



درجة ممارسة أعضاء هيئات التدريس في جامعة طنطا لمعايير النموذج الاوربي
للتميز (دراسة ميدانية)

إعداد

أ/ عطية السيد عبد الفتاح

باحث ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة طنطا

المجلد (٧٨) العدد (الثاني) الجزء (الأول) أبريل ٢٠٢٠م

الملخص العربي

هدف البحث الحالي إلي التعرف علي مدى تطبيق أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا لمعايير النموذج الاوربي لادارة التميز، التعرف علي الاسس النظرية للنموذج الاوربي لادارة التميز. كما هدفت الدراسة الي معرفة ما اذا كانت هناك فروق بين أداء أفراد عينة الدراسة تعزي الي متغيرات السن والنوع والاقدمية. ولتحقيق هذه الاهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه الانسب لتحقيق اهداف وغايات هذه الدراسة، كما اعتمدت الدراسة علي استبانته مكونة من خمسة وخمسون عبارة قام الباحث بتصميمها وعرضها علي مجموعة من خبراء واساتذة التربية المقارن لبيان مدى ملائمتها للغرض من الدارسة تناولت معايير النموذج الاوربي للتميز ويتفرع الي تسعة معايير وهي : القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد الجامعية، العمليات الجامعية، نتائج العاملين والستفيدين منها، نتائج الموارد البشرية ورضا العاملين، خدمة المجتمع، ونتائج الاداء الرئيسية . ضرور توفير متطلبات وشروط النموذج الاوري للتميز في جامعة طنطا ولسعي للتقدم والحصول علي جوائز التميز العالمية، ضرورة قيام الجامعة بعمليات قياس وتقييم مرجعي مع الجامعات الاخري، ضرورة اثابة ومكافأة الجامعة للمتميزين فيها . ضرورة التركيز علي القياس وفق مبدأ أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته والسيطرة عليه .

وقد اوصت الدراسة بالاتي لتطوير وتعزيز الاداء المؤسسي في الجامعة وفقا للنموذج الاوربي للجودة ،ضرورة تدريب كافة العاملين بالجامعة علي مفاهيم ومعايير التميز من خلال الندوات وورش العمل، ضرورة تطوير الجامعة علاقات شراكة وتعاون قوي مع كاة العاملين والمتعاملين معها .العمل علي انشاء جوائز تميز محلية مصرية تشجيعا للتميز بين كافة المؤسسات الوطنية المصرية .

ضرورة الاستفادة من اسبانات الرأي والاراء الواردة من العاملين بالجامعة . دعم الدور المجتمعي للجامعة كونها احدي اهم المؤسسات التعليمية والبحثية في المجتمع .

Abstract

This research aims at identifying the degree of practicing the criteria of the European model of excellence management by teaching staff at Tanta University. It also aims at studying the theoretical bases of the model, proposing some conclusions and recommendations that contribute to improving the institutional performance at Tanta university and studying whether there are differences due to the variables of age, gender and seniority .To achieve these goals, the research used the descriptive approach being the most appropriate to fulfill the goals of the study. The study also used a questionnaire formed of 55 passages designed by the researcher. A number of comparative education professors examined the questionnaire and made their own modifications. The questionnaire deals with the criteria of the European model namely leadership, policy and strategy , human resources , university partnership and resources , university processes,, results of employees , results of human resources and satisfaction , society service , and basic performance results . The sample members were asked to give their opinions using agrees, to some extent or don't agree. The study used a sample of lecturers, assistant professors, and professors to study the effect of rank and education. In analyzing the results, the study used the statistical package for social sciences spss version 2012 and one way anova to study the variance among the responses of the sample.

The research proposes the following results:

- 1-It is important to meet the requirements and conditions of the model of European model of excellence and try to be nominated for the world excellence awards.
- 2- It is important that the university conduct benchmarking with other universities
- 3- The university should reward the skilled and distinguished
- 5- It is important to focus on the principle of (what cannot be evaluated cannot be managed and controlled)

The study proposes the following recommendations:

- 1- It is important to train all employees at Tanta university on the concepts and elements of excellence via symposia and workshops.
- 2- It is important that the university form partnership and cooperation with all stakeholders.
- 3- It is important to create Egyptian local excellence awards to promote excellence among all Egyptian foundations .
- 4- It is important that Tanta university benefit from all surveys and views of the different employee in the university.
- 5- It is important that the university should promote its societal role being one of the most important institutions in the society.

أولا - مقدمة

يعد حقل التعليم العالي على المستوى العالمي والدولى من الحقول الخدمية التي تحتاج إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة فى إدارة عملياتها وذلك بهدف الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر فى الأداء، إن كان هناك بطء فى التطبيق الفعلى لبعض هذه الأساليب مثل تطبيق إدارة التميز وذلك يعود إلى عوائق داخلية مرتبطة بالمؤسسات الجامعية وما يوجد بها من لوائح وعوائق خارجية تقضيها الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بتلك المؤسسات^(١).

ويتطلب ذلك من الجامعة توافر القيادات الإدارية التي تمتلك الكفاءات التي تؤهلها لقيادة المؤسسات نحو الجودة والتميز؛ حيث تعد الإدارة الجامعية المحرك الأساسى فى الجامعة وأداة التغيير بها، فنجاح الجامعات يتوقف على أساس كفاءتها الإدارية ومن ثم فإنها تحتاج الى إدارة فعالة ومتميزة تتسم بالقدرة على الملاحظة للمتغيرات المجتمعية المتلاحقة والاستجابة لمتطلبات المستقبل ومواكبة تغيراته، بالإضافة الى الاهتمام بالعنصر البشرى باعتباره الركيزة الأساسية لعمليات التطوير داخل تلك المؤسسات^(٢).

ويعتبر مفهوم إدارة التميز من المفاهيم الإدارية المعاصرة؛ فقد بدأ الاهتمام به فى الآونة الأخيرة حيث بدأ ظهور وبروز نماذج عالمية للتميز ومنها النموذج الياباني للتميز والنموذج الأمريكي للتميز، والنموذج الكندي للتميز، ولعل من أهمها مدخل إدارة التميز وفق النموذج الاوربي والذي حقق نجاحه وانتشاره فى مؤسسات عالمية فى معظم مناطق العالم وفى أوقات قياسية، وتبرز أهمية هذا النموذج كونه أحد الأطر الأساسية لمساعدة المؤسسات عموما ومؤسسات التعليم العالي خصوصا على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبه المستجدات والتطورات العالمية فى

(١) يوسف أحمد أبو ناره (٢٠٠٦): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الجامعات الفلسطينية،

المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ٢٤٦ - ٢٨١.

(٢) أحمد العربي، (٢٠٠٩): تطوير الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي فى ضوء مدخل التعليم

التنظيمى وإدارة الجودة الشاملة، المجلد العربية لضمان الجودة والتعليم الجامعى، العدد (٣)،

٢٠٠٩، ص ٩٠.

القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية، فضات عن أنه أداة لمساعدة المؤسسات للإنجاز وذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وهيكلتها وانتمائها^(١).

وقد ظهر هذا النموذج في العقد الأخير من القرن العشرين وهو من أحدث نماذج التقييم المؤسسى وأكثرها شيوعاً ويمكن لأى هيئة أو مؤسسة أن تستخدمه لتقييم نفسها وفحص إذا ما كانت هناك أى فجوات أو خلل فى أدائها لإصلاحه فى عملية يطلق عليها التقييم الذاتى الذى يدعم تميز العمل من خلال المراجعة المنتظمة للعمليات والنتائج بما يبرز نقاط القوة وفرص التحسين وسبل التطوير^(٢).

ويقوم هذا النموذج على ثمانية مبادئ أساسية:

- التركيز على المتعاملين والفئة المستفيدة من المؤسسة من خلال الخدمات المقدمة لهم مقارنة مع توقعاتهم.
- التركيز على النتائج من خلال الالتزام بتحقيق النتائج والمنافع لمختلف أصحاب المصالح.
- القيادة وثبات الهدف من خلال فعالية القيادة وثباتهم نحو تحقيق الهدف المنشور الإدارة بالعمليات والحقائق حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل عملياتها من خلال عمليات مترابطة وتوجه نحو الغايات والخطط وفق معلومات صحيحة.
- تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم إذ أن أثنى ما تملك المؤسسة هى الموارد البشرية فهى رؤوس الأموال الحقيقية للمؤسسة الواعية التى تسعى لتحقيق التميز.
- بناء الشركات من خلال استثمار علاقات التعاون والتعامل مع شركاء العمل.

(١) مؤسسة النخبه للاستشارات الإدارية (٢٠١٢)

www.Idmc.Ps.

(٢) محسن عبد الستار عزب (٢٠٠٨): تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة

المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، مصر، ص ١٤٤.

- استمرارية التعليم والتحسين والابتكار من خلال استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين بها ونتائج العلم ومستحدثاته التقنية فى تطوير العمليات وتحديد الخدمات.

- إلتزام نو الجميع : غحترام قواعد المجتمع و نظمه .

- الادارة بالعمليات والحقائق : حيث تكون المنظمة أعلي كفاءة وفاعلية إذا عتم تشكيل أنشطها من خلال عمليات مترابطة تدار وتوجه نحو الايات المخططة .

ثانيا - مشكلة البحث:

على الرغم من محاولات التطوير الإدارى فى الجامعات المصرية بوجه عام، وجامعة طنطا، إلا أنها تعاني من كثير من مظاهر الضعف والقصور الإدارى ومنها:

يعانى العاملون فى جامعة طنطا من عديد من المشكلات منها:^{٢١}

وجود إتجاهات سلبية لدى العاملين بالجامعة نحو التغيير والتطوير مما يؤدى الى زيادة قلة الانسجام بين أعضاء جماعة العمل، ووجود اتجاهات سلبية بين العاملين بالمؤسسات الجامعية نحو التغيير.

