



جامعة المنصورة
كلية التربية
قسم أصول التربية

**تخطيط الموارد البشرية
مدخل لتحقيق التميز المؤسسى بجامعة المنصورة**

إعداد

د. محمد محمد إبراهيم مطر
مدرس أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

تخطيط الموارد البشرية مدخل لتحقيق التميز المؤسسى بجامعة المنصورة

مقدمة البحث

يُعد المورد البشرى المحرك الأساسى لنهضة المجتمعات وأداة الحضارة وعمادها، وأساس النشاط الإنتاجى والتكوين الاقتصادى؛ فالمورد البشرى على مر العصور من الموارد الثمينة والضرورية والتي لا يمكن الاستغناء عنها بالمؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها وبخاصة التعليمية منها. فمن يعتقد أن تقدم الحضارة الغربية وتطورها جاء بفعل التكنولوجيا وحدها فهو مجاف للحقيقة؛ لأن التكنولوجيا لا تنشأ من فراغ بل تحتاج إلى إنسان ليصنعها ويستخدمها؛ فالتقدم الذى بلغته الدول الغربية جاء نتيجة لاهتمامها بالمورد البشرى والاستثمار فيه وتوفير الظروف الملائمة التى تساعده على الابتكار والإبداع والإنتاج.

فالمورد البشرى فى أى مؤسسة على مختلف المستويات الإدارية هو الأساس الذى تستند إليه فى تحقيق أهدافها، كما أنه المصدر الحقيقى لتحقيق القدرات التنافسية واستمرارها. ولقد تزايد الاهتمام بالمورد البشرى يوماً بعد يوم؛ لأن الموارد الأخرى للتنافس مثل التكنولوجيا، والاعتماد على مصادر التمويل الأقل تكلفة وغيرها بدأت تفقد ميزتها من خلال انتشارها، فلم يعد لها التأثير نفسه الذى كانت تتمتع به فى الماضى (Cowling & Mailer, 2006, 27).

كما يُعد المورد البشرى المحرك الأول لعملية التنمية وهو المستفيد الأساسى منها، الأمر الذى يتطلب الاستثمار الأمثل لكافة الطاقات البشرية، حيث إن النهضة أو التنمية لن تتأتى إلا بالرفع من كفاءة الكوادر البشرية، وعليه فإن مشاريع التعليم لا تُعد مشاريع استهلاكية؛ بل هى من صميم العمليات الإنتاجية، لأنها تستهدف بناء البشر قبل الحجر (عبد العال، ٢٠١١، ١٧).

ولا تستطيع الموارد البشرية أن تقوم بدورها إلا فى ظل وجود إدارة جامعية واعية تعرف كيف توظف المورد البشرى الكفاء وتحافظ عليه، وتعمل على زيادة كفاءته وفعاليته باعتماد سياسات إدارية جديدة فى اجتذاب الكفاءات البشرية، والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها (عرجاش، ٢٠٠٩، ٣)، فأصبحت الإدارة الجامعية الحديثة على اقتناع تام بأنه إذا كان نجاح الجامعة وفعاليتها واجتيازها مراحل النمو المختلفة أمراً مرهوناً بتحقيق أهدافها، فإن مواردها البشرية هى الوسيلة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف (عبد الوهاب، ٢٠٠٨، ٢٣).

ولكون الجامعات هى الأداة التى تُسهم فى عملية الإصلاح والتطور الاجتماعى، فيقع على عاتقها مسئولية تهيئة الكفاءات المهنية، والارتقاء بالمناخ الأكاديمى، ودفع الكفاءات العلمية إلى درجات الإبداع والإتقان والكشف والابتكار، وتحويل عمليات البحث العلمى والتطور التقنى إلى مخترعات

تلامس واقع المجتمع، ويكون لها دور فعال في تعزيز الاقتصاد الوطنى بالشراكة مع القطاعات الأخرى فى المجتمع (خوج، ٢٠١٢، ١٠٢؛ صائغ، ٢٠١١، ١٥).

وقيام الجامعات المصرية بهذه المسئوليات فى ظل التطورات العلمية والتكنولوجية، والتحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ليس بالأمر السهل؛ نظراً لما يتطلبه القيام بهذه المسئوليات من معرفة التغييرات المفروض حدوثها فى أدوار أعضاء هيئة التدريس ومسئولياتهم، وكذلك معرفة احتياجات الجامعات من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والمهام المطلوبة منهم، ومن ثم تحديد المهارات المطلوب توافرها عند استقطابهم واختيارهم، وهذا لن يتأتى إلا من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية بهذه الجامعات، والذي بدوره يساعد فى الوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية.

ويُعد تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية - بصفة عامة - وبالجامعات المصرية - بصفة خاصة - خطوة مبدئية مهمة فى تحقيق الموارد البشرية لأهداف الجامعات وغاياتها الاستراتيجية، لأنه يعمل على مقارنة الوضع الحالى للموارد البشرية بالجامعة مع الحاجة الحالية والمستقبلية من هذه الموارد، ومن ثم تكون الجامعات قادرة على أن تتبوأ مكانة متميزة ومرموقة محلياً وعالمياً. وهذا ما أكدته دراسة عبد الفتاح (٢٠١٢) من أهمية تخطيط الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وعرضت لأهم العوامل المؤثرة فى التنبؤ بالموارد البشرية الجامعية، وأهم أساليب تحليل المعروض من الموارد البشرية، وتحديد الفائض والعجز من الموارد البشرية، وخلصت إلى وضع خطوات منهجية علمية لتخطيط الموارد البشرية بالجامعات المصرية بشكل أكثر فعالية.

ومما يزيد من أهمية تخطيط الموارد البشرية بالجامعات، كونه أحد المداخل الرئيسة فى تحقيق التميز المؤسسي بها، وهذا ما أكدته دراسة حسن (٢٠١٠) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابى لكل من استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعيينها فى تحقيق التميز المؤسسي، فمعروف أن الوصول إلى مراتب التميز ليس بالأمر الهين، بل هو عمل شاق ومستمر على كافة الأصعدة، ولا يأتي صدفةً، ولا يتحقق بالتمني؛ بل يتحقق من مجمل جهود العاملين فى الجامعة، وكافة مستوياتهم، إذ يُعد التميز نظاماً متكاملًا يوظف كافة الموارد، بهدف رفع الأداء إلى أعلى المستويات المطلوبة (المصري، ٢٠١٥، ٣)

وفى هذا الصدد عرضت بعض الدراسات لأهمية تخطيط الموارد البشرية بالجامعات بالتركيز على القيادات، واختيارها وفق معايير لا تستقطب إلا الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة فى تحقيق التميز المؤسسي بها، فأوضحت دراسة فينج (Feng, 2005) علاقة (خصائص قيادة الجامعة) بـ (تميزها)، وتوصلت إلى أن الجامعات المتميزة عالمياً تلك التي يقودها رؤساء يجمعون بين المهارات

الإدارية الجيدة ومسيرة بحث ناجحة، ولم تجزم هذه الدراسة بوجود ارتباط تلقائي بين الجامعة ومسار بحث رئيسها، بل أشارت إلى أن أهمية دور رئيس الجامعة جعلت بعض المهتمين يدعون إلى جعله عنصراً مهماً في الترتيب العالمي، وذلك بتصنيف رؤساء الجامعات أيضاً باعتبارهم أحد مؤشرات تميز الجامعة، كما أسفرت دراسة حسن (٢٠١٠) عن وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في قطاع الأعمال، وعرضت دراستا غازي (٢٠١٣)؛ (٢٠١٣ب) للممارسات التطبيقية لمعايير القيادة والاستراتيجية والموارد البشرية كبعض معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، وكذلك دراسة صاعدة (Saada, 2013) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوربي للتميز، وأكدت دراسة العنزي (٢٠١٦) أهمية توافر مجموعة من الكفايات الأخلاقية والتربوية للأستاذ الجامعي - بصفة عامة- والقيادات الجامعية خاصة في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات. أما دراسة الزامل (٢٠١٦) فكشفت عن دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، كما كشفت عن العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز المؤسسي.

إن التميز المؤسسي للجامعة يُعد نوعاً من الإبداع المستمر يقدم لها توجهات مستقبلية، ويضعها في دائرة التنافس المحلي والعالمي، ويزيد من درجة تكيفها مع المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي شملت جميع مجالات الحياة، فهو ليس ترفاً أو رفاهية بل مطلباً ملحاً للجامعات التي تبحث عن التطور والارتقاء والحصول على الميزة التنافسية الدائمة (شقورة، ٢٠١٦، ٩٣)، وهذا ما أسفرت عنه دراسة حسين (٢٠١٧) من أن استراتيجية التميز المؤسسي هي الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات.

ومما يزيد من أهمية التميز المؤسسي للجامعات ظهور تقارير دولية لتصنيف الجامعات على مستوى العالم من خلال إعطاء كل جامعة مؤشراً عن موقعها بين التصنيفات، الأمر الذي يساعد على تحديد الفجوة بين الجامعات وبعضها البعض، وتقييم التميز الموجود داخل كل جامعة، وتحديد أفضل الممارسات التي تحقق التميز على المستوى القومي والدولي، ويزيد التنافسية بين الجامعات، ويدفع كل جامعة إلى السعي الحثيث لتأمين المتطلبات اللازمة وتوفيرها للتوافق مع هذه المعايير، بما يعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات العالمية (SESRTCIC, 2007, 7).

وفي هذا الشأن كشفت بعض الدراسات عن أهمية تبنى ثقافة التميز المؤسسي كأحدى الاستراتيجيات الحديثة في تبوء الجامعات مكانة مرموقة بين نظيراتها؛ فاستهدفت دراسة القطب (٢٠٠٨) الوقوف على ملامح فلسفة التميز في التعليم الجامعي وأبعادها، والتوصل لنموذج لجامعة مصرية متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية، وأشارت دراستا سالمى (Salmi, 2009) وجرانكوين (Guangkuan, 2013) إلى أهم الإجراءات الداعمة لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات،

ومن أهمها بناء الرؤية الاستراتيجية، والإنفاق الوافر، والقيادة المبدعة، والاستقلال المالي والإداري والأكاديمي، وأوضحت دراسة **الفقهاء (٢٠١٢)** أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم وبين تحقيق الجامعات الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد طلابها بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وكشفت دراسة **بالارد (Ballard, 2013)** عن مؤشرات الأداء الأساسية التي تتبناها الكليات والجامعات لقياس تميز الأداء وتقييمه، كما كشفت دراسة **أسيف وآخرين (Asif et al, 2013)** عن التحسينات الممكنة في مجال عمليات الموازنة بين نماذج التميز المؤسسي والأداء التنظيمي وذلك من خلال التركيز على العمليات والعميل وقوة العمل، وقياس الأداء. وتوصلت دراسة **مندور (٢٠١٤)** إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية بشكل فعال، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي وصنفتها إلى متطلبات تنظيمية وإدارية، ومتطلبات تشريعية.

وتوصلت نتائج دراسات أخرى إلى فعالية تطبيق نماذج التميز بمؤسسات التعليم العالي وخاصة بالجامعات؛ حيث قام **مورا وآخرون (Mora et. al, 2006)** بتحليل العلاقة بين إمكانات (مقومات) النموذج الأوربي للتميز وإمكانية استخدامه كإطار عام لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتطويرها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ من بينها وجود علاقة ارتباطية قوية بين معايير الممكنات بالنموذج الأوربي للتميز، وأن النموذج يقوم على التكامل بين عناصر الممكنات الخمسة لتحقيق معايير النتائج الأربعة المتضمنة في النموذج، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى صلاحية معايير الممكنات ضمن النموذج الأوربي للتميز في إدارة مؤسسات التعليم العالي وقدرتها على مساعدة مؤسسات التعليم العالي المختلفة علي تحقيق التميز، وتناولت دراسة **دافيد وآخرين (Davies et. al, 2007)** مفهوم الثقافة الأكاديمية وأثرها على تطبيق نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في الجامعات البريطانية، كما اختبرت دراسة **سوميرفيل (Somerville, 2007)** إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوربي على مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق النموذج الأوربي على تلك المؤسسات، وركزت على دور القيادة التعليمية لنشر ثقافة التميز داخل مؤسساتهم.

كما توصلت دراسة **النصير (٢٠٠٩)** إلى أن الجامعات السعودية الحديثة استطاعت أن تفيد من تجارب الجامعات الأمريكية والأوروبية، وأصبحت قادرة علي المنافسة في المستويين العربي والدولي وصولاً إلي تحقيق الجودة والتميز المؤسسي، وجاءت دراسة **البحيري (٢٠١٢)** لتضع نموذجاً للجامعة المصرية المتميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، ثم جاءت دراسة **الهادي (٢٠١٣)** لتعرض تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة،

وتكشف عن المردود الإيجابي لتطبيق نماذج التميز العالمية ببعض الجامعات العربية، كما كشفت دراسة **سهمود (٢٠١٣)** عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوربي للتميز.

أما دراسة **كابكا وآخرين (Koubca et. al, 2010)** فاستهدفت تقييم ممارسات القيادة بجامعة صفاقس في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز، وكشفت عن بعض جوانب القوة والضعف في ممارسات القيادات بالجامعة، وأوصت بأن الجامعة بحاجة إلى نمط جديد من القادة يعي أهمية السعي لتحقيق التميز من أجل تحقيق النجاح المؤسسي والبقاء، كما أكدت دراسة **جريك (Geryk, 2011)** أن السمعة الجيدة للجامعة يمكن أن تسهم بنحو ٤٠% من قيمة أسهم الجامعة في السوق الذي تعمل فيه ويفيد من خدماتها وذلك من خلال زيادة عدد المستفيدين ودعم القدرة التنافسية للجامعة، كما تسهم سمعة الجامعة في زيادة قدرتها على مواصلة التميز في الأداء باعتبارها واحدة من أهم مؤشرات. ولكي تتمكن الجامعة من البقاء والمنافسة في عالم اليوم والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات والمؤسسات البحثية، فإنها بحاجة إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، والوصول بالأداء المؤسسي إلى حد الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية.

واستهدفت دراسة **أحمد (٢٠١٥)** تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، كما هدفت إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي، وكذا المعوقات التي تواجه تطبيق الجامعة لهذا النموذج. وحددت دراسة **الألفي (٢٠١٦)** درجة توافر معايير النموذج الأوربي للتميز بجامعة حائل، وتوضيح الإجراءات المقترحة لاستيفاء بعض معايير النموذج الأوربي للتميز بجامعة حائل، ووضع دراسة **الأشقر والهنداوي (٢٠١٧)** تصورًا مقترحًا لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، واستهدفت دراسة **العصيمي (٢٠١٨)** تطوير واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي.

وقد تطرقت مجموعة من الدراسات إلى التميز المؤسسي بالجامعات في علاقته ببعض المتغيرات التي تؤثر في الموارد البشرية أو تتأثر بها؛ فكشفت دراسة **إبراهيم (٢٠١٣)** عن وجود تأثير لجودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الجامعي بالجامعات المصرية، وأسفرت دراسة **النويقة (٢٠١٤)** عن وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز التميز المؤسسي بالجامعة، وعرضت دراسة **المصري (٢٠١٥)** لدور الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي وكشفت عن العلاقة بينهما، في حين حددت دراسة **عبد الوهاب (٢٠١٦)** طبيعة العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية والتميز المؤسسي في الجامعة، وأسفرت عن أن الشفافية الإدارية من المتغيرات المؤثرة في

التميز المؤسسي بالجامعة، كما كشفت دراسة أبو عودة (٢٠١٨) عن أربعة متغيرات مؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي؛ هي على الترتيب: المشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب، والتكنولوجيا المستخدمة، والأجور والمكافآت العادلة.

وربطت بعض الدراسات بين تبني المؤسسات استراتيجية إدارة الجودة الشاملة واستدامة تميزها المؤسسي، فقد أظهرت دراستا حسين (٢٠١٦، ٢٠١٧) أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في المنظومة الجامعية وبين تحقيقها للميزة التنافسية وإدامة التميز المؤسسي. كما أوضحت دراسة باشيوه (٢٠١٦) التحديات التي تواجه التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، وعرضت للاتجاهات الحديثة في التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي، وقدمت بعض المقترحات لتطوير روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي العربية.

فيُعد التميز المؤسسي مرحلة لما بعد تحقيق معايير الجودة، فلا يمكن للمؤسسات الحفاظ على استمرارية جودتها إلا من خلال سعيها الدائم لتحقيق تميزها المؤسسي (Hashemy et. al, 2016, 23)، ولذا فإن الجامعات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموسٍ من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم التميز وتشجيع الإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها بما يضمن لها الحفاظ على جودتها، وتحقيق تميزها المؤسسي (اللوح، ٢٠١٧، ٢١).

وفي ضوء ما تقدم يتضح حتمية التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، من خلال البحث عن مدخل شامل يجمع بين عناصر بناء الجامعات ومقوماتها، ويساعد في توفير قاعدة بيانات شاملة للموارد البشرية بها، بما يسهم في اتخاذ القرارات الرائدة في شأن أى توجهات مستقبلية للتطوير، ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي في التركيز على تخطيط الموارد البشرية بالجامعات كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعة باعتباره الأساس في نجاح خطط الموارد البشرية الأخرى وسياساتها؛ كالاختيار والتعيين والترقية والتدريب والتطوير.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الجامعات المصرية - عامة - وجامعة المنصورة - خاصة - في سبيل تحقيق التميز المؤسسي بها، والتي ترجمت في عديد من المؤشرات التي أدت إلى تبؤها مكانة مرموقة في مصاف الجامعات العالمية، فإن نتائج بعض الدراسات أسفرت عن وجود عديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي بها، والتي تتعلق بالدرجة الأولى بالموارد البشري وسوء التخطيط له؛ ومن هذه الدراسات دراسة أبو رمضان (٢٠٠٤) التي أكدت انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة، ودراسة النونو (٢٠٠٤) التي أشارت إلى إحباط

الروح المعنوية لدى العاملين، ودراسة أبو عامر (٢٠٠٨) التي أضافت مشكلة قلة منح الثقة للعاملين، ودراسة البحيري (٢٠١٢) التي أشارت إلى وجود ضعف في أداء القيادات الأكاديمية وضعف إيمانها بأهمية التميز، وغياب الثقافة التنظيمية المشجعة على الأفكار المتميزة، وسيادة النمط التقليدي في الاتصالات ونظم المعلومات، وكذلك دراسة الحسيني (٢٠١٢) والتي توصلت إلى مجموعة من المشكلات؛ منها ارتفاع أعداد الطلاب في مقابل نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس، وضعف القدرة على تلبية الاحتياجات الراهنة للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، وغياب البنية الأساسية والأجهزة والمواد التعليمية، وضعف الاعتمادات والموارد المالية، هذا فضلاً عن تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي الذي أكد افتقاد عديد من الجامعات المصرية مقوماتها الداعمة للعملية التعليمية والبحثية مما يجعلها غير قادرة على أداء رسالتها الحقيقية في تقديم تعليم متميز يرتقى إلى مستوى المنافسة العالمية (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠١٣، ٨٠)، وأيضاً دراسة العصيمي (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود قصور في معيار الموارد البشرية كأحد معايير التميز المؤسسي بمعاهد البحوث والاستشارات بالجامعات؛ حيث جاء هذا المعيار في المرتبة الأخيرة بالنسبة لمعايير التميز المؤسسي، هذا؛ بالإضافة إلى ما أوصت به دراسة كلينا جمر (٢٠١٥) بتبني أساليب التميز المؤسسي وتقنياته، من خلال القيادة الرشيدة الملهمة، والتوجه الاستراتيجي الواضح، مع دعم ثقافة التميز المؤسسي وتثمين العلاقة مع الأطراف المعنية، وتصميم نموذج وطني للتميز وإنشاء جوائز محلية تحاكي النماذج والجوائز العالمية للتميز المؤسسي.

إلى جانب ما كشفت عنه الخطة الاستراتيجية لجامعة المنصورة من وجود عديد من نقاط الضعف التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالموارد البشرية، والتي يؤدي استمرارها إلى صعوبة تحقيق التميز المؤسسي للجامعة والتي من أهمها: غياب وجود خطة استراتيجية محددة المعالم لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية ولأعضاء هيئة التدريس، وقلة أعداد العاملين وصعوبة تعيين عاملين جدد، ضعف التوافق بين خبرة بعض العاملين ومتطلبات التوصيف الوظيفي لهم مع قلة الوعي بالتوصيف الوظيفي والالتزام به في بعض الكليات، وضعف قدرات الموارد البشرية الإدارية، وغياب وجود نظام فعال لربط الأجر مقابل العمل، وضعف نظام تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين، وقلة وجود أساليب لربط الحوافز والمكافآت بمستويات الأداء، وقلة تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية قدرات القيادات الحالية والمستقبلية، وغياب التحديد الدقيق للمحتوى العلمي للبرامج وآليات التقييم وكيفية قياس مردودها، وهجرة عديد من أعضاء هيئة التدريس للعمل في الجامعات المصرية الخاصة أو الجامعات العربية، وضعف استجابة بعض أعضاء هيئة التدريس لتحديث معلوماتهم على موقع الجامعة، وغياب وجود شبكة نظم معلومات متكاملة تساعد في تخطيط الموارد البشرية، وعدم دراسة سوق العمل بالقدر الكافي عند تصميم البرامج الدراسية، وضعف التزام الجامعة بحقوق الملكية الفكرية والنشر، ضعف

مصادر التمويل اللازمة لإنشاء وحدات جديدة داعمة للتميز المؤسسي (جامعة المنصورة، ٢٠١٧، ٣٤ - ٣٦).

كل ذلك وفي ظل ما تشهده الجامعات من متغيرات عالمية ومحلية، أبرزها: التنافسية، والتغيير في خصائص الموارد البشرية التي يتطلبها سوق العمل، والنقص في رأس المال اللازم للتمويل، الأمر الذي ترتب عليه تجميد خطط الموارد البشرية بالجامعات أو توقيف العمل بها أو تقليص الأعداد المطلوبة، نظرًا لنقص الدرجات المالية المتوافرة، والتغير في الهيكل التنظيمي للجامعات، وإصرار الجامعات على البقاء والاستمرار في مواكبة سوق العمل وتبوء مكانة متقدمة في مصاف الجامعات سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

وسعيًا لمواكبة التوجهات الراهنة لجمهورية مصر العربية نحو التميز المؤسسي والريادة العالمية، والتي تبلورت في إطلاق جائزة مصر للتميز الحكومي الدورة الأولى (٢٠١٩) والتي تهدف إلى تحفيز روح التنافس والتميز على مستوى المؤسسات الحكومية والأفراد لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) أصبح لزامًا على تلك الجامعات العمل بطريقة إبداعية مغايرة للطرق التقليدية في تخطيطها لمواردها البشرية، مما ينعكس إيجابًا على مركزها التنافسي وتميزها المؤسسي عن نظيرتها على المستويين المحلي والعالمي، ومن ثم نشأت فكرة البحث الحالي والذي أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

- ١- ما الإطار المفهومي للتميز المؤسسي بالتعليم الجامعي؟
- ٢- ما الإطار الفكري الذي يركز عليه تخطيط الموارد البشرية بالجامعات؟
- ٣- ما واقع التميز المؤسسي بجامعة المنصورة وفق أبعاد جائزة مصر للتميز الحكومي؟
- ٤- ما معوقات تحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة؟
- ٥- ما التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة من خلال التخطيط لمواردها البشرية؟

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة من خلال التخطيط لمواردها البشرية؛ وتحقيق هذا الهدف الرئيس يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- عرض الإطار المفهومي للتميز المؤسسي بالتعليم الجامعي.
- ٢- طرح الإطار الفكري الذي يركز عليه تخطيط الموارد البشرية بالجامعات.

٣- الوقوف على واقع التميز المؤسسى بجامعة المنصورة ومستواه وفق أبعاد جائزة مصر للتميز الحكومى.

٤- رصد معوقات تحقيق التميز المؤسسى بجامعة المنصورة.

أهمية البحث

ترجع أهمية البحث الحالي إلى عدة أمور؛ منها:

- ندرة الدراسات السابقة -على حد علم الباحث- التى ربطت بين متغىرى البحث (تخطيط الموارد البشرية والتميز المؤسسى).
- أهمية موضوع البحث، وهو السعى نحو التخطيط الفعال للموارد البشرية تحقيقاً للتميز المؤسسى والذى يُعد من أهم الغايات التى تسعى إليها الجامعات من أجل تبوء مكانة مرموقة فى التصنيفات العالمية ومن أجل السمعة والريادة.
- تزامن البحث مع التوجهات الراهنة لجمهورية مصر العربية نحو التميز المؤسسى والريادة العالمية؛ حيث تم إطلاق جائزة مصر للتميز الحكومى الدورة الأولى (٢٠١٩) لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠).
- تزامن البحث مع التوجهات الراهنة للجامعة نحو التميز والريادة سواء فى تزايد أعداد الكليات التى حصلت على الاعتماد المحلى من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد الذى بلغ عددها (٩) كليات أى ما يمثل نسبة (٥٠%) من عدد كليات الجامعة، أو فى إصدار قرار بإنشاء مركزين للتطوير المهنى وريادة الأعمال بالشراكة مع الجامعة الأمريكية.
- إمكانية تطوير الجامعات المصرية من خلال الاعتماد على معايير نماذج التميز المؤسسى العالمية والسعى نحو الوفاء بها بما يحقق جودة الأداء فى مختلف جوانب العمل بالجامعة.
- إن نتائج البحث قد تساعد قطاعاً من المستفيدين؛ ومنهم على سبيل المثال: المسئولون عن تطوير كليات جامعة المنصورة أو نظيراتها من الجامعات، وأعضاء هيئة التدريس، والمجتمع بأسره.

مصطلحا البحث

١- تخطيط الموارد البشرية

يعرف البحث الحالي تخطيط الموارد البشرية إجرائياً بأنه: قدرة الجامعة على التنبؤ بالاحتياجات الحالية والمستقبلية من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس كماً ونوعاً، وتطبيق خطط لتلبية هذه الاحتياجات ومراقبة كفاءة هذه الخطط.

٢- التميز المؤسسى

يعرف البحث الحالى التميز المؤسسى إجرائياً بأنه: قدرة الجامعة على تبنى معايير متكاملة و مترابطة للتميز، وتطبيقها بالشكل الذى يمكنها من تحقيق مركز تنافسى غير مسبوق على المستويين المحلى والعالمى.

أداة البحث وعينته

صمم الباحث استبانة موجهة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ببعض كليات جامعة المنصورة الحاصلة على الاعتماد وغير الحاصلة على الاعتماد، بهدف الوقوف على واقع التميز المؤسسى ومعوقات تحقيقه، ومقترحاتهم للتغلب على هذه المعوقات من خلال مدخل تخطيط الموارد البشرية.

منهج البحث

في ضوء طبيعة الموضوع وأهدافه استخدم البحث الحالى المنهج الوصفى في تحقيق أهدافه، من خلال التأصيل النظرى للتميز المؤسسى وتخطيط الموارد البشرية بالتعليم الجامعى، ورصد واقع التميز المؤسسى بجامعة المنصورة، ومعوقات تحقيقه، ومقترحات التغلب عليها وصولاً إلى تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسى بجامعة المنصورة من خلال التخطيط لمواردها البشرية.

حدود البحث

تم تصميم أداة البحث فى ضوء معايير جائزة مصر للتميز الحكومى الدورة الأولى "٢٠١٩" (جائزة المؤسسات التعليمية "الكليات")، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بأربع كليات من كليات جامعة المنصورة؛ اثنتان منهما حاصلتان على الاعتماد (كلية التربية، كلية الصيدلة)، والأخرتان غير حاصلتين على الاعتماد (كلية التجارة، كلية الآداب).

وفى ضوء ما سبق سوف تتم معالجة موضوع البحث فى ثلاثة محاور على

النحو الآتى:

المحور الأول: الإطار النظرى؛ ويتضمن:

أولاً: الإطار المفهومى للتميز المؤسسى بالتعليم الجامعى

فى ظل ما يشهده العصر الحالى من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت فى: الثورة المعرفية والمعلوماتية، والفجوة الرقمية، والديمقراطية، والعولمة وتداعياتها المختلفة، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغييرات فى أساليب العمل، والتحول النوعى الواضح

فى تركيبة الموارد البشرية العاملة فى مختلف المؤسسات، ومن ثم فقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تبنى مفهوم التميز المؤسسى (المليجى، ٢٠١٢، ٢٠).

فالتميز المؤسسى من أكثر الموضوعات أهمية وحادثة فى مجال الإدارة؛ حيث أضحت معايير التميز فى مقدمة الأهداف التى تسعى المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد فى أدائها، وهذا بدوره يتطلب من القيادات الجامعية والوحدات التنظيمية بالجامعة بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق. وعليه سيتم تناول التميز المؤسسى من خلال الوقوف على مفهومه، وأهميته، وخصائصه، ومبرراته، وبعض نماذجه؛ وذلك على النحو الآتى:

أ- مفهوم التميز المؤسسى

يُعد التميز المؤسسى ضرورة من ضرورات التطوير الإدارى لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات الموارد البشرية وقدراتهم فى المؤسسة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملك له، الأمر الذى يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المؤسسة ونجاحها (الخرشة والزريقات ونور، ٢٠١٣، ٢١٨). وعليه تعددت التعريفات التى تعرضت لمفهوم التميز المؤسسى.

