

التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي "EFQM"

أ / ونام محمد كامل الخياط

مقدمة

مدي قدرتها على مساعدة الخريجين في المنافسة محلياً وعالمياً للحاق بأسواق العمل المتغيرة لأنها تُعد المسؤول عن تلك الأجيال المتعاقبة التي يلزم إعدادها إعداداً جيداً في كافة المجالات، والبياديين تلك الأجيال التي تسعى لتلبية حاجاتها، وحاجات مجتمعاتها المحيطة وفقاً للمتغيرات المعاصرة من حولها .

وهذا يقودنا نحو حتمية التغيير والتطوير والبحث عن الأساليب الحديثة في إدارة نظام مؤسسات التعليم الجامعي، وفق رؤية وسياسة واضحة تتسق مع الظروف البيئية المختلفة للمجتمع، حيث يمكن رفع كفاءة وفعالية هذا القطاع، وقدرته على تقديم مخرجات ذات قدرة معرفية، ومهارية، وسلوكية تستطيع فرض قدرتها التنافسية مع مثيلاتها في العالم أجمع.^(٢)

يقاس تقدم الأمم ورقبها بمستوي تعلم أفرادها وخاصة الجامعي منه، فهو معقل الفكر الإنساني وقاطرة التقدم المعرفي، والعلمي في المجتمعات المعاصرة، لذا تسعى الدول للاهتمام به لما له من دور رائد في التطوير، والإبداع، ولما لا وهو المسؤول عن نقل وإنتاج المعارف العلمية والتكنولوجية وتطبيقها بحكم مهامه ووظائفه، وتسعى مؤسساته للتطوير، والارتقاء، والعمل كمركز إشعاع، لخدمة المجتمعات من خلال الأبحاث والدراسات العلمية في كافة المجالات، والبياديين وتسخير تلك النتائج لتطوير الأفراد، والمجتمعات لمواكبة ركب التقدم والعالمية.

وتسعى الجامعات إلي تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبوء خدماتها وانتاجيتها مكانة متميزة، وكذلك قدرتها علي جذب الطاقات البشرية من الهيئات القيادية والتدريسية والطلابية علي المستوي العالمي،^(١) كما وتقاس مؤشرات تقدمها في

للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ديسمبر ٢٠١٥، ص ٣٩٣.

(٢) دينا سعيد عبد الحميد بزادوغ، ملك صلاح الناظر: مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البتر للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسات العلوم التربوية، مج(٤٤)، ع(٤)، ملحق(٨)، الاردن، ٢٠١٧، ص ١٤١.

(١) أميره رمضان عبدالهادي: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، س(٢)، ع(٧)، الجمعية المصرية

لذا تسعى الدول إلى تحقيق تميزها المؤسسي من خلال تطبيق بعض نماذج التميز العالمية، والتي آتت ثمارها علي الصعيدين المحلي والعالمي، رغبةً منها أما في الحصول علي جوائز عالمية أو تحسين أدائها المؤسسي، وذلك من خلال تمكين تلك المؤسسات، وتنمية إبداع وابتكار أفرادها، واستثمارها الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية، والتي تحتاج إلي دور قيادي وإداري فعال، باعتبارهما مدخلان لصناعة السياسات، وتنفيذ البرامج التعليمية، مما يؤثر علي مخرجات المؤسسة الجامعية ومدى جودتها، وتحقيق أهدافها، وبالتالي يؤثر علي تصنيفها محلياً وعالمياً.

ويُعد النموذج الأوروبي EFQM* للتميز المؤسسي واحداً من أهم النماذج العالمية، لما له من أثر كبير في تميز المؤسسات عامّة، ومؤسسات التعليم الجامعي خاصّة، ولذلك اهتم البحث بتناوله، محاولاً الاقتداء ببعض جوانبه المضيئة، والاستفادة منه للوصول إلي متطلبات لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية.

أولاً: مشكلة البحث

تواجه جامعتنا في القرن الحادي والعشرين تحديات عديدة بفعل التكنولوجيا الفائقة، وثورة الاتصالات، وتدفق المعلومات، فقد تحولت الرغبة من (طالب محلي إلى طالب عالمي) يستطيع من خلال ضغطة واحدة أن يستعرض عروض الجامعات، ويفاضل بينها ثم يلتحق بأيهم ويدرس فيها، ويتخرج عن بعد إلكترونياً، كما تحول معيار التميز ليس كم الخريجين، ولكن مدى جودتهم أي مدى أن يكونوا خريجين يتميزوا بمهارات تطبيقية تتوافق مع متطلبات سوق العمل، كما تحولت معايير الجودة المحلية إلى معايير عالمية قائمة علي المنافسة، وأصبحت المنافسة بين الجامعات أمراً حتمياً لا يمكن غض الطرف عنه خاصةً في ظل التصنيفات العالمية للجامعات علي اختلاف معاييرها ومؤشراتها.⁽¹⁾

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى غياب الجودة في التعليم الجامعي المصري؛ حيث يتم تخريج أعداد متزايدة من الطلاب في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل وبمستوى أداء وكفاءة أقل مما هو مطلوب، وذلك في ضوء غياب المعايير الإقليمية والمستويات

(1) وضيئة محمد أبو سعدة، وآخرون : متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة علي جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، مصر، مج ٢٥، ع ٢٢٤، أكتوبر ٢٠١٤، ص ٧٧.

(*) EFQM هو اختصار European Foundation For Quality Management، وهو المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

جدول (١)

ترتيب بعض الجامعات المصرية طبقاً
لمؤشرات webometrics (٢٠١٨م)

الجامعة	الترتيب		
	محلياً	عربياً	إفريقيا
جامعة القاهرة	١	٥	٦
جامعة اسكندرية	٢	٨	١٥
جامعة المنصورة	٣	١١	١٦
جامعة الأمريكية	٤	١٢	١٧
جامعة عين شمس	٥	١٤	١٨
جامعة بنها	٦	١٨	٢٥
جامعة أسيوط	٧	٢٢	٢٩
جامعة الزقازيق	٨	٢٥	٣٣
جامعة طنطا	٩	٢٩	٣٦
جامعة الأزهر	١٠	٣٦	٤١
جامعة دمياط	٢٨	١٢٩	١٣٢

ويوضح جدول (١)؛ تأخر ترتيب المواقع الإلكترونية للجامعات المصرية بالنسبة للجامعات العالمية، فلم تظهر الجامعات المصرية إلا بعد أول (١١٣٨) جامعة عالمية_ باستثناء جامعة القاهرة التي جاءت تحتل المركز الأول محلياً، والمركز (٦٧٠) عالمياً_ ثم تلاها تسع جامعات مصرية تحتل المراكز (٢:١٠) محلياً، و (١١٣٩: ٢٢٤٩) عالمياً، ثم تأتي جامعة دمياط تحتل المركز (٢٨) محلياً و (٣٩٦٤) عالمياً.

العالمية التي ينبغي توفيرها للخريج، والاعتماد على الكم دون الكيف في برامج التعليم الجامعي، مما نتج عنه غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات المصرية، وتدهورها في مجالات عديدة، وزيادة المعروض من الخريجين عن الطلب عليهم، وقد أدى ذلك إلى تراجع تصنيف الجامعات المصرية على المستوى العالمي.^(١)

ويتضح ذلك جلياً طبقاً لتصنيفات الجامعات العالمية مثل؛ تصنيف جامعة شنغهاي Shanghai Jiao Tong University، وتصنيف THES- QS للجامعات العالمية الصادرة عن مجلة التايمز، والذي خلت مراكزهما الأولى من الجامعات المصرية، وكذلك تأخر الجامعات المصرية طبقاً لتصنيف Webometrics للمواقع الإلكترونية، والذي يمكن الوقوف علي واقعها، وطبقاً لمؤشراته؛(محلياً، وعربياً وإفريقياً، وعالمياً)، كما يوضحها الجدول التالي: (٢)

(١) هناء شحته السيد مندور: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، س (١)، ع (٢)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، سبتمبر ٢٠١٤، ص ٣٠٦.

