



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) فى الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمى

إعداد

د/ إيمان حمدى رجب زهران

أستاذ الإدارة التربوية و سياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

تاريخ الاستلام : ٨ نوفمبر ٢٠٢١ م - تاريخ القبول : ٢٨ نوفمبر ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

ملخص البحث

يعتبر التميز فى الجامعات هو المدخل والمكون الأساسى للتميز المؤسسى من خلال تبنى منظومة من القيم المؤسساتية مدعومة بروؤية ورسالة شاملة تتحقق بإستراتيجيات عمل لمواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويعد نموذج المؤسسة الأوربية (EFQM) من أهم النماذج التميز المؤسسى التي يمكن تطبيقها على مؤسسات التعليم العالى، والذي أثبت نجاحه وانتشاره فى مؤسسات عالمية كأحد الأطر الرئيسية لتقييم جودة أداء المنظمة ، وتقييم الوضع المهنى للعاملين.

وقدهدف البحث إلى السعي للوقوف على واقع التميز المؤسسى فى الجامعات المصرية فى ضوء معايير النموذج الأوربي(EFQM) ومستحدثات العصر الرقوى من وجهه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية.

واعتمد البحث على المنهج الوصفى نظراً لما ينطوى عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير لهذا الواقع استناداً إلى الدراسات والأبحاث.

وتوصل البحث إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى ضوء مستحدثات العصر الرقوى من وجهه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات.

وفى نهاية البحث تم وضع مجموعة من المتطلبات المقترحة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقوى.

الكلمات المفتاحية : متطلبات - النموذج الأوربي للتميز المؤسسى - مستحدثات

العصر الرقوى

Requirements for applying the criteria of the European Model of Institutional Excellence (EFQM) in Egyptian universities in light of The developments of The Digital age.

Dr. Eman Hamdy Ragab Zahran

Faculty of Education - Fayoum University

Excellence in Universities is the main entrance and component of Institutional excellence through the adoption of a system of institutional values supported by a comprehensive vision and mission that is achieved by work strategies to confront internal and external environmental changes. The European Foundation Model (EFQM) is one of the most important models of institutional excellence that can be applied to higher education institutions Which has proven its success and spread in international institutions as one of the main frameworks for evaluating the quality of the organization's performance, and evaluating the professional status of employees.

The research aimed to seek to find out the reality of institutional excellence in Egyptian universities in light of the criteria of the European Model (EFQM) and the innovations of the digital age from the point of view of academic and administrative leaders in Egyptian universities.

The research relied on the descriptive approach in view of what this approach involves of monitoring reality, and the subsequent analysis and interpretation of this reality based on studies and research.

The research found that there are a set of obstacles facing Egyptian Universities and limiting the possibility of applying the criteria of the European Model for Institutional Excellence (EFQM) in the light of the developments of the digital age from the point of view of academic and administrative leaders in colleges.

At the end of the research, a set of proposed requirements for implementing the criteria of the European Model for Institutional Excellence (EFQM) in Egyptian universities was developed in the light of the developments of the digital age.

Keywords: requirements-European model for institutional excellence-innovations in the digital age

مقدمة

يشهد العصر الرقمي العديد من التحولات المعرفية والثقافية والاقتصادية وهذه التحولات أثرت تأثيراً بالغاً على الإنسان من حيث قدراته ومهاراته و الملاحظ في الوقت الراهن أن من يمتلك مقومات التكنولوجيا والمعرفة و الاقتصاد يستطيع أن يواكب متطلبات العصر الرقمي كأحد أدوات الثروة الصناعية الكبرى ،وتحتم ظروف العصر الرقمي بمتغيراته التي نعيشها بذل مجهودات كبيرة في إنجاز الأعمال لمسايرة التغيرات السريعة المتلاحقة في كل المجالات.

ومن أبرز هذه التطورات التي ميزت العصر الرقمي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات وتوظيفها بقوة في معظم الأنشطة البشرية والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها في الأزمنة اللاحقة (عمرو مصطفى أحمد حسن ،٢٠١٩، ص ٣٥١).

ولقد أحتلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول الصناعية المتقدمة خلال العقدين السابقين مكانة عظيمة في أنشطة المجتمع كافة فانعكس تأثيرها الايجابي على بنية المجتمع في هذه الدول وأوجدت آلية تعامل جديدة لم تكن موجودة من قبل وظهر مجتمع من نمط جديد يعتمد اعتماد متزايداً على التكنولوجيا و المعرفة الرقمية وهو ما جرى التبشير به بتسميات مختلفة مثل عصر المعلومات ،عصر المعرفة ،العصر الرقمي (أسماء فتحي السيد على ،٢٠١٧، ص ٤٠).

ويتميز العصر الرقمي بسيطرة الوسائل الرقمية الحديثة عن غيرها في مجال الاتصال ومعالجة وتبادل المعلومات و الذي كان أثره الواضح في التحول التدريجي من الأنشطة الحياتية العادية إلى الأنشطة الرقمية خاصة مع تعاظم الاستفادة من إمكانيات الشبكة الدولية و التي أثرت على أنماط التفاعل الناس وتبادل الخبرات والمعلومات في ظل توافر شبكات الإنترنت و إتاحتها في كل مكان من خلال الشبكات اللاسلكية و انتشار الهواتف الذكية المحمولة (محمود فوزي أحمد بدوى ،٢٠١٩، ص ٢٢٣).

وفي عالم اليوم الذي ظهرت فيه - ومازالت تظهر - وظائف وتخصصات لم تكن موجودة منذ عشرة أعوام نتيجة للتطورات المذهلة في العالمين التقني والرقمي ،أصبح العالم بأسره أمام ثورة في القدرات البشرية نجمت عن الفجوة المعرفية بين من تتوافر لديه القدرة

الاستطلاعية على توظيف التقنيات الرقمية لخدمة أهدافه ،وبين من لا يمتلك هذه الإمكانيات (إيمان أحمد عزمى ،٢٠١٩، ص ٦٨).

ويكتسب التعليم أهمية بالغة فى حياة الدول بإعتباره السبيل الوحيد لإحداث التطور الحضارى والاقتصادى والثقافى فهو من ناحية يمثل أحد أهم مؤشرات التنمية البشرية ومن ناحية أخرى يمثل أهم شكل من أشكال الاستثمار فى رأس المال البشرى فالتطور الحضارى للدول لا يقاس فقط بحجم الاستثمار المادى و إنما بما أحرزه من إنجاز علمى و إنتاج معرفى وما أحدثه التعليم من تطور فى بناء القدرات البشرية وتنمية القدرات والمهارات (مروة محمد شبل بلتاجى ،٢٠١٥، ص ٤).

وإذا كان التعليم هو أساس التقدم والمسئول الأول عن صياغة المستقبل فإن التعليم العالى يمثل حجر الأساس فى مسيرة التقدم ،فالإعتراف المتزايد بأن التعليم العالى هو المحرك الرئيسى للقدرة التنافسية الاقتصادية والتي يحركها الاقتصاد العالمى جعل جودة التعليم العالى أكثر أهمية من اى وقت مضى لذا فقد اتسمت الجامعات بالتغيير المستمر نحو الارتقاء بنظمها وعملياتها و أدائها واستراتيجيتها ووضع بدائل ملائمة لها لتتمكن من مواكبة التغيرات التى يفرضها التطور فى العلوم والمعرفة ولتحقيق مستويات عالية من الجودة يرضى عنها مجتمعاتها (رانيا عبدالمعز علي محمد الجمال ،٢٠١٤، ص ٧)

ويعتبر التميز فى الجامعات هو المدخل والمكون الأساسى للتمييز المؤسسى من خلال تبنى منظومة من القيم المؤسسية مدعومة بروية ورسالة شاملة تتحقق بإستراتيجيات عمل لمواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال تمكين ومشاركة العاملين فى صناعة القرارات وتحمل المسئوليات وفق لرؤيا إستراتيجية واضحة وشاملة (رشاد حماد علي حماد ،٢٠١٨، ص ٣١).

ولكى تستطيع مؤسسات التعليم العالى أن تقاس بكفاءة فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها ،وتحسين دافعية العاملين وخلق الولاء لديهم والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية وضمن رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء (محمد الصيرفي ، ٢٠٠٩، ص ٩).

ولتحقيق التميز المؤسسى ظهر توجه بحثى يتمثل فى ضرورة القيام بعمليات إعادة وتأهيل القوى العاملة بالمؤسسات التعليمية وتدريبها ،وتجميع المعرفة ونشرها على كافة

المستويات الإدارية فيها وتطوير استراتيجيتها في إمتلاك معرفة جديدة ،وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية وصولاً إلى مرحلة التميز في الأداء المؤسسي (فهد حميد محمد ،٢٠١٩، ص ١٩٦).

ويعتبر التعليم العالى أحد اهم الصناعات التي تواجه التنافس العالمى لذلك أصبح التنافس الدولى فى مجال التعليم العالى يتجلى فى الأهمية المتزايدة للتصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالى على وجه الخصوص بإعتباره مقياساً لقدرتها على إنتاج المعرفة ودالة على التمكن فى توظيف المعرفة ونشرها ،فهى ترتيب يعتمد على مؤشرات متعددة تختلف بإختلاف الجهة المسئولة عنه من بينها جودة هيئة التدريس ،جودة التعليم ،وعدد جوائز نوبل بالإضافة إلى إنتاجها من البحوث العلمية المنشورة ومدى توظيف خريجها وعدد طلاب الأجانب بها و غيرها من المؤشرات التي تصف القدرة التنافسية على وجه التحديد (محمود فوزي أحمد بدوى ،٢٠١٨، ص ٣٣١).

وفى مصر تسعى وزارة التعليم العالى إلى تبنى رؤية جديدة لمبادرات التطوير وبرامج الإصلاح المستمر بهدف تحسين معارف الخريجين ومهاراتهم و استجابة إلى متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتجددة ويظهر ذلك فى موجهاات الرؤية الجديدة لإدارة مشروعات تطوير التعليم العالى و التى صدر بشأنها قرار الوزارى رقم (٧٤٩٣) بتاريخ ٢٠٠٩/١٢/٣١ و التى تركز على جهود التطوير فى تنمية مهارات الخريج وتلبية احتياجات سوق العمل داخلياً و خارجياً،كما تحرص الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد على إعداد وإصدار أدلة تقويم و إعتماد الجامعات إدراكاً منها لدور المحورى للجامعة فى تخطيط أداء المعاهد والكليات والوحدات التابعة لها وتنظيمها ومتابعتها مما يساعد على تحقق رسالتها المعلنة ويرتقى بأدائها الكلى فى التنافسية بين الجامعات على المستويات المحلية و الإقليمية و العالمية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد ،٢٠٠٩، ص ٧).

ولهذا فقد تم تصميم منظومة التميز الحكومى وإعداد معاييرها واستخدامها كأساس للتقييم ؛ بحيث تشمل على ثلاثة محاور رئيسية هي : تحقيق الرؤية ،والممكنات، والابتكار ،والتي تستهدف تحديد مستوى النضج الذي وصلت إليه تلك الجهات فى رحلتها نحو الريادة، وتحديد مجالات وفرص التحسين التي تساعدنا فى تحقيق أهدافها الطموحة، و استكشاف الجديد فى أسلوب تفكير ، وطريقة تخطيط ، وتنفيذ ، وتطوير العمل الحكومى باعتماد

مبادئ ومفاهيم مبتكرة تمت تجربتها وتطبيقها في حكومة دولة الامارات الشقيقة ، وبعض الدول الأخرى؛ وأثبتت فاعليتها في تحقيق نتائج رائدة (وزارة التخطيط والمتابعة ، دليل جائزة مصر للتميز الحكومي ، ٢٠٢٠).

ويعد التميز المؤسسي من اهم الأسباب التي تجعل المؤسسات تستخدم أساليب جديدة وتطبق استراتيجيات جديدة ونظم إدارية حديثة لتحقيقه لتساعدها على تحقيق أهدافها في تقديم خدمات لها بجودة أفضل وبأقل التكاليف في بيئة سريعة التطوير وحديثة والتميز المؤسسي لمنظمة يشمل التميز في عدة جوانب منها التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة (أروى إبراهيم العتيبي ، ٢٠١٨، ص ١٢٣).

ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي في التعليم العالي إحداث تغيرات جذرية في المناخ التنظيمي السائد داخلها ، وبناء ثقافة التميز، و التي تستدعي وجود هياكل تنظيمية مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، وعناصر بشرية تستطيع تحقيق هذه المرونة وتوظيفها بكفاءة واقتدار في تحقيق التميز المنشود والذي يعتمد بالدرجة الأولى على البعد عن الروتين الوظيفي والتنوع وتشجيع الإبداع التنظيمي و التجديد الذاتي و التغيير في اساليب العمل الإداري (Costa, 2012,p.7256).

ويعد التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي أمر لا بد منه و غاية كل مؤسسة تسعى للدخول في المنافسة العالمية في ظل سيادة ما يعرف بإقتصاد المعرفة واستجابة للعديد من التغيرات التي فرضتها العولمة (Thomas Carey,2015,p165)، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها لدعم المزيد من التفرد والتميز في أدائها المؤسسي ولاسيما في ظل مؤسسات معنية بالتميز والجودة وجوائز عالمية لتكريم المؤسسات التي تحقق معايير الأداء المتميز (نورة عبدالله عبدالرحمن ، ٢٠١٨، ص ٣٢٧) خاصة مع ظهور وتنامي العديد من نماذج التميز المؤسسي على المستويات الوطنية والعالمية كنموذج مالكولم بالدريج الأمريكي (MBNQA)، ونموذج ديمينج (Deming) الياباني والنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في السنوات الأخيرة، (عائشة عبدالفتاح مغاوري، ٢٠١٦، ص ٤٥٤)، وتحاول هذه النماذج أن تحصر مقومات ومعايير تحقيق التميز المؤسسي ، وتضع الآليات المساعدة إداريا لاستيفاء شروط

التَّميُّز ومقوماته في ضوء امتلاك القدرات التي تُمكنها من الوصول إلى مستوى تنظيمي وإداري مُتميِّز (على السلمى ،٢٠١٢، ص ٧).

وتزداد الحاجة نحو تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي و الفاعلية التنظيمية وتلبية احتياجات العملاء والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية حيث يعتبر التميز المؤسسي نمطاً فكرياً وفلسفة إدارية تعتمد على إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تحقيق احتياجات كافة الأطراف سواء كان ذلك من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من الإبداع والتعلم والتحسين المستمر (محمد على القضاة، ٢٠١٩، ص ١٧٩).

و يعد نموذج المؤسسة الأوربية (EFQM) من أهم النماذج التميز المؤسسي التي يمكن تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي ،والذي أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية كأحد الأطر الرئيسية لتقييم جودة أداء المنظمة (الهلالي الشرييني ، ٢٠١٥ ، ص ٢٦٨) ،فهو يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للعاملين ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم رؤية المنظمة واستراتيجيتها وإستثمار مواردها البشرية والمادية بطريقة إيجابية ،كما تبرز أهمية هذا النموذج كونه يتيح للمؤسسة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين (Zamani,A,2014,P.236-251).

ومما سبق يمكن القول أن ما تواجهه الجامعات المصرية من تحديات قائمة كتحديات العولمة والمعلوماتية والتقدم التقني خاصة في ظل التطور التكنولوجي ،و تطور الهواتف الذكية و إنتشار شبكات التواصل الاجتماعي وتحدي الجودة والكفاءة و الفجوة بين التعليم وسوق العمل ،كذلك التحدي في التنوع في أشكال التعليم الجامعي ،وإتساع دائرة المنافسة بين الجامعات يفرض عليها ضرورة التوجه إلى تبنى معايير التميز المؤسسي ،وإستراتيجيات تضمن لها القدرة على المنافسة من خلال الإلتزام بمعاييرها واستيفاء متطلباته لكي يتم الإسترشاد بها في تحديد المشكلات التي تعوق تقدم أداء الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية لتحقيق الجودة النوعية في منظومة التعليم العالي ،وتحديد واختيار أفضل الممارسات الداعمة للتميز وتحسين وضعها التنافسي بما يعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات .

مشكلة البحث

فى ظل عالم سريع التغير يشبه القرية الصغيرة يتميز بسرعة تبادل الافكار والثقافات بين بلدانه أصبحت مؤسسات التعليم العالى أمام مجموعة من التحديات التى فرضت على الساحة المحلية و العالمية من أبرزها الانفتاح الإعلامى والثقافى و ارتفاع معدلات التقدم التكنولوجى والمنافسة العالمية وحاجة سوق العمل لوظائف اكاديمية ومهنية والمطالبة بمؤسسات التعليم العالى عابرة القارات الأمر الذى تطلب بذل مزيد من الجهد وامتلاك مقومات التجويد المستمر (شاكر محمد فتحى أحمد ،٢٠٠٩، ص ١).

ولأن الجامعات المصرية منوط بها إعداد فئة مؤثرة فى المجتمع ،فإن عليها العبء الأكبر فى مواجهه التحديات فى ظل تقدم العلم والتكنولوجيا ،وتضخم المعرفة لذلك فرضت المتغيرات الحديثة ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسى فى المؤسسات التعليمية بفكر متميز يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل (محمد جاد حسين أحمد ،٢٠١٥، ص ٢٣) .
ومن الجدير بالذكر ان الحضور الأكاديمى بالتصنيفات العالمية للجامعات المصرية محدود للغاية كما أكدت التقارير والنشرات العالمية ، فعلى سبيل المثال اقتصر تصنيف جامعة شانغهاى العالمى بالصين للجامعات لعام ٢٠٠٦ على جامعة القاهرة تقع ضمن الجامعات ال ٥٠٠ الأولى فى العالم ،ليس هذا فحسب بل أن هناك جامعات مصرية عريقة لم يتضمنها التصنيف بمعنى إنها تقع خارج ١٠٠٠ جامعة على مستوى العالم مما يدل على ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية عند مقارنتها بجامعات العالم المتقدمة برمتها فى الوقت الذى يتزايد فيه الحضور كماً ونوعاً لعدة دول أخرى من المنطقتين العربية و القارة الأفريقية فمنها على سبيل المثال فى المملكة العربية السعودية فى المنطقة العربية بجامعتين هما جامعة الملك عبد العزيز ،وجامعة الملك سعود ضمن ال ١٥٠ جامعة الأولى فى العالم ،فى حين يوجد أربعة جامعات فى جنوب أفريقيا وهى جامعة كيب تاون University of Cape Town، وجامعة ويتواترراند University of Witwatersrand ضمن ال ٣٠٠ الأولى وجامعتا ستيلينبوسك University of Stellenbosch، وجامعة كوازولو ناتال University of Kwazulu-Natal ضمن ال ٥٠٠ الأولى (Academic Ranking Of

Word
(Universities,2016,www.shanghairanking.com/ARWU2016.html

ويرجع ذلك إلى نواحي القصور العديدة فى الجامعات المصرية و التى من أهمها قلة قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية المعاصرة فى شتى المجالات البحثية والأكاديمية ، وضعف استجابتها للتغيرات العالمية فى مجال التعليم العالى وقد يرجع ذلك إلى (عائشة عبدالفتاح مغاوري، ٢٠١٦، ص ٤٥٥) .:

- ضعف اتصال الجامعات المصرية بالجامعات العالمية .
- ضعف نظام تدويل التعليم الجامعى المصرى .
- غياب البعد الدولى فى الخطط والبرامج و الأهداف التعليمية .

والمتمأمل لواقع الجامعات المصرية يجد أنه على الرغم من المحاولات المتعددة لتطويرها وتحسين مخرجاتها إلا أن التعليم الجامعى يتعرض للعديد من الإشكاليات التى تعترض المحاولات الجادة لتطبيق معايير الجودة الشاملة ويظهر ذلك من خلال مؤشرات ضعف مخرجات التعليم العالى ، وضعف الاهتمام بأهمية الاعتماد ومؤشرات قياس الأداء وتدني فى تطبيقها الأمر الذى أبرز مواطن الخلل فى الجامعات المصرية و التى لازالت بعيدة عن التميز وأساليب تحقيقه، بالإضافة إلى غلبة الطابع البيروقراطى السلطوى على الإدارة الجامعية ، وغياب الثقافة التنظيمية المشجعة على الأفكار المتميزة ، وظهور الضعف فى أداء القيادات الأكاديمية والمتمثل فى عمومية مهام القيادات الأكاديمية، وعدم وضوحها ، وضعف إيمانها بأهمية التجديد والتميز ، وقلة منح الصلاحيات للأعضاء ، وسيادة النمط التقليدى فى الاتصالات ونظم المعلومات (عدنان أحمد راشد ، ٢٠١٥، ص ٢٥٦)، وغياب مفهوم الجودة فى الجامعات المصرية رغم الاهتمام العالمى بالجودة و الاعتماد الأكاديمى والمؤسسى ، وافتقار التعليم العالى وبرنامجها إلى فلسفة توضح دوره فى التنمية و النهضة واحتياجات سوق العمل (أحمد إسماعيل حجى ، ٢٠١١، ص ٤٧٨)، كما أشار (عزام عبدالنبي ، ٢٠١٥، ص ٤٢٥) إلى أن واقع الجامعات المصرية يشير إلى العديد من المشكلات والتحديات التى تعوقها نحو التميز فى الأداء والقدرة على المنافسة العالمية والمحلية وهذه المشكلات تتمثل فى ضعف القدرة فى تلبية الاحتياجات الراهنة للتقدم الاقتصادى والاجتماعى ، وغياب البنية الاساسية والأجهزة و المواد التعليمية ، وارتفاع أعداد الطلاب فى مقابل قلة أعداد اعضاء هيئة التدريس الأمر الذى يؤدى إلى تأخر بعض الجامعات فى الحصول على الاعتماد و خروجها من التصنيف العالمى للجامعات ، وفى ذلك السياق أشارت (مروة محمد شبل

بلتاجي، ٢٠١٥، ص ١٦) بوجود عجز في الموارد المالية الحكومية وعدم كفاءتها وضعف مساهمة القطاع الخاص والمجتمع المدني في استثمارات التعليم العالي فهي ما زالت محدودة، بالإضافة إلى محدودية التمويل الذاتي، والتمويل الخارجي سواء في شكل منح أو قروض خارجية وقد يرجع إلى غياب السياسات والخطط التي تحسن من توظيف الموارد المحدودة، فضلاً عما تعانيه الجامعات المصرية من أوجه متعددة للقصور انعكست بشكل واضح على أداء الخريجين في سوق العمل ويمكن رصد اهم مواطن الضعف فيما يلي .:

- يعاني الخريجين قصوراً في المهارات الشخصية والمهارات اللازمة للعمل.
- غياب تنسيق الكليات مع خريجها لتلبية احتياجات سوق العمل على المستوى الإقليمي والمحلي والدولي .
- النقص الواضح في خدمات الإرشاد الوظيفي التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي وهذا بدوره يؤدي إلى غياب التواصل مع أصحاب الأعمال (أمل عبدالفتاح محمد، ٢٠١٥، ص ١١٢).
- الافتقار إلى سياسة واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية ومعايير الأداء الجامعي .
- غياب التنسيق وضعف الاتصال بين المؤسسات الجامعية في داخل الجامعة وبينها وبين المؤسسات المناظرة في الجامعات الأخرى وبين المؤسسات المجتمع والجامعات وخطط التنمية.
- القصور في توازن الأداء الجامعي في أداء وظائفه الرئيسية (التدريس، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي) (رانيا عبدالمعز علي محمد الجمال، ٢٠١٤، ص ١٠).
- قصور في الأجهزة و الإمكانيات والمعامل والعوامل المساعدة في البحث والتجارب، بالإضافة إلى زيادة أعداد الطلاب (أحمد عبدالنبي عبدالعال، ٢٠١٣، ص ١٧٤).
- الافتقار إلى وجود فلسفة واضحة تقوم عليها الجامعات المصرية في التعامل مع التحديات التي أفرزتها العولمة، وضعف قدرة مؤسسات التعليم الجامعي الحكومية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الخاصة والأجنبية ، وتقادم تقنيات التعليم وضعف القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي، بالإضافة إلى انحصار هذه المؤسسات في الحيز

المحلي، وقلة انطلاقها في التعامل مع المصادر العالمية(ناجي عبدالوهاب هلال
٢٠١٢، ص ١٩٠).

• انخفاض فرص الإبتعاث والانفتاح عن الخارج لتنمية وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس
بشكل عصري متميز .

• غياب نظام يحرص على الاستفادة من نتائج البحوث المتميزة الهادفة.

• نقص التفاعل المستمر مع المراكز البحثية العالمية للوقوف على المستجدات .

• تركيز التعليم الجامعي على الجانب الأكاديمي الأساسي وإهمال الجانب التطبيقي والتقني
مما أدى إلى إهمال الممارسات العلمية والتطبيقية (عائشة عبدالفتاح مغاوري
٢٠١٦، ص ٥٠٠).

مما سبق يمكن القول بأن الجامعات المصرية تفتقر العديد من المقومات الداعمة
للعملية التعليمية والبحثية مما يجعلها غير قادرة على أداء رسالتها الحقيقية في تقديم تعليم
متميز يرتقى بالطلاب إلى مستوى المنافسة العالمية (تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث
العلمي والتكنولوجيا ٢٠١٣، ص ٨٠)، ونظراً لما تواجهه الجامعات المصرية من تحديات
ومتغيرات عالمية ومحلية أصبحت هناك ضرورة ملحة للوصول إلى التميز المؤسسي في
الجامعات المصرية و إداراتها و إحداث نقلة نوعية والوصول بها إلى مستوى الريادة والقدرة
على المنافسة في ضوء بعض النماذج العالمية للتميز المؤسسي لذلك يحاول البحث الحالي
الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: . كيف يمكن تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز
المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي ؟ ويتفرع
من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية كما يلي:

١- ما الأطر النظرية للتميز المؤسسي بالتعليم الجامعي في الأدبيات الإدارية والتربوية
المعاصرة؟.

٢- ما الأساس النظري للنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الأدبيات الإدارية
والتربوية المعاصرة؟.

٣- ما الأساس النظري للعصر الرقمي وأنعكاساته على الجامعات المصرية في الأدبيات
الإدارية والتربوية المعاصرة؟.

- ٤- ما أبرز جهود تحقيق التميز المؤسسى بالجامعات المصرية فى ضوء مستحدثات العصر الرقمية والصعوبات التى تواجهها فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .؟
- ٥- ما واقع التميز المؤسسى فى الجامعات المصرية فى ضوء معايير للنموذج الأوربي (EFQM) و مستحدثات العصر الرقمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية.؟
- ٦- ما أهم التوصيات المقترحة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمية.؟

أهمية البحث، تبرز أهمية البحث فيما يلى:

- أهمية وحدائة الموضوع الذى تتناوله وهو السعى إلى تحقيق التميز المؤسسى الذى يعد من أبرز الغايات التى تسعى إليها المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة من أجل اكتساب الشهرة والريادة .
- إلقاء الضوء على معايير النموذج الأوربي (EFQM) ودوره فى تطوير الأداء بالجامعات المصرية ومواجهه مشكلاتها ،وأهميته فى مساعدة الجامعات فى تلبية احتياجات سوق العمل وتطوير إدارة الجامعات وتنمية مهارات منسوبيها والوفاء بتوقعات المستفيدين .
- يمكن أن تسهم نتائج البحث فى مساعدة القيادات الجامعية على تحسين ممارساتهم وتطوير وظائفهم وأدائهم بما يتوافق ومعايير النموذج الأوربي (EFQM) للتميز المؤسسى الذى ثبت فاعليته وكفاءته .
- يوجه البحث نظر متخذى القرار فى الجامعات المصرية إلى أهمية تطبيق معايير النموذج الأوربي (EFQM) للتميز المؤسسى فى تطوير وتحسين الأداء .
- قد يسهم البحث فى تطوير الأداء المؤسسى بالجامعات المصرية بما يتماشى مع التطور فى الأساليب الإدارية الحديثة ،كما قد تساعد نتائج الدراسة فى تطوير برامج التنمية المهنية والإدارية للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات المصرية فى ضوء أدوارهم التى يتطلبها تطبيق معايير للنموذج الأوربي (EFQM) .
- كون هذا البحث يساعد فى تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية التميز المؤسسى للجامعات المصرية وبالتالي فإن هذه الدراسة تفتح آفاق جديدة لمجالات الدراسة عن معايير التميز المؤسسى فى مجالات متعددة مما يساعد فى تطوير الجامعات المصرية.

- لفت أنظار إدارة كليات الجامعات المصرية إلى أهمية ممارسة التميز المؤسسى لما له من أثر فى الارتقاء بمكانة الكليات على المستوى المحلى و الإقليمى .
- من خلال نتائج الدراسة الميدانية قد تستطيع كليات الجامعات المصرية فى التعرف على جوانب القصور فى تطبيق التميز المؤسسى لديها.
- أهداف البحث، يمكن إبراز أهداف البحث فى النقاط التالية : .
- التعرف على الأطر النظرية للتميز المؤسسى بالتعليم الجامعى.
- التعرف على الأساس النظرى للنموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) .
- التعرف على الأساس النظرى للعصر الرقمى وأنعكاساته على الجامعات المصرية .
- رصد واقع للتميز المؤسسى فى الجامعات المصرية فى ضوء معايير للنموذج الأوربي (EFQM) و مستحدثات العصر الرقمى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية .
- التوصل إلى بعض التوصيات المتعلقة بالمتطلبات اللازمة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمى.

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالى بالحدود التالية : .

