



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) ابريل ٢٠٢٤ م



واقع التميز المؤسسي بجامعة طنطا وآليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية للتميز

(بحث مستقل من رسالة دكتوراه)

إعداد

أ / وفاء سليمان الجوهري

مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة طنطا

د / أميمة حلمي مصطفى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد كلية التربية - جامعة طنطا

المجلد (٩٠) يناير ٢٠٢٤ م

أولاً/ الاطار المحدد للبحث

مقدمة :

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الجامعات، حيث بروز ظاهرة العولمة وتطور وسائل الاتصال وانفتاح الأسواق العالمية، والتقنيات الحديثة، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات على الصعيدين المحلي والدولي، فقد أصبح على الجامعات أن تعمل جاهدة على تحقيق التفوق والتميز باعتباره الأداة المثلى لمواجهة تلك التحديات وبلوغ الأهداف المنشودة؛ وللارتقاء بالجامعة لمواجهة تلك التحديات ومتطلبات الجودة، والقيام بدورها في مسيرة التقدم، يجب عليها اتباع مداخل إدارية معاصرة لتحقيق التميز المؤسسي، في ظل مواجهة التنافس العالمي المتزايد بما يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية على الصعيد المحلي، والإقليمي والعالمي.

ويعد التميز المؤسسي في التعليم الجامعي أحد أبرز الاتجاهات المعاصرة التي تسعى الجامعات لتحقيقه لما له من مكاسب وفوائد تنعكس على البيئة الجامعية، والتي من أبرزها تحقيق التنافسية، وجذب الطلاب الدوليين، وتفعيل الشراكات المجتمعية المتميزة، وجذب مساهمات القطاع الخاص (فاطمة واصلي ، ٢٠١٨ ، ٤٧) . ويشير التميز المؤسسي إلى حالة من التفوق تحقق مستويات عالية استثنائية من الأداء والتنفيذ، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق ما حققته المؤسسات المنافسة وتحقيق رضا المستفيدين من أصحاب المصلحة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها(2501-2502, 2021, Dhafer & Saad). والتميز المؤسسي هو محصلة لتطبيق مجموعة من الممكنات التي تمكن أي جامعة من التوصل إلى تحقيق النتائج المرغوبة فيها وفق أهدافها بما يضمن لها التميز (عبد الحميد مهري ، ٢٠٢١ ، ٢٢٧) ويقصد بالتميز المؤسسي أيضا التميز الذي يسود في الجامعة نتيجة استثمار الجامعة إمكانيات العاملين بها، وتحدد ملامح التميز المؤسسي في الجامعة في(تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة). (أحمد أمين، ٢٠١٦، ٢٧٤) . والجامعات المتميزة هي تلك المؤسسات التي تتفوق باستمرار على غيرها من الجامعات الأخرى عبر تقديم أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها وعملياتها وترتبط مع المتعاملين معها بعلاقات التأييد

والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة (مد لله عبود ، ٢٠٢٠ ، ١٩٩) . والجامعات المتميزة كذلك هي التي تسعى إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تتمثل في دعم وتشجيع التميز والإبداع بمختلف أنشطة ومجالات عملها، ويعد التميز المؤسسي في الجامعات نمط فكر إداري ، ففي ظل المتغيرات المعاصرة لم تعد الجامعات مطالبة فقط بتحقيق الأداء الأفضل، وإنما بأن تتميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار (احمد حرز الله ، صابرين أبو لبة ، ٢٠٢٠ ، ٧٧) . واستجابة لبيئة أعمال يزداد ويشند فيها التنافس، تسعى المؤسسات إلى استخدام النماذج العالمية على نطاق واسع لتحسين الأداء، ويتم تطبيق تلك النماذج من خلال فهم واستخدام معاييرها ومفاهيمها وقيمها. وقد نالت هذه النماذج جاذبية واسعة لدى العديد من المؤسسات، واكتسبت شعبية في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات مع إطلاق جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) في الولايات المتحدة الأمريكية والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation for Quality Management (EFQM) في أوروبا (Barnawi,2022, 2915) . تُعرف النماذج على أنها إطار عام لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق النجاح والتفوق، وهي مقياس يقاس به الأداء وتستخدم كمرجعية لصناع القرار (إيمان زهران ، ٢٠٢٢ ، ١١١٨) . وتسهم هذه النماذج في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية، وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في المؤسسات. وبهذا فإن تطبيق معايير نماذج التميز من شأنها توفير منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء، وذلك لتكامل عناصر تلك النماذج بل تكاد أن تكون مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة وأنظمة العمل والوسائل المستخدمة وكيفية وضع الخطط وتحفيز العاملين، والاهتمام بالتدريب وقياس نتائج الأداء المؤسسي (Barnawi,2022, 2920 – 2922)

مشكلة البحث

مما سبق يتضح أنه يلزم على المؤسسات كافة، بما فيها المؤسسات الجامعية أن تسعى إلى تبني أحد النماذج العالمية المعاصرة والتي تستطيع من خلالها تطوير أدائها وتحسينه بما يمكنها من تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تميزها عن غيرها من الجامعات المماثلة، مما يؤدي إلى تميزها وتعزيز قدراتها التنافسية، وتكيفها مع البيئة الخارجية، ومواجهة المتغيرات والمستجدات الحادثة على كافة المستويات. ورغم أهمية تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية كافة، ومن بينها جامعة طنطا بوصفها أحد الجامعات الإقليمية، إلا أنه بإستقراء، بعض البحوث والدراسات التي أجريت على جامعة طنطا، يتبين أنها تعاني من الكثير من المشكلات التي تقف حائلا أمام تحقيق التميز المؤسسي بها، وفيما يلي عرض لبعض تلك المشكلات :

١- ضعف التميز القيادي وذلك لقلّة إتباع القادة للامركزية في الكلية/الجامعة ، وقلّة تفويض القادة لبعض السلطات للعاملين للقيام بالمهام، وقلّة التواصل بين القيادات والعاملين ، وضعف ثقافة التمكين بين العاملين، وقلّة اهتمام القادة بالتغذية الراجعة لأداء العاملين في الجامعة، وقلّة تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في العمل لتحقيق الأهداف المرجوة (داليا الصوالحي، ٢٠٢٣، ٢٤٨ - ٢٥٠) . علاوة على نقص الانتماء للجامعة نتيجة لعدم الاحساس بالعدالة وتقليص أو تهيمش دور الفرد، نتيجة مباشرة لمعايير الانتقاء غير الموضوعية للقيادات والمديرين من بين فئة محدودة وضيقة للغاية ممن تعامل معهم القيادة الرئيسة للجامعة (رئيس الجامعة أو عمداء الكليات) وبما يعكس الرؤية الضيقة والشخصية في أغلب الأحيان ، وقلّة إعطاء الفرصة للناخبين أو الآخرين في الدخول في دائرة الاختيار للمناصب المؤثرة بالجامعة ، علاوة على قلّة وجود آلية فعالة لإعداد الكوادر الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتولي المناصب الإدارية مستقبلا (المجلس الأعلى للمراكز والوحدات، ٢٠٢٢، ١٥-١٣) . بالإضافة إلى سيادة النزعة المركزية في إدارة الكلية، وجود حصانة خفية لبعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالمستويات التنظيمية المختلفة، وانخفاض مستوى الشفافية الإدارية على كافة

المستويات التنظيمية، جمود اللوائح والتشريعات الجامعية (أميمة مصطفى، فاطمة اللمعي، ٢٠٢٢، ١٤٤) .

٢- ضعف التميز البشري لقلة سياسات التحفيز والتشجيع لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالإضافة إلى محدودية مفهوم وآليات المسائلة نتيجة لغياب التقييم الإداري وقلة تحقيق الأهداف المؤسسية لغياب الأخيرة أو عدم وضوحها أو اعلانها بشفافية كافية للعاملين، ندرة وجود توافق بين العاملين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين وغيرهم من ناحية وبين الجامعة من ناحية أخرى، وضعف المشاركة الفعالة من أعضاء هيئة التدريس في العملية الإدارية ووضع الخطط التطويرية وخطط تقييم الأداء وغيرها، علاوة على نظام العمل بالجامعة يتناقض نسبيا مع أهداف العاملين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة في التطلع نحو الترقى الإداري وتطوير المهارات الإدارية لديهم، (المجلس الأعلى للمراكز والوحدات، ٢٠٢٢، ١٥-١٣) .

٣- ضعف التميز الخدماتي / العملياتي لقلة الموارد المالية والإمكانات المادية والبشرية بجامعة طنطا، قصور في مشاركة المعلومات، ضعف المساهمة في تنفيذ أنشطة التحسين المستمر لتبسيط العمليات وتسهيل الكفاءة الإدارية، والاعتماد على فئة محدودة من العاملين (الوساطة) وتهميش الغالبية العظمى، البيروقراطية وجمود اللوائح والقوانين (أحمد فارس ٢٠٢٠، ٢٧٦-٢٧٧) علاوة على وجود قصور في تطوير الجامعة لعملياتها وتسويق وترويج لخدماتها، قصور في قياس مستوى إنتاجية العاملين بالجامعة، ضعف وجود قنوات اتصال رسمية وغير رسمية للتواصل مع العاملين بها (عطيه عبد الفتاح، ٢٠١٩، ١٤٦-١٤٧) . وضعف اعتماد الجامعة على المقررات الإلكترونية في التدريس، وقلة توافر بيئة عمل جاذبة لأعضاء هيئة التدريس الوافدين المتميزين للعمل بها، قلة عدد البرامج الأكاديمية المشتركة مع الجامعات الأخرى سواء المحلية أو العالمية، وضعف توافر بيئة تعليمية جاذبة للطلبة الوافدين للالتحاق بها، ضعف تيسير الجامعة لإجراءات تحويل النتائج المستقاة إلى براءات اختراع، وقلة عدد المشروعات البحثية المنفذة بالتعاون مع جهات علمية، قلة الحوافز المادية والمنوية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس للقيام

بالأبحاث العلمية ، ضعف وجود شراكة بين الجامعة ومنظمات الأعمال(كريمة لاشين ،٢٠١٧، ٣٠٨-٣٠٩).

٤-ضعف التميز الاستراتيجي نتيجة لضعف تطبيق رؤية الجامعة ورسالتها بالصورة المطلوبة نتيجة لوجود

العديد من الصعوبات التي تحول دون ذلك، ضعف توافر المعلومات الكافية، وضعف توظيف التكنولوجيا، قلة وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل الجامعة، قلة وجود القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين بالجامعة، قلة الالتزام بالموصفات الداخلية للجامعة، ضعف العمل كفريق داخل الجامعة (كريمة لاشين، ٢٠١٧ ، ٣٥٥ ، ٣٥٦) علاوة على قصور في تقييم الجامعة لسياساتها واستراتيجياتها لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها، عطيه عبد الفتاح، ٢٠١٩، ١٤٦-١٤٧) .

٥- ضعف تميز الثقافة التنظيمية وذلك لضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، وانخفاض مستوى الشفافية الإدارية على كافة المستويات لتنظيمية بالكليات جامعة طنطا (أميمة مصطفى ، فاطمة المعني، ٢٠٢٢، ١٤٤) ، انتشار الاتجاهات التقليدية والنمطية القائلة للإبداع والحد من التميز (كريمة لاشين، ٢٠١٧، ٣٥٦)

ونتيجة لوجود العديد من المشكلات التي تمس أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا يتبين غياب وتأخر ظهور جامعة طنطا في التصنيفات العالمية لعام ٢٠٢٣ فقد احتلت جامعة طنطا المركز (٨٠١-١٠٠٠) في تصنيف التايمز Times World University (Rankings, 2023)، والمركز (١٢٠١-١٤٠٠) في تصنيف QS World (University Rankings, 2023) وغياب ظهورها في تصنيف شنهاي وفقا للتصنيفات العالمية (Shanghai, Academic Ranking of World Universities, 2023).

مما سبق تظهر الحاجة ملحة إلى تبني بعض النماذج العالمية التميز بوصفها نماذج فعالة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو العالمي . ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في محاولة الاجابة عن السؤال الرئيس التالي :

- كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي بجامعة طنطا في ضوء النماذج العالمية للتميز ؟
ويتفرع من هذه السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهى:
- ١- ما المحددات النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر ؟
 - ٢- ما أبرز النماذج العالمية للتميز؟
 - ٣- ما درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلياتها المختلفة
 - ٤- ما الإجراءات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة طنطا في ضوء النماذج العالمية للتميز؟
- أهداف البحث :** يهدف البحث الحالي إلى محاولة الاستفادة من النماذج العالمية للتميز في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة طنطا من خلال تحقق عدد من الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على المحددات النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر .
 - التعرف على أبرز النماذج العالمية للتميز .
 - التعرف على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلياتها المختلفة .
 - التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي من شأنها تحقيق التميز المؤسسي بجامعة طنطا في ضوء النماذج العالمية للتميز وفي ضوء ما تسمح به إمكانيات الجامعة .
- أهمية البحث :** يكتسب البحث أهميته النظرية والتطبيقية مما يلي :-
- ١- أهمية الموضوع الذي يتناوله البحث ؛
- أ- التميز المؤسسي نظرا لأهميته وأهمية تحقيقه بالجامعات المصرية كافة ، ومن بينها جامعة طنطا حيث يأتي في إطار تحقيق خطة التنمية المستدامة لمصر، (ورؤية مصر ٢٠٣٠)، لدعم جهود الدولة لنشر وتعميق ثقافة التميز والتطوير المؤسسي بقطاعات الدولة المختلفة.

ب- النماذج العالمية للتميز بوصفها توفر أسس معيارية لقياس مدى التقدم الحادث في الأداء، وتقييم كفاءة الأنظمة الجامعية بمقارنتها بأفضل الممارسات الإدارية .
٢- أهمية المرحلة التي يتناولها البحث وهي مرحلة التعليم الجامعي وأهمية الدور الذي تضطلع به مؤسساتها؛ حيث إنها مؤسسات تنتج عقولاً وخبرات وكفاءات تخدم المجتمع، وتسهم بدور مهم في إعداد متخصصين وباحثين وعلماء مواكبين لعصر تهيمن عليه تحديات العولمة .

٣- أهمية الهدف الذي يسعى البحث إلى تحقيقه وهو إمداد القائمين على أمر التعليم الجامعي في جامعة طنطا بمجموعة من الإجراءات المقترحة التي من شأنها تحقيق التميز المؤسسي بالجامعة في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة للتميز .

حدود البحث : تتحدد حدود البحث في الحدود التالية :

أ-الحدود الموضوعية :

يقتصر البحث في جانبه الموضوعي على دراسة بعض النماذج العالمية للتميز وهي النموذج الأوروبي، ونموذج مالكولم بالدريج الأمريكي، ونموذج ديمنج الياباني في تحقيق التميز المؤسسي لجامعة طنطا بأبعاده المختلفة (التميز القيادي-التميز البشري-تميز الاستراتيجية-تميز الثقافة التنظيمية-تميز الهيكل التنظيمي-تميز الخدمات).

ب-الحدود البشرية والمكانية : تقتصر الدراسة الميدانية على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا .

ج-الحدود الزمانية : تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م.

منهج البحث وأداته :

من أجل تحقيق أهداف البحث، استعان البحث الحالي بالمنهج الوصفي Method Descriptive والذي يعرف بأنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى (رحيم العزاوي ، ٢٠٠٧ ، ٩٧) . واعتمد البحث على الاستبانة لرصد واقع توافر أبعاد تحقيق التميز المؤسسي في بعض كليات

جامعة طنطا . كما استعان ببعض الأساليب الاحصائية المناسبة لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

مصطلحات الدراسة : وفيما يلي تحديد لغوي واصطلاحي وإجرائي لمصطلحات البحث الرئيسية.

أولا التميز المؤسسي Institutional Excellence

التميز لغة : مصدر مشتق من الفعل "مَيَّرَ" ويعني الفصل والعزل والفرز (أبي الفضل ابن منظور ، ١٩٦٨ ، ٤١٢) . والتميز Excellence في اللغة الانجليزية Best, Braver, Mightter أي "أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولا، Qawasmeh, (Darqal.&Qawasmeh,2013,8). والتميز اصطلاحاً يشير إلى قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف، من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتقويم المستمر، مما يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو حياته (مدحت أبو النصر ٢٠١٢، ٩٧).

أما مفهوم التميز المؤسسي فقد جاء بعدة مسميات منها التميز التنظيمي Organizational Excellence ، وتميز الأعمال Business Excellence (ياسر عباس ، ١١٣ ، ٢٠١٨). ويقصد به قدرة المؤسسة على التفوق في الأنشطة والاستراتيجيات التي تتبناها والتي تمكنها من الوصول إلى حالة من انعدام الخطأ والفضل (Alabduljader,2018,152) ويعني التميز المؤسسي كذلك بأنه التزام مؤسسي لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل والموارد البشرية (Hijjawi ,2021,59).

أما بالنسبة لمفهوم التميز المؤسسي في السياق الجامعي فيعرف بأنه تحقيق أعلى مستويات الأداء التي تنشدها الجامعة في جميع المكونات التنظيمية بدءاً من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ومروراً بعملياتها وصولاً إلى النتائج أو المخرجات المتوقعة في جميع المستويات التنظيمية على اختلافها (علي المطيري، عمار إسماعيل ، ٢٠٢٢، ١١٢٥) . والتميز المؤسسي كذلك هو محصلة لتطبيق مجموعة من الممكنات

التي تمكن أي جامعة من التوصل إلى تحقيق النتائج المرغوبة فيها وفق أهدافها بما يضمن لها التميز (عبد الحميد مهري ، ٢٠٢١ ، ٢٢٧)

وفي ضوء ماسبق ، يمكن تحديد مصطلح التميز المؤسسي إجرائيا في البحث الحالي بأنه يشير إلى النتائج التي تتحقق بجامعة طنطا من خلال توافر القيادة الرشيدة الواعية التي تضطلع بصياغة وتوجيه الاستراتيجية، واستثمار الموارد البشرية والمادية، ونشر الثقافة التنظيمية، وتحقيق التميز في خدماتها، وينعكس ذلك في رضا المستفيدين (طلبتها والمجتمع المحلي) ويؤدي إلى تفوقها وتفردا عن غيرها من الجامعات المنافسة الأخرى.

خطوات السير في البحث:

وقد سار البحث الحالي في اتجاه تحقيق أهدافه والاجابة عن أسئلته وفق الخطوات التالية:

المحور الاول: ويعرض الإطار المحدد للبحث من حيث مشكلته، أهدافه، أهميته، منهجه وأداته.

المحور الثاني: وفيه عرض للمحددات النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر.

المحور الثالث يعرض أبرز النماذج العالمية للتميز.

المحور الرابع ويتضمن الإطار التطبيقي للبحث والذي يرصد واقع تحقيق أبعاد التميز المؤسسي بجامعة طنطا.

المحور الخامس : يطرح مجموعة من الإجراءات المقترحة والتي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة طنطا في ضوء النماذج العالمية للتميز.

ثانيا / المحددات النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر.

وفيما يلي يعرض المحور إطارًا نظريًا يدور حول المحددات النظرية للتميز المؤسسي في الجامعات من خلال عرض بدايات نشأة مفهوم التميز المؤسسي وتطوره ، ثم ماهية التميز المؤسسي في الجامعات، وأهمية تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات وأهدافه، ويتطرق بعد ذلك إلى أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات .

(١) نشأة مفهوم التميز المؤسسي ومراحل تطوره

إن التميز المؤسسي ليس مفهومًا حديثًا النشأة ، فهو أحد المفاهيم القديمة التي استدعت اهتمام الأمم، ومجتمعات الأعمال منذ مئات السنين ، وقد ذكر البعض أن فلاسفة الصين القدماء أول من استخدموا هذا المفهوم بمحتواه البسيط من خلال عمل الأشياء بشكل صحيح ، وبدرجة عالية من التفوق والدقة. بينما أرجعه آخرون إلى الإغريق في كلمة *aristos* والتي تتكون من مقطعين: الأول *AR* وتعني تدفق الضوء أو الخير ، والثاني *ISTON* والتي تعني الاستقرار والتوافق (*Anninos, 2007, 309*). هذا وقد مر مفهوم التميز المؤسسي في تطوره بعدة مراحل ، شارك فيها العديد من العلماء والمفكرين، انطلاقًا من مفهوم الجودة: وهو الفحص والتفتيش في عام ١٩٢٤، حيث تم التركيز على التفتيش وفرز المنتجات ، مروراً بمفهومي المراقبة: وهي ضبط الجودة عام ١٩٥٠م، وركزت على جودة المنتج النهائي، وتأكيد ضمان الجودة ١٩٧٠ م وركزت على جودة العمليات ، ووصولاً لمفهوم التميز المؤسسي في عام ٢٠٠٠ ؛ حيث ركز على المؤسسة ككل. (دينا الحربي ، دلال العباسي ، ٢٠٢٢، ٨) .

ويرجع نشأة مفهوم التميز المؤسسي في علم الإدارة المعاصرة إلى علماء الإدارة المعاصرين بشأن تحقيق جودة العمليات الإدارية وجودة مخرجات المؤسسات . وثمة تأكيد أن أفكار الجودة لديمنج *Deming* تعد منبعًا رئيسًا للتميز المؤسسي، وهي المسؤولة عن ولادته وبزوغه في ميادين الإدارة المعاصرة وكافة مجالات إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتربوية (شاعر فتحي ، ٢٠١٧، ١١) . وذلك من خلال تعرض المفاهيم الإدارية للعديد من التغييرات خلال الفترة الزمنية الممتدة من منتصف القرن العشرين وحتى بداية الألفية الثالثة ؛ فتحول التركيز من مفهوم رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري، ومن التركيز على جودة ودقة المنتجات والخدمات إلى تحقيق التميز والتفرد، ليبدأ عصر جديد هو عصر التميز . ففي عام ١٩٥٠م قام ديمنج بتقديم الجودة كمييار رئيس لتمييز المؤسسة وتفوقها. وقد تبنت اليابان نموذج ديمنج الذي حقق بتطبيقه النجاح للإدارة اليابانية . لذلك شهدت اليابان على أثره ولادة عصر النهضة الصناعية فيها، فكان لهذه النهضة وتميز الصناعات اليابانية أثر كبير في زيادة الاهتمام بدراسة الفلسفة اليابانية في

الإدارة(غزوان العامري ، ٢٠٢٢ ، ٤٤٦) . وفي مطلع ثمانينات القرن العشرين بدأ الاهتمام بمفهوم التميز المؤسسي كأحد مفاهيم علم الإدارة وتحول التركيز من جودة الخدمة ، إلى تميز الخدمة عندما ألف توم بيتر وروبرت ووترمان كتابهما البحث عن التميز Search of Excellence عام ١٩٨٢، والذي جاء كرد فعل لتمييز الشركات اليابانية على نظيراتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي . وقد أشار الكاتبان أنه لا توجد مؤسسات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد مؤسسات تجاهد من أجل تحقيق التميز وحددوا على ضوءها عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة (عبد الوهاب الهندال ، ٢٠٢٢ ، ١١٨٣) . وتتمثل عوامل التميز وفق نموذج ماكينزي إلى ثلاثة عناصر ملموسة هي الإستراتيجية والهيكل والأنظمة، وأربعة عناصر غير ملموسة وهي القيم المشتركة والمهارات ونمط الإدارة وفريق العمل (Peters , Waterman, 1980,17-24) .

