

رضا طلاب جامعة المنصورة عن الخدمات المقدمة لهم في ضوء مدخل التميز المؤسسي

نوبا حسنه المتولي محمد العايق

باحثة دكتوراه أصول تربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

المستخلص:-

يشهد العالم العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الامر الذي يلزم المؤسسات الي اتباع أسلوب اداري يساعد المؤسسات على المنافسة في ظل هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة؛ ومن هنا ظهر مفهوم التميز المؤسسي الذي يساهم في المساعدة على ضمان استمرارية المؤسسات في البقاء وعليه تبنت الدولة المصرية اطلاق جائزة مصر للتميز الحكومي من اجل العمل على تحسين جودة الحياة للمواطن المصري وتشجيع التنافسية بين المؤسسات الحكومية على كافة المستويات القومي والمحلي والإقليمي؛ ولما كانت جامعة المنصورة من أوائل الجامعات التي بادرت بالمشاركة في الجائزة منذ انطلاقتها عام ٢٠١٨-٢٠١٩ وتحقيق مراكز بالجائزة والتنافس علي المراكز الثلاثة الأولى.

ومن هنا جاء هدف الدراسة في التعرف على رضا طلابها عن الخدمات المقدمة والقاء الضوء على بعض التجارب العالمية المعاصرة بهدف الاستفادة منها؛ حيث جاءت الدراسة لمعرفة رضا الطلاب على الخدمات وذلك لتعزيز نقاط القوة والقاء الضوء على فرص التحسين في الخدمات المقدمة وذلك لضمان الاستمرارية في تقديم الخدمة بجودة عالية يمكن جامعة المنصورة في التنافس بينها وبين الجامعات الاخرى وخاصة مع انشاء العديد من الجامعات سواء الخاصة أو الاهلية.

Abstract

The world is witnessing many economic and social changes, which requires institutions to adopt an administrative method that helps institutions to compete in light of these rapid and successive changes. Hence, the concept of institutional excellence emerged, which contributes to helping to ensure the continuity of institutions to survive. Accordingly, the Egyptian state adopted the launch of the Egypt Award for Government Excellence in order to work to improve the quality of life for the Egyptian citizen and encourage competitiveness between government institutions at all levels National, local and regional; Since Mansoura University was one of the first universities to take the initiative to participate in the award since its inception in 2018-2019, to achieve positions in the award and to compete for the first three positions. Hence, the aim of the study was to identify the students' satisfaction with the services provided and shed light on some contemporary international experiences with the aim of benefiting from them. With high quality, Mansoura University can compete with other universities, especially with the establishment of many universities, whether private or private.

مقدمة:

أن واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقاء المؤسسة والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح هو حيازتها إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستثمارها والتقليل من المخاطر والتحديات بحنكة ومهارة في التعرف وإعداد الإستراتيجيات المناسبة، وهذا ما يبرر حتمية إدارة التميز التي أصبحت الخيار الوحيد المتاح (شوقي، ٢٠١٠: ٦).

لذا أصبح من الواضح أن التوجه نحو التميز في مؤسسات التعليم عموماً والجامعات على وجه الخصوص أمراً لا بد منه، لتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز في الجامعات هو استجابة منطقية للعديد من التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية التي فرضتها العولمة وذلك من خلال تطبيق مفاهيم الجودة والتميز بنماذجها الوطنية والإقليمية والعالمية (الياباني، الأمريكي، الأوروبي) (سمود، ٢٠١٣: ١).

فقد فرضت إدارة الجودة الشاملة نفسها بقوة على الساحة باعتبارها أسلوباً إدارياً متميزاً لتطوير وتحسين أداء المؤسسات عن طريق وضع النظم والعمليات التي تؤدي للتميز، وخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات بمشاركة الجميع باعتبارها مسئولية تضامنية بكافة المستويات الإدارية و فرق العمل والأفراد لقناعته التامة بأن الجودة الشاملة تعد بمثابة الملاذ الحقيقي لجميع المؤسسات لتحقيق أهدافها والطريق الأمثل للتكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية التي بزغت كمتغيرات فرضت نفسها بقوة على بيئة الأعمال المحلية والإقليمية والدولية (راضي والعربي، ٢٠١٦: ١٨).

ولا يختلف التميز المؤسسي عن مفهوم الجودة فالجودة لا يمكن تحقيقها بصورة عفوية بل تحتاج لإدارة واعية وفعالة لتحقيق الوصول إلى التميز المؤسسي، لذا

يشهد العالم في الوقت الحاضر تغيرات معلوماتية وتكنولوجية كبيرة ومتسارعة، وألقت هذه التغيرات بظلالها على كافة المؤسسات، مما أدى إلى تغيير كبير وملحوظ في متطلبات البقاء والديمومة وأصبح على المؤسسات السعي للتغيير وتبني استراتيجيات إدارية حديثة ومعاصرة للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء بشكل مستدام لضمان بقائها.

وقد حدث في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات على ساحة الاقتصاد العالمي من أبرزها تزايد تداعيات التنافسية الدولية، الأمر الذي أصبحت معه مناهج وطرق إدارة الجودة الشاملة التي أدت إلى نجاح وتفوق معظم المؤسسات التي تتبعها غير قادرة على قيادة ودفع عملية التحسين والنجاح، ولذا ظهرت الحاجة الماسة لبحث المؤسسات عن منهج فكري وأسلوب إدارة يلبي طموحاتها في تحقيق التميز في الأداء. من هنا سعت العديد من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في أمريكا وأوروبا إلى صياغة وتوظيف مناهج متطورة لإحراز التميز في أداء الأعمال وأنتجت تلك المحاولات بما يعرف (بأنموذج جائزة بالدريج) أو النموذج الأوروبي لإدارة الجودة اللذان أحدثا ثورة في مفهوم التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال (جميل وسفير، ٢٠١١: ١٦٠).

في هذا الاتجاه يظهر مفهوم إدارة التميز كفلسفة حديثة، جاءت كنتيجة شرعية لتطور الأطروحات النظرية والفكرية في استشراف حالة المؤسسة، كما تبرر معالم المداخل التي نحاول من خلالها تسليط الضوء على أبرز النماذج العالمية لتفعيل إدارة التميز في المنظمات (شوقي، ٢٠١٠: ٢).

التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المؤسسة في عصرنا الحالي قد أتاحت فرصاً وتهديداً في

الخدمات الإدارية، حيث يقع على عاتق رؤساء الأقسام والعمداء والوكلاء المسئولية الإدارية، في ميكانيكية العمل الجماعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم ومن ثم عليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات وتوفير الجو الأمن ليتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل المنتج تدريسياً وبحثياً وخدمة المجتمع (بوزيان، ٢٠١٥: ١٢).

ويأتي تطوير الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي ولا يمكن أن ينجح ويتميز العمل الجامعي بجميع أبعاده المختلفة، ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة راسخة تمتلك كل مقومات الإدارة الناجحة والتميزة بدءاً من رئيس الجامعة وصولاً لرؤساء الأقسام وما يتبعها من أجهزة معاونة، ويتحقق هذا التقدم والتحسين في الأداء بتطبيق بعض الأساليب والمعايير العالمية المتعارف عليها، مثل تطبيق التميز المؤسسي، وقد ازداد اهتمام الجامعات بهذا المفهوم وأقبلت على تبني معاييرها خصوصاً بعد ظهور النماذج العالمية في التميز الإداري بمختلف المؤسسات والقطاعات (الناقة، ١٩٩٩: ٢٤).

وإن تطبيق التميز المؤسسي يحقق العديد من الأهداف سواء على مستوى العمليات التنظيمية أو على مستوى النتائج أو من خلال السلوك التنظيمي داخل المؤسسة والتي ذكرها (داوود، ٢٠١١: ٦٤) على النحو التالي:

- الاهتمام بالقيادة وثبات الهدف، والإدارة بالعمليات والحقائق.

- تطوير الأفراد وتمكينهم والاستفادة من قدراتهم.

- فتح آفاق جديدة لتطوير والضبط لنظم المؤسسة من حيث تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة.

- إعطاء العاملين الفرصة لاستخدام خبراتهم في تطوير أساليب العمل وإجراءاته، والتدريب اللازم

كان لا بد من مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة التعليمية بمعايير واضحة ومحددة سلفاً، ومن ثم رصدت العديد من دول العالم جوائز لتشجيع تبني أسس التميز المؤسسي وفق تصنيف عالمي ومن أهم هذه الجوائز جائزة مالكولم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا وفي اليابان وتستخدم الجوائز سאלفة الذكر كـمـعـيار لتقويم جودة أداء المؤسسات (طه، ٢٠١٣: ٣٢٠).

والتميز المؤسسي يعبر عن حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية والمالية وغيرها بما ينتج عنه انجازات، تتفوق به على ما يحققه المنافسين ويرضى عنها المستفيدون، وقد بذلت في السنوات الأخيرة المحاولات الفكرية لتطوير نموذج يعبر عن التميز منذ نشر توم بيترز وروبرت واترمان كتابهما الشهير المعنون بـ "البحث عن التميز" (السلمي، ٢٠٠١: ٨٠).

إذ أنه أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة تبعاً لاختلاف طبيعة عمل المؤسسات الساعية نحو التميز، في المؤسسات تختلف ما بين مؤسسات أعمال، ومؤسسات تعليمية تبعاً لما تقدمه من خدمات وتبعاً لطبيعة الجمهور المتعامل معها (AJaif، ٢٠٠٨، ٢٢٧).

لذلك أصبح التميز في المؤسسات التعليمية الآن ضرورة تفرضها متطلبات العصر، حيث يمثل المدخل الحقيقي لمجتمع يسعى للنهضة، كما يسعى إلى استمرارية التجديد والتطوير في أداء المؤسسات التعليمية وإصلاح منظومات وفقاً لطموحات المجتمع الأنية والمستقبلية (زايد، ٢٠١٨: ١١).

ويتوقف نجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة من التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع على جودة

وانطلاقاً من رؤية مصر (٢٠٣٠) تم إطلاق "جائزة مصر للتميز الحكومي" لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة والتي تقضى بتكوين جهاز إداري كفاء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية ويستجيب لطلبات المواطنين لتعزيز مكانة مصر العالمية.