القصور تطبيق نفس الإجراءات التنظيمية على جميع العاملين دون تميز ودون تحيز وهو ما يؤدى الى زيادة أجواء التوتر وبعضهم داخل العمل ويزيد من فرص الاحساس بالعزلة الاجتماعية

قلة الحد الأدنى من الوضوح فى اتخاذ القرارات وهو ما يجعل الأفراد عاجزين عن فهم المعايير التى توجه تصرفات الأفراد والمسؤولين وهو ما يؤثر بشكل سلبى على شعور الأفراد باللامعنى .

القصور فى وضوح القواعد والإجراءات الصارمة التى تحد من التميز وتدخل الاهواء الشخصية وازدواج المعايير عند تطبيق الإجراءات وهو ما يؤثر على شعور الأفراد باللامعيارية.

^{٢٢} (١) نهاد محمد ربيع زناتى (٢٠١٤): أثر محددات العمق الوظيفى على إتجاهات العاملين نحو التغيير، دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ١١٠.

القصور في تطبيق المبادئ الأساسية لعدالة التعاملات والصدق الاحترام بين الادارة والعاملين بها، وهو ما يؤثر بشكل سلبي على شعور الأفراد بالسلبية، والعجز لغياب المعاملة العادلة الانسانية التنظيمية.

تعانى الادارة الجامعية فى طنطا من عدم تقديمها شرحاً وافياً فى التوقيت المناسب حول القرارات التى إتخذتها والتى تؤثر على العاملين والقصور فى توضيح المعايير والتى تؤثر على العاملين وعدم توضيح المعايير والممارسات الإدارية الخاصة بالمكافآت والحوافز وتوزيعها وممارسات تزيد من تشتت العاملين وشعورهم باللامعنى^(١).

ولما كانت العديد من الجامعات الاخرى على المستوى الدولى والعربى قد نجحت فى تطبيق النموذج الأوربى لإدارة التميز وحصولهم على شهادة تقييم الأداء فى، كان من الضروري دراسة تلك النماذج ومنها النموذج الأوربى لإدارة التميز ومحاولة تطبيقه على الجامعات المصرية ومنها جامعة طنطا.و يمكن بلورة مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيس التالي :

ما درجة تطبيق أعضاء التدريس بجامعة طنطا لمعايير النموذج الاوربي لادارة للتميز؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الأسس النظرية للنموذج الأوربى لإدارة التميز؟
- ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسى بجامعة طنطا فى ضوء مدخل النموذج الأوربى لإدارة التميز؟

- **ثالثاً - أهداف البحث :** يهدف البحث الحالى الي تحقيق الغايات الاتية :

١. التعرف على الأسس النظرية للنموذج الأوربى لإدارة التميز.
٢. ما درجة تطبيق أعضاء التدريس بجامعة طنطا لمعايير النموذج الاوربي لادارة التميز ؟

(٢) يسرا فتحى محمد فسيخ (٢٠١٦): أثر ممارسات العدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفى، دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإدارى كليات جامعة طنطا، دراسة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ١٤٤-١٤٦.

٣. التعرف على واقع تطبيق جامعة طنطا لعناصر النموذج الأوربي لإدارة التميز.

٤. التوصل إلى الآليات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة طنطا في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

رابعاً - أهمية البحث :

تكمن أهمية هذه البحث في الآتي:

قد يساعد نتائجها في تحسين الممارسات الإدارية بجامعة طنطا، مما يسهم في تحسين العملات الإدارية في تلك الجامعة .

قد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار في تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز بجامعة طنطا.

الحداثة النسبية للنموذج الأوربي حيث أنه من المداخل الحديثة نسبياً في مجال علوم الإدارة .

خامساً - حدود البحث :

حدود موضوعية: تسعى هذه الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة طنطا في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

حدود زمانية: زمن تطبيق الدراسة الميدانية في العام الجامعي ٢٠١٨ - ٢٠١٩
الفصل الدراسي الأول

حدود بشرية عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا بكلياتها المختلفة النظرية والعملية .

حدود مكانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة على جامعة طنطا.

سادساً - منهج الدراسة : وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ويتم ذلك من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح العينة^(١).

(١) سهيل دياب (٢٠٠٣): مناهج البحث العلمي ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

وفيما يلي تحديد المصطلح الرئيس بالبحث ألا وهو :

النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي

هو عبارته عن نموذج تم تطويره بواسطة المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة ويتم استخدامه على نطاق واسع في أوروبا كإطار مؤسسي وكأساس للعديد من الجوائز الوطنية والإقليمية. ويعتمد النموذج على تسعة معايير خمسة منها للمسببات والأربعة الأخرى للنتائج وتمثل ما تحققه المؤسسة بفعل المسببات ويقوم هذا النموذج على مفاهيم أساسية^(١):

التوجه نحو النتائج، التركيز على العميل، التعليم المستمر والإبداع، تطوير الأفراد وتمييزهم، تطوير المشاركة، القيادة وثبات - الغرض، الإدارة بالعمليات والحقائق
سابعاً- الدراسات السابقة:

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الدراسة فيما يلي بعض من الدراسات التي تناولت ها الموضوع :

(١) دراسة جبر سيد عبد الله الأخرس (٢٠١٦) الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني^(٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني وأثرها في الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المدراء.

الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وممارسة

(١) الهلالي الشربيني ، أمانى السيد غبور (٢٠١٢): مدخل إدارة التميز وتطبيقاته في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٠)، العدد (٨٢)، أبريل، ص ص ٤٥-٤٧.

(٢) دراسة جبر سيد عبد الله الأخرس (٢٠١٦) الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني ، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، ٢٠١٦.

الإبداع الإداري من قبل الفئة الاشرافيه العليا فى القطاع الحكومى الفلسطينى تعزى لمتغير الجنس، النوع المؤهل العلمى، العمر وسنوات الخبرة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفى التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الاشرافيه الاولى فى وزارتى التعليم والصحة ممن يحملون مسمى مدير إدارة وعددهم ٢٢٩ وتم اختيار عينة قصديه مكن من ١٤٤ موظف وتم توزيع استبانته على أفراد عينة الدراسة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن النتائج الاتية : واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبى لإدارة التميز فى القطاع الحكومى جاء بوزن نسبى ٦٧,٦% ومستوى الإبداع الإدارى بنسبة ٧١,١% هناك علاقة طرديه موجبه بين ممارسة الادارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبى للتميز ومستوى الإبداع فى القطاع الحكومى الفلسطينى ولا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية الوظيفية على تقديرات العينة لمجتمع الدراسة.

٢-دراسة يوسف عبد الحميد يوسف أبو سعده (٢٠١٦): نموذج مقترح لتطوير أداء منظمات المجتمع المدنى كمدخل لتطوير الأداء المؤسسى فى ضوء معايير التميز^(١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء منظمات المجتمع المدنى فى قطاع غزة فى ضوء معايير بالدريج للتميز تبعا لمجالات نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء، الجوانب الإدارية المالية، نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية، كفاءة العمليات الداخلية، التأكد من إنسجام هذه الممارسات مع أهداف المنظمة ونواتج الأداء المتوقع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلي لتطوير أداء القيادات فى مجالات الدراسة .

(١)يوسف عبد الحميد يوسف أبو سعد (٢٠١٦): نموذج مقترح لتطوير أداء منظمات المجتمع المدنى كمدخل لتطوير الأداء المؤسسى فى ضوء معايير التميز، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

٣-دراسة علاء سعيد جابر (٢٠١٥): واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره^(١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره والكشف عن إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية في وزارته ومؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني نعزى إلى متغيرات الدراسة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية لاعليا في مستوى وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام وإبلاغ عددهم ١٧٣ موظفا في العام ٢٠١٣-٢٠١٤ موزعين على ٣١ وزارة ومؤسسة وتم توزيع ١٧٣ إستبانة وتم استرداد ١٢٧ منها. وقد استخدم الباحث أسلوب التحليل الإحصائي SPSS لتحليل النتائج

و خلصت الدراسة الي أن واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بمتوسط حسابي (٣.٢٥٢) بوزن نسبي ٦٥.٠٣٩ هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى لدلالة ٠.٠٥ في متوسط التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني نعزى إلى متغيرات عدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

٢) دراسة الدجنى (٢٠١٣): واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره^(٢).

تهدف الدراسة إلى التعرف على وقاع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات العاملين في مدارس

(١) علاء سعيد جابر (٢٠١٥): واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

(٢) يحيى علي الدجنى (٢٠١٣): واقع الأداء المؤسسي في مدار دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره رساله ماجستير، الجامعه الاسلاميه، غزة، فلسطين .

الأرقم في غزة للأداء المؤسس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز معزى إلى متغيرات الجنس، الأكاديمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستبانة مكون من ٦٦ فقرة وتم تطبيقها على مجتمع الدراسة المتكون من جميع العاملين في مدارس الأرقم في محافظة غزة، والبالغ عددهم ١٧٨ فرد.

نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسس لمدراسهم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز لعزى متغير الجنس والتخصص الأكاديمي.

٣- دراسة **aliakba aminbeidoki** (٢٠١٢) **تقييم رضا العملاء بناء على النموذج الأوروبي لإدارة التميز^(١)** هدفت الدراسة إلى تقييم رضا العملاء وفقاً للنموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسة أمير للاتمان والتمويل في سمنان، بإيران، وقد استخدمت الدراسة استبيان النموذج الأوروبي لإدارة التميز ٢٠١٠ كأداة لجمع البيانات، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كأداة للتأكد من صلاحية وصدق الاستبيان . وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مقدارها ٣٨٢ عميل من أجل وقد تم تحليل البيانات احصائياً عن طريق البرنامج الاحصائي spss واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي كما اعتمدت على مراجعة الدراسة والأبحاث السابقة، وقد تم تحليل البيانات احصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي كما اعتمدت على مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت الموضوع ذاته.