فيعرف التميز المؤسسى بأنه "القدرة على توفير عناصر المؤسسة وتنسيقها وتشغيلها فى تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذى يحقق رغبات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة ومنافعهم وتوقعاتهم " (Oakland, 2001, 30).

كما يُعرف بأنه "محصلة الجهود التى تبذلها المؤسسة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التى تؤديها من أجل تحسين أداء هذه الخدمات وتطويرها لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المؤسسة نموذجاً يحتذى به" (عبد الفتاح، ٢٠٠٤، ١١٦).

ويشير (Modallal, 2005, 25) إلى أنه "المهارة فى إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التى تشتمل على: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر، والإبداع، والمنفعة المتبادلة، والمسئولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة (الأفراد والمجتمع بأسره) بشكل متوازن".

كما يُعرف بأنه "محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتسهم في زيادة الربحية" (الجعبرى، ٢٠٠٩، ٤٠).

ويرى آل مزروع (٢٠١٠، ٣٤) أنه "قدرة المؤسسة على إدارة معايير التميز التي تتبناها بشكل متكامل ومتراط مستتدة فى ذلك إلى مفاهيم التميز ومبادئه لتحقيق نتائج متميزة بشكل مستمر ومتطور لأصحاب المصلحة كافة".

ويذكر الهالى وغبور (٢٠١٢، ١٩) أنه "تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة فى أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقى المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية".

وترى شقورة (٢٠١٦، ٩٦) أنه "الأسلوب الأمثل لمواجهة المؤسسات التعليمية للتغيرات المحيطة بها، ومظاهر التقدم بجميع أنواعه، والابتكار فى الأعمال، بحيث تمتلك مهارات وقدرات وخبرات تجعلها تختلف عن الآخرين وتسهم فى تحقيق مركز تنافسى على المستوى المحلى والإقليمى والدولى".

وباستقراء التعريفات السابقة فإن البحث الحالى يُعرف التميز المؤسسى بالجامعات المصرية بأنه قدرة الجامعة على تبنى معايير متكاملة ومترابطة للتميز، وتطبيقها بالشكل الذى يمكنها من تحقيق مركز تنافسى غير مسبوق على المستويين المحلى والعالمى.

ب- أهمية التميز المؤسسى

يُنظر إلى التميز المؤسسى على أنه قاطرة عظيمة تسعى للتغيير إلى الأفضل كمقياس أساسى للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدها كثير من المؤسسات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء فى سوق المنافسة، وعليه يمكن استعراض أبرز النقاط التى توضح أهمية التميز المؤسسى، وذلك على النحو الآتى (السوسى، ٢٠١٥، ١٥):

- خوض المنافسة الشديدة وتقديم أفضل الخدمات بأقل تكلفة.
- تقادى التغييرات السريعة والمستمرة وتجهيز أساليب إدارية لمواجهةها.
- الاهتمام برفع الكفاءة الإدارية وتقديم الخدمات من خلال وضع حلول عاجلة للمشاكل والتغيرات المفاجئة.
- التواصل مع جميع أقسام المؤسسة بتقنيات الاتصال الحديثة لضمان مشاركة كبيرة بين جميع أفرادها لتطوير أدائها.

- تقليل حاجات المستفيدين من الخدمات المقدمة ورضاهم عنها.

ج- خصائص التميز المؤسسى

بمطالعة الأدبيات التى عرضت لمفهوم التميز المؤسسى لم تكن هناك خصائص واضحة ومحددة لهذا المفهوم، ولكن حاولت الورقة البحثية الحالية أن استنباط بعض الخصائص التى تتسم بها المؤسسات التى تحقق التميز المؤسسى والتى من أهمها (Grote, 2002, 56)؛ حسن، ٢٠٠٩، ٣١٤؛ أبو النصر، ٢٠١٥، ١٢٨ - ١٣٧؛ جاد الرب، ٢٠١٣، ١١٦ - ١١٧):

- مشاركة كافة العاملين فى وضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحقيق التماسك بين رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمتها.

- المشاركة والتفويض والتركيز على التطوير الذاتى؛ فكل العاملين بالمؤسسة معنيون بكل ما يتعلق بتميزها.

- توافر نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتنميتها وتقويم أدائها، وأسس التعويض وفق نتائج الأداء.

- التركيز على التقويم الذاتى بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجى.

- التركيز على الأنشطة المعرفية؛ لكونها الأعلى فى تحقيق القيمة المضافة.

- تقديم خدمات للمجتمع المحلى.

- الالتزام والاستقلالية.

- تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمؤسسة.

- اللامركزية فى اتخاذ القرارات.

- قبول الأعمال التى فيها تحدٍ؛ حيث إن قبول تلك الأعمال من أهم مصادر التميز المؤسسى.

- توافر القيادات الأكفاء والتى لها دور بارز فى التحفيز للتميز والتشجيع عليه.

- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين.

- العمل على أساس فريق إنتاج مغامر.

- توفير فرص التعليم والتدريب المستمر التى تعزز من تميز المؤسسات.

- التركيز على العملاء؛ فمن أجلهم أنشئت المؤسسات، وهم الفيصل فى الحكم على تميز المؤسسات وكفاءتها.

د- مبررات التميز المؤسسى

يُعد التميز المؤسسى أحد مقومات العصر التى يضمن للمؤسسات بشتى أنواعها تبوء مكانة مرموقة ومنافسة نظيراتها، فالتغير هو الثابت الوحيد الذى تتعامل معه المؤسسات فى عصرنا الحديث؛

فقد تميزت الظروف البيئية بدرجة عالية من التغير وتشوبها حالة من قلة التأكد، ولعل ما يؤكد ذلك هو التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، الأمر الذي يجعل من التميز المؤسسى المحصلة النهائية التى يجب أن يفكر بها القائمون على تلك المؤسسات، وعليه يمكن استعراض بعض المبررات التى تستوجب انتهاج ثقافة التميز المؤسسى، وذلك على النحو الآتى:

١- **التغيير في سوق العمل:** نتيجة للثورة التكنولوجية والمعلوماتية والتغيرات الاقتصادية العالمية حدثت تغييرات جوهرية في سوق العمل وطبيعة المهن في معظم المجتمعات، ومن ثم أدت هذه التغييرات إلى زيادة الصعوبات التي تواجه خريجي التعليم الجامعي، حيث لم تمكنهم مهاراتهم وقدراتهم الحالية من التكيف مع متطلبات سوق العمل (أمين وآخرون، ٢٠٠٥، ٧٢١-٧٢٢)، كما أثرت تلك التغييرات على المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع، مما أضعف من قدرتها على الدخول في المنافسة القوية التي تتطلبها الأسواق العالمية (القصبى، ٢٠٠٣، ٢٧)، فضلاً عن أن أغلبها لا يمتلك القدرة الذاتية على التطوير التكنولوجي ومواجهة المنافسة المحلية، ولهذا كانت ضرورة التميز المؤسسى وبخاصة في الجامعات لتلبية متطلبات سوق العمل من خلال توفير خريجين على درجة كبيرة من الموهبة والإبداع ولديهم القدرة على المنافسة.

٢- **الميزة التنافسية المستدامة:** نظراً لما يشهده العصر الحالى من تغييرات بيئية دراماتيكية الارتفاع وتحديات متصاعدة الوتيرة فإن التميز المؤسسى لا يكون من خلال تحقيق المزايا التنافسية فقط، بل من خلال استدامة تلك المزايا؛ فالميزة التنافسية المستدامة هي معيار تميز المؤسسات لتوفيرها نماذج فريدة وجديدة يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها، كما أنها السلاح الرئيس لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة. ومن هنا تسعى الجامعات المتميزة في إطار الميزة التنافسية إلى إحداث تغييرات استراتيجية في سياسات أدائها حتى تتمكن من الحصول على الاعتمادات المالية اللازمة للاستحواذ على الريادة والتميز وجذب أكبر عدد من الطلاب (القطب، ٢٠٠٨، ٤٩).

٣- **تقنية المعلومات "الأتمتة":** يقصد بالأتمتة "Automation" إنجاز جميع الأعمال بمساعدة معدات آلية مثل معدات وبرامج معالجة البيانات وذلك عن طريق استخدام الحاسب الآلى (غنيم، ٢٠٠٩، ٥٥)، ولا يمكن لعامل تجاهل تأثير التقدم فى تكنولوجيا المعلومات على مختلف المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية؛ فالتحدى الذى يواجه المؤسسات فى الوقت الحاضر يكمن فى امتلاكها لأحدث التكنولوجيا فى أدائها لعملياتها، وقدرتها على تصميم نظم معلومات تعظم الاستفادة من المعلومات التى يمكن الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات، وتطوير الأداء، وتحقيق أهداف تلك المؤسسات؛ حيث إن الأنظمة القائمة على استخدام الحواسيب الشخصية المعزولة أصبحت عاجزة عن تلبية متطلبات العمل، وهو ما دعا إلى استخدام تقنيات شبكات الحاسوب الحديثة والمتطورة (نقى،

٢٠١٢، ٣٣٩). وبذلك يتضح أهمية تلازم تكنولوجيا المعلومات للتميز المؤسسى باعتبارها مصادر الطاقة التى تمكن المؤسسات من التحسينات المستمرة وتحقيق الأهداف بأقصى سرعة ممكنة.

٤- **اقتصاد المعرفة:** تعيش المجتمعات فى العصر الحالى فى ظل اقتصاد يمكن أن يطلق عليه اقتصاد المعرفة، وفيه تُعد المعرفة هى المكون الأساسى فى تحقيق التميز المؤسسى، هذا الاقتصاد له خصائص تختلف عن تلك التى كانت موجودة من قبل فى ظل العصر الزراعى والصناعى، هذه الخصائص نتج عنها مجموعة من التغييرات كان لها تأثير كبير على المؤسسات الإنتاجية والخدمية مما أدى إلى ظهور ما يسمى بمنظمات المعرفة وعمالة المعرفة، والتى تتطلب ضرورة التغيير فى دور إدارة الموارد البشرية وفى كيفية أدائها لأساليبها أو عملياتها المختلفة، وبالتالي انعكاس ذلك على المهارات المطلوب توافرها فى مديرى إدارة الموارد البشرية فى ظل اقتصاد المعرفة (الشيمى، ٢٠٠٥، ٤١)؛ فبناء التميز المؤسسى للجامعات بصفة خاصة يعتمد فى الأساس على الأصول المعرفية واستثمارها، ولذلك تسعى الجامعات إلى كسب المعرفة المتجددة التى تُعد ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية وأساساً فعالاً لعمليات الإبداع والابتكار، مما يدفعها إلى العمل باستمرار على تحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير منتجاتها (كمال، ٢٠١٣، ١٦٦-١٦٧).

هـ- نماذج التميز المؤسسى

يُعد مفهوم التميز المؤسسى من أهم التطورات التى أفرزتها ثورة المعرفة والمعلوماتية، ونتيجة لهذا ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تبنى مُدخل التميز المؤسسى؛ وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقها لذلك، وتعتبر هذه النماذج عن التميز المؤسسى بمجموعة من المعايير المحددة لها سلفاً، ولكل معيار درجاته الخاصة به، والتى تسمح للمؤسسات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتى، وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف فى الأداء (السوسى، ٢٠١٥، ١٨ - ١٩).

ويُعد نموذج ديمينج (Deming) الأساس الذى انطلقت منه فكرة نماذج التميز، وصممه اليابان فى عام (١٩٥١) تخليداً لدور العالم وليام إدوارد ديمينج وجهوده، الذى ارتبط اسمه بحركة الجودة فى اليابان؛ حيث تقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للمؤسسات التى تحقق إنجازات مهمة فى مجال مراقبة الجودة (آل مزروع، ٢٠١٠، ٤٩).

ولكن فى الواقع لا توجد معايير دولية موحدة لقياس التميز المؤسسى؛ بل هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول كاليابان والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبى، وتحذو حذوها بعض الدول الأخرى فى تطبيق هذه المعايير، حتى إن هذه الدول أصبحت تمتلك جوائز للتميز (جائزة ديمينج اليابانية، جائزة بالدريج الأمريكية، جائزة التميز الأوروبى) تمنحها للمؤسسات المحلية أو الخارجية التى تلتزم بمعاييرها

(ابن عبود، ٢٠٠٩، ١٢). وفيما يلي عرض لأهم نماذج التميز المؤسسى فى مؤسسات التعليم العالى، وذلك على النحو الآتى:

١- النموذج الأمريكى للتميز "مالكوم بالدريج للتميز" (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA)

تأسست منظمة مالكوم بالدريج الوطنية للتميز فى أمريكا عام ١٩٨٧ لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية فى مواجهة تحديات نظيراتها الأوربية واليابانية بصفة خاصة (العقلى، ٢٠٠١، ١٢٠)، وقدمت هذه المنظمة ما يُعرف اليوم بجائزة مالكوم بالدريج الوطنية، ويقوم بإدارة برنامج هذه الجائزة ما يعرف بالمعهد الوطنى للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص (الخرشة، ٢٠١٠، ٤٢)، وهى جائزة رفيعة المستوى تمنح من طرف الرئيس الأمريكى شخصياً فى حفل يقام سنوياً لثلاثة أنواع من المؤسسات؛ "مؤسسات الأعمال، المؤسسات التعليمية، المؤسسات الصحية" (البوخ، ٢٠٠٩، ٥٠).

ويتحدد الهدف الأساسى للنموذج فى تدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر مكونات تميز الأداء فى الجامعات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات الجامعات التى تتجح فى تحقيق مستويات عليا من التميز إلى غيرها من الجامعات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى فى طريق التميز. (Baldrige Performance Excellence Program, 2016, 47).

ويستند النموذج الأمريكى إلى مجموعة من المفاهيم الرئيسة التى تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتتبع بالدرجة الأولى من فكرة "إدارة الجودة الشاملة"؛ وهى (العمامى، ٢٠١٤، ١٦٤ - ١٦٥؛ الهالى وغبور، ٢٠١٣، ٣٣ - ٣٤):

- الاهتمام بالجودة لإرضاء رغبات العملاء.
- أهمية القيادة وحيويتها كعنصر مؤثر وفاعل فى تحقيق تميز الأداء.
- الاهتمام بالعنصر البشرى الفاعل وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات متميزة تعد الأساس فى تحريك طاقات الجامعة وتحقيق أهدافها.
- الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحولات فى الأوضاع المحيطة بالجامعة.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة فى مجالات النشاط المختلفة بما يمنع الأخطاء.
- تعميق التوجه الاستراتيجى ووضوح رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية.
- تنمية علاقات الجامعة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذلك مع العاملين بها.
- إدراك أهمية الدور الاجتماعى للجامعة ومسئولياتها نحو المجتمع الذى توجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمات فى حل مشكلاته.

ويقدم النموذج الأمريكي للتميز سبعة معايير رئيسة يتفرع منها تسعة عشر معياراً يمكن أن تستعملها المؤسسات في إجراء التقويم الذاتي الموضوعي لمستويات تميزها، ويتم التقويم بناءً على هذه المعايير وبالطريقة نفسها التي يقوم عليها التقويم في النموذج الأوربي (شقورة، ٢٠١٦، ١٥٠)، وتبلغ عدد النقاط المخصصة لهذه المعايير السبع (١٠٠٠) نقطة موزعة على النحو الآتي (Baldrige Performance Excellence Program, 2016, 47 - 54):

- **القيادة (١٢٠ نقطة):** يهتم هذا المعيار بالأساليب التي تتبعها القيادة وفلسفتها الإدارية، وطرق اختيار القيادات والتخطيط لهم، ومدى قدرة المؤسسة على دراسة التوقعات المستقبلية، بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات والخطط المتعلقة بالقيادات والموارد البشرية بالمؤسسة.
- **التخطيط الاستراتيجي (٨٥ نقطة):** يهتم هذا المعيار بكيفية تطوير استراتيجية المؤسسة بما فيها الأهداف الاستراتيجية، وخطط العمل، والآثار المترتبة على هذه الاستراتيجية، وخطط تفعيل الاستراتيجية، وكيفية متابعة الأداء.
- **التركيز على العملاء (٨٥ نقطة):** يهتم هذا المعيار بكيفية تحديد متطلبات سوق العمل، ومتطلبات العملاء، وشكل العلاقة بين المؤسسة والعملاء.
- **إدارة المعرفة وتحليلها وقياسها (٩٠ نقطة):** ويهتم هذا المعيار بكيفية الحصول على المعلومات الخاصة بالأداء التنظيمي، وكيفية تحليلها ومراجعتها.
- **التركيز على الموارد البشرية (٨٥ نقطة):** يهتم هذا المعيار بكافة العمليات التي تتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة بدءاً بالتخطيط للموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقويم الأداء، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين.
- **التركيز على العمليات (٨٥ نقطة):** يهتم هذا المعيار بفحص العمليات الرئيسية في المؤسسة وتحليلها وإعادة تصميمها، وكذلك يهتم بالتطوير والإبداع في تلك العمليات.
- **النتائج (٤٥٠ نقطة):** يهتم هذا المعيار بكفاءة وفعالية الأداء وإدارة العمليات وإنجاز المهام، وتحليل نتائج القياس للتعرف على فرص التحسين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة حيال نتائج كافة العمليات السابقة.

٢- النموذج الأوربي للتميز (European Foundation for Quality management:) (EFQM)

تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في عام ١٩٨٨، وتم تشكيلها من ١٤ منظمة كبرى في أوروبا، وذلك من خلال الإفادة من إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج الوطني الأمريكي،

ونموذج ديمينج الياباني، وتهدف المؤسسة من خلال نموذج التميز إلى تأسيس نظام إداري ملائم (Antonaras et al., 2009,5).

وبمرور الزمن تم تطوير هذا النموذج من قبل المؤسسات الأوروبية للتميز في عام (١٩٩٢)، ثم في عام (٢٠٠٣)، ثم في عام (٢٠١٠)، وأخيراً في عام (٢٠١٣)، وعلى الرغم من هذا التطور وهذه التحديثات المستمرة للنموذج فإنه يحتفظ بالمعايير التسعة للتميز، وكذلك لم يتغير الهدف الموضوع من أجله؛ وهو زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات ودعم التنمية المستدامة (EFQM, 2012"a"). وعلى الرغم من أن معظم استخدامات هذا النموذج تتم في مجال جوائز الجودة، تظهر فعاليته بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة، وبصفة خاصة فيما يُعرف الآن في مجال الإدارة بالتقييم الذاتي المؤسسي؛ الذي صار يطبق بشكل واسع داخل المؤسسات سواء أكانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة (العايدي، ٢٠٠٩، ٧؛ الهاللي، ٢٠١١، ٤٦).

وتم استخدام هذا النموذج كجائزة للتميز المؤسسي وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء والوصول للتميز ودخول المؤسسات في دائرة التنافس العالمي، ولم يقتصر تطبيق هذا النموذج على دول أوروبا فقط، بل تم تطبيقه على بعض الدول العربية كالسعودية، ومصر، وفلسطين وغيرها (شقورة، ٢٠١٦، ١٤١).

ويتم التقييم في هذا النموذج وفق منهجية رادار (RADAR) وهي اختصار لأربع كلمات؛ هي: النتائج (Results)، والمنهج (Approaches)، ونشر التطبيق (Deploy the approaches)، والتقييم والإصلاح (Assess and Refine) (EFQM, 2012"b"). ويستند النموذج الأوربي إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية؛ وهي (EFQM, 2012"c):

- **إضافة قيمة للعملاء ADDING VALUE FOR CUSTOMERS:** المؤسسات المتميزة تعمل على إضافة قيمة لعملائها باستمرار من خلال فهمهم، وتوقع احتياجاتهم وتلبيتها.
- **بناء مستقبل دائم CREATING A SUSTAINABLE FUTURE:** تؤثر المؤسسات المتميزة إيجابياً على العالم من حولها من خلال رفع مستوى أدائها، وإحداث تقدم ملحوظ في الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية داخل المجتمعات.
- **تطوير القدرة التنظيمية DEVELOPING ORGANISATIONAL CAPABILITY:** تعزز المؤسسات المتميزة قدراتها من خلال الإدارة الفعالة للتغيرات داخل المؤسسة وخارجها.
- **استثمار الإبداع والابتكار HARNESSING CREATIVITY & INNOVATION:** تولد المؤسسات المتميزة المزيد من القيم المضافة، وتعمل على رفع مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر، ودعم الابتكار والإبداع المنظم أو المنهج للأطراف المعنية.

- القيادة النزيه الملهم الذى يمتلك رؤية LEADING WITH VISION, INSPIRATION & INTEGRITY: تمتلك المؤسسات المتميزة قيادات قدوة فى القيم والأخلاق، ولديهم القدرة على رسم المستقبل، ليس هذا فحسب، بل وتحقيق ما رسموه للمستقبل.
- الإدارة المرنة MANAGING WITH AGILITY: يُشهد للمؤسسات المتميزة بقدرتها على تحديد الفرص والتهديدات التى تواجهها والاستجابة لها أو التعامل معها بكفاءة وفعالية.
- النجاح من خلال الأفراد الموهوبين SUCCEEDING THROUGH THE TALENT OF PEOPLE: تُعلى المؤسسات المتميزة من قيمة مواردها البشرية، وتخلق لديهم ثقافة التمكين من أجل تحقيق كل من الأهداف الشخصية والمؤسسية.
- استدامة النتائج المتميزة SUSTAINING OUTSTANDING RESULTS: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج متميزة باستمرار فى إطار بيئة العمل تلبى احتياجات الأطراف المعنية على المدى القريب والبعيد.

ويمكن إجمال المفاهيم الأساسية التى يستند إليها النموذج الأوربي فى الشكل الآتى:



شكل (١): المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوربي

يحتوى نموذج التميز الأوربي على تسعة معايير رئيسية تقاس من خلال توزيع (١٠٠٠ نقطة) عليها؛ خمسة منها تمثل الممكنات ويخصص لها (٥٠٠ نقطة)، وأربعة تمثل النتائج ويخصص لها (٥٠٠ نقطة)، وتغطى معايير الممكنات ما تقوم به المؤسسة، أما معايير النتائج فتغطى ما تحققه المؤسسة، وتعتمد آلية النموذج على العلاقة السببية بين المعايير؛ فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال معايير الممكنات التى تصف ما تفعله المؤسسة (EFQM, 2012"d"), وتعرض الورقة البحثية فيما يلى لهذه المعايير بشكل مُجمل، وذلك على النحو الآتى:

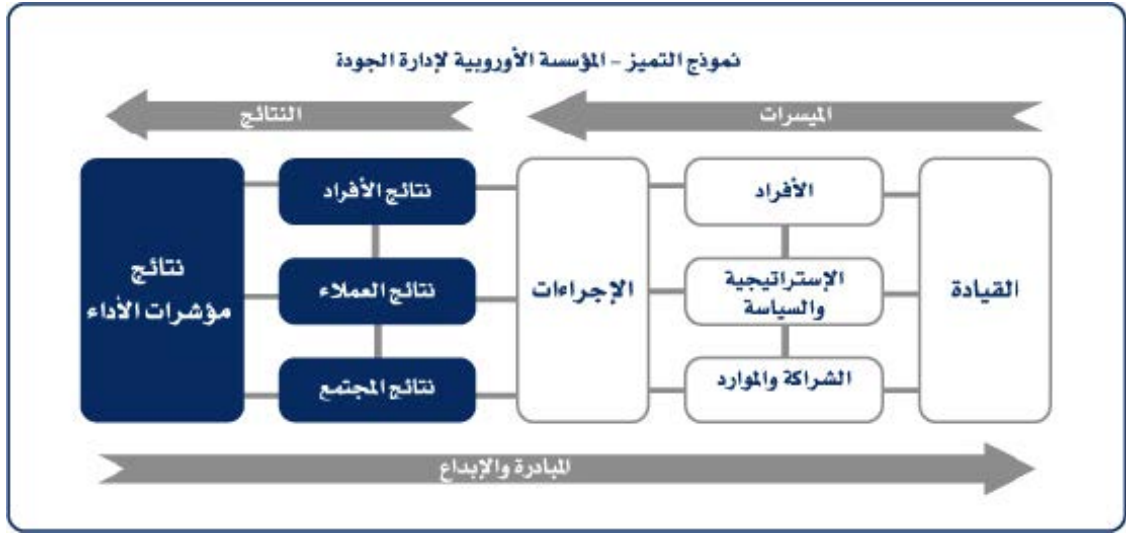
أ- معايير الممكنات

- هى تلك العناصر المساعدة والتي تركز على الأعمال المطلوب من المؤسسة القيام بها لتحقيق النتائج المرجوة، وهى خمسة معايير كالاتى (EFQM, 2012"e"):
- 1- القيادة: تمتلك المؤسسات المتميزة قادة قادرين على رسم أو صياغة المستقبل، ويعملون على تحقيقه، ويلتزمون بالقيم والمبادئ، ويلهمون الثقة لمن حولهم فى جميع الأوقات، كما أنهم يتسمون بالمرونة، وتمكين المؤسسة من التنبؤات المستقبلية، والتفاعل الإيجابى معها فى الوقت المناسب لضمان الاستمرارية.
 - 2- الاستراتيجية: تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية، وتوضع آليات لتطوير السياسات وتطبيقها، والخطط، والأهداف، والعمليات بهدف تحقيق الاستراتيجية.
 - 3- الأفراد: تُعلى المؤسسات المتميزة من قيمة مواردها البشرية، وتوجد لديهم ثقافة التمكين من أجل تحقيق كل من الأهداف الشخصية والمؤسسية. كما تعزز لديهم العدالة والمساواة، وتقوم بالاعتناء بهم، والتواصل معهم، ومكافأتهم، وتحفيزهم، وتمكينهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.
 - 4- الشراكات والموارد: تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط الشركات الخارجية وإدارتها من أجل دعم الاستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها.
 - 5- العمليات والمنتجات والخدمات: تصمم المؤسسات المتميزة العمليات والمنتجات والخدمات وتديرها لإيجاد قيمة متزايدة للعملاء وكافة الأطراف المعنية.

ب- معايير النتائج

- هى التى تركز على ما حققته المؤسسة بفعل الممكنات، وعلاقة ذلك بكل من العاملين والفئة المستهدفة والمجتمع، وهى أربعة معايير كالاتى (EFQM, 2012"f"):
- 1- نتائج العملاء: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
 - 2- نتائج الأفراد: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات أفرادها وتوقعاتهم.
 - 3- نتائج المجتمع: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات الأطراف المعنية وتوقعاتهم داخل المجتمع.
 - 4- نتائج الأعمال: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات الأطراف المعنية وتوقعاتهم بمصالح العمل.

ويمكن إجمال المعايير التسعة التي يتكون منها النموذج الأوربي في الشكل الآتي:



٣- جائزة مصر للتميز الحكومي (Egypt Government Excellence Award)

تجسيداً لتوجيهات رئيس جمهورية مصر العربية تم إطلاق جائزة مصر للتميز الحكومي لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) والتي تقضى بتكوين جهاز إدارى كفاء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويسهم بدوره فى تحقيق التنمية، ويستجيب لطلبات المواطنين للعبور بمصر إلى مصاف الدول المتقدمة، ويتبلور الهدف الرئيس لهذه الجائزة السنوية فى تحفيز روح التنافس والتميز على مستوى الموظفين من ناحية، وعلى مستوى المؤسسات الحكومية من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تكريم المتميزين فى أداء الخدمات العامة تكريماً معنوياً ومادياً، مما يرسخ قيم العطاء والانتماء والتميز، ويحفز الجميع على الارتقاء بمستويات والالتزام بمعايير الجودة والتميز. وتأتى تلك الجائزة فى إطار الشراكة الإستراتيجية بين مصر ودولة الإمارات العربية المتحدة والتي تطمح إلى تحقيق التعاون وتبادل الخبرات والعمل على تصميم نظام متابعة وقياس مؤشرات الأداء فى منظومة العمل الحكومي المصرية بالاستناد إلى التجربة الإماراتية المتميزة فى هذا الخصوص (المعهد القومي للإدارة، ٢٠١٩، ٦).

