

دراسة مقارنة لتطبيقات النموذج الأوربي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول وإمكانية الاستفادة منها في مصر

إعداد

د. إكرام عبد الستار محمد دياب¹

ملخص الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في كيفية تطبيق النموذج الأوربي للتميز، كآلية عالمية معتمدة للتقييم الذاتي للمؤسسات الحكومية والخاصة، والتي يمكن من خلال تطبيق معايير ومؤشراته تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي بمصر. ولتحقيق هذا الهدف تطلب الأمر توضيح ماهية التميز، وطبيعة النموذج الأوربي للتميز كأحد أبرز وأهم الآليات العالمية المعتمدة للتقييم الذاتي للمؤسسات، ثم عرض أبعاد ومعايير ومؤشرات التميز للنموذج الأوربي للتميز من حيث (المنهجيات، والنتائج)، والتمثلة في (المنهجيات، والتي تتمثل في: المعيار الأول: القيادة - المعيار الثاني: الاستراتيجية - المعيار الثالث: العاملون - المعيار الرابع: الشراكات والموارد - المعيار الخامس: العمليات - والنتائج التي تتمثل في: المعيار السادس: نتائج المتعاملين - المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية - المعيار الثامن: نتائج المجتمع - المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسة).

وباستخدام المنهج المقارن، بأبعاده أولها: البعد الوصفي للظاهرة التعليمية موضوع الدراسة (النموذج الأوربي للتميز)، ثانيها: البعد التحليلي الثقافي لإظهار القوى والعوامل الثقافية المسؤولة عن الوضع الراهن للظاهرة التعليمية، ثالثها: البعد المقارن التفسيري لتحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف للظاهرة التعليمية في دول البحث، رابعها: البعد التنبؤي لاقتراح إجراءات تطوير الظاهرة البحثية في ضوء معايير ومؤشرات النموذج الأوربي للتميز، وبعد تحليل واقع مؤسسات التعليم العالي في مصر للوقوف على مدى تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلي الوقوف على أهم التحديات التي

تعيقها عن تحقيق رقم على سلم التميز وفقا للنموذج الأوربي للتميز، وطرحت الدراسة المعايير والمؤشرات التي من خلالها يتم التقييم الذاتي وفقاً للنموذج الأوربي للتميز.

A comparative study of the applications of the European model for excellence in higher education institutions in some countries and the possibility of benefiting from them in Egypt

Abstract

The main objective of the study is to search for the application of the European model of excellence as an approved global mechanism for the self-evaluation of governmental and private institutions, which through applying its criteria and indicators can achieve excellence in higher education institutions in Egypt.

In order to achieve this objective, it was necessary to clarify the nature of excellence and the nature of the European model of excellence as one of the most important and most important global mechanisms adopted for the self-evaluation of institutions, what is the institutional performance in higher education institutions and then the dimensions, criteria and indicators of excellence of the European model of excellence in terms of methodologies, Which are: Standard 1: Leadership - Standard 2: Strategy - Benchmark 3: Employees - Benchmark 4: Partnerships and Resources - Benchmark 5: Operations - Results: : Human Resources Results - Standard 8: Community Outcomes - Benchmark 9: Key Performance Results).

The second is the cultural analytical dimension to show the strong and the cultural factors responsible for the current state of the educational phenomenon. The third is the comparative comparative interpretation to identify the differences and differences of the educational phenomenon in the research countries. The second is the descriptive dimension of the educational phenomenon, Fourth, the predictive dimension of the proposed procedures for developing the research phenomenon in countries with problems and the indicators that enable the institutions of higher education in Egypt to self-evaluation in light of the criteria and indicators of the European model of excellence, In addition to identifying the most important challenges that hinder the achievement of a number on the scale of excellence according to the European model of excellence, the

study presented the criteria and indicators through which the self-evaluation is carried out according to the European model of excellence.

دراسة مقارنة لتطبيقات النموذج الأوربي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول وإمكانية الإفادة منها في مصر

إعداد

د. إكرام عبد الستار محمد دياب²

المحور الأول للدراسة: الإطار العام للدراسة: مقدمة

ترتكز عملية التطوير والتحسين المستمر بمؤسسات التعليم العالي على معايير ومؤشرات عالمية، ونماذج معتمدة لدى العديد من الدول المتقدمة في محاولاتها الجادة لبناء القدرات واستدامة الإنجاز، ومن هذه النماذج الإدارية المتكاملة للبناء المؤسسي ، النموذج الصادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة - (EFQM) European Foundation Of Quality Management - الذي أصبح معروفاً عالمياً كنموذج للأداء المؤسسي المتميز - EXCELLENCE MODEL ، والمطبق في دول الاتحاد الأوروبي والذي اعتمده العديد من دول الجوار، ولاسيما دول الخليج ، حيث أصبحت التجربة في دول الإمارات العربية المتحدة مثلاً للتجارب الناجحة عالمياً في هذا المجال) (European Association for Quality Assurance، 2013، pp15-16) (3).

وقد أدى هذا النجاح في دولة الإمارات إلي تفوق القطاع الحكومي على القطاع الخاص في جودة الخدمات التعليمية والقدرة المؤسسية ، وأصبحت مؤسسات القطاع الخاص تتخذ المؤسسات الحكومية معياراً للمقارنة - BENCHMARKING (4).

وقد تحقق ذلك من خلال تبني بعض الدول فكرة إنشاء جوائز وطنية للجودة ، وبرامج التميز الحكومي في هذه الدول يتم بموجبها منح جوائز تميز للمؤسسات التي حققت التميز والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المتعاملين معها ، كما أن هناك هدفاً آخر يتمثل في تعميم التوجه نحو تطبيق مبادئ التميز ، وأن تكون المؤسسات الحاصلة على الجائزة مثلاً يحتذى به ، مثل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز الذي مكن حكومة دبي من الحصول على المركز الأول عالمياً في الأداء الحكومي ، وبرنامج أبو ظبي

للأداء الحكومي المتميز ، وبرنامج الشيخ خليفة للأداء الحكومي المتميز على مستوى الدولة (5).

وتعد جامعة النجاح الوطنية في فلسطين التي حصلت على جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة وذلك عام 2012⁽⁶⁾، والتي تطبق النموذج الأوروبي للتميز، ويتم تحقيق النتائج وإعطاء علامة محددة لكل معيار تقوم بقياسه " من خلال وحدة قياس ومنهجية RADAR ، وجاءت هذه الكلمة في اللغة الإنجليزية RADAR "الرادار" منطوق وآلية هذا، كاختصار للكلمات التي تدل على أوجه القياس وعناصره ، وهي⁽⁷⁾ : النتائج Results ، والمنهجيات Approach ، وتطبيقها Deployment ، ومراجعتها وتقييمها وتحسينها Assessment and Review، وبناء على عملية التقييم الذاتي هذه التي يتم تنفيذها من قبل خبراء التميز ، تحصل المؤسسة على علامة إجمالية ضمن المدى العالمي (0-1000)؛ لتعبر عن مستوى التميز الذي وصلت إليه، وتكون هذه العلامة حاصل جمع العلامات التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة لتطبيقها معايير التميز المختلفة . ومن الجدير بالذكر فإن أفضل المؤسسات المتميزة عالمياً وصلت إلى مستوى 750 نقطة، والذي يعتبر - حسب الإحصائيات العالمية- مؤشراً لدرجة راقية من الأداء المؤسسي المتميز .

ويتميز النموذج الأوروبي للتميز على وجه التحديد عن باقي النماذج؛ كونه يحتوي على معايير صُممت خصيصاً لتتلاءم وطبيعة التعليم المهني والأكاديمي، حيث اتصفت معايير ومؤشرات بالشمولية في تقييم المؤسسات التعليمية؛ كونها تغطي جميع العمليات التعليمية والخدمية التي تجري فيها، ولما يوفره هذا النموذج من معايير ومؤشرات تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية؛ بهدف ضمان التطوير المستمر والتميز، فضلاً عن تقليل التعقيدات الإدارية؛ استهدافاً لتحسين الإنتاجية، بالإضافة لتلبيتها حاجات ورغبات المستفيدين من النظام التعليمي، كل ذلك من أجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته⁽⁸⁾.

ويعد هذا النموذج أداة عملية لتحقيق الإنجاز بالمؤسسات من خلال قياس أين هم على خارطة التميز؟ ومساعدة المؤسسات في تحديد أوجه القصور بالمؤسسة وآليات معالجتها، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسه بغض النظر عن حجمها ، هيكلتها، وقطاعها (العايدي، 2009:7)⁽⁹⁾ .

وتؤكد العديد من الأدبيات على أهمية تطبيق معايير إدارة التميز في تطوير مؤسسات التعليم العالي، من خلال التقييم الذاتي، باستخدام نماذج التميز المختلفة، ومن أهمها النموذج الأوربي للتميز، ومن هذه الدراسات دراسة سهمود (2013)⁽¹⁰⁾، والتي هدفت الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى، وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز .

كما أكدت العديد من الأدبيات أن النموذج الأوربي للتميز يعد أفضل أداة لتقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي وتميزه، وأكدت على صلاحيته للتطبيق في المؤسسات التعليمية كدراسة (Ioncica et al.، 2009)⁽¹¹⁾، والتي توصلت إلى أنه يمكن الوصول إلي عملية تشخيص شاملة وواقعية تساهم في تطوير استراتيجيات، لتحسين جودة التدريب والخدمات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي، ومصر ليست بمنأى عن ثقافة الجودة والتميز بمؤسساتها، فهي إحدى الدول التي لا تعيش بمعزل عن الأحداث والتطورات العالمية، فلقد أوضح رئيس الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أن الهيئة تؤمن بمسئولية الدولة عن مستوى الخدمة التعليمية للمواطن.

ولقد نجحت الهيئة في مراجعة واعتماد العديد من المؤسسات التعليمية بمصر مرتكزة على تحديث البرامج التدريبية وتطوير برامجها وفق أحدث المعايير الدولية؛ وهو ما أسفر عن اعتماد 186 كلية لتصبح بنسبة 86%، بينما وصلت نسبة المعاهد المصرية المعتمدة إلى 25%، نسبة حصول المؤسسات التعليمية التي تقدمت لعام 2015 - 2016 على الاعتماد 60 % ممن تقدموا للهيئة، وأكد رئيس جودة التعليم بالهيئة القومية للاعتماد والجودة بمصر بأننا نحتاج إلى أن نفكر خارج الصندوق لإيجاد حلول ابتكارية لمشكلاتنا والتحديات التي تواجه التعليم؛ ومن ثم التحديات التي تواجه وطننا، ونفكر ونبدع من أجل المستقبل ذلك؛ لأن التفكير يُحرك العلم، والعلم يُحرك الإنتاج، والإنتاج يشكل الحضارة، وأكد أيضا على أن الحصول على شهادة الاعتماد ليست نهاية المطاف، بل هي البداية؛ لأن الوصول إلى القمة قد يكون سهلاً، ولكن الحفاظ على القمة والتميز هو الأصعب، كما أننا لا نقيس تحقق الجودة فقط، وإنما نقيس ونحرص على ضمان الجودة واستمراريتها؛ الأمر الذي يتطلب مزيداً من العمل والجهد

والإبداع، كما أن الجائزة الكبرى ليست شهادة الاعتماد على أهميتها، ولكن الجائزة الكبرى هي شهادة المجتمع والعالم بجودة الخريج (12).
مشكلة الدراسة:

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها مؤسساتها التعليم العالي بمصر لتحقيق الجودة والتميز ، من خلال تأهيل وتجويد الممارسات بتلك المؤسسات؛ فإن هناك بعض المعوقات ، وجوانب قصور لازالت تعاني منها مؤسسات التعليم العالي بمصر (13)، من هذه المشكلات:

(أ) مشكلات خاصة بالقيادة بمؤسسات التعليم العالي في مصر:

من هذه المشكلات (14):

- 1- هناك قصور في جانب مهم في اختيار القيادات بمؤسسات التعليم العالي بمصر، وهو تدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم المستقبلية.
- 2- وجود فجوة في تطبيق رؤية ورسالة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمؤسسات التعليم العالي ووزارة التعليم العالي من قبل القيادات.
- 3- ضعف برامج التأهيل المتميزة في مجالات القيادة بمؤسسات التعليم العالي بمصر والإدارة التربوية ، بالإضافة إلى تعقد القوانين الحاكمة وقدمها (15).
- 4- تُختار قيادات المؤسسات التعليمية على أساس خبرتها الفنية الطويلة، ولكن القليل منهم تلقى تدريباً شاملاً، ونظام التعيين وتجديد المدة يجعل القيادات متأثرة بتوجهات المستويات الأعلى في إدارة العمل.
- 5- اعتماد الترقية إلى هذه المناصب على عنصر الأقدمية، بالإضافة إلى ضعف اقتناع مجتمع الجامعة والقيادات بثقافة الجودة، والتمسك بثقافة الثبات والاستقرار (16) .

(ب) مشكلات خاصة بالسياسة والاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر (17) :

من هذه المشكلات:

- 1- هناك صعوبة كبيرة في الحصول على معلومات وبيانات كافية ودقيقة عن مستوى أداء وتقييم وجودة مؤسسات التعليم العالي بمصر .
- 2- لايزال هناك فجوة كبيرة بين السياسات والتوجهات والخطط الاستراتيجية الخاصة بمؤسسات التعليم العالي والتوقعات الحالية والمستقبلية لمتطلبات سوق

- العمل؛ مما يقلل من نسبة رضا الطلاب الخريجين عن جودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم بمؤسسات التعليم العالي⁽¹⁸⁾ .
- 3- غياب النشر والإعلان عن السياسات والاستراتيجيات من قبل المؤسسات؛ مما يجعلها غامضة بالنسبة للفئة المستهدفة (أصحاب المصلحة)؛ مما يؤثر على جودة التطبيق والتنفيذ لتلك السياسات والاستراتيجيات بمؤسسات التعليم العالي بمصر .
- 4- قلة الأبحاث الميدانية والخاصة بقياس الأداء بمؤسسات التعليم العالي والجودة؛ بهدف البناء المستمر للقدرات واستدامة الإنجاز بممارسات الجودة بمؤسسات التعليم العالي بمصر⁽¹⁹⁾ .
- 5- التمسك بالممارسات التقليدية في أداء الأعمال الوظيفية دون البحث عن الممارسات ذات الجودة العالية؛ وذلك لتقليدية الغايات والأهداف والسياسات بمؤسسات التعليم العالي بمصر⁽²⁰⁾ .

(ج) مشكلات خاصة بالأفراد (الموارد البشرية) بمؤسسات التعليم العالي بمصر :

من هذه المشكلات⁽²¹⁾ :

- 1- ضعف ثقافة التمكين بالتدريب المستمر لجميع أفراد المنظومة، والتمسك بل وتقديس الممارسات التقليدية؛ مما يؤثر جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي بمصر .
- 2- ضعف التواصل (الاتصالات الفعالة بين الرؤساء ومرؤوسيه)؛ مما يضعف من مستوى الشفافية والمحاسبية؛ مما يؤثر على جودة الممارسات بمؤسسات التعليم العالي بمصر .
- 3- فردية الأداء دون التأكيد على ثقافة فريق العمل؛ مما يرسخ للصراعات الداخلية، ويشتت الجهود المبذولة، ويحول دون تحقيق الجودة والتميز في الأداء بمؤسسات التعليم العالي بمصر .
- 4- هناك ضعف في الخطة التدريبية، والتي تستهدف تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين بالمؤسسة؛ مما يؤثر على تحسين إنتاجية العاملين على المستوى الفردي والجماعي بمؤسسات التعليم العالي بمصر .

5- إغفال الاهتمام بمكافأة وتقدير العاملين على جهودهم وإنجازاتهم، وتوفير الأمن والسلامة لهم؛ مما يؤثر على جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي بمصر.

(د) مشكلات خاصة بالشراكات والموارد بمؤسسات التعليم العالي بمصر:

من هذه المشكلات⁽²²⁾:

- 1- غموض آليات الشراكات الداخلية والخارجية بمؤسسات التعليم العالي بمصر.
- 2- غموض آليات نظم الإدارة للموارد المالية بمؤسسات التعليم العالي بمصر.
- 3- ضعف آليات إدارة المرافق والمباني والمعدات والتجهيزات والمواد.
- 4- تقادم آليات إدارة الموارد التكنولوجية الحديثة بمؤسسات التعليم العالي.
- 5- تقليدية آليات إدارة المعلومات والمعرفة بمؤسسات التعليم العالي⁽²³⁾.

(هـ) مشكلات خاصة بالعمليات والأنشطة (المنتجات والخدمات)

من هذه المشكلات⁽²⁴⁾:

- 1- ضبابية المنهجية والتنظيم في العمليات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي بمصر
- 2- تقليدية الأداء في المنظومة الإدارية؛ مما يقلل من الإبداع في العمليات، والتي أهمها رضا العاملين؛ مما يؤثر على جودة العمليات والأنشطة بمؤسسات التعليم العالي بمصر.
- 3- هناك فجوة بين تطوير الخدمات بناء على احتياجات الفئة المستهدفة وتوقعاتهم؛ مما يؤثر على جودة العمليات والأنشطة بمؤسسات التعليم العالي.
- 4- ضعف الاتصال والتواصل بين الفئة المستهدفة ومؤسسات التعليم العالي⁽²⁵⁾.
- 5- تقديس التقليدية في الأنشطة والعمليات الإدارية الخاصة بعمليات الموارد البشرية؛ مما يؤثر على جودة مؤسسات التعليم العالي⁽²⁶⁾.

وبناءً على ما سبق يتضح أنه لا يوجد حتى الآن تعريف ثابت ورؤية واضحة ومحددة لمفهوم وآليات تطبيق معايير وممارسات لتطوير مؤسسات التعليم العالي بمصر من خلال تقييم الأداء المستمر وفقاً لمعايير عالمية رائدة في مجال التميز. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية للوقوف على مفهوم وطبيعة النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، وآليات تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول، ومحاولة الاستفادة من ذلك النموذج العالمي الرائد في مجال التميز في وضع رؤية مقترحة لتطبيق النموذج

الأوروبي للتميز (EFQM) في مؤسسات التعليم العالي المصري للتغلب على تلك التحديات التي تعيق مؤسسات التعليم العالي من الانطلاق نحو التميز والعالمية. وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:
كيف يمكن الاستفادة من تطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول وإمكانية الإفادة منها في مصر؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- 1- ما الإطار المفاهيمي للتميز؟ وما طبيعته؟
- 2- ما الأسس النظرية لنموذج التميز الأوروبي؟
- 3- ما أبرز تطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في كل من الدول الأجنبية والعربية؟
- 4- ما أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين تطبيقات النموذج الأوروبي للتميز؟
- 5- ما الجهود المصرية في مجال تحقيق الجودة والتميز؟
- 6- ما التصور المقترح لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز؟

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1- تم اختيار دول المقارنة (أستراليا - سنغافورة - الامارات - فلسطين)، وذلك لتمييز كل دولة في تطبيق نموذج التميز يختلف رغم تشابه الكبير في العديد من المعايير ولكن اختلافه يكمن في طبيعة تأثير القوى والعوامل الثقافية لكل دولة بالإضافة إلى تركيز على مجال وناشط معين فكل دولة اشتركت في تطبيق معايير النموذج مع التركيز على المعايير التي تعالج نقاط الضعف بمؤسساتها ؛ مما أضاف أبعاد متعددة عند مقارنة تلك الدول وهذا الاختلاف أدى إلى التكامل في تطبيق النموذج فعلى سبيل المثال:

أ- تم اختيار أستراليا وذلك لأنها تسعى لتحقيق رؤيتها من خلال تطبيق النموذج الأوروبي للتميز وذلك بتحقيق الأبداع والازدهار بمؤسساتها ليس فقط بل لتحقيق الاستفادة في تميز مؤسسات التعليم العالي بها كمفتاح للتطور المستقبلي.

ب- تم اختيار سنغافورة وذلك لأنها في تطبيق النموذج الأوروبي للتميز سعت لتوصيف وتوحيد المعايير التي ينبغي أن يتم اتباعها من قبل مؤسسات التعليم العالي على مستوى سنغافورة وذلك لزيادة قدرتها المؤسسية ولتحقيق التميز الإداري على جميع المستويات بمؤسسات التعليم العالي بسنغافورة.

ج- تم اختيار الإمارات؛ وذلك لأنها في تطبيق النموذج الأوروبي للتميز سعت إلى تحقيق رؤية الإمارات في تعزيز دور المؤسسات الحكومية في خدمة جميع فئات المجتمع؛ وذلك بنشر الوعي والتأصيل لثقافة ومفاهيم وأسس التميز المؤسسي.

د- تم اختيار فلسطين، وذلك لأنها في تطبيق النموذج الأوروبي للتميز سعت نحو نشر ثقافة التميز؛ وذلك بتطبيق مفاهيم التميز والإدارة الحديثة وتبني أفضل الممارسات الإدارية؛ سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد.

هـ- تم اختيار تلك الدول بالأخص؛ لأنها طبقت معايير النموذج الأوروبي بشكل احترافي، بالإضافة إلى أن تلك الدول تعاملت مع النموذج الأوروبي على أنه آليه لتقييم مؤسسات التعليم العالي بها، وكأداة لحل مشكلات تلك المؤسسات على الأخص، بالإضافة إلى أخذ دروس مستفادة من تلك الدول في كيفية التعامل مع الظواهر الجديدة، وأخذ ما يناسب مجتمعاتها ويحقق أهدافها ذلك تم دراسة تلك التطبيقات، والمقارنة بينها؛ للاستفادة من خبراتها في التطبيق، وأخذها كنماذج يُحتذى بها في تطبيق النموذج الأوروبي؛ بما يتماشى وطبيعتها؛ محققة بذلك رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي .

2- محاور عرض تطبيقات النموذج الأوروبي للتميز بالدول في كل من (أستراليا - سنغافورة - الإمارات - فلسطين)، وهي كالتالي:

أ- النشأة والتطور .

ب- أسس النموذج

ج- المعايير التي يركز عليها النموذج

د- فئات جائزة الجودة والتميز

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج المقارن بأبعاده، أولها : البعد الوصفي للظاهرة التعليمية موضوع الدراسة (النموذج الأوربي للتميز)، ثانيها : البعد التحليلي الثقافي لإظهار القوى والعوامل الثقافية المسئولة عن الوضع الراهن للظاهرة التعليمية ، ثالثها البعد المقارن التفسيري لتحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف للظاهرة التعليمية في دول البحث، رابعها : البعد التنبؤي لاقتراح إجراءات تطوير الظاهرة البحثية في الدول التي تعاني من مشكلات بشأنها (27) .

وسوف تسير الدراسة وفقا لهذا المنهج على النحو التالي:

- التعرف على ماهية التميز، من حيث (مفهومه - فلسفته- أبعاده) في مؤسسات التعليم العالي.
- وصف وتحليل ثقافي لأبعاد النموذج الأوربي للتميز، وذلك من حيث ... (مفهومه - مبادئه وأسس- معايير- سلم التميز - وحدة قياسه).
- وصف وتحليل ثقافي لأهم وأبرز تطبيقات النموذج الأوربي للتميز في بعض مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول، وتوضيح المقارنة التفسيرية للتطبيقات.
- توضيح الجهود المصرية في مجال تحقيق الجودة والتميز .
- تفسير النتائج، ووضع بعض الإجراءات المقترحة؛ لتحقيق الجودة والتميز بمؤسسات التعليم العالي بمصر في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية البحث من خلال الفائدة التي ستعود على كل من:

- 1- مؤسسات التعليم العالي : ترجع أهمية هذا البحث في كونه يسعى نحو التأكيد على أهمية تبني ممارسات دولية متميزة؛ لتحقيق أداءات وممارسات متميزة ، وفق مبادئ التميز ومعايير معتمدة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ، بهدف التمكن من القياس الكمي للقيمة المضافة الحقيقية التراكمية في عملية البناء والتطوير الإداري، ورفع جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز النزاهة والشفافية، والمساءلة والمحاسبة الموضوعية حول إنجازاتهم في عملية البناء المؤسسي، والارتقاء بالمؤسسة التعليمية والأداء المؤسسي إلى مستوى التميز العالمي؛ بإدارة تتغلب على التحديات والمعوقات.