النتائج : رضا العملاء هو أحد أهم المعايير التي توضح مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بمثل اتجاهات المدراء، والعمل الجماعي، والتشجيع وتكوين مواقف متغيره هي من أهم العوامل لجذب العملاء. مؤهلات العاملين وخبراتهم دوراً هاماً في

(1) Ali abkbar aminbeidokhti (2012): Assessment of customer satisfaction based on EFQM Case study mehr finance & Credits institution of semnan province into national journal of business and commerce. Vol. 1 No. 6. February 2012, 51-59. Tehran, Iran

تحقيق رضا العملاء والزبائن. يتأثر رضا العملاء أيضا لعوامل مثل دراسة وفحص الشكاوى، الأداء المالى للمؤسسة الإبداع التنظيمى والمؤسس بها.

٤-دراسة رسول فاراجى (٢٠١٢) : تقييم الأداء اعتماداً على النموذج الأوروبى لإدارة التميز منظمة الرياضة^(١)

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء إدارة التربية البدنية فى مقاطعة هران من خلال النموذج الأوروبى لإدارة التميز، وقد استخدمت الدراسة استبانة مؤلفة من ٥٠ بند تم حساب صدقة وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة وتم عمل تحليل إحصائى لنتائج الاستبيان. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية للممكناات والنتائج تقدر بـ $0.05 <$. وتحسين المعايير وهو أمر حيوى لهذه المؤسسة وخاصة فى المعيار الخاص بالناس من الممكناات والنتائج. كما أن النموذج المقترح لديه إمكانية كبيرة من التجارب والتعامل مع المشكلاات الموجودة فى هذا النموذج. هناك ضرورة لتحقيق التناغم والانسجام بين المصادر والإمكانات المتعددة فى المؤسسة لتحقيق نتائج أفضل. كما الافراد فى المؤسسة هم فقط من يمكنهم تحويل العوامل الأخرى إلى موارد ومصادر أم لا.

٥-دراسة سعدة (٢٠١٥): تطبيق معيار القيادة فى النموذج الأوروبى لإدارة التميز فى مؤسسات التعليم العالى، دراسة حالة^(٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة فى مؤسسات التعليم العالى وفقا للنموذج الأوروبى للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كدراسة حالة عملية، وذلك لكونها المؤسسة الجامعية الوحيدة، الحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١ عام ٢٠٠٨ فى قطاع غزة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفى التحليلى وتم إستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وطبقت الدراسة على عينة مكونه من مج ٦ موظف من الإداريين والأكاديميين فى الكلية. مستوى الأداء

(1) Rasoul Faroji (2012): Performance evaluation based on EFQM Excellence model in sport organizations international journal of academic Research in business and social studies. June, 2012. Vol. 2. No. 6.

(2) Saada, I (2015): Applying Leadership criterion of EFQM Excellence Model in higher education institutions Asa case study thesis Master in Business Administration, Islamic, university Gaza.

القيادى فى الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة الخاص بالنموذج الأوروبى للتميز بلغ ٧٥,٩٠%. المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب .

٦- Al Aine Kell sommerilk (٢٠٠٧): مدى إمكانية تطبيق النموذج الأوروبى لإدارة التميز فى التعليم العالى^(١)

هدفت الدراسة إلى تناول وفحص مدى إمكانية تطبيق النموذج الأوروبى لإدارة التميز فى مؤسسات التعليم العالى الساعية إلى تحقيق التميز والجودة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على أربع أساليب منها التقييم الذاتى فى مقابل معايير النموذج وهو جزء أصيل من مكونات النموذج. استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الوثائق من خلال تحليل المواد المكتوبة والمطبوعة حول تلك المؤسسات والبالغ عددها ٢٠ مؤسسة تعليم عالى .

واعتمد الباحث على أسلوب الزيارات الميدانية حيث قام بزيارة q من مؤسسات التعليم العالى فى عينة الدراسة. إستخدم الباحث أسلوب المقارنة والمضاهاة للمقارنة بين ما قالته تلك المؤسسات فى مصادرها المكتوبة وبين ما هو موجود على أرض الواقع.

نتائج الدراسة خلصت الدراسة الي أن هذا النموذج كان قابلا للتطبيق فى مؤسسات التعليم العالى. هناك بعض العوائق والعقبات التى كانت تعترض تطبيق هذا النموذج فى مؤسسات التعليم .

٧- دراسة جون ديفيز (٢٠٠٤): تطبيق النموذج الأوروبى لإدارة التميز فى الوحدات الأكاديمية للجامعات البريطانية^(٢).

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتناول كيفية تطبيق النموذج الأوروبى لإدارة التميز فى عدد من الوحدات والأقسام فى بعض الجامعات البريطانية كما هدفت أيضا إلى تطوير إطار ومنظومة لتطبيق هذا النموذج فى الوسط والسياسات الجامعى.

(1) Al Aine kell sommrville (2007): applicability of the EFQM excellence model to higher education university college London, 2007.

(2) John Davis (2004): The Implementation of the European foundation for quality management is (EFQM) Excellence model in academic units of the united kingdom universities Ph thesis , school of management university of Salford. Uk.

كما هدفت الدراسة الى تحديد العوامل التي تؤثر على تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز فى الجامعات البريطانية. اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة كونه الأسلوب الأنسب لدراسة الظاهرة موضع البحث. اعتمدت الدراسة على مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت الموضوع ذاته. كشفت نتائج الدراسة أن هناك بعض العناصر والمكونات الأساسية التي تساعد فى التطبيق الفعال لهذا النموذج ومنها : الدوافع، التزام أفراد الإدارة والقيادة العليا مستوى التعليم والتدريب لأفراد الإدارة العليا، إنعماس واشتراك الأفراد فى العمل الجماعى الإيقاع العام لعلمية التطبيق، إدماج النموذج الأوروبى لإدارة التميز فى المؤسسة بالإضافة الى إدارة المشروع وتقييم السياق الثقافى للمؤسسة.

تعليق عام علي الدراسات السابقة :

١-الغرض من الدراسة :

تناولت الدراسات السابقة العديد من الموضوعات ومنها دراسة دراسة يوسف عبد الحميد يوسف أبو سعده (٢٠١٦) والتي تناولت نموذج مقترح لتطوير أداء منظمات المجتمع المدنى كمدخل لتطوير الأداء المؤسسى فى ضوء معايير التميز، دراسة جبر سيد عبد الله الأخرس (٢٠١٦) والتي تناولت الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبى للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإدارى فى القطاع الحكومى الفلسطينى ، دراسة aliakba aminbeidoki (٢٠١٢) التي هدفت الي تقييم رضا العملاء بناء على النموذج الأوروبى لإدارة التميز، دراسة سعدة (٢٠١٥) والتي تناولت تطبيق معيار القيادة فى النموذج الأوروبى لإدارة التميز فى مؤسسات التعليم العالى، دراسة رسول فاراجى (٢٠١٢) : تقييم الأداء اعتماداً على النموذج الأوروبى لإدارة التميز علي منظمات الرياضة .

من حيث المنهج : إعتمدت الدراسات السابقة علي المنهج الوصفي التحليلي في دراستهم لموضوع الدراسة، كما إعتد البعض منهم علي أسلوب دراسة الحالة .

يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في تناوله لدرجة تطبيق كافة معايير النموذج الاوربي للتميز من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- في اختبار منهج الدراسة والإطلاع على التجارب الحديثة مما يمهّد الطريق للدراسة الحالية للوصول إلى أهدافها.
- الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي إنتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدا لبناء أدائها المتمثلة في الاستبانة.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم توصيات ومقترحات

ثامنا-الاطار النظري للبحث :

ببرزت في الاونة الاخيرة علي الساحة الدولية والاقليمية عدد من التنظيمات التي اخذت علي عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تحقيق مستويات علي من الاداء للوصول الي التميز من خلال النماذج التي أعدتها هذه التنظيمات لتكون بمثابة دليل عمل لجميع المؤسسات والمنظمات سواء كانت انتاجية او خدمية، فضلا عن ما إحتوته من معايير ودرجات يمكن من خلاله إجراء التقييم لتحديد مدي نجاح هذه المؤسسات او فشلها في اعتماد مثل هذه المعايير . وتساهم تلك النماذج في تقييم مدي التطور والتقدم في الاداء ونشر مفاهيم التميز والابداع والجودة الشاملة، وتعميم افضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمن تطبيق اكثر اساليب العمل كفاءة وتطورا في المنظمات .وبهذا فإن تطبيق معايير نماذج التميز من شأنها توفير منهجيات عمل والياته لقياس نتائج الاداء وذلك لتكامل عناصر تلك النماذج، بل تكاد ان تكون مدخلا اساسيا لقياس وتقييم كفاءة وانظمة العمل والوسائل المستخدمة، وكيفية وضع الخطط وتحفيز العاملين والاهتمام بالتدريب وقياس نتائج الاداء المؤسسي .^(١)

١-أهمية النموذج الاوربي لادارة التميز :

تحظي المؤسسات التي تستخدم نماذج التميز العالمية بتحقيق فوائد كبيرة منها تفوق أداء هذه المؤسسات علي اداء منافسيها، كما ان علاقة قوية بين المؤسسات التي فازت

^١ (١)نادية لطفي عبد الواب و سناء محمود سليمان استخدام نموذج التميز الاوربي في تقييم اداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام مجلة دنائير العدد الثامن ص ٢٥

بجوائز التميز العالمية والاداء المؤسسي والمالي بها . ويمكن بيان اهم تلك الفوائد في النقاط الاتية : (١)

١- توفر هذه الجوائز فرص مواتية للتعرف علي مستوي الاداء علي كافة مستويات المؤسسة .

٢- الحصول علي نتائج تقييم ومراجعة سليمة وصحية تحدد جواب الضعف والقوة في المؤسسة

٣- مبادرة منفردة لتحفيز الموظفين في كل المستويات وخلال التحكيم في الفئات الفردية للجائزة

كما يعد نموذج التميز الاوربي أحد أبرز نماذج إدارة التميز في العصر الحديث ويعد هذا النموذج الاساسي لمنح جوائز التميز التي تمنحها المنظمة الاوروبية لادارة الجودة . كما يعد هذا النموذج أحد الوسائل المعتمدة عالميا للارتقاء بمستوي المنظمات وتمكينها من القيام بالتقييم الذاتي لنفسها ومن ثم التقييم الذاتي، ومواكبة التطورات المتلاحقة، ومن ثم تعزيز قدرتها علي تطبيق المفاهيم الاوروبية المعاصرة والتنمية المستدامة بأقل وبجودة عالية، مما يحقق رضا المستفيدين ويعمل علي تنمية مواردها البشرية، مما يوصل روح الابداع لديهم ويطلق ملكاتهم ومقدراتهم^(٢).