وفى هذا الإطار تم تصميم منظومة التميز الحكومي المصرية والتي تعكس فلسفة التميز المؤسسى، والعقلية القيادية التي تؤمن بأهمية جودة العمل والتميز المؤسسى فى تحقيق الريادة، وتمكين الحكومات من صناعة المستقبل عن طريق رفع معايير الأداء وتحسين العمليات، وتقديم القيمة النوعية لبناء الثقة لدى المواطنين فى قدرات الحكومة على تشكيل المستقبل وبنائه. وترتكز هذه المنظومة فى تحليل مستوى الريادة فى التفكير الإدارى على الغاية الرئيسة للحكومات المتمثلة بتحقيق السعادة وتعزيز جودة الحياة فى المجتمع. وتنتهج المنظومة التفكير المتجدد والابتكارى الجذرى، واستشراف

المستقبل لتحقيق إضافة نوعية فى تنفيذ المهام وتقديم الخدمات. وتستند منظومة التميز الحكومى المصرية إلى عشرة مفاهيم أساسية؛ وهى على النحو الآتى (المعهد القومى للإدارة، ٢٠١٩، ٨-١١):

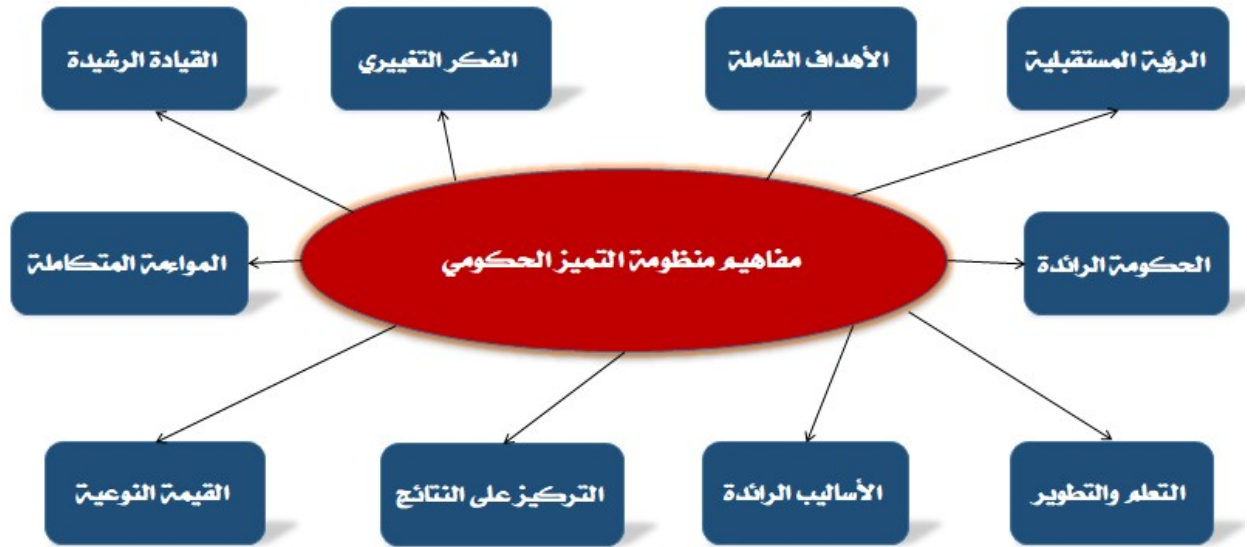
- **الرؤية المستقبلية:** وتعنى إعداد رؤية طموحة لحكومات المستقبل، وذلك من خلال تأسيس هيكل حكومى متكامل يقوم على أسس المواطنة بين الشركاء والإفادة المتلى منها، وتكون الحكومة ملزمة بتحقيق رؤيتها الطموحة، التى تتضمن وضع الدولة فى مصاف أكثر دول العالم تطوراً.
- **الأهداف الشاملة:** وتعنى الخروج عن الأسلوب التقليدى فى التفكير من خلال الاطلاع على الفرص وبناء الخطط والأهداف بشكل مستمر دون التوقف عند نقطة تحقيقها أو الاكتفاء بتنفيذها بما يضمن تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل.
- **الفكر التغييرى:** وتعنى توفير مفاهيم جديدة ليس فقط فى المعنى الجديد للتميز، بل تتخطى ذلك إلى التأثير على الترابط والتفاعل الداخلى للمؤسسات وذلك من خلال التركيز على الحداثة؛ ليس لأنها عنصر بالغ الأهمية فى عملية التطوير فحسب، بل لأنها أيضاً تدفع التغيير والتجديد فى المؤسسات فى جميع الجوانب التى تؤثر فى قدرتها فى البقاء والاستمرار وتلهم توجهاتها المستقبلية، وأيضاً التركيز على الفكر الريادى فى مختلف الجوانب.
- **القيادة الرشيدة:** وتعنى تبني فكر قيادى إيجابى جديد فى المؤسسات مبنى على التجديد والتطوير من خلال استثمار جميع الإمكانيات المستقبلية المتاحة والعمل على تجربة نماذج الأعمال والأطر المؤسسية والمرونة فى تبني النماذج الناجحة فى العمل الحكومى لتحقيق النتائج المرجوة، بما يسهم فى إيجاد بيئة تنافسية مبنية على الشراكات بين جميع المؤسسات.
- **المواطنة المتكاملة:** تعنى قدرة المؤسسة على توجيه الطاقات ذات العلاقة برؤية الدولة وتسخيرها وتوظيفها؛ أى توفير أساس متين لتحقيق الأولويات الوطنية.
- **القيمة النوعية:** تعنى حرص المؤسسة على جميع منتسبيها، وتحقيق القيمة التى تلبى توقعاتهم وتوقعها.
- **التركيز على النتائج:** تعنى التركيز على النتائج ذات الأثر طويل المدى وتجاوز الأهداف التى تدفع باتجاه المراكز الريادية والالتزام بتحقيقها وتوفير الإمكانيات

لاستدامتها، بما يحقق ميزة تنافسية متقدمة من الريادة في مؤشرات التنافسية العالمية للمؤسسة والدولة.

- **الأساليب الرائدة:** تعنى النظر إلى المستقبل بأساليب جديدة تراه بعمق، وتتنظر إليه بالاستناد على التحليلات الدقيقة واستكشاف كافة الاحتمالات، وإعادة بناء وصياغة جميع أطر ونماذج العمل المدعومة بالتكنولوجيا الحديثة بما ينسجم مع تحقيق التقدم فى إنجازاتها خارج حدود قدراتها الحالية.
- **التعلم والتطوير:** تعنى ألا يعتمد التعليم والتطوير بعد الآن على مبدأ "تعلم لتعمل"، وإنما على مبدأ "تعلم من خلال العمل"، فالتجربة تقدم لنا فرصة لاستكشاف المجالات المختلفة ودراسة كافة الاحتمالات، وتطوير الأساليب المناسبة لتلائم المتطلبات.
- **الحكومة الرائدة:** تعنى إعداد الجهات الحكومية لتصبح قادرة على العمل بتنافسية وفق أعلى المعايير العالمية للوصول إلى الريادة بعد أن تنجح فى ضمان مكانة عالية فى الأنشطة الرئيسة التى تضطلع بها.

ويمكن إجمال المفاهيم الأساسية التى تستند إليها منظومة التميز الحكومى المصرية فى الشكل

الآتى:



شكل (٣): المفاهيم الأساسية لمنظومة التميز الحكومى

ولم تقتصر مصر للتميز الحكومى على التميز المؤسسى أو التميز الفردى فحسب؛ بل تضمنت الفئتين وذلك على النحو الآتى (المعهد القومى للإدارة، ٢٠١٩، ١٣):

- **جوائز التميز المؤسسى** وتشمل: جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة، وتضم الوحدات المحلية (المحافظات، والمراكز، والمدن، والأحياء، والقرى)، والمؤسسات

التعليمية (الكلديات الحكومية) وهذا هو محل هذا البحث، وجائزة الوحدة المتميزة فى تقديم الخدمات الحكومية (مكاتب البريد، ومكاتب الشهر العقارى والتوثيق، والمراكز التكنولوجية لخدمة المواطنين بالأحياء والمدن، ومكاتب التأهيل الاجتماعى ومراكز التأهيل الشامل لخدمة نوى الاحتياجات الخاصة)، وجائزة المؤسسة المتميزة فى تقديم الخدمات الذكية (الجهات ذات المواقع الإلكترونية التفاعلية أو التطبيقية).

▪ **جوائز التميز الضردى** وتشمل: جائزة القيادات المتميزة (رئيس قطاع، ورئيس إدارة مركزية، ومدير عام، ومدير إدارة)، وجائزة الابتكار والإبداع (بحث تطبيقى أو فكرة إصلاحية).

وتستند معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة (المؤسسات التعليمية "الكلديات الحكومية") والتي تبنها هذا البحث فى إطاره الميدانى على محاور ومعايير منظومة التميز الحكومى، والتي تتكون من ثلاثة محاور رئيسة يتفرع منها عشرة معايير، وهى على النحو الآتى:

المحور الأول: تحقيق الرؤية (٦٠%)

يُعرف البحث الحالى محور تحقيق الرؤية إجرائياً بأنه قدرة الكلية على تحقيق خطتها الاستراتيجية ورسالتها وإدارة الخدمات والعمليات المرتبطة بها وتطويرها بشكل مبتكر، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية وبما يحقق جودة الحياة والرضا لمواردها البشرية، ويتضمن هذا المحور أربعة معايير رئيسة؛ هى على النحو الآتى (المعهد القومى للإدارة، ٢٠١٩، ١٥-٢٤):

المعيار الأول: رؤية مصر (٢٠٣٠)

يركز هذا المعيار على مدى قيام الكلية بتحقيق دورها فى رؤية مصر (٢٠٣٠)، من خلال التخطيط والتنسيق مع الجهات المعنية لتحقيق جودة الحياة ورضا المواطنين فى المجتمع، كما يركز هذا المعيار على مدى متابعة الكلية لأدائها وتقييم نتائج مؤشرات الأداء المدرجة فى رؤية مصر (٢٠٣٠).

المعيار الثانى: المهام الرئيسية

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

المعيار الثالث: خدمات سبع نجوم (جودة الخدمة)

أعاد الباحث تسمية هذا المعيار بـ(جودة الخدمة) بدلاً من (خدمات سبع نجوم) ليتماشى مع طبيعة المؤسسات التعليمية (الكليات)، ويركز هذا المعيار على مدى قيام الكلية بتصميم وإدارة الخدمات والعمليات المرتبطة بها وتطويرها بشكل مبتكر، كما يركز على تقييم نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالخدمات المقدمة لإرضاء المتعاملين من أفراد ومؤسسات أعمال وجهات حكومية.

المعيار الرابع: الحكومة الإلكترونية أو الذكية

يركز هذا المعيار على مستوى النضج الإلكتروني أو الذكي بالكلية، ومدى تصميم وتطبيق خطط وسياسات وآليات مبتكرة تدعم التحول إلى تقديم الخدمات الإلكترونية أو الذكية بما يحقق إستراتيجية الكلية ومن ثم إستراتيجية الحكومة الذكية بالدولة، وكذلك مدى تحقيق الكلية لنتائج أداء رائدة في هذا المجال لإرضاء العملاء وتعزيز الرضا الوظيفي وبيئة العمل الإيجابية.

المحور الثاني: الابتكار (٢٠%)

يُعرف البحث الحالي محور الابتكار إجرائياً بأنه قدرة الكلية على تطوير قدراتها في مجال التفكير المستقبلي وبناء ثقافة وبيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطوير المستمر من خلال النهوض برأس المال الفكري للنقدنحو الريادة العالمية، ويتضمن هذا المحور معيارين رئيسيين؛ هما على النحو الآتي (المعهد القومي للإدارة، ٢٠١٩، ٢٥ - ٢٧):

المعيار الخامس: استشراف المستقبل

يركز هذا المعيار على مدى تطوير الكلية لقدراتها في مجال التفكير المستقبلي، من خلال النهوض برأس المال الفكري، والتجديد المستمر للنقدنحو الريادة العالمية، والمقدرة على الاستجابة للمتغيرات باستخدام أدوات استشراف المستقبل المتنوعة، وذلك لتتمكن الكلية من العمل على دراسة الاتجاهات العالمية والمستقبلية وتحليلها، وكيفية مواكبتها وسرعة الاستجابة لبناء الجاهزية للمستقبل ولكافة الاحتمالات والنتائج المتوقعة وغير المتوقعة لها من خلال التجديد في طرق العمل وأساليبه وبما ينسجم مع تحقيق النقدن في إنجازات الكلية خارج حدود إطار قدراتها الحالية، كما يركز على تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

المعيار السادس: إدارة الابتكار

يركز هذا المعيار على أهمية دور الكلية في تقديم الحلول والابتكارات الجذرية من خلال تحديد أهداف واضحة للابتكار في مجال عملها والاستثمار في الأبحاث والتجارب العملية ضمن مجالات عملها، وإنتاج المعرفة وبناء ثقافة وبيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطوير المستمر من خلال تطبيق

أنظمة وآليات تعزز مشاركة المعنيين والجهات الحكومية وغير الحكومية والقطاع الخاص في تطبيق جهود الابتكار، كما يركز على تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

المحور الثالث: الممكنات (٢٠%)

يُعرف البحث الحالي محور الممكنات إجرائياً بأنه قدرة الكلية على الاستثمار في رأس المال البشري واستدامته ورفع كفاءته وإنتاجيته، بالإضافة إلى قدرتها على إدارة مواردها وممتلكاتها وتطبيق برامج لإدارة المخاطر التي تواجهها بما يدعم استراتيجيتها وبما يضمن تحقيق الشفافية والعدالة والنزاهة والقابلية للمساءلة على كافة المستويات، وبما يحقق نتائج رائدة في كافة المجالات. ويتضمن هذا المحور أربعة معايير رئيسية؛ هي على النحو الآتي (المعهد القومي للإدارة، ٢٠١٩، ٢٧ - ٣٤):

المعيار السابع: رأس المال البشري

يركز هذا المعيار على استثمار الكلية في رأس المال البشري واستدامته ورفع كفاءته وإنتاجيته وتعزيز خلق بيئة عمل إيجابية ومبتكرة من خلال وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق كل من أهداف الكلية ومواردها البشرية بشكل مشترك مع تقديم خدمات لإرضاء العاملين وتقدير جهودهم ومكافأتهم وتحفيزهم وتمكينهم ورفع قدراتهم على الابتكار مع التركيز على استقطاب الكفاءات المتخصصة والمحافظة عليها وتحقيق التوازن بين الجنسين. كما يركز على تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

المعيار الثامن: الممتلكات والموارد

يركز هذا المعيار على مدى كفاءة وفاعلية إدارة الكلية لمواردها الداخلية وممتلكاتها لدعم إستراتيجية الكلية وسياساتها وضمان التنفيذ الفعال للعمليات بما في ذلك تحديد أولويات الإنفاق بشكل يتجاوز احتياجات ويفوق توقعات العملاء ومصالحهم وبما يلغى النفقات في المجالات التي لا تضيف قيمة نوعية لهم. كما يركز على تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

المعيار التاسع: الحوكمة

يركز هذا المعيار على مدى كفاءة الإطار العام للحوكمة وفاعليته بما يضمن تحقيق مبدأ المساءلة تجاه المنتسبين والشفافية تجاه المجتمع والجهات المعنية بالحوكمة فيما يتعلق بالأداء ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين بما في ذلك المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية. كما يركز على تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

المعيار العاشر: إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

يركز هذا المعيار على مدى كفاءة الكلية وفعاليتها في تطبيق برامج لإدارة المخاطر وإدارة الأعمال واستمراريتها، وذلك لضمان تقليل حجم المخاطر ووضع ضوابط فعالة للمخاطر الحالية والمتوقعة، إضافة إلى ضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات للعملاء من خلال التصدي بفاعلية لأي أزمة أو حدث طارئ، وبما يسهم في بناء ثقة جميع المعنيين في الكلية وتعزيزها، كما يركز على تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

ويمكن إجمال محاور جائزة مصر للتميز الحكومي الثلاثة بمعاييرها العشرة في الشكل

الآتي:



شكل (٤): محاور جائزة مصر للتميز الحكومي ومعاييرها

يتم تقييم جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة (المؤسسات التعليمية "الكليات الحكومية") باستخدام أسلوب التقييم الخاص بمنظومة التميز الحكومي؛ والذي ينقسم إلى قسمين رئيسيين على النحو الآتي (المعهد القومي للإدارة، ٢٠١٩، ٣٥ - ٣٨):

أ- **تقييم القدرات:** ويتم من خلال تحقق ثلاثة معايير رئيسية في كل محور أو معيار من محاور جائزة مصر للتميز الحكومي ومعاييرها؛ وهذه المعايير هي:

- **الفاعلية (٦٠%):** وتعني تلبية ما يتضمنه المحور أو المعيار لاحتياجات جميع المعنيين بالكلية، ومناسبته لطبيعة عمل الكلية، ومساهمته في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للدولة.

▪ **الكفاءة (٢٠%)**: وتعنى تطبيق ما يتضمنه المحور أو المعيار بطرق تضمن الاستثمار الأمثل للموارد المختلفة والإنفاق المتعقل.

▪ **التعلم والتطوير (٢٠%)**: وتعنى تطوير ما يتضمنه المحور أو المعيار باستخدام أفكار إبداعية وطرق مبتكرة مبنية على التعلم من نتائج الأداء وأفضل الممارسات.

ب- **تقييم النتائج**: ويتم من خلال تحقق أربعة معايير رئيسة فى كل محور أو معيار من محاور جائزة مصر للتميز الحكومى ومعاييرها؛ وهذه المعايير هى:

▪ **الشمولية والقابلية للاستخدام (٥٠%)**: وتعنى تحديد المؤشرات المناسبة والشاملة والدقيقة وقياسها لمتابعة ما يتضمنه المحور أو المعيار وفهمه ومدى النجاح فى تحقيق الرؤية الإستراتيجية للدولة.

▪ **تحقيق النتائج (٢٠%)**: وتعنى مدى منطوقية المستهدفات المحددة وطموحها ودرجة تحققها على أرض الواقع بالكلية.

▪ **التطور فى الأداء (٢٠%)**: ويعنى مدى فعالية عملية التعلم والتطوير فى الكلية.

▪ **الموقع الريادى (١٠%)**: ويعنى قدرة النتائج المحققة على جعل الكلية تتبوء موقعاً ريادياً على مستوى العالم.

وباستقراء نماذج التميز السابق عرضها يتضح مدى التركيز الشديد على أهمية العنصر البشرى (قيادات - عاملين - عملاء) بالمؤسسات، وأن تميز أى إدارة ونجاحها مرهون بمدى جعل العنصر البشرى فى مقدمة أولوياتها؛ فالجامعات المتميزة هى التى تبرع فى التخطيط لمواردها البشرية، وتحديد أهدافها، وصياغة تلك الأهداف بشكل مميز يعكس فلسفتها الخاصة، ويحدد المسارات المنهجية لتحقيق هذه الأهداف؛ وفى القرن الحالى لا تصنف الجامعات عالمياً بعدد كلياتها أو بتنوع أقسامها أو بكثرة طلابها، وإنما تصنف وفقاً لنشاطها العلمى المتميز النابع عن كوكبة من أعضاء هيئة التدريس فى مختلف التخصصات والمنشور فى دوريات عالمية، بالإضافة إلى نوعية خريجها، ومشاركتها فى عمليات إصلاح المجتمع وتطويره. لذا فقد ركز البحث الحالى على كيفية توظيف التخطيط للموارد البشرية بكليات جامعة المنصورة فى تحقيق التميز المؤسسى لها مستفيداً من محاور تلك النماذج ومعاييرها وبالأخص النموذج المصرى عند إعداد أداة الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها، وهذا ما سيتضح فى المحور الثانى من محاور البحث والذى يعرض للإطار الميدانى للبحث.

ثانياً: الإطار الفكري الحاكم لتخطيط الموارد البشرية بالتعليم الجامعي

يُعد مجال تخطيط الموارد البشرية من مجالات التخطيط المهمة والأساسية والتي ترتبط بخطة التنمية الشاملة للدولة؛ فتخطيط الموارد البشرية بالتعليم الجامعي أهم خطوة في مجارة الموارد البشرية مع أهداف الجامعة الاستراتيجية وغاياتها؛ كونه يعمل على مقارنة العرض الحالى للموارد البشرية بالجامعة مع الحاجة الحالية والمستقبلية منها، وعليه سيتم تناول التخطيط للموارد البشرية بالتعليم الجامعي من خلال الوقوف على مفهومه، وأهدافه، وأهميته، ومراحله، وذلك على النحو الآتي:

أ- مفهوم تخطيط الموارد البشرية بالتعليم الجامعي

يُعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه "الجهود المبذولة من قبل المؤسسة لتوفير الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، والسعي إلى توفيرهم في الوقت والمكان المناسبين بشكل يضمن تحقيق الاستخدام الأفضل لهؤلاء الأفراد لزيادة فعالية أداء المؤسسة" (الزيادات والنسور، ٢٠٠٧، ٩٧).

كما يُعرف بأنه " ذلك العمل الإداري المنتظم، والمستند على أسس علمية ومعلومات موضوعية، والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة على أساس مستقر ومستمر نسبياً" (غربي وآخرون، ٢٠٠٧، ٢٦).

ويشير **عشماوى** (٢٠١٠، ١٤٢) إلى أنه " عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب. وبطريقة أخرى هو عملية مقابلة الأفراد الموجودين فعلاً بالمؤسسة وهؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة".

ويعرفه **صابر وتغلب** (٢٠١٠، ٥٠) بأنه "العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة".

أما **خطاب وعواد** (٢٠١١، ٨٩) فيعرفانه بأنه "التقييم المنتظم للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، والتحديد للأفعال والخطط المطلوبة لمقابلة تحقيق هذه الاحتياجات".

ويرى **المعاينة والحمورى** (٢٠١٣، ٢٨) أنه "الإجراء الذى تضمن إدارة المؤسسة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من العاملين الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة".

ويُعرفه طه (٢٠١٤، ١٧٦) بأنه " عملية توقع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من الأفراد كماً ونوعاً، وتطبيق خطط لتلبية هذه الاحتياجات ومراقبة كفاءة هذه الخطط".

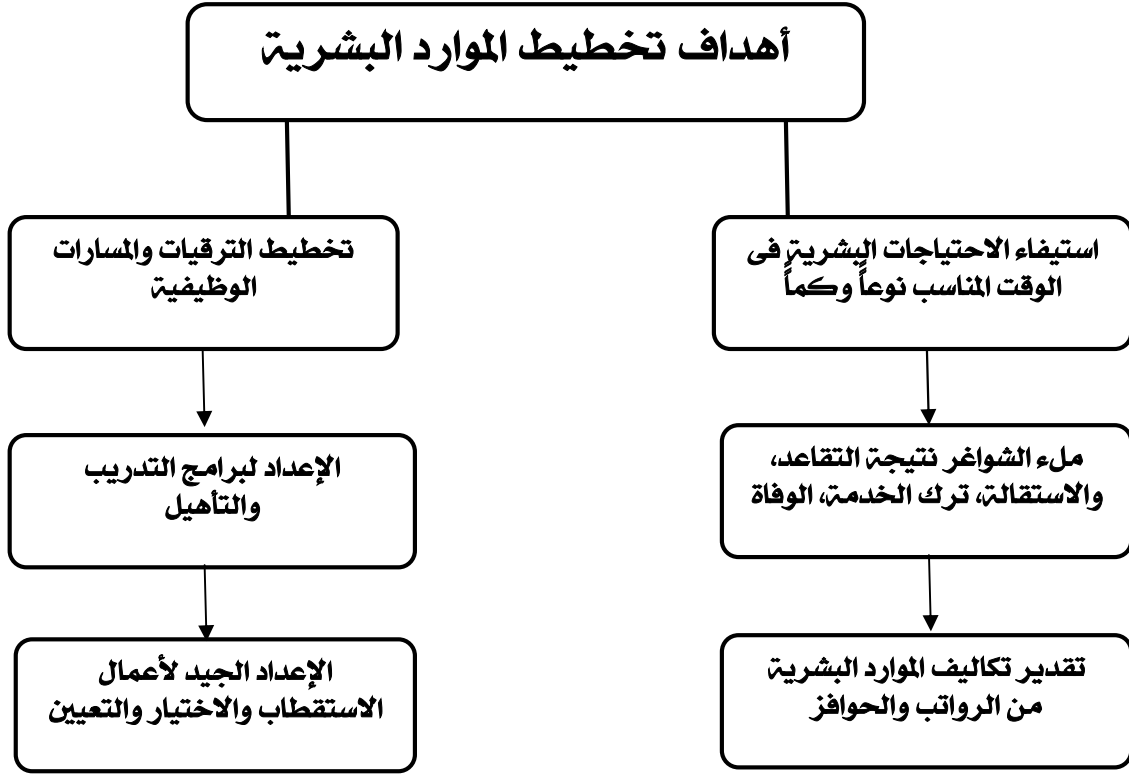
في ضوء ما سبق فإن البحث الحالي يُعرف تخطيط الموارد البشرية بالتعليم الجامعي على أنه: قدرة الجامعة على التنبؤ بالاحتياجات الحالية والمستقبلية من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس كماً ونوعاً، وتطبيق خطط لتلبية هذه الاحتياجات ومراقبة كفاءة هذه الخطط.

ب- أهداف تخطيط الموارد البشرية بالتعليم الجامعي

يذكر كل من (صابر وتعليب، ٢٠١٠، ٥١-٥٢؛ المغربي، ٢٠١٢، ٤٢) أن التخطيط للموارد البشرية يهدف إلى:

- التنبؤ باحتياجات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، ومقارنة احتياجات الجامعة بالمرشحين لسد هذه الاحتياجات، وتطوير خطط واضحة تبين عدد الأفراد الذين سيتم تعيينهم (من خارج الجامعة)، وعدد الأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل الجامعة) لسد هذه الاحتياجات.
- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالجامعة بشكل تفصيلي، بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام والوظائف المختلفة.
- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها وتقييمها لانتقاء الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف الجامعة واحتياجاتها.
- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات التخطيط للموارد البشرية، وتحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل، والسعى لتحليلها ودراسة أثارها في الحاضر والمستقبل، وتقديم المقترحات والحلول العلمية لها.
- التنبؤ بأعداد الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة ومستوياتها وهيكلها خلال الفترة الزمنية المستقبلية، وبما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة.
- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين.
- العمل على حماية الموارد البشرية وضمان الاستقرار النفسي والاجتماعي والصحي لها.
- وضع أسس لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم (التدريب التأهيلي) أو المرشحين للنقل (التدريب التحويلي) أو الترقية (التدريب التأهيلي والتحويلي).

ويوضح علاقي (٢٠١٢، ١٤٦) أهداف التخطيط للموارد البشرية من خلال الشكل الآتي:



شكل (٥): أهداف تخطيط الموارد البشرية

ج- أهمية تخطيط الموارد البشرية بالتعليم الجامعي:

فيما يتعلق بأهمية التخطيط للموارد البشرية يذكر كل من (Wagner et al., 2000, 526)؛ (Pattanayak, 2008, 43)؛ (٣٩-٤٠)؛ (النداون، ٢٠٠٩، ٤٥)؛ (لطفى وآخرون، ٢٠١٠، ٣٢)؛ (عامر، ٢٠١١، ٩١)؛ (ماهر، ٢٠١٢، ١٦٣) عدداً من النقاط التي تبرز أهمية التخطيط للموارد البشرية بمؤسسات التعليم الجامعي؛ وذلك على النحو الآتي:

- إظهار جوانب الضعف التي تتطلب تطوير البرامج التعليمية بالجامعة وتوفير الاستيعاب الكامل بين خطط التعليم والتدريب وبين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- توفير بيانات دقيقة وواضحة عن الوضع الراهن للجامعة المعنية من حيث عدد العاملين بها والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة، وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين بها، مما قد يسهم في اتخاذ القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أي توجهات مستقبلية للتطوير.
- التخلص من الفائض وسد العجز، ومن ثم الاستثمار الأمثل للعاملين بالجامعة من خلال تقليص التكاليف والوقت بأقصى حد ممكن.

- معرفة نقاط القوة والضعف في جميع العاملين بالجامعة لاسيما عند الشروع باعتماد التحليل البيئي (SWOT) للأغراض الاستراتيجية مستقبلاً.
- الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في سوق العمل أو استثمار الكفاءات المتاحة بالجامعة.
- زيادة مستوى رضا العاملين بالجامعة عن العمل، الأمر الذي ينعكس بدوره على مستوى جودة الأداء المتوقع منهم.
- المساهمة في اختيار الطريقة المثلى لاتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف.
- يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة بالجامعة من شأنها أن تسهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أى توجهات مستقبلية للتطوير.
- يسبق تخطيط الموارد البشرية كثير من عمليات إدارة الموارد البشرية، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين، ما لم يكن معروفاً نوعياً الوظائف وأعداد المطلوبين فيها.