هذا ، وقد أخذ مفهوم التميز المؤسسي في التطور منذ ثمانينات القرن العشرين ؛ ففي أمريكا على سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال نموذج مالكوم بالدريج Baldrige Malcom في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكان هذا النموذج تاليًا لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كالنموذج الأوروبي للتميز الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة عام ١٩٩٢م (صديق إبراهيم ، عبد الرحمن الأمين ، أحمد حسني، ٢٠١٨ ، ٤) . ومع مرور الوقت تم تحديث النموذج الأوروبي أكثر من مرة وآخرها كان في عام ٢٠١٣م ، ولكن الحدث الأهم في خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة كان في عام ١٩٩٩م ، حيث تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسة والفرعية واستبدالها بكلمة "تميز" . وقد ساهم تطبيق هذه النماذج في المؤسسات في نجاحها على اختلاف أحجامها وساعدت أيضا في أقناع المدراء بتقبل مسؤوليتهم عن تطبيق التميز في المؤسسة، بالإضافة إلى ممارستين مهمتين جلبهما مفهوم التميز المؤسسي، هما التقييم الذاتي : حيث تستطيع أي مؤسسة أن تقيم نفسها اعتمادًا على معايير التميز، وتعرف في أي مرحلة هي من مراحل التميز، وعلى أي مستوى وما الذي يجب أن تقوم به لتصبح أكثر

تميزاً، أما الممارسة الثانية فهي: **المقارنات المعيارية وإمكانية المقارنة** مع مؤسسات أخرى محلية إقليمية، أو عالمية والاستفادة من خبراتها وممارساتها المتميزة (راسل قاسم ، ٢٠١٦ ، ٤).

مما سبق يتضح من خلال عرض نشأة وتطور مفهوم التميز المؤسسي أن مفهوم التميز ليس حديث العصر ولكنه مفهوم قديم يرجع نشأته إلى فلاسفة الصين والاعريق من خلال عمل الاشياء بشكل صحيح، ثم تطور المفهوم إلى علماء الإدارة المعاصرين لتحقيق جودة العمليات الإدارية وجودة مخرجات المؤسسات، وقد كانت أفكار ديمينج هي العامل الرئيس لظهور مفهوم التميز المؤسسي وبناءا عليه ظهر النموذج الياباني لتحقيق التميز للمؤسسات اليابانية وتفوقها ثم انتشر النموذج، والذي كان سببا في ظهور نماذج أخرى للتميز مثل النموذج الأمريكي لمالكوم يليه النموذج الأوروبي للتميز وغيرها .

(٢) مفهوم التميز المؤسسي Institutional Excellence

التميز المؤسسي هو الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي المستفيدين والمساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء المقبول في عصر التنافسية والعولمة، وعصر الانترنت وتقنيات الإعلام والاتصال وعصر سيادة العقل البشري (محمد وزاع، إبراهيم بختي، ٢٠٢٢، ٢٧) وهو تقديم أداء متفوق مستدام يلبي ويتجاوز توقعات أصحاب المصلحة (وميض خضير ، أحمد سعود ، ٢٠٢٢ ، ٦٩) . ويعني التميز المؤسسي حالة من التميز التنظيمي والإبداع الإداري تحقق مستويات عالية استثنائية من الأداء والتنفيذ في العمليات (الإنتاج ، المالية ، التسويق) ، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق ما حققته المؤسسات المنافسة وتحقيق رضا المستفيدين وجميع الجهات أصحاب المصلحة في المؤسسة وخارجها (Dhaher& Saad,2021,) (2501-2502) .

- أما مفهوم التميز المؤسسي في الجامعات فيقصد به التميز الذي يسود في الجامعة نتيجة استثمار الجامعة امكانات العاملين بها وتتحدد ملامح التميز المؤسسي في الجامعة فيما يلي(أحمد أمين ، ٢٠١٦ ، ٢٧٤) :

- **تميز القيادة:** وهو قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية والقدرة على التعامل مع التحديات المؤسسية بصورة تساعد المؤسسة الجامعية على التقدم ومواجهة الأزمات المتعددة - **تميز المرؤوسين:** وهي اتصاف أعضاء المؤسسة الجامعية بالحماس المتميز في تأدية مهام المؤسسة بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المؤسسة.

-**تميز الهيكل التنظيمي:** وهي قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة .
-**تميز الاستراتيجية:** وهي تميز الخطوات التي تتخذها الجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة الجامعية بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

- **تميز الثقافة:** وهي تميز سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المؤسسة ، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) وبذلك تسهم في تعزيز فاعلية الأداء البشري.

ويعرف التميز المؤسسي بأنه العلو في أداء الجامعة على غيرها من الجامعات الأخرى عبر تقديم أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها وعملياتها وتخطي التوقعات المستقبلية لمستفيديها من خلال وضع السياسات والاجراءات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن (ولاء أبو رجب ،٢٠٢٠، ٧١٦). كما يعبر عن التفرد والنقود الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة، وهي تعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والقيادة الفعالة، والإدارة بالمعلومات، والحقائق وتطوير العمليات (محمود مسيل، محمد عتريس ، عبدالله عزازي ٢٠١٨ ، ٥٢٥).

واعتمادًا على ماسبق يلاحظ تعدد مفاهيم التميز المؤسسي في الجامعة تبعًا لتعدد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها . وتأسيسًا على ذلك يمكن اشتقاق تعريف إجرائي للتميز المؤسسي يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية مؤداه أن التميز المؤسسي يشير إلى النتائج التي تتحقق بكليات بجامعة طنطا من خلال توافر القيادة الرشيدة الواعية التي تضطلع بصياغة وتوجيه الاستراتيجية، واستثمار الموارد البشرية والمادية، ونشر الثقافة التنظيمية، وتحقيق التميز في خدماتها، وينعكس ذلك في رضا طلبتها والمجتمع المحيط مما يؤدي إلى تفوقها وتفردا عن غيرها من الجامعات المنافسة الأخرى.

(٣) أهمية تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات تتمثل أهمية التميز المؤسسي في الجامعات فيما يلي:

- يساعد التميز المؤسسي الجامعات على ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مرافق الجامعة ومستوياتها التنظيمية ، والتحسين المستمر لكفاءة العمليات والمرافق والوحدات والأقسام ، وتأكيد المركز التنافسي وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية ، وضمان استكمال الجامعة لمقومات التميز وفقًا للمعايير العالمية ، ما يسهم في تحقيق نتائج تسر المستفيدين من خلال تلبية حاجاتهم الحالية والمستقبلية (Al-Subai,2022, 1-2).

-يساعد التميز المؤسسي الجامعات على تطوير أدائها بشكل مستمر على المدى الطويل، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، من خلال استخدام النماذج المطبقة في تحسين الوضع التعليمي الجامعي بإعادة نظم إدارتها وأساليب وطرق عملها وسياستها، لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية، بما يُمكن الجامعة من مواجهة التحديات والتعامل معها ، ويضمن لها البقاء والاستمرارية ويحقق ميزتها التنافسية (هيله التويجري، ٢٠٢٠، ٥١١).

- تعزيز التنافس بين الجامعات للوصول إلى أقصى درجات التميز، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات نحو المجتمع، تساعد على تنمية المجتمع من خلال المخرجات الجامعية المتميزة، وتسويق مخرجات الجامعة محليا وعالميا في سوق

التنافس بما يدفعها لتحقيق المزيد من التميز والابداع في مخرجاتها، كما يعد التميز دافعا للجامعة لكي تتبوأ مكانة متميزة بين مثيلاتها من الجامعات الإقليمية والمحلية (فيصل طابع ، محمد محروس ، محمد رشوان، ٢٠٢٢، ١٤٦٣).

- يلعب التميز المؤسسي دورًا كبيرًا في الجامعات في الكشف عن نقاط القوة للاستمرار في تطويرها ونقاط الضعف لأجل تحسينها في النظام الجامعي، وبالتالي يساعد على ابتكار أساليب لمواجهة الخطأ قبل وقوعه ومن ثم التحسين (حسني سالم ، نوار حامد، ٢٠٢١، ٣٩٩).

- يساعد التميز المؤسسي الجامعة على التكيف لمواجهة التغيرات البيئية حيث يكون حافظا للجامعة على مواكبة التطورات والعمل على الاستخدام الأمثل للموارد بالشكل الذي يزيد من قيمتها (شفاء العزاوي ، زيد محسن ، ٢٠١٧ ، ٢٨٩).

- يسهم التميز المؤسسي في تقوية الروابط بين الادارة والأفراد العاملين في الجامعة ، وبث الأجواء الإيجابية بين العاملين ورفع درجة رضاهم وروحهم المعنوية للعمل وزيادة الرغبة في العطاء والابتكار للنهوض بالجامعة (منيرة العازمي ، ٢٠٢١ ، ٣٨٠).

-يساعد التميز المؤسسي على تحقيق الدقة في العمل من خلال اختيار أفضل الأساليب، لتأدية المهام والتحسين التطوير المستمر، وتوفير القيادة الكفاء و الموارد البشرية ذو الكفاءة، والثقافة التنظيمية المتميزة مما ينعكس على توفير بيئة تنظيمية يتحقق من خلالها مستويات عالية من الأداء ، مما يؤدي إلى تحقق الابداع والابتكار(هنا لظفي ، ٢٠٢٠، ١٢٣)

مما سبق، يتضح أن للتميز المؤسسي أهمية كبيرة في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات بما يمكنها من أن تتبوأ مكانة متميزة بين نظيراتها على المستوى المحلي /الإقليمي /أو العالمي فهو يمكن الجامعة من الكشف عن نقاط القوة، وتحقيق الدقة في العمل من خلال اختيار أفضل الأساليب، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتقوية الروابط بين الادارة والأفراد العاملين في الجامعة، والتكيف لمواجهة التغيرات البيئية ومواجهة التحديات والتعامل معها، ويضمن لها البقاء والاستمرارية ويحقق ميزتها التنافسية، وتسويق مخرجات

الجامعة محليا وعالميا في سوق التنافس بما يدفعها لتحقيق المزيد من التميز والابداع في مخرجاتها.

(٤) أهداف تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات

يحقق التميز المؤسسي العديد من الأهداف من أهمها (Al – Rawashdeh,) :2019, 178

- تحقيق أهداف الجامعات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات بأقل التكاليف والجهود .
 - دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك من خلال تطبيقات ناجحة.
 - ربط استراتيجيات الجامعة في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة وذلك من تحقيق الميزة التنافسية خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المؤسسة.
 - نشر أفضل الممارسات وبحث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية
 - جعل نظام العمل أكثر مرونة وتوافقاً مع متغيرات بيئة العمل، والارتقاء بمستوى الموظفين من الناحية العلمية والعملية .
 - المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي ، ونقل الجامعات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس يتسم بالابداع والابتكار والتميز .
 - -تحقيق التواصل التنظيمي الفعال بين جميع المستويات التنظيمية مما يسهم في تحسين الأداء .
 - تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تواجهها الجامعة .
 - تكوين بيئة مناسبة للابتكار والابداع لدى العاملين ، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور الجامعات في رفع أداء الأفراد.
- علاوة على يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق الأهداف التالية (73), Al Yami & (Wared ,2019)

- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز المؤسسي المعتمدة في إدارة التغيير المؤسسي.
- إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لجميع العاملين في الجامعة .
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز ومقارنتها بمعايير جوائز التميز المعتمدة.
- زيادة كفاءة الجامعات في إرضاء الفئة المستهدفة (رضا المتعاملين والعاملين بها) من خلال تميز أدائهم.
- توفير مرجعية لكافة للجامعات فيما يختص التميز.
- كما يحقق التميز المؤسسي أهداف أخرى وهي (فيصل طابع ، محمد ال محروس ، محمد رشوان ، ٢٠٢٢)
- إيجاد ثقافة التميز التي تركز بقوة على المستفيدين .
- تطوير الأفراد وتمكينهم والإفادة من قدراتهم الذهنية داخل المؤسسة
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرار استنادا على الحقائق لا المشاعر.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- بالإضافة إلى ما سبق يهدف التميز المؤسسي إلى (إيمان زهران ، ١١٣٥، ٢٠٢٢ - ١١٣٦)
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- تحقيق منافع وعوائد متوازنة لمختلف الأطراف وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.
- السعى نحو التطوير والتحسين، والتركيز على القدرات الاستراتيجية في المؤسسة
- تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر معايير التميز والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي والمنافسة ودعمها.

- التأكيد على أهمية الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها الأمر الذي يؤدي إلى توفير وقت وجهد ومال للمؤسسة والعاملين فيها .

مما سبق يمكن استخلاص أبرز أهداف التميز المؤسسي والتي تتمثل في

-تطبيق أفضل الممارسات لتحسين الأداء في الجامعات

-تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي بين الأفراد العاملين داخل الجامعة.

-زيادة كفاءة الجامعات في إرضاء الفئة المستهدفة من خلال رفع مستويات الخدمة.

-تحقيق أهداف الجامعات من خلال تحسين نوعية المخرجات .

-فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز المؤسسي ونشر معايير التميز .

٥- أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات

تؤكد الأدبيات على أن للتميز المؤسسي أبعاد عديدة لعل من أبرزها ما يلي

٥/١ التميز القيادي Leadership Excellence

يعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة المعاصرة ، حيث تتطلب تلك الإدارة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة (منيرة العازمي، ٢٠٢١، ب، ٢٠٣) . وتزداد أهمية القيادة الفاعلة من طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها الجامعات والتي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد والتغير المستمر، فضلاً عن التنافسة الشديدة . ففي البيئة شديدة التنافسية تصبح هناك حاجة لقيادة من نوع جديد، تمتلك رؤية ومهارات استراتيجية تنظر إلى أهداف الجامعة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية Abu-Naser, & Al (Shobaki, 2017) . وتضم القيادات الجامعية كل من رؤساء الجامعات ونوابها، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية باعتبارهم أكثر الأفراد تأثيراً في سلوكيات أعضاء المجتمع الجامعي؛ فنجاح الجامعة وفعاليتها يرتبط بنجاح وفعالية قياداتها الأكاديمية، ويعتمد هذا بدوره على ما تتمتع به القيادات الجامعية من سمات ومهارات محددة (عبد الجواد بكر، عبدالعزيز داود، أحمد طلحة ٢٠١٩ ، ٤٧٥ - ٤٧٦) .

وتؤثر القيادة المتميزة تأثيرًا مباشرًا في عملية صناعة التميز المؤسسي في الجامعة، من خلال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتشجيعهم نحو الإبداع والتميز بالعمل، (يوسف عيسى ٢٠٢٢، ٨٣) ، وكذلك من خلال اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار وأساليب جديدة، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة الجامعية ، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها (AI-) (Amarat, 2019, 11). كما تلعب القيادة الجامعية دورًا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات بصفقتها الموجه الرئيس للعمليات وذلك عن طريق قيامها بتحديد الرؤية الإبداعية المستقبلية ، وترسيخ ونشر قيم التميز لدى العاملين ، وتنمية الموارد البشرية ، وتحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة ، وتأكيد المسؤولية المجتمعية للمؤسسة الجامعية (عمار إسماعيل ، منى طه، ٢٠٢٠، ٣٠٣-٣٠٤)

وهناك مجموعة من المبادرات التي يجب أن يقوم بها القادة لتحقيق التميز المؤسسي منها اتباع اللامركزية في الإدارة والتي تسهل من انسياب الأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية (إيمان زهران ٢٠٢٢، ١١٤٠) . بالإضافة إلى تقديم الدعم المستمر للعاملين (ماديًا ومعنويًا) لتحقيق التميز، وتفويض السلطة للعاملين، وتمكينهم بما يحقق التميز، وتشجيع الإبداع والتميز، والقدرة على حل المشكلات بسرعة، وتشكيل فرق العمل واعتمادها كأساس لإنجاز المهمات الصعبة (نجالء جمعه، ٢٠١٨، ١٩٠-١٨٩) ويسهم في تحقيق التميز أن يكون للقيادات الجامعية رؤية استراتيجية يتم تطبيقها على كافة المستويات، وتحديد رسالة واضحة لما ستكون عليه المؤسسة الجامعية ، وابتكار هيكل واستراتيجيات تنفيذية لتسهيل تنفيذ نموذج التميز القيادي مع تفويض الصلاحيات وإدراك الاحتياجات الاستراتيجية المطلوبة (مد الله عبود ، ٢٠٢٠، ٢٠٠).

٢/٥ التميز البشري Human Excellence

يعد العنصر البشري البنية الأساسية لأي جامعة، مهما اختلف حجمها وطبيعتها

عملها، حيث إن الإنسان

هو المسؤول عن التجديد والابتكار، كما أنه وسيط التعلم في المؤسسة الجامعية. كما أن العنصر البشري هو العنصر البشري الرئيس في عملية صنع واتخاذ القرارات و أحمد حرز الله ، ٢٠٢٠، ص٧٩). ويعتبر العنصر البشري مفتاح التميز فهو مصدر الثروة، وأعلى أصل مستدام من أصول الجامعة، حيث يتمثل التميز من خلال المرؤوسين في تشجيع القدرات الإبداعية المتميزة بالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة(عبد الونيس الرشيدي ، ٢٠٢١ ، ٢٩٩).

والجامعات المتميزة هي التي تقدر العاملين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الاهداف المؤسسية والشخصية، وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة التنظيمية. كما تقوم بالتواصل معهم، و مكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف واستثمار مهارتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة من خلال دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة الجامعية ، وتطوير معرفة العاملين و قدراتهم، (هالة جمر، ٢٠١٥ ، ١٩).بالإضافة إلى تشجيعهم على التعلم المستمر، تحفيز ومكافأة مبادرات التعلم، عقد دورات تدريبية ومؤتمرات حول أهمية التعلم ، إنشاء إدارة للمعرفة ، ونشر الثقافة والوعي بين العاملين بأهمية تطوير المعرفة (نجلاء جمعه، ٢٠١٨، ١٨٩-١٩٠). كما تحرص الجامعات المتميزة على قياس أداء العنصر البشري بصورة دورية وقياس مدى رضاهم من خلال استبيانات قياس اتجاهات الرأي ، وينبغي أن تتم عملية القياس في ضوء معايير موضوعية لتحقيق الحيادية والمصداقية، وكلما كان القياس يتم من خلال جهة خارجية محايدة كلما اتسمت النتائج بالدقة المطلوبة سعياً للتطوير والتحسين المستمر، وصولاً إلى التميز المنشود (أحمد حرز الله ، ٢٠٢٠ ، ٧٩).

٣/٥ تميز الاستراتيجية: strategy Excellence

تُعتبر الاستراتيجية المتميزة عن وجود رؤية مستقبلية للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية المحيطة، ووضع خطط واستراتيجيات مناسبة لتحقيقها متفق عليها من قبل العاملين في المؤسسة . ويعني تحديد الاستراتيجية المتميزة وضع وتحديد رؤية طويلة الأجل للمؤسسة الجامعية. وهذه الرؤية طويلة الأجل توضح رؤية المؤسسة على مدار (٥-١٠ سنوات) وتعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المؤسسة إلى بنائها

مستقبلاً (طالب السليحات ، أيوب الصوالحة ٢٠٢٢، ٣١٧). و يقصد بتميز الاستراتيجية درجة تميز الخطوات والطرق التي تتخذها المؤسسة الجامعية لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا الجامعة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (نيفين الجندي، ٢٠٢٢، ١١٨).

وتقوم الجامعات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على المستفيدين. ولتحقيق تميز الاستراتيجية لابد من صياغة الإستراتيجية بناءً على إدراك البيئة الخارجية (إحتياجات وتوقعات جميع المعنيين)، والبيئة الداخلية وإمكانيات المؤسسة، (هالة جمر ، ٢٠١٥ ، ١٩). ويشمل هذا البعد تساؤلات حول سياسة الجامعة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية واضحة تضع الطلاب وأعضاء المجتمع الجامعي، وأفراد المجتمع المحلي واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توافر السياسات والخطط محددة الاهداف التي تترجم تلك الاستراتيجيات الى واقع عملي، فيتم تميز الأداء المؤسسي من خلال تنفيذ الخطط والسياسات والعمليات ونشرها. كما يشمل هذا البعد تساؤلات حول أسلوب الجامعة في تخطيط وإدارة شراكاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها ، وكذلك الادارة الفعالة للعمليات (عبد الجواد بكر، عبدالعزيز داود، أحمد طلحة، ٢٠١٩، ٤٧٥-٤٧٦)

٤/٥ تميز الثقافة التنظيمية: organizational culture Excellence

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تتبناها المؤسسة بين أعضائها بحيث تؤثر على مستوى السلوك والأداء وتحدد بالنهاية سلوك المؤسسة في التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية، وإذا أراد قادة المؤسسة التغيير، فلا بد أن تتوافق اساليب قيادتهم مع الثقافة التنظيمية (نيفين الجندي، ٢٠٢٢، ١١٨). وتتمثل الثقافة التنظيمية أيضا في الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والأفتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشارك فيها أعضاء المؤسسة الجامعية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوكيات العاملين وفي كيفية أدائهم

لأعمالهم ، وتنشأ متأثرة بالقيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين (محمد العمري، ٢٠١٧، ١١٨) .