تم تصميم الجائزة بالاعتماد على منظومة التميز الحكومي الإماراتي وإعداد معايير ضمن ثلاث محاور رئيسية هي تحقيق الرؤية والابتكار والممكنات، كأساس لتقييم الجهات الحكومية وتحديد مستوى النضج الذى وصلت إليه هذه الجهات فى رحلتها نحو الريادة وتحديد مجالات وفرص التحسين التى تساعدها فى تحقيق أهدافها الطموحة لتعبر عن أسلوب تفكير جديد في طريقة تخطيط وتنفيذ وتطوير العمل الحكومي باعتماد مبادئ ومفاهيم مبتكرة تمت تجربتها وتطبيقها فى حكومة دولة الإمارات وأثبتت فاعليتها فى تحقيق نتائج رائدة، حيث أنه يوجد شراكة إستراتيجية بين البلدين والتى تطمح إلى التعاون وتبادل الخبرات والعمل على تصميم نظام متابعة وقياس مؤشرات الأداء فى منظومة العمل الحكومي المصرية بالاستناد إلى التجربة الإماراتية المتميزة فى هذا الخصوص (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠).

وتعد جامعة المنصورة من أقدم الجامعات فى مصر، حيث أنها سادس الجامعات المصرية من حيث ترتيب الإنشاء، تمتلك الجامعة العديد من الميزات التعليمية والثقافية، البحثية، والاكاديمية، وكانت الجامعة قد بدأت كفرع من جامعة القاهرة وفى عام ١٩٧٢ تم إصدار قرار بإنشاء جامعة المنصورة وفى عام ٢٠٠٥ أنشأ فرع لها بدمياط أصبح نواة جامعة دمياط الحالية وتتميز الجامعة بموقعها الجغرافي المميز حيث تتوسط قطاع وسط الدلتا وتقع داخل حرم جامعي واحد سعة ٣٠٠ فدان وتقوم الجامعة بتقديم خدماتها

لهم، ومنح الحوافز المناسبة نتيجة الجهود التي يبذلونها في أداء أعمالهم.

وبالرغم من ذلك لم تعكس المؤشرات الدولية تحسناً فى مؤشر جودة التعليم العالى والتدريب فجاءت مصر فى تقرير التنافسية العالمية ٢٠١٧-٢٠١٨ فى المركز (١٣٠) من بين (١٣٧) دولة الامر الذي يشير إلى تدني جودة التعليم العالى والتدريب بمصر (World Economic Forum، ٢٠١٧).

مشكلة الدراسة:

تعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية فى المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً فى حياة الشعوب والأمم إقتصادياً وإجتماعياً وسياسياً، وهذا يتطلب سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي فى البحث عن سبل تطوير أدائهم من خلال تطبيق المداخل الحديثة التى تعزز مكانة المؤسسات التعليمية وتسعى للرقى بها (الدجنى، ٢٠١١: ٣).

وعلى الرغم من المحاولات الجادة لتطوير التعليم العالى فى الوطن العربى إلا أن الجامعات العربية دائماً ما تعيب عن المراكز المتقدمة فى التصنيفات والتقسيمات العالمية (شاهين، ٢٠١٠: ٢٠٩).

وهذا بلا شك يؤدي جملة التحديات التى تقف إدارتها عاجزة عن مواكبتها وذلك لما تعانيه هذه المؤسسات فى إطارها الجامعى من مشكلات ومعوقات إدارية وأكاديمية متنوعة، ومن أبرزها تلك المشكلات المتعلقة فى هياكل وإدارة مؤسسات التعليم العالى، وضعف آليات منظومة الأداء الإدارى والأكاديمي، وزيادة التدهور النوعي، وعدم تطور نظم تقويم الأداء فى مؤسسات التعليم العالى، ما ترتب عليه حرمانها من أساس علمى لعمليات التطوير والتغيير (أحمد وزيدان، ٢٠٠٤: ٣).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد بعض المتطلبات المقترحة لتحقيق معايير التميز المؤسسي في الخدمات التي تقدمها جامعة المنصورة لطلابها.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- 1- يتماشى موضوع الدراسة مع الاهتمام المتزايد في العالم بموضوع إدارة التميز والتميز المؤسسي لكونها منهجاً إدارياً حديثاً في العمل المؤسسي بشكل عام والمؤسسة الجامعية بشكل خاص.
- 2- يعتبر أداة عملية فعالة لمساعدة الجامعات المصرية في عملية التقييم الذاتي المؤسسي مما يسهم في ضمان جودة الأداء.
- 3- الوقوف على واقع الممارسات داخل الجامعات المصرية في مجال التميز المؤسسي.
- 4- الاستفادة من الخبرات العالمية في تدعيم التميز المؤسسي بالجامعات المصرية.
- 5- قد تفيد الباحثين المهتمين بالتميز المؤسسي.

منهج الدراسة:-

يوظف البحث المنهج الوصفي في جمع المعلومات والحقائق حول التميز المؤسسي ومدى رضا طلاب الجامعة عن الخدمات المقدمة لهم في ضوء معايير التميز التي وضعتها جائزة مصر للتميز الحكومي

أداة الدراسة:-

سوف يستخدم الباحث استبانة كأداة من الأدوات العلمية لجمع البيانات المتعلقة عن مدى رضا طلاب الجامعة عن الخدمات المقدمة لهم داخل الجامعة.

التعليمية والبحثية والمجتمعية والطبية للعديد من المحافظات ويبلغ عدد كليات الجامعة ١٨ كلية وعدد ١٤ مستشفى ومركز طبي وتوسعت الجامعة بإنشائها فقامت بإنشاء جامعة المنصورة التكنولوجية وجامعة المنصورة بالقرار الجمهوري رقم (٤٢) لسنة ٢٠٢٢ ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (٧٦٤٥)، وعدد (٢٥٥٦٥) جهاز إداري وعدد الطلاب بالجامعة (١٧١٠٥٣) وعدد (١٠٠٠٠) وافد؛ كما يوجد بالجامعة العديد من الوحدات ذات الطابع الخاص بلغ عددهم (١٠٨) وحدة؛ كما تضم الجامعة مدن جامعية مائة منهم مدينة حديثة فندقية وللجامعة عدد (٣) نادي اجتماعي ورياضي فتضم قرية أولمبية وأستاذ رياضي كما تم تصنيف الجامعة على الترتيب رقم (٩٧) عالمياً وذلك وفقاً للجامعات المصرية

ومن ثم فهي تقدم خدماتها المتعددة للكثير من منتسبيها وعلى رأسهم الطلاب اللذين هم محور العملية التعليمية داخل الجامعة وكافة الإجراءات داخل الجامعة تقوم على خدمتهم، فكان من الضروري الوقوف على مدى رضا طلاب الجامعة عن تلك الخدمات المقدمة.

ومما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي؟
- ما أهم خصائص مدخل التميز المؤسسي؟
- ما أهم الخبرات العالمية في تطبيق التميز المؤسسي؟
- ما مدى رضا طلاب جامعة المنصورة عن الخدمات المقدمة لهم؟

عينة الدراسة:-

تحليل التميز وفق المعايير المعتمدة من المنظمة الأوروبية للتميز EFQM المبنية على منهجية الرادار وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

■ الجودة والتميز متلازمان، فالأول شرط لحدوث الثاني، فالعلاقة بينهما علاقة تلازمية.

■ ضعف ثقافة بناء نماذج التميز وفق معايير كلية تواكب النماذج العالمية، وتبدأ من حيث انتهى الآخرون.

٢- دراسة اللوقان (٢٠١١) بعنوان إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية.

هدفت الدراسة بشكل عام إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية، وطبقت الدراسة في أربع جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية على عينة مكونة من (٣٨١) فرداً بنسبة (٦٠.٦%) من المجتمع الكلي والبالغ (٦٢٨) قائداً أكاديمياً وإدارياً، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم الاستبانة أداة لجمع المعلومات بقصد تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها ومعالجة البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون (بدرجة كبيرة جداً) على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية.

٣- دراسة جميل وسفير (٢٠١١) بعنوان التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المؤسسات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التميز في أداء منظمات الأعمال والوقوف على مراحل تطور أدبيات الجودة وإدارة الجودة الشاملة وكيف أدت في

طبقت الاستبانة على طلاب الفرقة النهائية بكليات الصيدلة، العلوم، الآداب، الحقوق، التربية، التربية الرياضية باعتبارهم من عاصروا بداية انطلاق رحلة جامعة المنصورة نحو التميز.

مصطلحات الدراسة:

التميز:-

حالة من الإبداع والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ لعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسين وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (السلمي، ٢٠١٢: ٣٠).

التميز المؤسسي:

أسلوب إداري حديث ومتقدم، وهو الهدف الأسمى الذي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقه من خلال الارتقاء بجودة خدماتها إلى مستوى أداء فعال يفوق التوقعات، وتحقيق قيمة مضافة لكافة أطراف العلاقة بالمنظمة، بحيث تصل إلى أفضل الإنجازات التي تحقق رغبات وطموحات وتوقعات المنظمة وعناصرها (الهلال، ٢٠١٤: ٢٦).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة المزين والغامدي (٢٠١٠) بعنوان النموذج الأوروبي للتميز فوائده ومعايير

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير اللازمة للتميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) وتحديد أهم فوائده تطبيق نموذج التميز، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي النظري لهذه الدراسة الذي يعتمد على

٥- دراسة الزاندي (٢٠١٤) بعنوان مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمحافظة الطائف.

هدفت الدراسة على التعرف إلى درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في المجالات التالية: التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، التنمية المهنية. كما هدفت إلى التعرف على درجة إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث تم بناء استبانة مكونة من محورين يقيس الأول منها درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز، تكونت من (٣٤) فقرة، توزعت على أربعة أبعاد هي: (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، التنمية المهنية) بينما يقيس المحور الثاني درجة إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس حيث تكونت من (٣١) فقرة توزعت على أربع مجالات وهي (التخطيط، التنظيم والاتصال، التنسيق والتوجيه والمتابعة، والرقابة والتقييم)

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن درجة تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (٨٦%)، وقد جاءت المجالات الفرعية على الترتيب التالي: مجال الثقافة المؤسسية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٨.٦%) فيما جاء مجال التنمية المهنية في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٧.٦%) ثم جاء مجال الجودة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٥.٤%) تبعه مجال التميز القيادي في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٨٤.٨%) وجميعهم حصلوا على درجة تقدير بدرجة كبيرة جداً.

