خطوات تنفيذها.

٢/٤/١ توضيح أهم أسس ومعايير ومجالات استخدام النموذج الأوربي (EFQM) والفرق بين نموذج عام

(٢٠١٣)، (٢٠٢٠).

٣/٤/١ تحديد أهم النماذج العالمية والإقليمية للتميز المؤسسي.

٤/٤/١ بيان درجة الوعي بعوامل تحقيق التميز المؤسسي وأهميته لدى عينة الدراسة في المكتبات البحثية.

٥/٤/١ رصد واقع التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي من حيث (التوجيه - التنفيذ - النتائج)

داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة من وجهة نظر المدراء.

٦/٤/١ إبراز أهم التحديات "المعوقات" البشرية - التنظيمية - التقنية - المالية التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي

داخل المكتبات عينة الدراسة من وجهة نظر مديريها.

٧/٤/١ تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تعزز وتساهم في التخفيف من حدة المعوقات التي تحد من تطبيق

إدارة التميز داخل المكتبات عينة الدراسة.

٨/٤/١ كشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة والتي تعزي لتصنيف المكتبات البحثية عينة

الدراسة وفقاً للتوجه نحو التميز المؤسسي، والمعوقات المختلفة التي تقابلها.

## ٥/١ حدود الدراسة

### تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١/٥/١ الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على الكشف عن واقع تطبيق معايير إدارة التميز بالمكتبات البحثية

عينة الدراسة في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) المتمثلة في المجالات الآتية: التوجه (الغاية والرؤية

والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة)، التنفيذ (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول)، النتائج

(انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ، وقد تبنت الدراسة الحالية هذا النموذج بسبب شمولية المعايير التي

يتكون منها، وبوصفه أكثر النماذج ملائمة من حيث التطبيق على قطاع التعليم والمؤسسات البحثية بالإضافة إلى أنه أكثر

النماذج انتشاراً وشيوعاً.

٢/٥/١ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري ورؤساء الوحدات والقاعات في المكتبات البحثية عينة الدراسة .

٣/٥/١ الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية على بعض المكتبات البحثية العريقة والمتنوعة " قومية - متخصصة

- جامعية " في مصر والمتمثلة في : مكتبة دار الكتب القومية المصرية - المكتبة القومية الزراعية المصرية -

المكتبة المركزية / جامعة عين شمس - المكتبة المركزية / جامعة القاهرة - المكتبة المركزية / جامعة حلوان - المكتبة

المركزية / جامعة الإسكندرية .

٤/٥/١ الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٢).

## ٦/١ منهج الدراسة وأدواتها

### ١/٦/١ منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة واقع الظاهرة، ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً

كيفياً وكمياً، بل يتعدى ذلك التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق الظروف القائمة والأوضاع السائدة وتحليل ذلك للتعرف

واقع التميز المؤسسي في المكتبات البحثية ، وكيفية تطويره في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM) (عبد الهادي ،

٢٠٠٣)، ولقد استفادت هذه الدراسة القائمة من الدراسات السابقة والتي سوف تتفرد الباحثة بعرضها في السطور القادمة

بأمر الله استفادة جمة في الانتهاء واختيار منهج الدراسة المناسب، حيث أن الغالبية العظمى من تلك الدراسات استخدمت

المنهج الوصفي التحليلي ( سهمود ، ٢٠١٣ ) ، ودراسة ( الهلالي ؛ غبور ، ٢٠١٣ ) ، ( الزغبى ، ٢٠١٩ ) ، ( الشهراني ،

٢٠١٩ ) ، ( الشديفات ، ٢٠١٩ ) ، ، ( farrar,2000 ) ، ( Dubas,2005 ) ، ( caivo,2006 ) ، ( Davies,2007 ) ،

(sommerville,2007)، (Balbastre,2011)، (Marija.2014)، (Mahalli,2013)، (Saada,2013)، (Mladen,2014)، (Garbarova,2017) .

## ٢/٦/١ أدوات جمع البيانات

- اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات اللازمة عن موضوع البحث، والتي تتمثل في:
- ١- الاستبيان: الذي صممه الباحثة والذي مثل أداة جمع المادة العلمية الرئيسية من عينة الدراسة من المدراء العاملين ومدراء الوحدات والقاعات الرئيسية والإدارات التابعة للمكتبات البحثية عينة الدراسة، وقد تم بناء الاستبيان في صورته النهائية من ثمانية وعشرين سؤالاً بحثياً، تم توزيعها على ستة محاور، وتم تقسيمها كالتالي:
  - ١- المحور الأول: يضم البيانات الأساسية الديموجرافية والمهنية لمدير المكتبات والإدارات والوحدات، ويضم بدوره ثمانية أسئلة بحثية.
  - ٢- المحور الثاني: مدى الوعي بعوامل تحقيق التميز المؤسسي وأهميته، ويشتمل بدوره على سبعة أسئلة بحثية
  - ٣- المحور الثالث: فوائد التقييم الذاتي للمؤسسة وفقاً لنموذج التميز الأوربي (EFQM)، ويحتوي على سؤالين بحثيين
  - ٤- المحور الرابع: واقع التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي داخل المكتبات عينة الدراسة، ويضم سبعة أسئلة بحثية.
  - ٥- المحور الخامس: تحديات (معوقات) تطبيق التميز المؤسسي، ويشمل سؤالين بحثيين.
  - ٦- المحور السادس: مقترحات التحول وتطبيق إدارة التميز ويضم سؤالين بحثيين.
- وقد خضع هذا الاستبيان إلى التعديل بالحذف والإضافة والتغيير لبعض الأسئلة بداخله من جانب بعض السادة الأساتذة المحكمين.
- ب- المقابلة الشخصية: حيث اهتمت الباحثة بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع السادة المدراء داخل المكتبات عينة الدراسة.
- وقد تم الاستفادة من عدة دراسات عربية وأجنبية في بناء هذا الاستبيان مثل دراسة ( سهومود، ٢٠١٣)، (حسين ، ٢٠١٥)، (الفرا، ٢٠١٥)، (الشوا، ٢٠١٦)، (عطيه، ٢٠١٧)، (عبد السلام، ٢٠١٧)، (المخلفي، ٢٠١٨)، (العززي، ٢٠١٩)، (الشديفات، ٢٠١٩)، (الزغبى، ٢٠١٩)، (حنون، ٢٠٢٠)، (شحاته، ٢٠٢١)، (Dubas,2005)، (ALdallal,2005)، (caivo,2006)، (Davies,2007)، (sommmer,2007)، (Marija.2014)، (Mahalli,2013)، (Saada,2013)، (Mladen,2014)، (Garbarova,2017) وقد اهتمت الباحثة بتوزيع هذا الاستبيان بنفسها على المدراء ورؤساء الأقسام والوحدات داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة، فيما عدا المكتبة المركزية - جامعة الإسكندرية التي تم إرسال الاستبيان إلى السادة المدراء بشكل إلكتروني، وقد تم تفرغ وترميز وتكويد البيانات الواردة في الاستبيان، ووضعها في جدول وتحليلها إحصائياً.

## ٧/١ عينة الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أسلوب العينة العمدية المقصودة، وهي العينة التي يعتمد الباحث العلمي أن تتكون من وحدات معينة لأنه يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً ، ( محمد ، درة ، ٢٠١٧) وفي هذه الحالة يكون أفراد العينة بسياهم ومواصفاتهم معروفين لدى الباحث سلفاً ، بصرف النظر عن أسمائهم وشخصياتهم ، وعلى هذا الأساس يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من قبل الباحث ، وحسب طبيعة بحثه ، يبحث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة المطلوب ( حسن ،عبد الباسط ، ١٩٩٠ )

وعلى هذا الأساس السابق ذكره، شملت عينة الدراسة جميع المدراء في المكتبات البحثية الكبرى عينة الدراسة بمصر، بدءاً بالمدير العام للمكتبة، ثم مديري الأقسام والوحدات الأساسية داخل كل مكتبة على حده، وبناءً على ذلك تم حصر جميع أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (٩٠) مفردة، بواقع (٣٩) مفردة للذكور، و (٥١) مفردة للإناث بنسبة بلغت على التوالي (٤٣،٣ ، ٥٦،٧) ، انظر الجدول التالي رقم (١) :

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة داخل المكتبات البحثية من الذكور والإناث

م	الجامعات - المكتبات					
	ذكر		أنثى		مجموع	
	ع	%	ع	%	ع	%
١	٢	٢٥	٦	٧٥	٨	١٠٠
٢	١٣	٤٤,٨	١٦	٥٥,٢	٢٩	١٠٠
٣	٣	٣٧,٥	٥	٦٢,٥	٨	١٠٠
٤	٥	٥٠	٥	٥٠	١٠	١٠٠
٥	٢	٢٢,٢	٧	٧٧,٨	٩	١٠٠
٦	١٤	٥٣,٨	١٢	٤٦,٢	٢٦	١٠٠
٧	٣٩	٤٣,٣	٥١	٥٦,٧١	٩٠	١٠٠

### المكتبات البحثية عينة الدراسة والأسباب العلمية لاختيارها

لقد وقع الاختيار على هذه المكتبات نظراً لأنها تشكل أبرز المكتبات المصرية البحثية من ناحية الشهرة والسمعة ، وهي تمثل نماذج متنوعة لمكتبات "وطنية - متخصصة - جامعية مركزية تضم بين طياتها العديد من الكليات النظرية والعملية ، حيث نجد أن دار الكتب الوطنية تمثل المكتبة الوطنية للدولة وهي جديرة بأن تدخل في نطاق العينة ، كذلك اعتمدت الدراسة على أبرز النماذج المتخصصة للمكتبات ألا وهي المكتبة القومية المصرية الزراعية ، هذا فضلاً عن اعتماد على أعرق المكتبات الجامعية المركزية والتي تمثل نطاق القاهرة الكبرى ( عين شمس - القاهرة - حلوان ) ، والأقاليم (جامعة الأسكندرية ) ، وبهذا نجد تنوع عينة الدراسة وضمها لمجموعة متميزة من المكتبات البحثية الكبرى في ظل تلك النماذج المختلفة سواء داخل نطاق القاهرة الكبرى أو خارجها ، والتي تثرى الدراسة العلمية المقدمة .

وسوف تستعرض الدراسة نبذة مختصرة عن المكتبات البحثية المشار إليها في الجدول السابق رقم (١) خلال السطور القادمة .

#### ١- المكتبة المركزية - جامعة حلوان ( <https://hehwan.edu.eg> )

في ٢٦ يوليو (١٩٧٥) أنشئت جامعة حلوان بالقانون رقم ٧٠ لسنة (١٩٧٥) ثم نشأت المكتبة المركزية مع نشأة جامعة حلوان عام ١٩٧٥م ، وانتقلت إلى مبناها الجديد في منتصف يوليو (٢٠٠٢) ، وتم الافتتاح الرسمي لها ٢٠٠٣/٢/٢٥ علي هامش استضافة جامعة حلوان للمؤتمر القومي السابع لأخصائيي المكتبات والمعلومات ، وخلال ما يقرب من ثلاثين عاماً تطورت المكتبة من حيث : المبنى وتجهيزاته ، والمقتنيات ، والقوى البشرية.

\*يقع مبنى المكتبة المركزية بوسط حرم جامعة حلوان ، ويعتبر مبناها من أكبر المكتبات المركزية بالجامعات المصرية ، ويتكون من أربعة طوابق بمساحة إجمالية (٢١٠٠٠) متر مربع ، علماً بأن مساحة الطابق الواحد (٥٢٠٠) متر مربع ، ويبلغ عدد قاعات المكتبة المركزية (٨٥) قاعة متنوعة المساحات والأثاث والتوظيف ، ويمكن أن تتسع المكتبة

المركزية لحوالي ١٠٠٠ مستفيد في وقت واحد ، كما تتسع لاستيعاب حوالي ربع مليون مجلد ( ٢٥٠٠٠ ) عدا الدوريات والوسائط الإلكترونية.

\* يتضمن المبنى عدة مكتبات متخصصة مثل : مكتبة المكفوفين ، المكتبة الموسيقية ، الميكروفيلم والمواد السمعية والبصرية.

كما يتضمن المبنى عدة معامل متخصصة : المعمل البيولوجرافي ، معمل توثيق بحوث أدب الأطفال، معمل خدمات المعلومات والبحث الآلي.

\* يبلغ عدد مكتبات الكليات تحت قيادة الإدارة العامة للمكتبات و تحت إشراف إدارة مكتبات الكليات (٢٢) مكتبة ، وتشتمل المكتبة على عدد من أحدث الأجهزة متمثلة في (١٩٠) جهاز حاسب آلي وتجهيز المبنى بعدد (١٥٠) نقطة انترنت وعدد من أجهزة المساح الضوئي والطابعات بالإضافة إلى طابعات متخصصة لخدمة الطلاب المكفوفين (برايل) وذلك من أجل النهوض بالخدمات البحثية المقدمة للمستفيدين.

## ٢- المكتبة القومية الزراعية المصرية ( <https://nile.enal.sci.eg> )

تعد صرح مصري عظيم وأكبر مكتبة متخصصة في الشرق الأوسط في مجال الزراعة والعلوم ذات الصلة، ولقد أنشئت المكتبة القومية الزراعية المصرية بهدف جمع وتنظيم وتحليل المعلومات الزراعية وجعلها متاحة للمستفيدين وتم افتتاحها بتاريخ (6) سبتمبر (1996)، وتعتزم المكتبة أن تكون النقطة المحورية لشبكة المعلومات الزراعية الممتدة في جميع أنحاء مصر وترتبط بالشبكات الدولية في مجال الزراعة ، لتوفير وسيلة سريعة لتبادل البيانات والمعلومات. وتحتل المكتبة طابقين بمساحة إجمالية قدرها ٣٢٠٠ متر مربع.

### دور المكتبة في خدمة البحث العلمي:

تخدم المكتبة حوالي ١٦ ألف باحث على مستوى معامل ومعاهد ومحطات مركز البحوث الزراعية، يوجد بالمكتبة العديد من الخدمات (خدمة التصوير - خدمة الاطلاع - خدمة البحث في قواعد البيانات المتاحة على شبكة الانترنت - خدمة البحث في بنك المعرفة المصري - خدمة إرسال الوثائق - التدريب) وبعض الخدمات الأخرى (تنظيم ورش عمل، الندوات العلمية) والمشاركة في المؤتمرات والمعارض ذات الصلة.

### • مقتنيات المكتبة:

- **الكتب:** ما يقرب من (17) ألف كتاب (٢٢٦٤ باللغة العربية، ١٤٧١٩ باللغة الإنجليزية) ، **المراجع:** (٤٩٠٨) مرجع باللغتين العربية والإنجليزية ، **الدوريات:** (٥١٤) دورية مطبوعة وآلاف الدوريات العلمية الزراعية المتاحة على شبكة الانترنت، والمكتبة كان لها السبق في الاشتراك في قواعد البيانات العالمية وذات النص الكامل اهتماماً منها بالباحث الزراعي ، **الميكروفيش** (٢٢١) دورية علمية من عام (١٩٧٠ إلى ١٩٩٤)، وحوالي (١١٠٠٠) رسالة جامعية حتى تاريخه ، **المواد السمعية:** (٥٣) شريط فيديو علمي ، **مقتنيات نادرة:** تحتوي على (٤١٠) كتاب ومرجع تاريخي، ومخطوطات نادرة وخرائط ومراجع وكتب للقطر المصري ، **إصدارات المنظمات والنشرات:** ما يزيد عن (٢٢٠٠٠) وعاء حيث يتم إيداع إصدارات منظمة الأغذية والزراعة FAO ،

- **المكتبة جهة إيداع لمطبوعات كل من:** منظمة الأغذية والزراعة (الفاو)، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، وأبحاث الترقى لباحثي مركز البحوث الزراعية، ومجلة مركز البحوث الزراعية، وجهة إيداع للنشرات الإرشادية الزراعية المختلفة (ورقية) الصادرة عن الإدارة العامة للثقافة الزراعية بوزارة الزراعة المصرية، كما تتعاون المكتبة مع الناشر



العالمي (إيبسكو EBSCO) لنشر ( ٣٧ ) مجلة علمية متخصصة في العلوم الزراعية والعلوم ذات الصلة بما فيها مجلة البحوث الزراعية.

### ٣- المكتبة المركزية - جامعة القاهرة ( <https://cu.edu.eg> )

لقد تم وضع حجر الأساس لمبنى المكتبة الجديد في ( 29 ) ديسمبر ( ١٩٩٦ )، ثم تم افتتاحها بحضور سوزان مبارك في ( ٢٩ ) يناير ( ٢٠٠٨ ) ، وقد وجهت دعوة لخريجي الجامعات في مصر والعالم العربي للتبرع لاستكمال المشروعات التي تقوم بها الجامعة مثل مركز التوثيق والمخطوطات، وتدعم المكتبة مهام الجامعة وتساعد على تحقيق أهدافها وتنمية المعرفة وبثها ، وهي الشريك الأساس والحيوي للمؤسسة الأكاديمية.

وتتكون من خمسة طوابق بالإضافة لطابقين تحت الأرض؛ الطابقان تحت الأرض : يضمنان العمليات الفنية ، ومخازن ومطبعة.

- **الدور الأرضي ويشمل:** وحدة الأكواد والدفع الفوري ، وحدة العلاقات العامة، وحدة الفهرس الإلكتروني، وحدة سفارة المعرفة بالاشتراك مع مكتبة الإسكندرية ، وحدة العضوية ، وحدة الإعارة وإخلاء الطرف ، وحدة تسليم الرسائل الجامعية ، ومتحف الجامعة.
- **الدور الأول ويضم :** قاعة الرسائل، قاعة طه حسين مخصصة للمعاقين، قاعة المجلة العلمية، مكتب مدير المكتبة (الدكتورة سرفيناس) ، التصوير ، الكافيتريا ، ومدير إدارة الجودة.
- **الدور الثاني ويتضمن :** قاعة البانوراما ، قاعة المكتبة الرقمية ، قاعة الكتب ، قاعة الإنسانيات، قاعة المراجع، قاعة البحث تافر دي، التصوير ، قاعة إشراف المباني، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الشؤون القانونية، إدارة المخازن والمشتريات، والكافيتريا.
- **الدور الثالث ويشمل:** مكتب المدير المالي والإداري ، معمل المسح الرقمي ،قاعة الوسائط المتعددة، قاعة الدوريات ، قاعة الثقافات الأجنبية المتعددة ، قاعة التنوير ، قاعة التدريب،والخزينة.
- **الدور الرابع ويضم:** قاعة المكتبات المهداة ، قاعات متعددة الأغراض ، قاعة المخطوطات والمطبوعات النادرة ، قاعة الاطلاع الحر، ومعامل الترميم.
- **الدور الخامس ويشمل:** المكتبة الرقمية ، وقاعة المؤتمرات والملحقات (قاعة القاسمي).

### ٤- المكتبة المركزية - جامعة عين شمس ( <https://www.asu.edu.eg> )

تأسست المكتبة المركزية بالتزامن مع إنشاء الجامعة "جامعة إبراهيم باشا"، التي تحولت إلى جامعة عين شمس في وقت لاحق عام ( ١٩٥٠ )، ثم أعيدت تسمية المكتبة المركزية ، ويتضمن الهيكل "٦" إدارات بالإضافة إلى إدارة الشؤون المالية والإدارية والوحدات الأخرى التي تم تحديثها وإضافتها إلى الهيكل التنظيمي من قبل الإدارة العامة للتنظيم والإدارة ، ومن بين أقسام ووحدات المكتبة : قسم التوريد والتبادل والتشكيل ويتكون من قسمين: أ- إدارة الإمداد ب- قسم التبادل والهدايا

، إدارة الفهرسة والتصنيف والأدلة، إدارة شؤون مكتبات الكليات والمعاهد والمراكز، الأطروحات وإدارة المكاتب البحثية وتتألف من جزئين: أولاً: قسم إدارة حيازات المكتب المكتبي ، ثانياً: قسم التوريد، قسم خدمات المكتب "الكتب والمراجع والدوريات والمخطوطات والكتب النادرة، قسم الإعلام المرئي والمسموع ، إدارة الشؤون المالية والإدارية، وحدة التصوير: مهمتها إجراء التصوير للمستخدمين الذين يترددون عليها.

ولعلنا نلاحظ أن المكتبة المركزية - جامعة عين شمس تمتلك مكتبة رقمية تضم عدداً ضخماً من الكتب العلمية والمراجع والرسائل العلمية والمشروعات البحثية المميكنة وفقاً لمنظومة يمكن من خلالها الوصول إلى الموضوعات المراد البحث عنها ومعرفتها، كما أن هذه المنظومة تعد شبكة تضم المكتبة المركزية للجامعة وكافة المكتبات بالكليات وتعمل على ربط هذه المكتبات بمكتبات الجامعات الأخرى من خلال شبكة الجامعات المصرية بالإضافة إلى وجود فهرس موحد لمقتنيات المكتبات بالاعتماد على المعايير العالمية في ذلك.

#### مقتنيات المكتبة وتضم :

(أ) الكتب : عدد الكتب باللغة العربية ١٣٦٥٣ كتاب ، عدد الكتب بلغات أخرى ٥٢١٣ كتاب ، عدد المخطوطات ٩١ مخطوط (٦٥ مخطوط باللغة العربية) و (٢٦ بلغات أخرى) ، وعدد الكتب وائل المطبوعات (٢٩ كتاب) (٢١ كتاب باللغة العربية و٨ كتب بلغات أخرى).

(ب) الرسائل : عدد الرسائل باللغة العربية (١٥٧٢٦٩) رسالة ، عدد الرسائل باللغة الانجليزية (٦٠٠٠١) رسالة. ولعلنا نلاحظ أنه نظراً لأعمال تطوير المكتبة فخدمة المكتبة فيما يخص الاطلاع متوقفة حالياً والكتب والرسائل بالمخزن ويقتصر دور قطاع المكبات حالياً على استلام الرسائل وفحصها وتسجيلها بالإضافة إلى عمل إفادات عن تسجيل الرسائل

#### ٥- المكتبة المركزية - جامعة الإسكندرية ( <https://www.clib.alexu.edu.eg> )

افتتحت مكتبة جامعة الإسكندرية المركزية عام (١٩٨٥) وهي تخدم طلاب الدراسات العليا و الباحثين و أعضاء هيئة التدريس وطلبة المرحلة الجامعية عن طريق إحضار خطاب من الكلية بسبب زيارة المكتبة. وتنقسم إدارة المكتبة المركزية إلى مدير إدارة المكتبة المركزية، وحدة الخدمات الإلكترونية، وحدة الرقمنة، قسم الدوريات، قسم الرسائل، قسم الكتب و المراجع، قسم التزويد متحف مقتنيات جامعة الإسكندرية.

تُعد مكتبة جامعة الإسكندرية من أهم الكيانات للجامعة، فهي تحتوى على كنوز معرفية ضخمة ،وتحتوى على (٢٨٠٨) رسالة جامعية لكلية الآداب وآلاف الرسائل من كافة الكليات ومرجع للباحثين الجدد.. وتضم دوريات مهمة منها الوقائع المصرية ونسخة من أول عدد عام (١٨٢٨) ، وتقتنى المكتبة (١٢٧٢) مخطوطاً موزعة على النحو التالي:

أولاً: المخطوطات العربية.: تكون هذه المجموعة من (١٠٩٥) مخطوطاً أصلياً في(١١١١)مجلداً، وهذه المجموعة مقسمة إلى ثمانية مجموعات فرعية.

ثانياً: المخطوطات الشرقية ، وتبلغ عدد هذه المجموعة (١٣٩) مخطوطاً متضمن في ١٣٩ مجلداً، وتصنف هذه المجموعة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: (المجموعة التركية- المجموعة الفارسية)

ثالثاً: مجموعة المصورات: وعدده (٣٨) مخطوطاً تم تصوير أغلبها نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وبعضها تصوير شمسي قديم ، ويتم الدخول إلى بوابة المكتبات الرقمية عن طريق الرابط <http://www.eulc.edu.eg> .

#### ٦- مكتبة دار الكتب القومية المصرية ( <https://www.sis.gov.eg> )

وجدت فكرة إنشاء " دار الكتب " عند الحاجة إلى المحافظة على ثروة مصر الثقافية، والعلمية؛ فهي ذاكرة الأمة، ويمثابة مكتبة عامة متاحة للجمهور ، ولقد اتخذت دار الكتب عدة مسميات رسمية: فكان اسمها عند نشأتها سنة (١٨٧٠) "الكتب خانة الخديوية"، ثم "دار الكتب الخديوية" (١٨٩٢-١٩١٤)، ثم "دار الكتب السلطانية" (١٩١٤-١٩٢٢)، ثم "دار الكتب

الملكية" ( ١٩٢٢ - ١٩٢٧)، ثم دار الكتب المصرية (١٩٢٧ - ١٩٦٦)، ثم "دار الكتب والوثائق القومية" (١٩٦٦ - ١٩٧١)، ثم "الهيئة المصرية العامة للكتاب" (١٩٧١ - ١٩٩٣)، وأخيراً أطلق عليها "الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية" منذ ١٩٩٣ وحتى الآن).

وكان من أهم وظائفها على المستوى المحلى : نشر الوعي الثقافي بين أفراد المجتمع ، وجمع وحفظ وصيانة مقتنيات الدار التراثية من الكتب وأوائل المطبوعات والدوريات والمخطوطات وتنظيمها والتعريف بها والإعلام عنها ، فضلاً عن توثيق الصلات العلمية والثقافية مع مختلف المكتبات والمؤسسات في الداخل، إما على المستوى الدولي ، فجدد الانضمام إلى الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات ، وقد تم ذلك سنة ١٩٩٥ ، بهدف الإفادة في مؤتمر مديري المكتبات الوطنية CDNL ، والانضمام إلى الاتحاد الدولي للتوثيق FID والمجلس الأعلى للوثائق ICD ، وتنشيط التبادل مع الدول العربية ودول وسط آسيا والدول الأفريقية ودول الاتحاد الأوروبي و الولايات المتحدة الأمريكية من شأنه دعم مكانة مصر وإنتاجها الفكري والحصول على مطبوعات مهمة من كل هذه الدول، ولعل من أهم خدمات دار الكتب والوثائق القومية هي : خدمات المعلومات المختلفة ، و خدمات ترميم مقتنيات ، ودورات التدريب .

#### مقتنيات المكتبة:

الكتب : يحتوي دار الكتب على ما يزيد عن ( ١٠٥٢٦٠٠ ) كتاب عربي، ( ٣٦١٢٤٠ ) كتاب أجنبي (الإنجليزية/الفرنسية/الالمانية... ألخ) وفي شتى علوم المعرفة ، المخطوطات : أصبح رصيد الهيئة من المخطوطات ( ٥١١٩٣ ) رقم حفظ = ٥٩٣٢١ مجلدًا = ٨٨١٦٤ عنوانًا ، الوثائق: تحتفظ الدار بوثائق تتعلق بتاريخ مصر منذ العصر الفاطمي حتى الوقت الراهن ، اللوحات: يضم العديد من اللوحات النادرة ، العملات النادرة: تقتني دار الكتب المصرية مجموعة ضخمة من النقود الإسلامية يصل عددها إلى ( ١٣٢١٤ ق ) قطعة.، ويوجد كتالوج النقود والصنح الزجاجية والقوالب والميداليات الإسلامية المحفوظة بدار الكتب المصرية، غطى هذا الكتالوج حوالي ( ٦٤٠٠ ق ) قطعة ، البرديات : يمتلك الدار على ما يزيد عن ( ٣٧٣٩ ) بردية باللغات العربية واليونانية والقبطية منها ( ٢٦٢٧ ) بردية مكتوبة على ورق البردي، ( ١٠٥٠ ) بردية مكتوبة على ورق الكاغد، و ٣ برديات مكتوبة على الرخام، و بردية واحدة مكتوبة على النسيج ، وأوائل مطبوعات: حيث تحتوي دار الكتب على العديد من أوائل المطبوعات، ويطلق مصطلح أوائل المطبوعات Incunabula على الكتب المطبوعة ما بين ١٤٥٠ و ١٥٠١، فهي بذلك الكتب التي طُبعت في السنوات الأولى لظهور الطباعة ويعود اختراع الطباعة الحديثة بالحروف المتحركة إلى الألماني يوهان جوتنبرج، وكان أول ما طبعه هو الإنجيل الذي عرف باسم الإنجيل ذي الاثنتين والأربعين سطرًا عام (١٤٥٥).

#### ٨/١ مصطلحات الدراسة

المعايير **Criteria**: تعرف المعايير على أنها "مجموعة من المحكات التي يتم الرجوع إليها لتقويم أداء المؤسسة، والوصول إلى مستوى الأداء المتوقع لإنجاز عمل معين، وفقاً لمجموعة من الاشتراطات المحددة، وبذلك فإن المعايير هي مستويات أو أنماط معينة للأداء يراد الوصول إليها من خلال التنفيذ، (جاد الرب، ٢٠١٣).

الأساليب: الأسلوب **"Methods"**: الطريق (الفيروز آبادي، ١٤٢٩) ، ويقال أخذنا في أساليب من القول: فنون متنوعة (المعجم الوسيط ، ٢٠٠٤).

التعريف اللغوي للتميز : يشير بن منظور إلى أن أصل كلمة (التميز) من الفعل (مَيَّرَ)، نقول: مزت الشيء أميزه ميرًا: أي عزلته وفرزته، وتميز القوم وامتازوا: صاروا في ناحية، وفي التنزيل العزيز: ﴿وَأَمَّا زُورُ الْيَوْمِ أَيُّهَا الْمُجْرِمُونَ﴾

ليس: [٥٩]، أي تميزوا، وقيل: أي انفردوا عن المؤمنين، ويقال: امتاز القوم إذا تميز بعضهم من بعض، وفي الحديث: "لا تهلك حتى يكون بينهم التمايل والتمايز"، أي يتحزبون أحرابًا، ويتميز بعضهم من بعض، ويقع التنازع. ( المعجم الوسيط، ٢٠٠٤ ) .

التميز "Excellence": كلمة التميز تعني "التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنها تشير إلى امتلاك الشخص والمنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافاً إيجابياً ومبهرًا ( النجار، فريد، ٢٠١٤ ) .  
إدارة التميز: تعرف إدارة التميز بأنها "الاستخدام المنهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأدوات التي تؤدي إلى تحسين الأداء" (باشوه، حسن، ٢٠١٥).

كما تعرف بأنها "تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكّنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل". (سهمود، ٢٠١٣).

التميز المؤسسي "Organizational Excellent": يُعرف التميز المؤسسي بأنه: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط؛ لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (المليجي، ٢٠١٢).

التعريف الإجرائي: يقصد بأساليب التميز المؤسسي في الدراسة: مجموعة العوامل والطرق التي تصل المكتبات البحثية من خلالها إلى مستوى عالٍ من الإبداع التنظيمي والإداري، بما يحقق جودة المخرجات والأهداف المرجوة وفق أسس إدارية علمية وعالمية.

النموذج الأوربي للتميز "European Foundation for Quality Management (EFQM)": يعد النموذج الأوربي للتميز أحد أهم النماذج الرئيسية والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهو إطار عمل مُعترف به عالمياً، يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، ويرتكز على أولوية التعامل، والتركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل، وفهم علاقة السبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المؤسسة بأعمالها، والنتائج التي تم تحقيقها انطلاقاً من أسباب وأهداف تأسيس المؤسسة (EFQM, 2020).

تعرف الباحثة النموذج الأوربي إجرائياً: بأنه إطار يضم مجموعة من العناصر والمعايير الرئيسية والفرعية، تتكامل فيما بينها لتحسين الأداء وتقييمه، والوصول إلى نتائج باهرة ومتميزة.

معايير النموذج الأوربي للتميز "Standards European Model of Excellence": المستوى المتوقع الذي وضعته المؤسسة الأوروبية للجودة، بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه، ويحقق قدرًا منشودًا من الجودة Quality أو التميز Excellence (عبد الجواد، هاني، ٢٠١٦).

وتعرف الباحثة معايير النموذج الأوربي للتميز إجرائياً بأنها: تلك المقاييس المرجعية التي وضعتها المؤسسة الأوروبية للجودة، والتي تدعم المكتبات البحثية عند تطبيقها لتحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها بما يضمن لها تطبيق إدارة التميز في بيئة العمل.

## ٩/١ إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي

أ- ثبات العبارات .

