

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي

إعداد

رشا محمد على إبراهيم غندور* أ.د. محمود عباس عابدين

د. حنان حسن سليمان

المستخلص: استهدفت الدراسة تحديد كيفية تطوير الأداء الإداري بكليات التربية بمصر في ضوء نموذج التميز الأوروبي ويتفرع عنه الأهداف التالية : تحديد مستوى تحقق الأداء الإداري بكليات التربية بمصر وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي من منظور عينة الدراسة ، تقديم آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بكليات التربية بمصر. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي . وطبقت أداة الاستبيان على عينة حجمها (٣٣٥) عضو هيئة تدريس في كليات التربية بـ(٧) جامعات مصرية .
الكلمات المفتاحية : الأداء - كليات التربية - التميز .

مقدمة :

تعد كليات التربية بأدوارها المتعددة وبرامجها المتنوعة بيوت الخبرة القادرة على إنتاج رأس المال الفكري وأهم كادر بشري وهو (المعلم) ، الذي إذا تم تكوينه على نحو يساهم في النهوض بالمجتمع ، ويواجه التحديات التي فرضتها العولمة ؛ بما لديها من عقول مفكرة وخبرات تربوية متميزة وإمكانات متعددة .

ويعد التميز من المفاهيم الإدارية الحديثة وظهرت نماذج عالمية للتميز في العقد الأخير من القرن العشرين ومن أهمها النموذج الأوروبي للتميز؛ الذي أثبت فاعلية عند تطبيقه في المؤسسات التربوية، فالنموذج الأوروبي للتميز (EEM) European Excellence Model حقق نجاحاً وتفوقاً وعزز من القدرة التنافسية في عديد من المؤسسات العامة والخاصة سواء كانت كبيرة أو صغيرة ، خدمية أو إنتاجية ؛ وقد ساعدها في مواكبة التغيرات بالممارسات

*بحث مشتق من رسالة ماجستير، تحت إشراف:

أ. د/ محمود عباس عابدين أستاذ إدارة التعليم وتخطيطه واقتصادياته بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس.

د/ حنان حسن سليمان أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس.

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

الإدارية التي تسهم في تحقيق معدلات متصاعدة من النمو بمؤشرات الأداء المختلفة والتي من أهمها: القيادة الفعالة ، والاستثمار الفعال في الموارد البشرية ، والسياسات والاستراتيجيات ، والموارد والشراكات، ونتائج العاملين والمستفيدين وخدمة المجتمع ومؤشرات الأداء الرئيسة (Dahlgard, JensJ. & Dahlgard-Park, S. M. ,2006, p. 8).

ومن هذا المنطلق فإن التزام القيادات بالممارسات الإدارية يعزز الأداء الإداري ويحقق أهدافه ومنها: بناء آليات للمحاسبية والمساءلة وتعزيز مبادئها بالمؤسسات التربوية ، وإتخاذ التدابير اللازمة بالمجالات المرتبطة بالعمل، وتوافر المعلومات والبيانات والمؤشرات الرئيسة لأداء العاملين محل التقييم بالمؤسسات التربوية، وزيادة الجهد المبذول والمرونة بالأداء، والسعى لزيادة الكفاءة والفعالية من خلال أساليب العمل المتميزة وبناء نظام اتصال فعال (خليل، ٢٠١٤، ص ١٨٠) وبالتالي الاستقرار الإداري في بيئة العمل عموماً والتربوية على وجه الخصوص . وعرف (Manuela) التميز في التعليم العالى بأنه : "تعزيز مستوى الأداء على نحو يفوق معايير الجودة ويشمل العمل على هذا المحور عمليات تحديد الممارسات التعليمية المتميزة، وسياسات تشجيعها ودعمها، وسياسات دعم الابتكار والإبداع في الأنظمة التعليمية " (, 2014 p. 20) . كذلك عرف (زايد) التميز بأنه : حالة من الإبداع الإداري والتفوق ، والارتقاء بمستوى الأداء شكلاً ومضموناً ، بما يجعله يظهر على المستويات الفردي والمجمعي والمؤسسي والدولي (٢٠١٨ ، ص ٢٦). تتبنى الباحثة تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (2013) حيث يُعرف نموذج التميز الأوروبي بأنه " وصف لمنظومة متكاملة من الممارسات والمنهجيات التي تمثل خارطة طريق تضمن لأي مؤسسة تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات من خلال سلسلة من العمليات والإجراءات بصرف النظر عن القطاع أو الحجم أو النضوج أو الهيكل ، وتكون قادرة على تحقيق التميز المستدام " .

وتعرض الباحثة أسباب تبنى التعريف السابق فيما يأتي: تأكيده علي وصف المنظمة أو المؤسسة بوصفها منظومة متكاملة من المنهجيات والممارسات، رصد كل مراحل المكونات الرئيسة للمنظمة من (مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة) ، تأكيده على عملية التقييم لسلوك المنظمة لتحقيق التميز المستدام .

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي المرتبطة بمشروعات التطوير والمتمثلة في مشروع تطوير كليات التربية من أجل الارتقاء بجودتها وتحقيق تميزها، فإن هناك عدة معوقات تواجه كليات التربية تتعلق بأدائها الإداري المتمثل فيما يأتي:

ضعف القدرة على اكتشاف طرق إبداعية وإمكانيات تسهم في تطوير أداء العاملين ، وإهمال المبتكرين ، وضعف قدرة الكلية في تحديد متطلبات الطلاب بوصفهم مستفيدين من خبرات الدول المتقدمة وتجاربها في مجال الخدمات الطلابية وتقييمها ووضع مؤشرات واضحة للعوامل المؤثرة في توقعاتهم من الخدمات المقدمة من الكلية (عبد العزيز ، ٢٠١٣)، قلة اهتمام الإدارة بآراء المؤسسات التعليمية التي يعمل بها خريجوها، وهي متعددة ، ومنها : المدارس بمختلف مراحلها: حكومية وخاصة، والإدارات والمديريات التعليمية ، ووحدات التدريب والتطوير التكنولوجي، والمراكز البحثية وغيرها، وقلة برامج تقييم الأداء للعاملين داخل إدارات الكليات (أحمد ، ٢٠١٥ ، ص ص ١٥٥-١٥٦)، قلة إعطاء الحرية الكاملة للقيادة الفعالة التي تقود عمليات التطوير، وضعف قدرة الإدارة في تكوين علاقات مؤسسية مع مؤسسات المجتمع ذات العلاقة بكليات التربية المناظرة سواء على المستوى المحلي أو القومي (هلال ، ٢٠١٦ ، ص ص ٦-٧) ، قلة تحديد كليات التربية للاحتياجات التدريبية للقادة والعاملين بالكلية على نحو دوري ، وضعف تقديم الإرشادات ونظم وبرامج التقييم بالكلية ، وقلة التنمية والتوجيه بالكلية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة (علي، ٢٠١٦)، زيادة الأعباء الإدارية والأكاديمية الملقاة على كاهل رؤساء الأقسام الأكاديمية التي تعيق وظائفهم الإدارية ومتابعة أداء أعضاء الهيئة التدريسية (الكسر ، ٢٠١٦)، قلة اهتمام الإدارة بقياس مدى رضا العاملين والمستفيدين (الطالب، وأعضاء هيئة التدريس) والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم في تحديد احتياجاتهم ، وتطوير طرائق تقييم أدائهم ، وسوء استثمار الموارد المتاحة وضعف التخطيط ، مما يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي غير مشجع ، مع زيادة حدة المنافسة على الصعيدين القومي والعالمي (الأشقر، ٢٠١٧ ، ص ص ٥٩٢-٥٩٣)، ضعف أساليب القيادة التي تتسم بالتقليدية في الجامعات ، وقلة المساهمة للمتغيرات المحيطة (ألهم، ٢٠١٩).

