

تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر

في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، واستخدمت الدراسة لتحقيق هدفها المنهج الوصفي، واستندت إلى النظرية المؤسسية، كما استعانت بالأدوات التالية:

- مقابلات شخصية غير مقننة مع بعض أعضاء مركز التميز الدولي ووحدات ضمان الجودة بجامعة الأزهر بغرض فهم طبيعة عملهم والصعوبات التي تواجههم.
- استبانة، تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (١٧٢ مفردة) من أعضاء هيئة التدريس في المراتب الأكاديمية المختلفة (أساتذة، أساتذة مساعدون، مدرسون) بكليات جامعة الأزهر المعتمدة من قبل "الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد" - وعددهم ثمان كليات - منهم كليات (شرعية وعربية) وكليات (عملية تطبيقية). وذلك للكشف عن درجة (توافر - أهمية) مقومات التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.
- استمارة استطلاع آراء بعض الخبراء من (أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات المصرية - بعض القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر)، حول مدى مناسبة التصور المقترح.

وقدمت الدراسة عدداً من المتطلبات والإجراءات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح بناءً على ما أظهرته الدراسة الميدانية من نتائج، ومن أهم هذه المتطلبات: توفير آلية لرصد تطورات ونتائج أداء الكليات المناظرة، وتأسيس جائزة للكليات المتميزة بجامعة الأزهر، وتأسيس وحدة إعلامية بكل كلية تتبنى أسلوب القياس المقارن بأفضل الممارسات بالجامعات المناظرة لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية بما يتوافق مع إمكانات كليات جامعة الأزهر، وتكليف مركز التميز بعقد اجتماعات مع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالكليات الحاصلة على الاعتماد في إطار التعاون لتحضير دليل لمعايير التميز بالكليات والأقسام الأكاديمية.

Abstract:

The study aimed at presenting a proposal for achieving the Institutional excellence of Al-Azhar University faculties in terms of the EFQM model. The study adopted the Descriptive Approach and the Institutional Theory to achieve its goal. It also used the following instruments: personal unstructured interviews with some members of the Center of Excellence , Quality Assurance Units at Al-Azhar University to understand the nature of their work and the difficulties they face. In addition to that, A questionnaire was applied to a random sample of (172 respondents) who are staff members at different ranks (professors, assistant professors, lecturers) at Al-Azhar University eight accredited faculties for exploring the (availability - importance) degrees of the institutional excellence basics at Al-Azhar University faculties in terms (EFQM) model. Moreover, A Survey of some experts' views (Faculty Members at Faculties of Education in Egyptian Universities , Academic Leaders at Al-Azhar University), on the validity of the application of the proposal was used.

The study indicated number of requirements and tools which are necessary for implementing the proposal according to the results of the field study. Of these requirements, Providing a tool for observing efforts, developments, and results of the corresponding faculties, establishing an award for the distinguished faculties at Al-Azhar University, establishing a unit in each faculty that adopts bench marking technique to identify the best practices in the corresponding universities, assigning the Center of Excellence to hold meetings with academic leaders and faculty members of the eight accredited faculties to cooperate for preparing a guide for the standards of excellence in academic departments and faculties are the most important.

الكلمات المفتاحية:

التميز المؤسسي - النظرية المؤسسية - نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM) - منطوق (RADAR).

مقدمة:

تتعرض جامعات اليوم للعديد من التغيرات بالغة التأثير في سياساتها واستراتيجياتها وبرامجها، ولعل من أبرز هذه التغيرات: الانتقال من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي، ومن مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، ومن التبعية المؤسساتية إلى الاعتماد على الذات، ومن الديمقراطية النيابية إلى الديمقراطية التشاركية، ومن الاختيار الواحد إلى خيارات وبدائل متعددة.

ولا شك أن هذه التغيرات ألقت بظلالها على الأداء الجامعي، حيث ساهمت في تحويله من الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على التنافسية، وتحولت مخرجات الجامعة من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، كما تحولت معايير جودة الأداء الجامعي من معايير محلية إلى معايير عالمية. ومن هنا؛ فقد بات التوجه نحو التميز والتفوق على المنافسين أمراً لا مناص من تحقيقه، أو على الأقل وضعه ضمن أهداف الجامعات وخططها المستقبلية، الأمر الذي دفع كثير من الجامعات إلى التفكير في نظام إداري غير تقليدي تستعين به في تحديد موقعها، ويساهم في نجاحها وتحقيق الجودة والتميز في أدائها، وتعزيز قدراتها التنافسية، وضمان الاستمرارية في التميز.

ومن العوامل التي تزيد من أهمية التميز المؤسسي للجامعات؛ ظهور تقارير دولية لتصنيف الجامعات على مستوى العالم من خلال إعطاء كل جامعة مؤشراً عن موقعها بين التصنيفات، الأمر الذي يفيد في تحديد الفجوة بين كل جامعة والجامعات العالمية، وتحديد أفضل الممارسات الداعمة لتميزها على المستوى القومي والدولي، من خلال مقارنة أداء الجامعة بأداء الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، وتحسين وضعها التنافسي من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تدفعها إلى التميز على منافسيها، وتوفير المتطلبات اللازمة للتوافق مع المعايير العالمية لتصنيف الجامعات بما يعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات.^(١)

ويعد نموذج التميز Excellence Model الذي وضعته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) European Foundation for Quality Management، واحداً من أشهر النماذج وأكثرها انتشاراً حول العالم خاصة في المؤسسات الأكاديمية - ومنها الجامعات - والذي يتم الاسترشاد به في الطريق نحو التميز ومعرفة الثغرات والحلول، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعة من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في مجال القيادة والموارد البشرية والشراكة وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحسين العمليات المختلفة، وهو صالح للتطبيق في معظم المؤسسات الخدمية بغض النظر عن حجمها والمجال الذي تعمل فيه وبنسبة رضا وصلت إلى ٨٦%.^(٢)

ويسعى نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) - كواحداً من وسائل التميز المعتمدة عالمياً - للارتقاء بمستوى أداء الجامعات وتمكينها من تقييم نفسها بنفسها (التقييم الذاتي)، ومواكبة التطورات المتلاحقة، ومن ثم تعزيز قدرتها على تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة، وتطبيق معايير الجوائز الدولية للتميز سعياً للتفوق والإبداع، ودخول سوق المنافسة الدولية وتحقيق الريادة، وتعميم مبادئ ضمان الجودة في كل أركان الجامعة بما يحقق رضا المستفيدين، ويعمل على تنمية مواردها البشرية، ويوصل روح الإبداع لديهم ويطلق ملكاتهم وقدراتهم.^(٣)

ويقوم النموذج الأوروبي (EFQM) على تسعة معايير أساسية مقسمة إلى مجموعتين، أولهما تضم خمسة معايير تصف المقومات (Enablers) اللازمة لتحقيق التميز في جميع جوانب الأداء المؤسسي وهي: القيادة، والموارد البشرية، والسياسة والاستراتيجية، والشراكة والموارد، والعمليات والإجراءات، بينما تضم المجموعة الثانية أربعة معايير لوصف النتائج (Results) التي تم تحقيقها اعتماداً على المقومات وهي: نتائج خاصة بالأفراد (الموارد البشرية)، ونتائج خاصة بالعملاء، ونتائج خاصة بالمجتمع، بالإضافة إلى نتائج الأداء الرئيسية، مع مراعاة الطبيعة الديناميكية التي يتصف بها النموذج والتي تقوم على أن التعلم والابتكار عنصراً حيوياً لتحسين وتطوير المقومات بما ينعكس إيجاباً على نتائج الأداء^(٤).

ونظراً للمكانة التي تتمتع بها جامعة الأزهر بما تحمله من رسالة عالمية كواحدة من الهيئات العلمية الإسلامية الكبرى التابعة للأزهر الشريف والتي تقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتجليته ونشره وتحمل أمانة الرسالة الإسلامية إلى كل الشعوب وتعمل على إظهار حقيقة الإسلام وأثره في تقدم البشر ورفي الحضارة وكفالة الأمن والطمأنينة وراحة النفس لكل الناس في الدنيا وفي الآخرة^(٥)، وتعمل على تزويد العالم الإسلامي بالعلماء العاملين الذين يجمعون إلى جانب الإيمان بالله والثقة بالنفس وقوة الروح واليقين في العقيدة والشريعة ولغة القرآن، كفاية علمية وعملية ومهنية في كل فروع العلم: الطب والهندسة والزراعة والتجارة واللغات الأجنبية وغيرها، وذلك لتأكيد الصلة بين الدين والحياة والربط بين العقيدة والسلوك وتأهيل علماء الدين للمشاركة في الدعوة إلى سبيل الله بالحكمة والموعظة الحسنة^(٦)؛ فإن الأمر يتطلب البحث عن مداخل وآليات تساعد على تحقيق تقدمها وتميزها وفقاً لما تمليه عليها ظروف البيئة المحلية والدولية.

وفي هذا الإطار؛ بذلت جامعة الأزهر جهوداً لرفع جودة وتميز الأداء المؤسسي بها، والمتمثلة في إنشاء مركز جامعة الأزهر للتميز الدولي، حيث تم تخصيص جزء من ميزانية الجامعة لدعم إجراءات التميز الجامعي، كوسيلة فعالة لتحقيق سياساتها في تحسين جودة مخرجاتها التعليمية، ومواكبة الاتجاه العالمي المتزايد نحو أبرز نماذج التميز العالمية^(٧). بالإضافة إلى جهود تحقيق ضمان جودة واعتماد كليات الجامعة من قبل الهيئة القومية لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، وإنشاء وتفعيل مركز ضمان الجودة بالجامعة، وأيضاً؛ الوحدات التابعة له في كل كلية من كلياتها سعياً لاعتماد وضمان جودة هذه الكليات، ومن أبرز مخرجات هذه الجهود؛ اعتماد ثمان كليات من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وهناك توجه لاعتماد باقي الكليات وتحقيق استمرارية الاعتماد الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر.

وتأسيساً على ما سبق؛ فإن التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر أصبح ضرورة تفرضها طبيعة التحديات التي تواجهها، وطبيعة عملها في جوانب (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، إضافة إلى رسالتها العالمية، ولعل النظرة المدققة لمفهوم "التميز المؤسسي" توضح أن البناء العلمي لتحقيق تميز كليات جامعة الأزهر ينطلق من إحداث نقلة نوعية في طريقة تفكير ينجم عنها تغيير في استجابات المستفيدين منها، وبما يحقق تطوير وتحسين مستمر للأداء الجامعي، وقد تم الاستعانة بنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على أساس أن هناك العديد من المشروعات المشتركة بين مصر والاتحاد الأوروبي، في مجال تحسين جودة التعليم العالي، كما أن هذا النموذج يطبق في العديد من الدول مع اختلاف مستوياتها الاقتصادية والاجتماعية بما يجعل استخدامه في مصر أمراً ممكناً.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود التي تبذلها جامعة الأزهر من أجل تحسين جودة أدائها والارتقاء بمستوى خدماتها التعليمية والبحثية ومسؤوليتها المجتمعية، سعياً لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية واستعادة مكانتها وريادتها على الصعيدين الإقليمي والدولي فضلاً عن الصعيد المحلي؛ إلا أنها ما زالت تواجه بعض المشكلات وأوجه القصور التي تعوقها عن تحقيق أهدافها المنشودة، ومن أهم هذه المشكلات: ضعف قدرة جامعة الأزهر على التكيف مع المتغيرات التي تشهدها بيئتها الخارجية، خاصة المنافسة التي تصدرها الجامعات الأجنبية على الصعيدين الإقليمي والدولي، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الأداء المؤسسي في كثير من كليات الجامعة، مما أدى إلى تأخر كثير من كليات جامعة الأزهر في الحصول على الاعتماد المحلي، وخروج الجامعة من معظم التصنيفات العالمية لأفضل ٥٠٠ جامعة، وبالتالي؛ تراجع كبير في القدرة التنافسية للجامعة وكلياتها المختلفة^(٨).

وقد قام الباحثان بإجراء مقابلة شخصية غير مقتنة^(*) مع عدد من (أعضاء مركز التميز الدولي - أعضاء وحدات ضمان الجودة) بجامعة الأزهر، لتحديد أهم الصعوبات التي تشكل عائقاً أمام تحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر الجودة

(*) في هذه المقابلة يُعبر كل فرد بحرية تامة عن أهم ما تواجهه كليات الجامعة الحاصلة على الاعتماد من صعوبات، وقد أظهرت الإجابات بعض الصعوبات التي تشكل تحدياً أمام كليات جامعة الأزهر في طريقها للتميز، وتستوجب البحث عن آليات وحلول ملائمة، ولم يتم حساب التكرارات والنسب المئوية؛ لأنه بمثابة استطلاع رأي للاستفادة منه في تحديد مشكلة الدراسة، وتفسير نتائجها، وقد أجريت المقابلة في الفترة من ١ مايو ٢٠١٧م، وحتى ٤ مايو ٢٠١٧م

بالكليات المعتمدة من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد)، وأظهرت نتائج المقابلة؛ ضعف الاهتمام بوجود آلية واضحة ومحددة لرصد تطورات وجهود ونتائج أداء الجامعات المناظرة، وضعف الاستفادة من الممارسات المتميزة بها في تحقيق التميز المؤسسي للكليات المعتمدة، بالإضافة إلى قلة وعي أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بالكليات المعتمدة بمعايير التميز العالمية، واعتمادهم بدرجة كبيرة على معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في تحقيق الحد الأدنى من مواصفات الجودة التي يتطلبها الاعتماد المحلي دون الوصول للتميز المؤسسي مقارنة بالمنافسين.

وإذا كان تحقيق التميز في أداء جامعة الأزهر شيء مهم، فإن الأهم هو الحفاظ على هذا التميز واستمراره واعتباره منهجية عمل رئيسة لمساعدة جامعة الأزهر على الريادة في تقديم الخدمة التي تفي وتتجاوز توقعات المستفيدين. وبناء عليه؛ فقد أصبح مطلوباً من قيادات جامعة الأزهر مواكبة التحديات والتغيرات من خلال تبني مداخل واتجاهات إدارية جديدة تفوقها نحو إيجاد استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها وتتميز بها عنهم بما يضمن لها البقاء والاستمرارية. وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما مقومات نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وأوجه الإفادة منها في تميز المؤسسات الجامعية؟

٢. ما أبرز جهود تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأزهر والصعوبات التي تواجهها؟

٣. ما درجة (توافر / أهمية) مقومات التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليات المعتمدة؟

٤. ما التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- عرض وتحليل مقومات التميز المؤسسي وفقاً لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وأوجه الإفادة منها في تميز المؤسسات الجامعية.

- رصد الجهود المبذولة لتحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر وأهم الصعوبات التي تواجهها.
- الكشف عن درجة (توافر / أهمية) مقومات التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (بالكليات المعتمدة).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- تناول نموذجاً إدارياً حديثاً وهادفاً إلى تطوير الأداء الكلي لجامعة الأزهر - بما تتمتع به من خصوصية- استناداً إلى معايير دولية ذات أهمية على الصعيد العالمي، الأمر الذي قد يساعد الجامعة في تحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات، ويمكن كلياتها من الارتقاء بمستوي أدائها على الأقل فيما يتعلق بالكليات التي امتلكت الحد الأدنى من مواصفات الجودة وحصلت على الاعتماد المحلي.
- تزامن البحث مع التوجهات الراهنة للجامعة نحو الجودة والتميز سواء في تزايد أعداد الكليات التي حصلت على الاعتماد المحلي من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، أو في إنشاء مركز للتميز الدولي والذي قام بدوره في وضع رؤية ورسالة وأهدافاً استراتيجية وبدأ المركز نشاطه في هذا الإطار.
- أهمية الدور الذي يلعبه نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM في كونه يتيح لكل كلية من كليات جامعة الأزهر أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تحسين القدرات الإدارية وتطوير العمليات وتميز الموارد البشرية وتحسين مخرجاتها؛ بما يكفل لها تحقيق مزايا متعددة لا يجاريها المنافسون.
- ضرورة استفادة الجامعة وكلياتها من النماذج الإدارية الحديثة وبخاصة تلك النماذج ذات الصلة بالتميز المؤسسي والتي من أهمها وأكثرها انتشاراً حول العالم خاصة في الأوساط الأكاديمية، نموذج التميز Excellence Model الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).
- قد يفيد بعض الجهات ذات الصلة في جامعة الأزهر في حل بعض المشكلات التي تعوق بقاء الجامعة وتميزها واستعادة مكانتها الإقليمية والدولية.

منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وذلك من خلال عرض وتحليل مقومات نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وإمكانية الاستفادة منها في تميز المؤسسات الجامعية، ثم رصد الجهود المبذولة لتحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر من خلال اللوائح والقوانين المنظمة وتحديد أهم الصعوبات التي تواجهها، ثم الكشف عن درجة (توافر / أهمية) مقومات التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (بالكليات المعتمدة) وآليات تنفيذها، وصولاً إلى التصور المقترح.

واستندت الدراسة إلى النظرية المؤسسية، والتي تؤكد على أن المؤسسة الجامعية تدرس كوحدة متكاملة بدلاً من دراستها كجزئيات صغيرة منفصلة عن بعضها، فهي ليست مجرد منظمة أو مؤسسة تهدف إلى إنجاز غرض محدد كالمدرسة فقط، ولكنها أيضاً نموذج منظم لسلوك الجماعات راسخة التأسيس مقبولة كجزء أساسي من مجموع الجسم الثقافي، وتضم العادات والتقاليد الاجتماعية والقوانين وطرق التفكير وطرق المعيشة والحياة، كما تؤكد النظرية على (التطور) في التعليم الجامعي وتقدمه، لأن المجتمع ومؤسساته في تغير دائم، فالنظرية المؤسسية لا توافق على النظرة الساكنة التي تحاول اكتشاف الحقائق الأبدية دون الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث بشكل دائم والاختلاف الزماني والمكاني^(٩).

ولتحقيق الهدف من الدراسة؛ تم الاستعانة بالأدوات التالية:

١. مقابلات شخصية غير مقننة مع عدد (٧) من (أعضاء مركز التميز الدولي - أعضاء وحدات ضمان الجودة بالكليات المعتمدة) بجامعة الأزهر، بغرض فهم طبيعة عملهم، وأهم جهود تحقيق التميز المؤسسي بالجامعة والصعوبات التي تواجهها؛ بما يفيد في تحديد مشكلة الدراسة وبناء الاستبانة، وكذلك الحصول على تفسيرات لبعض الممارسات التي يبديها أفراد العينة في استجاباتهم، ومن ثم التوصل إلى أفضل الأساليب التي يمكن أن تسهم في بناء التصور المقترح.
٢. استبانة، للكشف عن درجة (توافر / أهمية) مقومات التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليات المعتمدة من قبل "الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد".
٣. استمارة استطلاع آراء بعض الخبراء من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات المصرية، ممن لهم اهتمامات بحثية بمجال الجودة والتميز في التعليم

الجامعي (علي مستوى التنظير)، وبعض القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر (علي مستوى الممارسة)، حول التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة علي الكليات المعتمدة من قبل "الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد"، -عدهم ثمان كليات- علي اعتبار أن (اعتماد الكلية) مؤشراً يُعبر عن المستوى الذي يتعلق بالجهد الناضج للجودة، وأصبحت فيه مبادئ الجودة جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها التي يتم من خلالها طرح الأفكار التطويرية بصورة منتظمة مستمرة، وبالتالي تُشكل بيئة خصبة لتحقيق التميز المؤسسي لها. وبناءً عليه؛ فإن أي كلية من كليات جامعة الأزهر - في طريقها للاعتماد الأكاديمي أو لم تتقدم بعد - لا بد لها من مراعاة التكامل بين (اعتمادها أكاديمياً من قبل هيئة ضمان الجودة) وبين (تميزها مؤسسياً في إطار الكليات المناظرة لها محلياً وإقليمياً وعالمياً) أثناء تقدمها للاعتماد.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي علي رصد واقع التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مقومات نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وذلك في المجالات التالية: (القيادة - الموارد البشرية - السياسة والاستراتيجية - الشراكة والموارد - العمليات والاجراءات)، من أجل تحديد التغييرات المطلوبة (كنقطة هامة في طريق هذه الكليات للتميز المؤسسي إقليمياً وعالمياً) وصولاً إلي التصور المقترح؛ والمتضمن مؤشرات نتائج هذه المقومات، والمتمثلة في: نتائج الأفراد (رضا العاملين داخل الجامعة)، نتائج العملاء (المستفيدين خارج الجامعة)، ونتائج المجتمع، ونتائج مؤشرات الأداء الرئيسة.

الحدود البشرية: وتمثلت في عينة عشوائية من أعضاء هيئة تدريس بكليات جامعة الأزهر المعتمدة من قبل "الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد" في التخصصات والمراتب الأكاديمية المختلفة "أساتذة، أساتذة مساعدون، مدرسون" ومن بينهم من يشغلون مناصب إدارية أكاديمية، وذلك في الكليات (الشرعية والعربية) والكليات (العملية التطبيقية).

الحدود الزمانية: وتمثلت في تطبيق أدوات الدراسة الميدانية خلال الفترة من منتصف شهر مايو ٢٠١٧م وحتى الثامن من يونيو ٢٠١٧م.

مصطلحات الدراسة:

- التميز المؤسسي Institutional Excellence

يقصد بالتميز المؤسسي "أعلى مستويات الأداء التي تنشدها الجامعة في جميع المكونات التنظيمية بدءاً من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ومروراً بعملياتها وصولاً إلى النتائج أو المخرجات المتوقعة في أدنى مستوى تنظيمي".^(١٠)، وينطلق مفهوم التميز المؤسسي من إحداث نقلة نوعية في عقول القادة، يستتبعها تغيير في عقول كتلة حرجة من أصحاب المصالح التنظيمية، الأمر الذي من شأنه أن يمكن المؤسسة من الأخذ بنهج إداري متوازن ومتميز لتحقيق توقعات المستفيدين والتفوق على المنافسين.^(١١)

وعلى الرغم من تعدد تعريفات التميز المؤسسي؛ إلا أن معظمها تكاد تتفق على أهمية عنصر التفوق على المنافسين في تقديم منتج أو خدمة غير تقليدية، وتحقيق نتائج ينبر بها المستفيدين من الخدمة، فقد عرفه (السلمي ٢٠٠٢م) بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والتفوق، والوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالمؤسسة.^(١٢)

ويُقصد به إجرائياً "مجموعة من المقومات التي ينبغي توافرها في كليات جامعة الأزهر بقصد زيادة فعاليتها ورفع مستوى الأداء بها إلى أعلى معدلات ممكنة بما يؤدي إلى تفردا وتفوقها في تنفيذ وظائفها الجامعية، وينتج عنه مخرجات وإنجازات تتفوق على ما تحققة المؤسسات الجامعية المناظرة محلياً وعالمياً، ويرضى عنه المستفيدين (داخل الجامعة وخارجها)".

- نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

وضعت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management (EFQM) نموذجاً معتمداً لتحقيق التميز Excellence، لكافة المؤسسات بغض النظر عن حجمها والمجال الذي تعمل فيه. ويرى (رياض يحيى و عبد الله أحمد ٢٠١٦م)^(١٣) أن نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) عبارة عن نموذج للتميز تم تطويره عام (١٩٩٢م) كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للجودة وقد تم استخدام النموذج بشكل واسع كإطار مؤسسي في أوروبا، وأصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية.

ويرى (محمد جاد ٢٠١٥م)^(١٤) أن نموذج التميز الأوروبي "أداة متكاملة للتقييم الذاتي؛ يُساعد المؤسسات الجامعية علي تحديد خارطة طريق إلى التميز، ويُتيح

للمؤسسة تقييم جوانب القوة وجوانب الضعف في أداؤها، وتحديد فرص التحسين، والمقارنة بأفضل الممارسات العالمية، ومن ثم تطوير خطط التحسين التي توفر النمو المستدام وتحسين الأداء وتنفيذها، وتعد الجامعات من أكثر المؤسسات المجتمعية مطالبة باتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتطوير والتحسين وتحقيق التميز؛ لمسايرة المتغيرات العالمية، وتحقيق الاستمرار في التنمية وتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق توقعاته".

