



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية " جامعة مدينة السادات نموذجاً "

إعداد الباحثة

إيمان محفوظ مصطفى إبراهيم منصور .

معيدة بقسم أصول التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية
التربية - جامعة مدينة السادات

٢٠١٩م / ١٤٤٠هـ

مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة أهمية متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات ودرجة توفرها ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، بتطبيق استبانة على عينة قوامها (٤٥) من القيادات الأكاديمية والفنية والإدارية (عمداء ، ووكلاء ، ومديري وحدات "جودة وأيزو" ، وأمناء) بجامعة مدينة السادات ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات جاءت مهمة بدرجة كبيرة لجميع محاور الاستبانة (القيادة ، السياسة والإستراتيجية ، الأفراد ، الشراكات والموارد ، العمليات) ، كما جاءت متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات متوفرة بدرجة متوسطة ، مما يعنى أن الجامعة في حاجة ماسة لتطوير أدواتها وفق معايير إدارة التميز لما لها من أهمية كبيرة في تميز الأداء الجامعي .

Abstract

The aim of the present study was to investigate the importance and availability of the requirements of activating excellence management at the University of Sadat City (USC). The descriptive analytical method was used in the study by applying a questionnaire to a sample of (45) academic, technical and administrative leaders (deans, vice deans ,managers of "quality and ISO" units, and secretaries) at the USC. The study results revealed that the requirements of activating excellence management at the USC have proved to be of great importance according to the different axes of the questionnaire (leadership, policy and strategy, people, partnerships and resources, operations). Besides, the results clarified that the requirements of activating excellence management at the USC were also available to a medium degree. Thus, the USC was found to be in an urgent need to develop its performance according to the standards of excellence management.

مقدمة :

يتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بالتركيز على معني التميز والتفوق في كل ما يقوم به الإنسان وما تمارسه المؤسسات من أنشطة وفاعليات للوصول إلى التميز باعتباره مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر العولمة وما ترتب عليها من التنافسية التي انتقل مجالها من النطاق المحلي إلى النطاق العالمي .

وقد طالت تحديات العصر عدة جوانب محورية في مؤسسات التعليم العالي من حيث تمويله وتوافق مخرجاته مع سوق العمل والبحث العلمي ومدى علاقة التخصصات الجامعية بالاحتياجات المجتمعية نحو التنمية ونحو الاعتراف العالمي بتلك المؤسسات أكاديمياً من بين المؤسسات العالمية المنافسة لها .

في إطار هذا الوضع الجديد ، تواجه الجامعات المصرية تحديات كثيرة تفرض عليها ضرورة وضع تصورات مستقبلية للإدارة الجامعية يكون أساسها التميز والإبداع واستشراف المستقبل وإعادة النظر في فلسفة تلك المؤسسات ، ورسالاتها ، وسياساتها ، واستراتيجياتها ، وخططها ، وبرامجها التعليمية ، وكوادرها البشرية ، وهياكلها التنظيمية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، وكيفية تحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين ما يحيط بها من تغيرات وتحولات جذرية وتقوية الروابط بينها وبين المجتمع (١) .

ونظراً لأن امتلاك مقومات التميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر ، أصبح تبني استراتيجية حديثة كإدارة التميز أمراً حيوياً وجوهرياً لتمييز أداء المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص لتستطيع المنافسة في سوق العمل ، وهذا ما أوصت به عدة مؤتمرات منها الملتقى الدولي الأول بعنوان (متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية) الذي عقد في الجزائر بمنطقة الشلف وأكد فيها (خليفة عيسى ،كمال منصوري ٢٠٠٦م) على مدخل إدارة التميز في مداخلة بعنوان مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (٢) .

ويتضح من خلال العديد من البحوث والمؤتمرات اتجاه العديد من المؤسسات الصناعية بوجه عام إلى تطبيق إدارة التميز سعياً للمحافظة على مكانتها واستمرارية ريادتها للأسواق العالمية وبوجه خاص نسعى نحن جاهدين إلى تطبيقها على المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية لدورها المؤثر في إحداث التنمية المجتمعية مما يزيد من أهمية الدراسة الحالية ، ومن ثم تظهر الحاجة لتطبيق إدارة التميز لحل المشكلات التي تواجهها الجامعات المصرية بشكل عام وجامعة مدينة السادات بشكل خاص مثل (عدم مواكبة نظام الإدارة لمنظومة

(١) الهاللي الشربيني الهاللي ، أماني السيد عبور (٢٠١٣م) . مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة ، مجلة مستقبل التربية العربية - مصر ، مجلد (٢٠) ، العدد (٨٢) إبريل ٢٠١٢م، ص ص (١١-١٤٢) ، ص ١١ .

(٢) خليفة عيسى ، كمال منصوري (٢٠٠٦م) . مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولي الأول (متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية) ، الجزائر .

البحث العلمي بالجامعة للمستويات العالمية ، ضعف جود علاقات علمية تبادلية على المستوى المحلي والدولي^(١) .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

يُشير واقع الجامعات المصرية إلى وجود العديد من المشكلات وجوانب القصور منها ما يتعلق بأهداف التعليم الجامعي ، ومنها ما يتعلق بضعف الكفاءة الداخلية والخارجية ، فضلاً عن ضعف الارتباط بين التعليم الجامعي والقطاع الخاص واحتياجات التنمية^(٢) .

حيث أكدت دراسة (إبراهيم حسين ٢٠١٤م) على أن تطبيق النموذج الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM.2013) يؤدي إلى فوائد عدة من أهمها (إضافة قيمة لصالح المتعاملين ، تنمية القدرة المؤسسية ، بناء مستقبل مستدام ، تشجيع الإبداع والابتكار ، الإدارة بكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير)^(٣) ، مما يؤكد على أن إدارة التميز يمكنها التغلب على المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية .

من خلال ما سبق يتضح أهمية مدخل إدارة التميز في إدارة مؤسسات التعليم العالي وهو ما يعطى للدراسة الحالية أهمية في تبنى مدخل إدارة التميز لتطوير الأداء بجامعة مدينة السادات ، ومن ثم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

ما المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات ؟

ويقتضي الإجابة على هذا التساؤل الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

ما الأسس النظرية لإدارة التميز المؤسسي ؟

ما درجة أهمية متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات ؟

ما درجة توفر المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الراهنة إلى التعرف على المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

(١) الخطة الاستراتيجية للبحث العلمي جامعة مدينة السادات (٢٠١٤-٢٠١٩م) ، الإصدار الأول ، ص ١١ .

(٢) الهاللي الشربيني الهاللي ، أماني السيد غبور (٢٠١٣م) : مرجع سابق ، ص ١٣ .

(٣) إبراهيم عثمان عبد الرحمن حسين (٢٠١٤م) . معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات: مفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM.2013) ، المؤتمر ٢٥ للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بالتعاون مع دار الكتب الوطنية (٢٨-٣٠)/١٠/٢٠١٤م ، تونس .

- التعرف على درجة أهمية متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات .
- التعرف على درجة توفر متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات .

أهمية الدراسة : يمكن أن تتحدد الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية كالتالي :

١. أهمية الدراسة من الناحية النظرية (العلمية) :
 - أن إدارة التميز توجه عالمي تسعى جميع الدول لتطبيقه .
 - أن الجامعات بصفة عامة هي مصدر لإحداث التنمية المجتمعية الشاملة وتنمية موارده البشرية .
 - الحاجة الماسة لتطوير النظام الحالي لأداء الجامعة وتعزيز مركزها التنافسي .
٢. أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية :

الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في توفير متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية

منهج الدراسة وأداتها : اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي بنمطه التحليلي ذلك لأنه يلاءم طبيعة الدراسة وأهدافها ، وتم تطبيق استبانة مكونة من (٦٦) عبارة على القيادات بجامعة مدينة السادات .

مجتمع الدراسة وعينتها : يشمل مجتمع الدراسة (٦٥) من القيادات بالجامعة والكليات التابعة لها ، وقد اعتمدت الباحثة على عينة عشوائية طبقية من القيادات الأكاديمية والإدارية والفنية بالجامعة ووحداتها حيث تتكون الجامعة من ثماني كليات ومعهدين ، وتم تطبيق (٤٥) استبانة على أفراد العينة من (العمداء ، والوكلاء ، وأمناء الكليات ، ومديري وحدات " الجودة والأيزو") بنسبة ٦٩,٢٣ % .

حدود الدراسة : تتحدد الدراسة الراهنة بالحدود الأربعة الآتية :

١. الحد الموضوعي : متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات .
٢. الحد البشري : القيادات الأكاديمية والإدارية والفنية .
٣. الحد المكاني : جامعة مدينة السادات ، بمدينة السادات .
٤. الحد الزمني : خلال العام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩م ، ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ .

مصطلحات الدراسة : تعتمد الدراسة الراهنة بصفة أساسية على مصطلحين رئيسيين هما (متطلبات ، إدارة التميز) وفيما يلي تعريفهما : أما من حيث المتطلبات ، تُعرف مفاهيمياً بأنها : جملة الممارسات والأنشطة والإمكانات المادية والبشرية والمناخية ، التي يلزم توافرها واستيفؤها قبل الشروع في عمل الشيء^(١) ، وأما من حيث إدارة التميز يمكن تعريفها بأنها " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى

(١) على عبد الرؤوف نصار، رمضان محمود عبد العليم (٢٠١٢م) ، متطلبات تطبيق الاعتماد الأكاديمي بكلية التربية جامعة الأزهر ومدى توافرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس ، المجلد (١٠) ، الجزء (١) ، سوريا ، ص ٢٠٥ .

معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالإدارة^(١) .

ومن ثم يمكن تعريف متطلبات تفعيل إدارة التميز إجرائياً بأنها (جملة الشروط والمواصفات التي ينبغي توافرها في إدارة النظام الجامعي والتي تكفل تحقيق الأداء المتميز ومقابلة رغبات المستفيدين الحالية والمستقبلية، من خلال قيادة فاعلة تُدير نظام عملياتها بمرونة وتعمل على التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة واقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الممكنة وذلك وفقاً لمعايير التميز القياسية بما يؤثر إيجابياً في درجة تماسك المؤسسة وقوتها) .

الدراسات السابقة : رغم أهمية موضوع الدراسة إلا أن هناك عدد قليل من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، نظراً لحدثة موضوعها ، سوف تعرض لها الدراسة الراهنة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث ، وذلك على النحو التالي :

١. دراسة إستيفنز **Stevens, Scott w (٢٠٠٣م)**^(٢) : هدفت الدراسة إلى تحديد التصورات التي يمكن من خلالها تطبيق معايير بالدريدج للتميز التربوي ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانته مكونة من (٧٤) سؤالاً على عينة قوامها (٨١٠) من أصحاب المصالح في الدراسة وهم من (الآباء - الأمهات - الموظفين - الإدارة) ، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن استخدام معايير بالدريدج للتميز التربوي على مستوى المدارس المتوسطة بحاجة إلى مزيد من العمل والتوضيح عن رضا أصحاب المصالح والموظفين باعتبارهم أصحاب المصلحة الرئيسية ومن ناحية أخرى رأى الآباء والأمهات مجالات عديدة تحتاج إلى تحسين منها أربعة رئيسية وهي (البحوث والاتصالات ، المناهج ، التخطيط والتحسين المستمر ، إدارة النظم) ويتضح توافق كلٍّ من المجالات الأربعة مع معايير بالدريدج للتميز التربوي ودورها الحاسم في نجاح عملية التحول على مستوى المدارس المتوسطة .

٢. دراسة دايفيز **Davies, J (٢٠٠٤م)**^(٣) : هدفت الدراسة إلى دراسة الطريقة التي أُديرت بها عملية تنفيذ (EFQM) نموذج التميز في عدد من الحالات في الوحدات الأكاديمية بجامعة سالفورد في (المملكة المتحدة) وذلك بهدف وضع إطار توجيهات لتنفيذ (EFQM) نموذج التميز ، وهدفت إلى تحديد الممارسات الجيدة في تنفيذ برامج نوعية مماثلة لها مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، وقد تم اختيار

(١) وزارة التربية والتعليم السعودية (١٤٣٦ هـ) .الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري ، الدورة السادسة ، جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز ، الأمانة العامة ، ص ٧ .

(٢) Steven, Scott w.(2003) . A transformational study in a suburban middle school :Linking a classroom Learning system to the Baldrige criteria for educational excellence and quality assurance, Ed .D, Northern Illinois university, Ann Arbor, Illinois, united states .

(٣) Davies, J.(2004). The implementation of the European foundation for quality management's excellence model in academic units of united kingdom universities, Ph .D, university of Salford (United Kingdom), Ann Arbor, England .

إستراتيجية القضية وتم استكشاف الأساليب المستخدمة في تنفيذ (EFQM) نموذج التميز ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانته في أربع وحدات أكاديمية بالمملكة المتحدة وتحليلها من أجل اكتشاف القضايا الحرجة للتنفيذ الفعّال ، وكشف العمل الميداني في عدد من القضايا التي كانت ضرورية للتنفيذ الفعّال وهي (الدافع ، الحصول على التزام الإدارة العليا ، التعليم والتدريب ، وإشراك الموظفين والعمل الجماعي) وتمثل جميعها وتيرة عامة للتنفيذ والتكامل بين أنشطة المنظمة للحفاظ على تميزها وتكامل عناصر التميز الخاصة بنموذج التميز (EFQM) ، وهناك اثنين من القضايا التي كانت تدعم التنفيذ الفعّال وهي (تقييم السياق والوضع المؤسسي ، ثقافة التميز ، إدارة المشاريع) .

٣. دراسة والي مارجوري **Walle, Marjorie Ann** (٢٠٠٤م)^(١) : بحثت هذه الدراسة (2001-2003) في معايير بالدريدج التعليمية لتمييز الأداء (EC) وذلك بهدف مقارنة معايير الاعتماد الإقليمية مع معايير بالدريدج التعليمية لتمييز الأداء (EC) وبحثت في سمات نظرية التعقيد باستخدام نموذج السببية وفرض الفروض التالية :

- أن إطار عمل النموذج السببي (BNQP) ينطبق على التعليم العالي .
- أن معايير الاعتماد الإقليمية (BNQP) تتشابه مع معايير بالدريدج التعليمية لتمييز الأداء (EC).
- درجة استجابة الكليات والمعاهد لتلك المعايير في ضوء خصائص التنظيم الذاتي داخلها .

واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن ، وتم تطبيق استبانته على عينة قوامها (١٣٥) مؤسسة للمشاركة من رؤساء الكليات والجامعات تقدم كل منها على الأقل برنامج الدكتوراه واعتمدت في التحليل الإحصائي على استخدام معامل الارتباط وتمت مقارنة المفاهيم الأساسية والقيم لمعايير الاعتماد الإقليمية باستخدام (EC) كمعيار مرجعي ، وأشارت نتائج الدراسة في مجموع أهدافها ووسائل المقارنة المستخدمة أن معايير الاعتماد الإقليمية مختلفة كثيراً عن معايير بالدريدج التعليمية لتمييز الأداء (EC) مما يدل على أن الكليات والجامعات محل الدراسة لا تحمل الخصائص الرئيسية لأنظمة التنظيم الذاتي .

٤. دراسة سومي وآلين **Somme ville, Alaine kerr** (٢٠٠٧م)^(٢) : هدفت الدراسة إلي البحث في إمكانية تطبيق نموذج الجودة النوعية (نموذج التميز EFQM) ، واعتمدت على المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانته على عينة قوامها (٩) من مؤسسات التعليم العالي وأشارت نتائج البحث الميداني إلى تأكيد القادة على أهمية تميز الجوانب المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي كأداة فعالة في تميز المؤسسة ، كما

(١) Walle, Marjorie Ann (2004). Causal modeling performance excellence in higher education (2001-2003) Baldrige National quality program education criteria for performance excellence's , **Ed .D**, Northern Illinois university, Ann Arbor, Illinois, United States .

(٢) Sommer ville, Alaine kerr (2007) . The applicability of the EFQM excellence model to higher education, **Ph .D**, university of London, university college London(United Kingdom) , Ann Arbor, England , p. (2) .

أكدوا على أهمية النظر إلى تقييم الجودة الخارجية للمؤسسة ونظر الطلاب لها بدلاً من تعزيز الجودة الداخلية وإتباع المنهج المناسب للتغيير تجنباً للمخاطر .

٥. دراسة هان Han, Joseph k (٢٠١٣م)^(١) : هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل والظروف الأساسية اللازمة لنشر ثقافة التميز والحفاظ عليها في الجامعات ، واعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي الظاهري من خلال إجراء مقابلات منظمة مع (١٥) مشاركاً من سبع جامعات مختلفة ممن حققوا جائزة التميز ، من أجل تحديد القوي الدافعة التي أدت إلى محافظة أفراد الحرم الجامعي على جائزة التميز في إدارة المؤسسات التعليمية ، كذلك فحص النموذج الأكثر ملائمة نحو تحقيق التميز ، والتعرف على نظرية القيادة والمداخل المستخدمة في ذلك الحرم الجامعي خلال السعي لجائزة التميز ، والبحث عن العوامل التي دعمت أو أعاققت استمرار ثقافة التميز وتوصلت إلى أن نموذج بالديريج من النماذج الأكثر ملائمة وأكدت على أهمية دور القيادة في السعي نحو تحقيق التميز .

٦. دراسة محمد أحمد (٢٠١٥م)^(٢) : هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز ، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٦) فرداً منهم (١٢٣) من الوظائف الإشرافية الأكاديمية و (٢٧٣) من الوظائف الإشرافية الإدارية ، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات عن واقع الأداء المؤسسي بالجامعة ، وأظهرت الدراسة توافر جميع المحاور لتي ترصد واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج لإدارة التميز بدرجة متوسطة ، وكانت أبرز المعوقات التي تواجه الجامعة لتطبيق النموذج ، كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية ، وغياب الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة التميز ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات العليا لإدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي، والعمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز .

الإطار النظري : يتناول الإطار النظري للدراسة كلا من (مفهوم إدارة التميز ، مفهوم إدارة التميز وعلاقتها ببعض المفاهيم ، مراحل تطور إدارة التميز ، نماذج إدارة التميز وجوانبها ، متطلبات تطبيق إدارة التميز) .