جدول رقم (2) ثبات عبارات محاور المقياس

م	المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا
١	عوامل تحقيق التميز المؤسسي	٧	٠,٧٠٠
٢	إسهام وفوائد التقييم الذاتي للمؤسسة	٩	٠,٩٣٢
٣	رصد واقع التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربيالمجال الأول : الرؤية والغاية والاستراتيجية ( السياسات والاستراتيجيات )	١٠	٠,٩٤٧
٤	المجال الثاني: "الثقافة المؤسسية والقيادة "	١٠	٠,٨٦٤
٥	المجال الثالث : " الموارد البشرية (إشراك المعنيين )	١٠	٠,٩٦١
٦	المجال الرابع : " الشراكة والموارد) بناء قيمة مستدامة"	٨	٠,٨٥٦
٧	المجال الخامس: " قياس الأداء والتحول " إدارة العمليات ""	٨	٠,٩٤١
٨	المجال السادس : إنطباعات المعنيين	١٠	٠,٩٥٦
٩	المجال السابع : الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	٧	٠,٩٣٣
١٠	التحديات "المعوقات" (البشرية - التنظيمية - التقنية - المالية) التي تحد من تطبيق التميز المؤسسي	٢٠	٠,٩٣١
١١	مقترحات التحول وتطبيق إدارة التميز	٩	٠,٩٥٥

للتحقق من ثبات أبعاد المقياس استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، يتبين من الجدول السابق ثبات محاور المقياس حيث بلغت قيم معامل ألفا (٠,٧٠٠ - ٠,٩٣٢ - ٠,٩٤٧ - ٠,٨٦٤ - ٠,٩٦١ - ٠,٨٥٦ - ٠,٩٤١ - ٠,٩٥٦ - ٠,٩٣٣ - ٠,٩٣١ - ٠,٩٥٥) لكل من (عوامل تحقيق التميز المؤسسي ، إسهام وفوائد التقييم الذاتي للمؤسسة ، رصد واقع التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربيالمجال الأول : الرؤية والغاية والاستراتيجية ( السياسات والاستراتيجيات )، المجال الثاني: "الثقافة المؤسسية والقيادة "، المجال الثالث : " الموارد البشرية (إشراك المعنيين ) ، المجال الرابع : " الشراكة والموارد) بناء قيمة مستدامة ) ، المجال الخامس: " قياس الأداء والتحول " إدارة العمليات ""، المجال السادس : إنطباعات المعنيين ، المجال السابع : الأداء الإستراتيجي والتشغيلي ، التحديات "المعوقات" (البشرية - التنظيمية - التقنية - المالية) التي تحد من تطبيق التميز المؤسسي، مقترحات التحول وتطبيق إدارة التميز) على التوالي، وهي قيم جميعها تؤكد على ثبات أدوات الدراسة لكونها أعلى من (٠,٥).

#### ب- صدق العبارات

##### جدول رقم (3) صدق عبارات المقياس

معامل الصدق	محاور الاستقصاء	
٠,٣١٢ (**)	معامل ارتباط بيرسون	عوامل تحقيق التميز المؤسسي
٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٤٦٧ (**)	معامل ارتباط بيرسون	إسهام وفوائد التقييم الذاتي للمؤسسة

٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٨٨٩ (**)	معامل ارتباط بيرسون	رصد واقع التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربيالمجال الأول : الرؤية والغاية والاستراتيجية ( السياسات والاستراتيجيات )
٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٨٧٥ (**)	معامل ارتباط بيرسون	المجال الثاني: "الثقافة المؤسسية والقيادة "
٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٩٤٣ (**)	معامل ارتباط بيرسون	المجال الثالث : " الموارد البشرية ( إشراك المعنيين )
٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٨٧٠ (**)	معامل ارتباط بيرسون	المجال الرابع : " الشراكة والموارد( بناء قيمة مستدامة ) "
٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٩٢٩ (**)	معامل ارتباط بيرسون	المجال الخامس: " قياس الأداء والتحول " إدارة العمليات "
٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٩٣٨ (**)	معامل ارتباط بيرسون	المجال السادس : انطباعات المعنيين
٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٩٣٣ (**)	معامل ارتباط بيرسون	المجال السابع : الأداء الإستراتيجي والتشغلي
٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٧٢١ (**)	معامل ارتباط بيرسون	التحديات "المعوقات" (البشرية - التنظيمية - التقنية - المالية) التي تحد من تطبيق التميز المؤسسي
٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٤٣١ (**)	معامل ارتباط بيرسون	مقترحات التحول وتطبيق إدارة التميز
٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	
٠,٧٦٢ (**)	معامل ارتباط بيرسون	اجمالي المقياس
٠,٠٠١	الدلالة المعنوية	

من الجدول السابق لصدق الاتساق الداخلي السابق للمقياس نجد أن قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً، حيث بلغت الدلالة المعنوية أقل من (٠,٠٠١) مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لمحاور المقياس وبلغت قيم معامل الارتباط بيرسون (٠,٣١٢ ، ٠,٤٦٧ ، ٠,٨٨٩ ، ٠,٨٧٥ ، ٠,٩٤٣ ، ٠,٨٧٠ ، ٠,٩٢٩ ، ٠,٩٣٨ ، ٠,٧٢١ ، ٠,٤٣١ ، ٠,٧٦٢) وهي قيم تؤكد على صدق الاستقصاء.

## ثانياً: الجانب النظري والمراجعة العلمية «الدراسات السابقة»

### أ – الإطار النظري للدراسة

#### ١ - مفهوم إدارة التميز

يبرز مفهوم التميز المؤسسي كأحد المفاهيم الحديثة القائمة على فكر الجودة الشاملة، والتي أثبتت نجاحها في ميادين متعددة، حيث إن المؤسسات المتميزة تسعى إلى تحقيق رسالتها والتقدم لبلوغ رؤيتها، من خلال التخطيط لنتائج متوازنة، تلبي احتياجات كافة الأطراف المعنية على المدى القصير والطويل، والعمل على تحقيق تلك النتائج، والنظر إلى ما هو أفضل، وتحقيق القيمة المضافة من خلال استيعاب احتياجاتهم وتطلعاتهم والتنبؤ بها، وهي غاية تُوجب على الجميع

التكاليف والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأداء المميز، واستثمار قدراتها الداخلية من العناصر المادية والبشرية والتكنولوجية وتحسينها بشكل مستمر (أحلام، ٢٠١٧).

وتتعدد مفاهيم إدارة التميز ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

إدارة التميز تعني " البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمنظمة وبما يساهم في جعلها منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة" (جاد الرب، ٢٠١٣).

وترى الباحثة بأن إدارة التميز هي المنهجية الإدارية التي تتبعها المنظمة للوصول بأدائها لحد التفرد والتميز مراعية بذلك رغبات العاملين والمتعاملين معها وفق معايير كمية محددة تساعدها على الوصول للتنافسية في مجالها الذي تعمل فيه.

## ٢- أهداف ومزايا إدارة التميز

- تحقق إدارة التميز أهداف ومزايا كثيرة للمنظمة منها (حسين ، إبراهيم ، ٢٠١٤):

- ١- إن إدارة التميز تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتخفيض أسعار البيع مقارنة بأسعار المنافسين ومن ثم زيادة حجم المبيعات وزيادة الربحية.
- ٢- إن تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصالح من خلال زيادة الربحية هو هدف استراتيجي لإدارة التميز.
- ٣- إن إدارة التميز والمعرفة ومنظمات التعلم وتكنولوجيا المعلومات والمهارات الإبداعية للموارد البشرية وإدارة رأس المال الفكري كلها مقومات وركائز أساسية لنجاح التميز الإداري والتنظيمي.
- ٤- إن اهتمامات إدارة التميز هي اهتمام استراتيجية فهي تركز على (إدارة العمليات - إدارة المخاطر والأزمات - إدارة الجودة الشاملة - إدارة الفرص والتحديات - إدارة أعمال المعرفة - إدارة العلاقة مع العمال - استخدام المقاييس الكمية لقياس التميز - إدارة الربحية والتكاليف - تمكين العاملين وإدارة رأس المال الفكري - إدارة عمليات الإبداع والابتكار) (كريت ، نادين ، ٢٠١٩).

وترى الباحثة مما سبق أن إدارة التميز هي الخيار الأمثل للمكتبات متى ما أرادت أن تتفرد عن غيرها، وتحافظ على مستفيديها، وتزيد من حصتها السوقية وتستخدم مواردها الحالية الاستخدام الأمثل وتحديد نقاط ضعفها وتعمل على تجاوزها قدر الإمكان ، والاستفادة القصوى من إمكانياتها المتاحة.

## ٣- أهمية إدارة التميز

تعتبر إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي تتمثل في (سهمود، ٢٠١٣) : التغيرات ثابتة والسريعة: وبالتالي لابد للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز، المنافسة المستمرة: وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز ، المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة: حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة ، لا بديل عن الجودة: حيث أصبحت الجودة هي الأساس الذي يُبنى عليه المستفيدين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم ، وأخيراً ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حيث لا تستطيع المؤسسة أن لا تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا من خلال إدارة التميز؛ حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية.

ونستخلص مما سبق وفقاً لرأى الباحثة أن المكتبات إذا أردت الاستمرار في تقديم نشاطها فإنها مطالبة بالانفتاح على محيطها الخارجي والتكيف معه بسرعة ، وذلك من خلال تطوير أنظمتها، ومراعاة مستفيديها ، وتلبية رغباتهم، وتقييم موقعها بين المكتبات المنافسة باستمرار، والسعي دوماً في تحسين أدائها والبحث عن التميز في كل خدماتها وأنشطتها.

#### ٤- مفاتيح إدارة التميز

إن مفاتيح إدارة التميز تتمثل في تلك التوجهات والأنماط الإدارية والسلوكية التي تقوم على بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تسعى لكشف فرص التميز والتفوق، وتستهدف توفير أفضل الوسائل والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع متطلبات العملاء ورغباتهم، كما تستهدف إدارة التميز أعلى ما تملك المنظمة (ALrayes,R,2003) ، وما يتاح لها من موارد لتوظيفها بما يخدم العملاء ويحقق الرضا عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة ، ويجعلهم أكثر ارتباطاً بالمنظمة وذو علاقة وثيقة معها، وتتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز ما يلي : تنمية وتحفيز الابتكار ، تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء المستفيدين، والتعلم ، بالإضافة إلى المواءمة والانسجام؛ ويعني الربط بين الأسس والمتطلبات السابقة لتعظيم إمكانية المنظمة، والعمل على توافق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية ، وتثمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة (كريت ، نادين ، ٢٠١٩).

وتخلص الباحثة مما سبق أن أسس إدارة التميز تقوم على القيادة الفاعلة ،والتي تراعي متطلبات أصحاب المصلحة سواء كانوا عاملين أو متعاملين، وتنمية الشراكات مع المنظمة، وذلك من خلال الاستفادة من المعلومات التي ترد إليها وبناء على ذلك تغير أنماط عملياتها بما يجعلها أكثر انسجاماً وترابطاً فيما بينها.

#### ٥- خصائص التميز المؤسسي

حظيت (٦٢) من المنظمات الأمريكية المتميزة بعدة خصائص مشتركة هي: (Peters ; Weterman, 2004) الانحياز نحو المستقبل والبعد عن الأنماط القيادية البيروقراطية ،التواصل مع العاملين / المستفيدين والاستجابة لمقترحاتهم، والسماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل والإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة ،بالإضافة إلى الاهتمام بقيم المنظمة والارتباط بالعاملين ، والبساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي ، وأخيراً الرقابة الضمنية الفاعلة باتباع المركزية واللامركزية معاً.

وترى الباحثة أن المنظمات الأمريكية لم تحظى بهذا التميز إلا من خلال طلب رضا المستفيد، واتخاذ أنماط إدارية تشاركية مرنة تتسم بالوضوح والترابط بين خطوط السلطة والإجراءات المتبعة؛ مما يزيد الثقة ، ويساعد على بناء ثقافة تنظيمية موحدة تقوم على الإنجاز والتميز .

#### ٦- خطوات تنفيذ إدارة التميز

هناك عدة خطوات يمكن اتباعها لتنفيذ إدارة التميز هي (عبد الله ، حسن ، ٢٠١٥): تطوير رسالة المؤسسة ، تطوير رؤية المؤسسة ، تطوير قيمة المؤسسة ، التحديد الواضح للأهداف خاصة طويلة الأجل والأهداف الملموسة والكمية ، خلق أو إيجاد التنظيم القادر على نقل الأنشطة الاستراتيجية للأفراد المناسبين، وهذه هي الخطوة الأولى نحو تحقيق كفاءة الأداء ،التنفيذ: وهو يعني التنفيذ الجيد والفعال للأنشطة والاستراتيجيات ،والقياس: أى قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة، والتعرف على الفجوة ومحاولة علاجها مستقبلاً.

ومما سبق ترى الباحثة أن خطوات إدارة التميز تبدأ من الرؤية والرسالة التي يعلمها الجميع في المنظمة أو



المؤسسة ،وما هي الأهداف التي ترغب المنظمة الوصول إليها، ثم يأتي بعد ذلك التنفيذ للخطط والاستراتيجيات تحت ملاحظة القيادة ،وأخيراً يأتي دور قياس الأداء الملازم لكل خطوة باستمرار للتأكد من مدى نجاح العمل حسب الخطط المرسومة وتلافي الانحرافات بأسرع وقت ممكن.

## ٧- أسس إدارة التميز

إن المنظمة بإمكانها الوصول إلى مرتبة "إدارة التميز" إذا التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية (جميل ، أحمد ؛ سفير ، محمد ، ٢٠١١):

١. التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة ومنهم المستفيدون، وهذا المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه ، والقيادة الفاعلة والأهداف الواضحة للمنظمة؛
  ٢. تنمية علاقات الشراكة والتحالف ، ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة ويقدمون لها الخدمات، وإدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وهو ما يعني احترام قواعد ونظم المجتمع على المدى الطويل والقصير .
- ويضيف (النجار، فريد، ٢٠١٤) أن الأسس التي تساعد المنظمات على تحقيق التميز هي: تحليل المعلومات، ونقلها داخل المنظمة ، وتبسيط الإجراءات مع ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد ، والمساءلة ، وأخيراً قياس الأداء.
- ومما سبق تؤكد الدراسة الحالية على أن المكتبات البحثية التي تريد أن تطبق إدارة التميز لابد أن تتسم بمجموعة من السمات أهمها (الحيوية والمرونة والانفتاح والتجديد واستخدام التكنولوجيا المتطورة الحديثة)، كما لا بد من التركيز على تطوير الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية ، ووضع الآليات والبرامج التنفيذية المناسبة ؛ لتحقيقها بما يتكيف مع المتغيرات المحيطة.

**وعليه فإن الدراسة حددت مجموعة من خصائص إدارة التميز في المكتبات البحثية تتمثل في الآتي:**

التزام القيادة بتطبيق إدارة التميز ، مع وجود هياكل تنظيمية مرنة، وتحديد أدوار الأخصائيين والإداريين بالمكتبة منعاً للازدواجية ، والعمل بروح الفريق ، فضلاً عن التمكين والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار، والتركيز على المستفيدين بما يفي باحتياجاتهم، وأخيراً توفر نظم تدريبية تطويرية تعزز أداء المكتبة، والعاملين بها.

## ٨- نشأة النموذج الأوروبي لإدارة التميز (European Foundation of Quality Management) (EFQM)

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) باعتبارها مؤسسة غير ربحية، تقوم على أساس العضوية بمبادرة من (١٤) مؤسسة أوروبية رائدة عام(١٩٨٨) كونها كانت تمثل القوة الأساسية لتميز المؤسسات الأوروبية ، واحتلت مراكز عالمية آنذاك، وفي بداية عام (٢٠٠٠) ارتفع عدد الأعضاء ليصل إلى أكثر من (٨٠٠) عضو من معظم الدول الأوروبية وفي قطاعات مختلفة ومتنوعة، وتعتبر المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المرجعية الأساسية للنموذج الأوروبي، من خلال بلورتها للمعايير والمتطلبات الأساسية لتحقيق التميز في الأداء وقياس مدى نجاح هذه المؤسسات (Alqydi, 2015).

وتم تطوير النموذج للخروج بنسخة جديدة له آخذة بعين الاعتبار التغيرات والتحويلات الحاصلة، وهذا بعد عملية استطلاع آراء ما يقارب (٢٠٠٠) خبير من خبراء التغيير، وتوجت بعقد (٢٤) ورشة عمل داخلية وإجراء مقابلات مع قادة أكثر من (٦٠) مؤسسة، وتشكيل فريق من الخبراء والمنافسين من مختلف القطاعات بالإضافة للأكاديميين، ليصل المشروع إلى مرحلة تصميم نموذج أولي وتجربته وتعديله، وفي المحصلة تطوير إطار عمل مرن يفي بالغرض ويساعد المؤسسات على تغيير وتحديث طرق العمل المتبعة سواء على المدى القصير والطويل(عبد الجواد ، هاني ، ٢٠١٦).

وجدير بالذكر أن التحديثات التي أدخلت على النموذج الأولي المنشأ بتاريخ (١٩٩٢) تختلف من حيث الجوهر ومن حيث الشكل عن النماذج الحديثة، ويمكن الإشارة إلى أهم الفروق بين النموذج الذي تم إعداده عام (٢٠١٣)، والنموذج الذي تم تحديثه سنة (٢٠٢٠)، من خلال الجدول التالي (شعبان ، وليد ، ٢٠٢٠):

جدول رقم (4) الفروق بين نموذج (٢٠١٣) ونموذج (٢٠٢٠) لإدارة التميز (EFQM)

م	نموذج (٢٠٢٠)	نموذج (٢٠١٣)
١	المعايير تقسم إلى ثلاثة محاور	المعايير تقسم إلى محورين
٢	٧ معايير رئيسية	٩ معايير رئيسية
٣	٢٣ معيار فرعي، ومعياران للنتائج	٣٢ معيار فرعي
٤	١١٢ نقطة استرشادية	١١٩ نقطة استرشادية
٥	لا يوجد مفاهيم	٨ مفاهيم أساسية
٦	يعمل رادار وفق ٣ مساطر (التوجه، التنفيذ، النتائج)	يعمل رادار وفق مسطرتين (ممكنات، نتائج)
٧	يعمل ضمن النظام الإيكولوجي	يعمل ضمن إطار المعنيين

ويبين الجدول التالي أهم الفروق في المجالات والمعايير والوزن النسبي لمعايير النموذج الأوربي (EFQM 2013) والنموذج الحديث (EFQM, 2020):

جدول (5) الفروق في المجالات والمعايير والوزن النسبي لمعايير النموذج الأوربي (EFQM, 2013) و (EFQM, 2020)

EFQM (٢٠٢٠)				EFQM (2013)			
النسبة المئوية	المعايير	المجال	م	النسبة المئوية	المعايير	المجال	م
١٠%	الغاية والرؤية والاستراتيجية	التوجه Direction	١	١٠%	القيادة	المكونات Enablers	١
١٠%	الثقافة المؤسسية والقيادة		٢	١٠%	العاملون		٢
١٠%	إشراك المعنيين	التنفيذ Execution	٣	١٠%	الاستراتيجية		٣
٢٠%	بناء قيمة مستدامة		٤	١٠%	الشراكات والموارد		٤
١٠%	قيادة الأداء والتحول		٥	١٠%	العمليات والمنتجات والخدمات		٥
٢٠%	انطباعات المعنيين	النتائج Results	٦	١٠%	نتائج العاملين	النتائج Results	٦
٢٠%	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي		٧	١٥%	نتائج المتعاملين		٧
				١٠%	نتائج المجتمع		٨
				١٥%	نتائج الأعمال		٩
١٠٠%	المجموع			١٠٠%	المجموع		

## ٩- أسس ومعايير النموذج الأوربي للتميز

كما سبق الإشارة إليه فإن النموذج الأوربي للتميز عرف عدة تحديثات من حيث الشكل أو المحتوى، ولكن الاختلاف لم يمس المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النموذج باعتبارها الأساس الذي بُني لها، وبقي التركيز في كل نسخة

على أهم النقاط التالية (EFQM, 2020): أولوية المتعامل، وضرورة التركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل، وفهم علاقة السبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المؤسسة بأعمالها والنتائج التي تم تحقيقها انطلاقاً من أسباب وأهداف تأسيس المؤسسة، وقد تم بناء النموذج الأوربي بنسخته (٢٠٢٠) بالاعتماد على حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية المتمثلة فيما يلي (EFQM, 2020): ميثاق الاتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية، والميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان، توجيه الاتحاد الأوروبي (EC/٧٨/٢٠٠٠)، والميثاق الاجتماعي الأوروبي. وبالعودة إلى المعايير التي يقوم عليها النموذج، فإنها مستوحاة من طرح ثلاثة أسئلة جوهرية حُددت على أساسها المعايير، وهي:

#### ١/٩ المحور الاستراتيجي الأول: التوجه

والذي استنبط من سؤال جوهري مفاده: "لماذا تم إنشاء هذه المؤسسة؟" ما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الاستراتيجية بالذات؟

في ظل هذا السؤال تمت صياغة المعايير التالية:

- **المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية:** على أساس يتم تحديد غاية المؤسسة، التي توضح أهمية عمل المؤسسة من أجل تهيئتها لتطوير وتوفير قيمة مستدامة لجميع المعنيين، وتوفير إطار عمل تتولى فيه مسؤولياتها في المساهمة والتأثير الإيجابي على النظام الإيكولوجي (ECOSYSTEM) الذي تنشط فيه، كما تُحدد رؤيتها من خلال وصف أهدافها المستقبلية لكي تكون مساراً توجيهياً للعمل الحالي والمستقبلي، وتوضيح الخطط التي ترسمها مع تحديد الأولويات الاستراتيجية (EFQM, 2020).
- **المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة:** على أساس أن الثقافة المؤسسية تتبع من القيم السائدة بها والأعراف المتعامل بها من قبل العاملين بها، والتي لها تأثير على العمل والعلاقات الداخلية، لذلك ارتبطت بعنصر القيادة ولم تأت منفردة، على اعتبار أن القيادة نشاط إداري؛ لذا لا بد من أن يُساق السلوك القيادي ضمن رؤية نموذجية يُحتذى بها من قبل الجماعة المؤسسية، على مستوى داخلي في ضبط العلاقات بين العاملين، وعلى مستوى خارجي ضمن النظام الإيكولوجي، وهذا بالتركيز على الأنشطة التالية (EFQM, 2020): توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم، تهيئة الظروف لتحقيق التغيير، تمكين الإبداع والابتكار، توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية.

#### ٢/٩ المحور الاستراتيجي الثاني: التنفيذ:

لكي تحقق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تُلبي أو تتجاوز توقعات المعنيين، عليها القيام بتحديد غاية ملهمة، وتطوير رؤية طموحة، وتطوير استراتيجية تركز على خلق قيمة مستدامة، وبناء ثقافة التفوق والريادة (EFQM, 2020) وبالنسبة لهذا المبدأ تم طرح سؤال "كيف تنوي المؤسسة الوفاء بغايتها واستراتيجيتها؟" وعليه أدرجت المعايير التالية:

- **المعيار الثالث: إشراك المعنيين:** بمجرد تحديد أهم الفئات المعنية في المؤسسة (والمقصود المعنيين الرئيسيين)، بعدها يتم تطبيق العناصر التالية (EFQM, 2020):
  - تحديد الأنواع والفئات المحددة داخل كل مجموعة من مجموعات المعنيين الرئيسيين.
  - تحقيق مشاركة المعنيين الرئيسيين المستمرة من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
  - إشراك المعنيين الرئيسيين في نشر استراتيجيتها وبناء قيمة مستدامة والاعتراف بمساهماتهم.
  - بناء العلاقة مع المعنيين الرئيسيين والحفاظ عليها وتطويرها على أساس الشفافية والمساءلة والسلوك

الأخلاقي والثقة المتبادلة.

- العمل مع المعنيين الرئيسيين لتطوير فهم موحد والتركيز على كيفية المساهمة معاً لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطموحات الاتفاق العالمي.
- المبادرة في قياس وتوثيق انطباعات المعنيين الرئيسيين.
- تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق باحتياجات المعنيين الرئيسيين وتحديد الإجراءات الملائمة لتأمين المستقبل.

● **المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة:** بناءً على الاستراتيجية المحددة المعالم تتحدد غاية المؤسسة والتي يترتب عليها من خلال تطوير قيمة مستدامة لها، فعلى أساس تحديد الفرق والفئات المصنفة بشكل ملائم يتم بناء هذه القيمة (EFQM, 2020).

● **المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول:** تتمثل قيادة الأداء في مواصلة المؤسسة لإدارة عملياتها التشغيلية الحالية وبشكل فعال وناجح، أما قيادة التحول فهي إدارة التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة لضمان استمرارية النجاح المحقق، وهذا يؤكد أهمية الإنجازات المحققة حاضراً والاستعداد لديمومتها مستقبلاً، وتتم هذه الخطوة بالارتكاز على الابتكار والتكنولوجيا والبيانات والمعلومات والمعرفة والاستخدام الأمثل للأصول والموارد الرئيسية (EFQM, 2020).

وتنبثق من السؤال الجوهرى: "ما الذي تم تحقيقه حتى الآن؟ ماذا تنوي تحقيقه المؤسسة في المستقبل؟" وبناء عليه أُدرجت المعايير التالية:

● **المعيار السادس: انطباعات المعنيين:** تتمثل في ردود الأفعال من المعنيين الرئيسيين (العاملون / المستفيدين) حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة، وقد تكون هذه الانطباعات من فئات المعنيين الحاليين أو السابقين، والتي تتحصل عليها المؤسسة بالطرق المختلفة لجمع المعلومات وعلى رأسها استبيانات الرأي، ومجموعات التركيز، والتقييمات، والصحافة أو مواقع التواصل الاجتماعي، والاجتماعات العامة، وتقارير المستثمرين بما في ذلك التعليقات التي يتم جمعها من خلال فرق إدارة علاقات المتعاملين، فضلاً عن الانطباعات وردود الأفعال التي يكونها المعنيين الرئيسيين من خلال تجاربهم الشخصية مع المؤسسة (EFQM, 2020).

● **المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:** يتمثل في النتائج المحققة من قبل المؤسسة والمبنية على مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بناءً على القيمة المستدامة، ويتم استغلال هذه النتائج لتوضيح الأداء العام والاستفادة منها بهدف التنبؤ على الأهداف المستقبلية للمؤسسة (EFQM, 2020).

#### ١٠-مجالات استخدام النموذج:

يُستخدم النموذج الأوروبي لإدارة التميز بشكل واسع وفي مجالات عدة، وقد انتشر استعماله في كونه (Kim, et, 2010)، وأداة للتقييم الذاتي، وأداة للمقارنة المعيارية (Benchmarking) بين المؤسسة المعنية والمؤسسات المنافسة لها، بالإضافة إلى كونه دليل لتحديد مراكز الضعف في المؤسسة، وهيكل لنظام إدارة المؤسسة.

#### ١٠/١ أداة التشخيص: رادار (RADAR)

يُقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة لمساعدة الإدارة في تحقيق التميز، يُطلق عليها RADAR وهي الحروف الأولى من الكلمات (Results – Approach – Development – Assessment – Review) (EFQM, 2013) وينص منطق رادار على أن المؤسسة تحتاج إلى (EFQM, 2020):

- تحديد النتائج التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من الاستراتيجية.
- الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة في الوقت الحالي والمستقبلي.
- تنفيذ المناهج لها باعتماد أنسب الطرق.
- تقويم وتحسين المناهج المطبقة من أجل التعلم والتحسين في حال تطلب الأمر تعديلات أو تغييرات تماشيًا مع الظروف المحيطة بالمؤسسة سواء على مستوى داخلي أو خارجي، ويتم تطبيق أساليب التشخيص وفقًا لمنطق رادار انطلاقًا من الخطوات التي نفذتها المؤسسة، وبناءً على المعايير السابقة المتضمنة في النموذج الأوروبي للتميز (shahin,2011)

## أهم النماذج العالمية والإقليمية للجودة والتميز

### النماذج العالمية

١. النموذج الأوروبي للجودة والتميز (European Foundation for Quality Management) وقد تم التحدث عنه بالتفصيل في السطور الماضية.

٢. النموذج الأمريكي للتميز (American Malcolm Baldrige National Quality) ويسمى أيضًا نموذج (مالكوم بالدريج) للتميز (MBNQ)، وهو أحد رواد الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية نموذجًا باسمه يصدر جائزة تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في معايير نموذجها والذي تأسس عام ١٩٨٧ (Aygin; kahraman,2019) حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (١٠٠٠ نقطة)، وتتنوع هذه النقاط على سبعة مجالات رئيسة هي: (القيادة، وتحليل المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، واستخدام الموارد البشرية، وتأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، ونتائج الجودة، ورضا العميل) (Aydin; kahraman,2019)

٣. النموذج الياباني للجودة والتميز (جائزة ديمينج): تم بناء النموذج عام (١٩٥٠)، ويشرف عليه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، وهو يقدم جائزة (ديمنج) التي سميت بهذا الاسم تكريمًا للعالم الأمريكي (Edward Deming) لما حققه من إنجازات في مجال نشر ثقافة الجودة وترسيخها في اليابان. (سهمود، ٢٠١٣)، وتضم عناصر جائزة ديمينج المعايير التالية: السياسات والتنظيم، والمعلومات، والتحليل، والتخطيط، والتعليم والتدريب، وضمان الجودة، والتنميط، والنتائج، والرقابة. (Deming, w,2021)

### النماذج الإقليمية:

١. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز: تم تأسيسه عام (١٩٩٧) بهدف إحداث نقلة نوعية في أداء الدوائر والجهات الحكومية المشاركة، وذلك من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجريها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج والتي تضم: القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والعمليات، ونتائج المتعاملين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية، كما يحرص البرنامج على الالتزام بمراجعة وتطوير معايير التقييم بشكل منتظم لتواكب التغيرات الحديثة في مجال الجودة والتميز على المستوى العالمي، ويلاحظ أن جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز تسعى دائمًا إلى الاسترشاد بهذه النماذج من أجل التطوير والتحديث (دبي للتميز الحكومي، ٢٠٢١).

## ٢. جائزة وزارة التعليم للتميز ( المملكة العربية السعودية):

استحدثت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية "جائزة التعليم للتميز" عام (١٤٣٠) لتشجيع الممارسات التربوية المتميزة، وتشمل الجائزة الفئات التالية: المعلم المتميز، والمرشد الطلابي المتميز، والمدرّب التربوي المتميز، والقائد التربوي المتميز، كما تسعى الوزارة إلى إتاحة الجائزة على المستوى الإقليمي والعالمي في مراحل تالية، وذلك لتعزيز الدور الثقافي والإنساني للمملكة على مستوى العالم (جائزة التعليم للتميز، ٢٠١٨). وقد أعدت جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز جائزة لتميز العلمي لأعضاء هيئة التدريس وكونت لجنة مختصة بهذا الشأن (مركز الملك عبد الله الثاني للتميز الحكومي، ٢٠٢١)

ومن خلال استعراض نماذج التميز يمكن القول أن نموذج (بالدرج) تنافسي كونه الجائزة للمؤسسة الأفضل من بين المؤسسات الأخرى، بينما كل من نموذج (ديمنج) والنموذج الأوربي) غير تنافسيين كونهما يمنحا جائزتهما لكل مؤسسة تحصل على مستوى معين من النقاط، كما أن كلاً من نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز ونموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ونموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة اعتمدت بشكل كبير على النموذج الأوربي في وضع المعايير لكل منهم.