- ١- الحد الزمنى : تم إجراء الدراسة الميدانية فى شهر يونيو ، وشهريوليو ، وشهر أغسطس من عام ٢٠٢١
- ٢- الحد الجغرافى : اقتصر البحث على ثلاث جامعات لتطبيق الدراسة الميدانية هى جامعة الإسكندرية كجامعة ممثلة لجامعات الوجه البحرى ، وجامعة الفيوم بإعتبارها جامعة ممثلة لجامعات وسط مصر وإعتبارها موطن عمل الباحثة و بالتالى تيسر تطبيق الدراسة الميدانية ، وجامعة المنيا كجامعة ممثلة لجامعات الوجه القبلى .
- ٣- الحد الموضوعى : يتناول البحث ما يلى : .
- أ- بالنسبة للتميز المؤسسى بالتعليم الجامعى تقتصر الدراسة على ماهية التميز و أبرز خصائصه ومعايير وأساليبه ، التميز المؤسسى بالتعليم الجامعى وذلك من حيث (المفهوم - مزايا وأهداف - مبررات الاهتمام بتطبيق التميز المؤسسى فى الجامعات المصرية -

- مبادئ التميز المؤسسى - خصائص التميز المؤسسى - أبعاد التميز المؤسسى - متطلبات تطبيق التميز المؤسسى فى الجامعات المصرية).
- ب- بالنسبة النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) تقتصر الدراسة على (المفاهيم الأساسية النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) ، أسسه - أهدافه - فوائد تطبيقه - معاييره - نظام منهجية RADAR2 لتقييم المؤسسة حسب معايير النموذج الأوربي).
- ج- بالنسبة الأساس النظرى للعصر الرقمى وأنعكاساته على الجامعات المصرية تقتصر الدراسة على (الإطار المفاهيمى للعصر الرقمى ، خصائص وتحديات العصر الرقمى ، أهم متطلبات العصر الرقمى التعليمية).
- ٤- الحد البشرى : اقتصر البحث على عينه من القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات بالجامعات الفيوم والمنيا الأسكندرية.

مصطلحات البحث

- أ- متطلبات :. تشق كلمة متطلبات فى معجم اللغة العربية من كلمة " طلب " والتي تعنى إيجاد الشئ وأخذ (معجم اللغة العربية ، ٢٠٠٠، ص ١٢٥)، كذلك يعرف المتطلب على أنه شئ يستلزم وجوده أو شرط يجب توافره والاهتمام به (روحى البعلبكي ، ٢٠٠٠، ص ٧٧٩).
- ب- المعايير Criteria تعرف المعايير على إنها " مجموعة من المحكات التي يتم الرجوع إليها لتقويم أداء المؤسسة، والوصول إلى مستوى الأداء المتوقع لإنجاز عمل معين، وفقا لمجموعة من الاشرطات المحددة، وبذلك فإن المعايير هي مستويات أو أنماط معينة للأداء يراد الوصول إليها من خلال التنفيذ، (سيد محمد جاد الرب ، ٢٠٠٩، ص ١٣)، كذلك تعرف المعايير على إنها " بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة معترف بها بشأن هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدرا منشودا من التميز و الجودة (John & Karen, 2001, p13) ويمكن تعريف المعايير إجرائياً على إنها مقاييس أو محكات أو موجهاً موضوعية وعلمية مقننة والتي يتم من خلالها الحكم على مستويات الأداء وقياس وتقويم مدى الإنجاز في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ج- التميز المؤسسي **Organizational Excellence** .: يعرف التميز المؤسسي على أنه " مجموعة متكاملة من الآليات والمنهجيات التي يتم تطبيقها لتحسين المستمر في العمل لتحقيق الفاعلية والكفاءة والجودة في الأداء ،و نشر ثقافة التميز في المؤسسة ،وتعزيز مشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية ،وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة (CristinaMele& Colurcio, Maria, 2006, 471)، كما يعرف على أنه "الشمولية في التعرف على العملاء وتفهم احتياجاتهم ومطالبهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للمجتمع والأفراد (Sarmoone,2017,p39) ،كذلك يعرف التميز المؤسسي على أنه "تحقيق قيمة مضافة والتي تعظم وتخدم مصالح جميع الأطراف العاملة في المؤسسة والمتعاملة معها مثل أصحاب رأس المال والعملاء والموردين والمجتمع بما يحقق الوفاء بالمسئولية المنظمة الاخلاقية والاقتصادية والقانونية والإنسانية (سيد محمد جاد الرب، ٢٠١٣، ص ١١٨)،ويمكن تعريف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه " عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة ،ومرونة العمل فيها وتحسين موقفها التنافسي ،فهو عملية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل اقسام المؤسسة للعمل سوياً من خلال فهم كل الأنشطة لتحسين الأداء والسعى نحو تحقيق النتائج المتميزة والخاصة بالأداء والمتعاملين والموظفين والمجتمع والتي يتم إنجازها من خلال القيادة الموجهة للسياسات والاستراتيجيات و التي تأتي نتيجة لجهود العاملين والشركاء والموارد والعمليات الخاصة بالمؤسسة لتكون رائدة في مجالها .

د- النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) (The European Foundation for Quality Managemts) .: يعرف النموذج على إنه طريقة العمل أو إجراءات العمل والتي إن إتبعَت سوف تؤدي إلى نتيجة معينة ،بينما تعرف نماذج التميز على إنها "إطار عام لتوجيه منظمة الأعمال نحو تحقيق النجاح والتفوق وهو مقياس تقاس به الأشياء ويستخدم كمرجعية لصناع القرار ،(Efqm , Excellence model 2010 , P1) ،بينما يعرف النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) على أنه إطار عمل لمساعدة المؤسسات على تطبيق المفاهيم الأساسية على أرض الواقع فهو منافسة سنوية لأفضل

الممارسات فى أوربا يتكون من تسعة معايير خمسة منها تمثل المسببات أو الأساليب وتسمى العناصر التمكينية و الأربعة المتبقية تمثل النتائج (Mladen, V, Maja, M, 2014, p70-81)، كذلك يعرف النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) على إنه أحد النماذج التميز العالمية الصادرة عن المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة Management Quality for Foundation European وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد أحد الوسائل المعتمدة عالمياً لتمكين الجامعات بتقييم نفسها بنفسها (التقييم الذاتى)، ومواكبة التطورات المتلاحقة ومن ثم تعزيز قدرتها على تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة والتنمية المستدامة بأقل التكلفة وجودة عالية بما يحقق رضا المستفيدين بما يأصل روح الإبداع لديهم ويطلق قدراتهم وملكاتهم (شاكر محمد فتحى، ٢٠١٥، ص ١٢) ويمكن تعريف النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) إجرائياً على إنه برنامج عمل ومنهجية واضحة تمكن المؤسسة من قياس أدائها لتحديد نقاط الضعف والقوة ومساعدتها على تقديم الحلول فى ظل نظام إدارى فعال يضمن للمؤسسة تحقيق التميز المستمر من خلال مراجعة دورية شاملة فى ضوء تسعة معايير خمسة منها تصف المقومات اللازمة لتحقيق التميز فى جميع جوانب الأداء وهي الأفراد، والقيادة، السياسة والاستراتيجية، والشراكة والموارد، و العمليات بينما تضم المجموعة الثانية أربعة معايير لوصف النتائج التى تم تحقيقها وهي: نتائج خاصة بالأفراد (الموارد البشرية)، نتائج خاصة بالعملاء، نتائج الأداء الرئيسية، بالإضافة إلى نتائج خاصة بالمجتمع مع مراعاة الطبيعة الديناميكية التى يتصف بها النموذج والتى تقوم على الابتكار والإبداع لتحسين وتطوير المقومات الأمر الذى ينعكس على أداء الجامعة.

هـ- المستحدثات .: تعرف المستحدثات على إنها التقنيات الحديثة التى أفرزها التقدم العلمى والتكنولوجى لخدمة المعلمين والطلاب (سامى شلبي، ٢٠١٣، ص ٧٣)، ويمكن تعريف مستحدثات العصر الرقمى إجرائياً على إنها مجموعة الحاجات الواجب توافرها فى الجامعات المصرية من توافر نظم جديدة للإنسان، و متطلبات تعليمية لتحقيق طرق حديثة ونماذج والانتقال من التعليم إلى التعلم ومن مستهلكين للمعرفة إلى منتجين لها .

و- العصر الرقمي .. يعرف العصر الرقمي على أنه " عصر متطور وحديث نجم عن دخول وتبنى تقنية المعلومات والاتصال إلى مختلف مجالات الحياة اليومية ودخولها في المؤسسات التعليمية خاصة مؤسسات التعليم المستمر فهو يتميز بقدرة الأفراد على نقل المعلومات بحرية والوصول الفوري مما يدفع إلى الإبتكار والتطبيقات الحديثة للتعامل بطرق مختلفة (عمرو مصطفى أحمد حسن ،٢٠١٩، ص ٣٥٧).

منهج البحث و أدواته اعتمدت البحث على المنهج الوصفي نظراً لما ينطوى عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير للظاهرة استناداً إلى الدراسات والأبحاث والمصادر ،وجمع الحقائق ،المعلومات ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع ،ويهتم أيضاً بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء والظواهر التي يتناولها البحث وذلك في ضوء قيم أو معايير معينة واقتراح الخطوات والأساليب التي يمكن ان تتبع للوصول بها إلى الصورة التي ينبغي أن تكون (عبد الغنى عبود، ٢٠٠٠، ص ١٦) ،كما تم إعداد استبانة تتضمن واقع التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي ، والمعوقات التي تواجه الجامعات المصرية وتحدد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في ضوء مستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية.

الدراسات والبحوث السابقة ، هناك العديد من الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي و معايير النموذج الأوربي (EFQM) وسوف يتم عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية طبقاً للترتيب الزمني بدءاً من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدراسات العربية:

١-أماني السيد غبور بعنوان " تصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي المصري في ضوء الإتجاهات الحديثة لتقييم الأداء"(٢٠١٣) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الاتجاهات والأساليب الحديثة في تقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي، وذلك لوضع تصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة ،وقد أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن من أهم المعوقات التي تعوق تقييم

الأداء المؤسسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية هي صعوبة تحديد مؤشرات ومعايير عملية التقييم ، غياب المصادقية في قياس الأداء، إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، وقد اوصت الدراسة بضرورة تدريب جميع الفئات بالجامعة على استخدام أنظمة التقييم.

٢-دراسة عزام عبدالنبي أحمد بعنوان " تصور مقترح لإدارة التمييز بجامعة بنى سويف فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة"(٢٠١٥)تهدف هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإدارة التمييز بجامعة بنى سويف فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، وقد أتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود العديد من المعوقات التى تواجه جامعة بنى سويف فى تطبيق إدارة التمييز منها معوقات تنظيمية تتمثل فى انخفاض مستوى الثقافة الجامعية الداعمة للتمييز، وعدم وضوح رؤية الجامعة وأهدافها وجمود القوانين الجامعية، ومعوقات بشرية تتمثل فى غياب الحوافز الدافعة للتمييز والإبداع ومقاومة التغيير من قبل العاملين وقد أوصت الدراسة بضرورة تشكيل فريق للتقويم الذاتى لأداء الجامعة ككل يعتمد على أدوات قياس علمية متنوعة.

٣-دراسة محمد جاد حسين بعنوان " تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوربي لإدارة التميز"(٢٠١٥) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز، والمعوقات التى تواجه إمكانية تطبيق الجامعة للنموذج وقد أتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر جميع المحاور التى ترصد واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي فى ضوء معايير النموذج الأوربي بدرجة متوسطة وكانت من أبرز المعوقات التى تواجه الجامعة فى تطبيق النموذج غياب الدعم المالى اللازم لتطبيق إدارة التميز، كثرة الأعباء الملغاة على عاتق الهيئة الإدارية والأكاديمية وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة تبنى القيادات العليا إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي.

٤-دراسة أحمد محمد عبد السلام بعنوان " تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر فى ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM" (٢٠١٧) تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر فى ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة واستخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج

الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها غياب البعد المؤسسي في إجراءات تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر وإعتمادها على الأداء الفردي وغياب ثقافة العمل الجماعي ووجود صراعات داخلية تؤدي إلى العمل الفردي ، وصعوبة تعديل بعض التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بجامعة الأزهر ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة توفير آلية لرصد تطورات ونتائج أداء الكليات المناظرة ، وتأسيس وحدة إعلامية بكل كلية تتبنى أسلوب القياس والمقارنة لأفضل الممارسات بالجامعات المناظرة .

٥-دراسة أمل صالح سالم بعنوان " شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي " (٢٠١٨) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين شفافية القائد وتحقيق التميز المؤسسي بالمصارف المصرية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل هذه العلاقة وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لشفافية القائد على التميز المؤسسي ، كما أن القادة في المؤسسات قيد الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الشفافية في التعامل مع العاملين وقد أوصت الدراسة بضرورة إظهار القادة اهتماماتهم بالعاملين والإجابة على تساؤلاتهم.

٦-دراسة ياسر ميمون عباس بعنوان "تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية" (٢٠١٨) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التميز المؤسسي بالجامعات من حيث مفهومه، وأبعاده، وأساليب تحقيقه، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية من أهمها نشر ثقافة التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية من خلال الندوات وورش العمل ، وضع خطط تحسينية في ضوء ما تسفر عنه نتائج التقييم الذاتي للجامعات المصرية.

٧-دراسة محمود فوزي أحمد بدوي بعنوان " تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية" (٢٠١٨) تهدف هذه الدراسة إلى توظيف مدخل تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري بهدف تطوير واقع مؤسساته في التصنيفات العالمية للجامعات وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ضعف إمكانيات وقدرات التعليم العالي المصري

على الوفاء بمعايير التنافسية العالمية للوصول بمؤسساته إلى مكانة مناسبة في تصنيفات نخبة جامعات العالمية، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات لتعزيز التنافسية المتعلقة بالتعليم العالى المصرى منها بناء فروع الجامعات الدولية بمصر وتحسين واقع مصر على مؤشر الشفافية العالمية ومؤشر الحرية الاقتصادية وتحقيق استقلالية مؤسسات التعليم العالى فى كل جوانبه بما فيها رفع ميزانية البحث العلمى.

٨-دراسة أحمد الرفاعي بهجت بعنوان " أدوار مقترحة للتعليم الجامعي لمواجهة بعض التحديات العالمية المعاصرة" (٢٠١٨) تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد أدوار مقترحة للتعليم الجامعي تتيح له القدرة على الإسهام بفاعلية فى مواجهه التحديات العالمية المعاصرة، وتحديد أبرز التحديات العالمية المعاصرة التى تواجه المجتمع المصرى وبيان أهم انعكاساتها على التعليم الجامعى، وقد أتمدت الدراسة فى ذلك على المنهج الوصفى، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التى تتعلق بتأثير التحديات العالمية على التعليم الجامعى منها ظاهرة التغير الملموس فى بنية المهن وطبيعتها، وظهور أشكال جديدة من التعليم الجامعى مثل الجامعات الافتراضية، وقد أوصت الدراسة بضرورة التلاحم بين مؤسسات التعليم العالى ومؤسسات الإعلام والدعوة والثقافة، والاهتمام بالبحوث التقنية فى التعليم الجامعى ودعمها وربط هذه البحوث بمجالات العمل والانتاج والتدريب.

٩- دراسة هشام فوزى عباس بعنوان " دور القيادة الأخلاقية فى تحقيق التميز المؤسسى" (٢٠١٩) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين التميز المؤسسى، كذلك التعرف على مدى إدراك العاملين لأهمية القيادة الأخلاقية، وقد أتمدت الدراسة على المنهج الوصفى، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الثلاث لصالح الإدارة العليا وذلك بالنسبة لمتغير التوجه الأخلاقى، كذلك بالنسبة لمتغير النزاهة كأحدى متغيرات سلوكيات القيادة الأخلاقية، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الإعتماد على نظام الإتصالات المفتوحة، عقد اجتماعات ولقاءات بصفة دورية بين القادة والمروسين، وضع نظام موضوعى وعادل للأجور والمكافآت .

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

١-دراسة **Shahin&Pourbahman** بعنوان "نموذج مقترح للتكامل بين النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM وستة سيجما لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز" (٢٠١١) تهدف هذه الدراسة إلى إقتراح نموذج للتكامل بين ستة سيجما ونموذج التميز الأوربي من أجل تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز وقد أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أهمية نموذج التميز في تحقيق التناسق بين هياكل المنظمات وتحسين العمليات واكتشاف جوانب القوة ومواطن الضعف وإيجاد القدرة التنظيمية التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي ، وأكدت الدراسة أن النموذج المقترح يوفر العديد من المزايا منها القدرة على الوصول بالأخطاء إلى أقل درجة.

٢-دراسة **Mann, Robin &Adbenjo** بعنوان "توظيف التميز في أعمال المنظمات الأسيوية" (٢٠١١) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استعمال التميز في أعمال المنظمات الأسيوية ،واستكشاف فاعليته في المؤسسات التي تعتمد على معايير التميز والتي تطمح إلى جوائز ،وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيقه ،وقد أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ،وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن من أهم المعوقات التي تحول دون إلتزام طويل الأجل لتمييز الأعمال عدم وجود تنمية لثقافة التميز في العمل والافتقار إلى الموارد وعدم تثقيف غالبية الموظفين لتمييز العمل .

٣-دراسة **Banhashemi, Syed Ali** بعنوان "تقييم نموذج التميز التنظيمي باستخدام النموذج الأوربي لإدارة الجودة في المنظمات الصناعية" (٢٠١٢) تهدف هذه الدراسة إلى تقييم نموذج التميز التنظيمي باستخدام النموذج الأوربي لإدارة الجودة ،وقد أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أنه يمكن للمنظمات الصناعية تحقيق النجاح من خلال تطبيق التميز التنظيمي وخاصاً النموذج الأوربي لإدارة الجودة ،وقد أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بالنموذج التميز الأوربي للتمييز لقياس مدى نجاح المنظمات الصناعية العاملة في إيران للتمييز في عملها .

٤-دراسة **Saada** بعنوان "مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوربي للتمييز" (٢٠١٣) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار

القيادة فى مؤسسات التعليم العالى الفلسطينى وفقاً للنموذج الأوربى للتميز، وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك ارتفاع نسبى فى المعيار الفرعى الثالث فى النموذج الذى يتعلق بتفاعل القيادة مع الجهات المعنية الأخرى والطلبة يليه المعيار الأول وفق ترتيب النموذج الذى يتعلق بتطوير القيادة للرؤية والرسالة بمشاركة الجهات ذات علاقة مع الكلية ثم المعيار الثانى الذى يختص بدراسة جهود القيادة فى تطبيق وتطوير النظام الإدارى ثم المعيار الخامس المتعلق بجهود القيادة فى تشجيع التغيير فى المؤسسة تلاه المعيار الرابع والمتعلق بدعم وتشجيع القيادة العاملين.

٥-دراسة Mahalli بعنوان " قياس أداء أحدى المنظمات فى ضوء معايير النموذج الأوربى لإدارة التميز "(٢٠١٣) تهدف هذه الدراسة إلى قياس أداء أحدى المنظمات فى ضوء معايير النموذج الأوربى لإدارة التميز وقد أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى وتوصلت إلى أن المنظمة حققت نجاحاً نسبياً فى معيار القيادة بينما جاء معيار السياسة والاستراتيجية بدرجة ضعيفة بينما حصل معيار العمليات على درجة متوسطة، أما معيار معايير النتائج فكانت بدرجة متوسطة، ومعيار الشراكة والموارد فجاء بدرجة مرتفعة، وأشارت الدراسة إلى أن وضع المنظمة بصفة عامة يعد مقبول نسبياً .

٦-دراسة Marija بعنوان " تأثير تطبيق معايير النموذج الأوربى للتميز على رضا العاملين وولائهم "(٢٠١٤) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق نموذج التميز على رضا العاملين وولائهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى، وانطلقت الدراسة من فرضية أن استخدام نموذج التميز له أثر إيجابى على علاقة المؤسسة بالمجتمع وأكدت أن تطبيق معايير نموذج التميز يودى إلى إجراء مزيد من التحسينات فى المؤسسة وحل المشكلات المحتملة والحالية، واستقرار عمليات المؤسسة وإيجاد الظروف الملائمة لتطوير العمل الجماعى وتحسين المسئولية الاجتماعية.

٧-دراسة Dina & George بعنوان " التعليم العالى الرومانى : حجة لتطبيق نموذج التميز EFQM "(٢٠١٥) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل إمكانية تقييم مؤسسات التعليم العالى الرومانى باستخدام نموذج التميز الأوربى وقد أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى وقد توصلت الدراسة إلى أن تدريب الموارد البشرية التى تعمل

بمؤسسات التعليم العالي على كيفية تطبيق النموذج يزيد من فرص نجاح عملية التطبيق وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج التميز الأوربي بجميع مؤسسات التعليم العالي الرومانية.

٨-دراسة Brooke, Kamblier بعنوان "دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية (٢٠١٨) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية، كذلك التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز، وأهم المعوقات والتحديات التي تواجه التطورات التكنولوجية وقد أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ان القيادة الفعالة لها دوراً محورياً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة، كما أن التميز المؤسسي له دور في مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية.

تعليق على الدراسات السابقة: باستقراء الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث الحالي يمكن استخلاص مجموعة من المعطيات كالتالي .:

• أعتمدت معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية على المنهج الوصفي مثل دراسة عزام عبدالنبي أحمد (٢٠١٥)، ودراسة هشام فوزى عباس (٢٠١٩)، ودراسة Mahalli (٢٠١٣)، بينما في الدراسات الأجنبية دراسة Saada (٢٠١٣) دراسة حالة وذلك للتعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوربي للتميز.

• تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استعانت بالمنهج الوصفي فهذا المنهج يعتبر هو الأنسب في التعرف على واقع التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) و مستحدثات العصر الرقمي من وجهه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات وذلك من حيث القيادة ، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، خدمة المجتمع ، إدارة العمليات ، نتائج الأفراد (رضا العاملين)، نتائج العملاء (المستفيدين)، كذلك التعرف على المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في ضوء مستحدثات العصر الرقمي من وجهه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات.

• أتفقت معظم الدراسات السابقة بأن معظم المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) و مستحدثات العصر الرقمي قد ترجع إلى غياب البعد المؤسسي في إجراءات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية وإعتمادها على الأداء الفردي وغياب ثقافة العمل الجماعي، وصعوبة تعديل بعض التشريعات واللوائح المنظمة للعمل، وقلة البيانات والمعلومات التي تساعد على تحسين المركز التنافسي للجامعات سواء المتعلقة بالمستفيدين (داخل الجامعة وخارجها) أو بالمجتمع أو الكليات المناظرة لها محلياً أو إقليمياً وعالمياً، غياب الدعم المالي، كثرة الأعباء الملقة على عاتق الهيئة الإدارية والأكاديمية ومن الدراسات التي أبرزت هذا دراسة عزام عبدالنبي أحمد (٢٠١٥)، دراسة محمد جاد حسين (٢٠١٥)، دراسة أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٧)، دراسة Shahin&Pourbahman (٢٠١١)، ودراسة Marija (٢٠١٤)، ودراسة Dina &George (٢٠١٥).

• توجد العديد من الدراسات التي أكدت على ضرورة نشر ثقافة التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية من حيث مفهومه وأبعاده وأساليب تحقيقه من خلال الدورات التدريبية مثل دراسة Shahin&Pourbahman (٢٠١١)، دراسة ياسر ميمون عباس (٢٠١٨)، دراسة هشام فوزى عباس (٢٠١٩)، أما الدراسة الحالية فهي تنطلق من أن الجامعات المصرية قد تواجه الكثير من المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM).

ويمكن إجمال جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي .:

• أفادت بعض الدراسات السابقة البحث الحالي في توضيح أدبيات الدراسة مثل دراسة عزام عبدالنبي أحمد (٢٠١٥)، ودراسة محمد جاد حسين (٢٠١٥).

• تختلف هذه الدراسة عن الدراسات التي تناولت النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) مثل دراسة محمد جاد حسين (٢٠١٥)، ودراسة أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٧) حيث أقتصرت دراسة محمد جاد حسين (٢٠١٥) في التعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي فقط بمصر في ضوء معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز وذلك للتعرف على المعوقات التي تواجه إمكانية تطبيق الجامعة للنموذج، بينما نجد دراسة أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٧) أستهدفت تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات

جامعة الأزهر فى ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة فقط دون الجامعات الحكومية بينما تهدف الدراسة الحالية إلى وضع متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقى من حيث القيادة، الموارد البشرية، السياسات والإستراتيجيات، خدمة المجتمع، إدارة العمليات، نتائج الأفراد، نتائج العملاء وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمى للعصر الرقى، خصائص وتحديات العصر الرقى، أهم متطلبات العصر الرقى التعليمية وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة .

• هناك بعض الدراسات التي تم الإستناد إليها فى بناء أداة البحث مثل دراسة ياسر ميمون عباس (٢٠١٨)، دراسة هشام فوزى عباس (٢٠١٩)، دراسة Brooke, Kamblier (٢٠١٨).

• استفادت البحث الحالي من الدراسات السابقة و خاصة الدراسات الأجنبية من خلال معرفة الإطار النظرى رغم أختلاف العينة والأهداف والأزمنة و الأماكن التي أجريت فيها . ومن خلال عرض الملاحظات على الدراسات السابقة و أوجه الإستفادة منها و أهم ما تميزت به وجدت بعض الإختلافات بين هذه الدراسات و الدراسة الحالية فى إنها إستهدفت التعرف على واقع التميز المؤسسى بالجامعات المصرية فى ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) و مستحدثات العصر الرقى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات، وذلك حتى يمكن تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقى.

خطوات السير فى البحث، يسير البحث وفقاً للخطوات التالية :

• الخطوة الأولى : تناولت الإطار العام للبحث وتشمل (مقدمة، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، الدراسات والبحوث السابقة، منهج البحث وأدواته، خطوات السير فى البحث).

• الخطوة الثانية : للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث : ما الأطر النظرية للتميز المؤسسى بالتعليم الجامعى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟، قامت الباحثة عرض التميز المؤسسى بالتعليم الجامعى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث ماهية

التميز و أبرز خصائصه ومعايير وأساليبه ،التميز المؤسسى بالتعليم الجامعى وذلك من حيث (المفهوم - مزايا واهداف - مبررات الاهتمام بتطبيق التميز المؤسسى فى الجامعات المصرية - المبادئ - الخصائص - الأبعاد - متطلبات تطبيق التميز المؤسسى فى الجامعات المصرية).

• الخطوة الثالثة : للإجابة عن السؤال الثانى من أسئلة البحث : ما الأساس النظرى للنموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟، قامت الباحثة عرض الأساس النظرى للنموذج الأوربي للتميز المؤسسى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة (EFQM) من حيث المفاهيم الأساسية النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) ، أسسه - أهدافه - فوائد تطبيقه - معايير - نظام منهجية RADAR2 لتقييم المؤسسة حسب معايير النموذج الأوربي).

• الخطوة الرابعة :لإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث : ما الأساس النظرى للعصر الرقمى وأنعكاساته على الجامعات المصرية فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟، قامت الباحثة عرض الأساس النظرى للعصر الرقمى وأنعكاساته على الجامعات المصرية فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة وذلك من حيث الإطار المفاهيمى للعصر الرقمى ، خصائص وتحديات العصر الرقمى ، أهم متطلبات العصر الرقمى التعليمية.

• الخطوة الخامسة :لإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث : ما أبرز جهود تحقيق التميز المؤسسى بالجامعات المصرية فى ضوء مستحدثات العصر الرقمى والصعوبات التى تواجهها فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟، قامت الباحثة عرض أبرز جهود تحقيق التميز المؤسسى بالجامعات المصرية فى ضوء مستحدثات العصر الرقمى والصعوبات التى تواجهها فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

• الخطوة السادسة :لإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة البحث : ما واقع التميز المؤسسى فى الجامعات المصرية فى ضوء معايير للنموذج الأوربي (EFQM) و مستحدثات العصر الرقمى من وجهه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية؟، قامت الباحثة بإعداد إستبانة موجهة إلى عينة من القيادات الأكاديمية (عمداء ،وكلاء ،رؤساء أقسام) ،والقيادات الإدارية (مديرى العموم ،مديرى إدارات (رعاية الشباب ،شئون طلاب ،شئون المالية ،الدراسات العليا ،المالية ،المكتبات ،العلاقات العامة)) للتعرف على واقع التميز

المؤسسى بالجامعات المصرية فى ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) و مستحدثات العصر الرقمى، وأهم المعوقات التى تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى ضوء مستحدثات العصر الرقمى.

•الخطوة السابعة: للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة البحث : ما المتطلبات المقترحة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمى.؟، قامت الباحثة من خلال ما توصل إليه من نتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية بتحديد بعض المتطلبات المقترحة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمى.

وسيتم تناول خطوات البحث فيما يلى:

أولاً: الأطر النظرية للتميز المؤسسى بالتعليم الجامعى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصر.

أ - ماهية التميز وأبرز خصائصه ومعايير وأساليبه.