ولتلافي القصور السابق فإنه يلزم تبني صيغ ومداخل جديدة لتطوير الأداء الإداري بكليات التربية في مصر؛ فتهدف الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري بكليات التربية في مصر في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي؛ خاصة فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجهها، ودعم الإيجابيات والنهوض بكليات التربية ومواكبتها التطورات الجديدة بما تحتويها من مفاهيم متطورة للأداء الإداري.

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها :

اتضح لمشكلة الدراسة مما سبق عرضه في مقدمتها من معوقات تتعلق بالأداء الإداري بكليات التربية بمصر، الأمر الذي يتطلب العمل على تطوير الأداء الإداري بكليات التربية في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي، وانطلاقاً مما سبق، استهدفت الدراسة الإجابة عن التساؤل البحثي الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي؟

وقد تفرع من السؤال البحثي الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية، التي تحاول الباحثة الإجابة عنها

١- ما الأسس النظرية لمعايير نموذج التميز الأوروبي ؟

٢- ما طبيعة الأداء الإداري في كليات التربية بمصر؟

٣- ما المشكلات التي تحد من تحقيق معايير نموذج التميز الأوروبي في كليات التربية بمصر؟

٤- ما مستوى الأداء الإداري في كليات التربية بمصر وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

٥- ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي ؟

أهمية الدراسة:

- تأمل الباحثة أن تساعد نتائج دراستها المسؤولين في قطاع تطوير كليات التربية بمصر في اتخاذ قرارات أكثر مناسبة بخصوص دفع مسيرة تطور كليات التربية ، وبما يتناسب مع التغيرات المحلية والدولية.

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية جهود الدولة الممثلة في وزارة التعليم العالي والمتمثلة في مشروع تطوير كليات التربية بالخطة الاستراتيجية (٢٠١٦ - ٢٠٣٠) ، ومن المأمول أن تعمل الدراسة على جذب انتباه القائمين بعمليات التطوير .

- تقديم معالجة حديثة للأداء الإداري في كليات التربية بمصر حيث تناولت الدراسة نموذج التميز الأوروبي بوصفه أحد المداخل الإدارية المعاصرة ، التي تعالج الأداء الإداري بأسلوب علمي مبني على أسس وقواعد واضحة ومتقنة ؛ مما يدفع مسيرة تطور كليات التربية .

منهج الدراسة وأداتها:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الموضوع ؛ حيث إن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها ، ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها، واستخدام المنهج لتنفيذ خطوات الدراسة من جمع بيانات ومعلومات حول نموذج التميز الأوروبي وتطبيقاته العالمية والكشف عن طبيعة الأداء الإداري بكلية التربية، ورصد واقع الأداء الإداري بكلية التربية وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي ثم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بكلية التربية في ضوء نموذج التميز الأوروبي .

- وتطبق الدراسة الحالية أداة الاستبيان بهدف : تحديد مستوى تحقق الأداء الإداري في كليات التربية بمصر وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي .

مجتمع الدراسة والعينة : مجتمع الدراسة هم أعضاء هيئة تدريس بكلية التربية في (٧) جامعات مصرية والبالغ إجمالي عددهم (١٠٩٥) وفقاً لإحصاء (٢٠١٨ ، ٢٠١٩) (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩) ، وموزعة وفقاً للجدول الآتي :

جدول (١) يوضح مجتمع الدراسة والعينة الخاصة بها

الإجمالي	(٧) السويش	(٦) بورسعيد	(٥) الزقازيق	(٤) عين شمس	(٣) الإسكندرية	(٢) أسيوط	(١) قناة السويس	
١٠٩٥	٦٥	٤٥	١٠٢	٥١٨	١٦٣	٩٠	١١٢	المجتمع
%١٠٠	%٦	%٤	%٩	%٤٧	%١٥	%٨	%١١	نسبة العينة إلي إجمالي المجتمع
٣٣٥	٢٠	١٤	٣١	١٥٨	٤٩	٢٨	٣٥	العينة

حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

١- تناولت الدراسة (القيادة ، والسياسات والاستراتيجيات ، وإدارة الموارد البشرية ، والشراكات والموارد ، وإدارة العمليات ونتائج رضا المستفيدين والعاملين والمجتمع والأداء الرئيسية) اتساقاً مع معايير نموذج التميز الأوروبي.

٢- غطت الدراسة كليات التربية في إقليم القناة (الإسماعيلية، وبورسعيد، والسويس ، والزقازيق) ؛ بوصفها أنها منطقة الباحثة ومجال الاهتمام الأول لها ، وغطت أيضاً كلية التربية في جامعة أسيوط ممثلة إقليم وسط الصعيد وكلية التربية جامعة عين شمس ممثلة إقليم القاهرة الكبرى ، وكلية التربية في جامعة الإسكندرية ممثلة شمال مصر.

المصطلحات الإجرائية للدراسة :

تسير الدراسة وفق المصطلحات الإجرائية الآتية :

١- الأداء الإداري Administrative Performance :

تعريف الأداء الإداري بكليات التربية إجرائيًا على أنه : الممارسات والمسئوليات التي يقوم بها كل من : القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بمصر، لتحقيق نتائج أداء متفوقة وتحقيق رضا المستفيدين من الكلية والعاملين بها، للوصول إلى مخرجات تتصف بالجودة والتميز وتحقق أهدافها ومجالاتها الأساسية بكليات التربية المتمثلة في: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ؛ في ظل الموارد المتاحة وبالكفاءة والفعالية المطلوبتين للوصول بها إلى مرحلة التفوق والتميز في أدائها الإداري .

٢- نموذج التميز الأوروبي (EEM) European Excellence Model :

تبنت الباحثة تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (٢٠١٣) ويعرف نموذج التميز الأوروبي بأنه " وصف لمنظومة متكاملة من الممارسات والمنهجيات التي تمثل خارطة طريق تضمن لأي مؤسسة تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات عن طريق سلسلة من العمليات والإجراءات بصرف النظر عن القطاع أو الحجم أو النضوج أو الهيكل، وتكون قادرة على تحقيق التميز المستدام".