2- **المجتمع المحلي:** تعد مؤسسات التعليم العالي أحد أسس التعليم المصري، وداعمة لنموه، وتطوره؛ لكونها تمد المجتمعات البشرية بالكوادر البشرية والعلمية، من خلال تخريج العديد من الخريجين الذين يمدون السوق باحتياجاته البشرية من الخريجين المؤهلين؛ للعمل في جميع المؤسسات التعليمية؛ لذلك فإن تبني النموذج الأوربي للتميز سيساعد في تطوير وتحسين الممارسات والادعاءات على جميع المستويات، وذلك سيؤثر إيجابياً على المجتمع المحلي، وسيزيد من مستوى الخريجين وكفائيتهم، ومن مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي.

أهداف الدراسة:

تتعلق الدراسة الحالية من هدف رئيس، وهو:

الاستفادة من النموذج الأوربي للتميز؛ للسعي نحو تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي بمصر، ولتحقيق هذا الهدف تطلب الأمر تحقيق عدد من الأهداف الفرعية كما يلي:

- 1- بيان وتوضيح الإطار المفاهيمي للتميز وطبيعته.
- 2- بيان وتوضيح الأسس النظرية لنموذج للتميز الأوربي.
- 3- إبراز أهم تطبيقات النموذج الأوربي للتميز في كل من الدول الأجنبية والعربية.
- 4- توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين تطبيقات النموذج الأوربي للتميز.
- 5- إلقاء الضوء على أهم الجهود المصرية في مجال تحقيق الجودة والتميز.
- 6- تفسير النتائج ووضع بعض الإجراءات المقترحة؛ لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز.

مصطلحات الدراسة: تحدد المصطلحات الأساسية في الآتي:

- 1- **التميز:** من (ماز) و (امتاز) الشيء أي بدا فضله على مثله (مصطفى وآخرون ، 1989: 893) (28).

مفهوم التميز اصطلاحاً: عرفه شوقي على أنه فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستثمار الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءاتها واستثمارها في أحسن التوليفات الممكنة، وهذا بهدف تتمين وتعظيم الاستفادة منها؛ مما يمكّن المؤسسة من أن

تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها، حاضرًا ومستقبلًا ، وبما يؤدي إلي إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها (شوفي ، 2010: 5) (29).

وأشار السوسي إلى أنها مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة المتكاملة، التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز في مجالات متعددة، أهمها: (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، التركيز على أصحاب المصلحة) لتجعل من المؤسسة أكثر تنافسية وربحية بين المؤسسات الأخرى في سوق العمل. (السوشي ، 2015: 13) (30).

التميز: هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة؛ بما يحقق نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصالح كافة في المؤسسة (السلمي، 2017: 20) (31).

ويعرف التميز حسب النموذج الأوروبي للتميز: بأنه "ممارسات ممتازة في إدارة المؤسسة؛ من أجل تحقيق نتائج مبنية على مجموعة من المفاهيم الأساسية . هذه المفاهيم الأساسية هي : التركيز على النتائج، تطور وتفاعل الأفراد، القيادة وثبات الهدف ، تطوير الشراكات، الإدارة بالعمليات والحقائق، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التعلم والإبداع، والتحسن المستمر (32).

يعرف التميز إجرائياً: هي مجموعة العمليات والأنشطة التي تبتكرها وتنظمها إدارة المؤسسة؛ لتصل إلى أعلى درجات الإتقان في العمل والتميز في الأداء في الكليات، بشكل يحقق بل يفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين منها، وذلك في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، وهي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع).

2- نموذج التميز الأوروبي: (EFQM) The European Excellence Model :

تعرفه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: بأنه عبارة عن مخطط " للأسباب والتأثيرات" يتكون من 9 مربعات، وهناك خمسة "عوامل تحفيز" وأربع "نتائج". وتغطي معايير "عوامل التحفيز" ما تقوم به المنظمة، أما معايير " النتائج" فتغطي ما تحققه المنظمة، ولتحسين النتائج التي تحققها المنظمة، يجب أن تحسن ما تقوم به.

وعوامل التحفيز الخمسة هي: القيادة، والاستراتيجية، والموظفون، والشراكات والموارد والعمليات، والمنتجات والخدمات. أما النتائج الأربع فهي: النتائج المتعلقة

بالعملاء، والنتائج المتعلقة بالموظفين، والنتائج المتعلقة بالمجتمع، والنتائج الرئيسية، ويوفر النموذج إطار عمل غير إلزامي يساعد على فهم العلاقة التي غالباً ما تكون معقدة بين السبب والتأثير في المؤسسة⁽³³⁾.

ويعرفه (المعاني وآخرون ، 2011: 317) : هي تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المؤسسات المنافسة، وذلك من خلال تفعيل واستثمار القدرات والموارد المتاحة استثماراً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متميزة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع الفئة المستفيدة من المؤسسة سواء داخلياً أو خارجياً ، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها ، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية⁽³⁴⁾.

ويعرفه (السلمي 2017: 260) على أنه نموذج قائم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة. وتتبلور فلسفة النموذج الأوربي في كونه يقيس التميز في الأداء، خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره. ويتحقق ذلك من خلال القيادة التي تقوم بتوجيهه وبصياغة السياسات ، والاستراتيجيات ، والموارد البشرية ، وتستثمر العلاقات ، وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة⁽³⁵⁾.

ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد نموذج واحد للتميز الأوربي، بل هناك العديد من الإصدارات، أبرزها إصدار 2010، وتم تطوير بنوده في إصدار جديد وهو إصدار 2013.

وتعرفه الباحثة إجرائياً: نموذج التميز الأوربي وفقاً لمؤسسات التعليم العالي عبارة عن أداة عملية لمساعدة مؤسسات التعليم العالي، من خلال قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته بالمؤسسة، وكدليل معياري نوعي Benchmark للنقيم الذاتي؛ للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة. الدراسات السابقة السابقة : تم تصنيف الدراسات ذات العلاقة بالظاهرة البحثية إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم. أولاً: الدراسات العربية:

تم عرض الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم، بدءاً بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية .

1- دراسة : حكومة دبي ، المجلس التنفيذي : بعنوان : دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ، 2015م⁽³⁶⁾

هدفت الدراسة كما ورد بالبرنامج إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الدوائر والجهات الحكومية المشاركة من خلال عمليات التقييم الذاتي، وآليات دعم برامج التنمية والتطوير في الجهات الحكومية ، وتحسين الإنتاجية ، وزيادة الكفاءة، بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق فيها، وضمان التزامها بتقديم خدمات جيدة عالية المستوى، كما هدفت الدراسة إلى نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة، وتعميم أفضل الممارسات والادعاءات والمفاهيم والأساليب الإدارية والمهنية، وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في القطاع الحكومي، وتوصلت إلى : يسعى قادة الجهات الحكومية المتميزة نحو تحقيق رؤيتها وأهداف إنشائها على أرض الواقع ، ويشكل هؤلاء القادة الأمثلة التي يُحتذى بها في الالتزام بقيم وأخلاقيات الجهة الحكومية ، وأن الجهات الحكومية المتميزة في إضافة قيمة مضافة لعاملها من خلال توقع وفهم وتحقيق احتياجاتهم وتجاوز توقعاتهم الحالية والمستقبلية بطريقة منهجية منظمة، و تمتاز الجهات الحكومية المتميزة بقدرتها على تحديد الفرص والتحديات المؤسسية بكفاءة وفعالية، وتمتاز بقدرتها على التعامل معها وتوظيفها لصالح المؤسسة .

2- دراسة مازن النجار بعنوان: "درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره " . غزة 2014⁽³⁷⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره ، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمؤسساتهم في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز، تُعزى إلى متغيرات (الجنس ، المسمى الوظيفي ، اسم المؤسسة ،سنوات الخدمة)، وذلك في ضوء المعايير الآتية: (القيادة والإدارة ، التخطيط المؤسسي ، الموارد البشرية ، الموارد المالية والمادية ، نطاق عمل المؤسسة ، الخدمات المقدمة للمجتمع) ثم التقدم بمقترحات تطويرية؛ للارتقاء بالأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف تتعلق بالمعايير السابقة.

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة المكونة من (70) فقرة، وطبقها على مجتمع الدراسة المؤلف من جميع العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة عزة والبالغ عددهم (106) أعضاء، كما استخدم أداة المقابلة مع مديري عام التعليم الشرعي ومنسق التعليم الشرعي.

وبناءً على نتائج الدراسة، أوصى الباحث عدة توصيات أهمها: تعزيز التواصل مع المؤسسات صاحبة التجارب الناجحة والتميزة للاستفادة منها، والتأكيد على أهمية التدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة على مفاهيم ومعايير التميز؛ بهدف تحسين أدائهم.

3- دراسة: رنجروز بعنوان: وضع إطار للتميز التنظيمي 2013م⁽³⁸⁾

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار للتميز التنظيمي تُدمج فيه مبادئ وممارسات قيادات التميز في كل من أستراليا وأوروبا والولايات المتحدة وكندا، وقد أجرى الباحث دراسته بالتعاون مع فريق من المستشارين الإداريين والمتخصصين في الجودة، وتوصلت الدراسة إلى تقديم دليل لتطبيق التميز أمام كافة المنظمات؛ بحيث يمكنها الاستعانة به في مسيرتها نحو التميز، ويقدم دليلاً أساسياً للمستشارين الإداريين وممارسي الجودة لطريق التميز ومصدرًا ومرجعًا للتميز في المستقبل، وقدم الباحث في دراسته ما يعد إضافة قيمة في مجال التميز التنظيمي، يمكن اعتبارها كتلك الإضافة التي قدمتها الجائزة الأوروبية للجودة أو جائزة مالكولم بالدريج، أو غيرها من جوائز التميز.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات، أبرزها ضرورة تطبيق نموذج التميز، وتحقيق متطلبات ومعايير الجائزة لكافة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز في أدائها.

4- دراسة إيهاب عبد ربه سهمود: بعنوان: " واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM " 2013⁽³⁹⁾

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (116) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وأهمها: أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات

(الإجراءات) ، الشراكات والموارد ، رضا الفئة المستهدفة ، رضا العاملين ، خدمة المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM يقل عن 60% ومن أهم توصيات الدراسة : ضرورة تبني جامعة الأقصى لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM؛ لأن ذلك سيمثل تحولاً جذرياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة، وأهمية تدريب جميع العاملين في الجامعة على مفاهيم ومعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM؛ وذلك لكونه أحدث ثورة في مفهوم التحسين المستمر في أداء مؤسسات الأعمال.

5- دراسة : عمار السامرائي بعنوان : أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً 2012م. (40)

ويهدف البحث إلى عرض موجز لمعايير ضمان جودة التعليم الموجبة ودورها في بناء الإبداع والتميز والريادة للمؤسسات التعليمية، ويتفرع عن هذين الهدفين أهداف أخرى تفتح آفاقاً بحثية ذات صلة بتوجهات الجامعات نحو تعزيز التطبيقات النوعية للجودة بالإضافة إلى رسم استراتيجية مرنة تتكيف لتغيرات حاجات سوق العمل من مهارات وقدرات، تعتمدها الجامعات لتصميم مناهجها في إطار المنافسة المحتدمة في إطار وطني وإقليمي وعالمي، ويستمد البحث أهميته من طبيعة موضوعه الذي أصبح المطلب الاستراتيجي للجامعات، التي تسعى جاهدة؛ لإثبات وجودها وقدرتها على تقديم مخرجات جاذبة لسوق العمل، ومليئة لطموحات بيئة التوطن والمؤسسات الراعية لها، ويضاف إلى ذلك الأهمية المركبة التي تجيب عن الأسئلة التي تدور في أذهان صناع القرار، والأطراف ذات المصلحة بمخرجات التعلم.

وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية: إن التطبيق والالتزام بمعايير ضمان جودة التعليم العالي ضرورة ملحة ومطلب حتمي؛ لتحقيق ونشر ثقافة الإبداع والتميز والريادية؛ من خلال استغلال القدرات الإبداعية للهيئات التعليمية وتسخيرها وتوجيهها في خدمة الريادية والتنمية المستدامة، وإن تلك المؤسسات الرائدة تعمل على أن يحمل خريجها مشروعاً من ورق وليس شهادة من ورق وأن تكون تلك المشاريع الاقتصادية ناجحة ومنتجة، تدعم الاقتصاد والتنمية المستدامة، وتساهم في بناء المجتمع المعرفي.

6- دراسة سناء إبراهيم أبودقة و إياد على الدجنى بعنوان : التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كد راسة حالة) 2011م (41)

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تجربة التقييم المؤسسي الذاتي في الجامعات الفلسطينية وانعكاسها على عملية التخطيط الاستراتيجي فيها، فالتقييم المؤسسي الذاتي كما هو متعارف عليه يساهم في عملية التحسين المستمر؛ لكونه مكوناً أساسياً من مكونات العمل التربوي الهادف، ونظاماً للتغذية الراجعة في صنع القرارات المختلفة من أجل تطوير الأداء، وفي تخطيط البرامج والمشروعات التربوية ومراقبة عمليات وإجراءات تنفيذها والتحقق من فاعليتها، وكذلك في إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة التربوية. وقد ركزت الدراسة على تجربة الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تعالج مشكلة بحثية متعلقة بعمليتي التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي، ودورها في ضمان الجودة بالجامعة

حيث تأتي هذه الدراسة لتضع نموذجاً عملياً تفصيلياً فلسطينياً للتقييم الذاتي، ثم بيان كيف تمت الاستفادة من تجربة التقييم الذاتي المؤسسي في جعل مخرجاته تمثل أهم مدخل في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. كما اتبعت المنهج البنائي الذي أستخدم لتطوير مؤشرات ومعايير التقييم المؤسسي الذاتي، وقد قدمت الدراسة المخرجات التالية: معايير التقييم الذاتي المؤسسي التي تم تطويرها، وتوضيح كيف يمكن استخدامها، بالإضافة إلى خطوات عملية لتنفيذ التقييم الذاتي المؤسسي والنماذج التي تم تطبيقها، تجربة ربط نتائج عملية التقييم المؤسسي بالتخطيط الاستراتيجي بالجامعة من خلال نموذج متكامل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة : أنا جلاس بعنوان : الملخص التنفيذي الخاص ببرامج التعليم العالي 2014م (42)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي ودور التقييم الذاتي في النهوض بتلك المؤسسات، بالإضافة إلى الآليات المقترحة

للحرص على الجودة من قبل تلك المؤسسات، جاءت الدراسة للرد على مجموعة أسئلة تمثلت في فصول الدراسة، وشمل الفصل الأول: مراقبة وتحسين الجودة في التعليم العالي. وشمل الفصل الثاني: كيفية تلبية احتياجات المجتمع من خلال استيعاب الطلاب بمؤسسات التعليم العالي وإعدادهم، بشكل يلبي احتياجات السوق ومتطلباته، وذلك لمواكبة التغيرات والتحديات العالمية، وتحسين جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي، الفصل الثالث والرابع: آليات التمويل الجديدة لمؤسسات التعليم العالي، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أبرزها: ضرورة تنمية الوعي من قبل الدولة ومؤسسات التعليم العالي بأهمية قياس الأداء المؤسسي، وجعله في أول قائمة أولوياتها، ضرورة تحسين السياسات والممارسات القائمة بمؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في التقييم الذاتي المؤسسي.

2- دراسة: **تي نج: بعنوان: المدرسة في سنغافورة وأنموذج التميز المدرسي.** " سنغافورة 2013(43)

"The Singapore school and the school excellence model" 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنموذج التميز المدرسي SEM، استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، ووصفت الدراسة الأنموذج، وعكست مضامينه الرئيسة فيما يتعلق بالقيادة وإدارة المدارس في سنغافورة، والمجالات والتحديات التي يتعين معالجتها في عملية تطبيق الأنموذج، وجاءت هذه الخطوة تماشياً مع الرؤية الوطنية الحديثة في سنغافورة "مدارس مفكرة أمة متعلمة"؛ حيث طُلب من المدارس هناك أن تطور من نفسها وتصبح مدارس متميزة.

ومن أجل ذلك، تم تغيير طريقة التقييم المدرسي منذ العام 2000، حيث أصبح يتعين على المدارس إجراء عملية التقييم الذاتي باستخدام أنموذج التميز المدرسي SEM، والذي تم تكييفه من نماذج مختلفة للجودة تستخدمها مؤسسات الأعمال، وعلى رأسها الأنموذج الأوربي للتميز EFQM.

وخلصت الدراسة إلى أنه يجدر بمديري المدارس التركيز على جوهر الأنموذج وليس على بنيته، وأنهم بحاجة إلى تنظيم منهجيتهم فيما يتعلق بعملية تحسين الجودة في المدارس، وعليهم قيادة الطريق للتميز، وأن يكونوا أول من يؤمن بالتميز المدرسي ويمارسه.

وأوصت الدراسة بإجراء دراسة للكشف عن أثر أنموذج التميز المدرسي SEM على ممارسات وثقافة المدرسة في سنغافورة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن تحقيق التميز المدرسي في سنغافورة يتطلب وجود ثقافة تشجع الإبداع والابتكار والتفكير بعيد المدى، وهذا يتطلب إعادة هيكلة جميع العمليات المدرسية، وإعادة تنظيم المحتوى المدرسي؛ لتقديم طرق جديدة فاعلة لتحقيق الأهداف التربوية. ويشجع الأنموذج على تبني أسلوب القيادة التحويلية في المدارس، كما ينبغي أن تقوم جميع مدارس سنغافورة بحسب الأنموذج بتقييم دوري وذلك لإيجاد توازن بين التوقعات والمتطلبات للمؤسسة التعليمية.

5- دراسة : رنجروس ، Ringrose بعنوان : تطوير إطار التميز التنظيمي 2013م " (44).
Development of an organizational excellence framework 2013
 هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار للتميز التنظيمي تدمج فيه مبادئ وممارسات قيادات التميز في كل من أستراليا، وأوروبا والولايات المتحدة وكندا، وقد أجرى الباحث دراسته بالتعاون مع فريق من المستشارين الإداريين والمتخصصين في الجودة. وتوصلت الدراسة إلى تقديم دليل لتطبيق التميز أمام كافة المنظمات؛ بحيث يمكنها الاستعانة به في مسيرتها نحو التميز، ويقدم دليلاً أساسياً للمستشارين الإداريين وممارسي الجودة لطريق التميز ومصدرًا ومرجعًا للتميز في المستقبل، وقدم الباحث في دراسته ما يعد إضافة قيمة في مجال التميز التنظيمي، يمكن اعتبارها كتلك الإضافة التي قدمتها الجائزة الأوروبية للجودة والتميز.

ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مصطلحات ومحاوير الدراسة الحالية المتعلقة بالتميز، وكذلك تعريف النموذج الأوربي للتميز كأحدى أشهر وأبرز وأحدث آليات التقييم الذاتي المؤسسي، والوقوف على معايير ومؤشرات النموذج. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ تم رصد العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث: (موضوع الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، نتائج الدراسة، بالإضافة إلى إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة).

(أ) من حيث موضوع الدراسة:

انتقلت الدراسة الحالية في موضوعها مع بعض الدراسات، كدراسة (سهمود، 2013)، واتفقت بشكل جزئي في تقييم أداء المؤسسة التعليمية بالاستناد إلى معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM، كدراسة (مازن النجار ، 2014) ودراسة (الدجني ، 2013)، كما هدفت دراسات أخرى إلى الكشف عن إمكانية وفعالية استخدام النموذج الأوربي للتميز EFQM في المؤسسات التعليمية، كدراسة (Anna glass ، 2014) ودراسة (Ng،Tee، 2013) ودراسة (ioncica et al، 2009) ودراسة (Dawn، Ringrose، 2013)

(ب) من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

انتقلت معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليل كدراسة (مازن النجار ، 2014) ودراسة (سهمود ، 2013)، بينما اختلفت بعض الدراسات في اعتمادها على منهجين وهما: المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي كدراسة (Anna glass، 2014) ودراسة (Ng،Tee، 2013) ودراسة (ioncica et al، 2009)، وتختلف تلك الدراسة عن باقي الدراسات في استخدام المنهج المقارن.

(ج) من حيث نتائج الدراسة:

أجمعت بعض الدراسات على أهمية التميز ونماذج التميز وعلى رأسها أشهرها النموذج الأوربي EFQM مع ضرورة التقييم الذاتي المنظم للمؤسسات التعليمية باستخدام هذا النموذج، ومن هذه الدراسات دراسة (ioncica et al ، 2009) ودراسة (Anna glass، 2014)، واختلفت معهم بعض الدراسات في توصلها لتصور لأنموذج مقترح كدراسة (Ng، Tee، 2013).

(د) أوجه استفادة الباحثة من الدراسات السابقة:

اختيار المنهج المناسب للدراسة، بالإضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة، والاهتمام إلى بعض المراجع ذات العلاقة بالموضوع.

(هـ) أوجه تميز الدراسة الحالية:

تستند الدراسة الحالية إلى أحد أبرز وأهم النماذج العالمية في التميز EFQM، والذي يمكن تكيفه مع المؤسسات التعليمية بمرونة وسهولة، تتميز الدراسة بحددها

المؤسسي، والمتمثل في مؤسسات التعليم العالي في مصر، حيث إنها من أوائل الدراسات في هذا المجال - على حد علم الباحثة.

تاسعا: خطوات الدراسة:

تسير الدراسة وفقا للخطوات التالية:

- 1- الإطار العام للدراسة.
- 2- الإطار النظري، ويتناول تحديد ماهية التميز، وذلك من حيث (مفهومه- فلسفته- أبعاده- مبادئه وأسس- معاييره - سلم التميز - وحدة قياسه).
- 3- الإطار النظري للنموذج الأوربي للتميز.
- 4- وصف وتحليل تطبيقات النموذج الأوربي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول في إطار السياق الثقافي، والمقارنة التفسيرية للتطبيقات.
- 5- وصف وتحليل الجهود المصرية في تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي.
- 6- وضع تصور مقترح لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز.

المحور الثاني للدراسة: الإطار المفاهيمي للتميز وطبيعته:

وسيم تناول هذا المبحث من خلال استعراض أولا: الفلسفة التي يقوم عليها التميز، ثانيا: أهداف الجودة والتميز، ثالثا: فوائد الجودة والتميز، رابعا: أبعاد التميز، خامسا: علاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة، سادسا: دواعي الاهتمام بالجودة والتميز، سابعا: معوقات تطبيق التميز، ثامنا: متطلبات تحقيق التميز كما يلي:

أولا: فلسفة التميز:

تقوم فلسفة التميز على أن النتائج الممتازة المتعلقة بالأداء - بالنسبة للمستفيدين، العاملين، والمجتمع- يتم تحقيقها من خلال قيادة واعية تقود سياسة واستراتيجية المؤسسة المعنية، والعاملين، وكذلك علاقات الشراكة والموارد الداخلية والعمليات، وبالتحديد يقوم منهج التميز في الأداء على فلسفة تركز على أربعة مبادئ رئيسية، تتمثل في القيادة بالمشاركة، الإدارة بالأداء، قيمة المؤسسة والتحسين المستمر، وأيضا يقوم التقييم للأداء

في هذا المنهج على قياس أربعة عناصر رئيسة من نتائج الأداء، وتتمثل في المستفيدين، العاملين، أصحاب المصلحة والمجتمع (الرشيد ، 2009:113)⁽⁴⁵⁾.