التميز كمفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة فى المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التى يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ولقد أستعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء إلى جانب تصميم آليات مؤسسية ومحفزة للإبداع وذلك تشجيعاً لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية على كافة المستويات بالمؤسسة (عادل زايد، ٢٠٠٣، ص ٢٢)، وفى اللغة العربية وردت كلمة التميز فى المعجم الوسيط كاسم مصدر من فعل (تميز) و الذى يعنى إمتياز، ويقال تميز القوم أى إنفردوا وقياساً على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هى المؤسسة الممتازة والمنفردة عن المنافسين، وفى اللغة الإنجليزية وردت كلمة Excellence فى القاموس الموسوعى بمعنى تفوق أو إتقان أو إبداع الشخص وتميزه عن الآخرين وهذا يعن أن التميز لا يعنى فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو (مؤيد سعيد سالم، ٢٠٠٥، ص ٣٨)، فالتميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث فى منظمة كبيرة أو صغيرة، حكومية أو غير حكومية فهو نمط فكرى وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة فى إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من المجتمع ككل أو أصحاب المصلحة فى إطار ثقافة من

الإبداع والتعلم والتحسين المستمر (رضا السيد، ٢٠٠٧، ص ١١٤)، فالتميز هو قدرة إدارة المؤسسة في تحويل المدخلات الخاصة بها إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة تتفق مع الشروط العالمية المعتمدة (شرف الهادي، ٢٠١٣، ص ٢٤٩)، كذلك يعرف التميز على أنه قدرة المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال بحيث يميزها عن المؤسسات المماثلة لها (شاكر محمد فتحى، ٢٠١٥، ص ١١)، وهناك ثلاث محاور رئيسية في تفسير مفهوم تميز المنظمة وهى على النحو التالى (هشام فوزى عباس، ٢٠١٩، ص ٥٧٠):

- تفسير التميز بناء على ممارسات المؤسسة: . حيث يعد الهدف الأساسى فى تطبيق معايير التميز فى المؤسسات الحديثة هو إحداث نقلة تطويرية فى الأداء المؤسسى وتحقيق الكفاءة والتميز فى الأداء وصولاً إلى المستوى العالمى .
- تفسير التميز بناء على تفوق المنظمة على مثيلاتها: . من خلال منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والتي تقودها إلى التفوق الإيجابى والتفرد على غيرها من المنظمات فى الوصول إلى اهدافها .
- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء: . ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التى تبذلها المنظمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التى تؤديها من أجل تحسين أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المؤسسة نموذج يحتذى به.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التميز مفهوم يشمل تلك المحاور مجتمعة، فهو فعل ما هو متميز عن المنافسين بحيث يحقق الميزة التنافسية من خلال سعى المؤسسة على تقديم أفضل الممارسات فى أداء مهامها على أن ترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل من خلال وضع سياسات واستراتيجيات تركز على الأفراد العاملين و المتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها. خصائص التميز، إن المنظمات التى تحقق تميزاً تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة هى: .

- الجودة فى الخدمات التى تقدمها بما يتجاوز المعايير و التسابق نحو استخدام أحدث التقنيات.

- الإنتاجية بمعنى أن تقارن دائماً معدل إنتاجية العاملين بأفضل المؤسسات المنافسة.
 - الثقة فى الخدمة بأنها الأفضل بالإضافة إلى تميزها بالنسبة لما يقدمه الآخرون.
 - الإستعداد للتعليم لدى القيادات والعاملين إضافة إلى كونهم واسعوا الإطلاع فى تخصصاتهم الأمر الذى يؤدى إلى تكون ممارسات أفضل فى مجال العمل.
 - الثقة فى العاملين والعملاء (Ganratchakan Ninlawan ,2015,p11).
 - مستوى عال من الرضا وتقدير الذات ، والتواجد الدائم والحيوى والمنتامى فى السوق ،والإنحياز نحو العمل من خلال الخروج من أنماط الإدارة البيروقراطية (هانى رزق ،٢٠١٦، ص ٢٩).
 - الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم، والسماح بالاستقلالية التنظيمية فى العمل.
 - رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية(هشام فوزى عباس ،٢٠١٩، ص ٥٧١).
- إلا أنه نتيجة للتطورات التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة ظهرت خصائص أخرى للمنظمات المميزة هي (Hafeez, K., Malak, N,2006,p.9):.
- ❖ السياسة Policy :: حيث أن التميز فى الأداء لا يمكن تحقيقه بدون وجود رؤية للمنظمة والتي تقود وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف والغايات وتكون دليلاً للمنظمة لتحقيق النجاحات .
 - ❖ الأفراد People :: حيث يعد الأفراد هم المفتاح الحقيقى لتحقيق التميز فى الأداء فى العصر الحالى فالأفراد يجب التعامل معهم وتنميتهم ومشاركاتهم بطريقة صحيحة.
 - ❖ العمليات Process :: وهى التى تدعم تحقيق التميز فى الأداء من خلال التكامل فى التحسين والوضوح والشفافية و التركيز التام على احتياجات المتعاملين.
 - ❖ الأداء Performance :: فلا يمكن أن يكون هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور فمن خلاله يتم إغلاق فجوات الأداء .
- معايير التميز ،من أجل تقييم جودة المؤسسات وقياس درجة تميزها فإن هناك مجموعة من المعايير التى يمكن فى ضوئها بيان درجة تقدمها أو تأخرها فى استيفاء معايير التميز وتتفاوت هذه المعايير من مؤسسة إلى أخرى وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن هناك

قواسم مشتركة تشير إلى ضرورة أن تتضمن تلك المعايير ما يلي (أمل فتى عقل، ٢٠٠٩، ص ٤٤):

- التركيز على النتائج التي تحققها من خلال التركيز على وضع أهداف محددة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - التركيز على الاستفادة من خلال معرفة متطلباته والتنبؤ بتوقعاته وقياس رضائه عن الخدمة المقدمة له .
 - أن تمتلك القيادة رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة والقدرة على تطوير الأداء مع تطبيق مبدأ الشفافية والعدالة بين جميع المستفيدين داخل المؤسسة وخارجها ووضع نظام دقيق للمساءلة يخضع له الجميع .
 - مشاركة المستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها كأولياء الأمور ورجال الأعمال، وأفراد المجتمع المدني في إدارة المؤسسة وصنع واتخاذ القرارات .
 - الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير و التأهيل للتحسين المستمر للأداء مما يزيد الانتاجية.
- أساليب التميز ،هناك مجموعة من أساليب التميز المتعددة والتي تحظى بالاهتمام من طرف المنظمات العالمية للتميز فى الأداء والتي باستطاعة المؤسسات تطبيقها والاستفادة من إمكانياتها وهى ::
- ❖ الإدارة الاستراتيجية :: والتي تهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة من خلال التركيز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم معلومات الحاسب الآلى بغرض تحقيق نجاح المنظمة من خلال وضع خطط وسياسات طويلة المدى وتخصيص الموارد وصولاً لأهداف محددة.
 - ❖ إدارة الجودة الشاملة :: والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل .
 - ❖ إعادة الهندسة :: والتي تهدف إلى إدخال التحسينات عن طريق رفع فاعلية وكفاءة العمليات المتبعة داخل المنظمات لتحديد الكيفية التى يمكن أن تقوم بأفضل بناء لهذه العمليات.

- ❖ القياس المقارن بالأفضل .. من خلال عملية قياس ومقارنة مستمرة لأنشطة المؤسسة مع جهات أخرى لتعلم خبرات وممارسات أفضل (هشام فوزى عباس، ٢٠١٩، ص ٥٧٢)
- ❖ الاقتصاد السياسى .. ويركز هذا الاسلوب على العلاقة بين المؤسسة من ناحية وبينتها السياسية والاقتصادية من ناحية أخرى (Bolat& Yilmaz, 2015, p25).
- ❖ الإنتاجية .. ويعتمد هذا الأسلوب على كفاءة وفاعلية المؤسسة فى تحويل المدخلات إلى مخرجات نوعية وكمية مطلوبة بتكلفة تأخذ فى عين الاعتبار القدرات المتوفرة .
- ❖ القيمة المضافة .. ويعتمد هذا الاسلوب على قدرة المؤسسة على تقديم أداء جديد يعزز تطوير الأفراد ونموهم .
- ❖ نوعية المستهلك والمنتج:.. ويعتمد هذا الاسلوب على نوعية المستهلك (الطلاب)، والمنتج (أعضاء هيئة التدريس) من حيث الدوافع والقدرات ونوعية المصادر التعليمية المتنوعة.
- ❖ أسلوب المحتوى .. ويركز هذا الأسلوب على نوعية المنهج الدراسى ومجاله (هانى رزق عبدالجواد، ٢٠١٦، ص ٣٢).

ب : التميز المؤسسى بالتعليم الجامعى

١- مفهوم التميز المؤسسى، ينطلق تعريف التميز المؤسسى من العديد من الدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية مفهوم التميز المؤسسى واهتمام المداخل الإدارية المعاصرة فى تحديد مفاهيم التميز المؤسسى، فمدخل الإدارة العلمية إتخذ مفهوم الكفاءة كأساس لتحقيق التميز المؤسسى، بينما ركز مدخل العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسى مصطلحات أخرى مثل فرق العمل، و العمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، و تحقيق أهداف المنظمة الكلية فى ظل التغييرات البيئية المتعددة (ريم عمام، ٢٠١٨، ص ٥٣٣)، و يعرف التميز المؤسسى على أنه الممارسات التى تتضمن تحقيق أعلى قيمة للمؤسسة من خلال كفاءة المدخلات والتوظيف الجيد لها عن طريق نظام عمليات يحقق جودة عالية فى الإنجاز والمنافسة العامة والمحلية بمشاركة جميع الأطراف (M. Jankalová, 2017, p23)، كذلك ينظر إلى التميز المؤسسى على انه "استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التى يسبقها التخطيط

الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية ورسالة مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر (Pinar & Girard, 2008,p.31)، كذلك يعرف التميز المؤسسي على أنه " حالة من التفوق المؤسسي والإبداع الإداري تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات التسويقية والانتاجية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه إنجازات ونتائج تتفوق عما يحققه المنافسون وترضى عنه الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٢، ص ١٠-١١)، ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم التميز المؤسسي يمكن القول ان التميز المؤسسي يحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية وتسوده روح الفريق والتي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره فهو أفضل من الأداء الإعتيادي و أفضل من المتوقع فالتميز المؤسسي مطلباً مهما نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة .

٢- مزايا وأهداف التميز المؤسسي، يحقق التميز المؤسسي مزايا وأهداف كثيرة للمنظمة منها

..:

- ❖ البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية وأيضاً المنافسة في السوق العالمي .
- ❖ تحقيق الكفاءة والجودة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء.
- ❖ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية بما يحقق الميزة النسبية عن المنافسين .
- ❖ تحقيق منافع وعوائد متوازنة لمختلف الأطراف وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها .
- ❖ السعي نحو التطوير المستمر والتحسين، والتركيز على القدرات الاستراتيجية والمحورية في المنظمة (سيد محمد جاد الرب، ٢٠١٣، ص ١١٦).
- ❖ تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء وتشجيع المنافسة والتعاون الايجابي ودعمها.
- ❖ تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج وتقديم المنتج أو الخدمة بطريقة متميزة يرضى عنها العميل.

❖ فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة وتحفيز ودعم الأفراد معنوياً ونفسياً.

❖ بناء علاقات متميزة مع المجتمعات الدولية والمحلية ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٢، ص ١٥).

❖ تمكين الإدارة بحل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها .

❖ التأكيد على أهمية الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها الأمر الذى يؤدي إلى توفير وقت وجهد ومال للمؤسسة و العاملين فيها وبالتالي تقلل التكاليف (محمد جاد حسين أحمد، ٢٠١٥، ص ٥٠).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التميز المؤسسى للجامعات المصرية ضرورة لرفع مستويات الأداء ، وتحسين فرص المشاركة والمسئولية ونوعية المخرجات وتدريب الموظفين على اسلوب تطوير العمليات وتطوير أدوات قياس أداء العمليات لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية وتعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وتحليل المشكلات والسيطرة عليها من خلال تطوير قدرات ومهارات العاملين وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات.

٣- مبررات الاهتمام بتطبيق التميز المؤسسى فى الجامعات المصرية ، هناك مجموعة من المبررات التى تحتم ضرورة الأهتمام بالتميز المؤسسى فى الجامعات المصرية التى منها ما يلى : .

• النمو السريع فى مجال المعرفة والعلوم والتطور الكبير فى نظم الاتصالات والتغيرات المفاجئة والسريعة فى طبيعة المهن فى سوق العمل والاهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة (باشيوة حسين ، ٢٠١٦، ص ٨٨).

• الحاجة إلى نوعية جديدة من الموارد البشرية المدرية لمواجهة متطلبات سوق العمل من قدرة على إتخاذ القرارات ،ومهارات تقنية والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة .

• التأثير المتعاظم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى تطوير نظم التعليم مثل البريد الإلكتروني والمحادثة من خلال الإنترنت و الفصول والمختبرات الافتراضية والمكتبة الرقمية.

- ظهور أنماط جديدة من التفكير نظراً لتحول المجتمع من ثقافة عصر الصناعة إلى مجتمع المعرفة فائقة الكثافة وأصبح التفكير يركز على الكليات ويتميز بالشمول.
- مطالبة أصحاب المصالح من التعليم العالي زيادة مستوى أدائه حتى تتوافق كفاءة الخريجين مع الحاجات الجديدة والمتغيرة للمجتمع .
- حرص المؤسسات التعليمية على الحصول على شهادات الجودة العالمية فى الأداء الجامعى كشهادة الإعتماد الأكاديمى ،وشهادة ISO والتي تعنى إخضاع الجامعة لرقابة الجهة المانحة لشهادة الجودة للتأكد من إنها تتحقق فيها المعايير التى تضعها الجهة المانحة ،وفى المقابل تحرص الجامعة على الوفاء بهذه المعايير ضماناً للحصول على الاعتمادات المالية (محمد جاد حسين أحمد، ٢٠١٥، ص ٤٧).
- اتساع دائرة المنافسة بين الجامعات فى استقطاب الطلاب ليس على المستوى المحلى فقط بل على المستوى العالمى .
- تزايد أعداد المقبولين بالجامعات واتجاه غالبية الدول النامية للأخذ باستراتيجية الكم للإستيعاب هذه الزيادة مما يؤثر على جودة العملية التعليمية .
- عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً حيث أدت زيادة التحالفات الدولية واعتماد كثير من المؤسسات على المستحدثات التكنولوجية إلى ضرورة البحث عن التميز الإدارى لمواجهه هذه التحالفات .
- عجز الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية والتي لا تكفى لتوفير المتطلبات الاساسية من موارد وأدوات ووسائل تكنولوجية حديثة لإجراء البحوث العلمية والوصول إلى المعرفة والفكر الإبداعى اللذين يشكلان السبب الجوهرى للتفوق والمنافسة .
- دور التميز المؤسسى فى الكشف عن نقاط القوة والضعف فى النظام الجامعى ومن ثم يساعد على إبتكار أساليب لمواجهه الخطأ قبل وقوعه (عزام عبدالنبي أحمد ، ٢٠١٥، ص ٤٣٨).
- ظهور تكتلات إقليمية و اقتصاديا وعالمية ، ويعرف التكتل على أنه تجمع عدد من الدول التى تجمعها روابط خاصة بالجوار الجغرافى أو اللغوى المشترك أو التماثل فى الظروف الاقتصادية وهذا التكتل يكون بمثابة تكامل اقتصادي فيما بين تلك الدول ،لذلك كان لزاما

على المؤسسات إن تأخذ المبادرة للتميز لكي تستطيع المنافسة مع تلك التكتلات الكبيرة (محمود أسامة عبد الوهاب، ٢٠١٦، ص ١٤٣).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هناك حاجة ماسة لتحقيق التميز المؤسسى فى الجامعات المصرية لمواجهة التحديات المحلية والعالمية التى تواجهها خاصة مع ظهور التصنيفات العالمية للجامعات والإقبال المتزايد من المؤسسات المختلفة تجاه التميز المؤسسى وتحسين العمليات الداخلية والخارجية حيث ان افتقاد مؤسسات التعليم العالى للتميز المؤسسى يعنى افتقادها الميزة التنافسية وهو ما يعنى فقدان خريجها القدرة على المنافسة فى أسواق العمل ، الأمر الذى أصبح من الضرورى على مؤسسات التعليم العالى أن تعمل على إدخال النظم الحديثة حتى تضمن البقاء والوقوف أمام المنافسة الداخلية والخارجية و الأخذ بمبدأ الجودة بالإضافة إلى تغيير نمط الثقافة التنظيمية والإدارية السائدة.

٤- مبادئ التميز المؤسسى، هناك العديد من المبادئ التى يقوم عليها التميز المؤسسى والتي من أبرزها ما يلى .:

- ❖ التركيز على العملاء، والإدارة من خلال العمليات والحقائق .
- ❖ تنمية العاملين وإشراكهم والإبتكار والإبداع والتحسين المستمر .
- ❖ المسؤولية المجتمعية والاهتمام بالنتائج .
- ❖ العدالة ونشر المعرفة وتوزيع الموارد وفقاً للأولويات.
- ❖ تعزيز القيم الإنسانية من خلال اعتماد معايير القيادة الهادفة الداعمة الواعية .
- ❖ التقييم المستمر الذى يعزز جودة الأداء ويدعم التحسين المستمر طويل الأجل (منال البارودى، ٢٠١٥، ص ٢٢).
- ❖ ديمقراطية الإدارة وتعنى الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية وتوسيع دائرة إتخاذ القرار والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فاعلية أكثر .
- ❖ القابلية للتغيير بمعنى توفر المناخ الصحى والمواقف الايجابية والثقافة الكافية وخلق فرص التنافس الإيجابى البناء(محمد فهاد اللوقان، ٢٠١٨، ص ٧١).
- ❖ الالتزام بمبادئ الإدارة العامة كتقسيم العمل والسلطة والمسؤولية ووحدة الأمر والتحفيز والتوجيه والعدالة والمساواة والعمل بروح الفريق (مدحت أبو النصر، ٢٠١١، ص ٧٤).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المبادئ التي تساعد المنظمات على تحقيق التميز المؤسسي هي تحليل المعلومات، وتبسيط الإجراءات و تطوير إدارة الموارد البشرية، والعمل بروح الفريق الواحد، وترسيخ ثقافة المسائلة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، القيادة والتركيز على العميل وقياس الأداء، والتحفيز على إعتباره القوى الدافعة للتميز البشرى، ومواكبة التغيرات، وتحديد الهدف وتفويض الصلاحيات .

٥- خصائص التميز المؤسسي، تتمتع المؤسسات التي تحقق تميز مؤسسي بمجموعة من الخصائص المهمة والتي منها :.

❖ قبول الأعمال الصعبة إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم خصائص التميز المؤسسي حيث فرص التعلم و النمو السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

❖ توفر القيادة ذات الكفاءة العالية إذ أن القيادة تعمل كقدوة للعاملين، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

❖ تحمل المصاعب إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمات للأزمات والمشكلات ومواجهتها يساهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

❖ الخبرات البعيدة عن العمل فالمنظمات التي بها تميز مؤسسي يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع والتي تقدم العديد من الفرص لأكتساب الفاعلية والتميز في الأداء (أروى إبراهيم العتيبي، ٢٠١٨، ص ١٤٠) .

❖ وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة و أهداف جميع الوحدات بالمؤسسة.

❖ توافر خطة استراتيجية للمؤسسة وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية .

❖ وجود هيكل واضحة ومحددة وشاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة.

❖ وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسة (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية) (Sameer S. Aljama, 2018, p11).

❖ وضوح وتحديد الإجراءات العلمية اللازمة لتحقيق معايير التميز، وتدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسات (أمل صلاح سالم، ٢٠١٨، ص ٣٠٣).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تحقيق التميز المؤسسي يؤدي إلى تحسين ملموس في مستوى الأداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة، وارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين في المؤسسة وترابط وتكامل عال بينهم والعمل بروح الفريق، ووضوح

وتحديد الأدوار فى النظام الإدارى الأمر الذى يؤدى إلى وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين فى المؤسسة.

٦- أبعاد التميز المؤسسى ،حددت الدراسات فى مجال التميز المؤسسى عدداً من الأبعاد التى يحقق تبنيتها النجاح والاستمرارية والتميز للمؤسسة والتى منها ما يلى .:

- التميز القيادى .: فالتميز المؤسسى يتأثر مباشرة بالقيادة العليا من خلال تنمية قدرات الأفراد، تشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز من خلال تميزها بعلاقات العمل الفعالة، والمهارة القيادية والقدرة على التفكير المبتكر الذى يبتعد عن التقليد، والاهتمام بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أساليب جديدة مما يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، وهناك مجموعة من النشاطات التى يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز المؤسسى منها الأنشطة اللامركزية فى العمل والتى تسهل من انسياب الأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية (أروى إبراهيم العتيبي، ٢٠١٨، ص ١٤١).

- التميز بالخدمة المقدمة .: يعتبر التميز بالخدمة المقدمة المؤشر الأساسى لقياس مدى رضا المستفيدين والعاملين من المنظمة ويمكن قياس جودة الخدمة من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التى تساعد فى تقييم مدى جودة الخدمات المقدمة وهى كما يلى (أحمد محمد عبد العزيز، ٢٠١٣، ص ٢٢) .:

❖ مقياس عدد الشكاوى .: من خلال حصر عدد الشكاوى المقدمة من العملاء خلال فترة زمنية معينة وتصنيفها، فكلما إنعدمت الشكاوى وقلت كلما زاد التميز الخدمة المقدمة وبذلك يتحقق التميز المؤسسى ومن عيوب هذا المقياس قلة وجود تواصل بين المسؤولين والعملاء أو خوف العملاء من تقديم شكاوهم.

❖ مقياس الرضا .: ويعتمد على قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة باستخدام مقياس ليكرت من خلال أسئلة توجه إلى العميل بعد حصوله على الخدمة ومن مميزات هذا المقياس تبنى استراتيجية تسويقية ملائمة لإحتياجات السوق وهناك عدة إنتقادات موجهة إلى هذا المقياس منها عدم وجود تسلسل منطقى لأسئلة الاستقصاء.

❖ مقياس الفجوة .: ويعتمد هذا المقياس على قياس جودة الخدمة عن طريق مقارنة إدراك العميل للخدمة المقدمة بتوقعاتهم قبل الحصول عليها .

❖ مقياس الأداء الفعلى .: من خلال الحكم على الخدمة المقدمة عن طريق معرفة إتجاهات العملاء ومن عيوب هذا المقياس وجود أبعاد أخرى تتعلق بجودة الخدمة غير إدراك العملاء، واقتصره على قطاعات خدمية معينة دون الأخرى

- التميز المعرفى .: تعتبر المعرفة المورد الذى لا ينقص أو لا ينضب فى المؤسسة بل يزداد بشكل مستمر فهى تمثل مجموعة من المهارات والمعارف المتراكمة لدى المؤسسة ولدى العاملين والتي صبغت بالخبرات الشخصية والقيم العامة فى المؤسسة وعكست الشخصية الاعتبارية العامة للمنظمة وهى التى تحقق التميز المؤسسى (رشاد حماد علي حماد، ٢٠١٨، ص ٣٣).

- التميز فى العمليات .: تعتبر العملية مجموعة مترابطة من الممارسات والأنشطة التى تتشارك فى تقديم نفس المنتج أو الخدمة ويجب أن تعكس العمليات قدرتها على الأداء المتميز و إنجاز الأهداف المتعلقة بمتلقى الخدمة ، فالعمليات تتضمن العمليات الإبداعية وهى التى تتعلق بالتعرف الدقيق على احتياجات متلقى الخدمة وتقديم خدمات تلبى هذه الاحتياجات ، والعمليات التشغيلية وتعلق بتصميم خدمات موثوق بها وتسليمها فى الوقت المطلوب ، وعمليات التفاعل الاجتماعى و تعلق بالإجراءات التى يتم إتخاذها تجاه شكاوى متلقى الخدمة وحسن إدارتها ومعالجتها بأسرع ما يمكن فى إطار أخلاقى اجتماعى يحقق رفاهية المجتمع ويديم الصلة به (محمد علي الفضاة، ٢٠١٩، ص ١٨١).

- استراتيجية المحيط الأزرق **Blue Ocean Strategy** والتي تعتمد على عدة مبادئ تستهدف الإبداع و المبادرة لتحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة من خلال أربع عمليات رئيسية هي: عملية الاستبعاد والتي تهدف إلى استبعاد العوامل التى ينبغى التخلص منها، وعملية التخفيض والتي تهدف إلى تقليص العوامل الزائدة، وعملية الزيادة بهدف زيادة العوامل الواجب زيادتها، وعملية الابتكار وذلك لابتكار ما لم يُقدم من قبل (Kim, C.) .W,2015,p.22

- منهجية ستة سيجما (**Six Sigma**) و تعتمد على مجموعة من الأدوات و الأساليب الإحصائية بهدف تحسين العمليات وفقاً لعدة مبادئ منها التركيز الحقيقي على المستفيدين من نشاط المؤسسة الخارجيين والداخليين ، والسعي نحو الاستفادة من الموارد بكفاءة، واتخاذ القرارات وفقاً للإحصاءات والبيانات والعمل الجماعي.

- أسلوب كايزن **Kaizen** والذي يُمثل استراتيجية يمكن من خلالها التحسين المستمر وخفض الهدر في الوقت والموارد والنفقات والطاقة والمساحات المستخدمة معتمدة في ذلك على عدة مبادئ منها البحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات من خلال تطبيق دورة مكونة من أربع مراحل هي (خطط - نفذ - تحقق - صحح). (ياسر ميمون عباس ٢٠١٨، ص ١١٤).

٧- متطلبات تطبيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية، أن تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية يتطلب توفير المتطلبات التالية .:

- ❖ معرفة مفهوم التميز والاستفادة من تجارب الآخرين في المجال.
- ❖ تحديد رسالة ورؤية شاملة وواضحة، ووضع سياسات عامة تضبط العمل بالجامعات .
- ❖ وضع هياكل تنظيمية مرنة تستطيع مقابلة التغيرات المتلاحقة
- ❖ تطوير نظام للجودة فعال في جميع إدارات وأقسام الجامعة (Sally Baker,2007.p380).

- ❖ إنشاء شبكة اتصالات وتكنولوجيا معلومات تساعد في إتخاذ القرارات .
- ❖ تطوير أنظمة الموارد البشرية و إدارة الأداء المؤسسي ونظام القيادات الإدارية (رشا حماد على حماد، ٢٠١٨، ص ٣٤).

❖ منظومة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس إتخاذ القرارات (Margitta B. Beil , 2002,p266).

- ❖ نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها لدعم دوره في إتخاذ القرار الإداري بدءاً من صناعته وتنفيذه ومتابعته وتقويمه (محمد فهاد اللوقان ٢٠١٨، ص ٣٧).

❖ قيادة فعالة تتولى توفير مقومات التميز المؤسسي لما لها من دور مهم في صياغة أهداف المؤسسة وتفعيل عناصرها وقدرتها الذاتية .

- ❖ وجود نظام لتقويم الأداء المؤسسي وسعي المؤسسة للوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال تقويم إنجازاتها وفقاً لمعايير محددة(على السلمي، ٢٠٠٢، ص ٢٦).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تحقيق التميز المؤسسى فى الجامعات المصرية فإنه يتحتم عليها تبنى استراتيجيات تطوير تمكنها من الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية، ومد الجسور بينها وبين المؤسسات العلمية المختلفة وتنمية قدرات العاملين على العمل الجماعى التعاونى وتحقيق التواصل الفعال مع المجتمع والمؤسسات المناظرة العالمية والمحلية وتجويد المدخلات، والكفاءة والفاعلية فى العمليات، واتخاذ الابداع والابتكار منهجاً، و التكيف الفعال مع المتغيرات العالمية وامتلاك منظومة اخلاقية تدعم مراعاة المصلحة العامة على المصلحة الفردية بما يؤدي إلى مخرجات متميزة تضمن المؤسسة للبقاء فى ساحة المنافسة بل قيادة وريادة المجتمع نحو الرقى والتقدم.

ثانياً: . الأساس النظرى للنموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى الأدبيات الإدارية والتربوية

المعاصرة

أ- المفاهيم الأساسية النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) ، يعرف النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) على أنه إطار عام للنظم الإدارية بالمنظمات والذي وضع بواسطة المؤسسة الأوربية للجودة EFQM وهو يلائم جميع أنواع المؤسسات بغض النظر عن حجمها ومجال عملها وهيكلها، ذلك لأنه أثبت نجاحا كبيرا فى قيادة المؤسسات نحو التميزو التنافسية، فهو أداة تساعد المنظمات فى قياس أدائها والتعرف على نقاط الضعف بها ، ووضع الحلول لها، فهو أحد المعايير الجودة والتميز لذلك أصبح نموذج للتميز معتمد عالمياً من المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة بهدف الارتقاء بمستوى أداء المنظمات وتمكينها من التقييم الذاتى ومواكبة التغيرات المتلاحقة فى شتى المجالات (إحسان على ، ٢٠١٠، ص ٧٥٥)، ويقوم النموذج بتطبيق معايير وإجراءات مصممه للتميز المؤسسى بناء على مؤشرات محددة، يتم من خلالها تقييم مدى التزام هذه المؤسسات بمعايير التميز المؤسسى لبناء نظام إداري منظم ومتطور وفق نظام عالمي والتي من خلالها يمكن المؤسسة تحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز، ويمكن توضيح معايير النموذج الأوربي EFQM على النحو التالى: .القيادة، تنمية الموارد البشرية، تخطيط السياسات والاستراتيجيات، الشراكة والموارد، العمليات، النتائج(نتائج المجتمع - نتائج المتعاملين - نتائج الأداء البشرية) (مبروك محمد السيد ، ٢٠١٥، ص ١٩)، ويتكون النموذج الأوربي من ثلاث مكونات هى: .الأسس الأساسية التى تشكل الأساس لتحقيق

التميز في أي مؤسسة ،وتسعة معايير تساعد المؤسسة على تطبيق المفاهيم الأساسية ،ومنهجية رادار RADAR2 وهي إطار ديناميكي وأداة قوية تستخدم لتحسين منهجية القيادة في جميع مجالات المؤسسة ويتم تصنيف المؤسسات وفق سلم التميز إلى ثلاث مستويات هي (محمد جاد حسين أحمد ،٢٠١٥، ص ٧٨): .:

ملتزمون بالتميز :. ٢٠٠ - ٣٩٩ نقطة.

معروفون بالتميز :. ٤٠٠ - ٥٩٩ نقطة.

التميز العالمي :. ٦٠٠- ١٠٠٠ نقطة .

ب- أسس النموذج الأوربي في التميز المؤسسي،تقوم فلسفة النموذج الأوربي في التميز المؤسسي في أن التميز في الأداء ،وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية واستثمار العلاقات وإدارة العمليات المختلفة بالمنظمة ومن ثم تستطيع المنظمة الحصول على مرتبة التميز المؤسسي إن هي إلتزمت بالأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية (على محمد السناني ،٢٠١٠، ص ١٩٧): .:

- تحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه .
- التركيز على المستفيدين بحسب ما يحصل عليه من خدمات بالمقارنة بتوقعاته من ناحية وما يمكن الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى ويستطيع التميز المؤسسي تنمية العلاقات مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ولمنتجاتها من خلال تركيزها على خدمة العملاء .
- الأهداف الواضحة والقيادة الفعالة والتي تعد من أهم محددات الأداء التنظيمي وبحسب فعالية القيادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.
- الإدارة بمنطق الإعتماد على الحقائق والعمليات المتكاملة المترابطة حتى تكون المنظمة ذات كفاءة عالية تجرى إدارتها وتوجيهاتها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة متجددة.