وتتكون المؤسسة الأوروبية لادارة الجودة EFQM من أكثر من ٨٠٠ عضو من مؤسسات الاعمال الخاصة، وتلتزم المؤسسة الاوروبية بمساعدة المؤسسات بتحقيق التحسين الشمولي في أدائها ومن ثم التميز، وقد إستخدمت كثر من المؤسسات هذا النموذج من أجل التقدم للحصول علي الجائزة الاوروبية للجودة والتميز.

^١(محمد يعقوب موسي (٢٠١٢) : اثر تطبيق معايير التميز علي نتائج الاعمال ، دور اخلاقيات الاعمال كمتغير وسيط ، دراسة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان ، ص ١ .

(٢) شاكر محمد فتحي (٢٠١٥) : التميز التنظيمي ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية ، مصر ، س ع ، عدد ٥٤ ص ١٢

٢-أسس التميز الاوروبي :

- يشير النموذج الاوربي الي الممارسات الباهرة في إدارة الجامعة، ومن ثم تستطيع الجامعة الوصول الي تحقيق تلك الممارسات إذا التزمت بالاسس الاتية^(١):
- ١ -الالتزام بتحقيق منافع متوازنة لاصحاب المصالح .
 - ٢ - تنمية وتمكين الافراد العاملين بالجامعة، حتي تنطلق طاقاتهم الابداعية وقدراتهم الفعلية، وخبراتهم ومصادرهم فيما يعود علي الجامعة بأفضل النتائج .
 - ٣ - الادارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد علي الحقائق، حيث تكون الجامعة أعلي كفاءة وفاعلية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر الجامعة المختلفة .
 - ٤ - القيادة الفعالة والاهداف الواضحة من أهم محددات الاداء التنظيمي، وبحسب فاعليات القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر الجامعة المختلفة .
 - ٥ - التعلم المستمر والابتكار والتجديد شرط مهم لتحقيق نموذج إدارة التميز حيث يتم إستثمار خبرات ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير الاداء وتفادي العيوب والاعطاء .

٣-مكونات نموذج التميز الاوروبي

يتكون النموذج الاوربي لادارة التميز من ثلاثة مكونات أساسية للتمييز وهي :

- (١) المفاهيم الاساسية للتمييز . وترتبط تلك المكونات الثلاثة ببعضها بطريقة فائقة التكامل، توفر لنا نموذجا للتمييز المؤسسي
- (٢) معايير النموذج
- (٣) منهجية الرادار.

(١) علي بن محمد القاني (٢٠١٠) : تطوير الاداء المؤسسي لجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز ، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ، ع١٤٤ ، ج ٧ ص

و فيما يلي عرض لهذه المكونات

٣-١- مفاهيم النموذج

تشكل المفاهيم الاساسية للنموذج الاوروبي الخطوط العريضة لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة جامعية، كما أنها تستخدم كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة للجامعة، وقد تم تحديد ثمانية مفاهيم من خلال عملية صارمة تشمل مقارنات معيارية علي الصعيد العالمي والبحث العلمي المكثف عن الاتجاهات الإدارية الحديثة إضافة الي سلسلة من لمقابلات مع القيادات الجامعية في مجالات مختلفة، وتعتبر كل من هذه المفاهيم هامة في حد ذاتها، ولكن لكي يتم تحقيق الفائدة القصوي فإن علي المؤسسات الجامعية دمجها في ثقافتها .

وتلك المفاهيم هي^(١):

- ١ - إضافة قيمة للمستفيدين : فالمؤسسات المتميزة هي التي تعمل باستمرار علي إضافة قيمة للفئة المستهدفة والمستهدفين، وذلك من خلال فهم إحتياجاتهم وكيفية تلبية تلك الإحتياجات والتوقعات . وتؤكد كل مداخل التميز علي ان العميل هو مصدر الحكم الاخير علي تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الإحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين، فصوت العميل يكون دائما حاسما في تصميم العمليات او عرض الخدمات التي تؤثر علي العملاء
- ٢ - خلق المستقبل المستدام :حيث أن المؤسسات المتميزة لها تأثير إيجابي علي من حولها في العالم من خلال تعزيز الاداء من أجل نهضة المجتمعات .
- ٣ - تطوير القدرات التنظيمية : من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدود المنظمة .

فالمؤسسات الجامعية المتميزة لها تأثير إيجابي علي المجتمع من حولها من خلال رفع المستوي أدائها ومواجهه الظروف الاقتصادية والبيئية الاجتماعية في تلك

(١) Quality Scotland Foundation (2016): p6 European Foundation for Quality Management <http://www.qualityscotland.co.uk>.p 1-2

المجتمعات من خلال دراسة تلك الظروف ووضع خطط عاجلة للقضاء علي أية مشكلات قد تسببها تلك الظروف للمجتمع .

٣ - الحفاظ علي نتائج متميزة : فالمؤسسات المتمزة تحقق نتائج باهرة تلبية الاحتياجات علي الذي الطويل والقصير لجميع أصحاب المصلحة .

المؤسسات الجامعية المتميزة يتعين أن تعزز قدراتها من خلال تطبيق إدارة فاعلية للتغير داخل و خارج حدودها التنظيمية .

٤ - تسخير الابداع والابتكار:المؤسسات الجامعية المتميزة تعمل علي تطوير مستويات الاداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الابداع من أصحاب المصلحة .

٥-النجاح من خلال الافراد وذلك بتحقيق أهداف الافراد وخبق ثقافة التمكين في المنظم.

٦- مرونة إدارية : القدرة علي التجديد والاستجابة بفاعلية وكفاءة للفرص والتهديدات.

التقويم الذاتي وفق النموذج الاوربي للتميز

اصبح التقويم الذاتي في السنوات الاخيرة تقنية ضرورية للتحسين المستمر في كافة القطاعات، كما انه أداة فاعلة لتحديد اوجه لبقوة والضعف في المنظمة وذلك بالاعتماد علي مجموعة من المعايير المحددة سلفا . ويعد النموذج الاوربي للتميز أحد أبرز أدوات التقويم الذاتي للمؤسسات التي ترغب في تحقيق التميز في عملها .

اهمية التقويم الذاتي وفق النموذج الاوربي للتميز :

تظهر اهمية التقويم الذاتي باستخدام النموذج الاوربي للتميز من خلال قدرته علي تقويم إنجازات المنظمة ومقارنة الاداء مع المنظمات المتميزة، حت يمكن الوصول الي مستوي الممارسة الاكثر تميزا وتوفقا وذلك من خلال القياس المرجعي او ما يسمى ب Benchmarking، فعملية التقويم الذاتي لا تنتهي عند مرحلة معينه بل هي عملية مستمرة تقوم بها المنظمة التي تسعى الي التميز في فترات منتظمة، لكن يختلف الهدف منها بحسب تقدم المنظمة في مراحل التميز، ففي مرحلة البدء تستخدم كأداة لفحص مدي ملائمة المنظمة لخوض رحلة التميز، ثم مع الوقت ومع تحقيق

التميز تصبح احد ادوات التخطيط , من ثم تكون أداة إستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح الاساليب الإدارية الحديثة الاخرى . (١)

هناك العديد من الطرق والاساليب المستخدمة لاجراء عمليات التقويم الذاتي وفق النموذج الاوربي، وغالبا ما تكون تلك الطرق متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض، كما ان لكل منها عدد من المزايا والعيوب، و من لاثم لا يوجد طريقة مثلي لاجراء التقويم الذاتي , ويتم ويعتمد اختيار طريقة التقويم علي عوامل عدة منها الموارد المتاحة، الثقافة السائدة ، مستوي الوعي والادراك بالطرق المختلفة، والهدف المنشود تحقيقه من وراء تلك الطرق .(٢)

١- التقويم الذاتي البسيط : يعتمد علي تحديد الوضع الحالي للمنظمة بالنسبة الي المفاهيم الاساسية للتميز، حيث يتم من خلا لها تصنيف مستوي النضج الحالي للمنظمة، والحصول علي لمحة عن نقاط القوة و مجالات التحسين بها.

٢- قائمة الفحص السريعة (efqm quick check): تغطي هذه الطريقة ٢٠ منهجية قياسية ومتوافقة مع المفاهيم الاساسية للتميز، وقد تم تصميم هذه الأداة للتأكد من مدى وجود الاليات الخاصة بالعمال الاساسية مثل الخطة الاستراتيجية، استطلاعات العملاء وادارة العمليات .

٣- مصفوفة النموذج الاوربي للتميز لتمييز الاعمال : efqm business excellence matrix. تعتبر مصفوفة تميز الاعمال وفق النموذج الاوربي من أولي أدوات التقويم الذاتي التي تهدف الي تقديم علامة دقيقة ومناسبة حسب نموذج التميز، حيث يتم الحصول علي معلومات عن معايير الممكنات والنتائج المتحققة من خلال الاعتماد علي مصفوفة الانجازات التي تتكون عادة من مدموعة من الجمل التي تعبر عن الانجازات المتعلقة بكل معيار من معايير التميز واستخدام مقياس من ١ الي ١٠ يعبر عن تقييم كل عبارة في المصفوفة بالنسبة للمنظمة .

(١) 'تغريد عيد الجعبري (٢٠٠٩) دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي جامعة الخليل ، فلسطين ، ص ٩٩ .