## ب - المراجعة العلمية: الدراسات السابقة

تعد المراجعة العلمية أحد أهم أركان البحث العلمي فهي تبصر الباحث بمناهج البحث المختلفة وطرق معالجة المتغيرات، وبالتالي تجنب اتباع منهجية بحث غير مناسبة في دراسة ظاهرة معينة، والتميز بين ما تم تنفيذه في المراجعات السابقة وبين ما يجب أو سيجب عمله، فضلاً عن فهم بنية الموضوع وتفصيلاته ومكوناته والأبعاد ذات العلاقة، كذلك توحيد النتائج بين المعالجات والظروف المختلفة والتعميم بينها، والتوصل لروابط مشتركة بين التخصصات، وبالتالي فإن إغفال تضمين هذا الجزء في الدراسة بكفاءة سيؤثر على تكوين أو بناء صلات قوية بينه وبين الدراسات السابقة له، وسيصبح من المستحيل ربط البحث الحالي بالتراكم المعرفي في الموضوع (أحمد،نجوى شكرى، ٢٠١٤). وتدعيماً لما سبق قامت الباحثة بمسح ميداني شامل عن موضوع الدراسة "التميز المؤسسي...." للإنتاج الفكري العربي والأجنبي، وذلك من خلال الإطلاع على البليوجرافيات المتخصصة؛ من أهمها: الإنتاج الفكري في مجال المكتبات والمعلومات للدكتور محمد فتحى عبد الهادي، في حلقاته المنشورة في الفترة منذ عام ١٩٧٦ - ٢٠٢٠ (عبد الهادي، محمد فتحى، ٢٠٢٠)، وقواعد بيانات الرسائل الجامعية "Dissertation Abstracts International"، وقاعدة بيانات مستخلصات العلوم "LISA"، بالإضافة إلى بنك المعرفة المصرى والتجول بداخل قواعد بياناته العريقة العربية مثل دار المنظومة والأجنبية المتنوعة والثرية وذلك باستخدام مجموعة من المصطلحات التالية: التميز المؤسسي - المكتبات البحثية - النموذج الأوربي للتميز نموذج (٢٠١٣)، (٢٠٢٠) - المعايير للبحث باللغة العربية، - Sustainability-excellence - EFQM - Research Libraries - The European Model of Excellence (2013), (2020) - Standards. " للبحث باللغة الإنجليزية " وذلك؛ من أجل تقديم نظرة شاملة على الأدبيات التي اهتمت به، وكنقطة انطلاق نحو تحديد الهدف من الدراسة الحالية، وذلك لإلقاء الضوء على موقع الدراسة الحالية على خريطة المراجعات السابقة، ومدى إمكانية الاستفادة من ذلك التراث في موضوع الدراسة الحالية، وسوف نستعرض فيما يلي المراجعات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك وفق إطار تحليلي يحاول تحديد الملامح الخاصة بكل دراسة على حدة ويتسلسل زمني لهذه المراجعات من الأقدم إلى الأحدث قدر الإمكان لرصد تطور الاهتمام بموضوع الدراسة، وذلك وفقاً للفئات التصنيفية التالية:

## أولاً: الدراسات العربية

حظى التميز المؤسسي في الآونة الأخيرة مزيداً من الاهتمام في شتى المجالات من قبل الباحثين في جميع أرجاء العالم، وذلك لأهميته الكبيرة في هذا العصر الرقمي الجديد، وكُتبت حوله العديد من الدراسات التي تؤكد مظاهر الاهتمام به، ولا سيما المكتوبة باللغة الانجليزية في الجوانب التطبيقية له، ولأغراض الدراسة رصدت الباحثة عدداً منها ذات العلاقة لتغطية الجوانب النظرية والتطبيقية حوله ، ولعل من أهمها دراسة (الدويري، ٢٠٠٨) والتي هدفت إلى التعرف على مدى توافر العناصر الأساسي لضمان نجاح عملية إدارة التميز في منظمات القطاع العام في الأردن، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على (١٢) مدير في منطقة حكومية أردنية، وقد توصلت الدراسة على العديد من النتائج منها: إدراك مدى توافر معايير التميز في المنظمة يؤدي إلى مستوى عالٍ في تطبيق إدارة التميز، كما توصلت إلى أن النمط القيادي في المنظمة يؤثر على مستوى تطبيق إدارة التميز.

وأبرزت دراسة ( الزهراني ،نجدت بنت جمعان ٢٠٠٩) درجة تطبيق معايير جائزة "مالكوم بالدريج" للجودة بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بكل من جامعة أم القرى بمكة المكرمة، والملك عبد العزيز بجدة، والملك خالد بأبها، وكذلك التعرف على المعوقات التي تعيق تطبيق معايير هذه الجائزة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد معوقات مالية وبشرية ومؤسسية بدرجة عالية في تطبيق معايير جائزة "مالكوم بالدريج" للجودة بالجامعات السعودية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن جامعة الملك عبد العزيز هي الأقرب في تحقيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة "مالكوم بالدريج" للجودة.

وهدف دراسة ( الحسين ،إبراهيم عبد الكريم ، ٢٠١١) إلى تقويم رياض الأطفال في محافظة ريف دمشق وفقاً لمعايير النموذج الأوربي لإدارة الجودة (EFQM)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات رياض الأطفال بحسب تابعة رياض الأطفال (حكومي - خاص) في أبعاد (القيادة - الاستراتيجية - نتائج الأداء الرئيسية)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات بحسب المؤهل العلمي في أبعاد (القيادة - العمليات - نتائج المستفيدين)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات رياض الأطفال وفقاً لسنوات الخبرة في أبعاد (القيادة - الاستراتيجية).

وفي نفس العام أوضحت دراسة ( الشمراني ، حامد ، ٢٠١١) درجة أهمية تطبيق معايير بالدريج لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة، ومعرفة درجة إمكانية تطبيق معايير بالدريج لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة كانت بدرجة مهم ومهم جداً في جميع المحاور (المعايير السبعة)، وأن درجة إمكانية تطبيق معايير بالدريج للجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة كانت بدرجة كبيرة وكبيرة جداً في جميع المحاور (المعايير) ما عدا محور (جودة رضا المجتمع ومؤسسات التعليم المختلفة وسوق العمل) حيث كانت بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

وهدف دراسة كل من (سهمود؛ عبد ربه ، ٢٠١٣) إلى التعرف على واقع التميز في جامعة الأقصى، وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، من خلال التعرف على وجهات النظر لأصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجالس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، ورؤساء الأقسام أكاديمية / إدارية) ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال إدارة الاستبانة، حيث توصلت الدراسة أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر التميز حسب آراء الفئة المستهدفة يقل عن (٦٠% ) ، وأوصت الدراسة الارتقاء بمستوى تطبيق عناصر التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة، حتى تتمكن من تقديم خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي.

وكشفت دراسة (الركف ، ٢٠١٤) درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عددها (٣١٠) عضوة هيئة تدريس بنسبة (٢٧%) من إجمالي مجتمع الدراسة ، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت لعدة نتائج أبرزها أن درجة تطبيق معايير النموذج الأوروبي لدى عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

كما أشارت دراسة ( الشهرى ، ٢٠١٤ ) إلى التعرف على أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المجالات التنظيمية والبشرية والمادية بالمدارس من وجهة نظر مديري المدارس بحافظة جدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن شيوع المعوقات التنظيمية والمادية والبشرية كانت عالية جداً.

بينما تطرقت دراسة (حسين ، إبراهيم، ٢٠١٤) إلى التعرف على معايير قياس جودة الأداء ومدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المكتبات العلمية مراكز المعلومات، وأكدت الدراسة على أهمية إيجاد معايير لقياس وتقييم أداء المنظمة كأساس لمعرفة مدى تقدم وتطور المنظمة، وأوصت الدراسة على أهمية الأخذ بالنموذج اوروبي لإدارة التميز المؤسسي في قياس أداء المنظمة لما يعود به من فوائد ومنافع على عمليات أداء العمليات بالمنظمات.

وأوضحت دراسة ( الفراء، ٢٠١٥) التعرف على وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية / إدارية) لعناصر إدارة التميز، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات ، وبلغت عينة الدراسة (٩٣) ، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز يقل عن (٦٠%)، بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الأقصى ضرورة عصرية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة ولتمكينها من توفير خريجين لديهم من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تلبي حاجات سوق العمل.

وتعرفت دراسة ( حسين ، أحمد ، ٢٠١٥) على واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، والمعوقات التي تواجه إمكانية تطبيق الجامعة للنموذج وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي بدرجة متوسطة ، وكانت من أبرز المعوقات التي تواجه الجامعة في تطبيق النموذج غياب الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة التميز، كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الهيئة الإدارية والأكاديمية وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة تبني القيادات العليا إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي. وأظهرت دراسة ( العمري ، ٢٠١٦) عن معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة التعليم ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات الإبداع الإداري كبيرة في الجوانب التنظيمية، والشخصية، والبيئية.

وفى نفس العام أيضا نجد دراسة ( عبد الرسول ، ٢٠١٥) والتي هدفت إلى التعرف على معايير تقويم أداء إدارة المدرسة الابتدائية في ضوء معايير الإدارة المتميز والتعرف على أهم معوقات تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي بمصر، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أداة الدراسة التي تم تطبيقها على (٢٨٠) من الوكلاء والمعلمين الأوائل بالمدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية بجمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج إيجابية فيما يتعلق بمجال المشاركة ونتيجة متوسطة بالنسبة لمجال المهنية أما في مجال إدارة التغيير فكانت النتائج ضعيفة.



وبينت دراسة ( الكسر ، شريفة ، ٢٠١٦ ) مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بهذه الجامعات لمبادئ إدارة الجودة الأوروبية أثناء أداء عملهم الإداري وذلك من وجهة نظرهم، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠٠) عضو هيئة تدريس، ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري، لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة كان متوسطاً ، بينما أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ النموذج الأوربي (EFQM) أثناء أداء عملهم الإداري.

وكشفت دراسة ( الشو ، ٢٠١٦ ) عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين، ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسية للدراسة، ، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز كانت كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أحد نماذج العالمية، وعلى رأسها النموذج الأوربي للتميز (EFQM) من قبل الوزارة كأداة فاعلة لتقييم الأداء في المدارس، وإعادة النظر في آليات تقييم أداء العاملين المتبعة لضمان الشفافية ، وتعزيز ثقافة التميز والعمل على نشرها.

وقدمت دراسة ( عبد السلام ، أحمد، ٢٠١٧ ) تصور مقترح لتحقيق الميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة واستخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها غياب البعد المؤسسي في إجراءات تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر واعتمادها على الأداء الفردي وغياب ثقافة العمل الجماعي ووجود صراعات داخلية تؤدي إلى العمل الفردي، وصعوبة تعديل بعض التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بجامعة الأزهر، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة توفير آلية لرصد تطورات ونتائج أداء الكليات المناظرة، وتأسيس وحدة إعلامية بكل كلية تتبنى أسلوب القياس والمقارنة لأفضل الممارسات بالجامعات المناظرة.

وأشارت دراسة ( عباس ، ياسر ، ٢٠١٨ ) إلى التميز المؤسسي بالجامعات من حيث مفهومه، وأبعاده، وأساليب تحقيقه، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من لتوصيات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية من أهمها نشر ثقافة التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية من خلال الندوات وورش العمل، وضع خطط تحسينية في ضوء ما تسفر عنه نتائج التقييم الذاتي للجامعات المصرية.

وأبرزت دراسة ( شافي ، ٢٠١٨ ) معرفة طبيعة ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء على تطبيق سياسات التميز المؤسسي في إدارات ومراكز الجامعة، وأكدت الدراسة على انخفاض الدور والإجراءات التي تقوم بها القيادات في الجامعات للاستفادة من الكفاءات العملية في بناء أسس التميز المؤسسي، بالإضافة إلى عدم إدراك كثير من القيادات لمعرفة أسس ومفهوم التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفهوم الثقافة التنظيمية الإيجابية بين القيادات، وتنظيم البرامج التدريبية لاكتساب مفهوم التميز المؤسسي، حتى يمكن تحقيقه وتطبيقه في هيئات ومراكز وإدارات الجامعات.

وتعرفت دراسة ( الشديفات ، ٢٠١٩ ) على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لإدارة التميز وفق نموذج (EFQM) وسبل تطويرها، والتعرف على إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة

لدرجة ممارسة إدارة التميز وفق الأنموذج (EFQM) ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة مكونة من (٤٠) فقرة، وأظهرت الدراسة أن المتوسط الحسابي لتقدير أفراد العينة لدرجة الممارسة جاءت بدرجة مرتفعة، ، وقدمت الدراسة عددًا من المقترحات التطويرية، وأوصت بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بمتطلبات التميز، وإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات الإدارية التي لا تتعارض مع صلاحيات مدير المدرسة، وتفعيل الزيارات التبادلية بين المدارس للاطلاع على تجارب المدارس المتميزة.

**وبينت دراسة (العنزي ، ٢٠١٩)** درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي من وجهة ما يراه المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة مكونة من (٣١) فقرة، ، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة المتحصلة لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز من وجهة ما يراه المعلمين ككل كانت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس على تطبيق إدارة التميز من خلال الندوات وورش العمل، وبث الوعي بأهمية تطبيق إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية المساعدة في تطبيقها.

**وحددت دراسة (الشويبي ، ٢٠١٩)** إمكانية تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي بمؤسسات الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية، وتحدي مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي قابل للتطبيق في المنظمات الأهلية، وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة ومعايير النموذج الأوربي في كافة المنظمات الأهلية والاجتماعية.

**وهدف دراسة ( الزغبى ، ٢٠١٩)** إلى التعرف على التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير التميز وفق أنموذج (EFQM) للتميز الإداري، ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة مكونة من (٢٠) فقرة ، وتكوّن مجتمع الدراسة وعينته من جميع مدير ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، والبالغ عددهم (٤٥) مديرًا ومديرة. وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق الأنموذج (EFQM) جاءت بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بالارتقاء بمستوى تطبيق معايير التميز الإداري، وأن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات وورش تدريبية، بهدف اطلاعهم على معايير التميز الإداري.

**واهتمت دراسة (حنون ، ٢٠٢٠)** إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانة مكونة من (٥٧) فقرة موزعة على (١٣) معيارًا، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة التميز ودرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت عالية، ، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقة التنظيمية بين مديري المدارس والعاملين، ونشر ثقافة الشفافية بين المدير والعاملين، وتحفيز الإدارة العليا لهذا النهج.

**وأوضحت دراسة ( مرزوق ، ٢٠٢١)** درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة (٥٨٩) وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) قائد، واستخدم الباحث استبانة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة جاءت بدرجة كبيرة ، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية لما لها من أثر على تحسن مستوى أداء

قائدي المدارس الوظيفية والمهنية مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية.

وسعت دراسة (زهران، إيمان رجب، ٢٠٢٢) إلى الوقوف على واقع التميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) ومستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي نظرًا لما ينطوي عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وتوصل البحث إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في ضوء مستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات، وفي نهاية البحث تم وضع مجموعة من المتطلبات المقترحة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي.

## ثانياً : الدراسات الأجنبية

تنوعت الدراسات الأجنبية حول التميز المؤسسي، ونموذج التميز الأوربي (EFQM) ولعلنا نلاحظ أن من أقدم تلك الدراسات ؛ دراسة سامسون (Samson, 2002)؛ استهدفت الدراسة تحديد إطار شامل لقياس الجودة والتميز المؤسسي في المنظمات والشركات، لتشجيع المنظمات على التطوير وتحسين أداء العمل المقدم للمستفيدين، وتوصلت الدراسة إلى أهمية العمل والتعاون بين العاملين بالمنظمات على إيجاد استراتيجية شاملة تتضمن خطط وإجراءات العمل وكيفية تنفيذها لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات والشركات العامة.

بينما استهدفت دراسة كارفو (Caivo, 2006) معرفة مدى إمكانية الاستفادة من تطبيق برامج التميز المؤسسي في الإدارات العليا في الجامعات والمراكز العلمية في إسبانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفاهيم اختيار القيادة المناسبة، وتحديد لاستراتيجية، وإنشاء الشراكات، وتخصيص الموارد، وتنمية الموارد البشرية يساهم في تحسين من أداء عمل الإدارات والهيئات المختلفة في الجامعات.

وقامت دراسة (Sommerville, 2007) باختبار إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوربي على مؤسسات التعليم العالي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال التقييم الذاتي في ضوء معايير نموذج التميز الأوربي والخصائص الثقافية لمؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي لتطبيق نموذج التميز الأوربي، كونه أداة فعالة لتحقيق أداء أفضل، من خلال تركيز مفهوم التميز على أهمية التطوير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، لتحقيق التنسيق المتكامل، أما إدارة الجودة الشاملة فليس هناك تركيز واضح لنتائج التكامل الاستراتيجي.

وأفترحت دراسة (Shahin ; Pourbahman, 2011) نموذج للتكامل بين ستة سيجما ونموذج التميز الأوربي من أجل تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج مثل أهمية نموذج التميز في تحقيق التناسق بين هياكل المنظمات، وتحسين العمليات ، واكتشاف جوانب القوة ومواطن الضعف وإيجاد القدرة التنظيمية التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، وأكدت الدراسة أن النموذج المقترح يوفر العديد من المزايا منها القدرة على الوصول بالأخطاء إلى أقل درجة.

وتعرفت دراسة كل من (Mann;Adbenjo,2011) على كيفية استعمال التميز في أعمال المنظمات الأسبوية، واستكشاف فاعليته في المؤسسات التي تعتمد على معايير التميز والتي تطمح إلى جوائز، وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيقه، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن من أهم

المعوقات التي تحول دون التزام طويل الأجل لتميز الأعمال عدم وجود تنمية لثقافة التميز في لعمل والافتقار إلى الموارد وعدم تثقيف غالبية الموظفين لتميز العمل.

وكشفت دراسة (Fuche, 2011) آثار ونتائج القيادة المدرسية من برنامج التميز لتكساس، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي من خلال اختيار مجموعة من مديري المدارس وقياس ردود الفعل الخاصة بمجال القيادة الذي تناول تسعة من الكفاءات القيادية قبل وبعد البرنامج لتحديد التغييرات على المشاركين في البرنامج قبل المشاركة وبعد مشاركتها والإحصائية، حيث تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس كانوا أكثر تمكن من كفاءات القيادة بعد انتهاء البرنامج، وأوصت الدراسة بضرورة إطالة مدة التدريب على البرنامج للمساعدة في تحديد فوائده التي قد تستغرق وقتاً أطول لتحقيقها.

وقدمت دراسة (Banihashemi;Ali,2012) إلى تقييم نموذج التميز التنظيمي باستخدام النموذج الأوروبي لإدارة الجودة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أنه يمكن للمنظمات الصناعية تحقيق النجاح من خلال تطبيق التميز التنظيمي وخاصةً النموذج الأوروبي لإدارة الجودة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بالنموذج التميز الأوروبي للتميز لقياس مدى نجاح المنظمات الصناعية العاملة في إيران للتميز في عملها. وأظهرت دراسة (Davidson, 2012) تأثير استخدام برنامج تميز الأداء بالبريدج (MBNQA) ومعايير التعليم للأداء المتميز كأساس لتحسين تحصيل الطلاب في كليفلاند، حيث استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة لجمع البيانات الكمية والنوعية من خلال ملاحظات "الأحداث والوثائق" وعمل مقابلات لعدد (٢٥) من القيادات التعليمية وعدد (٥٠) من المعلمين، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن انخفاض جودة الأداء مرتبط بانخفاض المساءلة بصورة كبيرة والتركيز على تحليل أسباب انخفاض الأداء وارتباطها بديناميات جائزة بالبريدج للتميز في (السياسات، القيادة، التعلم، التكنولوجيا، والتدريس).

وهدف دراسة (Tee, 2013) إلى التعرف على أنموذج التميز المدرسي (SEM)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ووصفت الدراسة الأنموذج، وعكست مضامينه الرئيسية فيما يتعلق بالقيادة وإدارة المدارس في سنغافورة، والمجالات والتحديات التي يتعين معالجتها في عملية تطبيقه، وخلصت الدراسة إلى أنه يجدر بمديري المدارس التركيز على جوهر الأنموذج وليس على بنيته، وأنهم بحاجة إلى تنظيم منهجيتهم فيما يتعلق بعملية تحسين الجودة في المدارس، وأوصت الدراسة بإجراء دراسة للكشف عن أثر أنموذج التميز المدرسي (SEM) على ممارسات وثقافة المدرسة في سنغافورة.

وكشفت دراسة (Saada, 2013) مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القيادة مع الجهات المعنية الأخرى والطلبة يليه المعيار الأول وفق ترتيب النموذج والذي يتعلق بتطوير القيادة للرؤية والرسالة بمشاركة الجهات ذات علاقة مع الكلية ثم المعيار الثاني والذي يختص بدراسة جهود القيادة في تطبيق وتطوير النظام الإداري ثم المعيار الخامس المتعلق بجهود القيادة في تشجيع التغيير في المؤسسة تلاه المعيار الرابع والمتعلق بدعم وتشجيع القيادة العاملين.

وبينت دراسة (Mahalli, 2013) قياس أداء إحدى المنظمات في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن المنظمة حققت نجاحاً نسبياً في معيار القيادة بينما جاء معيار السياسة والاستراتيجية بدرجة ضعيفة بينما حصل معيار العمليات على درجة متوسطة، أما معيار معايير النتائج فكانت بدرجة متوسطة، ومعيار الشراكة والموارد فجاء بدرجة مرتفعة، وأشارت الدراسة إلى أن وضع المنظمة بصفة عامة يعد

مقبول نسبياً.

وهدفت دراسة (Sreenivas, et al, 2014) إلى الكشف عن مفهوم الجودة الشاملة وإمكانية تحقيقها في التعلم إحصاءات هامة والتحديات التي تواجهها المدرسة. وأخيراً حاولت الدراسة الوصول إلى خارطة طريق لتحقيق التميز في التعليم المدرسي. وخلصت الدراسة إلى أن التميز يمكن أن يتحقق في التعليم إذا عملت المدرسة على زيادة وعي أفرادها به، وإذا جعلت الجودة جزء من رسالة المدرسة. ولم يعد مفهوم الخدمة التعليمية الجيدة كافياً، لذا يوجد حاجة ماسة للنهوض بمستويات جودة التعليم حتى يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم، وذلك مقابلة للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع. وهذا يتطلب تكامل شامل في الأنشطة، مما يعطي الأفراد القوة للتنافس مع نظرائهم في أي مكان حول العالم.

وأوضحت دراسة (Marija, 2014) تأثير تطبيق نموذج التميز على رضا العاملين وولائهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وانطلقت الدراسة من فرضية أن استخدام نموذج التميز له أثر إيجابي على علاقة المؤسسة بالمجتمع وأكدت أن تطبيق معايير نموذج التميز يؤدي إلى إجراء مزيد من التحسينات في المؤسسة وحل المشكلات المحتملة والحالية، واستقرار عمليا المؤسسة وإيجاد الظروف الملائمة لتطوير العمل الجماعي وتحسين المسؤولية الاجتماعية.

وأقدمت دراسة كل من (Dina;George, 2015) إلى التعرف على تحليل إمكانية تقييم مؤسسات التعليم العالي الروماني باستخدام نموذج التميز الأوروبي وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى أن تدريب الموارد البشرية التي تعمل بمؤسسات التعليم العالي على كيفية تطبيق النموذج يزيد من فرص نجاح عملية التطبيق، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج التميز الأوروبي بجميع مؤسسات التعليم العالي الرومانية.

دراسة جوميز (Gomez, 2015)؛ استهدفت الدراسة التعرف على الفروق تطبيق معايير التميز المؤسسي وبين تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والمؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية بين تطبيق كل من نظام التميز المؤسسي أو إدارة الجودة الشاملة في عمل المنظمات، بل أكدت أن كل النموذجين يساعدان على تحسين أداء العمل بالمؤسسات.

وكشفت دراسة (NINLAWAN, 2015) استراتيجيات الإدارة والتميز في مدارس تايلاند وصولاً إلى تطويرها، إن حكومة هوند كونج ركزت سياستها التعليمية على تحسين جودة التعليم في غضون ذلك، وأن ملامح تحسين إدارة الجودة التي يتم تطبيقها في مدارس هونج كونج تشتمل على القيم والواجبات، الأنظمة والفرق، والمواد والتغيرات، تلبية لمواجهة احتياجات التلاميذ وتشجيع الموظفين. وعلى هذا فإن الغرض من هذه الدراسة هي فحص العلاقات بين كل ما سبق بشكل كمي مقداري، وكان هذا استطلاع رأي تم تبنيه في هذه الدراسة ولقد تم إيجاد الترابط والعلاقة وتصميم المعادلة الهيكلية من خلال استخدامهم لتحليل البيانات وتوضيح النتائج.

وتعرفت دراسة (Karam; 2017) على أنماط القيادة الناجحة القادرة على تحقيق التميز المؤسسي في قيادة المؤسسات والهيئات المختلفة، وأكدت نتائج الدراسة على أن تشجيع العاملين في المنظمات من قبل القيادات الموجودة بها والاستماع إلى وجهات نظرهم مع الأخذ بها وفتح قنوات اتصال مباشر بين العمال والقيادات، مع وجود احترام متبادل بين العاملين والقيادات، يساعد في نجاح تحقيق التميز المؤسسي بالهيئات.

وأبرزت دراسة (Aljama; 2018) مدى ممارسة الإدارة التحويلية بالمؤسسات والمنظمات المختلفة لمفهوم التميز المؤسسي في محافظة الخليل بفلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أن قيام مدير المؤسسات والإدارات بتقديم الحوافز للموظفين والعاملين بالمؤسسات، وتحفيزهم وتشجيعهم، والاهتمام بفروقهم الفردية، والتواصل معهم، ومعالجة صعوباتهم بشجاعة،

وإعطاء موظفيهم الوقت للاستماع وتحفيز أفكارهم، يساهم بشكل فعال في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات والهيئات المختلفة.

وأشارت دراسة (Brooke, Kamblir, 2018) إلى دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية، كذلك التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز، وأهم المعوقات والتحديات التي تواجه التطورات التكنولوجية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن القيادة الفعالة لها دورًا محوريًا في صياغة أهداف وغايات المؤسسة، كما أن التميز المؤسسي له دور في مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية.

وأشارت (Abo Naser, Samy, 2018) إلى التعرف على آثار الإعلانات الالكترونية على المنصات الاجتماعية في تحقيق التميز المؤسسي بالجماعات والهيئات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر الإعلانات الالكترونية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية، وأوصت الدراسة بأهمية تحسين المرافق والمباني العامة للمؤسسة، وتحسين وسائل تقديم الخدمة للمواطنين، مع أهمية إقامة دورات لنشر الوعي عن مفهوم التميز المؤسسي بالهيئات والمؤسسات المختلفة.

أما دراسة (Evans, 2018) فقد استهدفت الدراسة تقييم معايير تطبيق التميز المؤسسي في المنظمات ومدى نجاحها في تطوير العمل داخل المنظمات، وأكدت نتائج الدراسة أن تحقيق رضا العاملين بالمنظمة، وتحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تحسين نظام العمل بالمنظمة، وتطوير البيئة الداخلية للمنظمة ككل، يساعد في تحقيق التميز المؤسسي داخل الهيئات والمنظمات.

### التعليق على المراجعات السابقة

تم جمع واستعراض مجموعة من الدراسات السابقة بهدف إثراء الدراسة الحالية والتي تناولت متغيرات الدراسة الحالية ولكن من زوايا ورؤى مختلفة، وقد تنوعت من حيث اللغة والمنهج والهدف ومجتمع الدراسة وعينيتها، بهدف جمع وتحليل الدراسات السابقة، والتعرف على جوانب الاتفاق وجوانب الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، والتي نحاول تحليلها بشكل أكثر تفصيلاً من خلال العناصر التالية:

#### جوانب الاتفاق والاختلاف مع المراجعات السابقة من حيث:

##### أولاً: موضوع الدراسة وأهدافها:

تم التطرق إلى الدراسات السابقة والتي اتفقت من حيث الموضوع وتباينت من حيث الأهداف، إذ أنها كانت تصب حول معايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في مجملها رغم أن البعض منها انحاز لجزيئية دون غيرها، للكشف عن أثر معايير التميز في الوسط التعليمي بمختلف مستوياته من الابتدائي حتى الجامعي، إضافة إلى البحث في تأثير هذه المعايير على أداء الطلاب والمعلمين والمديرين والكشف عن نتائجها.

والدراسة الحالية تهدف للكشف عن التميز المؤسسي في المكتبات البحثية بمصر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، لذا فإن بعض الدراسات السابقة المعروضة تتفق معها من حيث الطرح والبعض الآخر يختلف معها، إذ نجد أن كل الدراسات التالية تتفق مع الدراسة القائمة في الطرح مثل دراسة شحاتة (٢٠٢١) التي تهدف إلى الوقوف على المعايير الحديثة للنموذج الأوروبي (EFQM) وفق إصدار ٢٠٢٠، ودرجة توافرها والمشكلات التي تحد من تطبيقها، ودراسة حنون (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين، ودراسة مقابلة (٢٠٢٠) التي تمحورت

حول التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، ودراسة العنزي (٢٠١٩) والتي هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي من وجهة نظر ما يراه المعلمين، ودراسة الزعبي (٢٠١٩) التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير التميز وفق أنموذج (EFQM) للتميز الإداري، ودراسة الشديفات (٢٠١٩) والتي هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لإدارة التميز وفق نموذج (EFQM) وسبل تطويرها، ودراسة التويجري (٢٠١٩) في الكشف عن واقع تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتحديد متطلبات التطبيق وفق النموذج الأوربي، ودراسة الخصاونة (٢٠١٨) التي هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم بالأردن في قسبة إربد، ودراسة المخلافي (٢٠١٨) الهادفة إلى معرفة درجة تطبيق جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ودراسة الشوا (٢٠١٦) التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الحية (٢٠١٥) التي هدفت إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية وتحديد درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري، ودراسة (Kukemelk, Hasso, 2015) التي هدفت إلى تحديد كيفية قيام مديري المدارس بإدارة التحسينات المدرسية وتطويرها تجاه مؤسسات التعليم وفقاً للنموذج الأوربي (EFQM) من وجهة نظرهم، ودراسة كل من (Saraiva; Rosa, 2003) التي هدفت لإجراء عملية تقييم ذاتي في عدد من مدارس البرتغال الخاصة (AEEP) باستخدام النموذج الأوربي للتميز (EFQM) من مرحلة رياض الأطفال إلى التعليم الثانوي بهدف التحسين المستمر، ودراسة (Tee, 2003) حيث قامت الدراسة بتحليل بعض نماذج التميز العالمية مثل نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ونموذج مالكوم بالديريج (MBNQA)، ودراسة الشمري (٢٠١٢) والتي هدفت إلى الكشف عن اثر برنامج تدريبي مقترح في ضوء نموذجي التميز الأوربي (EFQM) ، والجودة الاسكتلندي (SQMS) على رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى المشرفة التربوية بمدينة حائل، ودراسة سهمود (٢٠١٣) والتي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، وتتفق معهم من حيث الطرح أيضاً دراسة (الركف، ٢٠١٤)، (حسين ، ٢١٠٤)، (العمرى ، ٢٠١٦)، (saada, 2013)، (banihasheml, 2012)، (dina; George 2015).

وهناك من الدراسات التي تم استعراضها والتي خصت جانب معايير التميز دون التركيز على معايير النموذج الأوربي بحد ذاته، ومنها دراسة النجار (٢٠١٩) التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بأداء معلمهم من وجهة نظر المعلمين، وركزت دراسة الغامدي (٢٠١٨) في التعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قائدات منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، أما دراسة الصعيدي (٢٠١٨) فقد انفردت بتحليل معايير التميز الإداري من خلال دراستها للكشف عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مديري إدارات التعليم في السعودية ومساعدتهم، والصعوبات التي تواجه تطوير الأداء بإدارات التعليم في ضوء معايير التميز الإداري من وجهة نظر مديري التعليم في المملكة العربية السعودية، وجاءت دراسة العلي (٢٠١٦) لتهدف للتعرف على متطلبات تحقيق التميز بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قائدها من الناحية التنظيمية، وتناولت دراسة (Ninalwan, 2015) البحث في استراتيجيات الإدارة والتميز في المدارس التي تحت إشراف مكتب التربية الخاصة للجنة التعليم الأساسي في تايلاند.

### ثانياً: من حيث منهج الدراسة:

تختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي تم استعراضها في استخدام المنهج الوصفي المسحي كدراسة مقابلة (٢٠٢٠)، ودراسة العنزي (٢٠١٩)، ودراسة الزعبي (٢٠١٩)، ودراسة الخصاونة (٢٠١٨)، ودراسة الغامدي (٢٠١٨)، ودراسة الصعيدي (٢٠١٨)، ودراسة كل من (morad,z,2015)، (patricia,Allen,2014)، ودراسة العلي (٢٠١٦)، ودراسة نينا لوان (٢٠١٥)، وبالنسبة لدراسة حنون (٢٠٢٠) فإن المنهج المستخدم لدراستها هو المنهج الوصفي الارتباطي ، فضلاً عن دراسة الشمري (٢٠١٢) التي استخدمت المنهج الوصفي والتصميم التجريبي، ودراسة (Tee, 2003) التي استخدمت المنهج المقارن، واستخدمت دراسة (Natalya ; Lumdmila, 2008) منهج التحليل المقارن والمنهج الوصفي لدراسة الحالة، ودراسة (Fouche, 2011) التي استخدمت المنهج التجريبي ، أما الاتفاق في اعتماد المنهج فقد اتضح في دراسة شحاته (٢٠٢١) من خلال اعتماده على المنهج الوصفي التحليلي فضلاً عن المنهج المقارن، أما دراسة الشديفات (٢٠١٩)، ودراسة النجار (٢٠١٩)، ودراسة التوجري (٢٠١٩)، ودراسة المخلافي (٢٠١٨)، ودراسة الشوا (٢٠١٦)، ودراسة الحية (٢٠١٥) ، ودراسة الكسر (٢٠١٦) ، ودراسة (dina; George,2015) فقد كان المنهج المتبع بها هو المنهج الوصفي التحليلي ، بالإضافة إلى دراسة سهمود (٢٠١٣) في المنهج ، وكذلك تشابهت في أنها أجريت في البيئة المصرية هي ودراسة كل من الهلالي وغيره (٢٠١٢).