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في تحقيق وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعة، حيث إن لها دور فعال في تحقيق التكامل بين الأفراد في المؤسسة الجامعية من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معًا بفاعلية ، فضلاً عن تحقيق التكيف بين أفراد الجامعة والبيئة الخارجية ، والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية (عمار إسماعيل ، منى طه ٢٠٢٠ ، ٣٠٥) . وترتبط الثقافة التنظيمية بالسلوك التنظيمي وتعتبر حاسمة لتمييز الأداء المؤسسي (روان الحروب ، ٢٠٢١ ، ٢٣) علاوة على تحقيق الاستقلال العلمي والفني والإداري والمالي، حيث تنظم الجامعات المتميزة شؤونها الداخلية مع ضمان استقلالها في اختيار برنامجها ومناهجها الدراسية وقبول الطلاب وتقييمهم وتعيين أعضاء هيئة التدريس وقدرة الجامعة على تطوير ذاتها وبنيتها المعرفية والقدرة على البحث والاستقصاء عن طريق مصادر متنوعة للمعرفة من خلال الاستثمار الأمثل للتكنولوجيا، والعمل على تأكيد ثقافة الجودة في النظام التعليمي والقيام بعمليات التقييم والتطوير المستمر لكل جوانب البيئة الجامعية (فاطمة واصلي، ٢٠١٨ ، ٤٩-٥٠)، بالإضافة إنتاج وتوظيف وإدارة المعرفة ما يسهم في استيعاب المتغيرات العالمية في عصر التكنولوجيا والمعلومات والانترنت للتعرف على الاتجاهات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والسوبر كمبيوتر وغيرها والتفاعل معها حيث تقوم الجامعات

بتوظيف هذه المعارف وإعادة إنتاجها (روان الحروب ، ٢٠٢١ ، ٢٦-٢٧) .

ويتطلب تحقيق التميز في الجامعة توافق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية الجامعة وبيئتها ؛ فالثقافة الايجابية تكون بمثابة المحفز للتميز، إذ نجد في قلب تلك المؤسسات الجامعية الناجحة، دائماً هناك ثقافة تقوم بتشجيع الأفراد على التفكير والتصرف بطريقة منضبطة (عبد الونيس الرشيدى، ٢٠٢١ ، ٢٩٩) .

٥/٥ تميز الهيكل التنظيمي Organizational Excellence structure

يشكل الهيكل التنظيمي أحد المكونات الرئيسة للبيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية ويتم من خلاله تحديد شبكات الاتصال وتدفق الأوامر ، والتعليمات والمعلومات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بين كافة المستويات التنظيمية والأقسام الوظيفية والإدارية في المؤسسة . ويمكن تميز الهيكل التنظيمي في مدى قدرته على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتكيف معها وكذلك في مدى قدرته على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها. (غزوان العامري ، ٢٠٢٢ ، ٤٤٨). ويلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في قدرة الجامعة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة ، واكتسابها معرفة جديدة، ثم دمج تلك المعرفة في الجامعة التي تساعدهم في التغلب على كثير من معضلات وتقلبات العمل والأوضاع المختلفة . وتسعى الجامعات المتميزة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يسمح لها بسهولة الاتصال، ومرونة نقل المعلومات، وإبراز دور الابتكار والإبداع. والهيكل التنظيمي لا يُنظر إليه على أنه حالة منظمة ثابتة، إذ أن وحدات وأقسام المؤسسة الجامعية المختلفة تواجه من حين لآخر ضغوطات بيئية، مما يحتم عليها الاستجابة لهذه الضغوطات بتطوير ممارسات، وسياسات، ووظائف معينة، تتطلب تعديل أو تغيير الهيكل التنظيمي (روان الحروب ، ٢٠٢١، ٢٢-٢٣).

ويقصد بتميز الهيكل التنظيمي وجود نظام يوضح العلاقات والمسؤولية لكل قسم في المؤسسة الجامعية والمهام التي يقوم بها لضمان الالتزام بتحقيق الأهداف المطلوبة (نيفين الجندي ، ٢٠٢٢ ، ١١٩) . كما يقصد بتميز الهيكل التنظيمي الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة من أجل القدرة على التحديث واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات ، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في الجامعة (أحمد أمين ، ٢٠١٦، ٣٧٣) . ويركز الهيكل التنظيمي على استثمار وتوظيف مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات الجامعية بما يحقق منفعة ومكاسب في سبيل خلق مؤسسة جامعية متميزة من حيث الأداء (منيرة العازمي ، ٢٠٢١ ، ٣٨١). وتقوم الجامعات المتميزة، في ضوء رؤيتها للمستقبل

بالمراجعة الدورية لهياكلها التنظيمية وإحداث التغييرات الجذرية به وإعادة هيكلته من خلال استحداث تخصصات وأقسام ووحدات تواكب التغيرات (فاطمة واصلي ، ٢٠١٨ ، ٥١).

٦/٥ تميز الخدمة المقدمة أو العمليات: Processes & Services Excellence

يقصد بتميز الخدمة قدرة الجامعة على إيجاد خدمة جديدة غير متوقعة تفي باحتياجات الطلاب والعاملين والمجتمع وتزيد من رضائهم عنها (أحمد أمين ، ٢٠١٦ ، ٢٧٤). ويعد التميز في تقديم الخدمة من أهم أولويات المؤسسات الجامعية ؛ حيث أدركت أن عملية التميز في تقديمها لخدماتها هو أساس النجاح المكتسب للمؤسسة الجامعية وهو أساس النجاح في التعامل مع المستفيدين . والمؤسسات الجامعية المتميزة هي التي تحقق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين معها، وتتأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة، حيث يعتبر المتعاملون مع المؤسسة الجامعية بمثابة أساس تركز عليه لتطوير خدماتها وتحسينها حسب توقعاتهم (أحمد حرز الله ، ٢٠٢٠ ، ٧٩).

وتقوم المؤسسات الجامعية المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها وخدماتها لتحقيق قيمة مضافة لصالح جميع المتعاملين معها من الأطراف المعنية (هالة جمر ، ٢٠١٥ ، ١٩-٢٠) ، كما تسعى إلى التحسين المستمر في الخدمات، وتحديد احتياجات المستفيدين بشكل مستمر، والتواصل المستمر مع المستفيدين من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية (نجلاء جمعه، ٢٠١٨ ، ١٨٩-١٩٠). ويفحص هذا البعد إجراءات تطوير وتنفيذ العمليات التي تستخدمها الجامعات لتقديم خدمات أساسية من خلال قياس فاعلية الاجراءات التي تتبعها الجامعة في العديد من المجالات منها: تحديد متطلبات المستفيدين (أو متلقي الخدمة) ، وإدارة العمليات الخدمية داخل المؤسسة الجامعية لتتمكن من تحقيق أهدافها، وكسب رضا المستفيدين والأخذ بأرائهم أو ملاحظاتهم (التغذية الراجعة)، وإدارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمة لضمان تقديم خدمات تحتاجها المؤسسة الجامعية بطريقة كفؤة أو القدرة على التحسين المستمر (أحمد عوض الله ، ٢٠١٨ ، ٧٣) .

وبناءً على ماسبق عرضه من أبعاد التميز المؤسسي يتضح أن
-تتمثل أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات في التميز القيادي، والتميز البشري ، وتميز
الاستراتيجية ، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز الهيكل التنظيمي، والتميز في تقديم الخدمة .
-هناك ترابط وتكامل بين كل بعد من ابعاد التميز والبعد الآخر وبينها البعض ومن خلال
هذه الأبعاد متجمعة يتحقق التميز المؤسسي .
فالتميز المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال القيادة الرشيدة الواعية التي تقوم بصياغة
وتوجيه الاستراتيجيات والسياسات وتوافر الموارد البشرية المتميزة التي تعمل كفريق وفي
ضوء هيكل تنظيمي متميز ومحدد لدور كل فرد داخل الجامعة وفي ضوء أهداف الجامعة
وفي إطار الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز وفي إطار مناخ من العلاقات الإنسانية
واستثمار الموارد المادية للجامعة مما ينتج عن ذلك لنتائج التي تُحققها الجامعة بما
يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية والتي من شأنها أن تحقق رضا مواردها البشرية ، ورضا
طلابها ، ورضا المجتمع المحيط بها ، وتحقيق نتائج متميزة تعمل على استدامتها في ظل
قيادتها المتميزة مما ينتج عن ذلك تحقق التميز المؤسسي للجامعة .

المحور الثالث /النماذج العالمية للتميز

النماذج العالمية للتميز :

تعد النماذج العالمية المعاصرة أحد النماذج التي تستخدم لتحقيق التميز المؤسسي
،وفيما يلي يتم عرض أشهر نماذج للتميز على المستوى الدولي والتي تتمثل في
النموذج الأوروبي للتميز The EFQM Excellence Model ؛ والصادر عن
المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation for Quality
Management والنموذج الأمريكي للتميز American Excellence Model)
والتي تمنح وفقاً له جائزة مالكوم بالدريج The American Malcolm Baldrige
National Award Quality (MBNQA، وهي الجائزة الوطنية الرئيسة في الولايات
المتحدة الأمريكية، والنموذج الياباني للتميز The Japanese Excellence Model
والتي تمنح وفقاً له جائزة ديمينج اليابانية Japanese Deming prize

(١) النموذج الأوروبي للتميز The EFQM Excellence Model

يعرف النموذج الأوروبي على أنه إطار عملي إداري معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء (The EFQM Model) من خلال تقييم وضعها لمسيرة التميز ومساعدتها على فهم الثغرات والحلول الممكنة المتاحة ، وتمكينهم من التقدم وتحسين أداء مؤسساتهم بشكل كبير (Al-Subaie,2022,2) وهو عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات على الإنجاز عن طريق قياس أين هم على طريق التميز ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته ، ويمكن تطبيقه في أى مؤسسة بغض النظر عن حجمها ، هيكلتها ، وقطاعها (The EFQM Model) كما يعد أحد أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للإرتقاء بمستوى المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ، ومواكبة التطورات المتلاحقة ، ومن ثم تعزيز قدراتها من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة وتطبيق معايير جوائز التميز الدولية سعياً وراء التميز والإبداع ، ودخول سوق المنافسة الدولية وتحقيق الجودة بما يحقق رضا المستفيدين ، ويعمل على تنمية مواردها البشرية ، بما يؤل روح الإبداع لديهم ويطلق ملكاتهم وقدراتهم (Al-Subaie,2022,2) ويعد النموذج الأوروبي (EFQM) من أشهر النماذج العالمية للتميز ، ويرمز اختصاراً EFQM إلى المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation for Quality Management (EFQM) التي تأسست في عام ١٩٨٨ بهدف إنشاء منصة يمكن للمنظمات أن تتعلم من بعضها البعض لتحسين أدائها بشكل مستمر. كما تؤدي المقارنة مع المنظمات الأوروبية الأخرى إلى نمو اقتصادي مستدام (The EFQM Model) وقد نبع النموذج الأوروبي من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة بواسطة ١٤ منظمة كبرى في أوروبا أخذت على عاتقها البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوروبي، وتم تطويره بواسطة المنظمة الأوروبية لتلحق به الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الإتحاد ذاته European The Quality Award (جمال السيسي، منى الحرون ، إيمان منصور ،٢٠٢٢، ١٧٨) منذ تطبيقه في عام ١٩٩٢ كإطار لتقييم تطبيقات جائزة الجودة الأوروبية . والنموذج الأوروبي هو إطار تنظيمي واسع الاستخدام في أوروبا وأصبح أساساً لسلسلة من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية، ارتكازاً على التكامل والترابط الذي

بدوره يرى المؤسسة باعتبارها منظومة تتفاعل عناصرها لتحقيق مستوى النتائج التي تحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصالح والتخطيط لتخطي تلك التوقعات للحفاظ على التميز المستمر (The EFQM Model).

ويعتبر نموذج التميز أداة الجودة الأكثر شيوعاً في أوروبا وتستخدمه أكثر من ٣٠ ألف مؤسسة تعمل في مختلف القطاعات الحيوية (كالصحة والتعليم والمال ، والأمن والزراعة والصناعة والعقارات لتحسين وتطوير أدائها (The EFQM Model). ويعد النموذج الأوربي ولتميز European The Model Excellence من أبرز نماذج "النماذج العالمية لإدارة التميز " الشائع استخدامها في العالم المعاصر ، خاصة في تطوير أداء الجامعات ، الذي يسترشد به على طريق التميز ومعرفة الثغرات والحلول وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال مواكبة التطورات العالمية في مجال القيادة والموارد البشرية والشراكة والجودة من الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحسين العمليات المختلفة ، فهي تنطبق على معظم المؤسسات الخدمية ، بغض النظر عن حجمها والمجال الذي تعمل فيه ، بنسبة رضا ٨٦% (Al-Subaie,2022,2) . وفي عام ٢٠٠٠ م كان أول تعديل على نموذج التميز الذي يعد إطاراً أو هيكلًا مكوناً من تسعة معايير، وعادة ما يظهر على شكل خريطة تنظيمية أو رسم بياني واخر تعديل في عام ٢٠١٣ ، الذي راع التكيف والتغيير والتطوير المؤسسي (سلطان المخلافي ، ٢٠١٨، ١٦٣) . ويتكون النموذج في نسخته الأخيرة من المفاهيم الآتية (Vartiak,2017,315 &)

Jankalová

- ١- إضافة قيمة للمستفيدين.
- ٢- تهيئة مستقبل مستدام.
- ٣- تطوير القدرة التنظيمية.
- ٤- تسخير الإبداع والإبتكار.
- ٥- القيادة من منظور الرؤية والإلهام والنزاهة .
- ٦- الإنسيابية في الإدارة.
- ٧- النجاح من خلال قدرات ومواهب الموارد البشرية .

٨- الحفاظ على نتائج متميزة.

وتترجم هذه المفاهيم السابقة إلى تسعة معايير هي التي يقاس من خلالها مدى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات مقارنة بغيرها من الجامعات المماثلة وفق درجات إنجازها في كل معيار على حدة وتنقسم هذه المعايير إلى مجموعتين هما:

المجموعة الأولى أو العوامل المساعدة تتكون من خمسة متغيرات تدعي إمكانات Enablers وهي (TOMA & MARINESC,2018,970).

- القيادة الفاعلة **Leadership** : وهي أن المؤسسات المتميزة لديها قادة يشكلون المستقبل ويعملون على تحقيقه، ويتمتعون بالمرونة، ويسعون للتحسين المستمر للمؤسسة.

- وضع الاستراتيجية الملائمة **Strategy** : تنفذ المؤسسات المتميزة مهمتها ورؤيتها من خلال وضع استراتيجية تركز على المستفيدين من نشاط المؤسسة ويتم وضع السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتنفيذ الاستراتيجية .

- العاملين المؤهلين (الأشخاص) **People** : تُعلي المؤسسات المتميزة من قيمة العاملين بها وتطور قدراتهم وتؤكد على العدالة والمساواة والاهتمام، والتواصل، والمكافأة، بطريقة تحفز العاملين، وتشجعهم على تبني الالتزام واستخدام مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

- الشراكات والموارد **Partnerships & Resources**: تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والداعمين والموارد الداخلية من أجل دعم استراتيجيتها وسياساتها والتشغيل الفعال لعملياتها وتدير بفعالية تأثيرها البيئي والمجتمعي.

- إدارة العمليات **Process management** : تُحسن المؤسسات المتميزة من إدارة العمليات لتوليد قيمة متزايدة لأصحاب المصلحة (المستفيدين).

- أما المجموعة الثانية تتكون من أربعة نتائج **Results** هي (El Talla.S.A & etal ,2018,63-64)

النتائج المرتبطة بالأشخاص **People Results** : المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق حاجة وتوقعات العاملين بها من حيث تطويرهم وزيادة رضاهم .

- الناتج على مستوى العملاء **Customer Results**: فالمؤسسات المتميزة تعمل على معالجة شكاوى عملائها وزيادة مستوى رضاهم .
- الناتج على مستوى المجتمع **Society Results**: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تليها أو تتجاوز حاجة وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين داخل المجتمع.
- الناتج المرتبطة بأداء الأعمال **Business Results**: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تليها حاجة وتوقعات أصحاب مصلحة الأعمال.

ويعتمد النموذج الأوروبي في التقييم على منهجية تعرف بمصفوفة RADAR وهي منهجية تعبر عن عملية التحسين المستمر، وهي مصفوفة تستند عليها المؤسسة في القيام بعملية تقييم ديناميكي لمختلف معايير النموذج، وهي تعد أداة إدارية فعالة يمكن أن تستند عليها أي مؤسسة خلال تصديدها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستمر وتتم عملية تقييم الأداة بالمؤسسة سواء من حيث الخطط والأهداف والبرامج والوسائل وطرق الإدارة المتبعة فيها كذلك تقييم أداء العاملين بها بعدة مراحل هي (إيمان زهران، ٢٠٢٢، ١١٤٩). ويعتبر الرادار مفهوماً رئيساً ومرتبباً ارتباطاً وثيقاً بالنظام الأوروبي، كما يمكن استخدام حلقة الرادار عملياً في ترجمة نتائج القياس وتحويلها إلى استراتيجية عملية لتسهيل تطبيقها. وتتم منهجية القياس باعتماد نظام رادار في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة وهي مجموعة النتائج حسب النموذج، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات، أي استثمار الممكنات حسب النموذج. بعد ذلك يتم تفعيل الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتُجرى عمليات متابعة وقياس الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء، وبالتالي تتم عملية التعلم والابتكار (مراد كواشي، ٢٠١٣، ٣٢٩).

د-مراحل قياس وتقييم وتطوير الأداء وفقا للنموذج

نعني بها المراحل التي يتم بها قياس وتقييم وتطوير المؤسسة من نواحي الخطط والأهداف والبرامج والوسائل وطرق الإدارة المتبعة فيها، وكذلك عملية تقييم أداء العاملين بها ووضع الأسس للتطوير والتحسين وتشمل المراحل الآتية (إبراهيم حسين، ٢٠١٢، ٩٩-١٠٠) :

أولا :مرحلة التقييم الذاتي بالمنظمة :

ويعرف التقييم الذاتي بأنه مراجعة شاملة منهجية ومتكررة بواسطة الإدارة لأنشطتها ونتائج أعمالها رجوعا واستنادا إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة بهدف تحديد نقاط القوة الداخلية في المنظمة بغرض دعمها والمحافظة عليها، تحديد فرص التحسين بغرض وضع الخطط والبرامج والأهداف الملائمة لتحويلها إلى نقاط قوة، قياس العمليات ومقارنة الأداء بالمعايير، قياس ومقارنة الأداء بأداء أفضل للممارسين، تحقيق الاتساق في الاتجاه والإجماع علي ما يجب أن يقوم به كل فرد في المنظمة بإتباع نفس المفاهيم، قياس مدى تقدم المنظمة مستخدما في ذلك طرق ووسائل منهجية التقييم الذاتي في النقاط الآتية :

- ما مدى فهم الثقافة التنظيمية وخصائصها ومدى توافر مفهوم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بالمنظمة بين العاملين ومدى تطبيقها.
- عقد محاضرات وندوات وورش عمل لمدراء الإدارات بالمنظمة وإضافة آخرين مختارين بمعايير محددة للتعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية والجودة والتميز المؤسسي على نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة. ومنطق رادار الذي يمثل أداة القياس الأساسية في التقييم.
- استخدام استبيان المنظمة الأوربية لنموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة استكشاف وضع المنظمة استنادا إلى النموذج ذو التسعة معايير.
- ملئ الاستبيان بواسطة فريق القيادة بالمنظمة وبمساعدة الخبراء لضمان فهم تفاصيل النموذج ومحاور أسئلة الاستبيان وكذلك ضمان الحصول على استجابات تعكس الوضع الراهن للمنظمة بالموضوعية الضرورية والممكنة.

إعداد تقرير تقييمي يبين أهم نقاط القوة وفرص التحسين وكذلك النقاط التي تحصلت عليها المنظمة والتي تبين بصدق موقفها الراهن.

٢- المرحلة الثانية تأهيل فريق الجودة والتميز المؤسسي بالمؤسسة

وهو فريق عمل لقيادة تطبيق أنشطة وبرامج الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بالمؤسسة ويتكون من (١٠-١٢) شخص يمثلون مديري الإدارات ويتم تدريبهم على التدقيق الداخلي لنظام أيزو ISO: q001:2008 على البرنامج الإعدادي لتدريب المقيمين لنموذج المؤسسة الأوروبية EFQM ومن ثم كفاءة اعداد وثائق التقييم الذاتي للتميز المؤسسي ، ثم تاهيل رئيس فريق تدقيق نظام إدارة الجودة الشاملة أيزو ISO: q001:2008 ، وأخيرًا يتم إعداد مقيم معتمد للنموذج التميز المؤسسي وفقاً EFQM (إيمان زهران ، ٢٠٢٢ ، ١٥١).



شكل (١) النموذج الأوروبي للتميز *

The EFQM Excellence Available at:

<https://www.tqmi.com/business-excellence/european-model-for-quality-management-2/> (Accessed date 1-1-2023).

يتضح من خلال شكل (١) أن النموذج الأوروبي للتميز يتكون من تسعة معايير تحتوى على الممكنات، والنتائج، وهناك ترابط وتكامل في معايير النموذج الأوروبي فمن خلال الممكنات يركز النموذج على القيادة لما لها من تأثير على كافة عمليات المؤسسة سواء من حيث وضع الاستراتيجية والسياسات وتوجيه العاملين ومشاركاتهم واستثمار الموارد

المتاحة بما يؤدي إلى الوصول بالنتائج . وبذلك يمكن القول أن عمل الجامعات في ضوء النموذج الأوروبي يؤكد على أن النتائج التي تحققها الجامعة إنما تحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تعمل على البقاء والاستمرار حيث تعمل على وضع السياسات وتنسيق مختلف الموارد المتاحة وتكوين واستثمار العلاقات بين الأطراف الخارجيين وتضع كل ذلك في عمليات يتم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق الأهداف، مما يجعل الجامعات تحسن مستوى أدائها وبالتالي تحقيق التميز

(٢) النموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالدريج) **Baldrige Malcolm**

أنشأ الكونجرس الأمريكي جائزة مالكوم بالدريج للجودة **Malcolm Baldrige Quality Award** عام ١٩٨٧ لتحسين جودة السلع والخدمات بهدف تعزيز القدرة التنافسية بين الشركات والمؤسسات الأمريكية **The Malcolm Baldrige National Quality Award**. ونموذج مالكوم بالدريج **Baldrige Malcolm** هو نقل تجارب المؤسسات الناجحة التي حققت مستوى التميز إلى مؤسسات أخرى في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق مستوى التميز ، وتعد جائزة مالكوم بالدريج إحدى الجوائز العالمية الشهيرة للجودة ، وقد خصص الكونجرس الأمريكي برنامج لجائزة بالدريج للتميز، والجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية **National Institute of Standards and Technology (NIST)**، إذ تهدف الجائزة إلى تنمية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة (TOMA & MARINESCU.,2018,968) وإدراك المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز ، وتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات الجودة الناجحة . وتمنح الجائزة للمؤسسات التي تُحقق الجودة والتميز في الأداء في التعليم، والخدمات، والأعمال الصغيرة والرعاية الصحية والمنظمات غير الربحية (Ruben.& Gigliott,2019,27) ويعتمد نموذج مالكوم بالدريج على مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية **core values and concepts** التي تهدف لتحقيق الاستدامة في التميز، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي (TOMA.& MARINESCU.2018,968).