د- مراحل تخطيط الموارد البشرية بالتعليم الجامعي

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية بمؤسسات التعليم الجامعي عدداً من المراحل تتمثل فيما يأتي:

المرحلة الأولى: جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

يتطلب التخطيط للموارد البشرية بيانات ومعلومات دقيقة وكافية عن البيئة الخارجية للجامعة؛ متمثلة في الإلمام بظروف سوق العمل كمعدلات البطالة والمهارات المتاحة والعمر والنوع والتوزيع الجغرافي لقوة العمل، والوعي الكامل بالظروف الاجتماعية والثقافية وتشريعات العمل وقوانينه التي تؤثر مباشرة في إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين وساعات العمل وسن التقاعد وإجراءاته. كما يتطلب التخطيط للموارد البشرية بيانات ومعلومات دقيقة وكافية عن البيئة الداخلية للجامعة؛ متمثلة في الإلمام بالوضع الحالي لأعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة والسياسات التي تحكمهم وبخاصة فيما يتعلق باختيارهم وتعيينهم في الوظائف الأكاديمية والإدارية، ومستويات مهاراتهم، وخطوات مساهمهم الوظيفي، وأعضاء هيئة التدريس المتوقع الاستغناء عنهم أو تقاعدهم عن العمل أثناء فترة الخطة الموضوعية (المغربى، ٢٠١٢، ٤٦ - ٤٧).

المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات الجامعة من الموارد البشرية (الطلب)

إن نجاح عملية التنبؤ باحتياجات الجامعة من الموارد البشرية يعتمد على المعلومات المتوفرة والتي تم جمعها في المرحلة الأولى (دهمان، ٢٠١٠، ١٦٠)، حيث يتم فيها تحديد أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة المطلوبة ونوعها لتحمل مسؤولية تنفيذ خطط الجامعة في المستقبل. وعادة ما يتم التنبؤ في ضوء المعلومات عن كل من الماضي والحاضر، وكذلك تقديرات المستقبل (المغربي، ٢٠١٢، ٤٩).

وتتعدد الأساليب المستخدمة في عملية التنبؤ ما بين أساليب بسيطة (غير كمية) تعتمد على التخمين الشخصي، وأخرى معقدة (كمية) تعتمد على أساليب رياضية وإحصائية معقدة (هاشم، ٢٠٠٥، ٤٠٧ - ٤٠٨)، ويتوقف استخدام أي من هذه الأساليب على عدة عوامل منها (المغربي، ٢٠١٢، ٤٩):

- درجة الاستقرار والتأكد: فإذا كانت الجامعة توجد في بيئة تتميز بالديناميكية والتغير الشديد سيكون من غير المجدي استخدام طرق تعتمد على بيانات الماضي بشكل كبير، وبالتالي تكون الطرق غير الكمية (الحكمية) وآراء الخبراء هي الأنسب.
- مدى توافر البيانات وإتاحتها: فكلما توافرت بيانات دقيقة شاملة عن عدد العاملين ومهاراتهم وتدفقاتهم أمكن استخدام الطرق الإحصائية، وعكس ذلك صحيح في حالة ندرتها.
- عدد العاملين: فإذا كان عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم المتنبأ به كبيراً فإنه يصبح من الممكن الاعتماد على الطرق الإحصائية، أما في حالة العدد الأصغر منهم فربما يخضع ذلك للطرق الحكمية.
- الموارد المتاحة: يجب تقدير الموارد المتاحة لإجراء عمليات التنبؤ من حيث الوقت المتاحة، ومدى توافر الحاسب الآلي وطاقاته وإمكاناته المتاحة، والخبرات والكفاءات البشرية المتاحة والتي يمكنها إتمام عملية التنبؤ بالدقة المطلوبة.
- تأييد الإدارة العليا: إن دعم الإدارة العليا وموافقتها على إجراء عملية التنبؤ بالطرق العلمية وإيمانها بنتائجها يُعد من أهم العوامل الواجب مراعاتها، فضلاً عن أنه أفضل من اعتمادها على الخبرة والتجربة السابقة.
- المدى الزمني: قد تكون الطرق الحكمية هي الأفضل في التنبؤ بالاتجاهات الخاصة باحتياجات الجامعة من الموارد البشرية في الأجل الطويل، بينما تصبح الطرق الكمية هي الأدق والأنسب في الأجل القصير.

المرحلة الثالثة: تحديد المتاح من الموارد البشرية بالجامعة (العرض):

بعد الدراسة التحليلية للطلب على الموارد البشرية لتقدير احتياجات المدرسة خلال الفترة المستقبلية يصبح من الضروري القيام بدراسة العرض من الموارد البشرية وتحليلها سواء من داخل الجامعة أو من خارجها على النحو الآتي:

أ- العرض الداخلى للموارد البشرية

ويعنى تحديد حجم العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومن ثم تحديد احتياجات الجامعة المستقبلية من الموارد البشرية مع الأخذ فى الاعتبار ثبات الأوضاع الحالية بالجامعة دون تغيير، بالإضافة إلى التغييرات الداخلية المحتملة فى أوضاع العاملين؛ من حيث النقل، أو الترقية، أو إنهاء الخدمة، أو الاستقالات، أو التقاعد (علاقى، ٢٠١٢، ١٦٥)، أى إن:

العرض الداخلى للعاملين فى وظيفة معينة = عدد الأفراد فى الوظيفة أول المدة + الإضافات خلال الفترة بسبب النقل والترقية إلى الوظيفة والعودة من الأجازات أو البعثات والإعارات وغيرها - النقص خلال الفترة بسبب التقاعد والاستقالة والإقالة والنقل والترقية والإعارات وغيرها (المغربى، ٢٠١٢، ٥٤).

وحتى تتم هذه الدراسات التحليلية على الوجه الصحيح فى الجامعات الكبيرة فإن الأمر يتطلب الاستعانة ببعض الطرق التى تيسر تقدير العرض الداخلى المستقبلى؛ ومن أهمها:

– طريقة مخزون المهارات **Skills Inventory**: يشير مخزون المهارات إلى ذلك النظام اليدوى أو الآلى الذى يتم تصميمه لحفظ رصيد الخبرة الخاص بالموارد البشرية بالجامعة ومتابعته، ويتولى نموذج مخزون المهارات عرض كافة المعلومات عن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى الجامعة؛ من حيث تعليمه، وخبراته، ومؤهلاته، والأنشطة التى يمارسها، والبرامج التدريبية التى تلقاها، وتطلعاته وطموحاته المستقبلية وغيرها (ديسلر، ٢٠١٤، ١٥٢).

– خرائط الإحلال (تخطيط التعاقب الإدارى) **Replacement Charts**: وهى عبارة عن أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الموجود بالجامعة، وأعضاء هيئة التدريس المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً. وتقدم هذه الخرائط معلومات عن العمر الحالى لشاغل الوظيفة، ومستوى أدائه، والعمر الحالى للمرشح للوظيفة، ومستوى أدائه، وقدراته ومهارته، واستعداده لتحمل أعباء ومسئوليات جديدة. ويُعاب على هذه الطريقة المجهود الكبير المبذول فى جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة التى تحقق الفائدة المرجوة منها، فضلاً عن احتمال حدوث تغيير

فى هيكى الوظائف والهيكى التنظيمى للجامعة قبل الإفائة الفعلية منها (علاقى، ٢٠١٢، ١٦٧-١٦٨).

ب- العرض الخارجى للموارد البشرية:

يتشابه العرض الخارجى للموارد البشرية مع العرض الداخلى لها فى كون الأسلوبين يحددان الأعداد المطلوبة من العمالة المطلوبة فى الوظائف التعليمية، ومستوى الأداء المتوقع، وتوزيع العمالة على كليات الجامعة المختلفة، غير أن العرض الخارجى للموارد البشرية يركز على توقع العمالة الخارجية التى يمكن أن تلحق بالجامعة فى ظل عدم حدوث تغيير فى سياسات الجامعة حيال عملية التوظيف (علاقى، ٢٠١٢، ١٦٩)، لذا يستلزم تحليل العرض الخارجى للموارد البشرية قيام الجامعة بدراسة بعض العوامل والمؤثرات الخارجية؛ مثل: سوق العمل، والخصائص الديموغرافية للعمالة، والظروف الاقتصادية وغيرها (خطاب وعود، ٢٠١١، ١٠٢).

المرحلة الرابعة: وضع برامج الاحتياجات من الموارد البشرية

بعد إجراء كافة الدراسات والتحليلات السابقة والخاصة بالطلب على العمالة والعرض الداخلى لها، والأخذ فى الاعتبار حالة سوق العمل الخارجى، يستطيع القائمون بعملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية الخاصة بعرض العمالة وتخطيط البرامج لمواجهتها والتعامل مع حالات النقص أو الزيادة فى العمالة (العجز أو الفائض) وتخطيط المسار الوظيفى لهم (المغربى، ٢٠١٢، ٦٣). ويتم من خلال مجموعة من الخيارات تتمثل فى:

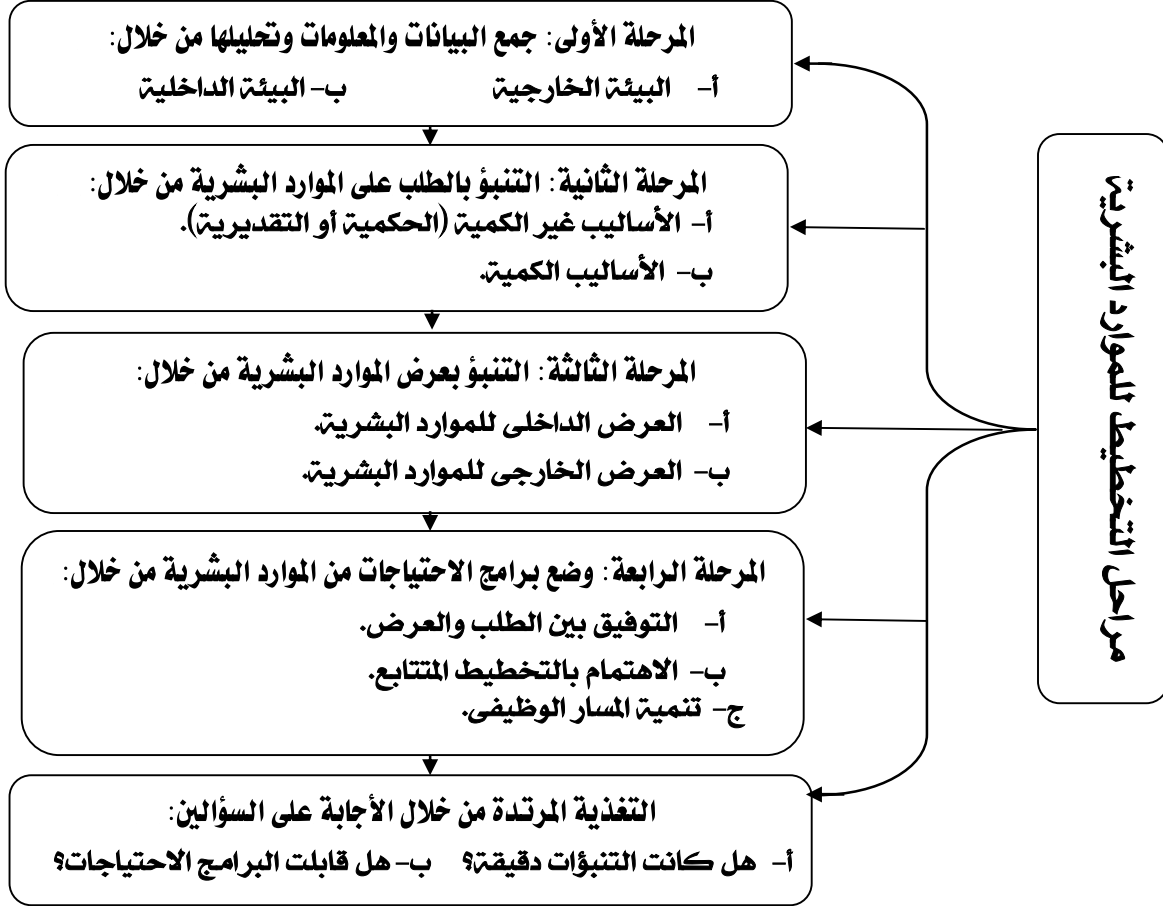
أ- التوفيق بين الطلب والعرض: غالباً لا يحدث التوافق التام بين العرض والطلب على الموارد البشرية بالجامعات من حيث الكم والكيف، وإن تحقق التوازن لبعض الكليات أو التخصصات أو فى بعض الأقسام أو فى بعض الأوقات، إلا أن هذا التوازن قد لا يحدث بصورة مستمرة، لذا يجب على الجامعات المصرية اتباع مجموعة من الأولويات والسياسات لسد الفجوة بين العرض والطلب على احتياجات الموارد البشرية.

ب- الاهتمام بالتخطيط المتتابع: تعمل الجامعات على التخطيط المتتابع لتحقيق التنمية على المدى الزمنى الطويل، ويجب أن تركز الخطط على الوظائف المهمة مع تحديد المتطلبات المهارية اللازمة لها بدقة، وحتى تنجح الجامعات فى خططها المتواصلة ينبغى أن تشرك الإدارة العليا فى إعداد البرامج الفعالة وتدعو للالتزام بها وتعمل على مراجعتها بصورة مستمرة ودقيقة (المغربى، ٢٠١٢، ٦٥).

ج- تنمية المسار الوظيفى: يشتمل المسار الوظيفى على عدة خطوات يجب على القيادات الجامعية الاهتمام بها؛ لما لها من أهمية بالغة فى تخطيط الموارد البشرية. ويجب على الجامعات أن تقدم يد

المساعدة لأعضاء هيئة التدريس بها حتى يتمكنوا من التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، وذلك من خلال الدورات والوسائل المختلفة التي تيسر لهم إعداد تلك الخطة (المغربي، ٢٠١٢، ٦٦).

وفي نهاية عرض مراحل التخطيط للموارد البشرية يمكن إجمالها في الشكل الآتي:



شكل (٦): مراحل تخطيط الموارد البشرية

هـ- مقومات نجاح تخطيط الموارد البشرية بالتعليم الجامعي

على الرغم من أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي، فإنها في حاجة إلى مجموعة من المقومات التي تساعد على إنجاحها، ويذكر فكرى (١٩٩٥) أن من أهم المقومات التي تساعد على نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية ما يأتي (كامل، ٢٠١٢، ٣٧ - ٣٨؛ طه، ٢٠١٤، ٨٦):

- المرونة: بحيث تحقق خطة الموارد البشرية درجة معقولة من المرونة في التعامل مع المتغيرات الطارئة التي تحدث عن التطبيق.

- **المشاركة فى وضع الخطة:** بمعنى مشاركة كافة الإدارات والأقسام المعنية عند وضع خطة الموارد البشرية؛ وذلك من خلال تحديد كل رئيس قسم أو مدير إدارة بتحديد احتياجات قسمه أو إدارته من الموارد البشرية، وكذلك تحديد توقيت هذه الاحتياجات.
- **واقعية الخطة:** بحيث تبعد عن المغالاة، وأن تكون عملية وواقعية وقابلة للتطبيق.
- **وجود نظام معلومات كفاء:** يسهم فى تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الأقسام والإدارت، ويساعد على تحقيق التفاهم بين الإدارة والموارد البشرية من خلال توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين وخاصة فيما يتعلق بتقويم أدائهم، وكذلك مساعدة الإدارة على الوفاء بالتزاماتها القانونية المتعلقة بتقديم البيانات والمعلومات عن العاملين للجهات الحكومية.
- **استخدام الأساليب العلمية فى التنبؤ:** حيث يجب انتقاء الأساليب المختلفة لإتمام عملية التنبؤ بالموارد البشرية بحيث تتلاءم هذه الأساليب مع نوعية البيانات الموجودة داخل الجامعة ودقتها.
- **وجود نظام سليم لتحليل الوظائف وتوصيفها وتقييم أداء العاملين:** حيث يمد هذا النظام مخطى الموارد البشرية بالاحتياجات من الموارد البشرية (المهارات، والمعارف، والخبرات، ...) للوظائف الحالية والمستقبلية، كما يمدهم بمعايير الأداء والتي تؤثر على عدد العمالة المطلوبة ونوعيتها لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **الرقابة على تنفيذ الخطة:** بمعنى متابعة خطة الموارد البشرية بصورة دورية ومستمرة لتصحيح الانحرافات، وكذلك تقييم الخطة دورياً من واقع تقارير المتابعة داخل كل كلية بصورة مستقلة.

بعد عرض الإطار الفكري لتخطيط الموارد البشرية يتضح أن تخطيط الموارد البشرية من أكثر العمليات أهمية فى تميز الجامعات؛ وذلك لدوره الرئيسى فى إنجاح الجامعة وزيادة فعاليتها، فتوافر الموارد البشرية المدربين والأكفاء يُعد أمراً ضرورياً وحيوياً لنجاح الجامعة وتدعيمها فى أداء أنشطتها المختلفة على خير وجه، وهذا لن يتأتى إلا إذا أُحسن تخطيط الموارد البشرية بالجامعة وتحديد الاحتياجات من الأعداد والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية، فحسن تحديد الجامعة للنوعيات والأعداد المناسبة من الموارد البشرية، واستقطابها، واختيارها، وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة، والعناية بهم والحفاظ عليهم، وتطويرهم، ووضع نظام عادل لمرتباتهم ومكافآتهم وحوافزهم، وتبنى الموضوعية فى قرارات ترقيتهم وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة عالية من الشفافية يكفل تحقيق التميز المؤسسى بها، فنجاح أى مؤسسة أو فشلها مرهون

بالعنصر البشرى، لذلك تلعب الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسى بالجامعات.

وعليه يمكن القول بأن العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتميز المؤسسى بالجامعات هو علاقة السبب والنتيجة؛ بمعنى أن تخطيط الموارد البشرية سبب في تحقيق التميز المؤسسى، وتحقيق التميز المؤسسى نتيجة لتخطيط الموارد البشرية، ومن خصائص علاقة السبب والنتيجة أنها علاقة ذو اتجاهين؛ بمعنى أنه إذا كانت هناك حاجة لتحسين النتائج (التميز المؤسسى) فلا بد من إحداث تغيير في العناصر المسببة (تخطيط الموارد البشرية)، وإذا تم تغيير في أحد العناصر المسببة (تخطيط الموارد البشرية) فمن الضروري متابعة تأثير ذلك على النتائج (التميز المؤسسى).

المحور الثانى: الإطار الميدانى

يهدف الإطار الميدانى للبحث إلى التعرف على واقع التميز المؤسسى بجامعة المنصورة، والكشف عن المعوقات التى تحول دون تحقيق هذا التميز المؤسسى، ومقترحات عينة الدراسة للتغلب على معوقات التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة فى ضوء تخطيط الموارد البشرية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بالآتى:

١ - إعداد أداة البحث: تمثلت أداة البحث فى استبانة؛ وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

❖ تم الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوى ذى الصلة بمجال التميز بصفة عامة، ومجال التميز المؤسسى بصفة خاصة، كما تم الاطلاع على معايير جائزة مصر للتميز الحكومى (جائزة المؤسسات التعليمية "الكليات") وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

❖ تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور؛ الأول: اشتمل على (٥٥) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية. والثانى: اشتمل على (٢٠) مفردة. والثالث: سؤال مفتوح للتعرف على مقترحات أفراد عينة البحث حول مقترحاتهم للتغلب على معوقات التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة فى ضوء تخطيط الموارد البشرية. وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول فى صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثى (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة)، وكانت الإجابة على عبارات المحور الثانى فى صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثى (موافق بدرجة كبيرة - موافق بدرجة متوسطة - موافق بدرجة صغيرة).

❖ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التى وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة،

ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

❖ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة محاور رئيسة على النحو الآتي:

المحور الأول: واقع التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة: ويشتمل هذا المحور على ثلاثة أبعاد فرعية (تحقيق الرؤية، والابتكار، والممكّنات) سيتم عرضها بالتفصيل أثناء تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المحور الثاني: معوقات تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة.

المحور الثالث: أبرز المقترحات للتغلب على معوقات التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة في ضوء تخطيط الموارد البشرية*).

وللتحقق من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق تم عمل الآتي:

❖ **حساب صدق الاستبانة:** ويعنى الصدق أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه (عطيفة، ٢٠٠٢، ٢٩٥)، وقد تم حساب صدق الاستبانة بالطرق الآتية:

• **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** لإعطاء مؤشر لصدق الاستبانة تم عرضها على عدد من السادة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال التربية، وقد بلغ عددهم (١٧) محكمًا، وقد تم تعديل ما اتفق عليه (١٥) من مجموع (١٧) محكمًا، أي بما يمثل نسبة اتفاق (٨٨.٢%) من المحكمين.

• **حساب الصدق الذاتي للاستبانة،** والذي سيتضح أثناء عرض الثبات للاستبانة.

• **مؤشر صدق التكوين الفرضي (الاتساق الداخلي) Construct Validity Indicator :**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية** من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنصورة؛ وذلك من خلال:

* هذا المحور عبارة عن سؤال مفتوح للتعرف على مقترحات عينة البحث في كيفية التغلب على معوقات التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة في ضوء تخطيط الموارد البشرية، لذلك لن يظهر هذا المحور في المعالجات الإحصائية لمحاور الاستبانة، بل سيتم استعراض هذه المقترحات في نهاية التحليل الإحصائي للاستبانة.

** بلغ حجم العينة العشوائية (عينة التقنين) ٦٩ فردًا، وقد تمت إضافة هذه العينة إلى العينة الأساسية للدراسة بعد أن ثبت للباحث صدق الاستبانة وثباتها دون حذف أي من عباراتها.

- ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد أو المحور: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد أو المحور، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (١):

جدول (١): قيم معاملات ارتباط درجة المفردة بالدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه بعد حذف درجتها من الدرجة الكلية للبعد أو المحور

المحور الأول	رقم المفردة	معامل الارتباط	المحور الأول	رقم المفردة	معامل الارتباط	المحور الأول	رقم المفردة	معامل الارتباط	المحور الأول	رقم المفردة	معامل الارتباط	
المحور الأول: تحقيق الرؤية	١	**٠.٧٧٣	المحور الثالث: المكنات	١	**٠.٧٢٤	المحور الثاني: الابتكار	١	**٠.٧٧٣	المحور الثاني: التحول دون تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة	١	**٠.٦٣٧	
	٢	**٠.٧٨٠		٢	**٠.٨٤٣		٢	**٠.٧٨٠		٢	**٠.٦٥٠	
	٣	**٠.٨٣٢		٣	**٠.٧٢٥		٣	**٠.٨٣٢		٣	**٠.٧٢٨	
	٤	**٠.٧٧٩		٤	**٠.٦٤٤		٤	**٠.٧٧٩		٤	**٠.٧٥٦	
	٥	**٠.٦٨٦		٥	**٠.٨٠٢		٥	**٠.٦٨٦		٥	**٠.٥٨٢	
	٦	**٠.٦٥٦		٦	**٠.٦٨٩		٦	**٠.٦٥٦		٦	**٠.٧٦٦	
	٧	**٠.٦٨٠		٧	**٠.٧٥٧		٧	**٠.٦٨٠		٧	**٠.٦٤٦	
	٨	**٠.٥٧٠		٨	**٠.٨٢٨		٨	**٠.٥٧٠		٨	**٠.٦٣٢	
	٩	**٠.٦٢٢		٩	**٠.٦٦٣		٩	**٠.٦٢٢		٩	**٠.٥١٧	
	١٠	**٠.٦٠١		١٠	**٠.٦٩٦		١٠	**٠.٦٠١		١٠	**٠.٧٣١	
	١١	**٠.٥٢١		١١	**٠.٦٨٨		١١	**٠.٥٢١		١١	**٠.٧٤٨	
	١٢	**٠.٦٦٠		١٢	**٠.٧٧٦		١٢	**٠.٦٦٠		١٢	**٠.٥٢٥	
	١٣	**٠.٧٦٠		١٣	**٠.٧٨٤		١٣	**٠.٧٦٠		١٣	**٠.٧٣٩	
	١٤	**٠.٦٤٢		١٤	**٠.٦٨٤		١٤	**٠.٦٤٢		١٤	**٠.٥٧٥	
	١٥	**٠.٧٢٠						**٠.٧٢٠		١٥	**٠.٦٨٢	
	١٦	**٠.٦٨٠						**٠.٦٨٠		١٦	**٠.٦٢٦	
	١٧	**٠.٧٠٨					**٠.٦٧١	١٥		**٠.٦٢٢	١٧	**٠.٧٧٥
	١٨	**٠.٧٥٠						**٠.٧٥٠		١٨	**٠.٦٨٩	
	١٩	**٠.٧٨٩						**٠.٧٨٩		١٩	**٠.٦٩١	
	٢٠	**٠.٧٧٢						**٠.٧٧٢		٢٠	**٠.٧٤٧	

** تعنى أن الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠١).

يتضح من نتائج جدول (١) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه بين (٠.٥١٧) و (٠.٨٥٧) ويدل ذلك على وجود علاقة جيدة ومهمة وقوية* بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد أو المحور.

- ارتباط درجة محور بالدرجة الكلية للاستبانة: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة بعد حذف درجة المحور من الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (٢):

جدول (٢): قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة بعد حذف درجته من الدرجة الكلية للاستبانة

معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة	المحور
**٠.٩٣٧	البعد الأول: تحقيق الرؤية
**٠.٩٢٤	البعد الثاني: الابتكار
**٠.٨٨٨	البعد الثالث: الممكّنات
**٠.٩٥٤	المحور الأول ككل
**٠.٧٤٩	المحور الثاني: المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة

يتضح من نتائج جدول (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما بلغت قيمتا معاملي ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة (٠.٩٥٤) و (٠.٧٤٩) مما يدل على وجود علاقة قوية وشبه تامة بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة.

❖ **ثبات الاستبانة:** ويعنى أن الاستبانة تعطى نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة ذاتها من المفحوصين في ظروف واحدة (مرسى، ٢٠٠٣، ١٧٦)، وتم حساب ثبات الاستبانة بالطرق الآتية:

* قد اقترح جيلفورد تفسيراً لمعاملات الارتباط حسب أحجامها، وذلك إذا كانت الارتباطات دالة (مهمة أو حقيقة)، إلا أن هذه التفسيرات لا تنطبق على الارتباطات غير الدالة؛ وهي على النحو الآتي (مراد، ٢٠٠٠، ١٥٨):

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| أ- معامل الارتباط الأقل من ٠.٢ | (ضعيف) ويدل على علاقة غير مهمة. |
| ب- معامل الارتباط من ٠.٢ إلى ٠.٣٩ | (ضعيف) ويدل على وجود علاقة ضعيفة. |
| ج- معامل الارتباط من ٠.٤ إلى ٠.٦٩ | (متوسط) ويدل على علاقة جيدة ومهمة. |
| د- معامل الارتباط من ٠.٧ إلى ٠.٨٩ | (مرتفع) ويدل على علاقة قوية. |
| هـ- معامل الارتباط أكبر من ٠.٩ | (مرتفع جداً) ويدل على علاقة شبه تامة. |

• الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha – Chornbach: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (٣):

جدول (٣): قيم معاملات ثبات "ألفا" للأبعاد الفرعية والاستبانة ككل

معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة	عدد العبارات	المحور
٠.٩٤٥	٢٠	البعد الأول: تحقيق الرؤية
٠.٩٣٧	١٥	البعد الثاني: الابتكار
٠.٩٦١	٢٠	البعد الثالث: المكنات
٠.٩٨١	٥٥	المحور الأول ككل
٠.٩٣٣	٢٠	المحور الثاني: المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز
٠.٩٥٠	٧٥	الاستبانة كاملة

يتضح من نتائج جدول (٣) أن قيم الثبات لمحورى الاستبانة بلغت (٠.٩٣٣، ٠.٩٨١) على الترتيب، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة كاملة (٠.٩٥٠)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً. ومن ثم فقد تم حساب معامل الصدق الذاتى للاستبانة من خلال القانون الآتى (السيد، ١٩٧٩، ٤٠٢):

$$\text{معامل الصدق الذاتى} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.950} = 0.975$$

وهذا يشير إلى ارتفاع الصدق الذاتى للاستبانة.

يتبين مما سبق أن الاستبانة ككل تتمتع بدرجة من الصدق والثبات تسمح للباحث باستخدامها في الدراسة الحالية مكونة من (٧٥) مفردة دون حذف أى مفردة بناءً على نتائج الصدق والثبات.