### ثالثاً: من حيث مجتمع وعينة الدراسة.

اتسم مجتمع الدراسة وعينته بالتنوع في أبحاث الدراسات السابقة التي تم استعراضها، فقد تباينت بين المديرين، والمساعدين، والمعلمين، أو أعضاء هيئة التدريس باختلاف المستويات بين الكليات الجامعية. اتفق الدراسة الحالية في التوجه بالاستبانة إلى كل من المديرين ورؤساء الوحدات في المكتبات البحثية ، مع دراسة حنون (٢٠٢٠)، ودراسة الزعبي (٢٠١٩)، ودراسة الشديفات (٢٠١٩)، ودراسة الخصاونة (٢٠١٨)، ودراسة الصعيدي (٢٠١٨)، ودراسة العلي (٢٠١٦)، ودراسة الحية (٢٠١٥)، ودراسة (Kukemelk, Hasso, 2015) مع التوجه نحو المديرين ومساعديهم ، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات التي اختارت البحث مع المعلمين والمعلمات حصراً وتمثلت في دراسة مقابلة (٢٠٢٠)، ودراسة العنزي (٢٠١٩)، ودراسة النجار (٢٠١٩)، ودراسة الشوا (٢٠١٦)، ودراسة نينا لوان (٢٠١٥)، في حين انفردت الغامدي (٢٠١٨) بدراستها حول المعلمات فقط ، وأيضاً تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات التي اختارت البحث مع أعضاء هيئة التدريس وهي الدراسة التي قام بها كل من شحاته (٢٠٢١)، ودراسة التوجري (٢٠١٩)، ودراسة المخلافي (٢٠١٨) وانفردت دراسة (Saraiva, Rose, 2003) بالجمع في دراستهم بين المدراس والمعلمين والإدارات.

### رابعاً: من حيث أدوات الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة مع كل الدراسات السابقة كدراسة حنون (٢٠٢٠)، ودراسة مقابلة (٢٠٢٠)، ودراسة العنزي (٢٠١٩)، ودراسة الزعبي (٢٠١٩)، ودراسة الشديفات (٢٠١٩)، ودراسة النجار (٢٠١٩)، ودراسة التوجري (٢٠١٩)، ودراسة الخصاونة (٢٠١٨)، ودراسة الغامدي (٢٠١٨)، ودراسة الصعيدي (٢٠١٨)، ودراسة المخلافي (٢٠١٨)، ودراسة الشوا (٢٠١٦)، ودراسة العلي (٢٠١٦)، ودراسة الحية (٢٠١٥)، ودراسة شحاته (٢٠٢١) ، ودراسة (Nina Lwan, G., 2015)، ودراسة (Kukemelk, Hasso, 2015)، ودراسة (Saraiva, Rose, 2003).

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أن أغلب الدراسات تعتمد على نماذج التميز المؤسسي كالنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وتحكم لمعايير، وهذا يعكس نجاح النموذج وانتشاره، ولهذا تميزت هذه الدراسة بتبني معايير النموذج



الأوربي للتميز بنسخة (٢٠٢٠) المتمثلة في المجالات التالية: التوجه (الغاية والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة)، التنفيذ إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول)، والنتائج (انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)، وتطبيقها على المكتبات البحثية عينة الدراسة.

#### جوانب الاستفادة من المراجعات السابقة:

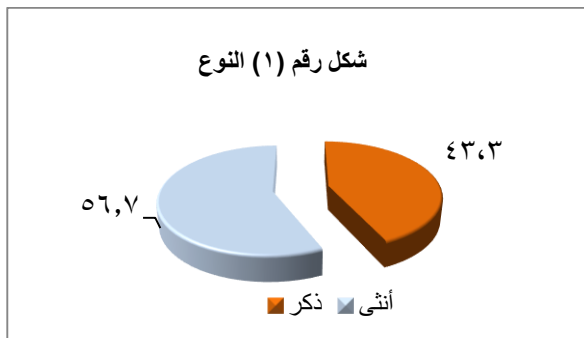
- تحديد محور الدراسة والاختيار المناسب للعنوان.
- تكوين تصور واضح لموضوع الدراسة.
- الاطلاع على الإطار النظري والاستفادة منه.
- اختيار منهج الدراسة والأدوات التي سيتم استخدامها.
- تصميم وبناء أداة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- مناقشة النتائج وتفسيرها من خلال مقارنتها بالمراجعات السابقة .

#### ١ / ٢ الدراسة الميدانية التطبيقية

يعرض هذا المحور نتائج الدراسة الميدانية، حيث يوضح البيانات الديموجرافية والمهنية لعينة الدراسة المتمثلة في المدراء ومساعدتهم داخل الإدارات والوحدات التابعة للمكتبات البحثية محل الدراسة، من أجل رصد وجهة نظرهم حول واقع التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) محل الدراسة، داخل مقر عملهم ، مع أبرز أهم التحديات التي تواجهه ، مدعومه بأهم المقترحات التي تعزز من تطبيقه داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة.

#### ١/١/٢ النوع

يتبين لنا من خلال الجدول التالي رقم (٦) أن عدد الذكور (٣٩) مفردة بنسبة بلغت (٤٣,٣%)، بينما عدد الإناث (٥١) مفردة بنسبة (٥٦,٧%)، وتشير هذه النسب إلى ارتفاع نسبة الإناث، مما يدل على كثرة عددهم داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة، فضلاً عن أن المناصب الإدارية الرفيعة والقيادية لا تتوقف على فئة معينة.



جدول رقم (٦) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

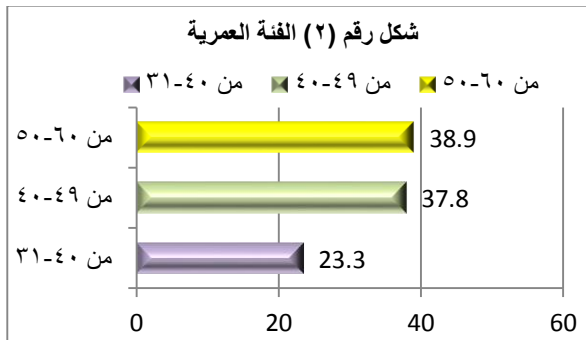
م	النوع	ع	%
١	ذكر	٣٩	٤٣,٣
٢	أنثى	٥١	٥٦,٧
٣	الاجمالي	٩٠	١٠٠%

#### ٢/١/٢ الفئة العمرية:

يبرز لنا الجدول التالي رقم (٧) أن المشاركين في الدراسة تم توزيعهم على فئات عمرية مختلفة، وقد بلغت أعلى فئة من المشاركين في الدراسة (٣٥) بنسبة (٣٨,٩%) ، وتنتمي إلى الفئة العمرية من (٥٠ - ٦٠)، تليها مباشر بنسبة (٣٧,٨%) للفئة العمرية (٤٠ - ٤٩)، بينما بلغت الفئة العمرية (٣١ - ٤٠) نسبة بلغت (٢٣,٣%) ويرجع ذلك إلى رؤساء القاعات والوحدات داخل المكتبات المختارة، وسجلت الفئة العمرية (أقل من ٣٠) نسبة (٠%) ويرجع ذلك إلى أن العينة الكلية

للدراسة تضم المدراء ورؤساء الإدارات والوحدات، والتي يتم الوصول إليها بعد فترة زمنية معينة ووفقاً لدرجات وظيفية محددة. وتم استبعاد أخصائي المكتبات والمعلومات من الدراسة لذلك لا يوجد مشاركين في تلك الفئة داخل المكتبات عينة الدراسة.

جدول رقم (٧) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

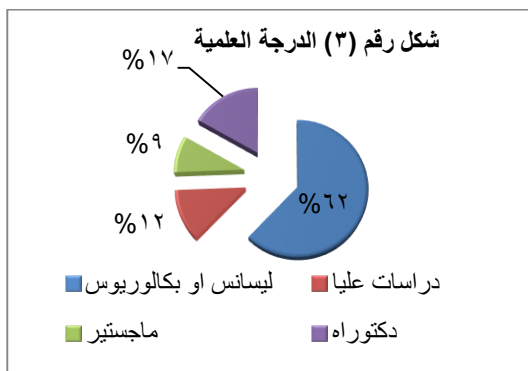


م	الفئة العمرية	ع	%
١	أقل من ٣٠	٠	٠
٢	من ٣١-٤٠	٢١	٢٣,٣
٣	من ٤٩-٤٠	٣٤	٣٧,٨
٤	من ٦٠-٥٠	٣٥	٣٨,٩
٥	الإجمالي	٩٠	%١٠٠

### ٣/١/٢ المؤهل التعليمي:

يتبين من الجدول التالي رقم (٨) التالي تنوع الدرجات العلمية للمشاركين في الدراسة، ما بين ماجستير ودكتوراه، ودراسات عليا، ويحمل العدد الأكبر من المشاركين في الدراسة درجة الليسانس بنسبة بلغت (٦٢,٢%)، فيما بلغت نسبة (١٦,٧%) لل حاصلين على الدكتوراه، تليها مباشرة بنسبة بلغت (١٢,٢%) لحملة الدراسات العليا، ويأتي في المرتبة الأخيرة المدراء الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة بلغت (٨,٩%). ويدل ذلك على أن أكثر من ثلث عينة الدراسة من حملة الماجستير والدكتوراه.

جدول رقم (٨) توزيع العينة حسب الدرجة العلمية

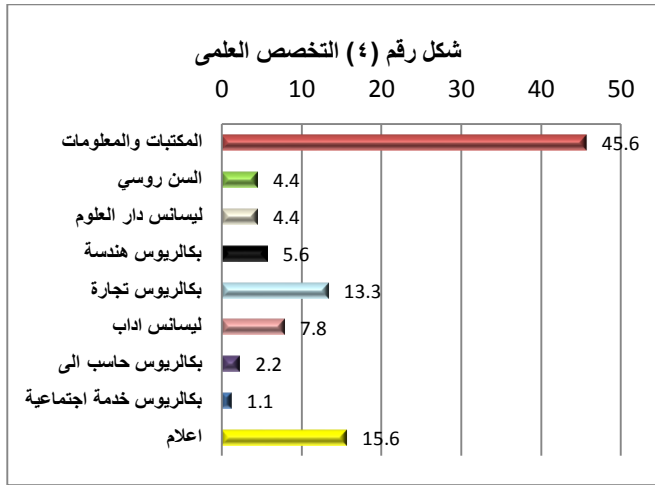


م	الدرجة العلمية	ع	%
١	ليسانس او بكالوريوس	٥٦	٦٢,٢
٢	دراسات عليا	١١	١٢,٢
٣	ماجستير	٨	٨,٩
٤	دكتوراه	١٥	١٦,٧
٥	الإجمالي	٩٠	%١٠٠

### ٤/١/٢ التخصص العلمي:

يتضح لنا من الجدول التالي رقم (٩) تنوع التخصص العلمي لدى المشاركين في الدراسة، وقد شكل تخصص المكتبات والمعلومات النسبة الأكبر بين أفراد عينة الدراسة بواقع نسبة بلغت (٤٥,٦%) وهذا مؤشر هام يوضح مدى الاهتمام والتكيز من قبل الإدارات العليا بتوظيف المتخصصين المؤهلين بداخل المكتبات عينة الدراسة، بينما نجد على الصعيد الأخر بنسبة بلغت (٥٤,٤%) لصالح التخصصات المختلفة، ويرجع ذلك إلى طبيعة كل وحدة داخل المكتبات عينة الدراسة بتوظيف ما يناسبها من حيث التخصص، حيث نجد على سبيل المثال وحدة المكتبة الرقمية بداخل المكتبة القومية الزراعية يتزأسها متخصص في مجال الهندسة الزراعية ... الخ.

### جدول رقم (٩) توزيع العينة حسب التخصص العلمي

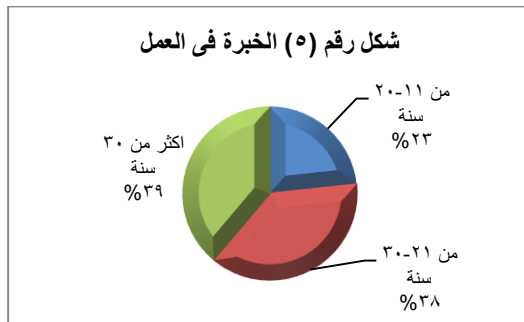


م	التخصص العلمي	ع	%
١	المكتبات والمعلومات	٤١	٤٥,٦
٢	السن روسي	٤	٤,٤
٣	ليسانس دار العلوم	٤	٤,٤
٤	بكالوريوس هندسة	٥	٥,٦
٥	بكالوريوس تجارة	١٢	١٣,٣
٦	ليسانس اداب	٧	٧,٨
٧	بكالوريوس حاسب الى	٢	٢,٢
٨	بكالوريوس خدمة اجتماعية	١	١,١
٩	اعلام	١٤	١٥,٦
١٠	الاجمالي	٩٠	١٠٠%

### ٥/١/٢ الخبرة في العمل:

تشكل الخبرة في العمل (لأكثر من ٣٠ سنة) النسبة الأكبر من المشاركين حيث بلغت نسبتها (٣٨,٩%) كما يتضح من الجدول رقم (١٠) التالي ، وهذا يتفق مع أن هذه الفئة هي النسبة العالية للمشاركين الذين يتراوح أعمارهم من (٥٠ - ٦٠)، كما تم الإشارة سابقاً في الجدول رقم (٧) للفئة العمرية، تلي ذلك بنسبة بلغت (٣٧,٨%) للخبرة من (٢١ - ٣٠ سنة) ، وسجلت نسبة (٥٠%) لأقل من (١٠ سنوات)، وهذا يدل على ضرورة وجود الخبرة في مديري المكتبات الذين يشغلون هذا المنصب نظراً لدورهم الهام وتعدد مهامهم الإدارية والفنية داخل عملهم، وتتفق هذه النتيجة مع الجدول رقم (٧) أيضاً للفئة العمرية، الذي سجل نسبة (٥٠%) للفئة العمرية (أقل من ٣٠ عام)، كما يؤكد على توافر أصحاب الخبرة في عينة الدراسة، وهذا يعزز من مصداقية النتائج وقربها من الواقع بنسبة كبيرة.

### جدول رقم (١٠) توزيع العينة حسب الخبرة في العمل



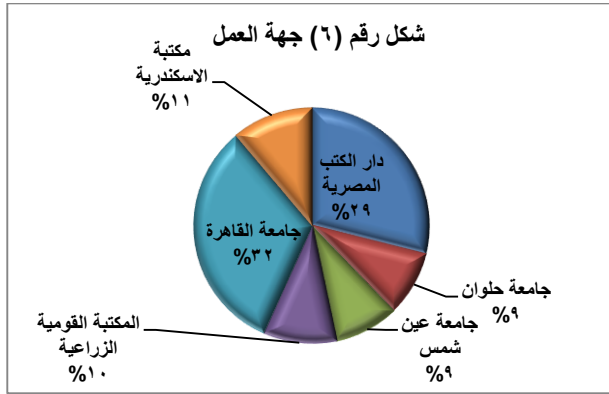
م	عدد سنوات الخبرة في العمل	ع	%
١	نقل من ١٠ سنوات	٠	٠
٢	من ١٠-٢٠ سنة	٢١	٢٣,٣
٣	من ٢١-٣٠ سنة	٣٤	٣٧,٨
٤	أكثر من ٣٠ سنة	٣٥	٣٨,٩
٥	الاجمالي	٩٠	١٠٠%

### ٦/١/٢ جهة العمل:

يتبين من الجدول التالي رقم (١١) تنوع جهات العمل للمشاركين في الدراسة، مما يسفر عن تغطية شاملة لرصد واقع التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي من وجهة نظر مديري المكتبات البحثية، وكانت النسبة الأكبر في هذه الدراسة لصالح المكتبة المركزية - جامعة القاهرة بنسبة بلغت (٢٦,٧%)، ويرجع ذلك إلى اشتغالها على عدد يبلغ (٢٨) وحدة بداخلها، تلي ذلك بنسبة بلغت (٢٨,٩%) لصالح دار الكتب المصرية التي تقسم إلى العديد من الإدارات الفرعية المنبثقة

منها، ثم توالت النسب التي بلغت (١٥,٦% ، ١١,١% ، ٨,٩%) لصالح المكتبة المركزية - جامعة الأسكندرية، المكتبة القومية الزراعية، وبنسب متساوية لكل من المكتبة المركزية - جامعة حلوان ، والمكتبة المركزية - جامعة عين شمس، وترجع هذه النسب الضئيلة إلى الهيكل الإداري بداخل تلك المكتبات والذي يحدد إدارات بعينها ولا يفرعها باستفاضة مثل المكتبة المركزية لجامعة القاهرة.

#### جدول رقم (١١) توزيع العينة حسب جهة العمل



م	جهة العمل	ع	%
١	دار الكتب المصرية	٢٦	٢٨,٩
٢	جامعة حلوان	٨	٨,٩
٣	جامعة عين شمس	٨	٨,٩
٥	المكتبة القومية الزراعية	٩	١٠,٠
٦	جامعة القاهرة	٢٩	٣٢,٢
٧	المكتبة المركزية - جامعة الأسكندرية	١٠	١١,١
	الإجمالي	٩٠	١٠٠%

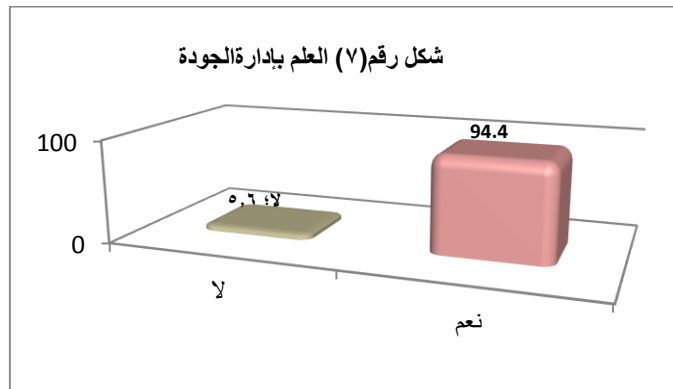
#### ١/٢ المحور الثاني: مدى الوعي بعوامل تحقيق التميز المؤسسي وأهميته:

يتناول هذا المحور ويجيب عن درجة الوعي بعوامل تحقيق التميز المؤسسي لعينة الدراسة الكلية والتي تتمثل في مديري المكتبات ورؤساء الوحدات داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة.

#### ١/١/٢ مدى العلم والسماع بشأن إدارة الجودة أو التميز المؤسسي:

يتضح من الجدول التالي رقم (١٢) أن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة على دراية وعلم بشأن السمع عن إدارة الجودة أو التميز المؤسسي، وذلك بعدد مفردات (٨٥) مفردة، بنسبة بلغت (٩٤,٤%)، بينما سُجلت نسبة ضئيلة بلغت (٥,٦%) عن الذين لم يسمعوا من قبل عنها، وهذا يدل على أن الجودة والتميز أصبح من سمات العصر لذا يتردد السمع أو المبادرة بالقيام بالتميز المؤسسي داخل العديد من المؤسسات على اختلاف أنواعها، وخاصةً المؤسسات التعليمية والبحثية، وتحثنا النسبة الضئيلة السابقة على ضرورة نشر الوعي بأهمية موضوع التميز المؤسسي والتحفيز له داخل المكتبات البحثية على اختلاف أنواعها.

#### جدول رقم (١٢) العلم بإدارة الجودة أو التميز

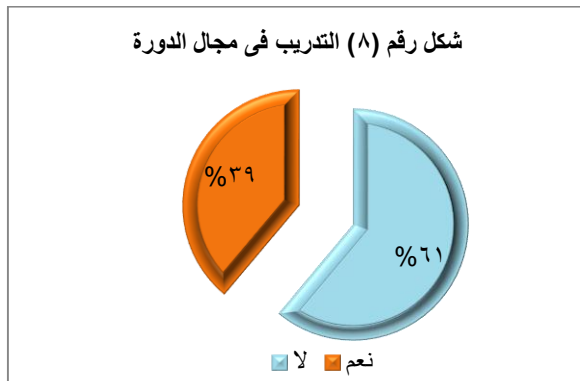


م	العبرة	ع	%
١	لا	٥	٥,٦
٢	نعم	٨٥	٩٤,٤
٣	الإجمالي	٩٠	١٠٠%

## ٢/١/٢ مدى تلقي تدريبيًا في مجال الجودة أو التميز المؤسسي:

يشير أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي رقم (١٣) بعدم تلقي أي تدريب أو دورات تخص موضوع الجودة أو التميز المؤسسي داخل أو خارج مقر عملهم، وذلك بنسبة بلغت (٦١،١%)، في مقابل نسبة بلغت (٣٨،٩%) أقرت بأخذ دورات تخص هذا الشأن، وربما يرجع عدم الحصول على تلك الدورات بسبب قلة المخصصات المالية المخصصة لبرامج التدريب المختلفة، أو بسبب الافتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق معايير التميز المؤسسي، أو بسبب غياب الوعي بأهمية الموضوع، وهذا ما سوف نتعرف عليه من خلال استعراضنا للعنصر التالي.

### جدول رقم (١٣) التدريب في مجال الجودة

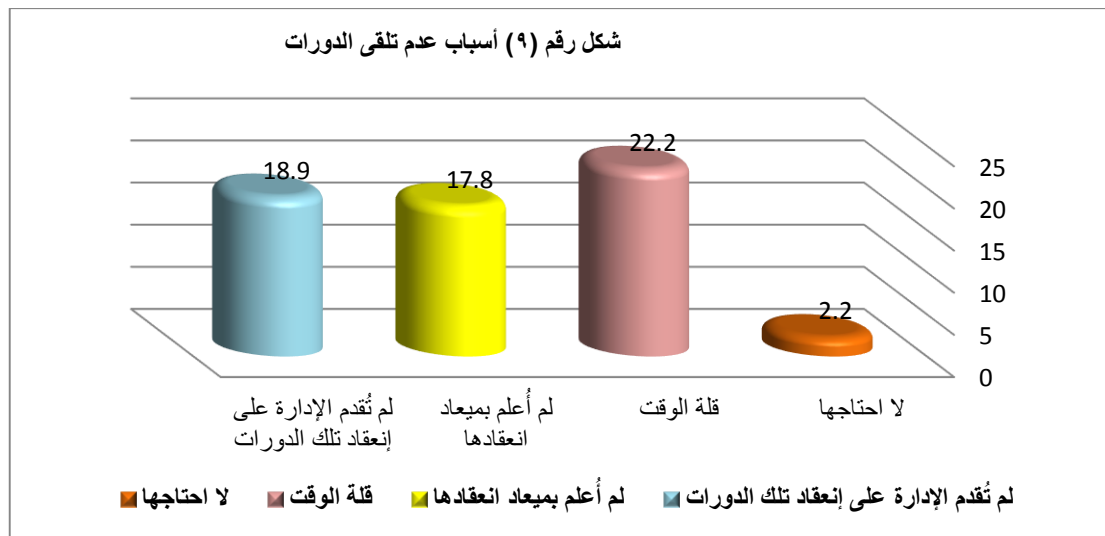


م	العبارة	ع	%
١	لا	٥٥	٦١,١
٢	نعم	٣٥	٣٨,٩
٣	الاجمالي	٩٠	١٠٠

## ٣/١/٢ أسباب عدم تلقي الدورات في مجال الجودة والتميز المؤسسي:

### جدول رقم (١٤) أسباب عدم تلقي الدورات

م	الأسباب	ع	%
١	لا احتاجها	٢	٢,٢
٢	قلة الوقت	٢٠	٢٢,٢
٣	لم أعلم بميعاد انعقادها	١٦	١٧,٨
٤	لم تُقدم الإدارة على إنعقاد تلك الدورات	١٧	١٨,٩
٥	الاجمالي	٥٥	١٠٠

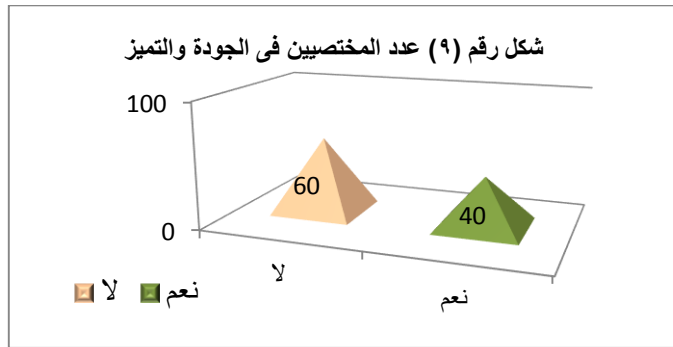


أوضحت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة الذين أقرروا في الجدول رقم (١٤) السابق وبلغت نسبتهم (٦١،١%) بمجمل (٥٥) مفردة أنهم لم يتلقوا أي تدريب في مجال الجودة أو التميز المؤسسي، وذلك يرجع للأسباب التالية وفقاً للجدول السابق رقم (١٣)، حيث أشارت نسبة بلغت (١٨،٩%) أن الإدارة لم تُقدم على انعقاد تلك الدورات، في مقابل نسبة بلغت (١٧،٨%) أقرت بعدم العلم بميعاد انعقادها، فضلاً عن أكبر نسبة بلغت (٢٢،٢%) أوضحت أن (قلة الوقت) من أهم تلك الأسباب، وسُجلت أقل نسبة في المقابل حيث بلغت (٢٢%) للذين أقرروا بعدم احتياجهم لتلك الدورات، وتشير مجمل النتائج وتدل على الدور الهام والرئيسي الذي تنصده الإدارة الواعية بأهمية تطبيق التميز المؤسسي واتباع خطاه من أجل تقديم خدمات متطورة، ونماذج حية من ممارسات التميز المنطلقة من جودة الأداء في المكتبات والمؤسسات البحثية والتعليمية.

#### ٤/١/٢ مدى وجود عدد كافٍ من الاختصاصيين في مجال إدارة الجودة:

يتضح من الجدول رقم (١٥) التالي تأكيد أكثر من نصف عينة الدراسة بنسبة بلغت (٦٠%) على عدم وجود عدد كافٍ من الاختصاصيين في مجال الجودة أو التميز المؤسسي، في مقابل نسبة بلغت (٤٠%) أقرت بوجود أخصائين للجودة، ويدل ذلك على عدم اهتمام بعض الإدارات داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة بالجودة والتميز، الذي يعد ركب التقدم في هذا القرن، وعدم تطبيقها لخطاها لأي طريق يقود إلى رؤية (٢٠٣٠) لجمهورية مصر العربية من خلال توفير أخصائين يهتمون بالجودة والتميز المؤسسي.

#### جدول رقم (١٥) عدد المختصين في الجودة والتميز

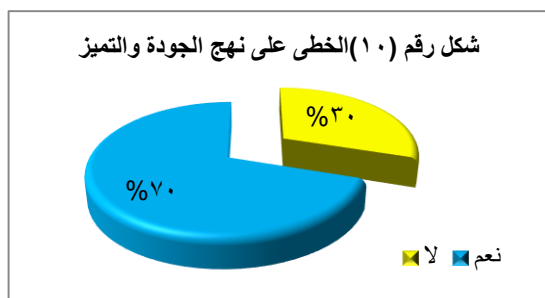


م	العبارة	ع	%
١	لا	٥٤	٦٠
٢	نعم	٣٦	٤٠
٣	الاجمالي	٩٠	١٠٠%

#### ٥/١/٢ الخُطى على نهج الجودة وإدارة التميز:

يتبين لنا من خلال الجدول التالي رقم (١٦) أن (٧٠%) من أفراد عينة الدراسة يرون أن مكتبتهم البحثية تخطو على خطى الجودة وإدارة التميز، وربما يرجع ذلك إلى تجهيز تلك المكتبات لهذا التميز، وقوة وتطوير بنيتها التحتية لتتناسب مع التقنيات الحديثة التي تساعد على عملية التميز المؤسسي، وهذا على مرأى ومسمع من أفراد العينة، لذلك أقرروا بأن تلك المكتبات تخطو على النهج وخاصةً أنهم مديري ورؤساء الأقسام والوحدات، هذا وفي مقابل نسبة بلغت (٣٠%) أقرت بعكس ذلك وأن مكتباتهم لا تخطو هذا النهج من التميز المؤسسي.

جدول رقم (١٦) الخطى على نهج الجودة والتميز



م	العبارة	ع	%
١	لا	٢٧	٣٠
٢	نعم	٦٣	٧٠
٣	الاجمالي	٩٠	١٠٠%

٦/١/٢ أهم عوامل تحقيق التميز المؤسسي

جدول رقم (١٧) توزيع العينة حسب آراءهم حول أهم عوامل تحقيق التميز المؤسسي

م	أهم عوامل التميز المؤسسي	مهمة جداً		مهمة		إلى حد ما		غير مهمة		غير مهمة على الإطلاق		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
١	تقديم خدمات غير تقليدية بأساليب عصرية، حديثة، وبدرجة عالية من الكفاءة والجودة تغطي كافة احتياجات المستفيدين.	٧٤.٤	٦	١٣.١	١	١٢.٢	١					٤.٦	٠.٦٩٦	٩٢.٤	مهمة جداً	٢
٢	المرونة وإمكانية التغيير مع الظروف الطارئة للتكيف مع المستجدات ..	٥٢.٢	٤	٤٢.٣	٣	٤.٤	٤	١.١	١			٤.٢	٠.٦٨٩	٨٨.٩	مهمة جداً	٦
٣	وجود جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة.	٣٤.٤	٣	٥٦.٥	٥	٨.٨	٨					٤.١	٠.٦١٠	٨٥.١	مهمة جداً	٧
٤	وضع أسلوب دقيق ومستمر	٦٨.٩	٦	٢٠.١	١	١١.١	١					٤.٤	٠.٦٨٧	٩١.٦	مهمة جداً	٤

م	أهم عوامل التميز المؤسسي	مهمة جداً		مهمة		إلى حد ما		غير مهمة		غير مهمة على الإطلاق		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
	للمتابعة والتقييم يضمن التعرف على الثغرات وسهولة علاجها.															
٥	وجود الكفاءات البشرية والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف وبلوغ النتائج المتوقعة.	٦٠	٦٦,٧	١٩	٢١,١	١١	١٢,٢					٤,٥	٠,٦٦٥	٩٠,٢	مهمة جداً	٣
٦	توفير نظام حوافز فعال، لتحفيز العاملين على الإبداع والتميز.	٩	٧٦,٧	٤	١٥,٦	٧	٧,٨					٤,٧	٠,٦١٢	٩٣,٨	مهمة جداً	١
٧	توفير قاعدة بيانات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	٤	٧١,١	٧	١٨,٩	٩	١٠					٤,٣	٠,٧٠٦	٩٠,٩	مهمة جداً	٥
٨	متوسط البعد											٤,٥	٠,٣٩٩	٩٠,٧	-	

يقدم الجدول السابق رقم (١٧) أهم العوامل التي تحقق التميز المؤسسي من وجهة نظر عينة الدراسة حال توافرها وتواجدها داخل بيئة العمل المحيطة، حيث أشار أفراد عينة البحث الكلية أن تلك العوامل مهمة جداً بشكل عام بمتوسط عام بلغ (٤٠,٥%)، مع بعض التفاوت البسيط في المتوسط وفقاً لكل عبارة على حده، والذي يجعل من أهم العبارات والتي تنصدر المقدمة هي توفير نظام حوافز فعال لتحفيز العاملين على الإبداع والتميز، يتبعه تقديم خدمات غير تقليدية بأساليب عصرية حديثة ... الخ، يليهم وجود الكفاءات البشرية والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف ... الخ، وذلك بمتوسطات بلغت على التوالي (٤٠,٧% ، ٤٠,٦% ، ٤٠,٥%) ، وبترتيب (١ ، ٢ ، ٣)، هذا فضلاً عن وضع أسلوب دقيق ومستمر للمتابعة ... الخ، وتوفير قاعدة بيانات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى المرونة الكافية، وإمكانية التغيير، مع وجود جدول زمني لتنفيذ كافة المهام والأنشطة بمتوسطات بلغت على التوالي (٤٠,٤% ، ٤٠,٣% ، ٤٠,٢% ، ٤٠,١%).



ويدل ذلك على دور الإدارة الفعالة والقيادة في حال توفير تلك المتطلبات في بيئة العمل الرسمية لتكون حجر الأساس لتحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال آراء أفراد عينة الدراسة الكلية.

