



تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

إعداد

أ/ السيد شريف عبد الله السحلي

المدرس المساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بالدقهلية — جامعة الأزهر

د/ شاذلي يونس علي جلال

**مدرس الإدارة والتخطيط
والدراسات المقارنة بكلية التربية
جامعة الأزهر بالقاهرة**

أ.د/ حشمت عبد الحكم محمددين فراج

**أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
والعميد السابق لكلية التربية بنين بالقاهرة
جامعة الأزهر**

تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

السيد شريف عبد الله السحلي¹، حشمت عبد الحكم محمد فراج، شاذلي يونس علي جلال

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية بالدقهلية - جامعة الأزهر

¹ البريد الإلكتروني: elsayedelsehly.26@azhar.edu.eg

المستخلص:

استهدف البحث الحالي التعرف على واقع الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، كما هدف أيضاً إلى وضع تصور مقترح لتطوير تلك الوحدات في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وقد استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، كما استعان في سبيل جمع البيانات باستبانة طبقت على عينة بلغ قوامها 234 من أعضاء الوحدات ذات الطابع الخاص محل البحث بجامعة الأزهر، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من بينها، أن واقع أداء الوحدات ذات الطابع الخاص وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط موزون بلغ (1.84)، وقد جاء محور القيادة والثقافة المؤسسية في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق، وبدرجة (متوسطة)، وكان الوزن النسبي له (2.19) يليه محور "الغاية والرؤية والاستراتيجية" وبدرجة تحقق (متوسطة) أيضاً، بوزن نسبي بلغ (1.85)، كما توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المعوقات تحد من تطبيق النموذج الأوروبي للتميز بالوحدات ذات الطابع الخاص منها: الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الحديثة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات، وضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء المستفيدين، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للوحدات، وفي ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية توصل البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

الكلمات المفتاحية: الوحدات ذات الطابع الخاص، التميز، النموذج الأوروبي للتميز، تسويق الخدمات الجامعية.



A Proposed Vision for Developing University Academic Units at Al-Azhar University in the Light of EFQM Excellence Model

Alsayed Sherif Abdullah Al-Sehly, Heshmat Abdulhakam
Muhamdain Farrag, Shazly youniss Ali Galal.

Administration, Planning, and Comparatrive Studies Department,
Faculty of Education (Tafahna), Al Azhar University.

Email: elsayedelsehly.26@azhar.edu.eg

ABSTRACT:

The current research aimed to identify the status of the University Academic Units at Al-Azhar University in the light of the EFQM excellence model. It also aimed to introduce a proposed conception for the development of those units in the light of EFQM excellence model. The research used the descriptive approach, and used a questionnaire in order to collect data that was applied to a sample of 234 members of those units. The research results included that the reality of the performance of the studied Academic Units at Al-Azhar University according to the EFQM Excellence Model came at a "medium" degree with a weighted average of (1.84). The highest dimension in terms of the degree of achievement is the "leadership and institutional culture" dimension, as it came with a "medium" degree, and its weighted average was (2.19). It was followed by the "goal, vision and strategy" dimension, as it came with a "medium" degree, and its weighted average was (1.85). The study also found that there are a set of obstacles that limit the application of the EFQM Excellence Model in Al-Azhar University Academic Units, including: the formal and marginal use of modern technologies, the most important of which is information and communication technologies. Besides weak marketing orientation and lack of systems and mechanisms directed at serving and satisfying the stakeholders, and thus diminishing the competitive capabilities of the units, and in the light of the results of the theoretical and field study, this research introduced a proposed conception for developing Academic Units at Al-Azhar University in light of EFQM excellence model.

Keywords: University Academic Units, Excellence, EFQM Excellence Model, Marketing University Services

مقدمة:

تعتبر الجامعات صروحًا علمية، ذات دور مهم وفاعل في تقدم الأمم ورخاءها، وذلك بما تؤديه من أدوار حيوية في مجالات التنمية المختلفة: الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والسياسية، الأمر الذي يجعل تطوير أداؤها وتحسين مستوى فاعليتها، قضية محورية جديرة بالاعتناء والاهتمام، من أجل تحقيق التميز والريادة لتلك المؤسسات أولًا ولمجتمعاتها ثانيًا. ولذا فال تطوير المستمر والسعي إلى التميز لم يعد ترفًا أو أمرًا ثانويًا نسعد به إن تحقق، ونأسى عليه إن فقدناه، بل أضحي ضرورة من ضرورات العصر ومطلبًا أساسيًا بل مقومًا لا غنى عنه من مقومات الاستمرار في هذا العصر، ولا بقاء للمؤسسات العامة أو الخاصة أو التربوية مالم تسعى إلى التطوير المستمر من أجل تحقيق التميز (البيلاوي وآخرون، 2006: 68-69)، إلا أن الكثير من تلك المؤسسات لم تتمكن من تحقيق هذا الهدف نتيجة لقصور في فهم المقصود بالتميز من جهة، وعدم اختيار النموذج المناسب الذي يمكن أن تتبعه تلك المؤسسات لتحقيق التقييم والتطوير من أجل إدراك التميز من جهة أخرى (Al-Dhaafri et. al., 2013: 68).

ويعتبر النموذج الأوروبي للتميز الإطار (framework) الأكثر انتشارًا واستخدامًا في تحسين الأداء وتطويره على مستوى العالم حيث يعطي منظورًا شموليًا ومتكاملاً لأداء المؤسسة، كما يساهم في تطوير الممارسات التنظيمية التي تشكل نظامًا متناغمًا قادرًا على تحقيق النتائج من خلال تنفيذ استراتيجيات المؤسسة بمختلف جوانبها، ودعم التقييم الذاتي القائم على التحليل المنتظم والمنهجي لمجموعة من الأبعاد التنظيمية التي تتوافق مع معايير النموذج (Moura ; Fernandes, 2020: 2)

وتتفق الأدبيات المرتبطة بالتعليم الجامعي على أن الجامعة منوط بها ثلاث وظائف رئيسية هي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتجدر الإشارة إلى توافر قدر كبير من التداخل والتشابك بين هذه الوظائف الثلاث، وعلى الرغم من أن وظيفة خدمة المجتمع تأتي في المرتبة الثالثة في هذا التصنيف، إلا أنه ثمة توجهًا عامًا يذهب إلى أنها يجب أن تغدو الوظيفة الأولى بل والقائدة للتعليم الجامعي، بحيث يصبح التدريس تدريسيًا لخدمة المجتمع، والبحث بحثًا لخدمة المجتمع (Pucciarelli & Kaplan, 2016: 312).

ويمكن أن تؤدي الجامعات هذه الوظائف السابقة من خلال مراكزها ووحداتها ذات الطابع الخاص، بما تمتلكه من قوي بشرية ومادية تمكنها من المساهمة الفعالة في تحقيق رسالتها، وأهدافها على الوجه الأكمل، حيث تعتبر تلك الوحدات كيانات جامعية مهمة، تقوم بأدوار كبيرة في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع وتوفير قدر من التمويل الذاتي للجامعات معتمدة على مجموعة كبيرة من الباحثين من تخصصات متعددة، يمكنهم معالجة مشكلات أكثر تعقيدًا وتشابكًا.

مشكلة البحث:

تؤدي جامعة الأزهر جهوداً كبيرة وأنشطة متنوعة في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بها، والتي بلغ عددها حسب إحصائية عام 2019 ثلاثة وثلاثون مركزاً وثمان وحدات، وبذلك يكون إجمالي عدد

المراكز العاملة بجامعة الأزهر واحد وأربعون مركزًا ووحدة (جامعة الأزهر، 2019)، وتسعى الجامعة جاهدة إلي مواكبة أحدث التطورات في هذا المجال سواء من حيث إنشاء المزيد من الوحدات أو تنظيم آليات عمل الوحدات القائمة بالفعل، إلا أن تلك الوحدات مازالت لا تفي بالدور المطلوب منها، وتتمثل أهم المشكلات التي تواجهها الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر فيما يلي:

- غياب التوجه الاستراتيجي في الوحدات ذات الطابع الخاص؛ ويتمثل ذلك في غياب الأهداف الاستراتيجية الواضحة ذات الصلة بخدمة المجتمع، أو تسويق الخدمات الجامعية في التشريعات واللوائح القائمة، وعدم وجود خطط أو استراتيجيات مستقبلية تستهدف فئات معينة من المجتمع، من أجل تعريفهم بالخدمات التي تقدمها الجامعة وكلياتها المختلفة ووحداتها ذات الطابع الخاص (الاشقر، 2012: 9-10)، كما توصلت إحدى الدراسات إلى وجود العديد من جوانب القصور والضعف في التوجه الاستراتيجي للجامعة وكلياتها ووحداتها ذات الطابع الخاص (عربانو، 2017: 198).
- ضعف أداء القيادات بهذه الوحدات؛ الأمر الذي يعزى إلى عدم تفرغ القيادات في هذه الوحدات حيث يعملون بنظام الانتداب، كما يقومون بالتدريس في كليات أخرى مما يؤدي إلى انشغالهم وعدم قدرتهم علي تلبية متطلبات عملهم بالوحدة (عبد الحسيب، 2006: 230)، وقلة التأهيل للقيادات الجامعية، ومنها قيادات الوحدات ذات الطابع الخاص، في الأخذ بالاتجاهات القيادية والإدارية المعاصرة. والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية والتي يمكن أن ترفع من كفاءة وفعالية الأداء، وافتقار القادة بتلك الوحدات إلى مهارات التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة (عبد المولى، 2013: 283)، بالإضافة إلى تبني تلك القيادات لأساليب تفكير تقليدية غير قادرة على قراءة متغيرات البيئة الخارجية، وضعف رغبتهم في التطوير المؤسسي والاهتمام بالمنافسة والتميز للحصول على مكانة مرموقة بين المؤسسات الجامعة المناظرة (عربانو، 2017: 155).
- ضعف توافر الإمكانيات المادية والبشرية؛ حيث إن بعض هذه المراكز والوحدات العاملة ليس لها هيكل إداري وقوى بشرية من أعضاء هيئة التدريس وباحثين وإداريين وأخصائيين وفنيين خاصين بها، بل يعمل معظمهم بنظام الانتداب، (الاشقر، 2012: 198-199؛ عبد الحسيب، 2006: 286-287) بالإضافة إلي قلة توافر الأدوات والتكنولوجيا الحديثة والقوى البشرية المدربة تدريبًا جيدًا بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة، وقصور دور تلك الوحدات في توفير التمويل الذاتي للجامعة (عبد المولى، 2013: 276).
- غياب الاهتمام بالشراكة؛ ويتجسد ذلك في ضعف اهتمام جامعة الأزهر ووحداتها ذات الطابع الخاص بفتح قنوات للشراكة والحوار مع المجتمع المحلي ومؤسساته، وضعف تبني الجامعة ووحداتها نظامًا واضحًا للمسئولية المجتمعية وإشراك أصحاب المصلحة وقطاعات المجتمع ذات الصلة في مجال أنشطتها وخدماتها (مسعود، 2017: 209-210)،

فضلاً عن ضعف إقامة جامعة الأزهر والمؤسسات التابعة لها علاقات شراكة بحثية واسعة النطاق لتطبيق الانتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات مع الجهات المستفيدة في إطار تنظيمي مؤسسي (الاشقر، 2019: 1073).