- انتهاج منهج النظم system perspective بحيث توضع المعايير الرئيسية للتميز داخل مصفوفة متكاملة من النظم.
- القيادة ذات الرؤية leadership visionary .
- التميز المستمد من رغبة المستفيد Customer focused excellence
- التعلم التنظيمي والفردي learning personal and organizational .
- تقدير الموارد البشرية والشركاء partners and workforce valuing .
- السرعة والمرونة التنظيمية Organizational learning and agility أى القدرة على اتخاذ القرار لتحقيق التنافسية مع المؤسسات المشابهة
- التركيز على المستقبل future on focus
- الإدارة لتحقيق الإبداع innovation for managing
- الإدارة بالحقائق facts by managing تحليل الأداء المستمد من احتياجات المستفيدين .
- المسؤولية الاجتماعية responsibility societal
- التركيز على النتائج Focus on results
- وفقاً لجائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة MBNQA بأمريكا يتم الحكم على المؤسسات التي تتقدم للحصول على جائزة بالدريدج على أساس الإنجاز والتحسين في سبعة مجالات، تُعرف باسم معايير بالدريدج التميز في الأداء ويشتمل النموذج الأمريكي على سبعة معايير رئيسة للتميز تهدف إلى وضع القيم والمفاهيم الأساسية موضع التنفيذ، وهذه المعايير هي (Malcolm Baldrige) : National Quality Award
- ١- القيادة Leader :كيف تقود الإدارة العليا المؤسسة، وكيف تقود المؤسسة داخل المجتمع.
- ٢- الاستراتيجية strategic :كيف تضع المؤسسة وتعتزم تنفيذ التوجهات الاستراتيجية .
- ٣- العملاء: customer كيف تقوم المؤسسة ببناء والحفاظ على علاقات قوية ودائمة مع العملاء .

٤- القياس والتحليل وإدارة المعرفة measurement, Anaylsis & knowledge management

كيف تستخدم المؤسسة البيانات لدعم العمليات الرئيسية وإدارة الأداء.

٥- الموارد البشرية Human Resource: كيف تمكن المؤسسة وتشرك القوى العاملة لديها.

٦- العمليات processes: كيف تقوم المؤسسة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات الرئيسية.

٧- النتائج Results: كيف تؤدي المؤسسة من حيث رضا العملاء، والمالية، والموارد البشرية، وأداء الموردين والشركاء، والعمليات، والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، وكيف تقارن المؤسسة بمنافسيها.

تترجم تلك المفاهيم والمعايير الأساسية للأعمال والتميز إلى مفاهيم مهمة مماثلة في التميز التعليمي. وتتجسد

القيم والمفاهيم الأساسية لمعايير التعليم في الفئات السبع التالية وهي : القيادة؛ التخطيط الاستراتيجي؛ الطلاب

والعاملين والمستفيدين ، والتركيز على سوق العمل ، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، أعضاء هيئة التدريس والموظفين التركيز، ادارة العمليات؛ ونتائج الأداء المؤسسي

(Brusoni & etal,2014, 11)



شكل ٢ نموذج مالكوم بالدريج *

Malcolm Baldrige, https://www.nist.gov/baldrige/products-services/baldrige-executive-fellows-program*

يتضح من الشكل رقم ٢ أن نموذج "بالدريج الأمريكي Baldrige للتميز يتكون من مجموعة من المعايير

والتي تتمثل في (القيادة والاستراتيجية، والعملاء والقياس والتحليل والقوى العاملة والعمليات والنتائج) أى أن ما يمتلكه القائد من صفات ومهارات وتبنيه للاستراتيجيات، وكذلك التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة التعليمية، وما تتضمنه من: إستراتيجية المؤسسة، وخططها التنفيذية، وكذلك التركيز على العملاء الخارجيين للمؤسسة، والعمل على تلبية احتياجاتهم المختلفة، فضلاً عن التركيز على القوى العاملة في المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة التعليمية ، وتنمية قدراتهم، ومهاراتهم، وإمكاناتهم المختلفة؛ باعتبارهم أثنى ما تمتلكه المؤسسة من موارد، مع ضرورة العمل على تمكينهم، وتحفيزهم، وتقديرهم، وتنميتهم مهنيًا، وإشراكهم في صنع القرار، واتخاذهم، مع ضرورة العمل على تحسين بيئة العمل، ومناخه، فضلاً عن التركيز على العمليات، والطريقة التي تدار بها المؤسسة التعليمية، وأخيراً التركيز على القياس والتحليل وإدارة البيانات والمعلومات التي تمتلكها المؤسسة من خلال حسن استخدامها وتوظيفها مما ينتج عن ذلك النتائج التي من شأنها تحقق رضا مواردها البشرية، ورضا طلابها ورضا المجتمع المحيط وتحقيق نتائج متميزة تشمل تحسين الأداء، والإبداع، والإبتكار، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي .

(٣) النموذج الياباني للتميز " نموذج ديمينج Deming

أنشأته اليابان عام ١٩٥١ تخليداً لدور وجهد ويليام ادوارد ديمينج، الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة باليابان، الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات؛ فبعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية استجاب ديمينج لطلب الحكومة اليابانية للتوجه إلى اليابان لمساعدة صناعتها في تحسين الإنتاجية وقام بنقل أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة وتطبيقاتها لهم. ولقد حققت هذه الأفكار نجاحات مذهلة في مجال الجودة في المؤسسات اليابانية . وتقديراً لهذه الجهود استحدثت الحكومة اليابانية جائزة تمنح من قبل اتحاد علماء ومهندسي اليابان للشركة التي تمتاز من حيث الابتكار في مجال الإنتاجية

والجودة سميت باسم جائزة ديمينج ، تكريماً للعالم الأمريكي Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة (TOMA) & (MARINESCU.,2018,968) وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي : المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم (نهال حجازي، ٢٠١٦، ٤٦). وقد طور اليابانيون معايير الحصول على الجائزة لتكون بهذا أول جائزة تستحدث في العالم لتشجيع المؤسسات في مجال تحسين جودة الخدمات وتميزها. وكانت تقدم الجائزة في بداية الأمر لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وتقوم على أساس نموذج يركز على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، والجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تعد تقرير يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة، وتتولى لجنة فحصه، فإذا وافقت عليه تذهب لجنة لزيارة مواقع الشركة وإجراء فحص على الطبيعة وإعلان النتيجة) السيد البحيري (٢٠١٢، ٤٢) . وكان الهدف من إنشاء جائزة ديمينج "للجودة هو تحفيز المؤسسات اليابانية على قيادة عمليات التطوير والتحسين والتنمية وتسريعها في اليابان، وقد كانت وراء فكرة إنشاء جائزة ديمينج "هو نشر فكر الجودة والتميز في المؤسسات اليابانية (صياحي الأخضر، ٢٠١٨، ١٢٨). وتحدد المعايير التي يتم قياس المؤسسات على أساسها لنيل الجائزة من خلال سياسات المؤسسة، والتنظيم والتنمية، تجميع وتحليل المعلومات الخاصة بالجودة، والتخطيط للمستقبل، والتعليم والتدريب ، وضمان الجودة، وتأثيرات الجودة، والرقابة (بابكر أحمد، ٢٠١٩، ١١-١٢) وتقوم مؤسسة ديمينج في كل عام بمنح جائزة باسمه للأفراد والمنظمات التي تحقق إنجازات متميزة، كما أن هذه الجائزة تنقسم إلى أربعة فئات وهي (صياحي الأخضر، ٢٠١٨، ١٢٧) أ-جائزة ديمينج للأفراد: وهي جائزة سنوية تمنح للأشخاص الذي قدموا إسهامات واضحة في دراسة TQM أو الطرق الإحصائية المقدمة فيه، وكذا الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة ومبدعة في إطار TQM. وللتقدم إلى هذه الجائزة يجب أولاً أن ينال الشخص المتقدم للجائزة تزكية أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة ولا يشترط من

الشخص المتقدم إلى الجائزة أن يحمل الجنسية اليابانية، لكن من المهم أن تكون إسهاماته قد استقادت منها الشركات اليابانية

. ب- جائزة ديمنج لتطبيق رقابة الجودة: وهي جائزة سنوية تمنح للمنظمات أو أقسام المنظمات، والتي نجحت في تطبيق TQM والمتوافق مع المبادئ ونوع الصناعة والعمل والمجال بفاعلية، بالإضافة إلى تحقيق تحسينات متميزة في الأداء من خلال ذلك التطبيق، ويتاح لكل الشركات أن تتقدم للجائزة سواء كانت من قطاع عام أو خاص، صغيرة أو كبيرة كانت، للتسويق المحلي أو التصدير الخارجي، وكل المنظمات التي تتوافق مع معايير الجائزة أو تتجاوزها وفق اختبارات معينة، وفي النهاية سيكون بمقدورها الحصول على الجائزة التي تتضمن مجموعة من التوجيهات وهي :

- التعبير عن المبادئ الإدارية، وقيم الصناعة والعمل، وبيئة الأعمال الخاصة بالشركة التي تكون قد أقامت أهداف واستراتيجيات عمل متوجهة نحو الزبون وذات تحدي تحت قيادة إدارية واضحة .

- استيعاب النتائج المنتقة من الأهداف والاستراتيجيات.

▪ تنفيذ TQM على نحو ملائم لإنجاز لتلك الأهداف والاستراتيجيات

ج- جائزة السيطرة على الجودة لوحدات الأعمال العملية: تقدم الجائزة لوحدات عمل داخل المنظمة تكون قد أنجزت تحسينات متميزة في الأداء، من خلال تطبيق مفاهيم السيطرة على الجودة وإدارتها في سنة الترشيح، وتختلف عن الجائز التطبيقية في أنها لا تمنح للشركة ككل، أو لأحد أقسامها بل تقدم لوحدات أعمال فردية (Individual Unit) (Business) لم تشارك في تلك الجائزة، وليس شرطاً أن تملك تلك الوحدة كل الوظائف ذات العلاقة بإدارة الجودة .

د- قلادة ديمنج: يتم تقديم ميدالية "ديمنج" إلى أولئك الذين نجحوا في الجمع بين تطبيق التفكير الإحصائي والإدارة بطريقة تدعم كل منها الآخر وتعززه وتؤدي إلى الجودة في المنتجات والخدمات، وقد يكون المرشحون للميدالية من المديرين أو مساعدهم، وتشترط الجائزة مجموعة من الشروط كوجود المترشح للميدالية على قيد

الحياة وممن لديهم مؤهلات علمية، كما أنه يطلب من المترشح تطبيق النظرية على شركة ما بشكل شخصي.

وتستند جائزة ديمينج على عشرة معايير التي تقاس من خلال توزيع ١٠٠٠ نقطة على تلك المعايير بواقع ١٠٠ نقطة ١٠% لكل معيار ، على ألا تقل نتيجة كل معيار عن ٥٠ نقطة ، وألا تقل النتيجة الإجمالية لمجموع المعايير عن ٧٠% من المجموع الكلي لمعايير النموذج الرئيسية والفرعية (Porter. & Tanner ,2004,202-204) وتمثل المعايير العشرة للنموذج فيما يلي (Porter. & Tanner ,2004,202-204)

١- السياسات Policies ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، وإجراءاتها المستخدمة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى.

٢- التنظيم Organisation: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتوزيع الاختصاصات.

٣- المعلومات Information ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وتنظيم المعلومات.

٤- توحيد المقاييس Standardization ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بإجراءات تأسيس وإلغاء المعايير،

ومحتوى المعايير، ومستوى الالتزام بالمعايير، ومدى تطويرها بشكل منظم.

٥- تنمية الموارد البشرية Human resources development and utilization : ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بالخطط التعليمية والتدريبية للعاملين، ومستوى حالة الوعي بالجودة، ودعم وتحفيز التنمية الذاتية.

٦- أنشطة ضمان الجودة Quality assurance activities: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بإدارة نظم ضمان الجودة، وتحليل وتحسين العمليات، ومستوى حالة إرضاء العملاء، وحماية البيئة.

٧- الصيانة ومراقبة الأنشطة Maintenance/control activities

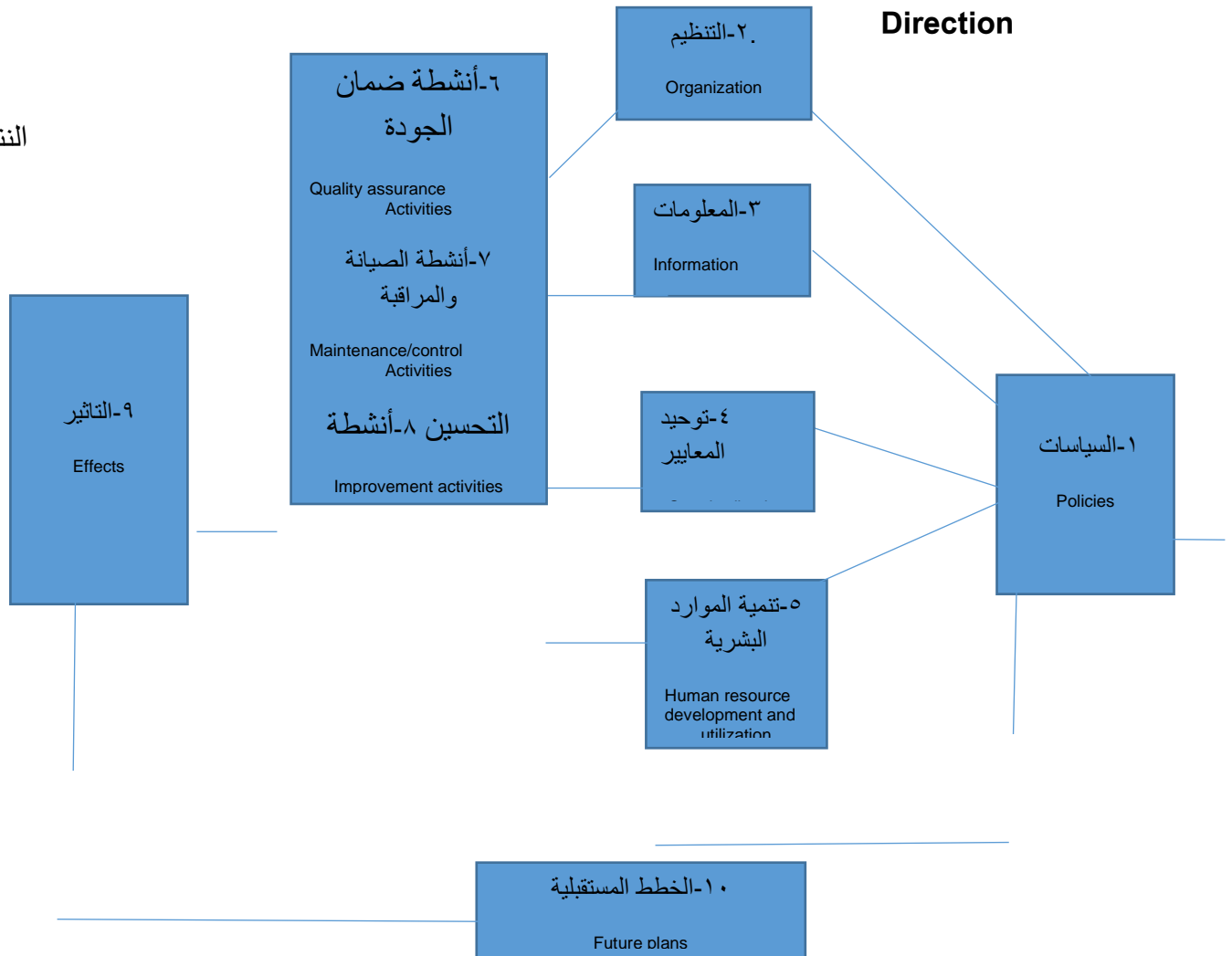
٨- أنشطة التحسين Improvement activities ويشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأولوية التعامل معها، وخطط علاجها.

٩- التأثير Effects; ويعرض هذا المعيار قياس الآثار الملموسة وغير الملموسة، وإرضاء العميل والموظف، والتأثير على الشركات وعلى المجتمعات المحلية والدولية.
١٠- الخطط المستقبلية Future plans: ويتناول هذا المعيار خططا لتحسين الجودة في المستقبل.

الدعم Support
التنفيذ Implementation

التوجه

النتائج Results



شكل ٣ يوضح نموذج ديمينج*

***Porter L.J. & Tanner S.J.(2004) Assessing Business Excellence, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second Edition, , Oxford,p201.**

يتضح من الشكل رقم ٣ أن نموذج 'ديمينج Deming الياباني للتميز يقوم على مجموعة من المعايير والتي تتمثل (السياسات - والتنظيم - والمعلومات - وتوحيد المعايير- وتنمية الموارد البشرية - وأنشطة ضمان الجودة- وأنشطة التحسن -ومراقبة الأنشطة -والخطط المستقبلية) أي يتناول النموذج سياسات المؤسسة، وعملياتها، وإستراتيجياتها، وخططها، وأهدافها الحالية، والمستقبلية، فهو يتناول جميع الجوانب المختلفة التي تهتم بتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية، وتعد الجوائز التي تمنح سواء للأفراد او المؤسسات مثل جائزة ديمينج للأفراد: تمنح للأفراد أو المجموعات الذين قدموا اسهامات مميزة ، جائزة ديمينج للتطبيقات: تمنح للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنويا من قبل هيئة الجائزة، جائزة ضبط الجودة للأقسام و الإدارات: هي إحدى أقسام جائزة ديمينج و تمنح للأقسام أو الإدارات التابعة للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة أو الجهود الهادفة إلى تطبيق إدارة الجودة الشامل علاوة على قلادة ديمينج مما يشجع الافراد والمؤسسات على الأخذ بالنموذج وتحقيق التميز المؤسسي .

المحور الرابع/ الإطار التطبيقي للبحث: الدراسة الميدانية

واقع توافر أبعاد التميز المؤسسي بجامعة طنطا

ويتضمن الإطار التطبيقي للبحث وصفا لإجراءات الدراسة الميدانية، ثم عرض نتائج

الدراسة وتفسيرها .

أولاً: وصف إجراءات الدراسة الميدانية: وفيما يلي وصف لإجراءات الدراسة من حيث

أهداف الدراسة ، مجتمع الدراسة

وعينتها ، ، أداة الدراسة وكيفية حساب صدقها وثباتها .

(١) **أهداف الدراسة الميدانية:** تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي بكليات جامعة طنطا وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلياتها المختلفة.

(٢) **مجتمع الدراسة وعينتها:** يتكون المجتمع الأصل للدراسة الحالية من جميع أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (٤٠٣٤) عضواً وفقاً لإحصاء ٢٠٢٣ بكليات جامعة طنطا المختلفة والبالغ عددها (١٤) كلية (جامعة طنطا، ٢٠٢٣). وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٩) عضو هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية؛ وهم يمثلون ما نسبته (٣٣, ١٨%) من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات الستة مجال التطبيق الميداني والبالغ عددهم (١٢٤٩) عضواً. ويوضح جدول رقم (١) عينة الدراسة والمجتمع الأصل وذلك على النحو التالي:

جدول (١) عينة الدراسة والمجتمع الأصل

م	طبيعة الكلية	اسم الكلية	العدد الإجمالي للأعضاء بها	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية %
١	كليات عملية	كلية العلوم	٤٦٦	٦٠	١٢, ٨٨%
٢		كلية الصيدلة	٩١	٢٠	٢١, ٩٨%
٣	كليات نظرية	كلية الآداب	٢٦٠	٧٧	٢٩, ٦١%
٤		كلية الحقوق	٣٥	١١	٣١, ٤٢%
٥	كليات نظرية عملية	كلية التربية	٢٢٨	٤١	١٧, ٩٩%
٦		كلية التربية النوعية	١٦٩	٢٠	١١, ٨٣%
	إجمالي العدد في الكليات الستة		١٢٤٩	٢٢٩	١٨, ٣٣%
	اجمالي العدد في كليات الجامعة ١٤		٤٠٣٤	٢٢٩	٥, ٦٨%

(٣) **أداة الدراسة الميدانية:** استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع تحقيق أهداف الدراسة. وتكونت استبانة الدراسة من (٨٤) عبارة مقسمة على ستة محاور؛ المحور الأول يتعلق بالتميز القيادي ويتكون من (١٩) عبارة. المحور الثاني يخص التميز البشري ويتكون من (١٨) عبارة. أما المحور الثالث فيتناول تميز الاستراتيجية ويتكون من (١٥) عبارة. المحور الرابع يتعلق تميز الثقافة التنظيمية ويتكون من (١٢) عبارة. أما المحور الخامس يتعلق

ب تميز الهيكل التنظيمي ويتكون من (٩) عبارة . وأخيرا المحور السادس يتناول التميز في تقديم الخدمة ويتكون من (١١) عبارة. وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة من عبارات هذا المحور؛ حيث وُضعت أمام عبارات هذا المحور بدائل الإجابة التالية: (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة). وتم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من بدرجة كبيرة = (٣) إلى ضعيفة = (١).

(٤) صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية: وفيما يلي استعراض لطريقة حساب صدق وثبات الاستبانة

١/٤ صدق الأداة **Validity**: للتحقق من صدق أداة الدراسة الميدانية، استخدمت الطرق التالية:

١/١/٤ صدق المحكمين: "الصدق الظاهري" **Face Validity**.

فقد تم عرض الأداة في صورتها الأولية المكونة من ٨٤ فقرة على عدد من المحكمين في مجال التخصص ، والذين طلب منهم إبداء رأيهم حول مدى سلامة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبانة، مدى انتمائها للمحور الذي تتدرج تحته. وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل الاستبانة ؛ حتى أصبحت في صورتها النهائية للتطبيق.