ويُقصد به إجرائياً "إطار عمل لمساعدة المؤسسات الجامعية علي تحقيق التميز والمنافسة الدولية لأفضل المؤسسات الجامعية، من خلال مراجعة دورية شاملة في ضوء تسعة معايير؛ خمسة منها تصف المقومات اللازمة لتحقيق التميز في جميع جوانب الأداء، وهي: القيادة، والأفراد، والسياسة والاستراتيجية، والشراكة والموارد، والعمليات، بينما تضم المجموعة الثانية أربعة معايير لوصف النتائج التي تم تحقيقها اعتماداً على المقومات وهي: نتائج خاصة بالأفراد (الموارد البشرية)، ونتائج خاصة بالعملاء، ونتائج خاصة بالمجتمع، بالإضافة إلى نتائج الأداء الرئيسية، مع مراعاة الطبيعة الديناميكية التي يتصف بها النموذج والتي تقوم على أن الإبداع والابتكار عنصراً حيوياً لتحسين وتطوير المقومات بما ينعكس إيجاباً على نتائج الأداء بالجامعة.

ويسير البحث وفقاً لأربعة محاور، حيث يتناول المحور الأول؛ الأدب النظري والدراسات السابقة، موضحاً الأسس النظرية للتميز المؤسسي في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، بينما يتناول المحور الثاني جهود جامعة الأزهر في تحقيق التميز المؤسسي والصعوبات التي تواجهها، في حين يستعرض المحور الثالث إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها حول درجة (توافر/ أهمية) مقومات التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليات المعتمدة من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة، وفي المحور الرابع يتم تقديم التصور المقترح للتميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر.

المحور الأول: التميز المؤسسي في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

يعد التميز المؤسسي بمثابة (مدخل) تستطيع الجامعات من خلاله أن تحقق أداءً متميزاً، عن طريق استثمار قدراتها الداخلية؛ التي تتمثل في: العناصر البشرية، والمادية والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر، في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، ربما يصل بها إلى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي، وفي وضع يمكنها من المنافسة العالمية^(١٥).

وفي هذا الصدد؛ ترى (آمال ياسين ٢٠٠٩م)^(١٦) أن مفهوم التميز المؤسسي يقوم على عنصر الاستمرارية في تفوق المؤسسة على مثيلاتها من خلال تقديم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها المختلفة وهو ما يستدعي ارتباطها مع المستفيدين من خدماتها بعلاقات قائمة على التأكيد والتفاعل. ومن ثم؛ تعد الكليات المتميزة هي التي تتفوق باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وترتبط مع المستفيدين منها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة والبيئة المحيطة بها.

ويرى (بيترز & وترمان) في كتابهما *In search of Excellence* أن المؤسسات الباحثة عن التميز عليها أن تهتم بالسرعة في اتخاذ القرارات على النحو الذي يحقق إنجاز المهام في أقل وقت ممكن، والاقتراب من المستفيدين واستهداف رضاهم، والإدارة الذاتية المستندة على المواهب القيادية والقدرات الإبداعية والابتكارية، والحرص على القيم المؤسسية والالتزام بتطبيق القواعد واحترامها من جانب جميع العاملين، والالتزام برسالة المؤسسة وعدم التدخل في أنشطة يصعب على المؤسسة إدارتها، والقدرة على إحداث التغيير التنظيمي الفعال لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة^(١٧).

وتناولت دراسة (شرف الهادي ٢٠١٣م)^(١٨) المردود الإيجابي لتطبيق نماذج التميز العالمية ببعض الجامعات العربية، كما تطرقت الدراسة أيضاً إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة، وقدمت نموذجاً هيكلياً للتغيير في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو التميز وفق مجموعة من المراحل تشتمل على الترتيبات الاستراتيجية، ووضع الاستراتيجية المطلوبة وتطويرها، وتنفيذ عملية التخطيط ذات السبع خطوات، وإحداث التقييم الذاتي بحسب نموذج الجودة المطبق، ووضع وتنفيذ التطبيقات الإجرائية المقترحة للتحويل نحو تميز الأداء.

وركزت دراسة (Paul J. Ballard 2013)^(١٩) على مؤشرات الأداء الأساسية التي تتبناها الكليات والجامعات لتقييم وقياس تميز الأداء، حيث جاءت استطلاعات رأي الطلاب عن مشاركتهم في جوانب العمل الإداري من أكثر المؤشرات شيوعاً والذي يستخدم بواسطة ٩٤% من المؤسسات الجامعية، يليها مؤشرات الاحتفاظ بالعاملين والمستخدم بواسطة ٩١% من المؤسسات الجامعية، ثم مؤشرات تحقيق رضا العاملين بنسبة ٨٥%. وأشارت دراسة (Searcy, Raouf Asif 2013)^(٢٠) إلى التحسينات الممكنة في مجال عمليات الموازنة بين نماذج التميز المؤسسي والأداء التنظيمي وذلك من خلال التركيز على العمليات والعميل وقوة العمل، وقياس الأداء، من خلال تحديد النتائج المرغوبة وإعداد مقاييس الأداء الرئيسية للتطبيق التنظيمي للمعايير المتضمنة في نموذج بالدير، وتحديد مؤشرات الأداء، واختيار الطرق المناسبة لقياس وتقييم الأداء.

وتوصلت نتائج دراسة (دلال النصير ٢٠٠٩م)^(٢١) إلى أن الجامعات السعودية الحديثة استطاعت أن تستفيد من تجارب الجامعات الأمريكية والأوروبية، وأصبحت قادرة على المنافسة في المستويين العربي والدولي وصولاً إلى تحقيق الجودة والتميز المؤسسي، واقترحت الدراسة إتاحة مزيد من فرص مشاركة الطلاب في القرارات التي تخصهم تخطيطاً وتنفيذاً، والتركيز على نتائج الأداء الجامعي من خلال قياس المخرجات بدلاً من المدخلات فقط.

وتأسيساً على ما سبق؛ فإن التميز المؤسسي يُعبر عن الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم والاهتمام بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات الحالية وفي المستقبل وتجاوز توقعاتهم من خلال أداء عال يحقق المنافع للمستفيدين من الجامعة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، وينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه المستفيدين. وتبقى هناك علاقة ارتباطية بين معايير التميز والجودة، حيث يشترك المفهومين في عدد من المفاهيم الرئيسة بينهما كالقيادة والتركيز على العميل والتحسين المستمر...إلخ. فلا يمكن تحقيق معايير التميز بدون أن يسبقه تحقيق معايير الجودة، ويمكن القول أن التميز مرحلة لما بعد الجودة، باعتباره المعايير والمواصفات الفريدة التي تتطلب من المنظمة تحقيقها للوصول لمستوى التميز.

وقد ظهر العديد من النماذج الدولية للأداء المتميز، حيث قدمت بعض الدول نماذج لإدارة الجودة يتم بموجبها منح جوائز للمؤسسات التي تحقق الريادة في تقديم الخدمة وإرضاء العملاء، ومن أهم تلك الجوائز؛ "جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة" The European Foundation For Quality Management Award (EFQM)، تشجيعاً للمؤسسات الأوروبية على تحقيق الجودة والتميز المؤسسي.^(٢٢)

وقد تم إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) عام ١٩٨٨م بدولة مقر الاتحاد الأوروبي بلجيكا وتحديداً في العاصمة بروكسيل وتم إصدار النسخة الأولى لنموذج التميز الأوروبي عام ١٩٩١م ثم توالى عمليات تطوير وتحسين النموذج حتى صدرت النسخة الخامسة منه عام ٢٠١٣م وما زال العمل بها حتى الآن، ويستخدم هذا النموذج حوالي ٣٠.٠٠٠ منظمة في جميع أنحاء أوروبا في السنوات الأخيرة، وقد بدأت المزيد والمزيد من البلدان في تنفيذ النموذج، وخاصة في جميع أنحاء الشرق الأوسط وأمريكا الجنوبية^(٢٣).

وفي هذا الإطار قدمت دراسة (Calvo-Mora 2006)^(٢٤) إطاراً تحليلياً يوضح العلاقات الضمنية بين مقومات نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) والتي تشكل دليلاً عملياً للتنفيذ، ومؤشرات لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، ومعرفة أثر استخدام هذه العناصر على نحو يساهم في تحسين جودة إدارة مؤسسات التعليم

العالي، وأشارت النتائج في مجملها إلى دور مقومات النموذج (القيادة- السياسة والاستراتيجية- الشراكة والموارد- الأفراد - العمليات) في تأسيس وتطوير نموذج إداري يقود الجامعات نحو التميز والمنافسة، وأن هذا النموذج يصلح للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق تميز أداء هذه المؤسسات، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المساعدة على تطبيقه.

وتتمثل رؤية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **Vision** في أن الجودة والتميز هما أساس استمرار المنظمات وسيادتها في الأسواق، أما رسالتها **Mission** فتقوم على ترويج الجودة والتميز للمؤسسات الأوروبية بشكل متواصل، من خلال توفير المعايير والمتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة والتميز في أداء المؤسسات وقياس مدى نجاحها، وقدمت (EFQM) نموذجاً لتحقيق مستوى من الجودة يشمل كل مظاهر الأداء المؤسسي، بحيث تعتمد فلسفته على أن التميز المؤسسي إنما تتحقق من خلال اشباع مطالب العملاء والعاملين وتحقيق منافع المجتمع استناداً إلى عملية قيادية ترسم السياسات وتضع اتجاهها استراتيجياً واضحاً، وتطور وتحسن قدرات الموارد البشرية، وتقيم الشراكات وعمليات التشغيل المختلفة التي تحقق قيمة مضافة لأصحاب المصالح^(٢٥).

ويشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إطار عام عملي وغير توصيفي لتمكين الإدارة من تقييم وضعها خلال مسيرة التميز، وفهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة، ويتكون من ثلاثة مكونات رئيسة تتمثل في: (المفاهيم الأساسية للتميز)؛ وتشكل المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام. و (منطق رادار)؛ ويشكل إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعله تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أي مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام. و (معايير نموذج التميز)؛ وهو إطار عملي لمساعدة الإدارة على تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق رادار إلى ممارسة عملية.

وفيما يلي عرضاً توضيحياً لهذه المكونات:

أ- المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي

هناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وتمثل لغة مشتركة للإدارة العليا. ويمكن توضيح هذه المفاهيم من خلال الشكل التالي^(٢٦):



شكل (١) المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي

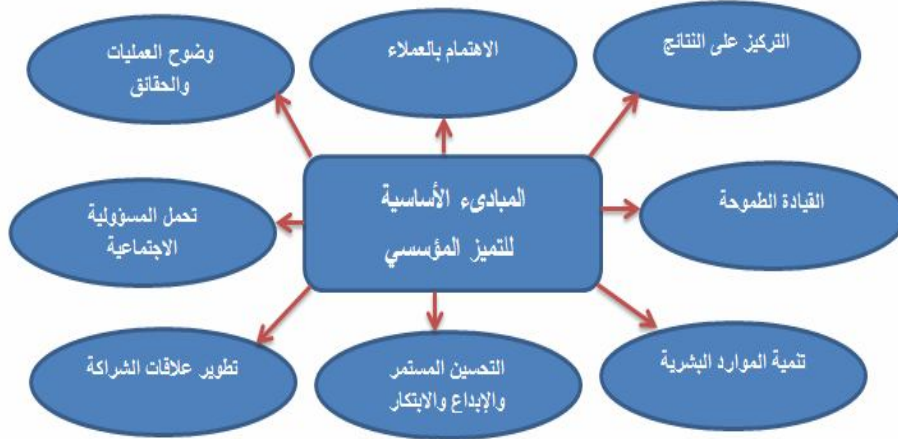
من خلال الشكل السابق يتضح أن أبرز المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي تتمثل فيما يلي:

- إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية هذه الاحتياجات والتوقعات.
- رؤية مستقبلية واضحة ومتطورة فالمؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات على الرغم من الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
- تطوير القدرة التنظيمية: إن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من العاملين بالمؤسسة.

- القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: إن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتعمل على تحقيق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها المتعارف عليها.
- إدارة مرنة: فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتسم بقدرتها على التجديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.
- النجاح من خلال مواهب الأفراد: حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد، وتوفير ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
- الحفاظ على نتائج متميزة: فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة من خلال تلبية الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع المستفيدين، وذلك في إطار بيئة العمل الخاصة بهم.

ويحدد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) عدداً من المبادئ الأساسية التي لا بد على فريق الإدارة العليا أن يعيها جيداً لتحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل المنظمة ومن بين هذه المبادئ: الاهتمام بالعملاء الحاليين والمرتبين واعتبارهم نقطة الانطلاق في وضع الخطط والتوجهات والسياسات والاستراتيجيات الهادفة لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، والتركيز على النتائج التي يلمس أثرها جميع الفئات بما فيها العاملون في المنظمة والعملاء والمجتمع بشكل عام، والقيادة الطموحة ذات الرؤية الثاقبة التي تعمل على استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها على كافة المستويات، تنمية الموارد البشرية وتعظيم مساهماتهم في تطوير المنظمة، والسعي نحو إيجاد فرصة مستمرة للتحسين من خلال التعلم والإبداع وتحدي الوضع القائم والتفاعل مع متغيرات وتحديات البيئة، وتطوير والمحافظة على الشركات ذات القيمة المضافة للمؤسسة والعاملين فيها، وتحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال تبني منهج أخلاقي في العمل ليتخطى حدود القوانين واللوائح للمنظمة، ويستجيب لتوقعات كافة الفئات في المجتمعات التي تعمل فيها المنظمة، والتأكيد على وضوح العمليات ونظم العمل المترابطة والمتكاملة^(٢٧).

والشكل التالي يوضح هذه المبادئ:

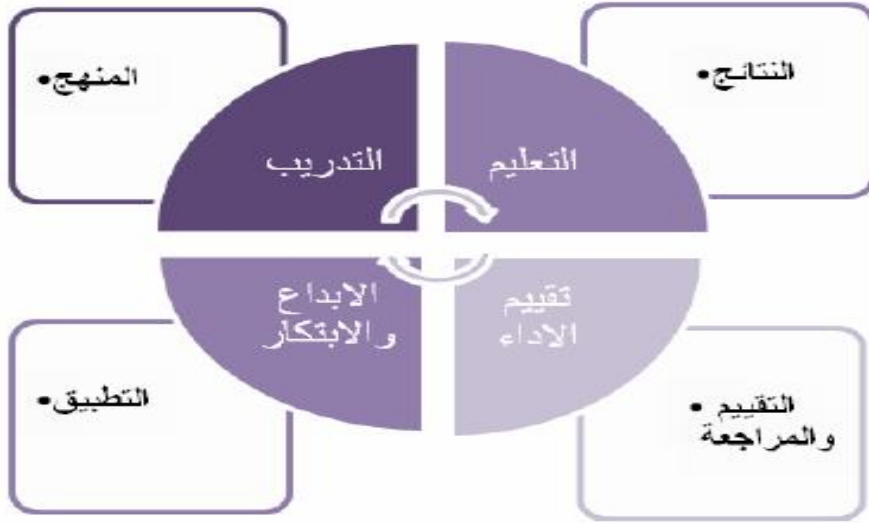


شكل (٢) المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي وفقاً لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة^(٢٨)

وبناء علي ما سبق يمكن القول بأن التميز المؤسسي وفقاً لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هو عبارة عن ممارسات متفردة ومتفوقة تقوم بها إدارة المنظمة لتحقيق أفضل النتائج في الأداء استناداً إلي مبادئ أساسية هي التركيز علي النتائج والاهتمام بالعملاء، والقيادة الاستراتيجية الطموحة والإدارة بالعمليات والحقائق وتطوير العاملين ومشاركتهم والتحسين المستمر من خلال التعلم والابتكار وتطوير الشراكات وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

ب - منطق رادار الذي يقوم عليه النموذج The RADAR Logic

إن أساس النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يقوم علي ما يعرف بمنطق رادار RADAR وهي مأخوذة من الأحرف الأولى للكلمات التالية: Results وتعني النتائج، Approach وتعني المنهجية وأسلوب العمل، Deployment وتعني التطبيق، Assessments Review وتعني المراجعة والتقييم، وتحتاج المنظمة للقيام بهذه الخطوات عند تطبيق هذا النموذج كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل (٣) منطوق رادار^(٢٩)

من خلال الشكل السابق يتضح أن خطوات تطبيق النموذج تتضمن ما يلي^(٣٠):

- تقرير نتائج الأداء Results التي تسعى الجامعة إليها من خلال رسم السياسة ووضع الاستراتيجية الملائمة مع الأخذ في الاعتبار احتياجات وتوقعات جميع الفئات المستفيدة من عمل الجامعة، وتتضمن نتائج الأداء: (النمطية)؛ وتتم عن طريق عرض البيانات المُتحققة من عمليات القياس للنتائج علي فترات زمنية متتالية بما يسمح بالمقارنة ما بين هذه النتائج وتقدير مدى تحسُّنها أو تراجعها خلال هذه الفترة، و (الهدف)؛ وهو الغاية أو مؤشر الأداء الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه ويكون تحقيق الهدف عن طريق معرفة مدى تحقيق النتائج للهدف، و (المقارنة البينية)؛ وتتم بالمقارنة مع نتائج لأفضل المؤسسات ويكون التقييم بإجراء المقارنة ما بين النتائج مع المؤسسات المماثلة والمتميزة محلياً وعالمياً، وتحليل المقارنة وتحديد موقع المؤسسة بالنسبة لنظرائها، و (العلاقات السببية)؛ عن طريق قيام المؤسسة بتشخيص العلاقة السببية بين النتائج المُتحققة وبين المنهجيات والنشاطات المُسببة لها، و (المجال)؛ ويعبر عن مدى تغطية النتائج لكافة المجالات والجوانب من خدمات ومخرجات وفئات معينة.

- إعداد وتطوير مجموعة متكاملة من المنهجيات (Approach) اللازمة لتحقيق النتائج المرغوبة حالياً ومستقبلاً، وتعتبر مرحلة المنهجية طريقة موثقة، تحدد أسلوب وإجراءات للعمل وتضمن الإسجام والتوافق في كيفية إنجاز العمليات وتقديم الخدمة، وتنقسم إلى: السلامة والمنطقية؛ وهي تعبر عن مدي منطقية

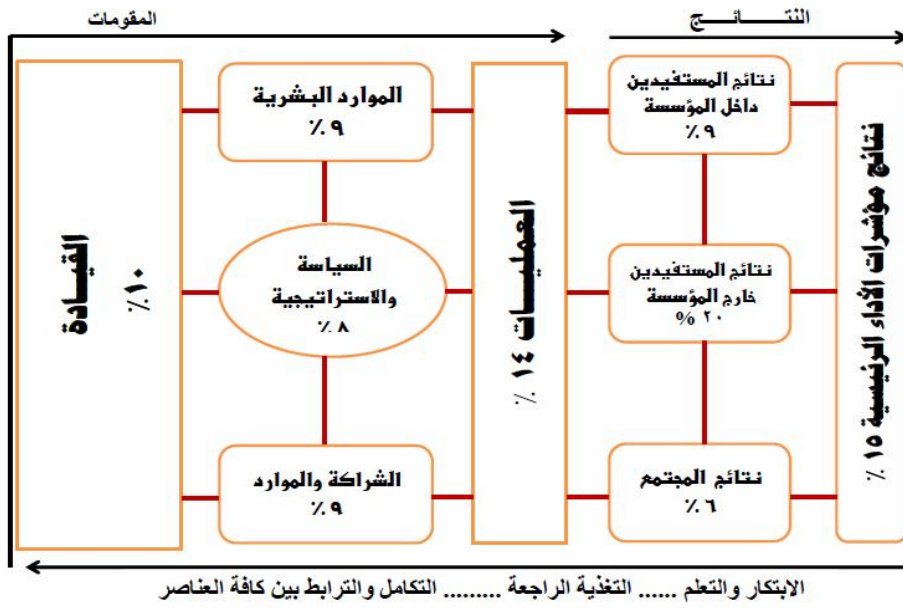
المنهجية المتبعة وانسجامها مع أفضل الممارسات، والترابط والتكامل؛ وتشمل مدى دعم المنهجية وتوافقها مع سياسة واستراتيجية المؤسسة ومدى ترابطها وتكاملها مع منهجيات العمل الأخرى.

- نشر وتطبيق تلك المنهجيات بشكل نظامي وشمولي (Deployment)، والذي يعبر عن مدى التطبيق الفعلي للمنهجيات والأساليب الموثقة، ويتم تقييم التنفيذ بشكل شمولي ضمن كافة الوحدات الإدارية والمستويات التنظيمية وفئات المعنيين. ويراعي (النظامية) خلال التطبيق بطريقة متسقة ومنظمة وبشكل مستمر وبدون الاعتماد علي أشخاص معينة.

- المراجعة والتقييم (Review & Assessment) للمنهجيات بشكل دوري في ضوء نتائج تطبيق تلك المنهجيات وأداء الجامعة وبشكل يضمن التحسين المستمر واتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية في ضوء تلك المراجعات ونتائج التقييم.

ج- معايير التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي (EFQM) للتميز

يقوم النموذج الأوروبي (EFQM) على تسعة معايير أساسية مقسمة إلى مجموعتين، أولاهما تضم خمسة معايير تصف المقومات (Enablers) اللازمة لتحقيق التميز في جميع جوانب الأداء وهي: القيادة، والأفراد، والسياسة والاستراتيجية، والشراكة والموارد، والعمليات والإجراءات، بينما تضم المجموعة الثانية أربعة معايير لوصف النتائج (Results) التي تم تحقيقها اعتماداً على المقومات وهي: نتائج خاصة بالأفراد (الموارد البشرية)، ونتائج خاصة بالعملاء، ونتائج خاصة بالمجتمع، بالإضافة إلى نتائج الأداء الرئيسية، مع مراعاة الطبيعة الديناميكية التي يتصف بها النموذج والتي تقوم على أن التعلم والابتكار عنصراً حيوياً لتحسين وتطوير المقومات بما ينعكس إيجاباً على نتائج الأداء، والشكل التالي يظهر العلاقات بين مكونات نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وفقاً لأوزانها النسبية^(٣١).



شكل (٤) يوضح مكونات نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة مع الأوزان النسبية^(٣٢)

ويظهر من الشكل أن تحقيق الجودة في نتائج أداء المنظمة الرئيسية يقوم ببساطة على أساس أن التميز في نتائج العملاء، والموارد البشرية، والمجتمع، ما هو إلا محصلة وانعكاس للتميز في أسلوب عمل القيادة التي تعمل على رسم السياسة وتطوير واستخدام استراتيجية ملائمة، وإدارة الموارد البشرية، وتحقيق الشراكات والكفاية في الموارد بكفاءة وفعالية، وتحسين عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل تساعد على التعلم والابتكار مما ينعكس في المحصلة على أداء المنظمة ككل. ويمكن توضيح المعايير التسعة التي يستند إليها النموذج على النحو التالي:

المجموعة الأولى: وتتضمن خمسة معايير لوصف المقومات (Enablers) وهي: (٣٣)

المعيار الأول: القيادة (١٠٠ نقطة)

Criterion One: The Leadership

يقصد بهذا المعيار الأساليب التي تتبعها القيادة وقيمتها وفلسفتها الإدارية، ومدى قدرتها على دراسة التوقعات المستقبلية، ويتحقق هذا المعيار من خلال أربعة معايير فرعية هي: قدرة القيادة على تطوير رؤية ورسالة المنظمة وقيمتها على المدى البعيد والقيام بدورها في نشر ثقافة التميز، والمشاركة الشخصية في إدارة المنظمة وتطوير نظم العمل وتحسينها بشكل مستمر، والمشاركة الفاعلة للقيادة مع العملاء والشركاء والمجتمع، ودعم وتحفيز القادة للموارد البشرية ودعم وتحفيز جهودهم.

المعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية (٨٠ نقطة)

Criterion Two: Policy and Strategy

ويركز هذا المعيار على كيفية تطبيق رؤية المنظمة ورسالتها من خلال استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة والعملاء ومدعومة بسياسات ذات صلة بها وأنظمة وخطط وأهداف وبرامج وإجراءات عمل واضحة ومتطورة، ويتضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية وهي: إعداد السياسة والاستراتيجية استناداً إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لجميع الفئات المعنية، واعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة يتم الحصول عليها من مؤشرات قياس الأداء المؤسسي، وإعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية، وتطوير السياسة والاستراتيجية بما يلائم عمليات المنظمة الرئيسية، نشر وتطبيق السياسة والاستراتيجية.