النهاية ليزوغ ما يعرف بالتميز في الأداء ، وذلك بهدف الوقوف على مناهج ذلك التميز، وكيف يمكن تحقيقه في مؤسسات الأعمال ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أنه حدث في السنوات الاخيرة العديد من التغيرات على ساحة الاقتصاد العالمي من أبرزها تزايد تداعيات التنافسية الدولية، الأمر الذي أصبحت معه مناهج وطرق إدارة الجودة الشاملة التي أدت إلى نجاح وتفوق معظم المؤسسات التي تبنتها غير قادرة على قيادة ودفع عملية التحسين والنجاح في موقع السوق ، ولقد ظهرت حاجة ماسة لبح المؤسسات عن منهج فكري وأسلوب إدارة يلبي طموحاتها في إحراز التفوق والتميز في الأداء أمن هنا سعت العديد من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في أمريكا وأوربا إلى صياغة وتوظيف مناهج متطورة لإحراز التميز في إدارة الأعمال.

٤- دراسة سهود (٢٠١٣) بعنوان واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (١١٦) مفردة واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية للدراسة وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في القيادة، السياسات والإستراتيجيات ، العاملين ، العمليات والإجراءات ، الشركات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين ،خدمة المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن ٦٠%.

التعليق على الدراسات السابقة: -

وتضمن البحث إطاراً نظرياً وميدانياً ويمكن توضيح ذلك

على النحو التالي: -

أولاً: الإطار النظري: -

مفهوم التميز المؤسسي

تناول العديد من الباحثين مفهوم التميز المؤسسي في العديد من الدراسات والأبحاث مما يشير إلى أهمية هذا الموضوع، يختلف تعريفه من دولة لأخرى وحتى في داخل الدولة ذاتها يختلف من منظمة لأخرى، تبعاً للخدمات المقدمة وطبيعة المستفيدين من هذه الخدمات، كما أن لكل منظمة رسالة يتم الإجماع عليها من خلال تجديد احتياجات المستفيدين، وذلك لتتمكن من تقييم فاعلية الخدمات المقدمة من أجل تحسينها، وتطويرها واستخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف (ناصر وهاشم، ٢٠١٠: ١٢).

حيث عرف النموذج الأوربي للتميز كما عرفه (السلمي، ٢٠١٢: ١٠٩) بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج"

أما السيد (٢٠٠٧) يرى أن التميز المؤسسي "أسلوب ونظرية إدارية تعتمد على منهج واضح من خلال الوصول إلى نتائج المؤسسة لإشباع الحاجات والرغبات للجميع"

أما (باشيوه وآخرون، ٢٠١٣: ١١) فيرون أن التميز المؤسسي "الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي تركز جميعها على مجموعة من المفاهيم الجوهرية مثل: تميز الأداء، تميز القيادة، تطوير مشاركة الأفراد، التعلم المستمر"

كما يعرفه (العبادي، ٢٠١٩: ٣٠) "هو كل ما يمكن أن تقوم به المنظمات وقيادتها من أعمال ونشاطات تحقق لها أهدافها من خلال التخطيط الاستراتيجي، تكوين الرؤية المشتركة، قيادة فريق العمل بشكل فعال"

باستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح الاهتمام واسع النطاق محلياً وإقليمياً وعالمياً بالتميز المؤسسي ومدى تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي

■ اتبعت العديد من الدراسات المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات دراسة سهود (٢٠١٣)، ودراسة الزائدي (٢٠١٤)، ودراسة الشوا (٢٠١٦)، ودراسة الصعيدي (٢٠١٨).

■ وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي واستخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أوجه الاستفادة

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد وصياغة مشكلة الدراسة وكذلك تحديد المنهج المتبع وأداة الدراسة المناسبة وخلال إجراءات البحث التالية سوف تفيد هذه الدراسات البحث الحالي في إثراء الإطار النظري واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية: -

إن البحث في سبيل تحقيقه لأهدافه مما لا شك فيه أنه استفاد من الدراسات السابقة في نواحي كثيرة منها التأكيد على أهمية موضوع البحث وتحديد المفاهيم والجوانب التنظيمية وإعداد الأدوات.

إلا أنه يختلف في الهدف منه في التعرف على مدي رضا طلاب جامعة المنصورة عن الخدمات المقدمة بهدف تحسين وضمان استمراريتها لتحقيق معايير التميز المؤسسي

والتحسين المستمر، والتركيز على الحقائق، ومشاركة الجميع، لذا يعتبر مفهوم التميز هو من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أكثر (بيرزكوب، ٢٠٠٨: ٣٨) لذا يمكن القول أن الجودة هي الأساس المنطقي للتميز، والتميز يحتاج للجودة بشكل كبير لكي تصل الجودة مستوى راقى فى الأداء لا بد من وجود التمييز

ومن خلال العرض السابق يمكن وضع تعريف إجرائي للتميز المؤسسي "تكامل مجموعة من المعايير لتحقيق الكفاءة، الفاعلية، التنافسية، الريادة العالمية فى أداء العمل المؤسسي"

كما يمكن تعريف التميز بأنه "رحلة تسعى فيها الجامعات لتحقيق التفرد والتفوق على غيرها من المؤسسات التعليمية"

وتعرف الباحثة التميز المؤسسي إجرائياً على أنه: الممارسات الناجحة للجامعات المصرية في تقديم خدمات ومخرجات ذات جودة عالية تميزها عن غيرها والتي تشمل مؤشرات أداء وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق الكفاءة والفعالية.

أهمية التميز المؤسسي

تبرز أهمية التميز المؤسسي فى حاجة هذه المنظمات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، وكذلك حاجتها إلى وسائل جمع المعلومات كي تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، وطرق العمل، وتطوير أداء العاملين بشكل مستمر، وذلك لجعل عمل المنظمة أكثر تميزاً وجودة (العبادي، ٢٠١٩: ٣٠)

ويرى زايد (٢٠٠٥) أن أهمية التميز المؤسسي تنبع من خلال تحديد القوة التي تساهم فى تحقيق التميز للجامعة، لمواكبة التطور السريع، ويمكن توضيح أهمية التميز المؤسسي في الجامعات بما يلي:

كما تعرفه (العوامل، ٢٠١٩: ٢٤) " بأنه قدرات ابداعية عالية و متميزة فى إدارة المنظمة التعليمية تثير رغبات واستعداداتهم لتطبيق منهجية إدارية متفوقة عن طريق الإدارة الاستراتيجية والقياس والتقويم، لتحقيق التوازن فى المنافع للتربويين، العاملين والعملاء مع المؤسسة، وأطراف وهيئات المجتمع"

كما عرفه (الضلاعين، ٢٠١٨: ٤٢٠) " قدرة إدارة جامعة جدة على التخلي عن الطرق التقليدية والمعتادة وممارسة الطرق والأساليب الحديثة فى الإدارة مما يميزها على غيرها من المؤسسات التعليمية من خلال تطبيق المعايير المقترحة "

كما يعرفه (درويش، ٢٠٠٦: ١٦٢) " مرحلة متقدمة من الإجابة فى العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة، وتوظيف المعلومات وحقائق تطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء مؤسسات ناجحة"

حيث يرتبط مفهوم التميز بمفهوم الجودة الشاملة، ولقد تطرقت العديد من الدراسات والأدبيات العلاقة بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة والتميز، منها ما أوضح أنهما مفهومين مترادفين، وبعضها أوضح أن إدارة التميز هي من النتائج المتحققة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخرى أوضحت ثمة قصوراً فى تطبيقات الجودة الشاملة عن تحقيق الميزة التنافسية، وأن الميزة التنافسية، وأن المؤسسات تحتاج لأساليب إدارية وموارد تنظيمية لتحقيق التميز (سمهود، ٢٠١٣: ١٤)

ويرى بيرزكوب (٢٠٠٨) أن هناك ترابط شديد بين فكرة إدارة الجودة الشاملة وبين مفهوم التمييز، ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة التميز فى الأداء، حيث يشترك المفهومان فى عدد من المفاهيم الرئيسية وهي القيادة، والتركيز على العميل،

احتياجات المستفيدين، وتحديد الخطة الاستراتيجية للعمل، وضع معايير لجودة الخدمات المقدمة (إبراهيم، ٢٠٠١: ٢٠).

ومن هذه الأسس كما ذكرها زايد (٢٠٠٣)

١- تبسيط الإجراءات

٢- توفر القيادة الواعية

٣- العمل بروح الفريق الواحد

٤- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية

٥- التركيز على جودة الخدمات المقدمة للمستفيد.

خصائص التميز المؤسسي

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتمتع بها الإدارات المتميزة، وهي (رفيع، ٢٠٢٠: ٩٤)

١- قبول الأعمال الصعبة، إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز، حيث فرض النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

٢- توفر القيادة الكفؤ، إذ إن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

٣- تحمل المصاعب، والمصائب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمات الأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

٤- الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

٥- برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته

١- الجامعة بحاجة إلى وسائل للتعرف على التحديات التي تواجه المؤسسة مسبقاً.

٢- الجامعة بحاجة دائماً إلى مصادر للمعلومات، للتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

٣- الجامعة بحاجة إلى العمل على تطوير المهارات والخبرات للإداريين والعاملين لمواكبة التطور المستمر.

٤- توفير الخبرات والمعلومات اللازمة لمتخذي القرار، ويجب أن يكون مدركاً لأهمية الدور الذي يقوم به.