• **مفهوم إدارة التميز " Excellence Management "** : يُشير معنى كلمة التميز في المعجم الوسيط بأنه تَمَيَّزَ الشيء :أي امتاز، ويقال : تَمَيَّزَ القَوْمُ :أي ساروا في ناحية أو انفردوا وفي معجم اللغة العربية المعاصر تَمَيَّزَ الشيء امتاز ،أي اختلف عن سواه بعلاماتٍ فارقة تَمَيَّزَ بكذا (٣) ، وتُشير كلمة تميز في اللغة الإنجليزية إلى "Excellence" وهي تعنى جيد بدرجة عالية جداً The quality of

(١) Han, Joseph k.,(2013). Pursuit of excellence : A phenomenology study of winning the Award for Excellence issued by APPA-leadership in educational facilities , **ED.D**, Idaho state university , Ann Arbor , Idaho , United states ,p (xi) .

(٢) محمد جاد حسين أحمد (٢٠١٥م) ، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "النموذج الأوروبي لإدارة التميز " ، مجلة الإدارة التربوية ، مجلد (٢) ، عدد(٧) ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ديسمبر ، ص١٦ .

(٣) قاموس المعجم الوسيط ، اللغة العربية المعاصر ، قاموس عربي عربي متاح على

being good ، أو ذا جودة عالية جداً^(١)، ويرى البعض أن هذا المفهوم ليس حديث الاكتشاف حيث أن الإغريق كانوا يستخدموه قديماً بمفهوم "Aristeia" وتعني بالانجليزية "Best , Braver" بمعنى " أفضل الأحوال ، شجاعة " ، وهي كلمة لاتينية الأصل تتكون من مقطعين الأول (AR) وتعني تدفق الضوء أو الخير ، الثاني (ISTON) وتعني الاستقرار والتوافق^(٢) ، بينما عرف (إدوارد ديمينج) كرائد من رواد الجودة التميز اصطلاحياً بأنه " القدرة على الاختيار الأفضل ، كما يعني أيضاً القدرة على إجراء التقييم الذاتي الذي يحقق التحسين المستمر للمؤسسة ، فهو نمط فكري وإداري يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة ، تقدم خدمة أو تُنتج سلعة سواء كانت حكومية أو غير حكومية^(٣)، وهناك أكثر من مصطلح للتميز (في الفكر الإداري)^(٤) حيث يوجد (Business Excellence ويمكن ترجمته بالتميز المؤسسي ، Excellent Organization ويمكن ترجمته بالتميز بالمنظمات أو المؤسسات المتميزة ، Total Organizational Excellence ويمكن ترجمته بالتميز التنظيمي الشامل) ، وقد تناول العديد من العلماء والباحثين إدارة التميز بالتعريف فنجد (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة) تُعرف إدارة التميز بأنها " الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج المرغوبة ، والمؤسسة المتميزة هي التي تكافح من أجل إشباع حاجات أصحاب المصالح من خلال معرفة ماذا ستنتج وكيف تستحوذ على ثقة العملاء" ^(٥).

مفهوم إدارة التميز وعلاقتها ببعض المفاهيم : عند الحديث عن علاقة إدارة التميز بمعايير الأيزو يمكن القول بأن معايير الأيزو تُسهم في تأهيل المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة وليست بديلة عنها ، حيث أن الأطر التشغيلية لإدارة الجودة والتي يُعبر عنها بنماذج التميز تُركز بشكل أساسي على فهم العمليات وربطها بسياسة واستراتيجية المؤسسة ومراعاة أصحاب المصلحة في ذات الوقت بينما تضع معايير الأيزو إجراءات سير العمليات بالمؤسسة ولا توفر إمكانية فهم تلك العمليات والتحكم بها، ومن هنا نجد أن تناول نماذج التميز لمستويات أداء المؤسسة وجوانبها التشغيلية (من قيادة ، وسياسة ، وموارد ، وعمليات ، وأفراد) يتصف بصورة تكاملية وشاملة ، كما تتضح العلاقة بين إدارة التميز وتميز الأداء علاقة السبب بالنتيجة بمعنى أن تميز الأداء المؤسسي هو نتيجة لتطبيق إدارة التميز بالمؤسسة .

(١) Macmillan dictionary Available at :

<https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/excellence>

(٢) Anninos , Loukas N.,(2007). " The archetype of excellence in universities and TQM: **Journal of management History** vol.13 No.4,pp 307:321 .

(٣) عادل زايد(٢٠٠٥م) ، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق لمنظمة المستقبل ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص ٢١ .

(٤) سامح عبد المقصود محمد (٢٠٠٨م) ، العوامل المحددة للمنظمة المتميزة بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات المستثمرة في مصر ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ص ٣٩ .

(٥) EFQM (European Foundation for Quality Management) Available at :

www.efqm.org/Default.aspx?Tabid=24

١. مراحل تطور إدارة التميز : يمكن إجمال التطور التاريخي الذي طرأ على فكر إدارة التميز في الشكل التالي :



شكل (١) مراحل تطور إدارة التميز (المصدر: إعداد الباحثة)

خصائص إدارة التميز : إن الإطار الفكري لإدارة التميز يتضمن مجموعة من السمات من أهمها^(١) :

- لها أهداف وغايات واضحة ودقيقة تلك الأهداف أساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمؤسسة ، وفي ضوءها يتم التعرف على مستوى الإنجاز وتقييم النتائج .
- القيادة الإدارية والاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات إدارة التميز .
- تعتمد على منهجية إدارية متفوقة " الإدارة الاستراتيجية " Strategic Management التي تربط عناصر المؤسسة بأدائها ، وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات الممكنة .
- ربط المدخلات Inputs بالمخرجات outputs وفق أسس واضحة وقابلة للقياس ، وتحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلي المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة ، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المؤسسات المتفوقة والتميزة ، وتسعي للوصول إلي مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال إتباع منهجية المقارنة المرجعية Benchmarking .

(١) على السلمي (٢٠٠٢م) ، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، ص ١٥ .

- أداء العمل وفق المواصفات ، وبالمستوي الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين External Customers أو من العاملين بها Internal Customers ، وبذلك تصبح الجودة الشاملة سمة رئيسة في إدارة المؤسسة Total Quality .
- تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها من خلال تتبع المؤشرات الدالة على تقدم الأداء ، ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز .
- تمثل الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ، فهي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية .
- القياس Measurement أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه) ، وهذا المبدأ يتطلب تطبيق الأسلوب الكمي Quantification للتعبير عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء .

الأنماط الإدارية التي تُبنى عليها إدارة التميز : بالاطلاع على الدراسات السابقة ترى الباحثة أن إدارة التميز عبارة عن نمط إداري متكامل لا ينفصل عن الأنماط الإدارية الأخرى بل إن تلك الأنماط مجتمعة هي مكون أساسي لإدارة التميز وبدونه لا يمكن تحقيق تميز في أداء المؤسسة ، وبالأحرى يمكن القول بأن إدارة التميز المؤسسي تقوم على أربع أنماط إدارية حديثة وهي :

- الإدارة الاستراتيجية Strategic Management .
- إدارة المعرفة Knowledge Management .
- الإدارة الإلكترونية Electronic Management .
- إدارة الجودة الشاملة Quality Management principles .

ويمكن جلاء دور كل منها في تحقيق التميز المؤسسي كالتالي :

- دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي : إن الإدارة الاستراتيجية تُسهم في تحقيق التميز الإداري والمؤسسي^(١) ، من خلال تأثيرها المباشر على قيادة المؤسسة والثقافة التنظيمية وهيكل المؤسسة ومواردها ، ومن الناحية الأخرى مقابلة متطلبات سوق العمل واحتياجات العملاء ، والتركيز على العملاء الذي يعد أحد أهم مبادئ التميز الإداري والأدائي للمؤسسة ، وفي هذا الاتجاه أكدت دراسة (

(١) وليد نمر إسماعيل الحية (٢٠١٥م) ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص ١٣٢ .

منهل الخباز (٢٠١٦م) على أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على الأداء المؤسسي^(١)، وأوصت دراسة (دينا عبد العاطي ٢٠١٥م) المؤسسات التي تسعى إلى التميز الإداري يجب عليها تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، وهذا بدوره ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي^(٢) ، كما أن التأثير الحقيقي لإدارة تميز الأعمال BEM يكمن في تقديم الخطط الاستراتيجية على المستوى التكتيكي (التشغيلي) ، أما الدور الحاسم الذي تلعبه إدارة التميز في هذا المستوى هو " القياس والتقييم " للأداء المؤسسي^(٣) .

- دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي : أكدت دراسة أمجد إقبال (Amjad et all., 2018) Iqbal) على أن عمليات إدارة المعرفة (KM) تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال وساطة رأس المال الفكري (IC) والابتكار ، وبيّنت نتائجها أن عمليات إدارة المعرفة (KM) تتأثر بشكل كبير وإيجابي بمكونات رأس المال الفكري (IC) التي بدورها تعزز من أداء الجامعات ، وتتطوي نتائج الدراسة على أن توليد المعرفة أو اكتسابها ، وتبادل المعرفة وتطبيقها يُسهم في تطوير رأس المال الفكري (IC)^(٤) . كما أشارت دراسة كالفو-مورا وآخرين (Arturo Calvo-Mora 2015) إلى أن المفاهيم الأساسية لنهج التميز وقضاياها تتصل بإدارة المعرفة KM وترتبط بها وبشكل أكثر تحديداً يمكن توضيحها من خلال مبادئ إدارة التميز^(٥) :
- مبدأ (إشراك الأفراد وتمييزهم) يوضح كيف تعترف المنظمات المتميزة بأهمية رأس المال الفكري لأولئك الأفراد الذين يشكلون ويستخدمون المعرفة لصالح المنظمة بأكملها.
- مبدأ (الإدارة حسب العمليات والحقائق) يُشير للحاجة إلى إدارة تستند إلى المعلومات ومعرفة موضوعية حول تطوير العمليات الرئيسية من المنظمة .