٣-٢- منهجية الرادار Radar Logic:

هو اطار عمل تقييم ديناميكي فعال وأداة إدارية قوية تمثل العمود الفقري الذي تستند اليه اي مؤسسة من خلال معالجتها للتحديات التي تواجهها، والتغلب عليها من أجل انجاز ما تتوق اليه من تميز مستدام كما أداة إدارية قوية يمكن تطبيقها بطرق قوية لمساعدة المنظمة في تحقيق التحسن المستمر . ويقدم منهج الرادار RADAR منوها منتظما لمراجعة اداء المنظمة، كما يسهم ايضا في الية تسجيل النقاط الخاصة بجائزة التميز التابعة لمؤسسة الاوربية لادارة الجودة وخطط المراجعة و التقييم الاخري، الي جانب المساهمة في ادارة مشاريع التحسين، ومساهمته في اجراء عمليات التقييم الذاتي.(١)

٣-٣- معايير النموذج الاوربي للتميز :

تعرف المعايير علي انها مستويات الحكم علي اهمية او قيمة مخرج من المخرجات سواء كانت سلعة او خدمة، مثل معايير الاداء، او معايير القيادة، او معايير الجودة، والمعيار هو مقياس يحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها للحكم علي الاشياء (٢).

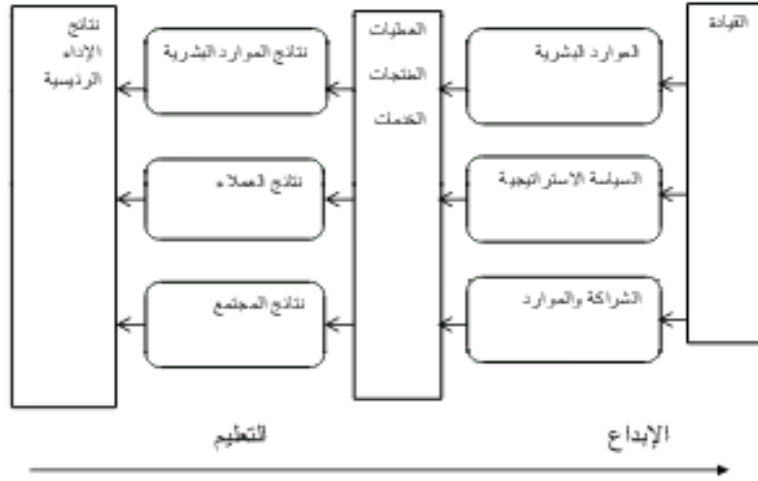
معايير تصف الممكنات وتتعامل معايير الممكنات مع كيفية تخطيط وتنفيذ الانشطة المختلفة، وتتمثل تلك الممكنات في القيادة، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، والعملات والخدمات والمنتجات . وتعتمد الية عمل النموذج علي العلاقة السببية بين معايير الممكنات ومعايير النتائج، فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال معايير الممكنات التي تغطي ما تفعله المؤسسة، ولكل معيار قيمة تقيس أهميته النسبية في تحقيق التميز، وتستخدم هذه النسب عندما تتقدم المؤسسة للحصول علي جائزة التميز الاوربية . كما ان كل من تلك المعايير التسعة تحتوي علي مجموعة من الجوانب الواجب اخذها بعين الاعتبار عند تطوير تلك المعايير .^٣

(٢) www.efqm.com

^٢أمل فتحي عقل (٢٠٠٥) : الادارة الاسس و تطبيقاتها في الانشطة الاقتصادية و الامنية ، جامعة نايف ، العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، ص ١٠ .

(٣) Tari, J.J. & Molina J. F. (2010) ; Integration of Quality Management and Environmental management Systems Similarities and the role of the EFQM model the TOM journal , Vol (22) , No (6) , pp ; 687-701.

٣- معايير تصف النتائج وترتكز علي النتائج التي تحققها المؤسسة وتشمل نتائج الموارد البشرية، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، ونتائج الاداء الي تمثل انعكاسا لمقومات التميز (١). ويوضح الشكل التالي معايير الممكنات والنتائج الخاصة بالنموذج الاوربي لادارة التميز والتي توضح مكونات معايير النموذج الاوربي لادارة التميز من ممكنات ونتائج وكذلك الاوزان النسبية لكلا منها .



المصدر : مصطفى حامد الحكيم، إدارة الجودة الشاملة وممتاز الأعمال، شركة مطابع السودان المحدود الخرطوم 2011 ، ص 68

القيادة	الموارد البشرية	نتائج الموارد البشرية
١٠%	٩%	٩%
العمليات	نتائج المتعاملين	المؤسسي
١٤%	٢٠%	١٥%
السياسة الإستراتيجية	نتائج المجتمع	الشراكة والموارد
٨%	٦%	٩%

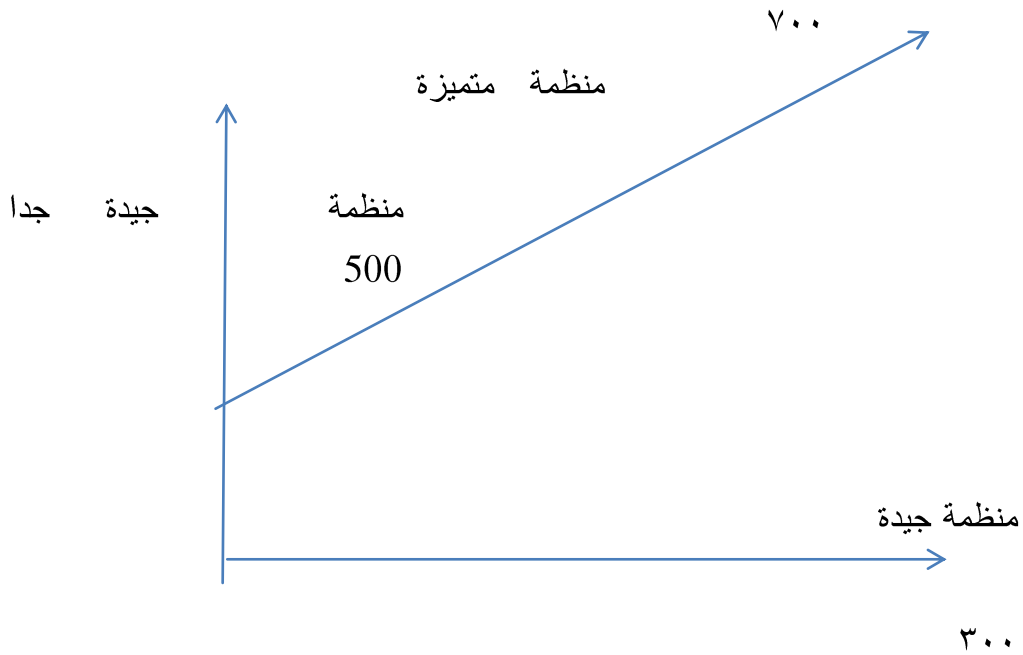
رحلة التميز وفق النموذج الاوربي للتميز :

سلم التميز هي المراحل والخطوات التي تتبعها المنظمة في رحلتها لتحقيق التميز، وقد اوضحت المنظمة الاوربية للجودة ان الرحلة نحو تحقيق التميز تستغرق وقتا طويلا قد تاخذ بين الخمس والسبع سنوات، حيث تبدأ المنظمة في السنوات الاولي

(١) Calvo-Mora, A; Leal A. (2006) ; Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education . Quality Assurance in Education, Vol (14) , No, 2 , pp. ; 57-64.

بتحقيق (٣٠٠) نقطة فتوصف بانها منظمة جيدة، يظهر فيها بداية التحسن المستمر، وبعد مدة زمنية تحقق (٥٠٠) نقطة فتكون منظمة جيدة جدا، يكون لديها تحسين الاداء واضح، وبعد سبع سنوات تحقق (٧٠٠) نقطة فيظهر فيها بداية التميز، ويتطلب ذلك التزاما قويا من القيادة ومزيديا من الصبر والمثابرة . (١)

ويوضح الشكل الاتي الرحلة التي تكابدها المؤسسات في سعيها نحو تحقيق التميز المؤسسي، حيث تمر المؤسسات بعدد من المراحل الي ان تصل الي مبتغاها وغاياتها الاساسية، في ظل المنافسة الشرسة من كافة المؤسسات المنافسة لها



الزمن بالسنوات

المصدر هادي محمد التيجاني (٢٠١٠): خارطة طريق نحو التميز المؤسسي، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الاول، استراتيجيات الجودة والنجاح الطويل في كل ممارسات ادارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع المجلس الاعلي للجودة الشاملة، (يناير ٢٠١٠ م)، ص ٢٣.

^١ سونيل ثواني (٢٠٠٩) : جوائز التميز المؤسسي استراتيجيات الفوز بها (ترجمة عوض سالم الحربي) سلسلة اصدارات المجل السعودي للجودة ، دار الاصحاب للنشر و التوزيع ، الرياض ، السعودية ، ص ١ .

ويشير هذا الشكل الي الاتي :

- علي المؤسسة التي لديها انظمة إدارية وفنية موثقة ومطبقة بفاعلية من قبل الجميع وتعمل علي تحسينها بصفة مستمرة ان تحصل علي ٣٠٠ نقطة وهي بذلك تكون مؤسسة جيدة

- المؤسسة التي لديها التزام واضح باستخدام التميز من خلال برنامج التطوير الداخلي، واوجدت لنفسها أهدافا واضحة لتطوير الاداء المؤسسي عليها ان تحصل علي ٥٠٠ نقطة وهي بذلك مؤسسة جيدة جدا .

- المؤسسة التي اصبح التطوير بها اسلوب حياة بين الجميع وجميع العاملين بها تم تمكينهم بالكامل للقيام بواجباتهم تجاه المتعاملين، وتقوم كذلك بعمل مقارنات معيارية مستمرة وصولا لتحقيق افضل النتائج عليها ان تحصل علي ٧٠٠ نقطة وهي بذلك مؤسسة متميزة .

و تتعدد المراحل التي تتبعها المؤسسة في رحلتها لتحقيق التميز المؤسسي ولكن يمكن القول بان معظمها يمر بالاتي : (١)

١- البدء في الثقافة التنظيمية القائمة علي توجيه النتائج من خلا دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة، واهداف استراتيجية معرفة جيدا للجميع والتي تنشر علي كافة المستويات .