• تنمية علاقات الشراكة واستثمار علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل وكل من تتعامل معهم المنظمة معتمداً في ذلك على مبدأ تبادل المصالح و أن تكون كل الأطراف رابحة.

• الابتكار والتجديد والتعلم المستمر من خلال استثمار خبرات المنظمة ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات عالية في الأداء .

• تمكين وتنمية الأفراد العاملين في المنظمة حتى تنطلق قدراتهم الابداعية وقدراتهم الفكرية ومعارفهم وخبراتهم بما يعود على المنظمة بأفضل النتائج .

ج - أهداف النموذج الأوربي للتميز المؤسسي ،يهدف النموذج الأوربي للتميز المؤسسي إلى الإسهام في تطوير أداء المؤسسات وثباتها واستمرارية العمل ومتابعة نتائج المؤسسات من منظور يركز على المستقبل ،وتحسين أداء المؤسسة ويمكن توضيح أهداف النموذج الأوربي للتميز المؤسسي فيما يلي:.

• الارتقاء بأداء المؤسسة والسعي نحو التميز .

• تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة بشكل فعال .

• تقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز التميز المحلية والعالمية .

• تشجيع التقييم الذاتي ،وتبادل المعلومات وتعزيز الوعي بمتطلبات الجودة وتحفيز المؤسسات للسعي نحو التحسين المستمر (محمد جاد حسين أحمد ،٢٠١٥، ص ٧١).

• بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة .

• المتابعة والمراجعة المستمرة لتجارب وإنطباعات المتعاملين والاستجابة المناسبة لملاحظاتهم.

• السعي الحثيث من أجل ابتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين مع العمل مع إشراكهم كلما أمكن في تطوير وإبتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة (حسن عبدالله حمد النيل ،٢٠١٦، ص ٩٣)

د - فوائد تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي ،هناك العديد من الفوائد التي تعود على المؤسسات من تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي منها ما يلي :.

- أنه يساعد المؤسسات على تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة .
 - أنه يعد أساساً لتقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية.
 - أنه يساعد المؤسسة على اتخاذ خطوات فعالة لتحسين الفعالية والكفاءة في جميع الجوانب وتقديم ما يرضى العملاء وأصحاب المصلحة.
 - أنه يوفر مجموعة متوازنة من مؤشرات النتائج ليس فقط مالية بل تركز على احتياجات العملاء والعاملين في المؤسسة، والمجتمع المحلي، وممولين، وعناصر أخرى من المجتمع.
 - تحسين نوعية الخدمات وتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء.
 - تحسين الأمن المالي من خلال زيادة القدرة على إدارة الموارد المالية (EFQM, 2006, P. 7).
 - تقييم واقع المؤسسة وتمكينها من التعرف على نقاط القوة وجوانب الضعف و التعرف على مسيرة تقدمها في ضوء الرؤية والرسالة والأهداف الموضوعية.
 - إيجاد ثقافة تنظيمية تؤكد تكامل الأعمال وتناغم الأدوار داخل المؤسسة.
 - توفير مؤشرات ومعايير يمكن من خلالها قياس درجة تقدم المؤسسة وتحديد الفجوات وطبيعة العمل في المستقبل القريب والبعيد بما يحقق توجيه العمل وتحقيق التميز المستدام.
 - التركيز على المستفيدين من خلال اعتبار تحقيق احتياجاتهم مؤشرات لتمييز المؤسسة .
 - أنه يبنى عملية التقييم على أدلة حقيقية (محمد جاد حسين أحمد، ٢٠١٥، ص ٧٤).
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن هناك العديد من الفوائد لتطبيق نموذج الأوربي للتمييز المؤسسي EFQM التي تعود على العاملين منها الرغبة لدى جميع أفراد المنظمة في تحقيق التميز والابداع، وجود رضى عام لدى جميع أفراد المؤسسة، تحقيق التواصل الفعال بين جميع أقسام المؤسسة ووحداتها، رفع الكفاءة الإدارية للعاملين، وضمان رضا المتعاملين وولائهم، تقليص الشكاوى، زيادة ثقة المتعاملين في المؤسسة من خلال زيادة جودة الخدمات المتقدمة لهم وتقليل التكاليف، زيادة التواصل بين المؤسسة والمتعاملين، كذلك توجد العديد من الفوائد التي تعود على المؤسسة ككل في تطبيق نموذج الأوربي للتمييز

المؤسسى والتي منها وجود قادة متميزين ،إدارة العمليات بشكل متميز وفعال، ،وزيادة الانتاجية وتحسين جودتها ،زيادة الموقف التنافسى للمؤسسة.

هـ- معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى ،يتكون النموذج من تسعة معايير تنقسم إلى مجموعتين المجموعة الأولى تمثل الأساليب التى تتبعها المؤسسة للوصول إلى الجودة وعددها خمسة معايير رئيسية والمجموعة الثانية تمثل نتائج ما حققته المؤسسة من خلال تطبيق الأساليب السابقة وعدد هذه المعايير أربعة معايير رئيسية وينقسم كل معيار رئيسى إلى عدد من المعايير الفرعية ويصل إجمالى عدد المعايير الفرعية ٣٢ معياراً وفيما يلى توضيح مبسط للمعايير الرئيسية:.

١- المعيار الأول القيادة :. حيث تقوم القيادة المتميزة بتطوير الرؤية والرسالة وتحديد القيم وتجسيد ثقافة التميز لاستمرار نجاح المنظمة وتطبيق ذلك بالأساليب الملائمة للتأكد من أن النظام الإدارى فى المؤسسة ناجح ويتم تطبيقه وتطويره.

٢- المعيار الثانى الاستراتيجية والسياسة :. حيث تقوم المؤسسة المتميزة بتنفيذ مهامها ورؤيتها من خلال استراتيجية واضحة ومدعومة بالسياسات والخطط اللازمة والعمليات فى ضوء خطط وأطر للعمل واضحة وموثقة ومقاسة كمياً وفقاً لإطار زمنى واضح.

٣- المعيار الثالث العاملون :. ويركز هذا المعيار على ما تقوم به المؤسسة بإدارة المعرفة وتطويرها واستخدامها وقدرات العاملين على مستوى الفردى والجماعى والمؤسسة ككل بكل مستوياتها.

٤- المعيار الرابع الشراكات والموارد :. فالمؤسسة المتميزة هى التى تدير شركائها الخارجيين وكذلك مواردها الداخلية لدعم استراتيجياتها وتفعيل دور العمليات التى تقوم بها (إحسان على ،٢٠١٠، ص ٧٥٩).

٥- المعيار الخامس العمليات :. ويهتم هذا المعيار بكيفية تصميم المؤسسة عملياتها وإدارتها وتحسينها بغرض دعم السياسات والاستراتيجيات وإيجاد الرضا التام للمستفيدين وتطوير المنتجات والخدمات وفقاً لإحتياجات وتوقعات المستفيدين.

٦- المعيار السادس نتائج العملاء :. حيث تقيس المؤسسات المتميزة نتائجها من خلال العملاء.

٧- المعيار السابع نتائج العاملين .: حيث تقيس المؤسسات المتميزة نتائجها من خلال العاملين.

٨- المعيار الثامن نتائج المجتمع .: تقيس المؤسسة تميزها ونجاحها من خلال علاقتها بالمجتمع أخذاً وعطاءً.

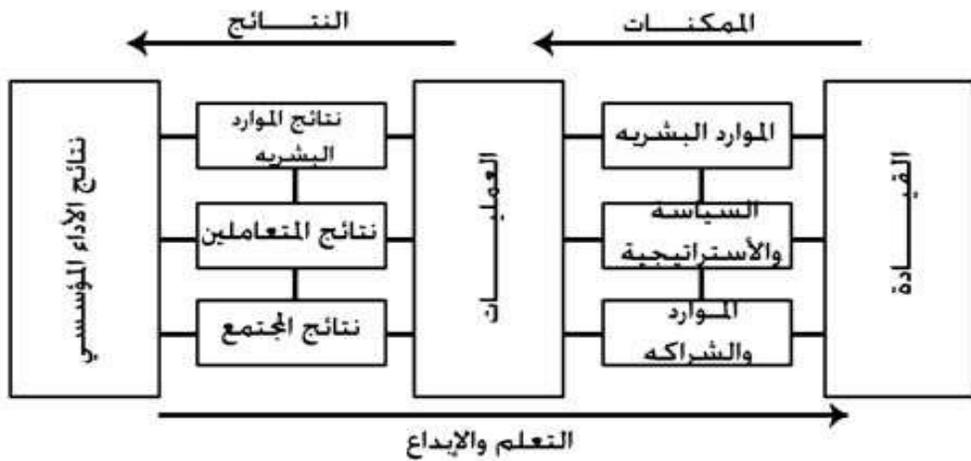
٩- المعيار التاسع نتائج الأداء الرئيسية .: يركز هذا المعيار على نتائج وإنجازات المنظمة مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتماشى مع السياسات والاستراتيجية وبناء على طبيعة عمل وأهداف المنظمة (أحمد محمد عبدالسلام، ٢٠١٧، ص ٥٥١).

ويمكن توضيح معايير النموذج الأوربي في التميز المؤسسي EFQM في الشكل

التالي (على حسن عبد العزيز، ٢٠٠٩، ص ٣٥) .:

شكل (١)

شكل يوضح معايير النموذج الأوربي في التميز المؤسسي EFQM



وباستقراء الشكل السابق يتضح أن النموذج الأوربي في التميز المؤسسي EFQM يعد أداة لقياس مختلف جوانب المؤسسة فهو يهتم بالتطوير الشامل المتكامل للمؤسسة من خلال التركيز على الجوانب الفرعية والجزئية، كذلك يعتمد نجاح النموذج على تميز القيادة ونجاحها ذلك لأن القيادة تمثل العنصر الأساسي في المنظمة، كذلك يلاحظ من الشكل السابق تركيز النموذج على العنصر البشري لأنه يمثل المحور الأساسي في نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها فهو أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للعاملين داخل المؤسسات التعليمية لذلك فإن

تطبيق نموذج التميز المؤسسي في الجامعات يسهم في تطوير خدماتها وتحسينها كما أنه يعطى معلومات واقعية عن أداء الجامعات مما يعزز القدرة على إتخاذ القرارات.

و- نظام منهجية RADAR2 لتقييم المؤسسة حسب معايير النموذج الأوربي، يعتمد النموذج الأوربي في التميز المؤسسي في التقييم على منهجية تعرف بمصفوفة RADAR2 وهي اختصار للمصطلحات التالية النتائج (R) Result، الإجراءات (A) Approach، عرض (D) Deployment، تقييم (A) Assessment، متابعة (R) Review وهي منهجية تعبر عن عملية التحسين المستمر فهي مصفوفة تستند عليها المؤسسة في القيام بعملية تقييم ديناميكي لمختلف المعايير المشار إليها سابقاً، فهي تعد أداة إدارية فعالة يمكن أن تستند عليها أي مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستمر وتمر عملية تقييم الأداة بالمنظمة سواء من حيث الخطط والأهداف والبرامج والوسائل وطرق الإدارة المتبعة فيها، كذلك تقييم أداء العاملين بها بعدة مراحل هي (إبراهيم عثمان عبدالرحمن، ٢٠١٤، ص ٩٧): .:

١- المرحلة الأولى مرحلة التقييم الذاتي بالمنظمة .: ويعرف التقييم الذاتي بأنه مراجعة

شاملة بواسطة الإدارة لنتائج أعمالها وأنشطتها استناداً على نموذج المؤسسة الأوربي EFQM بهدف تحديد نقاط القوة الداخلية في المنظمة بغرض دعمها، وتحديد فرص التحسين بهدف وضع الخطط والبرامج والأهداف الملائمة لتحويلها إلى نقاط قوة، وقياس العمليات ومقارنة الأداء بالمعايير، وقياس مدى تقدم المنظمة، مستخدماً في ذلك طرق ووسائل للتقييم الذاتي منها (المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة / نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQM) (٢٠١٣، www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx): .:

• ما مدى فهم الثقافة التنظيمية ومدى توافر مفهوم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بين العاملين في المنظمة ومدى تطبيقها مستخدماً في ذلك منطوق رادار الذي يمثل أداة القياس الأساسية في التقييم.

• عقد محاضرات وورش عمل لمدرّبين الإدارات بالمنظمة مستخدماً في ذلك متدربين مختارين بمعايير محددة لمساعدة العاملين في المنظمة في التعرف على مفهوم الثقافة

التنظيمية والجودة والتميز المؤسسي ،وعلى نموذج التميز للمؤسسة الأوربي لإدارة الجودة.

- استخدام استبيان المنظمة الأوربية لنموذج التميز المؤسسي للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQ M لاستكشاف وضع المؤسسة معتمداً في ذلك على النموذج ذو التسعة معايير .
- تطبيق الاستبيان على فريق القيادة بالمنظمة بمساعدة الخبراء لضمان فهم تفاصيل ومحاور أسئلة الاستبيان ،و ضمان الحصول على استجابات تعكس الوضع الراهن للمؤسسة بموضوعية .
- إعداد تقرير تقييمي يبين أهم نقاط الضعف والقوة وفرص التحسين وكذلك النقاط التي حصلت عليها المنظمة والتي تبين بصدق موقفها الراهن .

ويوضح الجدول التالي درجات نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQM

جدول (١)

درجات نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQM

النقاط المحرزة	نقاط القوة	المعيار
	١٠٠	القيادة
	١٠٠	العاملون
	٨٠	الاستراتيجية
	١٠٠	الموارد والشركات
	١٤٠	العمليات
	١٠٠	نتائج العاملين
	١٨٠	نتائج المتعاملين
	٦٠	نتائج المجتمع
	١٤٠	نتائج الأعمال(الأداة الرئيسية)
	١٠٠٠	المجموع

مما سبق يتضح أن النموذج الأوربي يعتمد على معيار مكون من ١٠٠٠ نقطة موزعة على مجموعة من العناصر الفعالة في نظام إدارة التميز المؤسسي للجودة و أكبر درجة من هذه النقاط تختص بالاهتمام بالمتعاملين (العملاء)لأنه الأساس بالفعل وقد اعتمد النموذج إلى حد كبير على نجاح القيادة الأمر الذي يحتم على المؤسسات ضرورة أن تهتم اهتمام كبيراً لأكتشاف القيادات الإدارية العصرية وتأهيلها لملائمة لقيادة المؤسسات الحديثة ،كما نلاحظ من الجدول السابق تركيز النموذج على أهمية العنصر البشري ورضا العاملين و

الذى يمثل المحور الأساسى فى نجاح الإدارة ،كما يركز النموذج على الإدارة بالنتائج الواقعية والاعتماد على القياس خلال كافة مراحل العمل .

٢- المرحلة الثانية تأهيل فريق الجودة والتميز المؤسسى بالمنظمة :.وهو فريق عمل لقيادة تطبيق أنشطة وبرامج الجودة الشاملة والتميز المؤسسى بالمنظمة ويتكون من (١٠- ١٢)شخص يمثلون مديرى الإدارات ويتم تدريبهم على التدقيق الداخلى لنظام ISO: q001:2008 على البرنامج الإعدادى لتدريب المقيمين لنموذج المؤسسة الأوربية EFQM ومن ثم كيفية أعداد وثائق التقييم الذاتى للتميز المؤسسى ،ثم تأهيل رئيس فريق تدقيق نظام إدارة الجودة الشاملة أيزو ISO: q001:2008 ،وأخيراً يتم إعداد مقيم معتمد للنموذج التميز المؤسسى وفقاً EFQM .

وهناك العديد من الفوائد التى تعود على المؤسسة من إعداد مقيمين منها فهم أعمق لطبيعة عمل المنظمة ،وترتيب الأولويات الخاصة بالأصول وإدارة الموارد ،وتسهيل عملية إجراءات المقارنات المعيارية الداخلية والخارجية وهناك العديد من معايير التى يتم على أساسها الاختيار والترشيح لفريق العمل منها :.

- الحصول على درجة البكالوريوس .
- خبرة لا تقل عن أربعة سنوات فى العمل .
- يجيد العمل فى المجموعات ،ويتعاون مع زملائه فى إتمام العمل .
- يشارك فى إعداد أنشطة وبرامج المنظمة .
- يقدم أفكار إبداعية لتطوير وتحسين العمل .
- يتقبل التحسين والتغيير .
- إتمام المهام الوظيفية بدقة فى الوقت المحدد .
- يحرص على رضا المستفيدين .

مما سبق يمكن القول أن النموذج الأوربي للتميز المؤسسى EFQM ذو نظرة شمولية وتكاملية فالإدارة الاستراتيجية للعمليات و التخطيط الاستراتيجى تم دمجها بشكل واضح فى معيار الاستراتيجية ،و الرقابة على الأداء تم دمجها فى المعايير الخاصة بالممكنات الأمر الذى أدى إلى وجود ترابط بين المعايير ،كما يركز النموذج على القيادة لما لها من تأثير على كافة عمليات المؤسسة سواء من حيث وضع الاستراتيجية والسياسات

وتوجيه العاملين ومشاركاتهم واستثمار الموارد المتاحة (عزام عبدالنبي أحمد، ٢٠١٥، ص ٤٦٤) وبذلك فإن العمل فى ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسى EFQM فى الجامعات المصرية يؤكد على أن النتائج التى تحققها الجامعة إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التى تعمل على البقاء والاستمرار والتى تضع السياسات وتنسيق مختلف الموارد المتاحة، وتكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذو منفعة للجامعة وتضع كل ذلك فى عمليات يتم تصميمها بكفاءة تنتهى إلى تحقيق الأهداف و بعمليات تقييم النتائج بتوفير معلومات مرتدة تجعل الجامعات تحسن مستوى أدائها.

ثالثاً: . الأساس النظرى للعصر الرقمى وأنعكاساته على الجامعات المصرية فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

أ- الإطار المفاهيمى للعصر الرقمى ، يمر العلم بمرحلة جديدة تتراجع فيه الأنشطة والتكنولوجية القديمة لتحل محلها تكنولوجية وأنشطة حديثة تعتمد على العمل الذهنى المتميز بالابتكار وتوليد أفكار جديدة لذا يحتم على المجتمعات المختلفة أهمية السعى إلى بناء معرفة جديدة بما يتوافق مع المتغيرات المتلاحقة فى شتى المجالات الحياتية ،وتؤكد الاتجاهات التربوية الحديثة المتطورة على ضرورة مواكبة الخطط التعليمية متطلبات واحتياجات العصر فضلاً عن متطلبات المستقبل المتوقع حدوثه ،لذا تعتبر تكنولوجيا التعليم ضرورة حتمية لتطوير النظم التعليمية ،وحل بعض المشكلات التربوية مثل تعليم أعداد متزايدة من المتعلمين ،ومعالجة مشكلة الزيادة الهائلة فى المعرفة الإنسانية (شيماء بهيج محمود ،٢٠١٦، ص ٣٥٣).

ويعرف العصر الرقمى على أنه " ذلك العصر الذى يقوم أساساً على نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها من خلال القدرة الفائقة على تحويل كل اشكال المعلومات والنصوص والرسومات والصوت والصورة الساكنة المتحركة لتصبح فى صورة إلكترونية (رقمية)والتي يمكن إنتقالها بين الناس من خلال شبكة الإنترنت بواسطة أجهزة إلكترونية وساعد ذلك على تحول البيئة التفاعلية بين المجتمعات والأفراد إلى بيئة افتراضية تختلف تماماً عن البيئة التقليدية(Hartman, 2005,p.25)،فالعصر الرقمى هو ذلك العصر الذى يعتمد على المعلومات ومعالجتها وتبادلها بين أفراد المجتمع لذا فهو يتطلب أن يكون العنصر البشرى

مسلحاً بالعلم والمهارات والمعرفة لتحقيق النهضة المنشودة ومواكبة النمو المعرفى المتزايد (محمود فوزي أحمد بدوى ،٢٠١٩، ص ٢٤٨).

ويشهد العصر الرقوى العديد من التحولات الاقتصادية والمعرفية والثقافية وهذه التحولات أثرت تأثيراً بالغاً على الإنسان من حيث قدراته ومهاراته ،فالملاحظ فى الوقت الراهن أن من يمتلك مقومات المعرفة والتكنولوجيا والاقتصاد يستطيع أن يواكب متطلبات العصر الرقوى (عمرو مصطفى أحمد حسن ،٢٠١٩، ص ٣٥١) وفيما يلى لأهم ملامح وتحديات العصر الرقوى ،ومتطلباته التعليمية .:

ب- خصائص وتحديات العصر الرقوى ،يتسم العصر الحالى بأنه عصر التطورات السريعة والتغيرات المستمرة وربما كانت الثورة الرقمية وهى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أكثر الثورات تأثيراً على مناحى الحياة كافة ومن بينها التعليم وفى ضوء ذلك يمكن تحديد أهم الخصائص التى تميز العصر الرقوى فى النقاط التالية.:

- أنه يتميز بسرعة نقل وتدفق المعلومات على شبكات الإنترنت دون مقابل وبدون قيود الزمان او المكان مما جعل حرية فى الوصول إلى المعلومات حق أساسى للإنسان .
- أنه عصر تضعف فيه العلاقات الاجتماعية الإنسانية نتيجة لسيطرة الآلة على حياة الناس وتواصلهم.
- أنه دائم التغيير لإعتماده على المعلومات الدائمة التغيير لذا أصبح التعلم فى هذا العصر عملية مستمرة مدى الحياة.
- أنه عصر يصعب السيطرة عليه نظراً لأنه يعتمد على تحويل أى معلومات إلى أرقام يسهل التعامل معها ونقلها مما يجعل من الصعب التحكم فيه.
- أنه عصر يصعب فيه الرقابة على السلوك الإلكتروني ومتابعته نظراً للحرية التى إتاحتها شبكات الإنترنت فى تبادل المعلومات (محمود فوزي ،٢٠١٩، ص ٢٤٩).
- استخدام المعلومات كمورد اقتصادى والانتفاع بها فى زيادة كفاءة المؤسسات وفى تنمية الابتكار والتجديد وفى زيادة فعاليتها ووضعها التنافسى (أسماء فتحي السيد على،٢٠١٧، ص ٥١).

ويتضح من خلال خصائص العصر الرقوى أنه يحمل آثاراً إيجابية للمجتمع والفرد من خلال تسهيل وسرعة عمليات التواصل والوصول إلى مصادر المعلومات وتخطى الحواجز

الزمانية و المكانية بين الدول واختصار الوقت والجهد فى الحصول على المعلومات وفى المقابل فإنه يحمل آثار سلبية كثيرة على المجتمع والفرد بسبب انتشار واستخدام شبكات الإنترنت ومن هنا يمكن القول أن الرقمنة سلاح ذو حدين أحدهما سلبى و الآخر إيجابى . وهذا ما يدعونا إلى تفصيل الحديث عن تحديات العصر الرقمية وهو ما سوف نتناوله فى المبحث التالى من الدراسة.

أ- التحديات العالمية وتشمل ما يلى .:

١-العولمة :. تعد العولمة من المصطلحات التي ازداد استعمالها في الأعوام الأخيرة ،ويقصد بالعولمة في إطارها الاقتصادي بأنها ظاهرة تحتوي على مؤشرات ومؤسسات اقتصادية عالمية جديدة غير معهودة من قبل، والسيطرة على قوى السوق العالمية بينما ينظر إليها في إطارها السياسي باعتبارها ظاهرة تحتوي على عدة قضايا سياسية عالمية جديدة مرتبطة أشد الارتباط بالحالة السائدة في العالم حالياً ، بينما يقصد بالعولمة في إطارها الثقافي بأنها ظاهرة تشير إلى بروز الثقافة بوصفها سلعة عالمية تسوق كأية سلعة تجارية أخرى الأمر الذى يؤدي إلى ظهور مفاهيم ورموز ثقافية عالمية الطابع، بينما ينظر إليها في إطارها الاجتماعي على إنها ظاهرة تشير إلى بروز مجتمع عالمي فيه كثير من القضايا الأساسية المشتركة (عائشة عبدالفتاح ،٢٠١٦، ص ٤٧٣)لذلك انعكس تأثير العولمة بدون شك على النظام التعليمي بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة ويتضح ذلك من خلال .:

- ظهور تطورات جديدة في مؤسسات التعليم العالى ،و أطراف جديدة تقوم بتوفير التعليم مثل الشركات متعددة الجنسيات ومؤسسات التعليم التابعة لها، وظهور أنماط جديدة مثل التعليم الافتراضي والتعليم عن بعد، التدريب عن بعد، والتعليم الإلكتروني، والجامعات الافتراضية والتعليم المستمر وظهور تنوع أكبر في المؤهلات، وتزايد حركة الطلبة والبرامج والمشروعات التعليمية والبحثية عبر الحدود الوطنية (ناجي عبدالوهاب هلال ،٢٠١٢، ص ٢٣١)

- الإتجاه المتزايد نحو تمويل التعليم فى ضوء التعاون الأكاديمي الدولى والحراك الأكاديمي للطلاب والمعلمين والباحثين وتطوير برامج وأنشطة التعليم العالى ذات طابع دولى وذلك بظهور اتفاقيات التجارة الدولية والتي عززت وأتاحت التجارة فى الخدمات التعليمية ، والإتجاه نحو التنافسية الاقتصادية، وهذا التوجه ساعد على حدوث تغيرات جذرية فى

مؤسسات التعليم العالي لتلبية متطلبات التنافس الدولي وأصبح التعليم العالي في إطار اقتصاديات المعرفة والعولمة قوة دفع أساسية للتنمية، باعتباره منتجاً للمعرفة وناشراً لها (عمرو مصطفى أحمد، ٢٠١٩، ص ٣٥٨).

وتتعدد الآثار السلبية للعولمة لتشمل قلة التكافؤ في التدويل، والاختراب الثقافي، بالإضافة إلى ضعف تطابق التعليم مع الإحتياجات المحلية، والتكلفة الباهظة لتكوين الكوادر العلمية بالخارج، وهجرة العقول، وقد ترجع قلة التكافؤ في عملية التدويل إلى العديد من العوامل منها الخبرة الطويلة لمؤسساتها التعليمية في هذا المجال، والسياسات الداعمة للتدويل في الدول المتقدمة، أو إلى أن نظم التعليم العالي في كثير من الدول النامية غير قادرة بصورتها الراهنة على تلبية متطلبات التدويل لأسباب متعلقة بانخفاض مستوى جودة البرامج الدراسية والبحث العلمي في مؤسساتها التعليمية، وضعف البنى التحتية (ناجي عبدالوهاب هلال، ٢٠١٢، ص ١٨٩).

٢- التكتلات الاقتصادية: .: يعد ظهور التكتلات الاقتصادية العالمية وشركات متعددة الجنسيات وعابرة القارات وإنشاء منظمة التجارة العالمية نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاتجاه نحو العولمة الأمر الذي فرض على النظام التعليمي مسؤولية الحفاظ على الذاتية دون إنعزال، وتحقيق الاتصال والتعاون بين المؤسسات التعليمية على المستويين الإقليمي والعالمي، وقد أدى ظهور التكتلات الاقتصادية إلى تزايد الاتجاه نحو توحيد متطلبات التخصص المهني ومن ثم توحيد ما يقدم من مناهج للحصول على نوعية موحدة من الخريجين بحيث يمكن تبادلهم عبر الحدود القومية لدول التكتل (فتحي عبدالرسول محمد، ٢٠١٦، ص ٢٤٤).

٣- الثورة العلمية والتكنولوجية: .: يتسم العصر الرقمي بالاستعمال المتزايد للحاسب والتوسع في استخدام شبكات الانترنت الذي جعل العالم كله قرية كونية إلكترونية ويعد توظيف تقنية المعلومات والانترنت في التدريب والتعليم من أهم مؤشرات التحول إلى العصر الرقمي وتمثلت التحديات التكنولوجية في سرعة التطور التكنولوجي سواء على مستوى الأجهزة أو البرمجيات الرقمية الموثوق بها (أحمد الرفاعي بهجت، ٢٠١٩، ص ٢٣٩).

٤- التوجه العالمي نحو مجتمع المعرفة: .: فقد أصبح الأقدر على جمع وتصنيف وتوظيف المعلومات يملك أدوات ذكاء تميزه وتجعله أكثر قدرة على تحقيق وجوده، بل وفي فرض

شروطه على غيره حيث لم تعد للقوة العسكرية ولا للثروة المالية نفس القوة التي كانت لها من ذي قبل (فتحي عبدالرسول محمد، ٢٠١٦، ص ٢٤٢).

كما أدت كل هذه التحديات العالمية من عولمة، والتكتلات الاقتصادية والثورة العلمية والتكنولوجية التغيرات إلى زيادة الطلب على الخريج من مؤسسات التعليم العالي الجيد الكفاء المتعدد المهارات الذى يملك مهارات علمية وبحثية عالية المستوى تجعله قادراً على المنافسة العالمية وتلبية متطلبات السوق العالمية وفهم التطورات والتغيرات العالمية والتكيف معها .

ب- التحديات المحلية وتشمل ما يلي .:

١-التحديات القانونية والاخلاقية .: والتي تتمثل فى دقة الوثائق والبيانات وأصالتها وإدارة حقوق الملكية الفكرية وجمع الأدلة الإلكترونية والمحافظة على المعلومات الرقمية فى إطار المنازعات الفضائية والمسئولية المهنية والمؤسسية ومن أهم المشكلات الأخلاقية المترتبة على انتشار المعلومات فى العصر الرقوى ضعف الهوية، والافتقار إلى الخصوصية، والأمانة العلمية وانتهاكات لحقوق الملكية الفكرية للناشر والمؤلفين وعدم وجود ضوابط تحكم القرصنة على شبكات الإنترنت .