### ١/٣ فوائد التقييم الذاتي للمؤسسة وفقاً للنموذج الأوربي للتميز (EFQM):

يشير الجدول التالي رقم (١٨) أن هناك إجماع عام من عينة الدراسة الكلية حول وجود إسهام كبير، وبدرجة عالية جداً بمتوسط عام بلغت نسبته (٤١%) لغالبية العظمى من العبارات الخاصة بأهم فوائد التقييم الذاتي للمؤسسة وفقاً لنموذج التميز الأوربي، وذلك بعد أن استعرضت معهم الباحثة ماهية ذلك وفوائده وأهميته في المكتبات المختلفة، وفي شتى القطاعات وخاصة قطاع التعليم والبحث العلمي، حيث يتضح من تحليل آراء العينة الكلية للدراسة ما يلي:

### ١/١/٣ فوائد التقييم الذاتي للمؤسسة وفقاً لنموذج التميز الأوربي

جدول رقم (١٨) توزيع العينة حسب فوائد التقييم الذاتي للمؤسسة وفقاً لنموذج التميز الأوربي

م	حسب فوائد التقييم الذاتي للمؤسسة وفقاً لنموذج التميز الأوربي	عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع							
١	أداة للتغيير والتقييم الشامل، وتوحيد ثقافة المؤسسة .	٣٧	٤١,١	٣٦	٤٠	١٥	١٦,٧	٢	٢,٢			٤,٢	٠,٧٩٦	٨٤,٠	عالية جداً	٣
٢	المنافسة على التميز والمحافظة على الإتقان .	٤٦	٥١,١	٢٢	٢٤,٤	٢٢	٢٤,٤					٤,٣	٠,٨٣٢	٨٥,٣	عالية جداً	٢
٣	تقديم المخرجات في صورة أفضل ، ومنع الأخطاء قبل وقوعها .	٣٧	٤١,١	٣٤	٣٧,٨	١٩	٢١,١					٤,٢	٠,٧٩٦	٨٤,٠	عالية	٣
٤	الاستخدام الأمثل للموارد ، وخفض التكاليف ، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين في المكتبة.	٣٦	٤٠	٣٣	٣٦,٧	١٧	١٨,٩	٤	٤,٤			٤,٠	٠,٨٢٠	٨٣,١	عالية	٥
٥	تدريب العاملين ، وتقليل إجراءات العمل الروتينية ، والشعور بالرضا والنجاح والإنجاز.	٥٠	٥٥,٦	٢٢	٢٤,٤	١١	١٢,٢	٧	٧,٨			٤,٤	٠,٩٦٠	٨٥,٦	عالية جداً	١

م	حسب فوائد التقييم الذاتي للمؤسسة وفقاً لنموذج التميز الأوربي	عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
٦	تعزيز العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين ، وإشراكهم في عمليات التحسين المؤسسي .	٣٥	٣٨,٩	٣٧	٤١,١	١٥	١٦,٧	٣	٣,٣	٤,١	٠,٩٥١	٨٣,٣	عالية جداً	٤
٧	بناء هيكل شامل لإدارة الجودة والتحضير للحصول على شهادتها .	٣٤	٣٧,٨	٢٩	٣٢,٢	٢٣	٢٥,٦	٢	٢,٢	٣,٩	٠,٩٦٦	٨٠,٢	عالية	٦
٨	تحقيق رضا المستفيدين وتوقعاتهم بشكل دائم بما يضمن رضاهم .	٤١	٤٥,٦	٣١	٣٤,٤	١٠	١١,١	٨	٨,٩	٤,١	٠,٩٥١	٨٣,٣	عالية جداً	٤
٩	فرصة للمقارنة المرجعية مع المؤسسات الأخرى المتميزة .	٣٢	٣٥,٦	٢٩	٣٢,٢	٢٠	٢٢,٢	٨	٨,٩	٣,٨	١,٠١٩	٧٨,٤	عالية جداً	٧
١٠	متوسط البعد									٤,١	٠,٧١٩	٨٢,٩		

- اتفقت آراء عينة الدراسة بدرجة أهمية عالية جداً أن من أهم تلك الفوائد هي تدريب العاملين وتقليل إجراءات العمل الروتينية والشعور بالرضا ... الخ وذلك بمتوسط بلغت نسبته (٤٤,٤%).

يتبعها المنافسة على التميز والمحافظة ... الخ، ثم بنفس المتوسط لكل من كونها أداة للتغيير والتقييم الشامل ... وتقديم المخرجات بصورة أفضل ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وذلك بنسبة بلغت (٤٢,٢%)، فضلاً عن تعزيز العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين .... الخ، وتحقيق رضا المستفيدين وتوقعاتهم بشكل دائم بما يضمن رضاهم، وذلك بنفس ترتيب الأهمية ونسبة المتوسط البالغة (٤١,١%).

- كذلك أبرزت أفراد عينة الدراسة الكلية أن من أكثر العناصر التي شكلت أهمية في التقييم الذاتي للمؤسسة هي: الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكلفة ... الخ، بالإضافة إلى بناء هيكل شامل لإدارة الجودة والتحضير للحصول على شهادتها، وأخيراً فرصة للمقارنة المرجعية مع المؤسسات، وذلك بمتوسطات بلغت نسبته على

التوالي (٤٠% ، ٣٩% ، ٣٨%) ، ويدل ذلك التحليل على أن جميع أفراد عينة الدراسة الكلية يدركون أهمية وفوائد التقييم وفقاً للنموذج الأوربي للتميز المؤسسي.

- وأخيراً يتبين لنا أن عينة الدراسة الكلية لديهم وعي كافٍ بما سوف يحققه هذا النموذج من جودة الأداء داخل المكتبات البحثية، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، ولا يتأتى ذلك إلا باتباع نموذج التميز والجودة الأوربي هذا، الذي يمكن تطبيقها في أي وقت في المؤسسة، ولا يحتاج لإجراءات معقدة تسبق تطبيقه.

#### ١/٤ المحور الرابع: رصد واقع التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي للجودة من وجهة نظر العينة

نتائج السؤال الخامس للدراسة، يتناول هذا المحور ويحيب عن رصد واقع التميز المؤسسي في المكتبات البحثية الكبرى في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM) وذلك من خلال وجهة نظر مديري المكتبات، وذلك عن طريق حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال على حده في السطور التالية، ثم التوصل إلى النتيجة النهائية وهي كالتالي:

#### ١/١/٤ المعيار الأول: الرؤية والغاية والاستراتيجية

جدول رقم (١٩) توزيع عينة الدراسة حسب رؤية وإستراتيجية المكتبات البحثية

م	المعيار الأول: الرؤية والغاية والاستراتيجية	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع				
١	تضع الإدارة سياستها واستراتيجيتها بناء على معلومات دقيقة يتم تقييمها بشكل دوري لمعرفة كفاءتها وفعاليتها.	٤٨	٥٣	٢٦	٢٨	٧	٧	٩	١٠	٣	٤	٠,٩٧٨	٨٥,١	أوافق بشدة	٢
٢	تكاملاً سياسة المكتبة وخطتها ومنظومتها التشريعية مع رؤية المؤسسة الأم وتوجهاتها الاستراتيجية.	٢١	٢٣	٨	٥٣	٦	١	٤	٤	١	١	٠,٨٣٢	٧٨,٧	أوافق	٨
٣	ترتب الإدارة الأولويات، وتراعى نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطة بما يتناسب مع رؤية المكتبة ورسالتها.	١	٤٥	٢	٣٥	١	١	٦	٦	٦	٦	٠,٩٠٢	٨٤,٠	أوافق بشدة	٣

م	المعيار الأول: الرؤية والغاية والاستراتيجية	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
٤	تحرص الإدارة على صياغة أهدافها بوضوح بما يتلائم مع الرؤية المستقبلية، ومواجهة المتغيرات المحيطة.	٤٢،	٣	٣٥،	٣	١٧،	١	٣،	٣	١،	١	٤،١	٠،٩٠	٨٢،٩	أوافق	٥
٥	تستخدم المكتبة مؤشرات أداء للتأكد أن الإستراتيجية تسير على النهج السليم.	١٥،	١	٥٥،	٥	١٨،	١	٨،	٨	١،	١	٣،٨	٠،٨٦	٧٥،١	أوافق	٩
٦	تشارك المكتبة جميع العاملين في صياغة استراتيجيتها وسياساتها.	١٣،	١	٤٦،	٤	٢٧،	٢	٨،	٨	٣،	٣	٣،٦	٠،٩٤	٧١،٦	أوافق	١٠
٧	اعتماد سياسة الوضوح والشفافية والمساواة بين جميع العاملين.	٥٥،	٥	١٨،	١	١٥،	١	٥،	٥	٤،	٤	٤،٢	١،١٥	٨٣،١	أوافق بشدة	٤
٨	توفير مناخاً تربوياً داعماً للإبداع والابتكار وتحقيق التميز والأخذ بمبادرات وإسهامات واقتراحات المتميزين من العاملين.	٤٧،	٤	٢٢،	٢	١٣،	١	١٣،	١	٣،	٣	٤،٠	١،٢٠	٧٩،٦	أوافق	٧
٩	مراعاة احتياجات الفئات المستفيدة (المستفيد-الأخصائيين-العاملين) واعتبارهم ضمن أولويات العمل.	٥٦،	٥	٢٦،	٢	١١،	١	٥،	٥			٤،٣	٠،٨٨	٨٦،٩	أوافق بشدة	١
١٠	الاستفادة من الممارسات المتميزة بالمكتبات في المناظرة في تطوير الاستراتيجية.	٤٣،	٣	٣٣،	٣	١٥،	١	٦،	٦	١،	١	٤،١	٠،٩٧	٨٢،٢	أوافق	٦
١١	متوسط البعد											٤،٠	٠،٨٠	٨٠،٩		

تندرج الرؤية والغاية والاستراتيجية من عنصر التوجيه بداخل النموذج الأوربي للتميز المؤسسي حيث يتبين من خلال الجدول رقم (١٩) السابق لنا أن واقع تطبيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي ومدى اتفاهه مع رؤية واستراتيجيته المكتبات البحثية التي تشتمل عليها عينة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة الكلية يتضمن (١٠) عبارات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤،٣ ، ٣،٦) من أصل (٥،٠٠) درجات، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول جدول رقم (١٩) السابق، جاءت بدرجة استجابة عالية، وهذا ما تشير إليه درجة المتوسط الحسابي العام لعبارات الجدول، حيث بلغت (٤،٠٠) بانحراف معياري كلي (٠،٨٠١)، ومتوسط مرجع بلغت نسبته (٨٠،٩).

وهذا يدل على أن واقع تطبيق التميز المؤسسي المتعلق بالغاية والرؤية والاستراتيجية بالمكتبات البحثية في ضوء النموذج الأوربي (EFQM) من منظور أفراد العينة الكلية جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وذلك يتمثل في الموافقة بشدة الموجود في بعض العبارات مثل مراعاة احتياجات الفئات المستفيدة في العبارة رقم (٩) في الجدول السابق، فضلاً عن وضع الإدارة سياستها واستراتيجيتها بناءً على معلومات دقيقة ثم تقييمها بشكل دوري ... الخ، وترتب الإدارة الأولويات وتراعي نقاط القوة ... الخ، فضلاً عن اعتماد سياسة الوضوح والشفافية والمساواة بين جميع العاملين بالإضافة إلى مراعاة احتياجات الفئات المستفيدة ... الخ، وذلك بمتوسطات بلغت نسبتها على التوالي (٤،٣ ، ٤،٢ ، ٤،٣) وهذا فضلاً عن باقي العبارات التي بلغ متوسطها الحسابي (٤،١) ، (٤،٠٠) ، (٣،٩) ، (٣،٨) ، (٣،٦) والتي تتمثل في الحرص على صياغة الأهداف ... الخ، الاستفادة من الممارسات المتميزة بالمكتبات المناظرة ... الخ، مع تكامل سياسة المكتبة وخطتها ومنظومتها التشريعية ... الخ، وتوفير مناخاً تربوياً داعماً للإبداع والابتكار ... الخ، مع استخدام مؤشرات أداء ... الخ، وأخيراً مشاركين المكتبة جميع العاملين في صياغة استراتيجيتها وسياستها، ولعلنا نلاحظ أن تلك العبارة السابقة جاءت بنسبة متوسط أقل عن باقي العبارات.

**وقد اتفقت** هذه النتيجة مع دراسة شحاته (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى أن درجة توافر معايير النموذج الأوربي (EFQM) المتعلقة بالغاية والرؤية والاستراتيجية إصدار (٢٠٢) في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة عالية، ودراسة حنون (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء فيما يتعلق بالسياسات والاستراتيجيات جاءت بدرجة عالية، ودراسة الزعبي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) للتميز الإداري فيما يتعلق بالاستراتيجية جاءت بدرجة عالية، ودراسة التويجري (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي فيما يتعلق بالاستراتيجية جاءت بدرجة عالية، ودراسة الخصاونة (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لمديري التربية والتعليم في قسبة إربد فيما يتعلق بالسياسات والاستراتيجيات جاءت بدرجة عالية، ودراسة الشوا (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز فيما يتعلق بالسياسات والاستراتيجيات جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة الحية (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التميز فيما يتعلق بالاستراتيجيات بمحافظات غزة جاءت بدرجة كبيرة.

**وقد اختلفت** هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠١٩) ، والتي توصلت على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الصعدي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري فيما يتعلق بدعم وتوجيهات القيادة في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة لدى مديري إدارات التعليم في السعودية من وجهة نظرهم ونظر مساعديهم كانت بدرجة

متوسطة، ودراسة الشديفات (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظ المفرق لإدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) فيما يتعلق بالسياسات والاستراتيجيات كانت بدرجة متوسطة، ودراسة المخلافي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي (EFQM) فيما يتعلق بالسياسات والاستراتيجيات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة جاءت متوسطة.

**وترجع الباحثة** هذه النتيجة إلى حرص الإدارات المكتبات على الالتزام بمعايير إدارة التميز، وإيمانهم بأهميتها في تحقيق ميزة تنافسية مع غيرها ، مما يجعلها أكثر تمسكاً بأهدافها ورؤيتها واستراتيجيتها، بالإضافة إلى إدراك الإدارات المكتبية أهمية وقدرة إدارة التميز في مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة التي تعيشها المكتبات البحثية كأحد المؤسسات المجتمعية التي تتعرض لما يتعرض له المجتمع من تغيرات سواء إيجابية مثل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية أو سلبية مثل الأزمات والتي يُعد آخرها أزمة كورونا وتداعياتها، وتتفق ، بهذه النتيجة مع ما ذكره المليجي (٢٠١٢) في الإطار النظري حول أن إدارة التميز تُساهم في وضوح الرؤية المستقبلية، والتنبؤ بالفرص والتحديات؛ مما يساعد المؤسسة التعليمية على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لاستثمارها وتدعيمها، وتتفق كذلك مع ما اشارت إليه الشهراني (٢٠١٩) بأن تطبيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها عبر استراتيجية واضحة مرتبطة بالأهداف والغايات يعد أهم المبادئ الأساسية لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم.

#### ٢/٤ المعيار الثاني : الثقافة المؤسسية والقيادة

يتضح لنا من خلال الجدول التالي رقم (٢٠) أن محور واقع تطبيق التميز المؤسسي المتعلق بالثقافة والقيادة داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة في ضوء النموذج الأوربي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية، يتضمن (١٠) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤،٢ ، ٣،٨ ، ٥،٠٠)، وتشير تلك النتيجة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول العبارات جاءت بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العامل للعبارات (٤،٠٠) بانحراف معياري (٠،٨٣٠) ويمتوسط مرجع (٨٠،٤)، وهذا يشير إلى أن واقع تطبيق إدارة التميز المؤسسي داخل مقر عملهم من وجهة النظر الكلية للعينة درجة مرتفعة وخاصةً للعبارات التي تصدرت المركز الأول والثاني على التوالي وجاءت الموافقة عليها بشدة وهما حرص الإدارة على التحسين المستمر لإتمام إجراءات لعمل على الوجه المفروض ... الخ ومشاركة الإدارة لوضع رؤية للمكتبة ورسالتها وتطويرها والالتزام بأخلاقيات العمل، وذلك بمتوسط عام، مكرر بلغ نسبته (٤،٢%)، كذلك أوضحت عينة الدراسة الكلية في المكتبات عينة الدراسة على العديد من اشكال الثقافة المؤسسية وتوافر عنصر القيادة بداخلها من خلال العبارات التالية التي أقرت فيها أن هناك توحيد لجهود كافة العاملين في جميع أنشطة العمل بالمكتبة، ونشر ثقافة التميز بينهم، وتوفير البنية الأساسية للتطوير التقني، فضلاً عن وضع خطط لتطوير القيادات الإدارية وفق خطط التقييم، واتسام الإدارة بالمرونة الكافية ... الخ، بالإضافة إلى غرس الصفات القيادية لدى العاملين، والحرص على اتباع الأساليب التي تتسم بالإبداع والابتكار ... الخ، مع تطوير أدلة لمعايير التميز، وأخيراً عقد لقاءات مثمرة مع (المستخدمين - الأخصائيين - العاملين) لبحث متطلباتهم، وبناء جسور الثقة معهم، وذلك بمتوسطات بلغت نسبتها على التوالي (٤،١% ، ٤،٠٠% ، ٣،٩% ، ٣،٨%).

جدول رقم (٢٠) توزيع عينة الدراسة حسب معيار الثقافة المؤسسية والقيادة داخل المكتبات البحثية

م	معيار الثقافة المؤسسية والقيادة داخل المكتبات البحثية	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
١	تشارك الإدارة في وضع رؤية المكتبة ورسالتها وتطويرها والالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه .	٣٨	٤٢,٢	٣٦	٤٠	١٣	١٤,٤	٣	٣,٣	٤,٢	٠,٨١٤	٨٤,٢	أوافق بشدة	٢
٢	تتميز الإدارة بالمرونة الكافية في مواجهة التغيرات بفاعلية ودعم عملية التغيير التنظيمي .	٢٦	٢٨,٩	٤٥	٥٠	١٤	١٥,٦	٣	٣,٣	٤,٠	٠,٨٨٧	٨٠,٠	موافق	٦
٣	تحرص الإدارة على التحسين المستمر لإتمام إجراءات العمل على الوجه المفروض، ونشر الثقافة الداعمة للتميز المؤسسي.	٣٩	٤٣,٣	٣٥	٣٨,٩	١٤	١٥,٦	١	١,١	٤,٢	٠,٨٣٢	٨٤,٤	أوافق بشدة	١
٤	عقد لقاءات مستمرة مع (المستفيدين - الأخصائيين - العاملين) لبحث متطلباتهم وبناء جسور الثقة معهم .	٢٩	٣٢,٢	٣٠	٣٣,٣	٢١	٢٣,٣	٧	٧,٨	٣,٨	١,٠٧٣	٧٦,٧	موافق	١٠
٥	تطوير دليل لمعايير التميز في العمل على مستوى المكتبة وأقسامها المختلفة.	١٥	١٦,٧	٥٥	٦١,١	١٧	١٨,٩	٢	٢,٢	٣,٩	٠,٧٣٥	٧٨,٠	موافق	٩
٦	توفير البنية الأساسية للتطوير التقني .	٣٨	٤٢,٢	٣٠	٣٣,٣	١٥	١٦,٧	٤	٤,٤	٤,١	١,٠٣٦	٨١,٣	موافق	٤
٧	توحيد جهود كافة العاملين في جميع أنشطة العمل بالمكتبة ونشر ثقافة التميز بينهم.	٣٨	٤٢,٢	٣٣	٣٦,٧	١٢	١٣,٣	٣	٣,٣	٤,١	١,٠٤٦	٨١,٨	موافق	٣
٨	تحرص الإدارة على إتباع أساليب عمل تتسم بالإبداع و	٣١	٣٤,٤	٣٢	٣٥,٦	١٧	١٨,٩	٨	٨,٩	٣,٩	١,٠٤٦	٧٨,٢	موافق	٨

م	معايير الثقافة المؤسسية والقيادة داخل المكتبات البحثية	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الاهمية	ترتيب الاهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
	الإبتكار وتطوير الأنشطة المختلفة .															
٩	تفرس الإدارة الصفات القيادية لدى العاملين وتمكنهم من المشاركة في إتخاذ القرارات	٣٤	٣٧,٨	٢٥	٢٧,٨	٢٣	٢٥,٦	٦	٦,٧	٢	٢,٢	٣,٩	١,٠٥٢	٧٨,٤	موافق	٧
١٠	تضع الإدارة خططاً لتطوير قيادتها الإدارية بنائاً على مؤشرات التقييم.	٣٦	٤٠	٣١	٣٤,٤	١٦	١٧,٨	٣	٣,٣	٤	٤,٤	٤,٠	١,٠٦٠	٨٠,٤	موافق	٥
١١	متوسط البعد											٤,٠	٠,٨٣٠	٨٠,٤		

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شحاته (٢٠٢١) ، والتي توصلت إلى أن درجة توافر معايير النموذج الأوربي (EFQM) المتعلقة بالثقافة المؤسسية والقيادة إصدار (٢٠٢٠) في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة عالية، ودراسة حنون (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء فيما يتعلق بالقيادة المتميزة كانت بدرجة عالية، ودراسة العنزي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة الممارسة المتحصلة لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز فيما يتعلق بالقيادة من وجهة ما يراه المعلمين ككل كانت بدرجة عالية، ودراسة التويجري (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي فيما يتعلق بالقيادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة عالية، ودراسة الغامدي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة التميز التنظيمي فيما يتعلق بالقيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، الخصاونة (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز فيما يتعلق بالقيادة جاءت عالية، ودراسة الشوا (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM فيما يتعلق بالقيادة جاءت بدرجة كبيرة، جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة نينا لوان (NINALWAN, 2015) والتي توصلت إلى أن تطبيق استراتيجيات الإدارة للتميز فيما يتعلق بالقيادة في المدارس تحت إشراف التربية الخاصة في لجنة التعليم الأساسي كانت بدرجة عالية.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة مقابلة (٢٠٢٠) ، والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف فيما يتعلق بالقيادة المتميزة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الشديفات (٢٠١٩) والتي توصلت إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المفرق لإدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) فيما يتعلق بالقيادة المتميزة كانت بدرجة متوسطة، ودراسة المخالفي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق قيادة جامعة



الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي (EFQM) فيما يتعلق بالقيادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جاءت متوسطة، ودراسة الصعيدي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة معايير التميز الإداري فيما يتعلق ببناء وتعزيز ثقافة التميز جاءت بدرجة متوسطة، وقد يكون سبب اختلاف النتائج لاختلاف مجتمع الدراسة أو الموقع الجغرافي.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك الإدارة داخل المكتبات البحثية لأهمية ممارسة دورها في تعزيز الثقافة المؤسسية لدى العاملين لمساعدتها في القيام بأدوارها الإدارية، بالإضافة إلى إدراك الإدارة المكتبية لطبيعة العلاقة بين الثقافة المؤسسية والقيادة من خلال ممارسة المهارات القيادة لضبط العلاقة بين العاملين لتتوج بالنجاح، وهذا يتفق مع ما تم ذكره في الإطار النظري حول أن الثقافة المؤسسية تتبع من القيم السائدة بها والأعراف المتعامل بها من قبل العاملين بها، والتي لها تأثير على العمل والعلاقات الداخلية والخارجية، لذلك ارتبطت بعنصر القيادة ولم تأت منفردة، على اعتبار أن القيادة نشاط إداري لذا لا بد من أن يساق السلوك القيادي ضمن رؤية نموذجية يُحتذى بها من قبل الجماعة المؤسسية، على مستوى داخلي في ضبط العلاقات بين العاملين، وعلى مستوى خارجي ضمن النظام الايكولوجي (EFQM, 2020)، وتتوافق كذلك مع ما ذكرته الشهراني (٢٠١٩) بأن نشر ثقافة التميز وارتباطها بالكفاءة والعلاقات الإنسانية ومبدأ تكافؤ الفرص، وتسخير الإبداع والابتكار والتمكين في المؤسسات التعليمية يعتبر من المبادئ الأساسية لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم والبحث العلمي.

#### ٣/٤ المعيار الثالث الموارد البشرية "إشراك المعنيين"

يشير الجدول التالي رقم (٢١) إلى مدى رصد واقع تطبيق التميز المؤسسي المتعلق بمعيار الموارد البشرية وإشراك العاملين في المكتبات البحثية عينة الدراسة في ضوء النموذج الأوروبي، حيث احتوت على (١٠) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤،٠٠ ، ٣،٦)، وأشارت هذه النتيجة إلى أن استجابة العينة الكلية للعبارات سُجلت درجة استجابة (موافق) ، وقد بلغ المتوسط العام (٣،٨) بانحراف معياري (٠،٩٨٦)، ومتوسط مرجع (٧٦،٢)، وتدل هذه النتيجة إلى أن درجة الاستجابة الكلية لأفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة أهمية كبيرة ، حيث نجد التالي :

جدول رقم (٢١) توزيع عينة الدراسة حسب الموارد البشرية (إشراك المعنيين) داخل المكتبات البحثية

م	الموارد البشرية "إشراك المعنيين" داخل المكتبات البحثية	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%					
١	تتيح الإدارة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم ، وتشجع على العمل الجماعي بها .	٣١	٣٤،٤	٣٥	٣٨،٩	١٨	٢٠	٣	٣،٣	٣	٣،٣	٤،٠	٠،٩٩٤	٧٩،٦	موافق	١

م	الموارد البشرية "إشراك المعنيين" داخل المكتبات البحثية	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
٢	يوجد بالإدارة نظام لتوزيع الحوافز على جميع العاملين وتحقق رضاهم .	٢٢	٢٤,٤	٣٣	٣٦,٧	٢٢	٢٤,٤	٩	١٠	٤	٤,٤	٣,٧	١,٠٩١	٧٣,٣	موافق	٨
٣	توفر الإدارة قنوات اتصال، وتواصل الحوار الفعال مع جميع العاملين ، وتوعيتهم عن طريق تقويمهم.	٣٦	٤٠	٣٢	٣٥,٦	٩	١٠	٩	١٠	٤	٤,٤	٤,٠	١,١٤٦	٧٩,٣	موافق	٢
٤	تقوم الإدارة بتطوير سياسات لاستقطاب الموارد البشرية اللازمة للعمل بها.	٢٧	٣٠	٢٦	٢٨,٩	٢٤	٢٦,٧	٨	٨,٩	٥	٥,٦	٣,٧	١,١٥٨	٧٣,٨	موافق	٧
٥	تشجيع العاملين على إقامة مشروعات وأنشطة غير مسبوقة ومبتكرة وتقديم مبادرات إبداعية .	٣٨	٤٢,٢	٢٠	٢٢,٢	٢٠	٢٢,٢	٧	٧,٨	٥	٥,٦	٣,٩	١,٢٠٧	٧٧,٦	موافق	٣
٦	توجد خطط لتطوير معارف العاملين ومهارتهم وفق استراتيجية الجامعة .	٢٩	٣٢,٢	٢٣	٢٥,٦	٢٨	٣١,١	٥	٥,٦	٥	٥,٦	٣,٧	١,١٤٠	٧٤,٧	موافق	٦
٧	تحديد مستويات تميز أداء العاملين في كل المجالات والتخصصات بالمكتبة.	٢١	٢٣,٣	٤٥	٥٠	١٦	١٧,٨	٥	٥,٦	٣	٣,٣	٣,٨	٠,٩٥٩	٧٦,٩	موافق	٥
٨	توجد بالإدارة آلية لتحديد الاحتياجات التدريبية	٣٦	٤٠	١٩	٢١,١	٢٥	٢٧,٨	٦	٦,٧	٤	٤,٤	٣,٩	١,١٥٧	٧٧,١	موافق	٤

م	الموارد البشرية "إشراك المعنيين" داخل المكتبات البحثية	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
	للعاملين ، وتطبيق أنيـات فعالة للإفادة من العناصر البشرية المتميزة في تدريب أقرانهم .															
٩	تخصص الإدارة موازنة خاصة للعاملين لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية والبيئية (رحلات - أنشطة ثقافية - خدمة المجتمع ..الخ).	٤١	٤٥,٦	١٧	١٨,٩	١٦	١٧,٨	٩	١٠	٧	٧,٨	٣,٨	١,٣١٥	٧٦,٩	موافق	٥
١٠	تمكن الإدارة من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة ، وتشجع التطوع في المجتمع .	٢٢	٢٤,٤	٣٣	٣٦,٧	٢٠	٢٢,٢	١٠	١١,١	٥	٥,٦	٣,٦	١,١٣٦	٧٢,٧	موافق	٩
١١	متوسط البعد											٣,٨	٠,٩٨٦	٧٦,٢		

١- اتفقت آراء عينة الدراسة الكلية أن من أكثر المواضيع التي تتفق مع معايير النموذج الأوروبي داخل مقر عملهم وفقاً لإشراك العاملين هي إتاحة الإدارة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم، وتشجع العمل الجماعي بها، يليه مباشرة بنفس نسبة المتوسط البالغة (٤٠,٠%) توفير الإدارة لقنوات اتصال، وتواصل الحوار الفعال مع جميع العاملين وتوعيتهم عن طريق تقويمهم.

٢- كذلك أبرزت العينة الكلية للدراسة التشجيع على إقامة العاملين لمشروعات وأنشطة ... الخ، فضلاً عن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ... الخ، وتحديد مستويات تميز أداء العاملين، وتخصيص موازنة خاصة لتنفيذ بعض الأنشطة الاجتماعية والثقافية ... الخ، وذلك بمتوسط بلغت نسبة على التوالي (٣,٨% ، ٣,٩%) .

٣- تنوع المتوسط بين (٣,٧% ، ٣,٦٥) لبعض العبارات التي سُجلت نفس الترتيب وفقاً لأداء عينة الدراسة الكلية التي أقرت بوجود نظام لتوزيع الحوافز على جميع العاملين، مع تطوير السياسات لاستقطاب الموارد البشرية ... الخ، وأخيراً تمكين العاملين من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة وتشجيع التطوع في المجتمع.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة حنون (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوربي (EFQM) فيما يتعلق بالعاملين كانت بدرجة عالية، ودراسة مقابلة (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز فيما يتعلق بالموارد البشرية لدى قادة المدارس في محافظة الطائف جاءت بدرجة عالية، ودراسة الشديفات (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لإدارة التميز وفق نموذج (EFQM) فيما يتعلق بالعاملين في المدرسة جاءت بدرجة عالية، ودراسة النجار (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز فيما يتعلق بالكادر البشري جاءت بدرجة عالية، ودراسة التويجري (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق النموذج الأوربي فيما يتعلق بالموارد البشرية جاءت بدرجة عالية، ودراسة الغامدي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة التميز التنظيمي لدى قائدات منطقة الباحة فيما يتعلق بالموارد البشرية جاءت عالية، ودراسة الشواء (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) فيما يتعلق بالموارد البشرية جاءت عالية، ودراسة الحية (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز فيما يتعلق بالموارد البشرية جاءت بدرجة كبيرة جداً.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شحاتة (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر معايير النموذج الأوربي (EFQM) المتعلقة بإشراك المعنيين إصدار (٢٠٢٠) في جامعة الأسكندرية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة العنزي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز فيما يتعلق بالموارد البشرية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة المخلافي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM) فيما يتعلق بالموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة. وأخيراً تُرجع الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك الإدارة إلى مدى أهمية إشراك العاملين (الأخصائيين) في العمل الإداري لتحقيق أهداف ورسالة المكتبة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم في القضايا المتعلقة بالمكتبة، ومشاركتهم في صنع القرار، مما يعكس رؤية واهتمامها بالعلاقات الإنسانية وإشراك المعنيين كأحد معايير التميز الإداري، من وجهة نظر العينة الكلية للدراسة، ولقد ذكرت المصادر في الإطار النظري أن إشراك المعنيين (العاملين) يُساهم في تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق باحتياجات المعنيين الرئيسيين، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتأمين المستقبل (EFQM, 2020).

كما تعكس في عدم إشراك العاملين بالعديد من كافة الأمور التي تتعلق بمكان عملهم في محاولة للاستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة لديهم في تقديم أفضل الخدمات المقدمة.

