

معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة

إعداد

د. أسماء مراد صالح مراد

مدرس بقسم أصول التربية

كلية الدراسات العليا - جامعة القاهرة

التخصص الدقيق: إدارة وتخطيط تربوي

في عالم تتسارع به خطوات العمل والسعي نحو التميز والتفوق بين مختلف الجامعات، فقد دأبت العديد من الجامعات على تطوير أهدافها وتغيير استراتيجياتها وتحسين برامجها لرفع مستوى جودة الأداء بها، وتحسين قدرتها التنافسية لتكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات المستفيدين ونيل رضاهم، لتتمكن من الاستمرار والنمو في هذه البيئة المتحركة وشديدة التنافس.

ويتوقف نجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة من التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع على جودة الخدمات الإدارية، حيث يقع على عاتق رؤساء الأقسام والعمداء والوكلاء المسؤولة الإدارية، فميكانيكية العمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم ومن ثم عليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات وتوفير الجو الأمن ليتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل المنتج تدريسياً وبحثاً وخدمة للمجتمع (راضية رابح بوزيان، ٢٠١٥، ١٢).

فقد فرضت إدارة الجودة الشاملة نفسها بقوة على الساحة باعتبارها أسلوباً إدارياً متميزاً لتطوير وتحسين أداء المؤسسات عن طريق وضع النظم والعمليات التي تؤدي للتميز، وخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات بمشاركة الجميع باعتبارها مسؤولية تضامنية لكافة المستويات الإدارية وفرق العمل والأفراد لقناعتهم التامة بأن الجودة الشاملة تعد بمثابة الملاذ الحقيقي لجميع المؤسسات لتحقيق أهدافها والطريق الأمثل للتكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية التي

بزغت كمتغيرات فرضت نفسها بقوة على بيئة الأعمال المحلية والإقليمية والدولية (بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، ٢٠١٦، ١٨).

وبالرغم من ذلك لم تعكس المؤشرات الدولية تحسناً في مؤشراً جودة التعليم العالي والتدريب فجاءت مصر في تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٧ - ٢٠١٨ في المركز (١٣٠) من بين (١٣٧) دولة بمعدل (٢,٥) الأمر الذي يشير إلى تدني جودة التعليم العالي والتدريب بمصر (World Economic Forum, 2017).

وأشارت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩ ب، ١٠٢) على أهمية أن يكون للمؤسسة قيادة واعية تتبنى فكر التطوير والسعي إلى التميز، وقادرة على وضع السياسات اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات في إطار زمني ملائم يضمن كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة.

ولا يختلف التميز الإداري عن مفهوم الجودة، فالجودة لا يمكن تحقيقها بصورة عفوية بل تحتاج لإدارة واعية وفعالة لتحقيق الوصول للتميز الإداري لذا كان لا بد من مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة التعليمية بمعايير واضحة ومحددة سلفاً، ومن ثم رصدت العديد من دول العالم جوائز لتشجيع تبني أسس التميز الإداري وفق تصنيف عالمي ومن أهم هذه الجوائز جائزة مالكولم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) وفي أوروبا (EQA) European Quality Award، أما في اليابان فهناك (JQA) Japan Quality Award وتستخدم الجوائز سائلة الذكر كمعايير لتقويم جودة وأداء المؤسسات (عاطف جابر طه، ٢٠١٣، ٣٢٠).

وأشارت دراسة (Alam, Aziz, Siddiqua, Anis & Qazi, 2019) إلى أن وضع معايير للقادة التربويين يزيد من مهاراتهم الإدارية والأكاديمية مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء المؤسسي، في حين توصلت دراسة (Sawaluddin,

Surachman, Djumahi, & Mintarti Rahayu (٢٠١٣) إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة المعتمدة على معايير نموذج مالكوم بالدريج يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسات التعليمية العالي، وأكدت دراسة مروان حمودة الدهدار (٢٠١٧) على ضرورة إعادة تصميم معايير الأداء الجامعي بالوزارة وفق المتطلبات الحديثة والاستفادة من نموذج مالكوم بالدريج الجديد لتحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي مع ضرورة متابعة تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم العالي.

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية تحديد معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، ولقد أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية عن التميز والتعليم الجامعي، ونموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة والتعليم الجامعي وتعرض الدراسة الحالية للدراسات السابقة لاستكمال الجهود العلمية التي تمت بحيث يتحقق التكامل بين وحدات الدراسات العلمية في مجال معين.

الدراسات السابقة

يركز الجزء التالي على عرض وتحليل بعض الدراسات السابقة من الأحدث للأقدم ويتم تصنيف هذه الدراسات إلى محورين هما:

(١) الدراسات المرتبطة بالتميز والتعليم الجامعي.

(٢) الدراسات المرتبطة بنموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة والتعليم الجامعي.

المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالتميز والتعليم الجامعي.

هدفت دراسة نورة بنت عبدالله بن عبد الرحمن العصيمي (٢٠١٨) إلى تطوير واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، في ضوء معايير

التميز المؤسسي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها جاء واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، بدرجة موافقة متوسطة، من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير التميز المؤسسي: (القيادة، الاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعمليات والخدمات، والشراكات والموارد، النتائج) وبمتوسط حسابي (٣,١١ من ٥)؛ حيث حصل معيار الاستراتيجيات على المرتبة الأولى، بينما حصل معيار الموارد البشرية على المرتبة الأخيرة.

وجاءت دراسة عفت محمد أبو حميدان، أحمد محمد بطّاح (٢٠١٨) بهدف الوقوف على واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها مايلي:-

- التقدير الكلي لواقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة على جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة التميز تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة التميز تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وأن الفروق كانت بين رتبة أستاذ ورتبة أستاذ مشارك، ولصالح رتبة أستاذ مشارك.
- ضرورة زيادة الوعي بتطبيق إدارة التميز في الجامعات الأردنية.

وجاءت دراسة رضا سلامة المواضية، خالد أحمد صرايرة (٢٠١٧) بهدف تقديم تصور مقترح لتطوير كليات التربية بالجامعات الأردنية الخاصة في ضوء معايير الاعتماد والتميز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها أنّ المتوسطات الحسابية لتصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة توافر معايير الاعتماد والتميز في كليات التربية في الجامعات الأردنية الخاصة جاءت بدرجة متوسطة.

وفي محاولة لتقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت دراسة أنور شحادة نصار (٢٠١٧) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها مايلي:-

- موافقة عينة الدراسة على واقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات غزة جاءت بدرجة كبيرة، وجاء مجال المشاركة بالمرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الشفافية، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال التنافسية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجات تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الجنس ومتغير الجامعة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة ١١ سنة فأكثر.

وفي محاولة لبناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز جاءت دراسة شلاش بن مقبل شلاش الضبعان (٢٠١٦) من خلال تعرف درجة توافر معايير التَّميِّز المُؤَسَّسِيَّ العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى معرفة درجة أهمية معايير التَّميِّز المُؤَسَّسِيَّ العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر معايير التَّميِّز المُؤَسَّسِيَّ العالمية؛ لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة؛ تُعزى للمتغيرات التالية: (سنة التأسيس، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها درجة توافر معايير التَّميِّز المُؤَسَّسِيَّ لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد: (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والعمليات، والشراكات وإدارة الموارد، ونتائج الأداء)؛ متوسطة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول تقدير لدرجة توافر معايير التَّميِّز المُؤَسَّسِيَّ لتطوير الأداء في الجامعات الناشئة، وفقاً لمتغير سنة التأسيس؛ لصالح الجامعات الأقدم تأسيساً، ووفقاً لمتغير المركز الوظيفي؛ لصالح وكيل الجامعة، ووفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي؛ لصالح الذي خبرتهم (١٢) سنة فأكثر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير تأسيس الجامعة، و متغير الخبرة في العمل القيادي.

هدفت دراسة عبد الرحمن بن حسن عزيز (٢٠١٥) تعرف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة جازان لمعايير التميز الإداري من حيث المعايير التالية: الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، مبادرات الأداء

التميز للعاملين، استخدام نظم تقنية المعلومات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها:-

- درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية جاءت بدرجة عالية- حيث جاء معيار استخدام نظم تقنية المعلومات الأعلى من بين المعايير.
- من أبرز المعوقات الافتقار لمعايير ومؤشرات واضحة للأداء وضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات وضعف الاتصال بين القيادة والعاملين.

وجاءت دراسة (يوسف يعقوب شحادة، ٢٠١٤) بهدف تعرف التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية من جهة، واستكشاف مفهوم التميز الإداري من جهة أخرى. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير اللقب العلمي في التميز الإداري.

المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بنموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة والتعليم الجامعي.

هدفت دراسة (على صالح جوهر، وائل وفيق رضوان، حسام ابراهيم الدسوقي، ٢٠١٩) إلى تحديد متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي، وتعرف أساسيات تقييم الأداء المؤسسي وواقع كليات التربية واهم ملامحها، بالإضافة إلى طبيعة جائزة التميز العالمية "مالكولوم بالدريج" وجدواها في كليات التربية بوجه خاص، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات الإجرائية

التي يمكن من خلالها تحقيق تميز هذه الكليات وجاءت الآليات في ضوء كل معيار من معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي.

وفي محاولة للوقوف على الدور القيادي للمديرين وأدائهم في المؤسسات التعليمية بالمقارنة مع الصفات القيادية لنموذج جودة مالكولم بالدريج جاءت دراسة (Alam, Aziz, Siddiqua, Anis & Qazi، ٢٠١٩) لتطبيق على (١٠٠) مدرسة وكلية المعلمين من القطاعين العام والخاص في كراتشي بباكستان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين دور القيادة المدير وأداء المؤسسة، الدور القيادي للمدراء ورؤساء الأكاديمية يعزز أداء المؤسسات، وضع معايير للقادة التربويين يزيد من مهاراتهم الإدارية والأكاديمية مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء المؤسسي.

أما دراسة (Menezes, Martins & Oliveira، ٢٠١٨) فهدفت إلى تحليل فعالية إدارة التعليم العالي لمؤسسة التعليم العالي البرازيلية وفقاً لنموذج التميز بالدريج. اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة حيث تم تطبيقه في أكبر مؤسسة تعليمية برازيلية خاصة مدرجة في سوق الأوراق المالية، وتم جمع عينة من البيانات من خلال استطلاع الرأي والمخبرين هم المخرجون ومنسفو الدورات والمدرسون والموظفون الإداريون. وتم الحصول على النتائج من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية فيما يتعلق بمعايير التميز بالدريج، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جميع بنيات نموذج التميز بالدريج مع فعالية الإدارة لمؤسسة التعليم العالي.

وجاءت دراسة (عادل عيد عياد، ٢٠١٧) لقياس اثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفق نموذج مالكولم بالدريج للتميز المؤسسي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها:-

- وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومحاورها (القيادة، الاستراتيجية، المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات) وبين الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

- ضرورة مشاركة الإدارة العليا لجميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وإتاحة فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات للعاملين وتشجيع التغيير لتحقيق التميز.

وهدفت دراسة (مروان حمودة الدهدار، ٢٠١٧) إلى تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج مالكوم بالدريج كدراسة استكشافية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة، والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة وفقاً لآراء العاملين في المستويات الإشرافية كانت درجته متوسطة، كما أن هناك ضعفاً واضحاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم ومتابعة أداء الجامعات، إضافة إلى ضعف متابعة هيئة الاعتماد والجودة للمناهج والبرامج المطروحة، بالإضافة إلى وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات أضعفت الأداء والمتابعة بين وزارتي التعليم العالي بال الضفة وغزة، مع وجود ضعف في مشاركة العاملين والطلبة في عملية اتخاذ القرار وضعف مشاركة المجتمع المحلي، وأكدت الدراسة على ضرورة إعادة تصميم معايير الأداء الجامعي بالوزارة وفق المتطلبات الحديثة والاستفادة من نموذج مالكوم بالدريج

الجديد لتحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي مع ضرورة متابعة تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم العالي.

أما دراسة (Crum-Allen & Palmer، ٢٠١٦) فهدف إلى الوقوف مراكز التعليم المهني والتقني (CTE) في ميشيغان (تقع في شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية) ومواءمتها المحتملة مع جائزة مالكولم بالدريدج للجودة في التعليم من وجهة نظر القادة وأعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات قادة المركز وأعضاء هيئة التدريس بأن مؤسساتهم جاءت قوية بالحد الذي يسمح بالفوز بجائزة الجودة الخارجية.

وجاءت دراسة (محمد على جلال، ٢٠١٤) بعنوان تقييم أداء القيادات الرياضية الأكاديمية لكليات التربية الأساسية على وفق بعض مبادئ نموذج مالكولم بالدريج للجودة، والتي هدفت تعرف مدى توفر الجودة الإدارية داخل أقسام التربية الرياضية في كليات التربية الأساسية في العراق. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن إن الجنس يؤثر على موضوعية واستقرار عملية التقييم في المجالات التربوية. وكذلك مدة الخدمة على موضوعية واستقرار عملية التقييم في المجالات التربوية، وأكدت الدراسة على ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على المستفيد (الطالب) باعتبارهم المحور الأساس في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستمرار في الاستماع إليهم للتعرف أكثر على متطلباتهم وتوقعاتهم والإيفاء بها.

أما دراسة (Sawaluddin, Surachman, Djumahi, & Mintarti، ٢٠١٣) فهدف إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وفق معايير نموذج مالكولم بالدريج (القيادة - القوى العاملة - التخطيط

الاستراتيجي- التركيز على المستفيدين- العمليات- القياس والتحليل ونقل المعرفة) وتأثيرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في اندونيسيا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة المعتمدة على معايير نموذج مالكوم بالدريج يؤثر بشكل ايجابي على الأداء العام للمؤسسات التعليمية في اندونيسيا، وإن كان التأثير متفاوتا من حيث القوة والضعف حيث أن القيادة والتخطيط الاستراتيجي كان لهما الحظ الأوفر في التأثير على الأداء العام لتلك المؤسسات.

وفي محاولة لإلقاء الضوء على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بممارسة معايير بالدريج من قبل إدارة كليات جامعة مؤتة جاءت دراسة (Al Hamaideh، ٢٠١٢) حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها مايلي:-

- حصلت كليتي العلوم والهندسة على أقل متوسط، حيث يري أعضاء هيئة التدريس انخفاض ممارسة إدارة الكلية لمعايير بالدريج.
- وجود فروق في المتوسطات الحسابية لاستجابة الأعضاء بين ١٢ كلية في جامعة مؤتة، حيث حصلت كليتي العلوم الاجتماعية والعلوم التربوية على أعلى متوسط.

أما دراسة (Mattin، ٢٠١٢) فهدفت إلى الوقوف على متطلبات تحسين الأداء الإداري بكليات التمريض وكيفية تحقيق تميزه في ضوء معايير جائزة بالدريج، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تسع ممارسات يمكن لكليات التمريض إتباعها بغرض تحسين أداءها وفق جائزة بالدريج وهي:

توفير الميزانية المناسبة، تنمية المهارات القيادية، إتاحة الخدمات للطلاب، الشراكات التعاونية مع الشركات الخاصة، التركيز على رضا طلاب الدراسات العليا، تطوير برامج الدراسات العليا، تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، تطوير مستوى الخريجين بما يتناسب مع سوق العمل، وتأسيس برنامج لإعداد الكوادر الإدارية بالكليات.

وجاءت دراسة (نجود بنت جمعان بن أحمد الزهراني، ٢٠٠٩) بهدف تعرف درجة تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بكل من جامعة أم القرى بمكة المكرمة، والملك عبد العزيز بجدة، والملك خالد بأبها، والوقوف على المعوقات التي تعيق تطبيق معايير هذه الجائزة. ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج السبعة للجودة متوسطة بشكل عام.
- إن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر معوقات تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج السبعة للجودة في المجالات المالية، والبشرية، والمؤسسية متوفرة بدرجة عالية.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لدرجة تطبيق المعايير السبعة لجائزة مالكولم بالدريج للجودة وجاءت لصالح جامعة الملك عبد العزيز.
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري في المعايير

التالية (القيادة الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات، والتركيز على المستفيدين، ونتائج الأداء). في حين وجدت فروق في المعايير التالية (إدارة الموارد البشرية، وتحليل البيانات والمعلومات) لصالح من خبرتهم (١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة).