(١) منهل عزيز محمود الخباز (٢٠١٦م) ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات ، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك) ، مجلد (٧) ، عدد(٢٣) ، الولايات المتحدة الأمريكية ، ص ص (٩٩-١١٦) ، ص ١١٢ .

(٢) دينا عبد العاطي محمد أبو زيد (٢٠١٥م) ، تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي : دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية بمدينة العاشر من رمضان ، مجلة البحوث التجارية ، مجلد (٣٧) ، عدد(١) ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، ص ص (٢٨٣-٣٣٢) ، ص ٢٨٥ .

(٣) Leonard ,Denis & McAdam, Rodney (2002). "The strategic impact and application of the business excellence model: implications for quality training and development", **Journal of European Industrial Training** , Vol. (26) Issue: (1) , pp.(4-13) , p.(8) .

(٤) Iqbal , Amjad, Latif , Fawad, Marimon, Frederic, Sahibzada, Umar Farooq & Saddam Hussain (2018). "From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education", **Journal of Enterprise Information Management** , Vol. (32) Issue: (1) , pp.(36-59) , p. (50) .

(٥) Calvo-Mora, Arturo , Navarro-García, Antonio & Periañez-Cristobal, Rafael (2015) . " Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model", **International journal of project management** , Vol.33(2015),pp.(1638-1651) , p(1641) .

وأخيراً مبدأ (تطوير الشراكات والتحالفات) وهو يُحدد كيف يجب على الشركاء العمل معاً للوصول إلى أهداف مشتركة كلاً منهم يساعد بالخبرة والموارد والمعارف .

وهذه المفاهيم تحدد مجموعة القيم والمبادئ الثقافية التي تعمل كإطار لإدارة التميز والتي يتم تحديدها في تسعة معايير من نموذج التميز الأوروبي EFQM .

وترى الباحثة من خلال الدراسات السابقة أن إدارة المعرفة ضرورية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي ، وذلك يعتمد بدرجة أساسية على رأس المال الفكري الذي تمتلكه الموارد البشرية و نوع المعرفة المتولدة لديهم والابتكارات التي تؤثر بشكل إيجابي في تميز الأداء المؤسسي وإضفاء طابع الميزة التنافسية لها، وتستند الباحثة في ذلك إلى أن المعرفة هي أهم مورد استراتيجي يمكن أن تمتلكه المؤسسة المتميزة .

• **دور الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي :** تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي حيث أنها تعني بتحليل المشكلات والتنسيق الإداري ، كما أنها تهتم بتطوير التعليم والإدارة التعليمية معاً ، ومن هنا نجد تكنولوجيا التربية معنية بالعملية التعليمية من زوايتها الأدائية والإدارية ، كما تساعد في تحقيق الفعالية من خلال الاعتماد على الانترنت والبريد الالكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت ، والتحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل ، بالإضافة إلى الاستفادة من شبكة الاتصالات حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت ، والتحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات^(١).

• **دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي :** أوضح (سهمود ٢٠١٣م) علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز من خلال تعريفه لإدارة التميز بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق التنافسية في بيئة العمل من خلال استغلال الممكّنات التي تحقق لها النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبالتالي أصبح من مستلزمات القدرة على البقاء والمنافسة هو التحسين والتطوير المستمر والدائم " حيث أشار إلى أن مفاهيم الجودة تُشير إلى الدقة والتميز من خلال مفهوم ضمان الجودة و ضبط الجودة وإدارة الجودة^(٢).

وتتفق الباحثة مع هذا الرأي وترى أنه تلازم وجود تحسين وتطوير مستمر في المؤسسات التي تُطبق إدارة التميز ومبدأ التحسين والتطوير الدائم والمستمر من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ، كما أن العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز تتمثل في كون الأولي هي أحد معايير تقييم التميز ، وأكد على ذلك على السلمي واعتبرها واحدة من تسعة متطلبات أخرى لتحقيق التميز^(٣) .

(١) رضا إبراهيم المليجي (٢٠١٢م) ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ٥٦ .

(٢) إيهاب عبد ربه سهمود (٢٠١٣م) ، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

EFQM ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة ، ص ١٣ .

(٣) على السلمي (٢٠٠٢م) ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

نماذج إدارة التميز وجوائزها : تعددت النماذج الإدارية لتميز الأداء المؤسسي خلال النصف الثاني من القرن العشرين بشكل كبير ، حيث أن فكرة هذه النماذج تدور حول محورين أساسيين هما (1) :

- مسببات التميز : وتتضمن القدرات المؤسسية التي تستطيع أن تحقق التميز مثل (القيادة والموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية والعمليات) .
- نواتج التميز : وتتضمن النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة من إتباع منهج التميز مثل (رضا العميل وقيادة السوق والأثر على المجتمع ونتائج الأعمال .

تعددت النماذج العالمية التي ركزت جل اهتمامها على التميز المؤسسي ، وإدارة التميز ، والتي تختلف معايير التميز الحاكمة لهذه النماذج فهي تختلف من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر داخل نفس الدولة حيث تتشكل تلك المعايير لتتناسب طبيعة الدولة والبيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لها ، منها (النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM ، نموذج مالكوم بالدريدج Baldrige للتميز "النموذج الأمريكي" ، نموذج ديمينج Deming للجودة والتميز "النموذج الياباني" ، نموذج برنامج دبي ، ونموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي ، ومؤخراً نموذج جائزة مصر للتميز الحكومي) ، ومن بين تلك النماذج أخص بالذكر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM ، وذلك لاعتماد الباحثة على نسخة التعليم العالي من هذا النموذج والمطبقة بجامعة شيفيلد البريطانية .

النموذج الأوروبي لإدارة الجودة والتميز EFQM : يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج " إدارة التميز " الشائع استخدامها في العالم المعاصر ، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة ، حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في عام ١٩٨٨م (EFQM) The European Foundation for Quality Management بواسطة ١٤ منظمة كبرى في أوروبا أخذت على عاتقها البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوروبي، وتم تطويره بواسطة المنظمة الأوروبية عام ١٩٩٢م لتلحق به الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الإتحاد ذاته The European Quality Award^(٢).

وقد طبق النموذج في العديد من دول الإتحاد الأوروبي (كإسبانيا ، إنجلترا ، النمسا ، ألمانيا ، إيطاليا ، اسكتلندا ، فرنسا ، ...) والدول العربية (كالإمارات ، السعودية ، الأردن ، فلسطين ، ...) ويعتبر نموذج التميز أداة

(1) Oakland , John et all.,(2002). Best Practice in Business Excellence ,**Total Quality Management**, Vol.13 ,No.8,p1127

(2) Koubâa, Soumaya & Kammoun , Raoudha (July 2011) . Quality and Excellence Models in Higher Education , **International Journal of Excellence In Education**, Volume(4) , Issue (2) .pp.(1-17), p.(9) .

الجودة الأكثر شيوعاً في أوروبا وتستخدمه أكثر من ٣٠ ألف مؤسسة تعمل في مختلف القطاعات الحيوية كالصحة والتعليم والمال ، والأمن والزراعة والصناعة والعقارات لتحسين وتطوير أدائها (١) .

يحتوى النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2013) على ثلاثة مكونات هي (٢) :

١ . المفاهيم الأساسية للتميز : يوجد ثمانية مفاهيم أساسية للتميز ، والتي تدعم النموذج ، وهي الخيوط الحمراء التي تجرى بين الصناديق التسعة (المعايير) ، وتستخدم هذه المفاهيم لتقديم نظرة شمولية وهي (تنمية القدرة المؤسسية ، بناء مستقبل مستدام ، إضافة قيمة لصالح المتعاملين ، تسخير الإبداع والابتكار ، القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة ، استدامة النتائج الباهرة ، النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين ، الإدارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير) .

٢ . الصناديق التسعة (معايير التميز) : وهو أكثر المكونات شهرة في النموذج EFQM ، ويوجد فيه (٩) معايير رئيسية يندرج تحتهم (٣٢) معيار فرعي ، ويمثل كل معيار رئيس أحد الصناديق التسعة ، وتستخدم هذه المعايير لفهم التفاصيل داخل المؤسسة ، خمسة منها تمثل الممكنات (المسببات Enablers) ، وأربعة منها تمثل النتائج (Results) ، تغطي الممكنات ما تفعله المنظمة وكيف تفعله أي ما تقوم به المنظمة ، أما النتائج فهي تغطي ما تتجزه المنظمة بفعل الممكنات أي ما تحققه من انجازات .

٣ . الرادار : وهو تلك الأداة التي تستخدم للتقييم وتسجيل النقاط أثناء عملية التقييم وتستند على عملية دورة التحسين والتعلم المستمرين .

جائزة التميز الأوروبية EFQM : تتألف جائزة التميز الأوروبية من خمس فئات (٣) : (المنظمات الكبيرة ووحدات الأعمال ، الوحدات التشغيلية في المنظمات الكبرى ، منظمات القطاع العام الكبيرة والصغيرة ، المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم التابعة والمرتبطة بمنظمات كبيرة والتي يقل عدد موظفيها عن (٢٥٠) موظف ، المنظمات المستقلة الصغيرة والمتوسطة الحجم) .