(٢) من إعداد الباحثة اعتماداً علي نتائج تصنيف webometrics (July 2018)، متاح علي موقع

التصنيف، تاريخ الدخول (٢٠١٨/١٢/٨م)،
<http://www.webometrics.info/en/Africa/Egypt>

واعتمادا علي ما سبق يمكن إبراز مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

كيف يمكن الوصول للتميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM ؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية منها:

١- ما الإطار النظري والمفاهيمي للتميز المؤسسي (المفهوم _ الخصائص _ المبررات)؟

٢- ما الواقع الفعلي لأداء الجامعات المصرية ؟

٣- ما أهمية نموذج التميز الأوروبي EFQM ؟

٤- ما أهم المتطلبات اللازمة للتميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي EFQM ؟

ثانياً: أهداف البحث:

تتلخص أهداف البحث في التالي:

١- التعرف علي الإطار النظري والمفاهيمي للتميز المؤسسي.

٢- الوقوف علي الواقع الفعلي لأداء الجامعات المصرية.

٣- التعرف علي أهمية النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM.

٤-التوصل إلي أهم متطلبات التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي EFQM.

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي في:

١- الأهمية البالغة للتميز المؤسسي في المجال التعليمي عامّة، والجامعي منه علي وجه الخصوص، ودوره في تطوير المؤسسات الجامعية، وتحسين جودة المخرج التعليمي.

٢- تتلاقى أهمية البحث مع التوجهات التربوية المعنية بأهمية الدور القيادي للجامعات، ومدى تأثيره على الأفراد، والمجتمعات وأسواق العمل مما يستلزم تميزها المؤسسي .

٣- تفيد نتائج البحث في مساعدة القيادات الجامعية من (رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وتبصيرهم على التعرف على سبل التميز المؤسسي لجامعاتهم .

٤- أهمية نتائج البحث للكليات، والجامعات، ووزارة التعليم العالي، فهي ممارسة تهدف إلى تحسين الوضع القائم، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير الجامعات، وتحديثها

بما يتواءم مع الاتجاهات المعاصرة الحديثة في فنون علم الإدارة.

رابعاً: منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي، المنهج الوصفي، في أسلوبه المسحي التحليلي، لملاءمته لطبيعة البحث، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويوضح خصائصها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى،^(١) بقصد استخدام البيانات لوضع خطط أكثر ذكاءً، لتحسين الأوضاع الاجتماعية والتربوية وذلك لتحقيق الغايات المنشودة.

خامساً: مصطلحات البحث

١- التميز (Excellence):

يُشير مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل مَيَّرَ، ويُقال تَمَيَّرَ القوم أي ساروا في ناحية وانفردوا، أما في اللغة الإنجليزية (Excellence) يُعرف بأنه الجودة للنفرد أو الإمتياز، أما الصفة للتميز هي ممتاز وتعني ذي جودة عالية جداً.^(٢)

٢- إدارة التميز (Excellence Management):

هو قدرة المؤسسة على توفير وتنسيق عناصرها، والعمل على تشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق بذلك أعلى معدلات الفاعلية في الأداء، بهدف الوصول إلى مستوي المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة.^(٣)

٢- التميز المؤسسي (Organizational Excellence):

مجموعة متكاملة من المنهجيات والآليات التي يتم تطبيقها للتحسين المستمر في العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة في الأداء ولذا يعمل التميز والتطوير المؤسسي على تحقيق الأهداف التالية؛ تعزيز مشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية، نشر ثقافة التميز في المؤسسة وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، وهو يضم عدة مجالات (التميز القيادي- التميز الخدماتي- التميز المعرفي).^(٤)

(٣) Muteb Rabh Alsuhaime: The Implementation of Total Quality Management in King Saud University, International Journal of Independent Research and Studies - IJIRS, Vol (1) , No(2), April2012, pp. 80:88.

(٤) فهد حميد محمد الثقفي: واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ج(٥٧)، يناير ٢٠١٩، ص ٢٠٢.

(١) ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م، ص ٧٦.

(٢) محمد عمر عبد القادر صقر: واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٦، ص ٩.

ويُعرفها البحث بأنها: عنصر تفوق المؤسسة الجامعية، وتمكينها من استثمار مصادر القوة لديها واتباعها لاستراتيجيات مبتكرة لإضافة قيمة تُميز مخرجاتها التعليمية يصعب الوصول لها من قبل المنافسين، وذلك بشكل مستمر، ومتجدد، ومبدع يتناسب مع احتياجات خريجها، والمتغيرات العصرية من حولهم.

سادساً: الإطار النظري للبحث:

وينقسم الإطار النظري للبحث إلى ثلاث محاور، وهي:

١- التميز المؤسسي.

٢- واقع أداء الجامعات المصرية.

٣- النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM، وفيما يلي عرض لكل

محور من المحاور السابقة:

المحور الأول: التميز المؤسسي

أصبحت المنافسة لغة هذا العصر، لذا تسعى كافة المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى جذب ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات في نفس المجال، والسعي لتحقيق تميزها المؤسسي عن طريق تمكين الطاقات الفكرية والعقلية لأفرادها.

١- مبررات التميز المؤسسي:

هناك العديد من الدوافع لتتبني الجامعات المصرية الأداء المؤسسي المتميز منها: (١) ❖ ظهور التكتلات الاقتصادية والإقليمية والدولية، والاحتكار وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، ويتطلب ذلك استثمار الموارد الداخلية والخارجية بأنجح الطرق وذلك لضمان بقائها واستمرارها في ظل البيئة التنافسية التي تميزها كثير من التحديات الراهنة.

❖ تداعيات ثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التقني الكبير، الذي ادي إلي تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية والتواصل مع الأفراد والشعوب والجماعات دون اعتبار للمسافات وفروق الوقت.

❖ سهولة تناقل المعلومات والمعارف الإنسانية وسهولة تداولها يتطلب تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المتنافسة في الأسواق العالمية.

❖ تحقيق التميز المؤسسي يكفل للمؤسسة العمل ضمن فلسفة الجودة الشاملة التي تعتبر من متطلبات المؤسسات الناجحة،

(١) مهند مولود الدويسمية: أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية علي التميز المؤسسي بالتطبيق علي الشركة الليبية الإفريقية للطيران في الفترة من ٢٠١١-٢٠١٦، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان، ٢٠١٦، ص ٧٨:٧٩.

والتي تعمل علي تقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد، لمواجهة التغيرات المتسارعة والتقدم التكنولوجي الكبير.

❖ التجديد السريع للمعارف الإنسانية مما يجعل تقادم المعرفة يشكل خطراً كبيراً يهدد حقول المعرفة والتقنية، والإدارة وغيرها من المهن وثقة الاعتماد علي مخرجات البحث العلمي والتفكير الإنساني.

❖ التنوع الكبير في تركيب الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات المعاصرة الذين يتمتعون بطاقات ذهنية وفكرية وامكانيات للإبداع والابتكار، والتي تجعل من مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية والأخطر تأثيراً فيما تحققة المؤسسات من انجازات.

❖ زيادة الاهتمام براس المال الفكري وهو ما تملكه المؤسسة من أفكار وتقنيات ورصيد معرفي لاعتبار أنه الثروة الاعظم للمؤسسات، ويمثل استثماره التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة في تطوير منتجات وخدمات متفوقة وتعميق القدرات التنافسية لها.

٢- التميز في الإسلام

يُعد التميز أساس نمو وتطور الانسان وبنائه روحياً، وفكرياً، وجسدياً، في إطار

من التوازن يُمكنه من الإستخلاف في الأرض موفقاً بين متطلبات الدارين، فالتميز هو أساس سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة؛ لأجل أداء رسالته والقيام بدوره في الدنيا والآخرة، وكذلك لبلوغ الكمال الإنساني إلي قمته قولاً وفعلماً ورغم أن الكمال لله وحده إلا أن المطلوب هو الوصول بالإنسان إلي مرتبة التفوق باعتباره خليفة الله في الأرض، وهناك بعض المبادئ السامية التي تؤكد علي مفهوم التميز وتدعو إليه ومنها: (١)

■ القيم الإسلامية التي تحث علي الإحسان في العمل قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ﴾، والإحسان الإتمام والإتقان، فالمحسن هو من أحسن في عمله وأحسن إلي غيره .