#### ٤/٤ المعيار الرابع : الشراكة والموارد " بناء قيمة مستدامة " داخل المكتبات عينة الدراسة

يظهر لنا الجدول التالي رقم (٢٢) أن محور التميز المؤسسي فيما يتعلق بمعيار بناء قيمة مستدامة بالمكتبات البحثية عينة الدراسة في ضوء النموذج الأوربي يشتمل على (٧) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,١ ، ٣,٥) وتشير هذه النتيجة أن الاستجابة الكلية كبيرة، وذلك لما أشارت إليه عينة الدراسة الكلية حول عبارات المحور التي كانت درجة

استجابتها (موافق)، وأن المتوسط العام (٣،٩)، وانحراف معياري (٠،٩٨٢)، ومتوسط مرجع (٧٧،٧) وهذا يشير إلى التالي:

جدول رقم (٢٢) توزيع عينة الدراسة حسب معيار الشراكة والموارد (بناء قيمة مستدامة) داخل المكتبات

م	معايير الشراكة والموارد " قيمة مستدامة " داخل المكتبات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
١	توافر قاعدة معلومات متطورة عن منسوبي المكتبة وخبراتهم ، بما يُمكن المجتمع من الوصول إليهم والاستفادة من خبراتهم .	١٥	١٦,٧	٢٦	٢٨,٩	٤٣	٤٧,٨	٣	٣,٣	٣	٣,٣	٣,٥	٠,٩٢٧	٧٠,٤	موافق	٧
٢	بناء علاقات تعاون مستدامة بين المكتبة والمكتبات الأخرى المتميزة محلياً وعالمياً .	٤٤	٤٨,٩	٢١	٢٣,٣	١٩	٢١,١	١	١,١	٥	٥,٦	٤,١	١,١١٨	٨١,٨	موافق	١
٣	التواصل الفعال مع جهات متعددة ، لتوفير الدعم المالي للمشروعات المتميزة بالمكتبة .	٣٧	٤١,١	٢٣	٢٥,٦	٢٣	٢٥,٦	٢	٢,٢	٥	٥,٦	٣,٩	١,١٢٥	٧٨,٩	موافق	٤
٤	استخدام أدوات قياس لاستطلاع آراء المستفيدين تجاه خدمات المكتبة .	٢٩	٣٢,٢	٣٦	٤٠	١٦	١٧,٨	٤	٤,٤	٥	٥,٦	٣,٩	١,٠٨٦	٧٧,٨	موافق	٥
٥	مشاركة العاملين بفعالية في إجراء دراسات وبحوث لمواجهة مشكلات تعوقهم في العمل ، وفي المجتمع المحيط .	٣٨	٤٢,٢	٢٧	٣٠	١٤	١٥,٦	٧	٧,٨	٤	٤,٤	٤,٠	١,١٤١	٧٩,٦	موافق	٣
٦	الاهتمام بدراسة التغذية المرتدة في تحسين علاقاتها الداخلية والخارجية واحتياجات المجتمع وتطلعاته .	٣٩	٤٣,٣	٢٣	٢٥,٦	٢١	٢٣,٣	٤	٤,٤	٣	٣,٣	٤,٠	١,٠٧٦	٨٠,٢	موافق	٢
٧	تطبيق الإدارة معايير إدارة الجودة والتميز .	٣٣	٣٦,٧	٢٥	٢٧,٨	١٧	١٨,٩	٩	١٠	٦	٦,٧	٣,٨	١,٢٣٤	٧٥,٦	موافق	٦
٨	متوسط البعد											٣,٩	٠,٩٨٢	٧٧,٧		

١- اتفقت عينة الدراسة الكلية على أن مقر عملهم يبني علاقات تعاون مستدامة بينه وبين المكتبات الأخرى المتميزة محلياً وعالمياً، ولعلنا نلاحظ في ذلك تأثير دار الكتب القومية المصرية في هذا الشأن وبناءها علاقات بحكم أنها

مكتبة قومية للبلاد، وبحكم عدد الإدارات الذي بلغت (٢٥) إدارة، بخلاف رئيس قطاع دار الكتب، يلي ذلك مساعدة العاملين ومشاركتهم بفعالية في إجراء دراسات وبحوث لمواجهة مشكلات تعوقهم في العمل والبيئة المحيطة، ثم الاهتمام بالتغذية المرتدة في تحسين العلاقات الداخلية .. والخارجية واحتياجات المجتمع وتطلعاته، وذلك بمتوسطات بلغت نسبتها على التوالي (٤٠،١% ، ٤٠٠٠)

٢- كذلك أقرت العينة بالتواصل الفعال مع جهات متعددة لتوفير الدعم المالي، مع استخدام أدوات قياس لاستطلاع آراء المستفيدين تجاه خدمات المكتبة، وتطبيق معايير إدارة الجودة والتميز، وذلك بمتوسطات بلغت نسبتها على التوالي (٣٠،٩% ، ٣٠،٨%).

٣- سُجلت نسبة استجابة متوسطة وحيدة فقط لإحدى العبارات وهي توافر قاعدة معلومات متطورة عن منسوبي المكتبة وخبراتهم بما يُمكن مؤسسات المجتمع من الوصول إليهم والاستفادة من خبرتهم وذلك بمتوسط بلغ نسبته (٣٠،٥%) ويدل ذلك على أن هناك بعض المكتبات التي تمثل عينة الدراسة لا تستطيع توفير تلك القاعدة.

**تتفق نتائج** هذه الدراسة مع دراسة حنون (٢٠٢٠)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء للعمليات من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت بدرجة عالية، ودراسة التوجيهي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق النموذج الأوربي فيما يتعلق بالعمليات والخدمات جاءت بدرجة عالية، ودراسة الخصاونة (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات جاءت بدرجة عالية، ودراسة الشوا (٢٠١٦) والتي توصلت إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) فيما يتعلق بالخدمات جاءت بدرجة عالية، ودراسة الحية (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري فيما يتعلق بالعمليات كانت بدرجة كبيرة.

**وتختلف هذه الدراسة** مع بعض الدراسات التي جاءت استجابة أفراد عينتها متوسطة مثل دراسة شحاتة (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر معايير النموذج الأوربي (EFQM) المتعلقة ببناء قيمة مستدامة إصدار (٢٠٢٠) في جامعة الأسكندرية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة المخلافي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM) فيما يتعلق بالعلاقات والموارد جاءت متوسطة.

**وُرجع الباحثة** هذا إلى التزام الإدارات في المكتبات عينة الدراسة ببناء قيمة مستدامة في المكتبة، والتي تشكل أحد مؤشرات تطبيق معايير إدارة التميز، والتي تُساهم في تحسين مستوى الأداء الكلي للمكتبات بشكل عام والإداري على وجه الخصوص، حيث بناءً على الاستراتيجية المحددة تتحدد غاية المؤسسة (الدوري، ٢٠٠٨)، وأيضًا المؤسسات المتميزة تسعى إلى تحقيق رسالتها والتقدم لبلوغ رؤيتها، من خلال التخطيط لنتائج متوازنة، تلبي احتياجات كافة الأطراف المعنية على المدى القصير والطويل (أحلام، ٢٠١٧).

#### ٤/ ٥ المعيار الخامس : قياس الأداء والتحول " إدارة العمليات "

يندرج معيار قياس الأداء والتحول " إدارة العمليات " تحت مظلة التنفيذ في معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM)، وبالنظر إلى الجدول التالي رقم (٢٣) نجد أن الغالبية العظمى من استجابات أفراد عينة الدراسة الكلية جاءت كبيرة،

حيث تراوحت العبارات حول الموافقة ولا توجد عبارات تدل على المحايدة أو عدم الموافقة، وذلك بمتوسطات بلغت نسبتها (٣,٥ - ٣,٩) مع العلم أن الباحثة تذكر أعلى وأقل نسبة للمتوسط في المعيار ككل ، وقد سجل المتوسط العام الكلي (٣,٨) بإنحراف معياري (٠,٩٨٨) ومتوسط مرجح (٧٧,٠) ، ويتبين لنا من خلال تحليل الجدول التالي مايلي:

جدول رقم (٢٣) توزيع عين الدراسة حسب معيار قياس الأداء والتحول " إدارة العمليات " في المكتبات البحثية

م	معايير قياس الأداء والتحول " إدارة العمليات " في المكتبات البحثية	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
١	تهتم الإدارة بوضع الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع عناصر البيئة الخارجية .	٣٠	٣٣,٣	٢٥	٢٧,٨	٢٦	٢٨,٩	٦	٦,٧	٣,٨	١,٠٨٠	٧٦,٢	موافق	٣
٢	تستفيد الإدارة من خبرات الإدارات الأخرى في تطوير خدماتها وبرامجها وأنشطتها المختلفة .	٢٠	٢٢,٢	٢٨	٣١,١	٣١	٣٤,٤	٨	٨,٩	٣,٦	١,٠٣٦	٧٢,٠	موافق	٦
٣	تطور الإدارة العمليات والخدمات التي تقدمها بطرق إبداعية .	٣٢	٣٥,٦	٢٩	٣٢,٢	٢١	٢٣,٣	٥	٥,٦	٣,٩	١,٠٥٦	٧٨,٢	موافق	١
٤	تحدد الإدارة مواطن التميز في أنشطتها المكتبية والبحثية والمجتمعية .	٣٢	٣٥,٦	٢٦	٢٨,٩	٢٤	٢٦,٧	٤	٤,٤	٣,٩	١,٠٩٣	٧٧,٣	موافق	٢
٥	تقدم الإدارة أشكال الدعم المختلفة ( الفني والمالي والإداري ) في شتى مجالات التميز .	٢٩	٣٢,٢	٢٦	٢٨,٩	٢٢	٢٤,٤	٧	٧,٨	٣,٧	١,١٩٠	٧٤,٤	موافق	٥
٦	الترويج الإعلامي لمواطن التميز محلياً وإقليمياً ودولياً .	٢٧	٣٠	٣٢	٣٥,٦	٢٠	٢٢,٢	٦	٦,٧	٣,٨	١,١٢٠	٧٥,٦	موافق	٤
٧	إعلان الإنجازات المتحققة مقرونة بأسماء أصحابها في الاجتماعات الدورية .	٢٣	٢٥,٦	٢١	٢٣,٣	٣٤	٣٧,٨	٦	٦,٧	٣,٥	١,١٤٣	٧٠,٩	موافق	٧
٨	تضع الإدارة خطة متكاملة لبرامج التنمية المهنية للعاملين .	٣٣	٣٦,٧	٢٥	٢٧,٨	٢٠	٢٢,٢	٦	٦,٧	٣,٨	١,١٩٨	٧٦,٢	موافق	٣
٩	متوسط البعد									٣,٨	٠,٩٧٥	٧٥,٢		

١- أقرت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة الكلية أن الإدارة تطور العمليات والخدمات التي تقدمها بطريقة إبداعية وتحدد مواطن التميز في الأنشطة المكتبية والبحثية والمجتمعية التي تقدمها، هذا فضلاً عن اهتمامها بوضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع عناصر البيئة الخارجية والترويج الإعلامي لمواطن التميز محلياً وإقليمياً ودولياً مع وضع خطة متكاملة لبرامج التنمية المهنية للعاملين، وذلك بمتوسطات بلغت نسبتها (٣٠،٩ % ، ٣٠،٨ %).

٢- سُجلت أقل نسب بلغت (٣٠،٧ % ، ٣٠،٦ % ، ٣٠،٥ %) لكل من العبارات الآتية على التوالي ، حيث ذكرت العينة الكلية للدراسة أن الإدارة تقدم أشكال الدعم المختلفة سواء كان مالي، أو فني، أو إداري، في شتى مجالات التميز، بالإضافة إلى استفادتها من خبرات الإدارات الأخرى في تطوير خدماتها وبرامجها وأنشطتها المختلفة وأخيراً الإعلام عن الإنجازات المتحققة مقرونة بأسماء أصحابها في الاجتماعات الدورية.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شحاتة (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر معايير النموذج الأوربي (EFQM) المتعلقة بقيادة الأداء والتحول إصدار (٢٠٢٠) في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة متوسطة ، ويدل ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى الاهتمام من جانب المكتبات البحثية بتطبيق معيار قيادة الأداء والتحول للتعامل مع التغيرات التي تتعرض لها المكتبة سواء، داخلياً أو خارجياً، وذلك من أجل ضمان استمرارية نجاح المكتبة وعدم إعاقتها تحقيق أهدافها الخاصة، وأهداف المنظومة البحثية بوجه عام في المكتبات عينة الدراسة ، للاستفادة من كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتطوير وتحسين مستوى التخطيط لجودة الخدمات المقدمة، وهذا ما أكدته بعض الدراسات حول أن قيادة الأداء تتمثل في مواصلة المؤسسة لإدارة عملياتها التشغيلية الحالية وبشكل فعال وناجح، أما قيادة التحول فهي إدارة التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة لضمان استمرارية النجاح المحقق، وهذا يؤكد أهمية الإنجازات المحققة حاضراً والاستعداد لديومتها مستقبلاً، وتتم هذه الخطوة بالارتكاز على الابتكار والتكنولوجيا والبيانات والمعلومات والمعرفة والاستخدام الأمثل للأصول والموارد الرئيسية (EFQM, 2020). وهذا يتوافق مع ما ذكره جاد الرب (٢٠١٣) بأن من الركائز الأساسية لنجاح إدارة التميز في المؤسسات البحثية والتعليمية التركيز على منظمات التعلم من خلال إدارة المعرفة التي يعززها المورد البشري الذي يعتبر مصدر الإبداع والابتكار بالمؤسسة.

#### ٦/٤ المعيار السادس : انطباعات المعنيين "العاملين- المستفيدين"

يندرج معيار انطباعات المعنيين تحت مظلة النتائج داخل معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM)، وبالنظر إلى الجدول السابق رقم (٢٤) نجد أن المتوسط العام لدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة الكلية تجاه انطباعات المعنيين مثل الدراسة جاءت بدرجة (عالية أو كبيرة) بمتوسط بلغ نسبته (٣٠،٩)، وبانحراف معياري (٠،٩٨٨)، متوسط مرجع (٧٧،٠)، وهو يشمل (١٠) عبارات تباينت درجات الاستجابة لهم (موافق - محايد)، وكانت الغالبية العظمى للاستجابة لدرجة (موافق) وذلك بمتوسطات بلغت (٤٠،٠ ، ٢٠،٨٠)، حيث نجد التالي :

جدول رقم (٢٤) توزيع عينة الدراسة حسب معيار انطباعات المعنيين "العاملين - المستفيدين" داخل المكتبات البحثية

م	معايير انطباعات المعنيين "العاملين - المستفيدين" داخل المكتبات البحثية	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		الم توسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
١	توفر الإدارة بيئة إيجابية للاحتفاظ بالعاملين .	٢٥،٦	٢	٢٣،٣	٣	٣٧،٨	٣	٦،٧	٦	٣،٩	١،٢١٢	٧٨،٩	موافق	٢
٢	يوجد بالإدارة آليات لتلقي الشكاوى من المتعاملين معه	٤٤،٤	٤	٢٥،٦	٢	١٥،٦	١	٨،٩	٨	٣،٥	١،٠٢٩	٦٩،١	موافق	٥



م	معايير إنطباعات المعنيين " العاملين - المستفيدين " داخل المكتبات البحثية	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الم توسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهم الاهم ية	ترتيب الاهم ية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
٣	توجد مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا العاملين .	٨	٨,٩	٤	٦	٥١,٤	٢	٢	٢٤,٤	٧	٧	٧,٨	٧,٨	٨٠,٧	موافق	١
٤	تحرص الإدارة على تحسين أداء العاملين بها بشكل دوري.	٣	٣٨,٩	٣	٤	٣٧,٨	١	٤	١٥,٦	٣	٣	٣,٤	٤,٤	٨٠,١	موافق	٣
٥	تعمل الإدارة باستمرار على قياس رضا المستفيدين عما يقدم لهم من خدمات	٣	٣٨,٨	٣	٤	٣٧,٨	١	٤	١٥,٦	٣	٣	٣,٤	٤,٤	٧٨,٢	موافق	٤
٦	تضع الإدارة خطط لتحسين الأداء بناء على التقييمات السابقة، وتقوم بعمل تقارير للتأكيد من إنجاز ما تم التخطيط له .	٣	٣٦,٧	٣	٣	٣٦,٧	١	٥	١٦,٧	٤	٤	٥,٥	٥,٦	٨١,٢	موافق	٣
٧	تسعى الإدارة إلى تقديم خدمات تفوق توقعات المستفيدين منها، وتنفيذ تصوراتهم لأدائها	٢	٣١,٨	٢	٨	٣١,٨	٢	٤	٢٦,٧	٦	٦	٦,٧	٤,٤	٧٩,١	محايد	٦
٨	توجد بالإدارة مؤشرات لمقارنة نتائج أداء العاملين بالمعايير المطلوبة .	٤	٤٤,٤	٢	٥	٢٧,٨	١	٤	١٥,٦	٣	٣	٣,٤	٨,٨	٨١,١	موافق	١
٩	يتسم تعامل الإدارة مع المستفيدين بالشفافية والنزاهة	٣	٣٧,٨	٣	٥	٣٨,٩	١	٤	١٥,٦	٤	٤	٣,٤	٣,٣	٧٨,٩	موافق	٣
١٠	تقوم الإدارة بمسح شامل ودوري لاحتياجات المستفيدين	٢	٢٥,٦	٢	١	٢٣,٣	٣	٤	٣٧,٨	٦	٦	٦,٧	٦,٧	٧٠,٩	موافق	٥
٨	متوسط البعد											٣,٩	٣,٩	٧٧,٠		

- أبرزت استجابات عينة الدراسة الموافقة بنسبة كبيرة بالنسبة لتوفير بيئة إيجابية للاحتفاظ بالعاملين، وتواجد مؤشرات لمقارنة نتائجهم بالمعايير المطلوبة، هذا فضلاً عن توفير بيئة إيجابية لهم، ووضع خطط لتحسين أدائهم، وذلك بمتوسطات بلغت على التوالي (٤٤,٠ ، ٣٠,٩) مكرر.

- كما اتفقت استجابات عينة الدراسة على وجود مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا العاملين، وتحسين أدائهم بشكل دوري، فضلاً عن تعاملها مع المستفيدين بالنزاهة والشفافية المطلوبة، بالإضافة إلى حرص الإدارة المكتبية على قياس رضا المستفيدين عما يقدم لهم من خدمات ، وذلك بمتوسطات بلغت نسبتها (٣٠,٨ % ، ٣٠,٧ %).

-وكما اتفقت استجابات العينة الكلية للعديد من العبارات بصورة إيجابية كبيرة فقد نجد أن هناك رأي محايد لهم حول سعي الإدارة المكتبية إلى تقديم خدمات تفوق توقعات المستفيدين الحالية، وتنفيذ تصوراتهم لأدائها وذلك بمتوسط بلغت نسبته (٢٠,٨٠ %) والذي يعد أول وأقل استجابة محايدة لعينة الدراسة الكلية منذ بدء تحليل ورصد معايير النموذج الأوروبي، ونجد

أيضًا ولكن بدرجة متوسطة بلغت نسبة (٣,٥%) مكرر لبعض العبارات مثل وجود آليات لتلقي الشكاوى من المتعاملين معها، بالإضافة إلى وجود مسح شامل ودوري لاحتياجات المستفيدين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (٢٠١٩) ، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) للتميز الإداري فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة عالية، ودراسة الشديفات (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة المفرق لإدارة التميز وفق نموذج (EFQM) فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة عالية، ودراسة النجار (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز فيما يتعلق بالخدمات المجتمعية جاءت عالية، ودراسة الخصاونة (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قسبة إربد فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة عالية، ودراسة الشوا (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن درجة تقدير المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لممارسة مديري المدارس لإدارة التميز فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع كانت بدرجة عالية، ودراسة الحية (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمستفيدين كانت بدرجة عالية.

وقد اختلفت مع هذه النتيجة بالتقريب مع نتيجة دراسة شحاتة (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر معايير النموذج الأوربي (EFQM) المتعلقة بانطباعات المعنيين إصدار (٢٠٢٠) في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة حنون (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة مقابلة (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة العنزري (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة التوجيهي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق النموذج الأوربي فيما يتعلق بالنتائج جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الصعدي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة معايير التميز الإداري فيما يتعلق بعمل القائد مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة المخلافي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النماذج الأوربي للتميز (EFQM) فيما يتعلق بنتائج المجتمع جاءت متوسطة.

وتدل استجابات عينة الدراسة من وجهة نظر الباحثة إلى أن إدارة المكتبات عينة الدراسة تحرص وبشكل كبير على معرفة ردود أفعال العاملين بها والمستفيدين من خدماتها البحثية ورضاهم عن ما تقدمه كل مكتبة من أداء في مختلف التخصصات كأحد مؤشرات سعيها لتطبيق معيار انطباعات المعنيين (العاملين - المستفيدين) لتحقيق إدارة التميز، ولعلنا نلاحظ أن نتيجة الدراسة تتفق مع بعض الدراسات النظرية التي أكدت أن ردود الأفعال التي يتم الحصول عليها من المعنيين الرئيسيين من انطباعاتهم وردود الأفعال التي يكونها المعنيين الرئيسيين من خلال تجاربهم الشخصية مع المؤسسة، تساهم في تطوير الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة جوانب القصور داخل المؤسسات، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (EFQM, 2020)، وكذلك تتفق مع ما ذكره بيتر ووترمان (Peters & Waterman, 2004) أن من خصائص التميز التواصل مع المتعاملين، والاستجابة لمقترحاتهم، والالتحيز لهم والبعد

عن القيادة البيروقراطية، وكذلك ما ذكره الهلالي وغبور (٢٠١٣) من خصائص إدارة التميز الاهتمام بالمستفيد بالدرجة الأولى باعتباره نقطة الانطلاق التي تُبنى عليه الإدارة في المؤسسة أهدافها، وهذا بعد تحليل رغبات المستفيدين والاهتمام بسلوكياتهم وأذواقهم لنيل وتحقيق ولائهم.

#### ٧/٤ المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

يتبع معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي النتائج الخاصة بمعايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، ويوضح الجدول التالي رقم (٢٥) أهم العبارات التي تخص محور التميز المؤسسي وتطبيقه من خلال الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال ما يلي:

جدول رقم (٢٥) توزيع عينة الدراسة حسب معيار الأداء الإستراتيجي والتشغيلي المكتبات البحثية

م	معايير الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
١	تحسن الإدارة خدماتها وعملياتها التي تقدمها بطرق إبداعية .	١٨,٩	١٧	٥٤,٤	١٥	١٦,٧	١	٣,٣	٣	٣,٨	١,٠٢٠	٧٥,١	موافق	٣
٢	توجد مؤشرات لقياس مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها .	٣٠	٢٧	٣٥,٦	٣	٢٠	١٨	٧,٧	٧	٣,٧	١,١٦٧	٧٤,٩	موافق	٤
٣	توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج والخدمات التي تقدمها المكتبة .	٣٠	٢٧	٣٦,٧	٣	٢٢,٢	٢٠	٥,٦	٥	٣,٨	١,١٠٤	٧٦,٠	موافق	١
٤	توافر مؤشرات لقياس الأداء الإبداعي و الابتكاري للمكتبة .	٣٠	٢٧	٢٢,٢	٢٠	٣٤,٤	٣	٦,٧	٦	٣,٦	١,١٧٦	٧٢,٤	موافق	٥
٥	تستخدم الإدارة النتائج الحالية للتنبؤ بالأداء المستقبلي وضمان	٨,٩	٨	٤٨,٩	٤	٢٧,٨	٢	٥,٦	٥	٣,٤	١,٠٣٩	٦٨,٧	محايد	٧

م	معايير الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
	التحسين المستمر.															
٦	تلتزم المكتبة بالموضوعية في تقييم أدائها.	١٧,٨	١	٥٦,٧	١	١٦,٧	٢	٢,٢	٦	٦,٧	٣,٨	٠,٩٩٥	٧٥,٣	موافق	٢	
٧	تعتمد المكتبة في تقييم أدائها على معايير قياسية معتمدة.	١٦,٧	١	٣٧,٨	٣	٣٥,٦	٣	٣,٣	٦	٦,٧	٣,٥	١,٠٢٩	٧٠,٩	موافق	٦	
٨	متوسط البعد										٣,٨	٠,٨٩٦	٧٦,٨			

١- جاء المتوسط العام لعبارات محور التميز من خلال الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بدرجة استجابة عالية، حيث بلغت (٣,٨) بانحراف معياري (٠,٨٩٦)، ومتوسط مرجح (٧٦,٨) وتراوحت الاستجابة بين العبارات (موافق - محايد)، وقد تضمن (٧) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٤ ، ٣,٨).

٢- وقد اتفقت العينة الكلية على وجود مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج والخدمات التي تقدمها المكتبة، والتزامها بالموضوعية في تقييم أدائها، مع تحسين خدماتها وعملياتها التي تقدمها بطرق إبداعية، من خلال مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج والخدمات التي تقدمها، وذلك بمتوسطات بلغت نسبتها (٣,٨ ، ٣,٧%).

٣- كذلك أقرت استجابات عينة الدراسة الكلية على توافر مؤشرات لقياس الأداء الإبداعي والابتكاري داخل مقر عملهم، والاعتماد على معايير قياسية معتمدة، وذلك بمتوسطات بلغت (٣,٦ ، ٣,٥%) وهي تدل على استجابات فوق المتوسطة، في حين أقرت استجابات العينة الكلية والتي سجلت متوسط بلغ نسبته (٣,٤%) يدل على (المحايدة) بخصوص استخدام الإدارة المكتبية للنتائج الحالية للتنبؤ بالأداء المستقبلي وضمان التحسين المستمر.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة التوجيهي (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق النموذج الأوربي فيما يتعلق بالنتائج جاءت بدرجة عالية.

كذلك اختلفت هذه النتيجة مع دراسة شحاته (٢٠٢١) ، والتي توصلت إلى أن درجة توافر معايير النموذج الأوربي (EFQM) المتعلقة بالأداء الاستراتيجي والتشغيلي إصدار (٢٠٢٠) في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة حنون (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوربي (EFQM) فيما يتعلق بنتائج الأداء كانت بدرجة متوسطة، ودراسة المخلافي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة لتمييز في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM) فيما يتعلق بنتائج الأداء الرئيسية كانت بدرجة متوسطة.

وترى الباحثة وفقاً لهذه النتيجة أن الإدارات داخل المكتبات المناط بها عينة الدراسة حريصة على تقييم مستوى الأداء

الاستراتيجي والتشغيلي، الذي يهدف إلى تحسين وتحقيق الأهداف المستقبلية داخل المكتبات عينة الدراسة، مما يعكس الواقع الإيجابي لتطبيق معايير التميز الإداري بها، وذلك من خلال تلك الدراسة الاستكشافية، ووفقاً لآراء واستجابات عينة الدراسة الكلية، حيث نجد أن (نموذج التميز الأوربي نسخة ٢٠٢٠) أشار إلى أن الأداء الاستراتيجي والتشغيلي يتمثل في النتائج المحققة من قبل المؤسسة والمبنية على مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بناءً على قيمة مستدامة، ويتم استغلال هذه النتائج لتوضيح الأداء العام والاستفادة منها بهدف التنبؤ على الأهداف المستقبلية للمؤسسة (EFQM, 2020)؛ كل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير المكتبات البحثية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها البحثية والخدمية والإدارية.

وبهذا نجد أن الغالبية العظمى من المكتبات البحثية عينة الدراسة تخطو على نهج التقدم والمسايرة لخطة الدولة (٢٠٣٠)، وهي تأخذ خطوات جادة في هذا الصدد لكي؛ تستطيع أن تواكب ركب التقدم والتميز السائد في هذا العصر وخاصةً عند أشقائنا في البلاد العربية.

وأخيراً ومما سبق يتضح أن خطوات إدارة التميز المؤسسي تبدأ من الرؤية والرسالة التي يعلمها الجميع في المنظمة، وما هي الأهداف التي ترغب المنظمة الوصول إليها، ثم يأتي بعد ذلك التنفيذ للخطط والاستراتيجيات تحت ملاحظة القيادة، وأخيراً يأتي دور قياس الأداء الملازم لكل خطوة باستمرار للتأكد من مدى نجاح العمل حسب الخطط المرسومة وتلافي الانحرافات بأسرع وقت ممكن، وأن المنظمة إذا أرادت الاستمرار في تقديم نشاطها، فإنها مطالبة بالانفتاح على محيطها الخارجي، والتكيف معه بسرعة وتلبية رغباته حتى لا تخسر حصتها السوقية، وتتضاءل نسبة نجاحها وذلك من خلال تطوير أنظمتها ومراعاة عملائها وتلبية رغباتهم، وتقييم موقعها بين المؤسسات المنافسة باستمرار والسعي دوماً في تحسين أدائها والبحث عن التميز في كل أنشطتها.

## ١/٥ المحور الخامس: التحديات "المعوقات" (البشرية – التنظيمية – التقنية – المالية)

يشير هذا المحور الهام إلى أبرز التحديات "المعوقات" المختلفة التي تقابل تطبيق التميز المؤسسي، وتحد من التحول إليه داخل المكتبات البحثية الممتلئة في عينة الدراسة وذلك من وجهة نظر مديريها ورؤساء وحداتها.

### ١/١/٥ أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي:

أجمعت عينة الدراسة الكلية على وجود العديد من التحديات "المعوقات" المختلفة التي سوف تقابل تطبيق التميز المؤسسي على مستوى إدارات المكتبات البحثية، وقد تباينت آراؤهم في درجة وجود تلك الصعوبات ما بين درجة كبيرة، ودرجة متوسطة، حسب تحليل استجاباتهم الكلية، ويتفق ذلك مع نتائج الدراسات التالية: (الشهري، ٢٠١٤)، (العمرى، ٢٠١٦)، (حسين، أحمد، ٢١٥)، (الزهراني، نجود، ٢٠٠٩)، (محمد، فتحي، ٢٠١٦)، ودراسة (الكسر، شريفة، ٢٠١٦) والتي أشارت إلى وجود الكثير من العوامل التي تُعيق تطبيق التميز المؤسسي وتعترض طريقه، وبناءً على ذلك سوف نجد أن الجدول التالي رقم (٢٦) سوف يشير إلى أهم تلك التحديات "المعوقات" المختلفة والمتنوعة من وجهة نظر استجابات أفراد العينة الكلية للدراسة:

جدول رقم (٢٦) توزيع عينة الدراسة حسب التحديات "المعوقات" (البشرية – التنظيمية – التقنية – المالية) داخل المكتبات البحثية

م	التحديات "المعوقات" (البشرية – التنظيمية – التقنية – المالية)		أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%				
أولاً: "التحديات" المعوقات البشرية "																

م	التحديات "المعوقات" (البشرية - التنظيمية - التقنية - المالية)		أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	المرجح المتوسط	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%					
١	٢٢	٢٤,٤	٢٣	٢٥,٦	٢٩	٣٢,٢	١٥	١٦,٧	١	١,١	١	١,١	٣,٦	١,٠٧٢	٧١,١	أوافق	٣
٢	٢٦	٢٨,٩	٤٣	٤٧,٨	١٢	١٣,٣	٨	٨,٩	١	١,١	١	١,١	٣,٩	٠,٩٤٠	٧٨,٩	أوافق	١
٣	٣٥	٣٨,٩	٢٢	٢٤,٤	٢١	٢٣,٣	١٠	١١,١	٢	٢,٢	٢	٢,٢	٣,٩	١,١٢٤	٧٧,٣	أوافق	٢
٤	١١	١٢,٢	٢٢	٢٤,٤	١٩	٢١,١	٣٤	٣٧,٨	٤	٤,٤	٤	٤,٤	٣,٠	١,١٤١	٦٠,٤	محايد	٥
٥	١٥	١٦,٧	٣٤	٣٧,٨	١٦	١٧,٨	٢٤	٢٦,٧	١	١,١	١	١,١	٣,٤	١,٠٩١	٦٨,٤	أوافق	٤
ثانياً: التحديات "المعوقات" التنظيمية																	
٦	١٥	١٦,٧	٣٣	٣٦,٧	١٧	١٨,٩	١٦	١٧,٨	٩	٩	١٠	١٠	٣,٣	١,٢٣٥	٦٦,٤	محايد	٤
٧	١١	١٢,٢	٤٤	٤٨,٩	١٠	١١,١	١٤	١٥,٦	١١	١٢,٢	١١	١٢,٢	٣,٣	١,٢٣٦	٦٦,٧	محايد	٣
٨	١٩	٢١,١	٣٣	٣٦,٧	١٠	١١,١	١٨	٢٠	١٠	١١,١	١٠	١١,١	٣,٤	١,٣١٩	٦٧,٣	محايد	٢
٩	١٥	١٦,٧	٣٠	٣٣,٣	٢٢	٢٤,٤	١٩	٢١,١	٤	٤,٤	٤	٤,٤	٣,٤	١,١٢٦	٦٧,٣	أوافق	٢
١٠	١٦	١٧,٨	٣٥	٣٨,٩	١٤	١٥,٦	٢١	٢٣,٣	٤	٤,٤	٤	٤,٤	٣,٤	١,١٦١	٦٨,٤	أوافق	١
ثالثاً: التحديات "المعوقات" التقنية																	
١١	١٦	١٧,٨	١٩	٢١,١	١٩	٢١,١	٢١	٢١,١	٣	٣,٣	٣	٣,٣	٣,٢	١,١٩٢	٦٤,٩	محايد	٢
١٢	١٧	١٨,٩	٢٢	٢٤,٤	٢١	٢٣,٣	١٩	٢١,١	١١	١٢,٢	١١	١٢,٢	٣,٢	١,٣٠٠	٦٣,٣	محايد	٣

م	التحديات "المعوقات" (البشرية - التنظيمية - التقنية - المالية)		أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%					
١٣	١٠	١١,١	٢١	٢٣,٣	٢٧	٣٠	١٩	٢١,١	١٣	١٤,٤	٣,٠	١,٢١٧	٥٩,١	محايد	٤	إفتقار المكتبة للربط بقواعد معلومات متخصصة .	
١٤	٨	٨,٩	٢١	٢٣,٣	٢٩	٣٢,٢	١٥	١٦,٧	١٧	١٨,٩	٢,٩	١,٢٢٩	محايد	٥	إقتصار استخدام وسائل التقنية على المديرين و رؤساء الوحدات والقاعات بالمكتبة دون الأخصائين .		
١٥	١٠	١١,١	٢٠	٢٢,٢	٢٠	٢٢,٢	٣٤	٣٧,٨	٦	٦,٧	٢,٩	١,١٥٠	محايد	٣	ضعف إلمام العاملين بكيفية استخدام وسائل التقنية المختلفة		
رابعاً: التحديات " المعوقات " المالية																	
١٦	٢٢	٢٤,٤	٣٠	٣٣,٣	٢٧	٣٠	١	١,١	١٠	١١,١	٣,٦	١,١٩٨	موافق	٤	عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات التميز، وغياب الأولوية في أوجه الصرف .		
١٧	١٩	٢١,١	٢٥	٢٧,٨	٣٦	٤٠	٦	٦,٧	٤	٤,٤	٣,٥	١,٠٤٠	موافق	٥	التكلفة المرتفعة لتنفيذ إجراءات ومتطلبات الاعتماد .		
١٨	٢٩	٣٢,٢	٢٠	٢٢,٢	٢٩	٣٢,٢	٨	٨,٩	٤	٤,٤	٣,٧	١,١٤٨	موافق	٣	قلة المخصصات المالية والقيود المفروضة على الإنفاق لبرامج التدريب والندوات، وورش العمل الخاصة بإدارة الجودة .		
١٩	٢٩	٣٢,٢	٢٨	٣١,١	٢٥	٢٧,٨	٦	٦,٧	٢	٢,٢	٣,٨	١,٠٢٧	موافق	١	جمود الإدارة المالية في وضع بنود محددة، تمتع صرف أي مبلغ لغير البنود المحددة مسبقاً .		
٢٠	٣١	٣٤,٤	١٧	١٨,٩	٣٣	٣٦,٧	٥	٥,٦	٤	٤,٤	٣,٧	١,١٣٠	موافق	٢	قلة توافر مصادر بديلة للتمويل، وتنمية الإيرادات المالية .		
٢١											٢,٨	٠,٧٤٢			٥٥,١	متوسط البعد	

### أولاً: التحديات والمعوقات البشرية:

يظهر الجدول السابق رقم (٢٦) أن هناك العديد من المعوقات البشرية التي تقابل تطبيق التميز المؤسسي داخل المكتبات البحثية في مصر، حيث جاءت أعلى عبارة بدرجة أهمية كبيرة بالنسبة لقلّة عوامل التحفيز المادية والمعنوية الداعمة لتمييز الأداء، تليها مباشرة بنفس المتوسط البالغ نسبته (٣,٩%) قلة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة التميز، وقلة استقطاب المؤهلين، يتبع ذلك غياب الوعي بأهمية تطبيق التميز المؤسسي من جانب العاملين، ثم غياب المناخ الملائم للتميز والإبداع، والاعتقاد بأن نموذج التميز هو الحل السريع للمشاكل الإدارية والمالية.