٢/١/٤ صدق الاتساق الداخلي **Internal Validity**:

تم حساب الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة ، وكذلك إيجاد معاملات الارتباط بين كل بعد والأبعاد الأخرى بالاستبانة كما يوضحه جدول (٢):

جدول (٢) يوضح معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية

الأبعاد	التميز القيادي	التميز البشري	التميز الاستراتيجي	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الهيكل التنظيمي	التميز في تقديم الخدمة	الدرجة الكلية
التميز القيادي	١	**٠,٨٦٠	**٠,٧٨٧	**٠,٧٩٦	**٠,٧٧٦	**٠,٧٧٤	**٠,٩٢٣
التميز البشري	**٠,٨٦٠	١	**٠,٨٢٤	**٠,٨١٠	**٠,٧٧٣	**٠,٧٨٥	**٠,٩٣٥
تميز الاستراتيجية	**٠,٧٨٧	**٠,٨٢٤	١	**٠,٨٣٢	**٠,٧٩٢	**٠,٧٧٥	**٠,٩١٦
تميز الثقافة التنظيمية	**٠,٧٩٦	**٠,٨١٠	**٠,٨٣٢	١	**٠,٨٤٩	**٠,٧٧٩	**٠,٩١٦
تميز الهيكل التنظيمي	**٠,٧٧٦	**٠,٧٧٣	**٠,٧٩٢	**٠,٨٤٩	١	**٠,٨٤٤	**٠,٨٩٧
التميز في تقديم الخدمة	**٠,٧٧٤	**٠,٧٨٥	**٠,٧٧٥	**٠,٧٧٩	**٠,٨٤٤	١	**٠,٨٩٠
الدرجة الكلية	**٠,٩٢٣	**٠,٩٣٥	**٠,٩١٦	**٠,٩١٦	**٠,٨٩٧	**٠,٨٩٠	-

** دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (٢) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للاستبانة وبعضها البعض،

وكذلك الدرجة الكلية مقبولة لأبعاد الاستبانة تتراوح ما بين ٠,٨٩٠ ، ٠,٩٣٥ ودالة إحصائياً عند مستوى

(٠,٠١)، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الصدق ، أي أنها تقيس ما أعدت لقياسه.

٢/٤ - ثبات الاستبانة Reliability

تم حساب ثبات الأداة باستخدام بطريقة ماك دونالد أوميغا McDonald's Omega للاستبانة ككل، ولكل بعد من أبعاد الاستبانة، كما يتضح من الجدول التالي.

جدول (٣) يبين معاملات الثبات بطريقة ماك دونالد أوميغا McDonald's Omega

للاستبانة

الأبعاد والدرجة الكلية	عدد العبارات	ماك دونالد أوميغا McDonald's Omega
التميز القيادي	١٩	٠.٩٥٥
التميز البشري	١٨	٠.٩٦٤
تميز الاستراتيجية	١٥	٠.٩٦٨
تميز الثقافة التنظيمية	١٢	٠.٩٦٠
تميز الهيكل التنظيمي	٩	٠.٩٤٣
التميز في تقديم الخدمة	١١	٠.٩٥٩
الاستبانة ككل	٨٤	٠.٩٩٠

ومن الجدول رقم (٣) يتضح أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الاستبانة عالية حيث تتراوح ما بين ٠.٩٤٣ ، ٠.٩٦٨ وكلها دالة عند مستوى (٠,٠١) وذلك لجميع أبعاد الاستبانة، وكذلك الدرجة الكلية، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبانة وأبعادها بدرجة مقبولة من الثبات. ولغايات التحليل الاحصائي فقد تم استخدام المقياس التالي لاستجابات عينة الدراسة

جدول (٤) يوضح معيار التحليل الاحصائي (مستويات استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة أطوال الفترات)

درجة التحقق	تتحقق بدرجة ضعيفة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة
الوزن	١	٢	٣
الفترة	١ - ١.٦٦	١.٦٧ - ٢.٣٣	٢.٣٤ - ٣

ثانيا: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

اشتملت الاستبانة على عدة محاور، وتم تناول كل محور بالتفصيل، بحيث تم تحليل استجابات كل سؤال في كل محور، على أساس أن لكل سؤال عدة استجابات: تتوافر بدرجة ضعيفة، متوافر بدرجة متوسطة، متوافر بدرجة كبيرة. وتجدر الإشارة إلى أنه سيتم عرض نتائج الاستبانة ككل ثم عرض النتائج الخاصة بكل محور من محاورها على حدة وذلك على النحو الآتي:

١- النتائج الخاصة بترتيب محاور الاستبانة ككل من حيث متوسط الأوزان النسبية لكل بعد ونسبة تحقق كل منها: والجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على الأبعاد مجمعة:

جدول (٥) استجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة ككل

م	البعد	متوسط الأوزان النسبية لعبارات البعد	درجة الاستجابة على كل محور من محاور الاستبانة ومجموعها	الترتيب
١	التميز القيادي	٢,١١٤٢	متوسطة	٣
٢	التميز البشري	٢,٠١٤٣	متوسطة	٥
٣	تميز الاستراتيجية	٢,١٤٦٧	متوسطة	١
٤	تميز الثقافة التنظيمية	٢,١١٨٣	متوسطة	٢
٥	تميز الهيكل التنظيمي	٢,٠٧٨٦	متوسطة	٤
٦	التميز في تقديم الخدمة	٢,٠٠١٦	متوسطة	٦
	إجمالي الاستبانة	٢,٠٧٩٠	متوسطة	

يتضح من الجدول (٥) أن جميع أبعاد الاستبانة التميز المؤسسي تتحقق في جامعة طنطا بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسط الأوزان النسبية لعبارات تلك الأبعاد بين (٢٠٠١٦)، و(٢٠١٤٦٧). ورغم أن تحقق جميع الأبعاد بدرجة متوسطة ، إلا أن بعد تميز الاستراتيجية قد احتل الترتيب الأول بوزن نسبي ٢,١٤٦٧ ، بينما احتل بعد تميز الخدمات الترتيب الأخير بوزن نسبي ٢,٠٠١٦ . مما يدل على اهتمام كليات جامعة طنطا بتحقيق بعد تميز الاستراتيجية بصورة أكثر من بقية الأبعاد . وربما تعزى تلك النتائج إلى إدراك ووعي القيادات في جامعة طنطا بأهمية الاستراتيجية وعناصر التخطيط الاستراتيجي مما يدل على أن التميز الاستراتيجي أحد أبعاد التميز المؤسسي ، ولذلك لا بد من ضرورة اهتمام كليات جامعة طنطا باتخاذ كافة الإجراءات الخاصة والتدابير اللازمة لضمان التطبيق الكفاء والفعال لجميع أبعاد التميز المؤسسي.

(٢) النتائج المتعلقة بدرجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا

١/١ النتائج المتعلقة بالبعد الأول : والذي يستهدف الكشف على درجة تحقق بعد التميز القيادي من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا . ويوضح الجدول التالي (جدول رقم ٦) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق المؤشرات الدالة على بعد التميز القيادي وذلك على النحو التالي

**جدول (٦) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وترتيب العبارات (تتازليا)
وقيمة معامل كايا لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تحقق (التميز القيادي) ن=٢٢٩**

م	العبارة	درجة التحقق						الوزن النسبي	الترتيب	قيما كايا
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تضع رؤية استراتيجية للكلية تُعزز من قدرتها التنافسية	١٠٢	٤٤,٥٤	١٠٧	٤٦,٧٢	٢٠	٨,٧٣	٢,٣٦	٢	٦٢,٥٢
٢	تحدث رؤية ورسالة الكلية باستمرار تماشياً مع المستجدات الحادثة	١١٤	٤٩,٧٨	٩٨	٤٢,٧٩	١٧	٧,٤٢	٢,٤٢	١	٧٠,٨٧
٣	تنشر ثقافة تنظيمية داعمة للتميز بين أفراد المجتمع الأكاديمي كافة.	٧٩	٣٤,٥٠	١١٨	٥١,٥٣	٣٢	١٣,٩٧	٢,٢١	٤	٤٨,٥٩
٤	تتراعي المتغيرات المرتقبة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية عن التخطيط لتطوير الأداء بالكلية	٧٨	٣٤,٠٦	١١٨	٥١,٥٣	٣٣	١٤,٤١	٢,٢٠	٥	٤٧,٣٨
٥	توفر فرص التنمية المهنية لجميع منسوبي الكلية لتشجيعهم على التميز	٧٤	٣٢,٣١	١١٣	٤٩,٣٤	٤٢	١٨,٣٤	٢,١٤	٨	٣٣,١٣
٦	تشجع روح المنافسة بين منسوبي الكلية بما يشجعهم على الإبداع في عملهم	٥٢	٢٢,٧١	١٢١	٥٢,٨٤	٥٦	٢٤,٤٥	١,٩٨	١٥	٣٩,٣١
٧	تمتلك القدرة على التفكير المتجدد بما يمكنها من ابتكار حلول للمشكلات (الحالية أو المستقبلية)	٦٩	٣٠,١٣	١١٧	٥١,٠٩	٤٣	١٨,٧٨	٢,١١	٩	٣٦,٩٣
٨	تحقق أهداف العمل بكفاءة مع مراعاة مبدأ العلاقات الإنسانية	٧٥	٣٢,٧٥	١١٦	٥٠,٦٦	٣٨	١٦,٥٩	٢,١٦	٦	٣٩,٨٩
٩	توفر قنوات اتصال فعالة بين الوحدات الإدارية داخل الكلية	٩٧	٤٢,٣٦	١٠٠	٤٣,٦٧	٣٢	١٣,٩٧	٢,٢٨	٣	٣٨,٦٨
١٠	تفوض بعض الصلاحيات للعاملين الأكفاء بما يمكنها من أداء الأدوار المنتظرة منها بفاعلية	٦٥	٢٨,٣٨	١٢٥	٥٤,٥٩	٣٩	١٧,٠٣	٢,١١	١١	٥٠,٩٦
١١	توفر اتصالات فعالة مع المجتمع المحلي تأكيداً لمسئوليتها المجتمعية	٦٢	٢٧,٠٧	١٢٧	٥٥,٤٦	٤٠	١٧,٤٧	٢,١٠	١٢	٥٣,٦١
١٢	توظف تقنيات الاتصال الحديثة في كافة مستويات التنظيم	٦٢	٢٧,٠٧	١٢٥	٥٤,٥٩	٤٢	١٨,٣٤	٢,٠٩	١٣	٤٩,١٦
١٣	تقدم الدعم المستمر (مادياً ومعنوياً) لجميع منسوبي الكلية لتحقيق التميز	٤٣	١٨,٧٨	١١٠	٤٨,٠٣	٧٦	٣٣,١٩	١,٨٦	١٩	٢٩,٤١
١٤	تبني إدارة التغيير لمواكبة المستجدات الحادثة	٧٠	٣٠,٥٧	١١١	٤٨,٤٧	٤٨	٢٠,٩٦	٢,١٠	١٠	٢٦,٧٩
١٥	تحدد بدقة مهام جميع منسوبي الكلية ببطاقات الوصف الوظيفي	٥٤	٢٣,٥٨	١٠٩	٤٧,٦٠	٦٦	٢٨,٨٢	١,٩٥	١٧	٢١,٩١
١٦	تتبع سياسة لتحفيز العاملين وفقاً لمبدأ الجدارة	٥٨	٢٥,٣٣	١٠٤	٤٥,٤١	٦٧	٢٩,٢٦	١,٩٦	١٦	١٥,٥٧

٤٢,١٤	٧	٢,١٥	١٦,٥٩	٣٨	٥١,٥٣	١١٨	٣١,٨٨	٧٣	تتابع مختلف جوانب الأداء الأكاديمي والإداري للتأكد من تحقق الأهداف	١٧
٣٢,٠٣	١٤	٢,٠٦	٢١,٨٣	٥٠	٥٠,٦٦	١١٦	٢٧,٥١	٦٣	تعتمد أسلوب فرق العمل كأساس لإنجاز المهمات الصعبة	١٨
٤٠,٤٩	١٨	١,٩٤	٢٦,٦٤	٦١	٥٢,٨٤	١٢١	٢٠,٥٢	٤٧	تتبنى اللامركزية نمطاً للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين من المشاركة في صناعة القرار	١٩
٢,١١									الإجمالي	

جميع العبارات دالة احصائياً عند ٠,٠١

باستقراء الجدول رقم (٦) يتضح أن

- بالرغم من أن الوزن النسبي لبعد التميز القيادي ككل يقدر ب ٢,١١ مما يشير إلى أن هذا البعد يتحقق بدرجة متوسطة ، إلا أن المؤشرات الدالة على تحقق هذا البعد قد تفاوتت في درجة تحققها ما بين درجة التحقق الكبيرة والمتوسطة ؛ حيث تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد .

- جاءت العبارتان رقماً (٢ ، ١) في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة تحقق كبيرة ؛ حيث يقدر الوزن النسبي لهما على التوالي (٢,٤٢ - ٢,٣٦) ، مما يشير إلى تحقق هذه المؤشرات لبعد التميز القيادي بدرجة كبيرة ؛ حيث تهتم القيادات بكليات جامعة طنطا بتحديث رؤية ورسالة الكلية باستمرار تماشياً مع المستجدات الحادثة ، وبوضع رؤية استراتيجية للكلية تُعزز من قدرتها التنافسية. وربما يرجع ذلك لإدراك ووعي القيادات بجامعة طنطا بالمستجدات الحادثة وتوفير المعلومات اللازمة أدى تحديث رؤية ورسالة الكلية ووضع رؤية تعزز من القدرة التنافسية .

- تتحقق باقي مؤشرات بعد التميز القيادي (العبارات من ٣-١٩) بدرجة متوسطة مع وجود تباين في استجابات أفراد العينة حولها ؛ فبينما جاءت العبارات أرقام (٩ ، ٣ ، ٤) في المدى المتوسط بأوزان نسبية تقدر (٢,٢٨ - ٢,٢١ - ٢,٢٠) على التوالي ، ومن ثم احتلت تلك العبارات الثالث والرابع والخامس من حيث درجة التحقق (في المدى المتوسط) ، نجد العبارات أرقام (١٣ ، ١٩ ، ١٥ ، ١٦ ، ٦) قد احتلت المراتب الأخيرة من حيث درجة التحقق (في المدى المتوسط) وذلك بأوزان نسبية تقدر (١,٨٦ - ١,٩٤ -

١,٩٥-١,٩٦-١,٩٨) على التوالي . وهى تقدم الدعم المستمر (مادياً ومعنوياً) لجميع منسوبي الكلية لتحقيق التميز ، تتبنى اللامركزية نمطاً للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين من المشاركة في صناعة القرار، تحدد بدقة مهام جميع منسوبي الكلية ببطاقات الوصف الوظيفي ، تتبع سياسة لتحفيز العاملين وفقاً لمبدأ الجدارة، تشجع روح المنافسة بين منسوبي الكلية بما يشجعهم على الإبداع في عملهم.

-وربما تعزي هذه النتيجة إلى وجود العديد من أوجه القصور فيما يتعلق بممارسات القيادات الأكاديمية المتعلقة بتوفير بيئة داعمة لتحقيق التميز المؤسسي والتي قد ترجع إلى قلة توفر فرص التنمية المهنية لجميع منسوبي الكلية لتشجيعهم على التميز ، وضعف القدرة على التفكير المتجدد بما يمكنها من ابتكار حلول للمشكلات (الحالية أو المستقبلية)زيادة الروتين في العمل وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالإضافة لضعف عملية تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين ،وضعف الاهتمام بمقترحات وشكاوى المستفيدين كما أن جمود الأفكار لدى بعض القيادات والتمسك ببعض الأفكار التقليدية كل ذلك يعيق من الوصول إلى تحقيق التميز في الجامعة . وبشكل عام تتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ، حيث كشفت دراسة (داليا الصوالحي ، ٢٠٢٣ ، ٢١٤) ، ودراسة (عطيه عبد الفتاح ، ٢٠١٩ ، ١٢٤) على أن جميع المؤشرات الدالة على تطبيق بعد التميز القيادي قد جاءت بدرجة متوسطة . وكذلك دراسة (أحمد حرز الله وصابرين أبو لبة ، ٢٠٢٠ ، ٨١-٨٢) والتي جاء بها التميز القيادي بدرجة متوسطة و أكدت على ضرورة وضع خطط وبرامج تطويرية لرفع أداء ومهارة العاملين بالإضافة الي التأكيد على عملية التحفيز ومكافأة العاملين.

١/٢ **النتائج المتعلقة بالبعد الثاني:** والذي يستهدف الكشف على درجة تحقق بعد التميز البشري من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا. ويوضح الجدول التالي (جدول رقم ٧) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق المؤشرات الدالة على بعد التميز البشري.

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وترتيب العبارات (تتازليا) وقيمة كا^٢
لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تحقق (التميز البشري) ن=٢٢٩ .

م	العبارة	درجة التحقق						الوزن النسبي	الترتيب ب	قيما كا ^٢
		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تشرك منسوبيها في صناعة القرارات	٣١,٤٤	٧٢	٤٦,٢٩	١٠٦	٢٢,٢٧	٥١	1.91	١٦	٢٠,١٨
٢	تراعي احتياجات العاملين عند صياغة الأهداف الاستراتيجية	٢٣,٥٨	٥٤	٥١,٩٧	١١٩	٢٤,٤٥	٥٦	2.01	٨	٣٥,٧٩
٣	تقيس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري	٣٨,٤٣	٨٨	٤١,٤٨	٩٥	٢٠,٠٩	٤٦	1.82	١٧	١٨,٤٠
٤	تتيح فرص التنمية المهنية لجميع منسوبي الكلية لتطوير كفاياتهم	٢٣,٥٨	٥٤	٥١,٩٧	١١٩	٢٤,٤٥	٥٦	2.01	٨	٣٥,٧٩
٥	تمكن العاملين من خلال إسناد مسؤوليات ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأدائها	٢٤,٤٥	٥٦	٥١,٥٣	١١٨	٢٤,٠٢	٥٥	2.00	٩	٣٤,١٢
٦	يتواصل العاملين بفاعلية مع الكلية/ الجامعة	٢٠,٥٢	٤٧	٤٧,٦٠	١٠٩	٣١,٨٨	٧٣	2.11	٣	٢٥,٣٩
٧	تشجع العاملين على العمل في فريق	٢٢,٢٧	٥	٤٨,٩١	١١٢	٢٨,٨٢	٦٦	2.07	٤	٢٦,٤٧
٨	تعرف العاملين بواجباتهم الوظيفية	١٨,٣٤	٤٢	٤٨,٩١	١١٢	٣٢,٧٥	٧٥	2.14	٢	٣٢,١٣
٩	تتابع أداء العاملين لواجباتهم الوظيفية	١٦,١٦	٣٧	٤٨,٠٣	١١٠	٣٥,٨١	٨٢	2.20	١	٣٥,٥٣
١٠	تشرك العاملين بفاعلية في حل مشكلات العمل	٢٢,٢٧	٥١	٥٢,٨٤	١٢١	٢٤,٨٩	٥٧	2.03	٧	٣٩,٤٤
١١	تفوض العاملين بعض المسؤوليات للارتقاء بمهاراتهم	٢٣,٥٨	٥٤	٤٨,٤٧	١١١	٢٧,٩٥	٦٤	2.04	٦	٢٤,٢٧
١٢	تشجع العاملين على المبادرة لحفز ابداعاتهم	٢٤,٠٢	٥٥	٥٢,٤٠	١٢٠	٢٣,٥٨	٥٤	2.00	١٠	٣٧,٤٧
١٣	تقدم الحوافز المختلفة (مادية ومعنوية) لتشجيع العاملين على الأداء المتميز	٢٧,٥١	٦٣	٤٨,٩١	١١٢	٢٣,٥٨	٥٤	1.96	١٥	٢٥,٥٢
١٤	تراعي العدالة بين العاملين في توزيع الأعباء الوظيفية	٢٠,٠٩	٤٦	٥٣,٧١	١٢٣	٢٦,٢٠	٦٠	2.06	٥	٤٤,٠٧
١٥	توفر دورات تسهم في تعريف العاملين خاصة الجدد منهم واجباتهم الوظيفية	٢٤,٠٢	٥٥	٥٤,٥٩	١٢٥	٢١,٤٠	٤٩	1.97	١٤	٤٦,٧٧
١٦	تمكن العاملين من تقاسم الخبرات الوظيفية	٢٣,٥٨	٥٤	٥٥,٠٢	١٢٦	٢١,٤٠	٤٩	1.98	١٢	٤٨,٦٣
١٧	تشجع العاملين على إبداء الرأي في شفافية	٢٧,٥١	٦٣	٤٦,٧٢	١٠٧	٢٥,٧٦	٥٩	1.98	١١	١٨,٥٨
١٨	توفر لمنسوبيها التقنيات الحديثة التي تعينهم على أداء العمل بجودة عالية	٢٦,٢٠	٦٠	٤٩,٧٨	١١٤	٢٤,٠٢	٥٥	1.98	١٣	٢٨,٠٤
الإجمالي ٢,٠١										

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

باستقراء الجدول رقم (٧) يتضح مايلي

- بالرغم أن الوزن النسبي لبعد التميز البشري ككل يقدر ب ٠,١ مما يشير إلى أن هذا البعد يتحقق بدرجة متوسطة مما يدل على توافر جميع المؤشرات الدالة على بعد تحقيق التميز البشري ولكن بدرجة متوسطة كأحد الابعاد الخاصة بالتميز المؤسسي بجامعة

طنطا. ورغم ذلك فقد تباينت استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد ؛ فقد احتلت بعض الفقرات مرتبة متقدمة مثل العبارات أرقام (٩-٨-٦-٧-١٤) التي احتلت المراتب الخمسة الأولى بأوزان نسبية تقدر ب (٢,٢٠-٢,١٤-٢,١١-٢,٠٧-٢,٠٦) على التوالي مما يدل على اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات التميز البشري بشكل أكبر من غيرها لعل أبرزها، تتابع أداء العاملين لواجباتهم الوظيفية حيث احتلت هذه العبارة (المرتبة الأولى)، تعرف العاملين بواجباتهم الوظيفية(المرتبة الثانية)، يتواصل العاملون بفاعلية مع الكلية(المرتبة الثالثة)، تشجع العاملين على العمل في فريق(المرتبة الرابعة)، تفوض العاملين بعض المسؤوليات للارتقاء بمهاراتهم (المرتبة الخامسة).