تعقيب على الدراسات السابقة

- باستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح الاهتمام واسع النطاق محلياً وإقليمياً وعالمياً بالتميز في التعليم الجامعي وبتطبيق نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- اتبعت العديد من الدراسات المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة Alam, Aziz, Siddiqua, Anis & Qazi (٢٠١٩)، ودراسة نورة بنت عبدالله بن عبد الرحمن العصىمي (٢٠١٨)، دراسة رضا سلامة المواضية، خالد أحمد صرايرة (٢٠١٧)، دراسة عادل عيد عياد (٢٠١٧)، دراسة مروان حمودة الدهدار (٢٠١٧)، ودراسة أنور شحادة نصار (٢٠١٧)، دراسة Crum-Allen & Palmer (٢٠١٦)، ودراسة شلاش بن مقبل شلاش الضبعان (٢٠١٦)، ودراسة عبد الرحمن بن حسن عزيز (٢٠١٥)، ودراسة محمد على جلال (٢٠١٤)، ودراسة يوسف يعقوب شحادة (٢٠١٤)، ودراسة Sawaluddin, Surachman, Djumahi, & Mintarti Rahayu (٢٠١٣)، ودراسة Al Hamaideh (٢٠١٢)، ودراسة Mattin (٢٠١٢)، دراسة نجود بنت جمعان بن أحمد الزهراني (٢٠٠٩)، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إتباعها للمنهج الوصفي واستخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- أكدت دراسة عادل عيد عياد (٢٠١٧) على ضرورة مشاركة الإدارة العليا لجميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وإتاحة فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات للعاملين وتشجيع التغيير لتحقيق التميز.
- وتوصلت دراسة Alam, Aziz, Siddiqua, Anis & Qazi (٢٠١٩) إلى وجود علاقة إيجابية بين دور القيادة المدير وأداء المؤسسة، والدور القيادي للمدراء ورؤساء الأكاديمية يعزز أداء المؤسسات. في حين أشارت دراسة عبد الرحمن بن حسن عزيز (٢٠١٥) إلى أنه من أبرز المعوقات التي تعوق ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة جازان لمعايير التميز الإداري الافتقار لمعايير ومؤشرات واضحة للأداء.
- تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:-
 - إثراء الدراسة في الإطار النظري.
 - استخدام منهج الدراسة الحالية.
 - تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة).
 - استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
 - المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة

بالرغم من أهمية الجامعات باعتبارها من أرفع المؤسسات التعليمية المناط بها توفير ما يحتاجه المجتمع من متخصصين بمختلف المجالات وإحداث التنمية الشاملة بالدولة إلا أنه لم تعكس المؤشرات الدولية تحسناً في تنافسية الاقتصاد المصري حيث جاء ترتيب مصر (١٠٠) من بين (١٣٧) دولة وفقاً لتقرير التنافسية العالمي ٢٠١٧ - ٢٠١٨، في حين أصدر البنك الدولي عام (٢٠١٨)

تقريراً عن ممارسة الأعمال احتلت به مصر الترتيب (١٢٨) من (١٩٠) دولة (World Bank , 2018 & World Economic Forum , 2017).

ونظراً لأهمية التصنيفات العالمية للجامعات بكونها من أهم أساليب تقويم التعليم العالي والتي تعكس جانباً مهماً من جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وباعتبارها أداة تخلق التميز وترفع روح المنافسة والسباق بين مؤسسات التعليم الجامعي للفوز بمراكز متقدمة بما يعزز من سمعة الجامعة الأكاديمية وتميزها (سماح محمد سيد أحمد، ٢٠١٨، ١٨).

وبالرغم من أهميتها بكونها تعرض أفضل الجامعات مكانة وسمعة في العالم إلا أن الجامعات المصرية ظلت بعيدة عن المراكز المتقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات وبالإطلاع على الموقع الرسمي للتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (ARWU) وجدت جامعة مصرية واحدة ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة في الترتيب الأكاديمي للجامعات العالمية وهي جامعة القاهرة، حيث تواجدت للمرة الأولى في الترتيب عام ٢٠٠٦ وحصلت على المركز ٤٠١ ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة. وفي عام ٢٠٠٧ جاءت في المركز ٤٠٣-٥١٠، وتغيبت جامعة القاهرة عن الترتيب في الأعوام اللاحقة حتى ترتيب عام ٢٠١١ حيث حصلت المركز ٤٠١-٥٠٠ وحافظت على نفس المركز حتى عام ٢٠١٨.

أما تصنيف التايمز للتعليم العالي لترتيب الجامعات العالمية، وفي عام ٢٠١٦ جاءت ثلاث جامعات جامعة الإسكندرية، جامعة القاهرة، جامعة قناة السويس حيث جاء جودة التعليم (٢٠،٣)، (١٨،٩) (٢٢،٦) وجاء ترتيب تلك الجامعات (٦٠١: ٨٠٠) (محمد مصطفى، ٢٠١٦، ١٨).

أما عام ٢٠١٩ فقد أشار الموقع الرسمي للتايمز للتعليم العالي جاءت الجامعة الأمريكية بالقاهرة، وجامعة بنها، جامعة بني سويف، جامعة كفر الشيخ،

جامعة المنصورة، جامعة قناة السويس في الترتيب (٦٠١-٨٠٠)، في حين جاءت جامعة الإسكندرية، جامعة القاهرة، جامعة الفيوم، جامعة سوهاج، جامعة طنطا في الترتيب من (٨٠١-١٠٠٠).

وأشارت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩، ٣٧) ينعكس نجاح سياسة الجامعة الهادفة للتنافسية والتميز في صور عديدة من المردودات طويلة الأجل منها ما يلي تحسن التصنيف العالمي للجامعة، عدد الجوائز العالمية/الإقليمية/ المحلية التي حصلت عليها الجامعة/ أعضاء هيئة التدريس/ العاملين، عدد ونوعية المناصب المحلية/ الدولية لخريجي الجامعة.

ولما كان التميز الإداري لا يختلف عن مفهوم الجودة، باعتبار الجودة لا يمكن تحقيقها بصورة عفوية بل تحتاج لإدارة واعية وفعالة لتحقيق الوصول للتميز الإداري، لذا باتت من الضرورة مقارنة النتائج التي تحقّقها الجامعة بمعايير واضحة ومحددة سلفاً، ومن ثم اعتمدت الدراسة على نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في تحديدها للمعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية باعتباره يهدف لتحسين جودة التعليم وتشجيع الابتكار والتنافسية والتقدم العلمي الأمر الذي يحقق بدوره التميز الإداري للجامعات المصرية وزيادة القدرة التنافسية وتصدر التصنيفات العالمية.

في ضوء العرض السابق يتضح أهمية اقتراح معايير للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، مما يستوجب الوقوف على التميز الإداري بالجامعات المصرية مفهومه، خصائصه، أبعاده، وتعرف ملامح نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، والوقوف على المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:-

ما المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:-

- ١- ما أبعاد التميز الإداري بالجامعات المصرية، خصائصه؟
- ٢- ما ملامح نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة؟
- ٣- ما المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية؟

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:-

- ١- الوقوف على أبعاد التميز الإداري بالجامعات المصرية.
- ٢- تعرف ملامح نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة.
- ٣- الوقوف على المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية على النحو التالي:-

أ- الأهمية النظرية

- ١- أهمية التميز الإداري للنهوض بمستوى أداء الجامعات والرفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة وتميز مخرجاتها من خلال خريجين مؤهلين علمياً

وعملياً وتقنياً لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه ومن ثم تنمية المجتمع وإحداث التميز والريادة والمنافسة.

٢- تحقيق الأداء المتميز من جانب القيادات الإدارية في أي مؤسسة (بما في ذلك مؤسسات التعليم الجامعي) يعد أحد المبادئ الرئيسة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي يسهم في تحقيق العمل المطلوب على النحو الأمثل، ومن ثم تقليل الأخطاء والمشكلات وتقليل الفاقد واستغلال الموارد الداخلية بأنجح الطرق وأكفئها للوصول بالمؤسسات إلى تحقيق أهدافها المحددة لضمان البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية تميزها الكثير من التحديات والرهانات.

٣- يمكن أن تسهم الدراسة في تزويد المكتبة العربية بالمعلومات النظرية عن التميز الإداري بالجامعات المصرية ومعايير نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة.

ب- الأهمية التطبيقية

١- يمكن أن تسهم الدراسة في إعادة هيكلة أدوار الجامعة لتتحول إلى جامعة متميزة قادرة على تبوء المراكز المتقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

٢- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في عدة نواحي تطبيقية تهم المسؤولين في وزارة التعليم العالي في وضع برامج تدريبية للقيادات الجامعية لتنمية وصقل مهاراتهم تجاه التميز الإداري في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة.

منهج الدراسة

تفرض طبيعة هذه الدراسة توظيف المنهج الوصفي، باعتباره أحد أساليب البحث العلمي التي تهدف إلى الوصف الموضوعي والمنظم والكمي للمضمون الظاهر لمادة من مواد الاتصال، كما تكمن أهميته في مساعدته على الرصد الجيد للواقع بما يسهم في تغيير الظروف التي تحكم هذا الواقع (رشدي أحمد طعيمة، ٢٠٠٤، ٧٠) & (ديوبولد فان دالين، ١٩٩٤، ٢٩٢)، حيث تقوم الباحثة بدراسة ميدانية يتم فيها استخدام استبانته يتم تطبيقها على عينة من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والمعلومات، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) جامعة القاهرة للوقوف على آرائهم في المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:-

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الميدانية في حدها الموضوعي على الوقوف على المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعة في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في المعايير السبعة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التركيز على المستفيدين، نتائج الأداء) ومن ثم ترتيب المعايير وفق ما توصلت إليه الدراسة الميدانية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ٢٠١٨ / ٢٠١٩.

▪ **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على القيادات الجامعية بجامعة القاهرة والمتمثلة في عينة من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والمعلومات، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) جامعة القاهرة باعتبارهم المنوط بهم قيادة التغيير داخل الجامعة وتحقيق التميز.

▪ **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على جامعة القاهرة للمبررات التالية:-

- احتلت جامعة القاهرة المركز ٤٠١ - ٥٠٠ في عام ٢٠١٨ (Center for World-Class Universities, 2018) وتجر الإشارة إلى حصولها على نفس المركز من الأعوام ٢٠١١-٢٠١٨.

- جاءت جامعة القاهرة عام (٢٠١٦) وفق تصنيف التايمز للتعليم العالي لترتيب الجامعات العالمية، في المرتبة (٦٠١ : ٨٠٠)، وتراجع ترتيبها في عام (٢٠١٩) لتصل إلى الترتيب من (٨٠١-١٠٠٠).

مصطلحات الدراسة

تتحد مصطلحات الدراسة فيما يلي:-

١- معايير Criteria

تعرف أمل فتحي عقل (٢٠١٥، ٢٥) المعايير بأنها: " الصفات والخصائص الواجب توافرها للحكم على الأشياء"

ويري سيسي أحنود (٢٠١٨، ١٤٣) المعايير بأنها: " القواعد والمواصفات التي نحكم من خلالها أو نقيس عليها سلوكيات الأفراد، أو الجماعات أو الأعمال، وأنماط التفكير والإجراءات".

وتعرف الدراسة الحالية المعايير بأنها: مجموعة من المقاييس والقواعد المنظمة تتضمن الصفات الواجب توافرها للحكم علي سلوكيات الأفراد، أو الجماعات أو الأعمال، وأنماط التفكير والإجراءات.

٢ - التميز الإداري Administrative Excellence

تعرف الدراسة الحالية التميز الإداري بأنه: الممارسات الإدارية الناجحة للقيادات الجامعية الهادفة إلى التحسين المستمر، واستغلال الفرص الحاسمة للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بالجامعات المنافسة.

٣ - نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة Malcolm Baldrige Model of Total Quality

تعرف الدراسة الحالية نموذج مالكوم بالدريج بأنه: أول نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتميز بين المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، ويعد طريقة فعالة لتقييم الأداء، ويتضمن التقييم الأداء سبعة معايير على النحو التالي: القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على المستفيدين، نتائج الأداء.

خطوات السير في الدراسة:

سعيًا نحو الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيقًا للأهداف التي تم تحديدها، تتحدد خطوات السير في الدراسة في ثلاثة محاور يتم عرضها على النحو التالي:

المحور الأول: التميز الإداري بالجامعات المصرية (أبعاده، خصائصه) ويتضمن:-

- أولاً: مفهوم التميز الإداري وأهدافه

- ثانياً: فلسفة التميز ومبادئه بمؤسسات التعليم الجامعي

- ثالثاً: خصائص التميز الإداري ومداخله

- رابعاً: أبعاد التميز الإداري ومعوقاته.

المحور الثاني: ملامح نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة ويشمل:-

- أولاً: نبذة تاريخية عن مالكولم بالدريج

- ثانياً: نموذج مالكولم بالدريج وفلسفته

- ثالثاً: سمات نموذج مالكولم بالدريج وأهدافه

- رابعاً: معايير بالدريج

- خامساً: جائزة مالكولم بالدريج للجودة

المحور الثالث: المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في

ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر

القيادات الجامعية ويتضمن:-

- أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

- ثانياً: تحليل النتائج وتفسيرها

المحور الأول: التميز الإداري بالجامعات المصرية (أبعاده، خصائصه)

تحقيقاً للهدف الأول من الدراسة والذي ينص على: الوقوف على أبعاد

التميز الإداري بالجامعات المصرية، وخصائصه يتناول هذا المحور مفهوم التميز

الإداري وأهدافه، فلسفة التميز ومبادئه بمؤسسات التعليم الجامعي، خصائص

التميز الإداري ومداخله، أبعاد التميز الإداري ومعوقاته.

أولاً: مفهوم التميز الإداري وأهدافه

عملاً على توضيح مفهوم التميز الإداري الذي تستخدمه الدراسة الحالية تسعى الباحثة إلى توضيح مفهوم التميز قبل الانتقال إلى تحديد معالم التميز الإداري بالجامعات المصرية وذلك على النحو التالي:-

تعرف رضا سلامة المواضية، خالد أحمد صرايرة (٢٠١٧، ١٩٢) التميز بأنه: "الجهد والأداء الفعال الذي يجعل الفرد أو المؤسسة (الكلية) تتفرد ويظهر على الآخرين (الأقران)، ويتفوق عليهم في عملها وأدائها للواجبات والمهام الموكولة إليها".

وأضاف عفت محمد أبو حميدان، وأحمد محمد بطّاح (٢٠١٨، ٤٠٩) التميز بأنه: "أفضل الممارسات لأداء الجامعات من خلال قيادة موجهة تعتمد إطلاق القدرات والملكات تلبيةً لاحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة والمجتمع ككل". وفي ضوء ماسبق تعرف الباحثة التميز بأنه: الجهد والأداء الفعال الذي يتم من خلال قيادة موجهة تعتمد على قدرات الأفراد لتلبيةً لاحتياجات وتوقعات المستفيدين والمجتمع ككل.

وفيما يخص التميز الإداري فيرى يوسف يعقوب شحادة (٢٠١٤، ٤١٠) أنه: "الممارسات الإدارية الناجحة لعمداء كليات الجامعة لتقديم خدمات ومخرجات ذات جودة عالية تميزها من غيرها من ممارسات وأساليب تقدمها جامعات أخرى للعاملين فيها وللمجتمع بأسره وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية".

وتعرف زينه أمين السيد خيال (٢٠١٨، ٤١٠) التميز الإداري بأنه: "مجموعة من المعايير التي تعبر عن ثقافة المؤسسة والتي تعزز من خلال

الممارسات المتنوعة في مستويات الإدارة جميعها للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بالمنظمات المنافسة".