المعيار الثالث: الأفراد (الموارد البشرية) (٩٠ نقطة)

Criterion Three: People

ويركز هذا المعيار على كيفية قيام المنظمة بإدارة وتنمية الموارد البشرية بكفاءة وفعالية بما يحقق حسن الاستفادة من طاقاتها وامكاناتها سواء على مستوى الفرد أو فرق العمل أو المنظمة ككل، وكيفية التواصل معها بما يضمن إطلاق قدرات وطاقات الأفراد وفرق العمل، بما يمكنها من التميز في خدمة العملاء والانجاز الفعال للمهام على نحو يدعم سياسة المنظمة واستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها، ويتضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية وهي: تخطيط وإدارة وتطوير الموارد البشرية، وتحديد معارف الموارد

البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، مشاركة وتمكين الموارد البشرية، الاتصال والحوار بين المنظمة ومواردها، تقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية وتحفيزهم ومكافأتهم عليها.

المعيار الرابع: الشراكة والموارد (٩٠ نقطة)

Criterion Four: Partnership & Resources

ويركز هذا المعيار على كيفية قيام المنظمة وإدارة وتخطيط شراكاتها وعلاقاتها الخارجية ومواردها المتاحة على نحو يدعم سياستها واستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها، ويتضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية وهي: إدارة الشراكات (العلاقات) الخارجية، وإدارة الموارد المالية، وإدارة الممتلكات، وإدارة الموارد التقنية، وإدارة المعلومات والمعرفة.

المعيار الخامس: العمليات (٤٠ نقطة)

ويركز هذا المعيار على كيفية تصميم المنظمة لعملياتها وتنظيم هذه العمليات وإدارتها، وتبسيط إجراءات العمل، لتحقيق سياسات واستراتيجيات المنظمة، وصولاً إلى تحقيق خدمة متميزة يرضى عنها العملاء وتحقق لهم قيمة مضافة، ويتضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية وهي: تصميم وإدارة العمليات بشكل نظامي، وتحسين العمليات بطرق إبداعية، وتصميم وتطوير الخدمات، وتقديمها، وإدارة وتقوية علاقات العملاء.

المجموعة الثانية: وتضم أربعة معايير لوصف النتائج (Results) وهي: (٣٤)

المعيار السادس: نتائج العملاء (٢٠٠ نقطة)

Criterion Six: Customer Results

ويركز هذا المعيار على نتائج ما تقدمه المنظمة لعملائها الخارجيين ومستويات رضاهم عنها، ويتضمن معيارين فرعيين هما: مقاييس رأي العملاء، ومؤشرات الأداء المتعلقة بهم.

المعيار السابع: نتائج الأفراد (٩٠ نقطة)

Criterion Seven: People Results

ويركز هذا المعيار على نتائج المنظمة الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاها ويشمل: مقاييس رأي الموارد البشرية، ومؤشرات الأداء؛ وهي مقاييس أداء

داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بأداء المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية وبناءً على طبيعة عمل المنظمة.

المعيار الثامن: نتائج المجتمع (٦٠ نقطة)

Criterion Eight: Society Results

ويركز هذا المعيار على النتائج المتعلقة بعلاقات المنظمة والتزاماتها تجاه المجتمع المحلي والدولي، ويشمل المعايير الفرعية التالية: مقاييس رأي المجتمع وهي تعكس رأي المجتمع في المنظمة بناءً على المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبيانات الرأي والتقارير، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع وهي مقاييس داخلية من أجل مراقبة وفهم والتنبؤ بأداء المنظمة بالمجتمع والتزامها تجاهه.

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية (١٥٠ نقطة)

Criterion Nine: Key Performance Results

ويركز هذا المعيار على نتائج وانجازات المنظمة مقارنة بالخطط الموضوعية، وبما يتماشى مع السياسة والاستراتيجية وبناءً على طبيعة عمل وأهداف المنظمة، ويندرج تحته معياران فرعيان، هما مخرجات الأداء الرئيسية، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وتختلف وجهات نظر الباحثين حول مجالات التميز المؤسسي في الجامعات، حيث يوجد على الأقل ثلاثة خيارات رئيسية أمام الجامعات للتميز^(٣٥)

أولاً: النموذج الذي يركز على موارد الجامعة وسمعتها وأهمية الرتبة المؤسسية والبرامج الأكاديمية، وإنجازات أعضاء هيئة التدريس، والاعتمادات الأكاديمية وتوافر الموارد المالية والمادية الأخرى، وتقويمات الطلاب ونتائج الاختبارات، ومستويات البحث العلمي، وإعانات المانحين.

ثانياً: النموذج الذي يركز على المستفيدين Client central model ويركز على تجربة الطالب، وتميز الممارسات التعليمية، وتوافر الهيئة التدريسية والبرامج الأكاديمية، ومستويات الرسوم التدريسية، وتوافر المعلومات، وتقويمات الخريجين وأرباب العمل، والمرجو هو رضا الطالب عن البرامج الأكاديمية، والخدمات والتسهيلات الأخرى.

ثالثاً: نموذج الاستثمار الاستراتيجي، ويركز على العائد على الاستثمار، وتحليل التكلفة والعائد، وضبط النفقات، والأنظمة ومدى الالتزام بها، ومقاييس الانتاجية المشتملة على عوائد قبول الطلبة، والاحتفاظ بالطلبة، والمدة الزمنية لحصول الطالب على الدرجة العلمية، ونفقات كل طالب.

ويعتبر النموذج الأول مفضلاً عند العديد من الهيئات الأكاديمية، ويعتبر مهما بشكل تقليدي من وجهة نظر خارجية، لاشتماله على الاعتمادات بالرغم من أن هذا النمط في مرحلة تغير. وغالبا ما يركز الطلبة، وأولياء الأمور، والخريجون وأرباب العمل على النموذج الثاني وهو النموذج الذي يركز على المستفيد. ويفضل المسؤولون الحكوميون، وأعضاء المجالس العليا للجامعات نموذج الاستثمار الاستراتيجي.

وهناك العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تم رصدها تمهيداً لإعداد الدراسة الميدانية، وتحليلاً لبعض إسهاماتها في بناء التصور المقترح، ومن أهم هذه الدراسات: دراسة (Victor Da 2005)^(٣٦) حيث تناولت علاقة (خصائص قيادة الجامعة) بـ (تميزها)، وتوصلت إلى أن الجامعات الأفضل عالمياً تلك التي يقودها رؤساء يجمعون بين المهارات الإدارية الجيدة ومسيرة بحث ناجحة، وخلصت الدراسة إلى أنه كلما كانت الجامعة أكثر تميزاً وفقاً للترتيبات العالمية كان من الأرجح أن الاستشهادات العلمية لرئيسها سوف تكون مرتفعة أيضاً. وبرغم أن هذه الدراسة لم تجزم بوجود ارتباط تلقائي بين الجامعة ومسار بحث رئيسها، فإنها استنتجت مع ذلك من المعطيات التي يحصل عليها أن رئيس الجامعة إذا كان باحثاً جيداً فهناك احتمال كبير أن يكون أيضاً قائداً وميسراً جيداً، كما أن أهمية رئيس الجامعة جعلت بعض المهتمين يدعون إلى جعله عنصراً مهماً في الترتيب العالمي، وذلك بتصنيف رؤساء الجامعات أيضاً باعتبارهم أحد مؤشرات تميز الجامعة.

وأشارت دراسة كل من (Xie Guangkuan 2013)^(٣٧) و (Jamil Salmi) و (Victor Da 2005)^(٣٨) و (2009)^(٣٩) إلى أهم الإجراءات الداعمة لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات، ومن أهمها ما يلي:

- بناء الرؤية الاستراتيجية: لا شك أن آلاف الجامعات حول العالم يحدها أمل التميز والحصول على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات، وبرغم أن هذا الأمر بحاجة إلى تكاليف مرتفعة إلا أنه ليس هناك ما يعفي جامعتنا من وضع استراتيجية طويلة المدى لتحقيق تقدماً في هذا المسار وجعل هذا الحلم ممكناً، فهناك من الجامعات من اعتمدت خطة تطويرية على مدى عقدين من الزمان أو أكثر مثل جامعة بكين التي وضعت خطة استراتيجية للتميز العالمي على مرحلتين: امتدت الأولى من عام ١٩٩٤ حتى عام ٢٠٠٠ وخصصت لوضع أسس هذا المشروع. أما المرحلة الثانية فتمتد من عام ٢٠١٠ حتى عام ٢٠٢٠، للحصول على مركز في التصنيف العالمي لجامعات النخبة العالمية.
- الاتفاق الوافر: توفير موارد مالية كافية لاستقطاب كبار الأساتذة والباحثين وإحداث نوع من المنافسة بين الجامعة وغيرها من الجامعات الإقليمية والعالمية؛ حيث تشير الإحصاءات السنوية للأجور أن الجامعات الخاصة في الولايات المتحدة تدفع

لأساتذتها أكثر من ٣٠% من معدل ما تدفعه الجامعات الحكومية، لذلك لم يكن من المفاجئ ألا تصنف أي مؤسسة تعليم عال حكومية أمريكية ضمن أحسن جامعة بحسب تصنيف صحيفة (U.S. News & World Report) في عام ٢٠٠٩، وفي عام ٢٠١٧ تصدرت الجامعات الأمريكية الخاصة كالعادة تصنيف شنغهاي. ففي القائمة الأولى التي تضم أفضل عشر جامعات، منها ثماني جامعات أمريكية خاصة، واثنان فقط هما جامعتان حكوميتان وتنتميان معاً إلى ولاية كاليفورنيا. والجامعات الخاصة تكافئ أعضاء هيئة التدريس المتميزين برواتب عالية، ما يجعل أفضل الأكاديميين يفضلون العمل فيها.

- القيادة المبدعة: كان وراء الجامعات الكبرى دائماً قيادات مبدعة أرادت لجامعاتها الريادة والتميز، فمثلاً جامعة هارفارد ما كانت لتكون على ما هي عليه اليوم لولا الجهد الكبير لرئيسها تشارلز ويليام إليوت (Charles William Eliot) في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، والأمثلة المشابهة لهذا كثيرة في العالم؛ حيث طبع بعض الرؤساء بصمات واضحة في تاريخ الجامعات التي ترأسوها، ومثلت مدة ولايتهم نقلة نوعية في مسار جامعاتهم التعليمي والبحثي.
- الاستقلال المالي والإداري والأكاديمي: مما يساعد قيادة الجامعة على تنفيذ خطتها بفعالية هو مدى استقلاليتها المالية والإدارية والأكاديمية، لأن المؤسسات التي لديها استقلالية كاملة تتميز بمرونة لأنها ليست ملزمة بالبيروقراطية المرهقة، ومتحررة من المعايير المفروضة من الخارج، حتى في ضوء آليات المساءلة المشروعة الملزمة لها. ونتيجة لذلك فإن الإدارة تستطيع تدبير مواردها بالسرعة التي تستجيب لمطالب السوق العالمية سريعة التغير.

وقام (Arturo et. all 2006)⁽⁴⁰⁾ بتحليل العلاقة بين ممكنات (مقومات) النموذج الأوربي للتميز وإمكانية استخدامه كإطار عام لإدارة وتطوير الجودة في مؤسسات التعليم العالي، في دراسة بعنوان " استخدام الممكنات ضمن نموذج التميز الأوربي لإدارة مؤسسات التعليم العالي" وقد تم إجراء دراسته على ١١١ جامعة عامة ومركزاً للتعليم العالي في اسبانيا، وقد استخدمت الدراسة تحليل الاتحاد المتعدد من أجل اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من بينها وجود علاقة ارتباطية قوية بين معايير الممكنات بالنموذج الأوربي للتميز، وان النموذج يقوم على التكامل بين عناصر الممكنات الخمسة لتحقيق معايير النتائج الاربعة المتضمنة في النموذج، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى صلاحية معايير الممكنات ضمن النموذج الأوربي للتميز في إدارة مؤسسات التعليم العالي وقدرتها على مساعدة مؤسسات التعليم العالي المختلفة علي تحقيق التميز.

وتناولت دراسة (John Davies et. all 2007)⁽⁴¹⁾ مفهوم الثقافة الأكاديمية وأثرها على تطبيق نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في

الجامعات البريطانية، وفي سبيل تحقيق الدراسة للأهداف السابق عرضها قامت الدراسة بتحليل الأدبيات المتعلقة بالثقافة الأكاديمية، وكذا النموذج الأوروبي للتميز، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة لأربع وحدات أكاديمية جامعية في الجامعات البريطانية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة السائدة في المنظمة تمثل عنصراً مهماً في تطبيق برامج الجودة والتميز، كما أن نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يمكن تطبيقه في الجامعات البريطانية بشكل فعال إذا تم إدماجه في الممارسات الإدارية لهذه الجامعات بشكل منتظم، كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن أن تسهم في التطبيق الفعال للنموذج منها: التأكيد على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، التأكيد على التطوير الذاتي للجوانب المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس، البيئة الداعمة، والنمط الإداري المناسب، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحالات الأربع التي تم تطبيق الدراسة عليها.

وفي دراسة (Soumaya Koubca 2010)⁽⁴²⁾ تم تقييم ممارسات القيادة بجامعة صفاقس في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستبانات على جميع القيادات بالجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من بينها، أن درجة ممارسة القيادات بجامعة صفاقس للقيادة وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي جاءت ضعيفة، كما كشفت الدراسة عن بعض جوانب القوة وبعض جوانب الضعف في ممارسات القيادات بالجامعة، وقد أوصت الدراسة بأن الجامعة بحاجة إلى نمط جديد من القادة يعي أهمية السعي لتحقيق التميز من أجل تحقيق النجاح المؤسسي والبقاء .

وقد أشارت دراسة (Marcin Geryk 2011)⁽⁴³⁾ إلى أن السمعة الجيدة للجامعة يمكن أن تسهم بنحو ٤٠% من قيمة أسهم الجامعة في السوق الذي تعمل فيه ويستفيد من خدماتها وذلك من خلال زيادة عدد المستفيدين ودعم القدرة التنافسية للجامعة، كما تسهم سمعة الجامعة في زيادة قدرتها على مواصلة التميز في الأداء باعتبارها واحدة من أهم مؤشرات. ولكي تتمكن الجامعة من البقاء والمنافسة في عالم اليوم والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات والمؤسسات البحثية، فإنها بحاجة إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، والوصول بالأداء المؤسسي إلى حد الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية.⁽⁴⁴⁾

وتوصلت دراسة (هناء شحته ٢٠١٤م)⁽⁴⁵⁾ إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية بشكل فعال، وقد

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت الدراسة على ثلاثة أقسام؛ تضمن القسم الأول الأسس النظرية للتميز التنظيمي بالجامعات المعاصرة، بينما تناول القسم الثاني واقع التميز التنظيمي بالجامعات المصرية وتحدياته، وتضمن القسم الثالث المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي وتم تصنيفها في مجموعتين أولاً متطلبات تنظيمية وإدارية، ثانياً متطلبات تشريعية.

واستهدفت دراسة (محمد جاد ٢٠١٥م)⁽⁴⁶⁾ تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، كما هدفت إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي، وكذا المعوقات التي تواجه تطبيق الجامعة لهذا النموذج، ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٦) فرداً منهم (١٢٣) من الوظائف الإشرافية الأكاديمية، و(٢٧٣) من الوظائف الإشرافية الإدارية، وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المعوقات كثرة الأعباء الملغاة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وغياب الدعم المالي اللازم للتطبيق، وخلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي للتميز.

وحددت دراسة (هاني رزق ٢٠١٦م)⁽⁴⁷⁾ درجة توافر معايير النموذج الأوروبي للتميز بجامعة حائل، وتوضيح الإجراءات المقترحة لاستيفاء بعض معاييرها والتي لم يتم استيفائها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة استيفاء جامعة حائل لمعايير النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب معايير الاستبانة طبقاً لدرجة التوافر كما يلي: الشراكة والموارد، العمليات، النتائج، القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، كما اوصت الدراسة بضرورة استيفاء المعايير غير المتوافرة بالجامعة.

ومن خلال ما سبق عرضه من دراسات سابقة تتعلق بموضوع الدراسة الحالية ينضح أن هذه الدراسات تتصل بالدراسة الحالية في بعض جوانبها، وقد أفادت منها تلك الدراسة في كثير من الجوانب، وبرز ما أمكن الاستفادة منها؛ أن هذه الدراسات السابقة أكدت في مجملها على أهمية التميز المؤسسي للجامعات ودور نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في تحقيقه، وأن القيادة الجامعية المتميزة تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال: تبني رؤية واضحة ورسالة محددة تعكس التطلعات المستقبلية والأهداف الرئيسية للجامعة، وتطوير القيم الجوهرية وتقديم القدوة الحسنة

التي تدعم ثقافة الجامعة وتعزز أخلاقيات العمل، والتحفيز والدعم المستمر للعاملين بالجامعة لإجازاتهم في مجال الجودة والتميز، والمشاركة الفعالة في تحديث وتطوير أنظمة العمل وضمان التحسين المستمر في الأداء.

المحور الثاني: جهود تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأزهر والصعوبات التي تواجهها

تعد جامعة الأزهر أقدم الجامعات بالعالم العربي والإسلامي وأعرقها وأكثرها تأثيراً في الفكر العربي والإسلامي، وتسعى إلي تلبية احتياجات أبناء العالم الإسلامي الذين يطلبون التزود بالعلم والمعرفة التخصصية والراغبين في دراسة الدين الإسلامي دراسة متعمقة واعية، بل والراغبين في دراسة العلوم العلمية والتطبيقية كعلوم الطب والصيدلة والهندسة ... الخ ، وهم من تزخر بهم جامعة الأزهر حالياً وخاصة من دول جنوب شرق آسيا (ماليزيا - إندونيسيا - الهند - سنغافورة - سيرلانكا).^(٤٨)

ولا تقتصر جامعة الأزهر على تقديم الخدمات التعليمية، بل تمتد أنشطتها لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، حيث تضم الجامعة أكثر من ٦٠ مركزاً ووحدة بحثية على مستوى الجمهورية يتركز معظمها بالقاهرة، وبدأ العمل فعلياً في حوالي ٢٥ مركزاً ووحدة بحثية، وتسعى الجامعة لتدبير الاعتمادات المالية اللازمة لتجهيز باقي الوحدات تباعاً^(٤٩). وقد أنشئت هذه المراكز والوحدات بغرض القيام بالدراسات المتخصصة في مختلف المجالات الطبية والعلوم الاجتماعية والتطبيقية وذلك لما لهذه المراكز من خبرات علمية ومعامل مما يساهم في تقديم خدماتها التنموية من أجل تحقيق رفاهية المجتمع، وتستفيد هذه المراكز في أداء وظيفتها من إمكانات الجامعة المتاحة، كما يشارك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في التدريس والتوجيه بهذه المراكز^(٥٠).

وتشكل جامعة الأزهر وضعا إدارياً خاصاً، فهي لا تنتمي إدارياً الي المجلس الأعلى للجامعات المصرية، وإنما لرئيس مجلس الوزراء مباشرة ، ولها هيكلها التنظيمي ولوائحها الخاص بها، ومن ثم فإن الجامعة سيظل لها طابعها الخاص، وسماتها الخاصة بها^(٥١) ، ويتوافر بجامعة الأزهر قنوات متزايدة للنشر العلمي تتمثل في الدورات العلمية والمؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدها الجامعة.

وقد بذلت جامعة الأزهر جهوداً طيبة لرفع جودة وتميز الأداء المؤسسي بها، ومن أبرز هذه الجهود: إنشاء مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي، كوسيلة فعالة لتحقيق سياساتها في تحسين جودة مخرجاتها التعليمية، ومواكبة الاتجاه العالمي المتزايد نحو تطبيق أبرز نماذج التميز العالمية، وتمثل رؤية مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي في أن تكون جامعة الأزهر منارة العلم والمعرفة، ولها الريادة والتميز في التصنيف الدولي للجامعات. وتمثل رسالته في تقديم الدعم الفني اللازم وتجميع الجهود بما يمكن جامعة

الأزهر من تأكيد ريادتها في تقديم الخدمات التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتعزيز قنوات التعاون الأكاديمي والثقافي والعلمي بين الجامعة والكيانات المحلية والدولية، في إطار العمل نحو تأكيد ريادة الجامعة بين الجامعات العربية والإسلامية والعالمية^(٥٢).

ويستهدف مركز جامعة الأزهر للتميز الدولي؛ تأكيد عالمية جامعة الأزهر وريادتها في العلوم الشرعية والعربية، والإنسانية والاجتماعية، والعلوم التطبيقية، وذلك من خلال الأهداف الإجرائية^(٥٣):

- إبراز مواطن التميز بجامعة الأزهر في المجالات البحثية والأكاديمية المختلفة، ومعالجة النقاط التي تحتاج إلى تحسين، وإتاحة خدمات إلكترونية متقدمة ومتطورة في كل المجالات على موقع البوابة الإلكترونية الرسمية للجامعة.
- رصد جهات التمويل والمنح على مستوى العالم، وعمل قاعدة بيانات بها، وبشروط الحصول على المنح منها والتعرف على اتجاهاتها، والتواصل مع الجهات المعنية لإيجاد موارد مادية وإدارة مشروعات لإعداد بنية تحتية تساعد على تحقيق التميز والريادة.
- نشر الثقافة المتعلقة بالتصنيفات الأكاديمية الدولية والتعاون الدولي بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وشتى المعنيين والمستفيدين.
- تقديم برامج تدريبية مختلفة لمنسوبي الجامعة مثل النشر الدولي، وكتابة مقترحات التقدم للمنح الدولية والمشروعات، وتبادل المشروعات الأكاديمية.. وغيرها، وإعداد الدراسات للتعرف على الدوريات البحثية العالمية البارزة والمفهرسة، وتمثيل الجامعة في المؤتمرات والندوات والمحافل الدولية داخليا وخارجيا.
- إنشاء علاقات متميزة مع الجامعات والمؤسسات الدولية لإبرام وتفعيل اتفاقيات التعاون المشترك في شتى المجالات، وتشجيع المنح والبعثات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس المصريين والوافدين، وإعداد قواعد بيانات في شتى مجالات عمل المكتب، وإعداد معارض دولية لجذب الطلاب الوافدين إقليميا ودوليا، وإصدار دوريات ومطويات عن مناسبات الجامعة المختلفة ونشرها محليا وإقليميا ودوليا.
- تطوير البوابة الرسمية الإلكترونية لجامعة الأزهر على شبكة المعلومات الدولية، وإطلاقها بعدة لغات، والعمل على تحويل المجالات والدوريات العلمية لكليات الجامعة ومراكزها إلى نسخ إلكترونية؛ لنشرها على الشبكة العنكبوتية.
- تكوين لجان فرعية متخصصة في تقديم الدعم الفني اللازم في شتى مجالات التميز (الاتصال الخارجي -البحثي -التعليمي -الدعوي - التدريبي .. وغيرها)، وتوفير

خدمات واستشارات فنية لمنسوبي الجامعة والمجتمع في جوانب التميز، الترويج الإعلامي لمواطن التميز بالجامعة محليا وإقليميا ودوليا.

كما اتجهت جامعة الأزهر نحو تطبيق معايير ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية ويظهر ذلك من خلال: إنشاء مركز ضمان الجودة والتدريب وتشكيل مجلس ادارته بموجب قرار رئيس الجامعة رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٩م، وقرار رئيس الجامعة رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٩م بشأن الهيكل التنظيمي لمركز ضمان الجودة والتدريب بالجامعة^(٥٤)، وصدور قرار مجلس الجامعة رقم (٥٤٣) لسنة ٢٠١٠م بشأن اتخاذ الاجراءات اللازمة لتفعيل نظام الجودة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة والافادة من قدرات السادة أعضاء هيئة التدريس بكل كلية من تلقوا الدورات التي نفذتها الجامعة بالتعاون مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد^(٥٥)، وإعداد الخطة الاستراتيجية الأولى للجامعة والتي حملت عنوان "استراتيجية جامعة الأزهر ٢٠١١ - ٢٠١٦م) حيث شكلت اللجنة التنفيذية لوضع الخطة الاستراتيجية بموجب القرار رقم (١٠٥) لسنة ٢٠٠٩م^(٥٦)، وتم اعتمادها بمجلس الجامعة رقم (٥٥٩) لسنة ٢٠١٢م^(٥٧).