٢- دمج الاهداف والغايات في نشاطات وعمليات المنظمة واجراء الخطط الاستراتيجية وخطط العمل الموجهه نحو تحقيق تلك الاهداف

٣- اعتماد قرارات واجراءات الادارة علي القياسات والتقويم لمتابعه التقدم ومراقبة الاداء .

٤- التحسين والابداع هو المؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وافكار جديدة، والتي يجب اظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولا للمستويات الاستراتيجية المرتفعة .

^١ بدر بن سليمان ال مزروع (٢٠١٠) : بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، ص ٤١ .

٥- التأثير وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية علي التقويم والتحسين المستمر، فهي تبين وجهه نظر العميل الداخلي او الخارجي او مساهمين اخرين في المجتمع .

المحور الثاني - الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية إلى معرفة درجة تطبيق أعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا لمعايير النموذج الاوربي؛ وذلك من خلال الاستبانة الاتية : والتي تكونت من تسعة معايير :

- المعيار الأول: القيادة.
- المعيار الثاني: السياسة والإستراتيجية.
- المعيار الثالث: الموارد البشرية.
- المعيار الرابع: الشراكات والموارد الجامعية.
- المعيار الخامس: العمليات الجامعية.
- المعيار السادس: نتائج المتعاملين والمستفيدين منها.
- المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية ورضا العاملين.
- المعيار الثامن: خدمة المجتمع
- المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية.

- وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة المحكمين من خبراء التربية في بعض الجامعات المصرية، وقد أبدوا ملاحظاتهم حول مدى ملائمة كل فقرة، وانتمائها، ومناسبتها لكل محور من محاور الاستبانة، حيث بلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها الأولية (٥٥) عبارة، وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم، تم تعديل وضبط الصياغة اللغوية لبعض العبارات، ودمج العبارات المتشابهة والمتداخلة، بالإضافة إلى دمج بعض المحاور المتشابهة من حيث المضمون، لكي تخرج الاستبانة في صورتها النهائية لتضم شقين: الأول مقدمة تحتوي على الهدف من تطبيق الاستبانة، وبعض البيانات الأولية، والتي طلب من أفراد العينة ملؤها قبل الشروع في الإجابة على عبارات الاستبانة، وهي بيانات تتضمن: النوع (ذكر- أنثى)، الكلية (نظرية- عملية)، الاعتماد (معتمدة- غير معتمدة)، الحصول على دورات في الجودة (حاصل- غير حاصل)، الدرجة العلمية (أستاذ- أستاذ مساعد-

مدرس)، الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات- من ١٠ سنوات فأكثر)، بينما تضمن الشق الثاني محوري الاستبانة، وقد جاء المحور الأول عن معايير النموذج الأوربي للتميز وتضمن (٥٥عبارة) موزعة علي تسعة معايير، وتتطلب الاستبانة من أفراد العينة الموافقة للعبارات عند أحد مستويات ثلاثة، يعبر كل منها عن درجة الموافقة، وتتوزع ما بين (موافق- إلى حد ما- غير موافق).

- يوضح نسبة العينة للمجتمع الأصلي

المجموع	الدرجة العلمية			الكلية
	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	
٩٥	٣٧	٢٣	٣٥	زراعة
١٥١	٧٢	٢٤	٥٥	تربية رياضية
٩٦	٦٤	١٢	٢٠	تربية نوعية
٢٠٠	٩٣	٢٨	٧٩	تربية عام
١٢٥٤	٤٤٢	٢٤٩	٥٦٣	طب
١٧٩٦	٧٥٢	٣٣٦	٧٠٨	إجمالي المجتمع الأصلي
٣١٦	١٣٣	٨٤	٩٩	العينة
١٧.٥٩	١٧.٦٩	٢٥	١٣.٩٨	نسبة العينة للمجتمع الأصلي

وقد تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الظاهري Face Validity من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيماها، وذلك بعد أن يطلع هؤلاء المحكمون على عنوان الدراسة، وتسألاتها، وأهدافها لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وفقراتها من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور التي تدرج تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل الفقرات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يروونه مناسباً من فقرات، بالإضافة إلى النظر في تدرج الاستبانة، وغير ذلك مما يراه الخبراء مناسباً^(١).و قد تم الاعتماد علي الموقع الرسمي لجامعة طنطا لاستقاء بيانات أفراد المجتمع الاصيلي للبحث .

(٣) Oluwatayo, J.,(2012,May). Validity and Reliability Issues in Education Research. *Journal of Educational and Social Research*,2(2),392.

أساليب المعالجة الإحصائية :

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفريغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون. وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي:

١- **الوزن النسبي:** ويساوي التقدير الرقمي على عدد أفراد العينة، ويساعد الوزن النسبي في تحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وترتيبها حسب وزنها النسبي لكل عبارة، حيث يتم حساب الوزن النسبي لكل عبارة عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة (ليكرت: Likert Method)، فالموافقة (موافق تعطي الدرجة (٣)، والموافقة (إلى حد ما تعطي الدرجة (٢)، والموافقة (غير موافق تعطي الدرجة (١)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ(الوسط المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:

٢- **النسب المئوية في حساب التكرارات:** حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام.

٣- **معامل ارتباط بيرسون:** لقياس الارتباط بين محوري الاستبانة والإجمالي العام وذلك للتحقق من الصدق الذاتي (الصدق الداخلي) للاستبانة.

٤- تم تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية في الفترة من ٢٨/١٠/٢٠١٩ وحتى ٢/١/٢٠١٩م بطريقة عشوائية نسبية على (٤٠٠) من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الزراعة- تربية نوعية- تربية رياضية- تربية عام- طب) من جامعة طنطا، حيث كان المردود منها (٣٣٧) استبانة بفاقد (٦٣) استبانة، وتم استبعاد (٢١) استبانة نظراً لعدم استكمال بياناتها الأولية أو أحد بنودها، حيث بلغ حجم العينة النهائي (٣١٦) استبانة، وهي عينة ممثلة للمجتمع الأصلي البالغ (١٧٩٦) عضو هيئة تدريس.

ويوضح الجدول الاتي نسبة العينة الي المجتمع الاصلي :

المجموع	الدرجة العلمية			الكلية
	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	
٩٥	٣٧	٢٣	٣٥	زراعة
١٥١	٧٢	٢٤	٥٥	تربية رياضية
٩٦	٦٤	١٢	٢٠	تربية نوعية
٢٠٠	٩٣	٢٨	٧٩	تربية عام
١٢٥٤	٤٤٢	٢٤٩	٥٦٣	طب
١٧٩٦	٧٥٢	٣٣٦	٧٠٨	إجمالي المجتمع الأصلي
٣١٦	١٣٣	٨٤	٩٩	العينة
١٧.٥٩	١٧.٦٩	٢٥	١٣.٩٨	نسبة العينة للمجتمع الأصلي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة العينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (زراعة- تربية رياضية- تربية نوعية- تربية عام- طب) من جامعة طنطا بلغت (١٧.٥٩%) من المجتمع الأصلي، وهي نسبة ممثلة للمجتمع طبقاً لمعادلة استيفن ثامبسون. كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (النوع ، الكلية، الاعتماد، والحصول على دورات في الجودة، والدرجة العلمية، الخبرة) كما بالجدول التالي:

النسبة	العينة	النوع
53.2%	168	ذكور
46.8%	148	إناث
100%	316	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من إجمالي عينة الدراسة حسب النوع هي نسبة الذكور ثم نسبة الإناث حيث بلغت النسب على الترتيب (53.2%)، (46.8%). و يوضح من الجدول التالي أن أعلى نسبة من إجمالي عينة الدراسة حسب الاعتماد هي نسبة معتمدة ثم نسبة غير معتمدة حيث بلغت النسب على الترتيب (54.4%)، (45.6%).

النسبة	العينة	الاعتماد
54.4%	172	معتمدة
45.6%	144	غير معتمدة
100%	316	الإجمالي

يتضح من الجدول التالي أن أعلى نسبة من إجمالي عينة الدراسة حسب نسبة الدرجة العلمية هي نسبة مدرس ثم نسبة أستاذ وفي المرتبة الأخيرة أستاذ مساعد حيث بلغت النسب على الترتيب (42.1%)، (31.3%)، (26.6%).

النسبة	العينة	الخبرة
38.6%	122	أقل من ٥ سنوات
30.1%	95	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
31.3%	99	من ١٠ سنوات فأكثر
100%	316	الإجمالي

عاشراً- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

أولاً: النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بمعايير النموذج الأوربي للتمييز حسب أوزانها النسبية

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (١-١٠) الخاصة بالقيادة وقعت في نطاق الموافقة بدرجة ضعيفة ومتوسطة، حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (1.4778) و(2.1835)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المعيار الأول ككل (1.767).

م	العبرة	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
1	تشجع القيادات الجامعية فكرة التميز لدى العاملين بالجامعة	106	67	143	1.8829	3	
		33.5%	21.2%	45.3%			
2	يشارك قادة الجامعة في تحسين الأنشطة على مستوى الجامعة	123	128	65	2.1835	1	
		38.9%	40.5%	20.6%			
3	تنشئ الجامعة قنوات اتصال فعالة مع جميع المعنيين	93	108	115	1.9304	2	
		29.4%	34.2%	36.4%			
4	تحدد قيادة الجامعة احتياجات الفئات المستهدفة وتستجيب لها	62	85	169	1.6614	7	
		19.6%	26.9%	53.5%			
5	تتعاون القيادة الجامعية مع المؤسسات الأخرى الموجودة بالمجتمع للقيام بمشروعات تطويرية	69	125	122	1.8323	5	
		21.8%	39.6%	38.6%			
6	تكافئ الجامعة إنجازات العاملين بها في الوقت المناسب	74	86	156	1.7405	6	
		23.4%	27.2%	49.4%			
7	تسعى القيادة الجامعية إلى دعم ثقافة التميز المؤسسي بها	86	95	135	1.8449	4	
		27.2%	30.1%	42.7%			
8	توفر الجامعة الموارد اللازمة لتشجيع الإبداع على كافة المستويات	48	55	213	1.4778	10	
		15.2%	17.4%	67.4%			
9	تهتم الجامعة بشرح مبررات عمليات التغيير لكافة المعنيين بها	40	77	199	1.4968	9	
		12.7%	24.4%	63.0%			
10	تقوم الجامعة بقياس أثر التغيير على كافة المعنيين به	67	62	187	1.6203	8	
		21.2%	19.6%	59.2%			
		متوسط الأوزان النسبية لعبارات المعيار الأول			1.767		

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (١١-١٧) الخاصة بالسياسة والإستراتيجية وقعت في نطاق الموافقة بدرجة ضعيفة ومتوسطة، حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (1.4525) و(1.5981)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المعيار الثاني ككل (1.568).