ويري كريم محمد السادات ابراهيم (٢٠١٨، ٧١١) التميز الإداري بأنه: "منظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسن المستمر، واستغلال الفرص الحاسمة وتحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفاعلية".

وأضاف سامح سلامة علي (٢٠١٨، ٥٦٩) التميز الإداري بأنه: "تفرد وتفوق المؤسسة في جميع المجالات على المنافسين لها محلياً وإقليمياً بما يفوق توقعات المستفيدين".

وباستقراء ماسبق تعرف الدراسة الحالية التميز الإداري بأنه: الممارسات الإدارية الناجحة للقيادات الجامعية الهادفة إلى التحسين المستمر، واستغلال الفرص الحاسمة للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بالجامعات المنافسة.

ولعل كم أهم أهداف التميز الإداري تحقيق مايلي:- (كريم محمد السادات ابراهيم ٢٠١٨، ٧١٢)،

- تعزيز مشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية.
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين.

ثانياً: فلسفة التميز ومبادئه بمؤسسات التعليم الجامعي

تقوم فلسفة التميز بمؤسسات التعليم الجامعي على عدة منطلقات من أهمها (فاطمة علي محسن واصلي، ٢٠١٨، ٤٨-٤٩):-

- الوظيفة الأساسية للتعليم الجامعي: تحرير الإنسان من كافة القيود التي تحول دون إبداء رأيه وإعمال عقله وإطلاق إبداعاته وتعظيم إسهاماته في المجتمع.
 - على التعليم الجامعي مواكبة التغيرات المعرفية المعاصرة بتقنياتها والإسهام في تطويرها.
 - تطوير التعليم الجامعي لتحقيق التميز وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية.
 - يجب على التعليم الجامعي الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، وبين سرعة الاستجابة للتغيرات.
 - يتطلب تحقيق التميز في التعليم الجامعي إحداث تغيرات وتعديلات جوهرية في شكل ومضمون اللوائح الجامعية وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي يحتوي على سياسات وبرامج بديلة.
- و لتقييم جودة مؤسسات التعليم الجامعي وقياس درجة تميزها، فإن هناك مجموعة من المعايير التي تستخدمها تلك المؤسسات لتحقيق ذلك، وتختلف المعايير هذه من مؤسسة لأخرى، وبالرغم من هذا التفاوت فإن المبادئ الأساسية للجودة والتميز والتصنيف ذات الأسس يمكن تحديدها فيما يلي (أمل فتحي عقل، ٢٠١٥، ٤٤-٤٥):-

- التركيز على النتائج من خلال تحقيق الأهداف التي يرغبها المؤسسون.
- التركيز على المستفيد.
- قيادة وثبات في الأهداف من خلال قيادة ذات رؤية واضحة تتسجم مع الأهداف.

- الاستمرارية والابتكار والتحسين.

- تطوير الشراكات ويتم ذلك من خلال تطوير وإيجاد قيمة للشركاء والمحافظة عليها.

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات القوانين والأنظمة وحاجات المجتمع.

فمؤسسات التعليم الجامعي المتميزة هي المؤسسات التي تكافح من أجل إرضاء جميع المستفيدين منها بما تحققه من نتائج، وبما تتصف به من شفافية في عملياتها وإجراءاتها، فتطبيق معايير التمييز في المؤسسة يقصد به مايلي (أمل فتحي عقل، ٢٠١٥، ٢٠):-

- تحقيق نتائج تلبي رغبات كل من المستفيدين والمساهمين، من خلال تعرف حاجاتهم الحالية والمستقبلية بجمع المعلومات عن ذلك واستخدام تلك المعلومات في ترتيب ومراجعة سياساتها بما ينسجم مع الاستراتيجية والخطط والأهداف والمعايير بما يساعد على تطوير وتحقيق نتائج متوازنة.
- إيجاد قيمة مستدامة للمستفيد (طالب، ولي أمر، صاحب العمل، الشركات، المجتمع).
- إدارة المؤسسة من خلال مجموعة أنظمة مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض، من العمليات والحقائق.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بتمكينهم وتطويرهم وإشراكهم في وضع الخطط.
- تطوير وتأكيد شراكات القيمة المضافة.
- تساعد على تجاوز الحد الأدنى لإطار العمل الذي تعمل به المؤسسة وتكافح من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المستفيدين منها في المجتمع.

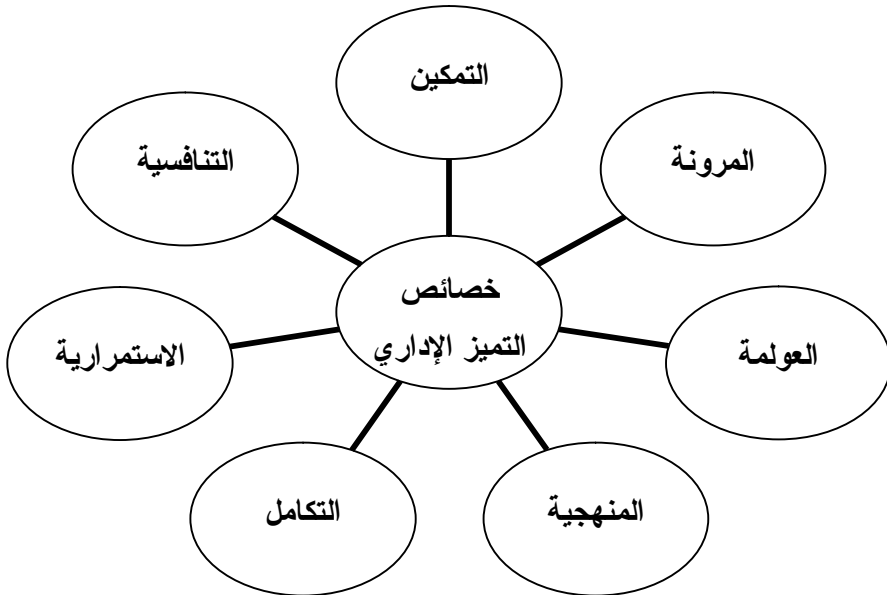
وباستقراء ماسبق يتضح أن فلسفة التميز بمؤسسات التعليم الجامعي تركز على النظرة الشمولية لكافة مكونات التعليم الجامعي ومؤثراته الداخلية والخارجية، ومواكبة التغيرات المعاصرة بتقنياتها والإسهام في تطويرها، بالإضافة إلى ضرورة إحداث تعديلات جوهرية في اللوائح الجامعية بحيث تتضمن سياسات وبرامج بديلة، ومن ثم فإنه لتطبيق معايير التميز بتلك المؤسسات يجب تلبية رغبات المستفيدين والمساهمين، إيجاد قيمة مستدامة للمستفيدين من العملية التعليمية، والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.

ثالثاً: خصائص التميز الإداري ومداخله

توجد عدة خصائص للمؤسسات حتى تكون مميزة والتي يمكن توضيحها كالاتي (زينه أمين السيد خيال، ٢٠١٨، ٤١٠-٤١١):-

شكل (١)

خصائص التميز الإداري



المصدر: إعداد الباحثة

ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

أ- **التمكين:** فالتميز ليس حكراً على دولة بعينها أو منطقة جغرافية معينة أو مؤسسة دون أخرى فالتميز متاح للجميع.

ب- **المرونة:** القوة والسيطرة لمن يتميز أكثر وليس لمن يملك أكثر في المستقبل.

ج- **العولمة:** فالطريق إلى العالمية يبدأ من المحلية، أي أنه من لا يستطيع التميز داخلياً يصعب عليه التميز عالمياً.

د- **المنهجية:** فالتميز نمط إداري وليس وظيفة إدارية.

هـ- **التكامل:** إن التميز يجب أن يشمل جميع وحدات المؤسسة.

و- **الاستمرارية:** فالأسلوب الإداري الذي يحقق نجاحاً في مدة قصيرة، يمكن أن يكون طريق سريعة للفشل في مدة تالية.

ز- **التنافسية:** فالتميز في الأداء يكمن في كيفية إدارة الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التي يصعب تقليدها.

وحدد سلطان سعيد عبده المخلافي (٢٠١٨، ١٦٢) خصائص وصفات قيادة الجامعة المتميزة على النحو التالي:-

- الرؤية الإبداعية القائمة على تحديد البدائل للتعامل مع المشكلات القائمة.

- الثقة بالنفس والآخرين

- القدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير.

- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.

- الاستقلالية الفردية بحيث لا يفرض سلطته على الآخرين ولا يفرض عليه السلطة من قبل الآخرين.

- الابتعاد عن مثبطات الروح المعنوية لدى منتسبي الجامعة.

باستقراء ماسبق فإن من أبرز ملامح المؤسسات المتميزة التنافسية، الاستمرارية، المرونة، لذا فالقيادة الجامعة المتميزة عليها التحلي بالإبداع، الابتكار، الثقة بالنفس، والتكيف مع متطلبات التغيير، الاستقلالية، والابتعاد عن مثبطات الروح المعنوية.

وحددت زينه أمين السيد خيال (٢٠١٨، ٤١٢) مداخل التميز الإداري على

النحو التالي:-

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

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

٣. **القيم التنافسية:** يركز المدخل على بعدين البعد الأول للقيمة التنافسية يتعلق بالتركيز التنظيمي، فإذا كانت القيم السائدة تهتم بالقضايا الخارجية أو الداخلية للمنظمة. فالتركيز الداخلي يعكس اهتمام الإدارة برفاهية وكفاءة العاملين، والتركيز الخارجي يمثل التأكيد على رفاهية المؤسسة في علاقتها بالبيئة، وأما البعد الثاني للقيمة التنافسية يتعلق بهيكل المؤسسة، وفيما إذا كان الاستقرار مقابل المرونة هو الاعتبار الهيكل السائد، إن الاستقرار (الثبات)

يعكس قيمة إدارية للرقابة من الأعلى إلى الأدنى، بصورة مشابهة للنهج الآلي، وأما المرونة فتتمثل التكيف والتغيير.

٤. **مدخل التحالف المتعدد الجنسيات لتعزيز التميز التنظيمي:** يعد أحد مداخل التميز التنظيمي والذي يجلب القادة معا لرغبة مشتركة لبحث وخلق ونشر تطبيق المعرفة المتعددة الثقافات، لمساعدة المؤسسات في سعيها للتميز.

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

في ضوء العرض السابق يتبين أن مداخل التميز الإداري مدخل جوائز الجودة، وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تسعى للوصول لمعايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، وأن هذا النموذج (بالدريج) قد تأسس وفق هيئة مالكولم بالدريج لتحسين الجودة، وأنشأت الهيئة جائزة الجودة القومية الأمريكية السنوية، ويشرف على هذه الجائزة «المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية»، ويتمثل الغرض من الجائزة في تشجيع الاهتمام بالجودة، والتي تضم عدة معايير تبين كيفية إدارة كافة جوانب المؤسسة، وتطبق للتقويم الذاتي لتحديد مواطن القوة والضعف وكيفية التحسين، ومن ثم يتضح تبني الدراسة الحالية لمدخل جوائز الجودة كإحدى مداخل تحقيق التميز الإداري بالجامعات المصرية.

رابعاً: أبعاد التميز الإداري ومعوقاته

أشار Ruben & Gigliotti (٢٠١٩، ٢٦) إلى أن من أهم أبعاد التميز المؤسسي عبر القطاعات والإعدادات التقييم. في مستواه الأساسي، وتشمل عملية التقييم التنظيمي ثلاث مراحل على النحو التالي:- تحديد الأهداف، رصد مدى تحقيق هذه الأهداف، استخدام المعلومات الناتجة للتخطيط والتنفيذ.

وحدد سامح سلامة علي (٢٠١٨، ٥٦٩) أبعاد التميز الإداري على النحو

التالي:-

أ- **التميز القيادي:** من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث يتطلب الإدارة قدرات فائقة من القائد لمواكبة المستجدات والمتغيرات، فالقيادة لها تأثير مباشر على التميز يعتمد على مدى دعمها لقدرات الأفراد وتشجيعها لهم ودعم الأفكار الإبداعية.

ب- **التميز الخدماتي:** فجميع المستفيدين يعتبروا بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، في حالة الحصول على سلعة أو خدمة لا تلبى احتياجات المستفيدين أو تزيد من توقعاتهم، يلجأ المستفيدين للمنافسين للتعامل معهم، ومن منظور إدارة التميز فإن اللجوء للمنافسين يعد مؤشراً على خطأ في أسلوب تقديم الخدمة، الأمر الذي يستوجب التدخل بخطة عمل لتصحيح الأخطاء أو نواحي القصور.

ج- **التميز المعرفي:** تعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث يعد المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم بل يسهم في توليد أفكار جديدة وتطويرها بتكلفة أرخص.

وأشارت هند أحمد محمد سعيد الصعيدي (١٧٧، ٢٠١٨-١٧٨) إلى أنه من

أبرز المشكلات والمعوقات التي تواجه القائد الإداري في سعيه نحو التميز مايلي:-

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين.
- التناقص الواضح بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في السوق وبطء الاستجابة لها.
- ضعف آليات المحاسبة والمسألة نتائج الأعمال.
- التركيز على المشكلات الحالية والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون أي اعتبار لإدارة المستقبل.

وباستقراء ماسبق يتضح أن أبعاد التميز الإداري تتبلور في ثلاثة أبعاد: البعد الأول تميز القيادة ويدور حول قائد ذو قدرات فائقة لمواكبة تغيرات ومقتضيات العصر، والبعد الثاني: تميز الخدمات ويركز على ضرورة تلبية السلع والخدمات لاحتياجات المستفيدين أو أن تكون أكبر من توقعاتهم، والبعد الثالث ويرتبط بالتميز في المعرفة باعتبارها المصدر الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات. وقد يعترض القائد العقبان في سعيه للتميز تدور حول قدرته على الوقوف على متغيرات السوق والقصور في المسألة عن نتائج الأعمال، وفي الانسجام بين هدف المؤسسة ومستوى وأهداف العاملين.

المحور الثاني: ملامح نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة

سعيًا نحو تحقيق الهدف الثاني من الدراسة والذي ينص على: تعرف ملامح نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة يتناول هذا المحور نبذة تاريخية عن مالكولم بالدريج، نموذج مالكولم بالدريج وفلسفته، سمات نموذج مالكولم بالدريج وأهدافه، معايير بالدريج، جائزة مالكولم بالدريج للجودة.

أولاً: نبذة تاريخية عن مالكوم بالدريج

يعد مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، ويعتبر هذا النموذج أول نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتميز بين المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة. وقد أفرزته وأوضحته اختلافات المديرين التنفيذيين للمؤسسات في الإجابة على السؤال: «ما هي أداة قياس الجودة؟». وفي الوقت الذي اختلفت فيه الإجابات من مؤسسة لأخرى، ظهرت نقطة البداية المتميزة وتمثلت في معايير الفحص الخاصة بجائزة مالكوم بالدريج للجودة القومية.

ففي ٢ من أغسطس عام ١٩٨٧م وفي عهد الرئيس الأميركي ريجان أقر الكونجرس تأسيس هيئة مالكوم بالدريج لتحسين الجودة، وأنشأت الهيئة جائزة الجودة القومية الأمريكية السنوية، ويشرف على هذه الجائزة «المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية»، ويتمثل الغرض من الجائزة في تشجيع الاهتمام بالجودة، والاعتراف بإنجازات الجودة التي تحقها المؤسسات الأمريكية، ونشر استراتيجيات الجودة الناجحة لهذه المؤسسات التشجيع الآخرين (Alvarez, 2016, 37).

واعترفت الجائزة رسمية بالمؤسسات التي لديها قيادة دائمة للجودة، وسمحت لهذه المؤسسات بالنشر والإعلان عن جوائزها، كما أنها شجعت المؤسسات الأخرى على تحسين ممارسات إدارة الجودة بها حتى تتمكن من المنافسة بفعالية أكبر للحصول على جوائز أخرى (بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، ٢٠١٦، ٥٨ - ٥٩).

وبرز اهتمامه بالتعليم حيث انتقل مفهوم الجودة الشاملة لرجال التعليم علي يد مالكوم بالدريج وأصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حين أعلن رونالد

براون عام ١٩٩٣ أن جائزة مالكولم في الجودة امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية. (فتحي سرحان، ٢٠١٤، ٩٢-٩٦).