متطلبات تفعيل إدارة التميز : إن متطلبات التنفيذ الرئيسية تشمل الأفراد والعمليات والهياكل والموارد التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإدارة التميز ، هذه الأنشطة ليست مستقلة ، وهذا يعنى أنه يجب أن تطبق بشكل مشترك ويتم

(١) The European Foundation for Quality Management (EFQM) , Available at :

[http:// www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx](http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx)

(٢) EFQM . (2013) . **Business Excellence Matrix. User Guide – EFQM Model 2013 Version**

.Retrieved 1 /11 /2017 from :

http://www.efqm.org/sites/default/.../efqm_bem_2013_user_guide.pdf.p4

(٣) EFQM : Excellence Award Information Brochure 2006 Version2 , Pp. 15-16 .

التنسيق بينها بهدف تحقيق نتائج ممتازة⁽¹⁾، وأكدت العديد من الدراسات على أن نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM يمثل مخططاً لنظرية إدارة الجودة الشاملة وبالتالي لزم أن يُعطي المفاهيم المدرجة في النظرية⁽²⁾.

متطلبات تطبيق إدارة التميز : سوف تتناول الباحثة المتطلبات الخاصة بتطبيق كل معيار من المعايير الخمسة (الممكنات) لإدارة التميز (القيادة ، السياسة والاستراتيجية ، الأفراد ، الشراكات والموارد ، العمليات) ، اعتماداً على نسخة التعليم العالي لنموذج التميز الأوروبي (EFQM(2003) المطبقة بجامعة شيفيلد البريطانية بالمملكة المتحدة وذلك لملائمتها لطبيعة المؤسسة الجامعية ، مع مراعاة متطلبات واحتياجات جامعة مدينة السادات ، ومعطيات وموارد الجامعة المتاحة .

١. **القيادة Leadership** : القادة المتميزون هم الذين يشاركون في صياغة وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة وبذل كل السبل لتسهيل تحقيقها على أرض الواقع ، كما يقومون بتبني القيم المؤسسية لضبط السلوك نحو تحقيق النجاح ، ويشير معيار القيادة إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتيسر الأداء لتحقيق رؤيتها ورسالتها المستقبلية ، وأهدافها على المدى البعيد ، ويؤكد هذا المعيار على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل الذي يُحتذى به العاملون ويتبعونه⁽³⁾ ، وتعمل القيادة كمحرك لإدارة التميز وجودة عملية التحسين وتحرك استراتيجيات لتنفيذ الرؤية والرسالة من خلال إدارة الأفراد والموارد والعمليات⁽⁴⁾ ، والقيادة باعتبارها روح مكونات نظام الجودة الشاملة تعزز الأداء عن طريق تنفيذ استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وتتطوي على التحسين المستمر⁽⁵⁾ ، ولتحقيق قيادة فاعلة على أرض الواقع يلزم (تطوير القادة لرؤية ورسالة وقيم الجامعة ويعتبرون نماذج وقدوة حسنة لنشر ثقافة إدارة التميز ، المشاركة الشخصية في ضمان تطوير نظام إدارة الجامعة وتحسينها المستمر، مشاركة القادة وتفاعلهم مع جميع الفئات المعنية "العملاء - والشركاء وممثلي المجتمع"، بناء وتدعيم القادة لثقافة إدارة التميز لدى الموارد البشرية والاعتراف بالمجتمع الجامعي ، تبني القادة وتدعيمهم لسياسة التغيير التنظيمي) .

٢. **السياسة والإستراتيجية Policy and Strategy** : يمكن تعريف السياسة على أنه بيان قائم على مجموعة من المبادئ كالذي تتخذه الحكومات ووكالاتها وتهدف إلى التأثير وتحديد القرارات

(1) Suárez, Eva, Roldán, José L. & Calvo-Mora, Arturo (October 2014) . A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management , **Journal of Business Economics and Management** , Vol.(15) , No. (5) , pp.(862-885) , p865 .

(2) Sadeh, Ehsan (October 2011) , Improving European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model for Implementation in Iranian SMES , **PhD**, Faculty of Management , Multimedia University , p 58 .

(3) Sheffield Hallam University (2003) , **EFQM Excellence Model :Higher Education version 2003** , Sheffield Hallam University,p18.

(4)Calvo-Mora, Arturo , Leal, Antonio & Roldán, Jose´ L., (August 2005) . Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities, **Total Quality Management** , Vol. 16 , No. 6 , pp (741-770) , p 755 .

(5) EFQM (European Foundation for Quality Management) (2003a) , **The EFQM Excellence Model** , Brussels , p. 5 .

والبروتوكولات وغيرها من هذا القبيل ، أما التخطيط هو وضع وسائل لتحقيق سياسات المؤسسة الجامعية وفق المستقبل المتوقع أو المرغوب فيه ، وتجدر الإشارة إلى أن وضع السياسات والتخطيط ليسا متشابهيين ، ولكنهما مترابطان بإحكام ، وتقوم المؤسسة الجامعية بالتخطيط الاستراتيجي لتحديد أهدافها المستقبلية عالية المستوى ووضع الاستراتيجيات لتحقيقها ، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجيات كما يجب أن تفهم الجامعة موقفها الحالي والطرق الممكنة التي من خلالها يمكن متابعة الاستراتيجية (١).

إن الجامعات الممتازة تُنفذ رسالتهم ورؤيتهم من خلال تطوير استراتيجية واضحة تُركز على أصحاب المصلحة وتأخذ بعين الاعتبار قطاع التعليم واتجاهات القطاع ذات الصلة ، ويتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتقديم الاستراتيجية عبر ومن خلال المنظمة ، وتجدر الإشارة إلى أن الوضع الاستراتيجي لجامعة مدينة السادات بأنه متوسط ، وقد أقرت خطة الجامعة بأن الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية الثبات والتطوير والتحسين المستمر والنفذ إلى السوق وتنمية المنتج ، والاستراتيجية الطموحة هي التوسع (٢) ، وبالتالي يمكن تفعيل ذلك المعيار من خلال أربعة مؤشرات (استناد السياسة والاستراتيجية إلى احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الحاليين والمستقبليين ، استناد السياسة والاستراتيجية إلى معلومات من قياس الأداء والبحث والتعلم والأنشطة ذات الصلة بالخارج ، تطوير واستحداث السياسة و الاستراتيجية ، نشر السياسة والاستراتيجية من خلال إطار من العمليات الأساسية) .

٣. الأفراد **People** : إن الموارد البشرية هي من أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات للنهوض والسعي نحو تحقيق أهدافها عن طريق الأفراد فهم العنصر المفكر والأساسي في الإنتاج وتقديم الخدمات ، وهم أيضاً ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث ، فقديمًا كان يتم وصفهم بالمستخدمين أو الخادم العمومي ، ثم العمال ، والقوى العاملة ، إلى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري بلغة الاقتصاديين ، والأصول البشرية بلغة المحاسبين ، ورأس المال الذكي أو الفكري بلغة الإداريين (٣) .

ومن ضمن المهام والواجبات التي يقوم بها مديرو الموارد البشرية (تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية من خلال تحليل الوظائف لتحديد المتطلبات الرئيسية لوظيفية الفرد داخل المؤسسة والتنبؤ بمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية لإنجاز أهدافها واختيار وتعبئة الموارد اللازمة لشغل الوظائف في

(١) Schmidt, John Michael (2015). "Policy, planning, intelligence and foresight in government organizations", **Foresight** , Vol.(17) , No.(5), Emerald Group Publishing Limited, pp (489-511),p490.

(٢) الخطة الاستراتيجية (٢٠٢٤/٢٠١٥) ، جامعة مدينة السادات ، الإصدار الأول ، ص ٤٠ .

(٣) على محمد عبد الوهاب (أستاذ إدارة أعمال كلية التجارة جامعة عين شمس) (٢٠٠٣م) ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير

الإدارة ، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة المنعقد في بيروت (١-٣ تموز/يوليو ٢٠٠٣) ، اللجنة الاقتصادية

والاجتماعية لغربي آسيا ، الأمم المتحدة ، ص ص (٢٤-١) ، ص ٣ .

المؤسسة ، تنمية الموارد البشرية من خلال تدريب العاملين وتصميم وتنفيذ برامج للتنمية الإدارية والتنظيمية وبناء فرق فعالة داخل الهيكل التنظيمي وتصميم نظام لتقييم العاملين ومساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم الوظيفية ، المكافآت والمزايا من خلال تطبيق نظام فعال للأجور والحوافز للعاملين والتأكد من أن تكون عادلة ومتناسبة مع الجهد ، الأمن الصناعي والصحة المهنية من خلال تنفيذ برامج للتأكد من صحة وسلامة العاملين ومساعدتهم في التغلب على المشاكل الشخصية التي تؤثر على أداء العمل ، العاملون وعلاقات العمل من خلال القيام بدور الوساطة بين المؤسسة والنقابات وتصميم نظام لصندوق الزمالة ،بحوث الموارد البشرية من خلال توفير قاعدة المعلومات اللازمة للموارد البشرية وتصميم وتطبيق نظام لاتصالات العاملين (١) ، ولتحقيق إدارة بشرية فاعلة يلزم استيفاء المتطلبات التالية (تخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتحسينها ، تحديد وتطوير معارف الأفراد وتنمية كفاءاتهم ، مشاركة الأفراد وتمكينهم ، تبادل الأفراد للحوار داخل المجتمع الجامعي ، مكافأة الأفراد والاعتراف بهم وتقديرهم والعناية بهم) .