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
11	تحرص الجامعة على التحديث المستمر لسياساتها و استراتيجياتها	ك	47	79	190	.73956	5
		%	14.9%	25.0%	60.1%		
12	تحرص الجامعة على تقييم سياساتها واستراتيجياتها لمعرفة مدى كفاءتها و فعاليتها	ك	37	69	210	.69531	7
		%	11.7%	21.8%	66.5%		
13	تتوافق سياسات واستراتيجيات الجامعة مع أهدافها	ك	71	106	139	.70364	1
		%	22.5%	33.5%	44.0%		
14	تضع الجامعة خطط وسيناريوهات بديلة للتعامل مع كافة المتغيرات	ك	59	70	187	.78508	3
		%	18.7%	22.2%	59.2%		
15	تنتهج الجامعة مبدءًا الشفافية في إعداد السياسات والاستراتيجيات	ك	77	73	166	.83178	2
		%	24.4%	23.1%	52.5%		
16	تراجع الجامعة كافة المعلومات ووجهات النظر حول أدائها المؤسسي و تأثيره على كافة المعنيين به.	ك	40	95	181	.70842	4
		%	12.7%	30.1%	57.3%		
17	تهتم الجامعة بقياس الوعي بسياساتها لدى العاملين بها بوضوح وشفافية.	ك	42	77	197	.71928	6
		%	13.3%	24.4%	62.3%		
		متوسط الأوزان النسبية لعبارات المعيار الثاني			1.568		

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (١٨-٢٤) الخاصة بالموارد البشرية وقعت في نطاق الموافقة بدرجة ضعيفة ومتوسطة، حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (1.4905) و(1.6519)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المعيار الثالث ككل (1.562).

م	العبرة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
18	تعزز الجامعة قيم العدالة والمساواة بين العاملين	ك	49	91	176	.74314	3
		%	15.5%	28.8%	55.7%		
19	تدعم الجامعة التنمية المستدامة لدى جميع أعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة	ك	94	61	161	.81593	1
		%	29.7%	19.3%	50.9%		
20	تستفيد الجامعة من استبيانات رأي الموظفين و من الآراء الواردة منهم	ك	37	81	198	.69687	7
		%	11.7%	25.6%	62.7%		
21	تحرص الجامعة على دعم وتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم	ك	36	101	179	.69073	5
		%	11.4%	32.0%	56.6%		
22	تقوم الجامعة بتقييم أداء الموظفين وربط نظام الترقيات بنتائج التقييم وإثابتهم	ك	81	82	153	.67251	2
		%	25.6%	25.9%	48.4%		
23	تعتمد الجامعة علي قنوات اتصال رسمية و غير رسمية للتواصل مع العاملين بها	ك	45	69	202	.73246	6
		%	14.2%	21.8%	63.9%		
24	توازن الجامعة بين أهداف الأفراد و الفرق و المؤسسة	ك	52	85	179	.75584	4
		%	16.5%	26.9%	56.6%		
			متوسط الأوزان النسبية لعبارات المعيار الثالث			1.562	

وأوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (٢٥-٢٩) الخاصة بالشراكات والموارد الجامعية وقعت في نطاق الموافقة بدرجة ضعيفة ومتوسطة، حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (1.4873)، و(1.6487)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المعيار الرابع ككل (1.618).

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
25	تحرص الجامعة علي عقد شراكات واتفاقيات تعاون لتبادل أفضل الخبرات و الممارسات	ك	91	74	151	.77666	1
		%	28.8%	23.4%	47.8%		
26	يتم استخدام آليات لضمان كفاءة التمويل و الموارد المالية	ك	66	93	157	.74680	3
		%	20.9%	29.4%	49.7%		
27	تنتهج الجامعة مبدءًا الشفافية و الوضوح في تقييم و اختيار الشركاء	ك	38	97	181	.69986	4
		%	12.0%	30.7%	57.3%		
28	تقوم الجامعة باستخدام إمكاناتها التكنولوجية على نحو فعال لدعم الأنشطة الطلابية والتعليمية والمعرفية	ك	81	83	152	.83008	2
		%	25.6%	26.3%	48.1%		
29	يتم استخدام تقنيات الاتصال في دعم العلاقات الداخلية و الخارجية	ك	31	92	193	.66892	5
		%	9.8%	29.1%	61.1%		
		متوسط الأوزان النسبية لعبارات المعيار الرابع			1.618		

وأضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (٣٠-٣٤) الخاصة بالعمليات الجامعية وقعت في نطاق الموافقة بدرجة ضعيفة ومتوسطة، حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (1.5728) و(1.6139)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المعيار الخامس ككل (1.606).

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
30	تطور الجامعة عملياتها وخدماتها في ضوء فهمها لواقع وممارسات المنافسين	73	87	156	1.6392	.74933	2
		23.1%	27.5%	49.4%			
31	تحرص الجامعة على تسويق و ترويج خدماتها بما يضمن إقبال المستفيدين عليها	86	67	163	1.6139	.78255	1
		27.2%	21.2%	51.6%			
32	تحرص الجامعة على المتابعة المستمرة لأراء المستفيدين لضمان تحسين الخدمات والعمليات الجامعية	49	95	172	1.6108	.74135	3
		15.5%	30.1%	54.4%			
33	تقدم لجامعة برامج أكاديمية وخدمات متنوعة تلبي حاجات المستفيدين منها	48	92	176	1.5949	.73927	4
		15.2%	29.1%	55.7%			
34	تستخدم الجامعة مؤشرات و نتائج قياس الأداء بهدف الحكم علي جودة و كفاءة الخدمات المقدمة منها تضمن الجامعة تدريب العاملين بها قبل تطبيق العمليات الجديدة	55	71	190	1.5728	.77116	5
		17.4%	22.5%	60.1%			
		متوسط الأوزان النسبية لعبارات المعيار الخامس			1.606		

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (٣٥-٣٨) الخاصة بنتائج المتعاملين والمستفيدين وقعت في نطاق الموافقة بدرجة ضعيفة ومتوسطة، حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (1.4209) و(1.6582)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المعيار السادس ككل (1.558).

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
35	تدرب الجامعة المتعاملين معها على كيفية الحصول على الخدمات بها	ك	71	89	156	.76239	1.6582
		%	22.5%	28.2%	49.4%		
36	تهتم الجامعة بتقليل فترة الحصول على الخدمة بها	ك	55	94	167	.76075	1.6456
		%	17.4%	29.7%	52.8%		
37	توظف الجامعة عمليات مقارنات مع الجامعات الأخرى فيما يتصل بعدد الدرجات العلمية الممنوحة والبرامج التعليمية لقياس جوانب القوة والضعف بها	ك	37	86	193	.69690	1.5063
		%	11.7%	27.2%	61.1%		
38	توفر الجامعة مؤشرات لقياس مستوى إنتاجية العاملين بها	ك	27	79	210	.64494	1.4209
		%	8.5%	25.0%	66.5%		
		متوسط الأوزان النسبية لعبارات المعيار السادس			1.558		

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (٣٩-٤٤) الخاصة بنتائج الموارد البشرية ورضا العاملين بها وقعت في نطاق الموافقة بدرجة ضعيفة ومتوسطة، حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (1.8101) و(2.0443)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المعيار السابع ككل (1.831).

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
39	تهتم الجامعة بعلاقات الزمالة الإنسانية بين العاملين بها	ك	66	83	167	.79825	1.6804
		%	20.9%	26.3%	52.8%		
40	تهتم الجامعة بقياس مدى رضا العاملين عن فرص التطوير والتمكين الوظيفي بها	ك	105	103	108	.80746	2.0443
		%	33.2%	32.6%	34.2%		
41	تحرص الجامعة على رصد انطباعات العاملين عن أداء القيادات والإدارة الجامعية	ك	78	93	145	.81415	1.7880
		%	24.7%	29.4%	45.9%		
42	توجد مؤشرات لقياس مستوى إنتاجية العاملين بالجامعة	ك	71	70	175	.84442	1.8101
		%	22.5%	22.2%	55.4%		
43	تهتم الجامعة بالخدمات المقدمة للعاملين بها والعمل على تحسينها	ك	80	119	117	.78208	1.8829
		%	25.3%	37.7%	37.0%		
44	تهتم الجامعة ببيئة الأمن والسلامة الموجودة بالجامعة	ك	76	94	146	.80965	1.7785
		%	24.1%	29.7%	46.2%		
		متوسط الأوزان النسبية لعبارات المعيار السابع			1.831		

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (٤٥-٥٠) الخاصة بخدمة المجتمع وقعت في نطاق الموافقة بدرجة ضعيفة ومتوسطة، حيث تتراوح

أوزانها النسبية بين (1.5316) و(1.8671)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المعيار الثامن ككل (1.626).