ولقد أصبح دليل إرشادات معايير جائزة "بالدرىج" واحد من أكثر المواد المعلومة شعبية وانتشارا في دوائر الأعمال الأمريكية في السنوات الأخيرة حيث تقوم على الدرجات التضمينية تتكون من (١٠٠٠ نقطة (درجة) تتوزع على معايير وبنود الجائزة المختلفة كما أنها تقوم بعدد من الأبعاد التي تعتبر في غاية الأهمية لعملية الإدارة ذات الأفق الواسعة. إمكانية استخدام قائمة المعايير كمقياس يمكن الاعتماد عليه في تقييم الجودة بقطاع الخدمات والتعليم، وذلك من خلال المعايير التي تحددها الجائزة وإعادة تصميمها لتتواءم مع طبيعة المؤسسات التعليمية (محمد صادق اسماعيل، ٢٠١٤، ٢٥).

ثانياً: نموذج مالكولم بالدرىج وفلسفته

حدد Hasyim & Arifianti (٢٠١٨، ١٩٤-١٩٥) نموذج مالكولم بالدرىج بأنه: طريقة فعالة لتقييم الأداء، ويتضمن تقييم الأداء سبعة معايير: القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على المستفيدين، نتائج الأداء.

- ويتكون نموذج مالكولم بالدرىج من شقين رئيسيين على النحو التالي:-

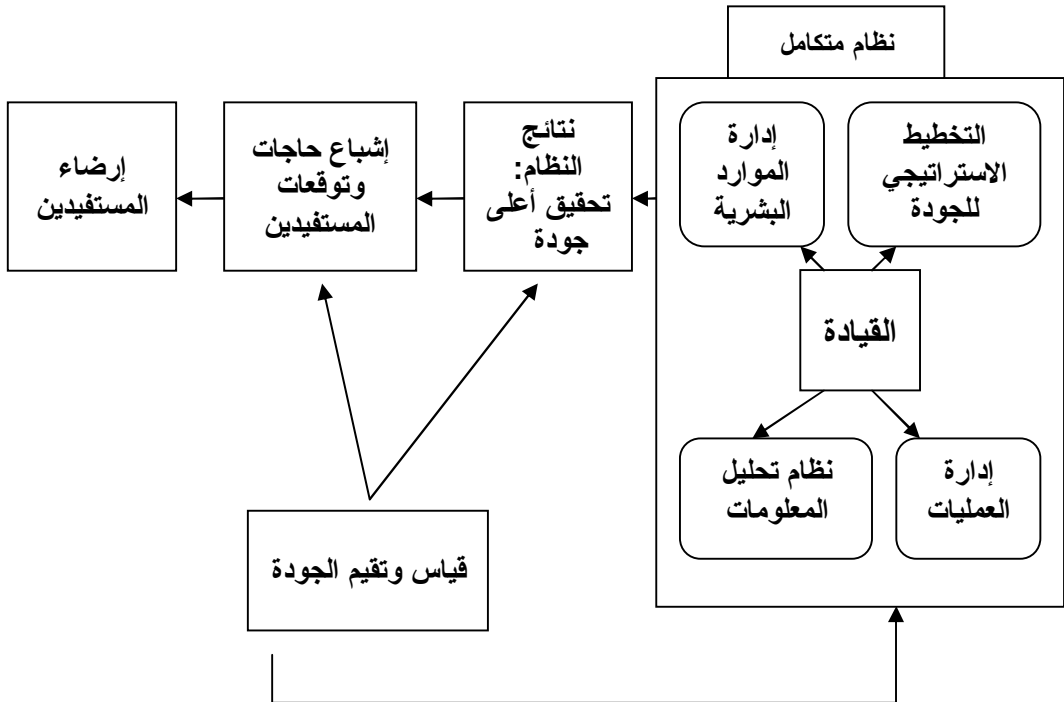
- إرضاء المستفيد.

- تقديم المنفعة والخير للبيئة والابتعاد عن أي تصرف يضر بها.

ويمكن تلخيص نموذج مالكولم بالدرىج للجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:-

شكل (٢)

نموذج مالكونم بالدريج للجودة الشاملة



المصدر: أحمد يوسف دودين، ٢٠١٢، ١١٦.

ويتضح من الشكل التالي أن إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يسعى لتحقيق الرضا لدي عملاء المؤسسة، ويتكون النموذج من:

- القيادة الإدارية: وتمثل محور النظام المتكامل الذي يسعى لتحقيق الجودة باعتبارها المسئول الأول عن إرضاء المستفيدين.
- التخطيط الاستراتيجي: أشار بالدريج لضرورة جعل خطط تحقيق إدارة الجودة مترابطة.

- إدارة العمليات: وتشير إلى فعالية تصميم العمليات وإدارة جودتها.
 - إدارة الموارد البشرية: يشتمل هذا المكون على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل الموارد البشرية واستثمارها.
 - قياس الجودة وتقييمها: وتهتم بقياس درجة رضا العميل والتي لا تكفي وحدها، بل يتطلب الأمر مقارنة هذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا المستفيدين لدى المؤسسات المنافسة.
- وترتكز فلسفة مالكولم بالدريج على أهمية مايلي (محمد صادق اسماعيل، ٢٠١٤، ٢٥):-

- التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين من الخدمة التعليمية
- الاهتمام بنتائج الأداء التعليمي
- تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم.
- تطوير القيادات التعليمية.
- بناء شبكة معلومات متطورة.

وباستقراء ماسبق يتضح أن نموذج مالكولم بالدريج يعد أول نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتمييز بين المؤسسات، حيث يتضمن تقييم الأداء من خلال سبعة معايير: القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على المستفيدين، نتائج الأداء، ويرتكز فلسفته على إرضاء المستفيدين من العملية التعليمية، وتطوير وتنمية الموارد البشرية، والاهتمام بنتائج أداء المؤسسات التعليمية، التخطيط الاستراتيجي للتعليم.

ثالثاً: سمات نموذج مالكوم بالدريج وأهدافه

يقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية (Baldridge National Quality Program, 2014, 46):-

- القيادة ذات الرؤية: فعلى القادة تحديد الرؤية والاتجاهات وخلق القيم.
- التميز المستمد من رغبة المتعاملين: يتطلب التميز علاقات قوية مع المستفيدين، فأرائهم واتجاهاتهم تعد عنصراً مؤثراً على تميز المؤسسة.
- قيمة العاملين: يعتمد نجاح المؤسسة على توفر المعرفة، والمهارات، والإبداع من جانب موظفيها.
- الرشاقة والمرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.
- التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المؤسسة.
- الإدارة لتحقيق الإبداع: بهدف تحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المؤسسة.
- الإدارة بالواقع: من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين.
- انتهاج منهج النظم: تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق تفوق الأداء.

يهدف نموذج مالكولم بالدريج إلى ما يلي Menezes, Martins & (Oliveira,2018)،(سلطان سعيد عبده المخلافي،٢٠١٨، ١٦٣)، (ايهاب عبد ربه سهمود،١٧،٢٠١٣):-

- نقل تجارب المؤسسات التي حققت التميز للمؤسسات الأخرى في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز.

- الاهتمام بالجودة باعتبارها أحد العناصر المهمة والحرجة في المنافسة.

- زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز.

- المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية.

- محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة.

- تشجيع الابتكار والتنافسية والتقدم العلمي، وزيادة جودة المؤسسات الوطنية والقدرة التنافسية.

في ضوء ماسبق يتضح أن النموذج يتطلب قادة قادرين على تحديد الرؤية والاتجاهات وخلق القيم، بالإضافة إلى قدرتهم على إرضاء المستفيدين من العملية التعليمية، الإدارة بالواقع، والإبداع، والتركيز على نتائج العملية التعليمية. ويهدف النموذج لتحقيق التميز، تشجيع الابتكار والتنافسية والتقدم العلمي بالمؤسسات التعليمية.

رابعاً: معايير بالدريج

وتتمثل معايير بالدريج ودرجاتها كما يلي: (محمد صادق اسماعيل،

Qazi Naeem Alam, Aziz, Siddiqua, Anis, & Qazi,)، (٢٥، ٢٠١٤)

،(١٤٥-٢٠٠٩،١٤٢، (إياد عبدالله شعبان، (على صالح جوهر، (2019,144)

وائل وفيق رضوان، حسام ابراهيم الدسوقي، ٢٠١٩، (٢٧٦-٢٧٩)، (Dasarant., (Giunta, 2015,58)، Arifianti & Tresna,2018, 156-157).

المعيار الأول: القيادة Leadership

يختص هذا المعيار بفحص التوجيه المقدم من قبل كبار القادة للمؤسسة وكيفية عرض المؤسسة مسؤولياتها للجمهور وممارستها للمواطنة الصالحة، ويتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة في توجيه واستمرارية المؤسسة، وإيجاد نظام للحاكمية بالإضافة إلى تلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية، ويتضمن هذا المعيار المحاور التالية:-

- كيف يوجه كبار المسؤولين التنفيذيين المؤسسة وكيف تتعامل المؤسسة مع مسؤولياتها تجاه الجمهور وممارستها للمواطنة الصالحة.

- الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية.

- الاتصال والأداء المؤسسي.

- الحاكمية المؤسسية.

- النواحي القانونية وأخلاقيات العمل.

- المسؤولية الاجتماعية.

- مدى تركيزه على العميل.

- يخدم توقعات الجودة ويخطط ويراجع تقدمها.

- مدى اتصالك بالعاملين واعترافه وتشجيعه لإسهاماتهم وابتكاراتهم.

- مدى معرفة المدير بجودة المستفيدين داخلياً وخارجياً.

- مدى قدرته على قيادة العاملين وتهيئة الجو في التميز في مجال الجودة.

- تقييم العاملين وتحسين فعاليتهم وأدائهم.

المعيار الثاني: التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

يختص هذا المعيار بفحص كيفية تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وكيفية تحديد خطط العمل الرئيسة بها، ويشمل هذا المعيار وجود أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة، تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق طفرات في الأداء، وتحقيق أهداف وغايات محلية خلال فترة زمنية محددة مع الأخذ في الاعتبار التحليل البيئي الداخلي و الخارجي للمؤسسة في إطار الاستراتيجية العامة لها، كما يتضمن هذا المعيار وجود رسالة ورؤية واضحة ومعلنة للجامعة، ووجود خطط استراتيجية؛ لرفع مستوى التحصيل الطلابي، والأداء الإداري، والخدمات الطلابية، والأداء الأكاديمي. حيث تساعد الخطط الاستراتيجية الجامعة في تحديد مساراتها واتجاهها من خلال ترتيب الأولويات والتركيز على تحقيقها، ثم تقييم جودة هذه الخطط، ويشمل المعيار المحاور التالية:-

- تحديد أسس ومتطلبات التخطيط.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية.

- متطلبات الخطة تترجم إلى نظام إداري فعال.

- إعداد خطط العمل.

- مراجعة الأداء المؤسسي.

- عملية تحليل أداء المؤسسة.

المعيار الثالث: القياس والتحليل وإدارة المعرفة

Measurement, analysis, and knowledge management

يختص هذا المعيار باستخدام وتحليل المعلومات وتوفيرها لدعم عمليات

التنظيم الرئيسية. وتعرف بالبيانات بأنها الحقائق الأولية الغير مرتبة والتي تم تجميعها مثل عدد العاملين، عدد ساعات العمل، أرقام الطلاب أما المعلومات فهي نتيجة معالجة البيانات في صورة جداول أو تقارير أو نتائج أو أي شكل آخر يحقق أفضل استفادة ممكنة من البيانات، ولتحقق الاستفادة من البيانات والمعلومات يجب أن تكون كاملة دقيقة، وواضحة، حديثة، تتصف بالمرونة الكافية، وتتعلق بالهدف المنشود، بحيث يمكن الاستفادة منها في أغراض متعددة. وتحدد فاعلية الإدارة في استخدام البيانات والمعلومات وتحليلها على مستوى الإدارة ومدى استخدامها للأساليب الإحصائية لقياس الأداء في ضوء المعايير الموضوعية.

المعيار الرابع: إدارة الموارد البشرية Human Resource Management

تعد إدارة الموارد البشرية القلب النابض في أنشطة الجامعات وإدارة مواردها المتاحة، وتشير لمجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة المختلفة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

ونكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في دورها الحيوي الذي توليه للعنصر البشري فتعد بمثابة العقل المدبر التي من خلالها يمكن استغلال الإمكانيات المادية الموجودة بالمؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة. ويختص هذا المعيار بفحص الكيفية التي تمكن بها المؤسسة تطوير القوى العاملة، وكيفية دفع القوى العاملة بالمؤسسة على التوافق مع أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها، كما يتضمن هذا المعيار المحاور التالية:-

- نظام لقياس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي المؤسسة.

- تعليم وتدريب العاملين.

- تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين .
- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- توفير بيئة عمل صحية وأمنة.
- الروح المعنوية داخل الإدارة ومدي رضا العاملين.
- مشاركة العاملين في التخطيط البرامج التدريبية.

المعيار الخامس: إدارة العمليات Process Management

يختص هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم وتطوير نظم العمل بها، كيفية تصميم وتطوير وتبسيط عملياتها بما يسهم في تحقيق أهدافها ونجاحها وديمومتها. ويتضمن المعيار مراعاة أساليب التعليم المختلفة عند تصميم العملية التعليمية؛ تقديراً للظروف الفردية للطلاب، وخضوع كافة البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها، ومن ثم الاستفادة من التغذية الراجعة الناتجة عن عملية التقييم في تطوير المقررات الدراسية، كما تهتم باستطلاع آراء الطلاب في تقييم الخدمات المقدمة لهم، والاستفادة من التغذية الراجعة بهدف تحسين تلك الخدمات، وتحقيق الاستفادة القصوى منها، كما يتضمن توفير الدعم المادي الكافي لتطوير الخدمات الطلابية في الوقت المناسب، على أن يؤخذ برأي منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية، ويتضمن هذا المعيار المحاور التالية-

- تصميم نظم العمل.
- تحديد العمليات الرئيسية.
- الاستعداد للطوارئ.

- مدى إدارة العمليات وجودتها.
- تصميم العمليات.
- تطبيق العمليات.
- مدى تركيز العمليات على المستفيدين.
- تحسين العمليات.
- مدى مساهمة العمليات المدعمة في التعليم.
- مشاركة العاملين.

المعيار السادس: التركيز على المستفيدين (طلاب وأولياء أمور)

Customer Focus

يختص هذا المعيار بفحص الكيفية التي تحدد بها المؤسسة متطلبات المستفيدين والأسواق واحتياجاتهما، وبناء العلاقات مع المستفيدين والحصول على المعلومات اللازمة والإفادة منها من خلال الاستماع إلى الطلاب وغيرهم من المستفيدين والتفاعل معهم للحصول على معلومات قابلة للتنفيذ والاستعانة بوسائل الإعلام و التكنولوجيا القائمة ومعرفة آرائهم عن جودة الخدمات التعليمية والبرامج بالمؤسسة. وبشكل عام فإن هذا المعيار يتضمن كل ما يتعلق بإدارة العلاقات مع المستفيدين وكيفية قيام المؤسسة بالاستفادة من التغذية الراجعة، ويشمل هذا المعيار المحاور التالية: -

- تحديد احتياجات المستفيدين من الخدمة وتوقعاتهم.
- وجود علاقة بين الإدارة والمنتفعين من الخدمات.
- الحصول على التغذية الراجعة

- قياس مستوى الرضا لدى المستفيدين
- وجود مؤشرات ومعايير لقياس رضا المستفيدين.

المعيار السابع: نتائج الأداء Performance Results

يختص هذا المعيار بفحص أداء المؤسسة وتحسين مجالات أعمالها الرئيسية ورضا المستفيدين عن الأداء في الجوانب المالية، والأسواق، والموارد البشرية، والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى تعرف كيفية أداء المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها. فالتركيز على رضا المستفيدين عن نتائج أداء المؤسسة من الأمور الهامة للمؤسسة الهادفة لتطوير القوى العاملة من التطوير ويشمل هذا المعيار المحاور التالية: -

- نتائج جودة الخدمات.
- قياس نتائج أداء الطلاب.
- قياس نتائج أداء العاملين.
- نتائج الفعالية التنظيمية.