الدراسات السابقة :

قسمتها إلى دراسات عربية ، وأخرى أجنبية مرتبة زمنيا من الأقدم للأحدث :

أولاً : الدراسات العربية :

١- دراسة عبد العزيز (استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كلية التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج (Servqual)) (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي للخدمات المقدمة لطلاب كليات التربية داخل الجامعات المصرية عن طريق عرض نموذج Servqual لتحليل الفجوات بين الخدمات التعليمية المقدمة ، والخدمات المتوقعة من المستفيدين ، وتحليل أهم عناصر استراتيجية التميز في الخدمات التعليمية بكليات التربية . واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها : يتوقع الطلاب من إدارة كلية التربية بجامعة عين شمس أن تراعى الجو الملائم للإبداع والإبتكار،

وتوفير الإمكانيات التكنولوجية، وزيادة قدرة المؤسسة على اكتشاف الفائقين والمبتكرين . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها : محاولة التغلب على نقاط الضعف داخل الإدارة بكليات التربية بالتركيز على الخدمات فى مرحلة الالتحاق بالكلية ، والإهتمام بتجارب الدول المتقدمة وخبراتهم في مجال الخدمات الطلابية ، وبالإستفادة من النماذج والتوجهات العالمية .

٢- دراسة مندور (متطلبات تحقيق التميز التنظيمى بالجامعات المصرية " دراسة تحليلية ") (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى اقتراح مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي للجامعات المصرية على نحو فعال . واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي . وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: ضرورة تبنى التميز التنظيمي الذى يساعد الجامعات على تحسين أدائها وتقويمه باستمرار، ومقارنته بغيره في الجامعات المنافسة . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها : الاستعانة بنماذج التميز العالمية التى حققت للجامعات المماثلة نجاحًا عند تطبيقها ، والتميز في أدائها وتفوقها على منافسيها ، وتقييم الوضع الاستراتيجي للجامعات ، وتوفير الدعم من القيادة العليا بالجامعات لثقافة التميز ، وتشجيع أعضاء المجتمع الجامعي من أعضاء هيئة التدريس ، والهيئة المعاونة ، والإداريين وتطوير أدائهم باستمرار.

٣- دراسة أحمد (تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة النموذج الأوروبي لإدارة التميز) (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية والوصول إلى وضع تصور مقترح لتطويرها . واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي مطبقه الاستبانة . وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها : المعوقات التى تواجه إمكانية تطبيق جامعة جنوب الوادي معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز متمثلة في : كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وضعف الدعم الفني للإمكانيات التكنولوجية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها : ضرورة تبنى القيادات العليا إدارة التميز، وضرورة تأهيل الموارد البشرية ، ووضع استراتيجية تدعم الشراكة بين مؤسسات المجتمع وبين مخرجات التعليم الجامعي .

٤- دراسة عبد الرسول (تطوير العمل الإداري بكليات التربية النوعية بمصر في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية : دراسة حالة - كلية التربية النوعية جامعة القاهرة) (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات إجرائية قد تساعد إدارة الكلية في تطبيق الإدارة الإلكترونية . اعتمدت الدراسة "دراسة الحالة" . وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها : قلة حرص إدارة الكلية على تدريب العاملين بها لمواكبة المستجدات في المجالات التكنولوجية الإدارية، وضعف التخطيط على مستوى الكلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

أهمها : ضرورة إعادة بناء الهياكل التنظيمية ، وإدارة العمليات ، والإجراءات الإدارية ، وتحديد الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين .

٥- دراسة الكسر (تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي EFQM لإدارة الجودة) (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وتحديد معوقات تطبيقها ، ووضع تصور مقترح لتطوير أدائهم الإداري . واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها : سيطرة القيادة الإدارية العليا في قمة الهرم الإداري للجامعة على جميع الأقسام الأكاديمية ، والتدخل في شئونها ، وزيادة الأعباء الإدارية والأكاديمية الملقاة على كاهل رئيس القسم الأكاديمي التي تعيق قيامه بعمليات الرقابة على أداء أعضاء الهيئة التدريسية للتأكد من الالتزام بمعايير الأداء الجيد . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها : خلق ثقافة تنظيمية داخل الأقسام الأكاديمية تتفق مع فلسفة النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ، والتخلي عن استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة، وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح التطبيق .

٦- دراسة رشاد و حباكة (تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعتي عين شمس والمجمعة " دراسة مقارنة ") (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الأداء المؤسسي وانعكاسه على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في كليتي التربية بجامعتي عين شمس والمجمعة. واعتمدت الدراسة المنهج المقارن. وأسفرت الدراسة عن مقترحات من أهمها : نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي والتمكين لدى أعضاء هيئة التدريس، وتبني رؤى مستقبلية للأداء المؤسسي ، وتبني استراتيجيات واضحة وعصرية لتسويق البرامج والخدمات التي تقدمها الكلية لاستقطاب الباحثين الوافدين ، توفير بيئة تنافسية داعمة للعمل الجماعي، وتوفير مناخ للإبتكار والتجديد وطرح برامج للتوعية والتدريب في كليتي التربية بعين شمس والمجمعة .

٧- دراسة الأشقر (تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM) (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلي تقديم تصور مقترح

لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: توفير آلية لرصد تطورات ونتائج أداء الكليات المناظرة، وتأسيس جائزة للكليات المتميزة بجامعة الأزهر، وتأسيس وحدة إعلامية في كل كلية تتبنى أسلوب القياس المقارن بأفضل ممارسات بالجامعات المناظرة لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية بما يتوافق مع إمكانات كليات جامعة الأزهر، وتكليف مركز التميز بعقد اجتماعات مع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الكليات الحاصلة على الاعتماد في إطار التعاون لتحضير دليل لمعايير التميز في الكليات والأقسام الأكاديمية.

٨- دراسة الضلاعين (معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز) (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى وضع معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز والتعرف على أهمية تطبيق معايير (القيادة والإدارة ، وإدارة الموارد البشرية والمادية ، وإدارة العمليات) . واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي . وأسفرت الدراسة عن توصيات من أهمها : العمل على تطبيق معايير التميز الإداري المقترحة بجامعة جدة، وتعزيز الجهود الرامية من قبل المسؤولين والقيادات والإدارة العليا بجامعة جدة لتحقيق مؤشرات كل معيار، وضرورة العمل على تطوير نظام الحوافز للعاملين بالجامعة ، والعمل على توفير معايير وأسس واضحة لاختيار القيادات في الجامعة .

٩- دراسة الجمعي (ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM مقترحات للتطوير) (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وتقديم بعض المقترحات لتطوير هذه الممارسة . واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وطبقت استبانة على (٨٩) رئيس قسم من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف . وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ عدة إجراءات عملية لتحسين مستوى ممارسة إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز في مجالات : السياسات والاستراتيجيات ، وخدمات المجتمع ، والعاملين .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١٠- دراسة ، (Ismail, R., Murad,M., A. Jabar,M. & Haizan Nor,R.N.)