٢-التحديات الاقتصادية .: و تتمثل فى تكاليف التكنولوجيا والتكاليف اللازمة لاكتساب التدريب والخبرات وتكاليف أنشطة الرقمنة وتكاليف العمليات التى تستلزم تدخلاً بشرياً والاستعانة بمصادر خارجية.

٣-التحديات السياسية .: و تتمثل فى عدم استقرار النظم السياسية وعدم إعطاء الحكومات للبنى الأساسية والتكنولوجية درجة عالية من الأهمية وتدنى مستوى الوعى بالتحديات السياسية.

٤-التحديات المهنية والثقافية .: وتتمثل فى نقص تعاون المؤسسات والمهنيين بشأن تكنولوجيا المعلومات، وتضارب المصالح بين منتجى المعلومات والجهات المعنية بصونها الأمر الذى أدى إلى وجود صراع ثقافياً يهدد سلوكيات وقيم المجتمع (أسماء فتحي السيد، ٢٠١٧، ص ٥٦).

٥-التغيير فى متطلبات سوق العمل .: الاقتصاد لا ينمو إلا بربطه بالوظائف الفنية والصناعية والمهنية وهذا يتطلب التنسيق والتكامل مع نظم التعليم من أجل بناء المعارف والمهارات والمهن التى يحتاجها سوق العمل، الأمر الذى يتطلب من مؤسسات التعليم

العالي ضرورة إعادة النظر في متطلبات سوق العمل، وإيجاد توازنات بين الطلب الاجتماعي على التعليم والاحتياجات الفعلية لسوق العمل (فتحي عبدالرسول محمد، ٢٠١٦، ص ٢٤٧).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التحديات العالمية التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في العصر الرقمي قد أتاحت فرص وتهديدات في وقت واحد والسبيل الوحيد من أجل بقاء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق النجاح هو حيازتها إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستثمارها وتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة وإعداد الإستراتيجيات المناسبة وهذا ما يبرر حتمية التميز المؤسسي الذي أصبح الخيار الوحيد المتاح.

ج- أهم متطلبات العصر الرقمي التعليمية ، البيئة التعليمية بحاجة بكل عناصرها إلى نقلة نوعية تلبي حاجات المجتمع في العصر الرقمي ولهذا فقد تطورت الأهداف التعليمية للمؤسسات التعليمية في مصر في العصر الرقمي وأصبح الهدف الرئيسي للتعليم في العصر الرقمي هو (عمرو مصطفى أحمد حسن ، ٢٠١٩، ص ص ٣٦٥):.

- نقل الطلاب من أنظمة التعليم التقليدية والتي تعتمد الكتاب والمعلم كمصدر وحيد للمعرفة وعملية التلقين والحفظ إلى أنظمة التعلم الحديثة التي تستخدم التكنولوجيا في إعداد المناهج الرقمية والتي تتفق مع احتياجات الطلاب وميوله واهتمامه في العصر التكنولوجي.

- إتاحة التعليم المستمر مدى الحياة بحيث لا يقتصر التعليم على اكتساب المعرفة بل يكون هدفه تنمية مهارات إنتاج المعرفة والابداع والابتكار

الأمر يفرض على المؤسسات الجامعية ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات التعليمية اللازمة لمواكبة العصر الرقمي منها (عمرو مصطفى أحمد حسن ، ٢٠١٩، ص ٣٧٠):.

- الحوكمة الرشيدة للمؤسسات الجامعية وتوظيف الإدارة والحكومة الإلكترونية في إدارة أنشطتها.

- السعي نحو توفير أنظمة تعلم مرنة ومفتوحة مدى الحياة والتوسع في برامج وأنشطة التعليم غير النظامي .

- التأكيد على التنافسية من خلال تقديم تخصصات وبرامج تتحقق لها ميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى .

- وضع استراتيجيات وخطط عملية إجرائية لتوفير مزيد من الاهتمام بالاستخدام او التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات فى العملية التعليمية والبحثية فى الجامعات المصرية.
- تغيير طرق التعليم والتعلم فى الجامعات المصرية مع توافر وسائط تعلم جديدة التى أتاحتها تقنيات العصر الرقمى .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن من أهم متطلبات العصر الرقمى فى الجامعات المصرية هو إحداث ثورة فى التعليم ،وتبنى استراتيجيات تطوير تمكنها من الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية ومد الجسور بينها وبين المؤسسات العلمية المختلفة وتمكين العاملين وتنمية قدراتهم على العمل الجماعى التعاونى وتحقيق التواصل الفعال المستمر مع المؤسسات المناظرة المحلية والعالمية والمجتمع لتحقيق التميز المؤسسى وتعزيز بقائها فى بيئة تنافسية .

رابعاً :. أبرز جهود تحقيق التميز المؤسسى بالجامعات المصرية فى ضوء مستحدثات العصر الرقمى والصعوبات التى تواجهها فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، يعد الاهتمام بتطوير التعليم الجامعى وتحديثه من أبرز القضايا التى تنال الاهتمام من جميع دول العالم فى وقتنا الحاضر نظراً ما يمثله التعليم الجامعى من أهمية فى تنمية المجتمعات فى ظل التحديات والتغيرات التى يشهدها العالم (هناك شحات السيد حجازى ،٢٠١٥، ص ١١٩)، لذلك أصبح التوجه نحو التميز المؤسسى ضرورة حتمية فرضتها التحولات العالمية لبناء أجيال قادرة على مواجهة تلك التغيرات بفكر متميز ومبدع يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل (محمد جاد حسين ،٢٠١٥، ص ٢٣).

وتعد جائزة التميز فى الأداء القومية لجمهورية مصر العربية معنية بالمؤسسات الصناعية الإنتاجية فهى ضمن برامج تحسين الصناعة المصرية وقسمت الجائزة إلى مجال التميز فى الأداء فى الإبداع ،و مجال التميز فى الأداء فى الجودة وقد عقد الدورة الأولى للجائزة فى عام ٢٠٠٥ م حيث تستند الجائزة على معايير التميز فى الأداء والتى يمكن وصفها بأنها نموذج لفظى يصف المعايير اللازمة للتميز فى الأداء وذلك فى صورة كلمات مكتوبة ،حيث تمثل المعايير الرئيسية لجائزة التميز فى الأداء فى الجودة بالتالى :. التخطيط الاستراتيجى والقيادة و إدارة العمليات وإدارة الموارد ونتائج الأعمال ،أما مجال التميز فى الأداء فى الإبداع فيستند على المعايير التالية توافر إستراتيجية الإبداع ،وتوافر ثقافة تتصف

بالإبداع، وتوافر نظم تتصف بالإبداع و إدارة الموارد ونتائج الأعمال (المعهد القومي للجودة، ٢٠٠٤، ص ١١).

واستجابة للإحتياجات القومية فى تطوير التعليم العالى والإرتقاء بجودته وربط مخرجاته باحتياجات سوق العمل فقد صدر القرار الجمهورى رقم ٨٢ لعام ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد والذى يعد الهدف الرئيسى من إنشائها التحقق من التقييمات الذاتية المؤسسية فيما يتعلق بالقدرة المؤسسية وفعالية التعليم العالى، وتتضمن المعايير المتعلقة بالقدرة المؤسسية الهياكل التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجى، المصادقية والاخلاقيات، والقيادة والحوكمة، الموارد المالية والمادية، و الجهاز الإدارى، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة وإدارة الجودة والتقييم المؤسسى، إما المعايير المتعلقة بفاعلية التعليم فتشتمل على المعايير الأكاديمية والطلاب والخريجين، والتعليم والتعلم والتسهيلات الداعمة، والبحث العلمى وأعضاء هيئة التدريس، والأنشطة التعليمية و الدراسات العليا، والتقييم المستمر، والفاعلية التعليمية (البنك الدولى، مراجعات سياسات التعليم العالى، التعليم العالى فى مصر، www.oecd.org/publishing/corrigenda، ص ١٨٩)، وتهدف هيئة ضمان جودة التعليم والإعتماد إلى تطويره المستمر من خلال (رئاسة الجمهورية: . قانون رقم ٨٢ بشأن إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد لسنة ٢٠٠٦، ص ٤٠):.

- نشر الوعى بثقافة الجودة .
 - دعم القرارات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتى .
 - التقويم الكلى الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها وأنشطتها طبقاً للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية .
- وقد قامت الهيئة بإعداد مجموعة من الأدلة الخاصة بالمعايير الأكاديمية المرجعية القومية للمساعدة فى بناء البرامج التعليمية فى مؤسسات التعليم العالى فى مصر بالاستعانة بممثلين عن الأطراف المجتمعية والمستفيدين النهائيين ذات علاقة بتطوير التعليم وذلك لوضع آليات أكثر كفاءة لتكييف البرامج الأكاديمية لاحتياجات سوق العمل (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، المعايير القومية الأكاديمية المرجعية، مايو، ٢٠١٣، ص ٤).

وتشير الوقائع إلى أن الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد فى التعليم (NAQAAE) قد أتمت فى عام ٢٠١٠ تحديد وتعريف معايير وإجراءات الإعتماد لجميع البرامج تقريباً فى النظام الأكاديمى ولكنها لم تستطيع اعتماد سوى ٦ برامج فقط حتى عام ٢٠١٠ ثم ارتفع إلى ٦٣ كلية حتى فبراير ٢٠١٦ معظمها من كليات الطب والهندسة والتمريض (محمود فوزي أحمد، ٢٠١٨، ص ٣٤٩).

وتعد غالبية الجامعات المصرية قد خرجت من بعض التصنيفات العالمية أو تأخر ترتيبها طبقاً لقوائمها

لعدم تحقيقها المعايير المطلوبة فمثلاً فى التصنيف الصينى نجحت جامعة القاهرة فى الانضمام لقائمة أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم لعام ٢٠٠٣ حيث كانت فى الفئة من (٤٠١ - ٤٥٠) ثم خرجت من هذه الفئة ليقتصر ظهورها على الفئة من (٤٥٠ - ٥٠٠) وذلك فى الأعوام من ٢٠٠٤ إلى ٢٠١٠ ، ثم عادت للظهور فى الفئة من (٤٠١ - ٤٥٠) فى أعوام ٢٠١١ ، ٢٠١٢ ، ٢٠١٣ لتوافر العديد من العوامل التى أهلتها لذلك منها حصول عدد من خريجها على جائزة نوبل ، بالإضافة إلى أن الجامعة تضم العديد من أعضاء هيئة التدريس لهم العديد من الأبحاث العلمية المنشورة عالمياً المتميزة وفيما عدا ذلك فلا توجد أى جامعة مصرية أخرى فى التصنيف الصينى منذ ظهوره حتى عام ٢٠١٣م ، وفى تصنيف ويبمتركس الأسباني الذى يعتمد على مؤشرات ومعايير حول موقع الجامعة على الانترنت كان ترتيب جامعة القاهرة ١٦٠٤ فى عام ٢٠٠٧ وتأخرت بقية الجامعات المصرية فى الترتيب ، وفى عام ٢٠١٤ كانت جامعة القاهرة أول الجامعات المصرية (فى المركز ٢٩٩) ، وتأخر ترتيب باقى الجامعات المصرية حيث حققت جامعة عين شمس المركز ١٣٠٢ ، وجامعة الإسكندرية المركز ١٣٦٣ ، وجامعة أسوان المركز ١٥٥٧٥ ، وفى التصنيف الأسترالى حصلت جامعة القاهرة على المركز ٧٠٧ وتأخرت بقية الجامعات المصرية فى الترتيب ولم تظهر فى عام ٢٠١٤ أى جامعة عربية سوى جامعة الملك سعود فى المركز ١٩٢ حيث خرجت جميع الجامعات المصرية من التصنيف وهذا قد يكون مؤشراً لتدنى أحوال الجامعات الحكومية المصرية بالنسبة للجامعات المناظرة طبقاً لهذا التصنيف (خالد صلاح حنفي، ٢٠١٤، ص ٢٩٢).

والم تأمل في الوضع الراهن في الجامعات المصرية نجد أنه على الرغم من المحاولات المتعددة لتطويرها وتحسين مخرجاتها إلا إنها تعاني من العديد من نواحي الضعف والجمود في مسيرة الاتجاهات الحديثة حيث لا تتيح فرص كافية للإبتكار والتفكير الناقد والتنافس الشريف لمواجهه متطلبات العصر الرقمي، وتدنى جودة عمليات التعليم والتعلم، بالإضافة إلى إفتقار التعليم العالي وبرامجه إلى فلسفة توضح دوره في التنمية والنهضة واحتياجات سوق العمل (أحمد إسماعيل حجي، ٢٠١١، ص ٣٣٦). وقد أشارت العديد من الدراسات إلى كثرة المعوقات والتحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية والتي تفرض عليها ضرورة تطوير أساليبها الإدارية وطرقها التقليدية مثل دراسة (محمد جاد حسين، ٢٠١٥، ص ١٣١) والتي أشارت إلى كثرة الأعباء الملقة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، غياب الدعم المالى اللازم لتطبيق إدارة التميز، بالإضافة إلى نقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة، ضعف الدعم الفنى للإمكانيات التكنولوجية بالجامعات، ومقاومة التغيير من البعض وتفضيل الاستمرار الممارسات التقليدية، وفى ذات السياق أشارت دراسة (عدنان أحمد راشد، ٢٠١٥، ص ٢٥٦) إلى وجود العديد من مواطن الخلل في الجامعات المصرية فهي غير قادرة على توفر البيئة اللازمة والمستلزمات المطلوبة ولو بحددها الأدنى لرعاية التميز المؤسسى و ضعف أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات والمتمثل في عمومية مهامهم، واقتصار نظم الحوافز على المتميزين في البحث العلمي دون المتميزين في المناصب القيادية، وعجز القوانين واللوائح التنظيمية في الجامعات عن وصف الآليات المتبعة لتطبيق التميز، وتدنى مستوى النظم والعمليات التي يجرى بها العمل والتي يغلب عليها الطابع الروتيني مما أدى إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على الوصول إلى مستوى عال من التميز والجودة، بالإضافة إلى محدودية مصادر التمويل (مروة محمد شبل بلتاجى، ٢٠١٥، ص ٤).

وعلى الرغم من الجهود التي تواجهها الجامعات المصرية لتحقيق الجودة والتميز المؤسسى إلا أن محاولات تطوير الجامعات المصرية ومؤسسات التعليم العالى لم تحقق النجاح المتوقع منها نتيجة ما تواجهه الحكومة المؤسسة بالجامعات المصرية من أوجه قصور تتمثل في .:

- البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير نظراً لتعقد التنظيمات البيروقراطية .

- غياب الرؤية الاستراتيجية المحددة لدور الجامعات كمخطط معرفي للمجتمع وضعف دورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية.
- جمود الإجراءات الإدارية عند إجراء تغييرات في البرامج أو أساليب الإعداد أو البناء الأكاديمي (رانيا عبدالمعز علي محمد الجمال، ٢٠١٤، ص ١١).
- احتياج سوق العمل وبعض المؤسسات الخاصة والحكومية وعمليات التنمية الشاملة بمصر إلى تخصصات جيدة غير نمطية وهذا يحتاج إلى تمويل إضافي (خالد منصور، ٢٠١١، ص ٢٤٩).
- لا تسعى الجامعات المصرية في مصر بخطوات جادة لاجتذاب الطلاب الدوليين، فالكثير منها يفتقر إلى البنية الأساسية اللازمة لاستقبالهم، بالإضافة إلى وجود صعوبات بيروقراطية تتمثل في سلسلة من العمليات الإدارية اللازمة داخل وزارة التعليم العالي، وداخل المؤسسة لتوقيع اتفاق أو مذكرة تفاهم في مجال التدويل (ناجي عبدالوهاب، ٢٠١٢، ص ٢٤٥).
- ضعف سيطرة مؤسسات التعليم العالي على مواردها حيث تظل أراضيها ومبانيها خاضعة إلى الملكية الحكومية بحيث لا تستطيع التصرف فيها بالبيع أو الإستبدال (محمود فوزي أحمد، ٢٠١٨، ص ٣٩٥).
- الانتقال إلى سياسات واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية ومعايير الأداء الجامعي وضعف القدرة على الاستيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب (عبدالعزیز أحمد محمد داود، ٢٠٠٨، ص ٥٧١).
- التركيز على نقل المعرفة القديمة نقلاً مجرداً إلى جانب الضعف الشديد في توليد معارف جديدة نظراً لتغليب الطابع الشكلي على البحوث العلمية وتركيز الاهتمام بالدراسات والبحوث النظرية (أحمد الرفاعي بهجت، ٢٠١٨، ص ٣٥٨).
- انخفاض فرص الإبتعاث والانفتاح على الخارج لتطوير وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بشكل عصري متميز (أمانى السيد غبور، ٢٠١٨، ص ٧٧).
- أن الكليات الجامعية المصرية لا تملك حرية تغيير خطط الدراسة أو حتى تعديلها ويرجع ذلك إلى أنه لا يمكن إدخال أى تعديل بدون الحصول على موافقة وإذن المجلس الأعلى للجامعات.

- الافتقار إلى وجود قنوات اتصال بين مؤسسات التعليم قبل الجامعي والجامعات.
- الفجوة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي والمستوى المطلوب الوصول إليه (إيمان حلمي الشال، ٢٠١٦، ص ٣٩٧).
- التقاعس في فتح التخصصات المستحدثة وتوفير فرص التداخل بين التخصصات البيئية خاصة في مجال الدراسات العليا.
- ضعف ميزانية البحث العلمي بالجامعات المصرية بالقياس ما تخصصه عديد من الدول النامية ومقارنة بالدول المتقدمة .
- هجرة الكفاءات العلمية والبحثية إلى الدول الصناعية الكبرى بالإضافة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي لمنظومة البحث العلمي والدراسات العليا (محمد درويش، ٢٠١٦، ص ٩٣).
- ضعف قدرات القيادات العليا بالجامعات المصرية وبعض أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا.
- مقاومة التغيير من جانب العاملين والميل إلى التمسك والمحافظة على الوضع الحالي.
- ضعف الإمكانيات الفنية والمادية وندرة الفنيين المدربين والمؤهلين على تقديم الدعم الفني للعاملين.
- قصور الأداء في النظام المستخدم في جمع المعلومات الإدارية والتربوية وحفظها و استرجاعها (السعيد السعيد بدير، ٢٠١٥، ص ٢١٤).
- سيادة ثقافة الأفراد داخل المعاهد العليا والجامعات وغياب ثقافة النظام عند تغيير القيادات سواء على مستوى القيادات العليا في الجامعة أو الإدارة على مستوى الكليات أو الأقسام (نادية حسن السيد، ٢٠١٨، ص ٢٢١).
- وفيما يتعلق بالحرية الأكاديمية لطلاب مؤسسات التعليم العالي في مصر ولإعضاء هيئة التدريس فقد أشارت دراسة (محمود فوزي أحمد، ٢٠١٨، ص ٣٨٢) إلى أنهم يعانون من فرض قيود على الحرية الأكاديمية فقد وضعت الحكومة المصرية نظاماً شاملاً لضمان السيطرة الشاملة على البيئة الأكاديمية بدءاً من القواعد والأنظمة الشاملة و التعيين السياسي لرؤساء الجامعات والعمداء وتمتد هذه السيطرة إلى الأنشطة الطلابية، فالحكومة من خلال رؤساء الجامعات والعمداء تستعرض وتراقب جميع أهداف المقررات ومخرجاتها، هذا بالإضافة إلى أن التعليم العالي يعاني من العديد من المشكلات التي تؤثر على جودته من

أهمها المركزية المفرطة في الإدارة فقد أشار تقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٧ م إلى احتلال مصر مواقع متأخرة على سلم الابتكار مقارنة بالدول الأخرى فهي تحتل المركز ال ١٣٧ من ١٣٨ دولة في التعاون بين الجامعات والصناعة في البحوث والتنمية والمركز ١٣٥ من ١٣٨ في القدرة على الابتكار (Klaus Schwab,2016,p.169) .

ونظراً لضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية لحدوث تطورات كبيرة في المجتمعات في مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ولكن التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة لم يستجيبا لهذه التغيرات بالدرجة التي تتواكب مع سرعة التقنيات الحديثة فقد تجاوزت مؤسسات التعليم العالي مع خطط التنمية بقدر محدود من التفاعل بسبب انشغال هذه المؤسسات بالمشكلات اليومية التي تتكاثر مع إزدياد أعداد الطلب الاجتماعي على التعليم، فأهتمت هذه الجامعات بتسيير الأعمال اليومية دون وجود رؤى مستقبلية أو وجود آلية للعمل تستجيب للقضايا التي تواجه الجامعات (رباح رمزي عبدالجليل، ٢٠١٤، ص ١٠٧) .

وتجدر الإشارة إلى أنه في ظل هذه الصعوبات التي تشكل تحدياً أمام تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية فإن الأمر يتطلب منها أن تعد قيادتها وأعضاء هيئة التدريس بها وطلابها وجميع أفرادها للتعامل مع تلك الصعوبات وتوظيف مواردها في ظل توافر عدد من القوى البشرية بالجامعات المصرية ذات الخبرة الأكاديمية والإدارية القادرة على المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي.

خامساً : إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها . وتشمل :

١- اهداف الدراسة الميدانية ،تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي :. التعرف على آراء عينة من القيادات الأكاديمية (عمداء ،وكلاء ،رؤساء أقسام) ،والقيادات الإدارية (مديرى العموم ،مديرى إدارات (رعاية الشباب ،شئون طلاب ،شئون المالية ،الدراسات العليا ،المالية ،المكتبات ،العلاقات العامة))، حول واقع التميز المؤسسي بالجامعات المصرية فى ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) و مستحدثات العصر الرقمة ،وأهم المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) فى ضوء مستحدثات العصر الرقمة .

٢- الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية: إتمدت الدراسة على إستبانة من إعداد الباحثة اشتملت على محورين هما .:

المحور الأول : واقع التميز المؤسسي بالجامعات المصرية فى ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) ومستحدثات العصر الرقمى من وجهه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات وذلك وذلك من خلال الأبعاد التالية .:

- أ- القيادة . ويشتمل (١٠) عبارة. ب- الموارد البشرية. ويشتمل (٩) عبارة.
ج- السياسات والاستراتيجيات. ويشتمل (٦) عبارة. د. - خدمة المجتمع. ويشتمل (٧) عبارة.
هـ- إدارة العمليات. ويشتمل (٨) عبارة. و- نتائج الأفراد (رضا العاملين). ويشتمل (٩) عبارة.
ز- نتائج العملاء (المستفيدين). ويشتمل (٨) عبارة.

المحور الثاني : المعوقات التى تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) فى ضوء مستحدثات العصر الرقمى من وجهه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات ويشتمل (١٢) عبارة.

وعلى هذا فقد اشتملت الأستبانة فى صورتها النهائية على (٦٩) عبارة موزعين على المحاور السابق ذكرها، وقد صيغت أستمارات الاستبيان فى صورة يستجيب لها أفراد العينة من خلال وضع علامة (✓) أمام العبارة وفي الخانة التى تناسب آرائهم بحيث تكون درجة المقابلة لكل اختيار (٣-٢-١) على الترتيب.

٣- تطبيق الصورة النهائية للاستبانة

أ- تحديد مجتمع الدراسة ،مجتمع الدراسة الحالية يتمثل فى جميع القيادات الأكاديمية، والإدارية بجامعات الفيوم ، المنيا ،الأسكندرية ويبلغ عددهم (١٧٨٤) وفقاً لإحصائية عام ٢٠١٧ - ٢٠١٨ والجدول التالى يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة(الجهاز المركزى للتعبيئة العامة والإحصاء ،الكتاب الإحصاء السنوى ،٢٠١٩، بيان إحصاء بأعداد القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية ،٢٠١٩):.

جدول رقم (٢)
توزيع أفراد مجتمع الدراسة

أعضاء الهيئة الإدارية		أعضاء الهيئة الأكاديمية					الجامعة
رؤساء الأقسام	مديري إدارات الجامعة	مديري العموم	رؤساء الأقسام	الوكلاء	العمداء	عدد الكليات	
٢٤٠	١٢٠	٤	٨٢	٦٠	٢٠	٢٠	الفيوم
٣٠٠	١٥٠	٨	٩٧	٧٥	٢٥	٢٥	المنيا
٢٧٦	١٣٨	٦	٩١	٦٩	٢٣	٢٣	الإسكندرية
٨١٦	٤٠٨	١٨	٢٧٠	٢٠٤	٦٨	٦٨	الإجمالي
١٢٤٢		٥٤٢					
		١٧٨٤					
							الإجمالي

ب- أختيار عينة الدراسة الميدانية، تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بحيث تشكل عددا مقبولا لتمثيل مجتمع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٦٠) من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الفيوم والمنيا الإسكندرية منهم (١٤٠) ما بين عميد، ووكيل، ورئيس قسم، و(٢٢٠) من الوظائف الإدارية للعاملين ما بين مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم اختيروا بطريقة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي و التي تتمثل في الآتي :

- ١- النوع :. ذكر، أنثى .
 - ٢- الوظيفة :. قيادة أكاديمية (عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم)، قيادة إدارية (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم).
 - ٣- المؤهل العلمي :. ماجستير/ دكتوراه، مؤهل عالي، مؤهل متوسط .
 - ٤- عدد سنوات الخبرة :. أقل من سنة، سنة - أقل من ٣ سنوات، ٣ سنوات فأكثر.
- وقد تم توزيع حوالي (٣٦٠) استبانة على العينة بشكل عشوائي، وبعد توزيع الاستمارات على العينة وجمعها مرة أخرى تم عمل حصر شامل لجميع الاستمارات و بعد استبعاد الاستمارات الغير المكتملة، تم إجراء الإحصاءات على (٢٧٦) وتم استبعاد (٨٤) استبانة بسبب عدم اكتمال بعض البيانات وبالتالي وصل معدل الاستجابة ٧٦.٦٦% وتبين صلاحيتها للتحليل، وتمت جدولة هذه البيانات لتوضيح إجمالي خصائص عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي :-

جدول رقم (٣)
توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الدراسة

النسبة	العدد	متغيرات الدراسة
٧٢.٤%	٢٠٠	١- النوع
٢٧.٥%	٧٦	ذكر
		أنثى
١٠٠%	٢٧٦	الإجمالي
		٢- الوظيفة
		قيادة أكاديمية
٤.٣%	١٢	عميد كلية
١٦.٣%	٤٥	وكيل كلية
١٩.٢%	٥٣	رئيس قسم
٣٩.٨%	١١٠	المجموع
		قيادة إدارية
٥.٧%	١٦	مدير عام
١٢.٦%	٣٥	مدير إدارة
٤١.٦%	١١٥	رئيس قسم
٦٠.١%	١٦٦	المجموع
١٠٠%	٢٧٦	الإجمالي
		٣- المؤهل العلمي
٤٧.١%	١٣٠	ماجستير/دكتوراه
٣٤.٤%	٩٥	مؤهل عالي
١٨.٤%	٥١	مؤهل متوسط
١٠٠%	٢٧٦	الإجمالي
		٤- عدد سنوات الخبرة
٢٢.٤%	٦٢	أقل من سنة
٥٥.٧%	١٥٤	سنة - أقل من ٣ سنوات
٢١.٧%	٦٠	٣ سنوات فأكثر
١٠٠%	٢٧٦	الإجمالي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معظم أفراد العينة من الذكور وهذا يرجع إلى أن القوى البشرية بالجامعات معظمها من الذكور حيث بلغت نسبتهم ٧٢.٤%، وارتفاع نسبة العينة ذات خبرة من سنة إلى أقل من ٣ سنوات حيث بلغت نسبتهم ٥٥.٧% مما يدل على أن أصحاب الخبرة يمثلون النسبة الأكبر من الجامعة فهم لديهم مستوى معرفي ومهاري كبير مقارنة مع العينة من الفئات الأخرى مما يعكس توفر عامل الخبرة، وهو ما يخدم أهداف الدراسة في القدرة على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه تحقيق التميز المؤسسي، كما يتضح ارتفاع عدد عينة المؤهل العالي بالنسبة للمؤهل العلمي حيث بلغت نسبتهم ٣٤.٤%، وانخفاض نسبة المؤهل المتوسط والتي بلغت ١٨.٤% مما يدل على ارتفاع المستوى الدراسي لمجتمع الدراسة، كما يلاحظ ارتفاع أعداد القيادات الإدارية بالنسبة لمجال

الوظيفة حيث بلغت نسبتهم ٦٠.١% ويعد هذا أمراً طبيعياً لإرتفاع أعداد الإداريين بالجامعة عن أعداد الأكاديميين .

حساب ثبات وصدق الاستبيان :

١- حساب الثبات ،تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام طريقة "ألفا كرونباخ " وكان على النحو التالي .:

جدول رقم (٤)

معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة "ألفا كرونباخ "

ألفا كرونباخ	محاوير الإستبائة
	المحور الأول
٠.٦٤	أ- القيادة
٠.٦٧	ب- الموارد البشرية.
٠.٦٨	ج- السياسات والاسراتيجيات .
٠.٦١	د- خدمة المجتمع.
٠.٧٢	هـ- إدارة العمليات.
٠.٦٥	و- نتائج الأفراد.
٠.٦٦	ز- نتائج العملاء.
٠.٦٨	المحور الثانى
٠.٧٩٣	الإستبائة ككل

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على ثبات الأداة وتحققها لأغراض الدراسة .

٢- حساب الصدق ،تم حساب صدق الاستبيان باستخدام طريقتين هما الصدق الذاتى ، وصدق المحكمين.

أ- الصدق الذاتى تم حسابه من خلال حساب الجذر التربيعى لمعامل ثبات الاستبيان كما يلى:

الصدق الذاتى= الجذر التربيعى (لمعامل الثبات)= الجذر التربيعى (٠.٧٩٣) = ٨٩%.