ومن ثم تكمن أهمية التميز المؤسسي في أنه يعتبر ضرورة من ضرورات التطوير الإداري في سبيل تحسين مستويات الأداء، وذلك من خلال تحسين خبرات وقدرات العاملين بالجامعة واحتوائهم وتحفيزهم بحيث يشعر كل موظف بأن الجامعة ملكاً له وبالتالي تحقيق ولأنه لها، بالتميز المؤسسي يتعلق بجودة العمل ومقدار الخدمة التي يقدمها، وبالتالي يمكننا القول أن أهمية التميز المؤسسي في تحقيق نتائج قابلة للقياس مثل التوفير في الوقت والتكلفة وجودة الخدمة المقدمة (المطيري، ٢٠٢٠: ٥١٦-٥١٧).

أهداف التميز المؤسسي

يهدف التميز المؤسسي تحقيق ما يلي: (زيدان، ٢٠١٩: ٢٦)

- تعزيز وتحفيز مشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية.

- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين.

ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق هذه الأهداف لابد أن تركز على مجموعة من الأسس مثل تفهم

الثاني القيمة التنافسية يتعلق بهيكل المؤسسة، وفيما إذا كان الاستقرار مقابل المرونة هو الاعتبار الهيكلي السائد، إن الاستقرار (الثبات) يعكس قيمة إدارية للرقابة من الأعلى إلى الأدنى، بصورة مشابهة للنهج الآلي، وأما المرونة فتتمثل التكيف والتغيير .

٤- مدخل التحالف المتعدد الجنسيات لتعزيز التميز التنظيمي: يعد أحد مداخل التميز التنظيمي والذي يجلب القادة لبحث وخلق ونشر وتطبيق المعرفة المتعددة الثقافات، لمساعدة المؤسسات في سعيها للتميز

٥- مدخل جوائز الجودة: تعمل جوائز الجودة الوطنية كنموذج لإدارة التميز التنظيمي، وكل جائزة تضم مجموعة معايير تعبر عن كيفية إدارة جميع الجوانب المؤسسة وتعرض في إطارها الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وبينما تقدم هذه النماذج وسيلة لتقييم المرشحين لجوائز الجودة، فإنها مطبقة بشكل نموذجي للتقويم الذاتي الموجه لتحديد عناصر القوة التنظيمية ومجالات الضعف التنظيمي وسبل التحسين لأغراض تقوية الكفاءة التنظيمية والفاعلية والموقف التنافسي.

وقد أشار السلطى (٢٠١٥) إلى أربعة مداخل أساسية للتميز تحظى بالإهتمام والتشجيع من طرف المؤسسات العالمية وهي:

- الإدارة الاستراتيجية: وهي طريقة التفكير والتصرف التي تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتحديد رسالتها وغاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، وذلك

أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز تميز المنظمات.

٦- الدقة ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

٧- التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان في نماذج التميز

مداخل التميز المؤسسي

حددت (خيال، ٢٠١٨: ٤١٢) مداخل التميز المؤسسي على النحو التالي:

١- مدخل الفاعلة: وتشير إلى عمل الأشياء الصحيحة وقد حدد مفهومها بأنه (الحكم الإنساني على مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل مرض) وتشكل هذه الأحكام للقادة الأساس للتغيير المنظم.

٢- أصحاب المصالح والمنتفعين الاستراتيجيين: يرتكز هذا المدخل على المنتفعين الاستراتيجيين، ويمثلون أطرافاً داخلية وخارجية لها علاقة بأداء المؤسسة وكل طرف من هذه الأطراف لديه معيار مختلف لامتلاكهم اهتمامات مختلفة في المؤسسة ويفترض هذا المدخل أن فاعلية المؤسسة في قدرتها على مدى تحقيقها رضا الأطراف المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت داخلية وخارجية.

٣- القيم التنافسية: يرتكز على بعدين البعد الأول القيمة التنافسية يتعلق بالتركيز التنظيمي، فإذا كانت القيم السائدة تهتم بالقضايا الخارجية أو الداخلية للمنظمة، في التركيز الداخلي يعكس اهتمام الإدارة برهاية وكفاءة العاملين، والتركيز الخارجى يمثل التأكيد على رهاية المؤسسة في علاقتها بالبيئة، أما البعد

- مبدأ المثابرة والجلد: التميز المؤسسي يتطلب المثابرة والجلد والافتناع التام أن الفشل مرة لا يعنى نهاية الكون والخسارة ليست نهاية للمنظمة.

- مبدأ القوة: أن القادة الذين ينظر إليهم الآخرون باعتبارهم المثل الأعلى هم من الأمور المهمة التي يركز عليها التميز المؤسسي

- مبدأ المناخ التنظيمي الملائم للعمل الذي يحفز على التميز المؤسسي

- مبدأ التركيز على الصدارة والتفوق وعدم بعثرة الجهود في أمور لا تحقق الميزة.

- مبدأ تشجيع الابتكار والتفكير الخلاق من إعطاء الصلاحيات اللازمة ورصد المكافآت للمبتكرين.

- مبدأ مقومات التميز كمناخ عمل قوى، وقيم عمل راسخة، وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية، وتحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الرئيسية، والميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، والتدريب والابتكار

- مبدأ التركيز على التوقعات المستقبلية كأساس للتميز من خلال دراسة التوقعات للمستفيد ومحاولة التميز فيما يحققها للوصول إلى التميز والإشباع لحاجات المستفيد.

- مبدأ الشمولية إن التميز فى الخدمة لا يعنى أداء جزئية معينة منها بصورة أفضل، ولكنه يتحقق بشمولية التميز في جميع الجزئيات.

معوقات التميز المؤسسي

● وأشارت (الصعيدي، ٢٠١٨: ١٧٧-١٧٨) إلى أبرز المشكلات والمعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي فيما يلي: -

يهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها

- إدارة الجودة الشاملة: مدخل فكري لتأمين جودة المنظمة فى جميع مراحلها ابتداء بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك، مروراً بالتصميم والتكنولوجيا، وعمليات الإنتاج اعتماداً على منهج تكامل الأنشطة، ومشاركة الجميع للتحسين والتطوير المستمر.

- إعادة الهندسة: طريقة جديدة للتفكير والتغيير الجذري بهدف التطوير، وهي البدء من الصفر، أى ليس إصلاح وترميم الوضع القائم، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة فى كيفية صنع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات المستفيدين.

- القياس المقارن بالأفضل: وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء الخدمات والممارسات فى مؤسسة معينة بأفضل المخرجات فى المؤسسات الأخرى، كما يمكن أن يكون القياس داخلياً بأن تقارن المؤسسة أداءها فى السنة الحالية مع أداءها فى سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل (العوامل، ٢٠١٩: ٢٨).

مبادئ التميز المؤسسي

يرتكز التميز المؤسسي على مبادئ أساسية، ذكر منها السلمي (٢٠١٢):

- مبدأ الاستمرارية: عملية التميز المؤسسي لا بد أن تكون عملية مستمرة، فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز ثم تنتهى العملية، لأن هذا الاتجاه سوف يؤدي إلى الرجوع حتماً إلى الوراء

- مبدأ الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم: الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن.

مجالات التميز المؤسسي

يظهر التميز المؤسسي في المؤسسات وخصوصاً المؤسسات التعليمية والجامعات عندما يكون الأداء متميزاً في جميع المجالات، فليس من الممكن إطلاق صفة التميز على الجامعة عندما تهتم بتميزه في جانب ولا يهتم بالجوانب الأخرى، فإذا حققت التميز في جميع عملياتها الإدارية والتنفيذية يمكن القول حينها بأن التميز المؤسسي أصبح سمة غالبية على تلك المدرسة، ومن غير الممكن تحقيق ذلك إلا إذا كان الإداري على وعى تام بأبعاد التميز المؤسسي ومجالاته، وفيما يلي توضيح لأهم مجالات التميز المؤسسي (ابو حميد، ٢٠٢٠: ١٨):

١-المجال الأول: القيادة

يوضح (كنعان، ٢٠٠٩: ٩٠) القيادة أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"

والقيادة هي قدرة القائد على توحيد سلوك مجموعة من الأفراد لتحقيق غاية معينة في موقف ما، وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن استخلاص ثلاثة عناصر رئيسية للقيادة وهي:

- القائد وهو الشخص الذي يمتلك مهارات وسلوكيات معينة لتحقيق أهداف محددة.

- مجموعة من الأفراد يمتلكون خبرات ومؤهلات لأداء المهام التي تحقق الأهداف.

- موقف معين يقوم فيه العاملون بأداء المهام الموكلة إليهم.

وتقوم القيادة على عدة مبادئ من شأنها تذكير القائد بأهم الممارسات التي يجب الانتباه لها لتكون قيادته فاعلة وثمرتة في مؤسسته، ومن أهمها أن يعرف القائد نفسه ويقيم ذاته ويقومها، وأن يكون على قدر كبير من

• ضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين.

• التناقض الواضح بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.

• ضعف آليات المحاسبة والمساءلة.

• التركيز على المشكلات الحالية والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار لإدارة المستقبل.