وظهرت استجابة العينة الكلية بدرجة متوسطة تجاه عبارة (الشعور بالرهبة ومقاومة التغيير، وخوف العاملين بالمكتبات من الفشل أثناء تنفيذ الأعمال، وربما يرجع ذلك إلى أن الغالبية العظمى من العينة ينتمون إلى مكتبات عريقة، وبها بنية تحتية تؤهلهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مؤسسة مثل (دار الكتب القومية، المكتبة المركزية لجامعة القاهرة، المكتبة القومية الزراعية، والمكتبة المركزية - جامعة الإسكندرية) مما يتحتم عليهم استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي ليس لديهم رهبة في تغيير نمط العمل من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني.

### ثانياً: التحديات التنظيمية:

تباينت آراء عينة الدراسة الكلية بالنسبة لوجود بعض التحديات في مقابل محايدتهم اتجاه بعض التحديات الأخرى، حيث سجلت متوسطات بلغت (٣,٣% ، ٣,٤%) وأشارت هذه النتيجة إلى أن استجابة العينة الكلية للعبارات سُجلت درجة استجابة (موافق، محايد) مما يجعل درجة الاستجابة الكلية متوسطة، حيث أشارت النتائج الكلية أن هناك إجماع عام من العينة حول قلة الاستفادة من تجارب المكتبات المعتمدة محلياً ودولياً، مع اتباع أساليب ووسائل تقليدية في تقويم الأداء، وذلك بمتوسط بلغت نسبته (٣,٤%)، في مقابل بعض الآراء المحايدة حول غموض الأهداف المطلوب تحقيقها، والافتقار إلى التخطيط السليم، ... الخ، مع ضعف التنسيق بين خطط التدريب ومتطلبات معايير التميز، فضلاً عن بيروقراطية العمل الإداري ...، الخ، وذلك بمتوسط مكرر بلغ نسبته (٣,٣%).

ويدل ذلك على أهمية عنصر التدريب والخطط الخاصة به في تطبيق التميز مع ضرورة بذل وقت، وتوفير المتطلبات الأساسية للتحويل نحو التميز المؤسسي، لذلك ترى الباحثة أن من أهم نجاح المكتبات في تطبيق التميز المؤسسي هو التخطيط السليم، مع محاولة التميز في العمل الإداري والإبداع والابتكار فيه، واستخدام أساليب حديثة وتكنولوجية، مع محاولة الاستفادة من أي تجربة ناجحة في هذا الصدد؛ لتكون كمثال يحتذى به في الوقت الحالي وللأجيال القادمة، ويتفق في ذلك دراسة (shahin;p,2011) ، و(Banishashm, Ali,2012) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي والتميز المؤسسي، حيث أن توفير الدعم التنظيمي للعاملين أحد العوامل الرئيسة لتشكيل وتعزيز التميز المؤسسي، وذلك من خلال قبول أفكارهم، وإشراكهم في القرارات وإحساسهم بالمسؤولية، مما يساهم ذلك في تكيفهم مع بيئة العمل.

### ثالثاً: التحديات "المعوقات التقنية":

جاءت آراء عينة الكلية بدرجة متوسطة تمثل (محايد) بالنسبة لكافة العبارات الخاصة بالتحديات التقنية داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة، وربما يرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة أن هناك بعض المكتبات في العينة لا يوجد بها بنية تحتية تتناسب مع التقنيات اللازمة بالنسبة للتميز مثل المكتبة المركزية لجامعة عين شمس، والتي تم خروجها عن الخدمة لمدة عامين كاملين ووضع الموظفين في دار الضيافة التابعة للجامعة، على أساس تطوير المكتبة ولكن للأسف الشديد الأموال المخصصة لذلك التطوير ذهبت لتطوير وإنشاء كل من كلية الإعلام، وكلية الآثار - جامعة عين شمس، مما تسبب في عدم تطوير أو حتى رجوع المكتبة كسابق عهدها، حيث أن المكتبة حتى هذه اللحظة مغلق أبوابها أمام كافة المستفيدين، فيما عدا المستفيدين الذين يقدمون رسائل الماجستير والدكتوراه فقط لوحدة الحاسب الآلي بداخلها، هذه حقيقة وجدتها الباحثة أثناء زيارة المكتبة وتوزيع الاستبيانات على مديرها، لذلك لم ترد الاستجابة بدرجة منخفضة أو بدرجة منخفضة جداً، ومن ثم نجد أن المتوسط العام تتراوح بين (٣,٢% ، ٢,٩%)، وذلك بالنسبة للتغير المستمر للأنظمة الإلكترونية المقررة، فضلاً عن ضعف البنية التحتية وتصميمها ... الخ، مع افتقار المكتبة للربط بقواعد معلومات مخصصة بالإضافة إلى اقتصار استخدام وسائل التقنية على رؤساء الأقسام والوحدات في المكتبة دون الأخصائيين، وضعف إلمام العاملين بكيفية استخدام وسائل التقنية المختلفة وذلك بمتوسطات بلغت على التوالي (٣,٢% ، ٣,٠% ، ٢,٩%) لبعض المتوسطات المتكررة، ونرى الباحثة أن هذه النتيجة تتماشى مع رصد واقع التميز من خلال نموذج التميز الأوروبي الذي جاءت الغالبية العظمى من نتائجه إيجابية لصالح المكتبات البحثية عينة الدراسة، مما يسفر عنه عدم وجود معوقات تقنية بنسبة كبيرة أو عالية داخل المكتبات.

وترى الباحثة لضرورة تطبيق التميز المؤسسي على الوجه المطلوب ؛ لا بد أن تكون هناك بنية تحتية قوية ، مع



توفير المتطلبات الخاصة لإدارتها على الوجه المطلوب، وتوحيد الأنظمة المستخدمة لسهولة الاستخدام، وتعميم الفائدة المطلوبة مع الاتصال والربط بالعديد من القواعد المعلوماتية المختلفة التي تخدم كافة التخصصات لعلمية التي تدرس في المدارس، وتدريب القاد والأخصائيين والإداريين على الأساليب والأنظمة المستحدثة، ومتابعة كل ما هو جديد وحديث من أجل تطبيق التميز المؤسسي على الوجه المطلوب ولمسايرة خطة الدولة للتنمية في كافة المجالات (٢٠٣٠).

#### رابعاً: التحديات "المعوقات" المالية:

وأخيراً بالنسبة للتحديات المالية نجد أن آراء عينة الدراسة الكلية اتفقت أن هناك العديد من المعوقات المالية داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة، حيث نجد أن المتوسط العام تراوح نسبته بين (٣,٨% ، ٣,٥%)، وهو يدل على استجابة (عالية، ومتوسطة) ولعل من أهم الاستجابات التي تصدرت آرائهم بنسبة بلغ متوسطها (٣,٨%) كانت من نصيب جمود الإدارة المالية في وضع بنود محدد سلفاً، تلي ذلك مباشرة قلة توافر مصادر بديل للتمويل، وتنمية الإيرادات المالية، بمتوسط بلغ نسبته (٣,٧%)، بالإضافة إلى قلة المخصصات المالية والاتفاق على برامج التدريب وورش العمل والندوات الخاصة بالجودة، مع عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات التميز، وغياب الأولوية في أوجه الصرف، وأخيراً التكلفة المرتفعة لتنفيذ وإجراءات ومتطلبات الاعتماد، وذلك بمتوسطات بلغت نسبتها على التوالي (٣,٧% ، ٣,٦% ، ٣,٥%).

وترى الباحثة أن التخطيط لأي مشروع لا بد له في البداية من تحديد الميزانية؛ لأنها من أهم العوامل وخاصةً عند التحول من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة أو عند ادخال أي تكنولوجيا حديث في مساق العمل الرسمي، ولهذا لا بد للقادة المسؤولين في الإدارات المكتبية المختلفة سواء داخل عينة الدراسة أو خارجها أن يهتموا بأوجه الصرف على متطلبات التميز المؤسسي، مع تذليلهم لأي عقبات تخص الانفاق على برامج التدريب أو إجراءات ومتطلبات التميز المؤسسي من أجل بناء استراتيجيتها إدارية حديثة ومعاصرة للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء بشكل مستدام.

#### ١/٦ المحور السادس: مقترحات التحول وتطبيق إدارة التميز

يتطرق هذا المحور إلى رصد أهم المقترحات التي من شأنها أن تحد من المعوقات وتذلل كافة العقبات أمام التحول وتطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أفراد عينة الكلية للدراسة.

##### ١/١/٦ أهم المقترحات للتحول وتطبيق إدارة التميز المؤسسي في المكتبات البحثية من وجهة نظر عينة الكلية:

بالنظر إلى الجدول التالي رقم (٢٧) نجد أن هناك اتفاقاً عاماً من عينة الدراسة الكلية حول العديد من المقترحات لتطبيق التميز والتحول إليه، وذلك بدرجة أهمية مرتفعة جداً بلغ متوسطها العام (٤,٥) وانحرافها المعياري (٠,٦٤٥)، ومتوسط مردع (٨٩,٥)، وتراوحت درجة الاستجابة الكلية حول عبارات المقترحات (موافق بشدة)، حيث تتمثل أهم هذه المقترحات على التوالي في النقاط التالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية:

جدول رقم (٢٧) توزيع عينة الدراسة حسب ما أهم المقترحات لتطبيق إدارة التميز المؤسسي داخل المكتبات البحثية

م	أهم المقترحات لتطبيق إدارة التميز المؤسسي داخل المكتبات البحثية	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
١	وضع السياسات والتشريعات اللازمة والتخطيط السليم لتطبيق معايير التميز المؤسسي، من قبل الإدارة.	٥٨	٦٤,٤	٢٨	٣١,١	٣	٣,٣	١	١	١,١	٤,٦	٠,٦٧٠	٩١,٦	أوافق بشدة	٢	
٢	نشر الوعي الثقافي بأهمية موضوع التميز المؤسسي وتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً.	٥٩	٦٥,٦	٢٧	٣٠	٢	٢,٢	١	١,١	١,١	٤,٦	٠,٧٠٣	٩١,٦	أوافق بشدة	٢	

م	أهم المقترحات لتطبيق إدارة التميز المؤسسي داخل المكتبات البحثية	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع					
٣	العمل على إعادة هيكلة المكتبات، وفق هياكل مرنة وتشاركية تتماشى مع نماذج الجودة والتميز، واستحداث أقسام خاصة بالجودة وضمانها.	٥٧	٦٣,٣	٢٥	٢٧,٨	٤	٤,٤	٢	٢,٢	٢	٢,٢	٤,٥	٠,٨٦٤	٨٩,٦	أوافق بشدة	٤
٤	حصر الاحتياجات التدريبية للعاملين، وإرسالهم إلى دورات تدريبية في مجال الجودة والإستعانة بمدربين متخصصين لتأهيلهم في مجال التميز المؤسسي .	٥٠	٥٥,٦	٣٥	٣٨,٩	٣	٣,٣	٢	٢,٢	٢	٢,٢	٤,٥	٠,٧٦٧	٨٩,١	أوافق بشدة	٥
٥	توفير الدعم المالي الكافي لتوفير كافة الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتحقيق الاعتماد الأكاديمي .	٥١	٥٦,٧	٢٨	٣١,١	٩	١,٠	٢	٢,٢	٢	٢,٢	٤,٤	٠,٨٤٥	٨٨,٠	أوافق بشدة	٦
٦	استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة التميز، والتي لديها الخبرة اللازمة في فهم متطلبات إدارة التميز وتطبيقه.	٦٦	٧٣,٣	١٨	٢٠	٣	٣,٣	١	١,١	٢	٢,٢	٤,٦	٠,٨٠٣	٩٢,٢	أوافق بشدة	١
٧	عقد برامج تعريفية بالدور المتبادل بين المكتبة والمجتمع الداعم للتميز، وعقد ندوات ومحاضرات توضح سبل التعاون المجتمعي .	٥٥	٦١,١	٢٠	٢٢,٢	١٣	١٤,٤	٢	٢,٢	٢	٢,٢	٤,٤	٠,٨٩٧	٨٨,٠	أوافق بشدة	٦
٨	تطوير إدارة المكتبات من خلال إنشاء آلية للتواصل تحت مظلة الجامعات، بحيث تشترك المكتبات بعرض تجاربها التطبيقية الناجحة .	٥٥	٦١,١	٢٩	٣٢,٢	٤	٤,٤	٢	٢,٢	٢	٢,٢	٤,٥	٠,٧٨٣	٩٠,٠	أوافق بشدة	٣
٩	ضرورة الاعتماد على النموذج الأوربي لإدارة التميز أو النماذج الأخرى المماثلة من أجل تطوير الأداء المؤسسي في المكتبات .	٣٨	٤٢,٢	٤١	٤٥,٦	٨	٨,٩	١	١,١	٢	٢,٢	٤,٢	٠,٨٣٩	٨٤,٩	أوافق بشدة	٧
١٠	متوسط البعد											٤,٥	٠,٦٤٥	٨٩,٥		

- استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة ... الخ، بمتوسط (٤,٦%).
- وضع السياسات والتشريعات ...، فضلاً عن نشر الوعي الثقافي بأهمية موضوع التميز المؤسسي من قبل الإدارة بنفس المتوسط البالغ نسبة (٤,٦%).

- تطوير إدارة المكتبة من خلال إنشاء آلية للتواصل ... الخ بمتوسط بلغت نسبة (٤,٥%).
- العمل على إعادة هيكلة المكتبة، وفق هياكل مرنة ... الخ بمتوسط بلغ نسبة (٤,٥%).
- حصد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وإرسالهم إلى دروات تدريبية ... الخ بمتوسط بلغ نسبته (٤,٥%).
- عقد برامج تعريفية بالدور المتبادل بين المكتبة والمجتمع الداعم للتميز ... الخ بمتوسط عام (٤,٤%).
- ضرورة الاعتماد على النموذج الأوربي لإدارة التميز ... الخ، وذلك بمتوسط عام بلغ نسبته (٤,٢%).

### ١/٧ الدلالة الإحصائية للفروق بين أفراد عينة الدراسة الكلية

يتضح من خلال هذه الدلالات الإحصائية أهم الفروق بين أفراد عينة الدراسة الكلية في المكتبات البحثية حول تلقي التدريب في مجال الجودة والتميز المؤسسة ، وعدد الأخصائين في الجودة والتميز المتوفرين في كل مكتبة ، ومدى الخطى على نهج الجودة والتميز ، وأخيراً أهم التحديات والعقبات التي تقف حال بين تطبيق إدارة التميز في المكتبات البحثية.

### ١/٧/١ أهم فروق مدى تلقي التدريب في مجال الجودة والتميز المؤسسي في المكتبات البحثية

يتبين لنا من خلال الجدول التالي رقم (٢٨) نتائج اختبار (ف) بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغيرات نوع المكتبة و مدى تلقي تدريباً في مجال الجودة ، وإدارة التميز .

جدول رقم (٢٨) الفروق حول التدريب في مجال الجودة وإدارة التميز

م	الفروق	المكتبة	ن	م	ع	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	هل سبق لسيادتكم أن تلقيتم تدريباً في مجال الجودة	دار الكتب المصرية	٢٦	١,٣١	٠,٤٧١	٩,٢٩٢	٠,٠١
		جامعة حلوان	٨	١,٥٠	٠,٥٣٥		
		جامعة عين شمس	٨	١,٠٠	٠,٠٠٠		
		المكتبة القومية الزراعية	٩	١,١٠	٠,٣١٦		
		جامعة القاهرة	٢٩	١,٣٣	٠,٤٨٢		
		المكتبة المركزية - جامعة الإسكندرية	١٠	٢,٠٠	٠,٠٠٠		
		اجمالي	٩٠	١,٣٩	٠,٤٩٠		

توجد فروق دالة إحصائية بين المكتبات في تلقي تدريباً في مجال الجودة وكان لصالح المكتبة المركزية - جامعة الإسكندرية ثم جامعة حلوان ، وجامعة القاهرة ، ثم دار الكتب المصرية فضلاً عن المكتبة القومية الزراعية ، وأخيراً جامعة عين شمس حسب أعلى متوسط .

### ٢/١/٧ أهم الفروق في عدد المتخصصين في مجال الجودة والتميز المؤسسي في المكتبات البحثية

يتضح لنا من خلال الجدول التالي رقم (٢٩) نتائج اختبار (ف) بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغيرات نوع المكتبة وعدد كافٍ من الاختصاصيين في مجال إدارة الجودة والتميز المؤسسي.

جدول رقم (٢٩) الفروق حسب عدد الاختصاصيين في مجال إدارة الجودة والتميز المؤسسي

م	الفروق	المكتبة	ن	م	ع <sup>٢</sup>	قيمة f	مستوى الدلالة
١	هل لدى مدرستكم عدد كافٍ من الإختصاصيين في مجال إدارة الجودة ؟	دار الكتب المصرية	٢	١,١	٠,٣٦	١٨,٧ ١٤	٠,٠١
		جامعة حلوان	٦	١,٥	٠,٣٥		
		جامعة عين شمس	٨	١,٨	٠,٣٥		
		المكتبة القومية الزراعية	٨	١,٠	٠,٠٠		
		جامعة القاهرة	٩	١,٠	٠,٠٠		
		المكتبة المركزية - جامعة الأسكندرية	٩	١,٤	٠,٥٠		
		اجمالي	٩	١,٤	٠,٤٩		

توجد فروق دالة إحصائية بين المكتبات وجود عدد كافٍ من الاختصاصيين في مجال إدارة الجودة لصالح المكتبة المركزية- جامعة الأسكندرية، ثم جامعة حلوان ، وجامعة القاهرة ، فضلاً عن مكتبة دار الكتب المصرية ، والمكتبة القومية الزراعية وأخيرًا جامعة عين شمس حسب أعلى متوسط .

#### ٣/١/٧ أهم الفروق في الخُطى نحو الجودة وإدارة التميز المؤسسي في المكتبات البحثية

يتضح لنا من خلال الجدول التالي رقم (٣٠) نتائج اختبار (ف) بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغيرات نوع المكتبة و .، والخُطى على نهج الجودة وإدارة التميز المؤسسي في المكتبات البحثية .

جدول رقم (٣٠) عينة الدراسة حسب الفروق وفقاً للخُطى على نهج الجودة وإدارة التميز

م	التساؤل	المكتبة	ن	م	ع <sup>٢</sup>	قيمة f	مستوى الدلالة
١	هل ترون سيادتكم أن مكتبتكم الموقرة تخطو على نهج الجودة وإدارة التميز	دار الكتب المصرية	٢٦	١,٨٥	٠,٣٦٨	٨,٧١٨	٠,٠١
		جامعة حلوان	٨	١,٥٠	٠,٥٣٥		
		جامعة عين شمس	٨	١,٢٥	٠,٤٦٣		
		المكتبة القومية الزراعية	٩	١,٢٠	٠,٤٢٢		
		جامعة القاهرة	٢٩	١,٧٩	٠,٤١٥		
		المكتبة المركزية - جامعة الأسكندرية	١٠	٢,٠٠	٠,٠٠٠		
		اجمالي	٩٠	١,٧٠	٠,٤٦١		

توجد فروق دالة إحصائية بين المكتبات في الخُطى على نهج الجودة وإدارة التميز لصالح المكتبة المركزية - جامعة الأسكندرية ثم دار الكتب المصرية، والمركزية - جامعة القاهرة ، بالإضافة إلى المكتبة المركزية- جامعة حلوان، ثم المكتبة المركزية - جامعة عين شمس، وأخيرًا المكتبة القومية الزراعية حسب أعلى متوسط .

٤/١/٧ أهم الفروق في التحديات (البشرية - التنظيمية - التقنية - المالية) التي تحد من تطبيق التميز المؤسسي المكتبات البحثية

يبرز لنا الجدول التالي رقم (٣١) نتائج اختبار (ف) بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغيرات نوع المكتبة و المعوقات" (البشرية - التنظيمية - التقنية - المالية) التي تحد من تطبيق التميز المؤسسي داخل المكتبات البحثية .  
جدول رقم (٣٠) أهم الفروق في المعوقات" (البشرية - التنظيمية - التقنية - المالية) التي تحد من تطبيق التميز المؤسسي داخل المكتبات

م	المعوقات	المكتبة	ن	م	ع	قيمة f	مستوى الدلالة
١	المعوقات البشرية	دار الكتب المصرية	٢٦	٣,٨٢	٠,٧٠٠	٤,٣٩٨	٠,٠١
		جامعة حلوان	٨	٣,٨٠	٠,٧٠٩		
		جامعة عين شمس	٨	٣,٠٠	١,٠٤٧		
		المكتبة القومية الزراعية	٩	٣,٨٠	٠,٨٤٩		
		جامعة القاهرة	٢٩	٣,٢٣	٠,٧١٤		
		جامعة الإسكندرية	١٠	٣,٠١	٠,٢٩٨		
		اجمالي	٩٠	٣,٤٦	٠,٧٧٩		
٢	المعوقات التنظيمية	دار الكتب المصرية	٢٦	٣,٣٥	٠,٩٦٦	٣,٤٥٥	٠,٠٧
		جامعة حلوان	٨	٣,٦٣	٠,٣٢٨		
		جامعة عين شمس	٨	٤,٠٨	٠,٥٩٥		
		المكتبة القومية الزراعية	٩	٤,٠٦	٠,٧٩٥		
		جامعة القاهرة	٢٩	٣,٣٠	١,٢٠٦		
		جامعة الإسكندرية	١٠	٢,٦٠	١,٢٤٥		
		اجمالي	٩٠	٣,٣٩	١,٠٧٨		
٣	المعوقات التقنية	دار الكتب المصرية	٢٦	٢,٦٨	١,٠٧٢	٢,٠٤١	٠,٠٥
		جامعة حلوان	٨	٣,٣٠	٠,٧٢٥		
		جامعة عين شمس	٨	٣,٨٥	٠,٧٥٤		
		المكتبة القومية الزراعية	٩	٢,٩٨	٠,٥٢٠		
		جامعة القاهرة	٢٩	٣,١٢	١,١٢٨		
		جامعة الإسكندرية	١٠	٢,٨٧	٠,٩٢٠		
		اجمالي	٩٠	٣,٠٢	٠,٩٩٨		
٤	المعوقات المالية	دار الكتب المصرية	٢٦	١,٨٤	١,٩٦٤	٨,٢٧٧	٠,٠١
		المكتبة القومية الزراعية	٨	٣,٩٣	٠,٩٥٦		
		جامعة القاهرة	٨	٣,٤٥	٠,٥٨٣		
		جامعة حلوان	٩	٣,٩٠	٠,٧٢٠		
		جامعة عين شمس	٢٩	٣,٩٩	١,٠٧٩		
		جامعة الإسكندرية	١٠	٣,٥٩	١,٠٨٠		
		اجمالي	٩٠	٣,٢٤	١,٥٩٥		

توجد فروق دالة احصائيا بين المكتبات البحثية في التحديات "المعوقات" مبين على النحو التالي:

- حيث تمثلت أكثر المعوقات البشرية في مكتبة دار الكتب المصرية ثم المركزية -جامعة حلوان، و المكتبة القومية الزراعية، فضلاً عن المركزية -جامعة القاهرة، والمركزية جامعة الإسكندرية، وأخيراً المركزية - جامعة عين شمس.

- وتبينت أكثر المعوقات التنظيمية في المكتبة المركزية - جامعة عين شمس ، ثم المكتبة القومية الزراعية ، بالإضافة إلى المركزية - جامعة حلوان ، ثم دار الكتب المصرية والمركزية ، والمركزية - جامعة القاهرة ، وأخيرًا المركزية- جامعة الأسكندرية .
- وبرزت أكثر المعوقات التقنية في المركزية- جامعة عين شمس ، ثم المركزية- جامعة حلوان ، بالإضافة إلى المركزية - جامعة القاهرة ، والمكتبة القومية الزراعية ، والمركزية -جامعة الأسكندرية، وأخيرًا دار الكتب المصرية.
- وظهرت أكثر المعوقات المالية في المكتبة المركزية- جامعة القاهرة، ثم المركزية- جامعة حلوان ،والمكتبة القومية الزراعية ، فضلًا عن المركزية - جامعة الأسكندرية، ثم المركزية -جامعة عين شمس ، وأخيرًا دار الكتب المصرية.

وأخيرًا نجد أن ثقافة التميز تعد من أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات والمؤسسات، وهي تؤدي دورًا محوريًا في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة أو المؤسسة، من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمثل ثقافة التميز محركًا رئيسًا للجودة فهي تعد عصب المكتبات البحثية والمنظمات المختلفة وشريانها الذي يقوم بنقل العادات والتقاليد والقيم التي يشترك فيها العاملون واللغة التي يفهمونها، لذلك وحتى لا يصطدم دعاة الجودة بمعوقات تحول دون تنفيذ برامجهم عليهم الانتباه أن ثقافة المؤسسة التعليمية يجب أن تُمنح الاهتمام الكافي والعناية الأمثل فهي عقبة دفعت بمؤسسات كثيرة إلى الفشل بسبب عدم اهتمامها بهذا النوع من الثقافة. (المزين ، سليمان ، ٢٠١٥).

لذلك نجد أن نجاح المكتبات البحثية يعتمد على مستوى جودة الأداء ، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، ومن هنا يقع على عاتق هذه المكتبات البحثية تهيئة وتوفير الخدمات المقدمة بمستويات عالية من الجودة وخدمة المجتمع، ولا يتأتى ذلك إلا باتباع نموذج التميز والجودة الأوربي (EFQM) في الإدارة والذي يعرف بنموذج الجودة للتميز والتحسين، وذلك يساعد على الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء حيث أن نموذج التميز الأوربي يمكن تطبيقه في أي وقت بداخل المؤسسة ولا يحتاج لإجراءات معقدة تسبق تطبيقه.

## نتائج الدراسة

١. بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور (٤٣,٣%)، مقابل نسبة بلغت (٥٦,٧%) من أفراد عينة الدراسة لصالح الإناث.
٢. شكلت الفئة العمرية (٥٠ - ٦٠) النسبة الأكبر بين أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت (٣٨,٩%) تلتها مباشرة بنسبة بلغت (٣٧,٨%) لصالح الفئة (٤٠ - ٤٩) عام ويرجع ذلك أن العينة الكلية للدراسة تتشكل من رؤساء المكتبات البحثية ورؤساء الأقسام والوحدات بداخلها.
٣. أكثر من ربع عينة الدراسة الكلية حاصلة على درجة الماجستير والدكتوراه بنسبة كلية بلغت (٢٥,٦%)، موزعة كالتالي (١٦,٧%) للحاصلين على الدكتوراه، (٨,٩%) للماجستير.
٤. بلغت نسبة (٤٥,٦%) للمتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات، وبينما نجد على الصعيد الآخر نسبة بلغت (٥٤,٤%) لصالح التخصصات العلمية الأخرى من أفراد عينة الدراسة الكلية.
٥. الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة في العمل تصل من (٢١ - ٣٠) عام، بل أكثر من (٣٠ عام) وذلك بنسبة بلغت (٣٧,٨% ، ٣٨,٩%) على التوالي.

٦. تنوعت المكتبات البحثية داخل الدراسة، وكان النصيب الأكبر من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى مكتبة دار الكتب المصرية بنسبة بلغت (٢٨,٩%)، تلتها مباشرة بنسبة بلغت (٢٦,٧%) للأفراد الذين ينتمون للمكتبة المركزية لجامعة القاهرة، ويرجع ذلك إلى كثرة الوحدات والأقسام المنبثقة منها.
٧. (٩٤,٤%) هي نسبة أفراد عينة الدراسة الكلية الذين لديهم معرفة مسبقة بإدارة الجودة والتميز.
٨. (٦١,١%) من أفراد عينة الدراسة الكلية لم يتلقوا أي تدريب في مجال الجودة مقابل نسبة بلغت (٣٨,٩%) تم تدريبهم.
٩. تنوعت أسباب عدم التدريب في مجال الجودة من قبل أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٦١,١%)، وهي كالتالي قلة الوقت، أو عدم الإقدام من قبل الإدارة على انعقادها، مع عدم العلم بميعاد انعقادها، وعدم احتياجها بنسب بلغت على التوالي (٢٢,٢% ، ١٨,٩% ، ١٧,٨% ، ٢,٢%).
١٠. اتضح أن (٦٠%) من أفراد عينة الدراسة الكلية أقروا بعدم وجود عدد كاف من الاختصاصيين في مجال الجودة والتميز المؤسسي داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة ، في مقابل نسبة بلغت (٤٠%) تؤكد وجودهم.
١١. (٧٠%) هو نسبة أفراد عينة الدراسة الكلية الذين يرون أن مكتبتهم تخطو على نهج الجودة والتميز المؤسسي، في مقابل (٣٠%) يرون عكس ذلك.
١٢. أجمعت عينة الدراسة الكلية بمتوسط عام بلغ نسبته (٤,٥%) وبدرجة مرتفعة وكبيرة جدًا على الأهمية الكبيرة لعوامل تحقيق التميز المؤسسي داخل المكتبات البحثية.
١٣. (٤,١%) هو المتوسط العام وبدرجة أهمية عالية جدًا لموافقة عينة الدراسة الكلية على أهمية وفوائد التقييم الذاتي للمؤسسة وفقًا للنموذج الأوربي للتميز (EFQM).