مما سبق يتضح أن التميز في الأداء إنما يتحقق من خلال القيادة الواعية والرشيدة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، واستثمار الموارد المادية والعلاقات وإدارة العمليات في المؤسسة، وهذا يؤكد على أهمية دور القيادة، وضرورة الاهتمام بإعادة النظر في معايير اختيار القيادات الجامعية، وينبغي أن يكون الاختيار في ضوء أبعاد معتمدة للتميز؛ ومن هنا تأتي أهمية المحور التالي.

ثانياً: أهداف الجودة والتميز:

وتتمثل أهداف الجودة والتميز في التالي⁽⁴⁶⁾ :

- إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى الأفراد لإكسابهم فلسفة، وثقافة الجودة والتميز ومحاولة تصفير الأخطاء.
- تنمية الشعور بالوحدة والعمل بروح الفريق.
- بناء الثقة بين العاملين وتحفيزهم على إحداث التغيير.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة إنتاجية كافة عناصر المؤسسات.
- زيادة مرونة المؤسسات؛ لرفع قدرتها على الاستثمار، والاستغلال الأمثل للفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.
- مما سبق يتضح أن زيادة كفاءة المؤسسات، يكون بهدف إرضاء الفئة المستهدفة (المستفيدين) ، وضمان التحسين المستمر، الشامل لكافة القطاعات والمستويات بالمؤسسات.

ثالثاً: فوائد الجودة والتميز:

تكمن فوائد الجودة والتميز في التالي⁽⁴⁷⁾:

- فتح آفاق جديدة للتطوير، والضبط للنظم المؤسسية (أكاديمية وإدارية) ، من حيث تحديد المسؤوليات والأدوار بدقة.
- معرفة مواطن القوة والضعف للأقسام الأكاديمية والأقسام الأخرى.
- إتاحة الفرصة للطلبة وأولياء الأمور (الفئة المستهدفة) لاختيار الأقسام.

- الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية.
- إتاحة الفرصة للمسئولين عن التمويل وتخطيط البرامج لتوجيه الموارد المالية نحو أفضل البرامج، وربط البرامج باحتياجات سوق العمل وأهداف التنمية الوطنية.
- مما سبق يتضح أن توطيد وزيادة الثقة والتعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع، يكون من خلال وضع معايير بهدف قياس الأداء؛ ومن ثم تقويمه بطريقة علمية منهجية، بالإضافة إلى التركيز على البحث العلمي.

رابعاً: أبعاد التميز:

تتمثل أبعاد التميز في بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة وهما:

- **البعد الأول:** درجة التميز في مدخل الإدارة The Degree Of Excellence Of Approach ، وأن غاية الإدارة الفاعلة هي السعي نحو تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه، تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها.
- **البعد الثاني:** درجة تطبيق المدخل The Degree Of Deployment Of Approach وأن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات، يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية؛ كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً ومن المرة الأولى (السلمي ، 2017 : 265) (48) .
- مما سبق يتضح أن البعدين متكاملان، ويعتبران وجهين لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر. وكل بعد يعد مفسراً للآخر موضعاً بذلك معنى التميز تاماً، كما يظهر في توضيح علاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة؛ ومن هنا تأتي أهمية المحور التالي.

خامساً: علاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة:

- وردت بعض الآراء التي تبين العلاقة بين الجودة والتميز، ومن هذه الآراء ما يلي:
- يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء؛ ليشمل المدخلات والمخرجات والعمليات (بومدين يوسف ، 2007 : 34) (49) .

- ويرى السلمي أن التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لعملة واحدة ، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة شرط لتحقيق التميز ، وفي نفس الوقت فإن تحقيق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة (السلمي ، 2002 : 119) (50)
 - ويشير عياش إلي أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستهدف تحقيق التميز؛ باعتمادها الجودة الشاملة (عياش ، 2005 : 237) (51).
 - ويتجه الرشيد إلى أن الأساس النظري لمفهوم التميز في الأداء هو أدب الجودة (الرشيد ، 2009 : 111) (52).
 - ويشير أيونيكا وآخرون إلي أن إدارة الجودة الشاملة هي شرط لا غنى عنه لأي مؤسسة تهدف إلي تحقيق التميز في أعمالها (Ionica et al ، 2009 : 133) (53).
 - ويرى المزين والغامدي أن الجودة والتميز متلازمان، فالأول شرط أساسي لحدوث الثاني ، والعلاقة بينهما علاقة تلازميه (المزين والغامدي ، 2010 : 763) (54).
 - ويؤكد ناصف وهاشم أن التميز في المؤسسة لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المؤسسة لمعايير الجودة؛ ومن ثم حصولها على الاعتماد؛ لذا يمكن القول أن التزام المؤسسة بالجودة يمكن أن يكون القوة الدافعة لها للوصول إلي تميز الأداء (ناصر وهاشم، 2010، 79) (55) .
- وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن معظم الآراء اتفقت على أن الجودة مدخل مهم للوصول إلى التميز، وشرط أساسي لا غنى عنه لتحقيقه، ووسيلة وأساس للوصول للتميز في الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية، والتمهيد للحصول على جوائز التميز العالمية والعربية؛ ومن هنا تأتي أهمية المحور التالي.

سادسا: دواعي الاهتمام بالجودة والتميز :

ظهرت مفاهيم الجودة والتميز كنتيجة لمجموعة من المتغيرات العالمية الجديدة ، ومن أهم هذه المتغيرات العوامل التكنولوجية المتقدمة، المعلوماتية، التنافسية، الشراكة ، التحولات السياسية ، والاقتصادية والاجتماعية)، وهذا ما يعرف الآن بالنظام العالمي الجديد، يتصف بالتغير المستمر ، وبالتالي أصبحت هناك ضرورة ملحة فرضت على مؤسسات التعليم العالي ضرورة مواكبة هذه المتغيرات، باعتبارها أداة يتم من خلالها

إعداد الموارد البشرية علمياً وثقافياً؛ ومن ثم أصبح عليه قيادة عملية التغيير بفعالية وابتكار؛ وهذا ما يؤكد الاهتمام المتزايد بجودة وتميز التعليم بمؤسسات التعليم العالي (56).

ومن أهم الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام والأخذ بمفاهيم الجودة والتميز:

- أن تطبيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي يساعد في الكشف عن نقاط القوة ومواطن الضعف بالمؤسسة، وبالتالي يساعد في ابتكار أساليب ومداخل جديدة تساعد في التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تواجه المؤسسة، ووضع آليات للحل (57).

- يعد ضعف روح المنافسة، وافتقار الحماس لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى مقاومة التغيير والتطوير من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي، من أهم الأسباب التي تقف حجرة عثرة أمام تحقيق الجودة والتميز.

- العمل على تطوير الآليات والإجراءات التي تساعد على رفع مستوى مؤسسات التعليم العالي؛ مما يجعل مؤسسات التعليم العالي أكثر جودة وتميزاً (58).

مما سبق يتضح أن مؤسسات التعليم العالي في حاجة إلى آليات فعالة ومنطقية للتغلب على المشكلات التنظيمية، والتأكيد على ضرورة الربط بين المجتمع المحلي ومؤسسات التعليم العالي.

سابعاً: معوقات تطبيق التميز:

يعد مفهوم التميز جديداً نوعاً ما بالنسبة لبعض المؤسسات، وحيث إن التحول من الإدارة الكلاسيكية إلى تبني أساليب حديثة يحوي صعوبات، بالتالي فإن تطبيق المؤسسات لمفهوم (الجودة والتميز) سيؤدي إلى ظهور بعض المعوقات، والتي لا بد من النظر إليها بعين الاعتبار، وبأهمية بالغة، ومن أهم تلك المعوقات:

- مقاومة التغيير والتطوير ورفضه من بعض الفئات بالمؤسسات.
- ضبابية الأهداف والغايات وعدم وضوحها عند التطبيق، بالإضافة إلى الندرة في توفر أدوات مرنة؛ لتقويم الأداء لدى فئات مجتمع مؤسسات التعليم العالي.
- هناك قصور في فهم مدى أهمية تطبيق أحدث نماذج التميز في مؤسسات التعليم العالي لدى بعض العاملين بتلك المؤسسات (59).

- ضعف التمويل اللازم لمؤسسات التعليم العالي، والذي يستهدف تطوير البنية التحتية وتنمية الموارد البشرية كأساس لتحقيق الجودة والتميز.
 - الصعوبة في تأسيس وبناء ثقافة الجودة والتميز ونشرها بين فئات مجتمع مؤسسات التعليم العالي، وذلك نظراً لتفضيل الكثير من فئات مجتمع مؤسسات التعليم العالي للعمل الفردي وضعف الرغبة في العمل بروح الفريق⁽⁶⁰⁾.
 - التمسك بالمركزية الإدارية، بالإضافة إلى القصور في منح الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية، وضعف الانسيابية في الأداء وتعقيد الإجراءات في بعض مؤسسات التعليم العالي⁽⁶¹⁾.
- مما سبق يتضح أن هناك صعوبة في الحصول على البيانات والمعلومات بمؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى التباين في الآراء والأفكار حول العناصر والمحاور والمعايير والإجراءات بين الأكاديميين والمتخصصين بتلك المؤسسات.

ثامناً: متطلبات تحقيق التميز:

- لتحقيق التميز يتطلب توافر المقومات التالية (السلمي 2017م):
- 1- بناء استراتيجية متكاملة للمؤسسة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية:(رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، آلية إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
 - 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
 - 3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية، نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين، وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله، فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
 - 4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة⁽⁶²⁾.

- 5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- 6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات؛ لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقوي الأداء وأسس تعويض العاملين وفي نتائج الأداء⁽⁶³⁾
- 7- نظام لإدارة الأداء، يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقوي النتائج والإنجازات⁽⁶⁴⁾.
- مما سبق يتضح أن من لتحقيق التميز هناك ضرورة لنظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية، والأداء المؤسسي؛ بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة، بالإضافة إلى وجود قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم لمخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق التميز.

المحور الثالث للدراسة: النموذج الأوربي للتميز (إطار النظري):

- ويتناول هذا المحور الأسس النظرية للنموذج التميز الأوربي، والتي تتمثل في:
- أولاً: النشأة والتطور.
- ثانياً: أسس النموذج الأوربي للتميز.
- ثالثاً: معايير النموذج الأوربي للتميز.
- رابعاً: فئات جائزة النموذج الأوربي للتميز.

نموذج وجائزة النموذج الأوربي للتميز EFQM:

أولاً: النشأة والتطور:

تم تأسيس هذا النموذج وجائزته عام 1991م، من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. European Foundation for Quality Management) وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج الوطني الأمريكي ونموذج ديمينج، وألحقت المؤسسة هذا النموذج بما يعرف بالجائزة الأوروبية للجودة لمختلف المؤسسات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز، تركز فلسفة النموذج الأوربي للتميز efqm على " حقق أداء أفضل من خلال إشراك جميع العاملين في التحسين المستمر

للعمليات؛ حيث تعد العمليات والأنشطة هي الوسيلة التي تستثمرها المؤسسة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين بها؛ من أجل تحقيق النتائج، كما أن تحسين الأداء يمكن تحقيقه فقط عن طريق تحسين العمليات من خلال مشاركة العاملين.

يشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته، ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية، ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها. (65)

ويشكل منهج رادار لقياس ووضع نقاط وعلامات التقييم أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتتكون منهجية رادار من أربعة عناصر، هي: النتائج، النهج، التطبيق الانتشار، والمراجعة والتقييم، وتستهدف المؤسسات التي تسعى نحو التميز وتهتم بتعليمهم مبادئ التميز وتنمية ثقافة، والتطوير المستمر على المستويين الشخصي والوظيفي، من خلال الإجابة على الأسئلة: أين نحن الآن؟ إلى أين نريد أن نصل؟ كيف سنصل هناك؟ وكيفية توظيف أدوات التقييم الذاتي EFQM في الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى التعريف بمبادئ التميز من خلال نموذج للتميز، والتعرف على الخطوات الأساسية لتطبيق التقييم الذاتي (66).

وبعد إنشاء الاتحاد الأوروبي سنة 1986، قام عدد من رؤساء الشركات العملاقة بأوروبا مع عدد من خبراء الجودة والنظم الإدارية بإنشاء المنظمة الأوروبية للجودة الإدارية (EFQM) عام 1988 بدولة مقر الاتحاد الأوروبي بلجيكا - بروكسيل، حيث ظهر إلى العلن نموذج التميز الأوروبي في نسخته الأولى عام 1991 وأقيمت أول دورة لجائزة الاتحاد الأوروبي للجودة الإدارية عام 1992 وبالطبع كان نموذج التميز هو المعيار الأساسي في التقييم لهذه الجائزة، وفي عام 1999 ظهر نموذج التميز في نسخته الثانية بشكل جديد بعد إشهار المفاهيم الأساسية للتميز، وإنتاج آلية الرادار.

واستمر البحث والتحليل والدراسة لجميع التطبيقات والممارسات حتى تم تطوير النموذج و خروجه في نسخته الثالثة عام 2003، وبالحفاظ على مبدأ استدامة النجاحات استمر النموذج في التحسن والتطور بظهور النسخة الرابعة الأكثر انتشارًا في العالم

العربي عام 2010، والتي استعانت بها العديد من الدول والمنظمات العربية؛ لبناء وتطوير نماذج ونظم التميز المؤسسي الخاصة بها، كما كان معيار التحكيم في أغلب جوائز الجودة والتميز التي ظهرت في العالم العربي خلال الأعوام السابقة، وأخيراً ومع بداية عام 2013 ظهرت النسخة الخامسة والمعمول بها حالياً على صعيد واسع من العالم (67).

ويُعرّف نموذج التميز على أنه يُمكن المنشآت من وضع الإطار العام المُحدّد للنظام الإداري، مع قابليته للتطبيق على جميع القطاعات بمختلف أنشطتها وأحجامها، وحتى بغض النظر عن مستوى النضج الإداري بها؛ فهو مطبّق في كبريات الشركات الأوروبية بنجاح كبير والعديد من القطاعات الحكومية، وجميعنا يلحظ مستوى التطور الإداري للجهات الحكومية بدولة الإمارات، والتي تبنت تطبيق نموذج التميز الأوروبي منذ أكثر من 15 عاماً، بالإضافة للنجاحات التي حققتها العديد من منظمات المجتمع المدني و الجهات الخيرية والمؤسسات غير الربحية بعد تطبيقها لنموذج التميز الأوروبي؛ لما فيه من مرونة وقابلية لتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصيله، وما ينفرد به النموذج من تبسيط وتجزئة لمكوناته، هذا التجزئة يمكّن المنشآت من تحديد المهام والتكليفات والمسئوليات وتوزيعها بشكل واضح ودقيق، وفق الجدول الزمني لخارطة الطريق الهادفة لتطبيق وتحقيق التميز المؤسسي، وفي جميع الإصدارات السابقة لنموذج التميز كان المكون الأساسي له هو (معايير التميز) التسعة، بالإضافة لعدة تعريفات ومفاهيم يطلق عليها اسم (المفاهيم الأساسية للتميز)، بالإضافة لأداة القياس والتقييم، والتي تسمى (آلية الرادار)؛

ومن الجدير بالذكر أن المنظمة الأوروبية (EFQM) كانت ولا زالت حريصة كل الحرص على تطبيق التميز حتى على نفسها وعلى أسلوبها، كأحد أعرق المنظمات العالمية المسؤولة عن وضع وضبط وتطوير النظم الإدارية في عالمنا المعاصر؛ حيث تقوم المنظمة بالمحافظة على استدامة تطوير وتحسين نموذج التميز؛ حتى قدمت للعالم الإصدار الأخير من نموذج التميز في نسخة؛ 2013 حيث ظهر النموذج في شكل قالب جديد يحتوي على ثلاثة مكونات أساسية، هي: (المفاهيم الأساسية للتميز) و (معايير التميز) و (آلية الرادار)، والتي ترتبط ببعضها بطريقة فائقة التكامل، توفر لنا

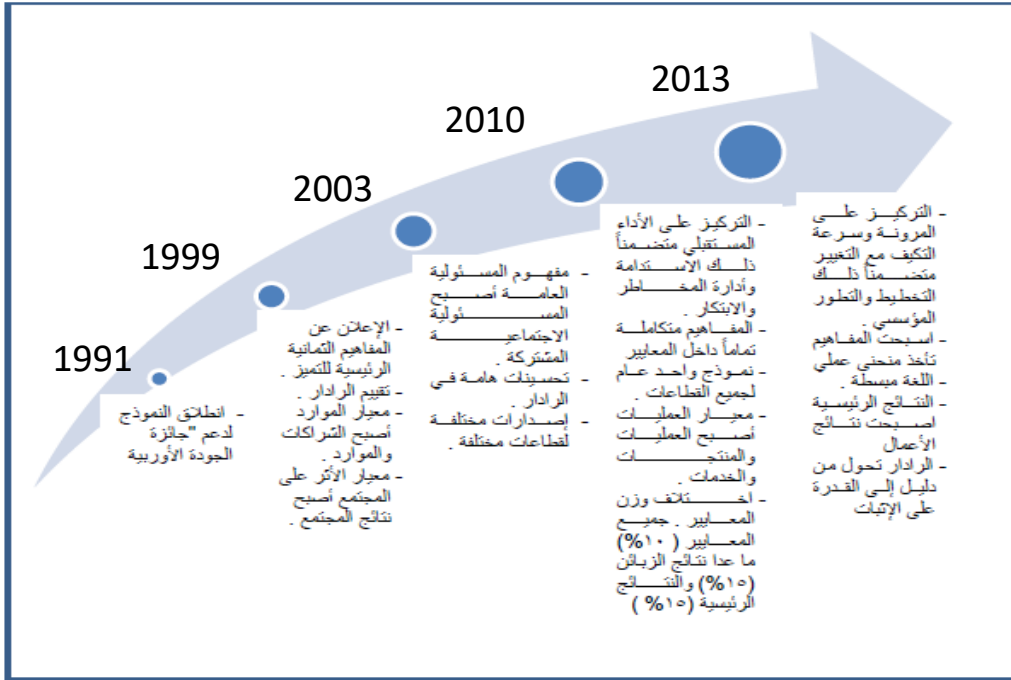
نموذجًا للتميز المؤسسي بأسلوب رائع في غاية الحداثة والتطور، يجمع - بشكل مذهل وفي آنٍ واحد - بين الضخامة والتكامل مع البساطة والسهولة في التطبيق.

أما المكون الأول - وهو المفاهيم الأساسية للتميز - فهو يحدد ويوضح المفاهيم التي يجب أن يتبناها قادة المنشآت؛ كي يتمكنوا من إرساء وتطبيق نظام التميز المؤسسي بما يشتمل ويحقق هذه المفاهيم الثمانية، والتي ترتبط مع المكون الثاني، وهو معايير التميز التسعة، والتي تنقسم إلى مجموعتين، هما: مجموعة معايير الممكنات المكونة من خمسة معايير، هي: القيادة، والاستراتيجيات، والعاملون، والموارد والشراكات، والعمليات، والمجموعة الثانية مجموعة معايير النتائج المكونة من أربعة معايير هي نتائج العملاء، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال الرئيسية، ثم يأتي بعد ذلك المكون الثالث، وهو آلية الرادار، والذي يعد الابتكار ذو القيمة العالية بالمقارنة بباقي نماذج التميز العالمية الأخرى؛ حيث إنه أداة قياس وتقييم للمنهجيات المكونة للنظام الإداري، و قيمته الابتكارية العالية تكمن في كونه يمكننا من القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شيئاً غير ملموس يمكن قياسه الكيفي، ولكن يصعب قياسه الكمي، أما مع الرادار فيمكننا قياس النظم الإدارية برقم كمي دقيق، كما يساعدنا الرادار في إجراء عمليات تقييم فعالة تمكننا من معرفة نقاط القوة و مناطق فرص التحسين، والتي نقودنا لوضع خطط التحسين والتطوير وفق خارطة الطريق؛ لتحقيق التميز المؤسسي، هذا ونعدكم في المقالات القادمة بتفصيل أكثر لمكونات نموذج التميز، وكيفية توظيفها لتحقيق رحلة تميز ناجحة ومستمرة. (68)

تقوم المؤسسة الأوروبية بمراجعة النموذج الأوربي للتميز EFQM كل ثلاث سنوات حتى تضمن أن النموذج يتماشى وطبيعة التحديات والمتغيرات المتلاحقة، ومع بيئة الأعمال الحالية، ولقد تم إصدار آخر نسخة للنموذج، وهي نسخة 2013 في أكتوبر 2012، ومن أهم أسباب تغيير النموذج الأوربي للتميز 2012، حاجة المؤسسات لأن تكون أكثر مرونة؛ لتنافس وتنجح في البيئة الاقتصادية العالمية (Thawani، 2013:1)، والشكل التالي يوضح التغييرات ومراحل تطور النموذج الأوربي للتميز EFQM (69).

،Source: The European Foundation For Quality Management

P 72، Belgium 2013،Brussels



يتضح من الشكل السابق مراحل تطور النموذج الأوروبي للتميز؛ حيث كان الإصدار الأول عام 1991م، ثم طورت المؤسسة الأوروبية للجودة النموذج؛ ليظهر في الإصدار الثاني سنة 1999م، المفاهيم الثمانية للتميز وتقييم الرادار كما هو موضح بالشكل السابق، ثم ظهر الإصدار الثالث للنموذج عام 2003م ، حاملاً تطوير وتحسين في بعض مفاهيم النموذج، وتمثلت في تحسين منهجية الرادار وتطويرها؛ لتشمل قطاعات مختلفة، ثم الإصدار الرابع للنموذج عام 2010م، وكان أكثر تركزاً وتحديداً، وتم إضافة أوزان للمعايير تمثلت في جميع المعايير (10%)، ما عدا نتائج العملاء (15%)، والنتائج الرئيسية (15%)، ثم أحدث إصدار للنموذج- والذي تسير عليه وتطبقه المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز - وهو إصدار 2013م لتطوير مفاهيم النموذج؛ فأصبحت المفاهيم تأخذ منحني عملياً، وأصبحت لغة النموذج مبسطة، وأصبحت النتائج الرئيسية هي النتائج التي تم قياسها بالفعل من خلال معايير النموذج، وتحولت آلية الرادار من مجرد

دليل على القدرة إلى آلية لإثبات قدرة المؤسسة على تحقيق التميز، وتتبنى الدراسة الحالية أحدث إصدار للمؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهو 2013م .
ويعد النموذج الأوربي للتميز EFQM أحد أهم وأبرز النماذج العالمية للتميز، و مرجعاً ليس فقط للدول الأوروبية بل لجميع دول العالم (70) (العايدي ، 2009 :7) .
ويعرف النموذج الأوربي للتميز المؤسسة المتميزة بأنها: المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء باهرة، تلبية، أو تتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة (www.efqm.org). وتستخدم معظم الدول الأوروبية هذا النموذج، بالإضافة إلى أستراليا، وسنغافورة، علماً بأن تلك الدول كانت تستخدم نماذج أخرى مختلفة، ولكنها اتجهت إلى النموذج الأوربي للتميز نظراً لتميزه.

ثانياً: أسس النموذج الأوربي للتميز: EFQM:

يرتكز النموذج على مجموعة من الأسس وهي كالتالي:

1- التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation (71): من خلال التزام

المؤسسة بتحقيق النتائج والمنافع لمختلف أصحاب المصالح؛ فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم، بل واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.

2- التركيز على المتعاملين (أصحاب المصلحة) Customer Focus: الفئة

المستهدفة من قبل المؤسسة، ويقاس تميز المؤسسة من خلال الخدمات المقدمة للمتعاملين (أصحاب المصلحة) مقارنة بما يمكنه الحصول عليه من مؤسسات أخرى.

3- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة Leader Ship and Constancy Of

Purpose (72):

فعالية القيادة، والتي تتميز بالرؤية المستقبلية، وثباتهم نحو تحقيق أهدافهم المنشودة، والثبات في تحقيقها مهما اختلفت الظروف المحيطة بهم.

4- الإدارة بالعمليات والحقائق Management By Processes And Facts:

حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية، وإذا تم تشكيل أنشطتها من خلال عمليات

مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة وواقعية.

5- تنمية وتمكين الأفراد People Development And Involvement: إن

أثمن ما تملكه المؤسسات هو الموارد البشرية، فهم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية التي تسعى نحو التميز؛ فبطاقتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية، وخبراتهم ومعارفهم، يقومون بتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة؛ لذا على المؤسسة جذب العاملين، وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

6- استمرارية التعلم والتحسين والابتكار Learning, Innovation And

Improvement: من خلال استثمار خبرات المؤسسة، ومعارف العاملين فيها، ونتائج العلم ومستحدثاته التقنية في تطوير العمليات، وتقديم الخدمات على أعلى مستوى وتقادي العيوب والأخطاء، ومنع تكرارها، والارتقاء إلى مستوى الجودة والتميز في تقديم الخدمات.

7- تنمية علاقات الشراكة والتحالف Partner Ship Development: من خلال

استثمار علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المؤسسة، وتحصل منهم على منافع، ويقدمون لها الخدمات؛ إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح والمنفعة للطرفين (Win – Win Relation Ship).

8- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة Public Responsibility: احترام قواعد

المجتمع ونظمه، الالتزام بتقديم مبادرات تكون موجهة للمجتمع بشكل خاص

ثالثاً: معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM)

ويظهر من خلال المكون الثاني للنموذج معايير النموذج، نموذج الصناديق التسعة (معايير التميز)⁽⁷³⁾.

يمثل هذا النموذج أحد نماذج الجودة والتميز، ويتكون من مجموعتين الأولى يشار إليها بالعوامل الممكنة، والتي تعد أساساً لدعم الأداء وتمكين المؤسسة من تحقيق التميز، أما المجموعة الثانية فيشار إليها بمجموعة النتائج المستهدفة، ويتكون من (32) معياراً فرعياً تدرج تحت (9) معايير رئيسية، ويمثل كل معيار رئيس أحد الصناديق التسعة،

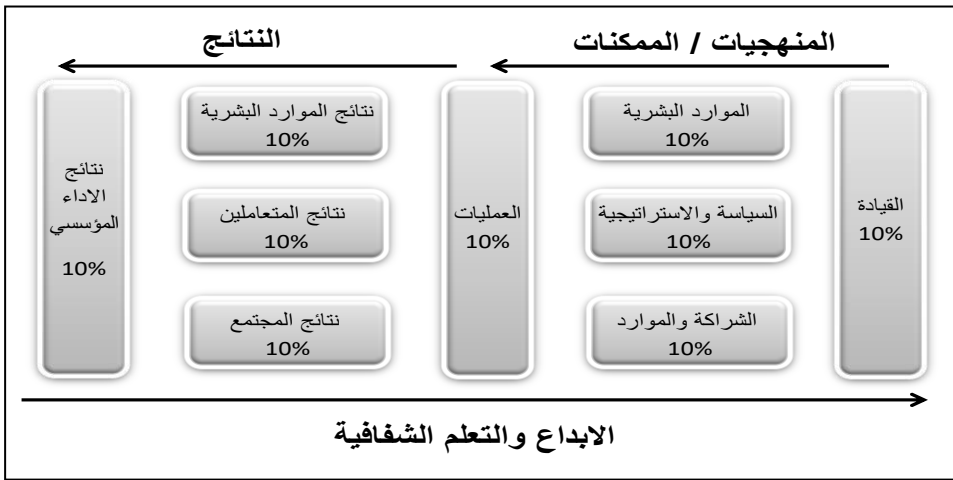
وتستخدم هذه المعايير لفهم التفاصيل داخل المؤسسة، ويعد هذا المكون أكثر المكونات شهرة في النموذج الأوربي للتميز EFQM.

ويعتمد النموذج الأوربي للتميز على تسعة معايير، خمسة منها تمثل الممكنات، وأربعة منها تمثل النتائج، تغطي الممكنات ما تفعله المؤسسة وكيف تفعله، أما النتائج فهي تغطي ما تجزئه المؤسسة بفعل الممكنات، ومن أجل تحقيق النجاح المستدام تحتاج المؤسسة إلى قيادة قوية واتجاه استراتيجي واضح، وهي بحاجة إلى أن تطور وتحسن من أفرادها، وشراكاتها، وعملياتها؛ لتوفر للمستفيدين منها منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة.

وهذه ما يطلق عليها في النموذج الأوربي للتميز EFQM الممكنات، وإذا ما تم تطبيق الممكنات الصحيحة بشكل فاعل؛ فإن المؤسسة سوف تحقق النتائج التي تتوقعها، وتضم الممكنات: (القيادة، الموارد البشرية (العاملين)، السياسات والاستراتيجيات، العلاقات والموارد، العمليات)، وتعتبر تلك العناصر بما تحتاجه المؤسسات لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها، ويتم تقويم عناصر الممكنات على أساس بعدين مهمين، البعد الأول: درجة التميز في مدخل الإدارة The Degree Of Excellence Of Approach، والبعد الثاني: درجة تطبيق المدخل The Degree Of Deployment Of Approach (على السلمي، 2017م).

ثالثاً: معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM) :

يرتكز النموذج الأوربي للتميز (EFQM) على تسعة معايير، ويوضح الشكل التالي معايير النموذج الأوربي للتميز (74). source: www.efqm.org



ويتضح من الشكل السابق أن النموذج الأوربي للتميز يتكون من ٩ معايير مصنفة تحت خانيتين:

الخانة الأولى: المسببات: كيف تقوم بالأشياء؟

الخانة الثانية: النتائج: مخرجات نستهدفها، نقيسها، ننجزها.

تشير الأسهم إلى الطبيعة الديناميكية للأعمال، وتبين أن التعلم والابتكار يساعد القادة لتحسين المسببات والحصول على نتائج أفضل. (75)

يعكس النموذج الأوربي- كما هو موضح في الشكل السابق- الطريقة التي تستطيع المؤسسات تطوير معادلة رابحة لإنجاز ميزة تنافسية. كل من المستطيلات الموضحة في الأعلى لها مستوى تعريف عالٍ، ويتضمن النموذج الأوربي ٣٢ عنصر معيار فرعي، والتي تطرح أسئلة يجب أخذها بالحسبان عند تقييم أداء مؤسسة، سوف يتم وصف النموذج والعناصر الفرعية بتعمق في الأسفل.

النموذج كما هو موضح في الشكل هو إطار يعتمد على تسعة معايير، متمثلة في (وسائل التمكين)، وهي خمسة، والتي تغطي ما تقوم به المؤسسة، وأربع نتائج لمعايير التمكين، والتي تغطي ما حققته المؤسسة، حيث إن (التمكين) يتسبب (بالنتائج)، علماً بأن استخدام النموذج لا يتطلب التركيز على جميع أجزاء المعيار.

1- معايير التمكين (الممكنات):

وهي تلك العناصر المساعدة، والتي تركز على الأعمال المطلوب من المؤسسة القيام بها لتحقيق النتائج، وهي خمسة معايير وفق التالي:

- (أ) القيادة: حيث إن قادة مؤسسات التعليم العالي المتميزين يعملون على تحقيق التميز لإدارة الجامعة من خلال الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ويكون ذلك من خلال التالي:
- إعداد وتبني الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.
 - تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي؛ لتعزيز الجودة الشاملة والتحسين المستمر.
 - التحفيز والدعم والتشجيع المستمر للعاملين في مؤسسات التعليم العالي؛ لما أنجزوه في مجال الجودة والتميز.

- المشاركة الفعالة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل، وإعداد نظام إدارة الجودة، وضمان التحسين المستمر فيه.
- التواصل والتفاعل بين كل من قيادات مؤسسات التعليم العالي وممثلي المجتمع، والترويج للجودة الشاملة خارج تلك المؤسسات.
- (ب) السياسات والاستراتيجيات:** فمؤسسات التعليم العالي تعمل على تنفيذ رسالتها، وبالتالي تحقيق رؤيتها من خلال وضع استراتيجيات واضحة تركز على أصحاب المصلحة (الفئة المستهدفة) ، بتطوير الغايات والأهداف والخطط والسياسات والعمليات ونشره، ويكون ذلك من خلال التالي:
- مدى اعتماد السياسات والاستراتيجيات على الحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لفئة المستهدفة.
- مدى اعتماد السياسات والاستراتيجيات على معلومات كافية، ودقيقة؛ بحيث تكون مستمدة من تقييم الأداء والقيام بالأبحاث والدراسات وممارسة الإبداع الإداري داخل المؤسسة.
- مدى مرونة ومواكبة السياسات والاستراتيجية التطوير والتحديث.
- مدى تنفيذ السياسات والاستراتيجيات، ووضعها في إطار عام، وفي العمليات الرئيسة لمؤسسات التعليم العالي.
- مدى نشر السياسات والاستراتيجيات، ومدى الإعلان عنها.
- (ج) العاملين (الأفراد)** ⁽⁷⁶⁾: إدارة مؤسسات التعليم العالي المتميزة تعمل على تطوير معارف وقدرات وتحسين إنتاجية العاملين فيها على المستوى الفردي ومستوى فرق العمل ، بالإضافة إلي رعايتهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتحفيزهم ، واستخدام مهاراتهم ومعارفهم لصالح مؤسساتهم، ويكون ذلك من خلال:
- معرفة مستوى التخطيط والتطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي.
- مدى السعي نحو تطوير مهارات الأفراد، ودعم معارفهم، بإتاحة الفرص نحو التعليم والتدريب المستمر.
- مدى مشاركة العاملين وتمكينهم والتعامل معهم بشفافية.

- مدى توفر الاتصال والحوار بين إدارة مؤسسات التعليم العالي والعاملين فيها (الاتصالات الفعالة بين الرؤساء ومرؤوسهم).
- مدى الاهتمام بمكافأة وتقدير العاملين على جهودهم وإنجازاتهم، وتوفير الأمان والسلامة لهم.

(د) الشراكات والموارد: مؤسسات التعليم العالي المتميزة تخطط وتدير الشراكات الداخلية والخارجية، من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها؛ وبالتالي ضمان التشغيل الفعال لعملياتها أثناء تخطيط وإدارة الموارد؛ حيث لا بد من الموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمؤسسات التعليم العالي والمجتمع والبيئة، ويكون ذلك من خلال التالي:

- آلية إدارة الشراكات الداخلية والخارجية. - آلية إدارة الموارد المالية.
 - آلية إدارة الموارد التكنولوجية الحديثة. - آلية إدارة المعلومات والمعرفة.
 - آلية إدارة المرافق والمباني والمعدات والتجهيزات والمواد.
- هـ- العمليات:** مؤسسات التعليم العالي المتميزة تعمل على تصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها، ولتلبية حاجات وتوقعات الفئة المستهدفة (أصحاب المصلحة) ، ويكون ذلك من خلال التالي:
- مدى المنهجية والتنظيم في تصميم إدارة العمليات.
 - مدى استخدام الطرق الإبداعية والتحسين للعمليات التي تضمن رضا العاملين والفئة المستهدفة.
 - مدى تصميم وتطوير الخدمات، بناءً على احتياجات الفئة المستهدفة وتوقعاتهم.
 - كيفية إدارة وتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة.

2- النتائج⁽⁷⁷⁾: وهي التي تركز على ما حققته مؤسسات التعليم العالي وعلاقة ذلك بكل من العاملين والفئة المستهدفة والمجتمع، وعناصر النتائج هي أربعة، وكل منها يجرأ إلى جزأين ، بحيث يكون لكل جزأ أهمية نسبية مختلفة عن الآخر، وحيث إن تقييم الأداء المتميز لنتائج مؤسسات التعليم العالي يأخذ في اعتباره ظروف البيئة المحيطة بتلك المؤسسات، وينطلق ذلك التقييم من المعلومات من كل من : الأداء الفعلي لمؤسسات التعليم العالي، والأهداف أو الخطط الخاصة بها، وتجري المقارنة كلما أمكن مع أداء المنافسين وأداء مؤسسات التعليم العالي المتميزة عالمياً أو إقليمياً، وفيما يلي توضيح عناصر النتائج الأربعة⁽⁷⁸⁾ :

(أ) **رضا الفئة المستهدفة (المستفيدين)**: مؤسسات التعليم العالي المتميزة تركز على قياس ومعرفة ما تحققه من نتائج متميزة، فيما يتعلق برضا الفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال التالي:

- مدى إدراك الفئة المستهدفة (المستفيدين) لمؤسسات التعليم العالي وتفاعلها معهم ورأيهم فيما تقدمه إليهم، ويكون ذلك من خلال دراسات استقصائية.
- الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق الرضا لدى الفئة المستهدفة (المستفيدين) ، والتي تكون بمثابة مؤشرات للأداء.

(ب) **رضا العاملين (الأفراد)**: فمؤسسات التعليم المتميزة تهتم بشكل شامل بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعاملين فيها، ويكون ذلك من خلال التالي:

- مدى إدراك العاملين وتقدم لسياسات مؤسسات التعليم العالي ومستوى الرضا المتوفر لديهم تجاه تلك المؤسسات.
- الإجراءات الداخلية التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي، لجمع المعلومات وتحليلها، في ضوء مؤشرات الأداء.

(ج) **خدمة المجتمع**: فمؤسسات التعليم العالي المتميزة تهتم بتحقيق النتائج المتميزة، فيما يتعلق بالمجتمع ويكون ذلك من خلال التالي:

- مدى إدراك المجتمع لما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من خدمات تلبي رغبات واحتياجات سوق العمل، ومدى الرضا المجتمعي عن تلك المؤسسات.
- الإجراءات الداخلية التي تتخذها مؤسسات التعليم العالي لجمع المعلومات وتحليلها وتحسين أدائها في ضوء مؤشرات الأداء، بهدف تلبية الاحتياجات المجتمعية.

(د) **نتائج الأداء الرئيسية**: فمؤسسات التعليم العالي المتميزة تهتم بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية لسياساتها واستراتيجياتها، وما حققته من أهداف وفقاً للخطط الموضوعية؛ حيث ينصب هذا العنصر على معرفة التالي:

- الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق مؤسسات التعليم العالي للنجاح والتميز، وهي مخرجات الأداء الرئيسية.
- الإجراءات والتدابير التشغيلية المستخدمة لجمع المعلومات وتحليلها؛ ومن ثم تحسين نتائج الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي، وهي بمثابة مؤشرات للأداء.

وتعد آلية الرادار من أبرز وأهم الآليات التي تقيس وتقيم المنهجيات المكونة للنظام الإداري، ويعد هذا السبب من أهم ما يميز آلية الرادار عن باقي المنهجيات، بالإضافة إلى كونه يمكّن المؤسسة من تحقيق القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شيئاً ملموس يمكن قياسه الكيفي، ولكن يصعب قياسه الكمي، أما الرادار فيمكننا قياس النظم الإدارية برقم كمي دقيق، ومنهجية الرادار وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2013م، ويتم تصنيف المؤسسات، وفق سلم التميز إلى ثلاثة مستويات وهي (79):

- 1- ملتزمون بالتميز: 200-399 نقطة. 2- معروفون بالتميز: 400-599 نقطة
- 3- التميز العالمي: 600-1000 نقطة.

رابعا: فئات جائزة النموذج الأوروبي للتميز EFQM:

يتم منح جائزة النموذج الأوروبي للتميز إلى أربع فئات، وهي كالتالي:

- 1- المؤسسات الكبيرة. 2- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.
- 3- مؤسسات القطاع العام. 4- المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

المحور الرابع للدراسة: أهم وأبرز تطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول والمقارنة التفسيرية للتطبيقات:

تم تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في العديد من دول العالم، وتم وضع جوائز تحصل عليها المؤسسات التي تطبق معايير، ومؤشرات النموذج الأوروبي للتميز، وذلك بهدف مواجهة التحديات التي تواجهها في أنظمتها الإدارية، ولتحقيق التميز المستدام.

أولاً: تطبيقات النموذج الأوروبي للتميز بمؤسسات التعليم العالي (أستراليا) (80):

في هذا الجزء سيتم عرض النموذج الأوروبي للتميز كما يتم تطبيقه بأستراليا وكذلك من خلال المحاور الآتية: (النشأة والتطور - أسس النموذج الأسترالي للجودة والتميز، المعايير التي يرتكز عليها النموذج الأسترالي للجودة والتميز - فئات جائزة الجودة والتميز الأسترالية).

1- النشأة والتطور:

تعد هيئة تقييم الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي الأسترالية هيئة قومية مستقلة هدفها ضبط الجودة وتحقيق التميز، ومهمتها الأساسية مراقبة أنشطة التدريس والتعليم (AUQA) والأبحاث والإدارة في مؤسسات التعليم الأسترالية من خلال خطة خمسية بدأت

عام ٢٠٠١، وتتبنى تلك الهيئة معايير النموذج الأوربي للتميز كآلية لتقييم مؤسسات التعليم العالي، ويعد نظام ضمان الجودة الوطني في أستراليا فريداً في كل من تكوينه وصرامته، وهو عبارة عن مجموعة من النظم الحكومية والنظم الداخلية لمجال التعليم، ولكل قطاع آليات ضمان الجودة والتميز خاصة به⁽⁸¹⁾، فمثلاً أنشأت الحكومة الأسترالية هيئة التدريب الأسترالي لضبط الجودة (AQTF) وهيئة تقييم مؤسسات التعليم العالي الأسترالية (AUQA)، لضمان جودة التعليم والتدريب في أستراليا.⁽⁸²⁾

لدى جميع مؤسسات التعليم العالي الأسترالية آليات تكفل المحافظة على جودة وتميز المقررات الدراسية والخدمات على نفس مستواها العالي، وفقاً للمعايير العالمية؛ فقد تأسست الجامعات الأسترالية كهيئات مستقلة بموجب التشريعات التي توكل مهمة إدارية إلى مجلس يكون مسئولاً أمام الحكومة الفيدرالية أو حكومة الولاية أو المنطقة، والجهات غير الجامعية التي تقدم خدمات تعليمية يجب أن تكون مسجلة ومعترفاً بمقرراتها الدراسية، من خلال الهيئة الحكومية المعنية باعتماد التعليم العالي في الولاية أو المنطقة التي تعمل بها، وهناك نظام قومي للمؤهلات، هو "إطار المؤهلات الأسترالية الذي يفسح المجال لكل من المؤهلات ومرونة وحرية الاختيار وسهولة معادلة المؤهلات وضمان الجودة والتميز، وجميعها غير واردة في كثير من الدول الأخرى، هذا الإطار يجمع المؤهلات التي يمكن الحصول عليها من محيط العمل مع المؤهلات الأكاديمية في نظام واحد، يسمح بأقصى قدر من المرونة في تخطيط المستقبل الوظيفي وفي التعليم المستمر، ولدى إطار المؤهلات الأسترالية "سجل عام يضم كل الجهات التي تقدم تعليمًا عاليًا، والسلطات التي تعتمد المؤهلات، والتي حصلت على موافقة تامة من وزراء التعليم الأستراليين الممثلين في المجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشؤون الشباب.⁽⁸³⁾ مما سبق يتضح أن أي مؤسسة غير واردة في السجل وتدعي أنها جامعة أسترالية، أو أي جهة خاصة تقدم مقررات غير معتمدة من قبل هيئة اعتماد للولاية مسجلة في قائمة "إطار المؤهلات الأسترالية"، لا تحظى بأية مساندة رسمية .

2- أسس النموذج الأسترالي للجودة والتميز⁽⁸⁴⁾:

ويرتكز النموذج الأسترالي على العديد من الأسس، أبرزها:

- 1- اعتمدت أستراليا الإبداع والتميز المستدام كمفتاح للتطور المستقبلي والازدهار في الاقتصاد العالمي التنافسي.
 - 2- بناء ثقافة الإبداع المستمرة، من خلال التعليم يعتبر مطلبًا أساسيًا وموازيًا وداعمًا للبحث والتطوير.
 - 3- اتباع الاستراتيجيات اللازمة للتعليم وفي جميع الحقول العلمية، مع التأكيد على خصوصية تحسين التعليم في مجالي العلوم والرياضيات والقدرة التكنولوجية، حيث يعتبر التربويون الأستراليون أن التميز هو المفتاح الرئيس لتحريك الأداء نحو الإبداع.
 - 4- مراجعة النظام التعليمي القائم والتأكيد على هذه متطلبات ومقومات التميز، ففكرة أستراليا على الازدهار في هذا العالم تعتمد على البحث والتطوير.
- مما سبق يتضح أن المؤهلات الأسترالية نالت احترامًا على الصعيد الدولي؛ وذلك لأن أهم ما يميز أستراليا عن العديد من البلدان الأخرى هو نظام اعتماد المؤهلات الأسترالي (AQF)، والذي يعد نظامًا قوميًا للدورات التعليمية المؤهلة المعترف بها في كل أنحاء أستراليا والدول الأخرى، وتخضع مؤسسات التعليم العالي الأسترالية لاختبار جودة على المستوى الوطني إلى جانب قياس كافة مظاهر وجوانب عملياتها، من خلال هيئة الجودة لمؤسسات التعليم العالي الأسترالية.
- 3- المعايير التي يرتكز عليها النموذج الأسترالي للجودة والتميز⁽⁸⁵⁾:
- أ- القيادة. ب- السياسات والتخطيط. ج- المعلومات والتحليل. د- الناس.
 - هـ- التركيز على العميل. و- جودة العمليات والمنتج والخدمة. ز- الأداء المؤسسي.
- ويمكن تصنيف محكات كل من شهادة الجودة الأوروبية والأسترالية تحت مسمى:
- المحكات المساعدة Enablers: وتشمل تخطيط السياسات، والمعلومات والتحليل، والناس.

- المحكات الدافعة Drivers: وتشمل القيادة، والتركيز على العميل

- محكات النواتج Results: وترجع لجودة العمليات والمنتج والخدمة⁽⁸⁶⁾.

4- فئات جائزة الجودة والتميز الأسترالية Award Quality Australian The :

ويركز النموذج بشكل أساسي على التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي الأسترالية دون غيرها، مع اتساع نطاقه، ويقوم على الترابط بين جهودات إدارة الجودة والتميز التي يقوم بها كل مستوى إداري في الهيكل التنظيمي⁽⁸⁷⁾.

ثانياً: تطبيقات النموذج الأوروبي للتميز بمؤسسات التعليم العالي (سنغافورة):

في هذا الجزء سيتم عرض النموذج الأوروبي للتميز كما يتم تطبيقه بسنغافورة، وكذلك من خلال المحاور الآتية: (النشأة والتطور - أسس النموذج السنغافوري للجودة والتميز، المعايير التي يركز عليها النموذج السنغافوري للجودة والتميز - فئات جائزة الجودة والتميز السنغافورية).

1- النشأة والتطور:

تم إطلاق جائزة سنغافورة للجودة والتميز Singapore Quality Award SQA في عام 2002م، وتمنح الجائزة للمنشآت والمؤسسات في مختلف المجالات والتخصصات التي تحقق أعلى مستوى من التميز المؤسسي من خلال تطبيق نموذج التميز الأوروبي للجودة والتميز، وتم بناء إطار عمل نموذج التميز (الذي تقوم عليه جائزة سنغافورة للجودة والتميز)، وفقاً لأفضل الممارسات بجائزة مالكوم بالدريج للجودة Malcolm Baldrige National Quality Award، وأفضل الممارسات للنموذج الأسترالي للتميز Australian Excellence Model، وأفضل الممارسات للنموذج الياباني ديمنج، وتجمعت أفضل الممارسات في معايير النموذج الأوروبي للتميز؛ لذلك بنت سنغافورة نموذجها للتميز في ضوء أفضل الممارسات العالمية في الجودة والتميز، والتي استوفتها المؤسسة الأوروبية للجودة في نموذجها للتميز، وخرجت علينا بالنموذج الأوروبي للتميز.