٢- تحديد مجتمع البحث: يتألف مجتمع البحث الحالى من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على رأس العمل بكليات جامعة المنصورة الثمانى عشرة، وقد تم تقسيمها إلى فئتين على النحو الآتى:

- الكليات حاصلة على الاعتماد: وهى (٩) كليات هى: الهندسة، والتربية الرياضية، والعلوم، والتربية، والطب، والزراعة، والصيدلة، وطب الأسنان، والتمريض، وقد تم اختيار كليتين منها بطريقة عشوائية؛ هما (كلية التربية، كلية الصيدلة) بنسبة (٢٢.٢ %) من جملة الكليات المعتمدة.
- الكليات غير الحاصلة على الاعتماد: وهى (٩) كليات هى: رياض الأطفال، والسياحة والفنادق، والتجارة، والحاسبات والمعلومات، والطب البيطرى، والحقوق، والتربية النوعية، والآداب، والفنون الجميلة، وقد تم اختيار كليتين منها بطريقة عشوائية؛ هما (كلية التجارة،

كلية الآداب) بنسبة (٢٢.٢ %) من جملة الكليات غير المعتمدة. ويوضح جدول (٤) حجم المجتمع الأصلي بالكليات المعتمدة وغير المعتمدة على النحو الآتي:

جدول (٤): حجم المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على رأس العمل بكليات جامعة المنصورة

م	الاعتماد	الكلية	أعضاء هيئة التدريس	الهيئة المعاونة	حجم المجتمع	النسبة
١	كليات حاصلة على الاعتماد	كلية الهندسة	٢٨٥	١٨٤	٤٦٩	٨.٧
٢		كلية التربية الرياضية	١٢٠	٣٩	١٥٩	٢.٩
٣		كلية العلوم	٣٤٧	١٤٢	٤٨٩	٩.١
٤		كلية التربية	١٦٩	٦٨	٢٣٧	٤.٤
٥		كلية الطب	١٣٤٠	٥٨٠	١٩٢٠	٣٥.٥
٦		كلية الزراعة	٢٤٣	٤١	٢٨٤	٥.٣
٧		كلية الصيدلة	١٤٨	٨٦	٢٣٤	٤.٣
٨		كلية طب الأسنان	١٢٨	١٤٨	٢٧٦	٥.١
٩		كلية التمريض	٨٢	١٣٩	٢٢١	٤.١
		إجمالي الكليات المعتمدة	٢٨٦٢	١٤٢٧	٤٢٨٩	٧٩.٣
١٠	كليات غير حاصلة على الاعتماد	كلية رياض الأطفال	٢٠	٢٢	٤٢	٠.٨
١١		كلية السياحة والفنادق	١٢	١٦	٢٨	٠.٥
١٢		كلية التجارة	٧٧	١٠٣	١٨٠	٣.٣
١٣		كلية الحاسبات والمعلومات	٣٥	٤٠	٧٥	١.٤
١٤		كلية الطب البيطري	٩٩	٥١	١٥٠	٢.٨
١٥		كلية الحقوق	٤٨	٤٥	٩٣	١.٧
١٦		كلية التربية النوعية	١٥٢	٥٣	٢٠٥	٣.٨
١٧		كلية الآداب	١٨٤	١٢٥	٣٠٩	٥.٧
١٨		كلية الفنون الجميلة	١٢	٢٣	٣٥	٠.٦
		إجمالي الكليات غير المعتمدة	٦٣٩	٤٧٨	١١١٧	٢٠.٧
		الإجمالي	٣٥٠١	١٩٠٥	٥٤٠٦	١٠٠

المصدر: الخطة الإستراتيجية لجامعة المنصورة ٢٠١٧ - ٢٠٢٢، وفقاً للإحصاء الاستقراري للعام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م

يتضح من جدول (٤) أن مجتمع البحث الحالي يتكون من ٥٤٠٦ عضو هيئة تدريس وهيئة
معاونة على رأس العمل بكليات جامعة المنصورة، منهم ٤٢٨٩ عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة
بالكليات الحاصلة على الاعتماد بنسبة (٧٩.٣%)، و ١١١٧ عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بالكليات
غير الحاصلة على الاعتماد بنسبة (٢٠.٧%).

٣- اختيار عينة البحث: تألفت عينة البحث الحالي كما تمت الإشارة عند عرض مجتمع البحث من
أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على رأس العمل بأربع كليات بجامعة المنصورة؛ اثنتان
منها حصلتا على الاعتماد (كلية التربية، وكلية الصيدلة)، والأخرتان غير حاصلتين على
الاعتماد (كلية التجارة، وكلية الآداب)، ويوضح جدول (٥) توصيف عينة البحث وفقاً لمتغير
الكلية والدرجة العلمية والحصول على الاعتماد وذلك على النحو الآتي:

جدول (٥): حجم عينة البحث وفقاً لمتغيري الاعتماد والدرجة العلمية

الإجمالي	أعضاء هيئة التدريس						الهيئة المعاونة				الدرجة العلمية الكلية	الاعتماد	
	أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس		مدرس مساعد		معيد				
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٢٢	٦٢	٥.٣	١٥	٤.٣	١٢	٤.٦	١٣	٣.٩	١١	٣.٩	١١	كلية التربية	حاصلة على الاعتماد
٢٠.٩	٥٩	٥	١٤	٤.٣	١٢	٣.٥	١٠	٤.٣	١٢	٣.٩	١١	كلية الصيدلة	
٤٢.٩	١٢١	١٠.٣	٢٩	٨.٦	٢٤	٨.١	٢٣	٨.٢	٢٣	٧.٨	٢٢	إجمالي الكليات المعتمدة	
٢٣.٨	٦٧	٥.٣	١٥	٤.٦	١٣	٢.١	٦	٦	١٧	٥.٧	١٦	كلية التجارة	غير حاصلة على الاعتماد
٣٣.٣	٩٤	٧.١	٢٠	٥	١٤	٧.١	٢٠	٨.٥	٢٤	٥.٧	١٦	كلية الآداب	
٥٧.١	١٦١	١٢.٤	٣٥	٩.٦	٢٧	٩.٢	٢٦	١٤.٥	٤١	١١.٣	٣٢	إجمالي الكليات غير المعتمدة	
١٠٠	٢٨٢	٢٢.٧	٦٤	١٨.٢	٥١	١٧.٣	٤٩	٢٢.٧	٦٤	١٩.١	٥٤	الإجمالي	

يتضح من جدول (٥) أن عينة البحث الحالي تتسم بالآتي:

- تمثيل مختلف الدرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة (معيد -
مدرس مساعد - مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)؛ حيث بلغت عينة البحث من المعيد (٥٤)
معيداً بنسبة (١٩.١%) من العينة الكلية، كما بلغت عينة البحث من المدرسين المساعدين (٦٤)
مدرساً مساعداً بنسبة (٢٢.٧%) من العينة الكلية، وكذلك بلغت عينة البحث من المدرسين (٤٩)
مدرساً بنسبة (١٧.٣%) من العينة الكلية، وكذلك بلغت عينة البحث من الأساتذة المساعدين (٥١)
أستاذاً مساعداً بنسبة (١٨.٢%) من العينة الكلية، وأخيراً بلغت عينة البحث من الأساتذة (٦٤)
أستاذاً بنسبة (٢٢.٧%) من العينة الكلية.
- تجمع ما بين الكليات العملية والنظرية والعملية النظرية؛ حيث بلغت عينة البحث من الكليات
العملية "الصيدلة" (٥٩) مبحوثاً بنسبة (٢٠.٩%) من العينة الكلية، كما بلغت عينة البحث من

الكليات النظرية "التجارة والآداب" (١٦١) مبحوثاً بنسبة (٥٧.١%) من العينة الكلية، وبلغت عينة البحث من الكليات العملية النظرية "التربية" (٦٢) مبحوثاً بنسبة (٢٢%) من العينة الكلية.

- تجمع بين فئتي الكليات الحاصلة على الاعتماد وغير الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت عينة البحث من الكليات الحاصلة على الاعتماد (١٢١) مبحوثاً بنسبة (٤٢.٩%) من العينة الكلية، كما بلغت عينة البحث من الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (١٦١) مبحوثاً بنسبة (٥٧.١%) من العينة الكلية. وبناءً على ما تقدم عرضه يمكن عدّ عينة البحث ممثلة للمجتمع الأصلي.

٤- المعالجة الإحصائية

بعد تجميع الاستبانات وفحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم إجراء بعض الخطوات على النحو الآتي:

- تفرغ البيانات الواردة في استجابات أفراد العينة في جداول؛ حيث تم تخصيص ثلاث درجات للبديل تتحقق بدرجة كبيرة، ودرجتين للبديل تتحقق بدرجة متوسطة، ودرجة واحدة للبديل تتحقق بدرجة صغيرة وذلك في المحور الأول، كما تم تخصيص ثلاث درجات للبديل موافق بدرجة كبيرة، ودرجتين للبديل موافق بدرجة متوسطة، ودرجة واحدة للبديل موافق بدرجة صغيرة وذلك في المحور الثاني.

- إدخال البيانات على الحاسب الآلي، ثم مراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.

- تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Ver (21) (Statistical Package for the Social Sciences)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.

- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول والثاني.

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمي = (٣ × تكرار البديل تتحقق بدرجة كبيرة + ٢ × تكرار البديل تتحقق بدرجة متوسطة + ١ × تكرار البديل تتحقق بدرجة صغيرة) في المحور الأول.

= (٣ × تكرار البديل موافق بدرجة كبيرة + ٢ × تكرار البديل موافق بدرجة متوسطة + ١ × تكرار البديل موافق بدرجة صغيرة) في المحور الثاني.

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

الوزن النسبي = (التقدير الرقمي × ١٠٠) / ن حيث ن: عدد العينة

- ترتيب المحاور والعبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:

الأهمية النسبية للمفردات = الوزن النسبي / عدد البدائل

- تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطى درجات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الحصول على الاعتماد (كليات معتمدة، وكليات غير معتمدة) على محورى الاستبانة، وذلك كى يسهل على الباحث أن يقرر ما إذا كان سيتم التعامل مع عبارات كل محور فى ضوء العينة الكلية، أم سيتعامل مع عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد (٢١١مبحوثاً)، وعينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (١٦١ مبحوثاً) كل على حدة؛ فإذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية متوسطةى درجات استجابات عينة البحث على محورى الاستبانة وفقاً لمتغير الحصول على الاعتماد، يتم التعامل إحصائياً مع استجابات كل عينة على حدة، بينما إذ لم تكن هناك فروق بينهم يتم التعامل إحصائياً مع كل محور فى ضوء العينة الكلية (٢٨٢) مفحوصاً أو مستجيباً.

- تم حساب قيمة كا^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق فى اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة) فى المحور الأول والبدائل (موافق بدرجة كبيرة - موافق بدرجة متوسطة - موافق بدرجة صغيرة) فى المحور الثانى، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = \frac{(ت - ت م)^2}{ت م}$$

حيث إن: ت = التكرار الملاحظ أو التجريبي.

ت م = التكرار المتوقع.

- تم حساب قيمة كا^٢ للاستقلالية؛ وذلك للكشف عن الفروق بين عينتى الدراسة بالكليات الحاصلة على الاعتماد وغير الحاصلة على الاعتماد فى استجاباتهم على عبارات محورى الاستبانة، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = \frac{(ت - ت م)^2}{ت م}$$

وتحسب تم لكل خلية على حدة من العلاقة :

مجموع الصف × مجموع العمود

تم =

المجموع الكلي

٥- تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

في البداية قبل عرض واقع التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة وفق أبعاد جائزة مصر للتميز الحكومي الدورة الأولى (٢٠١٩)، يعرض البحث الحالي لمستوى التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة، ونظراً لأن تجربة التميز الحكومي في مصر لا تزال في طورها الأول فلا يوجد مقياس محدد يتم في ضوءه الحكم على مستوى التميز المؤسسي، لذا تم تحديد ثلاث فئات تمثل مستويات التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة والتي تعد معياراً للحكم على واقع التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة، وهي من المستوى الأعلى إلى المستوى الأقل (مرتفع، متوسط، منخفض)؛ حيث تم حساب المدى وهو يساوي (عدد البدائل - ١) أي يساوي (٣-١=٢)، ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد فئات مستوى التميز المؤسسي، أي إن طول الفئة هو (٣/٢ = ١,٦٦)، وبالتالي تكون الفئات كما يوضحها جدول (٦) على النحو الآتي:

جدول (٦): مدى مستويات التميز المؤسسي

المدى	مستوى التميز المؤسسي
من ١ حتى ١.٦٦	منخفض
من ١.٦٧ حتى ٢.٣٣	متوسط
من ٢.٣٤ حتى ٣ تقريباً	مرتفع

ووفقاً لما سبق تم تحديد مستويات التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة (الحاصلة على الاعتماد وغير الحاصلة على الاعتماد) وفق أبعاد جائزة مصر للتميز الحكومي الدورة الأولى (٢٠١٩) كما هو موضح بجدول (٧) على النحو الآتي:

جدول (٧): متوسطات أبعاد التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة ومستوياتها

أبعاد التميز المؤسسي	الكليات الحاصلة على الاعتماد (١٢١)		الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (١٦١)		عينات البحث الكلية (٢٨٢)	
	المتوسط	مستوى التميز المؤسسي	المتوسط	مستوى التميز المؤسسي	المتوسط	مستوى التميز المؤسسي
البعد الأول: تحقيق الرؤية	٢.٣٢	متوسط	١.٥٣	منخفض	١.٨٧	متوسط
البعد الثاني: الابتكار	٢.٠٨	متوسط	١.٣٥	منخفض	١.٦٨	متوسط
البعد الثالث: المكنات	٢.٢٤	متوسط	١.٣٨	منخفض	١.٧٣	متوسط
الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	٢.٢٣	متوسط	١.٤٢	منخفض	١.٧٧	متوسط

يتضح من نتائج جدول (٧) أن مستوى التميز المؤسسى بكلليات جامعة المنصورة بصفة عامة فى بدايات المستوى المتوسط؛ حيث بلغ متوسط الدرجات الكلية للتميز المؤسسى (١.٧٧)، كما أنه وفقاً لحصول الكليات على الاعتماد يتضح أن مستوى التميز المؤسسى بالكليات الحاصلة على الاعتماد بجامعة المنصورة كان فى نهايات المستوى المتوسط متجهاً إلى المستوى المرتفع؛ حيث بلغ متوسط الدرجات الكلية للتميز المؤسسى (٢.٢٣)، فى حين كان مستوى التميز المؤسسى بالكليات غير الحاصلة على الاعتماد بجامعة المنصورة فى المستوى المنخفض؛ حيث بلغ متوسط الدرجات الكلية للتميز المؤسسى (١.٤٢).

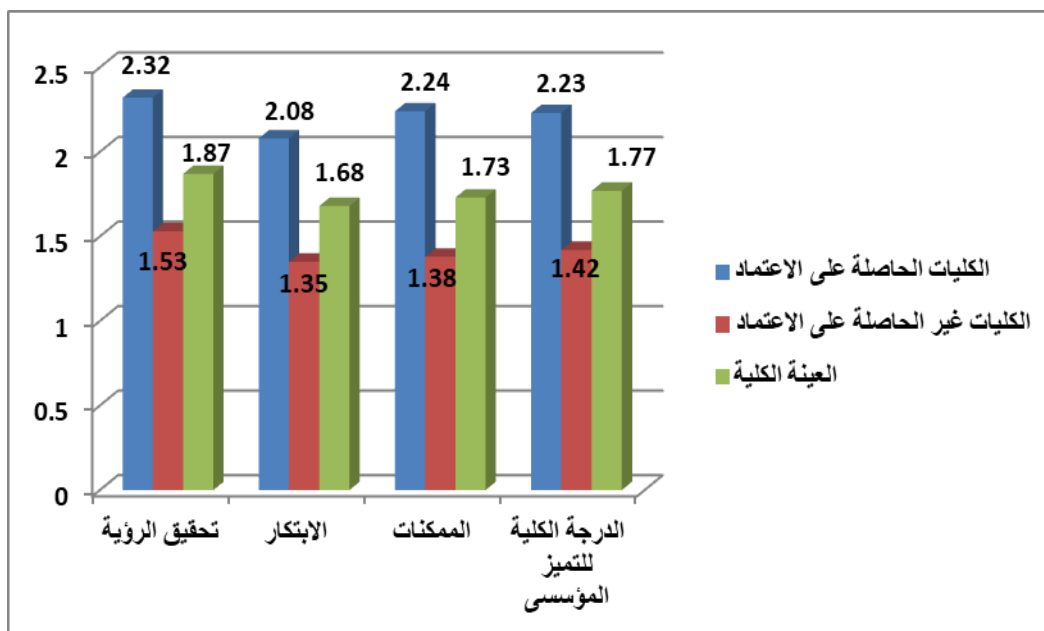
ومما تقدم يتضح للباحث أنه يمكن إرجاع السبب الرئيس وراء تبوء كليات جامعة المنصورة بصفة عامة مستوى متوسطاً من التميز المؤسسى إلى حصول (٥٠%) من عدد كلياتها على الاعتماد؛ فهناك علاقة بين تحقيق الكليات لمعايير الجودة ومن ثم حصولها على الاعتماد وتحقيقها للتميز، وهذا ما أكدته دراستا حسين (٢٠١٦، ٢٠١٧) من أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة فى المنظومة الجامعية وبين تحقيقها للميزة التنافسية وإدامة التميز المؤسسى، وكذلك ما توصلت إليه دراسة الأشقر والهنداوى (٢٠١٧) من أن قلة عدد الكليات الحاصلة على الاعتماد والنتائج عن ضعف دور وحدات ضمان الجودة بها له تأثير سلبى كبير على تميز الأداء المؤسسى بها.

أما فيما يتعلق بترتيب أبعاد التميز المؤسسى وفقاً لأبعاد جائزة مصر للتميز الحكومى فيتضح أن بعد تحقيق الرؤية جاء فى الترتيب الأول فى ترتيب أبعاد التميز المؤسسى بالنسبة للكليات الحاصلة على الاعتماد وغير الحاصلة على الاعتماد وكذلك بالنسبة للعيينة الكلية بمتوسطات حسابية (٢.٣٢، ١.٥٣، ١.٨٧) على الترتيب، يليه بعد الممكنات بمتوسطات حسابية (٢.٠٨، ١.٣٥، ١.٦٨)، وأخيراً بعد الابتكار بمتوسطات حسابية (٢.٢٤، ١.٣٨، ١.٧٣)، وقد يُفسر ذلك بأن بعدى تحقيق الرؤية والممكنات من مرتكزات العمل الحكومى الأساسية لأى مؤسسة حكومية والتي من خلالها تعمل المؤسسات الحكومية فى تحقيق رؤية الدولة ومن ثم تحقيق الرضا والإيجابية وجودة الحياة فى المجتمع؛ أى إن المؤسسات الحكومية بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة والجامعات بصفة أخص لا بد لها من امتلاك رؤية ورسالة وخطط استراتيجية وموارد بشرية ومادية ومالية بنسب مختلفة حسب طبيعة عمل كل مؤسسة، ولكن العامل الأكثر أهمية هنا والذى قد لا يتوافر لجميع المؤسسات الحكومية ومنها الجامعات هو مدى توافر معايير الجودة والكفاءة والجدارة فى هذه العناصر السابقة والتي إن توافرت أسهمت بدرجة كبيرة فى تحقيق البعد الثالث (الابتكار).

ولذلك قد يرجع حصول بعد الابتكار على ترتيب أخير فى ترتيب أبعاد التميز المؤسسى بكلليات جامعة المنصورة سواء الحاصلة على الاعتماد أو غير الحاصلة على الاعتماد إلى أنه بالنسبة للكليات الحاصلة على الاعتماد بعد مراجعة معايير الاعتماد الاثنا عشر بمؤشرات تقييمها والتي بلغت (٨٩)

مؤشراً اتضح أنه لم ينص صراحة في أي منها على ضرورة بناء ثقافة وبيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار، ومن ثم فيكون الوضع أكثر ضعفاً في مجال الابتكار والتفكير المستقبلي بالكليات غير الحاصلة على الاعتماد، وهذا قد يفرض على كليات جامعة المنصورة بصفة عامة وكلياتها الحاصلة على الاعتماد بصفة خاصة تطوير قدراتها في مجال التفكير المستقبلي وبناء ثقافة وبيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار واستثمار مواردها البشرية للتقدم نحو الريادة العالمية، كما قد يفرض على الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد تضمين مجال الابتكار والتفكير المستقبلي ضمن مؤشرات تقييم معاييرها الاثنا عشر بما يتناسب مع طبيعة كل معيار.

ويمكن توضيح متوسطات أبعاد التميز المؤسسي من وجهة نظر عينتي الكليات الحاصلة وغير الحاصلة على الاعتماد بجامعة المنصورة والعينة الكلية من خلال الشكل الآتي:



شكل (٧): متوسطات أبعاد التميز المؤسسي من وجهة نظر عينتي الكليات الحاصلة وغير الحاصلة على الاعتماد بجامعة المنصورة والعينة الكلية

وللتعرف على واقع التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة وفق أبعاد جائزة مصر للتميز الحكومي ومعوقاته، يلزم عرض نتائج اختبار (ت) لتحديد شكل التعامل الإحصائي مع كل بُعد تمهيداً لعرض نتائج كل بعد على حدة؛ هل سيكون في ضوء العينة الكلية أم سيكون وفقاً لمتغير الحصول على الاعتماد (كليات حاصلة على الاعتماد - كليات غير حاصلة على الاعتماد) كل على حدة؟ وجاءت النتائج كما هي موضحة بجدول (٨) على النحو الآتي:

جدول (٨): قيمة "ت" للفرق بين متوسطى استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الحصول على الاعتماد (حاصلة/ غير حاصلة) على محوري الاستبانة (٢٨٢)

المحاور	البعد	الحصول على الاعتماد	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الأول: واقع التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة	تحقيق الرؤية	حاصلة	١٢١	٤٦.٤٥	٧.٢١٢	٢٠.٦٨	٢٨٠	٠.٠١	
		غير حاصلة	١٦١	٣٠.٥٥	٥.٧٠٠				
	الابتكار	حاصلة	١٢١	٣١.٢٥	٦.٦٤١	١٦.٥٢	٢٨٠	٠.٠١	
		غير حاصلة	١٦١	٢٠.٦٨	٤.٠٤٦				
	الممكنات	حاصلة	١٢١	٤٤.٨٢	٧.٢٨٢	٢٣.٠١	٢٨٠	٠.٠١	
		غير حاصلة	١٦١	٢٧.٠٩	٥.٦٥٦				
	المحور الأول ككل	حاصلة	١٢١	١٢٢.٥١	١٩.٠٢١	٢٢.٥٣	٢٨٠	٠.٠١	
		غير حاصلة	١٦١	٧٨.٣٢	١٣.٩١٩				
	المحور الثانى: المعوقات التى تحول دون تحقيق التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة	المعوقات التى تحول	حاصلة	١٢١	٤٤.٤٨	٨.٥٤٤	١١.٠٢-	٢٨٠	٠.٠١
			غير حاصلة	١٦١	٥٣.٨٥	٥.٧١٨			

يتضح من نتائج جدول (٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات عينة البحث من الكليات الحاصلة على الاعتماد وغير الحاصلة على الاعتماد على المحور الأول ككل (واقع التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة) وأبعاده الفرعية لصالح عينة البحث من الكليات الحاصلة على الاعتماد (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (٢٨٠)، وهذا ينم عن أن واقع التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة الحاصلة على الاعتماد وفقاً لأبعاد جائزة مصر للتميز الحكومى أفضل من واقع التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة غير الحاصلة على الاعتماد، وقد يرجع ذلك إلى الخبرات المتنوعة التى مرت بها الكليات الحاصلة على الاعتماد فى طريقها لتحقيق معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الأمر الذى قد يسهم فى تطوير الأداء المؤسسى بها ومن ثم تحسين مستوى التميز بها عن باقى الكليات غير الحاصلة على الاعتماد.

كما يتضح أيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات عينة البحث من الكليات الحاصلة على الاعتماد وغير الحاصلة على الاعتماد على المحور الثانى ككل (المعوقات التى تحول دون تحقيق التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة) لصالح عينة البحث من الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت قيمة (ت = ١١.٠٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (٢٨٠)، وهذا ينم عن أن معوقات تحقيق التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة الحاصلة على الاعتماد أقل منها بكليات جامعة المنصورة غير الحاصلة على الاعتماد، وقد يرجع ذلك إلى الارتباط القوى بين حصول الكليات على الاعتماد وتميزها المؤسسى؛

فحصول الكليات على الاعتماد يحقق لها كثيرًا من ممارسات التميز ومؤشراته، ويفرض عليها حتمية التغلب على عديد من المعوقات التي قد تحول دون تحقيق التميز بها، وهذا لا يتم بالنسبة للكليات غير الحاصلة على الاعتماد، ومن ثم تعظم معوقات تحقيق التميز المؤسسى بهذه الكليات.

مما سبق اتضح للباحث أنه سيتم التعامل مع نتائج محوري الاستبانة فى ضوء كل عينة على حدة (عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد / عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد)، هذا بالإضافة إلى عرض وجهة النظر الكلية لعينة البحث بعد عرض وجهة نظر كل عينة على حدة، وفيما يلي عرض وتفسير نتائج كل محور على حدة:

نتائج المحور الأول: واقع التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة وفقًا لأبعاد جائزة مصر للتميز الحكومى

نتائج البعد الأول: واقع تحقيق الرؤية

لمعرفة رؤية أفراد عينة البحث (عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد / عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد) حول واقع تحقيق الرؤية بكليتهم كأحد أبعاد التميز المؤسسى بجائزة مصر للتميز الحكومى، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (٩) على النحو الآتى:

جدول (٩) : استجابات عينة البحث من الكليات الحاصلة وغير الحاصلة على الاعتماد والعيينة الكلية حول واقع تحقيق الرؤية وقيمة (ك٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

مستوى الدلالة	ك٢	إجمالي عينة البحث (٢٨٢)								مستوى الدلالة	ك٢	عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (١٦١)								مستوى الدلالة	ك٢	عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد (١٢١)								رقم العيادة
		نيتريتا	النسبية النسبية النسبية	درجة التحقق								نيتريتا	النسبية النسبية النسبية	درجة التحقق								نيتريتا	النسبية النسبية النسبية	درجة التحقق						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة						صغيرة		متوسطة		كبيرة						صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك					%	ك	%	ك	%	ك					%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٥	٧.٣	٢	٦٩	٢٦.٦	٧٥	٣٩.٧	١١٢	٣٣.٧	٩٥	٠.١	١١٠.١	٤	٥٥.١	٤٦.٦	٧٥	٤١.٦	٦٧	١١.٨	١٩	٣	٨٧.٦	٠	٠	٣٧.٢	٤٥	٦٢.٨	٧٦	١		
٠.٥	٨.٧	٣	٦٧.٥	٢٨.٠	٧٩	٤١.٥	١١٧	٣٠.٥	٨٦	٠.١	١٣٨.٤	٨	٥٢.٢	٤٨.٤	٧٨	٤٦.٦	٧٥	٥.٠	٨	٢	٨٧.٩	٠.٨	١	٣٤.٧	٤٢	٦٤.٥	٧٨	٢		
٠.٥	٩.١	١١	٦١.٨	٤٠.١	١١٣	٣٤.٤	٩٧	٢٥.٥	٧٢	٠.١	١٤٣.٠	١٥	٤٥.٥	٦٤.٦	١٠٤	٣٤.٢	٥٥	١.٢	٢	٥	٨٣.٥	٧.٤	٩	٣٤.٧	٤٢	٥٧.٩	٧٠	٣		
٠.١	٤٤.١	١	٧١.٩	٣٣.٧	٩٥	١٧.٠	٤٨	٤٩.٣	١٣٩	٠.١	٩٥.٣	٢	٥٦.٩	٥٤.٠	٨٧	٢١.١	٣٤	٢٤.٨	٤٠	١	٩١.٧	٦.٦	٨	١١.٦	١٤	٨١.٨	٩٩	٤		
٠.١	١١٣.٨	٧	٦٣.٥	٢٣.٤	٦٦	٦٢.٨	١٧٧	١٣.٨	٣٩	٠.١	٤٧.٩	٣	٥٦.٧	٣٢.٣	٥٢	٦٥.٢	١٠٥	٢.٥	٤	١٤	٧٢.٥	١١.٦	١٤	٥٩.٥	٧٢	٢٨.٩	٣٥	٥		
٠.١	١١٩.٢	٧ مكرر	٦٣.٥	٢٣.٠	٦٥	٦٣.٥	١٧٩	١٣.٥	٣٨	٠.١	٥٠.٩	١	٥٧.١	٢٩.٨	٤٨	٦٨.٩	١١١	١.٢	٢	١٥	٧١.٩	١٤.٠	١٧	٥٦.٢	٦٨	٢٩.٨	٣٦	٦		
٠.١	٧٨.١	١٠	٦٢.٥	٢٧.٧	٧٨	٥٧.١	١٦١	١٥.٢	٤٣	٠.١	٨٦.١	٧	٥٢.٦	٤٢.٢	٦٨	٥٧.٨	٩٣	٠	٠	١٠	٧٥.٨	٨.٣	١٠	٥٦.٢	٦٨	٣٥.٥	٤٣	٧		
٠.١	٤٦.٧	١٥	٥٧.٤	٤١.٨	١١٨	٤٤.٠	١٢٤	١٤.٢	٤٠	٠.١	١١٣.١	١٦	٤٤.٧	٦٥.٨	١٠٦	٣٤.٢	٥٥	٠	٠	١١	٧٤.٤	٩.٩	١٢	٥٧.٠	٦٩	٣٣.١	٤٠	٨		
٠.١	٢٧.٨	٨	٦٣.١	٣١.٩	٩٠	٤٦.٨	١٣٢	٢١.٣	٦٠	٠.١	٨٢.٢	٨ مكرر	٥٢.٢	٤٧.٢	٧٦	٤٩.١	٧٩	٣.٧	٦	٩	٧٧.٧	١١.٦	١٤	٤٣.٨	٥٣	٤٤.٦	٥٤	٩		
٠.١	٨٨.٩	١٧	٥١.٩	٥٢.١	١٤٧	٤٠.١	١١٣	٧.٨	٢٢	٠.١	٨٤.٣	١٧	٤٢	٧٥.٢	١٢١	٢٣.٦	٣٨	١.٢	٢	١٩	٦٥	٢١.٥	٢٦	٦٢.٠	٧٥	١٦.٥	٢٠	١٠		
٠.١	٦٠.٥	١٥ مكرر	٥٧.٤	٣٩.٧	١١٢	٤٨.٢	١٣٦	١٢.١	٣٤	٠.١	٤٩.٧	١١	٤٩.٩	٥١.٦	٨٣	٤٧.٢	٧٦	١.٢	٢	١٨	٦٧.٥	٢٤.٠	٢٩	٤٩.٦	٦٠	٢٦.٤	٣٢	١١		
٠.١	٥٢.١	١٣	٥٨.٥	٣٨.٣	١٠٨	٤٧.٩	١٣٥	١٣.٨	٣٩	٠.١	٩٤.٧	١٤	٤٧.٢	٦٠.٩	٩٨	٣٦.٦	٥٩	٢.٥	٤	١٢	٧٣.٦	٨.٣	١٠	٦٢.٨	٧٦	٢٨.٩	٣٥	١٢		
غير دالت	٣.٣	٤	٦٦	٣١.٩	٩٠	٣٨.٣	١٠٨	٢٩.٨	٨٤	٠.١	١٠٧.٨	٩	٥٢	٥٢.٢	٨٤	٣٩.٨	٦٤	٨.١	١٣	٤	٨٤.٦	٥.٠	٦	٣٦.٤	٤٤	٥٨.٧	٧١	١٣		
٠.١	٥٠.٢	١٢	٦١.٥	٣٢.٣	٩١	٥١.١	١٤٤	١٦.٧	٤٧	٠.١	٣٧.٩	٥	٥٤.٢	٤٥.٣	٧٣	٤٦.٦	٧٥	٨.١	١٣	١٦	٧١.١	١٤.٩	١٨	٥٧.٠	٦٩	٢٨.١	٣٤	١٤		
٠.١	٣٢.٧	١٤	٥٨.٢	٤٢.٩	١٢١	٣٩.٧	١١٢	١٧.٤	٤٩	٠.١	٦٤.٢	١٣	٤٩.٥	٦٣.٤	١٠٢	٢٤.٨	٤٠	١١.٨	١٩	١٧	٦٩.٧	١٥.٧	١٩	٥٩.٥	٧٢	٢٤.٨	٣٠	١٥		
٠.١	١٣٤.٧	٩	٦٢.٩	٢٣.٠	٦٥	٦٥.٢	١٨٤	١١.٧	٣٣	٠.١	٦٢.٩	٤ مكرر	٥٥.١	٣٦.٠	٥٨	٦٢.٧	١٠١	١.٢	٢	١٣	٧٣.٣	٥.٨	٧	٦٨.٦	٨٣	٢٥.٦	٣١	١٦		