- ضعف توافر آليات التقويم المناسبة؛ حيث يعتبر التقويم لهذه الوحدات تقويماً مشوهاً لا يعتمد الأساليب الحديثة في التقويم المؤسسي، فضلاً عن قلة وجود دراسات جدوى تبين الاحتياجات والعوائد من المراكز المتخصصة، وعدم تبني الجامعة آليات مناسبة في متابعة أداء هذه الوحدات ودورها مع المجتمع ودراسة احتياجاته (سلام، 2007: 245).

وفي ضوء ما سبق تبلور مشكلة البحث الحالي في الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص في ضوء أدبيات الفكر الإداري؟
2. ما الأسس النظرية للنموذج الأوروبي للتميز في ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
3. ما واقع الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر وفقاً لاستجابات أفراد العينة المستفتاة (دراسة ميدانية)؟
4. ما التصور المقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص كما يتجلى في أدبيات الفكر الإداري والتربوي المعاصر.
2. التعرف على الأسس النظرية للنموذج الأوروبي كما تعكسها أدبيات الفكر الإداري والتربوي المعاصر.
3. الوقوف على واقع الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر وفقاً لاستجابات أفراد العينة.
4. وضع تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

1. تناوله لأداء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر وكيفية تطويرها، وهو الأمر الذي يستحوذ على اهتمام المسؤولين عن الجامعة في الفترة الأخيرة نظراً لأهمية دور تلك الوحدات في تحقيق الوظيفتين الثانية والثالثة للجامعة وهي وظيفة البحث العلمي وخدمة المجتمع، وتنمية البيئة.

2. كما يكتسب البحث أهميته من أهمية النموذج الأوروبي للتميز كأداة إدارية تسهم في تحقيق التقييم الذاتي للمؤسسات المختلفة ومساعدتها علي التطوير من أجل تحقيق التميز.
3. قد يساعد البحث الحالي المسؤولين والقائمين على إدارة جامعة الأزهر في اتخاذ الإجراءات التصحيحية للاستفادة من هذه المراكز والوحدات بشكل فعال وذلك من خلال تحديد الصعوبات التي تواجهها، وكذا محاولة تحديد بعض الطرق والأساليب لتطوير أداء هذه الوحدات من خلال التصور المقترح للمساعدة في تحقيق أهداف جامعة الأزهر.
4. قد يساعد البحث في زيادة وعي القائمين والمسؤولين عن هذه المراكز والوحدات بمعرفة الجوانب السلبية، ومحاولة القضاء عليها ومعرفة الجوانب الإيجابية وتدعيمها.

منهج البحث:

تفرض كل مشكلة بحثية منهجاً معيناً يعد أكثر ملائمة لدراستها، وفي إطار معالجة مشكلة البحث الحالي فقد تم استخدام المنهج الوصفي لرصد وتحليل وتفسير واقع الوحدات ذات الطابع الخاص، وإمكانية تطويره في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وقد استخدم البحث استبانة موجهة إلي أعضاء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي علي الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: حيث يركز البحث الحالي علي وضع تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي، واقتصر في ذلك على معيارين فقط: (الغاية والرؤية والاستراتيجية، والقيادة والثقافة المؤسسية).
2. الحدود المكانية: حيث يقتصر البحث الحالي علي بعض المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر بالقاهرة: (مركز صالح كامل للاقتصاد الاسلامي، والمركز الدولي الاسلامي للدراسات والبحوث السكانية، ومركز معوقات الطفولة، ومركز بيو تكنولوجيا التخمرات والميكروبيولوجيا التطبيقية، ومركز العلوم لتحديد ومعالجة المخاطر البيئية، والمركز الدولي الإسلامي لأمراض القلب وجراحاته، ومركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، ومركز ضمان الجودة والتدريب).
3. الحدود البشرية: حيث يقتصر البحث الحالي علي أعضاء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر سألقة الذكر.
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال شهر مايو من عام 2020م.

مصطلحات البحث:

تنحصر مصطلحات البحث الحالي في المصطلحات التالية:

1. الوحدات ذات الطابع الخاص University Academic Units

هي عبارة عن وحدات ذات نشاط اقتصادي لها رسالة اجتماعية وبيئية ولها بنية إدارية ونظام مالي مستقل ومختلف عن ذلك الموجود بالوحدات الإدارية الحكومية (ريحان وآخرون، 2014: 347).

كما تعرف الوحدات ذات الطابع الخاص كذلك بأنها تلك الوحدات التنظيمية البحثية التي تمثل كيانًا بحثيًا جامعيًا مستقلًا عن الأقسام العلمية في الجامعات، ويعمل بها باحثون من تخصصات متعددة، ويجرون مشروعات بحثية مشتركة (Gray et al., 2001: 247).

وتعرف إجرائيًا في هذه البحث بأنها المراكز والوحدات التي تتبع جامعة الأزهر والتي يكون لها استقلال إداري ومالي وفني وتهدف إلى تعزيز دور جامعة الأزهر في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، والمساهمة في نشاطات البحث العلمي، وتوفير التمويل الذاتي للجامعة.

2. النموذج الأوروبي للتميز EFQM Excellence model:

هو عبارة عن إطار معترف به عالميًا يساعد المؤسسات على إدارة التغيير وتحسين الأداء، كما أنه يوفر أجندة إدارية يمكن أن تستخدمها المؤسسات التي تبحث عن النجاح وتحقيق التميز والمستقبل المستدام (EFQM, 2019a: 5).

وهو أيضًا عبارة عن نموذج شامل وعملي لتمكين المنظمة من تقييم وضعها خلال مسيرة التميز وفهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة وذلك في ضوء رؤيتها ورسالتها (Schoten et al., 2016: 904).

ويعرف نموذج التميز إجرائيًا في هذا البحث بأنه عبارة عن أداة إدارية عملية تتضمن منهجية واضحة لإجراء التقييم الذاتي، تُمكن الوحدات ذات الطابع الخاص من تقييم وضعها الحالي وتحديد مواطن القوة والضعف، ومساعدتها في تحقيق التطوير اللازم للوصول للتميز.

الدراسات السابقة:

ثمت مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع البحث بشكل غير مباشر، وقد تم ترتيب هذه الدراسات وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث، ويمكن استعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بمجال البحث الحالي من خلال المحاور الآتية:

أولاً: دراسات اهتمت بالوحدات ذات الطابع الخاص:

استهدفت دراسة الجمل (2017) التعرف على إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة طنطا لتفعيل تسويق الخدمات الجامعية والتعرف على واقع الخدمات الجامعية في جامعه طنطا ووضع خطة استراتيجية لتسويق الخدمات التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهدافها، كما استخدمت الدراسة التحليل البيئي من أجل صياغة الاستراتيجية المقترحة، وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ضعف قيام الوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة طنطا بدورها في خدمة المجتمع، كما تمكنت الدراسة من بناء استراتيجية مقترحة لتفعيل تسويق الخدمات الجامعية للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة.

بينما استهدفت دراسة الخميسي وآخرون (2018) التعرف على دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتحديد أهم

المشكلات والمعوقات التي تواجه تلك الوحدات، وتقديم تصور مقترح لتفعيل دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال رصد أهم آليات وأساليب تطوير الأدوار التي تقدمها تلك الوحدات من أجل تحقيق دور الجامعة ووظيفتها في خدمة المجتمع، وتوصلت إلى أن من بين المعوقات التي توجهها الوحدات ذات الطابع الخاص: عدم وضوح أهداف هذه الوحدات، والتمسك بالإجراءات الرسمية وضعف الإمكانيات المتاحة والتغيير المستمر لخطط العمل بالوحدات، وخلصت إلى وضع تصور مقترح لتطوير دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعات المصرية.

أما دراسة عبد العال (2018) فقد هدفت إلى تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص في ضوء أهدافها، وفي ضوء خبرة الجامعات الأمريكية، كما استهدفت رصد واقع بعض الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية، وتقديم مجموعة من المقترحات الإجرائية لتفعيل دور تلك الوحدات، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضعف دور الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في تحسين الخدمة الطلابية، كما قدمت عدد من المقترحات منها: أن يتم إنشاء الوحدات وفقاً لتخطيط عام وشامل مرتبط بإحداث التنمية الشاملة للمجتمع المحيط بالجامعات وتحقيق المصلحة الوطنية، وضرورة أن تكون للوحدات رؤية وأهداف واضحة يسعى الجميع لتحقيقها وفقاً للخطط والاستراتيجيات الموضوعية، وأن يتم تطوير برامج وأنشطة الوحدات وفقاً لاحتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم.

وأجرت جيبسون وآخرون (2019) Gibson et. al (2019) دراسة هدفت إلى تقييم دور المراكز البحثية الجامعية في العلاقة التعاونية بين الجامعات ومراكز البحوث، واستهدفت التوصل إلى مقاييس للأداء الخاص بالمراكز البحثية يمكن من خلالها التعرف على أساليب تعزيز الشراكة بين الحكومات والمؤسسات الصناعية والمؤسسات الأكاديمية، و استخدمت مقياس متعدد الأبعاد Multi-dimensional Criteria، حتى يتناسب مع طبيعة الظاهرة متعددة الأبعاد، كما استخدمت تحليل المحتوى، وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج لقياس الأداء بالمراكز البحثية الجامعية باستخدام المقاييس الكمية والكيفية يمكن من خلاله تقييم دور تلك المراكز، وقد اعتمد النموذج المقترح بعد عرض على مجموعة من الخبراء (37 خبيراً) ضمن ست جولات للتأكد من سلامة بناءه من حيث ترابط عناصره، وسلامة وتناسق محتواه وبنائه، ومن أجل الحكم على قابلية النموذج للتعميم.