ويوضح الجدول التالي الكليات المعتمدة بجامعة الأزهر من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

جدول (١) الكليات المعتمدة بجامعة الأزهر من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد^(٥٨)

م	اسم المؤسسة التعليمية	قرار الاعتماد	تاريخ انتهاء الصلاحية
١	كلية الطب (بنات) - جامعة الأزهر	اعتماد	٢٠١٩/٠٢/٠٥
٢	كلية طب الاسنان (بنات) - جامعة الأزهر	اعتماد	٢٠٢٢/٠٥/٢٩
٣	كلية العلوم (بنين) بالقاهرة - جامعة الأزهر	اعتماد	٢٠٢٢/٠٥/٢٩
٤	كلية العلوم (بنات) جامعة الأزهر	اعتماد	٢٠٢٢/٠٨/١٤
٥	كلية القرآن الكريم للقراءات وعلومها بطنطا	اعتماد	٢٠٢٢/٠٥/٢٩
٦	كلية اللغة العربية فرع جامعة الأزهر بشبين الكوم	اعتماد	٢٠٢٢/٠٥/٢٩
٧	كلية الدراسات الإسلامية والعربية (بنين) بالقاهرة	اعتماد	٢٠٢٢/٠٥/٢٩
٨	كلية الطب (بنين) جامعة الأزهر بالقاهرة	اعتماد	٢٠٢٢/٠٤/١٠

ومن خلال الجدول السابق يتضح قلة أعداد كليات جامعة الأزهر المعتمدة محليا من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وفي هذا الصدد؛ أشارت إحدى

الدراسات إلى ضعف دور وحدات ضمان الجودة بكلليات جامعة الأزهر، وعدم قيامها بالمهام المنوطة بها في تحقيق ضمان الجودة بالكليات^(٥٩). ولا شك أن هذا الأمر له تأثير كبير على تميز الأداء المؤسسي باعتبار أن وحدات ضمان الجودة هي العقل المدبر لتنفيذ عمليات الجودة والمسئولة عن بث روح التحسين المستمر في الكليات.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في هذا الاتجاه؛ إلا أن جامعة الأزهر جاءت في المرتبة (٣٩) إفريقياً، وكان من اللافت للنظر أن المعوق المادي لم يكن السبب الرئيسي الذي جعل الجامعة تحتل مرتبة متأخرة، فقد جاءت جامعات بعض الدول الأفريقية كجنوب أفريقيا، وتنزانيا، وناميبيا، والتي تعاني من ظروف مادية ومالية مشابهة ومع ذلك احتلت مكانة متقدمة^(٦٠). ويشكل الترتيب المتأخر لجامعة الأزهر وفق التصنيفات العالمية مشكلة أمام تاريخها العريق، وليس أدل على ذلك من خروج جامعة الأزهر من تصنيف شنغهاي لعام ٢٠١٧ م، بالإضافة إلى تصنيف التايمز لعام ٢٠١٧م، كما احتلت جامعة الأزهر المرتبة ٢٣١٥ عالمياً، والحادي عشر محلياً وفقاً لتصنيف الويب للجامعات^(٦١). مما يتطلب العمل على توظيف مداخل حديثة تساعد جامعة الأزهر على تحقيق تقدمها وتميزها. ومن أبرز الصعوبات التي تشكل تحدياً أمام جامعة الأزهر في تحقيق تميز كلياتها ما يلي^(٦٢):

١. طبيعة وخصوصية جامعة الأزهر، حيث تعمل على تلبية احتياجات الجماهير العريضة من الطلبة المسلمين الوافدين إلى الجامعة من كل أنحاء العالم لتلقى الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة سواء في مرحلة التعليم العالي أو مرحلة الدراسات العليا في كليات الجامعة المختلفة، حيث بلغ عدد الطلاب المسلمين الوافدين في جامعة الأزهر (مرحلة الإجازة العالية والدراسات العليا) حوالي (١٦٨٠٥) طالب وطالبة من حوالي (١٠٢) مائة واثنين دولة في العالم في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦م^(٦٢). بالإضافة إلى الامتداد الطبيعي لجامعة الأزهر، سواء كان هذا الامتداد جغرافياً أم بشرياً، فجامعة الأزهر وإن كانت في مصر إلا أن نشاطها غطى شتى بقاع الأرض - وخاصة دول الشرق - فالجامعات والكليات والمعاهد التي تتعاون مع جامعة الأزهر وتأخذ بمنهجها كثيرة وهامة، الأمر الذي يشكل امتداداً طبيعياً لرسالة جامعة الأزهر في دول العالم المختلفة^(٦٣)، وانتشار

(*) تم تحديد هذه الصعوبات من خلال ما أشارت إليه بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ومن خلال المقابلة الشخصية التي تم إجراؤها مع أعضاء مركز التميز الدولي وأعضاء وحدات ضمان الجودة بجامعة الأزهر؛ تم التأكيد على هذه الصعوبات، والحصول على تفسيرات واقعية ومنطقية لها، بالإضافة إلى خبرة الباحثين من خلال عملهما بجامعة الأزهر لمدة تزيد عن عشرة أعوام، بما يمكن من الاستفادة منها والتعامل معها في بناء التصور المقترح.

خريجي جامعة الأزهر في كل الدول الإسلامية تقريباً، فالدور الكبير الذي تقوم به جامعة الأزهر والاتساع المتزايد في قبول الطلبة القادمون إليها من معظم الدول الإسلامية، كل ذلك زاد من عدد الخريجين، فعاد معظمهم إلى أوطانهم مزودين بالعلم والمعرفة، وحاملين رسالة الأزهر، وعملوا على توظيف ما تعلموه في خدمة دينهم وأوطانهم، حيث تولى الكثير منهم مناصب قيادية في أوطانهم بلغت رئاسات الدول ووزارتها وكبار قاداتها، ومن هنا تظهر أهمية التواصل بين هؤلاء الخريجين وبين مؤسستهم الأم " جامعة الأزهر"، والاستفادة منهم - كفرصة تسويقية - في الترويج للخدمات التي تقدمها الجامعة.^(٦٤)

٢. زيادة أعداد كليات جامعة الأزهر وانتشارها في كافة أنحاء الجمهورية، فقد تزايدت أعداد كليات جامعة الأزهر ما بين (كليات شرعية، كليات نظرية، كليات عملية) فبحلول عام ٢٠١٥م وصل عدد الكليات إلى (٧٦) كلية ما بين كليات نظرية وعملية وأخرى شرعية وعربية، وفي عام ٢٠١٦م بلغ عدد الكليات (٧٧) كلية بعد صدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٣٣٢ لسنة ٢٠١٦م بإنشاء كلية للعلوم الأزهرية تخصص لغة عربية للبنين ودراسات إسلامية للبنات بمحافظة جنوب سيناء^(٦٥)، وبعد صدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٦٠) بالموافقة على تحويل شعبة التجارة بكلية البنات الإسلامية فرع جامعة الأزهر بأسسيوط إلى كلية التجارة بنات بأسسيوط^(٦٦)، والقرار رقم (١٢٩) بالموافقة على تحويل فصول كلية التربية للبنين فرع جامعة الأزهر بأسسيوط التابعة لكلية التربية للبنين بالقاهرة إلى كلية التربية للبنين بأسسيوط^(٦٧)، والقرار رقم (١٣٠) لسنة ٢٠١٧م بالموافقة على تحويل شعبة التربية بكلية البنات الإسلامية فرع جامعة الأزهر بأسسيوط إلى كلية التربية للبنات بأسسيوط، ويصل عدد كليات جامعة الأزهر بتخصصاتها المختلفة (نظري، عملي، شرعي وعربي) إلى (٨٠) كلية^(٦٨).

٣. انعزال جامعة الأزهر عن المجتمع الدولي على الرغم من عظم رسالة وأهميتها، مما أدى إلى زيادة الفجوة بينها وبين كل ما هو جديد مرتبط بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وغياب المعايير الدولية عن المناهج والبرامج الأكاديمية، وآليات إنتاج البحث العلمي ونشره، وضعف القدرة المؤسسية للجامعة^(٦٩).

٤. المركزية المفرطة، والتي تمثل عقبة إدارية ضخمة أمام جامعة الأزهر خاصة مع الامتداد الجغرافي، والتي تؤثر على إتاحة الفرصة لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يكلف بعض الأفراد العاملين بحلها، كما أن الإطار المركزي نادراً ما يسمح بإجراء أية تغييرات، بالإضافة إلى ضعف استعداد الإدارة للمجازفة بأفكار جديدة. كما تعاني من ضعف تواصل أعضاء هيئة التدريس مع المراكز البحثية والجامعات الأجنبية ذات الريادة في مجال النشر والمشاركة بالمؤتمرات نتيجة لندرتها،

- وصعوبة التواصل مع المتاح منها، ونقص الامكانيات المادية داخل جامعة الأزهر، مما يؤدي بدوره إلى قلة النشر الدولي للإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
٥. مقاومة التغيير من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس والإداريين لعدد من عمليات التطوير والتحديث التي تتم داخل كليات جامعة الأزهر، وانخفاض مستوى إجادة اللغات الأجنبية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإسلامية والعربية مما يقلل من مشاركتهم في الندوات والمؤتمرات الدولية، بالإضافة إلى جذب العديد من العقول والكفاءات العلمية من جامعة الأزهر للعمل في بعض الجامعات العربية، بهدف تحسين الأوضاع المادية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس.
٦. تدني مرتبات أعضاء هيئة التدريس مقارنة بالأعمال التي يقومون بها، إضافة إلى ضعف نظام الحوافز، مما ينعكس على تردي أوضاعهم المادية التي تؤثر بصورة مباشرة على أداء واجباتهم التدريسية وعلى قدرتهم على إنتاج البحوث العلمية، وأيضاً قلة الموارد المالية والتي أدت إلى قلة توافر حجرات ومكاتب مناسبة لأعضاء هيئة التدريس، وقلة توافر حجرات ومكاتب مناسبة لأعضاء الجهاز الإداري والفني، وضيق حجرات الدراسة بما لا يتناسب مع أعداد الطلاب، وقلة المعامل الدراسية بالكلية وندرة الأدوات والأجهزة الحديثة^(٧٠).
٧. قلة المخصصات المالية - مقارنة بغيرها من الجامعات المصرية- بما لا يفي بمسؤولياتها مع ضعف الاستغلال الجيد لتلك المخصصات، إضافة إلى ضعف القدرة على تنويع مصادر التمويل بأنشطة علمية وبحثية حقيقية، وندرة الموارد الذاتية للجامعة^(٧١)، فقد بلغ إجمالي موازنة جامعة الأزهر للعام ٢٠١٥/٢٠١٦م (٢،١٥٣،٣٠٤،٠٠٠) منها (١،٩٥٩،٦٦١،٠٠٠) دعم حكومي و(١٩٣،٦٤٣،٠٠٠) تمويل ذاتي^(٧٢)، في حين بلغ إجمالي موازنة جامعة القاهرة لنفس العام (٢،٦٢٨،٢٩٨،٠٠٠) منها (٢،١٠٧،٣٣٨،٠٠٠) دعم حكومي، (٥٥١،٠٦٠،٠٠٠) تمويل ذاتي^(٧٣) على الرغم أنه بلغ بها إجمالي أعضاء هيئة تدريس بجامعة الأزهر ومعاونيهم (١٥٥٨٨) وبلغ عدد طلابها (٣٠٣،٨٩٣) طالب^(٧٤)، بينما بلغ إجمالي أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة (١٤٥١٨) وطلابها (٢١٤،٨١٦)^(٧٥).
٨. تدني النظرة المجتمعية نحو التعليم الأزهرى وخريجوا الأزهر، حيث ينظر إليه البعض على أنه ما زال أقل كفاءة في إعداد خريجه مقارنة بالتعليم العام، الأمر الذي أدى إلى قلة الطلب الاجتماعي عليه، وعزوف الآباء عن إلحاق أبنائهم بالتعليم الأزهرى، كما تشير الحالة الراهنة بأصبع الاتهام لجامعة الأزهر بأنها يصدر عنها سلوكيات غير مقبولة، مثل التطرف والإرهاب^(٧٦). وبناءً عليه فقد أصبح مطلوباً من قيادات التعليم الأزهرى الجامعي مواكبة هذه التحديات والتغيرات

من خلال تبني مداخل إدارية جديدة تقودها نحو إيجاد استراتيجيات تتفوق بها علي منافسيها وتتميز بها عنهم بما يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزاتها التنافسية.

٩. تراجع دور جامعة الأزهر في جانب ممارسة ريادة الأعمال متمثلاً في النهوض بدورها المجتمعي أو في أعداد الطلاب بالشكل المطلوب، خاصة في ضوء ما نصت عليه فلسفتها وأهدافها، نظراً لقلّة مواكبتها للتطورات العالمية المعرفية والتقنية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة بها، وهو ما لا يتوافق في الوقت ذاته مع مكانة الجامعة ورسالتها فضلاً عن تاريخها وعراقتها^(٧٧).

١٠. ضعف منظومة إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأزهر، وغياب الاعتراف والتقدير للكفاءات والمبادرات الفردية والجماعية، وقلة اهتمام بعض القيادات الأكاديمية بإدارة الكفاءات، مع غياب التنسيق في هذا الشأن بين القيادات على المستويات المختلفة، بالإضافة إلي غياب وجود خطة واضحة للتعاقب الوظيفي والقيادي، مما قد يؤدي إلي فقدان الكفاءات الأكاديمية، وغياب المدارس العلمية^(٧٨).

١١. تناقص أعداد المعاهد الأزهرية وطلابها حيث تناقصت أعداد المعاهد الأزهرية خلال الفترة من ٢٠١١ - ٢٠١٦ من ٩١٥٦ إلى ٩٠٦٢ معهداً، ومن ثم تناقصت أعداد الفصول من ٦٣٠٤٣ إلى ٦٠٠٧٧ فصلاً، كما تناقصت أعداد الطلاب خلال نفس الفترة من ٢٠٥٤٣١٢ إلى ١٨٧٩٠٩٠ طالباً^(٧٩). وهو ما سيظهر تأثيره بشكل ملحوظ علي أعداد الطلاب الملحقين بجامعة الأزهر في الأعوام القليلة القادمة.

١٢. وجود مؤسسات مناظرة وغير مناظرة تقدم خدمات تعليمية وتدريبية واستشارية متطورة، إضافة الي حصول بعضها على الاعتماد من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، منها على سبيل المثال (كلية التربية - جامعة أسيوط)^(٨٠).

وتجدر الإشارة إلي أنه في ظل هذه الصعوبات التي تُشكل تحدياً أمام تميز كليات جامعة الأزهر؛ فإن الأمر يتطلب منها أن تعد قياداتها وأعضاء هيئة التدريس بها وطلابها وجميع أفرادها للتعامل مع تلك الصعوبات، وتوظيف معطياتها في ظل توافر عدد من القوى البشرية بجامعة الأزهر في المستويات المختلفة ذات الخبرة الأكاديمية والإدارية القادرة علي القيام والمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي بكلياتها المختلفة، وإن كانوا بحاجة إلي برامج للتنمية المهنية المستدامة، ودورات تدريبية أخرى في اللغات الأجنبية، وفي كيفية التعامل مع المستحدثات التكنولوجية، مع الاستعانة بغيرهم من الخبراء الخارجيين من المتخصصين في هذا المجال، بالإضافة إلي اهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة بقضية التميز الدولي للجامعة، وإمكانية التعاون والإفادة من النماذج العالمية والمؤسسات ذات السبق في تحقيق التميز المؤسسي، سعياً لمواكبة

الاتجاهات العالمية المعاصرة. وفي الوقت ذاته ينبغي أن تحافظ جامعة الأزهر على خصوصيتها الثقافية العربية وهويتها الإسلامية، وبذلك تستطيع الجامعة أن تكون قادرة على تحقيق التوازن بين المحافظة والتجديد، فلا تقوِّع في ماضٍ عريق ولا تعولم مطلق غير مشروط.

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

هدفت الدراسة الميدانية إلى رصد وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة من (أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر المعتمدة من قبل "الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد") حول:

١- درجة توافر مقومات التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر المعتمدة في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).

٢- درجة أهمية مقومات التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر المعتمدة في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).

٣- الفرق بين درجتي (أهمية - توافر)^(*) مقومات التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر المعتمدة في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).

واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للجانب الميداني، باعتبارها شائعة في الحصول على المعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، وجاءت الاستبانة مكونة من خمسة أبعاد رئيسية تمثلت في: (القيادة - السياسة والاستراتيجية - الموارد البشرية - الشراكة والموارد - العمليات والإجراءات)، وكانت الإجابة على عبارات الاستبانة في صورة استجابيتين (درجة توافر العبارة/ درجة أهميتها) وكل منها في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة - متوسطة - ضعيفة).

ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب؛ يلجأ الباحثون إلى دراسة المجتمع من خلال عينة ممثلة لهذا المجتمع، والعينة هي "عدة أفراد مكونة للمجتمع أخذت منه لتمثله"، ويتوقف صدق تمثيل العينة للمجتمع على طريقة اختيارها وحجمها^(٨١). والهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات عن المجتمع الأصلي

(*) تمثل (درجة الأهمية)؛ طموحات وتطلعات عينة الدراسة نحو تحقيق مقومات التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر الحاصلة على الاعتماد من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وأهمية ممارستها في مجال عملهم، بينما يمثل الواقع؛ الأرضية الرئيسية لـ (درجة توافر) هذه المقومات. وبناءً عليه؛ يتم دراسة الفرق بين درجتي (الأهمية/ التوافر) لتحديد الفجوة النسبية بين الواقع والمأمول لكل مقوم من المقومات، والتي ينبغي أن يتم معالجتها في بناء التصور المقترح للدراسة.

لها، وفي حالة اختيار العينة اختياراً سليماً يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة على المجتمع الذي اشتقت منه، وبمقدار تمثيل العينة للمجتمع تكون نتائجها صادقة بالنسبة له^(٨٢).

وبناء عليه؛ يتألف المجتمع الذي اشتقت منه عينة الدراسة؛ من كليات جامعة الأزهر المعتمدة من قبل "الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد" والتي بلغ عددها في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م ثمان كليات وهي (الطب بنات - طب الاسنان للبنات - العلوم (بنين) بالقاهرة - العلوم (بنات) - القرآن الكريم للقراءات وعلومها بطنطا - اللغة العربية فرع جامعة الأزهر بشبين الكوم - الدراسات الإسلامية والعربية للبنين بالقاهرة - طب بنين جامعة الأزهر بالقاهرة).

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات، حيث تم توزيع عدد (٢٠٠) استبانة، عادت منها (١٨٣) استبانة، ولم يصل بعض الاستبانات (١٧ استبانة)، كما تم استبعاد (٩ استبانات) لعدم استكمال استجابات المستبنيين عنها، وبهذا فإن العدد الإجمالي لعينة الدراسة (١٧٢ مفردة).

والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية وطبيعة عمل الكلية والمنصب الإداري.

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة

الإجمالي	الدرجة الوظيفية			العدد %	الكلية	المنصب الإداري
	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس			
25	١٠	15	-	ك	شرعية وعربية	يشغل منصب إداري
100.0%	% ٤٠	60.0%	-	%		
34	20	14	-	ك	عملية تطبيقية	
100.0%	58.8%	41.2%	-	%		
59	30	29	-	ك	الإجمالي	
100.0%	50.8%	49.2%	-	%		
40	5	12	23	ك	شرعية	لا يشغل

الإجمالي	الدرجة الوظيفية			العدد %	الكلية	المنصب الإداري
	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس			
100.0%	12.5%	30.0%	57.5%	%	وعربية	منصب إداري
73	10	16	47	ك	عملية	
100.0%	13.7%	21.9%	64.4%	%	تطبيقية	
113	15	28	70	ك	الإجمالي	إجمالي عينة الدراسة
100.0%	13.3%	24.8%	61.9%	%		
١٧٢	٤٥	٥٧	٧٠	ك		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%		

وللتحقق من صدق الاستبانة تم عرض الاستبانة على (١٥) من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة وأصول التربية للقيام بتحكيماها، وقد طلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وقراراتها من حيث الكشف عن (درجة توافر/ أهمية) مقومات التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور التي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل الفقرات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يرويه مناسباً من فقرات، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين والتي بلغت نسبة الاتفاق عليها أكثر من (٩٠%)، من تعديل بعض الفقرات وحذف عبارات أخرى، حتى استقرت الاستبانة على صورتها الحالية.

ثم قام الباحثان بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) عضواً من هيئة التدريس، وعلى بيانات العينة قام الباحثان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة ومجموعها ثم حساب الجذر التربيعي لمعامل الارتباط، وكانت درجة الصدق الذاتي كما هي واضحة بالجدول التالي:

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة وبعضها وبينها وبين المجموع الكلي للاستبانة

المحور	التوفر		الأهمية	
	معامل الارتباط	الجذر التربيعي لمعامل الارتباط	معامل الارتباط	الجذر التربيعي لمعامل الارتباط
القيادة	.671**	.82	.930**	.964
السياسة والاستراتيجية	.699**	.836	.608**	.78
الموارد البشرية	.617**	.785	.821**	.906
الشراكة والموارد	.836**	.914	.943**	.972
العمليات والإجراءات	.281**	.53	.134**	.366

** تعني أن قيمة معامل الارتباط دالة عند 05.

يتضح من الجدول (٣) أن ثمة ارتباطاً طردياً بين محاور الاستبانة ومجموعها الكلي في التوفر والأهمية، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة الاستطلاعية على ارتباط المحاور مع المجموع الكلي، كما يتضح من الجدول (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لمعامل الارتباط لمحاور الاستبانة (توفر/ أهمية) تقترب من الواحد الصحيح حيث تراوحت بين (٠,٥٣ - ٠,٩١٤) توفر، (٠,٣٦٦ - ٠,٩٧٢) أهمية وهو ما يؤكد صدق الاستبانة.

ولحساب ثبات الاستبانة قام الباحثان بإعادة التطبيق مرة ثانية على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (٣٠) عضواً، ثم قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين متوسطي محاور الاستبانة ومجموعها (توفر/ أهمية) للتطبيقين الأول والثاني، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤) معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاوَر الاستبانة ومجموعها الكلي (الثبات)

المحور	التوفر		الأهمية	
	معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني	الدالة	معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني	الدالة
القيادة	.961**	دالة	.858**	دالة
السياسة والاستراتيجية	.982**	دالة	.841**	دالة
الموارد البشرية	.943**	دالة	.909**	دالة
الشراكة والموارد	.981**	دالة	.912**	دالة
العمليات والإجراءات	.950**	دالة	.712**	دالة
إجمالي الاستبانة	.987**	دالة	.963**	دالة

يتضح من الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين نتائج التطبيق الأول والتطبيق الثاني في محاور الاستبانة ومجموعها (توفر / أهمية)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة، ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

وقد استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، ومحاوَرها، ومن أهم الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحثان: معامل ارتباط بيرسون، الوزن النسبي، النسب المئوية للمتوسطات، وذلك بما يُحقق أهداف الدراسة وينأى بها عن الفرق في الأساليب الإحصائية التي لا تخدم أهدافها، وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها:

١- نتائج الدراسة طبقاً لترتيب الوزن النسبي للتعرف على (درجة توافر/ أهمية) مقومات التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في محاور الاستبانة:

أ- النتائج الخاصة بترتيب محاور الاستبانة من حيث متوسط الأوزان النسبية لكل محور ونسبة الموافقة عليه من حيث التوفر والأهمية: يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة على المحاور مجملة من حيث متوسط الأوزان النسبية لكل محور ونسبة الموافقة عليه من حيث التوفر والأهمية جدول (٥) إجمالي استجابات أفراد العينة على مجموع محاور الاستبانة من حيث التوفر والأهمية

م	المحور	توفر			أهمية		
		متوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور	النسبة المئوية لتوفر المحور	ترتيب	متوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور	النسبة المئوية لأهمية المحور	ترتيب
1	القيادة	2.324	77.471	1	2.895	96.512	4
2	السياسة والاستراتيجية	2.158	71.948	2	2.927	97.578	2
3	الموارد البشرية	2.052	68.387	3	2.916	97.214	3
٤	الشراكة والموارد	1.808	60.271	5	2.871	95.709	5
5	العمليات والإجراءات	2.006	66.882	4	2.956	98.536	1
	إجمالي الاستبانة	2.075	69.157		2.987	99.559	

يتضح من الجدول (٥) أن مجمل المحاور ذات توفر متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة وكانت ترتيبها كالتالي المحور الأول الخاص بالقيادة، ثم المحور الثاني الخاص بالسياسة والاستراتيجية، يليه المحور الثالث الخاص بالموارد البشرية، ويليه المحور الخامس الخاص بالعمليات والإجراءات، وفي المرتبة الأخيرة من حيث التوفر المحور الرابع الخاص بالشراكة والموارد حيث تراوحت متوسطات الأوزان النسبية

لعبارات تلك المحاور بين (1.808)، و (2.324) بنسب مئوية (60.271)، (77.471) على الترتيب، وذلك برغم أن العينة محل الدراسة تم أخذها من الكليات المعتمدة؛ بما يؤكد على أهمية البحث؛ حيث أن هذه الكليات لا تزال بحاجة إلى استكمال الجهود في طريقها للتميز والمنافسة، وهذا أمر قد يبدو طبيعياً وحيوياً بما يعني أن رحلة التطوير والتغيير للأفضل لا تتوقف، كما تظهر النتائج أولويات الكليات في التطوير، حيث إن محور الشراكة والموارد بات من المجالات الأكثر إلحاحاً لإعادة النظر فيه وتوجيه الجهود للاستثمار في هذا الجانب بما يدعم صورة كليات الجامعة مع شركائها ويعطيها فرصاً أكبر للحصول على موارد مالية ذاتية لدعم أنشطتها وخدماتها المتنوعة.