Using Enablers of the EFQM Model to Management Institutions of Higher Education (2015)

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

استخدام عناصر التمكين من نموذج EFQM لإدارة مؤسسات التعليم العالي : هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير معيار نظم المعلومات تجريبياً على نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في مؤسسات التعليم العالي . واعتمدت الدراسة الاستبيان وطبقت على مديري الجودة في مؤسسات التعليم العالي الماليزية في ١١٨ مؤسسة تعليم عالي ماليزية . وأسفرت النتائج عن : وجود ثلاث علاقات معنوية ، واثنين غير معنويتين داخل النموذج من مثل : أن للقيادة آثار إيجابية في أنظمة المعلومات ، وأنظمة المعلومات لها آثار إيجابية على السياسة والاستراتيجية ، والشراكة والموارد ليس لها تأثير إيجابي في نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية والعمليات ، وضرورة استخدام نظم المعلومات في نموذج التميز EFQM لتحسين الجودة في مجال مؤسسات التعليم العالي .

١١ - دراسة، (F. Al-Bourini , F.M. & Qawasmeh, F.) (2016)

Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees

تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام نموذج التميز الأوروبي وفقاً للطلاب والموظفين: هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة التميز الجامعي في جامعة جدارا من وجهة نظر العاملين والطلبة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده التسعة. واعتمدت الدراسة على دراسة الحالة على جامعة جدارا . وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: تحقق بعض الممكّنات الخاصة بمعايير التميز بالجامعة والتي تطبق بنسبة متوسطة وتحققت بعض النتائج لمعايير التميز بنسبة مرتفعة. وتوصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها: الاهتمام بتدريب العاملين للتعامل مع معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وخلق ثقافة التميز في الأداء من أجل تحقيق وضع تنافسي أفضل للجامعة ، وتنمية العلاقات وتطويرها مع المستفيدين ، ومشاركة المجتمع المحلي همومه وقضاياها ، ومراجعة السياسات الجامعية المختلفة وتطويرها .

١٢ - دراسة ، (Tasopoulou, K. & Tsiotras, G.)

Benchmarking Towards Excellence in Higher Education (2017)

المقارنة المعيارية لتوجه نحو التميز في التعليم العالي : هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى استفادة مؤسسات التعليم العالي من تطبيقات ممارسات قياس الأداء بوصفها أداة لمعايير

المقارنة والتنافسية على التميز بين مؤسسات التعليم العالي . وتستند الدراسة إلى ٢٠ دراسة حالة للجامعات الملتزمة بالتميز في أنحاء العالم ، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة التحليل الكمي والكيفي، وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها : أن قياس الأداء يعزز التميز الأكاديمي عن طريق التقييم، ويحقق التحسين والتحول في نظم مؤسسات التعليم العالي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: الفكرة الرئيسية هي توفير معايير للقياس بالمؤسسات التعليمية عن طريق وجهات نظر وممارسات نموذجية لتحقيق التميز المستدام على مستوى العالم.

١٣- دراسة ، (Kiat Kok,S. & McDonald,C)

Underpinning Excellence in Higher Education – an Investigation into the Leadership, Governance and Management Behaviors of High-Performing Academic Departments (2017)

تعزيز التميز في التعليم العالي - وتحقيقه في القيادة والحوكمة والسلوكيات الإدارية للأقسام الأكاديمية عالية الأداء: هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين السلوكيات والمواقف والكفاءات على مستوى القسم والأداء العام للقسم من حيث مقاييس البيانات عن السلوكيات المرتبطة بالأداء العالي في الأقسام الأكاديمية . واعتمدت الدراسة استبيانات مفتوحة ومقابلات شبه منظمة وأجري مسح أكثر من ٦٠٠ شخص عبر ٥٠ قسمًا أكاديميًا في ٥ جامعات بريطانية. أسفرت عن توصيات من أهمها: استخدام السلوكيات المرتبطة بكل مجالات بناء نموذج التميز وهي ثمانية مجالات واسعة تسهم في التميز بالأقسام الأكاديمية : إدارة التغيير، والبحث والتدريس، والاتصال، والاستراتيجية ، والقيم المشتركة ، والقيادة ، وثقافة الأقسام ، والمكافآت والتوظيف .

١٤- دراسة ، (Laurett, R. & Mendes, L.)

EFQM Model's Application in the Context of Higher Education:

ASystematic Review of the Literature and Agenda for Future Research (2019)

تطبيق نموذج EFQM في سياق التعليم العالي : ومراجعة الأدبيات وجدول أعمال البحوث المستقبلية : هدفت الدراسة إلى إلقاء نظرة عامة وواسعة إلى استخدام نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في مؤسسات التعليم العالي (HEIs) . واعتمدت الدراسة مراجعة الأدبيات المنهجية لـ(٢٥) ورقة بحثية منشورة عن تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وذات صلة بعمليات التحليل . وأسفرت نتائج الدراسة عما يأتي : الفوائد

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

المحتلة، والعوائق المحتملة ، وعوامل النجاح الحاسمة لاستخدام نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في مؤسسات التعليم العالي .
١٥ - دراسة ، (Santos,S,R. & Abreu,J,A.)

Implementation of an EFQM Model in a Higher Education Institution in Portugal (2019)

تنفيذ نموذج EFQM في مؤسسة للتعليم العالي في البرتغال : هدفت الدراسة إلى تحليل قابلية تطبيق دمج أنظمة ضمان الجودة الداخلية في استراتيجيتها بهدف التحسين المستمر لأدائها والأداء التنظيمي لمؤسسة التعليم العالي ، بناءً على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وينفذ في كلية الهندسة في البرتغال. واعتمدت الدراسة دراسة الحالة. وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: أن النجاح الذي يتحقق عن طريق إدارة الجودة لا يعتمد فقط على الاعتراف بمستخدميها ، ولكن يعتمد على نحو متزايد على مصادر التمويل ، وأن ضمان الاستدامة الحالية والمستقبلية لا يكفي تلبية الحد الأدنى من متطلبات الجودة بل يتجاوز التوقعات التي تم إنشاؤها؛ مما يخلق صعوبات لطبيعة الأداء التنظيمي لمؤسسة التعليم العالي .

- تعليق عام على الدراسات السابقة :

- أكدت نتائج الدراسات السابقة علي أن الأداء الإداري يحتاج إلى تطوير ليوافك التغيرات والتحديات العالمية، وأن كليات التربية بوجه خاص تستلزم التميز في أدائها الإداري ، وذلك لزيادة قدرتها على القيام بمسئوليتها ، وارتباط تطويرها بالمجتمع .

- وأكدت على أن التعليم الجامعي بوجه عام، وكليات التربية بوجه خاص في سعي دائم ومستمر وفعال لتحسين الأداء الإداري، مقارنة بالكليات المنافسة والتميزة ، للوصول إلى أعلى درجات التفوق على المستويات المحلية والأقليمية والعالمية، كما أكدت تلك الدراسات على استعانة الجامعات بنماذج التميز المختلفة التي حققت للجامعات المماثلة نجاحًا عند تطبيقها والتميز في أدائها وتفوقها على منافسيها .