ثانياً: دراسات اهتمت بالنموذج الأوروبي للتميز:

هدفت دراسة عبد الجواد (2016) إلى تحديد درجة توافر معايير النموذج الأوروبي للتميز بجامعة حائل، وتوضيح الإجراءات المقترحة لاستيفاء بعض معاييرها والتي لم يتم استيفائها، واستخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وقد توصلت إلى أن درجة استيفاء جامعة حائل لمعايير النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب معايير الاستبانة طبقاً لدرجة التوافق كما يلي: الشراكة والموارد، العمليات، النتائج، القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، كما أوصت الدراسة بضرورة استيفاء المعايير

غير المتوافرة بالجامعة، ووضعت الدراسة مجموعة من المقترحات التي تساهم في تطبيق النموذج الأوروبي للتميز بالجامعة، واستيفاء تلك المعايير غير المتوافرة.

وأجرى الضلاعين (2018) دراسة استهدفت وضع معايير مقترحة لتحقيق التميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، كما هدفت إلى التعرف على درجة أهمية المعايير المقترحة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة والكشف عن الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة الدراسة التي بلغت 387 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، وتوصلت إلى أن اتفاق عينة الدراسة على أهمية المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري بجامعة جدة جاء بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، كما أوصت بضرورة توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير التميز الإداري بجامعة جدة.

واستهدفت دراسة لوريت ومنديز Laurett & Mendes (2019) التعرف على أهم القضايا المتعلقة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي كما تناولتها الأدبيات ضمن اثنتين من أكثر الناشرين العالميين ثقة وهم (ISI Web of Knowledge & SCOPUS databases)، كما استهدفت رصد مميزات استخدام النموذج، وكذا أهم المعوقات، واستخدمت أسلوب تحليل الأدبيات المنتظم "Systematic Literature Review (SLR)"، وتوصلت إلى أن من أهم مميزات تطبيق النموذج الأوروبي في مؤسسات التعليم العالي تحقيق التطوير المستمر لتلك المؤسسات، وإمكانية التقدم لجائزة التميز الأوروبي، والتركيز الكبير على المستفيدين، والتعرف على نقاط القوة ومواطن التحسين، ومشاركة والتزام العاملين بعمليات التحسين المستمر للخدمة، وإحداث تغيير في ثقافة المؤسسة، وقد توصلت أيضاً إلى أن من أهم عقبات تطبيق النموذج: التعقيدات الإدارية، وعدم كفاية التواصل بين العاملين، وضعف المعرفة والخبرة السابقة بالنموذج، ونقص الموارد البشرية.

أما دراسة مورا وفرنانديز Moura & Fernandes (2020) فقد هدفت إلى تقييم برامج الأنشطة المحلية المعتمدة على النموذج الأوروبي والمقدمة للقادة من وجهة نظر المستفيدين الداخليين والخارجيين في البرتغال، كما هدفت إلى التأكد من صلاحية استخدام النموذج الأوروبي مع تلك الفئة، كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة كفاءة النموذج الأوروبي في تحديد مواطن القوة والضعف في البرنامج المقدم من خلال البيانات التي تم تجميعها من متلقى الخدمة، والمشرفين، والشركاء في البرنامج، واستخدمت المنهج الوصفي، واستعانت بأسلوب دراسة الحالة حيث طبقت على أحد برامج القادة في بلدية وسط البرتغال، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى استخدام المقابلات الشخصية مع مجموعة من المستفيدين، وتوصلت إلى أن من أبرز مواطن القوة في البرنامج محل الدراسة تحقيق مستويات عالية من رضا المستفيدين وولائهم، بالإضافة إلى وضوح رؤية واستراتيجية البرنامج، وأن من أهم مواطن الضعف في البرنامج عدم العناية الكافية بمقاييس تحقيق رضا العاملين، وعدم تقدير القادة لجهود التطوير المبذولة من قبل المشرفين على البرنامج، وقد اعتبرت مواطن الضعف هذه نقاطاً للتحسين في المستقبل.

المحور الأول: الأطار النظري للبحث:

أولاً: الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات:

حظيت الوحدات ذات الطابع الخاص والمراكز البحثية بالجامعات بأهمية متزايدة في البيئة الأكاديمية خلال الفترة الماضية، وقد تركزت البحوث حول الجوانب المؤسسية لهذه الوحدات، كما تزايدت العناية مؤخرًا بالطرق التي يمكن أن تؤثر تلك المراكز والوحدات من خلالها على تنمية الحياة المهنية الأكاديمية ومعالجة المشكلات المجتمعية (Corley & Gaughan: 2005, 371).

1. مفهوم الوحدات ذات الطابع الخاص:

تعرف الوحدات ذات الطابع الخاص بأنها عبارة عن وحدات تنظيمية تتبع الجامعات، إلا أنها تتميز عن الأقسام العلمية الأكاديمية من حيث الاستقلال المالي والفني، ومعالجة القضايا البحثية والمشكلات التي تحتاج إلى قدر كبير من الإبداع، وإحداث التغييرات المجتمعية (Lauto & Sengoku: 2015, 139).

كما تعرف الوحدات ذات الطابع الخاص بأنها عبارة عن وحدات جامعية تتمتع بنوع من الاستقلال يمكنها من العمل داخل شبكة من العلاقات المتشابكة والمعقدة وبعيدة عن البيروقراطية سواء على المستوى المحلي أم الإقليمي أم العالمي في ذات الوقت (Wai Lo, 2014: 47).

2. أهداف الوحدات ذات الطابع الخاص بمؤسسات التعليم العالي:

تعمل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص على تحقيق مجموعة من الأهداف تتضمن معاونة الجامعة في القيام برسالتها سواء في مجال تعليم الطلاب أو تدريبهم أو في مجال البحوث، وإجراء البحوث العلمية الهادفة إلى حل المشاكل الواقعية التي يواجهها النشاط الإنتاجي أو دور الخدمات أو مواقع العمل المختلفة في المجتمع، ومعاونة النشاط الإنتاجي بالأساليب العلمية والفنية والتي تؤدي إلى تطوير وخلق أساليب جديدة يترتب عليها وفرة الإنتاج وتعدده وتحسينه، والاسهام في تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة ورفع كفاءتهم الإنتاجية في شتى المجالات، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية على الصعيد العربي والعالمي، والمساهمة في تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها، وتزويدها باحتياجاتها والقيام بأعمال الصيانة والإصلاحات التي تدخل في اختصاصاتها، وتقديم استشارات فنية وتصميم برامج ومشروعات للجهات والهيئات، والقيام بالأعمال الإنتاجية للغير (جمهورية مصر العربية، 2018: 196).

ومن ثم يتضح تنوع أهداف المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص حيث تتضمن مجال خدمة المجتمع وكذا في مجال البحث العلمي، وأيضًا توفير التمويل الذاتي للجامعة من خلال ما تؤديه من خدمات، فضلًا عما تقدمه من دعم لتحقيق رؤية ورسالة الجامعات المختلفة.

3. أهمية الوحدات ذات الطابع الخاص بمؤسسات التعليم العالي:

وتتمثل أهمية المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في النقاط التالية:

أ. مشاركة هذه الوحدات في ربط البحث التطبيقي في صيغته الجديدة) الذي يقوم به فرق بحثية من تخصصات مختلفة يعاونهم طلاب الدراسات العليا، ومجموعات من الفنين، والمتخصصين). والتدريب، والأدوار الاستراتيجية، بالمهام التقليدية لمؤسسات التعليم العالي من التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع (Marvin Peterson,2003:41).

ب. تضطلع بدور كبير في دراسة القضايا والمشكلات التي تواجه المجتمعات والدول وتحليلها، ومعرفة الأسباب التي تكمن وراءها وبلورة الرؤى والمقترحات العلمية المتعلقة بها ووضع الحلول المناسبة لها(محمد صادق،2014، 147).

ج. تمثل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص - بما تتضمنه من فرص كبيرة للتعاون الوثيق مع مختلف المؤسسات - بيئة خصبة لتنمية الأنشطة الإبداعية داخل السياق التنظيمي، وتوفير الموارد المالية، كما تعزز الرسالة الأكاديمية والعملية للجامعات من خلال إعادة ترتيب، وإعادة توجيه الجهود البحثية لأعضاء هيئة التدريس نحو المجالات التي يعتبرها المستفيدون الخارجيون مهمة، وملحة (CresoSá,2008:32,33).

د. تبرز أهمية هذه الوحدات لما لها من دور مهم في تعزيز النمو المعرفي من خلال دعم التعاون بين التخصصات، وإنشاء الشبكات التعاونية وترقية رأس المال البشري علمياً وتقنياً (Youtie, Jan; Dirk Libaers; Barry Bozeman,2006:1055).

ثانياً: النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز EFQM Excellence Model من أشهر نماذج التميز، كما يعد أحد أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للتطوير والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي، وتعزيز قدرتها التنافسية من أجل تحقيق التميز، وتطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة والتنمية المستدامة بأقل تكلفة وبجودة عالية بما يحقق رضا المستفيدين، وأن تعتمد المؤسسة على تنمية مواردها البشرية بما يؤصل روح الإبداع لديهم ويطلق ملكاتهم وقدراتهم (أحمد، 2015:12)

1. مفهوم النموذج الأوربي للتميز:

يعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه عبارة عن إطار عمل متميز وغير إلزامي (non-prescriptive) لتنظيم الإدارة، أعدته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، بغرض مساعدة المؤسسات في سعيها نحو تحقيق التطوير والتميز والتنافسية. (Kralj,2016:55).

ويقوم مفهوم النموذج وبنيته في صيغته الجديدة - والتي تعرف بنموذج 2020، وإن كان إطلاقها قد تم في أكتوبر من عام 2019- على منطلق قوي يتنمّل في الإجابة عن أسئلة ثلاث: "لماذا" توجد هذه المؤسسة، وما الغايات التي تسعى إلى تحقيقها، ولماذا اختارت هذه الاستراتيجية بعينها، وهو ما يمثل (تحديد التوجه). و"كيف" يمكن للمؤسسة أن تحقق غاياتها واستراتيجيتها، وهو ما يمثل جانب (التنفيذ)، و"ماذا" استطاعت المؤسسة أن تحقق حتى الآن،

وما الذي تنوي تحقيقه في المستقبل، وهو ما يمثل جانب (النتائج) في النموذج (EFQM, 2019a: 9).