هذا في حين احتلت فقرات أخرى مراتب متأخرة مثل العبارات (٣-١-١٣-١٥-١٨) حيث احتلت هذه العبارات المراتب الخمسة الأخيرة بأوزان نسبية تقدر ب (١,٨٢-١,٩١-١,٩٦-١,٩٧-١,٩٨) على التوالي مما يشير إلى قلة اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات التميز البشري منها تقيس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري (المرتبة السابعة عشر)، تشرك منسوبيها في صناعة القرارات(المرتبة السادسة عشر) ، تقدم الحوافز المختلفة (مادية ومعنوية) لتشجيع العاملين على الأداء المتميز (المرتبة الخامسة عشر)، توفر دورات تسهم في تعريف العاملين خاصة الجدد منهم واجباتهم الوظيفية(المرتبة الرابعة عشر)، توفر لمنسوبيها التقنيات الحديثة التي تعينهم على أداء العمل بجودة عالية (المرتبة الثالثة عشر). وربما يرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتقديم الدعم المادي والحوافز لتشجيع العاملين على الأداء المتميز ، وندرة وجود الفنين المدربين لتقديم الدورات اللازمة لخدمة التنمية المهنية للعاملين ، وقلة توافر التقنيات الحديثة التي تعينهم على تحقيق الأداء المتميز .

وتتفق هذه النتيجة مع (إيمان زهران ،٢٠٢٢، ١١٧٤) حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة (وتؤكد ان الحوافز والمكافآت للموارد البشرية بالجامعة لا تمثل نظاما له إجراءات محددة فقد يكون التقدير عبارة عن شهادة تقدير أو تنظيم بعض المناسبات الاجتماعية دون تقديم حوافز للمتميزين، وأن الخطط الموضوعية لتطوير أداء الموارد البشرية غير كافية ويرجع ذلك إلى ضعف دور الجامعة في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة

التمية المهنية، وأنها قلة مراعاة احتياجات العاملين والاهتمام بتطوير أدائهم وتقديم الخدمات والتمية المهنية لهم والتقدير اللازم لهم .وتختلف النتيجة مع دراسة (محمد منصور ، ٢٠٢٢ ، ١٩٩) حيث جاء بعد تميز الموارد البشرية متوافر بدرجة عالية. ويرجع ذلك إلى اختلاف عينة التطبيق حيث تم التطبيق على جامعة بنها ، وربما جاءت تلك النتيجة لاهتمام جامعة بنها باشتراك الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار، والاهتمام

بقدرات العاملين وتميئها وتفويض السلطات لهم، وقياس الرضا الوظيفي للعاملين، وتوفير الإمكانيات والحوافز المادية والمعنوية للموارد البشرية لإدراك جامعة بنها بأهمية الاهتمام بالعنصر البشري وأن تحقيق التميز للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي

١/٣ النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: والذي يستهدف الكشف على درجة تحقق بعد تميز الاستراتيجية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا . ويوضح الجدول التالي جدول ٨ استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق المؤشرات الدالة على بعد تميز الاستراتيجية وذلك على النحو التالي

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وترتيب العبارات (تنازليا) وقيمة كا^٢
لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تحقق (تميز الاستراتيجية) ن=٢٢٩.

م	العبارة	درجة التحقق						الترتيب	قيما كا ^٢	
		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	وضع خطة استراتيجية تحقق الغايات الاستراتيجية للكلية	١٠٠	٤٣,٦٧	١٠١	٤٤,١٠	٢٨	١٢,٢٣	٢,٣١	١	٤٥,٩١
٢	الإعلان عن الخطة الاستراتيجية لمنسوبي الكلية للمشاركة بفاعلية في تنفيذها	٨٩	٣٨,٨٦	١٠١	٤٤,١٠	٣٩	١٧,٠٣	٢,٢٢	٤	٢٨,٣٣
٣	تضمين الخطة الاستراتيجية آليات لرفع مستوى الأداء (الأكاديمي والإداري) بالكلية	٩٢	٤٠,١٧	١٠٦	٤٦,٢٩	٣١	١٣,٥٤	٢,٢٧	٣	٤١,٦٦
٤	وضع الأهداف الاستراتيجية الملائمة لتحقيق الغايات الاستراتيجية المأمولة	٧٧	٣٣,٦٢	١١٨	٥١,٥٣	٣٤	١٤,٨٥	٢,١٩	٥	٤٦,٢٢
٥	ترجمة الاستراتيجية إلى واقع عملي من خلال آليات محددة للتنفيذ	٦٥	٢٨,٣٨	١١٧	٥١,٠٩	٤٧	٢٠,٥٢	٢,٠٨	١٣	٣٤,٦٢
٦	اقتراح الزمن المطلوب لتنفيذ الآليات المتضمنة بالخطة	٦٢	٢٧,٠	١٢٧	٥٥,٤٦	٤٠	١٧,٤٧	٢,١٠	١١	٥٣,٦١
٧	تحديد الفريق الذي سيناط به تنفيذ الخطة ممن يمتلكون الكفايات المطلوبة لذلك	٧٠	٣٠,٥٧	١٢٣	٥٣,٧١	٣٦	١٥,٧٢	٢,١٥	٨	٥٠,٣٦
٨	وضع خطة استراتيجية واقعية في ضوء الإمكانيات المتاحة	٧٠	٣٠,٥٧	١٢٧	٥٥,٤٦	٣٢	١٣,٩٧	٢,١٧	٦	٥٩,٩٠
٩	وضع خطة استراتيجية مرنة تواكب المتغيرات الحادثة في البيئتين الداخلية والخارجية	٦٥	٢٨,٣٨	١٣٦	٥٩,٣٩	٢٨	١٢,٢٣	٢,١٦	٧	٧٨,٩٢
١٠	وضع استراتيجية تركز على تلبية احتياجات المستفيدين	٦٧	٢٩,٢٦	١٢١	٥٢,٨٤	٤١	١٧,٩٠	٢,١١	١٠	٤٣,٦٣
١١	مراعاة اتساق الخطة الاستراتيجية بالكلية مع الخطة الاستراتيجية للجامعة	٩٠	٣٩,٣٠	١١١	٤٨,٤٧	٢٨	١٢,٢٣	٢,٢٧	٢	٤٨,٧٩
١٢	تطبيق آليات التنفيذ بالخطة وفق التوقيتات الزمنية المحددة لها	٦٩	٣٠,١٣	١٢١	٥٢,٨٤	٣٩	١٧,٠٣	٢,١٣	٩	٤٥,١٠
١٣	تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري للتأكد من عدم الانحراف عن المسار المحدد لتنفيذها	٦٢	٢٧,٠٧	١٢٥	٥٤,٥٩	٤٢	١٨,٣٤	٢,٠٩	١٢	٤٩,١٦
١٤	الاستفادة من التغذية الراجعة لعملية التقييم في تصويب المسار	٥٢	٢٢,٧١	١٢٨	٥٥,٩٠	٤٩	٢١,٤٠	٢,٠١	١٤	٥٢,٥١
١٥	التأكد من امتلاك العاملين في وحدة التخطيط الاستراتيجي للكفايات المطلوبة	٤٧	٢٠,٥٢	١٢٣	٥٣,٧١	٥٩	٢٥,٧٦	١,٩٥	١٥	٤٣,٧٣
								٢,١٥		
										الإجمالي

جميع العبارات دالة عند مستوى ٠,١ ،

باستقراء الجدول رقم (٨) يتضح مايلي

- بالرغم من أن الوزن النسبي لبعد تميز الاستراتيجية ككل يقدر ٢,١٥ مما يشير إلى أن هذا البعد يتحقق بدرجة متوسطة مما يدل على توافر جميع المؤشرات الدالة على بعد تحقيق تميز الاستراتيجية ولكن بدرجة متوسطة كأحد الابعاد الخاصة بالتميز المؤسسي بجامعة طنطا. ورغم ذلك فقد تباينت استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد ؛ فقد احتلت بعض العبارات مرتبة متقدمة مثل العبارات أرقام (١-٣-١١-٢-٤) التي احتلت المراتب الخمسة الأولى بأوزان نسبية تقدر ب (٢,٣١-٢,٢٧-٢,٢٧-٢,٢٢-٢,١٩) على التوالي مما يدل على اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات تميز الاستراتيجية بشكل أكبر من غيرها لعل أبرزها، وضع خطة استراتيجية تحقق الغايات الاستراتيجية للكلية (المرتبة الأولى)، تضمين الخطة الاستراتيجية آليات لرفع مستوى الأداء (الأكاديمي والإداري) بالكلية (المرتبة الثانية)، مراعاة اتساق الخطة الاستراتيجية بالكلية مع الخطة الاستراتيجية للجامعة (المرتبة الثالثة)، الإعلان عن الخطة الاستراتيجية لمنسوبي الكلية للمشاركة بفاعلية في تنفيذها (المرتبة الرابعة)، وضع الأهداف الاستراتيجية الملائمة لتحقيق الغايات الاستراتيجية المأمولة (المرتبة الخامسة).

- هذا في حين احتلت فقرات أخرى مراتب متأخرة مثل العبارات (١٥-١٤-٥-١٣-٦) حيث احتلت هذه العبارات المراتب الخمسة الأخيرة بأوزان نسبية تقدر ب (٢,٠٨-٢,٠٩-٢,١٠) على التوالي مما يشير إلى قلة اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات تميز الاستراتيجية منها التأكد من امتلاك العاملين في وحدة التخطيط الاستراتيجي للكفايات المطلوبة (المرتبة الخامسة عشر)، الاستفادة من التغذية الراجعة لعملية التقييم في تصويب المسار (المرتبة الرابعة عشر)، ترجمة الاستراتيجية إلى واقع عملي من خلال آليات محددة للتنفيذ (المرتبة الثالثة عشر)، تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري للتأكد من عدم الانحراف عن المسار المحدد لتنفيذها (المرتبة الثانية عشر)، اقتراح الزمن المطلوب لتنفيذ الآليات المتضمنة بالخطة (المرتبة الحادية عشر).

- وتختلف هذه النتيجة مع (أحمد شحاته ،٢٠٢٠، ٢١١-٢١٢) حيث جاء هذا البعد في نطاق التوافر بدرجة عالية ويرجع ذلك إلى اختلاف الجامعة مجال التطبيق حيث تم التطبيق على جامعة الإسكندرية ، ويدل ذلك وضوح الاستراتيجية التي تمتلكها الجامعة وأن هذه الاستراتيجية تساعد الجامعة على أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها وتضع الجامعة برامجها وأنشطتها وفقا لاستراتيجيتها ، لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم ، مما يدل على حرص جامعة الإسكندرية ع تحليل البيئة الداخلية والخارجية والكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات الخارجية ومن ثم تضع استراتيجيات وسياسات ذات كفاءة عالية .

النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: والذي يستهدف الكشف على درجة توافر بعد تميز الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا . ويوضح الجدول التالي جدول رقم ٩ استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق المؤشرات الدالة على بعد الثقافة التنظيمية وذلك على النحو التالي

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وترتيب العبارات (تنازليا) وقيمة كا^٢
لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تحقق (تميز الثقافة التنظيمية)

م	العبارة	درجة التحقق						الترتيب	الوزن النسبي	قيما كا ^٢	
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تتوافق مع استراتيجية الكلية	٧٢	٣١,٤٤	١٢٣	٥٣,٧١	٣٤	١٤,٨٥	٢,١٧	٣	٥٢,٢٥	
٢	تحقق التكامل بين الأفراد للعمل معا بفاعلية	٦٦	٢٨,٨٢	١١٩	٥١,٩٧	٤٤	١٩,٢١	٢,١٠	٨	٣٨,٩٤	
٣	توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة	٧٥	٣٢,٧٥	١٢١	٥٢,٨٤	٣٣	١٤,٤١	٢,١٨	٢	٥٠,٧٦	
٤	تؤكد على ثقافة الجودة في الأداء الجامعي	٦٨	٢٩,٦٩	١٢٤	٥٤,١٥	٣٧	١٦,١٦	٢,١٤	٥	٥٠,٩٤	
٥	تعكس الاحترام المتبادل بين أفراد المجتمع الأكاديمي	٧٩	٣٤,٥٠	١١٤	٤٩,٧٨	٣٦	١٥,٧٢	٢,١٩	١	٣٩,٩٩	
٦	تمنح أفراد المجتمع الأكاديمي قدرا من الاستقلالية التي تتيح لهم أداء أدوارهم بفاعلية.	٦٨	٢٩,٦٩	١٢٤	٥٤,١٥	٣٧	١٦,١٦	٢,١٤	٥	٥٠,٩٤	
٧	تشجع أفراد المجتمع الأكاديمي على التصرف بطريقة منضبطة	٧٤	٣٢,٣١	١١٧	٥١,٠٩	٣٨	١٦,٥٩	٢,١٦	٤	٤٠,٩٨	
٨	تحفز أفراد المجتمع الأكاديمي على التفكير الابتكاري	٥٣	٢٣,١٤	١٢٠	٥٢,٤٠	٥٦	٢٤,٤٥	١,٩٩	١١	٣٧,٥٢	
٩	تشجع على الاستثمار الأمثل للتكنولوجيا بوصفها من أهم ما يميز عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال	٦١	٢٦,٦٤	١٢٦	٥٥,٠٢	٤٢	١٨,٣٤	٢,٠٨	٩	٥٠,٨٣	
١٠	تشجع على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المستقبلية للكلية	٧٠	٣٠,٥٧	١١٩	٥١,٩٧	٤٠	١٧,٤٧	٢,١٣	٦	٤١,٦٦	
١١	تتميز بتطبيق الإجراءات بصورة عادلة	٦٦	٢٨,٨٢	١٢٤	٥٤,١٥	٣٩	١٧,٠٣	٢,١٢	٧	٤٩,٤٢	
١٢	تؤكد على مبدأ الاستقلال الإداري والمالي للكلية والجامعة.	٥٩	٢٥,٧٦	١٢٠	٥٢,٤٠	٥٠	٢١,٨٣	٢,٠٤	١٠	٣٨,٠٠	
الإجمالي		٢,١١									

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

باستقراء الجدول رقم (٩)، يتضح مايلي

بالرغم من أن الوزن النسبي لبعد تميز الثقافة التنظيمية ككل يقدر ب ١١ , ٢ مما يشير إلى أن هذا البعد يتحقق بدرجة متوسطة مما يدل على توافر جميع المؤشرات الدالة على بعد تحقيق تميز الثقافة التنظيمية ولكن بدرجة متوسطة كأحد الابعاد الخاصة بالتميز المؤسسي بجامعة طنطا. ورغم ذلك فقد تباينت استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد؛ فقد احتلت بعض العبارات مرتبة متقدمة مثل العبارات أرقام (١-٣-٥) التي

احتلت المراتب الثلاثة الأولى بأوزان نسبية تقدر ب (٢,١٩-٢,١٨-٢,١٧) على التوالي مما يدل على اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات تميز الثقافة التنظيمية بشكل أكبر من غيرها لعل أبرزها، تعكس الاحترام المتبادل بين أفراد المجتمع الأكاديمي (المرتبة الأولى)، توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة (المرتبة الثانية)، تتوافق مع استراتيجية الكلية (المرتبة الثالثة).

هذا في حين احتلت فقرات أخرى مراتب متأخرة مثل العبارات (٨-١٢-٩) حيث احتلت هذه العبارات المراتب الثلاثة الأخيرة بأوزان نسبية تقدر ب (١,٩٩-٢,٠٤-٢,٠٨) على التوالي مما يشير إلى قلة اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات تميز الثقافة التنظيمية مثل تحفز أفراد المجتمع الأكاديمي على التفكير الابتكاري (المرتبة الحادية عشر) ، تؤكد على مبدأ الاستقلال الإداري والمالي للكلية والجامعة (المرتبة العاشرة) ، تشجع على الاستثمار الأمثل للتكنولوجيا بوصفها من أهم ما يميز عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المرتبة التاسعة).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد طه ، ٢٠٢٢ ، ١٩٣-٢٢٩) ، حيث جاء بعد تميز الثقافة التنظيمية متوافر بدرجة متوسطة . وقد أوصت الدراسة وأكدت على ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، والاهتمام ببناء مناخ من الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع الجامعي . كما تتفق تلك الدراسة و دراسة (السيد السحلي، ٢٠٢١، ٤٥٩) حيث جاء بعد تميز الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة وربما ترجع هذه النتيجة إلى قلة عناية القيادات الجامعية بتوفير بيئة تشجع على الابداع والابتكار ، وتوفير بيئة محفزة على الأنشطة البحثية المختلفة وذلك لقلة إدراكهم ووعيهم بأهمية بعد تميز الثقافة التنظيمية لما له من دور في تحقيق التميز المؤسسي.

١/٥ النتائج المتعلقة بالبعد الخامس: والذي يستهدف الكشف على درجة توافر بعد تميز الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا . ويوضح الجدول التالي جدول رقم ١٠ استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق المؤشرات الدالة على بعد تميز الهيكل التنظيمي وذلك على النحو التالي

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وترتيب العبارات (تتازليا) وقيمة كا^٢
لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تحقق (تميز الهيكل التنظيمي)

م	العبارات	درجة التحقق						الترتيب	قيما كا ^٢
		درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	يحدد العلاقات بين الأفراد من خلال توضيح دقيق لخطوط السلطة	٩,٦١	٢٢	٥٦,٣٣	١٢٩	٣٤,٠٦	٧٨	٧٥,٠٤	
٢	يبتعد عن الروتين والتقييد بالإجراءات البيروقراطية	٢٢,٢٧	٥١	٥٨,٥٢	١٣٤	١٩,٢١	٤٤	٦٥,٦٦	
٣	يتصف بالمرونة التي تسمح له بمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية	٢٠,٥٢	٤٧	٥٣,٢٨	١٢٢	٢٦,٢٠	٦٠	٤٢,٠٨	
٤	يحقق الربط بين أجزاء التنظيم من خلال التعاون بين الأقسام الأكاديمية أو الوحدات الإدارية المختلفة	١٧,٠٣	٣٩	٥٥,٩٠	١٢٨	٢٧,٠٧	٦٢	٥٥,٩٢	
٥	يتم تطويره بشكل دوري لمواكبة التغيرات في بيئة العمل (من خلال استحداث وحدات أو دمج وحدات بأخرى)	١٩,٦٥	٤٥	٥٤,١٥	١٢٤	٢٦,٢٠	٦٠	٤٦,١٢	
٦	يركز على استثمار مهارات وقدرات العاملين بالكلية لتحقيق الأهداف المنشودة	٢٠,٠٩	٤٦	٥٦,٧٧	١٣٠	٢٣,١٤	٥٣	٥٦,٩١	
٧	يتضمن توزيع دقيق للمسؤوليات بين أفراد التنظيم	١٨,٣٤	٤٢	٥٨,٥٢	١٣٤	٢٣,١٤	٥٣	٦٦,١٤	
٨	يضم وحدة للجودة يناط بها تحقيق التميز في مختلف الأداء (الأكاديمي، الإداري)	١٢,٢٣	٢٨	٥٤,١٥	١٢٤	٣٣,٦٢	٧٧	٦٠,٣٧	
٩	تتبنى سياسة اللامركزية التي تتيح لأفراد المجتمع الأكاديمي المشاركة في صناعة القرارات	٢٢,٧١	٥٢	٥٦,٧٧	١٣٠	٢٠,٥٢	٤٧	٥٦,٧٦	
الإجمالي								٢,٠٨	

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

باستقراء الجدول رقم (١٠) يتضح مايلي

بالرغم من أن الوزن النسبي لبعده تميز الهيكل التنظيمي ككل يقدر ب ٠,٠٨ , مما يشير أن هذا البعد يتحقق بدرجة متوسطة مما يدل على توافر جميع المؤشرات الدالة على بعد تحقيق تميز الهيكل التنظيمي ولكن بدرجة متوسطة كأحد الابعاد الخاصة بالتميز المؤسسي بجامعة طنطا. ورغم ذلك فقد تباينت استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد؛ فقد احتلت بعض العبارات مرتبة متقدمة مثل العبارات أرقام (١-٨-٤) التي

احتلت المراتب الثلاثة الأولى بأوزان نسبية تقدر ب (٢,٢١-٢,٢١-٢,١٠) على التوالي مما يدل على اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات تميز الهيكل التنظيمي بشكل أكبر من غيرها لعل أبرزها، يحدد العلاقات بين الأفراد من خلال توضيح دقيق لخطوط السلطة (المرتبة الأولى)، يضم وحدة للجودة يناط بها تحقيق التميز في مختلف الأداء (الأكاديمي، الإداري) (المرتبة الثانية)، يحقق الربط بين أجزاء التنظيم من خلال التعاون بين الأقسام الأكاديمية أو الوحدات الإدارية المختلفة (المرتبة الثالثة).

هذا في حين احتلت فقرات أخرى مراتب متأخرة مثل العبارات (٦-٩-٢) حيث احتلت هذه العبارات المراتب الثلاثة الأخيرة بأوزان نسبية تقدر ب (١,٩٧-١,٩٨-٢,٠٣) على التوالي مما يشير إلى ضعف اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات تميز الهيكل التنظيمي مثل يبتعد عن الروتين والتقييد بالإجراءات البيروقراطية (المرتبة التاسعة)، تتبنى سياسة اللامركزية التي تتيح لأفراد المجتمع الأكاديمي المشاركة في صناعة القرارات (المرتبة الثامنة) ، يركز على استثمار مهارات وقدرات العاملين بالكلية لتحقيق الأهداف المنشودة (المرتبة السابعة).

وربما تعزى الباحثة تلك النتيجة إلى تبني سياسة المركزية في أغلب الأحيان عند اتخاذ القرار ، والتقييد بالروتين ، ولا يتم استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل كافي .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (داليا الصوالحي ، ٢٠٢٣ ، ٢٢١) والتي أشارت إلى ضعف التعاون والانسجام بين العاملين في الجامعة وقلة إتاحة الفرصة للنمو والتطوير ، وضعف الاستفادة من القدرات والطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين بالجامعة .