- أوصت جميع الدراسات بضرورة التكامل بين العناصر الآتية: الأهداف والسياسات والاستراتيجيات والتشريعات والقوانين والهياكل التنظيمية والقوى البشرية ، ومراعاة اختيار القيادة الفعالة ، ورفع أداء إدارة العمليات ، وضرورة الاهتمام برضا المستفيدين .

- أكدت جميع الدراسات ضرورة خلق ثقافة قائمة على تحقيق التميز في الأداء من أجل تحقيق وضع تنافسي أفضل، وأحداث تطوير بالنظم الإدارية المنظمة للعمل الجامعي، بالإضافة إلى ضرورة تقييم الوضع الإستراتيجي وتبنى القيادات العليا ثقافة التميز بوصفها مدخلاً لتطوير الأداء بالجامعة ، وتأهيل الموارد البشرية ، والاهتمام الكافي بالمستفيدين الداخليين والخارجيين .

خطوات الدراسة:

تتمثل خطوات الدراسة فيما يأتي:

الخطوة الأولى : تحديد الإطار النظري لمعايير نموذج التميز الأوروبي .

الخطوة الثانية : تحديد طبيعة الأداء الإداري بكليات التربية بمصر نظرياً.

الخطوة الثالثة : رصد المشكلات التي تحد من تحقيق معايير نموذج التميز الأوروبي في كليات التربية بمصر .

الخطوة الرابعة : التعرف على مستوى الأداء الإداري في كليات التربية بمصر وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

الخطوة الخامسة : إقتراح آليات لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي .

الإطار النظري للدراسة

ينقسم إلي ثلاثة محاور رئيسية :

المحور الأول: ماهية وطبيعة معايير نموذج التميز الأوروبي :

عالج فريق البحث هذا المحور عن طريق خمسة عناصر رئيسية : مفهوم نموذج التميز الأوروبي ، والمفاهيم الأساسية ، ومعاييره ، ومنطق الرادار للتقييم بنموذج التميز الأوروبي ،

ومبررات تطبيق نموذج التميز الأوروبي ، وفيما يلي عرض موجز كما يأتي :

أولاً: مفهوم نموذج التميز الأوروبي :

إن نموذج التميز الأوروبي إطار للتقييم الذاتي من أجل مساعدة المؤسسات لمعرفة نقاط القوة ومجالات التحسين وأنشطتها داخل المؤسسة ، وهو مطور من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **European Foundation for Quality Management (EFQM)** ، نموذج التميز الأوروبي يركز على ما تفعله المؤسسة لتقديم خدمة ، أو منتج ممتاز لعملائها ، أو مستخدمي الخدمة أو المستفيدين ، وتكمن أصوله في القطاع الخاص ؛ وتفيد المؤسسات التربوية أيضاً من تطبيقه ، لأنه إطار عمل غير إلزامي ، ولا يتضمن الالتزام الصارم بمجموعة من القواعد

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

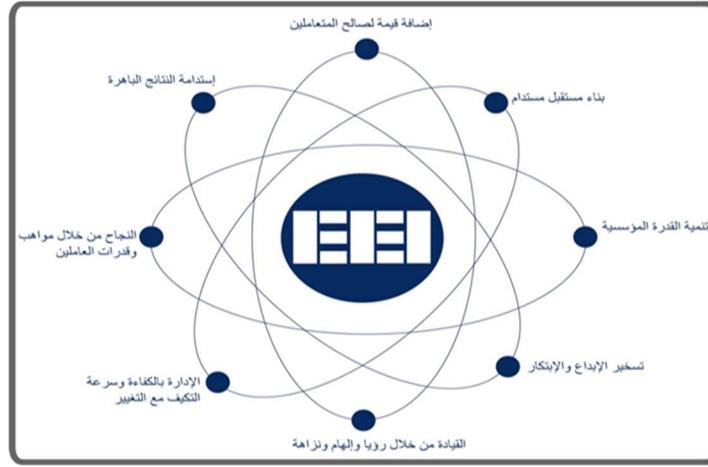
أو المعايير، ولكنه يوفر مجموعة واسعة ومتسقة من الافتراضات حول ما هو مطلوب لمؤسسة مائة، ويمكن لكل مؤسسة تطبيقه بطريقتها الخاصة وإدارة عمليات التطوير، من خلال الأفراد العاملين داخل المؤسسة بدلاً من المقيم الخارجي (Brusoni, M., et al., 2014, p.9). ويغرف نموذج التميز الأوروبي بأنه: أداة عملية تهدف إلى جعل المنظمات على طريق التميز من خلال تحديد جوانب القوة، ومساعدتها على إدراك مجالات التحسين الحالية والمستقبلية وفهمها، وإيجاد حلول لعمليات التحسين المستمر، فهو إطار مصمم لمساعدة المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي من خلال التحسين المستمر في إدارة العمليات، واستخدام أفضل الممارسات والأنشطة، ويركز على مؤشرات أداء الجهات المسؤولة عن التنفيذ والجهات الإشرافية، ويتيح حساب الدرجات مقابل عدد من المعايير التي يمكن استخدامها في مقارنات الداخلية أو الخارجية، وتؤدي نتائج هذه المقارنات النسبية إلى زيادة التركيز على تحسين نتائج الأداء الرئيسية (Shulver & Lawrie, 2007, p.3). وتتبنى الباحثة تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (2013) حيث يُعرف نموذج التميز الأوروبي بأنه " وصف لمنظومة متكاملة من الممارسات والمنهجيات التي تمثل خارطة طريق تضمن لأي مؤسسة تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات من خلال سلسلة من العمليات والإجراءات بصرف النظر عن القطاع أو الحجم أو النضوج أو الهيكل، وتكون قادرة على تحقيق التميز المستدام".

وتعرض الباحثة أسباب تبني التعريف السابق فيما يأتي: تأكيده علي وصف المنظمة أو المؤسسة بوصفها منظومة متكاملة من المنهجيات والممارسات، رصد كل مراحل المكونات الرئيسية للمنظمة من (مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة)، تأكيده على عملية التقييم لسلوك المنظمة لتحقيق التميز المستدام.

ثانياً: المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي:

تتبلور فلسفة نموذج التميز الأوروبي على عدة مفاهيم أساسية يجب على إدارة المؤسسة التربوية فهمها، فهي الركيزة الأساسية لتحقيق التميز التي تصف سمات الثقافة التنظيمية والإدارية للمؤسسة المائة، وتمثل اللغة المشتركة للإدارة العليا، وتراعى اختلاف المدخلات والمخرجات التي تخضع لتقييم مدى كفاءتها وفعاليتها، وتطبيقها لمفاهيم نموذج التميز الأوروبي،

وتتضح المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي بالشكل رقم (١) (Medhurst, D & Richards, D., 2010, p.3)



شكل رقم (١) المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي .

لاحظ فريق البحث اتفاقاً من جانب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بخصوص هذه المفاهيم وهي تتمثل في الآتي :

- بناء مستقبل مستدام : للمؤسسات الممتازة أثر إيجابي في العالم من حولها .
- تنمية القدرة المؤسسية : تقوم المؤسسة المانزة على تطوير قدراتها من خلال إدارة فاعلة لعمليات التغيير داخل حدودها أو خارجها من الناحية العملية .
- توظيف الإبداع والابتكار: إن المؤسسة المتميزة تحقق مستويات عالية للأداء من خلال الابتكار وآليات التحسين المستمر.
- القيادة من خلال الرؤيا والإلهام والنزاهة : تحظى المؤسسة المتميزة بقيادة قادرة على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع فعلي .
- الإدارة بالمرونة والتكيف مع التغيير : تتسم المؤسسات المتميزة باغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التحديات وسرعة الاستجابة .
- النجاح من خلال مواهب العاملين وقدراتهم: المؤسسة المتميزة تضمن للعاملين لديها بيئة صحية ومتوازنة .
- استدامة النتائج الباهرة: إن المؤسسات المتميزة تسعى لتحقيق نتائج باهرة ومستدامة بما يأتي: وضع المدخل الأساسي لعمليات التحسين والتطوير ، والجمع بين الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية ، ومراجعة الاستراتيجية الداعمة للمؤسسة .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

يتضح مما سبق أن المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها نموذج التميز الأوروبي يشمل جوانب رئيسة كالاتي : تستند المفاهيم الأساسية إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة بوصفها أحد متطلبات تحقيق التميز، من خلال التركيز على المستفيدين وتنمية العاملين المستويات الإدارية كافة، والقيادة الفاعلة، وإدارة الموارد والشراكات والعمليات، يشمل مكونات المنظومة الإدارية كافة بالمؤسسة من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة ، يقدم نموذج التميز الأوروبي إجابات منطقية وذات دلالة حول كيفية تحسين جوانب الضعف وتطويرها بالمؤسسة التربوية ، واستثمار نقاط القوة، والاستجابة للتغيير بالتغلب على التهديدات الخارجية واستثمار الفرص، وتقييم مؤشرات نتائج الأداء الرئيسية.

ثالثاً: معايير نموذج التميز الأوروبي :

تهدف معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إلى التميز المستدام ، حيث تعد الجودة والكفاءة والاستدامة العناصر الرئيسية التي يتكون منها أساس النموذج ؛ فهو إطار عالمي يمكن المؤسسات التربوية من تحقيق مفهوم التميز بطريقة فعالة ، بغض النظر عن القطاعات والثقافات ومراحل الحياة المختلفة ويمكن المؤسسة بأن تأخذ مؤسسة أخرى كنموذج لها ، وتتضح المعايير بالشكل (٢) ، (The European Foundation for Quality Management (EFQM) ، 2013 ، p.4) .



الشكل (٢) المعايير الأساسية لنموذج التميز الأوروبي مع "الأوزان القياسية" .
ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من المعايير المتكاملة الممثلة في الشكل أعلاه ؛ مبنى على تسعة معايير مقسمة إلى خمسة معايير "ممكنات"، وأربعة معايير "نتائج" ، تشمل الممكنات ما

تقوم به المؤسسة وتشمل النتائج ما تحققه المؤسسة ، ويتم تحسين الممكنات من خلال التغذية الراجعة من النتائج، ولكل معيار تعريف خاص به، ونقاط إرشادية ليست إلزامية كالاتي (EFQM, 2013):

- ١- القيادة (p.11) : تعرفها المؤسسة الأوروبية من يتسمون بالقيادة بأنهم : القادة القادرون على صياغة المستقبل وتقديم القدوة الحسنة في التزامهم ومبادئهم وقيمهم ، ويتسمون بالثقة والمرونة والقدرة على التأثير في الآخرين ، حيث يعملون على تمكين المؤسسة من التفاعل الايجابي والتطلع إلى المستقبل لضمان استمرارية النجاح .
- ٢- الإستراتيجية (p.13): تطبق المؤسسة المتميزة رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير إستراتيجياتها التي تتمركز حول مصالح الأطراف المعنية ، ويتم تطوير الخطط والأهداف والعمليات والسياسات وتطبيقها لتحقيق الإستراتيجية الموضوعة .
- ٣- العاملون (p.15) : المؤسسة المتميزة تقدر العاملين لديها وتتبنى ثقافة التميز؛ ويتحقق من خلالها منفعة متبادلة بالربط بين الأهداف المؤسسية والشخصية التي تطور من قدراتهم ومهارتهم وتعزز المساواة والعدالة وتقوم بالاعتناء عليهم والتواصل الجيد معهم، ومكافأتهم وتقدير أعمالهم وتحفيزهم ، وتنمى التمكين والالتزام بتوظيف مهاراتهم لصالح المؤسسة .
- ٤- الشراكات والموارد (p.17) : المؤسسة المتميزة تهتم بالتخطيط وإدارة الشركات الخارجية والموارد الداخلية والموارد ، وذلك من أجل دعم السياسات والإستراتيجية والتفعيل الفعال للعمليات الخاصة بها ، ولتضمن المؤسسة الإدارة الفاعلة وتأثيرها المجتمعي والبيئي .
- ٥- العمليات والمنتجات والخدمات (p.19) : المؤسسة المتميزة تقوم بإدارة عملياتها وتصميمها وتحسينها وتحسين خدماتها ومنتجاتها لإضافة مزيد من القيمة للمتعاملين.
- ٦- نتائج المتعاملين (p.21): تسعى المؤسسات المتميزة إلى تحقيق نتائج باهرة ومستدامة لتلبي احتياجات المستفيدين والأطراف المعنية الأخرى.
- ٧- نتائج العاملين (p.22) : تحقق المؤسسة المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي احتياجات العاملين وتتجاوز تطلعاتهم .
- ٨- نتائج المجتمع (p.23) : تسعى المؤسسة المتميزة إلى تحقيق نتائج باهرة ومستدامة تلبي احتياجات المعنين بالمؤسسة وتوقعاتهم ذات الصلة بالمجتمع.
- ٩- نتائج الأعمال (p.24): تسعى المؤسسة المتميزة إلى نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات وتتجاوز توقعات المعنين بمصالح العمل.

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

وتأسيسًا على ما سبق عرضه من المفاهيم الأساسية ومعايير نموذج التميز الأوروبي يمكن عرض أداة التقييم الديناميكي والعمود الفقري لنموذج التميز الأوروبي المتمثل في منظر الرادار كما يأتي :

رابعًا : منظر الرادار للتقييم بنموذج التميز الأوروبي :

يستخدم نموذج التميز الأوروبي نظام قياس يسمى RADAR ، حيث يمنح عناصر مثل رضا الناس ، ورضا العملاء ، والعمليات ، والقيادة درجة فردية تجمع معًا ، ويصل إلى درجة بين ٠ و ١٠٠٠ ؛ ويقدم منظر الرادار نهجًا منظمًا لتقييم أداء المؤسسة ، كما يساهم في آلية تسجيل النقاط الخاصة بجائزة التميز التابعة للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وخطط المراجعة والتقييم الأخرى، هذا إلى جانب المساهمة في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في المؤسسات (Kanji,G., 2005,p.9) .