■ إتقان العمل، وقد حث النبي(ص) علي ذلك كثيراً في أحاديثه.

■ القوة والرفعة في أداء المهمات، قال تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: ٢٦).

■ الاستخدام الأمثل للموارد، قال تعالى: ﴿كُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾ (الأعراف: ٣١)،

(١) محمد عمر عبد القادر صقر: مرجع سابق، ص ١٥:١٦.

الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجيه نحو الإبداع والتميز، فالقيادة الفعالة تتميز بالمهارة وعلاقات العمل الفعالة والقدرة علي التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، والاهتمام بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلي أفكار جديدة.

• الموارد البشرية Human Resources

Resources: إن التميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات وتشجيعهم، وتدريبهم وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم ذلك كفيل بأن يدفعهم لأن يبذلوا قصاري جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وإقتدار وتحديث القوانين، إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يؤدي إلي تحقيق تميز المؤسسة.

• **العمليات Processes:** جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين

• **المعرفة Knowledge:** تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية.

وقال(ص): "كل وأشرب وتصدق في غير اسراف ولا مخيلة" رواه أحمد (ج ٢/١٨١)، والنسائي(٢٥٥٩)، وابن ماجة(٣٦٠٥).

▪ التشاركية في عملية صنع القرار، قال تعالي: ﴿أَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (الشوري: ٣٨).

▪ الدقة في المعايير والمقاييس، قال تعالي: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (٧) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ (الزلزلة: ٧-٨).

▪ التأكيد علي الأجور وتوقيت استحقاقها، قال رسول الله (ص): "اعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" (رواه البيهقي، حديث رقم ١١٨٦٤).

٣- أبعاد التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي علي النحو التالي:^(١)

• **القيادة Leader ship:** فالقيادة العليا لها تأثير مباشر علي التميز وذلك من خلال تنمية قدرات

(١) أشرف محمد يونس الحوراني: أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي الشركات الأردنية الحاصلة علي جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٤، ص ٢٧:٣٠.

- يتوفر لدى المؤسسات المتميزة الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص؛ لاكتساب التميز في الأداء.
- تعزز برامج التدريب من تميز المؤسسات.
- الدقة؛ من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام وبناء مناخ داخلي يؤكد علي أهمية ذلك باعتباره يؤثر علي تميز المؤسسة.
- يوفر التميز المؤسسي للأفراد دوافع النجاح والتميز.
- يوفر مستوي عال من الرضا والتقدير للذات.
- التواجد الدائم والحيوي والمتنامي في السوق.
- التميز في تقديم الخدمات أو المنتجات علي الشركات والمؤسسات المماثلة.
- تحقيق الإنجازات التي تضع المؤسسة في مصاف المؤسسات ذات الأسهم عالية القيمة.

٥- المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز المؤسسي:

- التميز المالي **Financial Excellence**: مجموعة من الأهداف الضرورية المحددة من قبل المؤسسة والتي تقف علي مستوي الأرباح المتحققة بالمقارنة مع التكاليف.^(١)

٤- خصائص التميز المؤسسي:

- إن المؤسسات التي تحقق تميزًا تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي:^(٢)
- قبول الأعمال الصعبة؛ حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات.
- توفر القيادة الكفؤ؛ إذ إن للقدوة دور بارز في التحفيز والتشجيع .
- تحمل المصاعب؛ فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المؤسسات علي تحمل الأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

(١) أسماء سالم النسور: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، ٢٠١٠، ص ١١:١٢.

(٢) إبراهيم عمر حمدان المصري: الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٥، ص ٥٥.

إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر عدة مقومات من أهمها: (١)

بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية.

المؤسسة إطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة.

نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها، وقواعد

معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.

نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد وآليات لتخطيط، استقطاب، تكوين الموارد البشرية، تنميتها، توجيهه وتقويم أدائها، وأسس تعويضها وفق نتائج الأداء.

نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات العمل الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.

قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

٦- إدارة التميز في التعليم الجامعي:

لقد أصبح التعليم مطلباً أساسياً، وضرورة ملحة لمواجهة تحديات العصر، من ثورة معلوماتية، وتقنيات حديثة، وما تبعها من تغيرات اقتصادية، وثقافية، واجتماعية، مما دعا إلى الاهتمام بتطوير التعليم الجامعي، للارتقاء بمستوى الخريجين، وتأهيلهم للتعامل مع تلك المتغيرات، ويعتبر التعليم العالي من أولويات التنمية البشرية، على صعيد العالم أجمع، فالجامعات تُشكل مصادر إنتاج المعرفة

(١) صولج سماح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر، ٢٠١٣، ص ٣٨، متوافر علي:

<https://core.ac.uk/download/pdf/35403314.pdf>

الشاملة، ذات المستوى العالي لتحقيق التنمية، وتحقيق التميز في التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية، والنظم والعمليات، من أجل خلق ظروف مواتية للإبداع، لضمان تلبية المخرج التعليمي لمتطلبات سوق العمل والمجتمع، من خلال إتباع أساليب إدارية في المؤسسات التعليمية، وصولاً إلى مستوى التميز في الأداء، من خلال تطبيق إدارة التميز. (١)

٧- معوقات تطبيق التميز المؤسسي:

ويرجع ذلك لعدة أسباب من أبرزها؛ ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز التنظيمي أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل وينعكس سلباً على التميز في الأداء، وتدني مستوي النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل حيث تتبني بعض المؤسسات نظاماً ضعيفاً تسوده الأعمال الروتينية بل ويقف عائقاً لروح

المبادرة، ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره. (٢)

المحور الثاني: واقع أداء الجامعات المصرية.

المناهج التعليمية: أشارت العديد من الدراسات أن الجامعات المصرية يسودها مناهج تقليدية تعتمد علي الحفظ والتلقين كوسيلة وحيدة للتعلم، بعيداً عن الاهتمام بوسائل وتقنيات التعلم الحديثة، مما أدى إلي تحويل معظم عمليات التعلم إلي واجب حفظي (كم) من المعلومات، تسمح للطلبة بتجاوز سنوات الدراسة، والحصول علي الشهادة الجامعية لا أكثر، دون التركيز علي توظيف المعرفة في تنمية المهارات، والتي من ضمنها التعلم الذاتي الذي يستهدف الحصول علي المعرفة، فالمحاضرات الجامعية تطبع وتتنسخ علي هيئة مذكرات أو ما يعرف ب(الملازم)، لتباع للطلاب في المكتبات(التجارية) دون رقابة ومسئولية، مما أضر بمستوي التعليم الجامعي وجعله امتداداً نمطياً للتعليم العام، وأدى إلي نتائج سلبية منها: ضعف الملاءمة بين البرامج التعليمية

(٢) وسام بنت مشعل الغمس، عبدالعزيز بن سالم بن محمد النوح: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع (٢٠٧)، يناير ٢٠١٩، ص ٣١١.

(١) منى أحمد محمد حمودة: إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ع (٢)، يونيو ٢٠٠٩، ص ٤٣٠.

ومتطلبات واحتياجات سوق العمل بالرغم من تبني المؤسسات الجامعية معايير أكاديمية قياسية قومية صادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، إلا ان الهيئة تشير إلي ان ما تتضمنه البرامج التعليمية من أهداف ونواتج تعلم لا يتسق وما يقدم من محتوى تعليمي وأساليب تعليم وتعلم وتقييم، مما يمثل تحذيراً قوياً من احتمالية عدم تحقق أهداف البرامج التعليمية^(١).