وفي إطار أهمية المحاور؛ يتضح أن مجمل المحاور ذات أهمية كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط وزن نسبي (٢,٩٨٧) وبنسبة مئوية (٩٩,٥٥٩) وهي نسبة كبيرة للغاية؛ بما يعني اعتراف نسبة كبيرة جداً من إجمالي أفراد عينة الدراسة بالأهمية البالغة لهذه العبارات المتضمنة بمحاور الاستبانة وضرورة توافرها، وجاء ترتيب هذه المحاور كالتالي: المحور الخامس الخاص بالعمليات والإجراءات، ثم المحور الثاني الخاص بالسياسة والاستراتيجية، يليه المحور الثالث الخاص بالموارد البشرية، ويليه المحور الأول الخاص بالقيادة، وفي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية المحور الرابع الخاص بالشراكة والموارد حيث تراوحت متوسطات الأوزان النسبية لعبارات تلك المحاور بين (2.871)، و (2.956) بنسب مئوية (95.709)، (98.536) على الترتيب.

وكما هو واضح فإن الفروق في النسب المتحصل عليها متقاربة بدرجة كبيرة وجميعها تخطت نسبة (٩٥%)، بما يعني الأهمية البالغة لجميع المحاور - من وجهة نظر عينة الدراسة- ليس فقط لكونها تعبر عن معايير عالمية معتمدة للتميز المؤسسي - بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بخاصة- لكنها أيضاً تناسب طبيعة جامعة الأزهر ومهمة للارتقاء بمستوى أداء كلياتها- وتحديد المعتمدة منها محلياً- إن أرادت الانتقال من التقييم المحلي للتقييمات العالمية للمؤسسات الجامعية بما يؤثر بشكل كبير في تحسين مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات.

أولاً - النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمحور الأول الخاص بالقيادة حسب أوزانها النسبية:

جدول (٦) ترتيب العبارات الخاصة بالقيادة حسب أوزانها النسبية (ن=١٧٢)

م	العبارة	التوفر		ترتيب العبارة حسب التوفر	الأهمية		ترتيب العبارة حسب الأهمية	الفجوة بين التوفر والأهمية %
		الوزن النسبي	النسبة المئوية		الوزن النسبي	النسبة المئوية		
1	اتخاذ إجراءات واضحة للتأكيد على عالمية رسالة الجامعة وريادتها في أنشطة الكلية المختلفة	1.820	60.66	7	2.837	94.573	6	33.913
2	توحيد جهود كافة العاملين نحو المشاركة في جميع أنشطة العمل بالكلية	2.750	91.667	3	2.872	95.737	5	4.070
3	توفير مناخ يشجع العاملين علي الإبداع والتميز في الأداء	2.529	84.303	5	2.773	92.443	7	8.140
4	المشاركة في أنشطة التحسين داخل الكلية وخارجها بما يدعم تميزها وريادتها	2.733	91.087	4	2.954	98.450	3	7.363
5	تشجيع المبادرات المتميزة على جميع المستويات التنظيمية وتقديرها	2.785	92.830	2	2.895	96.510	4	3.680
6	تطوير دليل لمعايير التميز في العمل على مستوى الكلية وأقسامها المختلفة	1.349	44.960	8	2.971	99.030	2	54.070
7	عقد لقاءات مستمرة مع المستفيدين لبحث متطلباتهم وبناء جسور	1.831	61.047	6	2.872	95.737	5	34.690

م	العبارة	التوفر		ترتيب العبارة حسب التوفر	الأهمية		الفجوة بين التوفر والأهمية %
		النسبة المئوية	الوزن النسبي		النسبة المئوية	الوزن النسبي	
	الثقة معهم						
8	متابعة تنفيذ الأداء وفقاً لمؤشرات التميز المتضمنة بالخطوة الاستراتيجية	93.217	2.797	1	2.988	99.613	6.397

يتضح من الجدول (٦) أن أكثر العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأعلى من عبارات المحور العبارتان (8)، (5)، حيث وقعتا في نطاق التوفر بدرجة كبيرة، وتشيران على الترتيب إلى؛ متابعة تنفيذ الأداء وفقاً لمؤشرات التميز المتضمنة بالخطوة الاستراتيجية؛ بتقدير رقمي (2.797)، بنسبة مئوية (93.217)، تشجيع المبادرات المتميزة على جميع المستويات التنظيمية وتقديرها؛ بتقدير رقمي (2.785)، بنسبة مئوية (92.83). وعلى نفس العبارتين فقد جاءت أهميتهما بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية العبارتين (2.988) بنسبة مئوية (99.613)، (2.895) بنسبة مئوية (96.51)، وبذلك فقد جاءت الفجوة بين توفر وأهمية العبارتين ضيقة جداً؛ حيث بلغت على الترتيب (6.397)، (3.68)، وقد يرجع ذلك إلى الخبرات التي مرت بها الكليات في طريقها للاعتماد وتحقيق معايير جودة الأداء بها ومتابعته وفق ما أعدته الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد من أدلة للعمل متضمنة المعايير والمؤشرات والممارسات التفصيلية الدالة عليها، وكذلك الاستفادة من أصحاب الخبرات ممن حصلوا على دورات تدريبية معتمدة من الهيئة في رفع مستوى أداء الموارد البشرية بالكليات محل الدراسة؛ الأمر الذي ساهم في نشر ثقافة الجودة لديهم من جهة، وأظهر مبادراتهم المتميزة والتي لاقت تشجيعاً وتقديراً من صانعي القرار واستفادت منها كلياتهم في طريقها للاعتماد.

بينما يتضح من الجدول أن أقل العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأدنى من عبارات المحور العبارتان (6)، (1)، حيث وقعتا في نطاق التوفر بدرجة ضعيفة ومتوسطة، وتشيران على الترتيب إلى؛ تطوير دليل لمعايير التميز في العمل على مستوى الكلية وأقسامها المختلفة بتقدير رقمي (1.349)، بنسبة مئوية (44.960)، اتخاذ إجراءات واضحة للتأكيد على عالمية رسالة الجامعة وريادتها في أنشطة الكلية المختلفة بتقدير رقمي (1.820)، بنسبة مئوية (60.66). وعلى نفس العبارتين فقد جاءت أهميتهما بدرجة كبيرة؛ حيث

بلغ الوزن النسبي لأهمية العبارتين (2.971) بنسبة مئوية (99.030)، (2.837) بنسبة مئوية (94.573)، وبذلك فقد جاءت الفجوة بين توفر وأهمية العبارتين متسعة وكبيرة؛ حيث بلغت على الترتيب (54.07)، (33.913)، وقد يدعو ذلك إلى إعادة النظر والتفكير بجدية في تطوير دليل عمل لمعايير التميز على مستوى الكليات والأقسام المختلفة والتي تظهر به فرص تميز كل قسم على الأقسام المناظرة له محلياً وإقليمياً ودولياً، وكذلك على مستوى الكلية وليس فقط أن توفر جميع الكليات معايير تتشابه بها مع غيرها دون أن يتوفر عنصر التميز على المنافسين، وقد يبدو هذا مرتبطاً بدرجة كبيرة بحاجة الجامعة- وكلياتها المختلفة- الملحة إلى اتخاذ إجراءات واضحة وداعمة للتأكيد على عالمية رسالة الجامعة وريادة أنشطتها بكلياتها وأقسامها المختلفة؛ الأمر الذي أشارت النتائج إلى تحقيقه بدرجة متوسطة.

ثانياً - النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالسياسة والاستراتيجية حسب أوزانها النسبية:

جدول (٧) ترتيب العبارات الخاصة بالسياسة والاستراتيجية حسب أوزانها النسبية (ن=١٧٢)

م	العبارة	التوفر		ترتيب العبارة حسب التوفر	الأهمية		ترتيب العبارة حسب الأهمية	الفجوة بين التوفر والأهمية
		الوزن النسبي	النسبة المئوية		الوزن النسبي	ترتيب العبارة حسب التوفر		
9	تكامل سياسة الكلية وخططها مع رؤية الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية	2.779	92.637	1	2.901	96.707	6	4.070
10	الاستفادة من الممارسات المتميزة بالكليات المناظرة في تطوير الاستراتيجية	1.419	47.287	7	2.837	94.573	8	47.287
11	الاعتماد على نظام معلومات متطور	2.547	84.883	4	3	100	1	15.117

م	العبارة	التوفر		ترتيب العبارة حسب التوفر	الأهمية		ترتيب العبارة حسب الأهمية	الفجوة بين التوفر والأهمية
		النسبة المئوية	الوزن النسبي		الترتيب	الوزن النسبي		
	ومستند على نتائج الدراسة الذاتية							
12	مراعاة احتياجات الفئات المستفيدة واعتبارها ضمن أولويات العمل	76.357	2.291	5	2.971	99.030	3	22.673
13	الأخذ بمبادرات واقتراحات المتميزين من العاملين بالكلية	90.310	2.709	3	2.977	99.223	2	8.913
14	المراجعة الدورية للسياسات المالية بما يزيد من مصادر الإنفاق	47.480	1.424	6	2.919	97.287	5	49.807
15	تحديث منظومة التشريعات بما يتفق وسياسات الكلية واستراتيجيتها	45.157	1.355	8	2.849	94.96	7	49.803
16	اعتماد سياسة الوضوح والشفافية والمساواة بين جميع العاملين	91.473	2.744	2	2.965	98.837	4	7.363

يتضح من الجدول (٧) أن أكثر العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأعلى من عبارات المحور العبارتان (9)، (16)، حيث وقعتا في نطاق التوفر بدرجة كبيرة، وتشيران على الترتيب إلى؛ تكامل سياسة الكلية وخطتها مع رؤية الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية بتقدير رقمي (2.779)، بنسبة مئوية (92.637)، اعتماد سياسة الوضوح والشفافية والمساواة بين

جميع العاملين بتقدير رقمي (2.744)، بنسبة مئوية (91.473). وعلى نفس العبارتين فقد جاءت أهميتهما بدرجة كبيرة ؛ حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية العبارتين (2.901) بنسبة مئوية (96.707)، (2.965) بنسبة مئوية (98.837)، وبذلك فقد جاءت الفجوة بين توفر وأهمية العبارتين ضيقة جداً ؛ حيث بلغت على الترتيب (4.07)، (7.363)، وقد يرجع هذا إلى أن هذين البعدين من الأبعاد التي تؤكد عليها معظم معايير تقييم الأداء واعتماد المؤسسات الجامعية لا سيما معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، حيث يشترط أن تكون خطط الكليات وسياساتها مرتبطة ومتكاملة مع خطط الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية ومتناغمة معها ومحقة لها في نطاقها المؤسسي، وفي هذا الإطار- وغيره- فإن كليات الجامعة تتبنى سياسة الوضوح والشفافية والمساواة بين جميع العاملين في جميع الحقوق والواجبات؛ الأمر الذي أشار إلى عظم أهميته وتوفره بدرجة كبيرة من جانب أفراد العينة بالكليات المعتمدة محل الدراسة.

بينما يتضح من الجدول (٧) أن أقل العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأدنى من عبارات المحور العبارتان (15)، (10)، حيث وقعتا في نطاق التوفر بدرجة ضعيفة ، وتشيران على الترتيب إلى؛ تحديث منظومة التشريعات بما يتفق وسياسات الكلية واستراتيجيتها بتقدير رقمي (1.355)، بنسبة مئوية (45.157)، الاستفادة من الممارسات المتميزة بالكليات المناظرة في تطوير الاستراتيجية بتقدير رقمي (1.419)، بنسبة مئوية (47.287). وعلى نفس العبارتين فقد جاءت أهميتهما بدرجة كبيرة ؛ حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية العبارتين (2.849) بنسبة مئوية (94.96)، (2.837) بنسبة مئوية (94.573)، وبذلك فقد جاءت الفجوة بين توفر وأهمية العبارتين متسعة وكبيرة ؛ حيث بلغت على الترتيب (49.803)، (47.287)، وقد يرجع ذلك إلى قناعة أعضاء هيئة التدريس بالكليات المعتمدة إلى أن التشريعات المنظمة للعمل بالجامعة وكلياتها لا تزال تقف سداً منيعاً وحصناً حصيناً أمام كثير من السياسات والاستراتيجيات التي تستحدثها الكليات مما يعيق تقدمها وتميزها، وهذا يفرض بالحاح إعادة النظر في القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعة على جميع المستويات والمراحل الدراسية والبحثية، خاصة وأن الكثير منها يعمل بها في تنظيم العمل الجامعي منذ عشرات الأعوام، وقد يكون هذا الأمر ذو صلة بتحجيم مبادرات الكليات في الاستفادة من نظيراتها بالجامعات الأخرى في تطوير استراتيجيتها وسياسات العمل بها.

ثالثاً - النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمحور الثالث الخاص بالموارد البشرية حسب أوزانها النسبية:

يوضح الجدول التالي ترتيب العبارات المتعلقة بالمحور الثالث الخاص بالموارد البشرية حسب أوزانها النسبية

جدول (٨) ترتيب العبارات الخاصة بالموارد البشرية حسب أوزانها النسبية (ن=١٧٢)

م	العبارة	التوفر		ترتيب العبارة حسب التوفر	الأهمية		ترتيب العبارة حسب الأهمية	الفجوة بين التوفر والأهمية
		النسبة المئوية	الوزن النسبي		النسبة المئوية	الوزن النسبي		
17	تحديد مستويات تميز أداء العاملين في كل المجالات والتخصصات	74.223	2.227	3	96.317	2.890	5	22.093
18	الاستفادة من مقاييس أداء العاملين في تحديد العناصر المتميزة في مختلف التخصصات	68.023	2.041	4	98.837	2.965	2	30.813
19	تحفيز المتميزين من العاملين بما يفوق ما يقدمه المنافسين	67.053	2.012	5	95.737	2.872	6	28.683
20	تشجيع العاملين على إقامة مشروعات وأنشطة غير مسبوقه ومبتكرة	75.580	2.267	2	97.867	2.936	3	22.287
21	تقديم خدمات مساندة لضمان بقاء المتميزين من العاملين وحسن أدائهم	54.843	1.645	7	96.707	2.901	4	41.863

م	العبارة	التوفر		ترتيب العبارة حسب التوفر	الأهمية		ترتيب العبارة حسب الأهمية	الفجوة بين التوفر والأهمية
		النسبة النسبية	الوزن النسبي		النسبة المئوية	الوزن النسبي		
22	إعطاء فرص لتصحيح المسار دون معاقبة أو قتل الطموحات والآمال	91.473	2.744	1	94.38	2.831	7	2.907
23	ارتباط البرامج التدريبية الداعمة لتميز الأداء بالحوافز المتنوعة	52.713	1.581	8	100	3	1	47.287
24	تطبيق آليات فعالة للإفادة من العناصر البشرية المتميزة في تدريب أقرانهم	63.177	1.895	6	97.867	2.936	3	34.690

يتضح من الجدول (٨) أن أكثر العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأعلى من عبارات المحور العبارتان (22)، (20)، حيث وقعتا في نطاق التوفر بدرجة كبيرة ومتوسطة، وتشيران على الترتيب إلى؛ إعطاء فرص لتصحيح المسار دون معاقبة أو قتل الطموحات والآمال بتقدير رقمي (2.744)، بنسبة مئوية (91.473)، تشجيع العاملين على إقامة مشروعات وأنشطة غير مسبقة ومبتكرة بتقدير رقمي (2.267)، بنسبة مئوية (75.58). وعلى نفس العبارتين فقد جاءت أهميتهما بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية العبارتين (2.831) بنسبة مئوية (94.38)، (2.936) بنسبة مئوية (97.872)، وبذلك فقد جاءت الفجوة بين توفر وأهمية العبارتين ضيقة جداً؛ حيث بلغت على الترتيب (2.907)، (22.287)، وقد يبدو ذلك واقعياً أن يمنح القادة فرصاً حقيقية لتصحيح الأوضاع والتعلم من الأخطاء - إن وجدت - لا سيما ومعظم أفراد المجتمع الجامعي من الأكاديميين والإداريين يدركون أن الجامعة منظمة تعلم وأن ثروتها الحقيقية فيما تمتلكه من موارد بشرية قادرة على البحث والتطوير وتقديم مبادرات ومشروعات مبتكرة وغير مسبقة.

بينما يتضح من الجدول (٨) أن أقل العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأدنى من عبارات المحور

العبارتان (23)، (21)، حيث وقعتا في نطاق التوفر بدرجة ضعيفة ، وتشيران على الترتيب إلى؛ ارتباط البرامج التدريبية الداعمة لتمييز الأداء بالحوافز المتنوعة بتقدير رقمي (1.581)، بنسبة مئوية (52.713)، تقديم خدمات مساندة لضمان بقاء المتميزين من العاملين وحسن أدائهم بتقدير رقمي (1.645)، بنسبة مئوية (54.843). وعلى نفس العبارتين فقد جاءت أهميتهما بدرجة كبيرة ؛ حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية العبارتين (3) بنسبة مئوية (100)، (2.901) بنسبة مئوية (96.707)، وبذلك فقد جاءت الفجوة بين توفر وأهمية العبارتين متسعة وكبيرة ؛ حيث بلغت على الترتيب (47.287)، (41.863)، ويعني هذا أن سياسات التحفيز بحاجة ماسة لإعادة النظر فيها بحيث تكون أكثر ارتباطاً بالأداء المتميز مع تحقيق قدر مناسب من تدريب الموارد البشرية بالكليات المعتمدة على ذلك خاصة وأن عنصر التحفيز - بأشكاله المتنوعة ومنها التدريب في حد ذاته- من أهم العناصر في الوصول إلى التميز المؤسسي ويدعمه في هذا الخدمات المساندة والمتنوعة - صحياً واجتماعياً وثقافياً - والتي تزيد فرص بقاء المتميزين من الموارد البشرية وتزيد من ارتباطهم بكلياتهم وعدم الرحيل عنها سعياً للحصول على مثل هذه الخدمات أو بعضها.

رابعاً - النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمحور الرابع الخاص بالشراكة والموارد حسب أوزانها النسبية

يوضح الجدول التالي ترتيب العبارات المتعلقة بالمحور الرابع الخاص بالشراكة والموارد حسب أوزانها النسبية

جدول (٩) ترتيب العبارات الخاصة بالشراكة والموارد حسب أوزانها النسبية (ن=١٧٢)

م	العبارة	التوفر		ترتيب العبارة حسب التوفر	الأهمية		ترتيب العبارة حسب الأهمية	فجوة بين التوفر والأهمية
		الوزن النسبي	النسبة المئوية		الوزن النسبي	النسبة المئوية		
25	بناء علاقات تعاون مستدامة بين الكلية والكليات المتميزة محلياً وعالمياً	1.855	61.823	3	2.884	96.123	3	34.300
26	التواصل الفعال مع جهات متعددة لتوفير الدعم المالي للمشروعات المتميزة	1.814	60.467	4	2.849	94.960	4	34.493
27	عقد دراسات جدوى	1.395	46.510	7	2.779	92.637	7	46.127

م	العبارة	التوفر		ترتيب العبارة حسب التوفر	الأهمية		ترتيب العبارة حسب الأهمية	لفجوة بين التوفر والأهمية
		النسبة النسبية	الوزن النسبي		النسبة المئوية	الوزن النسبي		
	علمية دقيقة لمشروعات الشراكة المخطط لتنفيذها							
28	دعم الهيكل التنظيمي بالكلية لعلاقتها الخارجية مع مختلف أطراف الشراكة	1.547	51.550	6	2.965	98.837	1	47.287
29	مشاركة أعضاء هيئة التدريس بفعالية في إجراء دراسات وبحوث لمواجهة مشكلات مجتمعية ملحة	2.215	73.837	1	2.837	94.573	5	20.737
30	توافر قاعدة معلومات متطورة عن منسوبي الكلية وخبراتهم بما يُمكن مؤسسات المجتمع من الوصول إليهم والاستفادة منهم	2.023	67.443	2	2.959	98.643	2	31.200
31	إفادة الطالب خلال دراسته الجامعية من التدريب على الجوانب التطبيقية المهارية في مؤسسات العمل	1.808	60.270	5	2.826	94.187	6	33.917

يتضح من الجدول (٩) أن أكثر العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعاء الأعلى من عبارات المحور العبارتان

(29)، (30)، حيث وقعتا في نطاق التوفر بدرجة متوسطة، وتشيران على الترتيب إلى؛ مشاركة أعضاء هيئة التدريس بفعالية في إجراء دراسات وبحوث لمواجهة مشكلات مجتمعية ملحة بتقدير رقمي (2.215)، بنسبة مئوية (73.837)، توافر قاعدة معلومات متطورة عن منسوبي الكلية وخبراتهم بما يمكن مؤسسات المجتمع من الوصول إليهم والاستفادة منهم بتقدير رقمي (2.023)، بنسبة مئوية (67.443). وعلى نفس العبارتين فقد جاءت أهميتهما بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية العبارتين (2.837) بنسبة مئوية (94.573)، (2.959) بنسبة مئوية (98.643)، وبذلك فقد جاءت الفجوة بين توفر وأهمية العبارتين ضيقة؛ حيث بلغت على الترتيب (20.737)، (31.2)، ويعني هذا أنه برغم أن الكليات التي يعمل بها أفراد العينة معتمدة محلياً إلا أن هذا المحور المتعلق بالشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الأخرى، والمتنوعة في أنشطتها؛ لا يزال متوسط التوفر وأن مشاركات أعضاء هيئة التدريس في إجراء دراسات وبحوث لمواجهة مشكلات مجتمعية ملحة لا زالت بحاجة إلى تسليط مزيد من الضوء عليها والاهتمام بها وتذليل العقبات التي تحول دون تحققها، وقد يرجع ذلك إلى ضعف نظم المعلومات المرتبطة بسوق العمل واحتياجاته من الجامعة سواء بصورة فنية بحثية أو استشارية تدريبية أو في شكل خريجين مناسبين وعلى قدر عالٍ من الكفاءة والمهارة التي يتطلبها العصر محلياً وعالمياً، كما قد يرجع ذلك أيضاً إلى حاجة الكليات لتحديث قواعد المعلومات عن منسوبي الكلية وخبراتهم بما يمكن مؤسسات المجتمع من الوصول إليهم والاستفادة منهم، وهو ما أظهرته النتائج بدرجة توفر متوسطة برغم أهميتها العالية وفقاً للنتائج الموضحة.

بينما يتضح من الجدول (٩) أن أقل العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأدنى من عبارات المحور العبارتان (27)، (28)، حيث وقعتا في نطاق التوفر بدرجة ضعيفة، وتشيران على الترتيب إلى؛ عقد دراسات جدوى علمية دقيقة لمشروعات الشراكة المخطط لتنفيذها بتقدير رقمي (1.395)، بنسبة مئوية (46.51)، دعم الهيكل التنظيمي بالكلية لعلاقتها الخارجية مع مختلف أطراف الشراكة بتقدير رقمي (1.547)، بنسبة مئوية (51.55). وعلى نفس العبارتين فقد جاءت أهميتهما بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية العبارتين (2.779) بنسبة مئوية (92.637)، (2.965) بنسبة مئوية (98.837)، وبذلك فقد جاءت الفجوة بين توفر وأهمية العبارتين متسعة وكبيرة؛ حيث بلغت على الترتيب (46.127)، (47.287)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف خطط الكليات وغموض أهدافها المتعلقة بعلاقات الشراكة بين كليات الجامعة ومختلف الأطراف التي تحكمها بها علاقات خارجية، كما يرجع ذلك إلى قلة دعم الهيكل التنظيمي بالجامعة وكلياتها لهذا الجانب - وهو ما أكدته النتائج أيضاً- والانشغال بالوظيفة التعليمية والبحثية بمعزل - بعض الشيء- عن علاقات الجامعة وكلياتها الخارجية لا سيما في ظل عدم توفر قطاع مستقل

معنى بخدمة المجتمع على مستوى إدارة الجامعة، وكذلك عدم وجود بعض الوظائف في الهيكل التنظيمي كوظيفة نائب رئيس الجامعة في هذا الشأن، فضلاً عن حداثة وظائف وكلاء الكليات لخدمة المجتمع والمدمجة مع شؤون الدراسات العليا والبحوث؛ الأمر الذي يجعل الهيكل التنظيمي في هذا الشأن بحاجة لإعادة نظر.