١/٦ النتائج المتعلقة بالبعد السادس: والذي يستهدف الكشف على درجة تحقق

بعد التميز في تقديم الخدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا . ويوضح الجدول التالي جدول رقم ١١ استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق المؤشرات الدالة على بعد التميز في تقديم الخدمة وذلك على النحو التالي

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وترتيب العبارات (تتازليا) وقيمة كا^٢
لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تحقق (التميز في تقديم الخدمة)

م	العبارة	درجة التحقق						الترتيب	الوزن النسبي	قيما كا ^٢
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تحديد احتياجات المستفيدين بشكل مستمر للعمل على اشباعها	٦٢	٢٧,٠٧	١٢٥	٥٤,٥٩	٤٢	١٨,٣٤	٢,٠٩	٤٩,١٦	
٢	انتاج الخدمات التي تفي باحتياجات المستفيدين	٥٩	٢٥,٧٦	١٢٨	٥٥,٩٠	٤٢	١٨,٣٤	٢,٠٧	٥٤,٣٤	
٣	تسويق الخدمات الجامعية بشكل فاعل بما يسمح بوصول الخدمات للمستفيدين	٥٣	٢٣,١٤	١٣١	٥٧,٢١	٤٥	١٩,٦٥	٢,٠٣	٥٩,١٤	
٤	توفر الدعم المالي اللازم لتقديم خدمات مميزة تلبي توقعات المستفيدين	٤٣	١٨,٧٨	١٢٢	٥٣,٢٨	٦٤	٢٧,٩٥	١,٩١	٤٣,٨٦	
٥	التحسين المستمر للخدمات المقدمة لكسب رضا المستفيدين	٦٠	٢٦,٢٠	١١٨	٥١,٥٣	٥١	٢٢,٢٧	٢,٠٤	٣٤,٦٤	
٦	التحسين المستمر للخدمات المقدمة لكسب رضا المستفيدين	٥٦	٢٤,٤٥	١٣٠	٥٦,٧٧	٤٣	١٨,٧٨	٢,٠٦	٥٧,٧٠	
٧	التواصل المستمر مع المستفيدين من خلال التقنيات الحديثة	٥٩	٢٥,٧٦	١٢٣	٥٣,٧١	٤٧	٢٠,٥٢	٢,٠٥	٤٣,٧٣	
٨	استطلاع آراء المستفيدين في الخدمات المقدمة لهم	٤٣	١٨,٧٨	١٢١	٥٢,٨٤	٦٥	٢٨,٣٨	١,٩٠	٤٢,٣٧	
٩	الاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين الخدمات المقدمة	٤٥	١٩,٦٥	١٢٨	٥٥,٩٠	٥٦	٢٤,٤٥	١,٩٥	٥٣,٢٤	
١٠	الرقابة على مرافق الكلية بشكل مستمر لتحسين الخدمات المقدمة بها	٥٥	٢٤,٠٢	١١٩	٥١,٩٧	٥٥	٢٤,٠٢	٢,٠٠	٣٥,٧٧	
١١	وجود وحدة مختصة بتسويق الخدمات التي تقدمها الكلية للمستفيدين	٤٩	٢١,٤٠	١١٠	٤٨,٠٣	٧٠	٣٠,٥٧	١,٩١	٢٥,١٦	
	الإجمالي							٢,٠٠		

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

باستقراء الجدول رقم (١١) يتضح مايلي

بالرغم من أن الوزن النسبي لبعد التميز في تقديم الخدمة كلل يقدر ٠,٨ ٢, مما يشير إلى أن هذا البعد يتحقق بدرجة متوسطة ، ما يدل على توافر جميع المؤشرات الدالة على بعد تحقيق تميز في تقديم الخدمة ولكن بدرجة متوسطة كأحد الابعاد الخاصة بالتميز المؤسسي بجامعة طنطا. ورغم ذلك فقد تباينت استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد ؛ فقد احتلت بعض العبارات مرتبة متقدمة مثل العبارات أرقام (١-٢-٥) التي

احتلت المراتب الخمسة الأولى بأوزان نسبية تقدر ب (٢,٠٦-٢,٠٧-٢,٠٩) على التوالي مما يدل على اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات التميز في تقديم الخدمة بشكل أكبر من غيرها لعل أبرزها، تحديد احتياجات المستفيدين بشكل مستمر للعمل على اشباعها (المرتبة الأولى)، انتاج الخدمات التي تفي باحتياجات المستفيدين (المرتبة الثانية)، التحسّن المستمر للخدمات المقدمة لكسب رضا المستفيدين (المرتبة الثالثة). هذا في حين احتلت فقرات أخرى مراتب متأخرة مثل العبارات (٨-٤-١١) حيث احتلت هذه العبارات المراتب الثلاثة الأخيرة بأوزان نسبية تقدر ب (١,٩٠-١,٩١-١,٩١) على التوالي مما يشير إلى قلة اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات التميز في تقديم الخدمة مثل استطلاع آراء المستفيدين في الخدمات المقدمة لهم (المرتبة الحادية عشر)، توفر الدعم المالي اللازم لتقديم خدمات مميزة تلبي توقعات المستفيدين (المرتبة العاشرة) ، الاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين الخدمات المقدمة (المرتبة التاسعة) . وربما يعزى ذلك إلى قلة تسويق الخدمات الجامعية بشكل فاعل بما يسمح بوصول الخدمات للمستفيدين، استطلاع آراء المستفيدين في الخدمات المقدمة لهم، وقلة توفير الدعم المالي اللازم لتقديم خدمات مميزة تلبي توقعات المستفيدين .

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عطية عبد الفتاح، ٢٠٢٠، ١٣٠) والتي جاء بها مستوى تميز العمليات وأداء الخدمة بدرجة من ضعيفة إلى متوسطة ، و (دراسة احمد الأشقر، ٢٠١٧، ٥٨٢-٥٨١) حيث جاء بعد تميز العمليات أو الخدمة في نطاق بدرجة متوسطة وهو يؤكد على أن ثقافة التسويق الجامعي والتي تهتم بتقديم خدمات تناسب المستفيدين وتحوز على رضاهم-بحاجة إلى دعم لنشرها داخل الكليات وفي الأوساط الأكاديمية والإدارية وحتى على مستوى القيادات الجامعية بما يضمن بقاء المستفيدين من خدمات الجامعة المتنوعة فضلا عن جلب مستفيدين جدد وانتقاء الأفضل منهم، كما أن إعلان الكليات للإنجازات المتحققة مقرونة بأسماء أصحابها في الاجتماعات الدورية ثقافة تسويقية وعلى مواقع التواصل وصفحات الانترنت هي أيضا تحتاج لدعم.

المحور الخامس/ نتائج الدراسة والإجراءات المقترحة أولاً/ نتائج الدراسة

وفيما يلي نعرض لنتائج الدراسة سواء النظرية او الميدانية ثم نعرض لعدد من الإجراءات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي في جامعة طنطا

(١) نتائج الدراسة النظرية

توصلت الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج منها

-يشير التميز المؤسسي إلى النتائج التي تتحقق بجامعة طنطا من خلال توافر القيادة الرشيدة الواعية التي تضطلع بصياغة وتوجيه الاستراتيجية ، واستثمار الموارد البشرية والمادية ، ونشر الثقافة التنظيمية ، وتحقيق التميز في خدماتها ، وينعكس ذلك في رضا المستفيدين (طلبتها والمجتمع المحلي) ويؤدي إلى تفوقها وتفردا عن غيرها من الجامعات المنافسة الأخرى.

-أصبح تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات ضرورة عالمية فرضتها متغيرات وتحديات العصر وفي مقدمتها العولمة يليها التقدم التكنولوجي والعلمي، النظام الاقتصادي الجديد ، تزايد حدة التنافسية العالمية في التعليم الجامعي، مما فرض على المؤسسات إعداد خريجين مؤهلين للعمل في سوق عالمي.

- أن تحقيق التميز المؤسسي للجامعات له عدة أهداف، منها تعزيز التنافس بين الجامعات للوصول إلى أقصى درجات التميز، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات نحو المجتمع ، يساعد على تنمية المجتمع من خلال المخرجات الجامعية المتميزة، وتسويق مخرجات الجامعة محليا وعالميا في سوق التنافس بما يدفعها لتحقيق المزيد من التميز والابداع في مخرجاتها، كما يعد التميز دافعا للجامعة لكي تتبوأ مكانة عالمية بين مثيلاتها من الجامعات الإقليمية والمحلية .

-هناك عددًا من المداخل التي يمكن من خلال تبنيها تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات لعل منها ؛ إعادة الهندسة، القياس المرجعي المقارن، ستة سيجما، أسلوب الكايزن، بطاقة الأداء المتوازن ، النماذج العالمية للتميز، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الاستراتيجية .

- أصبحت النماذج العالمية للتميز تعبر عن مدى توجه واهتمام المؤسسات للرقى بمستواها في بيئتها التي تنشط فيها، فمن خلال تلك النماذج التي أعدتها هذه التنظيمات بتكون بمثابة دليل عمل لجميع المؤسسات ومن الجامعات سواء كانت إنتاجية أو خدمية فضلاً عن ما تضمنه من معايير ودرجات يمكن من خلالها إجراء التقييم لتحديد مدى نجاح هذه المؤسسات.

-أن من اكثر النماذج العالمية انتشارا واستخداما، النموذج الأوروبي، النموذج الياباني / نموذج مالكوم، ولكل نموذج مجموعة من المعايير وفق درجة أهمية كل عنصر منها، والتي تختلف من نموذج إلى آخر .

-تشارك النماذج العالمية في عدة أبعاد التميز المؤسسي وهي (التميز القيادي)-التميز البشري-تميز الاستراتيجية -تميز الثقافة التنظيمية- تميز الهيكل التنظيمي -التميز الخدماتي).

(٢) نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج لعل أهمها نتائج البعد الأول/ درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة لبعد التميز القيادي

-إن إجمالي استجابات أفراد العينة على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا في بعد التميز القيادي جاءت متوفرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .

-أعلى أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة لبعد التميز القيادي، تهتم القيادات بتحديث رؤية ورسالة الكلية باستمرار تماشيًا مع المستجدات الحادثة، وبوضع رؤية استراتيجية للكلية تُعزز من قدرتها التنافسية، توفر قنوات اتصال فعالة بين الوحدات الإدارية داخل الكلية، تنتشر ثقافة تنظيمية داعمة للتميزيين أفراد المجتمع الأكاديمي كافة، تراعي المتغيرات المرتقبة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية عن التخطيط لتطوير الأداء بالكلية.

-أقل أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة لبعء التميز القيادي، تقدم الدعم المستمر (مادياً ومعنوياً) لجميع منسوبي الكلية لتحقيق التميز، تتبنى اللامركزية نمطاً للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين من المشاركة في صناعة القرار، تحدد بدقة مهام جميع منسوبي الكلية ببطاقات الوصف الوظيفي، تتبع سياسة لتحفيز العاملين وفقاً لمبدأ الجدارة، تشجع روح المنافسة بين منسوبي الكلية بما يشجعهم على الإبداع في عملهم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معتمدة،

غير معتمدة) بالنسبة للبعء التميز القيادي لصالح الكليات المعتمدة .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) بالنسبة لبعء التميز القيادي.

نتائج البعد الثاني/ درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا في مجال التميز البشري

-إن إجمالي استجابات أفراد العينة على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا في بعد التميز البشري جاءت متوفرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .

- أعلى أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة لبعء التميز البشري هي ، تتابع أداء العاملين لواجباتهم الوظيفية، تعرف العاملين بواجباتهم الوظيفية، يتواصل العاملين بفاعلية مع الكلية، تشجع العاملين على العمل في فريق، تقوض العاملين بعض المسؤوليات للارتقاء بمهاراتهم

- أقل أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة لبعء التميز البشري هي تقيس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري، تشرك منسوبيها في صناعة القرارات، تقدم الحوافز المختلفة (مادية ومعنوية) لتشجيع العاملين على الأداء المتميز، توفر دورات تسهم في تعريف العاملين خاصة الجدد منهم واجباتهم الوظيفية، توفر لمنسوبيها التقنيات الحديثة التي تعينهم على أداء العمل بجودة عالية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معتمدة، غير معتمدة) بالنسبة للبعد التميز البشري لصالح الكليات المعتمدة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) بالنسبة للبعد التميز البشري.

نتائج البعد الثالث / درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا في مجال تميز الاستراتيجية

- إن إجمالي استجابات أفراد العينة على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا في بعد تميز الاستراتيجية جاءت متوفرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .

- أعلى أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة للبعد تميز الاستراتيجية هي وضع خطة استراتيجية تحقق الغايات الاستراتيجية للكلية ، تضمن الخطة الاستراتيجية آليات لرفع مستوى الأداء (الأكاديمي والإداري) بالكلية، مراعاة اتساق الخطة الاستراتيجية بالكلية مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، الإعلان عن الخطة الاستراتيجية لمنسوبي الكلية للمشاركة بفاعلية في تنفيذها، وضع الأهداف الاستراتيجية الملائمة لتحقيق الغايات الاستراتيجية المأمولة .

- أقل أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة للبعد تميز الاستراتيجية هي التأكد من امتلاك العاملين في وحدة التخطيط الاستراتيجي للكفايات المطلوبة، الاستفادة من التغذية الراجعة لعملية التقييم في تصويب المسار، ترجمة الاستراتيجية إلى واقع عملي من خلال آليات محددة للتنفيذ، تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري للتأكد من عدم الانحراف عن المسار المحدد لتنفيذها، اقتراح الزمن المطلوب لتنفيذ الآليات المتضمنة بالخطة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معتمدة، غير معتمدة) بالنسبة للبعد تميز الاستراتيجية لصالح الكليات المعتمدة .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) بالنسبة لبعدها التميز الاستراتيجية.

نتائج البعد الرابع / درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا في مجال الثقافة التنظيمية

- إن إجمالي استجابات أفراد العينة على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا في بعد الثقافة التنظيمية جاءت متوفرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .

- أعلى أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة لبعدها الثقافة التنظيمية هي تعكس الاحترام المتبادل بين أفراد المجتمع الأكاديمي، توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة، تتوافق مع استراتيجية الكلية .

- أقل أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة لبعدها الثقافة التنظيمية، تحفز أفراد المجتمع الأكاديمي على التفكير الابتكاري، تؤكد على مبدأ الاستقلال الإداري والمالي للكلية والجامعة، تشجع على الاستثمار الأمثل للتكنولوجيا بوصفها من أهم ما يميز عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معتمدة، غير معتمدة) بالنسبة لبعدها التميز الثقافة التنظيمية لصالح الكليات المعتمدة .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) بالنسبة لبعدها التميز الثقافة التنظيمية .

نتائج البعد الخامس / درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا في مجال الهيكل التنظيمي

- إن إجمالي استجابات أفراد العينة على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا في بعد الهيكل التنظيمي جاءت متوفرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .

-أعلى أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة لبعدها تميز الهيكل التنظيمي هي يحدد العلاقات بين الأفراد من خلال توضيح دقيق لخطوط السلطة، يضم وحدة للجودة يناط بها تحقيق التميز في مختلف الأداء، يحقق الربط بين أجزاء التنظيم من خلال التعاون بين الأقسام الأكاديمية أو الوحدات الإدارية المختلفة .

- أقل أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة لبعدها تميز الهيكل التنظيمي هي يتعد عن الروتين والتقدير بالإجراءات البيروقراطية، تتبنى سياسة اللامركزية التي تتيح لأفراد المجتمع الأكاديمي المشاركة في صناعة القرارات، يركز على استثمار مهارات وقدرات العاملين بالكلية لتحقيق الأهداف المنشودة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معمدة، غير معتمدة) بالنسبة لبعدها تميز الهيكل التنظيمي لصالح الكليات المعتمدة .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) بالنسبة لبعدها تميز الهيكل التنظيمي .

نتائج البعد السادس/ درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا في مجال التميز الخدماتي

-إن إجمالي استجابات أفراد العينة على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا في بعد التميز الخدماتي جاءت متوفرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها

-أعلى أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة لبعدها تميز الخدمات هي تحديد احتياجات المستفيدين بشكل مستمر للعمل على إشباعها، إنتاج الخدمات التي تفي باحتياجات المستفيدين ، التحسن المستمر للخدمات المقدمة لكسب رضا المستفيدين .

- أقل أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا بالنسبة لبعدها تميز الخدمات هي استطلاع آراء المستفيدين في الخدمات المقدمة لهم، توفر الدعم المالي اللازم لتقديم خدمات مميزة تلبي توقعات المستفيدين، الاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين الخدمات المقدمة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معتمدة، غير معتمدة) بالنسبة للبعد التميز الخدماتي لصالح الكليات المعتمدة .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) بالنسبة للبعد التميز الخدماتي .

نتائج الأبعاد الكلية للاستبانة

- أن إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي بجامعة طنطا قد جاءت في مستوى متحقق بدرجة متوسطة .

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي بجامعة طنطا تبعاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معتمدة، غير معتمدة) بالنسبة لجميع أبعاد التميز المؤسسي لصالح الكليات المعتمدة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي بجامعة طنطا تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) بالنسبة لجميع أبعاد التميز المؤسسي.

ثانياً/ الإجراءات المقترحة

يمكن تحديد مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق أبعاد التميز المؤسسي لكليات جامعة طنطا في ضوء النماذج العالمية لإدارة التميز

١- الآليات المقترحة لتحقيق التميز القيادي

- الاهتمام بتنمية الأفكار الابتكارية والمواهب الخلاقة للقيادات الإدارية والأكاديمية مثل الاهتمام بتنمية القدرات القيادية للقيادات الجامعية من خلال عقد ندوات توعوية وورش عمل تستهدف إعداد القادة وإكسابهم المهارات القيادية التي تعينهم على أداء أدوارهم المنتظرة، عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية لنشر ثقافة التميز المؤسسي.

- تنظيم برامج تدريبية لتنمية وعي قيادات ومنسوبي الجامعة بأهمية تعزيز ثقافة التشارك المعرفي وتبني قيم وممارسات التشارك المعرفي بهدف تطوير مهارات الأفراد وتطوير قدرات الجامعة ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي .

-اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية التي تتميز بالكفاءة العلمية والمهنية والفنية وذلك بقياس المهارات القيادية من خلال اختبارات تحدد القدرة على اتخاذ القرارات في التوقيت المناسب والقدرة على الابتكار والتجديد، من خلال صياغة أسس ومعايير موضوعية ومحددة في ضوء معايير التميز المؤسسي من قبل وزارة التعليم العالي يتم على ضوءها اختيار القيادات الجامعية بدلا من المحسوبية والولاء، ونشر ثقافة الشفافية في المعلومات كمييار من معايير اختيار القيادات الجامعية، وأن يكون اختيار القيادات على أساس الموازنة بين الانتخاب والتعيين وان يكون من داخل الجامعة لا من خارجها.

--تطبيق مهارات التفكير الإبداعي لدى القيادات في جامعة طنطا بغرض تمكينهم من إدارة المهام وتحديد الأولويات وفق أليات مبتكرة، وحل المشكلات واتخاذ القرارات المبتكرة. - تعديل ورفع الرواتب الخاصة بالقيادات الجامعية بما يساهم في تحقيق الدعم النفسي لديهم ويخلق دافع نحو حسن إدارة الجامعة - الكلية والعاملين بهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة .

-التنسيق بين مراكز التميز المؤسسي والجامعة لتكريم عدد من القيادات بالجامعة وكليات الجامعة المتميزين على كفاءتهم ومجهوداتهم مما يكون لذلك أثر نفسي إيجابي يساعد في الاستمرار على تحقيق الكفاءة في العمل ويخلق جو من المنافسة بينهم مما ينعكس على رفع مستوى التميز الجامعي.

٢- الآليات المقترحة لتحقيق التميز البشري

- إجراء مقابلات قبل التعيين (لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين) وإجراء اختبارات قبلية لقياس قدراتهم المعرفية والتدريسية ومدى حبهم وانتماهم للعمل بمهنة التدريس وقياس مدى تميزهم وكفاءتهم .

- تنوع أساليب تحفيز جميع منسوبي الجامعة على التميز في الأداء بما يشمل الجوانب المادية والمعنوية، من خلال الترقى الوظيفي، أو بتوجيه خطابات الشكر ومنح شهادات

التميز ، أو المشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية ، والعمل بروح الفريق ، فرص التطور الوظيفي، التمكين الوظيفي، التدريب والتنمية) وتحسين شروط وظروف العمل والمرافق والخدمات وبيئة الأمن والسلامة والعلاقات الإنسانية، والعمل علي ربط الحوافز بالإنجازات التي تحققها الأهداف والغايات الاستراتيجية للكلية .

- تخفيض عدد سنوات الترقية لاعضاء هيئة التدريس الذين حققوا التميز في أدائهم ومنح الترقيات في ضوء معايير الكفاءة والتميز في الأداء لدعم جهود أعضاء هيئة التدريس المتميزين لتشجيعهم على الاستمرار في تحقيق التميز في عملهم ونشر جو من المنافسة بينهم .

- الاهتمام بالأفكار الإبداعية والابتكارية التي يطرحها منسوبي الجامعة والهادفة لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي والبحثي وذلك بتمكين أعضاء هيئة التدريس المتميزين وتفويضهم صلاحيات فيما يتعلق بتنظيم وتنفيذ المهام الموكلة إليهم وتطبيق مبدأ المحاسبية بالنتائج والمسائلة بالإنجازات .

- تطبيق الاستراتيجيات الحديثة والمبتكرة للتطوير والتدريب المستمر لمنسوبي الجامعة، وقياس نتائج العائد من التدريب في أدائهم وسلوكهم في إطار المبادرات الاستراتيجية للكلية -مراجعة وتحسين مستوى أدائهم وفعاليتهم وتطويرهم وفقاً لمتطلبات واحتياجات الجامعة المستقبلية، وإتاحة الفرصة لتحقيق ذاتهم وإثبات وجودهم وتشجيعهم على المبادرة وعدم الخوف من الفشل، وربط برامج التدريب بنتائج تقييم أدائهم، بحيث تعبر عن احتياجاتهم الفعلية ووضعها ضمن الخطة التدريبية، والمعلنة على موقع الجامعة وكلياتها المختلفة.

- مراعاة العدالة بين العاملين في توزيع الأعباء الوظيفية، وتشجيع العاملين على إبداء الرأي بشفافية.

- الاستفادة من استبيانات قياس الرأي الموجهة لمنسوبي الجامعة ومن المعلومات والآراء الواردة منهم في تطوير ممارساتهم، والاستجابة لاحتياجات التطوير المستقبلية وتذليل بعض العقبات التي تواجههم خلال تنفيذ مشروعات التطوير.

- تبني أحدث الأدوات الابتكارية في تنظيم أنظمة التدريب والمراجعة الاستراتيجية للعمليات التدريبية لجميع منسوبي الجامعة، وتصميم أساليب وأدوات حديثة لاكتشاف الطاقات الإبداعية والابتكارية والمواهب من الموارد البشرية والأخذ بالاستراتيجيات الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وفقا لمهارات القرن الحادي والعشرين .
-تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي التقدم للمشروعات التنافسية محليا ودولياً، وتشجيع مشاركة الهيئة المعاونة في المشاريع البحثية وبراءة الاختراع المقدمة من منسوبي الجامعة لتحقيق التميز .