الجوانب الأكاديمية: تعاني الجامعات المصرية من ضعف مستوي الكفاءة الداخلية والخارجية لها، وصعوبة في تطوير التعليم الجامعي، والارتقاء بقدرته علي المنافسة العالمية، والندية في المنافسة والإحتكار التكنولوجي نتيجة ظهور أنماط جديدة من التعليم الجامعي مثل الجامعات الافتراضية ذات الجودة العالية كنتاج من نواتج ثورة الإتصالات، وتقليدية أساليب التدريس، وأساليب التقييم، والتواصل العلمي وغياب استخدام الأنظمة المعلوماتية والاتصالية الحديثة التي تمكن الجامعة بمختلف عملياتها من اداء مهامها بسرعة عالية وجودة^(٢).

بالإضافة إلي غياب برامج التبادل الأكاديمي بين الجامعات المختلفة محلياً وعالمياً علي مستوي أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وقلة توافق مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل وذلك نظراً لعدم اشتراك قطاع العمل في تحديد سياسة القبول، وعدم تعاون جهات تخطيط القوي العاملة مع خريجي المؤسسات الجامعية^(٣).

الجوانب المالية: تعاني معظم المؤسسات الجامعية من أزمت مالية واقتصادية بسبب زيادة الطلب علي التعليم الجامعي، ويعتبر تدني مستويات الإنفاق علي التعليم العالي هو العامل الرئيس في انخفاض كفاءة هذا القطاع، وتتمثل المشكلة في أن الاعتمادات الخاصة بالتعليم العالي في الموازنة العامة للدولة أقل بكثير مما هو مطلوب للوفاء بالاحتياجات التعليمية؛ فبالرغم من زيادة الإنفاق علي التعليم الجامعي في الموازنة العامة ظاهرياً_حيث تتراوح نسبة التمويل الحكومي من ٨٥%: ٩٠%_ إلا أن حجم التمويل الفعلي قد

العربية، مج(٢٤)، ع(١٠٦)، مصر، يناير ٢٠١٧، ص ص ٣٨:٣٩.

(٣) منال رفعت غنايم: تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري علي ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، دراسات تربوية واجتماعية، مج(٢١)، ع(٤)، مصر، أكتوبر ٢٠١٥، ص ٣٦٩.

(١) صفاء أحمد شحاته، وآخرون: الحقائق التكنولوجية مدخلا لتطوير التعليم الجامعي المصري: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، مج(٣٣)، ع(٧)، أسيوط، مصر، سبتمبر ٢٠١٧، ص ٤٩٢:٤٩٣.

(٢) مصطفى أحمد أمين: بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مستقبل التربية

تتناقص، ولم تتحقق جودة التعليم في مصر بالشكل المطلوب وتراجع ترتيبها فيما يتعلق بالإففاق علي التعليم؛ لأنه لا يوجد تخصيص جيد لهذه الموارد؛ حيث أن معظم موازنة التعليم العالي تذهب لتغطية الأجور والنفقات الجارية، وهذا بدوره أدى إلي انخفاض في نصيب الطالب المصري من ميزانية التعليم مقارنة بالكثير من الدول خاصة الدول المتقدمة، وبالتالي انخفض المؤشر الخاص بمدى تلبية نظام التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل^(١).

الجوانب الإدارية: تعاني إدارة

الجامعات المصرية من العديد من المشكلات من أهمها تقادم التشريعات والأنظمة الحاكمة للعمل الجامعي، وندرة الموازنة الاحترافية بين السياسات الجامعية ومقتضيات سوق العمل، مما ينعكس سلباً علي المخرجات المؤسسية،^(٢) وكذلك ضعف المهارات

الإدارية للأفراد للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والتمسك بأنماط الإدارة التقليدية، وتضخم الهياكل الإدارية، وتضارب قراراتها التي تتوقف علي الرؤي الشخصية، وتقدم النظم الإدارية، والتزامها بالمركزية البيروقراطية؛ حيث عدم القدرة علي اتخاذ أي إجراءات نحو التطوير والتجديد بدون موافقة الحكومات، وانشغال القيادات الجامعية باتخاذ كل القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة تاركين للمرؤوسين بديلاً واحداً أن يكونوا تابعين، مع ضعف الرقابة الداخلية علي الأداء الجامعي مالياً وإدارياً، وتحتاج تلك المشكلات التي تعاني منها إدارة الجامعات المصرية إلي تطبيق مفهوم مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ وتفعيل مبدأ تفويض السلطات.^(٣)

المحور الثالث: النموذج الاوروبي EFQM

للتميز المؤسسي:

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومقرها بروكسل في عام ١٩٨٨ من قبل ١٤ شركة رائدة، والهدف من ذلك هو

(١) رمضان عبد الحميد الطنطاوي، شيماء عبد السلام سليم: السياسات التعليمية بالتعليم العالي والتنمية المستدامة ورؤية مستقبلية لكلليات التربية بالجامعات المصرية، المؤتمر السنوي العشرون والدولي الأول لكلية التربية بعنوان: تطوير سياسات وبرامج مؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات تنمية المستدامة، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر، الفترة من ١٧-١٨ أكتوبر ٢٠١٦، ص ١٥٥:١٥٣.

(٢) أحمد نجم الدين أحمد عيداروس: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية

التربية، جامعة بنها، مج(٢٦)، ع(١٠)، يناير ٢٠١٥، ص ٧٨.
(٣) عفاف محمد جليل: التخطيط الاستراتيجي لتنمية مهارات خريجي التعليم الجامعي لمواجهة المتطلبات المتجددة العمل في ضوء اقتصاد المعرفة، مستقبل التربية العربية، مج(٢٢)، ع(٩٥)، المركز العربي للتعليم والتنمية، يوليو ٢٠١٥، ص ٢٩:٣٠.

٢- أهمية نموذج التميز الأوروبي

EFQM:

يعتبر النموذج إطاراً عاماً ينظم الأنشطة الكلية للمؤسسة ويُمكنها من: (٣)

- تقييم مستواها على مسار التميز وفهم الفجوة بين مصادر قوتها الرئسية والكامنة مقارنة مع رؤيتها ورسالتها.
- توفير لغة موحدة وطريقة تفكير مشتركة تُسهل التواصل الفعال للأفكار داخل وخارج المؤسسة.
- تكامل المبادرات الحالية والمخططة وإزالة التكرار ويحدد الفجوات .
- تقديم هيكل أساسي لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- إدخال تعديلات علي استراتيجيات المؤسسة وخططها التشغيلية.
- يعمل كأداة للتقييم الذاتي.
- يعتبر أداة للحصول علي جوائز الجودة المحلية والأوروبية. (٤)

تشجيع الارتقاء بجودة المؤسسات الأوروبية من أجل تعزيز مكانتها في السوق العالمي، وقد تم تصميمه على غرار جائزة Malcolm Baldrige National Quality Award في الولايات المتحدة الأمريكية ، وجائزة Deming في اليابان. (١)

١- مفهوم نموذج التميز الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM):

نموذج التميز EFQM هو نموذج إدارة الجودة الشاملة الأكثر تطبيقاً في أوروبا ، يوفر للمؤسسات إطاراً يسمح لهم بتقييم أدائهم من خلال قياس وضعهم من ناحية التميز المستهدف، ويتم تكوين عناصر نموذج التميز EFQM بأنه عند تطبيق النموذج بشكل صحيح، فإن ذلك يوفر معلومات مهمة تساعد المؤسسات في عمليات صنع القرارات الخاصة بها. (٢)

(٣) إبراهيم عثمان حسين: المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، 2013، المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات- اعلم، تونس، أكتوبر ٢٠١٤، ص ١٠٣.

(٤) عالية عبد الحميد عارف: النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الاداء: ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، مج(٣٣)، ع(٢)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ديسمبر ٢٠١٣، ص ٢٣.