2- أسس النموذج السنغافوري للجودة والتميز:

يرتكز النموذج السنغافوري على أساس مساعدة المنشآت والمؤسسات على تقوية أنظمتها الإدارية، وزيادة قدرتها وإمكانيتها، ويقدم إطار عمل نموذج التميز السنغافوري مجموعة شاملة من المواصفات الإدارية لتحقيق التميز؛ حيث يوضح العلاقة بين السبب والنتيجة، بين الممكنات/ المحركات و النتائج المحققة، فسمات التميز تصف الخصائص

والسمات الرئيسية للمؤسسات ذات الأداء العالي، حيث يتم دمج هذه الخصائص في الممكنات / المحركات المهمة والأساسية لإطار العمل، وبيان الحالة التنظيمية Organizational profile، يوضح نطاق عمل المؤسسات، ويقدم هذا دليلاً سهلاً ومبسّطاً لتطبيق الأعمال من خلال إطار واضح . ويتكون إطار العمل من سبعة معايير، يتم تقييم المؤسسات وفقاً لها، وهي كالتالي : فالقيادة leadership تضع الأهداف والسياسات الاستراتيجية للمؤسسة، وتقود منظومة التميز، ويأتي المستفيدون/ العملاء Customers بعد القيادة لتوضيح أهمية التركيز على المستفيدين ووضعهم في بؤرة الاهتمام⁽⁸⁸⁾، ثم يتم وضع وتطوير الاستراتيجية Strategy على أساس فهم متطلبات الأطراف المعنية، وذوي المصلحة الخارجيين والداخليين، وتكون الاستراتيجية أيضاً في الدليل والمرشد لتطوير ورفع قدرات الأفراد والعمليات؛ لتحقيق النتائج المستهدفة، وتأتي المعرفة Knowledge كجزء من دائرة التغذية العكسية للتعلم Learning، والابتكار Innovation يدعم اتخاذ القرار، ويقود ويتابع التحسينات.

3- معايير النموذج السنغافوري للجودة والتميز :

وهي المعايير والمبادئ والقيم الأساسية التي يركز عليها النموذج الأوربي للتميز⁽⁸⁹⁾: القيادة برؤية ومصداقية Leading With Vision And Integrity ، إضافة قيمة للمستفيدين Creating Value For Customers، قيادة الابتكار والإنتاجية Driving Innovation And Productivity، تطوير القدرات التنظيمية للمؤسسات Developing Organizational Capability، إضافة قيمة للعاملين والشركاء Valuing People And Partners، الإدارة بمرونة تنظيمية وسرعة تكيف مع المتغيرات Managing With Agility، الحفاظ على ما تحقق من نتائج متميزة Sustaining Outstanding Results، تبني نظام عمل متكامل ومتوازن داخليا وخارجيا Adopting an Integrated Perspective.

4- فئات جائزة النموذج السنغافوري للجودة والتميز : تُمنح الجائزة للمنشآت والمؤسسات في مختلف المجالات والتخصصات، التي تحقق أعلى مستوى من التميز المؤسسي سواء داخل سنغافورة أو خارجها.

ثالثاً: تطبيقات النموذج الأوروبي للتميز بمؤسسات التعليم العالي (الإمارات):

في هذا الجزء سيتم عرض النموذج الأوروبي للتميز، كما يتم تطبيقه بالإمارات، وكذلك من خلال المحاور الآتية: (النشأة والتطور - أسس النموذج الإماراتي للجودة والتميز، المعايير التي يرتكز عليها النموذج الإماراتي للجودة والتميز - فئات جائزة الجودة والتميز الإماراتية).

1- النشأة والتطور:

وُضعت هذه الجائزة كتطبيق لأسس وأهداف وفلسفة النموذج الأوروبي للتميز، ولقد أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي في 24 يونيو 2009 جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز، وتهدف الجائزة إلى تعزيز دور المؤسسات الحكومية الاتحادية في خدمة جميع فئات المجتمع، وذلك عن طريق نشر الوعي بمفاهيم وأسس الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

تتألف فئات جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز من خمس فئات: الفئات الأساسية، والتي تمنح جوائزها على مستوى الجهات والمناطق والإدارات وفقاً للمجموع الكلي للمعايير الخاصة بنموذج التميز، والفئات الفرعية، التي تُمنح لأفضل جهة أو منطقة أو إدارة تحقق أعلى نتائج وفقاً لكل معيار على حدة في نموذج التميز، وفئات أفضل الممارسات، والتي تغطي مجالات الإبداع وإدارة الأداء وإدارة المعرفة والتميز الإلكتروني والاتصال الحكومي، وفئة التجارب المتميزة، وتُمنح لأفضل تجربة إدارية وأفضل تجربة تقنية أو فنية، وأخيراً فئة فرق العمل، وتُمنح لأفضل فريق عمل داخل الجهة الحكومية وأفضل فريق عمل مشترك بين أكثر من جهة حكومية.

2- أسس النموذج الإماراتي للجودة والتميز:

أحدث برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نقلة نوعية وحقيقية في مستوى أداء الهيئات والدوائر، والمؤسسات الحكومية بدبي، وقد استفاد البرنامج من النماذج العالمية لتميز الأداء المؤسسي خصوصاً النموذج الأوروبي للتميز، وعمل على تكييفها لتلائم القطاع الحكومي في دبي، في ضوء التحديات التنموية التي تطمع فيها الحكومة للقيام بدور قيادي متميز، ويعمل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على ربط نتائج أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بالمنهجيات والآليات المستخدمة في العمل؛ وذلك

لضمان استدامة النتائج، واستمرارية تحسينها وتطويرها، ويتلخص تميز الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية في نتائج أدائها الرئيسية ، من خلال قيادة ترسم السياسة (90)، والاستراتيجية ، وتدير مواردها وشراكاتها بكفاءة، وتطور عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل مبدعة وشفافة تحرص على التعلم المستمر ، ولا بد من وجود قياس دقيق للنتائج، من أجل تمكين القيادة من متابعة التطوير، ومقارنته بالأداء المستهدف، وتحديد نقاط القوة ومجالات وفرص التحسين والتطوير في أداء الهيئة / الدائرة / المؤسسة الحكومية، مما يمكّن فريق القيادة من اتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز نقاط القوة وترجمة فرص التحسين والتطوير إلى برامج ومشاريع ومبادرات ذات مسؤوليات تنفيذ وأطر زمنية محددة؛ حيث يهدف هذا البرنامج إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الدوائر والجهات الحكومية المشاركة، من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجربها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج.

3- المعايير التي يركز عليها النموذج الإماراتي للجودة والتميز:

(القيادة ،السياسة الاستراتيجية ،الموارد البشرية ،الشراكة والموارد ،العمليات ،نتائج المتعاملين ،نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)

4- فئات جائزة النموذج الإماراتي للجودة والتميز :

ويقوم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على تقسيم فئات التميز إلى فئتين رئيسيتين، واللذان تتفرع عنهما الفئات الفرعية، كل منها وفق التالي:

(أ) **فئات التميز المؤسسي** (فئة الهيئة / الدائرة الحكومية المتميزة، فئة المؤسسة الحكومية المتميزة، فئة تقدير التميز، الجهة الحكومية المتميزة إلكترونياً، فئة الجهة الحكومية المتميزة مالياً، فئة أفضل نتيجة في رضا المتعاملين، فئة أفضل نتيجة في رضا الموارد البشرية، فريق العمل المتميز، المبادرة الإدارية المتميزة، المشروع التقني/الفني المتميز، المشروع الحكومي المشترك المتميز).

(ب) **فئات التميز الوظيفي**: (الموظف الحكومي المتميز، الموظف المتميز في المجال الإداري، الموظف المتميز في المجال المالي، الموظف المتميز في المجال التقني / الهندسي، الموظف المتميز في الوظائف المتخصصة، الموظف المتميز في المجال الميداني، الموظفة المتميزة، الموظفون الجدد).

ويحرص البرنامج على الالتزام بالمراجعة وتطوير معايير التقييم بشكل منظم؛ لتواكب التغيرات الحديثة في مجال الإدارة والجودة والتميز على المستوى العالمي، ولتستجيب لأية تطورات في مجال العمل الحكومي، ولتأخذ بالاعتبار آراء وملاحظات الدوائر الحكومية.

رابعاً: تطبيقات النموذج الأوربي للتميز بمؤسسات التعليم العالي (فلسطين):

في هذا الجزء سيتم عرض النموذج الأوربي للتميز؛ كما يتم تطبيقه بفلسطين وكذلك من خلال المحاور الآتية: (النشأة والتطور - أسس النموذج الفلسطيني للجودة والتميز، المعايير التي يركز عليها النموذج الفلسطيني للجودة والتميز - فئات جائزة الجودة والتميز الفلسطينية).

1- النشأة والتطور:

وضعت هذه الجائزة كتطبيق لأسس وأهداف ولفلسفة النموذج الأوربي للتميز، عام (2013م) ويتواصل سعي نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع من خلال مسيرتها لتتويج الإبداع الفلسطيني في شتى المجالات، وتأتي الجائزة ثمار بسعيها إلى تطوير الآليات والمعايير؛ بما يسهم في تركيز رؤية المجتمع الفلسطيني لمعاني ومفهوم الإبداع في حالة خاصة تتميز بها فلسطين، وهذا العالم يزداد إيماناً بالجائزة، والتي احتضنتها مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية كواحدة من برامجها التنموية، إيماناً منها بأهمية تقدير وتكريم من يبذل جهده ويتقانى في سبيل الإلتقان، والتميز؛ لما لذلك من دور وأثر في ترسيخ قيم التقاني والإخلاص في توفير سبل الحياة الكريمة للمواطن، وتعزيز الصمود والتركيز على الإنجازات نحو بناء الدولة الفلسطينية المستقلة، ولقد أحرزت الجائزة نجاحاً باهراً في تنفيذ أهدافها عاماً بعد عام، وذلك بإشراف مجلس أمناء الجائزة، بحيث غدت الجائزة منصةً لتشجيع التجارب الإبداعية الشخصية والجماعية، ولمتابعة المتميزين؛ بما يحفزهم على مواصلة العطاء، وبما يضمن تمسكهم بالسير على درب التميز، ويحقق استدامة إسهاماتهم وتعميم إبداعاتهم، ولبلوغ هذه الأهداف عمدت إدارة الجائزة إلى تطوير معايير وآليات الترشيح والتقييم واختيار الفائزين، وذلك بالتوازي مع تطوير معايير الأداء والممارسات الإدارية المثلى، والاستدامة بما يتوافق وينسجم مع رؤية القائمين على الجائزة نحو استدامة الإبداع والتميز، وتعميمه كمفهوم وثقافة وممارسة في المجتمع الفلسطيني، وتستمر الجائزة في السير على نهجها البناء؛ متطلعةً إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في تعزيز الصورة

المشرقة لفلسطين، والتي تزخر ربوعها بنماذج الصمود، والتي يضرب أبنائها أفضل الأمثلة في التميّز والإبداع، كذلك سعيها إلى اكتشاف الطاقات الإبداعية، ودعم الأفكار والمشاريع الخلاقة، وتكريم المتميّزين، وإبراز النماذج المشرّفة؛ بهدف تعميم الفائدة ونشر ثقافة الإبداع التي تساعد في تقدم المجتمع وبناء فلسطين.

2- أسس النموذج الفلسطيني للجودة والتميز:

- تشجيع المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية والكوادر الإدارية والمهنية على تطوير أدائها وتحسين خدماتها، والارتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية.
- تقدير الأداء المتميز والإنجازات النوعية والتجارب الرائدة والكفاءات والمبادرات المبدعة، وتحفيز المؤسسات والموارد البشرية في الأراضي الفلسطينية على مواصلة الإبداع والتميز، وترسيخه في المجتمع الفلسطيني كشكل من أشكال الثقافة السائدة والمواطنة الصالحة.
- تطوير معايير التقييم، والتي من شأنها الإسهام في نشر وتطبيق مفاهيم التميز والإدارة الحديثة والإبداع والتميز، وتعمل أفضل الممارسات الإدارية سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد أو التجارب الرائدة.
- تكريم الإنسان الفلسطيني على إبداعه ومثابرتة وتقديمه مثلاً يُحتذى به وقدوة حسنة للآخرين في مجال العمل والمجال الإنساني، أو القدرة على التحدي والصمود والإبداع.

3- المعايير التي يرتكز عليها النموذج الفلسطيني للجودة والتميز:

(القيادة ،التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية والتموية، استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات والأنشطة ، خدمة العملاء، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي والتموي) .

4- فئة المؤسسة المتميزة وتشمل عناصر التقييم والمعايير التالية:

(أ) فئة المشروع المتميز: وتشمل المعايير والشروط التالية:

- 1 -جوانب الإبداع والتميّز في المشروع، تطبيق المشروع، فوائد المشروع واستدامتها، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير أو تطبيق المشروع.

2- فئة التميز لذوي الاحتياجات الخاصة: وتشمل باب الترشح للحصول على الجائزة مفتوح للأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة المتميزين في أيٍّ من مجالات التفوق الثقافي أو الفكري، أو الرياضي بحيث؛ يشترط أن يندرج المرشح من ذوي الاحتياجات الخاصة ضمن أيٍّ من فئات الإعاقة التالية: القصور النطقي، السمعي، البصري، الحركي، أو الإدراكي؛ وتقوم الجائزة أيضاً بتكريم عدد من الشخصيات العالمية والمؤسسات الدولية دون تنافس؛ دعماً لقيم الجائزة وامتدادها الإقليمي والدولي.

خامساً: المقارنة التفسيرية لتطبيقات النموذج الأوروبي للتميز.

محاور المقارنة	أستراليا	سنغافورة	الإمارات	فلسطين	
تاريخ الإصدار	2001م	2002م	2009م	2013م	
<u>معايير</u>	1- القيادة، 2- السياسات والتخطيط، 3- المعلومات والتحليل، 4- الناس، 5- التركيز على العميل، 6- جودة العمليات والمنهج والخدمة، 7- الأداء المؤسسي.	وهي المعايير والعناصر والمبادئ والقيم الأساسية التي يركز عليها النموذج الأوروبي للتميز 1- القيادة برؤية ومصداقية، 2- إضافة قيمة للمستفيدين، 3- قيادة الابتكار والإنتاجية، 4- تطوير القدرات التنظيمية للمؤسسات، 5- إضافة قيمة للعاملين	1- القيادة، 2- السياسة الاستراتيجية، 3- الموارد البشرية، 4- الشركة والموارد، 5- العمليات، 6- نتائج المتعاملين، 7- نتائج الموارد البشرية، 8- المجتمع، 9- نتائج الأداء الرئيسية.	1- القيادة، 2- التخطيط الاستراتيجي، 3- المبادرات الإبداعية والتنمية، 4- استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، 5- إدارة الموارد البشرية وتمييزها، 6- إدارة العمليات والأنشطة، خدمة	1- القيادة، 2- السياسات والتخطيط، 3- المعلومات والتحليل، 4- الناس، 5- التركيز على العميل، 6- جودة العمليات والمنهج والخدمة، 7- الأداء المؤسسي.

<p>العملاء، 7- المسؤولية الاجتماعية، 8- نتائج الأداء المؤسسي والتموي.</p>		<p>والشركاء، 6- الإدارة بمرونة تنظيمية وسرعة تكيف مع المتغيرات، 7- الحفاظ على ما تحقق من نتائج متميزة، 8- تبني نظام عمل متكامل ومتوازن داخليًا وخارجيًا.</p>		
<p>1-جوانب الإبداع والتميز في المشروع. 2- فئة التميز لذوي الاحتياجات الخاصة.</p>	<p>1-فئات التميز المؤسسي. 2-فئات التميز الوظيفي.</p>	<p>تُمنح الجائزة للمنشآت والمؤسسات في مختلف المجالات والتخصصات التي تحقق أعلى مستوى من التميز المؤسسي، سواء داخل سنغافورة أو خارجها.</p>	<p>ويركز النموذج بشكل أساسي على التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي الأسترالية دون غيرها. - يستهدف الهيكل التنظيمي للمؤسسة.</p>	<p>الفئة المستهدفة</p>

ومما سبق يتضح أن هناك تقاربًا كبيرًا بين هذه التطبيقات ، فكان الهدف من تأسيسها استخدامها كأداة للتقييم الذاتي، ولتحقيق الجودة في الأداء والممارسات ومساعدة المؤسسات على تحقيق التميز مما يرشحها للمنافسة العالمية، وجميع النماذج يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات بمختلف مجالاتها (تعليمية - خدمية - صناعية - صحية)، سواء كانت هذه المؤسسات عامة أو خاصة، صغيرة كانت، أو متوسطة، أو كبيرة الحجم

– ولقد اشتركت تلك الدول في تطبيق النموذج الأوروبي للتميز كآلية لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي – ولذا فيمكن لمؤسسات التعليم العالي في مصر الاعتماد عليه وتطويعه بما يتناسب مع طبيعة المجتمع المصري، وظروف البيئة المصرية .

وقد اتفق النموذج الإماراتي مع النموذج الفلسطيني في تغطية وشمول مجالات التقييم لمختلف المستويات والأنشطة في المؤسسة، ويركز النموذج السنغافوري بشكل أكبر على الفئة المستهدفة، بينما يركز النموذج الأسترالي بشكل أكبر على حلقات ضبط الجودة، وتشارك جميع التطبيقات في اعتمادها على التقييم الذاتي للمؤسسة؛ حيث يتم تحديد فرص التحسين من قبل المؤسسة وفق التعليمات التي وضعها النموذج في كيفية إعداد تقرير التقييم الذاتي، كما يتضح أن النموذج الأسترالي وجائزته مخصصة للمؤسسات الأسترالية، بينما النموذج السنغافوري يمكن أن تشارك فيها وتحصل على جائزته مؤسسات داخل سنغافورة وخارجها، وكذلك الحال بالنسبة للنموذج الإماراتي والفلسطيني يمكن أن تشارك فيه، وتحصل على جائزته مؤسسات داخل البلاد وخارجها.

ويتراوح عدد معايير التميز الرئيسية للنماذج ما بين 7-10 معايير رئيسية، وهناك اتفاق على عدد من تلك المعايير الرئيسية التي تكرر استخدامها، وهي القيادة والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، وإدارة العمليات، ورضا العملاء، والمسئولية الاجتماعية، ونتائج الأداء، وتتكون هذه المعايير من معايير فرعية، يتم من خلالها تقييم الجودة بأسلوب موثق، يوضح مدى تحقيق مؤسسات التعليم العالي محتوى المعايير، التي يتكون منها النموذج، وقد تباينت النماذج فيها بينها في المعايير الفرعية، وفي القيم الكمية للمعايير، والتي تكرر فيها اعتبار القيمة الكمية لمعيار التركيز على المتعاملين الأعلى بين قيم المعايير، يليها القيادة، ثم الموارد البشرية، ويتبعها العمليات، وكل النماذج، وتُمنح جائزتها للمؤسسة التي تحصل على مستوى معين من النقاط، حيث يكون لكل نموذج 1000 نقطة للتقييم موزعة على معايير النموذج.

وقد استمدت تلك التطبيقات (الأسترالي – السنغافوري – الإماراتي – الفلسطيني) أغلب أفكارها حول مفاهيم التميز وطرق تحقيقها من النموذج الأوروبي للتميز، إلا أنها تنوعت في آليات التطبيق التي اتبعتها، وفي العلاقات الداخلية بين المعايير، فبعضها اتبع العلاقات السببية بين معايير الممكنات، ومعايير النتائج، وبعضها الآخر اتبع

تسلسلاً للمعايير التي تحقق نتائج التميز، ويترك النموذج الأوربي للتميز وتطبيقاته للمؤسسة حرية اتباع الآلية المناسبة للربط بين معايير الممكنات والنتائج، من خلال استخدام أدوات التحسين التي تناسبها، فالنتائج النهائية المتميزة للنماذج هي نتيجة لمجموعة من العمليات المتكاملة والجهود التي يبذلها العاملون بالمؤسسات، وتعمل النماذج على تقديم التنبؤ الدقيق للمعايير المتكاملة للتميز التي يمكن قياسها؛ ومن ثم تستخلص النتائج الصحيحة المراد تحقيقها، فهي تعطي تصوراً وقياساً شاملاً في آن واحد تفيد منها المؤسسة.

ومن الواضح أن كل تطبيق من هذه التطبيقات استفاد من معايير النموذج الأوربي للتميز في استخلاص معايير الخاصة بطبيعة مؤسساته وطبيعة المجتمع الذي سوف تنطبق فيه، بما يتناسب وطبيعة القوى والعوامل الثقافية لتلك التطبيقات (أستراليا- سنغافورة- الإمارات- فلسطين)، ونظراً لذلك نجحت تلك التطبيقات في قياس التميز بدقه بمؤسسات التعليم العالي، بل أصبحت نماذج عالمية وتجارب فريدة يُحتذى بها.

ولذا سعت الدراسة للإفادة من معايير النموذج الأوربي للتميز وتطبيقاته في التوصل لمجموعة من المعايير تتناسب وطبيعة البيئة المصرية؛ بحيث يمكن الاعتماد عليه في تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي، وذلك في سبعة معايير مستخلصة من معايير النموذج الأوربي للتميز وتطبيقاته، وهي: الموارد البشرية، والقيادة (الإدارة العليا)، والسياسات والاستراتيجيات، وإدارة العمليات، ونتائج الأداء التنظيمي، وخدمة المجتمع، والتركيز على المتعاملين.

المحور الخامس للدراسة: الجهود المصرية في تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي:

يسعى هذا المحور لتحديد الجهود والماساعي التي بذلتها مصر؛ لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي، وتسليط الضوء على التحديات التي لاتزال حجر عثرة يواجه تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي، وتتمثل أبرز الجهود المصرية لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي، في قيام وزارة التعليم العالي بجهود ملموسة للنهوض بمؤسسات التعليم العالي، وظهر ذلك جلياً من خلال عقد الندوات وورش العمل والمؤتمرات؛ لمراجعة التعليم العالي كمنظومة متكاملة، بل تبنت في إطارها الاستراتيجي هدفاً رئيساً، وهو السعي نحو أعلى مستويات الجودة والتميز⁽⁹¹⁾.

ويتجلى ذلك بوضوح؛ حيث قامت وزارة التعليم العالي في 13 يونيو 2013م بتطوير وإدخال تعديلات على الخطة الاستراتيجية كمنظومة، من خلال تحديد المهام والمسئوليات لأداء الأعمال، بالإضافة إلي استحداث مجموعة من المؤشرات والمبادرات، ويتم تنفيذها خلال الفترة من 2013 إلي 2015م؛ ليس بهدف ضمان الجودة فقط، بل السعي نحو التميز في الأداء المؤسسي، والتأكيد على الحوكمة المؤسسية، والارتقاء بمؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلي التأكيد على أهمية التعاون الدولي في مجال تطوير مؤسسات التعليم العالي⁽⁹²⁾.

ومن الجدير بالذكر أن وزارة التعليم العالي تسعى جاهدة نحو تعزيز القدرات المؤسسية، وذلك من خلال السعي نحو ضمان الجودة وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، وتبنت الوزارة لتحقيق ذلك خمسة معايير، وشملت هذه المعايير سبعة عشر مؤشراً، وهي معيار الجودة، ومعيار التدريب، ومعيار الوسائل والتجهيزات، ومعيار التأثير الاقتصادي، ومعيار التعاون الدولي⁽⁹³⁾.