-ربط نظم الحوافز والمكافآت بما حققه عضو هيئة التدريس من تميز في الأداء من يزيد المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس على انجاز ما وكلوا به من أعمال ويزيد من توجيههم نحو التحسين المستمر لمستوى أدائهم المهني مما يسهم في وصول الكلية لمستوى عال من التميز ، وتقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية لذوي القدرات الإبداعية.

٢- الآليات المقترحة لتحقيق التميز الاستراتيجي

-وضع خطة استراتيجية تحقق الغايات الاستراتيجية للكلية/ الجامعة، وتتضمن الخطة الاستراتيجية آليات لرفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري، ووضع الأهداف الاستراتيجية الملائمة لتحقيق الغايات الاستراتيجية المأمولة، والاعلان عن الخطة الاستراتيجية لمنسوبي الكلية/ الجامعة للمشاركة بفاعلية في تنفيذها .

-تحديث منظومة التشريعات بما يتفق واستراتيجيات الجامعة والكلية من خلال إعادة النظر في القوانين واللوائح المنظمة للعمل بكليات الجامعة على جميع المستويات والمراحل الدراسية والبحثية، بما يمكنها من جذب أكبر عدد من المستفيدين و في علاقات الشراكة بينها وبين المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة.

- الاستفادة من الممارسات المتميزة بالكليات المناظرة في تطوير الاستراتيجية من خلال عقد المزيد من بروتوكولات التعاون بين الكليات الحاصلة على الاعتماد وبين نظيراتها على المستويين الإقليمي والدولي بشكل يدعم أوجه الإفادة والتعاون المشترك، ويضع هذه الكليات على مصاف الكليات المتقدمة ذات الخدمات المتميزة .

- وضع خطة استراتيجية واقعية ومرنة في ضوء الإمكانيات المتاحة وتواكب المتغيرات الحادثة في البيئتين الداخلية والخارجية ، كذلك ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى واقع عملي من خلال آليات محددة للتنفيذ .

-تحديد نقاط التميز لدى الكليات المناظرة في إطار المقارنة المرجعية للمؤسسات الجامعية من خلال تحليل استراتيجياتها وسياساتها المعلنة، والعمل على الإفادة منها في تطوير سياسات الكليات المعتمدة واستراتيجياتها في إطار من الشفافية والوضوح.

-التأكيد على بحوث ودراسات سوق العمل، واعتبار تحقيق متطلبات المستفيدين الداخليين والخارجيين من أهم أهداف الجامعة الاستراتيجية، والعمل على توفير بيانات ومعلومات عن سوق العمل لأغراض استراتيجية.

-الاستفادة من نتائج التقييم الذاتي للكلية في تنفيذ وتعديل رؤية الكلية ورسالتها، ومرونة تنفيذ استراتيجية الكلية في تحقيق الهدف الاستراتيجي المنشود

-ترجمة الخطة الاستراتيجية للكلية إلى أهداف يمكن تحقيقها وفقا للنتائج المستهدفة، ونقل رؤية الكلية ورسالتها وقيمها الجوهرية وأهدافها وخطط عملها إلى كافة المستفيدين بشكل مستمر .

-توفير نظام معلوماتي استراتيجي يتضمن معلومات وبيانات حديثة عن متطلبات سوق العمل والقطاعات المستهدفة التي تعمل فيها الجامعة حالياً ومستقبلاً، وكذلك المستفيدين واحتياجاتهم ، وخطط الكليات المناظرة وأهدافهم، ونقاط القوة والضعف لديهم، بما يفيد الكلية في صياغة وتنفيذ ومتابعة استراتيجيتها والتي تتفق مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.

-متابعة تنفيذ الأداء الاستراتيجي بصفة مستمرة للتأكد من مدي تحقيق المؤشرات ومدى التطور في تنفيذ المشاريع المتضمنة بالخطة الاستراتيجية، ومدى التزام مسؤولي تنفيذ المشروعات بنسبة الإنجاز التي يتم تحقيقها مقارنة بمؤشرات ومقاييس النجاح التي تنص عليها المبادرات.

٤- الآليات المقترحة لتحقيق تميز الهيكل التنظيمي

-الاهتمام بالإجراءات التنظيمية الابتكارية لتطوير أساليب العمل وتطبيقاتها وفق معايير التميز .

-تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل في الجامعة بحيث تكون هياكل مرنة تستوعب متطلبات التميز والابتكار المؤسسي فيها .

- تطوير الأنظمة والقوانين وأساليب العمل التنظيمي التي تحكم سير العمليات الإدارية وتحديثها، ووضع أنظمة جديدة تتناسب مع رؤية ٢٠٣٠، تطوير أساليب عمل مبتكرة وتنظيمات تشجع الجامعات على التميز وتحقيق قيمة تنافسية على المستوى العالمي .

- إعداد توصيف دقيق للمهام والمسؤوليات لكل وظيفة داخل الكلية -والجامعة مما يساعد في تحديد مهام كل فرد فيها ويمنع من تداخل الاختصاصات والمسؤوليات ويحد من النزاعات والصراعات داخلها.

-تسهيل العمليات الإدارية الابتكارية في الجامعة بما يمكنها في الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة .

-توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مساندة ودعم الهيكل التنظيمي وتحقيق التطوير والتحسين المستمر، وتسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف ذات العلاقة بالمعنيين داخل الكلية وخارجها.

-إعلان الإنجازات المتحققة مقرونة بأسماء أعضاء هيئة التدريس في الاجتماعات الدورية خاصة المتعلقة بتقييم ومراجعة الأناجى الاستراتيجية للكلية، وتكريم أعضاء هيئة التدريس المتميزين في الحفلات واللقاءات العلمية لحث الآخرين على التميز في إطار مؤسسي.

- ان يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات بين الأفراد العاملين في الكلية / الجامعة من خلال توضيح لخطوط السلطة، وأن يبتعد الهيكل التنظيمي عن الروتين والتقيج بالإجراءات التنظيمية .

- تشجيع العمل الجماعي والجهود المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، والالتزام بقيم "المؤسسية" بتضافر الجهود بين جميع العاملين بالكلية وتكاملها والعمل بروح الفريق في تنفيذ عمليات) التدريس-البحث العلمي-خدمة المجتمع(،والمحاسبية علي النتائج

والإنجازات من خلال الاستعداد لتحمل نتائج الأخط، والمسئلة حول الاستخدام الفعال للموارد في تحقيق أهدافها.

٦- الآليات المقترحة لتحقيق تميز الثقافة التنظيمية

- أن تتوافق الثقافة التنظيمية مع استراتيجية الكلية / الجامعة ، وتحقق التكامل بين الأفراد نحو الأهداف المرجوة ، وتؤكد على ثقافة الجودة في الأداء الجامعي
- تطوير الثقافة التنظيمية للكليات وتشجيع الأفكار والمقترحات المبتكرة التي تسهم في تطوير التنظيم المؤسسي في الكليات بحيث تشجع على الإبداع والابتكار المؤسسي .
- أن تجسد الثقافة التنظيمية في رسالة الجامعة وأهدافها ، وسياساتها الإدارية خصوصا ما يتعلق بأنظمة الحوافز والمكافآت وسياسات التدريب ، وتشجيع منسوبي الجامعة على مشاركة الأفكار الإيجابية ، وتهيئة بيئة مشجعة على تشارك الأفكار والمعرفة --شفافية إجراءات الإنجاز ودقة المعلومات وملائمتها وتوفيرها في الوقت الملائم وسهولة الوصول إليها
- تنظيم قواعد بيانات على مستوى الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية على مستوى الجامعة أو على مستوى الكليات ، و تسهيل الوصول إلى المعرفة من خلال إتاحتها عبر قواعد البيانات التي تمتلكها المؤسسة ، ووضع آليات تكنولوجية للتشارك المعرفي تسهل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، وتمكين منسوبي الجامعة من الاطلاع عليها بدون قيود مالية لسهولة عملية التواصل وتشارك المعرفة.
- توفير ونشر ثقافة تنظيمية داخل الكليات تشجع على الابتكار والابداع في تطوير أساليب العمل المختلفة، والتخلص من الروتين، والأساليب التقليدية وتدعم التميز سواء لأعضاء هيئة التدريس او العاملين في كل القطاعات الأكاديمية والإدارية .
- تعزيز البنية الإعلامية لجامعة طنطا وتفعيل دور المركز الإعلامي للجامعة في تشجيع التشارك المعرفي محليا وعالميا باستخدام مختلف الوسائل التكنولوجية .
- نشر الإنتاج العلمي والمعرفي لمنسوبي الجامعة من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- تطوير البوابة الإلكترونية لجامعة طنطا وتحديثها بشكل مستمر، وتوظيفها في تعزيز ثقافة وممارسات التشارك المعرفي بين منسوبي الجامعة .

-تشجيع منسوبي جامعة طنطا على تكوين فرق علمية استشارية، والمشاركة في تنظيم المبادرات المجتمعية ، والتواصل مع خبراء في مختلف التخصصات من خارج الجامعة .
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل وندوات ثقافية كالندوات العلمية والمسابقات ومبادرات للبحوث العلمية التشاركية، وأنشطة خدمة المجتمع . وكذلك تنظيم فعاليات ومبادرات لإكساب أعضاء هيئة التدريس القيم والقواعد السلوكية ونشر القيم والمبادئ والممارسات وترسيخها لدى منسوبي جامعة طنطا .

٦- الآليات المقترحة لتحقيق تميز العمليات أو تميز الخدمة

- تحديد احتياجات المستفيدين بشكل مستمر ، وإنتاج الخدمات التي تفي باحتياجات المستفيدين ، علاوة على التحسين المستمر للخدمات المقدمة لكسب رضا المستفيدين .
-إجراء دورات تدريبية على عمليات صنع واتخاذ القرارات ومشاركة وتمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين في إدارة الكلية مع مراعاة أن تركز في جوهرها على معايير التميز المؤسسي مما يساعد في تحقيق نتائج أفضل وتعزيز أداء القيادات الجامعية .
-تطبيق المعايير القومية للتعليم ومعايير الجودة والتميز في الكليات بما يسهم في تحقيق تميز الخدمة لهذه الكليات .

-تفعيل دور الكلية ومدى مساهمتها في تحقيق التزاماتها تجاه المجتمع، وزيادة عدد المبادرات المجتمعية وتأثيراتها، وتوفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع.
-إصدار كتيب إرشادي عن إدارة أداء العاملين بالكليات يتضمن معايير عن إدارة الأداء، وخطوات تقييم الأداء السنوي للعاملين في ضوء معايير التميز المؤسسي .
-دعم العمليات الإدارية للتميز المؤسسي، من خلال تكامل صياغة الخطة الاستراتيجية مع تنفيذها ومتابعتها، وتيسر الإجراءات الادارية لضمان سرعة ومرونة إنجاز مهامها، ومتابعة انتظام وكفاءة العاملين في تأدية مهامهم الموكلة إليهم مما يؤدي إلى تميز الخدمة .

-وضع معايير تنافسية بين الكليات الجامعة وعمل زيارات متبادلة بين عمداء الكليات للإستفادة من تجارب بعضهم البعض وتبادل خبرات الكليات المقدمة مع الكليات الأخرى.

-تفعيل وسائل التكنولوجيا والتواصل الحديثة داخل الكليات حتى يتمكن عمداء الكليات من سهولة وسرعة التواصل مع أفراد المجتمع المحلي.

-رسم إطار لعلاقات الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي بما يحقق المنفعة المتبادلة ويحقق قيمة مضافة لجميع الأطراف، مع ضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي المؤسسي مع الشركاء على كافة المستويات، ودعم العمل المشترك لتحسين أظ العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين مما يؤدي إلى تميز الخدمات.

-تحديد احتياجات الكلية لدعم الغايات أو المشروعات والمبادرات التي تسعى إلى تحقيقها، والعمل على توفيرها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها ومخرجاتها بالتالي تميز خدماتها.

توفير آلية لعمل دراسات الجدوى الخاصة بالمشروعات التي تنفذها الكليات سوطاً عن طريق العاملين أو الجهات والمراكز الاستشارية المتخصصة، وتحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.

- مقارنة رضا المستفيدين من فترة زمنية لأخرى من خلال مقاييس شاملة مثل الاستبانات التي تغطي كافة جوانب الخدمات الجامعية.

-تطوير نظمُ التقويم التربوي لقياس المهارات المطلوبة بحيث تتفق مع احتياجاتُ ومتطلبات سوق العمل المحلي والعالمي.

-تحسين سلوك وكفاءة أعضاء هيئة التدريس في تقديم الخدمة من حيث معالجة شكاوي المستفيدين وزمن الاستجابة والنقهم لاحتياجات المستفيدين بناءً علي نتائج الانطباع العام .

مراجع . البحث

أولا المراجع العربية

١. أبي الفضل جمال الدين ابن منظور (١٩٦٨) لسان العرب ، المجلد الخامس، دار بيروت ، لبنان .
٢. أحمد الششتاوي فارس (٢٠٢٠): تصور مقترح لإعادة الهيكلة الإدارية لجامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا.
٣. أحمد عبد الحميد أمين (٢٠١٦): أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة ، مجلة التجارة والتمويل، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ع٢، يونيو ص ص ٢٦٥-٣٠٠.
٤. احمد محمد حرز الله ، صابرين عماد أبو ليدة (٢٠٢٠): أثر رأس المال الفكري في تحقيق المؤسسي في جامعة القدس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة ، مج ٤٠٠، ع٢، ص ص ٧١-٩٥.
٥. أحمد محمداشقر (٢٠١٧) : تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، ج.م.ع ، ج٣، ع١٧٥، أكتوبر ، ص ص ٥٢٩-٦١١ .
٦. أحمد محمود شحاته (٢٠٢١): إدارة التميز بالجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز ، دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .
٧. أميمة حلمي مصطفى ، فاطمة محمد المعني (٢٠٢٢) : استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية ، جامعة طنطا أنموذجا ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ج١، ع٩٥، مارس ، ص ص ١٤-١٩٨.
٨. إيمان حمدي زهران (٢٠٢٢) : متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، مصر ، ج٩٤، ص ص ١١٠٣-١٢٠٩٠
٩. دينا مسفر الحربي ، دلال عمر العباسي (٢٠٢٢): و اقع تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظرمسنوباتها، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المؤسسة العربية للعلوم والأداب والتكنولوجيا ، السعودية ، ج٦، ع٤٤، سبتمبر ، ص ص ٣٧-١.
١٠. داليا وجيه الصوالحي (٢٠٢٣): تصور مقترح لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القيادة التشاركية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا.

١١. رحيم يونس كرو العزاوي (٢٠٠٧): مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، الأردن .
١٢. شاكر محمد فتحي (٢٠١٧): التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، مصر، ع.٥، ص ص ١١-١٣ .
١٣. صديق بلل إبراهيم، عبد الرحمن محمد الأمين، أحمد حسني عوض الله (٢٠١٨): أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، السعودية، مج ٢، ع ١١، أغسطس، ص ص ١-٢٣ .
١٤. طالب عليايدة السليحات، أيوب أحمد الصوالحة (٢٠٢٢): أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ع ٦٧، ص ص ٢٩٧-٣٤٥ .
١٥. عبد الجواد السيد بكر، عبدالعزيز أحمد داود، أحمد عبدالعاطى طلحة (٢٠١٩) : التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج ١٩، ع ١، ص ص ٤٦١-٤٨٩ .
١٦. عبد الحميد مهري (٢٠٢١) : دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة في ظل النموذج الأوروبي E.F.Q.M للتميز وفق منطق R.A.D.A.R، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، مج ٧، ع ١، مارس، ص ص ٢٢٠-٢٤٢ .
١٧. عبد الونيس محمد الرشيد (٢٠٢١): التفويض الإداري كمدخل لتمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، إثراء المعرفة للمؤتمرات، مكة المكرمة، السعودية، أكتوبر .
١٨. عبد الوهاب طعمه الهندال (٢٠٢٢) : تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، مج ١٣ ص ص ١١٧٨-١٢٠٨ .
١٩. عطيه السيد عبد الفتاح (٢٠١٩): تقويم الأداء المؤسسي في جامعة طنطا في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا .
٢٠. علي طلال المطيري، عمار فتحي إسماعيل (٢٠٢٢): دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، مج ١٣، مارس، ص ص ١١١٦-١١٤٢ .
٢١. عمار فتحي إسماعيل، منى حسنين طه (٢٠٢٠): دور الجداريات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، ع ٣، س ٧، يوليو، ص ص ٢٩١-٣٦٥ .

٢٢. غزوان العامري (٢٠٢٢): أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في التميز التنظيمي ، مجلة جامعة عمان العربية ، سلسلة البحوث الإدارية ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، مج ٧ ، ع ١ ، ص ص ٤٣٩ -٤٦٠ .
٢٣. فاطمة على واصلي (٢٠١٨) : معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مصر ، مج ٣٤ ، ع ٨ ، أغسطس ،
٢٤. المجلس الأعلى للمراكز والوحدات (٢٠٢٢) نموذج الإدارة بالأهداف لجامعة طنطا ، ط ٣ ، ، جامعة طنطا
٢٥. محمد بن سعيد العمري (٢٠١٧): أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، مج ٣٧ ، ع ٤٤ ، ديسمبر .
٢٦. محمد حسنين طه، منى حسنين طه (٢٠٢٢) : القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، مصر ، س ٩ ، ع ٣ ، ص ص ١٤٧-٢٤٠ .
٢٧. محمود عطا مسيل (٢٠١٨): تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مج ٢٩ ، ع ١١٦ ، أكتوبر ، ص ص ٥١٣-٥٥٤ .
٢٨. مد لله بشير عبود (٢٠٢٠): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية مج ٤٠ ، ع (١) ، ص ص ١٩٣-٢١٠ .
٢٩. مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٢) : الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر
٣٠. منيرة جعيلان العازمي (٢٠٢١) التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت ، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، الكويت ، مج ١٠ ، ع ٢٠ ، مايو، ص ص ٣٧٣-٣٩٦
٣١. منيرة جعيلان العازمي (٢٠٢١ب): القيادة المتميزة مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. مج ٥ ، ع ٢٤ ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ص ص ١٨٣-٢١٤

٣٢. نيفين حسني الجندي (٢٠٢٢) : أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ١٤ ، ص ص ١٠٢-١٥٨ .
٣٣. هيله محمد التويجري(٢٠٢٠) : التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٢٠ ، دراسات العلوم التربوية ، عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية، مج٤٧، ع٢٤، ص ص ٥١١-٥٣٥ .
٣٤. ولاء السيد أبو رجب (٢٠٢٠): واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة ، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مصر ، ١٤٤ ، نوفمبر، ص ص ٧١٣-٧٣٤ .
٣٥. وميض عبد الزهرة خضير ، أحمد عبد سعود (٢٠٢٢) : تأثير ادارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي باعتماد رأس المال البشري متغيرا تفاعليا ، دراسة استطلاعية على العاملين في جامعة البصرة ، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة ، جامعة البصرة ، مج١٧، ع٦٤، ص ص ٦٧-٩١ .
٣٦. وئام محمد الخياط (٢٠١٩) : التميز المؤسسي للجامعات المصرية ، في ضوء النموذج الأوروبي ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع ١٠٨ ، ج ٤ ، ص ص ١-٢٨ .
٣٧. ياسر ميمون عباس (٢٠١٨): تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، المجلة الدولية لضمان الجودة، جامعة الزرقاء ، الأردن ، مح ٢ ، ع ١ ، ص ص ١٠٩-١١٧ .
- ثانيا المراجع الأجنبية
38. Al Yami.A & Wared.E.H (2019): The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University of the faculty members' point of view / Business School Case study, Journal of Economics and Administrative, Vol.25,N.116, pp68-92.
39. Alabduljader.S.A(2018): The Influence of Service Quality Dimensions on Organizational Excellence (Perspective of Employees within Kuwaiti Commercial Banks, International Business Research, The Canadian Center of Science and Education,Canda, Vol. 11, No. 10,pp149-164.
40. Abu-Naser,S.S.& Al Shobaki,M.J(2017): Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, Information Technology & Electrical Engineering, vol,6,N2,April, pp. 47-59.
41. Al – Rawashdeh.E.T (2019) : Factors of the Internal Environment and Their Impact on Organizational Excellence in the Public Universities in Southern Jordan from the Point of View of Work, International Business

- Research; Canadian Center of Science and Education, Vol. 12, No.4, April, p p 175-186.
42. Al-Amarat, M.S.(2019): The degree at which administrative leadership in Tafiila technical university practice the requirements of organizational excellence from the perspective of the faculty members, World Journal of Education, vol 9. No,3,pp9-21.
43. Anninos, L.N. (2007):The archetype of excellence in universities and TQM , Journal of management History, Emerald U.K, p p. 307-321.
44. Barnawi, M. (2022) Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. Open Journal of Business and Management, Scientific Research Publishing ,Vol. 10, No.6,p.2915- 2938.
45. Brusoni,M. & etal (2014): The Concept of Excellence in Higher Education, European Association for Quality Assurance in Higher Education, Brussels, Belgium.
46. Dhaher.M.H &Saad.H.K (2021): Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted Research From PhD Dissertation, Journal of Contemporary Issues in Business and Government , Society of Business and management , England,Vol. 27, No. 3,pp 2501-2502.
47. El Talla.S.A & etal (2018): The Reality of University Performance According to the Models of Excellence in Palestinian Universities, Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR),Vol., 2No.(8),pp63-64.
48. Hijjawi,G.S (2021): The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership, Management Science Letters, Growing Science,Canada, No.11,pp57-66.
49. Jankalová.M, Vartiak.L(2017): Identification of bases for evaluation of the business excellence status in relation to the CSR concept, International Journal for Quality Research , Center for Quality, University of Montenegro,Vol.11,N.2,pp 315–330.
50. Qawasmeh,F.M., Darqal,N.&Qawasmeh,I.F.(2013):The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study, International Journal of Economics and Management Sciences , OMICS International ,US,vol.2,No.7,p 5-19.
51. TOMA. S.G& MARINESCU.p(2018): Business excellence models: a comparison , Proceedings of the International Conference on Business Excellence, vol. 12, No,1, p,966-974.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) ابريل ٢٠٢٤ م



-
52. Waterman.R.H, Peters .T.J, Phillips.J.R(1980): structure is not organization , Business Horizons, vol. 23, No. 3,pp 14-26.
53. The EFQM Model ,Available at : <https://efqm.org/the-efqm-model/> accessed date : 8-9-2021).
54. The Malcolm Baldrige National Quality Award ,Available at , <https://baldrigefoundation.org/who-we-are/> history . html , accessed date [\(4-9-2021\)](#).