2. أهداف النموذج الأوروبي للتميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز النموذج الأكثر شهرة وانتشارًا في تحسين الأداء وتطويره داخل السياق الأوروبي، بل وفي الكثير من أرجاء العالم، حيث يعمل النموذج على تحديد استراتيجية المؤسسة، كما يمكن القادة من فهم العلاقة السببية (علاقة السبب والنتيجة) بين ما تفعله المؤسسة وبين ما تحققه من نتائج (Mora et. al., 2015: 1639). ويعمل النموذج الأوروبي على تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها (EFQM, 2020: 2):

- أ. مساعدة المؤسسات على تحقيق التميز المستدام.
- ب. خلق ثقافة التطوير المستمر.
- ج. مساعدة المؤسسات على تحقيق نتائج ماهرة.
- د. التأكيد على تحقيق رضا المستفيدين وتحقيق القيمة المضافة لهم.
- هـ. نشر ثقافة التميز داخل المؤسسة.

ويهدف النموذج الأوروبي كذلك إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق التميز من خلال التطوير المستمر، والتعلم والابتداع، وهذا الأمر يتطلب استخدام منهجية مركبة تتضمن عمليات التقييم الذاتي، والتقييم الخارجي الذي يقوم به خبراء مستقلون، للإعطاء مصداقية للتقييم المبدئي الذي أجرته المؤسسة بنفسها، ويتم الحصول على المعلومات من خلال العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها، كيف تخطط لأنشطتها، كيفية تطوير الأنشطة والعمليات، الموارد التي تستخدمها لتحقيق أهدافها، فضلاً عن تأثير عملياتها على المستفيدين الرئيسيين (Mora et. al., 2015: 1639).

3. مكونات النموذج الأوروبي للتميز:

لقد تم تطوير النموذج الأوروبي للتميز لكي يوفر إطارًا يمكن من خلاله للمنظمات أن تحدد فعالية عمليات تطوير وتنفيذ استراتيجياتها، ولذا فالنموذج ليس قائمة فحص (Check List) إنه إطار غير إلزامي يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتطبيقه بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تعمل به، وقد تم مراجعة النموذج أكثر من مرة خلال السنوات الماضية حيث تم إضافة أفكار جديدة، وتم إدماج متطلبات تشريعية وتنظيمية، وتم تعديله ليواكب التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وصدرت النسخة السادسة والأخيرة من النموذج في عام 2019 والتي تعرف بنموذج 2020، ويتكون النموذج في نسخته الأخيرة من ثلاثة أجزاء وهي (Jaroslav Nenadál, 2020: 19):

- أ-المبادئ (المفاهيم) الأساسية للتميز: وتتضمن مبادئ أساسية يقوم عليها النموذج وهي بمثابة الوصلات التي تربط معايير التميز ببعضها البعض، وتستخدم هذه المفاهيم لتقديم نظرة شمولية عن التميز، وهي توجد ضمناً بالنموذج.
- ب-المعايير: وهي بمثابة الجزء الأكثر أهمية في النموذج، وتتضمن 23 معيارًا فرعيًا تدرج تحت المعايير السبعة الرئيسية، وتستخدم هذه المعايير لفهم التفاصيل داخل المؤسسة.

ج- منهجية رادار: وهي أداة تستخدم في التقييم والقياس خلال عملية التقييم، وهي تعتمد على حلقة من التعلم والتطوير المستمر.

ويمكن تناول العناصر الثلاث السابقة بشيء من التفصيل كما يلي:

أ. المبادئ الأساسية للنموذج:

في حين يتضمن التطوير والتغيير الذي يجري على النموذج بشكل مستمر معظم مكوناته إلا أن المبادئ الأساسية التي يبني عليها النموذج تعتبر هي الجزء الثابت عبر الزمن، وبغض النظر عن حجم المؤسسة وطبيعة عملها سواء أكانت قطاع عام أم خاص أم قطاع أعمال، أم أحد القطاعات الخدمية، فإن المبادئ الأساسية للنموذج تتمتع بدرجة كبيرة من الأهمية لا تتناقص عبر الزمن، وهذا الإصدار الأخير من النموذج 2020 لا يختلف عن سابقه من حيث تأكيده على أهمية (6: EFQM, 2019 a):

- الاستفادة كأولوية للمؤسسة.
- التركيز طويل المدى على المستفيدين.
- فهم العلاقة السببية بين: ما تفعله المؤسسة، وكيف تفعله، وما النتيجة من فعله.
- خلق القيمة المضافة المستدامة.

ب. معايير النموذج الأوروبي للتميز:

يعتبر النموذج في نسخته السادسة والأخيرة إطاراً ومنهجية حيوية تساعد المؤسسات والأفراد على التغلب على التغييرات والتحديات التي تواجهها المؤسسات في عالم اليوم (EFQM, 2019 b: 3)، وقد تضمن بعض التغييرات في جانب المعايير حيث تقلص عدد المعايير إلى سبعة معايير بدلاً من تسعة، وتندرج هذه المعايير تحت ثلاثة مراحل هي، تحديد التوجه (Direction) أو مرحلة الإعداد، ومرحلة التنفيذ (Execution)، ومرحلة النتائج (Results)، ويندرج تحت هذه المراحل الثلاث سبعة معايير وهي (الغاية والرؤية والاستراتيجية، والقيادة والثقافة المؤسسية، ومشاركة المستفيدين، وتحقيق قيمة مستدامة، وإدارة الأداء وقيادة التحول، وتصورات المستفيدين، ونتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)، ويندرج تحت هذه المعايير الرئيسية مجموعة من المعايير الفرعية، ومجموعة من المؤشرات (3: EFQM, 2019 a) ويوضح الشكل التالي تلك المراحل والمعايير:



شكل رقم (1) يوضح مراحل ومعايير النموذج الأوروبي للتميز 2020

يتضح من الشكل السابق أن المؤسسة تتمركز في قلب النموذج ويحيط بها المراحل الثلاث (التوجه، والتنفيذ والنتائج)، ومن المراحل الثلاث تنبثق المعايير السبعة بشكل نظامي، كما يلاحظ أيضاً تغير شكل النموذج عن شكل الصناديق التسعة السابق والذي ظل ثابتاً لفترة تزيد عن العشر سنوات، ويمكن عرض المعايير في سياق ما يلي:

* الغاية والرؤية والاستراتيجية: (100 نقطة) Purpose, Vision & Strategy

ويشير هذا المعيار إلى أن المؤسسات المتميزة تعرف بتوافر غايات محفزة، ورؤية طموحة، واستراتيجية قابلة للتنفيذ، حيث تتضمن غايات المؤسسة توضيح السبب وراء أهمية ما تقوم به، كما تصنع البيئة المناسبة لها لكي توجد وتوصل القيمة المستدامة للمستهلكين، وتوفر إطاراً يظهر المسؤولية التي تتحملها المؤسسة في المشاركة والتأثير على النظام البيئي الذي تعمل فيه، وتتصف الرؤية أيضاً في المؤسسات المتميزة بأنها تصف ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل، كما تهدف إلى توفير مرجعية واضحة لمسارات الأنشطة الحالية والمستقبلية، كذلك توفر بالتزامن مع غايات المؤسسة الأسس التي يستند عليها بناء استراتيجيتها، أما عن استراتيجية المؤسسة فهي تصف الطريقة التي تعتمدها المؤسسة استخدامها لتحقيق غاياتها، وتفصل خططها التي تستخدم لتحقيق أولوياتها الاستراتيجية، والعمل على تحقيق رؤيتها (EFQM, 2020: 8).

ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: (تحديد الغاية والرؤية، وتحديد وفهم احتياجات المستهلكين، وفهم قدرات وتحديات النظام البيئي الذي تعمل فيه، وتطوير الاستراتيجية، وتصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء).

ويمكن للوحدات ذات الطابع الخاص من خلال تحديد توجه واضح والوصول إلى خطط مدروسة بعناية ومتوافق عليها بين جميع الأطراف تحقيق التوافق والاصطفاف والتركيز

على تحقيق غايات الوحدة ورؤيتها واستراتيجيتها، كما أن فهم قيم المستفيدين والمعنيين في الوقت الحاضر، والتنبؤ بما يمكن أن تكون عليه في المستقبل يمكن الوحدة من التحديد الدقيق لتوجهها؛ وغاياتها، ورؤيتها، واستراتيجيتها (Tuominen & Vaso, 2013: 10)، وتعتمد استراتيجية الوحدات ذات الطابع الخاص وفق النموذج الأوروبي على التأكيد على احتياجات وتوقعات المستفيدين (Moura e Sá, Fernandes, 2020: 5).

* القيادة والثقافة المؤسسية: (100 نقطة) Organizational Culture & leadership

ويشير هذا المعيار إلى أن القيادة تتضمن مستويين؛ المستوى التنظيمي organizational وهو القيادة على مستوى المؤسسة ككل، حيث تكون المؤسسة ذاتها قائدة لغيرها من المؤسسات في بيئتها، وتعمل كنموذج تحتذيها المؤسسات الأخرى، أما المستوى الفردي people-level فتظهر القيادة فيه كنشاط مستمر وليس دورًا لفئة محددة من الأفراد، وتبدوا الممارسات القيادية واضحة في كل مستويات وأجزاء المؤسسة، وتعمل الممارسات القيادية على تحفيز الآخرين، وتنميتهم، وتبنى القيم والأعراف التي تساعد في توجيه ثقافة المؤسسة، وتعزيز الإبداع والابتكار، والانخراط في تطوير الغاية والرؤية والاستراتيجية، ويقصد بالثقافة المؤسسية مجموع القيم والأعراف التي يتقاسمها الأفراد داخل المؤسسة والتي تؤثر على المدى الطويل - على الطريقة التي يتعاملون بها مع بعضهم البعض ومع المستفيدين من خارج المؤسسة أيضًا والتي تدعم بدورها جهود التغيير والتطوير بالمؤسسة (Asfa Muhammad et al. 2020: 10).

ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: (توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم، وتهيئة الظروف لتحقيق التغيير، وتمكين الإبداع والابتكار، وتوحيد الجهود لتحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية).