٤ . **الشراكات والموارد Partnerships and Resources** : تخطط وتدير الجامعات الممتازة شراكات داخلية وخارجية والموردين ، والموارد الداخلية من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات والتشغيل الفعال لعملياتها ، وخلال عملية التخطيط وإدارة الشراكات والموارد تحافظ على تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة وللمجتمع وللبيئة ، وبالتالي على المؤسسات تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية ، والموردين ، والموارد الداخلية ، وذلك لدعم سياسات واستراتيجيات المؤسسة والعمل على تنفيذ عملياتها بفاعلية (٢) ، وبالتالي استيفاء المؤشرات التالية (إدارة الشراكات الداخلية والخارجية ، إدارة الشؤون المالية ، إدارة المباني والمعدات والمواد ، إدارة التكنولوجيا ، إدارة المعلومات والمعرفة) .

٥ . **العمليات Processes** : هدفت دراسة كلا من فيرونيا ، وجورجي ، كريستينا (Veronica, Gheorghe, Cristina) إلى تقديم مسح لأحدث الاتجاهات الموجودة في الوقت الحاضر في أنظمة التعليم العالي ، مع الإشارة إلى تجربة رومانيا ، وأظهرت الدراسة اهتمامها بشكل أساسي بالقضايا الخاصة بإدارة العمليات في الجامعات ، والتي يُنظر إليها كمنظور حديث في سياق إدارة الجودة الموجهة نحو التميز وأسفرت الدراسة على أن توحيد إدارة العمليات في التعليم العالي ، فضلاً عن إدارة الجودة الموجهة نحو اتجاهات التميز ، تُسهم في تنمية المجتمع في المستقبل (٣) .

(١) مصطفى كامل (دكتور بكلية التجارة جامعة القاهرة) (٢٠١٠م) ، إدارة الموارد البشرية : المفهوم والتطور ، أعمال ملتقيات وندوات (بناء القدرات البشرية العربية) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ص ص (٢٤٣-٢٥٣) ، ص ص (٢٤٩ ، ٢٥٠) .

(٢) Koigi, Mbote Paul , Kiragu, David Ndung'u , Marwa, Simmy Mwita & Theuri, Matthew M., (2018) . EFFECT OF PARTNERSHIPS AND COLLABORATIONS ON PERFORMANCE EXCELLENCE IN UNIVERSITIES IN KENYA , **International Journal of Economics, Business and Management Research** , Vol. (2), No. (02) , pp.(547-560) , p.(550) .

(٣)Popescu, Veronica Adriana , Popescu, Gheorghe N. & Popescu, Cristina Raluca (2013)." **Process Management in Universities--Recent Perspectives in the Context of Quality Management Oriented**

ومن ثم نجد الجامعات المتميزة تصمم وتدير وتحسن عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها ، وتوليد قيمة مضافة لموظفيها وطلابها وغيرهم من أصحاب المصلحة الآخرين ، ويتطلب تطبيق إدارة العمليات بفاعلية تفعيل خمس مؤشرات لازمة لها وهي (تصميم العمليات وإدارتها بشكل منهجي ، تحسين العمليات حسب الحاجة باستخدام الابتكار من أجل رضا الطلاب والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين ، تصميم وتطوير الدورات الأكاديمية والخدمات المهنية والخدمات الداخلية على أساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم ، تقديم وتطوير الدورات الأكاديمية والخدمات التجارية والخدمات الداخلية ، إدارة وتعزيز علاقات العملاء الطلابية والتجارية والداخلية)

الجانب الميداني للدراسة : يتضمن الجانب الميداني للدراسة كلا من إجراءات الجانب الميداني للدراسة ، نتائج الدراسة وتفسيرها .

١ . **إجراءات الجانب الميداني للدراسة :** وتتضمن أهداف الجانب الميداني للدراسة ، مجتمع الدراسة وعينته ، أداة الدراسة ، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

• **أهداف الجانب الميداني للدراسة :** يهدف الجانب الميداني للدراسة إلى الكشف عن درجة أهمية متطلبات تطوير أداء جامعة مدينة السادات في ضوء معايير التمكين بنموذج التميز الأوروبي نسخة التعليم العالي ، بالإضافة إلى التعرف على درجة توفرها بالجامعة وصولاً للمتطلبات اللازمة لتفعيلها .

• **مجتمع الدراسة وعينته :** تألف مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية والفنية بكليات ومعاهد جامعة مدينة السادات وعددها (٦٥) ، والتي تتكون من ثمان كليات ومعهدين للدراسات العليا، حيث تكونت عينة الدراسة الحالية من (٤٥) من القيادات الأكاديمية والإدارية والفنية وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية والتي تتناسب مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها .

• **أداة الدراسة : الاستبانة :**

- **(بناء الاستبانة)** تتكون الاستبانة من جزأين هما :

• **الأول :** استمارة بيانات شخصية ووظيفية خاصة بأفراد العينة (قيادات أكاديمية وإدارية ومديري وحدات الجودة و الأيزو) بجامعة مدينة السادات تضمنت سبعة متغيرات وهي الوظيفة ، الجنس ، الدرجة العلمية، موقف الاعتماد ، الكلية التابع لها ، المشاريع المشاركة بها ، سنوات الخبرة في المنصب القيادي ، تم استخدام بعضها في وصف عينة الدراسة ، والبعض الآخر في التحليل الإحصائي .

• **والثاني :** عبارات الاستبانة وتتكون من (٦٦) عبارة تقيس كل واحدة منها درجة أهميتها ودرجة

توفرها بالجامعة وفق تدرج ليكرت الثلاثي (كبيرة ، متوسطة ، قليلة) يختار أفراد العينة إحداها

كل حسب وجهة نظره ، كما أنه تم إعداد عبارات الاستبانة وفق خمسة متطلبات أساسية .

صدق وثبات الاستبانة : تم تقنين الاستبانة بحساب كلاً من صدقها وثباتها ، تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال طريقتين هما : الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المتخصصين والخبراء في المجال ، والأخرى صدق الاتساق الداخلي، وتم تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل محور من محاور الاستبانة (المعايير) بعضها البعض وبينها وبين الاستبانة ككل، وذلك باستخدام معادلة سبيرمان لحساب معامل الارتباط ، وجاءت معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لتحديد قيمة معامل الثبات، وذلك للاستبانة ككل ولكل محور من محاورها على حدة (المعايير) ، وكانت معاملات ثبات استبانة الدراسة ككل ولكل محور من محاورها على حدة مقبولة ودالة عند مستوى (٠,٠١) ، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الراهنة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة : بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية : للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام : التكرارات والنسب المئوية في وصف خصائص العينة ، وكذلك تم استخدام التكرارات ، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية، في التعرف على درجة أهمية المتطلب ودرجة توفره بجامعة مدينة السادات .

٢. **نتائج الدراسة وتفسيرها :** أسفر التحليل الإحصائي للبيانات التي حصلت عليها الباحثة من تطبيق أداة

الدراسة على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج تجاوب على أسئلة الدراسة ويمكن توضيحها كالتالي :

• **نتائج خاصة بالسؤال الأول :** ما درجة أهمية متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات ؟

• **نتائج خاصة بالسؤال الثاني :** ما درجة توفر المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة

السادات ؟

فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الأول الخاص بدرجة أهمية متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات وينقسم ذلك وفقاً لاستبانة الدراسة إلى خمسة محاور أو خمسة معايير بإدارة التميز (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الأفراد العاملين (الموارد البشرية) ،الشراكات والموارد، العمليات) تُمثل هذه المعايير الخمسة متطلبات (ممكنات) لتطوير أداء الجامعة، حيث لكل منها تم تحديد التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ، ويوضح الجدول الآتي ذلك :

جدول (١) المعاملات الإحصائية لمحاوَر الاستبانة في ضوء درجة الأهمية

م	المحور/المعيار	التكرارات والنسب	مستويات الاستجابة			المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدالة الكيفية	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	قليلة					
١	القيادة	ك	٤٦٧	٥٧	١٦	٣٤,٠٢	٢,٦٧	٢,٨٤	كبيرة	
		%	٨٦,٥	١٠,٥	٢,٩					
٢	السياسة والاستراتيجية	ك	٤٦٣	٥٧	٢٠	٣٣,٨٤	٣,٦١	٢,٨٢	كبيرة	
		%	٨٥,٧	١٠,٦	٣,٧					
٣	الأفراد العاملين (الموارد البشرية)	ك	٥٢٢	٨٨	٢٠	٣٩,١٥	٣,٦٤	٢,٨٠	كبيرة	
		%	٨٢,٩	١٣,٩	٣,٢					
٤	الشراكات والموارد	ك	٥٩٧	٩٥	٢٨	٤٤,٦٤	٣,٦٧	٢,٧٩	كبيرة	
		%	٨٢,٩	١٣,٢	٣,٩					
٥	العمليات	ك	٤٤٣	٧٨	١٩	٣٣,٤٢	٣,٦٨	٢,٧٨	كبيرة	
		%	٨٢	١٤,٤	٣,٦					
---	محصلة الاستبانة ككل	ك	٢٤٩٢	٣٧٥	١٠٣	١٨٥,٠٨	٦,٨٤	٢,٨	كبيرة	
		%	٨٣,٩	١٢,٦	٣,٥					

من الجدول السابق يتضح أن متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات جاءت مهمة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي ١٨٥,٠٨، وانحراف معياري ٦,٨٤، ووزن نسبي ٢,٨ وبمقارنته بمقياس ليكرت تقع في الاستجابة الكبيرة والتي تمتد مداها من (٢,٣٣ إلى ٣) ، حيث حصل معيار القيادة على الرتبة الأولى بين المعايير بمتوسط ٣٤,٠٢ وانحراف معياري ٢,٦٧ ووزن نسبي ٢,٨٤ ، في حين جاء معيار العمليات في الرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية بمتوسط ٣٣,٤٢ وانحراف معياري ٣,٦٨ ووزن نسبي ٢,٧٨ ، وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع للأسباب التالية :

- قناعة القيادات الأكاديمية بأهمية مدخل إدارة التميز في تطوير أداء الجامعة ، حيث أثبت العديد من الدراسات فعاليته في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي ومنها دراسة أرتورو كالفو-مورا ، أنطونيو ليال ، خوسيه رولدان Arturo Calvo-mora, Antonio Leal & José Roldán (2005)^(١) التي هدفت إلى اختبار صلاحية نموذج التميز الأوروبي EFQM كإطار مرجعي لتنفيذ الجودة في مجال التعليم العالي ، ودراسة جوزيه رويز-كاريلو، روبين فرنانديز-أورتيز (Jose Ruiz-Carrillo & Rubén Fernández-Ortiz, 2005)^(٢) التي هدفت إلى تحليل نموذج الجودة الأوروبي ، وإثبات استخدامه كقاعدة

(١) Calvo-mora, Arturo , Leal , Antonio & Roldán , José L., (2005). Op Cit.

(٢) Ruiz-Carrillo , Jose Ignacio Castresana & Fernández-Ortiz ,Rubén (2005). Op Cit.

نظرية ضمنية ، وأكدت على مزايا نموذج الجودة والتميز EFQM كأداة فعّالة لقياس أساس الميزة التنافسية للمؤسسات .

• نموذج التميز الأوروبي بمؤسسات التعليم العالي حقق نتائج ممتازة بالجامعات الأجنبية التي طبقت منها (جامعة شيفيلد ببريطانيا "SHU") حيث تم تصنيفها بين أفضل خمس جامعات حديثة بإنجلترا في البحث العلمي^(١)، كذلك التأثير الواضح لمبادرات التميز في التعليم العالي التايواني وقيام سياسة التعليم في شرق آسيا على مبدئين مهمين هما " القدرة التنافسية ، واستثمار المركز التنافسي" وتسعى تلك الجامعات باستمرار في تحديد موقعها من التصنيف العالمي للجامعات ، بتطبيق نماذج لإدارة التميز بجامعاتها^(٢) ، وقد احتلت جامعة تايوان الوطنية National Taiwan University ترتيب (١٥١) في نتائج التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية^(٣) .

• بالإضافة إلى أن أهمية المتطلبات التي ذكرتها الباحثة في المحاور الخمسة لنموذج التميز الأوروبي بمؤسسات التعليم العالي ، تنبع من أهمية المحاور الخمسة (القيادة ، السياسة والاستراتيجية ، الأفراد ، الشراكات والموارد ، العمليات) ، والتي تُمثل إمكانات تمكن المؤسسة من تطوير أدائها وتحقيق النتائج المتميزة ، وهذا ما أكدت عليه دراسة سواريز ، رولدان ، كالفو مورا^(٤) Suárez ,Calvo-Mora, 2014, Roldán, بأن تلك المتطلبات ليست مستقلة ، ويجب أن تُطبق بشكل مشترك ويجب التنسيق بينها بهدف تحقيق نتائج ممتازة ، بالإضافة إلى أنها اتجه رئيس في التغلب على معوقات الإدارة التقليدية ، ويساعد المؤسسة في الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية والتقنية وحتى المعارف التي تمتلكها وتولدها .

جدول (٢) المعاملات الإحصائية لكافة محاور الاستبانة في ضوء درجة التوفر

م	المحور/المعيار	التكررات والنسب المئوية	مستويات الاستجابة			المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة الكيفية	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	قليلة					
١	القيادة	ك	١٨٨	٢٦٦	٨٦	٢٦,٢٦	٣,٦٤	٢,١٩	متوسطة	١
		%	٣٤,٨	٤٩,٣	١٥,٩					

(١) The official site of Sheffield Hallam University is available at :

<https://www.hotcourses.ae/study/uk/school-college-university/sheffield-hallam-university/7343/international.html>

(٢) Hou, Yung-Chi , Ince, Martin & Chiang, Chung-Lin (2013). the impact of Excellence initiatives in Taiwan Higher Education, In Q. Wang, Y. Cheng, & N.C. Liu (eds.), *Building World-Class Universities: Different Approaches to a Shared Goal*, , © 2013 Sense Publishers, pp.(35–53), p.(51) .

(٣) Academic Rankings for International Universities : (National Taiwan University) is available at :

<https://www.hotcourses.ae/study/rankings/arwu.html?uniSearchText=National+Taiwan+University&sortby=ALL>

(٤) Suárez ,Eva , Roldán ,José L. & Calvo-Mora ,Arturo (2014) . A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management,Op.cit, p.(865) .

م	المحور/المعيار	التكررات والنسب المئوية	مستويات الاستجابة			المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة الكيفية	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	قليلة					
٢	السياسة والاستراتيجية	ك	١٦٣	٢٧٢	١٠٥	٢٥,٢٨	٣,٨٨	٢,١١	متوسطة	٢
		%	٣٠,٢	٥٠,٤	١٩,٤					
٣	الأفراد العاملين (الموارد البشرية)	ك	١٦٣	٢٩٧	١٧٠	٢٧,٨٤	٣,٠١	١,٩٩	متوسطة	٥
		%	٢٥,٩	٤٧,١	٢٧					
٤	الشراكات والموارد	ك	١٧٩	٣٥٩	١٨٢	٣١,٩٣	٣,٩١	٢,٠٠	متوسطة	٤
		%	٢٤,٩	٤٩,٩	٢٥,٢					
٥	العمليات	ك	١٣٧	٢٧٩	١٢٤	٢٤,٢٨	٣,٠١	٢,٠٢	متوسطة	٣
		%	٢٥,٤	٥١,٧	٢٢,٩					
---	محصلة الاستبانة ككل	ك	٨٣٠	١٤٧٣	٧٤٢	١٣٧,٢٨	٦,٨١	٢,٠٨	متوسطة	---
		%	٢٧,٣	٤٨,٤	٢٤,٣					

من الجدول السابق يتضح أن درجة توفر متطلبات تطوير أداء جامعة مدينة السادات في ضوء معايير الممكنات بنموذج التميز الأوروبي EFQM جاءت متوسطة بمتوسط حسابي ١٣٧,٢٨، وانحراف معياري ٦,٨١، ووزن نسبي ٢,٠٨، حيث حصل معيار القيادة على الرتبة الأولى من حيث التوفر بمتوسط ٢٦,٢٦، وانحراف معياري ٣,٦٤، ووزن نسبي ٢,١٩، وبمقارنته بمقياس ليكرت تقع في الاستجابة المتوسطة والتي يمتد مداها من (١,٦٧) إلى أقل من (٢,٣٣)، وجاء معيار الأفراد في الرتبة الأخيرة من حيث درجة التوفر بمتوسط ٢٧,٨٤، وانحراف معياري ٣,٠١، ووزن نسبي ١,٩٩، وهو يقع في الاستجابة المتوسطة أيضاً .

وهذا يعني أن الجامعة بحاجة إلى تحسين أداء خاصة في مواردها البشرية حيث أنهم العنصر الفعّال في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا ما أكدت عليه دراسة مصطفى كامل (٢٠١٠م) في كيفية إدارة الموارد البشرية بالدرجة التي تكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها ، وقد حدد من خلالها أدوار مديرو الموارد البشرية من (تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية من خلال تحليل الوظائف لتحديد المتطلبات الرئيسية لوظيفية الفرد داخل المؤسسة والتنبؤ بمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية ، تنمية الموارد البشرية من خلال تدريب العاملين وتصميم وتنفيذ برامج للتنمية الإدارية والتنظيمية وبناء فرق فعّالة داخل الهيكل التنظيمي وتصميم نظام لتقييم العاملين ومساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم الوظيفية ، المكافآت والمزايا من خلال تطبيق نظام فعّال للأجور والحوافز للعاملين والتأكد من أن تكون عادلة ومتناسبة مع الجهد ، الأمن الصناعي والصحة المهنية من خلال تنفيذ برامج للتأكد من صحة وسلامة العاملين ومساعدتهم في التغلب على المشاكل الشخصية التي تؤثر على أداء العمل ، العاملون وعلاقات العمل من خلال القيام بدور الوساطة بين المؤسسة والنقابات وتصميم نظام لصندوق الزمالة ،بحوث الموارد

البشرية من خلال توفير قاعدة المعلومات اللازمة للموارد البشرية وتصميم وتطبيق نظام لاتصالات العاملين^(١)، ومن ثم على الجامعة تفعيل معيار الأفراد كما ينبغي أن يكون .