غير دالت	١.٩	٥	٦٤.٩	٣٤.٨	٩٨	٣٥.٨	١٠١	٢٩.٤	٨٣	٠.١	٩٤.١	١٠	٥١.٦	٥٥.٣	٨٩	٣٤.٨	٥٦	٩.٩	١٦	٦	٨٢.٦	٧.٤	٩	٣٧.٢	٤٥	٥٥.٤	٦٧	١٧
٠.١	٢٩.٢	٦	٦٤.٢	٢٩.٨	٨٤	٤٧.٩	١٣٥	٢٢.٣	٦٣	٠.١	٨١.٤	٦	٥٣.٢	٤٥.٣	٧٣	٤٩.٧	٨٠	٥.٠	٨	٨	٧٨.٨	٩.١	١١	٤٥.٥	٥٥	٤٥.٥	٥٥	١٨
٠.١	١٤.٦	٩ مكرر	٦٢.٩	٣٤.٨	٩٨	٤١.٨	١١٨	٢٣.٤	٦٦	٠.١	١٠٣.٥	١٢	٤٩.٧	٥٦.٥	٩١	٣٧.٩	٦١	٥.٦	٩	٧	٨٠.٤	٥.٨	٧	٤٧.١	٥٧	٤٧.١	٥٧	١٩
٠.١	٥٤.٤	١٦	٥٧.١	٥٣.٩	١٥٢	٢٠.٩	٥٩	٢٥.٢	٧١	٠.١	١٤٧.١	١٨	٤٠.٨	٨٥.١	١٣٧	٧.٥	١٢	٧.٥	١٢	٨ مكرر	٧٨.٨	١٢.٤	١٥	٣٨.٨	٤٧	٤٨.٨	٥٩	٢٠

يتضح من نتائج جدول (٩) ما يأتي:

أ- الفروق في الرأي بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الحصول على الاعتماد (الكليات الحاصلة على الاعتماد الكليات غير الحاصلة على الاعتماد) والعينة الكلية في عبارات هذا البعد:

❖ جاءت استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الحصول على الاعتماد حول واقع تحقيق الرؤية بكليات جامعة المنصورة كأحد أبعاد التميز المؤسسي بجائزة مصر للتميز الحكومي بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات (١، ٢، ٤، ١٣، ١٧) لصالح البديل تتحقق بدرجة كبيرة لدى عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد (النسبة المئوية الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات (٣، ٨، ١٠، ١١، ١٥، ١٩، ٢٠) لصالح البديل تتحقق بدرجة صغيرة لدى عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (النسبة المئوية الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات (١٢، ١٤، ١٦) لصالح البديل تتحقق بدرجة متوسطة لدى عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد (النسبة المئوية الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات (٥، ٦، ٧، ٩، ١٨) لصالح البديل تتحقق بدرجة متوسطة لدى عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (النسبة المئوية الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

وقد يرجع ذلك إلى أن حصول الكليات على الاعتماد يجعلها تتخذ خطوات منهجية قائمة على معلومات وبيانات دقيقة في بناء خططها الاستراتيجية بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، ثم اعتمادها في مجالس الكليات، ثم تعلن الكليات رؤيتها ورسالتها داخل الكلية وخارجها بوسائل متعددة، ومن ثم تحدد المسؤولين عن الخدمات وأدوارهم بما يتوافق مع التوصيف الوظيفي لهم، كما تتبنى سياسة الاعتماد على الخدمات الإلكترونية في تقديم مختلف خدماتها. كما أن عدم حصول الكليات على الاعتماد يجعلها لا تكثر بضرورة مشاركة الأطراف الداخلية والخارجية في صياغة رؤيتها وتطوير رسالتها إن وجدت، وكذلك لا تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لندرة وجود تقارير متابعة دورية بها، وأيضاً لا تهتم بعمل آلية لمتابعة خريجها في سوق العمل، ولا بتقييم كفاءة مواردها البشرية في تقديم الخدمات للمستخدمين، ولا بتحديث موقعها الإلكتروني بحيث تتوفر به معايير جودة المواقع الإلكترونية، وكذلك تكون إسهاماتها في حل المشكلات المجتمعية محدودة.

❖ جاءت استجابات عينة البحث ككل حول واقع تحقيق الرؤية بكليات جامعة المنصورة كأحد أبعاد التميز المؤسسي بجائزة مصر للتميز الحكومي بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل **تتحقق بدرجة متوسطة**؛ حيث جاءت جميع قيم (كا²) دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01). باستثناء العبارات (3، 4، 10، 15، 20) فكانت الفروق في العبارة (4) لصالح البديل **تتحقق بدرجة كبيرة**؛ حيث جاءت قيمة (كا² = 44.1) دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وفي العبارات (3، 10، 15، 20) لصالح البديل **تتحقق بدرجة صغيرة**؛ حيث جاءت قيم (كا²) دالة عند مستوى دلالة (0.01)، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العبارتين (13، 17) حيث جاءت قيمتا (كا²) غير دالة إحصائياً؛ وقد يرجع ذلك إلى أن مستوى التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة بصفة عامة كان في المستوى المتوسط كما اتضح عند عرض مستويات التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة.

بـ ترتيب العبارات من حيث الأهمية النسبية لها:

- اتفقت عينة البحث الكلية وعينة الكليات الحاصلة على الاعتماد على احتلال العبارة (4) وهي **(تعلن الكلية رؤيتها ورسالتها داخل الكلية وخارجها بوسائل متعددة (ملصقات - مطويات - مخاطبات رسمية، موقع إلكتروني - مواقع التواصل الاجتماعي..))** المرتبة الأولى في ترتيب الممارسات الدالة على واقع تحقيق الرؤية بكليات جامعة المنصورة بأهمية نسبية بلغت (71.9، 91.7%) على الترتيب، في حين جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية بلغت (56.9%)، وقد يرجع ذلك إلى أن المؤشر الأول من

مؤشرات التقييم فى المعيار الأول من معايير الاعتماد (التخطيط الاستراتيجى) أن تكون رسالة المؤسسة ورؤيتها معتمدتان ومعلنتان وشارك فى وضعهما الأطراف المعنية.

- جاءت العبارة (٢) وهى (تتخذ الكلية خطوات منهجية قائمة على المعلومات والبيانات) التحليل البيئى مثلاً) فى بناء خططها الاستراتيجية) فى المرتبة الثانية فى ترتيب الممارسات الدالة على واقع تحقيق الرؤية بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧.٩٪)، فى حين جاءت فى المرتبة الثامنة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٥٢.٢٪) وفى المرتبة الثالثة من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٦٧.٥٪). وقد يرجع ذلك إلى أن المؤشرين الثالث والرابع من مؤشرات التقييم فى المعيار الأول من معايير الاعتماد (التخطيط الاستراتيجى) يتمحوران حول كون الخطة الاستراتيجية للكلية معتمدة ومكتملة العناصر وتعتمد فى بنائها على التحليل البيئى الذى يشمل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وأن تتسق هذه الخطة مع استراتيجية الجامعة.

- اتفقت عينة البحث الكلية وعينة الكليات الحاصلة على الاعتماد على احتلال العبارة (١٠) وهى (تستفيد الكلية من آلية متابعة مستوى خريجها فى سوق العمل فى تطوير خدماتها وبرامجها) المرتبة الأخيرة (السابعة عشرة، التاسعة عشرة) على الترتيب فى ترتيب الممارسات الدالة على واقع تحقيق الرؤية بكليات جامعة المنصورة بأهمية نسبية بلغت (٥١.٩، ٦٥٪) على الترتيب، كما جاءت هذه العبارة فى المرتبة السابعة عشرة (قبل الأخيرة) من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية بلغت (٤٢٪). وقد يرجع ذلك إلى أنه على الرغم من أن المؤشرين التاسع والعاشر من مؤشرات التقييم فى المعيار التاسع من معايير الاعتماد (الطلاب والخريجون) يتمحوران حول كون الكلية تتبنى آلية لمتابعة الخريجين والتواصل معهم وقواعد بيانات خاصة بهم تحدث بصورة دورية، بالإضافة إلى توفير برامج للتنمية المهنية وفقاً لاحتياجات سوق العمل فإنه لا يزال هناك قصور فى هذا الجانب فى الكليات الحاصلة على الاعتماد ويزداد القصور فى الكليات غير الحاصلة على الاعتماد.

- جاءت العبارة (٦) وهى (تترجم الكلية خططها الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية سنوية متدرجة ومرتبطة حسب أولوياتها) فى المرتبة الأولى فى ترتيب الممارسات الدالة على واقع تحقيق الرؤية بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٧.١٪)، فى حين جاءت فى المرتبة الخامسة عشرة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٧١.٩٪)، وفى المرتبة السابعة من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٦٣.٥٪). ويلاحظ هنا أنه على الرغم من احتلال هذه المفردة مرتبة

متقدمة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد مقارنة بعينة الكليات الحاصلة على الاعتماد إلا أن درجة تحققها في الكليات الحاصلة على الاعتماد (٧١.٩%) أكبر منها في الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (٥٧.١)، وقد يرجع ذلك لنقص وعى عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد بماهية الخطط الإستراتيجية وما ينبثق منها من خطط تنفيذية خاصة وأن كون هذه الكليات تتبنى خطاً إستراتيجية جاء بأهمية نسبية (٦٩%)، وأن تقارير المتابعة الدورية للخطط التنفيذية بهذه الكليات جاء في مرتبة متأخرة (المرتبة العاشرة) وبأهمية نسبية (٦٢.٥%).

- جاءت العبارة (٢٠) وهي (تطبيق الكلية نظم الإدارة الإلكترونية في منظومة العمل الإدارى بها) في المرتبة الثامنة عشرة (الأخيرة) في ترتيب الممارسات الدالة على واقع تحقيق الرؤية بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٠.٨%)، في حين جاءت في المرتبة الثامنة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٧٨.٨%)، وفي المرتبة السادسة عشر (قبل الأخيرة) من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٥٧.١%). وقد يرجع ذلك إلى أنه على الرغم من أن مؤشرات التقييم في أغلب معايير الاعتماد تركز على ضرورة امتلاك الكلية لموقع إلكترونى يتوافق به معايير جودة المواقع الإلكترونية، فضلاً عن تطبيقها لنظم الإدارة الإلكترونية في مختلف أنشطتها فإنه لا يزال هناك قصور في هذا الجانب في الكليات الحاصلة على الاعتماد، ويزداد القصور في الكليات غير الحاصلة على الاعتماد.

نتائج البعد الثانى: واقع الابتكار

لمعرفة رؤية أفراد عينة البحث (عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد / عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد) حول واقع الابتكار بكليتهم كأحد أبعاد التميز المؤسسى بجائزة مصر للتميز الحكومى، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (١٠) على النحو الآتى:

جدول (١٠): استجابات عينة البحث من الكليات الحاصلة وغير الحاصلة على الاعتماد والعيينة الكلية حول واقع الابتكار وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

مستوى الدلالة	كا	إجمالي عينة البحث (٢٨٢)								مستوى الدلالة	كا	عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (١٦١)								مستوى الدلالة	كا	عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد (١٢١)							
		نظير	الأهمية النسبية	درجة التحقق								نظير	الأهمية النسبية	درجة التحقق								نظير	الأهمية النسبية	درجة التحقق					
				صغيرة		متوسطة		كبيرة						صغيرة		متوسطة		كبيرة						صغيرة		متوسطة		كبيرة	
				%	ك	%	ك	%	ك					%	ك	%	ك	%	ك					%	ك	%	ك	%	ك
غير دالتر	٥.١	٣	٦٣	٣٨.٧	١٠٩	٣٣.٧	٩٥	٢٧.٧	٧٨	٠.١	٨٧.٣	٣	٥١.٣	٦٢.١	١٠٠	٢١.٧	٣٥	١٦.١	٢٦	١	٧٨.٥	٧.٤	٩	٤٩.٦	٦٠	٤٣.٠	٥٢	١	
٠.١	٧١.١	١١	٥٣.١	٥٥.٠	١٥٥	٣٠.٩	٨٧	١٤.٢	٤٠	٠.١	١٦٧.١	١٥	٣٧.٥	٨٧.٦	١٤١	١٢.٤	٢٠	٠	٠	٥	٧٣.٨	١١.٦	١٤	٥٥.٤	٦٧	٣٣.١	٤٠	٢	
٠.١	٨٠.٤	١٢	٥٢.٧	٥٠.٧	١٤٣	٤٠.٤	١١٤	٨.٩	٢٥	٠.١	٤٣.٧	٩	٤٥.٨	٦٧.٧	١٠٩	٢٧.٣	٤٤	٥.٠	٨	١٢	٦٢	٢٨.١	٣٤	٥٧.٩	٧٠	١٤.٠	١٧	٣	
٠.١	١٠٧.٨	١٤	٤٩.٩	٥٧.٤	١٦٢	٣٥.٥	١٠٠	٧.١	٢٠	٠.١	٥٦.٥	١٢	٤١.٨	٧٥.٨	١٢٢	٢٣.٠	٣٧	١.٢	٢	١٤	٦٠.٦	٣٣.١	٤٠	٥٢.١	٦٣	١٤.٩	١٨	٤	
٠.١	٦١.٥	٦	٥٥.٣	٤٥.٤	١٢٨	٤٣.٣	١٢٢	١١.٣	٣٢	٠.١	٦٠.٧	٧	٤٦.٤	٦٢.١	١٠٠	٣٦.٦	٥٩	١.٢	٢	٨	٦٧.٢	٢٣.١	٢٨	٥٢.١	٦٣	٢٤.٨	٣٠	٥	
٠.١	١٢١.٧	١٥	٤٩.٢	٦٢.٨	١٧٧	٢٧.٠	٧٦	١٠.٣	٢٩	٠.١	٥٨.٩	١٣	٤٠.٤	٧٨.٩	١٢٧	٢١.١	٣٤	٠	٠	١٣	٦٠.٩	٤١.٣	٥٠	٣٤.٧	٤٢	٢٤.٠	٢٩	٦	
٠.١	٢١.٩	٥	٦٠.٤	٣٩.٠	١١٠	٤٠.٨	١١٥	٢٠.٢	٥٧	٠.١	٩٣.١	٥	٤٨	٦٠.٩	٩٨	٣٤.٢	٥٥	٥.٠	٨	٤	٧٦.٩	٩.٩	١٢	٤٩.٦	٦٠	٤٠.٥	٤٩	٧	
٠.١	١٠٣.٢	١٣	٥٠.٢	٥٨.٩	١٦٦	٣١.٦	٨٩	٩.٦	٢٧	٠.١	١١٣.٩	١٤	٣٨.٥	٨٥.٧	١٣٨	١٣.٠	٢١	١.٢	٢	٩	٦٥.٨	٢٣.١	٢٨	٥٦.٢	٦٨	٢٠.٧	٢٥	٨	
٠.١	٧٨.٢	٩	٥٤.١	٤٦.١	١٣٠	٤٥.٤	١٢٨	٨.٥	٢٤	٠.١	٩١.٤	١١	٤٣.٧	٦٨.٩	١١١	٣١.١	٥٠	٠	٠	٧	٦٨	١٥.٧	١٩	٦٤.٥	٧٨	١٩.٨	٢٤	٩	
٠.١	٣٥.١	١	٦٤.٨	٢٨.٠	٧٩	٤٩.٦	١٤٠	٢٢.٣	٦٣	٠.١	٩٠.٩	٢	٥٤	٤٠.٤	٦٥	٥٧.١	٩٢	٢.٥	٤	٢	٧٩.١	١١.٦	١٤	٣٩.٧	٤٨	٤٨.٨	٥٩	١٠	
٠.١	٨٥.٩	٤	٦٢.٢	٢٧.٧	٧٨	٥٨.٢	١٦٤	١٤.٢	٤٠	٠.١	٥٨.٩	١	٥٤.٥	٣٧.٩	٦١	٦٠.٩	٩٨	١.٢	٢	٦	٧٢.٥	١٤.٠	١٧	٥٤.٥	٦٦	٣١.٤	٣٨	١١	
٠.١	٧٥.٩	٨	٥٤.٤	٤٥.٧	١٢٩	٤٥.٤	١٢٨	٨.٩	٢٥	٠.١	٥٣.١	٦	٤٦.٦	٦٠.٢	٩٧	٣٩.٨	٦٤	٠	٠	١٠	٦٤.٧	٢٦.٤	٣٢	٥٢.٩	٦٤	٢٠.٧	٢٥	١٢	
٠.١	٩٥.٣	١٠	٥٣.٧	٤٥.٠	١٢٧	٤٨.٩	١٣٨	٦.٠	١٧	٠.١	٥٦.٣	٨	٤٦	٦٢.١	١٠٠	٣٧.٩	٦١	٠	٠	١١	٦٣.٩	٢٢.٣	٢٧	٦٣.٦	٧٧	١٤.٠	١٧	١٣	
٠.١	٦٩.٩	٧	٥٤.٥	٤٦.٥	١٣١	٤٣.٦	١٢٣	٩.٩	٢٨	٠.١	٧١.٩	١٠	٤٤.٩	٦٦.٥	١٠٧	٣٢.٣	٥٢	١.٢	٢	١٤	٦٧.٢	١٩.٨	٢٤	٥٨.٧	٧١	٢١.٥	٢٦	١٤	
٠.١	٢٣.٢	٢	٦٣.١	٣٢.٦	٩٢	٤٥.٤	١٢٨	٢٢.٠	٦٢	٠.١	١٠٨.٩	٤	٥٠.١	٥٢.٢	٨٤	٤٥.٣	٧٣	٢.٥	٤	١٥	٨٠.٤	٦.٦	٨	٤٥.٥	٥٥	٤٧.٩	٥٨	١٥	

يتضح من نتائج جدول (١٠) ما يأتي:

أ- الفروق في الرأي بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الحصول على الاعتماد الكليات الحاصلة على الاعتماد الكليات غير الحاصلة على الاعتماد والعينة الكلية في عبارات هذا البعد:

❖ جاءت استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الحصول على الاعتماد حول واقع الابتكار بكليات جامعة المنصورة كأحد أبعاد التميز المؤسسي بجائزة مصر للتميز الحكومي بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل تتحقق بدرجة صغيرة لدى عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (النسبة المئوية الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، باستثناء العبارات (١٠، ١١، ١٣) فكانت الفروق في العبارتين (١٠، ١١) لصالح البديل تتحقق بدرجة متوسطة لدى عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (النسبة المئوية الأعلى)؛ حيث جاءت قيمتا (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، بينما كانت الفروق في العبارة (١٣) لصالح البديل تتحقق بدرجة متوسطة لدى عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد (النسبة المئوية الأعلى)؛ حيث جاءت قيمة (كا^٢ = ٥٦.٣) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وقد يرجع ذلك إلى أن عدم حصول الكليات على الاعتماد أو سعيها للحصول عليه يجعلها غير قادرة على توفير بيئة العمل التي تشجع على الإبداع والابتكار، ومن ثم لا تراعى خططها البحثية التوجهات المستقبلية وأساليب استشراف المستقبل وأبرز الخبرات المحلية والعالمية في هذا المجال، وكذلك لا تكثر كثيرًا بدراسة سوق العمل واستقصاء آراء كافة المنتسبين لها للتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم من الخدمة الجامعية، بالإضافة لإغفالها المبادرات والمشروعات الريادية. أما حصول الكليات على الاعتماد يفرض عليها عقد شراكات فاعلة وبروتوكولات تعاون مع مختلف الجهات المعنية لمواكبة التطورات والتوجهات العالمية المستقبلية.

❖ جاءت استجابات عينة البحث ككل حول واقع الابتكار بكليات جامعة المنصورة كأحد أبعاد التميز المؤسسي بجائزة مصر للتميز الحكومي بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل تتحقق بدرجة صغيرة؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). باستثناء العبارات (٧، ١٠، ١١، ١٣، ١٥) فكانت الفروق فيها لصالح البديل تتحقق بدرجة متوسطة؛ حيث جاءت قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العبارة (١) حيث جاءت قيمة (كا^٢ = ٥.١) غير دالة إحصائياً، وقد يرجع ذلك إلى أن مستوى بعد الابتكار جاء في المرتبة الأخيرة في ترتيب

مستويات أبعاد التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة سواء فى الكليات الحاصلة على الاعتماد أو غير الحاصلة على الاعتماد.

بـ ترتيب العبارات من حيث الأهمية النسبية لها:

- جاءت العبارتان (١، ١٥) وهما (تضع الكلية أهدافها الاستراتيجية فى ضوء التوجهات المحلية والعالمية، وتطبق الكلية نظاماً وبرامج تراعى أخلاقيات البحث وحماية الملكية الفكرية) فى المرتبة الأولى فى ترتيب الممارسات الدالة على واقع الابتكار بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠.٤٪)، فى حين جاءت فى المرتبتين الثالثة والرابعة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٥١.٣، ٥٠.١٪) على الترتيب، وفى المرتبتين الثانية والثالثة من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٦٣.١، ٦٣٪) على الترتيب، وقد يرجع ذلك إلى أن المؤشر الخامس من مؤشرات التقييم فى المعيار الأول من معايير الاعتماد (التخطيط الاستراتيجى) ينص على كون الأهداف الاستراتيجية للكلية معلنة وواضحة الصياغة ومبنية على التحليل البيئى، وأن المؤشر الثانى من مؤشرات التقييم فى المعيار العاشر من معايير الاعتماد (البحث العلمى والأنشطة العلمية) أن تكون للكلية آليات فاعلة لنشر الوعى بأخلاقيات البحث العلمى ومراقبة تطبيقها.

- اتفقت عينا الكليات الحاصلة على الاعتماد وغير الحاصلة على الاعتماد على احتلال العبارة (١٠) وهى (تستحدث الكلية برامج جديدة تكسبها ميزة تنافسية عن مثيلاتها للوفاء بالتخصصات المطلوبة فى ضوء احتياجات سوق العمل) المرتبة الثانية فى ترتيب الممارسات الدالة على واقع الابتكار بكليات جامعة المنصورة بأهمية نسبية بلغت (٧٩.١، ٥٤٪) على الترتيب، كما جاءت هذه العبارة فى المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٦٤.٨٪)، وقد يرجع ذلك إلى أنه تم بالفعل استحداث عدد (٣١) برنامجاً جديداً بكليات جامعة المنصورة منها (٢١) برنامجاً بالكليات الحاصلة على الاعتماد و(١٠) برامج بالكليات غير الحاصلة على الاعتماد، وهذه البرامج تم اعتمادها من مجلس الجامعة وصدر لها قرار وزارى، كما تم استحداث (٨) برامج جديدة أيضاً منها (٦) برامج بالكليات الحاصلة على الاعتماد، و(٢) برنامج بالكليات غير الحاصلة على الاعتماد.

- جاءت العبارة (١١) وهى (تستحدث الكلية لجاناً ووحدات ومراكز لخدمة المجتمع وتفعيل المشاركة المجتمعية) فى المرتبة الأولى فى ترتيب الممارسات الدالة على واقع الابتكار بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٤.٥٪)، فى حين جاءت فى المرتبة السادسة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة

على الاعتماد بأهمية نسبية (٧٢.٥٪) وفي المرتبة الرابعة من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٦٢.٢٪). ومن الملاحظ هنا أنه رغم تدنى الأهمية النسبية لهذه العبارة لدى عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد مقارنة بها لدى عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد فإنها جاءت في المرتبة الأولى لدى عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد لأنها قد تكون الممارسة التي تظهر جلياً أكثر من نظيرتها في بعد الابتكار في هذه الكليات.

- اتفقت عينة البحث الكلية وعينة الكليات الحاصلة على الاعتماد على احتلال العبارة (٤) وهي (توفر الكلية بيئة العمل التي تشجع على الإبداع والابتكار) المرتبة الرابعة عشرة (قبل الأخيرة، الأخيرة) على الترتيب في ترتيب الممارسات الدالة على واقع الابتكار بكليات جامعة المنصورة بأهمية نسبية بلغت (٤٩.٩، ٦٠.٦٪) على الترتيب، كما جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشرة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية بلغت (٤١.٨٪)، وهذا يعنى أن كليات جامعة المنصورة بصفة عامة وكلياتها الحاصلة على الاعتماد بصفة خاصة بحاجة ماسة إلى توفير بيئة العمل التي تشجع على الإبداع والابتكار من خلال الاعتماد على التوجهات العالمية المستقبلية في عمل المبادرات والمشروعات الريادية، وعقد شراكات فاعلة مع مختلف الجهات المعنية لمواكبة التطورات ودعم عملية الابتكار.