• ضعف حماس القادة في تبنى الاتجاه نحو التميز المؤسسي

• القوى المقاومة للتغيير داخل الجامعة

• الضعف في رعاية التميز المؤسسي في الجامعة

• ضعف البنية التحتية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي

• عملية الابتكار ضعيفة في الجامعة

• قلة دعم القيادات الجامعية للتميز المؤسسي

• الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة في الجامعة

• قلة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق التميز المؤسسي

• ضعف التكامل بين الهياكل التنظيمية الحالية ومتطلبات التميز المؤسسي

• انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية بمقاصد وفوائد التميز المؤسسي

• صعوبة قياس الأداء المؤسسي التميز

• ضعف التنافسية بين الجامعات فيما يتعلق بالتميز المؤسسي

يتم بالتميز وأن يحقق جميع مبادئ الجودة الشاملة التي لا تسمح بالخطأ مطلقاً وتنفذ جميع أعمالها بشكل صحيح من المرة الأولى

وتعد جميع مجالات وأبعاد التميز المؤسسي مكملة لبعضها البعض، إذ لا يمكن تحقيقه في المؤسسة إلا إذا تميزت في جميع جوانبها، وأن العنصر الرئيس في تحقيق التميز المؤسسي هو القائد الإداري المتميز لأنه يعد الحجر الأساس في تميز المؤسسة، إذ أن وجود مدير قيادي متميز سوف يقود المؤسسة إلى التميز المطلوب، وذلك عن طريق الاهتمام ببيئة العمل، والتي لا تتميز إلا بتهيئة جميع الظروف المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي وأهمها، الاهتمام الكبير العاملين وإنجازاتهم، وتوطيد علاقتهم بعملهم وزيادة الرغبة لديهم في العمل، وتكوين روابط قوية بين المدير والعاملين والعمل المؤسسي مما يؤدي إلى استغراق العاملين بعملهم، وتحسين جودة العمل، والحصول على أفضل النتائج التي تقود إلى تميز المؤسسة على مثيلاتها (ابو احمد، ٢٠٢٠: ٢٢)

مبررات التوجه نحو التميز المؤسسي للجامعات المصرية

يوجد العديد من الأسباب التي فرضت على الجامعات التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي وتتمثل تلك المبررات فيما يلي (عبدروس، ٢٠١٥: ١٢٩)

١- تأثر الجامعات العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات عالمياً

٢- تجسيد العلاقة بين التعليم الجامعي وقطاعات سوق العمل بما يضمن ربط البرامج التعليمية الجامعية بمتطلبات وتقنيات سوق العمل وطنياً ودولياً

٣- زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي فيما يتعلق بتصدير التصنيفات الدولية من خلال تبني أفضل

تحمل المسؤولية ويبادر بالبحث عنها، وأن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب بشكل علني ومسموع، وعلى القائد أن يكون المثل الأعلى لمن حوله من العاملين، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق.

٢- المجال الثاني: التعلم والتعليم

يعتبر التعلم من المبادئ الرئيسية للتميز المؤسسي، ومن أهم المجالات التي يركز عليها، بحيث يشعر المدير بعدم الكمال والعمل على السعي الدؤوب لتحقيق كل ما هو أفضل وأحسن، وأن الهدف لا ينتهي عند تحقيقه بل يتولد منه هدف أسمي وأعلى، لذا فإن المؤسسة التي تريد تحقيق التميز المؤسسي هي بحاجة مستمرة ودائمة للتعلم (السلمي، ٢٠١٢)

٣- المجال الثالث: البيئة الجامعية

يقصد بالبيئة الجامعية كل ما يتوفر في البيئة الجامعية من إمكانات مادية، وعلى القائد أن يوظف جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لتحقيق الأهداف المرسومة والمتوقع تنفيذها على المدى القريب والبعيد.

٤- المجال الرابع: المجتمع المحلي

من المهم ترسيخ العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي إذ يؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر بشكل كبير، ويتم ذلك من خلال عمل دراسة لواقع المجتمع المحلي لمعرفة طبيعته وخصائصه والمشكلات المحيطة به لتبادل المنافع بين الجامعة والمجتمع المحلي

وحدد السلمي (٢٠١٢) بعددين أساسيين لتمييز الإدارة الحديثة، إذ يوضح البعد الأول أن هدف الإدارة هو السعي نحو تحقيق التميز، أي أنها تتنافس مثيلاتها من الإدارات بل وتتفوق عليها وتتفوق على نفسها بالتحسين المستمر والتعلم الدائم، أما البعد الثاني يبين أن كل ما تقوم به الإدارة من عمليات وقرارات وفعاليات يجب أن

المعيار الرئيسي الأول: - رؤية مصر ٢٠٣٠

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى قيام الجهة بتحقيق دورها في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال التخطيط والتنسيق مع الجهات المعنية لتحقيق جودة الحياة ورضا المواطنين فى المجتمع، كما يركز هذا المعيار على مدى متابعة الجهة لأدائها وتقييم نتائج مؤشرات الأداء ذات العلاقة المدرجة في رؤية مصر ٢٠٣٠ من أجل مراقبة وفهم وتحديد بالإضافة إلى التنبؤ وتحسين نتائج الأداء الحكومي. (دليل المؤسسة المتميزة المصري، ٢٠٢٠: ١١)

المعيار الرئيسي الثاني:- المهام الرئيسية

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى تطبيق الجهة الحكومية (المحليات والكلديات الحكومية) لخطتها الاستراتيجية وتصميم وتطبيق مشاريع ومبادرات وبرامج وسياسات وعمليات تنظيمية ورقابية مبتكرة وذلك ضمن خططها التشغيلية بما يتوافق مع مهامها المدرجة في قانون التأسيس وأية مهام أخرى مسندة لها ، وبما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة بكفاءة وفاعلية ، مع التزام الجهة على الدوام ببناء وتهيئة البيئة المناسبة رضا الأفراد والأسرة والمجتمع وفقاً لطبيعة عملها ومن حيث تأثير عملها على محاور الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وبما يحقق جودة الحياة للأجيال الحالية والقادمة ، كما يركز هذا المعيار على تقييم نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للجهة شاملاً نتائج إنجاز المشاريع والمبادرات والبرامج والعمليات التنظيمية والرقابية من أجل مراقبة وفهم وتحديد بالإضافة إلى التنبؤ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي (دليل المؤسسة المتميزة المصري ، ٢٠٢٠: ١٢)

المعيار الرئيسي الثالث: - خدمات سبع نجوم

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى قيام الجهة الحكومية (الوحدات المحلية والكلديات الحكومية)

الآليات والأولويات الاستراتيجية الداعمة لتحقيق التميز المؤسسي

٤- بناء استراتيجية متكاملة الأبعاد عن التوجهات الرئيسية للجامعات ورؤاها المستقبلية تحت مظلة التنافسية الدولية.

٥- إيجاد منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الجامعات المصرية وتوجه القيادات حيال معيارية الأداءات المهنية

٦- بناء هياكل تنظيمية مرنة ومتناسقة مع متطلبات الأداء المهني، وقابليته للتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

٧- إعداد نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين آليات تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتنميتها.

٨- تحديد مدى فعالية وكفاءة القدرة التنافسية لكل جامعة مصرية حيال تجويدها لكافة أنشطتها وفعاليتها وتوظيف التقنيات الحديثة منظومتها التعليمية والإدارية

لذا على الجامعات المصرية إذا رغبت فى التميز، وتعزيز بقائها فى بيئة تنافسية، فإنه يتحتم عليها أن تبني استراتيجيات تطوير تمكنها من الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية، ومد الجسور بينها وبين المؤسسات العلمية المختلفة، وتمكين العاملين وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي التعاوني، وتحقيق التواصل الفعال مع المجتمع والمنظمات المناظرة المحلية العالمية (رفيع ، ٢٠٢٠: ٩٦)

معايير التميز المؤسسي

وضح دليل المؤسسة الحكومية المتميزة المصري معايير التميز المؤسسي فى عشر معايير رئيسية يمكن تخيصها فى المعايير التالية: - (دليل نموذج التميز المؤسسي المصري، ٢٠٢٠)

لبناء الجاهزية للمستقبل ولكافة الاحتمالات والنتائج المتوقعة وغير المتوقعة لها من خلال التجديد في طرق وأساليب العمل وبما ينسجم مع تحقيق التقدم في إنجازات الجهة خارج حدود إطار قدراتها الحالية ، كما يركز المعيار على الجهود التي تبذلها الجهة في فهم المتغيرات المستقبلية وبناء نماذج مستقبلية للقطاعات المعنية واقتناص الفرص مع ضمان المرونة الاستراتيجية والعملية التي ستؤثر على عملياتها وخدماتها وسياستها في تحقيق الرضا للمعنيين والمجتمع ، كما يركز على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال (دليل المؤسسة المتميزة المصري ، ٢٠٢٠ : ٢٠)

المعيار الرئيسي السادس: - إدارة الابتكار

يركز هذا المعيار الرئيسي على أهمية دور الجهة الحكومية في تقديم الحلول والابتكارات الجذرية من خلال تحديد أهداف واضحة للابتكار في مجال عملها والاستثمار في الأفكار والأبحاث والتجارب العملية ضمن مجالات عملها وإنتاج المعرفة وبناء ثقافة وبيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطوير المستمر من خلال تطبيق أنظمة وآليات تعزز مشاركة المعنيين والجهات الحكومية والغير الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع في تطبيق جهود الابتكار لتنفيذ أعمال ومهام الجهة الرئيسية وعملياتها الفنية بطرق ابتكارية وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة لتحقيق قيمة نوعية لإرضاء المعنيين ، والتركيز على تحقيق نتائج رائدة (دليل المؤسسة المتميزة المصري ، ٢٠٢٠ : ٢١)

المعيار الرئيسي السابع: - رأس المال البشري

يركز هذا المعيار على الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق استدامتها وزيادة كفاءته وإنتاجيته وعزيز خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة ومبتكرة من خلال وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق كل من أهداف الأفراد والجهة بشكل مشترك مع تقديم خدمات

بتصميم وإدارة وتطوير الخدمات والعمليات المرتبطة بها بشكل مبتكر وذلك لإرضاء المتعاملين من الأفراد والتي تشمل الطلاب والمجتمع والخدمات الحكومية التي تقدم من جهة حكومية للجهات الحكومية الأخرى بشكل مباشر أو غير مباشر -بغرض توفير قيمة مضافة لهم لتحقيق الرضا والايجابية وجودة الحياة ، كما يركز هذا المعيار على تقييم نتائج مؤشرات الأداء الخاصة بالخدمات المقدمة لإرضاء المتعاملين من أفراد ومؤسسات الأعمال وجهات حكومية من أجل مراقبة وفهم وتحديد بالإضافة إلى التنبؤ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي. (دليل المؤسسة المتميزة المصري، ٢٠٢٠ :

(١٦

المعيار الرئيسي الرابع: - الحكومة الإلكترونية/ الذكية

يركز هذا المعيار الرئيسي على مستوى النضج الإلكتروني/ الذكي ومدى تصميم وتطبيق خطط وسياسات وآليات مبتكرة تدعم التحول إلى تقديم الخدمات بطريقة إلكترونية من خلال المواقع الإلكترونية على شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت" من خلال التطبيقات على الأجهزة الذكية بما يحقق أهداف الجهة، ومدى تحقيقها لنتائج أداء رائدة في هذا المجال لإرضاء المتعاملين وتعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق بيئة عمل إيجابية (دليل المؤسسة المتميزة المصري، ٢٠٢٠ :