منظر الرادار: هو اختصار للنتائج Results ، والنهج Approach ، والتطبيق والنشر Deployment ، والتقييم Assessment ، والمراجعة Review ، ويمكن ملاحظة أن تطبيق منظر RADAR هو عملية صارمة لها القدرة على تحقيق النتائج المرجوة ، حيث تكون الجهود مستمرة ومتواصلة ، وتطبيق القياسات في الوقت المناسب ، ولا يغفل فرص التعلم ، علاوة على ذلك فإن تطبيق منظر RADAR على المعايير التسعة لنموذج التميز الأوروبي ممارسة شاقة تتطلب منهجًا تنفيذيًا معقولًا يتحقق على نحو أفضل عن طريق التعريفات الميسرة لكل مرحلة ، كما تظهر بالشكل (٣) (Sokovic, M ., Pavletic,D.& KERN Pipan ,K. ,) (٢٠١٠ , p.479) :



الشكل رقم (٣) منظر الرادار لتقييم الأداء

ويمكن تقسيم عناصر منطق الرادار للحصول على تحليل سليم ، كما يأتي :

جدول رقم (٢) تحليل الممكنات (الوسائل)

العناصر	الخصائص
المنهج	سليم ، ومتكامل
التطبيق	منفذ ، ومنظم
التقييم والتحسين	القياس ، والتعلم والإبداع ، والتحسين والإبتكار

جدول رقم (٣) تحليل النتائج

العناصر	الخصائص
مدى الصلة وسهولة الاستخدام	النطاق ومدى الصلة، ومدى الصحة، والتصنيف
الأداء	الاتجاهات ، والأهداف ، والمقارنات ، والثقة

يتضح مما سبق عرضه ، أن نموذج التميز الأوروبي يتكون من مجموعة من المفاهيم، والمعايير التي تمثل أفضل الممارسات الإدارية ، ومقاييس الأداء التي تعبر عن المجالات الرئيسية للإدارة ، ويتكون من ثلاث حلقات :

١. الحلقة الداخلية : التي تمثل المبادئ التي تصف الثقافة التنظيمية والإدارية بالمؤسسة .
٢. الحلقة الوسطى : هي مجالات الإدارة الرئيسية التي تتألف من أفضل الممارسات الإدارية.
٣. الحلقة الخارجية : تعبر عن منهجية التحسين المستمر ومقاييس الأداء لمجالات الإدارة الرئيسية والمؤسسة .

خامساً : مبررات تطبيق نموذج التميز الأوروبي :

يوجد عديد من مبررات تطبيق نموذج التميز الأوروبي داخل كليات التربية بمصر ، يلخص فريق البحث أهمها في النقاط التالية :

(Ismail, R., Murad,M., A. Jabar,M. & Haizan Nor,R.N. , 2015,p.998)

أ- تطبيق نموذج التميز الأوروبي يمثل فرصة للحصول على جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).

- ب- زيادة المعرفة بالقضايا المتعلقة بالجودة والتميز بالمؤسسات التربوية .
- ت- زيادة مشاركة العاملين والالتزام بتحسين الخدمة .
- ث- صناعة القرارات الحاسمة والموضوعية والمستدامة .
- ج- توجيه الإدارة العليا والتزامها بنشر ثقافة التميز .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

ح- يتيح النهج المنظم والمنسق لتحسين العمليات وفهم كيفية تفاعلها مع بعضها اتجاه نتائج الأعمال والأداء المتوقعة .

خ- التركيز على كفاءة إدارة العمليات الإدارية والتنظيمية .

استناداً إلى ما سبق يتضح أن الأهداف الرئيسية للإدارة الجيدة بالمؤسسات التربوية هي تحقيق التوافق بين الأفراد والمهام والأهداف ، وبالإستفادة القصوى من قدراتهم ، وتصميم مهام المؤسسة واستراتيجياتها للاستجابة على نحو أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تواجهها واستثمار الفرص ، ويتطلب ذلك أن تعزز الجهود الثقافية التنظيمية .

المحور الثاني : طبيعة الأداء الإداري في كليات التربية بمصر :

يتضمن هذا المحور عدة نقاط بدءاً من : المفهوم ، المبررات ، منتهياً بملامح التطوير لتحقيق التميز بكليات التربية بمصر .

أولاً : مفهوم تطوير الأداء الإداري بكليات التربية :

إن مفهوم تطوير الأداء الإداري من المفاهيم التي نالت قدرًا كبيرًا من البحث عامةً ، والدراسات الإدارية والموارد البشرية خاصةً، ويتضح من الأدبيات المختلفة تعدد التعريفات التي تتعلق بالأداء الإداري وتطويره بالمؤسسات التربوية؛ وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة، وتأثر مصطلحات العلوم الإنسانية بعاملَي الزمان والمكان ، فهما صفة لازمة لتلك العلوم ، وهذا لا يعنى التباين ولكن من وجهه نظر من يتصدى لها (الحوت و شاذلى ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠) . عرف تطوير الأداء الإداري بأنه : النظام الذى تقوم المؤسسات من خلاله بوضع الأهداف ، وتحديد معايير الأداء ، وتعيين العمل وتقييمه وتقديم ملاحظات الأداء وتحديد احتياجات التدريب والتطوير وتوزيع المكافآت . (Armstrong ,2015, p. 10). كذلك عرفه جاب بأبو وآخرون بأنه : تحريك الخطط المعتمدة والأفراد لتحقيق الأهداف بمستوى عال من الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء ؛ للحفاظ على الأداء المتميز باستمرار ، وتطوير عناصر المؤسسة من (مدخلات وعمليات ومخرجات والتغذية الراجعة) للوصول إلى التنافسية ، وتحقيق التعادل بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف (بأبو وآخرون ، ٢٠١٥ ، ص ٢٤٠). وكذلك عرفه (عمر) بأنه : اتجاه منظم للتطوير يتم من خلال عمليات مستمرة ، تبدأ بتحديد الأهداف الاستراتيجية وقياس الأداء الفعلي الذى تم تحقيقه ، ثم مقارنته بالأهداف الموضوعية ، وتحليل تلك النتائج من أجل تطوير الأداء الإداري

(٢٠١٦، ص ١٤) . ويرى جونغو تطوير الأداء الإداري بأنه : خطط وجهود المؤسسات لتحسين الأداء من خلال استخدام معلومات الأداء الكمية والخطة الاستراتيجية ؛ وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية التي ينبغي أن تتضمن توجهات قيمة مثل الكفاءة والفعالية والمساءلة (Jongho, 2018, p. 5). ويتضح من هذا المفهوم أنه أكثر تحديداً لتطوير الأداء الإداري حيث إنه ربط بين تحسين الأداء والتخطيط الاستراتيجي والأهداف التنظيمية وضرورة أن يشترك العاملين والمستفيدين في تحديدها مما يؤدي إلى نتائج الأداء المرجوة . كما أنه من التعريفات السابقة يمكن تعريف تطوير الأداء الإداري في كليات التربية إجرائياً على أنه : كافة الممارسات والمسئوليات التي يقوم بها كل من : القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بمصر، لتحقيق نتائج أداء متفوقة وتحقيق رضا المستفيدين من الكلية والعاملين بها ، للوصول إلى مخرجات تتصف بالجودة والتميز وتحقق أهدافها ومجالاتها الأساسية بكليات التربية متمثلة في : التدريس ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع ، في ظل الموارد المتاحة وبالكفاءة والفعالية المطلوبتين للوصول بها إلى مرحلة التفوق والتميز في أدائها الإداري.