(١) S. M. Zargar & others : Assessing the role of the EFQM excellence model in organizational viability, **World Applied Sciences Journal**, VOL.(14), NO.(7), 2011 , P.991.

(2) Marta Zárraga, M. Jesús Álvarez: Efficient information-related practices in companies committed to EFQM, **The TQM Journal**, Vol. 28, No. 6, 2016, PP.799: 80

٣- مكونات النموذج الأوروبي:

تم تأسيس EFQM للاعتراف بالنجاح المستدام وتعزيزه، وتقديم التوجيه لأولئك الذين يسعون لتحقيقه، فالمؤسسات جميعها تسعى لتحقيق النجاح والتميز؛ ولكن بعضها يفشل، وبعضها يحقق فترات من النجاح، وسرعان ما يتلاشى في النهاية، والبعض الآخر يحقق النجاح المستدام، ويكتسب الاحترام والإعجاب المستحقين وهم المؤسسات المتميزة.^(١)

وتُعرف EFQM المؤسسات

بالمتميزة: باعتبارها المؤسسات التي تحقق وتحافظ على مستويات الأداء ذو الجودة العالية، والتي تلبى أو تفوق توقعات جميع أصحاب المصلحة، من خلال مجموعة من ثلاثة مكونات متكاملة وهي التي تضم نموذج التميز EFQM: (المفاهيم_المعايير_رادار)

أ- المفاهيم: تحدد المفاهيم الأساسية؛ المبادئ التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة.

ب- المعايير: توفر المعايير إطار عمل لمساعدة المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية إلى ممارسات.

ت- RADAR: هي أداة إدارة بسيطة ولكنها قوية يمكن تطبيقها بطرق مختلفة للمساعدة في دفع التحسين المستمر،^(٢) و نتناولهم بشيء من التفصيل فيما يلي:^(٣)

أ- المفاهيم: تعتمد المفاهيم الأساسية للتميز على مفهوم إدارة الجودة، وهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز EFQM والتي تعد الأساس لتحقيق التميز المستدام لأي مؤسسة، وتضم ثمانية مفاهيم أساسية تقوم على الأسس التالية:

❖ التركيز على النتائج المستهدفة: لكل من أصحاب المصالح المختلفين (العلاء-الموردين-المجتمع-أصحاب رأس المال)، وتلتزم إدارة التميز هنا؛

(٢) Ibid.

(٣) يمكن الرجوع إلي:

- عالية عبد السلام العمامي: التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، ع(٣)، جامعة عين شمس، كلية تجارة، مصر، يوليو ٢٠١٤، ص ١٥٧:١٥٩.

- باثيووة حسين: استراتيجية إدارة الجودة والتميز في الإدارة الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، **المجلة العربية للجودة والتميز**، مج(١)، ع(٢)، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، ٢٠١٤، ص ١٢٧:١٢٨.

(١) EFQM, 2013, online, Available at: <http://www.efqm.org/index.php/efqm-model 2013/> ,15/3/2019,11:28PM.

بتحقيق منافع متوازنة لكافة الأطراف، وهذا هو الأساس المعياري الأهم في مدي تحقق التميز التنظيمي للمؤسسة من عدمه.

❖ **التركيز علي العملاء:** يظهر تميز الإدارة في حكم العميل علي ما يحصل عليه من خدمات، ومنافع وذلك بالمقارنة بتوقعاته من ناحية، وما يمكن أن يحصل عليه من المنافسين من ناحية أخرى، والإدارة المتميزة حقاً تعمل علي تنمية التعامل مع العملاء، والاحتفاظ بولائهم لها، وتحسين مركزها التنافسي من خلال خدمة المستفيدين.

❖ **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة:** إن فعالية القادة وأنماط سلوكهم يحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة، وتعتبر القيادة واحدة من أهم محددات الأداء التنظيمي.

❖ **الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد علي الحقائق:** تحقق المؤسسة أعلي كفاءة إذا استطاعت توجيه إدارتها نحو الغايات المخطط لها وفق معلومات صحيحة ومتجددة، وأنشطه في شكل عمليات.

❖ **تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة:** إن تمكين العاملين في المؤسسة يؤدي إلي انطلاق طاقاتهم الإبداعية، وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم، وهذا بدوره يؤدي إلي الحصول علي أفضل النتائج فالبشر هم أئمن ما تملكه المؤسسات، وعقول البشر هي رؤوس الاموال الحقيقية للمؤسسات التي تسعى نحو التميز.

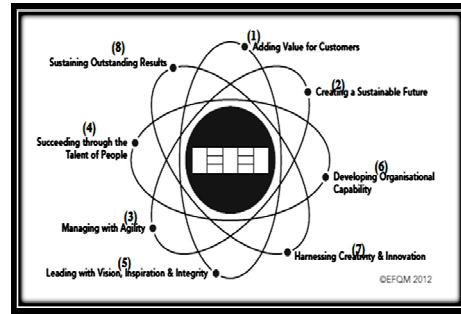
❖ **التعليم المستمر والإبداع والتجديد:** حيث يتم استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستجدات التقنية الحديثة في تطوير عمليات الإدارة وتجديد الخدمات وتقادي الأخطاء ومنع تكرارها.

❖ **تنمية علاقات الشراكة والتحالف:** ينبغي للمؤسسة أن تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع الجميع، وأن تعمل علي مبدأ تبادل المصالح، وأن جميع الأطراف رابحة.

❖ **إدراك المسؤولية الاجتماعية** للمؤسسة: وذلك من خلال احترامها للقواعد ونظم المجتمع، مما يؤدي إلي نجاحها وتميزها علي المدى الطويل.

وقد تم تحديث المفاهيم الأساسية في نموذج التميز الأوروبي عام ٢٠١٣، لتتواءم

- تماما مع التحديات الحالية والمستقبلية للمؤسسات في جميع أنحاء العالم، وقد تم دمج الجوانب الحاسمة الجديدة في المفاهيم الحالية، كما يوضحها الشكل (١) :
- ١- إضافة قيمة لصالح المتعاملين.
 - ٢- بناء مستقبل مستدام.
 - ٣- تسخير الإبداع والابتكار.
 - ٤- النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين.
 - ٥- القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة.
 - ٦- تنمية القدرة المؤسسية.
 - ٧- الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير.
 - ٨- استدامة النتائج الباهرة.



شكل (١) المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي.
ب- المعايير: يشمل نموذج EFQM على تسعة معايير، وهي المعايير اللازمة

لتحويل المفاهيم الرئيسية للجودة إلى ممارسات عملية، ويتكون النموذج من مجموعتين هما:

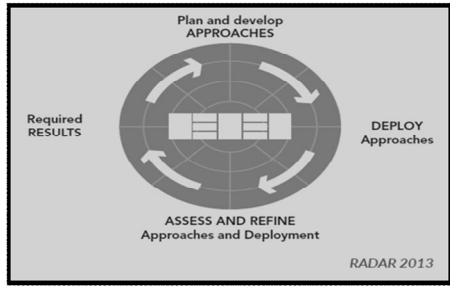
- ✓ **الممكنات** وتضم خمسة معايير رئيسية (القيادة - الموارد البشرية - السياسة والاستراتيجية - الشركة والموارد - العمليات)،
- ✓ **النتائج** وهي تضم أربعة معايير رئيسية (نتائج الأفراد - نتائج العملاء - نتائج المجتمع - نتائج الأداء الرئيسية)، وتشير المدخلات إلى الأنشطة والممارسات التي تقوم المؤسسة بأدائها، كما وتشير معايير المخرجات (النتائج) إلى الأداءات القادرة عليها المؤسسة، ومن خلال تحليل النتائج والتعلم والابداع والابتكار تتحدد التحسينات اللازمة في المدخلات، والتي تؤدي إلى تحسينات في النتائج، فهي عملية ديناميكية يتميز بها النموذج.