ويعمل القادة وفق النموذج الأوروبي على تعزيز عمليات التطوير المستمر بالوحدات ذات الطابع الخاص، والمشاركة فيها من خلال تحليل نقاط الضعف، وتقديم المبادرات المعتمدة على التقييم المنتظم للعمليات، ومن ثم يعتبر التزام القادة بالتطوير المستمر أحد أهم نقاط القوة التي يتضمنها النموذج، كما يقوم القادة بالتواصل مع العاملين والمستفيدين والمجتمع من أجل تعزيز أهداف المؤسسة وثقافتها أيضًا، وهنا يتم التواصل مع المستفيدين من خلال قنوات الاتصال المباشرة بما في ذلك الاجتماعات، والاتصالات الهاتفية، والاستبيانات، ولذا يتم التأكيد على أهمية التواصل مع المستفيدين والتشارك المعرفي معهم، حيث إنه إذا لم يتم التواصل حول قيم ورسالة وأهداف ورؤية المؤسسة فإن العاملين والشركاء سوف يصبحون منفذون للمهام (Task Performers) فقط، ولا يقدمون قيمة حقيقية مستدامة للمستفيدين (Moura ; Fernandes, 2020: 6).

ج. منهجية رادار Radar Methodology

تمثل منهجية رادار إطار تقييم ديناميكي، وأداة إدارية قوية توفر مدخلًا منظمًا لتقييم الأداء في المؤسسات، وهي بذلك تعد جوهر عملية التقييم الذاتي في النموذج الأوروبي للتميز، وكلمة رادار RADAR هي اختصار للكلمات الإنجليزية التالية حيث يشير حرف (R) لكلمة Results أو النتائج إذ ينبغي على المؤسسات الراغبة في تحقيق التميز أن تخطط للنتائج التي ترغب في الوصول إليها

من أجل تحقيق استراتيجيتها، ويشير حرف (A) إلى كلمة Approach أو المنهج ويقصد به تطوير مجموعة من المناهج والمداخل من أجل تحقيق النتائج المطلوبة في الوقت الحاضر وفي المستقبل، ويشير حرف (D) إلى Deployment التطبيق ويقصد به توظيف المناهج المناسبة بطريقة نظامية، ويشير الحرفين (AR) إلى كلمتي Assessment & Review وتشير إلى تقييم ومراجعة المنهجيات كلما تطلب الأمر ذلك (Carmen Guadalupe, et. al., 2020:712).

كما يعتبر رادار أداة يمكن من خلالها تقييم أداء المؤسسات، وحتى تتمكن المؤسسات من تقييم أداؤها فإن عليها أن (Jairo Cifuentes, Pablo Vals, Joaquim Deulofeu, 2019:134):

- تحدد النتائج التي ترغب في تحقيقها.
- تخطط وتطور منهجًا يقوم على أساس متين يساند المؤسسة في تحقيق النتائج المرغوبة في الوقت الحاضر وفي المستقبل أيضًا.
- توظف مدخلًا نظاميًا يضمن سلامة التنفيذ.
- تقوم بمراجعة وتقييم المناهج المستخدمة بناءً على رصد وتحليل النتائج التي تم تحقيقها، وبناءً على نشاطات التعلم المستمر أيضًا.

ثالثًا: متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي:

إن تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي بما تحمله تلك المؤسسات من خصوصية وتفرد عن غيرها من المؤسسات يتطلب توافر مجموعة من العوامل التي يجب تبنيتها من أجل بناء مؤسسة متميزة، ومن بين هذه المتطلبات (Wageeh A. Nafei, 2016:58):

1. توافر القيادة الحريصة على التميز.
2. توصيل رؤية القيادة فيما يتعلق بالتميز لجميع العاملين على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بطريقة واضحة ومحددة.
3. ربط جميع عمليات وأنشطة المؤسسة بالتميز.
4. فهم القدرات الأساسية للمؤسسة، وتقييم كيفية استغلال هذه القدرات على النحو الأمثل من أجل تحقيق التميز.
5. تمكين العاملين وتشجيع مبادراتهم.
6. توظيف الإمكانيات الفنية لتحقيق أعلى استخدام ممكن.
7. نشر المعرفة بين جميع الموظفين داخل المؤسسة.
8. تشجيع التعلم على المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي.

وتشير بعض الأدبيات إلى أن تحقيق التطوير والتميز ضمن النموذج الأوروبي لا يتحقق بالحلم والتمني، ولكي تتمكن المؤسسات من تحقيق التميز يجب توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج إيجابية. وقد ذكرت بعض الأدبيات مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز وهي (السلي، 2002:9):

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
2. هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.

3. نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد شروط ومواصفات الجودة وآليات الرقابة والتصحيح.
4. نظام معلومات متكامل وفعال.
5. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
6. الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
7. التزام القيادة بفكر التميز.
8. التركيز على المستفيدين وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.
9. تحويل كل أعمال المؤسسة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.

ومن الباحثين من يؤكد على أن إنشاء رؤية ورسالة ملهمة، وصياغة السياسات والاستراتيجيات، والالتزام بالتميز، والالتزام بالقيم والأخلاقيات الإدارية، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، والعناية بالتمكين والابتكار، ومراعاة احتياجات الأفراد وتطلعاتهم، واستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة، والاهتمام بالموارد والشراكات، وتوفير خدمة العملاء، والعناية برضاهم، وتعزيز علاقات العمل الجيدة، والالتزام بالمسؤوليات تجاه المجتمع، تعتبر جميعها من المتطلبات اللازمة لضمان تحقيق التميز (Khoo Hsien Hui, 2002:53).

معوقات توظيف النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي:

تسعى مؤسسات التعليم العالي جاهدة لتحقيق التطوير والتميز، من خلال مجموعة من العمليات الخاصة بتلك المؤسسات، ويعد تعزيز التميز أمراً ضرورياً لإنشاء وتأسيس مجتمع واقتصاد قائم على المعرفة، ولتحقيق أهداف النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل، إلا الكثير من المؤسسات تعاني من مشكلات ومعوقات تقلل من قدراتها على تطبيق نماذج ومواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات المستفيدين، ومن أبرز تلك المشكلات والمعوقات ما يلي (السلي، 2002: 617 Tasopoulou, Konstantina, Tsiotras, George, 2017):

1. ضعف الوعي بالقدرة المحورية ومصادر القوة التنافسية للمؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة المستفيدين.
2. ضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين،
3. توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء،
4. اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المؤسسات،
5. الانحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل،
6. تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنزاف وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى المستفيدين في توقيت مناسب،

7. الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها،
8. ضعف التوجه التسويقي وافتقار النظم والآليات الموجهة لخدمة وارضاء المستفيدين، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمؤسسات.

المحور الثاني: الاطار الميداني للبحث:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية الكشف عن واقع أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر أعضاء تلك الوحدات.

ثانياً: بناء أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة (Questionnaire) بغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات الإدارية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، كما تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة وحساب معاملات الصدق والثبات، وقد جاءت النتائج كما يلي:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة face Validity

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق بعد أن أخذت شكلها النهائي، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت Likert ثلاثي الأبعاد والذي تتراوح الاستجابة فيه بين (كبيرة ، ومتوسطة، وضعيفة) للتعرف على درجة تحقق كل فقرة من فقرات الاستبانة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة Reliability

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وقد جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة (0.95)، كما أن معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت في الفترة ما بين (0.74-0.91)، وقد بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي لأداة الدراسة (0.97)، الأمر الذي يشير إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة جميع أعضاء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، والبالغ عددهم 410 عضواً، بحسب إحصائية جامعة الأزهر للعام 2019. وقد اعتمد الباحث

أسلوب العينة العشوائية التطبيقية من ثماني وحدات تمثل مختلف أنواع الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة، حيث تضم وحدات تعمل في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية، كما تضم وحدات تعمل في المجال الطبي والصحي، كذلك تضم وحدات تعمل في مجال العلوم الشرعية والعربية، وتحتوي أيضًا وحدات تعمل في مجال العلوم الطبيعية والتطبيقية، كما تضم وحدات تعمل في مجال العلوم الزراعية والبيئية، وقد تم حساب الحد الأدنى للعينة الممثلة للمجتمع باستخدام معادلة كريجسي ومورجان، Krejcie & Morgan وتبين أن الحد الأدنى للعينة الممثلة للمجتمع يبلغ (198)، ويوضح الجدول التالي مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

جدول رقم

(1) مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة	الحد الأدنى للعينة العشوائية	نسبة العينة إلى المجتمع
410	198	48.29

وقد قام الباحث بتوزيع (291) استبانة على أعضاء الوحدات ذات الطابع الخاص في شهر مايو من عام 2020م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي (مجال العمل، والخبرة، والمركز)، وبعد رجوع وفرز الاستبانات تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (234) استبانة، بفاقد قدره (41) استبانة بنسبة مئوية (14.08%)، كما قام الباحث باستبعاد عدد (16) استبانة لعد اكتمالها بنسبة مئوية (5.49%)، وبحساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لأعضاء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر تبين أنه يساوي (198) فرداً، وبناءً على ذلك فإن عدد الاستبانات الصالحة (234) يتجاوز الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم البحث معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لدراسة الارتباط بين محاور وفقرات البحث، ومعامل ألفا (Cronbach's alpha) للكشف عن ثبات أداة البحث، والتكرارات والنسب المئوية للموافقة حتى يتم الكشف عن أقل تكرارات وأكبرها، والمتوسط الموزون حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل فقرة أو محور من محاور الاستبانة، والانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها، وقد تم تحليل نتائج البحث باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية: Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، الإصدار الخامس والعشرون

خامساً: عرض وتحليل نتائج البحث:

1. النتائج الإجمالية: يستعرض البحث النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية على النحو الآتي:

جدول (2)

النتائج الإجمالية لواقع معايير النموذج الأوروبي للتميز لكل وحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة بجامعة الأزهر

المركز/ الوحدة	العدد	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	دلالة الفجوة (المتوسط المأمول=3)	
						قيمة الفرق	الدلالة الإحصائية
المركز الدولي الإسلامي للدراسات السكانية	99	1.98	0.24	متوسطة	1	1.02-	42.66-
مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي	24	1.73	0.15	متوسطة	5	1.27-	40.27-
مركز معوقات الطفولة	19	1.58	0.09	ضعيفة	8	1.42-	69.36-
المركز الدولي الإسلامي لأمراض القلب وجراحاته	38	1.78	0.15	متوسطة	4	1.22-	49.08-
مركز العلوم لتحديد ومعالجة المخاطر البيئية	9	1.68	0.08	متوسطة	6	1.32-	51.01-
مركز ضمان الجودة والتدريب	9	1.84	0.09	متوسطة	2	1.16-	38.38-
مركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها	28	1.81	0.13	متوسطة	3	1.19-	46.71-
مركز بيوتكنولوجيا التخميرات والميكروبولوجيا التطبيقية	8	1.65	0.12	ضعيفة	7	1.35-	31.41-