و يلاحظ ارتفاع الصدق الذاتى للأداة مما يؤكد ارتفاع ثبات الاستبيان كما ذكر من قبل ويؤكد إنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

ب- صدق المحكمين : تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان على عدد من أساتذة الجامعات الحكومية المصرية وذلك للحكم على دقة العبارات و مدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسة ، وبناء على آراء السادة المحكمين أجريت بعض التعديلات اللازمة، حيث قامت الباحثة بتفريغ ملاحظات السادة المحكمين، واتضح منها الإجماع على محاور الاستبائة، إلا

أنهم أشاروا إلى بعض الملاحظات الخاصة بالصياغة اللفظية واللغوية لبعض عبارات الاستبانة، وبإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحات السادة المحكمين أعتبر الاستبيان صادقاً في تحقيق الغرض الذي وضع من أجله .

٣ - المعالجة الإحصائية.

قامت الباحثة بتفريغ بيانات الأستبانة في جداول تكرارية ثم قامت بمعالجة البيانات باستخدام الآتي:

أ- حساب النسب المئوية في كل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبيان باستخدام برنامج (Excel) بعد ترتيبها حسب معدلاتها لتوضيح أي العبارات ثم الاتفاق عليها بنسب مئوية مرتفعة وأياها أوجب عنها بنسب مئوية منخفضة والتعليق على ذلك في كل محور .
ب- اختيار كا^٢ chi-square test للكشف عن الفروق باستخدام المعادلات الآتية :

$$(ت\ ث - ت\ ع)^2$$

$$كا^2 = مج$$

ت ع

حيث ت ث :- التكرار التجريبي أو الملاحظ ت ع :- التكرار المتوقع
وتحسب درجات الحرية في هذه الحالة باستخدام المعادلة :

$$د. ح = ١ - ٣ = ٢$$

ج - الوزن النسبي ويحسب بالمعادلة الآتية :

$$٣ \times ك١ + ٢ \times ك٢ + ١ \times ك٣$$

$$النسبة المئوية للاتفاق = \frac{100 \times}{ن}$$

ن

حيث ك١ = التكرار موافق ، وك٢ = التكرار إلى حد ما ، وك٣ = تكرار غير موافق .
ن = عدد أفراد العينة التي طبقت عليها الاستبانة .

وقد تم تقسيم إستجابات أفراد العينة حول كل محور إلى ثلاث مراتب كما يلي :

- عبارات كثيرة الحدوث: وتشمل العبارات التي لها نسبة مئوية وزنية تتراوح من (٧٧.٦٧% : ١٠٠%) تكون موافقة العينة عليها موافقة عالية.

- عبارات متوسطة الحدوث : وتشمل العبارات التي لها نسبة مئوية وزنية تتراوح من (٥٥.٣٤% : ٧٧.٦٦%) تكون موافقة العينة عليها موافقة متوسطة .
 - عبارات قليلة الحدوث : و تشمل العبارات التي لها نسبة مئوية وزنية أقل من ٥٥.٣٣% و تكون موافقة العينة عليها موافقة متدنية.
 - ٤ - تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها .
- أولا : نتائج المحور الأول وهو واقع التميز المؤسسى بالجامعات المصرية فى ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) ومستحدثات العصر الرقى من وجهه نظر القيادات الاكاديمية والإدارية بالكليات وذلك من حيث :
- أ- من حيث القيادة . ويسؤال أفراد العينة عن بعد القيادة جاءت استجابتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (٥)

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		٢ كا	الوزن النسبي	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١	تشارك القيادات الجامعية في وضع رؤية الجامعة ورسالتها وتطويرها	٤٢.٧	١١٨	٢٥.٧	٧١	٣١.٥	٨٧	١٢.٤١	٧٠.٤١	٤
٢	توفر القيادات الجامعية بيئة تنظيمية محفزة للإبتكار والإبداع.	٥٧.٩	١٦٠	١٩.٢	٥٣	٢٢.٨	٦٣	٧٥.٩٣	٧٨.٣٨	١
٣	تعمل القيادات الجامعية على نشر وتطوير الثقافة الداعمة للتميز المؤسسي	١٩.٢	٥٣	١٤.١٣	٣٩	٦٦.٦٦	١٨٤	١٣.٩	٥٠.٨٤	٦
٤	تقدر القيادات الجامعية الإسهامات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين بها	١٦.٣	٤٥	١١.٥٩	٣٢	٧٢.١	١٩٩	١٨.٧.٥	٤٨.٠٦	٩
٥	تشجع القيادات الجامعية العاملين على تحقيق أهدافها	١٥.٥	٤٣	١١.٢٣	٣١	٧٣.١٨	٢٠٢	١٩.٨	٤٧.٤٦	١٠
٦	تدعم القيادة دراسات التي تهدف إلى تحديد احتياجات المجتمع المحيط بالجامعة	١٧.٠	٤٧	١٥.٩٤	٤٤	٦٧.٠٢	١٨٥	١٤.١.٠	٥٠.٦	٧
٧	تتميز القيادات الجامعية بالمرونة الكافية في مواجهه التغيرات بفاعلية	٤٣.٤	١٢٠	٢٧.٥٣	٧٦	٢٨.٩٨	٨٠	١٢.٨٦	٧١.٤٩	٣
٨	تمكن القيادات العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات بالجامعة	١٧.٧	٤٩	١١.٢٣	٣١	٧١.٠١	١٩٦	١٧.٨.١	٤٨.٩١	٨
٩	تحرص القيادات على التحسين المستمر لإجراءات العمل الجامعي	٤٤.٢	١٢٢	٢٧.١٧	٧٥	٢٨.٦٢	٧٩	١٤.٧٦	٧١.٨٥	٢
١٠	تعمل القيادات على تسهيل ودعم عملية التغيير التنظيمي	٢٠.٢	٥٦	١٣.٠٤	٣٦	٦٦.٦٦	١٨٤	١٤.٠.١	٥١.٢٧	٥

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم ٢ كا لجميع العبارات دالة لأن قيم ٢ كا المحسوبة < ٢ كا الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

*حصلت العبارة رقم (٢) على نسبة مئوية وزنية عالية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة هي موافقة عالية حيث بلغ الوزن النسبي لها ٧٨.٣٨% ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعات المصرية بالفعل تعمل على توفير كافة الإمكانيات المادية التي تشجع على

جعل بيئة العمل أكثر جاذبية من خلال توافر الخدمات التالية :.الإشتراك في المكتبة المركزية ،توفير الكتب والمراجع والتي يحتاجها كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب ،القاعات والمعامل مزودة بجهاز العرض الضوئي والسبورة الذكية ،توافر خدمات الاتصال بالشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) بالكليات مما يدل على إقتناع أفراد عينة الدراسة بأن الجامعة توفر أساليب تحفيز للأفراد على الإبداع والابتكار والتميز وهذا ما أكدته دراسة ياسر ميمون عباس (٢٠١٨).

*حصلت العبارات رقم(٩)،(٧)،(١) على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٧٠.٤١% إلى ٧١.٨٥% ويمكن تفسير ذلك بحرص القيادات الجامعية على إشراك القيادات الأكاديمية والإدارية فى وضع رؤية ورسالة الجامعة وتطويرها ،كذلك فى وضع رؤية ورسالة الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية من خلال ورش العمل الموسعة والتي يتم تنظيمها تحت إشراف وحدات إدارة الجودة بالكليات وهذا يؤكد أن القيادة تقوم بأعمالها بشكل متوسط فهي تشارك فى وضع رؤية الجامعة ورسالتها وتطويرها وتتميز بالمرونة ،فهي تحرص دائماً على التحسين المستمر فى إجراءات العمل وهذا ما أكدته دراسة عزام عبدالنبي أحمد(٢٠١٥).

*حصلت العبارات رقم(١٠)،(٣)،(٦)،(٨)،(٤)،(٥) على نسب مئوية وزنية متدنية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٤٧.٤٦% إلى ٥١.٢٠% مما يدل على وجود العديد من أوجه القصور فيما يتعلق بممارسات القيادات الجامعية المتعلقة بتوفير بيئة مشجعة على تحقيق التميز المؤسسى وقد يرجع ذلك إلى قصور الإمكانيات المادية أو ضعف الرضا عن العمل او الروتين فى الأداء ،أو قلة مراجعة القيادات الجامعية لأهدافها وممارساتها المتعلقة باحتياجات المعنيين بانتظام ،وزيادة أعباء القيادات الأكاديمية والإدارية أو لقلّة وجود منهجية محددة وواضحة فى التخطيط لأهداف الجامعات المصرية القريبة و البعيدة وهذا ما أكدته دراسة أمانى السيد غبور (٢٠١٣)،كذلك أشارت النتائج إلى أن هناك ضعف فى إشراك العاملين فى إتخاذ القرارات الجامعية مما يعنى ضعف معرفتهم لأهداف الجامعة وسياساتها ،كذلك أشارت النتائج إلى قلة دعم القيادة الدراسات التى تهدف إلى تحديد احتياجات المجتمع المحيط بالجامعة مما يدل على إقتناع عينة الدراسة بالقصور فيما تقدمه الجامعات من أنشطة تخدم المجتمع

كذلك أشارت الدراسة إلى قلة تسهيل ودعم القيادات عملية التغيير التنظيمي وقد يرجع ذلك إلى المركزية المفرطة في الإدارة، ومقاومة التغيير من البعض وتفضيل الاستمرار الممارسات التقليدية، وسيادة ثقافة الأفراد وغياب ثقافة النظام عند تغيير القيادات سواء على مستوى القيادات العليا في الجامعة أو الإدارة على مستوى الكليات أو الأقسام، وهذا ما أكدته دراسة أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٧)، ودراسة محمد جاد حسين (٢٠١٥).

ب- من حيث الموارد البشرية :. ويسؤال أفراد العينة عن بعد الموارد البشرية جاءت استجاباتهم كما هي موضحة التالي :

جدول رقم (٦)

م	العبارة	أوافق		لا أوافق		الوزن النسبي	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار		
١	توجد بالجامعة خطة لتطوير مهارات الموارد البشرية وفق إستراتيجيتها	٤٣.٤٧	٦٩	٣١.٥٢	٨٧	٧٠.٦٥	٤
٢	يوجد بالجامعة نظام لتوزيع الحوافز على جميع مواردها البشرية	٤٤.٩٢	٧٢	٢٨.٩٨	٨٠	٧١.٩٨	٢
٣	تشجع الجامعة العاملين على العمل الجماعي بها	٤٨.٩١	٦٤	٢٧.٨٩	٧٧	٧٣.٦٧	١
٤	توفر الجامعة قنوات اتصال وتواصل للحوار الفعال مع مواردها البشرية	١٨.٨٤	٤٠	٦٦.٦٦	١٨٤	٥٠.٧٢	٦
٥	تسعى الجامعة إلى تحقيق رضا العاملين بها	١٩.٩٢	٣٧	٦٦.٦٦	١٨٤	٥١.٠٨	٥
٦	تقوم الجامعة بتطوير سياسات لإستقطاب الموارد البشرية اللازمة للعمل بها	١٥.٢١	٣٥	٧٢.١	١٩٩	٤٧.٧	٩
٧	تهتم الجامعة بتطوير التقنيات التي تستخدمها الموارد البشرية بها	١٤.١٣	٤٣	٧٠.٢٨	١٩٤	٤٧.٩٤	٨
٨	تحرص الجامعة على توعية مواردها البشرية بطرق تقويمهم	١٦.٣	٥٣	٦٤.٤٩	١٧٨	٥٠.٦	٧
٩	توجد بالجامعة آلية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية	٤٣.٨٤	٧٦	٢٨.٦٢	٧٩	٧١.٧٣	٣

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

*حصلت العبارات رقم(٣)،(٢)،(٩)،(١) على نسب مئوية وزنية متوسطة ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٧٠.٦٥% إلى ٧٣.٦٧% مما يدل على رؤية العينة بتعدد نظام الحوافز المقدمة للقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية فهناك بعض المكافآت والحوافز لبعض العاملين المتميزين ولكن حصول هذه العبارة على درجة متوسطة يدل على أن هذه المكافآت والحوافز لا تمثل منهجية أو نظاماً له آليات و إجراءات محددة فقد يكون التقدير عبارة عن شهادات تقدير أو تنظيم بعض المناسبات الاجتماعية دون تقديم حوافز للمتميزين ، كذلك أشارت النتائج إلى وجود خطة بالجامعة لتطوير معارف ومهارات الموارد البشرية وفق إستراتيجيتها ويرجع ذلك إلى إفتناع أفراد عينة الدراسة بأن الجامعة تضع خطأً لتطوير أداء الموارد البشرية بها ولكنها غير كافية وقد يرجع ذلك إلى غياب الرؤية الاستراتيجية المحددة لدور الجامعات كمخطط معرفي للمجتمع وضعف دورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، كما أشارت النتائج إلى ان الجامعات تسير بشكل متوسط في مراعاة احتياجات العاملين وفي الاهتمام بتطوير آدائهم وتقديم الخدمات والتنمية المهنية والتقدير اللازم لهم وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات الفنية والمادية وندرة الفنيين المدربين والمؤهلين على تقديم الدعم الفنى للعاملين، وهذا ما أكدته دراسة ياسر ميمون عباس (٢٠١٨).

*حصلت العبارات رقم(٥)،(٤)،(٨)،(٧)،(٦) على نسب مئوية وزنية متدنية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٤٧.٧٠% إلى ٥١.٠٨% مما يدل على قلة موافقة القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية على ما تقوم به الكليات والجامعة من خطوات وإجراءات تتعلق بشرح سياساتها وإستراتيجياتها للمستفيدين لذلك فهم ينقصهم الوعي بسياسة الجامعة وإستراتيجياتها وهؤلاء يمثلون مقاومى التغيير ،كما أن طاقاتهم لن تستغل الاستغلال الأمثل ،الأمر الذى يدل على قصور فى أداء القيادات الجامعية وقد يرجع ذلك إلى قلة قدرتهم على شرح سياسات الجامعة للعاملين والضعف فى وسائل الإعلام عنها وبالتالي النقص فى الحصول على آراء العاملين

وملاحظاتهم ، ووجود قصور فيما تقدمه الجامعات المصرية من آليات لتطوير الموارد البشرية بها فلا تقوم الجامعات المصرية بدعم معارف العاملين بدرجة كافية ، كما أن الجامعات ينقصها آليات الاتصال الفعال بين المديرين والمرعوسين نتيجة لقلّة وجود قواعد تعزز من العمل الجماعي بها وتحفز العاملين على المشاركة في وضع خطط العمل بها وهذا ما أكدته دراسة أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٧) ، ودراسة محمود فوزي أحمد (٢٠١٨) ، كذلك أشارت النتائج إلى أن اهتمام الجامعات بتطوير التقنيات التي تستخدمها الموارد البشرية بها موجود ولكن بدرجة غير كافية وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإعتمادات والموارد المالية فالجامعات المصرية تفتقد العديد من المقومات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية مما يجعلها غير قادرة على أداء رسالتها الحقيقية في تقديم خدمات تعليمية متميزة يرقى بها إلى مستوى المنافسة العالمية ، كذلك أشارت النتائج إلى قلة توافر بالجامعات قنوات اتصال وتواصل للحوار الفعال مع مواردها البشرية مما يدل على إقتناع عينة الدراسة بأن الجامعات المصرية لا تسعى لتحقيق رضا الأفراد ، كما أن الاتصالات داخل بيئة العمل سواء على المستوى الأفقى أو الرأسى متوافرة ولكن بدرجة غير كافية وهو ما يعنى قلة الفرص المتاحة لدى العاملين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم على جميع المستويات ، كذلك أشارت الدراسة إلى ضعف رضا عينة الدراسة عن الأساليب التي تستخدمها الجامعات في تطوير سياسات لإستقطاب الموارد البشرية اللازمة للعمل بها وقد يرجع ذلك إلى قلة اختيار وتعيين الموظفين ذوى الكفاءة العالية مما قد يؤدي إلى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وقصور في المعايير المهنية والموضوعية في تعيين الموارد البشرية الأمر الذى يؤدي إلى ظهور الضعف في أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات والمتمثل في عمومية مهامهم ، وعدم وضوحها ، وهذا ما أكدته دراسة أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٧) ، ودراسة محمود فوزي أحمد (٢٠١٨) .

ج- من حيث السياسات والاستراتيجيات: . ويسؤال أفراد العينة عن بعد السياسات والاستراتيجيات جاءت استجابتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (٧)

الترتيب	الوزن النسبي	٢ ك	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٣	٧١.٢٥	١٧.٢٣	٣٠.٧٩	٨٥	٢٤.٦٣٧	٦٨	٤٤.٥٦	١٢٣	تحدد الجامعة سياساتها وإستراتيجيا تها على أساس احتياجات المستفيدين الحالية وتوقعاتهم المستقبلية	١
٦	٤٨.١٨	١٨٠.١ ٩	٧١.٣٧	١٩٧	١٢.٦٨	٣٥	١٥.٩٤	٤٤	تراجع الجامعة سياساتها وإستراتيجيا تها لتحديثها بشكل دوري	٢
٢	٧٣.٣	٢٦.٦٣	٢٧.٨٩	٧٧	٢٤.٢٧	٦٧	٤٧.٨٢	١٣٢	تنشر الجامعة سياساتها وإستراتيجيا تها لأصحاب المصلحة من خلال آليات واضحة	٣
٥	٤٨.٩١	١٦٣.٢ ٣	٦٩.٥٦	١٩٢	١٤.١٣	٣٩	١٦.٣	٤٥	تعديل الجامعة سياساتها وإستراتيجيا تها وفق تغيرات البيئة المحيطة بها	٤
٤	٦٩.٦٨	١٥.٢٨ ٢	٣٣.٦٩	٩٣	٢٣.٥٥	٦٥	٤٢.٧٥	١١٨	تشارك الجامعة جميع العاملين في صياغة إستراتيجيتها	٥

٦	تضع الجامعة سياساتها وإستراتيجيا تها بناء على معلومات دقيقة (مؤشرات أداء، أنشطة أبداعية ذات علاقة، أبحا ث)	١٦٥	٥٩.٧٨	٥٩	٢١.٣٧	٥٢	١٨.٨٤	٨٧.١٥	٨٠.٣١	١
---	--	-----	-------	----	-------	----	-------	-------	-------	---

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم ٢١ لجميع العبارات دالة لأن قيم ٢١ المحسوبة < ٢١ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

*حصلت العبارة رقم (٦) على نسبة مئوية وزنية عالية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة هي موافقة عالية حيث بلغ الوزن النسبي لها ٨٠.٣١% مما يدل على أن هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على هذه الفقرة ويرجع ذلك إلى إهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية بوضع سياساتها وإستراتيجياتها بناء على معلومات دقيقة (مؤشرات أداء، أنشطة أبداعية ذات علاقة، أبحاث)، ونشر رؤيتها وهذا ما أكدته دراسة محمود فوزي أحمد (٢٠١٨).

*حصلت العبارات رقم (٣)، (١)، (٥) على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٦٩.٦٨% إلى ٧٣.٣٠% مما يدل على أن الجامعات تحدد أساليب لنشر سياساتها لأصحاب المصلحة ويرجع ذلك إلى أفتناع أفراد عينة الدراسة بعلاقة الجامعة بغيرها من الجامعات الأخرى ودورها في نشر سياساتها وإستراتيجياتها مع غيرها من المؤسسات ، كذلك يتم تحديد سياسات وإستراتيجيات الجامعة على أساس احتياجات المستفيدين الحالية وتوقعاتهم المستقبلية إلا أن ذلك قد لا يلامس الواقع عند التنفيذ وقد يرجع ذلك إلى إفتقار التعليم العالى وبرامجه إلى فلسفة توضح دوره فى التنمية والنهضة واحتياجات سوق العمل ، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى قلة مشاركة الجامعة جميع العاملين فى صياغة إستراتيجيتها ويمكن تفسير ذلك بمقاومة التغيير من البعض وتفضيل الاستمرار بالممارسات التقليدية وهذا ما أكدته دراسة أحمد الرفاعي بهجت (٢٠١٨).

*حصلت العبارات رقم (٤)، (٢) على نسب مئوية وزنية متدنية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية حيث بلغت الأوزان النسبية لها ٤٨.٩١ %، ٤٨.١٨ % على الترتيب مما يدل على رؤية عينة الدراسة أن الخطط الجامعية واستراتيجياتها قد لا تراعى لتغيرات البيئة المحيطة واحتياجاتها، ومتطلبات المعنيين، فهناك قصور في مراجعة خطط الجامعة وتحديثها بصورة دورية وفي ترجمة أهدافها إلى خطط تشغيلية في المدى القريب وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود منهجية واضحة المعالم لتطوير الخطط الاستراتيجية بل تشتمل في معظمها على آليات التنفيذ فتقييم استراتيجية الجامعة لا يتم بشكل دوري وإنما يتم بشكل متقطع أو في نهاية العام الدراسي وهذا ما أكدته دراسة محمود فوزي (٢٠١٨)، ودراسة ياسر ميمون عباس (٢٠١٨).

د- من حيث خدمة المجتمع:.. ويسؤال أفراد العينة عن بعد خدمة المجتمع جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (٨)

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		كـ	الوزن النسبي	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١	تحرص الجامعة على بناء شراكة مع المجتمع المحلي	٤٤.٩٢	٧٦	٢٧.٥٣	٧٦	٢٧.٥٣	١٦.٦٩	٧٢.٤٦	٢	
٢	تستخدم الجامعة أدوات قياس لإستطلاع آراء المجتمع تجاه خدماتها	١٥.٩٤	٣٥	١٢.٦٨	١٩٧	٧١.٣٧	١٨٠.١٩	٤٨.١٨	٧	
٣	تستخدم الجامعة مؤشرات لتقييم أثر خدماتها على المجتمع	٤٨.١٨	٦٢	٢٢.٤٦	٨١	٢٩.٣٤	٢٩.٣٦	٧٢.٩٤	١	
٤	تستفيد الجامعة من المبادرات المجتمعية في تحسين خدماتها	١٥.٥٧	٣٩	١٤.١٣	١٩٤	٧٠.٢٨	١٦٩.٧١	٤٨.٤٢	٦	
٥	تعتمد الجامعة على نتائج التغذية الراجعة من المجتمع في تطوير دورها في خدمة المجتمع المحلي	١٧.٣٩	٣٧	١٣.٤٠	١٩١	٦٩.٢	١٦٠.٤٥	٤٩.٣٩	٥	
٦	تحرص الجامعة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع	١٨.٤٧	٤٣	١٥.٥٧	١٨٢	٦٥.٩٤٢	١٣٢.٤١	٥٠.٨٤	٣	

٤	٤٩.٥١	١٦٠.٧١	٦٩.٢	١٩١	١٣.٠٤ ٣	٣٦	١٧.٧٥	٤٩	٧	تضع الجامعة مؤشرات لقياس المخاطر البيئية التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع المحلي
---	-------	--------	------	-----	------------	----	-------	----	---	--

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

* حصلت العبارات رقم (٣)، (١) على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث بلغت الأوزان النسبية لها ٧٢.٩٤%، ٧٢.٤٦% على الترتيب، مما يدل على جهود الجامعات المصرية في بناء شراكة مع المجتمع المحلي، و تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع ولكن بدرجة غير كافية وقد يرجع ذلك إلى قلة قنوات الاتصال التي تربط بينها وبين المجتمع المحيط بها أو عدم تنوعها أو غياب الرؤية الاستراتيجية المحددة لدور الجامعات كمخطط معرفي للمجتمع وضعف دورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة محمود فوزي أحمد (٢٠١٨)، ودراسة ياسر ميمون عباس (٢٠١٨).

* حصلت العبارات رقم (٦)، (٧)، (٥)، (٤)، (٢) على نسب مئوية وزنية متدنية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٤٨.١٨% إلى ٥٠.٨٤% مما يدل على قلة استفادة الجامعات من المبادرات المجتمعية، ومن نتائج التغذية الراجعة من المجتمع في تحسين خدماتها ، وفي تطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي فهي تتم بشكل ضعيف ، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى قلة استخدام الجامعات مؤشرات لقياس المخاطر البيئية التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع المحلي وقد يرجع ذلك إلى اقتصار استراتيجية الجامعات وسياساتها على المعلومات المتاحة فقط وقلة التنبؤ بالمتغيرات المحيطة وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود وحدات ومراكز بالجامعات للتنبؤ بالأداء المستقبلي وقياسه على مستوى الجامعة أو على المجتمع المحيط ، كذلك أشارت الدراسة إلى قلة استخدام الجامعات أدوات قياس لإستطلاع آراء المجتمع تجاه خدماتها وهذا

يعنى أن اهتمام الجامعات المصرية بخدمة المجتمع ليس على المستوى المطلوب وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أمانى السيد غبور (٢٠١٣).

هـ- من حيث إدارة العمليات: ويسؤال أفراد العينة عن بعد إدارة العمليات جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (٩)

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب	الوزن النسبي
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
١	تتسم جميع العمليات التي تتم داخل الجامعة بالوضوح للجميع	٤٣.١١	٧٢	٢٦.٠٨	٨٥	٣٠.٧٩	١٢.٨	٤	٧٠.٧٧
٢	تطبق الجامعة معايير إدارة الجودة والتميز في إدارة عملياتها	١٧.٠٢	٣٩	١٤.١٣	١٩٠	٦٨.٨٤	١٥٦.٩٣	٦	٤٩.٣٩
٣	تهتم الجامعة في تصميم عملياتها وإجراءاتها بتحديد احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم	٤٤.٥٦	٧٥	٢٧.١٧	٧٨	٢٨.٢٦	١٥٧.١	١	٧٢.١
٤	تستفيد الجامعة من نتائج التغذية الراجعة في تطوير عملياتها وإجراءاتها المختلفة	١٨.٨٤	٤٦	١٦.٦٦	١٧٨	٦٤.٤٩	١٢٠.٧٨	٥	٥١.٤٤
٥	تستفيد الجامعة من خبرات الجامعات الأخرى في تطوير خدماتها وبرامجها وأنشطتها المختلفة	٤٥.٦٥	٦٨	٢٤.٦٣	٨٢	٢٩.٧١	١٩٩.١	٢	٧١.٩٨
٦	تطور الجامعة العمليات والخدمات التي تقدمها بطرق إبداعية	١٥.٥٧	٤٥	١٦.٣	١٨٨	٦٨.١١	١٥٠.٢٨	٧	٤٩.١٥
٧	تفتح الجامعة حواراً بناء مع جميع المستفيدين يتسم بالشفافية	٤٤.٢	٧٢	٢٦.٠٨	٨٢	٢٩.٧١	١٥٢.١	٣	٧١.٤٩
٨	تضع الجامعة آلية لكيفية إدارة علاقاتها مع المستفيدين لتعزيزها	١٦.٣	٣٩	١٤.١٣	١٩٢	٦٩.٥٦	١٦٣.٢٣	٨	٤٨.٩١

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم ٢ كا لجميع العبارات دالة لأن قيم ٢ كا المحسوبة < ٢ كا الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

*حصلت العبارات رقم (٣)،(٥)،(٧)،(١) على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٧٠.٧٧% إلى ٧٢.١٠% مما يدل على أن الجامعات المصرية تسعى إلى تحسين إجراءات العمل من خلال الاستفادة من خبرات الجامعات الأخرى في تطوير خدماتها وبرامجها

المقدمة للعملاء وأنشطتها المختلفة، فهي تحاول تجويد خدماتها المقدمة للمستفيدين وتنويعها لتعزيز العلاقات معهم مع التنبؤ بالتحسينات اللازمة في الأعمال بما يتفق مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وفق رؤية واضحة وإن كان هذا يتم بدرجة متوسطة وهذا ما أكدته دراسة محمود فوزي أحمد بدوي (٢٠١٨)، ودراسة أحمد الرفاعي بهجت (٢٠١٨).

* حصلت العبارات رقم (٤)، (٢)، (٦)، (٨) على نسب مئوية وزنية متدنية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٤٨.٩١% إلى ٥١.٤٤% مما يدل على أن الجامعات المصرية مازالت تعتمد في تطوير عملياتها على الطرق التقليدية فهي تفتقد الإبداعية في الأداء وقد يرجع ذلك إلى اعتماد تلك الجامعات على أنظمة، و قوانين وهياكل إدارية تقليدية لا تتناسب مع طبيعة المتغيرات المعاصرة فهي لا تلبي احتياجات العمل الحالى وتطورات الجامعة الحالية، فهي قد لا تستفيد من نتائج التغذية الراجعة في تعديل الخطط وتحديد أولوياتها وهذه النتيجة تتفق مع دراسة محمود فوزي أحمد (٢٠١٨)، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى قلة اعتماد الجامعات المصرية على منهجية علمية في أداء العمليات الرئيسة لها، وقلة تطبيق الجامعات معايير معتمدة في إدارة عملياتها مثل معايير إدارة الجودة والتميز، وقلة الاهتمام بتطوير خدماتها استنادا بتلبية حاجات العملاء وتوقعاتهم وقد يرجع ذلك إلى إفتقار الجامعات المصرية وبرامجها إلى فلسفة توضح دورها في التنمية والنهضة واحتياجات سوق العمل، وقلة الدعم المالى اللازم لتطبيق معايير إدارة الجودة والتميز وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عزام عبدالنبي أحمد (٢٠١٥).