نتائج البعد الثالث: واقع الممكنات

لمعرفة رؤية أفراد عينة البحث (عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد / عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد) حول واقع الممكنات بكلياتهم كأحد أبعاد التميز المؤسسى بجائزة مصر للتميز الحكومى، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (١١) على النحو الآتى:

جدول (١١): استجابات عينة البحث من الكليات الحاصلة وغير الحاصلة على الاعتماد الكلية حول واقع الممكنات وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

مستوى الدلالة	٢كا	إجمالي عينة البحث (٢٨٢)								مستوى الدلالة	٢كا	عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (١٦١)								مستوى الدلالة	٢كا	عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد (١٢١)								رقم العجزة
		نوعية التقييم	النسبية (١-٥)	درجة التحقق								نوعية التقييم	النسبية (١-٥)	درجة التحقق								نوعية التقييم	النسبية (١-٥)	درجة التحقق						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة						صغيرة		متوسطة		كبيرة						صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك					%	ك	%	ك	%	ك					%	ك	%	ك	%	ك	
٠٠١	٢٣.١	٣	٦٠.٢	٣٩.٤	١١١	٤٠.٨	١١٥	١٩.٩	٥٦	٠٠١	٩٦.٢	٢	٤٨.٧	٦٤.٠	١٠٣	٢٦.١	٤٢	٩.٩	١٦	١٠	٧٥.٥	٦.٦	٨	٦٠.٣	٧٣	٣٣.١	٤٠	١		
٠٠١	٦٢.٦	٥	٥٩.٢	٣٥.٥	١٠٠	٥١.٤	١٤٥	١٣.١	٣٧	٠٠١	٧٤.٧	١	٤٩.٥	٥٥.٣	٨٩	٤١.٠	٦٦	٣.٧	٦	١٢	٧٢.٢	٩.١	١١	٦٥.٣	٧٩	٢٥.٦	٣١	٢		
٠٠١	٤٣.١	١	٦١.٧	٣٢.٦	٩٢	٤٩.٦	١٤٠	١٧.٧	٥٠	٠٠١	١٢٠.٣	٢ مكرر	٤٨.٧	٥٤.٠	٨٧	٤٦.٠	٧٤	٠	٠	٤	٧٩.١	٤.١	٥	٥٤.٥	٦٦	٤١.٣	٥٠	٣		
٠٠١	٥٦.٣	٧	٥٨.٣	٣٨.٣	١٠٨	٤٨.٦	١٣٧	١٣.١	٣٧	٠٠١	١١١.٠	٤	٤٦.٢	٦٢.٧	١٠١	٣٦.٠	٥٨	١.٢	٢	١١	٧٤.٤	٥.٨	٧	٦٥.٣	٧٩	٢٨.٩	٣٥	٤		
٠٠١	٢٨.٢	٤	٥٩.٥	٤٠.١	١١٣	٤١.٥	١١٧	١٨.٤	٥٢	٠٠١	١١٠.٩	٤ مكرر	٤٦.٢	٦٢.٧	١٠١	٣٦.٠	٥٨	١.٢	٢	٨	٧٧.١	٩.٩	١٢	٤٨.٨	٥٩	٤١.٣	٥٠	٥		
٠٠١	٣٢.٧	٥ مكرر	٥٩.٢	٣٩.٧	١١٢	٤٢.٩	١٢١	١٧.٤	٤٩	٠٠١	١٢٤.٩	٧	٤٥.٣	٦٤.٠	١٠٣	٣٦.٠	٥٨	٠	٠	٧	٧٧.٧	٧.٤	٩	٥٢.١	٦٣	٤٠.٥	٤٩	٦		
٠٠١	٣٣.٩	٦	٥٨.٧	٤٠.٨	١١٥	٤٢.٢	١١٩	١٧.٠	٤٨	٠٠١	١١٢.٨	٦	٤٥.٥	٦٤.٦	١٠٤	٣٤.٢	٥٥	١.٢	٢	٩	٧٦.٣	٩.١	١١	٥٢.٩	٦٤	٣٨.٠	٤٦	٧		
٠٠١	٦٧.٤	١٢	٥٥.١	٤٥.٠	١٢٧	٤٤.٧	١٢٦	١٠.٣	٢٩	٠٠١	٩٠.٧	٨	٤٤.٣	٦٧.١	١٠٨	٣٢.٩	٥٣	٠	٠	١٣	٦٩.٤	١٥.٧	١٩	٦٠.٣	٧٣	٢٤.٠	٢٩	٨		
٠٠١	٨٠.٧	١٣	٥٣.٧	٤٧.٢	١٣٣	٤٤.٧	١٢٦	٨.٢	٢٣	٠٠١	٨٣.٩	٩	٤٣.٧	٦٨.٩	١١١	٣١.١	٥٠	٠	٠	١٥	٦٦.٩	١٨.٢	٢٢	٦٢.٨	٧٦	١٩.٠	٢٣	٩		
٠٠١	٦٤.٤	٣ مكرر	٦٠.٢	٣٣.٣	٩٤	٥٢.٨	١٤٩	١٣.٨	٣٩	٠٠١	١٠٣.٤	٢ مكرر	٤٨.٧	٥٥.٣	٨٩	٤٣.٥	٧٠	١.٢	٢	١٠ مكرر	٧٥.٥	٤.١	٥	٦٥.٣	٧٩	٣٠.٦	٣٧	١٠		
٠٠١	٥٥.٩	١١	٥٥.٧	٤٥.٤	١٢٨	٤٢.٢	١١٩	١٢.٤	٣٥	٠٠١	٧٣.٧	٥	٤٦	٦٧.١	١٠٨	٢٨.٠	٤٥	٥.٠	٨	١٤	٦٨.٦	١٦.٥	٢٠	٦١.٢	٧٤	٢٢.٣	٢٧	١١		
٠٠١	٧٨.٩	١٤	٥٣.٥	٤٧.٩	١٣٥	٤٣.٦	١٢٣	٨.٥	٢٤	٠٠١	٤٧.٨	٥ مكرر	٤٦	٦٣.٤	١٠٢	٣٥.٤	٥٧	١.٢	٢	١٦	٦٣.٦	٢٧.٣	٣٣	٥٤.٥	٦٦	١٨.٢	٢٢	١٢		
٠٠١	٦٩.٠	١٥	٥٣.٤	٥٥.٣	١٥٦	٢٩.١	٨٢	١٥.٦	٤٤	٠٠١	٩٣.١	١٢	٤١.٤	٧٩.٥	١٢٨	١٦.٨	٢٧	٣.٧	٦	١٣ مكرر	٦٩.٤	٢٣.١	٢٨	٤٥.٥	٥٥	٣١.٤	٣٨	١٣		
٠٠١	٣٦.٩	٨	٥٧.٩	٤٢.٦	١٢٠	٤١.١	١١٦	١٦.٣	٤٦	٠٠١	١٣٥.٩	١٠	٤٣.٥	٦٩.٦	١١٢	٣٠.٤	٤٩	٠	٠	١٠ مكرر	٧٧.١	٦.٦	٨	٥٥.٤	٦٧	٣٨.٠	٤٦	١٤		
٠٠١	٤٠.٧	١٠	٥٦.٤	٤٩.٦	١٤٠	٣١.٦	٨٩	١٨.٨	٥٣	٠٠١	١٦١.٦	١٤	٣٩.٨	٨٠.٧	١٣٠	١٩.٣	٣١	٠	٠	٦	٧٨.٥	٨.٣	١٠	٤٧.٩	٥٨	٤٣.٨	٥٣	١٥		
٠٠١	٤٠.٤	٩	٥٧.٢	٥١.١	١٤٤	٢٦.٢	٧٤	٢٢.٧	٦٤	٠٠١	١٥٤.٨	١٣	٤٠	٨١.٤	١٣١	١٧.٤	٢٨	١.٢	٢	٣	٨٠.٢	١٠.٧	١٣	٣٨.٠	٤٦	٥١.٢	٦٢	١٦		

٠٠١	١٧.٥	٢	٦١.١	٤٥.٠	١٢٧	٢٦.٦	٧٥	٢٨.٤	٨٠	٠٠١	١٥٠.٢	١٠مكرر	٤٣.٥	٧٤.٥	١٢٠	٢٠.٥	٣٣	٥.٠	٨	١	٨٤.٦	٥.٨	٧	٣٤.٧	٤٢	٥٩.٥	٧٢	١٧
٠٠١	٢٠.٢	١مكرر	٦١.٧	٣٦.٢	١٠٢	٤٢.٦	١٢٠	٢١.٣	٦٠	٠٠١	١٢٥.٥	٣	٤٧.٦	٥٧.١	٩٢	٤٢.٩	٦٩	٠	٠	٢	٨٠.٤	٨.٣	١٠	٤٢.١	٥١	٤٩.٦	٦٠	١٨
٠٠١	٣٣.٥	٣مكرر	٦٠.٢	٣٧.٢	١٠٥	٤٥.٠	١٢٧	١٧.٧	٥٠	٠٠١	١٢٩.٤	٤مكرر	٤٦.٢	٦١.٥	٩٩	٣٨.٥	٦٢	٠	٠	٥	٧٨.٨	٥.٠	٦	٥٣.٧	٦٥	٤١.٣	٥٠	١٩
٠٠١	٦٨.٤	١٣مكرر	٥٣.٧	٥٠.٠	١٤١	٣٩.٠	١١٠	١١.٠	٣١	٠٠١	٩٢.٩	١١	٤٢.٤	٧٢.٧	١١٧	٢٧.٣	٤٤	٠	٠	٤مكرر	٦٨.٦	١٩.٨	٢٤	٥٤.٥	٦٦	٢٥.٦	٣١	٢٠

يتضح من نتائج جدول (١١) ما يأتي:

أ- الفروق في الرأي بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الحصول على الاعتماد (الكليات الحاصلة على الاعتماد الكليات غير الحاصلة على الاعتماد) والعينة الكلية في عبارات هذا البعد:

❖ جاءت استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الحصول على الاعتماد حول واقع الممكنات بكليات جامعة المنصورة كأحد أبعاد التميز المؤسسي بجائزة مصر للتميز الحكومي بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل تتحقق بدرجة صغيرة لدى عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (النسبة المئوية الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (كأ^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، باستثناء العبارات (٢، ٣، ٤، ١٠) فكانت الفروق فيها لصالح البديل تتحقق بدرجة متوسطة لدى عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد (النسبة المئوية الأعلى)؛ حيث جاءت قيم (كأ^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وقد يرجع ذلك إلى أن عدم حصول الكليات على الاعتماد أو سعيها للحصول عليه يجعلها غير قادرة على توفير تغذية راجعة منتظمة لمواردها البشرية عن مستوى أدائهم، ومن ثم تكون آليات تحفيزها لمواردها البشرية غير مرتبطة بنتائج تقييم أدائهم، مما يؤدي إلى غياب البيئة التي تعزز العمل الجماعي وروح الفريق وتدعم الاتصالات المباشرة بين إدارة الكلية ومواردها البشرية. كما أن حصول الكليات على الاعتماد يفرض عليها تبنى استراتيجية واضحة للتعامل مع العجز والفائض من الموارد البشرية، واختيار الوسائل المناسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم، وتطبيق معايير موضوعية لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية وتقييم أدائهم، وهذا ما نص عليه المؤشران الأول والثالث من المعيار الثاني من معايير الاعتماد (القيادة والحوكمة).

❖ جاءت استجابات عينة البحث ككل حول واقع الممكنات بكليات جامعة المنصورة كأحد أبعاد التميز المؤسسى بجائزة مصر للتميز الحكومى بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى العبارات (٨، ٩، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ٢٠) لصالح البديل تتحقق بدرجة صغيرة؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١). وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ١٠، ١٨، ١٩) لصالح البديل تتحقق بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن مستوى بعد الممكنات جاء فى المرتبة قبل الأخيرة فى ترتيب مستويات أبعاد التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة سواء فى الكليات الحاصلة على الاعتماد أو غير الحاصلة عليه.

بـ ترتيب العبارات من حيث الأهمية النسبية لها:

- جاءت العبارة (١٧) وهى (تطبق الكلية معايير الأمن والسلامة فى مبانيها ومرافقها بما يحقق رسالتها) فى المرتبة الأولى فى ترتيب الممارسات الدالة على واقع الممكنات بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤.٦٪)، فى حين جاءت فى المرتبة العاشرة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٤٣.٥٪) وفى المرتبة الثانية من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٦١.١٪)، وقد يرجع ذلك إلى أن المؤشرين الثالث والخامس من مؤشرات التقييم فى المعيار السادس من معايير الاعتماد (الموارد المالية والمادية) يتمحوران حول كون مبنى الكلية وقاعات المحاضرات والمعامل والورش وتجهيزاتها ملائمة لطبيعة نشاط الكلية ولأعداد الطلاب ويتوافر بها المناخ الصحى، فضلاً عن أن كون إجراءات الأمن والسلامة المتبعة فى الكلية مناسبة.

- جاءت العبارة (٢) وهى (تبنى الكلية استراتيجية واضحة؛ للتعامل مع العجز والفائض من الموارد البشرية) فى المرتبة الأولى فى ترتيب الممارسات الدالة على واقع الممكنات بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٩.٥٪)، فى حين جاءت فى المرتبة الثانية عشرة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٧٢.٢٪) وفى المرتبة الخامسة من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٥٩.٢٪)، ومن الملاحظ هنا أنه رغم أن المؤشر السابع من مؤشرات التقييم فى المعيار الرابع من معايير الاعتماد (أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة) ينص على أن تكون للكلية آليات للتعامل مع العجز والفائض من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وكذلك المؤشر الأول من مؤشرات التقييم فى المعيار الخامس من معايير الاعتماد (الجهاز الإدارى) والذى يشير إلى ضرورة ملائمة الجهاز الإدارى لحجم أنشطة الكلية وطبيعتها، فإن هذه

الممارسة جاءت في مرتبة متأخرة لدى عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد مقارنة بها لدى عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد، لكن مع إمعان النظر في قيمة الأهمية النسبية لهذه الممارسة لدى العينتين يتضح أن واقع تطبيقها في الكليات الحاصلة على الاعتماد أكبر منه في الكليات غير الحاصلة على الاعتماد، إلا أنها جاءت في المرتبة الأولى لدى عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد لأنها قد تكون الممارسة التي تظهر جلياً في بعد الممكنات في هذه الكليات من خلال وضع خطط ثلاثية وخمسية لتعيين المعيدين بهذه الكليات.

- جاءت العبارة (١٨) وهي **(تحرص الكلية على ترشيد نفقاتها وفقاً لأولوياتها وضمان تحقيق قيمة مضافة)** في المرتبة الثانية في ترتيب الممارسات الدالة على واقع الممكنات بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠.٤٪)، في حين جاءت في المرتبة الثالثة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٤٧.٦٪) وفي المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٦١.٧٪)، وقد يرجع ذلك إلى أن المؤشر الأول من مؤشرات التقييم في المعيار السادس من معايير الاعتماد (الموارد المالية والمادية) ينص على أن الموارد المالية للكلية كافية لطبيعة نشاطها وأعداد الطلاب، ويتم توزيعها وفقاً للاحتياجات الفعلية بما يمكن الكلية من تحقيق رسالتها وأهدافها.

- جاءت العبارة (١٢) وهي **(تربط الكلية آليات تحفيز مواردها البشرية بنتائج تقييم الأداء)** في المرتبة السادسة عشرة (الأخيرة) في ترتيب الممارسات الدالة على واقع الممكنات بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٣.٦٪)، في حين جاءت في المرتبة الخامسة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٤٦٪) وفي المرتبة الرابعة عشرة من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٥٣.٥٪)، وهذا يعنى أن كليات جامعة المنصورة بصفة عامة وكلياتها الحاصلة على الاعتماد بصفة خاصة بحاجة ماسة إلى إخطار مواردها البشرية بنتائج تقييم أدائهم ومناقشتهم فيها، ومن ثم ربط عملية التحفيز والمكافآت والمحاسبية بهذه النتائج، وهذا ما تمحورت عنه بعض مؤشرات التقييم في بعض معايير الاعتماد (القيادة والحوكمة، وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والجهاز الإداري) إلا أنه لا يزال هناك قصور في هذا الجانب في الكليات الحاصلة على الاعتماد، ويزداد القصور في الكليات غير الحاصلة على الاعتماد.

- جاءت العبارة (١٥) وهي **(تطبق الكلية آلية للتظلم الوظيفي على كافة المستويات)** في المرتبة الرابعة عشرة (الأخيرة) في ترتيب الممارسات الدالة على واقع الممكنات بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية

لها (٣٩.٨٪)، فى حىن جاعت فى المرتبة السادسة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٧٨.٥٪) وفى المرتبة العاشرة من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٥٦.٤٪)، وقد يرجع ذلك إلى أن المؤشر الرابع من مؤشرات التقييم فى المعيار الثانى من معايير الاعتماد (القيادة والحوكمة) ينص على أن يكون لإدارة الكلية آليات فاعلة للتعامل مع المشكلات، ومن هذه الآليات آلية التظلم الوظيفى على كافة المستويات بالكلية، أما فى الكليات غير الحاصلة على الاعتماد فلا يزال هناك قصور فى هذا الجانب.

نتائج المحور الثانى: معوقات تحقيق التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة

لمعرفة رؤية أفراد عينة البحث (عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد / عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد) حول معوقات تحقيق التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة، كانت استجاباتهم كما هى مبينة بجدول (١٢) على النحو الآتى:

جدول (١٢): استجابات عينة البحث من الكليات الحاصلة وغير الحاصلة على الاعتماد والعيينة الكلية حول معوقات تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة وقيمة (كا) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

مستوى الدلالة	كا	إجمالي عينة البحث (٢٨٢)								مستوى الدلالة	كا	عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (١٦١)								مستوى الدلالة	كا	عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد (١٢١)							
		التقييم	الأهمية النسبية	درجة الموافقة								التقييم	الأهمية النسبية	درجة الموافقة								التقييم	الأهمية النسبية	درجة الموافقة					
				صغيرة		متوسطة		كبيرة						صغيرة		متوسطة		كبيرة						صغيرة		متوسطة		كبيرة	
				%	ك	%	ك	%	ك					%	ك	%	ك	%	ك					%	ك	%	ك	%	ك
٠.١	١٣٩.٩	٥	٨٥.٨	٥.٣	١٥	٣١.٩	٩٠	٦٢.٨	١٧٧	٠.١	٧٩.٧	١	٩٤.٨	٠	٠	١٥.٥	٢٥	٨٤.٥	١٣٦	١٠	٧٣.٨	١٢.٤	١٥	٥٣.٧	٦٥	٣٣.٩	٤١	١	
٠.١	٦٦.١	١٤	٧٩.٤	١١.٣	٣٢	٣٩.٠	١١٠	٤٩.٦	١٤٠	٠.١	٦٠.٧	١٢	٨٨.٢	٠	٠	٣٥.٤	٥٧	٦٤.٦	١٠٤	١٦	٦٧.٨	٢٦.٤	٣٢	٤٣.٨	٥٣	٢٩.٨	٣٦	٢	
٠.١	١٣٨.٠	٦	٨٥.٧	٥.٣	١٥	٣٢.٣	٩١	٦٢.٤	١٧٦	٠.١	٦٢.٧	٣	٩٢.٦	١.٢	٢	١٦.٨	٢٧	٨٢.٠	١٣٢	٧	٧٥.٢	١٠.٧	١٣	٥٢.٩	٦٤	٣٦.٤	٤٤	٣	
٠.١	١٠٥.٥	٩	٨٣.١	١١.٠	٣١	٢٨.٧	٨١	٦٠.٣	١٧٠	٠.١	٦١.٤	٨	٩٢.٣	١.٢	٢	٢٠.٥	٣٣	٧٨.٣	١٢٦	١٣	٧٠.٨	٢٤.٠	٢٩	٣٩.٧	٤٨	٣٦.٤	٤٤	٤	
٠.١	١١٠.٧	٨	٨٣.٦	٩.٩	٢٨	٢٩.٤	٨٣	٦٠.٦	١٧١	٠.١	٢٣.٦	١١	٨٩	٥.٦	٩	٢١.٧	٣٥	٧٢.٧	١١٧	٦	٧٦.٣	١٥.٧	١٩	٣٩.٧	٤٨	٤٤.٦	٥٤	٥	
٠.١	٧٩.٧	١٣	٨٠.٩	٩.٦	٢٧	٣٨.٣	١٠٨	٥٢.١	١٤٧	٠.١	٢٣.١	١٧	٨٥.٥	٢.٥	٤	٣٨.٥	٦٢	٥٩.٠	٩٥	٩	٧٤.٧	١٩.٠	٢٣	٣٨.٠	٤٦	٤٣.٠	٥٢	٦	
٠.١	٦٤.٥	١٥	٧٩.٣	١٧.٠	٤٨	٢٨.٠	٧٩	٥٥.٠	١٥٥	٠.١	٣٠.٩	١٨	٨٥.١	١٣.٧	٢٢	١٧.٤	٢٨	٦٨.٩	١١١	١٢	٧١.٦	٢١.٥	٢٦	٤٢.١	٥١	٣٦.٤	٤٤	٧	
٠.١	٨٢.٤	١٢	٨١.٣	١٠.٣	٢٩	٣٥.٥	١٠٠	٥٤.٣	١٥٣	٠.١	٧٣.٥	١٥	٨٦.١	١٣.٧	٢٢	١٤.٣	٢٣	٧٢.٠	١١٦	٨	٧٤.٩	٥.٨	٧	٦٣.٦	٧٧	٣٠.٦	٣٧	٨	
٠.١	٦٤.٩	١٧	٧٨.٨	١١.٠	٣١	٤١.٥	١١٧	٤٧.٥	١٣٤	٠.١	٢٥.٣	١٩	٨٢.٨	١١.٢	١٨	٢٩.٢	٤٧	٥٩.٦	٩٦	١١	٧٣.٦	١٠.٧	١٣	٥٧.٩	٧٠	٣١.٤	٣٨	٩	
٠.١	٨٣.١	١٦	٧٩	٧.٨	٢٢	٤٧.٥	١٣٤	٤٤.٧	١٢٦	٠.١	٥٢.٧	١٤	٨٦.٧	١.٢	٢	٣٧.٣	٦٠	٦١.٥	٩٩	١٥	٦٨.٦	١٦.٥	٢٠	٦١.٢	٧٤	٢٢.٣	٢٧	١٠	
٠.١	٩٠.٤	١١	٨١.٩	٨.٥	٢٤	٣٧.٢	١٠٥	٥٤.٣	١٥٣	٠.١	٤٨.٩	١٠	٨٩.٦	٢.٥	٤	٢٦.١	٤٢	٧١.٤	١١٥	١٢مكرر	٧١.٦	١٦.٥	٢٠	٥٢.١	٦٣	٣١.٤	٣٨	١١	
٠.١	٦٩.٦	١٩	٧٨.١	٩.٩	٢٨	٤٥.٧	١٢٩	٤٤.٣	١٢٥	٠.١	٤٩.٧	١٦	٨٥.٩	١.٢	٢	٣٩.٨	٦٤	٥٩.٠	٩٥	١٦مكرر	٦٧.٨	٢١.٥	٢٦	٥٣.٧	٦٥	٢٤.٨	٣٠	١٢	
٠.١	١٢١.٣	٧	٨٤.٥	٦.٤	١٨	٣٣.٧	٩٥	٥٩.٩	١٦٩	٠.١	٢٥.٠	١٠مكرر	٨٩.٦	١.٢	٢	٢٨.٦	٤٦	٧٠.٢	١١٣	٥	٧٧.٧	١٣.٢	١٦	٤٠.٥	٤٩	٤٦.٣	٥٦	١٣	
٠.١	٢١٠.٧	١	٨٩.٨	٢.١	٦	٢٦.٢	٧٤	٧١.٦	٢٠٢	٠.١	١١.٦	٦	٩٢.٨	١.٢	٢	١٩.٣	٣١	٧٩.٥	١٢٨	١	٨٦	٣.٣	٤	٣٥.٥	٤٣	٦١.٢	٧٤	١٤	
٠.١	١٨٢.٦	٣	٨٨.٢	٤.٦	١٣	٢٦.٢	٧٤	٦٩.١	١٩٥	٠.١	٤٩.٠	٢	٩٤.٨	١.٢	٢	١٣.٠	٢١	٨٥.٧	١٣٨	٤	٧٩.٣	٩.١	١١	٤٣.٨	٥٣	٤٧.١	٥٧	١٥	
٠.١	١٨٨.١	٢	٨٨.٣	٥.٣	١٥	٢٤.٥	٦٩	٧٠.٢	١٩٨	٠.١	٢٥.٣	٤	٩٣.٢	٢.٥	٤	١٥.٥	٢٥	٨٢.٠	١٣٢	٢	٨١.٨	٩.١	١١	٣٦.٤	٤٤	٥٤.٥	٦٦	١٦	

٠٠١	١٦١.٦	٤	٨٧.٢	٣.٥	١٠	٣١.٢	٨٨	٦٥.٢	١٨٤	٠٠١	٣٦.٢	٥	٩٣	٠	٠	٢١.١	٣٤	٧٨.٩	١٢٧	٣	٧٩.٦	٨.٣	١٠	٤٤.٦	٥٤	٤٧.١	٥٧	١٧
٠٠١	١٠١.٨	١٠	٨٢.٩	٧.١	٢٠	٣٧.٢	١٠٥	٥٥.٧	١٥٧	٠٠١	٧٤.٣	٩	٩٢.١	٠	٠	٢٣.٦	٣٨	٧٦.٤	١٢٣	١٤	٧٠.٥	١٦.٥	٢٠	٥٥.٤	٦٧	٢٨.١	٣٤	١٨
٠٠١	٥٧.٩	١٨	٧٨.٦	١٢.٨	٣٦	٣٨.٧	١٠٩	٤٨.٦	١٣٧	٠٠١	٥٥.٢	١٣	٨٧.٢	١.٢	٢	٣٦.٠	٥٨	٦٢.٧	١٠١	١٧	٦٧.٢	٢٨.١	٣٤	٤٢.١	٥١	٢٩.٨	٣٦	١٩
٠٠١	١٢١.٣	٧ مكرر	٨٤.٥	٦.٤	١٨	٣٣.٧	٩٥	٥٩.٩	١٦٩	٠٠١	٥٧.٩	٧	٩٢.٥	٠	٠	٢٢.٤	٣٦	٧٧.٦	١٢٥	١٠ مكرر	٧٣.٨	١٤.٩	١٨	٤٨.٨	٥٩	٣٦.٤	٤٤	٢٠

يتضح من نتائج جدول (١٢) ما يأتي:

أ- الفروق في الرأي بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الحصول على الاعتماد (الكليات الحاصلة على الاعتماد الكليات غير الحاصلة على الاعتماد) والعينة الكلية في عبارات هذا البعد:

❖ جاءت استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الحصول على الاعتماد حول معوقات تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة لدى عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد (النسبة المئوية الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

❖ جاءت استجابات عينة البحث ككل حول معوقات تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة؛ حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

بـ ترتيب العبارات من حيث الأهمية النسبية لها:

- جاءت العبارة (١٤) وهى (ضعف الدعم المالى اللازم لتحقيق التميز المؤسسى) فى المرتبة الأولى فى ترتيب معوقات تحقيق التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦٪)، فى حين جاءت فى المرتبة السادسة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٩٢.٨٪) وفى المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٨٩.٨٪)؛ وبذلك يتضح أن ضعف الدعم المالى من أهم المعوقات التى تحول دون تحقيق الكليات بصفة عامة للتميز المؤسسى وبخاصة الكليات الحاصلة على الاعتماد؛ حيث يمنعها نقص الدعم المالى عن مواصلة مسيرتها نحو تحقيق التميز، وصعوبة توفير الحوافز المادية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة الأشقر والهنداوى (٢٠١٧، ٣٨) من ضرورة تخصيص بند فى ميزانية الجامعة لجوائز مالية للكليات المتميزة.

- جاءت العبارة (١) وهى (نقص وعى القيادات الأكاديمية والإدارية بمفهوم التميز المؤسسى ومعاييرهم) فى المرتبة الأولى فى ترتيب معوقات تحقيق التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٤.٨٪)، فى حين جاءت فى المرتبة العاشرة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٧٣.٨٪) وفى المرتبة الخامسة من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٨٥.٨٪)، وقد يرجع ذلك إلى أنه فى الكليات الحاصلة على الاعتماد ينص المؤشر الثانى من مؤشرات التقييم فى المعيار الثانى من معايير الاعتماد (القيادة والحوكمة) على أن تتم تنمية قدرات القيادات الحالية والمحتملة والعمل على تكوين كوادر جديدة، ومن ثم فالقيادات الأكاديمية والإدارية بها على وعى لا بأس به فيما يتعلق بمفهوم التميز المؤسسى ومعاييرهم، أما فى الكليات غير الحاصلة على الاعتماد فلا يزال هناك قصور فى هذا الجانب.

- جاءت العبارة (١٩) وهى (الافتقار إلى توصيف وظيفى معتمد ومعلن يحدد المسئوليات للموارد البشرية بالكليات) فى المرتبة السابعة عشرة (الأخيرة) فى ترتيب معوقات تحقيق التميز المؤسسى بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٧.٢٪)، فى حين جاءت فى المرتبة الثالثة عشرة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٨٧.٢٪) وفى المرتبة الثامنة عشرة (قبل الأخيرة) من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٧٨.٦٪)، وقد يرجع ذلك إلى أنه فى الكليات الحاصلة على الاعتماد ينص المؤشر الثامن من مؤشرات التقييم فى المعيار الثانى من معايير الاعتماد (القيادة والحوكمة) على أن يكون التوصيف الوظيفى معتمداً ومعلناً ويحدد

المسئوليات والاختصاصات وفقاً للهيكل التنظيمي، ويحقق التكافؤ بين السلطات والمسئوليات، أما في الكليات غير الحاصلة على الاعتماد فلا يزال هناك قصور في هذا الجانب.