خامساً: النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمحور الخامس الخاص بالعمليات والإجراءات حسب أوزانها النسبية

يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمحور الخامس الخاص بالعمليات والإجراءات حسب أوزانها النسبية

جدول (١٠) ترتيب العبارات الخاصة بالعمليات والإجراءات حسب أوزانها النسبية
(ن=١٧٢)

م	العبارات	التوفر		ترتيب العبارات حسب التوفر	الأهمية		ترتيب العبارات حسب الأهمية	الفجوة بين التوفر والأهمية
		النسبة المئوية	الوزن النسبي		النسبة المئوية	النسبة المئوية		
32	تحديد مواطن التميز في أنشطة الكلية التعليمية والبحثية والمجتمعية	2.221	74.030	4	2.93	97.673	5	23.643
33	تقديم أشكال الدعم المختلفة (الفني، المالي، الإداري) في شتى مجالات التميز	2.052	68.410	5	2.924	97.480	6	29.070
34	الترويج الإعلامي لمواطن التميز محلياً وإقليمياً ودولياً	1.384	46.123	8	3	100	1	53.877
35	الاعتماد على مؤشرات الأداء المتميز في قياس كفاءة العمليات الرئيسية	1.436	47.867	7	2.965	98.837	3	50.970
36	تنظيم زيارات شهرية وسنوية للكليات	1.204	40.117	9	2.93	97.673	5/	57.557

م	العبارة	التوفر		ترتيب العبارة حسب التوفر	الأهمية		ترتيب العبارة حسب الأهمية	الفجوة بين التوفر والأهمية
		النسبة المئوية	الوزن النسبي		النسبة المئوية	النسبة المئوية		
	التميزة							
37	المبادرة بالتواصل مع كافة المستفيدين لمناقشة احتياجاتهم وتوقعاتهم	2.552	85.077	3	3	100	1/	14.923
38	سرعة التعامل مع شكاوى واقتراحات المتعاملين مع الكلية	2.756	91.860	1	1	99.420	2	7.560
39	إعلان الإنجازات المتحققة مقرونة بأسماء أصحابها في الاجتماعات الدورية	2.686	89.533	2	2	97.287	7	7.753
40	إجراء التحسينات المطلوبة في العمليات وفقاً لاحتياجات المستفيدين المستقبلية ونتائج أبحاث السوق	1.767	58.913	6	6	98.450	4	39.537

يتضح من الجدول (١٠) أن أكثر العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأعلى من عبارات المحور العبارتان (38)، (39)، حيث وقعتا في نطاق التوفر بدرجة متوسطة، وتشيران على الترتيب إلى؛ سرعة التعامل مع شكاوى واقتراحات المتعاملين مع الكلية بتقدير رقمي (2.756)، بنسبة مئوية (91.86)، إعلان الإنجازات المتحققة مقرونة بأسماء أصحابها في الاجتماعات الدورية بتقدير رقمي (2.686)، بنسبة مئوية (89.533). وعلى نفس العبارتين فقد جاءت أهميتهما بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية العبارتين (2.983) بنسبة مئوية (99.42)، (2.919) بنسبة مئوية (97.287)، وبذلك فقد جاءت الفجوة بين توفر وأهمية العبارتين ضيقة جداً؛ حيث بلغت على الترتيب (7.56)،

(7.753)؛ بما يعني أن ثقافة التسويق الجامعي - والتي تهتم بتقديم خدمات تناسب المستفيدين وتحوز على رضاهم- بحاجة إلى دعم لنشرها داخل الكليات محل الدراسة وفي الأوساط الأكاديمية والإدارية وحتى على مستوى القيادات الجامعية بما يضمن بقاء المستفيدين من خدمات الجامعة المتنوعة فضلاً عن استجلاب مستفيدين جدد وإنتقاء الأفضل منهم، كما أن إعلان الكليات للإنجازات المتحققة مقرونة بأسماء أصحابها في الاجتماعات الدورية وعلى مواقع التواصل وصفحات الانترنت هي أيضاً ثقافة تسويقية تحتاج لدعم حيث أشارت النتائج إلى توفرها بدرجة متوسطة برغم أهميتها العالية وفقاً للنتائج الموضحة أيضاً.

بينما يتضح من الجدول (١٠) أن أقل العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعاء الأدنى من عبارات المحور العبارتان (36)، (34)، حيث وقعتا في نطاق التوفر بدرجة ضعيفة ، وتشيران على الترتيب إلى؛ تنظيم زيارات شهرية وسنوية للكليات المتميزة بتقدير رقمي (1.204)، بنسبة مئوية (40.117)، الترويج الإعلامي لمواطن التميز محلياً وإقليمياً ودولياً بتقدير رقمي (1.384)، بنسبة مئوية (46.123). وعلى نفس العبارتين فقد جاءت أهميتهما بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية العبارتين (2.93) بنسبة مئوية (97.673)، (3) بنسبة مئوية (100)، وبذلك فقد جاءت الفجوة بين توفر وأهمية العبارتين متسعة وكبيرة ؛ حيث بلغت على الترتيب (57.557)، (53.877)، وقد يرجع ذلك إلى أن الكليات محل الدراسة لا تأخذ في اعتبارها مدى أهمية الزيارات التي تعقدتها مع الكليات المتميزة محلياً وإقليمياً ودولياً في إطار التعلم من الممارسات المتميزة والمقارنة بالأفضل وهو مدخل إداري لاقى استحساناً في الأوساط الإدارية مؤخراً وأخذت به العديد من المؤسسات في تقييم وتطوير أدائها من جهة، والاعلان والترويج عن مواطن تميزها من جهة أخرى.

وبعد الانتهاء من عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية؛ فإنه يُمكننا القول أن عينة الدراسة أكدت على الأهمية الكبيرة لجميع العبارات الواردة في أداة الدراسة، كما أكدت على توافر بعض هذه العبارات في الكليات المعتمدة محلياً بدرجة كبيرة، في حين انخفضت درجة توافر البعض الآخر، الأمر الذي يدعو إلى التركيز على هذه الجوانب المتوفرة بدرجة ضعيفة أو متوسطة ومحاولة إيجاد مقترحات إجرائية لدعمها والارتقاء بها، وهو ما سيتم مراعاته في التصور المقترح.

المحور الرابع: تصور مقترح للتمييز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

تأسيساً علي ما سبق عرضه من أسس نظرية للتمييز المؤسسي بالتعليم الجامعي كما أشارت إليها أدبيات الفكر الإداري المعاصر، ورصد لمقومات نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، واستعراض جهود تحقيق التميز المؤسسي بكلية جامعة الأزهر وأهم العوامل المؤثرة فيها، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية حول (درجة توافر - درجة أهمية) مقومات التميز المؤسسي بكلية جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليات المعتمدة من قبل "الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد"، وبعد استطلاع آراء الخبراء حول التصور المقترح وفقاً للمعايير (مدى شموله وتكامله/ ومدى وضوحه وقابليته للقياس/ وقابليته للتنفيذ/ توافقه مع الخطة الاستراتيجية للجامعة)^(*)، يمكن تقديم تصور مقترح للتمييز المؤسسي لكلية جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وذلك علي النحو التالي:

أولاً: منطلقات التصور المقترح

يستند التصور المقترح إلي عدد من المنطلقات الأساسية، والتي تتمثل فيما يلي:

- ١- عالمية رسالة جامعة الأزهر، ومكانتها في المجتمع، ودورها الفاعل في إحداث التنمية الشاملة وتحقيق التقدم، من خلال تقديمها خدمات غير تقليدية تساهم بشكل كبير في التنمية الشاملة.
- ٢- رغبة قيادات جامعة الأزهر في تحقيق التميز المؤسسي لجامعة الأزهر، والتي تظهر في إنشاء مكتب جامعة الأزهر للتمييز الدولي، والذي تتمثل رؤيته في أن تكون جامعة الأزهر منارة العلم والمعرفة، ولها الريادة والتميز في التصنيف الدولي للجامعات، حيث تم تخصيص جزء من ميزانية الجامعة لدعم إجراءات التميز المؤسسي، كوسيلة فعالة لتحقيق سياساتها في تحسين جودة مخرجاتها التعليمية، ومواكبة الاتجاه العالمي المتزايد نحو تطبيق أبرز نماذج التميز العالمية.

(*) تم استطلاع آراء بعض الخبراء من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الأزهر، ممن لهم اهتمامات بحثية بموضوع البحث (علي مستوى التنظيم)، وبعض القيادات الأكاديمية بالجامعة (علي مستوى الممارسة) حول مدى مناسبة التصور المقترح لكلية جامعة الأزهر؛ تم حساب تكرارات الموافقة علي معايير الحكم من حيث (مدى شمول التصور المقترح وتكامله/ ومدى وضوحه وقابليته للقياس/ وقابليته للتنفيذ/ توافقه مع الخطة الاستراتيجية للجامعة)، ثم حساب الوزن النسبي لكل معيار ومستوي الموافقة وفقاً لتسدرج مقياس ليكرت الخماسي (١-١,٨٠ = ضعيفة جداً، ١,٨١-٢,٦٠ = ضعيفة، ٢,٦١-٣,٤٠ = متوسطة، ٣,٤١-٤,٢٠ = كبيرة، ٤,٢١-٥ = كبيرة جداً)، وتراوحت نسب الموافقة بين (٨٣,٣ كبيرة) و (٩٧,٥ كبيرة جداً)

- ٣- الربط بين (التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر) و (حصول هذه الكليات على الاعتماد)، باعتباره مؤشراً يعبر عن المستوى الذي يتعلق بالجهد الناضج للجودة، والذي أصبحت فيه مبادئ الجودة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة كل كلية التي يتم من خلالها طرح الأفكار التطويرية بصورة منتظمة مستمرة وتكون الجودة طريق للحياة. وبناءً عليه؛ فإن أي كلية من كليات جامعة الأزهر - في طريقها للاعتماد الأكاديمي أو لم تتقدم بعد - لا بد من مراعاة تكامل (اعتمادها أكاديمياً) مع (تميزها مؤسسياً) في إطار الكليات المناظرة لها محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- ٤- وجود فجوة بين (صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية) بكليات جامعة الأزهر المعتمدة من قبل الهيئة القومية لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية وبين (عمليات تنفيذ ومتابعة الخطط المنبثقة عن السياسات والخطط الاستراتيجية)؛ وهو ما يستدعي ضرورة فهم واستيعاب كل فرد استراتيجية الكلية ومسؤوليته في تنفيذها، كما يستدعي وجود معايير واضحة ومؤشرات محددة يتم من خلالها الحكم على تميز الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار أثناء تنفيذ الاستراتيجية، بما يضمن وصول الجامعة إلى مرحلة خلق قيمة للعميل، ويزيد من القدرة التنافسية للجامعة، ويحقق رضا المستفيدين.
- ٥- أهمية التكامل بين معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي التي وضعتها الهيئة القومية، والتي تستخدم لتقويم واعتماد الجامعات المصرية محلياً، وبين ما تتضمنه مقومات التميز المؤسسي بما يحقق مستويات تميز في أداء كليات جامعة الأزهر ويكسبها ميزة تنافسية على المستويين الإقليمي والدولي.
- ٦- أن نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بما يشمله من مقومات ونتائج أداء يهتم بتحقيق التميز المؤسسي مستقبلاً، ويتعامل مع المتغيرات المجتمعية، ويضمن استمرارية الجهود التطويرية للمؤسسة الجامعية، ويزيد من فرص تحقيق فعاليتها وتميزها، وذلك في ظل الظروف الراهنة التي تمر بها وما تشهده من تحديات.

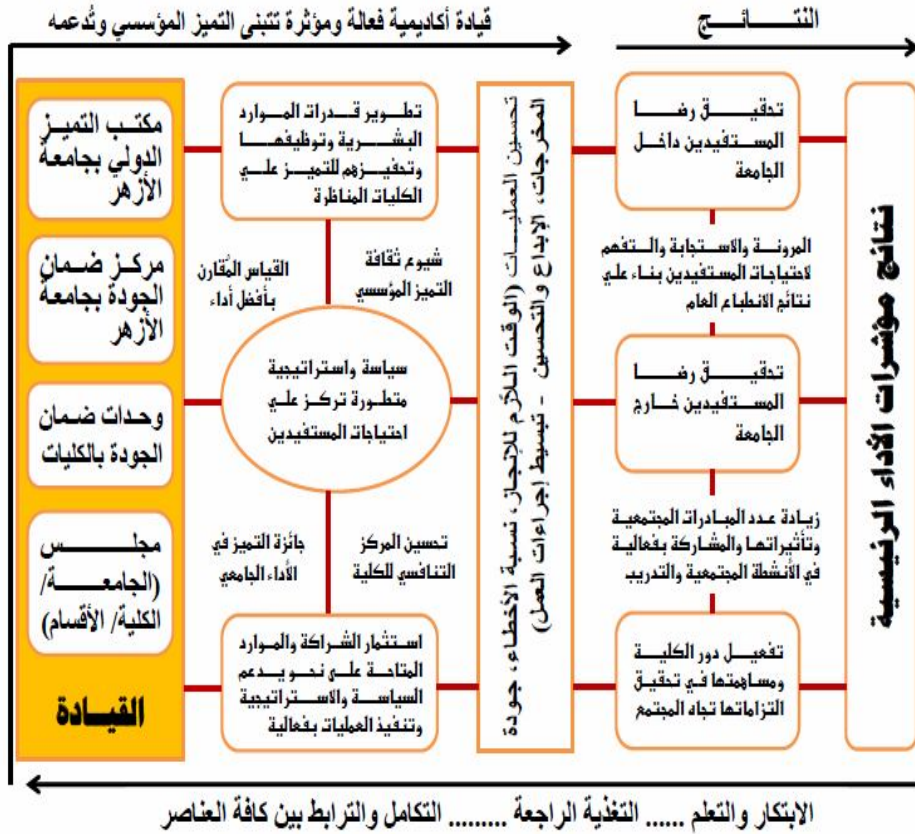
ثانياً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي:

- ١- تقديم نموذجاً إجرائياً لآليات تحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر (قائماً على أسس علمية ومرناً في التعامل مع التغيرات المجتمعية ومتطلبات المستقبل)، وذلك في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، بما يُحقق المشاركة الإيجابية في بناء وتطوير المجتمع والتواؤم مع مؤسساته، من خلال بيئة جامعية متعلمة ومحفزة ومبدعة.
- ٢- بناء آلية تنظيمية يُمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر، والوصول بها إلى معدلات أداء مرتفعة في تقديم خدمات جامعية متميزة، والاسهام في حل المشكلات التي تعوق ذلك، استناداً إلى إطار منهجي للتميز المؤسسي في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).
- ٣- توجيه قيادات جامعة الأزهر نحو "التميز المؤسسي" من منظور شامل ومتكامل وآليات تنفيذه؛ باعتباره قضية حتمية للارتقاء بمستوى جودة كليات جامعة الأزهر المُختلفة وزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق تميزها بين الكليات المُناظرة لها محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- ٤- توجيه جهود تنمية مهارات وقدرات بعض القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر إلى "تحقيق التميز المؤسسي" من خلال تزويدهم بالمهارات وتنمية القدرات التنظيمية لديهم، والتي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر.

ثالثاً: أبعاد التصور المقترح

يتضمن التصور المقترح عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وفيما يلي توضيحاً لهذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:



تصور مقترح للتميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

من خلال الشكل السابق يتضح أن الأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، تتمثل فيما يلي:

البُعد الأول: القيادة

يتطلب التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر وجود قيادة أكاديمية فعالة ومؤثرة تبنى آليات تحقيق التميز المؤسسي بكل أبعاده ومرتكزاته وتدعمه، ويظهر ذلك في دور وممارسات القيادات الأكاديمية علي مستوى (مجلس جامعة الأزهر - مجالس الكليات - مجالس الأقسام)، وذلك من خلال ما يلي:

أ- ممارسات على مستوى مجلس جامعة الأزهر

- اعتبار تحسين مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات هدفاً استراتيجياً تتخذ الجامعة المبادرات والإجراءات الكفيلة بتحقيقه.
- تحليل واقع أهم الجامعات التي تتفوق على الجامعة في التصنيفات العالمية، وتحديد ما تمتلكه من إمكانات، وما تقدمه من خدمات، وما تصممه من خطط واستراتيجيات.
- الاستفادة من النماذج العالمية في تحقيق التميز الجامعي، مع الاهتمام بوجود مزايا تنافسية تتميز بها الجامعة عن غيرها.
- تطوير القوانين واللوائح التي تدعم التميز المؤسسي للكليات والأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية.
- توجيه كليات الجامعة ووحداتها التنظيمية نحو تطبيق معايير التميز المؤسسي وتحمل مسؤولية تنفيذها.
- نشر قيم وثقافة التميز المؤسسي بين كافة العاملين بالجامعة من خلال عقد ندوات وورش عمل لهذا الغرض.
- توفير قنوات اتصال مفتوحة مع جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالجامعة لمناقشة التوجهات والآليات وتقديم المقترحات والتوصيات في جو من الثقة والاحترام.
- بناء قاعدة معلوماتية لتنفيذ استراتيجية التميز المؤسسي بالكليات المختلفة.
- توفير قدر مناسب من الاستقلالية والحرية الأكاديمية لـ (أعضاء هيئة التدريس - الأقسام الأكاديمية) بما يمكنهم من إنجاز المهام المكلفين بها.
- شيوع جو من الثقة المتبادلة بين إدارة الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، والتعامل بجدية مع مشكلات الأداء المؤسسي لكليات جامعة الأزهر باعتبارها مسؤولية مشتركة بين كافة المستويات الإدارية.
- اتخاذ إجراءات واضحة لتنفيذ ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات حول تحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر.
- تخصيص بند في ميزانية الجامعة لجوائز مالية للكليات المتميزة.
- إنشاء وحدات تنظيمية تابعة لمركز التميز الدولي بكليات الجامعة خاصة تلك الكليات التي حصلت على الاعتماد المحلي من الهيئة القومية لضمان الجودة، وذلك لاتخاذ

إجراءات تحسين الأداء وتميزه بما يتناسب مع النماذج الدولية لا سيما نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

- تكليف مركز التميز بعقد اجتماعات مع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالكلية الحاصلة على الاعتماد في إطار التعاون لتحضير دليل لمعايير التميز بحيث يتم الاستفادة في إعداده من النماذج الدولية في التميز وفي مقدمتها نموذج التميز الأوربي، وخبرات أعضاء هيئة التدريس، وطموحات المستفيدين من خدمات كل كلية وقسم أكاديمي، بحيث تخرج كل كلية بدليل للتميز في برامجها وأنشطتها المختلفة يمكن من خلال تطبيقه أن يساهم في دعم المنافسة الإقليمية والدولية لكلية الجامعة وأقسامها الأكاديمية المختلفة، والاستفادة من المبادرات المتميزة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الخبرات في هذا الشأن، الأمر الذي تحققه الكليات بدرجة كبيرة (وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية).

ب- ممارسات على مستوى مجلس الكلية

- تحديد احتياجات وتوقعات الفئات المستفيدة (داخل الكليات وخارجها) من مختلف الخدمات التي تقدمها وبشكل مستمر.
- استثمار قدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس المبدعين وإتاحة فرص متكافئة لهم في تحقيق التميز المؤسسي لكليتهم، وحث جميع العاملين على الصدق والإخلاص وإتقان الأعمال والمهام المكلفين بها والأمانة العلمية وتوظيف هذا في ابتكار حلول للمشكلات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي للكلية.
- تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في تحقيق التميز المؤسسي للكلية.
- إنشاء وحدة تنظيمية لتنفيذ أهداف وممارسات التميز على مستوى الكلية بحيث يتكون تشكيلها من عميد الكلية ووكيلها ورؤساء الأقسام وبعض أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في الجودة والتميز المؤسسي.
- الإعلان والترويج لعالمية رسالة الجامعة وريادتها في الأنشطة المختلفة للكلية إقليمياً ودولياً بأكثر من وسيلة، ومن أهمها: موقع كل كلية على الإنترنت والنشر عليه بلغتين دوليتين على الأقل، كما يمكن الاستفادة من سفراء الجامعة في مختلف الدول سواء من أعضاء هيئة التدريس أو من الطلاب الوافدين، وكذلك الرابطة العالمية لخريجي جامعة الأزهر، ومتابعة تنفيذ أداء الكليات في هذا الشأن وفقاً لمؤشرات أداء واضحة ومتضمنة بالخطة الاستراتيجية، الأمر الذي تحققه الكليات بدرجة كبيرة (وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية).

- اقتراح واعتماد اللائحة التنظيمية لعمل الوحدة وتسهيل إجراءات أداء دورها.
- توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطة التميز المؤسسي على مستوى الكلية وأقسامها الأكاديمية والإدارية.
- نشر ثقافة التميز المؤسسي بين العاملين في الكلية وتحديد المهام المسندة للأعضاء والفرق المشكلة للتنفيذ.
- تسهيل إجراءات الاتصال بين الأقسام الأكاديمية في إطار تنظيمي دقيق ومرن يتيح حرية تبادل المعلومات ويحقق التكامل بين الأقسام باعتبار الكلية منظمة تعلم.
- وضع نظام مناسب لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في مشروعات التميز المؤسسي بالكلية؛ بحيث يتضمن تخصيص مكافأة تميز لأفضل عضو هيئة تدريس/ أفضل مشروع، في المجالات التدريسية والبحثية والتدريبية والاستشارية.

جـ ممارسات على مستوى مجلس القسم:

- إجراء مقارنات بين القسم والأقسام الأكاديمية المناظرة محلياً ودولياً، وتضمن نتائج المقارنة في أنشطة القسم وممارساته بما يفيد تميز القسم وتفوقه.
- تحديد كافة القطاعات المستهدفة من الخدمات المتنوعة التي يقدمها القسم (تعليم، بحث علمي، تدريب، استشارات).
- رصد الفجوات الاستراتيجية بين الواقع الحالي بمكوناته، وبين المأمول الذي ينشده القسم.
- المشاركة من قبل جميع الأطراف المستفيدة (داخلياً وخارجياً)، وتجميع الآراء حول أنشطة التميز التي سيقوم بها القسم مع إعطائهم فرص المناقشة وإبداء الرأي .
- التحديد الدقيق لمجالات التميز داخل القسم وترشيحات بفرق العمل المشاركة في تنفيذ خطة التميز المؤسسي.
- تحديد المسؤوليات والمهام بطريقة إجرائية ووفقاً لمؤشرات أداء واضحة ضمن خطة التميز.
- تحديث موقع القسم وقواعد البيانات الخاصة به، وإتاحتها لجميع أعضاء هيئة التدريس والمستفيدين منه.

البُعد الثاني: السياسة والاستراتيجية:

ويتضمن كيفية تحقيق رؤية الكلية ورسالتها من خلال تطوير وتطبيق استراتيجيات تركز على احتياجات الفئات المستفيدة ومدعومة بسياسات وخطط وبرامج وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة، الأمر الذي يتطلب تحقيق ما يلي:

- تحديث منظومة التشريعات بما يتفق وسياسات الكلية واستراتيجيتها من خلال إعادة النظر في القوانين واللوائح المنظمة للعمل بكلية الجامعة على جميع المستويات والمراحل الدراسية والبحثية، والتي تشكل عائقاً كبيراً أمام الكليات لتطوير برامجها وأنشطتها، بما يمكنها من جذب أكبر عدد من المستفيدين سواء في المرحلة الجامعية الأولى أو الدراسات العليا، أو في علاقات الشراكة بينها وبين المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة.
- دعم سياسات التكامل بين القوانين الجامعية واللوائح المنظمة للعمل بالكليات في إطار التكامل الحادث بين سياسات الكليات المعتمدة وخططها مع رؤية الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية.
- الاستفادة من الممارسات المتميزة بالكليات المناظرة في تطوير الاستراتيجية من خلال عقد المزيد من بروتوكولات التعاون بين الكليات الحاصلة على الاعتماد وبين نظيراتها على المستويين الإقليمي والدولي بشكل يدعم أوجه الاستفادة والتعاون المشترك، ويضع هذه الكليات على مصاف الكليات المتقدمة ذات الخدمات المتميزة إقليمياً وعالمياً.
- تحديد نقاط التميز لدى الكليات المناظرة في إطار المقارنة المرجعية للمؤسسات الجامعية من خلال تحليل استراتيجياتها وسياساتها المعلنة، والعمل على الاستفادة منها في تطوير سياسات الكليات المعتمدة واستراتيجياتها في إطار من الشفافية والوضوح.
- التأكيد على بحوث ودراسات سوق العمل، واعتبار تحقيق متطلبات المستفيدين الداخليين والخارجيين من أهم أهداف الجامعة الاستراتيجية، والعمل على توفير بيانات ومعلومات عن سوق العمل لأغراض استراتيجية.
- دعم العمليات الإدارية للتميز المؤسسي، من خلال تكامل صياغة الخطة الاستراتيجية مع تنفيذها ومتابعتها، وتيسر الإجراءات الإدارية لضمان سرعة ومرونة إنجاز مهامها، ومتابعة انتظام وكفاءة العاملين في تأدية مهامهم الموكلة إليهم، وحُسن توظيف الوسائل التكنولوجية في تكامل المستويات الإدارية (القسم الأكاديمي -

إدارة الكلية - إدارة الجامعة - المجلس الأعلى للأزهر) وفي التواصل مع كافة المستفيدين.