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

يوجد تفاوت بين الوحدات محل الدراسة من حيث درجة تحقق معايير النموذج الأوروبي للتميز بها حيث تراوحت استجابات أفراد العينة لدرجة التحقق بين الضعيفة والمتوسطة، وبمتوسط موزون قدره (1.58، 1.98)، وقد جاء مركز الدراسات السكانية في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق بمتوسط موزون قدره (1.98) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى ما يحظى به هذا المركز من دعم دولي من قبل العديد من المؤسسات الدولية

وبخاصة الأمم المتحدة والبنك الدولي واتساع أنشطة هذا المركز حيث تشمل العديد من الأنشطة الخارجية في الدول الإفريقية وغيرها بالإضافة إلى دوره الرائد على المستوى المحلي والإقليمي بل والعالمي، وكذلك تعتبر قيادة هذا المركز من رموز جامعة الأزهر في مجالها، وحائزة على جائزة الدولة التقديرية، ومع ذلك ما زال دون المستوى المطلوب، وفي الترتيب الثاني جاء مركز ضمان الجودة والتدريب بمتوسط موزون قدره (1.84) وبدرجة تحقق متوسطة. وقد يعزى هذا إلى توافر كوادر بشرية عالية الكفاءة والإعداد لتنفيذ الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وفي المرتبة الثالثة جاء مركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها بمتوسط موزون قدره (1.81) وبدرجة تحقق متوسطة أيضاً، وفي المرتبة الرابعة جاء المركز الدولي الإسلامي للأمراض القلب وجراحاته بمتوسط موزون قدره (1.78) وبدرجة تحقق متوسطة أيضاً، وفي المرتبة الخامسة جاء مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي بمتوسط موزون قدره (1.73) وبدرجة تحقق متوسطة كذلك، وفي المرتبة السادسة جاء مركز العلوم لتحديد ومعالجة المخاطر البيئية بمتوسط موزون قدره (1.68) وبدرجة تحقق متوسطة أيضاً، وفي المرتبة السابعة جاء مركز بيوتكنولوجيا التخمرات والميكروبيولوجيا التطبيقية بمتوسط موزون قدره (1.65) وبدرجة تحقق ضعيفة، حيث يعاني ذلك المركز العديد من أوجه القصور والضعف، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاء مركز معوقات الطفولة بمتوسط موزون قدره (1.58) وبدرجة تحقق ضعيفة، الأمر الذي يمكن أن يعزى إلى انخفاض الحوافز المالية للعاملين، وقصور جوانب التمويل الذاتي حيث يقدم المركز أكثر خدماته للمستفيدين بالمجان ولا يتقاضى إلا رسوماً ضئيلة جداً نظير الخدمات التدريبية فقط، أما باقي خدماته فهي تؤدي بدون أي مقابل، مما يؤثر على الروح المعنوية لأعضاء المركز والعاملين ورغبتهم في الإبداع والابتكار.

إن الفجوة بين المتوسط الموزون لدرجة تحقق جميع محاور الدراسة والمتوسط الموزون المأمول (3) وفقاً لكل وحدة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى أن الوحدات ذات الطابع الخاص ما تزال تعاني بعض أوجه القصور والضعف فيما يخص تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز حيث تراوحت تلك الفجوة بين (1.02، 1.42)،

2. نتائج المحور الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية

جدول (3)

استجابات عينة الدراسة على فقرات محور الغاية والرؤية والاستراتيجية

م	الفقرة	الاستجابة			درجة التحقق	المتوسط الموزون	الرتبة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تقوم الوحدة / المركز بتحديد غاياتها في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها. الاستراتيجية.	115	107	12	0.59	2.44	كبيرة
2	تؤكد غايات الوحدة على فهم البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات.	62	115	57	0.71	2.02	متوسطة
3	تقوم الوحدة بإعداد رؤيتها	56	132	46	0.66	2.04	متوسطة

م	الفقرة	الاستجابة			نوسيط الجوز	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
	استراتيجيتها بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	23.93%	56.41%	19.66%				
4	تستند رؤية واستراتيجية الوحدة إلى فهم دقيق للاحتياجات الحالية، للمستفيدين واستشراف احتياجاتهم المستقبلية.	31.20%	24.79%	44.02%	1.87	0.86	متوسطة	4
5	تشارك الوحدة المعنيين في صياغة رؤيتها، واستراتيجيتها.	20.09%	25.21%	54.70%	1.65	0.79	ضعيفة	10
6	يتم نشر الغايات والرؤية والاستراتيجية بشتى الوسائل المناسبة (الإلكترونية والورقية).	13.25%	43.16%	43.59%	1.70	0.69	متوسطة	9
7	تقوم الوحدة بتطوير استراتيجيتها بشكل مستمر.	19.66%	39.74%	40.60%	1.79	0.75	متوسطة	8
8	تقدم رؤية واستراتيجية الوحدة إطاراً مرجعياً لكافة أنشطتها وبرامجها.	16.67%	50.43%	32.91%	1.84	0.69	متوسطة	5
9	تحلل الوحدة البدائل الاستراتيجية المحتملة لتوفير موارد مالية إضافية لتحقيق الاستدامة المالية.	19.66%	41.03%	39.32%	1.80	0.74	متوسطة	7
10	تعتمد الوحدة على البيانات والمعلومات والمعرفة في تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها.	20.51%	42.31%	37.18%	1.83	0.74	متوسطة	6
11	تتضمن استراتيجية الوحدة آليات لتعزيز دورها في مجال البحث العلمي.	9.40%	44.87%	45.73%	1.64	0.64	ضعيفة	11
12	تصمم الوحدة نظاماً للحوكمة وإدارة الأداء يمكنها من تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها.	12.82%	37.61%	49.57%	1.63	0.70	ضعيفة	12
	الغاية والرؤية والاستراتيجية				1.85	0.34	متوسطة	

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

أن درجة تحقق إجمالي محور الغاية والرؤية والاستراتيجية تقع في مستوى متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط موزون بلغ (1.85)، وقد تراوحت المتوسطات الموزونة لدرجة التحقق على مستوى الفقرات في الفترة من (1.63) إلى (2.44)، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص "تصمم الوحدة/المركز نظامًا للحوكمة وإدارة الأداء يمكنها من تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها"، في الترتيب الثاني عشر والأخير بين عبارات المحور وبدرجة تحقق ضعيفة، بمتوسط موزون (1.63)، وانحراف معياري (0.70)، الأمر الذي يشير إلى ضعف عناية تلك الوحدات بنظم الحوكمة وإدارة الأداء وهو ما يمكن أن يعزى إلى عدم توافر قدر كافٍ من الشفافية والمساءلة بتلك الوحدات، وضعف إدراك الوحدات لما يمكن أن تقدمه الحوكمة لتحقيق الغاية والاستراتيجية، كما جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص "تتضمن استراتيجية الوحدة آليات لتعزيز دورها في مجال البحث العلمي" في الترتيب الحادي عشر بين عبارات هذا المحور، وبدرجة تحقق ضعيفة، بمتوسط موزون (1.64)، وانحراف معياري (0.64)، وهو ما يمكن أن يعزى إلى تركيز أنشطة البحث العلمي بتلك الوحدات على ما يقوم به الباحثون من أجل الترقى إلى الدرجات العلمية العليا، وضعف الاكتراث بتعزيز دور الوحدة في مجال البحث العلمي، وما يمكن أن تقدمه الوحدة من مساهمات علمية جادة تعزز سمعة جامعة الأزهر، ويتفق هذا مع دراسة (V. Kumar, 2017) والتي توصلت إلى أهمية دور مركز التميز في إدارة المستفيدين والعلامات التجارية (CEBCM) بجامعة جورجيا في تعزيز سمعة الجامعة من خلال أدواره البحثية.

جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص "تقوم الوحدة /المركز بتحديد غاياتها في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية"، في الترتيب الأول بين عبارات المحور وبدرجة تحقق كبيرة، بمتوسط موزون (2.44)، وانحراف معياري (0.59)، وهو ما قد يعزى إلى كون غايات الوحدات مرتبطة بشكل كبير باللوائح والتشريعات الخاصة بها والتي تصاغ في الأصل في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها، كما جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص "تقوم الوحدة بإعداد رؤيتها واستراتيجيتها بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية" في الترتيب الثاني بين عبارات هذا المحور، وبدرجة تحقق متوسطة، بمتوسط موزون (2.04)، وانحراف معياري (0.66)، وقد يرجع ذلك وعي القيادات بتلك الوحدات بأهمية التحليل الرباعي لعناصر القوة والضعف والفرص والتحديات كمرحلة سابقة لصياغة الرؤية والاستراتيجية وإن كان ذلك أيضًا مازال دون المستوى المطلوب.

2. نتائج المحور الثاني: القيادة والثقافة المؤسسية:

جدول (4)

استجابات عينة الدراسة على فقرات محور القيادة والثقافة المؤسسية

م	الفقرة	الاستجابة			الدرجة التقديرية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
1	تُبني قيادة الوحدة منظومة من القيم توجه من خلالها ثقافة المؤسسة.	116 %49.57	70 %29.91	48 %20.51	2.29	متوسطة
2	تحدد قيادة الوحدة التغيرات الداخلية والخارجية المراد تنفيذها.	95 %40.60	96 %41.03	43 %18.38	2.22	متوسطة



م	الفقرة	الاستجابة			الدرجة التحققة	الانحراف المعياري	الموزون المتوسط	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
3	تسعى قيادة الوحدة إلى توطين الإبداع والابتكار في الثقافة المؤسسية.	34 %14.53	73 %31.20	127 %54.27	0.73	1.60	10	
4	تعمل القيادة على تحفيز جهود العاملين لتحقيق غاياتها ورؤيتها واستراتيجيتها.	112 %47.86	89 %38.03	33 %14.10	0.71	2.34	2	
5	تعمل القيادة على نشر ثقافة التطوير المستمر بالوحدة.	114 %48.72	66 %28.21	54 %23.08	0.81	2.26	5	
6	تضع القيادة آليات لتحفيز الأفراد على المشاركة في خدمة المجتمع.	129 %55.13	83 %35.47	22 %9.40	0.66	2.46	1	
7	تركز القيادة على توظيف المصادر التكنولوجية في مختلف مراحل العمل.	94 %40.17	76 %32.48	64 %27.35	0.81	2.13	8	
8	تعمل القيادة على بناء ثقافة التميز بالوحدة .	93 %39.74	91 %38.89	50 %21.37	0.75	2.18	7	
9	تتوافر داخل الوحدة بيئة محفزة للأنشطة البحثية المختلفة.	95 %40.60	68 %29.06	71 %30.34	0.84	2.10	9	
10	تعمل الوحدة على قيادة المؤسسات الأخرى في بيئتها من أجل تحقيق الاستفادة.	99 %42.31	106 %45.30	29 %12.39	0.68	2.30	3	
	القيادة والثقافة المؤسسية				0.33	2.19	متوسطة	