وتعد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ثمرة المجهودات المخططة لإصلاح وتطوير التعليم العالي في مصر؛ حيث جاءت في رؤيتها ورسالتها القومية. وأبرز أهدافها هو السعي نحو تحقيق الأهداف القومية المستهدفة، بالإضافة إلي تعزيز القدرة المؤسسية للمؤسسات التعليمية محلياً ودولياً، بالإضافة إلي سن آليات وإجراءات لنشر ثقافة الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها⁽⁹⁴⁾.

والسعي نحو التطوير والتحسين للمعايير القومية؛ حتى نتمكن من مواكبة المعايير القياسية الدولية؛ بهدف تحسين عمليات الجودة ومخرجاتها، من خلال إعادة هيكلة النظم التعليمية على النحو الذي يحقق ثقة المجتمع⁽⁹⁵⁾.

ولذلك قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بطرح أكثر من إصدار يستهدف جميع المؤسسات التعليمية بمصر على اختلاف مستوياتها، فشمّل مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة وجامعة الأزهر، ومن هذه الإصدارات دليل تقويم واعتماد الجامعات، وكانت أبعاده قائمة على مجموعة من المبادئ والقيم التي تؤكد على الشفافية والموضوعية⁽⁹⁶⁾، ولذلك أكدت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على إتاحة البيانات والمعلومات المستوفاة بدقة بالغة؛ بهدف مساعدة مؤسسات التعليم

العالي على القيام بعملية التقييم الذاتي المؤسسي، وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم التي تؤكد الشفافية والموضوعية، ويعد الهدف الرئيس من التقييم الذاتي المؤسسي هو تعزيز نقاط القوة وطرح خطط للتحسين بالمؤسسات التعليمية⁽⁹⁷⁾، بالإضافة إلى السعي نحو التطوير الشامل للأداء المؤسسي واتخاذ الخطوات اللازمة للتأهيل، ومن ثم التقدم والحصول على الاعتماد من خلال المحاور والأدلة والشواهد والممارسات التطبيقية لمحاور ومعايير تقويم واعتماد الجامعات، وذلك في ضوء منشور وملحق مفسر لشرح الإطار العام لعملية الاعتماد⁽⁹⁸⁾.

فمعظم الدراسات لواقع مؤسسات التعليم العالي⁽⁹⁹⁾، أكدت أن هناك العديد من الصعوبات والمشكلات التي تؤثر على الأداء بالمؤسسات التعليمية، وتحوّل دون تحقيق أدوارها المتعددة.

وبالنظر إلى هذا، يكون الارتقاء بالجودة بالضرورة عملية دينامية تنطوي على طبقات تم التفاعل بينها داخل مؤسسة التعليم العالي (فيما بين الطلاب، وبين الطالب والمدرس، وبين المدرس وقائد الفريق، وبين القسم، وقيادة المؤسسة على سبيل المثال)، وبينها وبين أصحاب المصلحة الخارجيين (أرباب العمل، والحكومة، والخريجين، على سبيل المثال)، وتُفهم أدوار كل من الحكومة والمؤسسات في هذه العملية أفضل ما تفهم من خلال المسؤولية المتبادلة، ويجعل من ضمان الجودة نظاماً فرعياً داخل نظام أوسع مصمم لتلبية احتياجات وتوقعات الطلاب والمجتمع⁽¹⁰⁰⁾، ويحقق عائدات تنهض بالقدرة التنافسية الدولية والتنمية الاجتماعية للوطن، وتنشئ الحكومة، من جانبها، البنية الأساسية لتسيير النظام التي توضح الأدوار والأهداف والتوقعات (مثل الإطار القومي للمؤهلات الذي يصف معايير الدرجة العلمية من حيث قدرات الخريجين، وبنية النظام الوطني التي توضح الرسائل المختلفة لمختلف أنواع المؤسسات، والشروط المسبقة للاعتماد المؤسسي، وشروط استمراره، وإجراءات التقييم الخارجي الجيد ومتطلبات التقييم الذاتي الداخلي).

وبالإضافة إلى ذلك تقدم الحكومة من أجل المؤسسات الحكومية موارد، وتمنحها سلطة تقديرية في اتخاذ القرارات على أساس أن الموارد سُتدار إدارة جيدة من أجل رسالتها المختلفة، مع الابتكار باستمرار؛ بغية زيادة الاستجابة للاحتياجات المتغيرة والارتقاء بمعاييرها، وتقديم كشوف حساباتها علنياً عن مدى جودة أدائها⁽¹⁰¹⁾، وفي

النهاية تتوقف جودة العوائد على ما تبذله المؤسسات من جهود، وتمكّن المهمة الرئيسة لسياسة الحكومة وأطرها التنظيمية في تيسير تلك الجهود المؤسسية.

وقد أعدت مصر إجراءات رسمية لضمان الجودة ولكنها أضافت إلى مؤسسات التعليم العالي أعباء تتعلق بالامثال ، وتوحي بالاهتمام بالجودة ، ولكنها تسهم بالقليل في رفع المعايير⁽¹⁰²⁾ . واستمراراً لجهود مصر في تحسين وتطوير مؤسسات التعليم العالي سعت الهيئة لتبني المرحلة الثالثة، والتي تحت مسمى مرحلة (العولمة والتميز 2012/2017م)، تبنت هذه المرحلة العديد من الأهداف أبرزها هو تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي علمياً وعالمياً؛ لذلك سعت مصر لبذل المزيد من الجهود للنهوض بمؤسسات التعليم العالي في مصر، أبرزها إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، بالإضافة إلي السعي إلى تطوير الخطط الاستراتيجية الخاصة بتطوير التعليم العالي، والتي أبرزها الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي، والتي تم إقرارها في المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في فبراير عام 2000⁽¹⁰³⁾ ، والتي أفرزت خمسة وعشرين مشروعاً، وأصدرت قرارات وزارية خاصة بتشكيل لجان ووحدات ، أبرزها لجنة التيسير، ووحدة إدارة مشروعات التطوير لمؤسسات التعليم العالي، وتم اختيار ستة مشاريع في المرحلة الأولى، وهى :

1. مشروع تطوير كليات التربية .
 2. مشروع تطوير المعاهد الفنية المتوسطة .
 3. مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادة. FLDP
 4. مشروع تطوير نظم وبرامج التعليم العالي (ICTP) .
 5. مشروع ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي. (QAAP)
 6. صندوق تمويل برامج التعليم العالي. (HEEPF)
- وقد تم إنشاء اللجنة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد في عام 2001 بهدف⁽¹⁰⁴⁾ :
- 1- وضع نظام للدراسة الذاتية بالكليات.
 - 2- زيارة هيئات توكيد الجودة والاعتماد العالمية .
 - 3- عمل دراسة جدوى لإنشاء الهيئة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد .

4- وقد أفرزت هذه الجهود صدور القرار الجمهوري في الثامن من نوفمبر 2007، وذلك بعد إقراره من مجلس الشعب بموجب قانون رقم 82 لسنة 2006 بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. وبالرغم من تلك الجهود؛ فإنه لا يزال هناك قصور وضعف في نشر ثقافة الاعتماد والتميز بالدرجة التي تخدم كافة المؤسسات التعليمية وتعضد من نشر هذه الثقافة بدرجة أكبر مما هي عليه؛ مما يدعم فكر المتخصصين والمعنيين بتحسين جودة المؤسسات التعليمية واعتمادها وتميزها، ومن أبرز جهود مصر في السعي نحو التميز: تجربة جامعة القاهرة في تحقيق التميز ومستشفى (57357) لسرطان الأطفال وهي كالتالي:

1- مشروعات تنافسية لمؤسسات التعليم العالي لتحقيق التميز:

يعتمد المشروع التنافسي لتمييز مؤسسات التعليم العالي على خلق بيئة تنافسية للتميز في الأقسام العلمية، والأقسام الإدارية، والبرامج الأكاديمية، والأنشطة البحثية، والخدمية داخل المؤسسة التعليمية من جهة وبين المؤسسات التعليمية داخل الجامعة وخارجها من جهة أخرى، وتشمل هذه المنافسة الالتزام بضم جميع أو بعض الأقسام الإدارية بكافة تخصصاتها بالمؤسسة التعليمية كحليف استراتيجي للتطوير؛ لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة على تلبية الاحتياجات الخدمية بما يحقق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية⁽¹⁰⁵⁾.

ويتمثل الهدف الرئيس للمشروعات التنافسية لتحقيق التميز لمؤسسات التعليم العالي، في زيادة القدرة التنافسية لخريجي التعليم العالي علمياً ومهنيًا وبحثيًا، وتعزيز الممارسات المتميزة والابتكارية والقدرة التنافسية في مجالات التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي، واستحداث بيئات تعليمية تقوم على نظم تقنية متطورة، استحداث وتطوير البرامج الدراسية بالمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا؛ لتتوافق مع متطلبات سوق العمل الإقليمي والدولي، وتطوير القدرة المؤسسية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي للأقسام العلمية، وتطوير إدارات ووحدات الجهاز الإداري وتنمية الموارد البشرية للقيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة و العاملين والفنيين بالجهاز

الإداري؛ لرفع الكفاءة الأكاديمية والإدارية، والتطوير الذاتي والتنمية المستدامة للموارد المالية للمؤسسات التعليمية، تعزيز القدرة التنافسية للمراكز والوحدات البحثية و الخدمية، تعظيم المشاركة الطلابية في مجالات التطوير المستمر بالمؤسسات التعليمية، تعزيز نظم الجودة الشاملة؛ بما يتوافق مع المعايير المرجعية الخارجية، إنشاء وتفعيل قنوات اتصال مع منظمات المجتمع المدني والهيئات القومية والإقليمية والدولية؛ لتطوير التعليم والبحث العلمي والنظم الأكاديمية والإدارية و الخدمية (106).

2- مستشفى سرطان الأطفال بالقاهرة (57357) نموذج مصري لمنظمة متميزة (107):

تعتبر مستشفى سرطان الأطفال بالقاهرة (57357) نموذجًا على التميز وفقًا للمعايير الدولية، أنشئ مستشفى سرطان الأطفال على غرار مستشفى الأبحاث الأمريكي سان جود في ممفيس تيسي بالولايات المتحدة الأمريكية (www. St.jude.org)، ولقد حصل مستشفى (57357) على التمويل اللازم لبنائه من خلال تبرعات المصريين والعرب والأجانب، ويعتمد المستشفى إلى حد كبير على استمرارية هذه التبرعات والمساندات المالية والعينية المختلفة في مرحلتي الإنشاء والتشغيل.

(أ) رؤية مستشفى سرطان (57357) الأطفال وأهدافها (1):

نتقدم في صفوف من حقق الله على أيديهم معدلات شفاء مرتفعة من سرطان الأطفال، بأن نقدم مستوى راقياً من الرعاية، وأن نكون المثل الحي للعمل الخيري الذي يلهم الآخرين.

(ب) هدف مستشفى سرطان الأطفال (57357) (108):

الشفاء، الرعاية، مؤسسة العلم والتعلم، البحث، التحدي، خدمة المجتمع. وفي عام 2008م حصل مستشفى (57357) على جائزة منظمة الصحة العالمية كونه أكثر مشروع صحي تأثيراً في العالم ، وتم ذلك في احتفالية كبيرة أقيمت في المقر الأوروبي للأمم المتحدة بجنيف، وسلم الجائزة معالي حميد القطامي وزير الصحة بدولة الإمارات، جائزة منظمة الصحة العالمية الممنوحة من "مؤسسة الإمارات للصحة" لمؤسسة مستشفى سرطان الأطفال مصر 57357 (109).

مما سبق يتضح أن مصر تسير على خطي التميز، وأن هناك حاجة ملحة لتعميم التميز على مستوى جميع المؤسسات المصرية عمومًا ومؤسسات التعليم العالي المصرية

على وجه الخصوص؛ وذلك يكون من خلال الاسترشاد بنماذج رائدة ممنهجة تم تطبيقها عالمياً؛ ومن هنا تظهر الحاجة الماسة إلى ضرورة الاسترشاد بالنموذج الأوربي للتميز؛ كونه يتفوق على باقي النماذج؛ لوضوح ودقة مؤشرات وضرورة تبنيه كمشروع للتطبيق، كما استرشدت به معظم مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم عامة وعلى مستوى العالم العربي خاصة، بالإضافة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تمكنت من تحقيق العديد من أهدافها، والتي أبرزها تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية والسعي نحو خدمة المجتمع.

وبالرغم من الجهود والمسااعي لتحقيق أهداف المجتمع وطموحات أبنائه، وأصبحت مؤسسات التعليم العالي تكاد تحقق الحد الأدنى من متطلبات المرحلة؛ وبذلك لا تتمكن من مواكبة التطورات المتلاحقة في عالمنا، وأصبحت الحاجة ضرورية إلى تطوير مؤسسات التعليم العالي.

المحور السادس للدراسة: تصور مقترح لتطبيق النموذج الأوربي للتميز بمؤسسات التعليم العالي بمصر:

يبدأ التصور المقترح بعرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، على اعتبار أن هذه النتائج هي الأساس الذي تنطلق منه الدراسة في وضع التصور المقترح، ثم بعرض منطلقات التصور المقترح وأهدافه وملامحه، ومتطلبات تنفيذه، والمعوقات التي يحتمل أن تواجهه، وتحول دون تحقيقه وسبل التغلب عليها، وهو ما نعرض له في الصفحات التالية: كما يلي:

أولاً نتائج الدراسة:

من خلال تناول الدراسة لخبرة المنظمة الأوروبية للتميز في مجال التميز؛ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- صممت المنظمة الأوروبية للتميز الهيكل التنظيمي والإطار الفكري للنموذج الأوربي للتميز بطريقة منظمة ومرتبطة، وتتكون من مجموعة من المعايير العامة التي تغطي كافة المؤشرات التي تحقق التميز بمؤسسات التعليم العالي، وتتكون من (المنهجيات، والنتائج)، والمتمثلة في (المنهجيات، والتي تتمثل في: المعيار الأول: القيادة - المعيار الثاني: الاستراتيجية - المعيار الثالث: العاملون - المعيار الرابع: الشراكات والموارد - المعيار الخامس: العمليات - والنتائج التي تتمثل في:

- المعيار السادس : نتائج المتعاملين- المعيار السابع : نتائج الموارد البشرية – المعيار الثامن : نتائج المجتمع – المعيار التاسع : نتائج الأداء الرئيسية).
- يتميز النموذج الأوربي للتميز بالتأكيد على الشفافية وحرية تداول البيانات والمعلومات؛ حيث صممت منظمة الجودة الأوروبية هذا النموذج؛ ليوضح كافة البيانات والمعلومات الدقيقة عن المؤسسة المراد قياس درجة تميزها، بالإضافة إلى وضع درجة لكل مؤشر؛ حتى يكون القياس كميًا ونوعيًا، واستحدثت المنظمة الأوروبية آلية رادار كوحدة لقياس التميز بالمؤسسة.
- استطاعت دول الاتحاد الأوربي وبعض الدول العربية التي تبنت تطبيق النموذج الأوربي للتميز بمؤسساتها أن تطور المؤسسات في ضوء معايير ومؤشرات مقننة ومحددة بدرجات، وهذا أهم ما يميز هذا النموذج، وهو أن كل مؤشر لا يُترك لهوى المقيم أو لتقديره الشخصي، بل هناك درجات موضوعة مسبقًا لمدى استيفاء التميز بالمؤسسة، وهذا سبب دقة هذا النموذج عن غيره من النماذج.
- أكدت المنظمة الأوروبية للتميز على إمكانية قياس التميز، وقدمت النموذج الأوربي للتميز كتجربة فريدة وحديثة استفادت منها دول العالم، والتي أبرزها دول الاتحاد الأوربي وبعض الدول العربية، مثل: الأردن وفلسطين، والسعودية، والإمارات، كما جذب النموذج الأوربي للتميز إلى أهمية التميز ودوره في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- استفادت دول الاتحاد الأوربي من نجاح النموذج الأوربي للتميز، وقامت بتطبيق معايير ومؤشراته؛ لرصد التميز بمؤسساتها بجميع دول الأعضاء.

ثانيا : منطلقات التصور المقترح:

(أ) مشكلات الواقع:

- 1- لا تملك مؤسسات التعليم العالي آلية واضحة للتقويم والمتابعة والتحديث والتطوير بها؛ استجابة للتطورات في مجال التربية واحتياجات سوق العمل ومتطلبات العصر.
- 2- ضعف العلاقة بين وحدة ضمان الجودة والوحدات الأكاديمية والإدارية بمؤسسات التعليم العالي.
- 3- الزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب في مؤسسات التعليم العالي عمومًا، مصحوبة بضعف الإمكانيات المادية، تمثل مصدرًا لتدني معدلات الأداء في أكثر من مجال،

- وإن عدم إمكانية تخفيض هذه الأعداد في الأجل القصير، وسوف يؤثر في فعالية النظام في مراحله الأولى، ويحول دون توافر متطلبات الجودة والاعتماد.
- 4- سيادة البيروقراطية والمركزية في مؤسسات التعليم العالي، متمثلة في ممارسة أعمالها بطرق تقليدية بعيدة عن التطورات المعاصرة في الإدارة، كميكنة عملياتها، الاستفادة من إمكانات الشبكة العالمية الإنترنت في أداء بعض أعمالها، استخدام الحاسبات الآلية في عمليات القبول والتسجيل... وغيرها.
- 5- نادرًا ما يستفاد من نتائج عمليات التقويم في الكشف عن جوانب القوة التي يلزم دعمها وجوانب الضعف والقصور - التي يجب تداركها وتلافيها مستقبلاً - في الأثر التعليمي والتربوي بمؤسسات التعليم العالي بمصر.

(ب) توقعات المستقبل:

- سوف يتضاعف عدد أنظمة التصنيف العالمي لمؤسسات التعليم العالي؛ مما سيعيد تحديًا كبيرًا للأنظمة الموجودة حاليًا، وسيكون لكل جامعة نظامها التصنيفي العالمي الخاص، وستتم التصنيفات على مستوى القسم أو الشعبة، ولن يتم التصنيف إلا في ضوء تحقيق التميز بالمؤسسات؛ مما يؤكد على ضرورة تطبيق النموذج الأوربي للتميز بمؤسسات التعليم العالي.
- وفي إطار التوجه نحو التنافسية وتأثيراتها المحتملة على مؤسسات التعليم العالي خاصة فيما يتعلق بترسيخ مفاهيم التنافسية في الأسواق المفتوحة، وما ستفرضه هذه الظاهرة من معايير لجودة وتميز مؤسسات التعليم العالي وبرامجها، ليس على المستوى الوطني فحسب، بل على المستوى العالمي، فإن عدم الاهتمام بجودة وتميز البرامج بتلك المؤسسات قد يؤدي إلى تهميش هذه المؤسسات، وربما اندثارها كليًا.
- الاتجاه نحو تأكيد ضمان جودة وتميز مخرجات التعليم العالي التي تشكل المحور الرئيس للنظام التعليمي في معظم دول العالم بشكل عام، وفي مصر بشكل خاص، إذ يحرص متخذو القرار والقائمون على أنظمة مؤسسات التعليم العالي - ممثلين بهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي - على تطوير أنظمة ضمان الجودة وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية وتطبيقها على مؤسساتنا التعليمية، تنفيذاً لتوجهات الحكومة المصرية التي ترى

أن ضمان الجودة والتميز يعتبر حجر الأساس لمؤسسات التعليم العالي، ويوفر أساساً حقيقياً للتمتية والمساءلة في النظام التعليمي .

ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

1- المساهمة في تحويل مؤسسات التعليم العالي من مجرد مؤسسات نمطية تقليدية إلى مؤسسات متميزة، عن طريق رصد وقياس مؤشرات التميز بالمؤسسات، والحصول على بيانات ومعلومات أكثر دقة، لأن كل بيان ومؤشر له درجة يقاس في ضوءها وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي للتميز؛ ومن ثم يتم تحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة بشكل أكثر دلالة؛ مما يمكننا من التعرف على الاحتياجات الفعلية لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي في مصر.

2- مساعدة صانعي القرار في وضع سياسات تعليمية تتوافق، وذات صلة بمعايير ومؤشرات النموذج الأوروبي للتميز؛ لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي.

3- النهوض بالمستوى التعليمي والاقتصادي والاجتماعي بمصر، فكلما تم تطبيق معايير ومؤشرات النموذج الأوروبي للتميز، ويمكننا من استيفاء الاحتياجات التعليمية والمعايير والمؤشرات؛ ومن ثم يتم تحقيق التميز، وسوف ينعكس ذلك على جميع المناحي وأبرزها الاقتصادية والاجتماعية.

رابعاً: مكونات التصور المقترح:

1- ملامح التصور المقترح:

يعد التصور المقترح الذي ستقدمه الدراسة تصميمًا للنموذج الأوروبي للتميز، من خلال الاستفادة من خبرة المنظمة الأوروبية للجودة، وبتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والبنك الدولي، في دليل النموذج الأوروبي للتميز في ضوء الواقع المصري.

(أ) صياغة النموذج الأوروبي للتميز:

إن عملية صياغة مفردات معايير ومؤشرات النموذج الأوروبي للتميز ينبغي أن تكون من قبل الجهات المعنية والخبراء في مجال التميز، واستشاريين دوليين، وعينة من المجتمع المدني، تتوافر فيهم الخبرة الكافية التي تمكنهم من صياغة المفردات بمهنية

وبنجاح، ووفقًا لمدخل النظم يتم صياغة النموذج الأوربي للتميز على مراحل ثلاث، وهي كالتالي:

1- **المدخلات:** وتتمثل المدخلات في المؤشرات الفرعية لمعايير النموذج الأوربي للتميز، والتي يتم صياغة مفرداتها من خلال الجانب المعرفي والثقافي حول النموذج الأوربي للتميز.

2- **العمليات:** وفيها يتم تحديد المدخلات (المؤشرات الفرعية لمعايير النموذج الأوربي للتميز) وتحديد درجات كمية، وإعطاء درجة لكل مؤشر من المؤشرات الفرعية لكل معيار من معايير النموذج الأوربي، وتحديد الأوزان النسبية لكل مؤشر، ووفقًا لدرجات التميز الموضوعية مسبقًا.

3- **المخرجات:** وهو المخرج النهائي بعد قياس الواقع في المؤسسات، في ضوء مؤشرات النموذج الأوربي للتميز؛ بهدف تحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة. وفي ضوء ما سبق يتضح أن على الجهات المعنية، والخبراء في مجال التميز والاستشاريين الدوليين والمجتمع المدني، القيام بصياغة وتصميم النموذج الأوربي للتميز، من خلال إجراء الدراسات لطرح أفكار ورؤى أكثر حداثة وغير نمطية، والاستفادة من خبرة المنظمة الأوروبية للجودة في ضوء القوى والعوامل الثقافية، ووضع رؤية مقترحة لإمكانية تطبيق خبرة المنظمة الأوروبية للتميز في ضوء ما يتناسب وطبيعة المجتمع المصري.