ويمكن وصف عناصر التمكين من خلال هذا التساؤل؛ ما الذي تفعله المؤسسة أو ينبغي أن تفعله لتمييز، أما معايير النتائج فهي تغطي ما تحققه المؤسسة أو ينبغي أن تحققه من نتائج تجاه العملاء، والأفراد والمجتمع، ويتحقق لها ذلك من خلال السياسة الاستراتيجية التي يتم تقديمها من

(*) EFQM Model 2013: Available at: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/>
21/3/2019, 3:37AM.

وتطوير مجموعة متكاملة من الوسائل السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة الآن وفي المستقبل، ونشر الوسائل بطريقة منهجية لضمان التنفيذ، وتقييم وتحديث الوسائل المطبقة على أساس رصد وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمرة. (٣)

منهجية تقييم الرادار: الرادار هو أداة للتقييم الذاتي وللتحسن المستمر للمؤسسات، وهي الأداة التي يستخدمها المقيّمون لتحديد نقاط القوة ومجالات تحسين التنظيم قبل منح النتيجة،^(٤) ويعكس الشكل (٣) آلية عمل الرادار الذي يتم تقييم المؤسسة بناءً عليه.



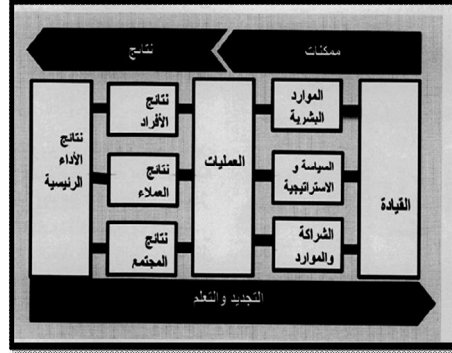
شكل (٣) *آلية عمل الرادار RADAR

(٣) Eisa S. Alqaydi : Investigating the Factors of the Police Force Culture that Influence the Maintenance of the EFQM Excellence Model within the United Arab Emirates, *Al-Fikr Al-Shurti*, vol.(24), NO.(93), April 2015, PP.285.

(٤) Ibid, PP. 298.

(*) EFQM Model 2013: Available at: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/>, 28/3/2019, 11:48 PM.

خلال الأفراد والموارد والعمليات،^(١) كما يوضحها شكل (٢):



شكل (٢) نموذج التميز EFQM

ج- الرادار (RADAR)*: وهو إطار تقييم ديناميكي يوفر منهجاً منظماً لتقييم ولقياس أداء أي مؤسسة، و تحتاج المؤسسة وفقاً لمنطق RADAR إلى؛ تحديد النتائج التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها، وتخطيط

(١) Pavel Adamek: An Investigation of Interconnection between Business Excellenc Models and Corporate Sustainability Approach. *European Journal of Sustainable Development*, VOL.(7), NO.(1), 2018, P.383.

(٢) أمل محمد خليل: تقييم نموذج التميز EFQM كإطار لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية: دراسة تجريبية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، جامعة بورسعيد، كلية تجارة، مصر، ع(٢)، ٢٠١٤، ص ٤٤٤.

(*) وهي اختصار للحروف الأولى من الكلمات Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) النتائج والنهج والنشر والتقييم والمراجعة.

٤- معايير التميز المؤسسي في التعليم الجامعي:

طبقاً لنموذج التميز الاوروبي EFQM فهناك مجموعتان من المعايير:

أ- المجموعة الأولى تسمى بعوامل التمكين المؤسسي للتميز؛ وتشتمل علي خمسة معايير هي؛ (القيادة- السياسات والاستراتيجيات-الأفراد- الشراكة والموارد المادية- العمليات).

ب- المجموعة الثانية وتسمى مجموعة النتائج وهي التي تعبر عن الأهداف المرجوة لكل من(العلاء- العاملین بالمؤسسة-المجتمع)، ونتائج الأداء ككل، ونتناول فيما يلي المجموعتان بشيء من التفصيل:

أ-المجموعة الأولى: عوامل التمكين المؤسسي لتمييز الجامعات:

- القيادة: وتشتمل معايير تميز القيادة الجامعية علي مجموعة من المعايير الفرعية منها؛ قدرتهم علي تطوير رسالة الجامعة، ورؤيتها، وقيمها، وأخلاقياتها، وأن يشاركوا تنفيذ نظام إدارة المؤسسة وتحسينها بشكل مستمر، وأن يشاركوا ويتفاعلوا مع المستفيدين من الخدمة، وأن يحفزوا ويدعموا طلاب الجامعة،

وأن ينموا ثقافة التميز مع أفراد المؤسسة، وأن يدعموا التغيير التنظيمي.^(١)

- السياسات والاستراتيجية: تكمن أهميتهما في مدي استنادهما إلى الأهداف والتوقعات المستقبلية؛ ليس فقط للمؤسسة بل لأصحاب المصلحة بشكل خاص، بما في ذلك الموظفين والشركاء والعلاء والمساهمين والمجتمع ككل وتسعى جاهدة لتلبية هذه الاحتياجات،^(٢) وتشتمل علي عدة معايير منها؛ مدي قدرتها علي تلبية الاحتياجات الحالية، والمستقبلية، وتوقعات أصحاب المصلحة، ومرونتها في تطوير هذه السياسة والاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها.^(٣)

(1) Ismail Jamal Abu Saada: Applying Leadership Criterion of EFQM excellence model in Higher education institution: UCAS as a case study, Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, 2013, pp. 40:57.

(2) Adel Abd Allah Bin Yousef :Applying Self-assessment in Communication and Information Technology (CITC) in Saudi Arabia through (EFQM) Excellence Model, Master Thesis, School of Management, University of Bradford, Britain, 2010, p.37.

(3) Mohammed A. N. Aldeen: The Contribution of ISO9001 certification

- الأفراد (إدارة الموارد البشرية): إن من أهم نتائج عملية اهتمام القيادة بالعاملين في المؤسسة يتمثل في تحفيزهم لتحقيق مفهوم الالتزام التنظيمي لديهم، ويحدث هذا من خلال المعايير التالية؛ قدرة الجامعة علي إدارة وتخطيط وتطوير الموارد البشرية بها، تطوير واستدامة المعارف والقدرات التي يملكها العاملون لديها، اشراك وإدماج وتمكين العاملين فيها، تشجيع الحوار بين العاملين في الجامعة في كافة شؤونها، اهتمامها بهم من خلال مكافأاتهم وتحفيزهم.⁽¹⁾

- الشراكة والموارد المادية:⁽²⁾ ويقصد به تخطيط وإدارة المؤسسة لعمليات الشراكة مع المجتمع الخارجي وموارها

الداخلية لتدعيم سياستها واستراتيجيتها ولتحقيق التنفيذ الفعال لعملياتها.

- العمليات: ويتحقق ذلك من خلال؛ كيفية تصميم وإدارة المؤسسة الجامعية لعملياتها بصورة منظمة، وكيفيةها لتحسين العمليات باستخدام أساليب مبتكرة لتحقيق الرضا الكامل للعملاء والعاملين وتحقيق قيم مضافة لهم، وكيفيةها في تصميم وتطوير الخدمات بناء علي احتياجات العملاء وتوقعاتهم وطموحاتهم، وقدرتها علي تدعيم العلاقات مع العملاء والعاملين والمجتمع.

ب - المجموعة الثانية: نتائج التميز المؤسسي للجامعات:⁽³⁾

- رضا المتعاملين: ويهتم بما تحققه المؤسسة لبلوغ رضا العملاء الخارجين، ويتضمن: قياس الملاحظات حول رضا العميل، وقياس الأداء حول ما تحقق من احتياجات العميل وتوقعاته.

- رضا العاملين: ويهتم بما تحققه المؤسسة الجامعية فيما يتعلق بالأفراد

towards EFQM Excellence Model as perceived by ISO9001-certified organizations in Palestine, Master Thesis, Th Graduate Faculty, Birzeit University, Palestine, 2009, pp.36:37.

(1) خليل طحيطر سلمان المشاقبة: الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ١٠٣:١٠٤.

(2) محمود عطا محمد مسيل: التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والروى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يناير ٢٠١٧، ص ٢٢٩.