باستعراض نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت درجة تحقق إجمالي محور القيادة والثقافة المؤسسية في مستوى متوسط من وجهة نظر عينة دراسة بمتوسط موزون (2.19)، وقد تراوحت المتوسطات الموزونة لدرجة التحقق على مستوى الفقرات في الفترة من (1.60) إلى (2.46)، ويمكن استعراض تلك النتائج على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص "تسعى قيادة الوحدة إلى توطين الإبداع والابتكار في الثقافة المؤسسية"، في الترتيب العاشر والأخير بين عبارات المحور وبدرجة تحقق ضعيفة، بمتوسط موزون (1.60)، وانحراف معياري (0.73)، الأمر الذي يشير إلى قلة عناية قيادة

الوحدات بتوفير بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار على الرغم من الأهمية الكبيرة للإبداع والابتكار في تحقيق التطوير والتميز، وقد يعزى هذا إلى تكبيل يد القيادة بحزمة من القوانين والتشريعات واللوائح التي تقف حائلا دون السماح بمستوى جيد من الإبداع والابتكار بتلك الوحدات على الرغم مما تحظى به من استقلال مالي وفنى وإداري، بالإضافة إلى عدم التحديث والتطوير لهذه القوانين، والتشريعات، ويتفق هذا مع دراسة (الأشقر وهنداوي، 2017) والتي أكدت على أهمية توفير مناخ يشجع العاملين بجامعة الأزهر على الإبداع والتميز في الأداء، ويتفق كذلك مع دراسة (Jeanne C. Marsh, Keith E. Brown, 2019) والتي أكدت على ضرورة دعم الأنشطة الابتكارية لأعضاء المراكز البحثية، كما جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص "تتوافق داخل الوحدة بيئة محفزة للأنشطة البحثية المختلفة"، في الترتيب التاسع بين عبارات هذا المحور، وبدرجة تحقق متوسطة، بمتوسط موزون (2.10)، وانحراف معياري (0.84)، وهو ما يمكن أن يعزى إلى ضعف توافر التجهيزات والبنية التحتية المناسبة، وعدم توافر الصيانة الدورية للأجهزة المستخدمة، أو تحديث البنية التحتية، وضعف التواصل بين الباحثين داخل تلك المراكز لكونهم ينتمون إلى تخصصات علمية مختلفة.

جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص "تضع القيادة آليات لتحفيز الأفراد على المشاركة في خدمة المجتمع"، في الترتيب الأول بين عبارات المحور وبدرجة تحقق كبيرة، بمتوسط موزون (2.46)، وانحراف معياري (0.66)، الأمر الذي يشير إلى حرص قيادة الوحدات ذات الطابع الخاص على تحفيز الأفراد على المشاركة في خدمة المجتمع، وهو ما قد يعزى إلى تأكيد جامعة الأزهر بشكل مستمر على دور الجامعة وكلياتها ووحداتها ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع انطلاقا من أصالة الارتباط الوثيق بين جامعة الأزهر وقضايا مجتمعتها، كما جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص "تعمل القيادة على تحفيز جهود العاملين لتحقيق غايات الوحدة ورؤيتها واستراتيجيتها"، في الترتيب الثاني بين عبارات هذا المحور، وبدرجة تحقق كبيرة، بمتوسط موزون (2.34)، وانحراف معياري (0.71)، الأمر الذي يشير إلى سعي القيادات بالوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة إلى حشد وتحفيز جهود العاملين من أجل تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها وبما يضمن لها البقاء والاستمرار والمنافسة في ظل بيئة شديد التغيير والتعقيد.

المحور الثالث: التصور المقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قام الباحث بوضع التصور المقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز على النحو التالي:

أولاً: أهداف التصور المقترح:

1. التحول بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر من القصور في واقعها الحالي إلى أن تكون مؤسسات فعالة تحقق التطوير المستمر وصولاً إلى التميز.
2. تمكين الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر من تحقيق ميزة تنافسية بين نظيراتها المحلية والعالمية من خلال توظيف النموذج الأوروبي للتميز.
3. تشكيل ثقافة تنظيمية فعالة تعتمد على التقييم الذاتي وصولاً إلى تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز.

4. مساعدة القائمين على أمر الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر على فهم وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز، مما يؤدي إلى تطوير تلك الوحدات في ضوء مجموعة من الممارسات العالمية المعتمدة للتطوير.

ثانياً: عناصر التصور المقترح:

1. الغاية والرؤية والاستراتيجية:

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن محور الغاية والرؤية والاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب التأكيد علي تحديد التوجه الاستراتيجي لها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الممارسات التالية:

- أ. تقوم الوحدة / المركز بتحديد غاياتها في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.
- ب. تؤكد غايات الوحدة على فهم البيئة الخارجية من حيث الفرص والتحديات.
- ج. تقوم الوحدة بإعداد رؤيتها واستراتيجيتها بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- د. تستند رؤية واستراتيجية الوحدة إلى فهم دقيق للاحتياجات الحالية للمستفيدين واستشراف احتياجاتهم المستقبلية.
- هـ. تشرك الوحدة المعنيين في صياغة رؤيتها، واستراتيجيتها.
- و. يتم نشر الغايات والرؤية والاستراتيجية بشتى الوسائل المناسبة (الإلكترونية والورقية).
- ز. تقوم الوحدة بتطوير استراتيجيتها بشكل مستمر.
- ح. تقدم رؤية واستراتيجية الوحدة إطارًا مرجعيًا لكافة أنشطتها وبرامجها.
- ط. تحلل الوحدة البدائل الاستراتيجية المحتملة لتوفير موارد مالية إضافية لتحقيق الاستدامة المالية.
- ي. تعتمد الوحدة على البيانات والمعلومات والمعرفة في تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها.
- ك. تتضمن استراتيجية الوحدة آليات لتعزيز دورها في مجال البحث العلمي.
- ل. تصمم الوحدة نظامًا للحوكمة وإدارة الأداء يمكنها من تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها.

2. القيادة والثقافة المؤسسية:

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن محور القيادة والثقافة المؤسسية بالوحدات ذات الطابع الخاص جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب التأكيد علي دور كل من القيادة والثقافة المؤسسية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الممارسات التالية:

- أ. تبنى قيادة الوحدة منظومة من القيم توجه من خلالها ثقافة المؤسسة.
- ب. تحدد قيادة الوحدة التغيرات الداخلية والخارجية المراد تنفيذها.
- ج. تسعى قيادة الوحدة إلى توطين الإبداع والابتكار في الثقافة المؤسسية.
- د. تعمل القيادة على تحفيز جهود العاملين لتحقيق غاياتها ورؤيتها واستراتيجيتها.
- هـ. تعمل القيادة على نشر ثقافة التطوير المستمر بالوحدة.
- و. تضع القيادة آليات لتحفيز الأفراد على المشاركة في خدمة المجتمع.
- ز. تركز القيادة على توظيف المصادر التكنولوجية في مختلف مراحل العمل.

- ح. تعمل القيادة على بناء ثقافة التميز بالوحدة .
ط. توفر قيادة الوحدة بيئة محفزة للأنشطة البحثية المختلفة.
ي. تعمل الوحدة على قيادة المؤسسات الأخرى في بيئتها من أجل تحقيق الاستفادة.
ثالثاً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليهما:

يمكن أن تتبلور بعض المعوقات التي قد تعترض تنفيذ التصور المقترح فيما يلي :

- أ. غياب الخرائط البحثية لمعالجة المشكلات سواء النظرية منها أم التطبيقية في مجال تخصص الوحدة
ب. جمود التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في بالوحدات ذات الطابع الخاص.
ج. عدم اكتراث بعض القيادات بالوحدات ذات الطابع الخاص بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة.
د. نقص الكوادر وأصحاب الخبرات في بعض المراكز والوحدات
هـ. ضعف الموارد المالية، وانخفاض الميزانيات المخصصة لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص.
و. إهمال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للوحدات ذات الطابع الخاص عند وضع الخطة الاستراتيجية.
ز. نقص التجهيزات والمعدات والأدوات في بعض المراكز والوحدات.
ح. ضعف التوظيف الفعال للمستحدثات التكنولوجية، والاستفادة المثلي منها بالوحدات ذات الطابع الخاص

ويمكن التغلب على المعوقات السابقة من خلال ما يلي:

- أ. التركيز على البحوث التي تلبى الاحتياجات الأساسية للمجتمع بصفة عامة وللجامعة بصفة خاصة.
ب. تنفيذ وتقييم خطط تسويق جيدة، يمكن من خلالها الوصول إلى المستفيدين بشكل جيد
ج. تصميم نظم للمحاسبية بالوحدات ذات الطابع الخاص تتفق مع طبيعة تلك الوحدات وأهدافها التي تسعى إليها.
د. تحديث الأجهزة والأدوات وتقنيات العمل لتواكب التغيرات التكنولوجية والمجتمعية المتسارعة.
هـ. تحديث اللوائح والقوانين الخاصة بالوحدات بشكل يساعدها على التغلب على مشكلاتها، وتقليل القيود والبيروقراطية ما أمكن.
و. الاهتمام بالبنى التحتية والاستثمار في مجال الابتكار، وعدم الاعتماد على سياسات نقل التكنولوجيا من الخارج.
ز. تعزيز الشراكات البحثية مع الجهات والهيئات ذات الصلة بأنشطة الوحدة.
ح. نشر ثقافة التعلم والإبداع في الوحدات ذات الطابع الخاص فكرياً وممارسة.

إنشاء مجلس أعلى للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر يقوم على تقوية دور المراكز والوحدات ودعمها، وتسويق خدماتها، ومنتجاتها.