#### ١٤. النتائج المتعلقة برصد واقع التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM)

- واقع تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي في المكتبات البحثية لعينة الدراسة في ضوء النموذج الأوربي (EFQM) من وجهة نظر العينة الكلية جاءت بدرجة (عالية جدًا ، عالية) حيث يأتي كل من معيار الثقافة المؤسسية والقيادة، ومعيار الرؤية والغاية والهدف في المرتبة الأولى بمتوسط عام مكرر لكل منهم (٤,٠٠)، يلي ذلك بمتوسط بلغ نسبته (٣,٩) لكل من معيار الشراكة والموارد وبناء قيمة مستدامة، ومعيار انطباعات المعنيين ليحتلوا المرتبة الثانية، وكانت المرتبة الثالثة مكرر من نصيب كل من معيار إشراك المعنيين، ومعيار قياس الأداء والتحول (إدارة العمليات)، وأخيرًا معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بمتوسط عام بلغت نسبته (٣,٨) ، انظر نتائج المعايير المختلفة للنموذج الأوربي للتميز وفقًا لأراء عينة ادراسة الكلية :

##### أولاً : معيار الرؤية والغاية والاستراتيجية:

جاءت استجابة عينة الدراسة الكلية لرصد تطبيق معيار الرؤية والغاية والاستراتيجية بدرجة (عالية جدًا) وهذا ما تشير إليه درجة المتوسط الحسابي العام لعبارات المعيار البالغة (١٠) عبارات، والتي سجلت (٤,٠٠)، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى حرص الإدارات المكتبات على الالتزام بمعايير إدارة التميز، وإيمانهم بأهميتها في تحقيق ميزة تنافسية مع غيرها ، مما يجعلها أكثر تمسكًا بأهدافها ورؤيتها واستراتيجيتها، بالإضافة إلى إدراك الإدارات المكتبية أهمية وقدرة إدارة التميز في

مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة التي تعيشها المكتبات البحثية كأحد المؤسسات المجتمعية التي تتعرض لما يتعرض له المجتمع من تغيرات سواء إيجابية مثل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية أو سلبية مثل الأزمات والتي يُعد آخرها أزمة كورونا وتداعياتها.

**ثانيًا: معيار الثقافة المؤسسية والقيادة (٤,٠٠)** هو المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي بالنسبة لمعيار الثقافة المؤسسية والقيادة، وقد سجل بدرجة موافقة كبيرة جدًا في المكتبات البحثية عينة الدراسة اتجاه عباراته البالغة (١٠) عبارات، وترجع الباحثة ذلك إلى إدراك الإدارة داخل المكتبات البحثية لأهمية ممارسة دورها في تعزيز الثقافة المؤسسية لدى العاملين؛ لمساعدتها في القيام بأدوارها الإدارية، بالإضافة إلى إدراك الإدارة المكتبية لطبيعة العلاقة بين الثقافة المؤسسية والقيادة من خلال ممارسة المهارات القيادة لضبط العلاقة بين العاملين لتتوج بالنجاح

#### ثالثًا: معيار الموارد البشرية:

بلغ المتوسط العام (٣,٨) لهذا المعيار الذي يحتوي على (١٠) عبارات، وتدل استجابته من جانب أفراد عينة الدراسة على أنها استجابة عالية داخل المكتبات البحثية عينة الدراسة من حيث تشجيع الإدارات المكتبية على التعبير عن الآراء وتشجيع العمل الجماعي وتوفير قنوات اتصال، فضلًا عن تواصل الحوار الفعال مع جميع العاملين وتوعيتهم وتقويمهم، وبإدراك ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى إدراك الإدارة لمدى أهمية إشراك العاملين (الأخصائيين) في العمل الإداري لتحقيق أهداف ورسالة المكتبة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم في القضايا المتعلقة بالمكتبة، ومشاركتهم في صنع القرار، مما يعكس رؤية واهتمامها بالعلاقات الإنسانية وإشراك المعنيين كأحد معايير التميز الإداري.

#### رابعًا: بناء قيمة مستدامة "الشراكة والموارد":

رصدت الدراسة استجابة بدرجة (عالية) بالنسبة لمعيار الشراكة والموارد وبناء قيمة مستدامة لعينة الدراسة الكلية داخل المكتبات المختارة كأحد المعايير الأساسية لتطبيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي (EFQM)، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩) وضم (٧) عبارات، وتشير كل العبارات إلى الموافقة من جانب العينة الكلية على أن الإدارات المكتبية تهتم بدراسة التغذية المرتدة، وتبني علاقات تعاون مستدامة وتستخدم أدوات قياس لاستطلاع آراء المستفيدين .. الخ ، وتُرد الباحثة هذا إلى التزام الإدارات في المكتبات عينة الدراسة ببناء قيمة مستدامة في المكتبة، والتي تشكل أحد مؤشرات تطبيق معايير إدارة التميز، والتي تُسهم في تحسين مستوى الأداء الكلي للمكتبات بشكل عام والإداري على وجه الخصوص.

#### خامسًا: معيار قياس الأداء والتحول "إدارة العمليات":

(٣,٨) هي درجة المتوسط العام الذي حظى به معيار قياس الأداء والتحول، والذي يندرج تحت مظلة التنفيذ لمعيار التميز الأوربي (EFQM) من جانب أفراد العينة الدراسة الكلية ليشكل نسبة موافقة (كبيرة)، وقد ضم (٨) عبارات، وقد أشارت النتائج في هذا الصدد إلى تطوير الإدارة للعمليات والخدمات التي تقدمها، وتحديد مواطن التميز في أنشطتها، والاهتمام بوضع الاستراتيجيات المناسبة مع وضع خطة متكاملة لبرامج التنمية المهنية للعاملين ... الخ، وبإدراك ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى الاهتمام من جانب المكتبات البحثية بتطبيق معيار قيادة الأداء والتحول؛ للتعامل مع التغيرات التي تتعرض لها المكتبة سواء، داخليًا أو خارجيًا، وذلك من أجل ضمان استمرارية نجاح المكتبة وعدم إعاقتها تحقيق أهدافها الخاصة، وأهداف المنظومة البحثية بوجه عام في المكتبات عينة الدراسة ، للاستفادة من كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتطوير وتحسين مستوى التخطيط لجودة الخدمات المقدمة.



#### سادسًا: معيار انطباعات المعنيين (العاملين - المستفيدين):

سجلت استجابات أفراد عينة الدراسة الكلية بالنسبة لذلك المعيار درجة موافقة (عالية) ليشمل (١٠) عبارات وهو يندرج تحت مظلة النتائج داخل النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، حيث بلغ المتوسط العام له (٣,٩)، وقد تباينت درج الاستجابة له من (موافق - محايد)، وكان الرأي المحايد من خلال إجماع العينة على تقديم خدمات تفوق توقعات المستفيدين الحالية وتنفيذ تصوراتهم لأدائها، بخلاف ذلك اتفقت العينة الكلية بالإجماع والموافقة على توفير بيئة إيجابية للعاملين والحرص على تحسين الأداء، مع قياس رضا المستفيدين، والتعامل بالشفافية والنزاهة، مع القيام بمسح شامل ودوري لاحتياجات المستفيدين ... الخ، وتدل استجابات عينة الدراسة من وجهة نظر الباحثة إلى أن إدارة المكتبات عينة الدراسة تحرص وبشكل كبير على معرفة ردود أفعال العاملين بها والمستفيدين من خدماتها البحثية ورضاهم عن ما تقدمه كل مكتبة من أداء في مختلف التخصصات؛ كأحد مؤشرات سعيها لتطبيق معيار انطباعات المعنيين (العاملين - المستفيدين) لتحقيق إدارة التميز المؤسسي.

#### سابعًا: معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:

بلغ المتوسط العام لمعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (٣,٨) وبدرجة موافقة (كبيرة) من جانب أفراد عينة الدراسة الكلية، وقد احتوى على (٧) عبارات، وأشارت العينة كوجهة نظر كلية لهم في هذا المعيار لعبارة محايدة تضمنت استخدام الإدارة المكتبية النتائج الحالية للتنبؤ بالأداء المستقبلي وضمان التحسين المستمر، بينما اتفقت اتفاقاً تاماً بالموافقة على باقي عبارات المعيار حول تحسين الخدمات بطرق إبداعية، والالتزام بالموضوعية وتوافر مؤشرات لقياس الأداء ومدى تحقيق الأهداف ... الخ، وهذا يعكس الصورة الداخلية لإدارتهم داخل المكتبات التي تمثل عينة الدراسة، وترى الباحثة وفقاً لهذه النتيجة أن الإدارات داخل المكتبات المناط بها عينة الدراسة حريصة على تقييم مستوى الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، الذي يهدف إلى تحسين وتحقيق الأهداف المستقبلية داخل المكتبات عينة الدراسة، مما يعكس الواقع الإيجابي لتطبيق معايير التميز الإداري بها.

١٥- هناك العديد من التحديات "المعوقات" التي تحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM) على أكمل وجه داخل المكتبات البحثية من جانب أفراد عينة الدراسة الكلية، وقد تنوعت تلك التحديات بين التحديات (البشرية) مثل قلة عوامل التحفيز المادية الداعمة لتميز الأداء، وقلة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة التميز، مع غياب المناخ الملائم وغياب الوعي بأهمية تطبيق التميز من جانب البعض، والتحديات (التنظيمية) التي تتمثل في قلة الاستفادة من تجار المكتبات المعتمدة محلياً ودولياً، واتباع أساليب ووسائل تقليدية في تقييم الأداء، فضلاً عن التحديات (المالية) مثل جهود الإدارة المالية في وضع بنود لصرف أي مبلغ لغير بنود محددة مسبقاً، وقلة توافر مصادر بديلة للتمويل، وقلة المخصصات المالية والقيود المفروضة على برامج التدريب والندوات وورش العمل الخاصة بالجودة، مع عدم وجود الدعم الكافي لتطبيق التميز، والتكلفة المرتفعة لتنفيذ إجراءات ومتطلبات الاعتماد، وعلى الوجه الآخر نجد عدم وجود تحديات ومعوقات، خاصةً بالجانب التقني من وجهة نظر آراء عينة الدراسة الكلية، مما يدل على أن الغالبية العظمى من المكتبات البحثية عينة الدراسة لديها بنية تحتية أساسية وقوية مهيئة لكافة أنواع واستخدامات التكنولوجيا الحديثة.

١٦- تمت الموافقة من جانب أفراد عينة الدراسة الكلية بمتوسط عام بلغ نسبته (٤,٥) وبدرجة موافقة (كبيرة جداً) على العديد من المقترحات التي من شأنها أن تحد من العقبات والتحديات التي تقابل تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) داخل المكتبات البحثية على أكمل وجه مثل: وضع سياسات وتشريعات لتطبيق معايير التميز مع التخطيط السليم له، ونشر الوعي الثقافي بأهميته، وتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً، مع إعادة هيكلة المكتبات لتتماشى مع نماذج

الجودة والتميز، بالإضافة إلى حصر الاحتياجات التدريبية للعاملين، والاستعانة بمدرسين متخصصين، مع توفير الدعم المالي الكافي واستقطاب كفاءات بشرية مؤهلة لتطبيق إدارة التميز ... الخ، وأخيراً التوصية بشدة على ضرورة الاعتماد على النموذج الأوربي لإدارة التميز، أو النماذج الأخرى المماثلة من أجل تطوير أفضل للأداء المؤسسي في المكتبات البحثية عينة الدراسة.

١٧- رصدت الدراسة العديد من الفروق في المكتبات البحثية عينة الدراسة، وتبينت هذه الفروق فيما يخص عدد الدورات التدريبية التي تم للحاق بيها في مجال التميز والجودة، وعدد المختصين أيضا، بالإضافة إلى الخطى على نهج الجودة والتميز، وأخيراً وجود فروق بين التحديات المختلفة التي تحد من تطبيق إدارة التميز المؤسسي، وذلك وفقاً لأراء أفراد عينة الدراسة الكلية.

## توصيات الدراسة

١. عقد العديد من الندوات التعريفية، وورش العمل حول نماذج التميز المؤسسي المختلفة، وتطبيقها في المكتبات البحثية.
٢. ضرورة اهتمام المكتبات بكافة أنواعها بقضية التميز المؤسسي بكل أبعاده وتوظيف النظم الإدارية الحديثة في العمل المهني.
٣. الاهتمام بعملية التدريب المهني لكل من المديرين والعاملين في المكتبات بكافة أنواعها، على كل ما هو جديد في مجال العمل لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية، من أجل الوصول إلى أفضل أداء في تنفيذ المهام والأعمال الموكلة.
٤. تطوير أساليب وطرق اختيار مديري المكتبات والوحدات وتغيير كفاءات الاختيار، ولا نركز إلى درجة الوظيفية التي في الغالب تمكن أشخاص غير مؤهلين وغير متخصصين.
٥. التفويض الإداري لرؤساء الوحدات والقاعات داخل المكتبات من المدير العام كأسلوب تطبيق في التدريب الإداري.
٦. توفير الدعم المادي والتقني اللازم لتطبيق إدارة التميز المؤسسي، ومواكبة التحول نحو التميز المؤسسي في المكتبات.
٧. ضرورة استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة للتدريب ولتطبيق إدارة التميز، والتي لديها الخبرة اللازمة لفهم متطلبات إدارة التميز المؤسسي وتطبيقه.
٨. السعي الجاد والواقعي لحل المشكلات التي تحد من تحقيق التميز الإداري والمؤسسي.
٩. تطوير إدارات المكتبات من خلال إنشاء آلية للتواصل تحت مظلة الجامعات، بحيث تشترك المكتبات بعرض تجاربها التطبيقية الناجحة.
١٠. التحفيز المادي والمعنوي للإدارات المكتبية ممن يمارسون إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي (EFQM) لتشجيعهم على الاستمرار، وتحفيز الآخرين على ممارسة إدارة التميز.
١١. منح جوائز مادية ومعنوية سنوية ضمن مراسم علنية للمكتبات، حسب معايير التميز المعتمدة، وزيادة الاهتمام والالتزام بتطبيق عناصر إدارة التميز، من خلال دعم وتشجيع القيادة العليا للإبداع والتميز، والحرص على تطوير السياسات والاستراتيجيات الداعمة له، وبذل جهود أكبر لتطوير العمليات وتحسينها المستمر حسب متطلبات ومعطيات البيئة المحيطة.
١٢. العمل على إنشاء إدارة للجودة في جميع المكتبات البحثية بشتى أنواعها تُعنى بوضع المعايير، ونماذج التميز التي تتوافق مع النماذج العالمية المختلفة وتتناسب مع بيئتنا وأنظمتنا.

١٣. ضرورة وضع آلية واضحة للتعرف بطرق تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، حتى تصبح واقعا ملموسا على أرض الواقع.

١٤. ضرورة الاعتماد على النموذج الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM, 2020)، لضمان إدراج كافة الممارسات الإدارية التي تستخدمها أي مكتبة في نظام محكم يخضع للتحسين لصفة مستمرة ويحقق الاستراتيجية المنشودة لتلك المكتبة لنشر الثقافة المؤسسية المتغيرة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. أحلام، ساري. (٢٠١٧). مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال: دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن والجزائر (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
٢. أحمد ، نجوى شكرى.(٢٠١٤). المراجعات العلمية للإنتاج الفكرى العربى فى مجال العلوم الاجتماعية : دراسة تحليلية لعينة من الأطروحات الجامعية فى القاهرة الكبرى ( أطروحة دكتوراه). جامعة عين شمس . كلية الآداب ، قسم المكتبات والمعلومات .
٣. باشيوه، حسن عبد الله .(٢٠١٥). روائع الممارسات في عالم التميز المؤسسي (الابتكار، الاختراع، الإبداع، الاكتشاف)،. المجلة العربية للجودة والتميز، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ٢ (٤)، ٩٠-١٣٢.
٤. التويجى ، فاطمة .(٢٠١٩). إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي: تصور مقترح. المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٦ (١٢٣)، ١١ - ٨٣.
٥. جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
٦. جائزة التعليم للتميز، ٢٠١٨. <http://egate.tamayaz.org.sa/Default-ar.aspx>
٧. جميل ، أحمد جميل ؛ سفير، محمد .(٢٠١١). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بعنوان "تمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي". جامعة ورقلة: الجزائر، ٢٢ - ٢٣ .
٨. حسن ، عبد الباسط محمد .(١٩٩٠). أصول البحث الاجتماعى .ط١١. القاهرة : مكتبة وهبة .
٩. الحسين ،إبراهيم عبد الكريم .(٢٠١١). تقويم جودة رياض الأطفال في محافظة ريف دمشق، المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة أسيوط، ع (١)، ج (١)، ٣٤-٥٦.
١٠. حسين ،إبراهيم عثمان عبد الرحمن .(٢٠١٤). المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي، إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، ٢٠١٣، المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) ودار الكتب الوطنية، ٨٧ - ١١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/651764>
١١. حسين ،أحمد محمد.( ٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٧(٢) ، ٧٦-١٠٢.

١٢. حنون، مايسه. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التميز وفق النموذج الأوربي (EFQM) وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
١٣. الحية ، وليد. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم - رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٤. الخصاونة ، ثابت. (٢٠١٨). واقع تطبيق مدير ومديرات المدارس الثانوية في قسبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٨ (٢)، ٧٨-١٠٩.
١٥. دبي للتميز الحكومي، ٢٠٢١، <http://cutt.us/R98AP>
١٦. دليل نموذج التميز للمنظمة الأوروبية للتميز والجودة في التعليم: محاور التعليم المتميز. (٢٠٠٣). الكلية الالكترونية للجودة الشاملة.
١٧. الدويري، غسان. (٢٠٠٦). إدارة التميز في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
١٨. الركف ، هند صالح. (٢٠١٤). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز. - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود.
١٩. الزغبي، عطف شفيق. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) للتميز الإداري. مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع (١٠٣)، ٧٩-١١٤.
٢٠. الزهراني ، نجود بنت جمعان. (٢٠٠٩). آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدريج. - رسالة ماجستير - كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢١. السلمي ، علي. (٢٠١٤). الإدارة في عصر العولمة المعرفة . القاهرة . سما للنشر و التوزيع.
٢٢. سهمود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٢٣. شافي ، عايض محمد. (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. - المملكة العربية السعودية: جامعة شقراء. - مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. (١) ٢٨- ٩٨.
٢٤. شحاتة، أحمد. (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوربي (EFQM): دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإسكندرية. الإسكندرية.
٢٥. الشديفات، إسلام محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لإدارة التميز وفق نموذج (EFQM) وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
٢٦. شعبان ، وليد محمد. (٢٠٢٠). الجديد في نموذج: (EFQM, 2020). <https://cutt.us/OoGmn..>
٢٧. الشمراني ، حامد محمد. (٢٠١١). معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة "نموذج مقترح". رسالة دكتوراه، كلية التربية: جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢٨. الشمري، سعدي بنت حمدان القعيط. (٢٠١٢). أثر برنامج تدريبي مقترح في ضوء نموذجي التميز الأوربي وإدارة الجودة الاسكتلندي على رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى المشرفة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة،

- جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢٩. الشهراني، سلمان عبد الله . (٢٠١٩). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الدمام، المملكة العربية السعودية.
٣٠. الشهري ، عبد الله عجلان. (٢٠١٤). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة . رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
٣١. الشوا، عفت. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
٣٢. الشوبري ، نهى محمد هلال . (٢٠١٩). تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية (EFQM) باستخدام النموذج الأوربي للتميز: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، ١٧، ٢٢-٦٢.
٣٣. الصعدي ، هند أحمد . (٢٠١٨). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩ (٤)، ٩٠-١٤٣.
٣٤. عباس ، ياسر ميمون . (٢٠١٨). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. المجلة الدولية لضمان الجودة، جامعة الزرقاء : عمادة البحث العلمي، (٢) ، ١٠٢-١٤٥.
٣٥. عبد الجواد ، هاني رزق . (٢٠١٦). الأنموذج الأوربي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معايير جامعة حائل، مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٣ (١٠٤)، ٨٨-١٢٣.
٣٦. عبد الرسول، محمد أبو النور . (٢٠١٥). تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر في الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، كلية بني سويف، جامعة القاهرة، ٩٥٦-٩٩٦.
٣٧. عبد السلام ، أحمد محمد . (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). مجلة التربية- جامعة الأزهر :كلية التربية ع ١٧٥ (٣)٤٥-٧٥.
٣٨. عبد الله ،حسن . (٢٠١٥) . روائع الممارسات في عالم التميز المؤسسي (الابتكار، الاختراع، الاكتشاف)، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث- مصر .
٣٩. عبد الله، سالم . (٢٠٠٨). التميز المؤسسي وكيفية تحقيقه، ندوة جائزة الملك عبد العزيز للجودة، الرياض.
٤٠. عبد الهادي ، محمد فتحى . (٢٠٢٠). الإنتاج الفكرى العربى فى مجال المكتبات والمعلومات (٢٠١٦ - ٢٠٢٠). - تونس : الإتحاد العربى للمكتبات والمعلومات .
٤١. عبد الهادي، محمد فتحى . (٢٠٠٣). البحث ومناهجه فى علم المكتبات والمعلومات (ط١). القاهرة : الدار المصرية اللبنانية .
٤٢. عطية، ألكار . (٢٠١٧). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوربي للتميز (EFQM). مجلة الإدارة التربوية، ٤ (١٤) ، ٣٨٩-٥٨١.
٤٣. العلي، علي محمد. (٢٠١٦). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٥ (٩)، ١-٤١.

٤٤. العمري ، خلود خميس . (٢٠١٦) . معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم البنات بالمخوة من وجهة نظرهن . رسالة ماجستير ، جامعة الباحة
٤٥. العنزوي، خالد محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
٤٦. الغامدي، ريم أحمد. (٢٠١٨). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٣ (٢)، ٣١٧-٣٣٣.
٤٧. الفراء ، ماجد محمد عبد السلام . (٢٠١٥) . واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوربي للتميز (EFQM). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: فلسطين ، ٢٣ (٩) ، ٦٧-٩٩ .
٤٨. الفيروزي آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب . (١٤٢٩). القاموس المحيط. - دار الحديث: القاهرة.
٤٩. القيسي، نايف . (٢٠٠٦). المعجم التربوي وعلم النفس. - عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع .
٥٠. كريت، نادين كمال . (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي لأجل التميز المؤسسي. - دار الكتاب الجامعي : العين.
٥١. الكسر، شريفة بنت عوض. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الجمعية الأردنية لعلم النفس: الأردن . ٥ (٤) ٦٧-١٠٢ .
٥٢. محمد ، درة . (٢٠١٧). أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي . مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية . (٩)، ٦٧-١٠٢ .
٥٣. محمد ، فتيحي عبد الرسول. (٢٠١٦). التحديات التي تواجه تطبيق الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي: كلية التربية بقنا، ٢٧ ، ٣٤-٨٦ .
٥٤. المخلافي، سلطان، (٢٠١٨). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية للبحوث التربوية، ٤٢ (٣)، ١٥٥-١٩٥ .
٥٥. مركز الملك عبد الله الثاني للتميز الحكومي . (٢٠٢١). <http://www.kace.jo>
٥٦. المزين ، سليمان المزين؛ سكيك ، سامية . (٢٠١٥). دور التخطيط الاستراتيجي في تميز أداء المؤسسات في التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة ليوم دراسي بعنوان "التميز الأكاديمي في الجامعات والكليات: رؤى ومداخل إصلاحية. الجامعة الإسلامية: غزة..
٥٧. المعجم الوسيط. (٢٠٠٤). مجمع اللغة العربية (ط٤). القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
٥٨. مقابلة، منصور . (٢٠٢٠). درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بالغرقة، ٣ (٢)، ١٤-٦٠ .
٥٩. المليجي، رضا . (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
٦٠. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة . (٢٠١٣). نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM, 2013).
٦١. النجار ، فريد . (٢٠١٤). التميز والتفوق المؤسسي. - الإسكندرية : منشأة المعارف.
٦٢. النجار، زكريا أحمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بأداء معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٦٣. نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة. <http://cutt.us/Of84t>

٦٤. الهاللي ، الشرييني ؛ غبور، وأماني السيد .(٢٠١٢). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٠، (٨٢)، ٩٠-١٣٢.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abo Naser, Samy.(2018). E-Advertising and its impact on Achieving Institutional excellence in Palestine Technical College, International Journal of Academic Management Science Research, 3(9).
2. Aldallal, M. (2005). Performance Evaluation Using Self Assessment *Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College*, Unpublished Master Thesis, United Kingdom: University of Bradford.
3. Aljamal, Sameer .(2018). The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of Education in Hebron, International Journal of business ethics and governance, 1(11).
4. Alqydi, S. (2015). Investigating the factors of the police force culture that influence the maintenance of the EFQM Excellence Model within The United Arab Emirates. *Al-Fikr Al-Shurti*, 24 (49), 272-328.
5. Alrayes, R. (2003). *Quantities Analysis of the Self-Assessment Scores of 4 Organization Which were Assessed by EFQM Excellence Model* Unpublished Master Thesis, United Kingdom: Sheffield Hallam University.
6. Aydin, S., & Kahraman, C. (2019). Evaluation of firms applying to Malcolm Baldrige national quality award: A modified fuzzy AHP method. *Complex & Intelligent Systems*, 5 (1), 53-63.
7. Balbastre, B. F. & Canet, G. M. T. (2011). The Strategy Formation Processing EFQM Excellence Model: a Critical Review and New Perspectives *Quality Management & Business Excellence*, (22)7, 727-742.
8. BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, in National Institute of standars and dechnologie.( 2021). [www.nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige).
9. Banihashemi, Syed Ali. (2012).Presenting A model for Assessment of Organizational Excellence in Cement Industry.(2012). Journal of Basic and Applied . Scientific Research (4).
10. Brooke, Kamblier.(2018). “The role of institutional excellence in keeping pace with environmental developments”, American Journal of Environmental Excellence98( 2).
11. Caivo-Mora, Caivo, M.(2006). Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institutions of Higher Education, Quality Assurance in Education: An International Persepctive ERIC, 14( 2).
12. Criteria for Performance Excellence, Unpublished PHD Thesis, Retrieved from <http://conservancy.umn.edu/handle>.
13. Davidson,Martha. (2012). An analysis of the Baldrige performance excellence programs a strategic resource for assuring educational quality and attainment: A tiple case study, “A dissertation submitted”, Ph.D, Fielding Graduate University.
14. Davies, J., Douglas, A. & Douglas, J. (2007). The Effect of Academic Culture on the Implementation of The EFQM Excellence in UK Universities, Journal of Quality Assurance in Education, (15)4, 382 – 401.
15. Deming, W. E.(2021). The W. Edwards Deming Institute.- [www.deming.org](http://www.deming.org).

16. Dina , George.(2015). Romanian Higher Education an Argument to apply EFQM excellence Model, Supplement to Quality – Access to Success, 16( 2 ).
17. Dubas, K. M. Nijhawan, I. P. (2005). A Test the EFQM Excellence Model of TQM, Proceedings of the Academy of Marketing Studies, (10)2, Retrieved from [www.business-and-management.org](http://www.business-and-management.org).
18. EFQM .(2013).Applying Self-Assessment Against the EFQM excellence Model in Futher and Higher Education, Shaffield Hallam University.- [www.efqm.org/en/tabid/312/default.aspx](http://www.efqm.org/en/tabid/312/default.aspx).
19. EFQM, (2013). *Excellence Model 2013*. <https://cutt.us/QNZSS>
20. EFQM, (2020). *Driving organizational change and performance improvement*. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model>.
21. Evans, James.(2018). validating key results linkages, in the standers of Baldrige Performance Excellence Model, Quality management journal. 10( 2). 67-112.
22. Excellence Canada.( 2020). -<https://excellence.ca>
23. Farrar, M. (2000). Structuring success: A Case Study in the Use of the EFQM Excellence Model in School Improvement, Total Quality Management, 11(4-6), 691-696. Retrieved from [http:// search.proquest.com/docview/219800467?accountid=27575](http://search.proquest.com/docview/219800467?accountid=27575)
24. Fouche, T. P. (2011). Effects of the Texas Principal Excellence program on Texas Principal Leadership Behavior and School Outsomces, Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/909922772?accountid=27575>
25. Garbarova, M. (2017). Improving Human Resources Management Using the EFQM Excellence Model. *International Journal of Organizational Leadership*. 6, 335-340.
26. Gomez, Joaquin et al., .(2011). a critical evaluation of the EFQM Model, international Journal of Quality Reliability Management, 28 (5).
27. Gomez, Joaquin.(2015) .EFQM excellence Model and TQM: an empirical comparison, total quality management & business excellence journal, 28( 1).
28. Karam, Asaad Ali.(2017). An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional excellence in the Public Sector: United Arab Emirates, International Journal of Business and Management, 15( 6).
29. Kim, D., Kumar, V., & Murphy, S. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence. *International Journal of Quality Reliability Management*, 27 (6), 684-701.
30. Kukemelk, Hasso. (2015). Estonain School System Strategic Leadership “Effects” on School Performance. *ECPS Journal*, 2015 (11), 57-69.
31. Mahalli, A.(2013) .Applying the EFQM Model in performance Measuring of Organization, standard Research, journal of Business Management, 1( 1).
32. Mann, Robin ; Adbenjo.(2011) .Deployment of Business Excellence in Asia an Exploratory Study, International Journal of Quality and Reliability Managent, (128).
33. Marija, S ; Predrag, D.(2014). Modeling the Influnce of EFQM Criteria an Employees Satisfaction and Loyalty in Transition Economy, The study of Banking Sector in Serbia, Serbia Journal pf Management, 9( 1).
34. Mladen, V. Maja, M.(2014). EFQM excellence model as the TQM model of the construction industry of southeastern Europe, Journal of Civil Engineering and Management, (20).



35. Morad,zadeh.(2015) .Foundation for Quality Management EFQM Model Feasibility Europe (EFQM) in Education Istitutions, Journal of Quality in Higher Education, 2( 1).
36. Ninalwan, G. (2015). The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education Office of the Basic Education Commission. *Social and Behavioral Sciences*. 11 (207), 290-295.
37. Patricia , Allen.(2014).Career and Technical Education and the Malcolm Baldrige National Quality Award in Education, PHD, Western Michigan University.
38. Peters, T. J., ; Waterman, H.(2004) “In Search of Excellence” 2nd edition, London: Profile Book.
39. Saada, I.(2013). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution – UCAS as a case stud, Unpublished Masters Thesis, Islamic University, Geza.
40. Samson, Danny ; Challis, David.(2002). Patterns of business excellence, Journal of measuring business excellence, 6( 2).
41. Saraiva, P, Rosa, J., ; Orey, L. (2003).Applying an Excellence Model to Schools. *Quality Progress*, 36 (11).
42. Shahin ; Pourbahman.(2011). Integration of EFQM Framework and Ultimate Six Sigma, A proposed Model international Business Research, 4(1 ).
43. Sommerville, A. K. (2007). The Applicability of the EFQM Excellence Model Higher Education, United Kingdom: University of London University, Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1428535968?accountid=27575>
44. Sreenicas, T., Kiranmayi, C., & Babu, N. (2014). Towards Excellence in School Education – TQM as A Strategy. *The International Journals*, 3 (10), 151-159.
45. Tee, N. P. (2013). The Singapore School and the School Excellence Model Educational Research for Policy and Practice: Kluwer Academic Publishers 2, 27-39.
46. The European Foundation for Quality Managements (EFQM).(2011).The EFQM Framework for Managing External Rosources Driving Performance and growth through excellence in managing External Resources.- Available online at: [www.efqm.org](http://www.efqm.org).
47. Zamani, A. ; Esfahani, A.(2014). Assessing the effect of Implementation EFQM Modle in Gacharan Oil and Gas company, *Interdisciplinary Journal of comtemporary Research*

## **The Institutional excellence of Egyptian Research libraries according European Model Standards (EFQM): An exploratory Study from to the the Perspective of Their Managers**

Dr. Nagwa Shoukry Yamany Ahmed  
Assistant Professor of Information Science  
Ain Shams University  
[nagwa.shoukry@art.asu.edu.eg](mailto:nagwa.shoukry@art.asu.edu.eg)

---

### **Abstract**

This study focused on monitoring the reality of sustainability- In major research libraries in Egypt, in light of the standards of the European model Standards (EFQM), And their total number is six (6) research libraries belonging to different types, such as university, specialized, and national libraries, The study sample consisted of (90) items. The study objective was to identify the most important factors for achieving institutional excellence, and demonstrating the benefits of self-evaluation of the institution ,Shedding light on the genesis of the European model of excellence and highlighting the differences between the(2013) model and the(2020), Furthermore, monitoring the reality of institutional excellence in light of the European model and its standards (Guidance - Implementation - outcome) In the research libraries representing the study sample, from the perspective of their managers ; highlighting as well, the most important challenges that stand in the way of its application, such as (human - organizational - technical - financial) obstacles, and stating the most important proposals that enhance its application, using the descriptive-analytical approach, One of the most important outcomes of the study was that the implementation of the criteria of organizational excellence management in research libraries for the study sample, in light of the European model Standards (EFQM) from the perspective of the total sample, resulted in a high degree of satisfaction (very high, high),The total study sample agreed with an overall average of (4.1%) and to a very high degree on the importance and benefits of self-assessment for the institution according to the European Excellence Model (EFQM). The study recommended several measures, including the development of a clear mechanism to identify ways to implement the European model Standards (EFQM), making it a tangible reality within diverse research libraries.

### **Keywords**

Sustainability-excellence - Research Libraries – The European Model of Excellence(2013),(2020) – EFQM - Standards.