و- من حيث نتائج الأفراد (رضا العاملين): وبسؤال أفراد العينة عن بعد نتائج الأفراد (رضا العاملين) جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (١٠)

م	العبارة	أوافق		حد ما		أوافق		الوزن النسبي	ترتيب
		لنكرار	لنكرار	لنكرار	لنكرار	لنكرار	لنكرار		
١	تقوم وحدات الجامعة بعمل تقارير للتأكد من إنجاز ما تم التخطيط له	٦٩	١.٢٣	٥	٣.٥٥	٢	٥.٢١	٩.٥٤	٢
٢	تضع الجامعة خطط لتحسين الأداء بناء على التقييمات السابقة	٦٤	٩.٤٢	١	٢.١٠	١	٨.٤٧	٥.٠٦	٠.٣١
٣	تجرى الجامعة دراسات استقصائية لتحديد ما يرضى العاملين	٣	٩.٢	٨	٣.٧٦	٨٥	٧.٠٢	٤٢.٢	٠.٧٢
٤	تتبنى إدارة الجامعة معايير محددة لقياس جودة المخرجات	٦	٦.٦٦	٧	٣.٤	٩٣	٩.٩٢	٦٦.٧	٨.٩١
٥	يوجد بالجامعة نظام معلومات متكامل يدعم اتخاذ القرارات	١	٤.٨٥	٩	٤.١٣	٩٦	١.٠١	٧٦.٣	٧.٩٤
٦	تحرص الجامعة على تحسين أداء أفراد الإدارة بها بشكل دوري	٧	٣.٤	٥	٦.٣	٩٤	٠.٢٨	٦٩.٩	٧.٧
٧	تقارن الجامعة مدى ارتباط نتائج أداؤها بالجامعات الأخرى المنافسة لها	٩	٤.١٣	٨	٧.٣٩	٨٩	٨.٤٧	٥٣.٨	٨.٥٥
٨	تضع الجامعة آليات لتواصل العاملين بين المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق رضائهم	١٦	٢.٠٢	٨	٤.٦٣	٢	٣.٣٣	٢.٥٢	٩.٥٦
٩	توجد بالجامعة مؤشرات لمقارنة نتائج أداء العاملين بالمعايير المطلوبة	٢٠	٣.٤٧	٠	٥.٣٦	٦	١.١٥	٤.١٧	٠.٧٧

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم ٢١ لجميع العبارات دالة لأن قيم ٢١ المحسوبة < ٢١ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

* حصلت العبارات رقم (١)، (٢) على نسب مئوية وزنية عالية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة عالية حيث بلغت الأوزان النسبية لها ٨٢.٠٠% ، ٨٠.٣١% على الترتيب مما يدل على إلتزام جميع الوحدات الأكاديمية والإدارية بالكليات الجامعات المصرية بتقديم تقارير سنوية للتأكد من إنجاز ما تقوم به من أنشطة خاصة كأحد

أهم معايير الجودة بالجامعات والتي توضح مستوى الأداء ومدى الإنجاز المحقق، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى اهتمام الجامعات المصرية بوضع خطط لتحسين الأداء بناء على التقييمات السابقة ويرجع ذلك إلى ان من أحد شروط الإعتماد الأكاديمي بالجامعات المصرية توافر خطط لتحسين الأداء بكل وحدة أكاديمية أو إدارية والتي توضع بناء على تقييمات موضوعية لرصد الوضع الحالى للوحدات الكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية والتي تطلبها الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد مما يدل على أقتناع أفراد عينة الدراسة بضرورة توافر بكل جامعة مؤشرات واضحة للتأكد من رضا ونتائج المستفيدين وهذه النتيجة تتفق مع دراسة محمود فوزي أحمد (٢٠١٨).

* حصلت العبارات رقم (٩)، (٨) على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث بلغت الأوزان النسبية لها ٧٠.٧٧%، ٦٩.٥٦% على الترتيب وهي نتيجة تدل على موافقة عينة الدراسة على توافر تلك المؤشرات بالجامعة وقد يرجع ذلك إلى وجود مركز للجودة والاعتماد بالجامعة وبكل كلية فهو الذى يعد المقاييس المختلفة لتقييم الأداء ويطبقها بالجامعة، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود آليات لتواصل العاملين بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة ولكنها بدرجة غير كافية مما يدل على اقتناع أفراد عينة الدراسة بأن الجامعات المصرية فى حاجة إلى آليات لدعم التواصل العاملين بين المستويات الإدارية المختلفة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة هشام فوزى عباس (٢٠١٩).

* حصلت العبارات رقم (٣)، (٤)، (٧)، (٥)، (٦) على نسب مئوية وزنية متدنية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٤٧.٧٠% إلى ٥٠.٧٢% مما يدل على قلة اهتمام الجامعات المصرية بتحسين أداء الإدارة بها بشكل دورى مستمر وقد يرجع ذلك إلى رؤية أفراد عينة الدراسة إلى أن مقارنة أداء العاملين بالمعايير قد لا تكون بشكل دورى وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أمانى السيد غبور (٢٠١٣). كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى قلة اهتمام الجامعات بمقارنة أداؤها بأداء الجامعات الأخرى المنافسة لها، كذلك قلة الاهتمام بالجامعات بإجراء دراسات استقصائية حول أداء العاملين ومستوى رضاهم عن العمل وبيئة العمل وقد يرجع ذلك إلى ضعف الثقة فى

العاملين أو عدم وجود خطط استراتيجية لعمل دراسات استقصائية والاستفادة من نتائجها ، ونقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة محمد جاد حسين (٢٠١٥)، ودراسة أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٧).

ز- من حيث نتائج العملاء (المستفيدين): وبسؤال أفراد العينة عن بعد نتائج العملاء (المستفيدين) جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (١١)

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
١	تعلم الجامعة باستمرار على قياس رضا المستفيدين عما يقدم لهم من خدمات	١٢٥	٤٥.٢٨	٦٨	٢٤.٦٣	٨٣	٣٠.٠٧	٣
٢	يوجد بالوحدات الجامعية آليات لتلقى الشكاوى المتعاملين معها	١٢٧	٤٦.٠١	٥٩	٢١.٣٧	٩٠	٣٢.٦	٥
٣	يتسم تعامل الجامعة مع المستفيدين بالشفافية والنزاهة	١٢٨	٤٦.٣٧	٦١	٢٢.١٠	٨٧	٣١.٥٢	٤
٤	تقوم الجامعة بمسح شامل ودورى لإحتياجات المجتمع المحلى	١٣٦	٤٩.٢٧	٥٧	٢٠.٦٥	٨٣	٣٠.٠٧	١
٥	تسعى الجامعة إلى تقديم خدمات تفوق توقعات المستفيدين الحالية منها	١٣٣	٤٨.١٨	٥٩	٢١.٣٧	٨٤	٣٠.٤٣	٢
٦	تهتم الجامعة بتنفيذ تصورات المستفيدين لأدائها	٤١	١٤.٨٥	٤٩	١٧.٧٥	١٨٦	٦٧.٣٩	٨
٧	تمكن الجامعة المستفيدين من المشاركة فى صناعة القرارات التى تكفل تحقيق أهدافهم وأهدافها معاً	١٢٠	٤٣.٤٧	٧٠	٢٥.٣٦	٨٦	٣١.١٥	٧
٨	توجد آلية لرصد أداء الجامعة مع المستفيدين ومقارنته مع المعايير	١٢٤	٤٤.٩٢	٦٣	٢٢.٨٢	٨٩	٣٢.٢٤	٦

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

* حصلت العبارات رقم (٤)، (٥)، (١)، (٣)، (٢)، (٨)، (٧) على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٧٠.٧٧% إلى ٧٣.٠٦% مما يدل على أهتمام الجامعات المصرية بدرجة متوسطة بمسح شامل ودورى لإحتياجات المجتمع المحلى وقد يرجع ذلك إلى رؤية أفراد عينة الدراسة بأن الجامعات تقوم بتطبيق استبيانات مختلفة للتعرف على

احتياجات المجتمع المحلي وأريهم في الخدمات المقدمة من الجامعة والتعرف على متطلباتهم المستقبلية من الجامعة ولكن ذلك قد لا يحقق الأهداف المطلوبة مما يعنى أن طريقة التعرف على احتياجات المجتمع المحلي قد تتم بصورة شكلية ولا تلمس المتطلبات الأساسية وقد يرجع ذلك إلى أن الاستبيانات معدة سلفا وقد لا تواكب التغيرات في المجتمع أو أن استراتيجية الجامعات قد لا تتضمن خطة لتلبية تلك الاحتياجات وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أمانى السيد غبور (٢٠١٣)، كذلك أشارت النتائج إلى اهتمام الجامعات باستمرار بقياس رضا العملاء عما يقدم لهم من خدمات ولكن بدرجة غير كافية ، كما أشارت نتائج الدراسة بأن الجامعات تتعامل مع المستفيدين بالشفافية والنزاهة مع جميع المتعاملين معها وقد يرجع ذلك إلى إن غالبية المعاملات تتم بطريقة إلكترونية ويتم الرد عليها إلكترونياً كما أن كافة المعلومات متاحة على موقع الجامعات ويمكن الإطلاع عليها أو قد يرجع ذلك إلى وجود آليات بالوحدات الجامعية لتلقى الشكاوى المتعاملين معها وتعزى الدراسة ذلك إلى أن الكليات الجامعية المصرية بصدد التقدم الحصول على الاعتماد الأكاديمي من الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد والتي تعد من أبرز معاييرها توفر تلك الآليات بجميع وحدات الجامعة الإدارية والأكاديمية مما يدل على رؤية أفراد عينة الدراسة بأن الجامعات المصرية لديها آليات لرصد الشكاوى ولكنها قد تكون غير مفعلة لعدم وجود لجان متخصصة لدراسة الشكاوى بشكل موضوعي وسريع وهذا ما أكدته دراسة ياسر ميمون عباس (٢٠١٨).

* حصلت العبارات رقم (٦) على نسبة مئوية وزنية متدنية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة هي موافقة متدنية حيث بلغ الوزن النسبي لها ٤٩.١٥% مما يدل على قلة اهتمام الجامعات المصرية بتنفيذ تصورات المستفيدين لأدائها وقد يرجع ذلك إلى ضعف سعى الجامعات فى تحديد أهم احتياجات المستفيدين (أعضاء هيئة التدريس ،الطلاب ،العاملين ،خدمة المجتمع)ومتطلباتها ، و اهتمام الجامعات بالعمليات التدريسية أكثر من الجوانب الأخرى مما يدل على قلة اهتمام الجامعات المصرية بنتائج العملاء أو إنها لا توجه الجهود الكافية لتحقيق المشاركة الكاملة مع المجتمع وهذه النتيجة تتفق مع دراسة محمود فوزي أحمد بدوى (٢٠١٨)، ودراسة عزام عبدالنبي أحمد (٢٠١٥).

نتائج المحور الثاني وهو :. المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في ضوء مستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات. ويسؤال أفراد العينة عن هذه المعوقات جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (١٢)

الترتيب	الوزن النسبي	٢ كا	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
١٠	٧٢.٤ ٦	٣٣.٦ ٥	٣١.١ ٥	٨٦	٢٠.٢ ٨	٥٦	٤٨.٥ ٥	١٣٤	قلة الحوافز المعنوية والمادية الداعمة لتميز الأداء	١
٧	٧٧.٦ ٥	٦٤.٩ ٧	٢٣.١ ٨	٦٤	٢٠.٦ ٥	٥٧	٥٦.١ ٥	١٥٥	نقص وعى العاملين بأهمية تطبيق التميز المؤسسي	٢
٩	٧٣.٦ ٧	٢٧.٦ ٧	٢٧.١ ٧	٧٥	٢٤.٦ ٣	٦٨	٤٨.١ ٨	١٣٣	ضعف التنسيق بين أقسام الجامعة وإدارتها	٣
٤	٧٩.٨ ٣	١٠٠.٥ ٨	٢٢.١	٦١	١٦.٣	٤٥	٦١.٥ ٩	١٧٠	إتباع أساليب ووسائل التقليدية في تقويم أداء الجامعة	٤
١١	٧١.٨ ٥	١٧.٢ ٣	٢٩.٣ ٤	٨١	٢٥.٧ ٢	٧١	٤٤.٩ ٢	١٢٤	قلة الكوادر البشرية المدربة لإجراح تطبيق معايير التميز المؤسسي	٥
٣	٨٠.٣ ١	٨٩.٣ ٦	١٩.٢	٥٣	٢٠.٦ ٥	٥٧	٦٠.١ ٤	١٦٦	كثرة الأعباء الملغاة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية بالجامعة	٦
٥	٧٩.٢ ٢	٧٩.٩ ١	٢١.٠ ١	٥٨	٢٠.٢ ٨	٥٦	٥٨.٦ ٩	١٦٢	نقص الأدوات والتجهيزات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي للجامعة	٧
٦	٧٨.٥	٦٦.٨ ٦	٢١.٠ ١	٥٨	٢٢.٤ ٦	٦٢	٥٦.٥ ٢	١٥٦	ضعف البنية التكنولوجية اللازمة لتطبيق معايير التميز المؤسسي	٨
٢	٨١.٥ ٢	١١٨.٢ ٢٣	١٩.٥ ٦	٥٤	١٦.٣	٤٥	٦٤.١ ٣	١٧٧	قلة كفاية الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة والمعدات الجامعية	٩
١	٨٢.٦	١٢٠.٧ ٨	١٦.٦ ٦	٤٦	١٨.٨ ٤	٥٢	٦٤.٤ ٩	١٧٨	ضعف المساهمة المالية للجامعة من مؤسسات المجتمع في تطبيق معايير التميز المؤسسي	١٠
١٢	٧٠.٤ ١	١٢.٤ ١	٣١.٥ ٢	٨٧	٢٥.٧ ٢	٧١	٤٢.٧ ٥	١١٨	الإفتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق معايير التميز المؤسسي الجامعي	١١
٨	٧٦.٠ ٨	٥٩.١ ٥	٢٦.٤ ٤	٧٣	١٨.٨ ٤	٥٢	٥٤.٧ ١	١٥١	ضعف التنسيق بين خطط التدريب ومتطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي في الأداء الجامعي	١٢

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

*حصلت العبارات رقم (١٠)، (٩)، (٦)، (٤)، (٧)، (٨) على نسب مئوية وزنية عالية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة عالية حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٧٨.٥٠% إلى ٨٢.٦٠% مما يدل على وجود العديد من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في ضوء مستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات والتي يمكن ترتيبها تنازليا وفق للأوزان النسبية وذلك على النحو التالي .:

- ضعف المساهمة المالية للجامعة من مؤسسات المجتمع في تطبيق معايير التميز المؤسسي.
- قلة كفاية الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة والمعدات الجامعية.
- كثرة الأعباء الملغاة على اعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية بالجامعة.
- إتباع أساليب ووسائل التقليدية في تقويم أداء الجامعة .
- نقص الأدوات والتجهيزات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي للجامعة.
- ضعف البنية التكنولوجية اللازمة لتطبيق معايير التميز المؤسسي.

وقد يرجع ذلك إلى مقاومة التغيير من البعض وتفضيل الإستمرار بالممارسات التقليدية أو إلى خوف البعض من المساءلة أو نقص الوعي بمفهوم التميز المؤسسي وضعف إعداد الموارد البشرية وتدريبها لتطبيق معايير التميز المؤسسي أو عدم وجود دليل يوضح آليات تطبيق معايير التميز المؤسسي ، و قلة الدورات التدريبية المتعلقة بالتقنيات الحديثة أو نقص الدعم المالى وضعف ميزانية الجامعة المرتبطة بتأهيل الفنيين المؤهلين لإستخدام الدعم الفنى للإمكانيات التكنولوجية والتقنية وتقديمه للجامعة وهذا ما أكدته دراسة ياسر ميمون عباس(٢٠١٨) ، أمانى السيد غبور(٢٠١٣).

*حصلت العبارات رقم (٢)، (١٢)، (٣)، (١)، (٥)، (١١) على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٧٠.٤١% إلى ٧٧.٦٥% مما يدل على نقص وعى العاملين باهمية تطبيق التميز المؤسسي لقلة أقتناعهم بجدوى التطبيق فى الوقت الذى تدرك فيه فئات أخرى بأن تطبيقه يحرك الجامعات نحو إحتلال موقع متميز بين الجامعات العالمية والمحلية وقد يرجع ذلك إلى قلة الحوافز المعنوية والمادية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات

المتميّزة، وقلّة الكوادر البشرية المدربة لإنجاح تطبيق معايير التميّز المؤسسي، كذلك الإفتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق معايير التميّز المؤسسي، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف التنسيق بين أقسام الجامعة وإدارتها وقد يرجع ذلك إلى قلّة مشاركة جميع الموارد البشرية في إتخاذ القرارات الجامعية أو نقص الإمكانيات التكنولوجية اللازمة للربط الشبكي بين إدارات الجامعة و أقسامها وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عزام عبدالنبي أحمد (٢٠١٥)، ودراسة أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٧).

ملخص نتائج الدراسة الميدانية

- من حيث معيار القيادة :. فهناك العديد من أوجه القصور التي تتعلق بممارسات القيادات الجامعية والتي تعوق تطبيق معايير التميّز المؤسسي فالقيادات لا تقدر الإسهامات الإيجابية للعاملين وقد يرجع السبب إلى قصور الإمكانيات المادية أو ضعف الرضا عن العمل او الروتين في الأداء، أو قلّة مراجعة القيادات الجامعية لأهدافها وممارساتها المتعلقة باحتياجات المعنيين بانتظام، و زيادة أعباء القيادات الأكاديمية والإدارية أو قلّة وجود منهجية محددة وواضحة في التخطيط لأهداف الجامعات المصرية القريبة و البعيدة.
- من حيث معيار الموارد البشرية :. فقد أشارت نتائج الدراسة على قلّة موافقة القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية على ما تقوم به الكليات والجامعة من خطوات وإجراءات تتعلق بشرح سياساتها وإستراتيجياتها للمستفيدين، فهم ينقصهم الوعي بسياسة الجامعة وإستراتيجياتها فالجامعات ينقصها آليات للاتصال الفعال بين المديرين والمرعوسين.
- من حيث معيار السياسات والإستراتيجيات :. فقد أشارت نتائج الدراسة إلى موافقة معظم أفراد العينة على أن هناك قصور في مراجعة خطط الجامعة وتحديثها بصورة دورية وفي ترجمة أهدافها إلى خطط تشغيلية في المدى القريب .
- من حيث معيار خدمة المجتمع :. فقد أشارت نتائج الدراسة إلى قلّة استفادة الجامعات من المبادرات المجتمعية، ومن نتائج التغذية الراجعة من المجتمع في تحسين خدماتها وتطويرها، وفي تطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي فهي تتم بشكل ضعيف، كذلك قلّة استخدام الجامعات مؤشرات لقياس المخاطر البيئية التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع المحلي .

- من حيث إدارة العمليات :. فقد أشارت نتائج الدراسة إلى إعتقاد الجامعات المصرية فى تطوير عملياتها على الطرق التقليدية وافتقادها الإبداعية فى الأداء ،و قلة اعتمادها على منهجية علمية فى أداء العمليات الرئيسية لها ،وقلة تطبيقها معايير معتمدة فى إدارة عملياتها مثل معايير إدارة الجودة والتميز،وقلة الاهتمام بتطوير خدماتها استنادا بتلبية حاجات العملاء وتوقعاتهم.
- من حيث نتائج الأفراد (رضا العاملين) :. فقد أشارت نتائج الدراسة إلى قلة اهتمام الجامعات المصرية بتحسين أداء الإدارة بها بشكل دورى مستمر ،و مقارنة أدائها بأداء الجامعات الأخرى المنافسة لها ،كذلك قلة الاهتمام بالجامعات بإجراء دراسات استقصائية حول أداء العاملين ومستوى رضاهم عن العمل وبيئة العمل .
- من حيث نتائج العملاء (المستفيدين) :. فقد أشارت نتائج الدراسة إلى قلة اهتمام الجامعات المصرية بتنفيذ تصورات المستفيدين لأدائها وقد يرجع ذلك إلى ضعف سعى الجامعات فى تحديد أهم احتياجات المستفيدين (أعضاء هيئة التدريس ،الطلاب ،العاملين ،خدمة المجتمع) ،و اهتمام الجامعات بالعمليات التدريسية أكثر من الجوانب الأخرى مما يدل على قلة اهتمام الجامعات المصرية بنتائج العملاء .
- من حيث المعوقات التى تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى ضوء مستحدثات العصر الرقى من وجهه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات :. فقد أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف المساهمة المالية من مؤسسات المجتمع فى تطبيق التميز المؤسسى،قلة كفاية الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة،وضعف مستوى البنية التكنولوجية اللازمة لتطبيق معايير التميز المؤسسى.

سادساً: المتطلبات المقترحة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بمجموعة من متطلبات اللازمة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي وفقاً للمحاور التالية:.

أ- القيادة ، ويتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي :.

- وضع معايير اختيار القيادات الإدارية العليا بالجامعات المصرية تعتمد على مؤهلات وخبرات إدارية عالية تجمع بين الخبرة الإدارية والتخصص الأكاديمي على أن تكون مصدر إلهام العاملين وذات كفاءة عالية .
- وضع سياسة لإختيار القيادات الأكاديمية والإدارية مبنية على توافر بعض المواصفات مثل القدرة على التنظيم والتخطيط والتعاون والتواصل الفعال والمشاركة وتحمل المسؤولية والإبتكار والإبداع.
- مشاركة القيادات الإدارية العليا شخصياً في إعداد رؤية الجامعات ورسالتها وتطويرها كذلك في إعداد سياسات الجامعة واستراتيجياتها وتطبيقها ومراجعتها وتحديثها مستخدمة في ذلك أسلوب الحوار مع العاملين وأفراد المجتمع في الوصول إلى القرارات .
- فتح قنوات التواصل مع القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية ،وقيادات الجامعات العالمية الرائدة لتقديم المقترحات والشكاوى من خلال تحديد بريد إلكتروني على مستوى كل الجامعة لتلقى المقترحات والشكاوى وتشكيل لجنة مختصة لدراستها وطرح البدائل الممكنة المناسبة للإمكانيات المادية والبشرية للجامعة.
- الاهتمام بعمليات التطوير المهني للقيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً عن طريق بناء برامج تدريبية في مجال التميز المؤسسي ، وتمكين القيادات من المشاركة والحضور في المؤتمرات العلمية ذات العلاقة وطرح حوافز تشجيعية وامتيازات للحضور كشهادات تقدير .
- تدريب القيادات الأكاديمية على الأساليب الإدارية الحديثة والعمل على إتباع اللامركزية وتعزيز الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في الجامعة وفي سلوك أعضاء هيئة التدريس والعاملين مثل النمط الديمقراطي .

- إعطاء الحرية الكاملة للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة ليعمل ما يروونه في مصلحة العمل ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال منحهم الصلاحيات الكافية للتحفيز والترقيات والمكافأة وغير ذلك.
 - التقليل من الأعباء الملغاة على عاتق الهيئة الإدارية والأكاديمية بالجامعات المصرية ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال تعيين أعضاء مساعدين لهم في المهام الإدارية والأكاديمية والوظيفية.
 - إعادة هيكلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة بحيث تتواءم مع متطلبات النموذج الأوربي للتميز المؤسسي وأهدافه.
 - إعداد الجامعة ورش عمل للقيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين بالجامعة لشرح عمليات التغيير والهدف منها والنتائج المترتبة عليها والاستماع لآراء منسوبي الجامعة في كيفية إجراء عملية التغيير .
- ب- الموارد البشرية ، ويتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي .:
- تحديد مهارات ومستويات أداء العاملين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال التركيز على عمليات التطوير الذاتي لإكتسابهم معارف أكثر ليتمكنوا من أداء أعمالهم بشكل أفضل.
 - عقد المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لنشر ثقافة التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية من حيث مفهومه وأبعاده وأساليب تحقيقه وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، والتنسيق بين الوحدات التنظيمية.
 - الاستفادة من نتائج التغذية الراجعة من العاملين في تحسين سياسة الجامعة واستراتيجياتها وذلك من خلال عقد مزيد من ورش العمل والاجتماعات لمناقشة نتائج التغذية الراجعة ووضع الخطط التحسينية .
 - وضع توصيف للوظائف الإدارية والأكاديمية بالجامعة تتفق مع السياسات والإجراءات التي تضعها الجامعة وتكون أساساً للتقويم باستخدام معايير محددة للتقويم.
 - وضع دليل إجرائي يحدد الإجراءات والقواعد التي توضح كيفية تنفيذ المهام والأدوار بشكل متميز.

- تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين والقيادات الأكاديمية والإدارية على استراتيجيات ومهارات التقويم الذاتي للكلية التي ينتمون إليها ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال إعداد وتشكيل فرق عمل للقيام بعمليات التقييم الذاتي.
- تمكين العاملين من تحليل المشكلات الجامعية بالطرق العلمية الصحيحة ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال عقد كثير من الاجتماعات وورش العمل لتوضيح كيفية التعامل معها من خلال الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها وتشجيع القدرات الإبداعية لهم من خلال إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين والقيادات الأكاديمية والإدارية بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية على إستراتيجيات والأساليب التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسى للجامعة التي ينتمون إليها مثل أسلوب كايزن ، وتكامل أسلوبى ستة سيجما وتقليل الفقد.
- الاهتمام بعمليات التدريب لجميع العاملين وتدريبهم على كيفية تقديم الخدمات وتوعيتهم بأهمية حضور البرامج التدريبية فى تحسين الأداء ، وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية قياس أثر التدريب.
- وضع خطة شاملة للتنمية الإدارية لجميع العاملين والقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة تكفل تنسيق الأدوار وتكاملها بين الجامعة والمؤسسات ذات صلة.
- إجراء دراسات مسحية لتحديد مهارات العاملين ومعارفهم واحتياجاتهم التدريبية وتضمينها فى خطط الجامعة.
- توفير بعثات دورية للجامعات المتميزة عالمياً ومحلياً للاستفادة من تجاربها وخبرتها فى مجال التميز المؤسسى والإدارى.
- إطلاع العاملين على جميع القوانين واللوائح المعمول بها فى الجامعة ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال تنظيم ورش عمل وندوات لتوعيتهم بها.
- تطوير سياسة الاستقطاب الموارد البشرية وتوظيفها ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العاملين ووضع آليات لإختيار الأكفأ مع الإلتزام بالشفافية فى التعيين .
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة من خبراء ومدربين واستشاريين فى تطبيق نماذج التميز المؤسسى للاستفادة منهم فى تدريب الموارد البشرية فى الجامعة.

- تحديد احتياجات مختلف الإدارات والأقسام من قواعد البيانات والتدريبات والمعلومات لتحقيق التميز المؤسسي والسعي لتلبيتها.
 - تقديم تقارير عن نواحي القصور في مهارات ومعلومات الموارد البشرية وكفاياتها ومستويات أدائها .
 - اكتشاف المعارضين للتغيير وتحقيق التميز المؤسسي وتحديد آليات تطويعهم لتنفيذ المطلوب منهم وإقناعهم بجدوى تطبيق التميز المؤسسي ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال القيام بحملات إعلامية عبر وسائل الأعلام المختلفة لغرس ثقافة التميز المؤسسي لدى جميع العاملين .
 - ربط برامج تدريب العاملين بنتائج تقييم أدائهم ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال إجراء عمليات مقارنة بين نتائج تقويم الأداء وبرامج التدريب بحيث تعبر عن أحتياجاتهم الفعلية ووضعها ضمن الخطة التدريبية للعاملين والمعلنة على موقع الجامعة بكلياتها المختلفة.
 - الاستفادة من استبيانات قياس الرأي الموجهه للموارد البشرية ومن الآراء والمعلومات الواردة في تطوير ممارساتهم وتذليل بعض عقبات التطوير التي تواجههم خلال تنفيذ مشروعات التطوير.
- ج- السياسات والإستراتيجيات، ويتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي .:
- مشاركة جميع المعنيين في وضع رسالة الجامعة واستراتيجياتها والمشاركة في عمليات صنع القرار وإتخاذة المتعلقة بأعمالهم من خلال من خلال تحديد بريد إلكتروني على مستوى كل الجامعة للمشاركة في عمليات صنع القرار وتشكيل لجنة مختصة لدراستها وطرح البدائل المكنة المناسبة للإمكانيات المادية والبشرية للجامعة.
 - وضع الأهداف والاستراتيجيات بناء على نتائج مقارنات معيارية بين أداء الجامعة مع الجامعات الأخرى وبين القدرات الحالية للجامعة إلى جانب المقارنة مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.
 - نشر الإجراءات والتعليمات على الموقع الإلكتروني للجامعة لضمان وصولها إلى أكبر عدد من العاملين والمستفيدين وكذلك اطلاع الجمهور الخارجي على الإجراءات والتعليمات ضمانا للشفافية.

- بناء سياسة الجامعة واستراتيجياتها فى ضوء احتياجات المعنيين وتوقعاتهم واستخدام التقنيات الحديثة فى مشاركة الجميع فى تنفيذ الاستراتيجية فى ضوء هيكل تنظيمى مرن.
- إعداد دليل متكامل لسياسة كل الجامعة واستراتيجياتها ونشره على جميع المعنيين ومراجعتة باستمرار فى ضوء مستحدثات العصر الرقوى وإجراء مقارنات مع الجامعات الأخرى للتعرف على أفضل الممارسات لتحقيق السياسة والاستراتيجية.
- عقد ورش عمل دورية لتقييم نتائج سياسة الجامعة واستراتيجياتها وتحديد نقاط الضعف والقوة .
- إجراء تقييم سنوى للخطة الاستراتيجية للجامعة بهدف تعديل الإنحرافات ودعم البدائل والعمل على تحديث السياسة والاستراتيجية للجامعات المصرية وفق أسس علمية.
- وضع آلية لجمع المعلومات من كليات كل جامعة وقياس دقتها وتحليلها لتحديد الفجوة بين المعلومات المتاحة وما يتم التنبؤ به وتحديد أفضل الممارسات لتقليل الفجوة وسدها.
- وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المتميزين من القيادات الإدارية والأكاديمية وتدريبهم لتوفير قيادات مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها وطاقات المجتمع فى تحسين الأداء الجامعى.
- تشكيل لجان استشارية أو مجالس للتميز المؤسسى تكون مسئولة عن تقديم المشورة فى مختلف مراحل تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى على أن تشكل من ذوى الخبرة بموضوع التميز المؤسسى.
- تخصيص بند فى ميزانية كل جامعة لجوائز مالية للكليات المتميزة.
- إنشاء وحدة تنظيمية لتنفيذ أهداف وممارسات التميز المؤسسى على مستوى كل كلية مشكلة من عميد الكلية ووكيلها ورؤساء الأقسام وبعض أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة فى التميز المؤسسى.
- عقد مزيد من بروتوكولات التعاون بين الكليات الحاصلة على الاعتماد وبين نظيراتها على المستويين الإقليمى والدولى بشكل يدعم أوجه الإفادة والتعاون المشترك ويضعها على مصاف الكليات المتقدمة .
- تحسين العلاقة التبادلية بين الوحدات التنظيمية بالجامعة رأسياً وأفقياً بما يضمن تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وفقاً للأهداف الموضوعية.