(3) عزام عبدالنبي أحمد، منار محمد جابر: تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة التربية، ع(١٦٥)، ج(٤)، كلية التربية، جامعة الأزهر، أكتوبر ٢٠١٥، ص ٤٦٣.

العاملين فيها ويتضمن قياس ملاحظات حول رضا العاملين، ومؤشرات أدائهم.

- **التأثير في المجتمع:** ويهتم بما تقوم به المؤسسة وما تحققه لصالح المجتمع وتطلعات أفراد ككل، ويتضمن: قياس الملاحظات حول التأثير في المجتمع المحيط، والإجراءات والأنشطة والفعاليات التي تقوم المؤسسة لتلبية رغبات أفراد المجتمع وتطلعاته.

- **نتائج الأداء:** ويوضح الإبداع الفعلي للمؤسسة الجامعية عن ما هو مخطط إنجازه خلال الفتره الزمنية الماضية، ويتضمن: التدابير المالية وما حققته المؤسسة الجامعية من مكاسب مالية وأرباح، والتدابير والإجراءات الأخرى التي تعكس تحقيق النجاح والتميز في المؤسسة الجامعية.

٥- الدروس المستفادة من النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM):

اتضح من النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM أهمية كل من العناصر الآتية في مجال التعليم الجامعي؛ (التخطيط الاستراتيجي- تمكين القيادة- التحسين المستمر- التعلم التنظيمي "المؤسسي والذاتي المستمر"- التمكين التنظيمي والإداري - تمكين العاملين- التعاون الداخلي

والخارجي- السياسات والاستراتيجيات- الشراكة والموارد المادية- الأخلاق والشفافية- رضا المستفيدين من الخدمة- رضا العاملين- التأثير علي المجتمع) ، وهذا يتطلب بدوره العديد من المتطلبات اللازمة لتلبي الجامعات المصرية أهدافها التعليمية المرجوة ، وتعزز من قدراتها التنافسية، وتصل إلي ترتيب أعلى في التصنيفات الجامعية علي المستويين المحلي والعالمي، ومن منطلق نجاح هذا النموذج العالمي السابق ينبغي علي الجامعات المصرية أن تطبق هذا النموذج لتحقيق التمكين والتميز المؤسسي لها.

سابعاً: نتائج البحث:

ومن الدروس المستفادة من النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM، والإطار النظري للبحث، والدراسات في هذا المجال، نخرج بأهم المتطلبات اللازمة للتميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء نموذج التميز المؤسسي EFQM فيما يلي:

- **ضرورة التخطيط الاستراتيجي:** وذلك من خلال تقييم الوضع الراهن لمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد المشكلات ووصفها والأسباب التي أدت إليها والوصول إلى الحلول بدقة وشفافية وعلى أسس علمية، وهو أولي خطوات

التمكين المؤسسي للجامعات عند البدء في العمل.

- **ضرورة التمكين الأكاديمي:** وذلك من خلال دعم المؤسسة الجامعية لأعضاء هيئة التدريس معنوياً، ورفع كفاءتهم التكنولوجية والمعلوماتية، وحريتهم في اجراء البحوث وفقاً للخطة البحثية للجامعات والدولة، والاهتمام بالتأليف الجماعي لهم في بعض التخصصات الأكاديمية، وكذلك نشر إنتاجهم العلمي محلياً ودولياً، وحرية اختيارهم للمقررات الدراسية، طبقاً لتوصيف المقرر، وإتاحته علي المواقع الإلكترونية وربطها بقضايا المجتمع الداخلي، والخارجين، وكذلك ربط تلك المقررات بالمعارف والمهارات التي يتطلبها سوق العمل، وتحديثها طبقاً للتطور العلمي، والتقني، وكذلك مدي قدرة أعضائها من استخدام اساليب تقويم متنوعة، وموضوعية لتقويم طلابهم.

- **ضرورة التمكين المالي:** وذلك من خلال مناسبة السياسات المالية للجامعات مع واقع المجتمع وتطوره، ووضع قواعد ولوائح مالية تتماشى مع النظم المحلية والعالمية، وتصرفها في أموالها وفقاً للسياسات المالية التي يضعها مجلسها، وطبقاً للقانون، ورسمها خطاً واقعية

لتنمية مواردها المالية ذاتياً، وتمكين أقسامها من استقلالها المالي، وتمتعها بحرية إجرائها لشرارات مع القطاع الخاص (في حدود الأمن القومي)، وربط إنجازها في تحقيق أهدافها بالمخصصات المالية الحكومية لها، وقدرتها علي توفير احتياجاتها المالية لتحقيق أهدافها، ومرونتها في التعامل مع المتغيرات والتهديدات المستقبلية الخاصة بها، ووضع ضوابط مالية محفزة لأعضائها، وكذلك مدي قدرتها علي وضع ضوابط مالية تسمح لها بالبحث العلمي في خدمة المجتمع.

- **ضرورة التمكين الإداري:** من خلال تطبيق مفهوم مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ وتأهيل مبدأ تفويض السلطات، وزيادة المهارات الإدارية للأفراد للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والبعد عن أنماط الإدارة التقليدية، وتقليص المستويات الإدارية وهيكلها، والبعد عن القرارات التي تتوقف علي الرؤي الشخصية.

- **ضرورة تمكين القيادات:** تلك القيادات التي تتبني فكر إدارة التغيير نحو الأفضل وتستخدم أساليب فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وقادرة على خلق الثقافة والبيئة التنظيمية المناسبة لنشر

ثقافة التميز في تلك المؤسسات والمجتمع ككل ، وقادرة علي تحفيز العاملين وتمكينهم من أدوارهم.

- **ضرورة الاتصال الفعال:** وذلك من خلال تبني المؤسسة علاقات طويلة وناجحة مع المستفيدين منها بعد انتهاء الخدمة، وإتاحتها لقنوات اتصال فعالة علي المستوي الأفقي للمؤسسة "الأفراد بعضهم البعض"، وقنوات اتصال فعالة علي المستوي الرأسي للمؤسسة " الرئيس والمرؤوسين"

- **ضرورة تفعيل القوانين والتشريعات:** وذلك من خلال وجود قوانين وتشريعات حكومية مفعلة تُمكن المؤسسات الجامعية من استقلالها الأكاديمي والمالي والإداري خارجياً ، ولوائح داخلية تُمكن الكليات والمعاهد والأقسام العلمية داخلياً بها.

- **ضرورة دعم الثقافة المؤسسية:** من خلال تبني إدارة الجودة والتميز المؤسسي كأسلوب ومنهج في إدارة مؤسسات التعليم العالي، ونشر الوعي العام بأهمية الجودة والتميز لخلق ثقافتهم بين جميع العاملين في المؤسسة، وإكسابهم ثقافة العمل التي تدعم الميزة التنافسية.

- **ضرورة التعليم المؤسسي المستمر:** وذلك من خلال، تبني المؤسسة منهج التعليم التنظيمي، لتحسين وتطوير ذاتها، وإتاحتها لفرص تبادل المعرفة مع المؤسسات النظيرة (المتماثلة) بكل سهولة ويسر مدي الحياة، وتمكين كافة أعضائها من خلال التعلم الذاتي المستمر لتحقيق التنمية المهنية لهم.

- **ضرورة المشاركة المجتمعية:** تعمل المؤسسة الممكنة علي التواصل والتفاعل مع أفراد المجتمع الخارجي، لمعرفة تطلعاتهم ورغباتهم من مؤسساتهم وتلبيتها ، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات الجامعية، كما وتعمل علي مشاركتهم في معرفة مشكلات مؤسساتهم والعمل علي التغلب عليها، وكذلك تدعوا رجال الأعمال والمجتمع المدني للمشاركة في تمويل برامج التعليم الجامعي، والأنشطة البحثية.