وأشارَ *Raharja, Hasyim & Arifianti* (2018,195) أن معايير مالكولم بالدريج تعتمد على قيم ومفاهيم أساسية ذات صلة على النحو التالي:

- القيادة الحكيمة هي القدرة على توقع المستقبل، يجب أن تصاغ وجهة نظر القائد نحو المستقبل في الرؤية.
- التميز لخدمة المستفيدين من خلال القدرة على تلبية احتياجاتهم.
- قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات والبقاء على قيد الحياة.

- التركيز على المستقبل في إدارة أداء المؤسسة المرتبطة بالإدارة المستقبلية والتكيف مع ما قد يحدث في المستقبل.
- الإدارة بالحقيقة من خلال الاعتماد على الحقائق والبيانات في عملية صنع القرار.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة مضافة.

خامساً: جائزة مالكوم بالدريج للجودة

أنشئت جائزة مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige National Quality Award عام (١٩٨٧) بموجب القانون العام ١٠٠-١٠٧، الذي أنشأ شراكة بين القطاعين العام والخاص لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية من خلال إنشاء مستويات من التميز تقود الشركات الأمريكية إلى المنافسة بنجاح في السوق العالمي (Campbell, 2017: 46).

وتعد جائزة مالكوم بالدريج إحدى جوائز الجودة العالمية ويتولى المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا NIST بالولايات المتحدة الأمريكية مسؤولية تنظيمها والإشراف عليها بهدف تنمية الوعي وتعزيز الاهتمام بالجودة، ووضع الأسس الإرشادية للتقييم الذاتي وتحديد سبل تحقيقها، لإيجاد روح المنافسة الشريفة بين المؤسسات في تحقيق الجودة وخدمة المجتمع، كما تعد الجائزة وسيلة لتحقيق التميز في أعمال المؤسسات لتمكينها من تقويم مستوى أدائها الحالي ومقارنة لمستوى الأداء في المنشآت المتميزة على مستوى العالم (وليد سالم محمد العنزي، ٢٠١٨، ٧٤٣-٧٤٤).

كما تولى المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا مسؤولية إدارة الجائزة ووضع المعايير، وتتكون الجائزة من سبع فئات رئيسية، اختلفت عملية توزيع النقاط بين الفئات الرئيسية والفرعية أثناء عملية التطوير. وفي عام (٢٠٠٤)

عرضت الجائزة متضمنة سبع فئات رئيسة القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة العمليات، ونتائج الأداء وقد وضعت هذه المعايير لتحقيق أهداف الجائزة (Lazaros, Sofia, & George, 2017,437)،(عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، ٢٠١٥، ١٩٦):-

- تنمية الوعي وتعزيز الاهتمام بالجودة لدعم القدرات التنافسية.

- إدراك المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز.

- المشاركة في المعلومات والخبرات التي تحققت خلال التجارب الناجحة للشركات التي طبقت تلك المعايير.

تعزيز فعالية الأعمال من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني من خلال توفير نظام نهج للتقييم التنظيمي والتحسين.

تستخدم الجائزة لثلاث مجموعات منفصلة (للأعمال بما في ذلك المؤسسات غير الحكومية والأرباح) والتعليم والرعاية الصحية. يتم استخدام مصطلحات مختلفة قليلاً في كل مجال، والتي تمثل معظم الاختلافات بين مجموعات المعايير الثلاثة. على سبيل المثال، تستخدم معايير الرعاية الصحية مصطلح المرضى وأصحاب المصلحة الآخرين بدلاً من المستفيدين. يقوم مجلس من المشرفين بمراجعة وتعديل المعايير كل عامين لضمان استمرار المعايير في التعبير عن أفضل الممارسات الإدارية المعتمدة والتي تعد أساسية لتحقيق الأداء الأمثل (Thompson & Blazey,2017,21).

ويمكن لمؤسسات التعليم العالي الاستفادة من إطار مصمم خصيصاً لتقافتها ومتطلباتها الفريدة، حيث تم تطوير نموذج التميز في التعليم العالي عام ١٩٩٧ ونُقح في عدد من الإصدارات اللاحقة حتى عام ٢٠١٦، ويعتمد على معايير إطار

بالدريج على أفضل الممارسات من المؤسسات الأخرى مع التركيز على الأبعاد الخاصة للتقييم والتحسين الأكثر شيوعاً في التعليم العالي. تم تنقيح هذا النموذج بمرور الوقت، وقد تم استخدامه في أكثر من (١٠٠) مؤسسة تعليمية، يعمل هذا الإطار على إشراك العاملين في تقييم ذاتي تنظيمي شامل يخلق إحساساً مشتركاً بنقاط القوة ومجالات التحسين، ويحدد الأولويات العليا (Ruben & Gigliotti, 2019, 26).

تعتمد جوائز الجودة ونماذج الجودة على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وعلى وجه الخصوص على مبادئ التحسين المستمر، حيث يتوقع بأن الشركات والمؤسسات التعليمية تحسن عملياتها ومنتجاتها أو خدماتها وأدائها بعد الحصول على جائزة الجودة. وتعد جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) إحدى نماذج التقييم الأكثر شهرة في العالم، حيث تطور النموذج من كونه وسيلة للتعرف على ممارسات إدارة الجودة المثالية والترويج لها إلى إطار شامل للأداء على مستوى عالمي يستخدم على نطاق واسع كنموذج للتحسين (Lazaros, Sofia, & George, 2017, 437).

ويتضح من الجدول التالي المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لجائزة مالكوم بالدريج وذلك على النحو التالي:-

جدول (١) المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لجائزة مالكولم بالدريج

المعايير الفرعية المنبثقة من المعايير الأساسية والنقاط المحددة لها		المعايير الأساسية والنقاط المحددة لها	
المعيار الفرعي المنبثقة من كل معيار أساسي	النقاط المحددة لكل معيار فرعي	النقاط المحددة للمعيار الأساسي	المعيار
قيادة تنظيمية	٧٠	١٢٠	القيادة
علاقة القيادة بالمجتمع ومفهوم المواطنة	٥٠		
نظم العمل	٣٥	٨٥	إدارة العمليات
العمليات	٥٠		
مشاركة قوى العمل	٤٥	٨٥	إدارة الموارد البشرية
بيئة العمل	٤٠		
تطوير الاستراتيجية	٤٠	٨٥	التخطيط الاستراتيجي
نشر الاستراتيجية	٤٥		
قياس وتخلييل وتحسين الأداء التنظيمي	٤٥	٩٠	القياس والتحليل

جدول (١) المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لجائزة مالكوم بالدريج

المعايير الفرعية المنبثقة من المعايير الأساسية والنقاط المحددة لها		المعايير الأساسية والنقاط المحددة لها	
المعيار الفرعي المنبثقة من كل معيار أساسي	النقاط المحددة لكل معيار فرعي	النقاط المحددة للمعيار الأساسي	المعيار
إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات	٤٥		وإدارة المعرفة
مشاركة المستفيدين	٤٠	٨٥	التركيز على المستفيدين
الاستماع إلى المستفيدين	٤٥		
نتائج تعلم الطلبة	١٠٠	٤٥٠	نتائج الأداء
نتائج التركيز على المستفيدين	٧٠		
نتائج الأداء المالي والسوق	٧٠		
نتائج التركيز على القوى العاملة	٧٠		
نتائج الكفاءة الكلية للمنظمة	٧٠		
نتائج القيادة	٧٠		
١٠٠٠		المجموع الكلي	

جدول (١) المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لجائزة مالكولم بالدريج

المعايير الأساسية والنقاط المحددة لها		المعايير الفرعية المنبثقة من المعايير الأساسية والنقاط المحددة لها	
المعيار	النقاط المحددة للمعيار الأساسي	النقاط المحددة لكل معيار فرعي	المعيار الفرعي المنبثقة من كل معيار أساسي

المصدر: (Aydın & Kahraman,2019,56)

وتتلخص خطوات التقدم للحصول على الجائزة على النحو التالي (Aydın & Kahraman,2019, 53-56)، (قبطان شوقي، ٢٠١٠، ١١-١٢)، (جيفري و. ألتيت ترجمة وزارة التعليم العالي، ومكتبة العبيكان، ٢٠١٤، ٥٢)، (Sophira, Arifianti & Tresna,2018, 35-36) -:

١- على المتقدمين إظهار الانجازات والتحسينات في المعايير السبعة: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأداء حيث يتم مراعاة أنه يعتمد جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة على التقييم باستخدام مقياس من نقطة إلى ١٠٠٠ نقطة على النحو التالي:-

- القيادة (١٢٠ نقطة): يوضح كيف يمكن للقيادة الكبار توجيه وإدارة مؤسساتهم وتنظيم رؤية المؤسسة والقيم وتوقع الأداء.
- التخطيط الاستراتيجي (٨٥ نقطة): يدرس كيفية تطوير النتيجة المستهدفة وخطة العمل الاستراتيجية.

- التركيز على المستفيدين (٨٥ نقطة): يفحص كيف تحدد المؤسسة الاحتياجات والتوقعات واختيار العميل. هناك شيء آخر تم فحصه وهو كيف تبني المؤسسة علاقة مع عملائها، وتحدد العوامل الرئيسية التي تدفع نحو الهدف، ورضا المستفيدين وولائهم، والتوسع في الخدمات الطبية.
 - القياس والتحليل وإدارة المعرفة (٩٠ نقطة): يفحص هذا المعيار كيفية اختيار المؤسسة والحصول عليها وتحليلها وتنظيمها وتطويرها للبيانات والمعلومات والأصول المعرفية التي تملكها المؤسسة بالإضافة إلى فحص كيفية مراجعة المؤسسة لأدائها.
 - إدارة وتطوير الموارد البشرية (٨٥ نقطة): يقيّم هذا المعيار قدرة المؤسسة على تقييم قدرتها وقدرتها العاملة وكذلك تطوير بيئة عمل مواتية من أجل أداء أفضل.
 - إدارة العمليات (٨٥ نقطة): وتختبر كيف تصمم المؤسسة، وتنظم وتحسن نظام العمل وعملية العمل لإرضاء المستهلكين وأصحاب المصلحة، وكذلك تحقق نجاح المؤسسة واستمراريتها، كما يختبر استعداد المؤسسة في حالات الطوارئ.
 - نتائج الأداء (٤٥٠ نقطة): يفحص أداء وتحسين المؤسسة من حيث النتيجة من منتج الخدمة المقدمة، ورضا المستهلكين، والأداء من المالية والسوق، والنتيجة من الموظفين ونظام العمل، والأداء التشغيلي، والقادة ومسؤولية المجتمع.
- ٢- يخضع جميع المتقدمين لجائزة بالدريج لعملية تقصي دقيقة تتراوح بين ٣٠٠-١٠٠٠ ساعة من المراجعة الخارجية.

- ٣- تقوم فرق التقصي بزيارة المتقدمين الذين يصلون للمرحلة النهائية لتوضيح الأسئلة والتحقق من المعلومات، وتتم مراجعة جميع الطلبات من قبل لجنة تقصي مستقلة من القطاع الخاص بشكل رئيس.
- ٤- يستلم كل من المتقدمين تقريراً يذكر نقاط القوة وفرص التحسين، وتقوم المؤسسة القومية لمعايير والتقنية (NIST) بإدارة برنامج بالدريج وهذه المؤسسة هي وكالة تابعة لإدارة التقنية في وزارة الاقتصاد مرتبطة مع القطاع الخاص وهي تشبه الاعتماد حيث أنها تعد برنامج (شبة حكومي) يديره القطاع الخاص لكن مع بعض الإشراف من قبل الحكومة الفيدرالية.
- ٥- يتم التعامل مع كافة المرشحين بسرية مطلقة ويتعهد المقيمون والحكام بعدم الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأي مؤسسة مرشحة للجائزة، أما المؤسسة الحاصلة على الجائزة فيتم نشر المعلومات الخاصة بها حتى ينتهي للمؤسسات الأخرى الاستفادة من تجاربها.

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير نتائجها

تناولت الباحثة في إطارها النظري التميز الإداري بالجامعات المصرية حيث عرض أبعاده، خصائصه، والوقوف على ملامح نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، وتطلق من ذلك إلى أرض الواقع لتعرف المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية والممثلة في عينة من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والمعلومات، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) جامعة القاهرة.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

ويتضمن الجزء التالي عرض لهدف الدراسة الميدانية، ومن ثم عرض لأداة الدراسة وذلك على النحو التالي:-

١- هدف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى الوقوف على المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية والممثلة في عينة من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والمعلومات، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) جامعة القاهرة.

ولقد اتبعت الباحثة للوقوف على المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفيما يلي الأسس التي بنيت عليها الاستبانة والتي جاءت على النحو التالي:

- الرجوع إلى الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التميز والتعليم الجامعي، ونموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة والتعليم الجامعي للاستفادة منها في تحديد المعايير والبنود المختلفة.

- الوقوف على التميز الإداري بالجامعات المصرية مفهومه، خصائصه، أبعاده، وهذا ما تناوله المحور الأول من الدراسة.

- تعرف ملامح نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، وهذا ما تناوله المحور الثاني من الدراسة.

-أراء الخبراء (المحكمين) في مجال التربية حول استبانته المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية، وهذا ما تناوله المحور الثالث من الدراسة.

-أراء عينة الدراسة والمتمثلة في عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والمعلومات، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) جامعة القاهرة حول مدى أهمية كل عبارة تضمنها الاستبانة، وهذا ما تناوله المحور الثالث من الدراسة.

٢- أداة الدراسة:

ويركز الجزء التالي على عرض أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة ومن ثم عرض لصدق الاستبانة وثباتها وعينة الدراسة وتطبيق الاستبانة والمعالجة الإحصائية وذلك على النحو التالي:

استخدمت الدراسة الاستبانة على النحو التالي:

لتحقيق هدف الدراسة الميدانية ووجهت الباحثة استبانته إلى عينة من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والمعلومات، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) جامعة القاهرة، وتتكون الاستبانة من سبعة معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة.

ويندرج تحت كل معيار عدة عبارات فرعية وفي نهاية المعايير المقترحة سؤال مفتوح عن أي ملاحظات أخرى يمكن إضافتها. وروعي أن تكون الإجابة عن عبارات الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة في المستوى المناسب من مستويات الإجابة.

وتتخذ الباحثة مقياس تقدير من ثلاثة مستويات (مهمة بدرجة كبيرة، مهمة بدرجة متوسطة، غير مهمة).

أ- صدق الاستبانة

يقصد بالصدق أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه فلا تقيس شيئاً غيره أو بالإضافة إليه (إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى باهي، ٢٠٠٠: ١٧٣)، لذا قامت الباحثة بعرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين في مجال التربية والإدارة التعليمية (انظر ملحق (١))، للتأكد من مدى ملائمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى انتمائها لمحاور الاستبانة، وإبداء الرأي بالتعديل أو الحذف أو الإضافة.

وبعد إجراء التعديلات المقترحة من السادة المحكمين، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق (٢)) وجاءت على النحو التالي:

وتتكون الاستبانة من سبعة معايير على النحو التالي:-

- المعيار الأول: القيادة وتتضمن (١٤) عبارة فرعية.
- المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي ويشمل (١١) عبارة فرعية.
- المعيار الثالث: القياس والتحليل وإدارة المعرفة ويتضمن (٧) عبارات فرعية.
- المعيار الرابع: إدارة الموارد البشرية ويتضمن (١٤) عبارة فرعية.
- المعيار الخامس: إدارة العمليات ويشمل (٨) عبارات فرعية.
- المعيار السادس: التركيز على المستفيدين ويتضمن (٦) عبارات فرعية.
- المعيار السابع: نتائج الأداء ويتضمن (٤) عبارات فرعية.

ب- ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ على برنامج SPSS، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة الخاصة بالواقع الحالي المعايير المقترحة للتمييز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية (٠,٩٨٤)، مما يشير إلى تمتع الأداة بمعامل ثبات عالي مما يطمئن إلى استخدام أداة الدراسة.