- الاستفادة من نتائج التقويم الذاتي للكلية في تنفيذ وتعديل رؤية الكلية ورسالتها، ومرونة تنفيذ استراتيجية الكلية وعدم التقيد ببديل استراتيجي قد يكون أقل مناسبة في تحقيق الهدف الاستراتيجي المنشود
- ترجمة الخطة الاستراتيجية للكلية إلى آليات متدرجة على المستويات المختلفة (الزمني، التنظيمي، الوظيفي، الجغرافي أو المكاني) بما يضمن متابعة تنفيذ الخطة وفقاً للنتائج المستهدفة، وإيصال رؤية الكلية ورسالتها وقيمتها الجوهرية وأهدافها وخطط عملها إلى كافة المستفيدين بشكل مستمر.
- توفير نظام معلوماتي استراتيجي يتضمن معلومات وبيانات حديثة عن متطلبات سوق العمل والقطاعات المستهدفة التي تعمل فيها الجامعة حالياً ومستقبلاً، وكذلك عن المستفيدين واحتياجاتهم، وخطط الكليات المناظرة وأهدافهم، ونقاط القوة والضعف لديهم، بما يفيد الكلية في صياغة وتنفيذ ومتابعة استراتيجيتها والتي تتفق مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.
- تحسين العلاقات التبادلية بين الوحدات التنظيمية بالكلية رأسياً وأفقياً بما يضمن تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وفقاً للأهداف المنشودة.
- متابعة تنفيذ الأداء الاستراتيجي بصفة مستمرة للتأكد من مدي تحقيق المؤشرات ومدى التطور في تنفيذ المشاريع المتضمنة بالخطة الاستراتيجية، ومدى التزام مسؤولي تنفيذ المشروعات بنسبة الإنجاز التي يتم تحقيقها مقارنة بمؤشرات ومقاييس النجاح التي تنص عليها المبادرات.
- عرض ومناقشة سياسات الجامعة المختلفة (تعليم، دراسات عليا، بحث علمي، خدمة مجتمع، جوانب مالية) مع مختلف الأطراف المستفيدة داخل الجامعة وخارجها أو ممثلين عنهم.

البُعد الثالث: الموارد البشرية (قيادات أكاديمية/ أعضاء هيئة تدريس)

وتتضمن تطوير قدرات الموارد البشرية وتوظيفها، وضمان تحقيق العدل والمساواة بين الموارد البشرية وتمكينهم والاهتمام بهم، والتواصل معهم، وتحفيزهم وتقديرهم بما يضمن الاستخدام الأفضل لما لدى الأفراد وفرق العمل من معرفة ومهارات، سعياً للتميز في خدمة العملاء والإنجاز الفعال للمهام على نحو يدعم سياسة الكلية واستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها، وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- ارتباط البرامج التدريبية الداعمة لتمييز الأداء بالحوافز المتنوعة من خلال تنوع أساليب تحفيز العاملين على التميز في الأداء بما يشمل الجوانب المادية والمعنوية، سلباً وإيجاباً سواء من خلال الترقى الوظيفي، أو بتوجيه خطابات الشكر ومنح شهادات التميز، أو المشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية، والعمل بروح الفريق، لما لها من آثار معنوية إيجابية، كالتقليل من مقاومة التغيير، وخاصة التغيير الجزري أو السريع، والتكيف مع الاستراتيجيات والقرارات المتخذة، وتحمل المسؤولية والابداع والابتكار في العمل بما يحقق أهداف الجامعة.
- ألا يتم تطبيق نظم موحدة للحوافز على كافة أعضاء هيئة التدريس؛ بل يجب تعديلها تشريعياً ولائحياً بما يحقق الترابط بين الحوافز (سلبية وإيجابية- مادية ومعنوية) وفقاً لمستوى الأداء الذي تظهره نتائج تقييم الأداء، مع الاعلان عن نتائج الأداء والحوافز المقدمة في إطار الشفافية والموضوعية في التحفيز.
- ربط برامج تدريب العاملين بنتائج تقييم أدائهم، بحيث تعبر عن احتياجاتهم الفعلية ووضعها ضمن الخطة التدريبية للعاملين، والمعننة على موقع الجامعة وكلياتها المختلفة.
- تقديم خدمات مساندة لضمان بقاء المتميزين من العاملين وحسن أدائهم .
- الاهتمام بتصنيف كليات الجامعة وفقاً لمستويات أداء متدرجة والإعلان عن نتائج التصنيفات على موقع الجامعة الالكتروني وفي منشورات الجامعة وتقاريرها الرسمية.
- تدريب وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التقدم للمشروعات التنافسية محلياً ودولياً، وتشجيع مشاركة الهيئة المعاونة في المشروعات البحثية وبراءات الاختراع.
- تنوع أساليب تحفيز أعضاء هيئة التدريس (فرص التطور الوظيفي - التمكين الوظيفي - المشاركة - فرص التعلم والإنجاز - التقدير - التقييم العادل للأداء - التدريب والتنمية)، وتحسين شروط وظروف العمل والمرافق والخدمات وبيئة الأمن والسلامة والعلاقات الإنسانية لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على ربط حوافز أعضاء هيئة التدريس بالإجازات التي تحققها الأهداف والغايات الاستراتيجية للكلية.
- الاستفادة من استبيانات قياس الرأي الموجهة للموارد البشرية ومن المعلومات والآراء الواردة منهم في تطوير ممارساتهم، والاستجابة لاحتياجات التطوير المستقبلية وتذليل بعض العقبات التي تواجههم خلال تنفيذ مشروعات التطوير.

- تنوع أنماط متابعة عمليات تدريب الموارد البشرية (رئيس القسم - المتعاملين - الزملاء - الجهات الاستشارية المتخصصة)، وقياس نتائج العائد من التدريب في أدائهم وسلوكهم في إطار المبادرات الاستراتيجية للكلية
- مراجعة وتحسين مستوي أداء وفعالية أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم وفقاً لمتطلبات واحتياجات الجامعة المستقبلية، وإتاحة الفرصة لتحقيق ذاتهم وإثبات وجودهم والثقة بالنفس وتشجيعهم على المبادرة وعدم الخوف من الفشل.

البُعد الرابع: العمليات والإجراءات

يتطلب التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر تنظيم العمليات الداخلية بكل كلية، من حيث (الوقت اللازم للإنجاز، نسبة الأخطاء، جودة المخرجات، الإبداع والتحسين - تبسيط إجراءات العمل) بما يساهم في تحقيق سياسة الكلية واستراتيجياتها، وذلك من خلال ما يلي:

- تحديد أساليب وأولويات فرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري مع مراعاة الأولوية في تحسين العمليات ذات التأثير علي الأداء، واستطلاع التحسينات المطلوبة في الخدمات وتحديدها وفقاً لاحتياجات المستفيدين المستقبلية، وتجريب التحسينات الخاصة بالعمليات قبل تطبيقها علي أرض الواقع بما يحقق دقة التعديل والتطوير ويُحقق الأهداف المنشودة، وتقييم تأثير العمليات المعدلة علي الأداء ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.
- إجراء زيارات ميدانية دورية لكليات التي يتواءم نشاطها مع نشاط الكلية، من خلال تنظيم زيارات شهرية وسنوية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة لمختلف الجامعات، والإطلاع علي أفضل الممارسات المطبقة بها والتأمل في أنشطتهم وجهود التطوير لديهم وضمان الاستفادة منها في تنفيذ استراتيجية الكلية.
- تشجيع العمل الجماعي والجهود المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، والالتزام بقيم "المؤسسية" بتضافر الجهود بين جميع العاملين بالكلية وتكاملها والعمل بروح الفريق في تنفيذ عمليات (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، والمحاسبية علي النتائج والإنجازات من خلال الاستعداد لتحمل نتائج الأداء، والمساعدة حول الاستخدام الفعال للموارد في تحقيق أهدافها.
- المبادرة بالاتصال والحوار مع المتعاملين لمناقشة احتياجاتهم وتوقعاتهم واهتماماتهم ودراسة إمكانية الاستجابة لهم، وتطبيق منهجية معتمدة لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المتعاملين

- جمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة بتحديد الأسواق والقطاعات المستهدفة التي تعمل في إطارها الجامعة حالياً ومستقبلاً، واستخدام أبحاث السوق واستقصاء آراء المتعاملين للتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم من الخدمات الجامعية وترجمتها في صورة برامج وأنشطة والعمل على تنفيذها بصورة دورية.
- الترويج الإعلامي لمواطن التميز محلياً وإقليمياً ودولياً
- إعلان الإنجازات المتحققة مقرونة بأسماء أعضاء هيئة التدريس في الاجتماعات الدورية خاصة المتعلقة بتقييم ومراجعة الأداء الاستراتيجي للكلية، وتكريم أعضاء هيئة التدريس والطلبة المتميزين في الحفلات واللقاءات العلمية لحث الآخرين على التميز في إطار مؤسسي.

البُعد الخامس: الشراكة والموارد

- يتطلب التميز المؤسسي لجامعة الأزهر قيام كل كلية بإدارة وتخطيط شراكاتها وعلاقاتها الخارجية ومواردها المتاحة على نحو يدعم سياستها واستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها، وذلك من خلال ما يلي:
- تفعيل علاقات الشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع للمساهمة في تحقيق الأهداف القومية، وتأسيس العلاقة بين الكلية والشركاء على أساس الثقة والاحترام المتبادل وتوفير مناخ يسمح بتنفيذ برامج الشراكة والتخلص من المشكلات التي تواجههم
 - رسم إطار لعلاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويحقق قيمة مضافة لجميع الأطراف، وضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي المؤسسي مع الشركاء على كافة المستويات، ودعم العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين
 - متابعة تنفيذ الموازنة من خلال العمليات الرقابية بالاشتراك مع الجهات ذات العلاقة في هذا الشأن (الإدارة المالية، إدارة التخطيط الاستراتيجي) لضمان التنفيذ الجيد للغايات والمبادرات الاستراتيجية
 - وضع الأطر الكفيلة بتحديد احتياجات الكلية المالية لدعم الغايات أو المشروعات والمبادرات التي تسعى إلى تحقيقها، وتجنب الأخطاء التي تبرزها التقارير المالية أو العمل على تقليلها، مما ينعكس في بناء صورة إيجابية عن الجامعة وقياداتها الأكاديمية

• توفير آلية لعمل دراسات الجدوى الخاصة بالمشروعات التي تنفذها الإدارات سواء عن طريق العاملين أو الجهات والمراكز الاستشارية المتخصصة، وتحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة

• دعم الهيكل التنظيمي بالكلية لعلاقاتها الخارجية مع مختلف أطراف الشراكة

• توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مساندة ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر، وتسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف ذات العلاقة بالمعنيين داخل الكلية وخارجها.

البُعد السادس: التركيز علي نتائج المستفيدين والمجتمع ومؤشرات الأداء الرئيسية

يتطلب التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر التركيز علي تحقيق أعلي مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين معها والمستفيدين منها (داخلياً وخارجياً)، ويتم التأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة، الأمر الذي يتطلب تحقيق ما يلي:

• اهتمام إدارة جامعة الأزهر باستطلاع آراء جهات التوظيف حول مواصفات ومتطلبات وشروط خريجي الكليات من معارف ومهارات.

• شفافية إجراءات الإنجاز ودقة المعلومات وملامتها وتوفرها في الوقت الملائم وسهولة الوصول إليها

• مقارنة رضا المستفيدين من فترة زمنية لأخرى من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمات الجامعية

• تطوير نُظْم التقويم التربوي لقياس المهارات المطلوبة بحيث تتفق مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل المحلي والعالمي.

• تحسين سلوك وكفاءة أعضاء هيئة التدريس في تقديم الخدمة من حيث معالجة شكاوي المُتعاملين وزمن الاستجابة، والمرونة والاستجابة والتفهم لاحتياجات المستفيدين بناء علي نتائج الانطباع العام

• تفعيل دور الكلية ومدى مساهمتها في تحقيق التزاماتها تجاه المجتمع، وزيادة عدد المبادرات المجتمعية وتأثيراتها، وتوفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع

• المساواة في مجال التعامل والخدمات المُقدمة للمجتمع، والمشاركة بفعالية في الأنشطة المجتمعية والتعليم والتدريب.

- تقييم النتائج المالية من حيث (ترشيد النفقات - الفائض - درجة الالتزام بالموازنة)
- تحسين النتائج غير المالية (عدد المشروعات الجديدة - نسبة الاقتراحات المطبقة - الوقت اللازم لتقديم خدمة وإطلاق مشروع او مبادرة - تحقيق غايات الكلية - زيادة عدد الشراكات والقيمة المضافة منها)، وتقييم أداء العمليات من حيث الوقت اللازم للإجاز، نسبة الأخطاء، جودة المخرجات، الإبداع والتحسين

رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح.

هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح، والتي تتمثل في "الشروط والإجراءات والتغييرات التي تُساعد علي تحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر"، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

أ- شيوع ثقافة التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر.

ينبغي أن يكون مفهوم "التميز المؤسسي" مكوناً أساسياً في ثقافة كليات جامعة الأزهر وله صفة الاستمرارية وموجها لسلوك كافة العاملين، وتشكل القيم التي يؤمن بها (أعضاء هيئة التدريس - القيادات الأكاديمية - العاملين) جوهر الثقافة التنظيمية الراسخة في الكليات المتميزة، وتظهر في سلوكياتهم وممارساتهم الإدارية والتعليمية الفنية، الأمر الذي يتطلب ما يلي:

- رصد السلوك الممارس من قبل كافة العاملين بكليات جامعة الأزهر (القيادات الأكاديمية - أعضاء هيئة التدريس - الطلاب - العاملين)، وتحديد المتطلبات التي ترغب الكلية في تحقيقها، ومن ثم تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفقاً للمتطلبات المرغوبة.
- تهيئة (القيادات الأكاديمية - أعضاء هيئة التدريس - الطلاب - كافة العاملين) اجتماعياً لإكسابهم القيم والقواعد السلوكية المتعلقة بالتميز المؤسسي، بحيث يصبح الجميع أعضاء فاعلين ومشاركين فيها، من خلال: تنفيذ برامج تدريبية - طقوس واحتفالات تمارسها الكلية - ندوات تثقيفية - مؤتمرات علمية، بما يحقق التكامل والترابط بين أهداف وقيم كافة العاملين مع الأهداف والقيم علي مستوى كل من الكلية والجامعة.
- تبني رؤية واضحة تُدعم (القيم والمعتقدات) المرتبطة بتميز كليات جامعة الأزهر، وتحدد أولويات التطوير سعياً للتميز، وتلتزم بأنماط سلوكية ثابتة وأفعال وممارسات تعززها.

- تبني الأفكار الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس ودراساتها بشكل جيد، ودعم القيادات الأكاديمية (عمداء كليات / رؤساء أقسام) لهم من خلال تقرير استقرارهم الوظيفي ومشاركتهم في تطوير الثقافة التنظيمية، وتشجيع روح المبادرة، مما يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي وتعميق الانتماء والولاء المؤسسي لديهم.
- مناقشة القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بإجراءات التميز المؤسسي، وتحقيق المشاركة الفعلية لهم في صياغتها وتنفيذها، وتشجيع الابتكار والتجديد لديهم، وتفويض بعض السلطات والصلاحيات، وتقدير الجهد المبذول من عضو هيئة التدريس، وتحقيق الاحترام المتبادل بين جميع أعضاء هيئة التدريس داخل نطاق العمل، وسيادة مناخ من الالتزام بالقيم بينهم.
- إتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين لتحويل فكرة التميز إلى واقع عملي والكشف عن الممارسات المتميزة بالكليات المناظرة والاستفادة منها في تحقيق التميز المؤسسي للكلية.

ب- توفير آلية لرصد تطورات وجهود ونتائج أداء الكليات المناظرة.

يمثل القياس المقارن عملية مستمرة لرصد أفضل الممارسات، ويتضمن جانباً للتعلم من الآخرين بهدف التطوير وليس مجرد التقويم وهو أحد مراحل تنفيذ برامج التميز وهو من أهم مقوماته، و" تتضمن هذه العملية النظر إلى خارج الكلية والجامعة لمعرفة كيفية تحقيق الآخرين لمستوى جيد من الأداء، ولفهم العمليات التي تستخدم لبلوغ ذلك، وبهذه الطريقة يساعد القياس المقارن على معرفة الأسباب التي تكمن وراء الأداء المتميز، الأمر الذي يتطلب تحقيق ما يلي:

- تأسيس وحدة إعلامية بكل كلية من كليات جامعة الأزهر تتبنى أسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية من خلال نماذج محددة تتوافق مع إمكانات كليات جامعة الأزهر.
- توضيح أهمية وفلسفة المقارنة المرجعية وتوزيع نشرات تتضمن تجارب دولية وعالمية ونماذج مطبقة في الجامعات أو بين الجامعات لتميز الأداء الجامعي.
- تحديد الخدمات الجامعية التي سوف يتم قياسها بعناية فائقة وتكون هامة وحاسمة من قبل المستفيدين، وتحديد الشركاء المحتملين والذين يقدمون الأداء المتميز، وتحليل الفروقات والفجوات بين أداء الكلية الحالي وأداء شركائها في عملية القياس المقارن، ووضع توقعات الأداء المستقبلي.

• تقرير أحسن الممارسات والتي تُساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين، وتكييفها مع أوضاع الكلية وتحديد مجالات التغيير في الأداء، وتحديد الأهداف الجديدة وآثارها على أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتحديد مقترحات الأداء المستقبلي، وتقرير أحسن الممارسات، وتنفيذ الإجراءات المقترحة وقياس التقدم والتطور في الأداء.

• رصد البرامج الدراسية والتخصصات الأكاديمية المتاحة في الجامعات وربطها باحتياجات سوق العمل المحلية والدولية، عن طريق التنسيق بين الأقسام العلمية فيما يتعلق بالمناهج والخطط الدراسية، الأمر الذي يرفع مكانة الجامعة لدى المجتمع وتحسين مكانتها بين الجامعات.

• رصد تخصصات ومجالات معرفية إضافية تتلاءم مع احتياجات سوق العمل.

• عمل متابعة دورية وإصدار تقرير سنوي عن حالة الكلية، يُرفع إلى إدارة الجامعة لمقارنة قدرة وأداء الكلية التي سوف تتخذ موضعاً للمقارنة.

ج- تحسين المركز التنافسي لكليات جامعة الأزهر في التصنيفات الدولية

تشكل التصنيفات الدولية للجامعات توجهاً عالمياً، يهدف إلى تحسين جودة العمليات التدريسية والبحثية والخدمية داخل مؤسسات التعليم العالي وتميزها، الأمر الذي يؤكد على ضرورة تحسين المركز التنافسي لكليات جامعة الأزهر في هذه التصنيفات، وذلك من خلال ما يلي:

• يقوم مركز التميز الدولي بجامعة الأزهر بتزويد الكليات المعتمدة ببيانات إحصائية توضح مستويات أداء الكليات المُناظرة (محلياً - إقليمياً - عالمياً) وترتيبها وتصنيفاتها للمقارنة المرجعية وتحديد الفجوة بين الواقع الحالي وما ينبغي أن يكون، وتوعية الجهازين (الإداري و الأكاديمي) بأهمية هذه الترتيبات في ضمان جودة التعليم الجامعي الأزهرى.

• تركيز إجراءات التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر علي تحسين جودة الخدمات الجامعية ومخرجاتها، حيث إنه قد فشلت بعض محاولات الإصلاح بسبب أنها انصرفت إلى أمور فرعية بدلاً من الأمور الجوهرية، وهنا يجب أن لا يُنظر إلى (الاعتماد الأكاديمي - التميز المؤسسي) على أنها مجرد الامتثال أو التوافق لمتطلبات وشروط إجرائية، ولكنهما مساعد لإيجاد تفسيرات لنقاط الضعف ومجالات التحسين، ومساعدة الكلية علي وضع الأولويات المتعلقة بتنفيذ المهام، وتنفيذ استراتيجيات التحسين الخاصة بكل كلية والمتعلقة بعمليات التميز المؤسسي.

- ترتيب مختلف الكليات الجامعية في جمهورية مصر العربية والمعتمدة من قبل جهات اعتماد (محلية أو عالمية) علي غرار المعايير المتبعة في التصنيفات الدولية للجامعات، وعمل تسلسل هرمي للجامعات المصرية، من قبل جهة محايدة، وذلك لخلق نوع من المنافسة بينها تمهيداً للترتيبات الدولية للجامعات، ومن ثم تقديم كافة أشكال الدعم من قبل إدارة جامعة الأزهر لكلياتها المختلفة كي تحتل مكانة متقدمة فيها، ومحاولة تضمينها في الترتيبات الدولية للجامعات.
- تنفيذ ورش عمل وبرامج تدريبية للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر حول "التصنيفات الدولية للجامعات: مبرراتها وإجراءاتها ومتطلباتها ومعوقاتهما" وتعرف مقترحاتهم ووجهات نظرهم حولها.
- جذب أعضاء هيئة التدريس الحاصلين علي جوائز علمية في تخصصاتهم، والاستفادة منهم في كليات جامعة الأزهر في المجالات المتميزون فيها، وتشجيع التبادل التعليمي بين جامعة الأزهر والجامعات الأخرى من خلال الزيارات والمهمات العلمية لأعضاء هيئة التدريس.
- إثراء النواحي العلمية والأكاديمية لدي طلاب جامعة الأزهر من خلال تفعيل التبادل الطلابي بين جامعة الأزهر والجامعات التي تحتل مكانة متقدمة في التصنيفات الدولية، حتى يتسنى لهم الاطلاع علي الخبرات الجديدة.
- اهتمام كليات جامعة الأزهر بتسويق البحوث العلمية المنجزة فيها محلياً وعالمياً، ورصد مكافآت لمن يحصل علي جائزة دولية في مجال تخصصه، وجائزة التميز لأفضل بحث، والتوسع في عمل برامج تطبيقية وتنفيذها بالسوق المحلي.
- التأكيد علي تحسين المركز التنافسي في صياغة وتنفيذ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
- تفعيل دور شئون الخريجين بكليات جامعة الأزهر بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في التواصل مع الخريجين ومتابعة أدائهم من خلال قاعدة بيانات، والعمل علي توعيتهم باحتياجات ومتطلبات سوق العمل والمساهمة في تحقيق التنمية المهنية المستدامة.
- مراجعة سياسات قبول الطلاب لتقوم علي أسس تنافسية عادلة بين المتقدمين، وتضمن حسن اختيار الطالب للتخصص وتوافقه مع قدراته، ووضع الإجراءات والتسهيلات لرفع نسبة التحاق طلاب الدراسات العليا (بما لا يتعارض مع ضمان جودة الدراسات العليا والبحث العلمي)، وتشجيعهم علي المشاركة في مشروعات بحثية ومشروعات تطبيقية، وإيجاد أساليب محددة وعادلة ومعلنة لاكتشاف المتفوقين والموهوبين ورعايتهم.