ملخص نتائج الدراسة : جاءت متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات مهمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة ، إلا أن درجة توفر متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات جاءت بدرجة متوسطة لجميع محاور الاستبانة (القيادة ، السياسة والاستراتيجية ، الأفراد ، الشراكات والموارد ، العمليات) ، حيث احتل معيار الأفراد المرتبة الأخيرة في درجة توفر متطلباته بين المحاور الأخرى ، وهذا ينم عن ضعف أداء الجامعة فيما يخص إدارة الموارد البشرية والتخطيط لها ، وتري الباحثة أن أحد الأسباب الرئيسة في وجود متطلبات تفعيل إدارة التميز بدرجة متوسطة في جامعة مدينة السادات إلى انخفاض الدعم المالي وعدم توفر إمكانيات كافية مع غياب سياسة واضحة لإدارة نظام الجامعة وعملياتها وفق المتاح من إمكانيات .

التوصيات : توصي الباحثة بضرورة اتجاه الجامعات المصرية وجامعة مدينة السادات على وجه الخصوص بتطبيق نموذج إدارة التميز لتطوير أدائها ومسايرة الجامعات المتميزة بالعالم ، والعمل على التصدي للمعوقات المتمثلة في عدم وجود إمكانيات كافية بتوفير مصادر تمويل بديلة وإدارة مشروعات خدمية وبحثية متميزة ، مع إيمان القادة بضرورة التغيير ودعمه .

خامساً : المراجع :

المراجع العربية :

- إبراهيم عثمان عبد الرحمن حسين (٢٠١٤م) . معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات: مفاهيم جودة الأداء والتميز المؤسسي إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM.2013)، المؤتمر ٢٥ للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بالتعاون مع دار الكتب الوطنية (٢٨-٣٠)/١٠/٢٠١٤م ، تونس .
- أحمد محمد المأمون الصافي (٢٠١٣م) . إدارة الجودة والتميز ، مجلة التنمية الإدارية- مصر، المجلد (٣٠) العدد(١٤٠)، يوليو ٢٠١٣م ، ص ص (٢٠-٢٣) .
- إيهاب عبد ربه سهود (٢٠١٣م) ، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة .
- الخطة الاستراتيجية (٢٠١٥/٢٠٢٤) ، جامعة مدينة السادات ، الإصدار الأول .
- الخطة الاستراتيجية للبحث العلمي جامعة مدينة السادات (٢٠١٤-٢٠١٩م) الإصدار الأول .
- خليفي عيسى ، كمال منصور (٢٠٠٦م) . مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،الملتقى الدولي الأول (متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية) ، الجزائر .
- دينا عبد العاطي محمد أبو زيد (٢٠١٥م) ، تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي : دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية بمدينة العاشر من رمضان ، مجلة البحوث التجارية ، مجلد (٣٧) ، عدد(١) ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، ص ص (٢٨٣-٣٣٢) .
- رضا إبراهيم المليجي (٢٠١٢م) ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.

(١) مصطفى كامل (٢٠١٠م) ، إدارة الموارد البشرية :المفهوم والتطور ، أعمال ملتقيات وندوات (بناء القدرات البشرية العربية) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ص ص (٢٤٣-٢٥٣) ، ص ص (٢٤٩ ، ٢٥٠) .

- سامح عبد المقصود محمد (٢٠٠٨م) ، العوامل المحددة للمنظمة المتميزة بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات المستثمرة في مصر ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- عادل زايد (٢٠٠٥م) ، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق لمنظمة المستقبل ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- على السلمي (٢٠٠٢م) ، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة .
- على عبد الرؤوف نصار، رمضان محمود عبد العليم (٢٠١٢م) ، متطلبات تطبيق الاعتماد الأكاديمي بكلية التربية جامعة الأزهر ومدى توافرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس ، المجلد (١٠) ، الجزء (١) ، سوريا .
- على محمد عبد الوهاب (٢٠٠٣م) ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة ، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة المنعقد في بيروت (١-٣ تموز/يوليو ٢٠٠٣) ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، الأمم المتحدة ، ص ص (١-٢٤) .
- مصطفى كامل (٢٠١٠م) ، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والتطور ، أعمال ملتقيات وندوات (بناء القدرات البشرية العربية) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ص ص (٢٤٣-٢٥٣) .
- منهل عزيز محمود الخباز (٢٠١٦م) ، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات ، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك) ، مجلد (٧) ، عدد (٢٣) ، الولايات المتحدة الأمريكية ، ص ص (٩٩-١١٦) .
- الهاللي الشربيني الهاللي ، أماني السيد غبور (٢٠١٣م) . مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة ، مجلة مستقبل التربية العربية - مصر ، مجلد (٢٠) ، العدد (٨٢) إبريل ٢٠١٢م ، ص ص (١١-١٤٢) .
- وزارة التربية والتعليم السعودية (١٤٣٦ هـ) . الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري ، الدورة السادسة ، جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز ، الأمانة العامة .
- وليد نمر إسماعيل الحية (٢٠١٥م) ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

المراجع الأجنبية :

- Iqbal, Amjad , Latif, Fawad , Marimon, Frederic , Sahibzada, Umar Farooq &Saddam Hussain (2018)."From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education", **Journal of Enterprise Information Management** , Vol. (32) Issue: (1) , pp.(36-59) .
- Anninos , Loukas N., (2007) . " The archetype of excellence in universities and TQM: **Journal of management History** vol.13 No.4,pp 307:321 .
- Calvo-Mora, Arturo , Leal, Antonio & Roldan , Jose´ L. (August 2005) . Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities, **Total Quality Management** , Vol. 16 , No. 6, pp (741-770) .
- Calvo-Mora, Arturo , Navarro-García, Antonio & Periañez-Cristobal, Rafael (2015) . " Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model", **International journal of project management** , Vol.33(2015),pp.(1638-1651) .
- Davies, J.(2004): The implementation of the European foundation for quality management's excellence model in academic units of united kingdom universities, **Ph .D**, university of Salford (United Kingdom), Ann Arbor, England .
- Leonard, Denis & McAdam, Rodney (2002). "The strategic impact and application of the business excellence model: implications for quality training and development", **Journal of European Industrial Training** , Vol. (26) Issue: (1) , pp.(4-13) .
- EFQM (European Foundation for Quality Management) (2003a) , **The EFQM Excellence Model** , Brussels ,
- EFQM : Excellence Award Information Brochure 2006 Version2 , p 15-16 .

- Sadeh , Ehsan (October 2011) .Improving European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model for Implementation in Iranian SMES , **PhD**, Faculty of Management , Multimedia University .
- Suárez , Eva , Roldán , José L.& Calvo-Mora, Arturo (October 2014) . A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management , **Journal of Business Economics and Management** , Vol.(15) , No. (5) , pp.(862-885) .
- Han, Joseph k.,(2013). Pursuit of excellence : A phenomenology study of winning the Award for Excellence issued by APPA-leadership in educational facilities , **ED.D**, Idaho state university , Ann Arbor , Idaho , United states .
- Schmidt, John Michael (2015). "Policy, planning, intelligence and foresight in government organizations", **Foresight** , Vol.(17) , No.(5), Emerald Group Publishing Limited, pp (489-511).
- Koigi, Mbote Paul , Kiragu, David Ndung'u , Marwa , Simmy Mwita & Theuri, Matthew M., (2018) . EFFECT OF PARTNERSHIPS AND COLLABORATIONS ON PERFORMANCE EXCELLENCE IN UNIVERSITIES IN KENYA , **International Journal of Economics, Business and Management Research** , Vol. (2), No. (02) , pp.(547-560) .
- Oakland , John et all. (2002) . Best Practice in Business Excellence , **Total Quality Management**, Vol.13 ,No.8 .
- Sheffield Hallam University (2003) . **EFQM Excellence Model :Higher Education version 2003** , Sheffield Hallam University .
- Sommer ville, Alaine kerr (2007) : The applicability of the EFQM excellence model to higher education, **Ph .D**, university of London, university college London(United Kingdom) , Ann Arbor, England .
- Koubâa , Soumaya & Kammoun , Raoudha (July 2011) . Quality and Excellence Models in Higher Education , **International Journal of Excellence In Education**, Volume(4) , Issue (2) ,pp.(1-17) .
- Steven, Scott w.(2003) : A transformational study in a suburban middle school :Linking a classroom Learning system to the Baldrige criteria for educational excellence and quality assurance, **Ed .D**, Northern Illinois university, Ann Arbor, Illinois, united states .
- Popescu, Veronica Adriana , Popescu, Gheorghe N. & Popescu ,Cristina Raluca (2013) ." **Process Management in Universities--Recent Perspectives in the Context of Quality Management Oriented towards Excellence** " , *Bulgarian Comparative Education Society*, Paper presented at the Annual Meeting of the Bulgarian Comparative Education Society (11th, Plovdiv, Bulgaria, May 14-17, 2013) , pp.(333-339) .
- Walle, Marjorie Ann (2004): Causal modeling performance excellence in higher education (2001-2003) Baldrige National quality program education criteria for performance excellence's , **Ed .D**, Northern Illinois university, Ann Arbor, Illinois, United States .

مواقع الانترنت :

- قاموس المعجم الوسيط ، اللغة العربية المعاصر ، قاموس عربي عربي متاح على
Available at: <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2>
- Macmillan dictionary Available at :
<https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/excellence>
- EFQM . (2013) . **Business Excellence Matrix. User Guide – EFQM Model 2013 Version** .Retrieved 1 /11 /2017 from :
http://www.efqm.org/sites/default/.../efqm_bem_2013_user_guide.pdf.p4
- EFQM (European Foundation for Quality Management) Available at :
www.efqm.org/Default.aspx?Tabid=24