(ب) تطبيق النموذج بمؤسسات التعليم العالي في مصر:

تعد مؤسسات التعليم العالي في مصر وفي العالم، من أهم المؤسسات التعليمية وأخطر المراحل التعليمية؛ لذلك سيتم صياغة وبناء نموذج التميز المصري على مستوى مؤسسات التعليم العالي؛ حتى يمكن قياس مستوى التميز بمؤسسات التعليم العالي في مصر، وتحديد نقاط ومواطن الضعف بمؤسسات التعليم العالي في مجال التميز، وبتطبيق معايير النموذج من خلال مؤشرات، وسيتم الوصول إلي بيانات دقيقة جدًا عن مستوى التميز، ويرتكز النموذج الأوربي للتميز على تسعة معايير، خمسة منها تسمى الممكنات (المسببات ، أو المنهجات) و هي مجموعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها

المؤسسة لتطوير وتنفيذ استراتيجيتها وهي : (القيادة ، السياسات والاستراتيجيات ، العاملون(الموارد البشرية) ، العلاقات والموارد المادية ، العمليات الإدارية ، الخدمات المقدمة للمجتمع) ، وأربع نتائج، وهي ما تحققه المؤسسة من إنجازات، وهي : (نتائج المستفيدين ، نتائج الأفراد ، نتائج المجتمع ، نتائج الأعمال) ، وإذا تم تطبيق الممكّنات الصحيحة بفاعلية؛ فإن المؤسسة ستحقق النتائج التي تتوقعها هي وأصحاب المصلحة منها؛ وبذلك يكون هناك مجال للشفافية والحوكمة، ومعرفة النقاط التي تعاني من قصور أو ضعف أو عدم استيفاء، بالإضافة إلى متابعة مستوى الأداء على المستوى القومي، ووضع استراتيجيات مستقبلية في ضوء سياسات مبنية على بيانات مقيسة بدقة؛ ومن ثم المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة بمؤسسات التعليم العالي على مستوى جمهورية مصر العربية.

(ج) آليات صياغة نموذج التميز بمؤسسات التعليم العالي بمصر :

يعد وضع إطار فلسفي ونظري قائم على تحديد المفاهيم المتعلقة بالنموذج بدقة أولى آليات صياغة نموذج التميز بمؤسسات التعليم العالي بمصر ، حتى يتم قياس التميز في ضوء معايير ومؤشرات تكون كخريطة وكدليل لقياس مستوى التميز بمؤسسات التعليم العالي، وعند وضع تلك المؤشرات ينبغي الرجوع إلي النموذج الأوروبي للتميز كإطار مفاهيمي للتميز الذي صدر من المنظمة الأوروبية للجودة بإصداراته المختلفة في تحديد مرتكزات نموذج التميز، والذي يتكون من تسعة معايير، خمسة منها تسمى الممكّنات (المسببات ، أو المنهجيات) وهي مجموعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتطوير وتنفيذ استراتيجيتها وهي : (القيادة ، السياسات والاستراتيجيات، العاملون(الموارد البشرية) ، العلاقات والموارد المادية ، العمليات الإدارية ، الخدمات المقدمة للمجتمع)، وأربعة نتائج وهي ما تحققه المؤسسة من إنجازات وهي : (نتائج المستفيدين ، نتائج الأفراد ، نتائج المجتمع ، نتائج الأعمال) .

وعلى القائمين على صياغة معايير ومؤشرات النموذج الرجوع إلى مصادر أولية موثوق بها من أجل وضع نموذج أكثر وضوحًا يمكن من خلاله صياغة مفردات مؤشرات ومعاييره بشكل يستوفي جميع البيانات والمعلومات المطلوبة، دون إخلال؛ وذلك بالاطلاع على جميع نماذج التميز العالمية، وأبرزها النموذج الأوروبي للتميز، ويمكن في ضوء

خبرة المنظمة الأوروبية للجودة وطبيعة الواقع المصري أن نحدد مرتكزات نموذج التميز ومعاييره ومؤشراته على النحو التالي:

(1): الممكنات: (المنهجيات، المدخلات، المسببات) (Enablers):

والمقصود بالمنهجيات / الممكنات وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM): هي طرق العمل والآليات والوسائل التي تتبعها المؤسسة؛ لتنفيذ أعمالها على كافة المستويات، وفي كافة الإدارات والدوائر والأقسام، وقد تكون المنهجيات على شكل دليل إجراءات عمل مفصل بخطوات، أو على شكل سياسات عامة، أو تشغيلية، أو هياكل معتمدة بمسئوليات وصلاحيات، أو لجان عمل واضحة المسئوليات والصلاحيات، وتشمل الممكنات أيضًا برامج محوسبة، أو موجودات أو بني تحتية مكتنية ومعلوماتية ومكانية.

وأهم ما يميز المنهجيات الناجحة، هو وضوحها واستمراريتها، وقدرتها على دعم الاستراتيجية، ويجب التأكيد على أن المنهجيات يجب أن تطبق بكفاءة وانتظام، وذلك من خلال التخطيط المسبق، ويجب أن تخضع المنهجيات لعملية المراجعة والتحسين والتطوير المستمر؛ لضمان مواكبتها للمستجدات الداخلية والخارجية وملاءمتها لعمل المؤسسة. تنفرد من الممكنات مجموعة معايير فرعية وهي كالتالي:

المعيار الأول: القيادة:

طبقًا لمعيار القيادة بالنموذج الأوروبي للتميز؛ فإن مؤسسات التعليم العالي في مصر ينبغي أن تقوم بتطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية وأنظمة العمل المصرية والتعامل مع جميع الفئات المعنية، ووفقًا لما جاء في تقرير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي (2010، ص125) أن مصر تسعى نحو زيادة استقلال مؤسسات التعليم العالي؛ فالجامعات الحكومية في مصر تتصف من الناحية الفنية بأنها لها "شخصية اعتبارية"، كما هو مبين في القانون رقم (49)، ولكنها تُعامل أساسًا على أنها إما هيئات حكومية، أو مؤسسات تخضع لرقابة الدولة.

حتى في ظل ترتيبات الحوكمة الجديدة؛ ينبغي أن يكون الهدف من تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي في مصر في نهاية المطاف إلى مؤسسات تساعد الدولة في تحقيق رؤيتها العامة.

ونادى التقرير أيضا بأنه ينبغي أن تتمتع مؤسسات التعليم العالي في مصر باستقلال موضوعي وإجرائي يوازنه قدر معقول من المساءلة، وذكر التقرير أمثلة على النقاط الرئيسية التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار؛ لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي والتي أبرزها:

نادى التقرير بضرورة أن تتحمل القيادات بمؤسسات التعليم العالي مسؤولية وضع ومتابعة أداء رسالة المؤسسة، كما نادى التقرير بضرورة أن تكون سلطة إعداد البرامج الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في إطار من الجودة والمساءلة، كما نادى التقرير بضرورة تبني سياسة التغيير والتأكيد على أهمية الاهتمام بحقوق العاملين وبتعيين الأكاديميين وترقيتهم وتكليفهم، وتعد تلك المؤشرات من أبرز مؤشرات المعيار الأول من معايير النموذج الأوربي للتميز والمعنون بمعيار القيادة.

وانطلاقاً من أن تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي يرتبط بتميز قياداتها، وبتنسيق نظام أكثر انفتاحاً يتضمن تفاعلات مؤسسية مع نطاق أوسع من أعضاء المجتمع، وتتميز مؤشرات القيادة وفقاً للنموذج الأوربي للتميز؛ بكونها تنطوي التأكيد على المؤشرات التي تشجع على الربط بين التعليم العالي والأهداف الاستراتيجية لمصر.

ولقد استطاعت دول الاتحاد الأوربي أن تضع وتطبق معايير النموذج الأوربي بمؤسراته، والتي أولها تحقيق القيادة الرشيدة والأكثر فاعلية للمؤسسات؛ وذلك لتحقيق رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية لدول الاتحاد الأوربي؛ لإدراك دول الاتحاد الأوربي بأهمية القيادة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي، وبتطبيق هذا المعيار من خلال استيفاء مؤسراته نجحت دول الاتحاد الأوربي في تحقيق التميز على جميع مؤسساتها، والتي أبرزها مؤسسات التعليم العالي.

ويمثل معيار القيادة 10% أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة، ويحتوي هذا المعيار على (6) معايير فرعية بالإضافة إلى (39) نشاطاً فرعياً تغطي وتلبي هذه المعايير من خلال السعي الدائم نحو تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.

التعريف: المؤسسات المتميزة لديها قادة يعملون على تشكيل المستقبل وتحقيقه، ويتصرفون كقدوة حسنة، من خلال التزامهم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها، كما يتمتعون

بالمرونة، ويعملون على تمكين المؤسسة، من خلال تحقيق أهدافها، ورفع قدرتها على التنبؤ بالمستقبل.

ويحتوي معيار القيادة على المعايير الفرعية التالية:

- أ- يطور القادة الرؤية والرسالة والقيم والمبادئ في المؤسسة، ويمثلون القدوة الحسنة، ويطورون من أنفسهم باستمرار؛ فيكونون بمثابة نموذج يُحتذى به.
- ب- يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل والأداء المؤسسي.
- ج- يتفاعل القادة مع أصحاب العلاقة الخارجيين (متلقي الخدمة، الشركاء، ممثلين عن المجتمع).
- د- يعزز القادة ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة.
- هـ- يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

المعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية:

طبقاً لمعيار الاستراتيجية بالنموذج الأوروبي للتميز؛ فإن مؤسسات التعليم العالي في مصر ينبغي أن تقوم ببناء وتحديث الاستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين، وأن تستند تلك الاستراتيجية على معلومات دقيقة، مع تحمل مسؤولية الشرح وإيصال الاستراتيجية.

ولقد ظلت مصر لسنوات عدة تُجري إصلاحات واسعة النطاق؛ لتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي، وإعداد خيارات من السياسات الفورية البعيدة المدى في سبيل تنمية رأس المال البشري، ويشيد البنك الدولي بجهود الإصلاح الجارية فعلياً في مصر على مستوى مؤسسات التعليم العالي، وأكد على أهمية منح اهتمام خاص بالإصلاحات الهيكلية؛ لتوفير المزيد من المرونة في بناء الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي على احتياجات جميع المعنيين، وأن تعتمد تلك الاستراتيجيات على معلومات دقيقة ومحدثة يسهل الإعلان عنها والوصول إليها، وتتطابق تلك التوصيات مع مؤشرات المعيار الثاني للاستراتيجية للنموذج الأوروبي للتميز .

وإذا كان هدف مؤسسات التعليم العالي بمصر هو توفير مزيد من المرونة والكفاءة في الحوكمة وفي الإدارة المؤسسية، وزيادة قدرة نظام التعليم العالي على تقديم التعليم

المناسب للطلاب؛ يصبح تطبيق النموذج الأوربي للتميز ضرورة وغاية؛ لتكليل الجهود المصرية في مجال تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي.

ويمثل معيار السياسة والاستراتيجية 10% أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة، ويحتوي هذا المعيار على 4 معايير فرعية، بالإضافة إلى 23 نشاطاً فرعياً.

التعريف: المؤسسات المتميزة تطبق رؤيتها ورسالتها، من خلال تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة آخذة بعين الاعتبار احتياجات سوق العمل، والقطاع الذي تعمل فيه، وتطوره، وتعلن عن السياسات والخطط والأهداف والعمليات، من أجل تحقيق الاستراتيجية.

ويحتوي معيار الاستراتيجية على المعايير الفرعية التالية:

صياغة الاستراتيجية؛ بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالمؤسسة والبيئة الخارجية.

أ- صياغة الاستراتيجية؛ بناءً على فهم الأداء الداخلي والإمكانات الداخلية للمؤسسة.

ب- تطور الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها؛ وذلك لضمان الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ج- تعميم وتطبيق الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها، من خلال الخطط والعمليات والأهداف

المعيار الثالث: معيار الأفراد (الموارد البشرية):

طبقاً لمعيار العاملين بالنموذج الأوربي للتميز؛ فإن مؤسسات التعليم العالي في مصر ينبغي أن تقوم بتخطيط وإدارة وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، ولقد بذلت مصر جهوداً حثيثة في السنوات الأخيرة لمعالجة التحديات المتعلقة بتخطيط وإدارة الموارد والتعامل معها بشفاافية، وبالرغم من تلك الجهود؛ فإنه وفقاً لما جاء..... أنه لا يزال ثمة زيادة مفرطة ومزمنة في عدد خريجي الجامعات، وأن نسبة 50% من خريجي مؤسسات التعليم العالي يعجزون عن الحصول على عمل في المجالات التي درسوها.

وتأكيداً لتلك الجهود المصرية الحثيثة في مجال جودة وتميز مؤسسات التعليم؛ يأتي المعيار الثالث المعنون بمعيار العاملين؛ ليستوفي كل المتطلبات التي تحقق التميز بمؤسسات التعليم العالي.

ويمثل معيار الأفراد (الموارد البشرية) 10% أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة، ويحتوي هذا المعيار على 6 معايير فرعية، بالإضافة إلى 35 نشاطاً فرعياً.

التعريف: المؤسسات المتميزة تقدر أفرادها وتوجد ثقافة تسمح بتحقيق المنفعة المتبادلة في الأهداف المؤسسية والشخصية، وتحرص هذه المؤسسات على التعامل مع الموارد البشرية على أساس كونها أئمن وأهم الموارد، وتعزز العدالة والمساواة، إنها تهتم بالأفراد وتكافئهم وتقدرهم بطريقة تحفزهم، وتعزز لديهم الالتزام، وتمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويحتوي معيار الأفراد على المعايير الفرعية التالية:

- أ- دعم خطط الموظفين لاستراتيجية المؤسسة.
- ب- تطوير معرفة الموظفين وقدراتهم.
- ج- مواءمة الموظفين وإشراكهم وتمكينهم.
- د- تواصل الموظفين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة.
- هـ- مكافأة الموظفين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.

المعيار الرابع: الشراكات والموارد:

طبقاً لمعيار الشراكات والموارد بالنموذج الأوروبي للتميز؛ فإن مؤسسات التعليم العالي في مصر ينبغي أن تقوم بإدارة الشراكة والموارد المالية وإدارة المعلومات والمعرفة، ولقد سعت مصر للنهوض بمؤسسات التعليم العالي، وتفعيل الشراكات والموارد، ولكن لا يزال هناك هلامية وضبابية في بعض المؤشرات والتي أبرزها تحديد طبيعة الشركاء وما هي الأطر القانونية لتحقيق المنفعة المتبادلة، وآليات تطبيق الإبداع والابتكار في مصر.

وسعت مصر جاهدة لتطوير نظام البحث والتنمية والابتكار، من خلال اعتماد القرارين الجمهوريين رقمي 217، 218 في يوليو 2007 بشأن إنشاء المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، وصندوق العلوم والتنمية التكنولوجية، وبالرغم من تلك الجهود؛ فإن الحكومة قد اعترفت بأن إدارة المعلومات والمعرفة تتسم بالبيروقراطية، وقد أشار تقرير على الشافعي 2006 (110)، إلى ضرورة تنظيم الشراكات والموارد ونظام البحث والتنمية، ويعتبر المعيار الرابع للنموذج الأوروبي للتميز والمعنون بالشراكات والموارد، ويحتوي على مؤشرات تؤكد على ضرورة إعادة النظر في إدارة الشراكة وإدارة الموارد المالية والممتلكات

وموارد التقنية وإدارة المعلومات والمعرفة، وعند استيفاء تلك المؤشرات - وفقاً لهذا المعيار - سيتحقق التميز بمؤسسات التعليم العالي بمصر.

ويمثل معيار الشراكات والموارد 10% أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة، ويحتوي هذا المعيار على 5 معايير فرعية، بالإضافة إلى 34 نشاطاً فرعياً.

التعريف: المؤسسات المتميزة تخطط وتدير الشراكات الخارجية، والموردين والموارد الداخلية؛ من أجل دعم استراتيجيتهم وسياساتهم وفعالية العمليات، وتضمن أنها تدير بفعالية تأثيرها البيئي والمجتمعي، وتقوم بالموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية واحتياجات سوق العمل.

ويحتوي معيار الشراكات والموارد على المعايير الفرعية التالية:

- أ- إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.
- ب- إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.
- ج- إدارة المباني والمعدات والموارد والمواد الطبيعية بطريقة مستدامة.
- د- إدارة التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية.
- هـ- إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة.

المعيار الخامس: العمليات (المنتجات والخدمات):

طبقاً لمعيار العمليات بالنموذج الأوربي للتميز؛ فإن مؤسسات التعليم العالي في مصر ينبغي أن تقوم بتصميم إدارة العمليات وتحسينها بطرق إبداعية، وإدارة وتقوية علاقات المتعاملين.

ولقد بدأت مصر بتنفيذ مبادرات للإصلاح ولتحسين عمليات التعليم العالي، غير أن النهج المتبع في عمليات التعليم العالي يستلزم إصلاحاً جوهرياً يركز على التغييرات الإجرائية للعمليات المطبقة بمؤسسات التعليم العالي، وهذا ما جاء بالمعيار الخامس للنموذج الأوربي، وهو معيار العمليات والشامل على ضرورة منهجية وتصميم وإدارة العمليات وتحسينها بطرق إبداعية، وتصميم وتطوير الخدمات وإدارة وتقوية علاقات المتعاملين؛ مما يؤكد على أن النموذج الأوربي هو خريطة تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي.

من العرض السابق يتضح أننا بحاجة إلي السعي بخطى استباقية لتطبيق النموذج الأوربي للتميز بمؤسسات التعليم العالي بمعايير ومؤشراته، وذلك بعد عرض واقع

مؤسسات التعليم العالي بمصر، وبعد تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف وأبرز المشكلات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي بمصر. واستعرضنا كل معيار من معايير النموذج الأوروبي للتميز وآليات تطبيقه بمؤسسات التعليم العالي بمصر؛ للتغلب على المشكلات التي تواجهها ولتحقيق التميز بتلك المؤسسات، ومن الجدير بالذكر أن معظم الدول العربية قد قامت بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز بمؤسساتها، وبالأخص مؤسسات التعليم العالي، وأبرز تلك الدول: الأردن، وفلسطين، والسعودية، والإمارات، وتقدمت تلك الدول وحققت التميز في مؤسسات التعليم العالي، بل وسبقتنا؛ علما بأننا كنا في مقدمة الدول العربية وكان دائما لنا السبق على جميع المستويات.

الآن بعد تبني تلك الدول لكل ما هو جديد و متميز وتبني أحدث النماذج في مجال الجودة والتميز؛ سبقتنا بل وتجاوزتنا بمسافات، ومن أبرز ما أكد عليه النموذج الأوروبي للتميز من خلال معاييره ومؤشراته، ضرورة أن تتمتع النظم بالشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة والرغبة القوية والحقيقة؛ لتبني ثقافة التغيير، ومن خلال تطبيق معايير ومؤشرات النموذج الأوروبي للتميز بمؤسسات التعليم العالي بمصر؛ نستطيع في ضوءه أن نضع خطط واستراتيجيات حقيقة واضحة، وأن نكون قادرين على مواجهة مشكلات ونقاط الضعف، ونعيد هيكلة تلك المؤسسات؛ لتكون مؤسسات التعليم العالي بمصر مؤسسات متميز وفقا لمعايير عالمية، وبذلك نستعيد الريادة بمؤسسات التعليم العالي بمصر، وهذا هو الهدف الرئيسي لتلك الدراسة.

ويمثل معيار العمليات (المنتجات والخدمات) 10% أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة، ويحتوي هذا المعيار على 4 معايير فرعية، بالإضافة إلى 27 نشاطا فرعيا. **التعريف:** المؤسسات المتميزة تصمم، وتدير وتحسن من عملياتها ومنتجاتها؛ بهدف إرضاء ورفع القيمة المضافة لمتلقي الخدمة والجهات المعنية الأخرى.

ويحتوي معيار العمليات (المنتجات والخدمات) على المعايير الفرعية التالية:

- أ- تصميم العمليات وإدارتها؛ بهدف تعظيم القيمة المضافة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة.
- ب- تطوير المنتجات والخدمات؛ لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة.
- ج- تسويق وترويج المنتجات والخدمات بشكل فاعل.

- د- إدارة وتقديم الخدمات والمنتجات.
هـ- إدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها.

(2): النتائج (Results):

تحتوي النتائج على أربعة معايير، وهي تستكمل باقي المعايير، وتبدأ بالمعيار السادس؛ استكمالاً للممكنات، وهي كالتالي:
المعيار السادس: رأي متلقي الخدمة: ويمثل 15% أي ما يعادل 150 نقطة من 1000 نقطة.
التعريف: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبية، أو تتجاوز احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة منها.

والنتائج نوعان:

أ- الانطباعات أي مقاييس رأي متلقي الخدمة:

هي انطباعات متلقي الخدمة من المؤسسة، يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل: استبيانات آراء متلقي الخدمة، مجموعات العصف الذهني، التقييم، التغذية الراجعة من الشكاوى والثناء، كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور متلقي الخدمة، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات استراتيجيات المؤسسة الخاصة بمتلقي الخدمة ومخرجاتها، إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول ما يلي:

- 1- السمعة والانطباع العام.
- 2- قيمة الخدمة.
- 3- تقديم الخدمة.
- 4- خدمة وعلاقات متلقي الخدمة ودعمهم.
- 5- نتائج رضا متلقي الخدمة.
- a. ولاء متلقي الخدمة ومدى اقتراحات وشكاوى متلقي الخدمة.
- b. نتائج التعامل مع اقتراحات وشكاوى متلقي الخدمة.
- 8- نتائج أداء العمليات الرئيسية (مثل مؤشرات تتعلق بتقديم الخدمات الإنتاجية، الجودة والأخطاء، الشفافية، وغيرها ويتم تحديد ذلك من خلال طبيعة المؤسسة وما يطبق فيها)
- 9- نتائج تحسين وتبسيط الإجراءات ومدى فاعليتها.
- 10- نتائج تقييم أداء الموردين.
- 11- نتائج أتمته الخدمات.

ب - مؤشرات أداء: أي مؤشرات متلقي الخدمة القياسية أو الفعلية عن أداء المؤسسة اتجاه متلقي الخدمة:

وهي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات متلقي الخدمة منها، ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي دلالة واضحة حول تطبيق وتأثير استراتيجيات المؤسسة الخاصة بمتلقي الخدمة إلى جانب العمليات والأنشطة والسياسات الداعمة. ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

- 1- تقديم الخدمة 3. - إشراك متلقي الخدمة والشركاء في تصميم العمليات إلخ.
 - 3- التعامل مع الشكاوى. 4- خدمة متلقي الخدمة ودعمهم.
- المعيار السابع: نتائج الأفراد (هذا المورد البشرية):** ويمثل 10% أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة، ويحتوي المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة إلى تسعة أنشطة فرعية.

التعريف: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى بل وتفوق توقعات واحتياجات العاملين.

أ - مقاييس أداء الأفراد:

هي انطباعات العاملين عن المؤسسة، ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل: استبيانات آراء العاملين، ومجموعات العصف الذهني، المقابلات والتقييم للمؤسسة، كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور العاملين حول مدى فاعلية تطبيق استراتيجية المؤسسة من حيث المدخلات والمخرجات، بالإضافة إلى العمليات والأنشطة الداعمة لها، ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول ما يلي:

- 1- القيادة والإدارة. 2- الكفاءة وإدارة الأداء. 3- ظروف العمل.
- 4- التواصل الفعال. 5- التدريب والتطوير المهني. 6- التحفيز والتمكين.
- 7- نتائج رضا العاملين عن المؤسسة. 8- نتائج التعامل مع اقتراحات وشكاوى العاملين
- 9- نتائج تقييم أداء العاملين من ناحية تقدم أدائهم.

ب- الانطباعات ومؤشرات الأفراد:

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة، من أجل مراقبة أداء العاملين وتفهمه به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات العاملين لديها، ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير استراتيجيات المؤسسة الخاصة بالعاملين إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

1- أنشطة الإشراف والارتباط. 2- أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء.

3- أداء القيادة. 4- أنشطة التدريب والتطور المهني. 5- التواصل الداخلي.

المعيار الثامن: نتائج المجتمع: ويمثل 10% أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة،

ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة إلى تسعة أنشطة فرعية.

التعريف: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة، تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة بالمجتمع.