ج - عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والمعلومات، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) جامعة القاهرة، وفيما يلي إجمالي الأعداد طبقاً لكل كلية من تلك الكليات وذلك على النحو التالي:

جدول (٢)

إجمالي أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

بكليات جامعة القاهرة في عام ٢٠١٨/٢٠١٩

الكليات	عمداء ووكلاء	رؤساء الأقسام
كلية الهندسة	٤	١٤
كلية الزراعة	٤	١٨
كلية العلوم	٤	١١
كلية الحاسبات والمعلومات	٤	٤

رؤساء الأقسام	عمداء ووكلاء	الكليات
٨	٣	كلية الدراسات العليا للتربية
٧	٤	كلية دار العلوم
١٧	٤	كلية الآداب
٣	٤	كلية التجارة
٨٢	٣١	إجمالي
١١٣		

ووصل إجمالي مجتمع الدراسة والمتمثل في عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بالكليات المذكورة أعلاه (١١٣)، تم التطبيق على (٩١) موزعين على النحو التالي (٢٣) من العمداء والوكلاء و(٦٨) من رؤساء الأقسام بكليات عينة الدراسة.

د - تطبيق الاستبانة:

بعد الحصول على التصريحات والموافقات الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من الجهات المعنية (انظر ملحق (٣))، تم تطبيق الاستبانة على عينة من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والمعلومات، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) جامعة القاهرة، تم استبعاد (١٢) استبانة لأن بياناتها غير مكتملة ليصبح إجمالي الاستبانات الصحيحة (٧٩) استبانة.

٥- المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدمت الباحثة أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: بهدف تحديد استجاباتهم حول مدى أهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة والنسبة المئوية لتلك التكرارات.
- المتوسط المرجح: لتعرف ترتيب العبارات وفقاً لأهميتها.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.

ثانياً: تحليل النتائج وتفسيرها

نتائج المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة وتفسيرها: ويتضمن (٧) معايير مقترحة للتميز الإداري تشمل (٦٤) عبارة فرعية، وفيما يلي نتائج كل معيار من المعايير مقترحة للتميز الإداري على النحو التالي:

١ - المعيار الأول: القيادة

جدول (٣)

استجابيات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمعيار القيادة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية						العبارة	م
			غير مهمة		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٢٦٦	٢,٩٢	٠	-	٧,٥٩	٦	٩٢,٤	٧٣	تعكس رسالة الكلية فلسفتها وأهدافها بصيغة محددة.	١
٢	٠,٣٣٤	٢,٨٧	٠	-	١٢,٦٥	١٠	٨٧,٣٤	٦٩	تحقق الأهداف الاستراتيجية للكلية رؤيتها ورسالتها.	٢
٦	٠,٦١٧	٢,٥٠	٦,٣٢	٥	٣٦,٧	٢٩	٥٦,٩٦	٤٥	توفر القيادة المناخ الجيد المقدم بالقيم.	٣
٨	٠,٤٥١	٢,٢٧	٠	-	٧٢,١٥	٥٧	٢٧,٨٤	٢٢	توفر القيادة مناخاً يشجع العاملين على الإبداع والتميز في الأداء.	٤
١٣	٠,٥٦٤	١,٦٠	٤٣,٠٣	٣٤	٥٣,١٦	٤٢	٣,٧٩	٣	تشجع القيادة كافة العاملين للمشاركة في أنشطة الكلية.	٥

م	العبارة	درجة الأهمية						الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة		غير مهمة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
٦	تنفذ اقتراحات المتميزين من العاملين بالكلية.	٤٣	٥٤,٤٣	٣٦	٤٥,٥٦	-	٠	٢,٥٤	٠,٥٠١	٤
٧	تشجع قيادات الكلية الجهود العلمية المتميزة مادياً ومعنوياً.	٤١	٥١,٨٩	٣٨	٤٨,١	-	٠	٢,٥١	٠,٥٠٢	٥
٨	تضع القيادة آليات لنشر ثقافة الجودة، وضبطها، ومتابعتها.	٥٦	٧٠,٨٨	٢٣	٢٩,١١	-	٠	٢,٧٠	٠,٤٥٧	٣
٩	تحرص القيادة على توجيه العاملين بالكلية بكافة مستوياتهم لممارسة جودة الأداء.	١١	١٣,٩٢	٦٨	٨٦,٠٧	-	٠	٢,١٣	٠,٣٤٨	١٠
١٠	مشاركة القيادة في عملية تقويم الأداء المؤسسي؛ للوقوف على مدى تحقيق	٢٠	٢٥,٣١	٥٩	٧٤,٦٨	-	٠	٢,٢٥	٠,٤٣٧	٩

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية						العبارة	م
			غير مهمة		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									الجودة في الأداء.	
٧	٠,٤٩١	٢,٣٩	٠	-	٦٠,٧٥	٤٨	٣٩,٢٤	٣١	تحرص القيادة على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة	١١
١١	٠,٧١٥	٢,٠٢	٢٤,٠٥	١٩	٤٩,٣٦	٣٩	٢٦,٥٨	٢١	امتلاك القيادة المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات والنظم الموصلة إلى الجودة.	١٢
١٢	٠,٦٣٩	١,٧٧	٣٤,١٧	٢٧	٥٤,٤٣	٤٣	١١,٣٩	٩	تحرص القيادة على عقد لقاءات مستمرة مع المستفيدين لبحث متطلباتهم.	١٣
٣ (مكرر)	٠,٤٥٧	٢,٧٠	٠	-	٢٩,١١	٢٣	٧٠,٨٨	٥٦	تدعم القيادة الوحدات التي لم يصل أداؤها إلى مستوى الخطط والأهداف المرجوة.	١٤

يلاحظ من الجدول السابق (٣) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١,٦٠ - ٢,٩٢) بانحراف معياري ما بين (٠,٢٦٦ - ٠,٧١٥) تصدرت العبارتان رقم (١, ٢) واللذان تتصان على " تعكس رسالة الكلية فلسفتها وأهدافها بصيغة محددة "، " تحقق الأهداف الاستراتيجية للكلية رؤيتها ورسالتها " في المرتبة الأولى والمرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (٢,٩٢)، (٢,٨٧) وقد يعزى ذلك إلى:-

- إدراك القيادات الجامعية أهمية أن تكون رسالة الكلية واضحة ومحددة لتعكس الدور التعليمي والبحثي والمسئولية المجتمعية بما يتفق مع التوقعات المجتمعية لمؤسسات التعليم العالي، ولتسهم في تحقيق رسالة الجامعة.
- أهمية الأهداف الاستراتيجية في رسم تصور واضح يعكس توقعات الكلية المستقبلية.

وجاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " تشجع القيادة كافة العاملين للمشاركة في أنشطة الكلية" في المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بمتوسط مرجح قدره (١,٦٠) بالرغم من أهميتها في تحسين العلاقات في بيئة العمل، ورفع الروح المعنوية بين الأفراد- في حين أكدت دراسة عادل عيد عياد (٢٠١٧) على ضرورة إتاحة فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات للعاملين وتشجيع التغيير لتحقيق التميز.

٢- المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي

جدول (٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمعيار التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية						العبارة	م
			غير مهمة		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٩	٠,٥٠٢	٢,٤٨	٠	-	٥١,٨٩	٤١	٤٨,١	٣٨	تكامل رؤية الكلية وخطتها مع رؤية الجامعة وتوجهاتها.	١
٣	٠,٣٤٨	٢,٨٦	٠	-	١٣,٩٢	١١	٨٦,٠٧	٦٨	الاستفادة من الممارسات المتميزة للكليات عند المناظرة عند تطوير الإستراتيجية.	٢
٧	٠,٤٦٢	٢,٦٩	٠	-	٣٠,٣٧	٢٤	٦٩,٦٢	٥٥	تنسجم البرامج والأنشطة الموضوع مع الأهداف الإستراتيجية للكلية.	٣
١٠	٠,٧٦٢	٢,٤٣	١٦,٤٥	١٣	٢٤,٠٥	١٩	٥٩,٤٩	٤٧	تعتمد الكلية على نتائج تحليل بيئتها الخارجية للوقوف على الفرص	٤

م	العبارة	درجة الأهمية						الترتيب
		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة		مهمة غير مهمة		
		ك	%	ك	%	ك	%	
	والتحديات عند وضع الخطط الإستراتيجية.							
٥	توافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى لمناقشة الخطة الاستراتيجية.	١١	١٣,٩٢	٣٠	٣٧,٩٧	٣٨	٤٨,١٠	١١
٦	وجود أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة للكلية.	٦٢	٧٨,٤٨	١٧	٢١,٥١	-	٠	٤
٧	تطوير رسالة ورؤية الكلية باستمرار بما يتماشى مع التغيرات المعاصرة.	٧٤	٩٣,٦٧	٢	٢,٥٣	٣	٣,٧٩	٢
٨	وجود أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة للكلية، تسعى من خلالها لتحقيق طفرات في	٥٩	٧٤,٦٨	٢٠	٢٥,٣١	-	٠	٦

م	العبارة	درجة الأهمية							
		مهمة بدرجة كبيرة		مهمة بدرجة متوسطة		غير مهمة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
	الأداء.								
٩	يتسم العاملون في وحدة التخطيط الاستراتيجي بالكلية بالكفاءة العالية.	٤٦	٥٨,٢٢	٣٣	٤١,٧٧	-	٠	٢,٥٨	٠,٤٩٦
١٠	تطوير الأهداف الإستراتيجية للكلية باستمرار.	٧٢	٩١,١٣	٧	٨,٨٦	-	٠	٢,٩١	٠,٢٨٥
١١	الاستفادة من التغذية الراجعة عند تقييم الخطط الاستراتيجية لتطويرها.	٦١	٧٧,٢١	١٨	٢٢,٧٨	-	٠	٢,٧٧	٠,٤٢٢

يلاحظ من الجدول السابق (٤) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١,٦٥ - ٢,٩١) بانحراف معياري ما بين (٠,٢٨٥ - ٠,٧٦٢) جاءت العبارتان رقم (١٠, ٧) واللتان تتصان على " تطوير الأهداف الإستراتيجية للكلية باستمرار"، " تطوير رسالة ورؤية الكلية باستمرار بما يتماشى مع التغيرات المعاصرة " في المرتبة الأولى والمرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (٢,٩١)، (٢,٨٩) وقد يعزى ذلك إلى:-

- يسهم التطوير المستمر للأهداف الإستراتيجية للكلية في تحقيق مايلي:-

- تحديد مسارات التوجه الاستراتيجي للكلية بوضوح.
- المساعدة في اتخاذ القرارات إذ تمثل دليلا ومعيارا للإدارة لاختيار البديل المناسب.
- يسهم تطوير رسالة ورؤية الكلية باستمرار مواكبة التغيرات العالمية والمحلية مما يعزز المركز التنافسي للكلية ويرفع قدرتها التنافسية.

وحصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تعتمد الكلية على نتائج تحليل بيئتها الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات عند وضع الخطط الإستراتيجية" على المرتبة العاشرة قبل الأخيرة وبالرغم من حصولها على مرتبة متأخرة إلا أنها حصلت على متوسط مرجح متوسط قدره (٢,٤٣) مما يعكس أهمية أن تكون الاستراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى أهمية التحليل البيئي حيث يضمن ملائمة الوسيلة المستخدمة في إجرائه لموضوع التحليل والفئة المستهدفة.

أما العبارة رقم (٥) والتي تنص على " توافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى لمناقشة الخطة الاستراتيجية " فجاءت في المرتبة الحادية عشر والأخيرة بمتوسط مرجح قدره (١,٦٥) بالرغم من أهمية قنوات الاتصال الفعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى في المواءمة والتقريب بين وجهات النظر، مما يسهل تحديد الإجراءات اللازم اتخاذها لتنمية العمل، وتنظيم استخدام الموارد المتاحة وإعطاء الأولوية للاحتياجات المادية وبناء بيئة تنافسية.

٣- المعيار الثالث: القياس والتحليل وإدارة المعرفة

جدول (٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمعيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة

م	العبارة	درجة الأهمية						الترتيب		
		مهمة بدرجة متوسطة		غير مهمة		مهمة بدرجة كبيرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس حول مستوى أداء الكلية.	٥٦	٧٠,٨٨	١٦	٢٠,٢٥	٧	٨,٨٦	١	٢,٦٢	٠,٦٤٦
٢	استطلاع آراء الطلاب المقيدون بالكلية حول مستوى أداء الكلية.	١٥	١٨,٩٨	٤٥	٥٦,٩٦	١٩	٢٤,٠٥	٦	١,٩٤	٠,٦٥٨
٣	استطلاع آراء خريجي الكلية حول مستوى أداء الكلية.	١١	١٣,٩٢	٣٧	٤٦,٨٣	٣١	٣٩,٢٤	٧	١,٧٤	٠,٦٨٨
٤	الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها في تقييم أداء الكلية؛ لرفع مستوى البحث العلمي بها.	٤٨	٦٠,٧٥	٣١	٣٩,٢٧	-	٠	٢	٢,٦٠	٠,٤٩١

م	العبارة	درجة الأهمية								
		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة غير مهمة		مهمة بدرجة كبيرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٥	الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الجامعة ؛ لتعزيز عملية صنع القرار بها.	٤٠	٥٠,٦٣	٣٩	٤٩,٣٦	-	٠	٢,٥٠	٠,٥٠٣	٣
٦	الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الكلية لرفع مستوى الأداء الأكاديمي بها.	٣٥	٤٤,٣٠	٣٣	٤١,٧٧	١١	١٣,٩٢	٢,٣٠	٠,٧٠٤	٥
٧	الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الكلية ؛ لرفع مستوى الأداء الإداري بها.	٢٨	٣٥,٤٤	٥١	٦٤,٥٥	-	٠	٢,٣٥	٠,٤٨١	٤

يلاحظ من الجدول السابق (٥) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢,٦٢ - ١,٧٤) بانحراف معياري ما بين (٠,٤٨١ - ٠,٧٠٤)

تصدرت العبارتان رقم (١، ٤) واللتان تتنصان على " استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس حول مستوى أداء الكلية "، " الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها في تقييم أداء الكلية؛ لرفع مستوى البحث العلمي بها " في المرتبة الأولى والمرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٧,٢,٩٢) وقد يعزى ذلك إلى أهمية التغذية الراجعة في الارتقاء بأداء الكلية.

وجاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " استطلاع آراء خريجي الكلية حول مستوى أداء الكلية " في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط مرجح قدره (١,٧٤) وقد يعزى ذلك إلى أن آراء خريجي الكلية حول مستوى أداء الكلية قد يشوبها نقص الدقة، والذاتية، في حين أكدت دراسة (Mattin، ٢٠١٢) على أنه من الممارسات التي يمكن إتباعها بغرض تحسين أداء الكلية التركيز على رضا طلاب الدراسات العليا.