مراجع البحث:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، شاكر محمد فتحي (2015). "التميز التنظيمي"، مجلة الإدارة التربوية، العدد الخامس، يونيو، ص ص 11-13.
- إسماعيل، محمد صادق (2014). البحث العلمي بين الشرق العربي والعالم الغربي كيف نهضوا ولماذا تراجعنا؟، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (2012). تصور مقترح لتسويق الخدمات الجامعية لجامعة الأزهر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- _____ (2019) "تحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب: رؤية مقترحة"، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، العدد مائة وأربعة وثمانون، الجزء الثالث، أكتوبر، ص ص 1024-1085.
- البيلاوي، حسن حسين وآخرون (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات، دار المسيرة، عمان.
- جامعة الأزهر، الإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث، إدارة البحوث العلمية (2019). بيان بعدد المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر.
- الجمال، أيمن عبدالفتاح (2017). التخطيط الاستراتيجي للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعه طنطا لتفعيل تسويق الخدمات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة طنطا.
- جمهورية مصر العربية (2018). قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 ولانحته التنفيذية، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حسين، محمد ربحان؛ الزهري ، علاء فتحي؛ أحمد ، سماح سامي (2014). "طبيعة الوحدات ذات الطابع الخاص وأهميتها في تنمية الموارد الذاتية بالجامعات"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد الثامن والعشرون، العدد الأول.
- الخميسي، السيد سلامة؛ عثمان ، رانيا وصفي؛ عوض، مياده السيد علي (2018). " دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد مائة وأربعة، ديسمبر، ص ص 213-234.
- سلام، لمياء جمعه محمد (2007). تصور مقترح لدور جامعة الأزهر في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية بالقاهرة.
- السلي، علي (2002). ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة.

الضلاعين، علي فلاح (2018). "معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مجلة العلوم التربوية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، يناير، ص ص408-474.

طعيمة، رشدي أحمد؛ البندري، محمد بن سليمان (2004). التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة.

عبد الجواد، هاني رزق (2016). "النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل، مستقبل التربية العربية، المجلد الثالث والعشرون، العدد مائة وأربعة، أكتوبر، ص ص 11-128.

عبد الحسيب، جمال رجب محمد (2006). تطوير التعليم الجامعي الأزهر في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيقها، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

عبد العال، إيمان عبد العال سعد (2018). تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات المصرية في تحسين الخدمة الطلابية على ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

عبد المولى، الطيب محمد إبراهيم (2013). تصور مقترح لتطوير جامعة الأزهر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

عربانو، محمد عبد الحميد رزق (2017). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر.

مسعود، بدر حامد علي (2017). تصور مقترح للمسئولية المجتمعية لجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

المراجع العربية مترجمة:

Ahmed shaker mohammed fathy (2015). Organizational excellence. Journal management system, 5 N. july. PP. 11-13

Ismaeel, mohammed sadeq (2014) the scientific research between the Arab East and the Western world: How did they rise and why did we retreat? Arab group for training and publishing, Cairo.

Al ashqar, ahmed abdel salam (2012) a suggested proposal for marketing university services for Al-Azhar university in the light of some contemporary experience, unpublished Master thesis, faculty of education. Al-Azhar university

Al ashqar, ahmed abdel salam (2019) Enhancing the academic leaders practices at Al-Azhar University for the dimensions of talent management, suggested vision. Faculty of education journal, Al-Azhar University. 184 N. 3 V. October. PP.1024-1085.



-
- Albilawy, hassan Hussein and others(2006) the overall quality in education between indicators of excellence and accreditation standards: foundations and applications. Daralmisara, Oman.
- Al-Azhar University. The general administration for postgraduate studies and research, scientific research management (2019). A statement of the number of centers and units of a special nature at Al-Azhar University.
- Algamal, ayman abdefatah(2017) the strategic planning for the units of a special nature at Tanta University for activating the university services. Unpublished Master thesis faculty of education. Tanta University.
- Arab Republic of Egypt (2018) Universities Organization Law No. 49 of 1972 and its executive regulations. Al Arabi Publishing and Distributing, Cairo.
- Hussein,Mohammed rehan, Alzohry, Alaa fathy, Ahmed and Samah samy (2014). The nature of special nature and its significance in developing the self-resources in universities. Scientific Research and Business Studies journal, 28 V. 1 N.
- Ahkhmisy ,Sayed salam, Othman, Rania wasfy, Awad and Mayada Alsayed awad(2018) the role of university units of a special nature units in the service of society and environment development. Arab studies in education and psychology. 104 N. December PP.213-234.
- Salam, lamia gomaa ahmed(2007), suggested proposal for the role of Al-Azhar University in serving the society according to teaching staff's point of view. Unpublished Master thesis, Institute of Arab Research and Studies in Cairo.
- Alsalmi, ali (2002) the excellence management models and techniques of management in the knowledge age. Darghareeb, Cairo.
- Aldaleen, ali falah (2018) suggested standards for administrative excellence at Jeddah University in the light of European model for excellence. Educational science journal, 26 V. 1 N. January, PP. 408-474.
- Teama, roshdy ahmed (2004) University education between reality and visions of development monitoring, darelfikr, Cairo.
- Abdelgawad, hani rezq (2016) European Model for Excellence and the Fulfillment of its Standards Requirements at Hail University, modern education future, 23 V. 104 N. October. PP. 11-128.
- Abdelhaseeb, gamal ragab ahmed (2006) The development of Al-Azhar university education in light of the university's productive philosophy and the faculty members' attitudes

towards its application, an unpublished Ph.D. thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University.

- Abdel-Al, Iman Abdel-Al Saad (2018). Activating the role of units with a special nature in Egyptian universities in improving student service in the light of the experience of the United States of America, unpublished master's thesis, Girls' College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University.
- Abdel Mawla, El Tayeb Mohamed Ibrahim (2013). A proposed conception for the development of Al-Azhar University in the light of the strategic planning approach, unpublished Ph.D. thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Arabano, Mohamed Abdel Hamid Rizk (2017). The reality of the practice of strategic thinking by academic leaders at Al-Azhar University from the point of view of the faculty members, "A field study", an unpublished master's thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Masoud, Badr Hamid Ali (2017). A proposed conception of the social responsibility of Al-Azhar University in the light of the experiences of some countries, an unpublished master's thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Al-Dhaafri, Hassan et.al.(2013). "The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence (A Proposed Research Framework)", **International Journal of Business Administration**, Vol. 4, No. 1, pp.66-85.
- Mora et. Al. (2015). "Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model", **International Journal of Project Management**, Vol. 33, pp. 1638–1651
- Corley, Elizabeth; Gaughan, Monica (2005). "Scientists' Participation in University Research Centers: What are the Gender Differences?", **Journal of Technology Transfer**, Vol. 30, p. 371-381.
- Creso, M. Sá (2008). "University-Based Research Centers: Characteristics, Organization, and Administrative Implications", **The Journal of Research Administration**, Vol. 39, No. 1, p. 32-40.
- Din, Asfa Muhammad et. al.(2020). "What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models", **The TQM Journal**, ahead-of-print, p.2-22.



- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2013). **Assessing for Excellence: A Practical Guide for Self-Assessment**, European Foundation for Quality Management, Brussels, available at: www.efqm.org.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2020). **EFQM Recognition Brochure**, Brussels, available at: www.efqm.org.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2019b). **EFQM Global Award 2020 The Future is here**, Brussels, available at www.efqm.org.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2019a). **The EFQM Model**, European Foundation for Quality Management, Brussels, p. 3. available at: www.efqm.org.
- Lauto, Giancarlo; Sengoku Shintaro (2015). "Perceived incentives to transdisciplinarity in a Japanese university research center", **Futures**, Vol. 65, pp.136-149.
- Gibson, Elizabeth et. al. (2019). "Evaluating university industry collaborative research centers", **Technological Forecasting & Social Change**, Vol. 146, pp. 181-202.
- Gonzaleza, Carmen Guadalupe Rodriguez- et. al.(2020). "Use of the EFQM excellence model to improve hospital pharmacy performance, **Research in Social and Administrative Pharmacy**, vol.16, pp. 710-716.
- Gray, Denis O.; Lindblad, Mark; Rudolph, Joseph (2001). Industry University Research Centers: A Multivariate Analysis of Member Retention, **Journal of Technology Transfer**, Vol. 26, p. 247- 254.
- Hsien, Khoo Hui; Chuan, Tan Kay (2002). Nine approaches to organizational excellence, **Journal of Organizational Excellence**, Winter, p. 53-65.
- Kim, Dong Young; Kumar ,Vinod; Murphy, Steven A. (2010). " European Foundation for Quality Management Business Excellence Model", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 27, No.6, pp.684-701.
- Kralj, Davorin (2016). "In Search of Sustainable Business Excellence: An Application of the EFQM Model", **International Journal of Economics and Management Systems**, Vol. 1, p. 54-63.
- Laurett, Rozélia, Mendes, Luis (2019). "EFQM model's application in the context of higher education", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 36, No. 2, pp. 257-285

- Madrid, Jairo Cifuentes-; Vals, Pablo Arranz-; Deulofeu, Joaquim.
Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region, Springer, London.
- National Quality Institute(2007). Canadian Framework for Business Excellence **Overview Document**, National Quality Institute, Canada.
- Nenadál, Jaroslav (2020).“The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept?”, **Quality Innovation Prosperity**, Vol. 24, No. 1, pp.17-28.
- Moura, Patrícia e, Sá; Fernandes Carolina (2020). An assessment of a municipal physical activity programme for seniors based on the EFQM model: Integrating the views of internal and external stakeholders, **Evaluation and Program Planning**, Vol. 80, p p.149- 159.
- Peterson, Marvin W. (2003). “Institutional Research and Management in the U.S. and Europe: Some EAIR – AIR Comparisons”, in Roddy Begg. **The Dialogue between Higher Education Research and Practice**, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Pucciarelli, Francesca; Kaplan, Andreas (2016). “Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty”, **Business Horizons**, Vol. 59, p.311-320.
- Schoten, Steffie van et al.(2016). "The EFQM Model as a framework for total quality management in healthcare: Results of a longitudinal quantitative study", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 36, No. 8, pp. 901-922.
- Tuominen, Kari; Vaso, Juha (2013) **The EFQM Excellence Model for Educational Institutions Self-assessment Work Book**, Benchmarking Ltd, Finland pp. 181–202.
- Wai Lo, William Yat (2014). **University Rankings: Implications for Higher Education in Taiwan**, Science Business Media publishers, Singapore.
- Youtie, Jan; Libaers, Dirk; Bozeman, Barry (2006). “Institutionalization of university research centers: The case of the National Cooperative Program in Infertility Research”, **Technovation**, Vol.26, 1055-1063.