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
45	تحرص الجامعة على التنمية المستدامة للمجتمع المحيط بها	87	100	129	1.8671	.81731	1
		27.5%	31.6%	40.8%			
46	تدرك الجامعة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع	58	68	190	1.5823	.78247	4
		18.4%	21.5%	60.1%			
47	تهتم الجامعة بالتقليل من الآثار السلبية الخاصة بها على المجتمع المحيط بها	62	66	188	1.6013	.79634	3
		19.6%	20.9%	59.5%			
48	تتيح الجامعة للمجتمع المحلي استخدام مرافقها الرياضية والطبية	63	68	185	1.6139	.79861	2
		19.9%	21.5%	58.5%			
49	تعمل الجامعة على تعظيم الموارد المالية المخصصة لخدمة المجتمع	46	84	186	1.5570	.73458	5
		14.6%	26.6%	58.9%			
50	تهتم الجامعة بتعريف إنجازاتها للمجتمع المحيط بها وتنمية البيئة	46	76	194	1.5316	.73611	6
		14.6%	24.1%	61.4%			
		متوسط الأوزان النسبية لعبارات المعيار الثامن			1.626		

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (٥١-٥٥) الخاصة بنتائج الأداء الرئيسية وقعت في نطاق الموافقة بدرجة ضعيفة ومتوسطة، حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (1.4589) و(1.7437)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المعيار التاسع ككل (1.587).

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
51	تلتزم الجامعة بالميزانية المخصصة لها من الدولة	61	108	147	1.6139	.68289	2
		19.3%	34.2%	46.5%			
52	تعمل الجامعة على ترشيد الإنفاق في كامل هيئاتها	54	79	183	1.5918	.76498	3
		17.1%	25.0%	57.9%			
53	تحترم الجامعة التشريعات والقوانين الحكومية في كافة عملياتها	86	63	167	1.7437	.85864	1
		27.2%	19.9%	52.8%			
54	تهتم الجامعة بقياس رأس المال الفكري الخاص بها	25	116	175	1.5253	.63944	4
		7.9%	36.7%	55.4%			
55	تقوم الجامعة بمقارنة نتائج الأعمال الرئيسية الخاصة بها مع المؤسسات المشابهة	31	83	202	1.4589	.66777	5
		9.8%	26.3%	63.9%			
		متوسط الأوزان النسبية لعبارات المعيار التاسع			1.587		

نتائج الدراسة و توصياتها :

اولا: النتائج

في ضوء اهداف الدراسة و التاصيل النظري لها و تحليل النتائج يري الباحث ان تطبيق النموذج الاوربي لادارة الجودة في جامعة طنطا ينبغي ان تتوفر له المقومات الاتية :

- لقيادة الفاعلة و القدرة عل لعب دور محور في صياغة أهداف و غايات الجامعة
- ينبغي ان تدرك الجامعة مسئوليتها الاجتماعية كمؤسسة ذات دور قيادي في المجتمع
- يتعين علي الجامعة ان تعمل علي تحقيق تناسق و ترابط كافة عناصر الجامعة و تناسقها الداخلي .
- يتعين علي الجامعة الاعتماد علي اليات القيم الذاتي والقياس المرجعي بمقارنة مستويات الاداء بها مع غيرها من المؤسسات المتميزة النتفوقة .
- جامعة طنطا لم تحقق الي الان متطلبات و شروط النموذج الاوربي لادارة الجودة وهو ما يحرمها من الحصول علي جوائز التميز .
- يساهم هذا النموذج حال تطبيقه و توافر شروطه تحقيق اهداف الجامعة بكفاءة وفعالية .
- تتبع جامعة طنطا عدة اساليب و طرق لتقييم العاملين بها ولكنها لا تقدم الجوائز الايجابية الكافية للمتميزين منهم .
- هناك عدة معوقات تعوق التطبيق الجيد للنموذج ومنها غياب الوضوح حول زبائن التعليم العالي , والضغط الكبير تحت مسمي المحاسبية .
- علي الرغم من المستويات المتوسطة والمنخفضة لعناصر ومكونات النموذج الاوربي للجودة، الا انها وجودها يمثل بداية ونقطة بدء قوية يمكن البناء عليها مستقبلا .
- التركيز علي القياس والعمل وفق مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته والسيطرة عليه.

التوصيات :

- يوصي الباحث بالاتي لتطوير و تعزيز الالداء المؤسسي في جامعة طنطا :
- ضرورة تدريب كافة العاملين بالجامعة علي مفاهيم و معايير التميز من خلال الندوات و وورش العمل للتوعيه بفوائد وايجابيات تطبيق هذا النموذج .
 - ضرورة سعي الجامعة للتقدم والحصول علي جوائز التميز العالمية والتي من اهمها النموذج الاوربي للجودة الصادر عن المؤسسة الاوربية للتميز .
 - ضرورة تبني اساليب و تقنيات التميز المؤسسي و انظمة الجودة عموما لضمان النمو و الاستمرارية في ظل المنافسة العالمية الحادة في التعليم الجامعي .
 - تطوير وتنمية علاقات الشراكة مع كافة العاملين و المتعاملين من زبائن وموردين وشركاء . انشاء جائز للتميز محلية ذات معايير مناسبة تناسب الواقع المصري المحلي و تدفع باتجاه تحقيق التميز ونشر مفاهيم التميز المؤسسي .

المراجع

أولا المراجع العربية :

- ١-أمل فتحي عقل (٢٠٠٥) : الادارة الاسس و تطبيقاتها في الانشطة الاقتصادية و الامنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، ص ١٠ .
- ٢-بدر بن سليمان ال مزروع (٢٠١٠) : بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، ص ٤١ .
- ٣- تغريد عيد الجعبري (٢٠٠٩) دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي جامعة الخليل ، فلسطين ، ص ٩٩ .
- ٤-جبر سيد عبد الله الأخرس (٢٠١٦) الادارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني ، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، ٢٠١٦.
- سهيل دياب (٢٠٠٣): مناهج البحث العلمي ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين-٥ .
- سونيل ثواني (٢٠٠٩) : جوائز التميز المؤسسي استراتيجيات الفوز بها (ترجمة عوض سالم الحربي) سلسلة اصدارات المجلة السعودية للجودة ، دار الاصحاب للنشر و التوزيع ، الرياض ، السعودية ، ص ١ .
- ٦-شاكر محمد فتحي (٢٠١٥) : التميز التنظيمي ، مجلة الادارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الادارة التعليمية ، مصر ، س ع ، عدد ٥٤ ص ١٢
- ٧-علاء سعيد جابر (٢٠١٥): واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- علي بن محمد القاني (٢٠١٠) : تطوير الاداء المؤسسي لجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز ، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ، ١٤٤ع ، ج ٧ ص ١٩٨ - ١٩٧
- ٧-مؤسسة النخبه للاستشارات الإدارية (٢٠١٢)
- ٨-محسن عبد الستار عزب (٢٠٠٨): تطور الادارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص ١٤٤.
- ٩-محمد يعقوب موسي (٢٠١٢) : اثر تطبيق معايير التميز علي نتائج الاعمال ، دور اخلاقيات الاعمال كمتغير وسيط ، دراسة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان ، ص ١ .
- ١٠-نادية لطفي عبد الواب و سناء محمود سليمان () : استخدام نموذج التميز الاوربي في تقييم اداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام مجلة دنائير ، العدد الثامن ص ٢٥

- ١١- نهاد محمد ربيع زناتي (٢٠١٤): أثر محددات العمق الوظيفي على إتجاهات العاملين نحو التغيير، دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ١١٠.
- ١٢- هادي محمد التجاني (٢٠١٠): خارطة طريق نحو التميز المؤسسي، ورقة عمل مقدمة للمنتقى العربي الاول، استراتيجية الجودة و النجاح الطويل في كل ممارسات ادارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع المجلس الاعلي للجودة الشاملة، (يناير ٢٠١٠ م)، ص ٢٣.
- ١٣- الهلالي الشربيني، أماني السيد غبور (٢٠١٢): مدخل إدارة التميز وتطبيقاته في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٠)، العدد (٨٢)، ابريل، ص ص ٤٥-٤٧.
- ١٣- يحيى علي الدجنى (٢٠١٣): واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره رساله ماجستير، الجامعه الاسلاميه، غزه، فلسطين.
- ١٤- يسرا فتحى محمد فسيخ (٢٠١٦): أثر ممارسات العدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري كليات جامعة طنطا، دراسة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ١٤٤-١٤٦.
- ١٥- يوسف أحمد أبو ناره (٢٠٠٦): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ٢٤٦ - ٢٨١.
- يوسف عبد الحميد يوسف أبو سعد (٢٠١٦): نموذج مقترح لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء معايير التميز، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة السياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- ثانيا المراجع الاجنبية.

- 1-Oluwatayo, J.,(2012,May). Validity and Reliability Issues in Education Research. Journal of Educational and Social Research,2(2),392.
- Higher education . Qualiyy Assurance in Education , Vol (14) , No, 2 , pp ; 57-64
- 2-quality Scotland Foundation (2016): p6 European Foundation for Quality Management <http://www.qualityscotland.co.uk>.p 1-2
- 3-Tari, J.J. & Molina J. F. (2010) ; Integration of Quality Management and Environmental management Systems Similarities and the role of the EFQM model the TOM journal , Vol (22) , No (6) , pp ; 687-701
- 4-alvo-Mora , A; Leal A. (2006) ; Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education . Qualiyy Assurance in Education , Vol (14) , No, 2 , pp ; 57-64.
- 5-Saada, I (2015): Applying Leadership criterion of EFQM Excellence Model in higher education institutions Asa case study thesis Master in Business Administration, Islamic, university Gaza.

- 6-Rasoul Faroji (2012): Performance evaluation based on EFQM Excellence model in sport organizations international journal of academic Research in business and social studies. June, 2012. Vol. 2. No. 6.
- 7- Ali abkbar aminbeidokhti (2012): Assessment of customer satisfaction based on EFQM Case study mehr finance & Credits institution of semnan province into national journal of business and commerce. Vol. 1 No. 6. February 2012, 51-59. Tehran Iran
- 8-Al Aine kell sommrville (2007): applicability of the EFQM excellence model to higher education university college London, 2007.
- 9-John Davis (2004): The Implementation of the European foundation for quality management is (EFQM) Excellence model in academic units of the united kingdom universities Ph thesis , school of management university of Salford, uk.