٤- المعيار الرابع: إدارة الموارد البشرية

جدول (٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمعيار إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	درجة الأهمية								
		مهمة بدرجة كبيرة		مهمة بدرجة متوسطة		غير مهمة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توفر نظام لاستقطاب الكفاءات العلمية وفق احتياجات الجامعة.	٤٣	٥٤,٤٣	٣٦	٤٥,٥٦	-	٠	٢,٥٤	٠,٥٠١	٨

م	العبارة	درجة الأهمية								
		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب		
		%	ك	%	ك				%	ك
٢	وضع خطة واضحة لتطوير الموارد البشرية في الجامعة وفق استراتيجية الجامعة.	٦٧	٨٤,٨١	٩	١١,٣٩	٣	٣,٧٩	٢,٨١	٠,٤٨٢	٤
٣	الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في تدريب أقرانهم.	٢٢	٢٧,٨٤	٥١	٦٤,٥٥	٦	٧,٥٩	٢,٢٠	٠,٥٦٣	١١
٤	التقويم المستمر للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.	٦٥	٨٢,٢٧	١٢	١٥,١٨	٢	٢,٥٣	٢,٧٩	٠,٤٦٣	٥
٥	إحاق الموظفين وأعضاء الهيئة المعاونة الجدد بدورات تدريبية حسب طبيعة أعمالهم.	٢١	٢٦,٥٨	٤١	٥١,٨٩	١٧	٢١,٥١	٢,٠٥	٠,٦٩٦	١٣
٦	متابعة أداء المتدربين بعد حصولهم على التدريب اللازم للتأكد من	٢٠	٢٥,٣١	٤٩	٦٢,٠٢	١٠	١٢,٦٥	٢,١٠	٠,٦١١	١٢

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية						العبارة	م
			غير مهمة		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									استفادتهم من البرامج التدريبية.	
١٠	٠,٤٧٢	٢,٣٢	٠	-	٦٧,٠٨	٥٣	٣٢,٩١	٢٦	اختيار الموظفين بالجامعة يتم وفق أسس واضحة ومعلنة.	٧
٢	٠,٤٨٢	٢,٨٤	٥,٠٦	٤	٥,٠٦	٤	٨٩,٨٧	٧١	توفر نظام تفويض الصلاحيات للعاملين بالجامعة.	٨
٧	٠,٤٩٤	٢,٥٩	٠	-	٤٠,٥٠	٣٢	٥٩,٤٩	٤٧	توفر نظام لتقييم أداء العاملين في الجامعة.	٩
١	٠,٣٠٣	٢,٨٩	٠	-	١٠,١٢	٨	٨٩,٨٧	٧١	توفر نظام للحوافز واضح ومعلن للعاملين بالجامعة.	١٠
٤ (مكرر)	٠,٣٩٤	٢,٨١	٠	-	١٨,٩٨	١٥	٨١,٠١	٦٤	تبنى أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود بالكلية.	١١

م	العبارة	درجة الأهمية								
		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة غير مهمة		مهمة بدرجة كبيرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٢	مشاركة العاملين في التخطيط البرامج التدريبية.	٤٨	٦٠,٧٥	١٢	١٥,١٨	١٩	٢٤,٠٥	٢,٣٦	٠,٨٤٩	٩
١٣	تصميم برامج تدريبية للعاملين بالكلية حسب احتياجاتهم التدريبية.	٥٧	٧٢,١٥	٢٢	٢٧,٨٤	-	٠	٢,٧٢	٠,٤٥١	٦
١٤	التقويم المستمر للأداء الوظيفي لجميع إداريي الكلية .	٦٦	٨٣,٥٤	١٣	١٦,٤٥	-	٠	٢,٨٣	٠,٣٧٣	٣

يلاحظ من الجدول السابق (٦) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢,٨٩ - ٢,٠٥) بانحراف معياري ما بين (٠,٣٠٣ - ٠,٨٤٩)

جاءت العبارتان رقم (١٠، ٨) واللذان تتصان على " توفر نظام للحوافز واضح ومعلن للعاملين بالجامعة"، " توفر نظام لتفويض الصلاحيات للعاملين بالجامعة " في المرتبة الأولى والمرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٤ ، ٢,٨٩) وقد يعزى ذلك إلى:-

▪ أهمية توافر نظام واضح للحوافز للعاملين بالجامعة حيث يسهم في تحقيق ما

يلي:-

- تشجيع العاملين على أداء مهامهم بكفاءة.
 - تنمية قدرات العاملين وتفجير طاقاتهم وحثهم على الابتكار والتجديد.
 - خلق مناخ يسوده العدالة داخل الجامعة.
 - إشباع حاجات العاملين المختلفة، وتنمية الولاء والانتماء للجامعة.
 - يسهم تفويض الصلاحيات للعاملين في تحقيق ما يلي:-
 - تنمية ثقة العاملين بأنفسهم لاعتبارهم محل ثقة القائد، حيث فوضهم بعض مسؤولياته وصلاحياته.
 - تخفيف الأعباء الإدارية الروتينية على القائد التي تعيقه عن التفرغ للمهام الرئيسية.
 - خلق قيادات جديدة (قيادات الصف الثاني) قادرة على تحمل المسؤولية.
- أما العبارة رقم (٥) والتي تنص على " إحقاق الموظفين وأعضاء الهيئة المعاونة الجدد بدورات تدريبية حسب طبيعة أعمالهم " في المرتبة الثالثة عشر والأخيرة وبالرغم من حصولها على المرتبة الأخيرة إلا أنها لم تحصل على متوسط مرجح متدني حيث حصلت على متوسط مرجح قدره (٢,٠٥) وقد يعزى ذلك أهمية الدورات التدريبية في رفع مهارات الموظفين وأعضاء الهيئة المعاونة الجدد وزيادة حماسهم على العمل، حيث تعمل الدورات التدريبية على صقل المعارف والمهارات التي تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي قد يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيد من مهاراته ويساعده على تجنب الأخطاء سعياً نحو الوصول للمستوى المنشود، وبنفق هذه النتيجة مع دراسة (Mattin، ٢٠١٢) والتي أكدت على أن من الممارسات التي يمكن إتباعها

بغرض تحسين أداء الكلية تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس.
٥- المعيار الخامس: إدارة العمليات

جدول (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمعيار إدارة العمليات

م	العبرة	درجة الأهمية								
		مهمة بدرجة كبيرة		مهمة بدرجة متوسطة		غير مهمة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توجد آليات لتبسيط إجراءات العمل بالكلية.	٤٩	٦٢,٠٢	٣٠	٣٧,٩٧	-	٠	٢,٦٢	٠,٤٨٨	٤
٢	تقديم أشكال الدعم المختلفة (الفني، المالي، الإداري) في كافة مجالات التميز	٢٧	٣٤,١٧	٥٢	٦٥,٨٢	-	٠	٢,٣٤	٠,٤٧٧	٦
٣	الترويج الإعلامي لمواطن التميز بالكلية محليا ودولياً.	٣٣	٤١,٧٧	٣٥	٤٤,٣٠	١١	١٣,٩٢	٢,٢٧	٠,٦٩٦	٧
٤	الحرص على تنوع الأساليب التعليمية لتتناسب مع الفروق الفردية للطلاب.	٧٩	١٠٠	-	٠	-	٠	٣	٠	١
٥	إخضاع البرامج الدراسية المقدمة	٧٢	٩١,١٣	٧	٨,٨٦	-	٠	٢,٩١	٠,٢٨٥	٢

م	العبارة	درجة الأهمية						الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة		غير مهمة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
	من الأقسام الأكاديمية ؛ للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها.									
٦	الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم ؛ بهدف تحسينها، وتحقيق الاستفادة القصوى منها.	٦٥	٨٢,٢٧	١٤	١٧,٧٢	-	٠	٠,٣٨٤	٢,٨٢	
٧	مشاركة العاملين بالكلية بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية	٩	١١,٣٩	٣٧	٤٦,٨٣	٣٣	٤١,٧٧	٠,٦٦٧	١,٦٩	
٨	توفير الدعم المادي الكافي لتطوير الخدمات الطلابية في الوقت المناسب.	٣٦	٤٥,٥٦	٤١	٥١,٨٩	٢	٢,٥٣	٠,٥٤٧	٢,٤٣	

يلاحظ من الجدول السابق (٧) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١,٦٩ - ٣) بانحراف معياري ما بين (٠ - ٠,٦٩٦).

تصدرت العبارتان رقم (٤، ٥) واللذان تتنصان على " الحرص على تنوع الأساليب التعليمية لتناسب مع الفروق الفردية للطلاب"، " إخضاع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية ؛ للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها" على المرتبة الأولى والثانية بمتوسط مرجح قدرة (٣، ٢,٩١) ويعزى ذلك إلى الحرص على الجودة والتميز في الأداء ومراعاة قدرات واستعدادات الطلاب المتباينة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Mattin (٢٠١٢) والتي توصلت إلى أنه من الممارسات التي يمكن إتباعها بغرض تحسين أداء الكلية تطوير برامج الدراسات العليا..

وجاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على " مشاركة العاملين بالكلية بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية " في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط مرجح قدره (١,٦٩) وقد يعزى ذلك إلى ضعف أهمية مشاركة العاملين بالكلية بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية من وجهة نظر القيادات الجامعية.

٦- المعيار السادس: التركيز على المستفيدين

جدول (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمعيار التركيز على المستفيدين

م	العبارة	درجة الأهمية								
		مهمة بدرجة متوسطة		غير مهمة		مهمة بدرجة كبيرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	استطلاع رأي الطلاب لتحديد احتياجاتهم بشكل دوري.	٢١	٢٦,٥٨	٤٥	٥٦,٩٦	١٣	١٦,٤٥	٢,١٠	٠,٦٥٢	٦
٢	تحديد احتياجات سوق العمل من الخريجين.	٦١	٧٧,٢١	١٨	٢٢,٧٨	-	٠	٢,٧٧	٠,٤٢٢	٣
٣	تصميم البرامج التعليمية للكلية بما يتفق مع احتياجات سوق العمل.	٦٩	٨٧,٣٤	١٠	١٢,٦٥	-	٠	٢,٨٧	٠,٣٣٤	٢
٤	بناء علاقات تعاون مستدامة بين الكلية والكليات المتميزة على الصعيد المحلي والعالمي.	٧٣	٩٢,٤٠	٦	٧,٥٩	-	٠	٢,٩٢	٠,٢٦٦	١
٥	الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع الآراء عن أداء الكلية؛	٥٤	٦٨,٣٥	٢٥	٣١,٦٤	-	٠	٢,٦٨	٠,٤٦٨	٥

م	العبارة	درجة الأهمية						
		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة		مهمة بدرجة صغيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
	لتطوير مستوى أدائها.							
٦	تهيئة البيئة التعليمية المناسبة المحققة لرضا الطلاب عن الكلية.	٢٠,٤٥٧	٢,٧٠	٢٩,١١	٢٣	٧٠,٨٨	٥٦	٤

يلاحظ من الجدول السابق (٨) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢,١٠ - ٢,٩٢) بانحراف معياري ما بين (٠,٢٦٦ - ٠,٦٥٢)

تصدرت العبارتان رقم (٤، ٣) واللتان تتصان على " بناء علاقات تعاون مستدامة بين الكلية والكليات المتميزة على الصعيد المحلي والعالمي"، " تصميم البرامج التعليمية للكلية بما يتفق مع احتياجات سوق العمل" على المرتبة الأولى والثانية بمتوسط مرجح قدرة (٢,٩٢، ٢,٨٧) ويعزى ذلك إلى الحرص على الجودة والتميز والاستفادة من خبرات الكليات المتميزة على الصعيد المحلي والعالمي، بالإضافة إلى الحرص على مواكبة سوق العمل المتغير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mattin، ٢٠١٢) والتي أكدت على أن من الممارسات التي يمكن إتباعها بغرض تحسين أداء الكلية تطوير مستوى الخريجين بما يتناسب مع سوق العمل.

أما العبارة رقم (١) والتي تنص على " استطلاع رأي الطلاب لتحديد احتياجاتهم بشكل دوري" فجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة وبالرغم من حصولها على المرتبة الأخيرة إلا أنها لم تحصل على متوسط مرجح متدني حيث

حصلت على متوسط مرجح قدره (٢,١٠) وقد يعزى ذلك إلى أهمية مراعاة اهتمامات وميول الطلاب وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد على جلال، ٢٠١٤) والتي أكدت الدراسة على ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على المستفيد (الطالب) باعتبارهم المحور الأساس في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستمرار في الاستماع إليهم للتعرف أكثر على متطلباتهم وتوقعاتهم والإيفاء بها.

٧- المعيار السابع: نتائج الأداء

جدول (٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمعيار نتائج الأداء

م	العبارة	درجة الأهمية					
		مهمة بدرجة كبيرة		مهمة بدرجة متوسطة		غير مهمة	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	الاهتمام بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا بالكلية.	٦٧	٨٤,٨١	١٢	١٥,١٨	-	٠
٢	تهيئة البيئة التعليمية المناسبة بالكلية؛ لرفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب.	٦٠	٧٥,٩٤	١٩	٢٤,٠٥	-	٠
٣	توافق توقعات القيادات الإدارية العليا بالكلية وقيمتها مع قيم وتوقعات أصحاب العمل.	٥٤	٦٨,٣٥	٢٥	٣١,٦٤	-	٠

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الأهمية						العبرة	م
			غير مهمة		مهمة بدرجة متوسطة		مهمة بدرجة كبيرة			
			ك	%	ك	%	ك	%		
١	٠,٣٠٣	٢,٨٩	٠	-	١٠,١٢	٨	٨٩,٨٧	٧١	قياس رضا سوق العمل عن خريجي المؤسسة.	٤

يلاحظ من الجدول السابق (٩) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢,٦٨ - ٢,٨٩) بانحراف معياري ما بين (٠,٣٠٣ - ٠,٤٦٨)

جاءت العبارتان رقم (٤، ٣) واللذان تتصان على " قياس رضا سوق العمل عن خريجي المؤسسة "، " توافق توقعات القيادات الإدارية العليا بالكلية وقيمها مع قيم وتوقعات أصحاب العمل " المرتبة الأولى والمرتبة الرابعة الأخيرة بمتوسط مرجح قدره (٢,٦٨، ٢,٨٩) وبالرغم من حصول العبرة رقم (٣) على المرتبة الأخيرة إلا أنها حصلت على متوسط مرجح مرتفع ويعزى حصول العبارتان على متوسط مرجح مرتفع إلى السعي نحو الجودة والتميز وإرضاء المستفيدين من العملية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عادل عيد عياد (٢٠١٧) والتي أكدت على ضرورة مشاركة الإدارة العليا لجميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية.

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١- توصلت الدراسة إلى قائمة (استبانة) بالمعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية تتكون من سبعة معايير رئيسة تضم بداخلها (٦٤) عبارة فرعية على النحو التالي:

- المعيار الأول: القيادة ويتضمن (١٤) عبارة فرعية.
- المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي ويشمل (١١) عبارة فرعية.
- المعيار الثالث: القياس والتحليل وإدارة المعرفة ويتضمن (٧) عبارات فرعية.
- المعيار الرابع: إدارة الموارد البشرية ويتضمن (١٤) عبارة فرعية.
- المعيار الخامس: إدارة العمليات ويشمل (٨) عبارات فرعية.
- المعيار السادس: التركيز على المستفيدين ويتضمن (٦) عبارات فرعية.
- المعيار السابع: نتائج الأداء ويتضمن (٤) عبارات فرعية.

٢- تم ترتيب العبارات الفرعية حسب أهميتها من وجهة نظر القيادات الجامعية في كل معيار من المعايير السبعة وذلك على النحو التالي:-

المعيار الأول: القيادة

- تعكس رسالة الكلية فلسفتها وأهدافها بصيغة محددة بمتوسط مرجح قدره (٢,٩٢).

- تحقق الأهداف الاستراتيجية للكلية رؤيتها ورسالتها بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٧).
- تضع القيادة آليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها، ومتابعتها بمتوسط مرجح قدره (٢,٧٠).
- تدعم القيادة الوحدات التي لم يصل أداؤها إلى مستوى الخطط والأهداف المرجوة بمتوسط مرجح قدره (٢,٧٠).
- تنفذ اقتراحات المتميزين من العاملين بالكلية بمتوسط مرجح قدره (٢,٥٤).
- تشجع قيادات الكلية الجهود العلمية المتميزة مادياً ومعنوياً بمتوسط مرجح قدره (٢,٥١).
- توفر القيادة المناخ الجيد المفعم بالقيم بمتوسط مرجح قدره (٢,٥٠).
- تحرص القيادة على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة بمتوسط مرجح قدره (٢,٣٩).
- توفر القيادة مناخاً يشجع العاملين على الإبداع والتميز في الأداء بمتوسط مرجح قدره (٢,٢٧).
- مشاركة القيادة في عملية تقويم الأداء المؤسسي ؛ للوقوف على مدى تحقيق الجودة في الأداء بمتوسط مرجح قدره (٢,٢٥).
- تحرص القيادة على توجيه العاملين بالكلية بكافة مستوياتهم لممارسة جودة الأداء بمتوسط مرجح قدره (٢,١٣).
- امتلاك القيادة المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات والنظم الموصلة إلى الجودة بمتوسط مرجح قدره (٢,٠٢).