والنتائج نوعان:**أ- الانطباعات أي مقاييس رأي المجتمع:**

هي انطباعات المجتمع عن المؤسسة، ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل: الاستبيانات والتقارير والمقالات الصحفية، والاجتماعات العامة والمجتمع المحلي، والنواب، والهيئات الحكومية، كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المجتمع حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها، ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول ما يلي:

1- التأثير البيئي. 2- السمعة والانطباع العام. 3- التأثير المجتمعي.

4- تأثير بيئة العمل. 5- الجوائز والتغطية الإعلامية.

6- نتائج المسؤولية المجتمعية ومنها نتائج ترشيد استهلاك المياه والطاقة.

6- نتائج تكافؤ الفرص بشكل عام ومن حيث النوع الاجتماعي بشكل خاص.

7- نتائج المسؤولية المجتمعية تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة.

ب- مؤشرات أداء أي مؤشرات نتائج المجتمع:

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتقييمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع ذوي الصلة؛ ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

- 1- الأنشطة الخاصة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع.
- 2- الالتزام بالتشريعات المؤسسية.
- 3- الأداء الخاص بالصحة والسلامة.
- 4- الأداء المسئول حول المشتريات والمصادر.

المعيار التاسع: النتائج الرئيسية:

التعريف: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة، تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل، وهو أهم معيار لأنه يعتبر مؤشراً للأداء المؤسسي بشكل كامل (النتائج النهائية للمؤسسة). والتي تهدف عادة إلى تحقيقها حسب خططها.

أ- مخرجات الأداء الرئيسية (نتائج الأداء المؤسسي): ويمثل 15% أي ما يعادل 150 نقطة من 1000 نقطة، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة إلى ستة أنشطة فرعية

هي مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها، يتم تحديد هذه المقاييس والأهداف ذات الصلة بالاتفاق مع أصحاب العلاقة المعنيين.

ويمكن أن تتضمن مقاييس المخرجات ما يلي:

- 1- نتائج تحقق الأهداف المؤسسية والوطنية.
- 2- مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى تحقيق الأهداف المالية وقياس مدى النجاح في تحقيقها.
- 3- مؤشرات حول درجة الالتزام بالموازنة.

- 4- مؤشرات تتعلق بتحصيل الإيرادات وخفض التكاليف وترشيد النفقات.
 5- مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس مدى تحقيق أهداف المعرفة وقياس مدى النجاح في تحقيقها.
 6- مؤشرات تبادل المعرفة مع الجهات الأخرى (تدوير المعرفة).

ب _ مؤشرات الأداء الرئيسة:

هي مجموعة من مؤشرات الأعمال الرئيسة المالية وغير المالية التي تُستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة، وهي تساعد على مراقبة وفهم والتنبؤ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسة، ويمكن أن تتضمن مقاييس مؤشرات الأداء ما يلي:

1. المؤشرات المالية.
2. المؤشرات أداء العمليات الرئيسة.
3. أداء الشركاء والموردين.
4. التقنيات والمعلومات والمعرفة.

الأوزان النسبية لمعايير النموذج الأوربي للتميز 2013:

جميع المعايير تأخذ الوزن النسبي (10%)، ما عدا نتائج متلقي الخدمة تأخذ الوزن النسبي (15%)، والنتائج الرئيسة تأخذ الوزن النسبي (15%)، وذلك بحسب آخر تعديل لها في العام.

خامسا: معوقات تنفيذ التصور المقترح:

تعد من أبرز المعوقات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح، ضعف انتشار التميز كثقافة وكأسلوب داخل المؤسسات التعليمية، وبالأخص مؤسسات التعليم العالي، كما أن للتوسع الكبير الذي تشهده مؤسسات التعليم العالي اليوم أثراً إيجابية، إلا أن له من الآثار السلبية ما يكون ناتجاً عن غياب مقومات التميز في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى قصور التخطيط لتوفير المقومات اللازمة لترسيخ ثقافة التميز كأسلوب حياة، أما عن الناحية الإيجابية؛ فقد وُجد أن مؤسسات التعليم العالي لديها إمكانات علمية وعملية هائلة، ولكن هناك قصوراً في تنفيذ التميز كثقافة داخل مؤسسات التعليم العالي في مصر، بالإضافة إلى ضعف دقة البيانات والمعلومات من أبرز المعوقات التي من الممكن أن تواجه تنفيذ التصور المقترح، بالإضافة إلى مدى حداثة ومصداقية تلك

البيانات؛ لأن كل مفردة من مفردات معايير ومؤشرات النموذج بها دلالة، وتم معايرتها بدرجة موضوعية مسبقاً، فكلما كانت المعلومات والبيانات دقيقة؛ كلما كانت درجة المعايير والمؤشرات أكثر دلالة وأكثر دلالة وأكثر صدقاً، وأن تقيس ما وُضعت لقياسه.

سادساً: سبل التغلب على تلك المعوقات:

- 1- إنشاء مجلس أعلى جديد للتعليم العالي يضطلع بمسئولية توجيه المسار المقبل لنظام التعليم العالي بكامله، وإتاحة الفرصة أمام مؤسسات التعليم العالي لأكثر استقلالاً وتتمتع بالإدارة الذاتية.
- 2- ينبغي لمؤسسات التعليم العالي أن تضع استراتيجيات تدويل متكاملة تساعد على توسيع نطاق خبرات وفرص طلاب التعليم العالي وأعضاء هيئة التدريس، وترفع من جاذبية التعليم المصري أمام الأجانب من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، بما في ذلك التبادل الطلابي، وترتيبات التوأمة للتعليم والبحوث المشتركة.
- 3- وضع ترتيبات أكثر إحكاماً للاعتماد المؤسسي، ولضمان جودة البرامج والمؤسسات، بما في ذلك إنشاء هيئة وطنية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- 4- ينبغي الاهتمام بجودة التعليم بمؤسسات التعليم العالي بمصر، والسعي نحو بناء قدرات تلك المؤسسات للإدارة الذاتية، وتعزيز دور مؤسسات التعليم العالي في إجراء البحث والتنمية على جميع المستويات.

المراجع

- 1- European Association for Quality Assurance، Quality Procedures in the European Higher Education Area and Beyond – Visions for the Future، ENQA، Brussels، .2015، pp.15-16
- 2- http://www.enqa.eu/indirme/papers-and-reports/occasional-papers/ENQA_op18.pdf
- 3- حكومة دبي ، المجلس التنفيذي : دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ، الإمارات ، 2015م ، برنامج دبي للأداء المتميز : تاريخ الزيارة (2015 /12/14)
www.dubai excellence.ae
- 4- (السلطة الوطنية الفلسطينية: ديوان الرقابة المالية والإدارية، تقرير التقييم الذاتي باستخدام معايير مستمدة من نموذج التميز الأوربي (EFQM)، تقرير ربع السنوي الثاني (خاص)، ديوان الرقابة المالية والإدارية، فلسطين، 2013م، ص 18.
- 5- برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، المجلس التنفيذي: دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، حكومة دبي، 2016م، ص3.
- 6- United Nations (UN) : Sustainable Development Challenges، World Economic And Social Survey، Department Of Economic And Social Affairs، United Nations Publication، Sales No.E.13.II.C.1، United Nations، NewYork،13-29677،2013، pp.88-90
- 7- حاتم العايدى: أنموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي. مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية. الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 7.
- 8- إيهاب عبد ربه سهمود: واقع التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2013. ص ص 102-103
- 9- Ioncica ، Maria et al .، Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of the Organization . A Case Study on Educational Services . The Amffiteatru Economic Journal ، 11،(26) ، 402-411،2009
- 10- جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، المؤتمر الدولي الثالث لضمان جودة التعليم بعنوان " التعليم من أجل الحاضر والمستقبل"، والذي تم انعقاده في 17-18 من إبريل 2016م، القاهرة، 2016م.
- 11- رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، تحديث التعليم الجامعي والعالي، المجالس رقم (35)، (2009-2000م)، ص ص 19-192.
- 12- علي إسماعيل، بيار جدعون: تطوير وتحديث برامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثاني عشر للوزارة المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي (المواعدة بين مخرجات التعليم العالي

- وحاجات المجتمع العربي)، بيروت، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المنعقد في الفترة من (6-10) ديسمبر، 2009م، ص ص 3-15.
- 13- بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر: رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2014م، ص ص 231-236.
- 14- عمر مصطفى محمد: دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، 2012م، ص 18.
- 15- إيمان صلاح الدين عبد الحميد: تطوير البرامج الدراسية الجامعية في ضوء أنظمة الجودة التعليمية لإمداد سوق العمل بمخرجات تعليمية قادرة على مواجهة التحديات العالمية، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي (الدول – العربي الرابع): الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم – الواقع والمأمول، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية المنعقد في الفترة (8-9 إبريل)، 2009م، ص 30.
- 16- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية البشرية لمصر، 2010م، بعنوان (شباب مصر بناء المستقبل)، الفصل الرابع (التعليم في القرن الحادي والعشرين)، القاهرة، معهد التخطيط القومي، 2010م، ص ص 54-55.
- 17- أحمد كمال هيبه، إيمان عبد الحميد طه، محمد هريدي، مها عبد الحكيم، نعمه رضوان، حسن النوبي: اتجاهات سوق العمل بعد ثورة 25 يناير 2011م، مجلس الوزراء: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار – الإدارة العامة لتحليل المعلومات والبحوث، 2014م، ص ص 76-77.
- 18- نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2014، ص 5.
- 19- فاروق جعفر عبد الحكيم: حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، العدد (19)، 2011م، ص ص 315-326.
- 20- سعيد محمود مرسي: الجامعة الافتراضية مدخل لتطوير التعليم عن بعد بجامعة الزقازيق (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية، العدد (78)، جامعة الزقازيق، 2013م، ص 419.
- 21- المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، إنجاز العرب: إعداد الشباب العربي لسوق العمل – استراتيجية لإدراج ريادة الأعمال ومهارات القرن ال 21 في قطاع التعليم العربي، البرنامج العربي لتحسين جودة التعليم، 2014م، ص 26.
- 22- شوقي حساني حمد: تقنيات وتكنولوجيا التعليم (معايير توظيف المستحدثات التكنولوجية وتطوير المناهج)، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012م، ص 104.
- 23- إيمان مصطفى محمد، حنان مصطفى كفاقي: اعتماد وضمان جودة التعليم الإلكتروني في ضوء الخبرات العالمية، بحث مقدم إل المؤتمر الدولي الثالث للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد بعنوان (الممارسة والأداء المنشود)، المنعقد في

- الفترة من 4-7 فبراير، الرياض، المركز الوطني للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، 2013م، ص ص 8-9.
- 24- محمود محمد المهدي سالم: جامعات الشركات وتحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين: دراسة مقارنة بين جامعتي كيترينج وبتروبراس وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة التربية، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة عشر، العدد (39)، 2013م، ص ص 275-335.
- 25- شاكر محمد فتحي أحمد، وهام بدر اوي زيدان: التربية المقارنة: المنهج – الأساليب- التطبيقات، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2013م، ص ص 93-97.
- 26- إبراهيم مصطفى، وآخرون: المعجم الوسيط. (ط 2). الجزء الأول. تركيا: دار الدعوة، 1989.
- 27- قبطان شوقي: إدارة التميز: مرجع سابق، ص 5.
- 28- يوسف السوسي: درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 13.
- 29- علي السلمي: الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، المجموعة الدولية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2017م، 260.
- 30- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: تاريخ الزيارة (20/12/2015)، www.efqm.org.
- 31- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: تاريخ الزيارة (20/12/2015)، www.efqm.org.
- 32- أحمد المعاني وآخرون: قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 317.
- 33- علي السلمي: الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، مرجع سابق، ص 260.
- 34- حكومة دبي، المجلس التنفيذي: دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، الإمارات، 2015م، برنامج دبي للأداء المتميز: تاريخ الزيارة (14/12/2015) www.dubaiexcellence.ae
- 35- مازن النجار: درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
- 36-Ringrose: Development of an organizational excellence framework، TQM Journal، 25 (4)، 2013، 441-452.
- 37- إيهاب عيد ربه سهود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM" ،رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2013.
- 38- عمار السمرائي: أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً،

- ورقة بحثية مقدمة المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية – مملكة البحرين، 2012
- 39- سناء إبراهيم أبو دقة، إيباد على الدجني: التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية – الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة، ورقة علمية للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية – الأردن. 2011.
- 40- Anna Glass : THE STATE OF HIGHER EDUCATION، EXECUTIVE SUMMARY، The OECD Higher Education Programme، 2014
- 41- Tee، Ng.: The Singapore School and the School and the School Excellence Model Educational Research for Policy and Practice ، 2، 27-39، 2013
- 42- Ringrose، Dawn: Development of an organizational excellence framework، *The TQM Journal*، 2013، 25 (4): 441-452
- 43- صالح الرشديدي: التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، 116، 2009، 103 ص ص -134.
- 44- ناصر ميلاد، محمد حسين: سياسات الملائمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل في الدول العربية، ملتقى مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية: الاستراتيجيات – السياسات – الآليات – البحرين: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010م، ص 76.
- 45- Manuela BrusOni، radu daMian : op cit، pp.23-2
- 46- علي السلمي: الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، مرجع سابق، ص 265
- 47- بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، ال 5، عدد 5، 2007، ص 34.
- 48- علي السلمي: مرجع سابق، ص 119.
- 49- قويدر عياش: مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، جامعة ورقلة، ص 237.
- 50- صالح الرشديدي: مرجع سابق، ص 111.
- 51- Ioncica (1)، Maria et al ، op cit ، pp 133
- 52- إحسان المزين، رافع الغامدي: الأنموذج الأوربي للتميز فوائده ومعايير، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الخامس عشر، جامعة الملك سعود، الرياض، 2010، ص 763.
- 53- ميرفت ناصف، نهلة هاشم: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 16(3)، 2010، ص 79.

- 54- المنظمة الدولية للشباب، جمعية نهضة المحروسة، ومؤسسة كاراد: تقييم لسوق العمل المصري في مرحلة ما بعد الثورة الفرص والتحديات، يناير 2012م – مارس 2013م، المنظمة الدولية للشباب، 2013م، ص ص 96-97.
- 55- محمد محمود الحيلة: تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، ط 9، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014م، ص ص 419-420.
- 56- محمد نبيل جامع: تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية المعاصرة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2013م، ص 26.
- 57- جورج دميان جورج: متطلبات تفعيل دور الجامعة تجاه الحراك المهني على ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، 2013م، العدد 29، ص ص 1-81.
- 58- عبد الرحمن القواسمي: مستقبل التعليم الإلكتروني وتحدياته في مؤسسات التعليم العالي، الأردن، جامعة فيلادلفيا، 2012م، ص 10.
- 59- بيومي محمد ضحاوي: نظم التعليم والاتجاهات العالمية المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي، 2012م، ص 354
- 60- علي السلمي: مرجع سابق، ص 268.
- 61- جورج دميان جورج: مرجع سابق، ص ص 6-10.
- 62- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، مراجعات لسياسات التعليم الوطنية – التعليم العالي في مصر، القاهرة، 2010م، ص 88.
- 63- European Association for Quality Assurance، op.cit، p.22.
- 64- برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، المجلس التنفيذي: مرجع سابق، ص 9.
- 65- EFQM: Business Excellence Matrix. User Guide – EFQM Model 2013 Version. Retrieved، 2013.pp.16-17.
- 66- The European Excellence Model EFQM، Advice Booklets 04، Partnerships & Resources، Brussels، Belgium. 2010، pp. 16-17...
- 67- Thawani، Sunil: The EFQM model changes implications for organizations، 2013، p1.
- 68- حاتم علي العايدى: مرجع سابق، ص 7.
- 69- EFQM Excellence Model 2013، multiple authors، EFQM [Http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-mode](http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-mode) "Fundamental Concepts". EFQM. 2013-07-09. Retrieved 2017-01-01.
- 70- EFQM: Business Excellence Matrix. User Guide – EFQM Model 2013، Version. Retrieved، 2013. . على EFQM- موقع www.efqm.org الرابط

- 71- EFQM: Business Excellence Matrix. User Guide – EFQM Model 2013، Version. Retrieved ، 2013. على EFQM- موقع .
الرابط www.efqm.org
- 72- - EFQM Excellence Model 2013، multiple authors، EFQM [Http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model](http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model) Model Criteria". EFQM. 2013-05-07. Retrieved 2017-01-01.
- 73- EFQM: Business Excellence Matrix. User Guide – EFQM Model 2013 ، Version. Retrieved ، 2013. على الرابط www.efqm.org .
- 74- S. Russel، ISO 9001:2000 and the EFQM Excellence Model، competition or co-operation? Total Quality Management، Taylor & Francis Ltd.، 11/4-6 ،2013، pp. 657-659 :
- 75- EFQM: Business Excellence Matrix. User Guide – EFQM Model 2013، Version. Retrieved ، 2013. على EFQM- موقع .
الرابط www.efqm.org
- 76- EFQM: Business Excellence Matrix. User Guide – EFQM Model 2013، Version. Retrieved ، 2013. على EFQM- موقع .
الرابط www.efqm.org
- 77- EFQM: Business Excellence Matrix. User Guide – EFQM Model 2013، Version. Retrieved ، 2013. على EFQM- موقع .
الرابط www.efqm.org
- 78- European Association for Quality Assurance، op.cit.p.18.
- 79- Australian Universities Quality Agency 2016، Audit manual، version 7.1، AUQA، Melbourne، viewed 30 September 2016، <http://www.auqa.edu.au/qualityaudit/auditmanual>.
- www.australian curriculum.edu.au.
- 80- Conference ‘Higher Education in the Global Age’، 5–7 September، 2016، Consortium of Higher Education Researchers، Vienna، Austria.2016،pp.38-39
- 81- ANTA (Australian National Training Authority) ، Australian Quality Training Framework، Standards for State and Territory Registering / Course Accrediting Bodies، Melbourne، 2016،pp.36-37.
- 82- ANTA (Australian National Training Authority) ، Australian Recognition Framework Arrangements، Melbourne،2016،pp 57-58

- 83- Woodhouse, D & Stokes, T: 'Australia: evaluation and quality in higher education Research in Comparative and International Education', vol. 5, no. 1, 2016, pp. 18–31.
- 84- Australian Universities Quality Agency: Study in Australia brand new: start your journey here, Australian International Education Conference, AIEC, Melbourne, October, viewed 2 May, 2016, pp.67-68..
- 85- Moodie, G, 'Australia: twenty years of higher education expansion', Journal of Access Policy and Practice, vol. 5, no. 2, 2016, pp. 153–79.
- 86- Department of Education, Science and Training: 'A national quality strategy for Australian transnational education and training: a discussion paper', DEST, Canberra, viewed 11 January 2010, <[http://www.aei.gov.au/AEI/GovernmentActivities/QAAustralian Education And Training System/ Qual Strat](http://www.aei.gov.au/AEI/GovernmentActivities/QAAustralian%20Education%20And%20Training%20System/Qual%20Strat), 2016, pp.78-79.
- 87- National Commission for Accreditation and Quality : Outcomes of the Universities Transnational Education Good Practice Projects, Synthesis Report, DEST, Canberra, July, viewed 11 January 2016, <[http://:2016 pp.99-100, Wwww.austrade.gov.au.](http://www.austrade.gov.au)
- 88- Agus, A.: The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies. Singapore Management Review, 2016, vol. 27, No. 1, 1, pp. 87-105
- 89- Agus, A.: The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: opcit, pp. 87-105
- 90- مركز آل مكتوم للتميز . (د.ت): الدليل الإرشادي وكتيب جائزة آل مكتوم للتميز الأداء الحكومي والشفافية الدورة العاشرة (2016/2015)، الإمارات.
- 91- Frost, j. : Returns To Qualification In formal Employment : A study of Urban youth In Egypt , Munich personal Repack Archive, MPRA paper no.12599, Ludwig- Maximilians- University, Munich, 2008, p.69

- 92- وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات: النشرة الدورية الربع سنوية لوحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، ع 2، القاهرة، إبريل / أغسطس 2013 ص ص 3-4.
- 93- مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار: تقارير معلوماتية عن البحث العلمي في مصر.. هل يكفل التقدم المنشود، س (5)، ع (59)، 2011م، ص ص 11-12.
- 94- وزارة التعليم العالي: تحليل الفجوة في الكليات التكنولوجية. أعدته أكاديمية تطوير التعليم، واشنطن، بالتعاون مع وزارة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية، 2008، ص 10.
- 95- وزارة التعليم العالي مشروع تطوير التعليم العالي 2002-2007، تقرير مشروع تطوير التعليم، 2008، ص 4-7
- 96- Academy For Education Development: Gap Analysis of technical colleges. Report Prepared For The Ministry of Higher Education (MOHE)، Arab Republic of Egypt، 2008، p.136
- 97- عبد الغني عبود: تكوين المعلم في مصر في ضوء معايير الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تكوين المعلم في مصر في ضوء معايير الجودة الشاملة بكليات التربية في الفترة من 13-14 أبريل، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، 2005م، ص 455.
- 98- جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (أغسطس 2009م): دليل تقويم واعتماد الجامعات، الإصدار الثاني، ص ص 3-4.
- 99- ماجدة محمد أمين وأخران: الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، 24-29 يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بالاشتراك مع كلية التربية بني سويف، جامعة القاهرة، 2005م، ص 709.
- 100- منتدى الإصلاح العربي: المؤتمر الأول بعنوان " إصلاح التعليم في مصر " المنعقد في الفترة من 3-4 أغسطس 2005م، تقديم إسماعيل سراج الدين، إعداد وتحرير حامد عمار، محسن يوسف، الإسكندرية، مكتبة الإسكندرية، 2006م، ص ص 22-23.
- 101- سعيد أحمد سليمان، صفاء محمود عبد العزيز: دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، برنامج جوائز الامتياز المدرسي، 2006م، ص 7.
- 102- أحمد اسماعيل حجي: تطوير نظام إعداد المعلم في مصر، رؤية مغايرة، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة 2-3 أكتوبر، كلية التربية جامعة المنصورة، 2004م، ص 447.
- 103- وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي: استراتيجية مشروع تطوير التعليم العالي بمصر والتي بعنوان "تحسين جودة وكفاءة نظام

التعليم العالي من خلال: الإصلاح التشريعي، إعادة الهيكلة المؤسسية، خلق آليات مستقلة لضمان الجودة واستحداث أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء،"، فبراير 2000.

www.heep.edu.eg

104- جمهورية مصر العربية، مجلس الشعب: قانون رقم 82 لسنة 2006م، إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، الجريدة الرسمية: العدد 22، المادة الأولى، ص1.

105- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي: مشروعات تنافسية لتميز مؤسسات التعليم العالي، مركز، وحدة إدارة مشروعات التطوير، إدارة دعم التميز، القاهرة، 2017م. <http://cucqae.cu.edu.eg/projects/cephei.html>.

106- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي: للمشروعات الابتكارية لدعم تنمية المهارات العملية والمهنية للطلاب، وحدة إدارة مشروعات التطوير، إدارة دعم التميز، القاهرة، 2017م.

[-http://cucqae.cu.edu.eg/projects/cephei.html](http://cucqae.cu.edu.eg/projects/cephei.html).

107- snaga@57357.com نقلا عن موقع مستشفى سرطان الأطفال.

108- <http://www.57357.com/> -3

109- snaga@57357.com نقلا عن موقع مستشفى سرطان الأطفال.

110- <http://beta.57357.com/?lang=ar>

111- علي الشافعي: خطة مقترحة لإعادة هيكلة منظومة العلوم والتكنولوجيا في مصر، وزارة البحث العلمي، 2006..

¹ مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية النوعية – جامعة الزقازيق
² مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية النوعية – جامعة الزقازيق