- السماح للمستفيدين من الاشتراك في عضوية المجالس الجامعية التي تسمح لهم بوضع السياسات وتنظيم لقاءات دورية لهم لإطلاعهم على ما تنوى الجامعة وضعه من سياسات لإستطلاع آرائهم بشأنها.
- تستخدم الجامعة مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجية الجامعة تنفذ على نحو صحيح.
- د- خدمة المجتمع، ويتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي :.
- إنشاء وحدة خاصة بكل كلية لإدارة الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والمجتمعية تكون مهمتها تبادل المعلومات مع الشركاء وإعداد خطط لترشيد الإنفاق وإيجاد بدائل لمصادر التمويل بحيث لا تعتمد فقط على التمويل الحكومي لتوفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لتطبيق معايير التميز المؤسسي.
- وضع خطة محددة لإجراء الصيانة الدورية للموارد المادية بكل جامعة وتحديثها باستمرار مع وجود إجراءات محددة للإستخدام الأمثل للموارد لضمان تحسينها وتطويرها.
- إنشاء قاعدة بيانات للإمكانيات المادية بكل جامعة بحيث تشمل :أنواعها ،كيفية استخدامها ،العمر الافتراضي ،عدد ساعات العمل ،مخاطر استخدامها ،مواعيد الصيانة ،كذلك بيانات الفنيين المختصين مع تزويدهم بالمستجدات من الأجهزة وكيفية تطويرها.
- وضع معايير موضوعية للشراكات المجتمعية ، تتضمن المخرجات المتوقعة والمدة الزمنية، ومدى جودتها.
- الأهتمام ببناء شراكات فاعلة مع جامعات عالمية متميزة ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال استقطاب المتميزين؛ للإشراف على المشاريع المجتمعية التي تقدمها الجامعة للمجتمع من خلال إخضاعها لمدقق داخلي، ومراجع خارجي.
- الشفافية في اختيار الموردين والمفاضلة بينهم وتقويم أعمالهم وإنهاء التعامل معهم.
- إنشاء قاعدة بيانات شاملة لكل الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعة وتشمل أيضاً أعداد الخريجين والطاقة الاستيعابية لسوق العمل .
- إجراء تحليل دقيق لاحتياجات سوق العمل من خريجي الجامعة وتسليط الضوء على درجة استيعاب سوق العمل للخريجين.

- إنشاء مركز " للتوعية المجتمعية " بكل جامعة تكون مهمته توعية أفرادها بخطر المشكلات المختلفة وكيفية تجنبها ونشر الوعي لدى المواطنين فى المجالات الصحية والاقتصادية، والدينية والإدارية وغير ذلك.
- تهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال توفير الدعم المادى لشراء البرمجيات والأجهزة وتوفير خدمات الاتصال الداخلية والخارجية.
- متابعة الخريجين بعد تخرجهم من الجامعة فى أماكن عملهم وتطبيق مقاييس الأداء للتعرف على مهاراتهم للاستفادة منها فى تطوير الأداء بالجامعة.
- عمل زيارات لجامعات متميزة (حاصلة على إحدى جوائز التميز المؤسسى) للإفادة من خبراتها.
- هـ- إدارة العمليات، ويتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلى :-
- تنشيط الاتصالات الداخلية بكل جامعة وتفعيلها مع الجهات الخارجية وسوق العمل وأخذ آرائهم فى الأمور المتعلقة بتطوير العمليات الجامعية ومخرجاتها ،مع القياس الدورى لمختلف جوانب العمليات بالجامعة.
- وضع مؤشرات أداء، والعمل على متابعتها، وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق وعلمي.
- تشكيل فريق فى كل كلية لمراجعة العمليات، وتبسيط إجراءاتها وتحسينها بصورة مستمرة ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها فى إدارة العمليات، وتقديم الخدمات الاستشارية.
- تحديد بريد إلكترونى على مستوى كل الجامعة للحصول على نتائج التغذية الراجعة من الجهات المستفيدة من خدمات وأعمال الجامعات المصرية والاستفادة من ها.
- التدريب المستمر لأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية على أساليب تشخيص المشكلات وتحليلها مثل أسلوب تحليل السبب والنتيجة وأسلوب العصف الذهنى من خلال عقد مزيد من الدورات التدريبية .
- الاهتمام بفرق العمل والعمل الجماعى ونشر الوعي والإدراك الشامل والكامل لأهداف العمل والغرض منه لدى جميع العاملين والفرق .

- التطوير المستمر للعمليات الإدارية بالجامعات فى ضوء احتياجات المعنيين ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال عقد لقاءات دورية مع العاملين يتم فيها عرض الممارسات المتميزة فى الأداء وكيفية التعامل مع العملاء مع إعداد تقارير للأنشطة المجتمعية وحفظها على قاعدة البيانات حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
- إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد.
- ترجمة الإستراتيجيات الجامعية إلى عمليات متواءمة ومشاريع منبثقة عنها وهياكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة الجامعة على تطبيق التغيرات المطلوبة بالسرعة المناسبة.
- تشكيل فريق للتقييم الذاتى للجامعة (فريق فنى وفريق إدارى) بحيث يتضمن الفريق الفنى ممثلين عن العملاء الخارجين ويتضمن الفريق الإدارى ممثلين عن كل وحدات العمل داخل الجامعة بحيث تكون مهمته تقييم أداء الجامعة وفقاً لمؤشرات الخاصة بمعايير نماذج التميز وإعداد تقرير بذلك .
- يقوم فريق التقييم الذاتى بتصحيح الإنحرافات وفقاً لمعايير النموذج الأوربي EFQM بما يؤهل الجامعة للحصول على جائزة من جوائز التميز المؤسسى العالمية.
- - نتائج الأفراد، ويتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلى :-
- تقويم أداء العاملين والقيادات الإدارية والأكاديمية وفق مؤشرات محددة مُعدة مسبقاً؛ لتقويم أداء الأفراد ، وقدرتهم على تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال: (تحديد المشكلات - معالجة المشكلات - تأكيد الإيجابيات - تلافي السلبيات - الموافقة على المقترحات الجيدة).
- إجراء مقارنات مرجعية؛ لتقييم جودة أداء الأفراد العاملين بالجامعات المصرية.
- ربط نظام الأجور والمكافآت المقدمة للعاملين بالجامعات المصرية بمقدار الجهد المبذول والمساواة حسب الجهد ويتم تقييمه باستمرار للتأكد من فاعليته والالتزام بالشفافية فى التحفيز والمكافأة.
- قياس أثر البرامج التدريبية على فترات متباعدة لضمان استمرارية البرامج التدريبية والتنمية المهنية للأفراد.

- الاستفادة من قدرات وخبرات وآراء ومهارات العاملين فى تحسين الخدمات من خلال مشاركتهم فى التخطيط والتنفيذ والتقييم لسياسة واستراتيجية الجامعة وأهدافها.
- المسح الدورى لمستوى رضا العاملين والعمل على الإستجابة لمتطلباتهم وتكريم المتميزين منهم.
- الاستعانة بخبراء الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد فى تقويم تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى والمقارنة بين النتائج المتحققة والأهداف الموضوعية.
- قياس مستوى الروح المعنوية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس عن طريق الدراسات الاستقصائية وتتبع الشكاوى الرسمية.
- ز- نتائج العملاء، ويتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلى :-
- إنشاء قاعدة بيانات وافية لكل أنشطة وخدمات الجامعة وشركائها ومواردها ومخرجاتها .
- إنشاء وحدة داخل كل جامعة لمتابعة تطبيق معايير التميز المؤسسى ، وإجراء مقارنة دقيقة بين مستويات الأداء والمخرجات وبين المعايير المرجعية الأكاديمية للمستويات العالمية المماثلة.
- عرض الإنجازات والنتائج أول بأول على جميع المعنيين لاستشعار درجة تقدم الجامعة وقدرتها على تحقيق الأهداف .
- قياس درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم والاستماع لشكاوهم بشكل دورى ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً من خلال إنشاء وحدة لمعلومات العملاء تختص بوضع الآليات اللازمة لقياس درجة رضاهم وتحديد احتياجاتهم والأخذ بمقترحاتهم وتقديم خدمات إضافية لهم وتعزيز التواصل معهم.
- إنشاء دليل العملاء يتم وضع فيه قيم التعامل مع العملاء وواجباتهم وحقوقهم وتحديد المعايير والإلتزامات الواضحة فى التعامل معهم وإعلامهم بها وكيفية الوفاء بها.
- عقد لقاءات دورية مع العملاء للتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم وبذل الجهود للعمل على تلبيةها بالشكل الذى يفوق توقعاتهم.
- تصميم استمارات أستطلاع رأى توزع على المستفيدين من الخدمات الجامعية لقياس درجة رضا العملاء عن علاقات العمل وطريقة إدارة الجامعة وأسباب عدم رضاهم ، وتحديد العلاقة بين الأهداف الموضوعية والنتائج المحتملة وتحديد فرص التحسين والتطوير.

- تفعيل علاقات الشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع للمساهمة فى تحقيق الأهداف والتخلص من المشكلات التى تواجههم وعمل دراسات الجدوى الخاصة بالمشروعات التى تنفذها الإدارات عن طريق العاملين أو الجهات والمراكز الاستشارية المتخصصة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عثمان عبدالرحمن :. المفاهيم لجودة الأداء و التميز المؤسسي : إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة ٢٠١٣، EFQM، المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، أكتوبر، ٢٠١٤.
- ٢- إحسان على :. النموذج الأوربي للتميز : فوائد ومعايير، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، يناير، ٢٠١٠.
- ٣- أحمد إسماعيل حجي :. التعليم العالي والجامعي المقارن حول العالم ،جامعات المستقبل واستراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة ،القاهرة ،عالم الكتب ،٢٠١١.
- ٤- أحمد الرفاعي بهجت :. دور التعليم الجامعي في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري : دراسة تحليلية، دراسات تربوية ونفسية ، جامعة الزقازيق - كلية التربية، العدد ١٠٢، يناير، ٢٠١٩.
- ٥- أحمد الرفاعي بهجت :. أدوار مقترحة للتعليم الجامعي لمواجهة بعض التحديات العالمية المعاصرة، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق - كلية التربية، العدد ١٠٠، يوليو، ٢٠١٨.
- ٦- أحمد عبدالنبي عبدالعال :. دراسة مقارنة لتمويل التعليم العالي في كل من ألمانيا و نيجيريا و إمكانية الاستفادة منها في مصر ، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ١٦، العدد ٤٤، أكتوبر، ٢٠١٣.
- ٧- أحمد محمد عبد العزيز :. استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كلية التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج SERVQUAL ،مجلة كلية التربية ،جامعة عين شمس، العدد ٣٧، الجزء الأول، ٢٠١٣.
- ٨- أحمد محمد عبدالسلام :. تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQM، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، العدد ١٧٥، الجزء ٣، أكتوبر، ٢٠١٧.
- ٩- أروى إبراهيم العتيبي :. أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة : دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، جامعة المنوفية - كلية التجارة ،أكتوبر ،العدد ٤، ٢٠١٨.

- ١٠- أسماء فتحي السيد على: دور الاسرة في توعية الابناء في ضوء تحديات العصر الرقمي) دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها ،المجلد ٢٨،العدد ١١٢،اكتوبر،٢٠١٧.
- ١١- أماني السيد غبور :. تصور مقترح لتفعيل تدويل التعليم بجامعة المنصورة في ضوء الاتجاهات الحديثة لتدويل التعليم الجامعي ، مجلة كلية التربية،، جامعة المنوفية - كلية التربية،المجلد ٣٣، العدد ٤، ٢٠١٨.
- ١٢- أماني السيد غبور :. تصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي المصري في ضوء الإتجاهات الحديثة لتقييم الأداء ،دراسات تربوية واجتماعية ، جامعة حلوان - كلية التربية ،المجلد ١٩، العدد ٣، يوليو ، ٢٠١٣.
- ١٣- أمل صلاح سالم :. شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية ،المجلد ٩، العدد١٨،٢٠١٨.
- ١٤- أمل عبدالفتاح محمد :. المرونة المهنية بمؤسسات التعليم العالي في دول الاتحاد الأوروبي وإمكانية الإفادة منها في مصر : دراسة تحليلية ، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،العدد ٣،أكتوبر ،٢٠١٥.
- ١٥- أمل فتى عقل :. تطوير معايير التميز فى التعليم الجامعى العالى الأردن نموذجاً ،دار الخليج للنشر ،٢٠٠٩.
- ١٦- إيمان أحمد عزمى :. التعليم الرقمي ومهارات سوق العمل : المفاهيم الأساسية والتجارب العملية في عصر الثورة الرقمية ، المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، العدد ٧،فبراير، ٢٠١٩.
- ١٧- إيمان حلمى الشال :. دراسة مقارنة لتحسين جودة التعليم الجامعى باستخدام مدخل سيجما ستة فى كل من الجامعات المصرية وبعض الجامعات الأجنبية، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،العدد ٩،يونيو ،٢٠١٦.
- ١٨- باشيوة حسين :. تبنى إستراتيجية إدارة الجودة والتميز المؤسسى فى إدارة مؤسسات التعليم العالى الجزائرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث،مجلد ٣، العدد ٤،نوفمبر ،٢٠١٦.
- ١٩- البنك الدولي ،مراجعات سياسات التعليم العالى ،التعليم العالى فى مصر متاح على الرابط www.oecd.org/publishing/corrigena .

- ٢٠- حسن عبدالله حمد النيل :. معايير الجودة الشاملة للتميز المؤسسي ، مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - مركز بحوث القرآن الكريم والسنة النبوية، مارس، ٢٠١٦.
- ٢١- خالد صلاح حنفي :. آليات تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري ، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر : تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة ، جامعة عين شمس - مركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة الدول العربية ، العدد ٢٦، ٢٠١٤.
- ٢٢- خالد منصور غريب :. بدائل لتمويل التعليم الجامعي الحكومي المصري في ضوء خبرات بعض الدول ، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ١٤، العدد ٣٢، مايو، ٢٠١١.
- ٢٣- رانيا عبدالمعز علي محمد الجمال :. دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت و فيينا و إمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية ، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية ، المجلد ١٧، العدد ٤٨، مايو، ٢٠١٤.
- ٢٤- رباح رمزي عبدالجليل :. تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات المعاصرة " نموذج مقترح " ، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، المجلد ٣٠، العدد ٢، أبريل، ٢٠١٤.
- ٢٥- رشاد حماد علي حماد :. تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي ، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية ، المجلد ٩، العدد ٢٠١٨، ٤.
- ٢٦- رضا إبراهيم المليجي :. إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، عالم الكتب ، الطبعة الأولى، ٢٠١٢.
- ٢٧- رضا السيد :. عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٢٨- روى البلبكى :. قاموس المورد إنجليزية - عربى ، دار العلم للملايين ، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ٢٩- رئاسة الجمهورية :. قانون رقم ٨٢ بشأن إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد لسنة ٢٠٠٦، الجريدة الرسمية ، العدد ٤، السنة ٢٥، ٥٠، يناير ٢٠٠٧.
- ٣٠- رئاسة الجمهورية :. تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الأربعون ، المجالس القومية المتخصصة ، القاهرة، ٢٠١٣.

- ٣١- ريم عام :. أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ،مجلة البشائر الاقتصادية ، جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير ،المجلد ٤، العدد٢، ٢٠١٨.
- ٣٢- سامى شلبي :. فاعلية منهج قائم على المستحدثات التكنولوجية فى تنمية مهارات السكرتارية الإلكترونية لدى طلاب المدرسة الفنية المقدمة التجارية ،مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية،العدد ٥٣، ٢٠١٣.
- ٣٣- السعيد السعيد بدير: . تطوير إدارة التعليم الجامعى المصرى فى ضوء مدخل إدارة المعرفة : دراسة تحليلية ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،العدد ٥، يونيو ، ٢٠١٥.
- ٣٤- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة / نموذج التمييز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ، ٢٠١٣، www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx.
- ٣٥- سيد محمد جاد الرب :. إدارة الإبداع والتميز التنافسى ،القاهرة ،دار الفجر، ٢٠١٣.
- ٣٦- سيد محمد جاد الرب :. مؤشرات ومعايير قياس الأداء ،القاهرة ،دار الفجر، ٢٠٠٩.
- ٣٧- شاكرا محمد فتحى: . التميز التنظيمى ،مجلة الإدارة التربوية ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،مصر س ٢، العدد٥، ٢٠١٥.
- ٣٨- شرف الهادى :. إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالى العربى نحو الجودة النوعية وتميز الأداء ،المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى ،العدد١٣، ٢٠١٣.
- ٣٩- شيماء بهيج محمود متولى :. مدى ممارسة معلمة التربية الأسرية لكفايات الاقتصاد المعرفي ووعيها بالمستحدثات التكنولوجية التعليمية فى ضوء معطيات العصر الرقمي ، دراسات تربوية واجتماعية،جامعة حلوان - كلية التربية،مجلد ٢٢، العدد ٣، يوليو، ٢٠١٦.
- ٤٠- عادل زايد :. الأداء التنظيمى المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)،الطبعة الأولى ،مصر ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.
- ٤١- عائشة عبدالفتاح مغاوري :. تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعى المصرى فى ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها - كلية التربية،المجلد ٢٧، العدد ١٠٩، أكتوبر، ٢٠١٦.
- ٤٢- عبدالعزيز أحمد محمد داود: . تطوير التعليم الجامعى المصرى فى ضوء بعض صيغ التعليم العالى من بعد، المؤتمر العلمى السنوي السادس عشر - التعليم من بعد فى الوطن العربى ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،يناير، ٢٠٠٨.

- ٤٣- عبد الغنى عبود ، وآخرون: التربية المقارنة والألفية الثالثة ، ط١، دار الفكر العربى ، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ٤٤- عدنان أحمد راشد . مؤشرات قياس الأداء المؤثرة فى التعليم الجامعى : دراسة تحليلية فى ضوء مبادئ الاعتماد الأكاديمي ، العلوم التربوية، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، المجلد ٢٣، العدد ٣، يوليو، ٢٠١٥.
- ٤٥- عزام عبدالنبي أحمد .: تصور مقترح لإدارة التمييز بجامعة بنى سويف فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، العدد ١٦٥، الجزء الرابع، أكتوبر ٢٠١٥.
- ٤٦- على السلى .: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة)، القاهرة ،دار الغرب الطبعة الثانية، ٢٠١٢.
- ٤٧- على حسن عبد العزيز .: الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، تميز بلا حدود ، المكتبة العصرية للنشر ، المنصورة ، ٢٠٠٩.
- ٤٨- على محمد السنانى .: تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى ضوء مدخل إدارة التميز ، مجلة التربية،، جامعة الأزهر - كلية التربية، العدد ١٤٤، الجزء ٧، ديسمبر، ٢٠١٠.
- ٤٩- عمرو مصطفى أحمد حسن.: تطوير أنماط التعليم المفتوح بالجامعات المصرية فى ضوء متطلبات العصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية ، المجلد ٣٤، العدد ٢، ٢٠١٩.
- ٥٠- فتحى عبدالرسول محمد .: التحديات التي تواجه تطبيق الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بقنا، العدد ٢٧، إبريل، ٢٠١٦.
- ٥١- فهد حميد محمد .: واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة فى إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، المجلة التربوية ،: جامعة سوهاج - كلية التربية، الجزء ٥٧، يناير، ٢٠١٩.
- ٥٢- مبروك محمد السيد .: إطار مقترح لإدارة التغيير وتطوير الإدارة الضريبية نحو تحقيق الجودة والتميز المؤسسي : بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية ، المؤتمر الضريبي الثاني والعشرين: تطوير النظام الضريبي المصري فى ضوء متطلبات الإستثمار والتنمية، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، المجلد ٤، يونيو، ٢٠١٥.
- ٥٣- المجلس الأعلى للجامعات .: إدارة الأحصاء ، مركز بحوث تطوير التعليم الجامعى ، ٢٠١١.

- ٥٤- محمد الصيرفي: التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٩.
- ٥٥- محمد جاد حسين أحمد :. تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإداة الجودة : النموذج الأوروي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٧، ديسمبر، ٢٠١٥.
- ٥٦- محمد درويش درويش :. علاقة تمويل التعليم الجامعي بدوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا - كلية التربية، المجلد ٦٣، العدد ٣، يوليو، ٢٠١٦.
- ٥٧- محمد علي القضاة :. اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط - كلية التجارة، العدد ٦٧، ديسمبر، ٢٠١٩.
- ٥٨- محمد علي القضاة :. اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة أسيوط - كلية التجارة، العدد ٦٧، ديسمبر، ٢٠١٩.
- ٥٩- محمد فهاد اللوقان :. جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي فى ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز : دراسة حالة على جامعة حائل ، مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد ٢٥، العدد ١١٥، ديسمبر، ٢٠١٨.
- ٦٠- محمود أسامة عبد الوهاب :. الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي : دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية - مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد ٥٣، ٢٠١٦.
- ٦١- محمود فوزي أحمد بدوى :. تحديات التربية الوجدانية في العصر الرقمي من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، كلية التربية، الجزء ٦٠، إبريل، ٢٠١٩.
- ٦٢- محمود فوزي أحمد بدوى :. تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية ، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، المجلد ٥٣، يوليو، ٢٠١٨.
- ٦٣- مدحت أبو النصر :. الأداء الإداري المتميز ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١١.

- ٦٤- مروة محمد شبل بلتاچاي .: تمويل التعليم العالي في مصر : المشاكل والبدايل المقترحة ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،المجلد ١٦ ، العدد ٣، يوليو ،٢٠١٥.
- ٦٥- معجم اللغة العربية .: المعجم الوجيز ،الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ،القاهرة ،٢٠٠٠.
- ٦٦- المعهد القومي للجودة .: معايير الحصول على جائزة التميز فى الأداء القومية ،وزارة التجارة والصناعة المصرية ،٢٠٠٤.
- ٦٧- منال البارودى .: القائد المتميز وأسرار الإبداع والتميز القيادى ،مصر ،القاهرة ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،٢٠١٥.
- ٦٨- مؤيد سعيد سالم .: خواطر فى الإدارة ،القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،٢٠٠٥.
- ٦٩- ناجي عبدالوهاب هلال .: تدويل التعليم العالى المصرى على ضوء تحديات العولمة رؤية مستقبلية ، مستقبل التربية العربية ، المركز العربى للتعليم والتنمية،المجلد ٧٧،إبريل ،٢٠١٢.
- ٧٠- نادية حسن السيد.: تطوير التعليم الجامعى لمواجهة تحديات سوق العمل المصرى فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة ،مجلة كلية التربية،جامعة بنها - كلية التربية،المجلد ٢٩ ، العدد ١١٦، أكتوبر ،٢٠١٨.
- ٧١- نورة عبدالله عبدالرحمن .: تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية فى ضوء معايير التَّميُّزِ المؤسسيّ : تصور مقترح ، مجلة البحث العلمي فى التربية،جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية،العدد ١٩ ، الجزء ٢٠١٨،٨.
- ٧٢- هانى رزق عبدالجواد .: الأنموذج الأوربي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل ، مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية،المجلد ٢٣ ، العدد ١٠٤،أكتوبر ،٢٠١٦.
- ٧٣- هشام فوزى عباس .: دور القيادة الأخلاقية فى تحقيق التميز المؤسسى: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول " ميدور "،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية،المجلد ١٠ ، العدد ١ ،٢٠١٩.
- ٧٤- ال هلالى الشربيني.: اتجاهات حديثة فى إدارة مؤسسات التعليم العالى ،المنصورة،المكتبة العصرية للنشر،الطبعة الأولى ،٢٠١٥.
- ٧٥- هناء شحات السيد حجازى .: مؤشرات الأداء المؤسسى وإصلاح التعليم ،القاهرة ،مكتبة الأنجلو المصرية ،٢٠١٥.

- ٧٦- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد :. دليل تقويم و إعتماد الجامعات ،القاهرة ،الإصدار الأول، ٢٠٠٩.
- ٧٧- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد :.المعايير القومية الأكاديمية المرجعية ،مايو ٢٠١٣.
- ٧٨- وزارة التخطيط والمتابعة (٢٠٢٠): دليل جائزة مصر للتميز الحكومي تم الاسترجاع من <http://www.egea.gov.eg/NewsDetails.aspx?Id=2>
- ٧٩- ياسر ميمون عباس: . تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ، المجلة الدولية لضمان الجودة،، جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي،المجلد ١، العدد ٢، ٢٠١٨.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- 80- **Academic Ranking Of World Universities**,2016,www.shanghairanking.com/ARWU2016.html.
- 81- Banihashemi, Syed Ali,(2012):. **Presenting A model for Assessment of Organizational Excellence in Cement Industry**, Journal of Basic and Applied – Scientific Research, Vol. (4), pp 3334 – 3338.
- 82- Bolat& Yilmaz(2015): **The relationship between external sources of employment and organizational performance**, Emerald Group publishing limited, Vol.11, No.3, 2015, p. 233.
- 83- Brooke, Kamblier (2018):. "The role of institutional excellence in keeping pace with environmental developments", American Journal of Environmental Excellence, Vol. 98, No. 2, p. 73.
- 84- Costa, R. (2012):.**Assessing Intellectual Capital efficiency and productivity:An application to the Italian yacht manufacturing sector**. Expert Systems with Applications, 39(8), 7255-7261.
- 85- Cristina, Mele (2006):. **the evolving path of TQM: towardsbusiness excellence and stakeholder value**. International Journal of Quality & Reliability Management, 23(5), 464-489.
- 86- Dina &George(2015):.**Romanian Higher Education an Argument To Apply EFQM excellence Model** ,Supplement to Quality –Access to Success16.2.
- 87- EFQM Publications (2009):. **EFQM Excellence model** , (2010) Ricoh·Brussels, p 1-32.
- 88- EFQM(2013):**Applying Self-Assessment Against The EFQM excellence Modle in Futher and Higher Education** ,Shaffield Hallam university, www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx.
- 89- Ganratchakan Ninlawan (2015) : **The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education**,

- Office of the Basic Education Commission, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 207.
- 90- Hafeez, K., Malak, N.& (2006):. **A framework for TQM to achieve business excellence .Total Quality Management and Business Excellence**, Vol. 9, No. 17, pp 9.
- 91- Hartman & stefkovich. (2005) **Ethics of school business officials indigital age**, roman a little field publishing, maryland.
- 92- John and Karen Abercromby. (2001): . **Accountability and International Co - Operation in the Renewal of Higher Education**,UNESCO Higher Education Indications Study, published by The united Nations Education.
- 93- Kim, C. W: **How to Create Uncontested Market Space and the Make Competition Irrelevant (Expanded ed.)**. Boston: Harvard Business School Press, 2015.
- 94- Klaus Schwab(2016):.**The Global competitiveness Report 2016-2017**,Word Economic Forum,Geneva.
- 95- M. Jankalová (2017) :. **Identification of Bases for Evaluation of the Business Excellence Status in Relation to the CSR Concept**, International Journal for Quality Research, Vol. 11, No. 2, p23.
- 96- Mahalli ,A, (2013):.**Applying the EFQM Model in performance Measuring of Organization, standard Research**,Journal of Business Management ,vol,1,No,1,pp41-51.
- 97- Mann, Robin &Adbenjo (2011):.**Deployment of Business Excellence in Asia an Exploratory Study**,International Journal of Quality and Reliability Management, Vol28, pp 604- 627.
- 98- Margitta B. Beil (2002) :. **Theorising culture and culturein context: institutional excellenceand control** , 2002 Blackwell Science Ltd Nursing Inquiry 2002; 9 (4): 257–274.
- 99- Marija,S& Predrag,D.(2014):.**Modeling the Influnce of EFQM Criteria an Employees Satisfaction and Loyalty in Transition Economy**,The study of Banking Sector in Serbia , Serbia Journal of Management,vol,9,NO,1,pp15-30.
- 100- Mladen,V,Maja,M(2014):.**EFQM excellence model as the TQM model of the construction industry of southeastern Europe** , Journal of Civil Engineering and Managemt ,vol 20,Issue1.
- 101- Pinar.M & Girad.T.(2008),"**Investigating the impact of organizational excellence and leadership on achieving business performance: An exploratory study of Turkish firms**",SAM advanced management journal, Vol 73,N°01,29-45.
- 102- Saada,I. (2013):.**Using Applying Leadership Criterion of EFQM excellence Model in Higher Education Institution –Ucas as a case**

- study** ,paper Thesis Master In Business Administration Islamic University,Gaza.
- 103- Sally Baker a (2007) **:: Images of excellence: constructions of institutional prestige and reflections in the university choice process** . British Journal of Sociology of Education Vol. 28, No. 3, May 2007, pp. 377–391.
- 104- Sameer S. Aljama (2018) : **The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education in Hebron** , International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG) , Online ISSN: 2717-9923.
- 105- Sarmoon. Macklin(2017):. **The EFQM Excellence Model, McLean Publishing, Berlin.**
- 106- Shahin&Pourbahman(2011):.**Integration of EFQM Framework and Ultimate Six Sigma** ,A proposed Model international Business Research ,vol.4.No,1January,pp176-186.
- 107- The European Foundation for Quality Managemts"EFQM"(2006):.**The EFQM Framework for Managing External Resources Driving Performance and growth through excellence in managing External Resources** ,Available online at:www.efqm.org.
- 108- Thomas Carey, (2015):. **Using Open Educational Practices to Support Institutional Strategic Excellence in Teaching, Learning & Scholarship** . Open Praxis, vol. 7 issue 2, April–June 2015, pp. 161–171 (ISSN 2304-070X(2015 Open Education Global Conference Selected Papers.
- 109- Zamani,A.&Esfahani,A(2014):.**Assessing The Effect of Implementation EFQM Modle in Gacharan Oil And Gas company** ,Interdisciplinary Journal of comtemporary Research in Business,vol,5,No.10.