(١٨

المعيار الرئيسي الخامس: - استشراف المستقبل

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى تطوير الجهة الحكومية لقدراتها في مجال التفكير المستقبلي من خلال الاستثمار في المعرفة والتجديد المستمر للتقدم نحو الريادة العالمية والقدرة على الاستجابة للمتغيرات باستخدام أدوات استشراف المستقبل المتنوعة وذلك لتتمكن الجهة من العمل على تحليل ودراسة الاتجاهات العالمية والمستقبلية وكيفية مواكبتها وسرعة الاستجابة

ضمان الإستمرارية فى تقديم الخدمات للمتعاملين والمعنيين من خلال التصدي بفعالية لأي حدث طارئ أو أزمة، وبما يساهم في بناء وتعزيز ثقة جميع المعنيين في الجهة الحكومية (دليل المؤسسة المتميزة المصري، ٢٠٢٠: ٢٨)

أهم الخبرات العالمية المعاصرة في تحقيق التميز المؤسسي

أولاً: - النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي المطور

يعد النموذج الأوروبي من أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً بسبب شمولية المعايير التي يتكون منها، وبوصفه أكثر النماذج ملائمة من حيث التطبيق في كثير من المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، على مستوى العالم، وهو يمثل مرجعية عالمية معتمدة لتقييم التميز المؤسسي، وقياسه، ويمثل إطاراً عملياً لتمكين المؤسسات التعليمية من تقييم ذاتها، كما يُستخدم كدليل للتعرف على نقاط القوة الأساسية في المؤسسة، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين، فضلاً عن كونه يمثل لغة مشتركة؛ تساعد على فهم العلاقات المختلفة بين المؤسسة التعليمية، وبين بيئتها الخارجية، كما يساهم في تبادل الأفكار داخل المؤسسة التعليمية، ومقارنة أدائها بغيرها من المؤسسات التي تقدم خدمات تعليمية مماثلة، وهو يعد نموذجاً غير تنافسي؛ حيث يمنح جائزته للمؤسسة التعليمية التي تحصل على عدد معين من النقاط التي يحددها النموذج (الأشقر، ٢٠١٧، ٥٤٢)

ويشمل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي المطور على سبع مجالات رئيسية موضحة على النحو التالي: - (إبراهيم، ٢٠٢١، ١٥٥-١٥٧)

١- الغاية والرؤية والاستراتيجية: حيث تُعرف المؤسسة المتفوقة من خلال وجود (غاية ملهمة- رؤية طموحة للمؤسسة- استراتيجية ملبية للمؤسسة)

لإسعاد الموظفين والارتقاء بجودة الحياة لديهم وفقاً لقوانين ولوائح الموارد البشرية والأنظمة والأدلة المكتملة، كما يشتمل على تقدير جهود العاملين ومكافأتهم وتحفيزهم وتمكينهم ورفع قدراتهم على الابتكار مع التركيز على استقطاب الكفاءات التخصصية والمحافظة عليها وتحقيق التوازن بين الجنسين، كما يركز على تحقيق نتائج رائدة (دليل المؤسسة المتميزة المصري، ٢٠٢٠: ٢٣)

المعيار الرئيسي الثامن: - الممتلكات والموارد

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى كفاءة وفاعلية وإدارة الجهة الحكومية لمواردها الداخلية وممتلكاتها لدعم إستراتيجية وسياسات الجهة وضمان التنفيذ الفعال للعمليات بها بما فى ذلك تحديد أولويات الإنفاق بما يتوافق ويتخطى توقعات ومصالح المتعاملين وإلغاء الانفاق فى المجالات التى لا تضيف قيمة نوعية لهم (دليل المؤسسة المتميزة المصري، ٢٠٢٠: ٢٤)

المعيار الرئيسي التاسع: - الحوكمة

يركز هذا المعيار على مدى كفاءة وفاعلية الإطار العام للحوكمة بما يضمن تحقيق مبدأ المساءلة تجاه المعنيين والشفافية تجاه المجتمع والجهات المعنية بالحوكمة على المستوى الحكومي فيما يتعلق بالأداء ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين بما فى ذلك المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية (دليل المؤسسة المتميزة المصري، ٢٠٢٠: ٢٧)

المعيار الرئيسي العاشر: - إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

يركز هذا المعيار على مدى كفاءة وفاعلية الجهة فى تطبيق برنامج إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال إلى جانب إدارة حالات الأزمات والكوارث، وذلك لضمان تقليل حجم المخاطر ووضع ضوابط فعالة للمخاطر الحالية والمتوقعة، إضافة إلى

والتنبؤ بتأثير هذا الأداء على انطباعات المعنيين وطموحات المؤسسة الاستراتيجية المستقبلية.

حيث يسمح نموذج EFQM2020 الجديد للمؤسسات بتبني التغيير وتحسين الأداء والتطور في المستقبل، ولا يزال النموذج إطاراً إدارياً معترفاً به عالمياً، يسمح للمؤسسات بتحقيق النجاح من خلال قياس مكان وجودها على الطريق نحو التحول، ومساعدتها على فهم الثغرات والحلول الممكنة المتاحة، وفرص التحسين، وتمكينها من التقدم وتحسين أداء مؤسساتها بشكل ملحوظ.

ثانياً: نموذج الولايات المتحدة الأمريكية للتميز المؤسسي (مالكوم بالدريج)

يُعد نموذج بالدريج إطاراً شاملاً للمؤسسة لتحسين أدائها العام لاشتماله على معايير التميز المختلفة، ويستمد النموذج كثيراً من أفكاره من نموذج ديمينج الياباني ويهدف إلى تدعيم المفاهيم المتصلة التي تنجح في تحقيق مستويات التميز (Widjajanto & Rimawan, 2021, 49)

ويشمل النموذج الأمريكي على سبع مجالات أساسية ويمكن عرضها على النحو التالي:

١- القيادة: حيث تتمثل في الإدارة العليا، ونظم القيادة، والتنظيم، والحوكمة والمشاركة المجتمعية، ومسؤولية المجتمع والمواطنة، وتشكل القيادة محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق التميز، باعتبار أنها المسؤول عن إرضاء العملاء

٢- الاستراتيجية: يشمل عملية تخطيط استراتيجية التميز، وخطط وأهداف التميز، والتطوير الاستراتيجي، وتنفيذ الإستراتيجيات، كما يتطرق لبعض الجوانب ومنها: وضع أهداف إستراتيجية بعيدة الأجل تركز على إرضاء العميل، وبناء ثقافة

٢- الثقافة المؤسسية والقيادة: ويقصد به أن الثقافة المؤسسية هي مجموعة محددة من القيم والأعراف التي يتشاركها العاملون والمجموعات داخل المؤسسة والتي تؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً، كما يقصد به أن القيادة بالمؤسسة تتعلق بالكل وليس بفرد أو فريق يُحدد التوجه، وفي المؤسسة المتفوقة يتم تبني القيادة كنشاط وليس كدور

٣- إشراك المعنيين: ويقصد به وجود ارتباط واضح بين كيفية تنفيذ المؤسسة لاستراتيجيتها من خلال اشراك المعنيين، وانطباعات الأداء من قبل المعنيين التي تخدمها

٤- بناء قيمة مستدامة: ويقصد به أن المؤسسات المتميزة تُدرك أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها على المدى الطويل ومصدر قوتها المالية

٥- قيادة الأداء والتحول: ويُقصد به أن تقوم المؤسسات المتميزة بتلبية متطلبات رئيسيين في آن واحد هما: قيادة الأداء: وفيه تقوم المؤسسة المتميزة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح، قيادة التحول: وفيه تقوم المؤسسة بإدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة لضمان ديمومة النجاح

٦- انطباعات المعنيين: وفيه يتم التركيز على النتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة

٧- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: وفيه يتم التركيز على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث: (القدرة على تحقيق الغاية والاستراتيجية وبناء قيمة مستدامة- الملائمة المستقبلية)، ويتم استخدام هذه النتائج لرصد وفهم وتحسين الأداء بشكل عام،

لعمل المؤسسة من حيث تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات، واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة، مثل العصف الذهني، وأسلوب الاستقصاء، والاتجاهات وبحوث العمليات (Baldrige Builder,2021,1-13) Excellence

ثالثاً: نموذج التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية

نموذج التميز المؤسسي السعودي، هو أحد النماذج المستخدمة للتقييم الذاتي للمؤسسات، فقد بُني على أساس التمكين لمبادئ الجودة والتميز المؤسسي وتجذيرها بطريقة علمية ووفق أفضل الممارسات العالمية وبما يتناسب والبيئة المحلية، ولذا فالنموذج يحدد متطلبات التميز ويرسم الإطار المرجعي للتطبيق بشكل منظم، فهو متكامل في هيكلته ومترايب بين مختلف أجزائه ومعبر في صياغته وواضح في مصطلحاته التي تتناسب مع جميع القطاعات في المملكة ولا يخاطب قطاعاً محدداً (إبراهيم، ٢٠٢١: ١٦٨)

ويشتمل النموذج السعودي للتميز على ثمان مجالاً رئيسية وهي: -

١- القيادة الإدارية: في هذا المعيار يتم تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، ومراجعة توحيد الجهود لتحقيقه في إطار العمل المشترك، وتأسيس نظام لدعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع، وتبني وتطبيق مبادئ ومتطلبات المسؤولية المجتمعية والحوكمة المؤسسية والشفافية، وإدارة المخاطر المحتملة.

٢- التخطيط الإستراتيجي: في هذا المعيار يتم إعداد ونشر خطة المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية، وترجمة الأهداف لإجراءات تشغيلية.

تنظيمية جديدة بدلاً من المعمول بها حالياً، وإدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي، تهدف إلى تحقيق رضا جميع المعنيين.

٣- العملاء: يشمل التواصل مع العملاء والمستفيدين، والتعرف على رغباتهم، واحتياجاتهم المختلفة والعمل على تلبيتها، فضلاً عن قياس مدى رضاهم عن مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم.