- تحرص القيادة على عقد لقاءات مستمرة مع المستفيدين لبحث متطلباتهم بمتوسط مرجح قدره (١,٧٧).
- تشجع القيادة كافة العاملين للمشاركة في أنشطة الكلية بمتوسط مرجح قدره (١,٦٠).

المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي

- تطوير الأهداف الإستراتيجية للكلية باستمرار بمتوسط مرجح قدره (٢,٩١).
- تطوير رسالة ورؤية الكلية باستمرار بما يتماشى مع التغيرات المعاصرة بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٩).
- الاستفادة من الممارسات المتميزة للكليات المناظرة عند تطوير الإستراتيجية بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٦).
- وجود أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة للكلية بمتوسط مرجح قدره (٢,٧٨).
- الاستفادة من التغذية الراجعة عند تقييم الخطط الاستراتيجية لتطويرها بمتوسط مرجح قدره (٢,٧٧).
- وجود أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة للكلية، تسعى من خلالها لتحقيق طفرات في الأداء بمتوسط مرجح قدره (٢,٧٤).
- تتسجم البرامج والأنشطة الموضوعية مع الأهداف الإستراتيجية للكلية بمتوسط مرجح قدره (٢,٦٩).
- يتسم العاملون في وحدة التخطيط الاستراتيجي بالكلية بالكفاءة العالية بمتوسط مرجح قدره (٢,٥٨).

- تكامل رؤية الكلية وخطتها مع رؤية الجامعة وتوجهاتها بمتوسط مرجح قدره (٢,٤٨).

- تعتمد الكلية على نتائج تحليل بيئتها الخارجية للوقوف على الفرص والتحديات عند وضع الخطط الإستراتيجية بمتوسط مرجح قدره (٢,٤٣).

- توافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى لمناقشة الخطة الاستراتيجية بمتوسط مرجح قدره (١,٦٥).

المعيار الثالث: القياس والتحليل وإدارة المعرفة

- استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس حول مستوى أداء الكلية بمتوسط مرجح قدره (٢,٦٢).

- الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها في تقييم أداء الكلية؛ لرفع مستوى البحث العلمي بها بمتوسط مرجح قدره (٢,٦٠).

- الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الجامعة ؛ لتعزيز عملية صنع القرار بها بمتوسط مرجح قدره (٢,٥٠).

- الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الكلية ؛ لرفع مستوى الأداء الإداري بها بمتوسط مرجح قدره (٢,٣٥).

- الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الكلية لرفع مستوى الأداء الأكاديمي بها بمتوسط مرجح قدره (٢,٣٠).

- استطلاع آراء الطلاب المقيدون بالكلية حول مستوى أداء الكلية بمتوسط مرجح قدره (١,٩٤).

- استطلاع آراء خريجي الكلية حول مستوى أداء الكلية بمتوسط مرجح قدره (١,٧٤).

المعيار الرابع: إدارة الموارد البشرية

- توفر نظام للحوافز واضح ومعلن للعاملين بالجامعة بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٩).
- توفر نظام لتفويض الصلاحيات للعاملين بالجامعة بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٤).
- التقويم المستمر للأداء الوظيفي لجميع إداريي الكلية بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٣).
- وضع خطة واضحة لتطوير الموارد البشرية في الجامعة وفق استراتيجيات الجامعة بمتوسط مرجح قدره (٢,٨١).
- تبني أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود بالكلية بمتوسط مرجح قدره (٢,٨١).
- التقويم المستمر للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية بمتوسط مرجح قدره (٢,٧٩).
- تصميم برامج تدريبية للعاملين بالكلية حسب احتياجاتهم التدريبية بمتوسط مرجح قدره (٢,٧٢).
- توفر نظام لتقييم أداء العاملين في الجامعة بمتوسط مرجح قدره (٢,٥٩).
- توفر نظام لاستقطاب الكفاءات العلمية وفق احتياجات الجامعة بمتوسط مرجح قدره (٢,٥٤).
- مشاركة العاملين في التخطيط البرامج التدريبية بمتوسط مرجح قدره (٢,٣٦).
- اختيار الموظفين بالجامعة يتم وفق أسس واضحة ومعلنة بمتوسط مرجح قدره (٢,٣٢).

- الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في تدريب أقرانهم بمتوسط مرجح قدره (٢,٢٠).

- متابعة أداء المتدربين بعد حصولهم على التدريب اللازم للتأكد من استفادتهم من البرامج التدريبية بمتوسط مرجح قدره (٢,١٠).

- إحاق الموظفين وأعضاء الهيئة المعاونة الجدد بدورات تدريبية حسب طبيعة أعمالهم بمتوسط مرجح قدره (٢,٠٥).

المعيار الخامس: إدارة العمليات

- الحرص على تنوع الأساليب التعليمية لتتناسب مع الفروق الفردية للطلاب بمتوسط مرجح قدره (٣).

- إخضاع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية ؛ للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها بمتوسط مرجح قدره (٢,٩١).

- الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم؛ بهدف تحسينها، وتحقيق الاستفادة القصوى منها بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٢).

- توجد آليات لتبسيط إجراءات العمل بالكلية بمتوسط مرجح قدره (٢,٦٢).

- توفير الدعم المادي الكافي لتطوير الخدمات الطلابية في الوقت المناسب بمتوسط مرجح قدره (٢,٤٣).

- تقديم أشكال الدعم المختلفة (الفني، المالي، الإداري) في كافة مجالات التميز بمتوسط مرجح قدره (٢,٣٤).

- الترويج الإعلامي لمواطن التميز بالكلية محلياً ودولياً بمتوسط مرجح قدره (٢,٢٧).

- مشاركة العاملين بالكلية بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية بمتوسط مرجح قدره (١,٦٩).

المعيار السادس: التركيز على المستفيدين

- بناء علاقات تعاون مستدامة بين الكلية والكليات المتميزة على الصعيد المحلي والعالمي بمتوسط مرجح قدره (٢,٩٢).

- تصميم البرامج التعليمية للكلية بما يتفق مع احتياجات سوق العمل بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٧).

- تحديد احتياجات سوق العمل من الخريجين بمتوسط مرجح قدره (٢,٧٧).

- تهيئة البيئة التعليمية المناسبة المحققة لرضا الطلاب عن الكلية بمتوسط مرجح قدره (٢,٧٠).

- الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع الآراء عن أداء الكلية ؛ لتطوير مستوى أدائها بمتوسط مرجح قدره (٢,٦٨).

- استطلاع رأي الطلاب لتحديد احتياجاتهم بشكل دوري بمتوسط مرجح قدره (٢,١٠).

المعيار السابع: نتائج الأداء

- قياس رضا سوق العمل عن خريجي المؤسسة بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٩).

- الاهتمام بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا بالكلية بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٤).

- تهيئة البيئة التعليمية المناسبة بالكلية؛ لرفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب بمتوسط مرجح قدره (٢,٧٥).

- توافق توقعات القيادات الإدارية العليا بالكلية وقيمها مع قيم وتوقعات أصحاب العمل بمتوسط مرجح قدره (٢,٦٨).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أحمد يوسف دودين (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.

إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى باهي (٢٠٠٠). طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر.

أمل فتحي عقل (٢٠١٥). تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي: الأردن نموذجاً، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

أنور شحادة حسين نصار (٢٠١٧). تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز - دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مج ٣، ١٤، ٤٣-٦٠.

أياد عبدالله شعبان (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

أيهاب عبد ربه سهمود (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

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

جيفري و. ألسنتيت ترجمة وزارة التعليم العالي، ومكتبة العبيكان (٢٠١٤). اعتماد الكليات: إدارة إعادة الإحياء الداخلي واحترام الجمهور، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية.

ديوبولد فان دالين (١٩٩٤). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل و آخران، الانجلو المصرية، القاهرة.

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

رشدي أحمد طعيمة (٢٠٠٤). تحليل المحتوي في العلوم الإنسانية، دار الفكر العربي، القاهرة.

رضا سلامة المواضية، خالد أحمد صرايرة (٢٠١٧). تطوير كليات التربية بالجامعات الأردنية الخاصة في ضوء معايير الاعتماد والتميز: (تصور مقترح)، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٤٤)، العدد (٤)، ٢٠٦-١٨٧.

زينه أمين السيد خيال (٢٠١٨). دور تحسين العمليات الداخلية في دعم التميز الإداري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٩)، العدد (١)، ٤٢١-٤٠٤.

سامح سلامة علي (٢٠١٨). دور الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات الحوكمة في تحقيق التميز الإداري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٩)، العدد (١)، ٥٧٩-٥٦٣.

سلطان سعيد عبده المخلافي (٢٠١٨). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، المجلد (٤٢)، العدد (٣)، ١٥٥-١٩٥.

سماح محمد سيد أحمد (٢٠١٨). التصنيفات العالمية للجامعات " نماذج نظرية وتطبيقية"، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.

سيسي أحنود (٢٠١٨). معايير تعيين المعلمين الجدد لمهنة التعليم في ضوء التوجهات الحديثة من وجهة نظر خبراء التربية، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، المجلد (٣)، العدد (١)، ١٣٧-١٦٣.

شلاش بن مقبل شلاش الضبعان (٢٠١٦). استراتيجيات مقترحة لتطور أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية المتميز المؤسسي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

عادل عيد عياد (٢٠١٧). أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

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

عبد الرحمن حسن عزيز (٢٠١٥). التميز الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة جازان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس (٢٠١٥). الاعتماد الأكاديمي و تطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.

عفت محمد أبو حميدان، أحمد محمد بطّاح (٢٠١٨). واقع إدارة التميّز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميّز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٤٥)، العدد (٤)، ٤٠٧-٤٢٦.

على صالح جوهر، وائل وفيق رضوان، حسام ابراهيم الدسوقي (٢٠١٩). متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريديج لتمييز الأداء المؤسسي، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (٢٠٧)، ٢٦٥-٢٨٣.

فاطمة علي محسن واصلي (٢٠١٨). معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التربية، المجلد (٣٤)، العدد (٨)، ٤٦-٥٦.

فتحي سرحان (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة.

قبطان شوقي (٢٠١٠). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المؤسسات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبه بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، ١-١٨.

كريم محمد السادات ابراهيم (٢٠١٨). دور العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الصناعات الكهربائية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٩)، العدد (٢)، ٦٩٦-٧٢٩.

محمد صادق إسماعيل (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة.. المفهوم.. والأساليب المستخدمة لتحقيقها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

محمد على جلال (٢٠١٤). تقويم أداء القيادات الرياضية الأكاديمية لكليات التربية الأساسية على وفق بعض مبادئ نموذج مالكوم بالدريج للجودة، مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد (٧)، العدد (٦)، ١٢٥-١٤٣.

مروان حمودة الدهدار (٢٠١٧). تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج مالكوم بالدريج: دراسة استكشافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، ٦٧-٩٥.

نجود بنت جمعان بن أحمد الزهراني (٢٠٠٩) آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

نورة بنت عبدالله بن عبدالرحمن العصيمي (٢٠١٨). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي" تصور مقترح"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، الجزء (٨)، ٣٢٥-٣٨٢.

هند أحمد محمد سعيد الصعيدي (٢٠١٨). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٩)، الجزء (٤)، ١٥٥-٢٢٥.

وليد سالم محمد العنزي (٢٠١٨). واقع فاعلية إدارة التطوير والتنمية في تنمية المهارات الفنية والإدارية لمعلمي الفيزياء في دولة الكويت بناء على نموذج مالكوم بالدريج، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٢٦)، العدد (٦)، ٧٤٠-٧٥٧.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩ ب). دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩ أ). دليل تقويم واعتماد الجامعات، الإصدار الأول.

يوسف يعقوب شحادة (٢٠١٤). التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية، مجلة الآداب، العدد (١٠٩)، ٤٠٥-٤٣٠.

محمد مصطفى (٢٠١٦). تعليم بلا رؤية وجامعات بلا جودة قراءة في نظم ترتيب الجامعات العالمية، وأسباب تدني ترتيب الجامعات المصرية، المفوضية المصرية للحقوق والحريات، الجيزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al Hamaideh, E.N.(2012). A Study of Baldrige Quality Management Criteria Practiced by the Faculties Administrations in Mu'tah University Based on Faculty Members Opinions, Unpublished MA. Thesis , Mu'tah University, Saudi Arabia.

Alam,Q.N., Aziz, S. A., Siddiqua, N., Anis, H. A., & Qazi, R. (2019). The leadership role of a principal in the performance of institution in comparison with leadership qualities of Malcolm Baldrige quality model. leadership, 6(2),143-150.

Alvarez, Y. C. (2016). The Relationship Between the Performance Excellence Framework for Education and

Student Achievement (Doctoral dissertation, The Claremont Graduate University).

Aydın, S., & Kahraman, C. (2019). Evaluation of firms applying to malcolm baldrige national quality award: A modified fuzzy AHP method. *Complex & Intelligent Systems*, 5(1), 53-63.

Baldrige National Quality Program (2014): CRITERIA for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, United States: Department of Commerce.

Campbell, R. L. (2017). *Implementation of the Baldrige Criteria at USAG Eisenhower* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

Crum-Allen, P., & Palmer, L. B. (2016). Alignment of CTE Centers with the Baldrige Quality Award in Education Criteria: Perceptions of Leaders and Faculty. *Career and Technical Education Research*, 41(1), 49-64.

Dasaranti, A. Y., Arifianti, R., & Tresna, P. W. (2018). Analysis of Hotel Quality Control in Hotel Papandayan Using Malcolm Baldrige Method. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 154-162

Giunta, C. E. (2015). Infusing the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) into Marketing Curriculum©. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 15(4), 57- 63.

- Hasyim, A. N., & Arifianti, R. (2018). The Analysis of Company Performance Based on Malcolm Baldrige with Special Reference to a Hotel in Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 193-202.
- Lazaros, A., Sofia, A., & George, I. (2017). Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dimensions in Greek Tertiary Education System. *KnE Social Sciences*, 1(2), 436-455.
- Mattin, D. C. (2012). A national study comparing Baldrige core values and concepts with AACN indicators of quality: facilitating CCNE-baccalaureate colleges of nursing move toward more effective continuous performance improvement practices.
- Menezes, P. H. B., Martins, H. C., & Oliveira, R. R. (2018). The excellence baldrige criteria in the effectiveness of higher education institutions management. *Brazilian Business Review*, 15(1), 47-67.
- Raharja ,S.J. , Hasyim, A. N., & Arifianti, R. (2018). The Analysis of Company Performance Based on Malcolm Baldrige with Special Reference to a Hotel in Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 193-202.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2019). The excellence in higher education model: A Baldrige - based tool for organizational

assessment and improvement for colleges and universities. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(4), 26-37.

Sawaluddin, A., Surachman, R., Djumahi, M., & Mintarti Rahayu, D. (2013). Quality management practices of malcolm Baldrige national quality award (MBNQA) studies at college in Southeast Sulawesi, Indonesia. *Int J Bus Manag Invent*, 2(11), 11-25.

Sophira, A. B., Arifianti, R., & Tresna, P. W. (2018). Analysis on the Quality Control of Travel Service Product on Arnes Shuttle Using Malcolm Baldrige Method: A Study on the Bandung-Jatinangor Route. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 34-45.

Thompson, K. R., & Blazey, M. L. (2017). What we can learn from the Baldrige Criteria. *Organizational Dynamics*, 1(46), 21-29.

World Bank (2018). *Doing Business 2018 Reforming to Create Jobs*, World Bank Publications, Washington.

World Economic Forum (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*, Geneva, World Economic Forum.

Center for World-Class Universities (CWCU) (2018). *DISCOVERING World -Class Academic Ranking of World Universities 2018*, Shanghai Ranking Consultancy.

ثانياً: المراجع الإلكترونية

Academic Ranking of World Universities from years (2006-2018) Available at:

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2006.html>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2007.html>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2008.html>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2009.html>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2010.html>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2011.html>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2012.html>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2013.html>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2014.html>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2015.html>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2016.html>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2017.html>

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2018.html>

Times higher education Ranking 2019 Available at:

https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/EG/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats