

تحديات تنمية الموارد البشرية بجامعة دمياط وفقاً لنموذج التميز
الأوروبي

مقدم من

| | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| أ.د/ ميادة محمد فوزي الباسل | و أ / عبد السلام عبد السلام سلامة |
| عميد كلية التربية | معلم لغة إنجليزية |
| ورئيس قسم أصول التربية | مدرسة دمياط الجديدة المتميزة للغات |
| كلية التربية - جامعة دمياط | إدارة دمياط الجديدة التعليمية |

1441هـ / 2019م

تحديات تنمية الموارد البشرية بجامعة دمياط وفقاً لنموذج التميز الأوروبي مقدمة:

يمثل التطوير أحد الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة التعليمية لما شهدته السنوات الأخيرة من سلسلة من التغيرات والتحويلات العالمية والمحلية، والتي فرضت على المؤسسات التعليمية العديد من التحديات والصعوبات التي تتطلب ضرورة الاستعداد لها ومواجهتها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يستدعي ضرورة إيجاد طرق إبداعية حديثة ونبذ الطرائق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد قيادات مبدعة تسير التطورات الجديدة، وتتطلع إلى المستقبل بنظرة استشرافية وتتمكن من إصدار القرارات الاستراتيجية الصائبة، وابتكار طرائق وحلول إبداعية جديدة تمكن هذه المؤسسات من ضمان بقائها واستمراريتها وزيادة قدرتها التنافسية. فأى نظام تعليمي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارته، وعليه كان قسطاً كبيراً من مبادرات الإصلاح التربوي على المستوى العالمي لقضية إدارة التعليم، في محاولة لتلافي مشكلاتها وتطوير أداءها.⁽¹⁾

إن تميز أي نظام يمكن أن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية، ولقد فرضت الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم منذ نهاية القرن الماضي - بما واكبها من تزايد في حدة التنافسية العالمية - تغييرات هائلة في بنية ومعطيات الواقع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي على كافة المستويات الدولية والإقليمية والمحلية. الأمر الذي فرض على الإدارة المعاصرة بالتبعية تحديات هائلة لمواجهة مقتضيات ذلك الواقع الجديد والتي يأتي في مقدمتها تحدى القدرة على البقاء والنمو والاستمرار في ظل ظروف ضارية لا تعترف سوى بالتميز والتسابق في تلبية احتياجات العملاء.⁽²⁾

ويعتبر المورد البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل أساس النشاط الإنتاجي والاقتصادي وأهم عناصر العمل والإنتاج، فبالرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها

لأنها تقوم بعملية الإبداع والابتكار، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والخطط والبرامج والاستراتيجيات وتنفيذها والاستثمار في رأس المال، كما أنها العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة واتخاذ القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح والانطلاق أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار، وهكذا يكون من البديهي القول بأن نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق غاياتها الأساسية مرتبط بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها. (3)

لذلك تعاطمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها، فتم تغيير طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد، لتصبح أكثر اندماجا بإدارة استراتيجيات المنظمة تربطها معا علاقات التفاعل والتكامل والاعتمادية. (4)

وتعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها حيث تقوم بدور محوري في العملية الإنتاجية، لذا تمثل تنمية الموارد البشرية إحدى المقومات الرئيسة لصقل وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والسلوكية، لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل من الطاقة البشرية على مختلف المستويات والتخصصات التي تفي بالمتطلبات التنموية. وكان من أهم ما يواجه الإدارة في هذا الشأن هو الأساس الذي يمكن الاحتكام إليه للوقوف على مدى النجاح والفشل في مواجهة ذلك التحدي المتعلق بالبقاء والنمو.

لذلك كان الاتجاه إلى مؤشرات الأداء، فمؤشر الأداء المفيد هو الذي يوفر المعلومات لإجراء عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وينتج عنه إجراء تحسينات قابلة للقياس في النتائج المرغوبة التي تلي التنفيذ. (5)

مشكلة الدراسة:

تمثل الموارد البشرية في الجامعات مورداً مهماً من أهم مواردها، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الموارد البشرية

التي يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة للاهتمام بها، والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وتساعدتها في مواجهة التغيرات والتحديات.

وتسعى جامعة دمياط جاهدة للاهتمام بالعاملين في مجالات العمل المختلفة والمحلفة بها، لما لهم من أهمية في تنمية وتطوير الجامعة، وتعد جامعة دمياط من الجامعات الوليدة، حيث صدر القرار الجمهوري رقم 19 لسنة 2012 في شهر يوليو بإنشاء جامعة دمياط ومقرها مدينة دمياط الجديدة. نتيجة لزيادة أعداد طلبة جامعة المنصورة من أبناء دمياط في الكليات المختلفة، وتضم جامعة دمياط عددًا من الكليات وهي كليات (التربية- التربية النوعية- التجارة- الآداب- العلوم- التربية الرياضية- الزراعة- الهندسة- الحاسبات والمعلومات- التمريض). ويصل أعداد الطلاب الملتحقين بالكليات المختلفة (التعليم الجامعي- الدراسات العليا) بجامعة دمياط إلى 30000 طالب وطالبة في العام الدراسي 2019/2020.

بينما يصل إجمالي عدد العاملين (الكادر العام) بجامعة دمياط في العام الدراسي 2020/2019 إلى 1295 عامل موزعين على الدرجات المختلفة على النحو التالي: (الدرجة التخصصية (790) - الدرجة الفنية (158) - الدرجة الحرفية (42) - الدرجة المكتبية (197) - المعاونة (97) - الإدارة العليا (10)، وكان عدد العاملين (المحاليين على المعاش- وفاة- نقل- معاش مبكر- استقالة) في آخر (5) سنوات في الفترة من 2015/1/1 حتى 2019/12/1 حوالي (222) عامل وفي المقابل لم يتم تعيين سوى ثلاث عاملين من مصابي الثورة فقط خلال تلك الفترة مما تسبب في وجود عجز في إجمالي عدد العاملين بالجامعة .⁽⁶⁾

لذا يمثل العنصر البشري في جامعة دمياط قوة الدفع لبقية العناصر والموارد المالية المتاحة، كما أنه يمثل العنصر الأساسي في إحداث التغيرات التنظيمية والضرورية لرفع مستوى الكفاءة والآداء، ونتيجة لهذه الأهمية المتزايدة، جاءت هذه الدراسة لتجيب عن إشكالية الدراسة والتي تتمثل في التساؤل الرئيس التالي:

ما أهم تحديات تنمية الموارد البشرية بجامعة دمياط وفقاً لنموذج التميز الأوروبي؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي أهمية الموارد البشرية، وخصائصها؟
2. ما النموذج الأوروبي لإدارة التميز؟
3. ما أهم التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية بجامعة دمياط؟
4. ما أهم الآليات اللازمة لتنمية أداء الموارد البشرية بجامعة دمياط وفقاً لنموذج التميز الأوروبي؟

أهداف الدراسة

1. التعرف على أهمية وأهداف وخصائص الموارد البشرية.
2. التعرف على النموذج الأوروبي لإدارة التميز.
3. التوصل إلى أهم التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية بجامعة دمياط.
4. التوصل إلى أهم الآليات اللازمة لتنمية أداء الموارد البشرية بجامعة دمياط وفقاً لنموذج التميز الأوروبي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية باعتبارها المورد الأكثر أهمية والقادر على تحقيق مستويات الأداء المستهدفة، خاصة في ظل ما يواجهه التعليم بصفة عامة من منافسة ومن تغيرات بيئية مستمرة، وأهمية التقويم في عمل المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص، ذلك أن التقويم يمثل دراسة الواقع الحالي وتحديد مستويات الأداء مقارنة بمعيار محدد مسبقاً، والتعرف على نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف بغرض الحد منها وتجاوزها أو تقليلها.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي التحليلي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن

الظواهرات الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية. (7)

أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة في شقها الميداني على استبانة موجهة إلى عينة من العاملين بجامعة دمياط.

حدود الدراسة :

(1) الحدود الموضوعية: تحديات تنمية الموارد البشرية بجامعة دمياط وفقاً لنموذج التميز الأوروبي.

(2) الحدود البشرية: عينة من العاملين بجامعة دمياط.

(3) الحدود المكانية: جامعة دمياط.

مصطلحات الدراسة:

❖ **الموارد البشرية:** وتشير إلى أولئك الأفراد الذين يمتلكون قسطاً معيناً من الخبرات من خلال التعليم والتدريب بقصد تحسين أدائهم. ويعنى بها أيضاً هؤلاء الأفراد القادرين على استخدام تكنولوجيا متقدمة، وتطبيق هياكل تنظيمية تتسم بالكفاءة. (8)

❖ **تنمية الموارد البشرية:** هي عملية إكساب الموارد البشرية المهارات والخبرات والمعارف اللازمة لأداء وظائف ومهام مستقبلية تُحقق أهداف إدارة الموارد البشرية والمؤسسة معاً. (9)

❖ **إدارة الموارد البشرية:** هي النشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب، فضلاً عن تدريبها والمحافظة عليها. أو الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها. (10)

❖ نموذج التميز الأوروبي: ويُعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه مجموعة متكاملة من العناصر، والمعايير الرئيسية، والفرعية القابلة للقياس الكمي التي تتفاعل فيما بينها؛ لتحقيق التميز المؤسسي، والتي يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء المتميز، وتنقسم هذه المعايير إلى معايير رئيسية وفرعية؛ لتشكل منظومة متشابكة ومتكاملة من العلاقات التفاعلية التي تُحقق الأداء المتميز، ويرتكز النموذج على تسعة معايير، خمسة منها تسمى بالممكنات وهي الأشياء التي تفعلها المؤسسة لتطوير وتنفيذ استراتيجيتها وهي: القيادة، الاستراتيجية، العاملون (الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمة، وأربعة نتائج وهي ما تُحققه المؤسسة من إنجازات وهي: نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج رجال الأعمال. وإذا ما تم تطبيق الممكنات الصحيحة بفاعلية فإن المؤسسة ستُحقق النتائج التي تتوقعها هي والمتعاملين معها. (11)

المحور الأول: الإطار النظري

ويمثل العنصر البشرى أهم مدخلات النظام الإنتاجى وأكبر القوى المؤثرة فى تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمنزلة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية فى ذات الوقت، فالأفراد هم حجر الزاوية فى الجهود الرامية للحاق بركب التقدم فى عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات، وتشتمل الموارد البشرية على جميع السكان الذين يمكن إعدادهم للدخول فى دائرة الاستغلال الاقتصادى، فالإنسان بهذا المفهوم يعد مورداً اقتصادياً، فإن ذلك الجزء المعد فعلاً للمساهمة فى عملية الإنتاج فهو الذى يعد من قبيل عوامل الإنتاج. وتعتبر الموارد البشرية أهم مورد اقتصادى، لأنه إذا توافرت لدولة الموارد الطبيعية ولكنها تفتقر إلى وجود الموارد البشرية فيها، ففى هذه الحالة سوف تعجز الدولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية. فمن الملاحظ أن التى تتمتع الآن بأعلى معدلات النمو الاقتصادى فى العالم هى الدول التى تتميز بوجود شعب نشيط، مجتهد

كما هو الحال فى اليابان فعلى الرغم من ضآلة الموارد الطبيعية الموجودة فيها. ومن ناحية أخرى نجد أن أقل الدول تحقيقاً لمعدلات النمو الاقتصادي هي الدول الأفريقية، وذلك من توافر الموارد الطبيعية بها، ألا أنها تفتقر لوجود العنصر البشرى الكفاء. (12)

أهمية الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح مؤسسات القطاع العام على مختلف القطاعات. فلا يمكن، بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوى المهارات والخبرة، والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم، فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من سلع وخدمات، وتتوقف مدى جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة، والمهارات والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية.

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (13)

- أ. تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد
- ب. لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية
- ج. تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة
- د. وضع الخطط المناسبة للتدريب.
- هـ. تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- و. تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

فمهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق. وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقدم لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الاستفادة منه.

أهداف الموارد البشرية:

- بشكل عام تهدف الموارد البشرية إلى تحقيق النتائج التالية: (14)
- توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.
 - تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة.
 - تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.
 - تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.
 - العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.
 - السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق.
 - المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية.

خصائص الموارد البشرية:

لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي وإجتماعي، وإن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمله شريطة أن يحفز دائماً للعمل والإنجاز، ومن بين هذه الخصائص: (15)

أ- التحفيز بالترغيب: إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت إطار التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله

بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليًا.

ب- قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة: أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها، ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيالات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

ج- الميول الاجتماعية للإنسان: فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمداً إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

د- تطور الإنسان وتتميمه عملية داخلية ذاتية: فالإنسان يتميز بأن تتميمه وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

ه- طاقة الإنسان على إحداث التغيير: إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقياً ورشيداً أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.

ويتضح من ذلك أن تنمية المورد البشرى يعد شرطاً أساسياً من شروط تحقيق أهداف المجتمع السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ولذلك فإن المجتمع الذى يعجز أو يمهل فى تنمية ما لديه من موارد بشرية، لن يستطيع أن يصل إلى تحقيق أهدافه، فالجهد البشرى هو الذى يؤدى إلى التقدم، فهو الذى يستخدم رأس المال، ويستغل الموارد الطبيعية، ويخلق الأسواق، ويقوم بالتجارة . ومن ذلك يتضح أن ثروة أية مجتمع إنما تتبع من قوتها وقدرتها على تنمية الاستعدادات الفطرية لمواطنيها واستثمار هذه الاستعدادات. (16)

نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (النموذج الأوربي لإدارة التميز):
(EFQM)

يُشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز والرؤى الطموحة لها، كما يُعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للأفراد العاملين داخل المؤسسات، ومدى تقدمه، ويُقدم النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل فعالة وواقعية، (17) فالتميز المؤسسي ليس له حدود لأنه نمط فكري إداري، فهو من أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي يجدر بقيادات التعليم تبنيها حتى ترتقي العملية التعليمية.

وقد طوّرت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM, 2003) عدة مفاهيم أساسية تسترشد بها المؤسسات في تحسين أدائها، من هذه المفاهيم: التوجه نحو النتائج، والتركيز على العميل، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة بالحقائق والعمليات، وإشراك الأفراد، والتعلم والإبداع والتحسين المستمر، وتنمية وتوسيع الشراكة، والمسئولية العامة. وتمنح جائزة المؤسسة الأوروبية سنوياً لمؤسسات عدة تتفوق في المفاهيم الأساسية. وفي عام 2001 أطلقت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة مجموعة من المعايير تمثل نهجاً لتشجيع التحسين المستمر في المؤسسات وتحقيق الجودة من خلال ثلاثة مستويات، جرى تعديلها في عام 2004م لتصبح أربعة مستويات على النحو الآتي: (18)

1- جائزة الجودة الأوروبية (EQA): تتطلب هذه الجائزة أن تكون المؤسسة المرشحة قد قضت خمس سنوات في عمليات التحسين المستمر، وأن تخضع للتدقيق الوثائقي من قبل فريق من الخبراء، وبعد اجتيازها التدقيق تجرى زيارتها؛ للتأكد من توافق بيانات التوثيق للوضع القائم في المؤسسة، وبناء على ذلك تسجل الدرجات وفقاً للمعايير الفرعية للجائزة والمقدرة باثنين وثلاثين معياراً، على أن تمنح الجائزة للمؤسسات المرشحة عند إحرازها (700) نقطة فأكثر لكل فئة من فئات الجائزة.

2- الاعتراف بالتميز: خصص هذا المستوى للمؤسسات والوحدات التي قامت بعملية تقييم ذاتي لأدائها على أساس معايير الجائزة الاثنتين والثلاثين معياراً، وتخضع المؤسسة للإجراءات نفسها المتبعة في المستوى الأول، وخاصة الفحص الميداني، على أن تمنح المؤسسة التي تحرز (500) نقطة فأكثر شهادة اعتراف بالتميز.

3- جوائز التميز في المفاهيم: تمنح سنوياً للمؤسسات التي أظهرت تميزاً في مفهوم واحد أو أكثر من المفاهيم الأساسية، كما يمكن للمؤسسة نيل أكثر من جائزة إذا تميزت في أكثر من مفهوم للجائزة.

4- النهائيات: يتم الإعلان سنوياً عن أسماء المؤسسات التي سجلت درجة عالية من التميز لكنها لم تفز بأي جائزة من جوائز فئاتها الخمس، بمقتضى ذلك تمنح هذه المؤسسات شهادة خاصة تمكنها من وضع شعار النهائيات على منتجاتها وخدماتها.

فلسفة النموذج الأوروبي لإدارة التميز

وتعتمد فلسفة النموذج الأوروبي لإدارة التميز على أن التميز في الأداء، وتحقيق رضا جميع المعنيين، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة السياسات وتوجيهها، وإدارة الموارد البشرية، وتحسين العمليات، واستثمار العلاقات مع الشركاء.⁽¹⁹⁾

رسالة النموذج الأوروبي لإدارة التميز

وتتحدد رسالة نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM's mission في: تحفيز المؤسسات في أوروبا ومساعدتها على المشاركة في تحسين

أنشطة تؤدي في النهاية إلى التميز في إرضاء العميل، ورضا الموظفين، وإدارة المعلومات، وتؤثر على نتائج الأعمال، وهي ترمي إلى تسريع عمليات المؤسسة وأنشطتها بما يحقق الميزة التنافسية العالمية. (20)

مفهوم النموذج الأوربي لإدارة التميز:

يُعد النموذج الأوربي لإدارة التميز EFQM أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك، عن طريق تحديد موقعها على طريق التميز، ومعاونتها في فهم مواضع القصور لمعالجته، ويمكن تطبيق النموذج في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، أو هيكلها، أو القطاع الذي تنتمي إليه. ويمثل النموذج مرجعية عالمية في مجال تقييم الامتياز والتميز، ويمكن استخدامه بطرق متعددة، منها: أداة للتقييم الذاتي في المؤسسات الأخرى المناظرة، كمعيار نوعي، ودليل للتعرف على مواضع المؤسسة التي تحتاج إلى تحسين، وقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير، وهيكل لنظام إدارة للمؤسسة. (21)

كما يمثل النموذج إطاراً غير إلزامي للتحسين المستمر، وتحسين الكفاءة الداخلية وعملية صنع القرار، ويعد منهجية شاملة للتطوير، وتحديد المسؤوليات، والقضاء على الازدواجية، وتحقيق الشراكة الفاعلة مع جميع المعنيين. (22)

فضلاً عن كون هذا النموذج عملية منهجية ديناميكية تعطي باستمرار نوعاً من التبصر في جميع الجوانب اللازمة للتحسين وقيادة المؤسسة نحو التنافسية. (23)

بالإضافة إلى تحديد النظام لمعايير نموذجية توفر إطاراً لتشجيع عديد من عناصر ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتميبتها في المنظمات. (24)

ويُعرف النموذج الأوربي بأنه مجموعة متكاملة من العناصر، والمعايير الرئيسية، والفرعية القابلة للقياس الكمي التي تتفاعل فيما بينها؛ لتحقيق التميز المؤسسي، والتي يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء المتميز، وتنقسم هذه المعايير إلى معايير رئيسية وفرعية؛ لتشكل منظومة متشابكة ومتكاملة من العلاقات التفاعلية التي تُحقق الأداء المتميز، ويرتكز النموذج على تسعة معايير، خمسة منها تسمى بالممكنات وهي الأشياء التي تفعلها المؤسسة لتطوير وتنفيذ استراتيجيتها وهي:

القيادة، الاستراتيجية، العاملون (الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمة، وأربعة نتائج وهي ما تُحققه المؤسسة من إنجازات وهي: نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج رجال الأعمال. وإذا ما تم تطبيق الممكنات الصحيحة بفاعلية فإن المؤسسة ستُحقق النتائج التي تتوقعها هي والمتعاملين معها.

مبادئ النموذج الأوربي لإدارة التميز:

تعتمد مبادئ التميز الأساسية وفقاً لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على المفاهيم الرئيسة الثمانية التي تمكن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز وهذه المبادئ هي: (26)

1- تحقيق نتائج متوازنة: الوزارة/ المؤسسة المتميزة تحقق رسالتها وتتقدم نحو تحقيق رؤيتها من خلال التخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي لا تكفى بتلبية احتياجات الأطراف المعنية وإنما تتفوق عليها.

2- إضافة قيمة لمتلقي الخدمة: الوزارات/ المؤسسات المتميزة تدرك أن متلقي الخدمة هم سبب وجودها وتبذل قصارى جهودها لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وابتكار ما يعينها على تحقيق قيمة مضافة لهم.

3- القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والنزاهة: الوزارات/ المؤسسات المتميزة لديها القادة القادرون على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه. والتصرف كمثال يحتذى به بالنسبة للقيم وأخلاقيات المهنة.

4- الإدارة بالعمليات: الوزارات/ المؤسسات المتميزة تدار عن طريق مجموعة من العمليات المهيكلية والمتراطة والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة.

5- النجاح من خلال الأفراد: الوزارات/ المؤسسات المتميزة تعمل على تحفيز وتنمية أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة.

6- رعاية الابتكار والإبداع: الوزارة/ المؤسسة المتميزة توجد قيمة مضافة ومستويات أداء عالية من خلال الابتكار المستمر والمنتظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة.

7- بناء الشراكات: الوزارات/ المؤسسات المتميزة تقيم وتحافظ على علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل. هذه الشراكات يمكن أن تتشكل مع متلقي الخدمة، المجتمع، الموردين المهمين، سواء كانت مؤسسات حكومية، أو غير حكومية.

8- تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام: تقوم الوزارات/ المؤسسات المتميزة بتضمين أخلاقيات العمل، القيم المشتركة، وأعلى معايير للسلوك المؤسسي في بيئة العمل لتمكينها من تحقيق الاستدامة.

أهداف النموذج الأوربي لإدارة التميز:

يهدف نموذج التميز الأوربي إلى الإسهام في تطوير أداء المؤسسات، والعمل على استقرارها وتحقيقها للمتطلبات الحكومية والأخلاقية والحفاظ على استمرارية العمل بها، ومتابعة نتائجها برؤية تتيح استشراف المستقبل، لا التركيز على الأداء السابق فحسب. (27)

كما يقوم هذا النموذج إلى تعيين الثغرات في أداء المؤسسات، وتحديد أسباب ذلك، ووضع الحلول المقترحة لها. (28) كما عنى بمساعدة المؤسسة على تحقيق أعلى مستوى من التميز في الأداء، وخلق القدرة التنافسية التنظيمية. (29)

بالإضافة إلى ما سبق تتمثل أهداف النموذج الأوربي لإدارة التميز في: تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسة، وتحقيق التعاون الوطيد بين المؤسسات، وتشجيع تبادل المعلومات، وتعزيز الوعي بمتطلبات الجودة، وتحفيز المؤسسات للسعي نحو التحسين المستمر. (30)

فوائد تطبيق النموذج الأوربي لإدارة التميز:

هناك عديد من الفوائد التي تعود على المؤسسات من تطبيق النموذج الأوربي لإدارة التميز، منها ما يلي:

-ملاءمة تصميمه لطبيعة التعليم المهني والأكاديمي؛ حيث شموليته فى تحليل كل أبعاد العملية التعليمية داخل مؤسسات التعليم العالى؛ وتوفيره مؤشرات تعنى بتنمية الموارد البشرية، بهدف ضمان ديمومة التطوير، فضلاً عن تقليل التعقيدات الإدارية، بالإضافة لتلبيته حاجات المستفيدين من النظام التعليمي وإشباع رغباتهم، كل ذلك من أجل تحسين جودة التعليم وتحسين مستوى مخرجاته التي تؤثر بالتبعية على عدة عوامل، منها: (31)

- زيادة الإنتاجية، وارتفاع العائد الاقتصادي والاجتماعي للتعليم، وتراجع معدلات البطالة بين المتعلمين، مما يؤكد على ضرورة الإصلاح والتطوير.

- مساعدة المؤسسات فى تحديد إجراءات التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فاعل من تحقيق نتائج متميزة.

- تقويمه أداء المؤسسات التي تنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية.

- مساعدته المؤسسة على اتخاذ خطوات فاعلة لتحسين الكفاءة والفاعلية في جميع أبعاد العملية التعليمية، وتقديم ما يرضى العملاء وأصحاب المصلحة، كما أنه يتيح فرصاً للتعلم والإبداع بمشاركة الأفراد؛ مما يضمن نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

- توفيره تقييماً ذاتياً بالاعتماد على مجموعة مفصلة من المعايير غير العلاجية، مع اتسامه بالمرونة الكافية في زمان وآلية التطبيق، مع قدرته على التعاطي مع متطلبات المستخدم، وحجم المؤسسة، وحجم الموارد التي يمكن الالتزام بها.

- عملية التقييم التي يجريها تقوم على أدلة حقيقية.

- توفيره مجموعة متوازنة من مؤشرات النتائج، ليست مالية فحسب، بل تراعى المواءمة بين احتياجات العملاء من جهة والأفراد العاملين في المؤسسة من جهة أخرى، كذا محاولة الموازنة بين متطلبات المجتمع المحلي والممولين.

- توفيره إطاراً مرجعياً للمؤسسة، يجرى تدقيقه وتحسينه باستمرار.

- دعم اعتراف المؤسسة باحتياجات المستفيدين وتطلعاتهم.

كما تتمثل فوائد النموذج الأوربي لإدارة التميز في: (32) كونها تمثل بناء هيكلياً شاملاً لإدارة الجودة الشاملة، وأداة للتقييم الذاتي، وفرصة للمقارنة المرجعية مع المنشآت الأخرى المتميزة، ودليلاً للتعرف على فرص التحسين، وأداة للتغيير وتوحيد ثقافة المنشأة، وطريقة تساعد على التفكير المقنن، ونشر ثقافة العمل المشترك والتحسين المستمر، وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتطوير أساليب التسويق والتعامل مع الشكاوى، وتعزيز شفافية الأداء، وتشجيع التخطيط طويل الأجل، كما تمكن المؤسسة من الإدارة الفاعلة للمعلومات.

وأشار رامون إلى أن تطبيق النموذج الأوربي لإدارة التميز يقدم عديداً من الفوائد الداخلية والخارجية للمؤسسة، منها تحقيق التزام العاملين، وتحديد أهداف واستراتيجية واضحة، وتحسين التعاون الداخلي، وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف، وتحسين الأداء وزيادة فاعليته، وتنمية المؤسسة من جميع الجوانب، وتعزيز المشاركة والتفاهم بين المؤسسة والمجتمع. (33)

معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز:

يصنف النموذج الأوربي لإدارة التميز معايير إدارة التميز في مجموعتين

على النحو التالي: (34)

المجموعة الأولى (الممكنات): تضم كلا من القيادة، الأفراد، السياسات والاستراتيجيات، العلاقات والموارد، والعمليات.

المجموعة الثانية (النتائج): تضم نتائج (الأفراد، العملاء، المجتمع) فضلاً عن نتائج الأداء الرئيسية.

وبذلك يتضح أن هيكل النموذج الأوربي للتميز يتكون من تسع عناصر هي: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الموارد المادية، العمليات، رضا العاملين، رضا الزبائن، التأثير على المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية. ويتألف نموذج الجائزة الأوربية من (1000 نقطة) موزعة على معايير أساسية:

وينقسم كل معيار رئيس إلى مجموعة من المعايير الفرعية. بحيث يصل إجمالي المعايير الفرعية إلى 32 معياراً، وتتمثل هذه المعايير في الآتي: (35)

أولاً: مجموعة الممكنات:

توضح هذه المجموعة من المعايير ما تقوم به المؤسسة أو المدرسة من أجل تحقيق الجودة والامتياز. وفيما يلي توضيح مبسط لتلك المعايير الرئيسية.

المعيار الأول: القيادة: تقوم القيادة المتميزة للمدرسة (المؤسسة) بتطوير الرؤية والرسالة وتحديد القيم، وتجسيد ثقافة التميز لاستمرار نجاح المؤسسة، وكذا تطبيق ذلك بالأساليب الملائمة، وكيفية انخراط القيادات بصفة شخصية وتفاعلهم مع مؤسستهم للتأكد من أن النظام الإداري في المؤسسة ناجح، ويتم تطبيقه وتطويره، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مفهوم القيادة لا يقتصر على المدير فقط. بل يشمل جميع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية.

المعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية: تقوم المؤسسة المتميزة بتنفيذ مهامها ورؤيتها من خلال استراتيجية واضحة ومدعومة بالسياسات اللازمة وكذا الخطط، والأهداف، والعمليات، والاحتياجات، والتوقعات الحالية والمستقبلية. وهنا يجب أن تتوفر خطط وأطر عمل واضحة وموثقة، ومقاسة كميًا وفقاً لإطار زمني واضح.

المعيار الثالث: العاملون: ويركز هذا المعيار على ما تقوم به المؤسسة بإدارة المعرفة وتطويرها واستخدامها، وإمكانيات العاملين على مستوى الأفراد، والمجموعات، والمؤسسة ككل بكل مستوياتها، ومن ثم تخطيط هذه الأنشطة في سبيل دعم السياسات، والاستراتيجيات، وفاعلية العمليات والعمال.

المعيار الرابع: الموارد والشراكات: إن المؤسسات المتميزة هي التي تدير شراكاتها الخارجية، وكذا مواردها الداخلية، بغرض دعم استراتيجيتها وتفعيل دور العمليات التي تقوم بها، آخذة في عين الاعتبار الحاجات الآنية والمستقبلية للمنظمة، والمجتمع، والبيئة.

المعيار الخامس: العمليات: ويهتم هذا المعيار بما تقوم به المؤسسة من تصميم عملياتها وإدارتها، وتحسينها، بغرض دعم السياسات والاستراتيجيات، وكذلك تحقيق الرضا التام للمستفيدين، وتطوير المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجات وتوقعات المستفيدين.

ثانياً: مجموعة النتائج:

توضح هذه المجموعة نتائج ما تم تحقيقه باتباع الأساليب السابقة مقاسة بطريقة كمية وموثقة. وتتضمن المعايير التالية :

المعيار السادس: نتائج العملاء: تقيس المؤسسات المتميزة نتائجها من خلال العملاء.
المعيار السابع: نتائج العاملين: تقيس المؤسسات المتميزة نتائجها من خلال العاملين.
المعيار الثامن: نتائج المجتمع: تقيس المؤسسات المتميزة نجاحها من خلال علاقتها بالمجتمع، أخذاً وعطاءً.

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسة: المؤسسات المتميزة تقيس نتائجها من خلال التركيز على النتائج.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء الجانب الميداني للبحث والذي يمكن من خلاله تحديد أهم التحديات التي تواجه بيئة الموارد البشرية (العاملين) بجامعة دمياط.
وعلى ضوء ما سبق يتم تقسيم الدراسة الميدانية إلى محورين:

المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المحور الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

وفيما يلي نتناول الدراسة المحوريين السابقين بشيء من التفصيل:

أهداف الدراسة الميدانية

تأتى هذه الدراسة لتتعرض بشكل مباشر إلى تحديد أهم التحديات التي تواجه بيئة الموارد البشرية (العاملين) بجامعة دمياط من وجهة نظر العاملين بها.

وصف عينات الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في عدد (30) من العاملين بكلية التربية، وهي على النحو

التالي:

أداة الدراسة الميدانية:

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيقها استخدم الباحثان الاستبانة.

خطوات بناء الاستبانة:

اتبع الباحثان الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

- تحليل البيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحثان من خلال، الاطلاع على أدبيات التربية، وتحليل الدراسات السابقة فيه.
- راع الباحثان عند صياغة عبارات الاستبانة أن تكون موضوعية وواضحة المعنى وبسيطة في لغتها بحيث لا يفهم منها إلا المعنى المقصود، لكي تحقق الهدف الذي وضعت من أجله.
- وضعت عبارات الاستبانة في تتابع منطقي لمساعدة أفراد العينة وشد انتباههم للاستجابة السليمة للعبارات.
- صياغة الصورة المبدئية للاستبانة.

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس عبارات الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحثان بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

- الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. يتناول الجدول التالي معاملات ارتباط درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه، وجاء المحور في عشر عبارات تبرز مظاهر رفض التغيير من خلال أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط.

جدول (1): يوضح معاملات ارتباط درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه

| م | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة الاحصائية | الدلالة |
|----|--|----------------|-------------------------|---------|
| 1 | تتناسب أعداد العاملين الحاليين بالجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة | 0.791 | 0.001 | دال |
| 2 | تهتم الجامعة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة العاملين | 0.868 | 0.001 | دال |
| 3 | تعمل الجامعة على مكافأة العاملين مقابل تقديم خدمات إضافية للجامعة | 0.914 | 0.001 | دال |
| 4 | تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية للعاملين | 0.880 | 0.001 | دال |
| 5 | تقيم الجامعة أداء العاملين تقييماً موضوعياً | 0.888 | 0.001 | دال |
| 6 | تتواصل قيادة الجامعة مع العاملين بشكل مستمر | 0.844 | 0.001 | دال |
| 7 | تشارك قيادات الجامعة العاملين في أنشطة وفعاليات الجامعة | 0.861 | 0.001 | دال |
| 8 | يُسهم العاملون في الجامعة بشكل واسع في اتخاذ القرار | 0.835 | 0.001 | دال |
| 9 | تقوم إدارة الجامعة بتخطيط وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بأسلوب موضوعي | 0.806 | 0.001 | دال |
| 10 | يرتبط منح العاملين بالجامعة الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي | 0.847 | 0.001 | دال |
| 11 | تقدم الجامعة حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية | 0.536 | 0.001 | دال |
| 12 | توفر الجامعة للعاملين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه | 0.888 | 0.001 | دال |
| 13 | تتسم بيئة الجامعة بدعم العاملين وولائهم للإدارة العليا | 0.528 | 0.001 | دال |
| 14 | لدى العاملين فناعة تعكس توجهات الجامعة وولاء عميق لها | 0.650 | 0.001 | دال |
| 15 | تلتزم الجامعة بتعيين العاملين الجدد حسب معايير محددة وطبيعة الأعمال المطلوبة | 0.716 | 0.001 | دال |

| م | العبرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة الاحصائية | الدلالة |
|----|--|----------------|-------------------------|---------|
| 16 | يوجد توصيف للوظائف بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة | 0.875 | 0.001 | دال |
| 17 | تستخدم الجامعة معايير محددة لتقييم أداء العاملين | 0.886 | 0.001 | دال |
| 18 | يشترك العاملین بالجامعة في أنشطة وفعاليات الجامعة | 0.816 | 0.001 | دال |

يبين الجدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة الذي تنتمي إليه والتي تراوحت ما بين (0.579 - 0.903) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت.

- صدق وثبات الإستبانة:

ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الإستبانة، وذلك كما يلي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = (\text{معامل ثبات الإستبانة})^{1/2}$$

ويوضح جدول الثبات (2) نتائج الصدق الذاتي.

ويقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذا الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحثان من ثبات الاستبانة بطريقة معامل ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول

التالي:

جدول (2): يوضح معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها.

| الصدق الذاتي | معامل ألفا كرونباخ | محاور الاستبانة |
|--------------|--------------------|--|
| 0.993 | 0.986 | أهم التحديات التي تواجه بيئة الموارد البشرية (العاملين) بجامعة دمياط |

يبين الجدول (2) معاملات الثبات للاستبانة حيث جاء قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.986، وقد جاءت قيمة الصدق الذاتي للاستبانة 0.993.

خامساً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم

تضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل النتائج منظومة SPSS 22. وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي المرجح وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي لتحديد اتجاه الاستجابات لعبارات الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3) يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

| الرأي | محقق | محقق إلى حد ما | غير محقق |
|----------------------|------------|----------------|------------|
| الوزن | 3 | 2 | 1 |
| الوسط الحسابي المرجح | (3 - 2.34) | (2.33 - 1.67) | (1.66 - 1) |

القسم الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

فيما يلي يقوم الباحثان بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأهم التحديات التي تواجه بيئة الموارد البشرية (العاملين) بجامعة دمياط، كالتالي:

جدول (4) اختبار كا² لتكرار استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالاستبانة

| الترتيب | الاتجاه | الأهمية النسبية | الوسط الحسابي المرجح | مستوى الدلالة | كا 2 | الاستجابة | | | | | | الآليات | م |
|---------|----------------|-----------------|----------------------|---------------|---------|-----------|--------|----------------|--------|---------|--------|--|---|
| | | | | | | غير محقق | | محقق إلى حد ما | | محقق | | | |
| | | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 17 | غير محقق | 40.6 7 | 1.2 2 | 0.05 | 50.91 | 80 % | 4 0 | 18 % | 9 | 2 % | 1 | تتناسب أعداد العاملين الحاليين بالجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة | 1 |
| 10 | إلى حد ما | 55.3 3 | 1.6 6 | 0.05 | 8.68 | 50 % | 2 5 | 34 % | 1 7 | 16 % | 8 | تهتم الجامعة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة العاملين | 2 |
| 7 | محقق إلى حد ما | 60.0 0 | 1.8 0 | 0.05 | 3.04 | 44 % | 2 2 | 32 % | 1 6 | 24 % | 1 2 | تعمل الجامعة على مكافأة العاملين مقابل تقديم خدمات إضافية للجامعة | 3 |
| 16 | غير محقق | 43.3 3 | 1.3 0 | 0.05 | 39.63 | 74 % | 3 7 | 22 % | 1 1 | 4 % | 2 | تدعم الجامعة الأفكار | 4 |

| الترتيب | الاتجاه | الأهمية النسبية | الوسط الحسابي المرجح | مستوى الدلالة | كا 2 | الاستجابة | | | | | | الآليات | م |
|---------|-----------|-----------------|----------------------|---------------|---------|-----------|--------|----------------|--------|---------|--------|---|---|
| | | | | | | غير محقق | | محقق إلى حد ما | | محقق | | | |
| | | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| | | | | | | | | | | | | الإبداعية للعاملين | |
| 11 | غير محقق | 54.6 7 | 1.6 4 | 0.05 | 11.68 | 56 % | 2 8 | 24 % | 1 2 | 20 % | 1 0 | تقييم أداء العاملين تقنياً موضوعياً | 5 |
| 8 | إلى حد ما | 57.3 3 | 1.7 2 | 0.05 | 6.88 | 44 % | 2 2 | 40 % | 2 0 | 16 % | 8 | تتواصل قيادة الجامعة مع العاملين بشكل مستمر | 6 |
| 12 | غير محقق | 54.0 0 | 1.6 2 | 0.05 | 14.12 | 56 % | 2 8 | 26 % | 1 3 | 18 % | 9 | تشارك قيادات الجامعة العاملين في أنشطة وفعاليات الجامعة | 7 |
| 15 | غير محقق | 46.0 0 | 1.3 8 | 0.05 | 31.71 | 70 % | 3 5 | 22 % | 1 1 | 8 % | 4 | يسهم العاملون في الجامعة بشكل واسع في اتخاذ القرار | 8 |
| 9 | إلى حد ما | 56.0 0 | 1.6 8 | 0.05 | 7.84 | 48 % | 2 4 | 36 % | 1 8 | 16 % | 8 | تقوم إدارة الجامعة | 9 |

| الترتيب | الاتجاه | الأهمية النسبية | الوسط الحسابي المرجح | مستوى الدلالة | كا 2 | الاستجابة | | | | | | الآليات | م | |
|---------|-----------|-----------------|----------------------|---------------|-----------|-----------|--------|----------------|--------|---------|--------|---------|--|--|
| | | | | | | غير محقق | | محقق إلى حد ما | | محقق | | | | |
| | | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | | | |
| | | | | | | | | | | | | | بتخطيط وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بأسلوب موضوعي | |
| 8 عدد | إلى حد ما | 57.3 3 | 1.7 2 | 0.05 | 6.52 | 50 % | 2 5 | 28 % | 1 4 | 22 % | 1 1 | 10 | يرتبط منح العاملين بالجامعة الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي | |
| 14 | غير محقق | 51.3 3 | 1.5 4 | 0.05 | 12.62 | 60 % | 3 0 | 26 % | 1 3 | 14 % | 7 | 11 | تقدم الجامعة حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية | |
| 13 | إلى حد ما | 53.3 3 | 1.6 0 | 0.05 | 12.9 9 | 50 % | 2 5 | 40 % | 2 0 | 10 % | 5 | 12 | توفر الجامعة للعاملين كافة الوسائل التي تمكنهم | |

| الترتيب | الاتجاه | الأهمية النسبية | الوسط الحسابي المرجح | مستوى الدلالة | كا 2 | الاستجابة | | | | | | الآليات | م |
|---------|-----------|-----------------|----------------------|---------------|---------|-----------|--------|----------------|--------|---------|--------|--|----|
| | | | | | | غير محقق | | محقق إلى حد ما | | محقق | | | |
| | | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| | | | | | | | | | | | | من أداء أعمالهم على أحسن وجه | |
| 5 | إلى حد ما | 73.3 3 | 2.2 0 | 0.05 | 3.99 | 20 % | 1 0 | 40 % | 2 0 | 40 % | 2 0 | تتسم بيئة الجامعة بدعم العاملين وولائهم للإدارة العليا | 13 |
| 4 | إلى حد ما | 74.0 0 | 2.2 2 | 0.05 | 4.84 | 26 % | 1 3 | 26 % | 1 3 | 48 % | 2 4 | لدى العاملين قناعة تعكس توجهات الجامعة وولاء عميق لها | 14 |
| 2 | إلى حد ما | 76.0 0 | 2.2 8 | 0.05 | 6.52 | 22 % | 1 1 | 28 % | 1 4 | 50 % | 2 5 | تلتزم الجامعة بتعيين العاملين الجدد حسب معايير محددة وطبيعة الأعمال المطلوبة | 15 |

| الترتيب | الاتجاه | الأهمية النسبية | الوسط الحسابي المرجح | مستوى الدلالة | كا 2 | الاستجابة | | | | | | الآليات | م |
|-----------|-----------|-----------------|----------------------|--|---------|-----------|----|----------------|----|------|----|---------|--|
| | | | | | | غير محقق | | محقق إلى حد ما | | محقق | | | |
| | | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 1 | متحقق | 86.00 | 2.58 | 0.05 | 26.43 | 8% | 4 | 26% | 13 | 66% | 33 | 16 | يوجد توصيف للوظائف بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة |
| 3 | إلى حد ما | 75.33 | 2.26 | 0.05 | 5.08 | 20% | 10 | 34% | 17 | 46% | 23 | 17 | تستخدم الجامعة معايير محددة لتقييم أداء العاملين |
| 6 | إلى حد ما | 62.00 | 1.86 | 0.05 | 9.16 | 14% | 7 | 38% | 19 | 48% | 24 | 18 | يشترك العاملون بالجامعة في أنشطة وفعاليات الجامعة |
| إلى حد ما | | 59.78 | 1.79 | التحديات التي تواجه بيئة الموارد البشرية (العاملين) بجامعة دمياط | | | | | | | | | |

الجدول (4) يبين نتائج اختبار "كا²" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات الاستبانة حيث تراوحت قيم "كا²" ما بين (3.04 - 50.91) وجميعها دالة عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً بين آراء أفراد عينة الدراسة لصالح الرأي "محقق إلى حد ما"، عدا العبارات (1-4-5-7-8-11) فقد جاءت آراء أفراد عينة الدراسة لصالح الرأي "غير محقق" بينما جاءت آراء أفراد عينة الدراسة لصالح الرأي "محقق" للعبارة (16)، وقد إتفق أفراد

عينة الدراسة على أن أهم التحديات التي تواجه بيئة الموارد البشرية (العاملين) بجامعة دمياط تتمثل في:

تتناسب أعداد العاملين الحاليين بالجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة، وذلك بأهمية نسبية (40.67). تهتم الجامعة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة العاملين، وذلك بأهمية نسبية (55.33). تعمل الجامعة على مكافأة العاملين مقابل تقديم خدمات إضافية للجامعة، وذلك بأهمية نسبية (60.00). تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية للعاملين، وذلك بأهمية نسبية (43.33). تقيم الجامعة أداء العاملين تقييمًا موضوعيًا، وذلك بأهمية نسبية (54.67). تتواصل قيادة الجامعة مع العاملين بشكل مستمر، وذلك بأهمية نسبية (57.33). تُشارك قيادات الجامعة العاملين في أنشطة وفعاليات الجامعة، وذلك بأهمية نسبية (54.00). يُسهم العاملون في الجامعة بشكل واسع في اتخاذ القرار، وذلك بأهمية نسبية (46.00). تقوم إدارة الجامعة بتخطيط وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بأسلوب موضوعي، وذلك بأهمية نسبية (56.00). يرتبط منح العاملين بالجامعة الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي، وذلك بأهمية نسبية (57.33). تُقدم الجامعة حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية، وذلك بأهمية نسبية (51.33). توفر الجامعة للعاملين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه، وذلك بأهمية نسبية (53.33). تتسم بيئة الجامعة بدعم العاملين وولائهم للإدارة العليا، وذلك بأهمية نسبية (73.33). لدى العاملين قناعة تعكس توجهات الجامعة وولاء عميق لها، وذلك بأهمية نسبية (74.00). تلتزم الجامعة بتعيين العاملين الجدد حسب معايير محددة وطبيعة الأعمال المطلوبة، وذلك بأهمية نسبية (76.00). يوجد توصيف للوظائف بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة، وذلك بأهمية نسبية (86.00). تستخدم الجامعة معايير محددة لتقييم أداء العاملين، وذلك بأهمية نسبية (75.33). يشترك العاملون بالجامعة في أنشطة وفعاليات الجامعة، وذلك بأهمية نسبية (62.00).

وبشكل عام إتجهت آراء أفراد عينة الدراسة نحو الرأي "محقق إلى حد ما" وذلك بأهمية نسبية (59.78).

وقد جاء ترتيب عبارات الاستبانة نحو أهم التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية بجامعة دمياط على النحو التالي من حيث الأهمية:

1. يوجد توصيف للوظائف بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة.
2. تلتزم الجامعة بتعيين العاملين الجدد حسب معايير محددة وطبيعة الأعمال المطلوبة.
3. تستخدم الجامعة معايير محددة لتقييم أداء العاملين.
4. لدى العاملين قناعة تعكس توجهات الجامعة وولاء عميق لها.
5. تتسم بيئة الجامعة بدعم العاملين وولائهم للإدارة العليا.
6. يشترك العاملين بالجامعة في أنشطة وفعاليات الجامعة.
7. تعمل الجامعة على مكافأة العاملين مقابل تقديم خدمات إضافية للجامعة.
8. تتواصل قيادة الجامعة مع العاملين بشكل مستمر، ويرتبط منح العاملين بالجامعة الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي.
9. تقوم إدارة الجامعة بتخطيط وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بأسلوب موضوعي.
10. تتناسب أعداد العاملين الحاليين بالجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة.
11. تقيم الجامعة أداء العاملين تقييماً موضوعياً.
12. تُشارك قيادات الجامعة العاملين في أنشطة وفعاليات الجامعة.
13. توفر الجامعة للعاملين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه.
14. تُقدم الجامعة حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية.
15. يُسهم العاملون في الجامعة بشكل واسع في اتخاذ القرار.

16. تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية للعاملين.
 17. تهتم الجامعة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة العاملين.
 وفيما يلي يُقدم البحث مجموعة من المقترحات التي من شأنها أن تساهم في مواجهة التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية بجامعة دمياط.
المحور الثالث: متطلبات مواجهة التحديات التي تواجه بيئة الموارد البشرية بجامعة دمياط في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

اعتماداً على الإطار بين النظري والميداني يخلص الباحثان إلى مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تواجه التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية بجامعة دمياط، وهي:

1. أهمية وجود توصيف للوظائف بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة.
2. التزام الجامعة بتعيين العاملين الجدد حسب معايير محددة وطبيعة الأعمال المطلوبة.
3. استخدام الجامعة معايير محددة لتقييم أداء العاملين.
4. الاهتمام بإقناع العاملين بتوجهات الجامعة.
5. أن تتسم بيئة الجامعة بدعم العاملين وولائهم للإدارة العليا.
6. اشتراك العاملين بالجامعة في أنشطة وفعاليات الجامعة.
7. حرص الجامعة على مكافأة العاملين مقابل تقديم خدمات إضافية للجامعة.
8. تواصل قيادة الجامعة مع العاملين بشكل مستمر.
9. منح العاملين بالجامعة الحوافز والمكافآت وربطها بمستويات أدائهم الوظيفي.
10. قيام إدارة الجامعة بتخطيط وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بأسلوب موضوعي.
11. مناسبة أعداد العاملين بالجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة.
12. تقييم الجامعة أداء العاملين بها تقييماً موضوعياً.
13. مشاركة قيادات الجامعة العاملين في أنشطة وفعاليات الجامعة.

14. توفير الجامعة للعاملين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه.
15. حرص الجامعة على تقديم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية.
16. مشاركة العاملين في الجامعة في اتخاذ القرار.
17. دعم الجامعة للأفكار الإبداعية للعاملين.
18. اهتمام الجامعة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة العاملين.
19. منح العاملين بالجامعة الفرصة للتعبير عن الآراء بحرية دون قيود في إطار احترام اللوائح.
20. تدريب العاملين بالجامعة على استخدام الوسائط التكنولوجية الجديدة وفق رؤى الجودة المعاصرة.
21. تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين بالجامعة.
22. إشاعة جو من المناخ الديمقراطي السليم داخل الجامعة.

المراجع:

- 1) راشد خليفة غريبي: الإدارة المدرسية ودورها في تجويد التعليم، المؤتمر العلمي الدولي الأول " رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغييرات المجتمعية المعاصرة، مج2، ج 2، كلية التربية، جامعة المنصورة، مركز الدراسات المعرفية، القاهرة، 20-21 فبراير، 2013، ص.
- 2) نرمين محمد الكفراوي: تطبيق مدخل الأداء المتوازن للأداء بقطاع الفنادق بمصر (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2010، ص2.
- 3) سراج وهبة: استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلو التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012، ص أ.
- 4) سحر محمد فوطة، محيي الدين القطب: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية، ع1، مج15، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2013، ص164.
- 5) Ken Rowe, Denise Lievesley: Constructing and Using Educational Performanc Indicators, Australian Council for Educational Research, 2002
- 6) www.du.edu.eg
- 7) ديولذب. فان دالين: "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط7، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2010، ص 297.
- 8) فاروق عبده فليه، أحمد عبد الفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2004، ص241.
- 9) ماجدة أحمد حسن أبو زنت: "تنمية الموارد البشرية ودورها في إدارة الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في عينة من الجامعات الرسمية الأردنية"، المؤتمر

- العلمي الدولي الأول، بعنوان الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص12.
- (10) سحر محمد قوطة، محيي الدين القطب: مرجع سابق، ص 165.
- (11) أحمد سليمان بنى مرتضى فاطمة بنت إبراهيم محمد رويس: "مدور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 19، ج 11، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، نوفمبر 2018، ص 486.
- (12) محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 72.
- (13) أماني خضر شلتوت: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 7.
- (14) فريد كورتل: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، صيدا، لبنان، 2012.
- (15) هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، 2006، ص 48.
- (16) شريف محمد محمد شريف: التعليم والتنمية البشرية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بدمياط، دمياط، جامعة المنصورة، 2002، ص50.
- (17) رضا إبراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2012، ص 483.

18) تيسير عبد ربه محمد أبو زينة: "بناء معايير تميز للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن"، دراسات- العلوم التربوية، مج38، ع2، الأردن، 2011، ص247.

19) Wan, K. & Hassan, D. & Maziar, A: Quality Excellence model: A review of, 2011.

20) Paul, W.: Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model, Washington, D.C. USA, 19-26 April 2002, P. 2

21) الهلالى الشريبنى الهلالى وأمانى السيد غبور: مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 20، ع 36، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، أبريل 2013، ص 46.

22) Inaki, H.& Frederic, M.& Marti, C.: ISO 9001 vs. EFQM: A comparative analysis based on external independent data, 4th International conference on Industrial Engineering and Industrial, Management, Don Ostia- San Sebastian, September 8th – 10th 2010, p 1581.

23) السيد السيد محمود البحيرى: "نموذج لجامعة متميزة فى ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية فى الأداء ببعض الجامعات الأجنبية"، مجلة كلية التربية، ع 150، ج 1، جامعة الأزهر، ديسمبر 2012، ص35.

24) Marija, S., et al: Modeling the Influnce of EFQM Criteria on Employees Satisfaction and Loyalty in Transition Economy, the Study of Banking Sector in Serbia Journal of Management, vol. 9, No. 1, 2014, P15.

25) أحمد سليمان بنى مرتضى فاطمة بنت إبراهيم محمد رويس: "مدور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 19، ج 11، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، نوفمبر 2018، ص 486.

26) Carol, S., Dmitry, M.: The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British- Russian Journey, Higher Education in Europe, 30 (3), 2005, p.p 307-319.

- 27) السيد السيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص 35.
- 28) EFQM: The EFQM Excellence Model, 2013. Available online at; www.efqm.org
- 29) Shahn, A. & Pourbahman, R.: Intergration of EFQM and Ultimate Six Sigma, A Proposed Model, International Business Research, Vol.4, No. 1, January 2011, P 177.
- 30) Zarandi, I & Fard, M.: The Investigating The Situation of Employees Performance Assessment System in Based on Organization Excellence Model (EFQM) Case Study; The Mdical and Training Center of Imam Hussein, International Journal in Commerce, IT, & Social Science, 2015, P 57.

(31) راجع في ذلك:

- لحسن عبد الله ونزار البروراي: "نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحوليات العالمية دراسة مقارنة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج 2، ع 2، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، صنعاء، اليمن، 2009، ص 107.
- طلحة عبد الفتاح مشايخ وآخرون: التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM، كلية الهندسة، جامعة النجاح الوطنية، ص 44.
- Zarandi, I & Fard, M.: **Op. Cit.**, 2015, p 56.
- حاتم على العايدى: مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص 18 - 19.

(32) راجع في ذلك:

- Stefanos, S. & Filippou, T.: EFQM in Academic Libraries: the Application of Quality Management Model at the University of Cyprus Library, Liber Quarterly, the Journal of the Association of European Research Libraries, Vol. 22, No. 1, 2012, p72.
- Moammed, D. & Yahia, Z.: Analyzing The Effect of Organizational Strategies on Organizational Results Using System Dynamics Based Upon EFQM Model, International Journal of Industrial Engineering & Production Research, Vol 25, No,4, December 2014 , p 307.

- Moradzadeh, V.: Foundation for Quality Management EFQM Model Feasibility Europe (EFQM) in Education Institution, Journal of Quality in Higher Education, Vol 2, Issue 1, January 2015, p 3.
- Marta, Z.& Jesus, A.: Does The EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability? 2nd World Conference on Business, Economics and Management Procedia- Social and Behavioral Science, Vol. 109, 2014, p 718.
- Sunil, T.: Achieving & Sustaining Excellence in Public Services, Excellence in Government Services Adopting EFQM Model, May 2015, P 16.
- 33) Ramune, K.: Application of ISO 9001 and EFQM Excellences Model within Higher Education Institutions: Practical Experiences Analysis, Social Transformation in Contemporary Society, 2013, p 88.
- 34) علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص 45.
- 35) راجع في ذلك
- Heikki, U. & James, H. & Gianluca, M.: EFQM Framework Innovation Agencies, Available online at: <http://ec.europa.eu/easme/sites>.
- Akyay, U. & Sevgi, S.: EFQM Excellence Model, International Review of Management and Business Research, Vol. 2, Issue 4, December 2013, p. 2.
- إحسان بن علي المزين: "النموذج الأوروبي للتميز - فوائد ومعايير"، اللقاء السنوي الخامس عشر، بعنوان تطوير التعليم - رؤى ونماذج ومتطلبات، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) وكلية التربية جامعة الملك سعود، 2010، ص ص 758.