٤- القوى العاملة: ويهتم هذا المعيار بتنمية القوى العاملة، وتأهيلهم مهنيًا، حيث يشتمل على: التدريب، تقويم وتخطيط الموارد البشرية، ونظام تعيين الأفراد العاملين، ونظام التنمية المهنية والإدارية، والرضا الوظيفي لدي الأفراد العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة، والاهتمام بصحة وسلامة العاملين، والاهتمام، وتبني سياسة واضحة لقياس وتقييم أدائهم، للوقوف على مستوى جودة هذا الأداء وتحسينه.

٥- إدارة العمليات: يُعبر عن مدي كفاءة المؤسسة التعليمية في إدارة عملياتها، وقدرتها على التطوير المستمر، كما يهدف إلى الكشف عن الطرق المتبعة في دعم العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية بالنسبة للطالب وكيفية إدارة العمليات الأساسية التي تُدعم البيئة التعليمية.

٦- النتائج: يقيس مستوى النتائج المتحققة مدعماً بالبيانات، والتقارير اللازمة، ويشمل نتائج الطلبة، والمناخ المدرسي وسبل تحسينه، وطرق تحسين النتائج، والأبحاث.

٧- القياس والتحليل وإدارة المعرفة: يسعى هذا المعيار للكشف عن الأساليب والطرق التي يتم بها جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، كما يركز هذا المعيار على نظم المعلومات؛ لأنها شرط أساسي

٨- نتائج الأداء الرئيسية: في هذا المعيار تُحقق المؤسسة نتائج مخرجات الأعمال الرئيسية المرتبطة بالخطة الإستراتيجية وحجم المنتجات والخدمات والمخرجات المالية وانطباعات المجتمع والموردين والشركاء الداعمين لأنشطة المؤسسة. (دليل نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٦، ٢٠-١٠)

أوجه الاستفادة من النماذج العالمية للتميز المؤسسي:

- الاهتمام بوضع الخطة الاستراتيجية للجامعة وتكامل عناصرها
- القدرة على مواجهة التحديات والعمل على تحليلها وتصنيفها لزيادة قدرة الجامعة على مواجهتها
- زيادة القدرة على تقديم خدمات مبتكرة ومتميزة
- زيادة قدرة الجامعة على إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال
- الاهتمام بالتحفيز وتشجيع وتنمية الكفاءات الأدائية للموارد البشرية داخل الجامعة
- تحفيز الجامعة في التنافس بين الجامعات الأخرى في تقديم خدمات متميزة مما يساعد في فرص الجامعة التنافسية
- الحرص على إيجاد بيئة عمل داعمة وجاذبة

ثانياً: الإطار الميداني

عينة الطلاب

يمكن توضيح توصيف العينة حسب الكلية

٣- الموارد البشرية: في هذا المعيار يتم الاهتمام بكيفية قياس الأداء الوظيفي والاستفادة من مخرجاته في إعداد برامج لتطوير معارف الموارد البشرية وقدراتهم وإمكاناتهم وتقدير جهودهم المتميزة، وتوفير وتطوير بيئة عمل جاذبة لهم ورعاية صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم والتواصل بينهم.

٤- الشراكات والموارد في هذا المعيار تقوم المؤسسات بإدارة علاقتها مع الشركاء وبناء الشراكات وتفعيلها وإدارة مواردها المالية وإدارة المرافق والممتلكات وتخطيط وإدارة المعرفة والمنظومة التقنية.

٥- إدارة العمليات والمنتجات والخدمات: في هذا المعيار يتم تحديد وتصميم وإدارة وتحسين العمليات داخل المؤسسة، وتحديد طرق التواصل مع المستفيدين والاستماع لصوتهم والعمل على تعزيز العلاقة معهم وكيفية تسويق الخدمات والمنتجات لدى المؤسسة

٦- نتائج المستفيدين: في هذا المعيار تحقق المؤسسات نتائج تلبى الاحتياجات وتقوم تطلعات المستفيدين شاملة للمعلومات والبيانات المتعلقة بقياس رضاهم وانطباعاتهم عن المؤسسة

٧- نتائج الموارد البشرية: في هذا المعيار تُحقق المؤسسات نتائج تلبى الاحتياجات وتقوم تطلعات الموارد البشرية شاملة للانطباعات ومؤشرات الأداء المتعلقة بهم.

جدول (٣)

توصيف عينة الدراسة حسب الكلية بالنسبة للمجتمع الأصلي

النسبة	العينة	المجتمع	الكليات	
٦.٣%	٧٠	١١١١	الصيدلة	العملية
٦.١٤%	٧٥	١٢٢٢	العلوم	
٥.٠٩٤%	٣٦١	٧٠٨٧	الأدب	العملية
٥.١٢٥%	٣٤٠	٦٦٣٤	الحقوق	النظرية
٧.٠٩٢%	٢٢٠	٣١٠٢	التربية	النظرية عملية
٦.٦٣%	٩٠	١٣٥٧	التربية الرياضية	
٥.٦٤%	١١٥٦	٢٠٥١٣	الإجمالي	

المعالجة الإحصائية

ك١، ك٢، ك٣: تكرارات الاستجابات (كبيرة-متوسطة-صغيرة) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

• تم حساب قيمة ك^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (كبيرة-متوسطة-صغيرة)، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية

$$K^2 = \frac{(t - m)^2}{m}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

نتائج الدراسة الميدانية

تتضح استجابات طلاب جامعة المنصورة للتعرف حول درجة رضاهم عن الخدمات المقدمة بالجامعة، من خلال الجدول التالي:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) v.21 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة-متوسطة-صغيرة)، والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة ك^٢ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي:

كبيرة	متوسطة	صغيرة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

• التقدير الرقمي = ك١ × ٣ + ك٢ × ٢ + ك٣ × ١

• حساب الوزن النسبي = $\frac{\text{التقدير الرقمي}}{100 \times K}$

جدول (٥)

استجابات طلاب جامعة المنصورة للتعرف حول درجة رضاهم عن الخدمات المقدمة بالجامعة (ن=١١٥٦)

مستوى الدلالة	قيمة كا	الترتيب	درجة الرضا	الوزن النسبي	درجة الرضا						العبارة
					صغيرة		متوسطة		كبيرة		
					%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٠١	٦١.٥١	١١	متوسطة	٦٦.٦٧	٢٨.١	٣٢٥	٤٤.٢	٥١١	٢٧.٧	٣٢٠	١
٠.٠١	١٨٤.٦٣	١٣	متوسطة	٦٣.٦٧	٢٩	٣٣٥	٥١.٤	٥٩٤	١٩.٦	٢٢٧	٢
٠.٠١	٦٥.٦٨	٤	متوسطة	٧٣	٢٤.٨	٢٨٧	٣١.٢	٣٦١	٤٣.٩	٥٠٨	٣
غير دالة	٣.٥٣١	١٢	متوسطة	٦٥.٣٣	٣٥.٩	٤١٥	٣٢.٤	٣٧٥	٣١.٧	٣٦٦	٤
٠.٠١	٧١.٠٨	١٥	متوسطة	٦١.٣٣	٣٧.٥	٤٣٣	٤٠.٧	٤٧١	٢١.٨	٢٥٢	٥
٠.٠١	٥٦.٦	٨	متوسطة	٦٨.٣٣	٢٥.٨	٢٩٨	٤٣.٣	٥٠١	٣٠.٩	٣٥٧	٦
٠.٠١	٥٦.٦٩	٧	متوسطة	٦٩.٦٧	٢٤.٢	٢٨٠	٤٢.٣	٤٨٩	٣٣.٥	٣٨٧	٧
٠.٠١	١٠٥.٣٥	١٦	متوسطة	٥٩	٤١.٩	٤٨٤	٣٨.٩	٤٥٠	١٩.٢	٢٢٢	٨
٠.٠١	٩٣.٦٦	١٦م	متوسطة	٥٩	٤٣.٣	٥٠١	٣٦.١	٤١٧	٢٠.٦	٢٣٨	٩
٠.٠١	١٥٢.٦٧	١	متوسطة	٧٦.٦٧	١٨.٤	٢١٣	٣٣.٥	٣٨٧	٤٨.١	٥٥٦	١٠
٠.٠١	٧٦.٨٥	٣	متوسطة	٧٣.٦٧	٢٢.٥	٢٦٠	٣٤	٣٩٣	٤٣.٥	٥٠٣	١١
٠.٠١	١١٥.٢٣	٢	متوسطة	٧٥.٣٣	٢٠.٤	٢٣٦	٣٣.٤	٣٨٦	٤٦.٢	٥٣٤	١٢
٠.٠١	٦٧.٤٨	٥	متوسطة	٧٢.٦٧	٢٢	٢٥٤	٣٨.٣	٤٤٣	٣٩.٧	٤٥٩	١٣
٠.٠١	١٣٩.٦٨	١٨	متوسطة	٥٧.٣٣	٤٧.٣	٥٤٧	٣٣.٧	٣٩٠	١٨.٩	٢١٩	١٤
٠.٠١	١٣١.٦	٥م	متوسطة	٧٢.٦٧	١٨.٤	٢١٣	٤٥.٦	٥٢٧	٣٦	٤١٦	١٥
غير دالة	١.١٠٢	١٠	متوسطة	٦٧	٣٣.٧	٣٩٠	٣١.٩	٣٦٩	٣٤.٣	٣٩٧	١٦
٠.٠١	٣٧.٨٨	٩	متوسطة	٦٧.٦٧	٢٧.٧	٣٢٠	٤١.٧	٤٨٢	٣٠.٦	٣٥٤	١٧
٠.٠١	٣١.٩٨	١٤	متوسطة	٦٣.٣٣	٣٥.٣	٤٠٨	٣٨.٩	٤٥٠	٢٥.٨	٢٩٨	١٨

المقدمة بالجامعة، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (٣-١٠-١١-١٢-١٣) لصالح البديل (كبيرة)، وفي العبارتان (٩-١٤) لصالح البديل

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات استجابات طلاب جامعة المنصورة للتعرف حول درجة رضاهم عن الخدمات

الخدمات المقدمة حيث بلغ الوزن النسبي لها (72.67%) ودرجة رضا (متوسطة)

- جاءت العبارة (٧) "يسعى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إلى تكوين علاقات جيدة مع الطلاب " في المرتبة السابعة حيث بلغ الوزن النسبي لها (69.67%) ودرجة رضا (متوسطة)

- جاءت العبارة رقم (٦) "توفر الكلية برامج تعليمية تتوافق مع متطلبات سوق العمل" في المرتبة الثامنة حيث بلغ الوزن النسبي لها (68.33%) ودرجة رضا (متوسطة)

- جاءت العبارة رقم (١٧) "الموظفون بالكلية ذوي كفاءة عالية ويقدمون الخدمات بطريقة سلسة " في المرتبة التاسعة بوزن نسبي لها (67.76%) ودرجة رضا (متوسطة)

- جاءت العبارة رقم (١٦) " هل ترشح الدراسة بالكلية لأصدقائك وأقاربك" في المرتبة العاشرة بوزن نسبي لها (67%) ودرجة رضا (متوسطة)

- جاءت العبارة رقم (١) "أحصل على الخدمة في الوقت المحدد لها" في المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي لها (66.67%) ودرجة رضا (متوسطة)

- جاءت العبارة رقم (٤) "تهتم إدارة الكلية باستطلاع آراء طلابها "في المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي لها (65.33%) ولكنها غير دالة

- جاءت العبارة رقم (٢) "أحصل على الخدمة بشكل يلبي توقعاتي" على المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي لها (63.67%) ودرجة رضا (متوسطة)

- جاءت العبارة رقم (١٨) "توفر الكلية بيئة تعليمية تتيح فرص للابتكار الشخصي" على المرتبة الرابعة

(صغيرة)، في باقي العبارات لصالح البديل (متوسطة)، حيث جاءت قيم كلاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية =٢، عدا العبارتان (١٦-٤) لا يوجد بهما فروق، حيث جاءت قيم كلاً غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجات حرية =٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٠) "توفر الكلية قاعات دراسية مناسبة للدراسة" في المرتبة الأولى في درجة رضا طلاب جامعة عن الخدمات المقدمة بالجامعة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٦.٦٧%) ودرجة رضا (متوسطة).

- جاءت العبارة رقم (١٢) "توفر الكلية الاشتراك في الأنشطة الثقافية والرياضية لطلابها" في المرتبة الثانية في درجة رضا طلاب جامعة عن الخدمات المقدمة بالجامعة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٥.٣٣%) ودرجة رضا (متوسطة).

- جاءت العبارة رقم (١١) "يتوفر بالكلية معامل تساعدك على الدراسة" في المرتبة الثالثة في درجة رضا طلاب جامعة عن الخدمات المقدمة بالجامعة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٣.٦٧%) ودرجة رضا (متوسطة).

- جاءت العبارة رقم (٣) "تقدم الكلية خدمات الكترونية" في المرتبة الرابعة في درجة رضا طلاب الجامعة عن الخدمات المقدمة حيث بلغ الوزن النسبي لها (73%) ودرجة رضا (متوسطة)

- جاءت العبارتان (١٣) "توفر الكلية الاشتراك في الأنشطة الثقافية والرياضية لطلابها و(١٥) "يقدم مكتب التنسيق الالكتروني خدماته بشكل جيد" في المرتبة الخامسة في درجة رضا طلاب الجامعة عن

٥- الاهتمام بتدريب العاملين بالجهاز الإداري للتعامل مع الطالب

٦- وضع مدة زمنية معلنة للحصول على الخدمة

٧- الاهتمام بشكاوى الطلاب والعمل على حلها

٨- العمل على توفير بيئة تعليمية مناسبة تشجع الطلاب على الابتكار الشخصي

٩- الاهتمام بزيادة مشاركة الطلاب في وضع رؤية ورسالة الكلية

١٠- الاهتمام بالعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة

١١- العمل على التوسع في تقديم الخدمات الالكترونية

١٢- توفير معامل مناسبة للدراسة بالكليات

١٣- الاهتمام بالصيانة الدورية للمنشأة

١٤- الاهتمام على استطلاع آراء الطلاب بصفة دورية

١٥- تشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية مما يساهم في جودة الخدمات المقدمة.

١٦- الحرص على عقد المزيد من الشراكات وملتقي التوظيف لرفع كفاءة الخريجين وموائمة قدراتهم مع سوق العمل.

١٧- التوسع في تقديم الخدمات للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك بالتنسيق مع مركز خدمات الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة بالجامعة.

عشر بوزن نسبي لها (63.33%) ودرجة رضا (متوسطة)

- جاءت العبارة رقم (٥) "تتعامل الكلية بشكل فعال مع شكاوى الطلاب" على المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي لها (61.33%) ودرجة رضا (متوسطة)

- جاءت العبارتان رقم (٨) "تهتم الكلية باشتراك طلابها في اتخاذ القرارات الخاصة بهم" و(٩) "تهتم الكلية بعقد لقاءات بشكل دوري مع طلابها" في المرتبة السادسة عشر في درجة رضا طلاب جامعة عن الخدمات المقدمة بالجامعة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٥٩%) ودرجة رضا (متوسطة).

- جاءت العبارة رقم (١٤) "تهتم الكلية بعقد ملتقى توظيف لطلابها" في المرتبة الثامنة عشر في درجة رضا طلاب جامعة عن الخدمات المقدمة بالجامعة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٥٧.٣٣%) ودرجة رضا (متوسطة)

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية وُجد هناك بعض المتطلبات لتحقيق مستوى متميز للخدمات بالجامعة تساعد على زيادة رضا طلابها عن الخدمات المقدمة:-

١- تحديث المناهج بما يتوافق مع سوق العمل

٢- الاهتمام بتوفير أعضاء هيئة تدريس على كفاءة عالية لتدريس المناهج في البرامج المميزة التي تنتبها الجامعة

٣- الاهتمام بالتعليم عن بعد للاستعداد بما يحدث من مستجدات قد تواجه الجامعة

٤- الاهتمام باحتياجات الطلاب وتوفير البرامج الإرشادية لهم

٩- سهود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣): رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

١٠- شاهين، شريف كامل (٢٠١٠): الجامعات العربية بين مطالب الهوية العربية وطموحات الترتيب العالمي: جامعة القاهرة نموذجاً، بحث مقدم لمؤتمر جودة الأداء الجامعي في ليبيا "إمكانيات التطبيق وتحديات الواقع" جامعة قاريونس، بنغازي، ٤-٦ ديسمبر.

١١- شوقي، قبطان (٢٠١٠): إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الجزائر.

١٢- الصعيدي، هند أحمد محمد سعيد (٢٠١٨): واقع ممارسة معايير التميز المؤسسي لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، ١٩٤، ج (٤).

١٣- طه، عاطف جابر (٢٠١٣): قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة.

١٤- اللوقان، محمد فهاد (٢٠١١): إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية، تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

١٥- المزين، إحسان والغامدي (٢٠١٠): النموذج الأوروبي للتميز فوائده ومعايير، اللقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض في ٥-٦، يناير.

١- بوزيان، راضية رابح (٢٠١٥): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

٢- جميل، أحمد وسفير، محمد (٢٠١١): التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر.

٣- الدجني، إياد (٢٠١١): دار التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.

٤- راضي، بهجت عطية والعربي، هشام يوسف (٢٠١٦): إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة.

٥- الزاندي، طارق (٢٠١٤): مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

٦- زيدان، أسماء مراد صالح (٢٠١٩): معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم، ١٢٤، ج (٢).

٧- السلمي، على (٢٠٠٢): إدارة التميز - نماذج وتطبيقات الإدارة في عصر المعرفة، دار عزة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

٨- السلمي، على (٢٠١٢): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، الرياض.

- ٢٥- كنعان، نواف (٢٠٠٩): القيادة الإدارية، السعودية، دار العلوم
- ٢٦- إبراهيم، يحيى (٢٠٠١): استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- ٢٧- العواملة، سارة عبد الحافظ (٢٠١٩): مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميه، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- ٢٨- أبو احمد، عبطة خلف (٢٠٢٠): التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- ٢٩- بيرزكوب، بنيلوب (٢٠٠٨): سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال، ترجمة د/ محمد يوسف، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية
- ٣٠- دليل نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٦
- ٣١- دليل جائزة المؤسسة المتميزة، جائزة مصر للتميز الحكومي، ٢٠١٩
- ٣٢- إبراهيم، محمد عبد الناصر (٢٠٢١): استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر
- ١٧- الناقة، محمود كامل (١٩٩٩): الإدارة الجامعية في الوطن العربي، المؤتمر السنوي السابع، جامعة عين شمس، مصر، ٢٣-٢٥ يناير.
- ١٨- الهلالات، صالح (٢٠١٤): إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٩- باشيوه، حسين البروراي، نزار عيشوني، محمد (٢٠١٣): التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ٢٠- الضلاعين، على فلاح (٢٠١٨): معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج ٢٦، ١٤
- ٢١- درويش، عبد الكريم ابو الفتح (٢٠٠٦): إدارة الجودة بين الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، مجلة الفكر، مج ١٥، ١٤، الشارقة.
- ٢٢- المطيري، عواطف لافي عايز وآخرون (٢٠٢٠): واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ١٨٤.
- ٢٣- رفيع، ديمة عبد الله يوسف (٢٠٢٠): تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ٢١٤.
- ٢٤- عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠١٥): إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ١٠١٤، ج ١

management.Brazilian Business
Review, 15(1), 47-67.

- 4) Qawasmeh, F.et al.(2013).The Role of organizational Culture in Achieving organizational Excellence Jadara University as a Case Study, International Journal of Economics and Management Sciences,vol (1),no.(0). 2-21
- 5) World Economic Forum (2017). The Global Competitiveness Report 2017–2018 , Geneva , World Economic Forum.

المراجع الأجنبية:

- 1) DOMINIQUE BINOIS et Autres, Le Modèle d'excellence EFQM, AFNOR, France, 2005.
- 2) Ferdowsian,M,C.(2016).Tota business excellence: a new management model for operationalizing excellence International Journal of Quality & Reliability Management,33(7)
- 3) Menezes, P. H. B., Martins, H. C., & Oliveira, R. R. (2018). The excellence baldrige criteria in the effectiveness of higher education institutions