- جاءت العبارة (٩) وهي (نقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة) في المرتبة التاسعة عشرة (قبل الأخيرة) في ترتيب معوقات تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة من وجهة نظر عينة الكليات غير الحاصلة على الاعتماد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢.٨٪)، في حين جاءت في المرتبة الحادية عشرة من وجهة نظر عينة الكليات الحاصلة على الاعتماد بأهمية نسبية (٧٣.٦٪) وفي المرتبة السابعة عشرة من وجهة نظر عينة البحث الكلية بأهمية نسبية (٧٨.١٪)، وقد يرجع وجود مشكلة نقص الحوافز المادية والمعنوية اللازمة للتميز في مرتبة متأخرة بين المشكلات من وجهة نظر عينتي البحث إلى أنهما إذا ما توفرت لديهما كل المقومات اللازمة لتحقيق التميز فلن يكون نقص الحوافز بالنسبة لهما حجر عثرة لتحقيق التميز، بل إنهما سيبدلان قصارى جهدهما من أجل تحقيق التميز واحتلال كليتهما وجامعتهم مكانة مرموقة في التصنيفات العالمية للجامعات.

ينضح مما سبق وجود كثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة بصفة عامة وإن كانت هذه المعوقات في الكليات الحاصلة على الاعتماد أقل منها في الكليات غير الحاصلة على الاعتماد؛ وقد يرجع ذلك إلى الارتباط القوي بين حصول الكليات على الاعتماد وتميزها المؤسسي؛ فحصول الكليات على الاعتماد يحقق لها كثيراً من ممارسات التميز ومؤشراته، ويفرض عليها حتمية التغلب على عديد من المعوقات التي قد تحول دون تحقيق التميز بها، وهذا لا يتم بالنسبة للكليات غير الحاصلة على الاعتماد ومن ثم تعظم معوقات تحقيق التميز المؤسسي بهذه الكليات، وهذا الأمر يفرض على الكليات غير الحاصلة على الاعتماد السعى الجاد نحو تحقيق معايير الجودة بها ومن ثم الحصول على الاعتماد وتخفيف حدة هذه المعوقات، وبذلك تكون قد قطعت شوطاً كبيراً نحو تحقيق التميز، كما يفرض على الكليات الحاصلة على الاعتماد مزيداً من التجويد والإبداع والابتكار، وهذا لن يتأتى إلا من خلال موارد بشرية على درجة عالية من الكفاءة، وقيادة أكاديمية وإدارية واعية تتبنى آليات تحقيق التميز المؤسسي بكل أبعاده وتدعمه، وتوفر مناخ يشجع العاملين على الإبداع والتميز في الأداء.

نتائج المحور الثالث: مقترحات عينت البحث للتغلب على معوقات تحقيق التميز المؤسسى بكلليات جامعة المنصورة فى ضوء تخطيط الموارد البشرية

باستقصاء آراء عينة البحث الذين أجابوا على هذا المحور والبالغ عددهم (١٥٢) مبحوثاً حول مقترحاتهم للتغلب على معوقات تحقيق التميز المؤسسى بكلليات جامعة المنصورة فى ضوء تخطيط الموارد البشرية، أسفرت آراؤهم عن مجموعة من المقترحات تم الإفادة منها فى صياغة التصور المقترح.

المحور الثالث: التصور المقترح

فى ضوء التأصيل النظرى لمتغيرى تخطيط الموارد البشرية والتميز المؤسسى، ومعايير جائزة مصر للتميز الحكومى، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج، يمكن تقديم تصور مقترح يهدف لتحقيق التميز المؤسسى بجامعة المنصورة من خلال التخطيط لمواردها البشرية، وينطلق هذا التصور من أن الإقرار بالتميز الكمى والنفوق النوعى والتخطيط الفعال للموارد البشرية يجب أن يكون الخيار الاستراتيجى لتميز مؤسسات التعليم العالى والتى يُعزى إليها مسئولية قيادة مجتمعاتها نحو المستقبل، ويتضمن هذا التصور عددًا من الأبعاد التى يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسى بكلليات جامعة المنصورة من خلال التخطيط لمواردها البشرية فى ضوء جائزة مصر للتميز الحكومى على النحو الآتى:

البعد الأول: متطلبات تتعلق بتحقيق الرؤية

- إنشاء مكتب للتميز الدولى بالجامعة يساعد على تحقيق استراتيجيتها، ويوظف نماذج التميز العالمية فى وصول الجامعة بمختلف كلياتها إلى الريادة والتميز فى التصنيفات العالمية.
- إنشاء وحدات تابعة لمكتب التميز الدولى بالجامعة فى مختلف الكليات.
- بناء قاعدة معلوماتية تساعد فى تحقيق التميز المؤسسى بمختلف الكليات.
- نشر ثقافة التميز المؤسسى بين مختلف العاملين بالكلية.
- تبنى الكليات رؤية واضحة للموارد البشرية بها وفقاً لمعايير التميز المؤسسى المنشود.
- اعتقاد كافة الموارد البشرية بأهمية التميز المؤسسى، والثقة فى أن العنصر البشرى هو المحور الرئيسى فى إحداثه.
- وضع الكليات خططاً خمسية أو ثلاثية لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية.

- امتلاك الكلية قواعد بيانات متكاملة حول كفايات الموارد البشرية بها.
- التحليل البيئي للكليات فيما يتعلق بمواردها البشرية؛ ويشتمل هذا التحليل البيئة الداخلية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص والتهديدات.
- الاعتماد على منهجية القياس المرجعي؛ وذلك بمقارنة إنجازات الكليات ورؤاها فيما يتعلق بالموارد البشرية مع غيرها من الكليات المتفوقة والمتميزة في هذا المجال.
- استقراء متطلبات سوق العمل واحتياجاته ومراعاتها في إعداد الخريج.
- التركيز على الأنشطة المعرفية عند تحديد مصادر استقطاب ومعايير اختيار أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للعمل بالجامعة.
- الاستفادة من نتائج التقييم الذاتي للكليات وتقارير المتابعة الدورية في تنفيذ الإجراءات التصحيحية التطويرية.
- تحديد أساليب وأليات فرص التحسين والتطوير في تحسين العمليات ذات التأثير على أداء الموارد البشرية.
- الاهتمام بتوظيف التكنولوجيا الحديثة والنظم الإلكترونية وتطبيقها في مختلف أنشطة الكلية.
- تخصيص بند في ميزانية الجامعة لدعم الكليات المتميزة، وكذلك أعضاء هيئة التدريس المتميزين.
- زيادة قنوات التواصل وبرامج الشراكة المجتمعية بين الكلية وبين الجهات المساهمة في تنفيذ المشاريع والمبادرات لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.
- زيادة الاهتمام بنشر ثقافة التعامل مع المخاطر وإداراتها.
- زيادة فرص التواصل مع الخريجين والإفادة منها في تطوير الخدمات والبرامج الخاصة بالكلية من خلال إنشاء رابطة للخريجين.
- التزام المواقع الإلكترونية للكليات بمعايير جودة المواقع الإلكترونية.

البعد الثاني: متطلبات تتعلق بالابتكار

- توفير بناء إستراتيجى متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للكليات ونظرتها المستقبلية.
- متابعة الوضع التنافسى للكليات المناظرة.
- استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس المبدعين وخبراتهم فى تحقيق التميز المؤسسى لكلياتهم.
- زيادة عدد البرامج التدريبية والتوعوية فى مجالى استشراف المستقبل والابتكار.
- توظيف ساعات العمل الإضافية فى أنشطة تثقيفية وتوعوية لارتقاء بمستوى التميز للكلية والجامعة.
- إعداد مركز متخصص لاستشراف المستقبل.
- الاستفادة من نتائج الأبحاث والمشروعات التى أجريت فى مجال استشراف المستقبل.
- توفير بيئة تشجع الطلاب والباحثين على الإبداع والابتكار.
- الاهتمام بعقد الندوات والمؤتمرات العلمية المعززة للبحوث الاستشرافية والابتكار.
- عقد ورش العمل لتنمية المهارات الإبداعية فى البحث العلمى.
- استحداث هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء وتقبل التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- التأكيد على بحوث أو دراسات سوق العمل.
- حث أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على المشاركة فى المشروعات البحثية التنافسية وبراءات الاختراع.
- زيادة عدد البرامج الجديدة التى تتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠.
- زيادة عدد الخدمات التى تتوافق مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية.
- الالتزام بتطبيق نظم وبرامج حماية الملكية الفكرية وأخلاقيات البحث العلمى.
- زيادة عدد جوائز التميز لتعزيز الابتكارات البحثية.
- زيادة عدد المبادرات والمشاركات المجتمعية المقترحة فى مجال استشراف المستقبل.
- التحديد الدقيق للجهات المستفيدة من فعاليات الاستشراف للمشكلات المجتمعية والبيئية.

البعد الثالث: متطلبات تتعلق بالممكّنات

- تراعى الكلية أو الجامعة كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية.
- تحدد الكلية كفايات الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف المختلفة.
- الاستعداد لإحداث تغييرات جذرية تتعلق بكافة الموارد البشرية بالجامعات خاصة فى ظل المنافسة الشديدة التى تتعرض لها الجامعات.
- التنبؤ باحتياجات الكليات من القيادات الفاعلة التى تلعب دوراً محورياً فى صياغة الأهداف الإستراتيجية للكلية، والقادرة على اتخاذ قرارات التطوير فى ضوء مناقشة نتائج التقويم، والتى تدرك المسؤولية الاجتماعية للجامعة، وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.
- التنبؤ باحتياجات الكليات من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة بالجامعة أو استثمار الكفاءات المتاحة بالكلية.
- إقرار السياسات الإدارية للتعامل مع العجز والفائض من الموارد البشرية بالكليات.
- زيادة كفاءة الموارد البشرية المعنية بتقديم الخدمات للمستفيدين.
- توفير آليات متنوعة للتظلم الوظيفى، والتحفيز على أساس الأداء، وتعزيز دور المرأة.
- دراسة الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بصورة علمية ودورية.
- تحسين البرامج التدريبية بحيث تلبى احتياجات الموارد البشرية بما يحقق التميز المؤسسى لكلياتهم.
- إعداد توصيف وظيفى دقيق لمختلف الوظائف بالكلية للتغلب على المشكلات المتعلقة بالتداخل والازدواجية فى أداء المهام.
- توفير قدر مناسب من الاستقلالية والحرية الأكاديمية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من إنجاز المهام المكلفين بها.
- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف الأطراف المعنية بالكليات سواء من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو الطلاب أو سوق العمل أو المجتمع.
- التركيز على النتائج المستهدفة للأطراف المعنية من خلال متابعة خطة الموارد البشرية وتقييمها بشكل دورى ومستمر.
- توفير الموارد المالية الكافية لتحقيق التميز المؤسسى لكليات الجامعة فى قطاعاتها الثلاثة (التدريس - البحث العلمى - خدمة المجتمع).

- قياس رضا كافة المنتسبين لكليات الجامعة من خلال مقاييس علمية تغطي كافة جوانب الخدمات الجامعية (العلمية - البحثية - المجتمعية).
- تبنى الكليات معايير موضوعية يتم على أساسها تقييم أداء مواردها البشرية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكينهم.
- تضمين الخطط الإستراتيجية لكليات الجامعة خطاً طويلة المدى لإدارة الممتلكات (مبانى ومرافق وأجهزة) بما يضمن الإستخدام الأمثل لها، وتوفير عوامل الأمن والسلامة، والمحافظة على البيئة والموارد غير المتجددة.
- تتبع الكلية آليات للرقابة علي جميع إيرادات الكلية وبنود الصرف.
- تسويق الكلية لبرامجها وخدماتها التعليمية.
- التزام الكلية بتطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والنزاهة) في كافة المستويات الإدارية.
- زيادة عدد الدورات التدريبية لمختلف العاملين في مجال إدارة المخاطر.
- زيادة الندوات والمحاضرات التثقيفية لنشر الوعي الصحي بين مختلف فئاتها.
- إعداد خطط مرنة للتعامل مع المخاطر لحماية مواردها البشرية والمادية.
- وجود أنظمة إلكترونية لحماية الأمن المعرفي، والحفاظ على سرية البيانات المعلومات.
- الحرص على بناء علاقات متميزة مع كافة أصحاب المصالح خارجياً على مستوى الشركاء، وداخلياً على مستوى العمل المؤسسى من خلال علاقات مبنية على المصداقية والاحترام المتبادل والاستماع لمختلف الآراء والمقترحات.

قائمة المراجع

- ١- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥). قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة، ط٤، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٢- أبو رمضان، نجوى (٢٠٠٤). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية فى قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ٣- أبو عامر، آمال (٢٠٠٨). واقع الجودة الإدارية فى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ٤- أبو عودة، محمود إسماعيل (٢٠١٨). أثر جودة الحياة الوظيفية فى تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" فى قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- ٥- أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي فى ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (النموذج الأوروبي لإدارة التميز)، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، ع (٧)، ص ص ١٥ - ١٧٦.
- ٦- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام والهنداوى، أحمد عبد الفتاح (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر فى ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٧٥)، ج (٣)، ص ص ٥٢٨ - ٦١١.
- ٧- إبراهيم، أيمن السيد غنيمى (٢٠١٣). دور جودة الحياة الوظيفية فى التميز فى الأداء الجامعى: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (٤)، ص ص ٢٨٣-٣٢٧.
- ٨- آل مزروع، بدر سليمان (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التميز فى أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ٩- أمين، ماجدة محمد (٢٠٠٥). الاعتماد وضمان الجودة فى مؤسسات التعليم العالى دراسة تحليلية فى ضوء خبرات بعض الدول، المؤتمر السنوى الثالث عشر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية بنى سويف، جامعة القاهرة، ج (٢)، ع ٢٤ - ٢٥ يناير.

- ١٠ - باشيوه، لحسن عبد الله (٢٠١٦). روائع التميز المؤسسى والاعتماد الأكاديمى: دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالى فى الوطن العربى، *المجلة العربية للجودة والتميز*، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، مج (٣)، ع (٢)، ص ص ٢١-٤٩.
- ١١ - البحيرى، السيد محمود (٢٠١٢). نموذج لجامعة متميزة فى ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية فى الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ع (١٥٠)، ج (١)، ص ص ١٣ - ١٣٤.
- ١٢ - ابن عبود، على أحمد ثانى (٢٠٠٩). "دور جوائز الجودة والتميز فى قياس وتطوير الأداء فى القطاع الحكومى"، *المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية "حو أداء متميز فى القطاع الحكومى"*، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٣ - تقى، شيماء موسى (٢٠١٢). "دور الحوسبة فى تحسين أداء أنشطة قسم الموارد البشرية فى وزارة الدولة لشئون مجلس الأمة فى الكويت"، *مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، السنة الرابعة، ج (٢)، ع (١٠)*.
- ١٤ - جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣). *إدارة الإبداع والتميز التنافسى، القاهرة، مطابع الدار الهندسية*.
- ١٥ - جامعة المنصورة (٢٠١٧). *الخطة الاستراتيجية لجامعة المنصورة ٢٠١٧ - ٢٠٢٠*.
- ١٦ - الجعبرى، تغريد عيد (٢٠٠٩). دور إدارة التميز فى تطوير أداء مؤسسات التعليم العالى بالصفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- ١٧ - حسن، عبد العزيز على (٢٠٠٩). *الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"*، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ١٨ - حسن، عبد المحسن أحمد حاجى (٢٠١٠). *ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها فى تحقيق التميز المؤسسى: دراسة تطبيقية فى شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن*.
- ١٩ - الحسينى، عزة أحمد محمد (٢٠١٢). *إعادة هيكلة كليات التربية بالجامعات المصرية على ضوء بعض الخبرات الأسيوية: دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج (١)، ع (٣٦)، ص ص ٣٥١ - ٤٠٦*.
- ٢٠ - حسين، باشيوه (٢٠١٦). *تبنى استراتيجية إدارة الجودة والتميز المؤسسى فى إدارة مؤسسات التعليم العالى الجزائرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، المجلة العربية للجودة*

- والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، مج (٣)، ع (٤)، ص ص ٧٣ - ١٢٢.
- ٢١ - حسين، باشيوة (٢٠١٧). الأدوار المرتقبة من تبنى استراتيجية إدارة الجودة الشاملة فى إدامة التميز المؤسسى على مستوى الجامعات الجزائرية، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، مج (٤)، ع (١)، ص ص ٨٣ - ١٢٠.
- ٢٢ - الخرشة، ياسين كاسب (٢٠١٠). "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها فى بلورة التميز التنظيمى"، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج (٣٦)، ع (١).
- ٢٣ - الخرشة، ياسين كاسب والزرىقات، خالد خلف ونور، محمود إبراهيم (٢٠١٣). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمى "شركة البوتاس نموذجاً"، مجلة دراسات فى العلوم الإدارية، مج (٤٠)، ع (٢).
- ٢٤ - خطاب، عايدة سيد وعواد، عمرو محمد (٢٠١١): إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ماس للطباعة.
- ٢٥ - خوج، حنان (٢٠١٢). "الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم الجامعى ودورها فى الارتقاء بالأداء الأكاديمى لعضو هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، مجلة مركز تطوير الأداء الجامعى، مج (٢)، ع (١).
- ٢٦ - ديسلر، جارى (٢٠١٤): إدارة الموارد البشرية - ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، ط٨، القاهرة، دار المريخ للنشر.
- ٢٧ - الزامل، مها عثمان (٢٠١٦). دور تمكين العاملات من الهيئة الإدارية فى تحقيق التميز المؤسسى "دراسة استطلاعية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، مج (٢٣)، ع (١٠٢)، ص ص ٣٤٥ - ٤١٦.
- ٢٨ - السلمى، على (٢٠١٤). الإدارة فى عصر العولمة والمعرفة، القاهرة، المجموعة الدولية للنشر والتوزيع.
- ٢٩ - سهمود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣). واقع إدارة التميز فى جامعة الأقصى وسبل تطويرها فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.
- ٣٠ - السوسى، يوسف رزق الله عبد الله (٢٠١٥). درجة ممارسة الكليات التقنية فى محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

- ٣١- البحيري، السيد السيد محمود (٢٠١٢). نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٥٠)، مج (١)، أكتوبر، ص ص ١٣ - ١٣٤.
- ٣٢- شقورة، منير حسن أحمد (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- ٣٣- الشيمي، أشرف عبد الرحمن محمد (٢٠٠٥): دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٣٤- صابر، محمد عبد العليم وتعليب، خالد عبد المجيد (٢٠١٠): إدارة الموارد البشرية " مدخل معاصر"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- ٣٥- صائغ، عبد الرحمن (٢٠١١). "التصنيفات الدولية للجامعات- تجربة الجامعات السعودية"، المجلة السعودية للتعليم العالي، ع (٥).
- ٣٦- طه، عاطف جابر (٢٠١٣). قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية، القاهرة، الدار الأكاديمية للعلوم.
- ٣٧- _____ (٢٠١٤). نظم المعلومات للموارد البشرية، القاهرة، الدار الأكاديمية للعلوم.
- ٣٨- عامر، سامح عبد المطلب (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- ٣٩- العايدى، حاتم على (٢٠٠٩). نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، دورة تدريبية، وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية.
متاح على موقع الآتى:
- http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/master/master_1158.pdf
- ٤٠- عبد العال، جمال سيد (٢٠١١): " الإنسان هو الثروة الحقيقية قبل النفط وبعده"، مجلة الإدارة، القاهرة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ع (٣)، ص ص ١٦ - ٢٧.
- ٤١- عبد الفتاح، عصمت عبد الله (٢٠٠٤). أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس.
- ٤٢- عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠١٢). نحو منهجية جديدة للجامعة المصرية لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية لمواجهة التحولات العالمية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج (١٥)، ع (٣٥)، ص ص ٥٣ - ١٠٢.

- ٤٣- عبد الوهاب، سمير محمد (٢٠٠٨): "سياسات إدارة الموارد البشرية في مصر التطور ومدى الملائمة"، مجلة الإدارة، القاهرة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ع (١٢٠)، ص ١٩ - ٢٦.
- ٤٤- عبد الوهاب، محمود أسامة (٢٠١٦). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، ع (٥٣)، ص ١٢٨-١٦٣.
- ٤٥- عرجاش، على شوعى ناجى (٢٠٠٩): تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٤٦- العقيلي، عمر وصفى (٢٠٠١). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار وائل للنشر.
- ٤٧- علاقي، مدنى عبد القادر (٢٠١٢): إدارة الموارد البشرية، ط٤، جدة، خوارزم العلمية.
- ٤٨- العنزى، فهد (٢٠١٦). ضروريات التميز المؤسسى من خلال الكفايات الأخلاقية للأستاذ الجامعى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، مج (٣)، ع (١)، ص ٦٩ - ١١٦.
- ٤٩- العمامى، غالية عبد السلام محمود (٢٠١٤). "التميز التنظيمى الفلسفة الحديثة فى نجاح المنظمات مدخل نظرى"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (٣)، يوليو.
- ٥٠- غازى، على على (٢٠١٣). الممارسات التطبيقية لمعيار القيادة كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسى، مجلة المدير الناجح، إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية ع (١٤٢)، ص ١٠ - ١٤.
- ٥١- _____ (٢٠١٣ب). الممارسات التطبيقية لمعيارى الاستراتيجية والموارد البشرية كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسى، مجلة المدير الناجح، إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية ع (١٤٣)، ص ١٦ - ٢١.
- ٥٢- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٩). إعادة هندسة نظم العمل - الثورة الإدارية المضادة، المنصورة، المكتبة العصرية.
- ٥٣- الفقهاء، سهام عبد القادر (٢٠١٢). تبني استراتيجيات التميز فى التعلم والتعليم ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالى "جامعة النجاح الوطنية دراسة حالة"، المؤتمر العربى الأول لاستراتيجيات التعليم العالى وتخطيط الموارد

البشرية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن، ٢٤ - ٢٦ إبريل.

٥٤- القصبى، راشد (٢٠٠٣). "مصادر وآليات متنوعة لتمويل التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء بعض التجارب العملية المعاصرة"، المؤتمر السنوى الحادى عشر "نظم تقويم الأداء المؤسسى فى الوطن العربى فى عصر المعلومات"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير الأداء الجامعى بعين شمس، ٢٥ - ٢٦ يناير.

٥٥- القطب، سمير عبد الحميد (٢٠٠٨). فلسفة التميز فى التعليم الجامعى "نحو جامعة متميزة فى ضوء التجارب والخبرات العالمية"، مجلة مستقبل التربية العربية، مج (١٤)، ع(٥).

٥٦- كامل، هشام سيد عباس (٢٠١٢). تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنى سويف.

٥٧- كمال، حنان البدرى (٢٠١٣). "إدارة المعرفة ودورها فى تنمية الإبداع الإدارى لدى القيادات الإدارية بجامعة أسوان"، مجلة كلية التربية بأسوان، ع (٧)، ج (٢)، ديسمبر.

٥٨- كليناجمر، هاله ميرغني (٢٠١٥). أثر تبني نموذج التميز المؤسسى فى تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الدراسات والتطوير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

٥٩- لبوخ، فاطمة (٢٠٠٩). إدارة التميز من مدخلى الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.

٦٠- لطفى، على وآخرين (٢٠١٠). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع.

٦١- اللوح، باسم عمر محمود (٢٠١٧). أثر العوامل الريادية فى تحقيق التميز المؤسسى، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٦٢- ماهر، أحمد (٢٠١٢): إدارة الموارد البشرية، ط٢، الإسكندرية، الدار الجامعية.

٦٣- المجالس القومية المتخصصة (٢٠١٣). تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا، الدورة (٤٠)، رئاسة الجمهورية، القاهرة.

٦٤- المصرى، إبراهيم عمر حمدان (٢٠١٥). الإدارة بالتجوال ودورها فى تحقيق التميز المؤسسى: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطنى - الشق المدنى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- ٦٥- المعاينة، رولا نايف والحمورى، صالح سليم (٢٠١٣): إدارة الموارد البشرية "دليل عملي"، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- ٦٦- المعهد القومي للإدارة (٢٠١٩). دليل جائزة مصر للتميز الحكومي، الإصدار الأول، جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- ٦٧- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠١٢): الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ٦٨- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، عالم الكتب.
- ٦٩- النداوي، عبد العزيز بدر (٢٠٠٩): عولمة إدارة الموارد البشرية "نظرة استراتيجية"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٧٠- النصور، أسماء سالم (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٧١- النصير، دلال منزل (٢٠٠٩). تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان "تحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، في الفترة من ١-٤ نوفمبر، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٧٢- النونو، نائمة (٢٠٠٤). سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ٧٣- النويقة، عطا الله بشير عبود (٢٠١٤). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مج (١٠)، ع (٣)، ص ٤٢٦-٤٥٢.
- ٧٤- الألفي، هاني رزق عبد الجواد (٢٠١٦). الأنموذج الأوربي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل، مجلة مستقبل التربية العربية، مج (٢٣)، ع (١٠٤)، مصر، ص ١١-١٢٨.
- ٧٥- العصيمي، نورة بنت عبد الله بن عبد الرحمن (٢٠١٨). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع (١٩)، ج (٨)، ص ٣٢٥ - ٣٨٢.

٧٦- الهاللى، الهاللى الشربىنى (٢٠١١). ترجمة النموذج الأوروبى لإدارة التميز فى مؤسسات التعليم العالى، القاهرة، المركز العربى للتعليم والتنمية.

٧٧- الهاللى، الهاللى الشربىنى وغبور، أمانى السيد (٢٠١٢). "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه فى جامعة المنصورة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، م (٢٠)، ع (٨٢).

78- Antonaras, A. & Memtsa, C. & Katsioloudes, M. (2009). The Strategic Importance of Benchmarking as A tool for Achieving Excellence in higher Education, **International Journal of Excellence in Education**, Vol. 2, Iss. 2. pp. 1- 10.

79- Asif, M. & Abdul Raouf & Searcy, C. (2013). Developing Measures for Performance Excellence: Is the Baldrige Criteria Sufficient for Performance Excellence in Higher Education? **International Journal of Quality and Quantity**, Vol. 47, No.6, pp. 3095-3111.

80- Baldrige Performance Excellence Program. (2015). 2015–2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.

At web site: <http://www.nist.gov/baldrige>. 1/10/2016.

81- Ballard, P. (2013). Measuring Performance Excellence: Key Performance Indicators for Institutions Accepted into the Academic Quality Improvement Program (AQIP), **Ph.D**, Western Michigan University.

82- Cowling, A. & Mailer, C. (2006) : **Human Resource Management**, London: Arnold Amember of the Hadder line group, Macmillan.

83- Davies, J. & Douglas, A. & Douglas, J. (2007). The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities", **Journal of Quality Assurance in Education**, Vol. 15, Iss. 4, pp.382-401.

84- EFQM (2012"a"). EFQM Model Criteria. At web site: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>. 5/10/2016.

85- EFQM (2012"b"). EFQM Model Criteria. At web site: <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>. 5/10/2016.

86- EFQM (2012"c"). EFQM Model Criteria. At web site: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>. 10/10/2016.

87- EFQM (2012"d"). EFQM Model Criteria. At web site: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>. 12/10/2016.

88- EFQM (2012"e"). EFQM Model Criteria. At web site: <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers>. 12/10/2016.

- 89- EFQM (2012" f"). EFQM Model Criteria. At web site: <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/results.12/10/2016>.
- 90- Geryk, M. (2011). Are universities socially responsible, **EFMD Global Focus**, Vol. 4, pp. 51-54.
- 91- Grote, D. (2002). **Performance Appraisal Question and Answer Book Survival Guide for Managers**, USA.
- 92- Guangkuan, X. (2013). Seeking a Roadmap to Becoming World Class: Strategic Planning at Peking University, Research & Occasional Paper Series, **Center for Studies in Higher Education (CSHE)**, pp. 1-11.
- 93- Hashemy, S. & Yousefi, M. & Soodi, S. & Omid, B. (2016). Explaining Human Resource Empowerment Pattern and Organizational Excellence among Employees of Emergency of Guilan's University hospitals. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. Vol. 230, pp. 6-13.
- 94- Koubca, S. & Kammoun, R. & Ben-Ayed, O. (2010). Leadership in Tunisian Higher Education from the Perspective of the EFQM Excellence Model, **Academic Leadership Journal**, Vol. 8 – Iss. 3, pp21- 28.
- 95- Modallal, M. (2005). Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model "The case of Abu Dhabi Police College", **Master Degree**, United Kingdom, University of Bradford.
- 96- Mora, A. & Leal, A. & Roldán, J. (2006). Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institution of Higher Education, **Journal of Quality Assurance in Education**, Vol. 14, No. 2, pp 99- 121.
- 97- Oakland, J. (2001). **Total Organizational Excellence**, Butterworth Heinemann. USA.
- 98- Saada, I. (2013). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution – UCAS as A Case Study. **Master Thesis in Business Administration**, Islamic University, Gaza.
- 99- Salmi, J. (2009). **The Challenge of Establishing World-Class Universities**, Washington, D.C., The World Bank.
- 100- SES RTCIC/Ankara Centre (2007). Academic Rankings of Universities in the OIC Countries, **Organization of The Islamic Conference**, Ankara, April, p.p.1-54.
- 101- Sommerville, A. (2007). The applicability of The EFQM excellence Model to Higher Education, **Ph.D**, University of London.
- 102- Feng, V. (2005). World Universities Ranking—Generic and Intangible Features of Universities, **First International Conference on World Class Universities at Shanghai Jiao-Tong University (WCU-1)**, June 16–18.