و خلاصة ما سبق يمكن القول إن تطور الجامعات للسعي نحو التمكين والتميز المؤسسي بالشكل الذي يطور من أدائها في بيئة شديدة المنافسة ودائمة التغيير وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM ، يتطلب منها تمكين مؤسساتها مالياً وإدارياً وأكاديمياً، ونشر ثقافة التميز المؤسسي بين أفرادها، والعمل علي تمكينهم من خلال التعليم والتعلم

٣) أحمد نجم الدين عيداروس: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج(٢٦)، ع(١٠)، يناير ٢٠١٥.

٤) أسماء سالم النصور: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، ٢٠١٠.

٥) أشرف محمد الحوراني: أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي الشركات الأردنية الحاصلة علي جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٤.

٦) أمل محمد خليل: تقييم نموذج التميز EFQM كإطار لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية: دراسة تجريبية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية تجارة، مصر، ع(٢)، ٢٠١٤.

المنظمي المستمر، وتوفير آلية اتصال فعال بين المؤسسة وأفرادها من ناحية وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى من ناحية أخرى، ومساندة الدولة في تفعيل القوانين والتشريعات اللازمة لذلك، ومساندة مجتمعية قوية لهم ، مما يُمكنها من تقديم خدمات متميزة يرضي عنها المستفيدون ويحفظ للجامعة أدائها المتميز ويضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويساعد علي احتلالها المراكز الاولى في التصنيفات العالمية.

فهرس المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١) إبراهيم عثمان حسين: المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلي نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.2013، المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، لاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات- اعلم، تونس، أكتوبر ٢٠١٤.

٢) إبراهيم عمر المصري: الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٥.

- (٧) أميره رمضان عبدالهادي: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، س(٢)، ع(٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ديسمبر ٢٠١٥.
- (٨) باشوية حسين: استراتيجية إدارة الجودة والتميز في الإدارة الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية للجودة والتميز، مج(١)، ع(٢)، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، ٢٠١٤.
- (٩) خليل طحيطر المشاقبة: الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، ٢٠١٦.
- (١٠) دينا سعيد بزادوغ، ملك صلاح الناظر: مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البتر للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسات العلوم التربوية، مج(٤٤)، ع(٤)، ملحق(٨)، لاردن، ٢٠١٧.
- (١١) ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.
- (١٢) رمضان عبد الحميد الطنطاوي، شيماء عبد السلام سليم: السياسات التعليمية بالتعليم العالي والتنمية المستدامة ورؤية مستقبلية لكليات التربية بالجامعات المصرية، المؤتمر السنوي العشرون والدولي الأول لكلية التربية عنوان: تطوير سياسات وبرامج مؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات لتنمية المستدامة، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر، الفترة من ١٧-١٨ أكتوبر ٢٠١٦.
- (١٣) صفاء أحمد شحاته، وآخرون: الحدائق التكنولوجية مدخلاً لتطوير التعليم الجامعي المصري: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، مج(٣٣)، ع(٧)، أسيوط، مصر، سبتمبر ٢٠١٧.
- (١٤) صولح سماح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر، ٢٠١٣، متوافر علي: <https://core.ac.uk/download/pdf/35403314.pdf>

- ١٥) عالية عبد الحميد عارف: النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الاداء: ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، **المجلة العربية للإدارة**، مج(٣٣)، ع(٢)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ديسمبر ٢٠١٣.
- ١٦) عزام عبدالنبي أحمد، منار محمد جابر: تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، **مجلة التربية**، ع(١٦٥)، ج(٤)، كلية التربية، جامعة الأزهر، أكتوبر ٢٠١٥.
- ١٧) عفاف محمد جايل: التخطيط الاستراتيجي لتنمية مهارات خريجي التعليم الجامعي لمواجهة المتطلبات المتجددة العمل في ضوء اقتصاد المعرفة، **مستقبل التربية العربية**، مج(٢٢)، ع(٩٥)، المركز العربي للتعليم والتنمية، يوليو ٢٠١٥.
- ١٨) غالية عبد السلام العمامي: التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، ع(٣)، جامعة عين شمس، كلية تجارة، مصر، يوليو ٢٠١٤.
- ١٨) فهد حميد محمد الثقفي: واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، **المجلة التربوية**، جامعة سوهاج، كلية التربية، ج(٥٧)، يناير ٢٠١٩.
- ١٩) محمد عمر عبد القادر صقر: واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٦.
- ٢٠) محمود عطا محمد مسيل: التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين، **المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يناير ٢٠١٧.
- ٢١) مصطفى أحمد أمين: بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، **مستقبل التربية العربية**، مج(٢٤)، ع(١٠٦)، مصر، يناير ٢٠١٧.
- ٢٢) منال رفعت غنایم: تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي

للقراءة والمعرفة، ع (٢٠٧)،
يناير ٢٠١٩.

٢٧) وضيئة محمد أبو سعدة، وآخرون :
متطلبات تحقيق القدرة التنافسية
بالجامعات المصرية: دراسة حالة على
جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية
(جامعة بنها)، مصر، مج ٢٥، ع ٢٢،
أكتوبر ٢٠١٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Adel Abd Allah Bin Yousef :Applying Self-assessment in Communication and Information Technology (CITC) in Saudi Arabia through (EFQM) Excellence Model, Master Thesis, School of Management, University of Bradford, Britain, 2010, p.37.
- 2) Eisa S. Alqaydi : Investigating the Factors of the Police Force Culture that Influence the Maintenance of the EFQM Excellence Model within the United Arab Emirates, **Al-Fikr Al-Shurti**, vol.(24), NO.(93), April 2015.
- 3) Ismail Jamal Abu Saada: Applying Leadership Criterion of EFQM excellence model in Higher education institution: UCAS as a case study, Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, 2013.

المصري علي ضوء متطلبات اقتصاد
المعرفة، دراسات تربوية واجتماعية،
مج(٢١)، ع(٤)، مصر، أكتوبر ٢٠١٥.

٢٣) منى أحمد محمد حمودة: إطار مقترح
لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء
بالجامعات، مجلة البحوث المالية
والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية
التجارة، ع(٢)، يونيو ٢٠٠٩.

٢٤) مهند مولود الدويسمية: أثر الإدارة
الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز
المؤسسي بالتطبيق على الشركة الليبية
الإفريقية للطيران في الفترة من ٢٠١١-
٢٠١٦، رسالة ماجستير غير منشورة،
كلية أم درمان الاسلامية، كلية الدراسات
العليا، السودان، ٢٠١٦.

٢٥) هناء شحته السيد مندور: متطلبات
تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات
المصرية : دراسة تحليلية، مجلة الإدارة
التربوية، س (١)، ع (٢)، الجمعية
المصرية للتربية المقارنة والإدارة
التعليمية، سبتمبر ٢٠١٤.

٢٦) وسام بنت مشعل الغمس، عبدالعزيز بن
سالم بن محمد النوح : دور القيادة
التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي،
مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين
شمس، كلية التربية ، الجمعية المصرية

-
- 7) Pavel Adamek: An Investigation of Interconnection between Business Excellence Models and Corporate Sustainability Approach. **European Journal of Sustainable Development**, VOL.(7), NO.(1), 2018.
- 8) S. M. Zargar & others : Assessing the role of the EFQM excellence model in organizational viability, **World Applied Sciences Journal**, VOL.(14), NO.(7), 2011.
- ثالثاً: المواقع الالكترونية:
- 1)EFQM Model 2013: Available at: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/>
- 4)Marta Zárraga, M. Jesús Álvarez: Efficient information-related practices in companies committed to EFQM, **The TQM Journal**, Vol. 28, No. 6, 2016.
- 5) Mohammed A. N. Aldeen: The Contribution of ISO9001 certification towards EFQM Excellence Model as perceived by ISO9001-certified organizations in Palestine, Master Thesis, The Graduate Faculty, Birzeit University, Palestine, 2009.
- 6)Muteb Rabh Alsuhami: The Implementation of Total Quality Management in King Saud University, **International Journal of Independent Research and Studies - IJIRS**, Vol(1) , No(.2), April 2012.