د- تأسيس جائزة للكليات المتميزة بجامعة الأزهر

أن تُنظم الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد مع المجلس الأعلى للجامعات ومشيخة الأزهر الشريف (جائزة التميز في الأداء الجامعي) يتم منحها علي الاداء المتميز وجودة الاستراتيجيات التي تطبقها كل كلية، وتخضع الجائزة لمعايير دقيقة في تقويم أداء الكليات، ويشرف عليها لجنة من الخبراء، وينبغي مراعاة ما يلي:

- تحديد الهدف من جائزة التميز في دعم الكليات في رحلتها للتميز وتكريم القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس المتميزين وأصحاب الإبداعات الفكرية، والوصول بالأداء المؤسسي والفردى إلي المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية.
- عقد مؤتمر سنوي لجائزة مصر الوطنية لتميز الأداء في شهر يونيه من كل عام يحضره قيادات الأزهر الشريف لتقاسم المعلومات وممارسات الأداء المتميز بينهم، ويتم فيه ما يلي:

- شرح لمعايير التميز وشروط وضوابط التقدم للجائزة وكيفية التحكيم.
- تكريم الكليات الأكثر تميزاً والحاصلة علي الجائزة في العام الحالي.
- تسليط الضوء علي المدارس الحاصلة علي الجائزة في العام السابق والمدارس المرشحة للحصول علي الجائزة والتي تقوم بشرح رحلتها نحو التميز في الأداء والدروس المستفادة.
- يحضر المؤتمر قيادات ومسؤولين تنفيذيين ويستمر المؤتمر لمدة ثلاث أيام يتم خلالها تبادل الخبرات بين الكليات المختلفة.

خامساً: الصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها

هناك مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM)، ومن أبرزها ما يلي:

- غياب البعد المؤسسي في إجراءات تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر، واعتمادها علي الأداء الفردي، وغياب ثقافة العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق، ووجود صراعات داخلية تؤدي إلى سيادة العمل الفردي، ويمكن التغلب على ذلك بالتطبيق المنهجي لإدارة الصراع، والبحث عن بدائل مناسبة كاستخدام الحوافز المادية والمعنوية لمن يتعاون ويُشارك بفعالية في تحقيق التميز المؤسسي، وعقد ندوات وورش عمل للتدريب على العمل الجماعي، وتحقيق العدالة

في توزيع المهام المطلوبة على كل عضو داخل فريق العمل، والاعتناء بالمبدعين وتشجيعهم على الابتكار.

- وجود اتجاهات سلبية لدى بعض المشاركين تجاه التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر؛ نتيجة لضعف معرفتهم الكاملة به، وقد يصل الأمر إلى أن البعض لا يهتمون بتنفيذه، وقد يصل الأمر إلى رفضه، نتيجة عدم اقتناعهم بأهميته، وإحساسهم بأن ذلك سيلقي عليهم أعباء جديدة، وحرصهم على التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية خوفاً على أمنهم الوظيفي، كذلك عدم وجود مناخ عام داخل الكلية يُشجع على تقبل الأفكار الجديدة المتعلقة بالتحسين والتطوير، كما يتم تصعيد كافة مشكلات الكلية إلى إدارة الجامعة لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. ويمكن التغلب على ذلك من خلال العمل على تنفيذ هذا التصور بشكل تدريجي حتى يمكن التأكد من تغيير المعتقدات والمفاهيم المتعلقة بتكامل ضمان جودة الأداء مع التميز المؤسسي، وتهيئة أعضاء هيئة التدريس بإكسابهم المعارف والاتجاهات والقيم والمهارات التي تُساعدهم على قبول هذا التصور المقترح باعتباره آلية لتحقيق التميز المؤسسي، والعمل على تحقيق الفهم الكامل والسعي باتجاهات التميز والغرض منه.
- صعوبة تعديل بعض التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بجامعة الأزهر، والتي تتطلب إجراء بعض التعديلات التشريعية التي تمنح للكليات مزيداً من الاختصاصات والصلاحيات في إطار دعم استقلالها المالي والإداري والأكاديمي، سواءً في اختيار القيادات الجامعية، ووجود معايير موضوعية -متعارف عليها في الأدبيات- للاختيار، والتي تدخل في صميم اختصاصاتها، كتحديد أعداد الطلاب الملحقين بالكلية، ومسؤوليتها عن الكتب، والامتحانات، ولوائح الجامعات والكليات، الأمر الذي يقلل من هيمنة الإدارة الجامعية على كثير من المهام التفصيلية الخاصة بالجامعة.
- جمود مناخ العمل بكليات جامعة الأزهر بما لا يشجع على تحقيق فعالية التميز المؤسسي والالتزام بالحرفية الشديدة في عمليات ضمان الجودة والتميز المؤسسي. ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعداد وتهيئة مسؤلي وحدات ضمان الجودة عند إصدار أي تشريعات جديدة وتنظيم برامج تدريبية لهم حتى يفهموا هذه القرارات فهماً جيداً، ويُراعى عند التنفيذ النظر إلى الهدف العام من جهود التميز المؤسسي ودورهم في تحسين المُخرجات والخدمات الجامعية وضمان جودتها، بالإضافة إلى منحهم قدر مناسب من المرونة في تنفيذ اللوائح والقوانين والقرارات، وتشجيعهم على الابتكار بما يحقق تميز الأداء الجامعي.

• ضعف عمليات المتابعة وتقويم الأداء بكلليات جامعة الأزهر، وتدخّل عامل المجاملات والعلاقات الشخصية في نتائج التقييم، بما يفقده مصداقيته، ويمكن التغلب على ذلك بالتنسيق مع الجهات المسؤولة والاتفاق على معايير محددة لتقييم الأداء المؤسسي، واستخدام أساليب قانونية رادعة لمن يثبت عليه التلاعب بنتائج الرقابة والتقييم، وكذلك اختيار أفراد يتميزون بالنزاهة والحيادية فضلاً عن استخدام أساليب الكترونية في التقييم منعاً للتواصل المباشر، والتدخل السريع في حالة ظهور أية معوقات أو حدوث تغيرات في الظروف البيئية على نحو يهدد الجامعة في سبيل تميزها.

• مقاومة بعض القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة للتغيير، نتيجة فقدان بعض المزايا والسلطات التي يعطيها لهم التنظيم الإداري الحالي من جهة، وغياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية لديهم من جهة ثانية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: وضع معايير وأسس موضوعية لاختيار القيادات الجامعية استناداً إلى كفاءتهم ودرجاتهم العلمية، وخبراتهم، وفعالية دوراتهم التدريبية، وبما يحقق التطور الاستراتيجي للجامعة، وكذلك استخدام أدلة تعريفية لشرح الإدارة الاستراتيجية وأهميتها وكيفية تطبيقها لتحقيق لجودة أداء الإدارة الجامعية، وإقامة دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال، كما يمكن تبادل الزيارات مع الجامعات التي طبقت الإدارة الاستراتيجية وجمت ثمار هذا التطبيق، أو الاستعانة بخبراء في الإدارة الاستراتيجية لتوضيح مزايا وإجراءات تطبيقها.

• قلة البيانات والمعلومات التي تُساعد على تحسين المركز التنافسي لكلليات جامعة الأزهر، سواء المتعلقة بالمستفيدين (داخل الجامعة أو خارجها) أو بالمجتمع، أو الكليات المناظرة لها محلياً وإقليمياً وعالمياً، وبالتالي تؤثر قلة هذه البيانات على تنفيذ استراتيجية الكلية ومتابعتها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير وحدة تنظيمية لأغراض دعم اتخاذ القرار بالمعلومات والبيانات، أو من خلال توفير قواعد بيانات متطورة، تضم مختلف الجوانب المؤسسية والبشرية، وكذلك أنشطة الجامعة المختلفة، ورصد أداء الكليات المناظرة، وإتاحتها للعاملين بالكلية.

• ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لمشروعات ضمان الجودة والتميز، وقلة الحوافز المادية المقدمة للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلليات جامعة الأزهر، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير الموارد المادية اللازمة للقيام بالأنشطة والمهام المخطط لها على أكمل وجه بالبحث عن مصادر ذاتية للتمويل من خلال استثمار رأس المال الفكري للجامعة، وتسويق منتجاتها وخدماتها التعليمية والبحثية والاستشارية والتدريبية، وإعادة تنظيم موارد الجامعة المالية، وترشيد الانفاق.

(¹) SES RTCIC/Ankara Centre (2007): Academic Rankings of Universities in the OIC Countries, Organization of The Islamic Conference, Ankara, April 2007, P.7.

(²) EFQM (2017). EFQM Global Excellence Award 2017 (Recognition Book), p. 44, Available at: <http://www.efqm.org/>

3 - هاني رزق عبدالجواد (٢٠١٦م): الأنموذج الأوربي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل، مستقبل التربية العربية، العدد (١٠٤)، المجلد (٢٣)، مصر، ص ١٢ و ص ٣٨.

4- EFQM (2013). An Overview of the EFQM Excellence Model, Brussels, Available at <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>, p. 4.

(5) جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، والقوانين المكملة له، مادة (٢)، إعداد ومراجعة: أسامة أنور، ط ٢٠١٤م، دار الفكر العربي، ص ٨.

(6) المرجع السابق، مادة (٣٣)، ص ٣٠.

7 - جامعة الأزهر: مركز جامعة الأزهر للتميز الدولي، "الرؤية والرسالة"، متاح علي:

[/http://www.azhar.edu.eg](http://www.azhar.edu.eg)

(8) يُرجى مراجعة ما يلي:

- السيد السيد محمود البحيري (٢٠١٥م). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية، مجلة دراسات العلوم التربوية بالأردن، مجلد ٤٢، عدد ٣، ص ١١٠٦.

- أسماء عبدالفتاح نصر عبدالحميد (٢٠١٤م). وحدات ضمان الجودة بكليات جامعة الأزهر بين الواقع والمأمول " تصور مقترح للتطوير"، مجلة قطاع الدراسات التربوية بجامعة الأزهر، العدد (الرابع، الجزء الأول)، ص ١٣٣-١٣٤.

- عبدالفتاح محمد فرج (٢٠١٤م). متطلبات تطبيق معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAAE) لتحسين الأداء الإداري بكلية التربية (جامعة الأزهر) دراسة استطلاعية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٥٨، ج ٣، ص ٥٧٩.

- علي نصار و رمضان عبد القادر (٢٠١٢م): متطلبات تطبيق الاعتماد الأكاديمي بكلية التربية جامعة الأزهر ومدى توافرها من وجهة أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، العدد (١)، المجلد (١٠)، ص ٢٢٩

(٩) David P. Baker & Alexander W. Wiseman (2006): The Impact Of Comparative Education Research On Institutional Theory, Jai Press Is An Imprint Of Elsevier, Pp 1-9

(10) Douglas J. Dejong, "Quality improvement using the Baldrige Criteria for Organizational Performance Excellence- Practice reports", Am J Health-System Pharm, Vol. 66 No I, Jun 2009, P. 1032.

(11) شاكر محمد فتحي (٢٠١٥). التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٥، افتتاحية العدد، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ١١.

(12) على السلمي (٢٠٠٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص ٢١.

¹³- رياض يحيى حسين الغيلي و عبدالله أحمد ناصر الشريمي (٢٠١٦م): مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنموذج الأوروبي، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، العدد (٢٦)، المجلد (٩)، اليمن، ص ١٦٧

¹⁴- محمد جاد حسين (٢٠١٥م): تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٧)، ص ١٤٨

¹⁵- محمود عطا محمد علي مسيل (٢٠١٧م): التميز التنظيمي - فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي - الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر ص ص ٢٠٩-٢١٠

(16) آمال ياسين المجالي (٢٠٠٩). مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد ٣٦، العدد ١، ص ١٤٦.

(17) بيترز ، بيترمان (١٩٩٩). البحث عن التميز، ترجمة السيد متولي حسن، القاهرة، ص ٧٢.

(18) شرف إبراهيم الهادي (٢٠١٣). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (١١)، المجلد السادس .

(19) Paul J. Ballard (2013), Measuring Performance Excellence: Key Performance Indicators for Institutions Accepted into the Academic Quality Improvement Program (AQIP), Ph.D. Western Michigan University.

(20) Muhammad Asif, Abdul Raouf, Cory Searcy (2013), Developing Measures for Performance Excellence: Is the Baldrige Criteria Sufficient for Performance Excellence in Higher Education? Quality & Quantity, Vol. (47), No.(6), pp. 3095-3111.

(21) دلال منزل النصير (٢٠٠٩). تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "تحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، في الفترة من ١ - ٤ نوفمبر، معهد الإدارة العامة، الرياض.

(22) - Almeida, M. and Frias, V. (2011). International quality awards and excellence quality models around the world. A multidimensional analysis, Springer Science & Business, p. 123

(23) EFQM (2012). "Revised EFQM Model to Help Increase Europe's Competitiveness", Available at: www.prnewswire.com. Retrieved 2017-01-01.

(24) Calvo-Mora Arturo & Others (2006). Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institution of Higher Education, Quality Assurance in Education, Vol. 14, No. 2, pp 99- 121.

(25) Watson, Paul (2002). Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model, XXII International Congress, April 19-26, Washington, USA, pp. 2-3.

(26) EFQM (2013). An Overview of the EFQM Excellence Model, Brussels, Available at <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>

(27) EFQM (2013). An Overview of the EFQM Excellence Model, Brussels, p. 3.

(28) إعداد الباحثان .

29 - خلفي عيسى و وهيبه دهاخني (٢٠١٧م): استراتيجية الاستثمار البشري في ظل منهجيات نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وفق منطق الرادار (RADAR) دراسة تحليلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد (٨)، المجلد (٢)، فلسطين، ص ١١١

30 - يُرجى مراجعة ما يلي:

- دينا سميح محمد كامل و آخرون (٢٠١٥م): أثر استخدام نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في دعم القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد (٢)، المجلد (١٢)، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر، ص ٢٢

- إيمان حسن عبدالله (٢٠١٥م): نموذج التميز وفق مبادئ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مجلة المال والاقتصاد (بنك فيصل الإسلامي السوداني)، العدد (٧٨)، السودان، ص ١٧-١٩

(³¹) EFQM (2013). An Overview of the EFQM Excellence Model, Brussels, Available at <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>, p. 4.

(³²) EFQM (2003). Introducing Excellence Model, Brussels, p. 12.

(³³) Mora A. C. et. al (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education, Quality Assurance in Education, Vol. 14, No. 2, pp 100-104.

(³⁴) See:

- Gašparík J. and Gašparíková V. (2013). Improvement of Quality Management Level in Construction Company by using EFQM Model, International Journal of Management and Innovation, Vol. 5 Issue 1, p. 47.

- Sheffield Hallam University (2003). EFQM Excellence Model Higher Education Version 2003, pp. 28-35.

(³⁵) Volkwein, J.F. (2006). "Coping with the Challenges of Assessment on Campus." Paper presented at the Middle States Commission on Higher Education Annual Conference, December, Philadelphia.

(³⁶) Victor Da Hsuan Feng (2005): "World Universities Ranking—Generic and Intangible Features of Universities Speech at the First International Conference on World Class Universities at Shanghai Jiao-Tong University (WCU-1), June 16–18, 2005

(³⁷)Xie Guangkuan (2013): "Seeking a Roadmap to Becoming World Class: Strategic Planning at Peking University," Research & Occasional Paper Series 11.13: Center for Studies in Higher Education, June 2013), p. 5

(³⁸)Jamil Salmi (2009): The Challenge of Establishing World-Class Universities, Washington D.C.: The World Bank, pp. 24–25.

لائحة الجامعات الأمريكية الواردة في تصنيف شنغهاي على الرابط التالي:

<http://www.shanghairanking.com/World-University-Rankings-2017/USA.html>

(³⁹) Victor Da Hsuan Feng, "World Universities Ranking—Generic and Intangible Features of Universities. op. cit

(⁴⁰) Arturo Calvo □Mora, Antonio Leal, José L. Roldán, (2006) "Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education", Quality Assurance in Education, Vol. 14, Iss. 2, pp.99-122.

(⁴¹) John Davies, Alex Douglas, Jacqueline Douglas (2007) "The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities", Quality Assurance in Education, Vol. 15 Iss. 4, pp.382-401.

(⁴²) Soumaya Koubca, Raoudha Kammoun, Omar Ben-Ayed(2010). Leadership in Tunisian Higher Education from the Perspective of the EFQM Excellence Model, Empirical Research, Vol. 8 – Iss. 3, Jun, pp21- 28.

(⁴³) Marcin Geryk: Are universities socially responsible, EFMD Global Focus, Volume 5, Issue 3, 2011, pp 60-63

(⁴⁴)Asemah Ezekiel S. et. al.(2013): Universities and Corporate Social Responsibility Performance: An Implosion of the Reality, African Research Review, Vol. 7 (4), p 199.

Khan, Hina & Matlay, Harry (2009). Implementing service excellence in higher education, Education & Training, Vol. 51 Issue: 8/9, pp.769 – 780

(⁴⁵) هناء شحته السيد مندور(٢٠١٤). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية : دراسة تحليله، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثاني، سبتمبر، ص ص ٢٧٧ – ٣٣٠.

(46) محمد جاد حسين أحمد (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، السنة الثانية العدد السابع، ديسمبر، ص ص ١٥ — ١٧٦.

(47) هاني رزق عبد الجواد (٢٠١٦). "النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل، مستقبل التربية العربية، المجلد الثالث والعشرون، العدد مائة وأربعة، أكتوبر، ص ص ١١ - ١٢٨.

(48) جامعة الأزهر، إدارة العلاقات العامة (٢٠٠٨). جامعة الأزهر في سطور ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨، ص ٦٧.

(49) جامعة الأزهر، إدارة العلاقات العامة. مرجع سابق، ص ص ٨٤ - ٨٥.

(٣) إبراهيم أحمد السيد (٢٠٠٥). مرجع سابق، ص ص ٦١-٦٢.

51- محمد وجيه الصاوي (٢٠٠٩) الدراسات العليا بكلية التربية جامعة الأزهر رؤية ناقدة، المؤتمر العلمي الثالث لكلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر بالاشتراك مع المجلس القومي للرياضة بجمهورية مصر العربية بعنوان " الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي رؤى وتجارب "، في الفترة من ١٠-١١ مايو، الجزء الأول، ص ٣.

52- جامعة الأزهر، مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي: "الرؤية والرسالة"، متاح علي:

<http://www.azhar.edu.eg/>

53- جامعة الأزهر: مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي "أهداف مكتب التميز - الأهداف العامة والإجرائية"، متاح علي:

<http://www.azhar.edu.eg/>

54- جامعة الأزهر، مكتب رئيس الجامعة، قرار رئيس الجامعة رقم (١٠) و رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٩م.

55- جامعة الأزهر، أمانة مجلس الجامعة، محضر مجلس الجامعة رقم (٥٤٣) بتاريخ ٢٥/٨/٢٠١٠م، الموضوع (١٧٠)، ص ٣٤.

56- جامعة الأزهر، مكتب رئيس الجامعة، قرار رئيس الجامعة رقم (١٠٥) لسنة ٢٠٠٩م.

57- جامعة الأزهر، أمانة مجلس الجامعة، محضر مجلس الجامعة رقم (٥٥٩) بتاريخ ١٨/١/٢٠١٢م، الموضوع رقم (١١٣)، ص ٢٦.

58 - متاح على موقع الهيئة http://naqaee.g/?page_id=1897

59- شاذلي يونس علي جلال (٢٠١٦م)، تطوير وحدات ضمان الجودة بكليات جامعة الأزهر في ضوء مقومات المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص

60- صالح بدير. (٢٠٠٥). استمرار غياب الجامعات المصرية والعربية عالمياً: التقرير الدولي عن أفضل ١٠٠ جامعة إفريقيا، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، عدد ٩، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص ٣٢٥.

61 - See:

- Academic Rankings of World Universities 2017, University of Saskatchewan, Retrieved 15 August 2017 Edition from:

<http://www.shanghairanking.com/ARWUMethodology-2017.html>.

- Ying cheng, snow wang: global ranking of academic subjects 2017, shanghairanking, 2017. pp 1-66

- Webometrics 2017: Ranking of world Universities: Methodology. Retrieved July 2017 Edition from: <http://www.webometrics.info/en/search/Rankings/al%20azhar>

(62) جامعة الأزهر، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، إدارة المعلومات والإحصاء (٢٠١٠). إجمالي أعداد الطلاب والطالبات الوافدين المقبلين في العام الجامعي ٢٠١٥ / ٢٠١٦م

(63) سعيد حارب (٢٠٠٥). سبل التواصل بين الأزهر وأبنائه، الملتقى العالمي الأول لخريجي جامعة الأزهر، ص ١٤.

(64) المرجع سابق، ص ١٤ - ١٥.

65 - جمهورية مصر العربية (٢٠١٦م): قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٣٣٢ لسنة ٢٠١٦م بشأن إنشاء كلية للعلوم الأزهرية تخصص لغة عربية للبنين ودراسات إسلامية للبنات بمحافظة جنوب سيناء، الجريدة الرسمية، العدد (١٩)، مكرر(ب)

- 66 - جمهورية مصر العربية (٢٠١٧م): قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٦٠ لسنة ٢٠١٧م بشأن تحويل شعبة التجارة بكلية البنات الإسلامية فرع جامعة الأزهر بأسبوط إلى كلية التجارة بنات بأسبوط ، الجريدة الرسمية، العدد (٤)
- 67 - جمهورية مصر العربية (٢٠١٧م): قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢٩ لسنة ٢٠١٧م بشأن تحويل فصول كلية التربية للبنين فرع جامعة الأزهر بأسبوط التابعة لكلية التربية للبنين بالقاهرة إلى كلية التربية للبنين بأسبوط ، الجريدة الرسمية، العدد (٢)، مكرر (ج).
- 68 - جمهورية مصر العربية (٢٠١٧م): قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٣٠ لسنة ٢٠١٧م بشأن تحويل شعبة التربية بكلية البنات الإسلامية فرع جامعة الأزهر بأسبوط إلى كلية التربية للبنات بأسبوط، الجريدة الرسمية، العدد (٢)، مكرر (ج)
- 69 - مها محمد أحمد محمد عبدالقادر (٢٠١٦م): تدويل التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، العدد (٢٦)، السعودية، ص ٨
- 70 - محمد عبد الحميد محمد سعدون (٢٠١٧م): معوقات الإبداع التنظيمي بكليات جامعة الأزهر "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر
- (71) السيد السيد محمود البحيري. (٢٠١٥م). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية، مجلة دراسات العلوم التربوية بالأردن، مجلد ٤٢، عدد ٣، ص ١١٠٦.
- (72) جامعة الأزهر ، ادارة الحسابات والموازنة والمتابعة المالية، بيان بحجم موازنة جامعة الأزهر للعام ٢٠١٥/٢٠١٦م.
- (73) جامعة القاهرة، بيان بموازنة ٢٠١٥/٢٠١٦م متاح على الرابط <https://cu.edu.eg/ar/Cairo-University-Faculty-News-11372.html>. تاريخ الدخول ٢٠/٤/٢٠١٧م.
- (74) جامعة الأزهر، ادارة المعلومات والاحصاء بمركز المعلومات والتوثيق، النشرة الاحصائية للعام ٢٠١٤/٢٠١٥م.
- (75) جامعة القاهرة، بيان بموازنة العام المالي ٢٠١٥/٢٠١٦م، البوابة الإلكترونية لجامعة القاهرة، متاح على الرابط <https://cu.edu.eg/ar/Home> تاريخ الدخول ٢٠/٤/٢٠١٧م.

76 - يرجى مراجعة ما يلي:

- فارس أبي صعب (٢٠١٧م): تقرير عن ندوة في إصلاح المجال السديني، مجلة المستقبل العربي، العدد (٤٥٥)، المجلد (٣٩)، لبنان، ص ص ١٩٧ - ٢٠٠
- محمد وجيه الصاوي (٢٠٠٨م): رؤية مستقبلية لتطوير التعليم الجامعي الأزهرى، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر (التعليم الجامعي: الحاضر، المستقبل)، مصر، ص ٤
- 77- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ (٢٠١٢م): المتطلبات الإدارية والأكاديمية لتحول جامعة الأزهر إلى جامعة ريادة الأعمال (دراسة تحليلية في ضوء بعض التجارب والخبرات الأجنبية)، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات لآداب والعلوم والتربية، ع ١٣، ص ١٢٥٩.
- 78- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ (٢٠١٠م): إدارة الكفاءات الأكاديمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٤٤ الجزء الثالث) سبتمبر، ص ٦٩.
- 79- الأزهر الشريف، رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية، إدارة الخطة والمتابعة والاحصاء ووحددة المعلومات: احصاء مقارن للتعليم الأزهرى (معاهد- فصول- طلاب) لآخر خمس سنوات من العام ٢٠١١/٢٠١٢م إلى ٢٠١٥/٢٠١٦م.
- 80- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد - المؤسسات المعتمدة التعليم العالي، متاح علي الرابط التالي http://naqaae.eg/?page_id=972 تاريخ الدخول ٩/٤/٢٠١٦.
- ^٧- محمد الصاوي محمد (١٩٩٢م): البحث العلمي - أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص ٤٠.
- ^٨- ل. ر. جاي (١٩٩٣م): مهارات البحث التربوي، تعريب: جابر عبد الحميد، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٠٨.