ثانياً: مبررات تطوير الأداء الإداري بكليات التربية :

تظهر عديد من المبررات التي تؤكد على ضرورة تطوير الأداء الإداري ، وهناك بواعث كثيرة تدعو إلى التطوير، ومن أهم المبررات التي تدفع المؤسسات إلى التغيير والتطوير والتي ترتبط بالتنظيم الداخلي للمؤسسات عموماً وكليات التربية بوجه خاص ، وفيما يأتي أهم هذه المبررات (الألفى ، ٢٠١٣، ص ص ١٠٥ - ١٠٦) :

١. توافر إدارة وقيادة جامعية لا تتبع النهج التقليدي للتخطيط الإداري الذي لا يتفق مع التغييرات والتحديات .

٢. قلة وضوح خطوط السلطة والمسئولية ، وقلة العمل في فرق متكاملة يعزز الأداء الإداري ويحقق أهدافه .

٣. ضعف الاستجابة للاحتياجات المتلاحقة والمتجددة التي ترتبط بالمتغيرات السياسية والاقتصادية

هناك عدة مبررات تدفع المؤسسات بمختلف تخصصاتها لإحداث التطوير الإداري ، كما يأتي (عطيه ، ٢٠١٥، ص ٤٧) :

١- التحديات الإدارية : تعاني المؤسسات التربوية من تضاعف التحديات المحيطة بها ؛ مما يتطلب جهداً مضاعفاً لتنمية الموارد البشرية وتطوير الهياكل التنظيمية لتحقيق معدلات تقدم ونجاح عالية .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

٢- التغييرات الإدارية : النظر إلى التغيير والتطوير على أنه عدم استقرار للمؤسسات واعتبار الثبات هو عامل الاستقرار ولكن التغيير هو قانون الحياة .

٣-المشكلات الإدارية : إن تراخى الجهاز الإداري في حل المشكلات ومعالجة الانحرافات .
وترى الباحثة أن الأمر يتجاوز اتخاذ القرار إلى صناعته قبل اتخاذه، ثم تنفيذه ومتابعته وتقييمه، وهي مداخل دورة القرار التربوي ؛ فتطوير كليات التربية أداه مؤثرة ومرتبطة بعملية التنمية والتقدم بالمجتمع ، ولها أثر إيجابي في التنمية الشاملة والمستدامة . ويكفي في ذلك الإشارة إلى قيمة التربية في القرآن الكريم في قوله - تعالى - : "هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ " (الجمعة / ٢) ، فالتربية رسالة الأنبياء والمرسلين صلوات الله وسلامه عليهم أجمعين .

رابعاً : ملامح التطوير لتحقيق التميز بكليات التربية بمصر:

لقد بذلت على الصعيد المحلي عديد من الجهود لتطوير كليات التربية بمصر حيث أطلقت وزارة التعليم العالي بمصر عدة مشروعات للتطوير عام ٢٠٠٢ بقرض من البنك الدولي بالإضافة إلى تمويل جزئي من الحكومة المصرية وبعض المصادر الأخرى ، وتشمل مشروعات فرعية (اليونسكو ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٥) : صندوق مشروع تطوير التعليم العالي (HEEPF) ، مشروع تنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP)، مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTP) ، مشروع تطوير كليات التربية (FOEP)، مشروع تطوير كليات التكنولوجيا (ETCP)، مشروع توكيد الجودة والاعتماد (QAAP) .

وبدأ تنفيذ هذه المشروعات من عام (٢٠٠٢ - ٢٠٠٧) لتواكب الخطة الخمسية للدولة (٢٠٠٢ - ٢٠١٧) ومن أهمها مشروع تطوير كليات التربية بمصر (FOEP) Faculty of Education Project (وزارة التعليم العالي ، ٢٠٠٦ ، ص ٢) .

وتتمركز أبرز الإنجازات في كليات التربية في المحاور الآتية (اليونسكو ، ٢٠٠٩ ، ص ١١) :
زيادة الفرص الدراسية، تطوير نظم القبول والدعم من أجل زيادة الفرص وتوفير التكافؤ والعدالة بين الطلاب، إنشاء هيئة لضمان الجودة وضبط الجودة هيئة مستقلة عام ٢٠٠٦، الانتشار الجغرافي وارتفاع عدد المؤسسات .

المحور الثالث : المشكلات التي تحد من تحقيق معايير نموذج التميز الأوروبي في كليات التربية
بمصر:

تعرض الباحثة خمسة من المشكلات المترابطة التي حالت دون نجاح محاولات تطوير الأداء
الإداري بكليات التربية ، كما يأتي :

١. مشكلات تنظيمية (جمال ، ٢٠١٨ ، ص ص ١٦٢ - ١٦٣) : تركز السلطة واحتكارها بيد
القيادات العليا ، وتضييق الخناق على الإبداع والإبتكار في أداء العاملين ، والخجل الإداري الناتج
عنه أسباب الفساد والتأخر الإداري فهو يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة ، وقلة التكامل والتناغم
بين العاملين والإدارة العليا ، وضعف استثمار الكفاءات ، وعدم وضع الشخص المناسب في
المكان المناسب ، ونقص التأهيل والتدريب للعاملين سواء قبل العمل أو أثناءه ، وبعد إدخال
بعض التعديلات أو أساليب حديثة ، ومقاومة العاملين للتغيير في حالة عدم مشاركتهم في اتخاذ
قرارات بشأن المهام التي يقومون بها ، والنظر بعين الاهتمام إلى التدرج في تطبيق عمليات
التطوير .

٢. مشكلات سياسية (حجازي ، ٢٠١٥ ، ص ٦٦) : الاختيارات السياسية المحدودة ، ومحدودية
وجود سياسة ناضجة ومستقرة تقوم بإنجازات على مدى طويل ، ولا تتأثر بتغير القيادات أو
الوزارت أو تعاقبها .

٣. مشكلات اقتصادية (الذبياني وأكبر، ٢٠١٣، ص ١١٥) : نقص التمويل اللازم للقيام
بعمليات التطوير ، ومحدودية الميزانيات التي تخص عمليات التطوير الإداري ، ونقص الاعتمادات
المالية التي تخصصها الجامعة لمجالاتها الرئيسية خدمة للمجتمع ، وانتظار أغلب المشروعات
التطويرية وانتظار الخطط لتحسين وضع ميزانيات الدولة العامة وتنفيذها .

٤. مشكلات تشريعية (Cepiku, 2015, p. 13): قلة وجود فلسفة واضحة على مستوى
المؤسسات من حيث التخطيط والرقابة ، ورسم السياسات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل،
وانكماش الرؤية، وقصر النظر في وضع اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل والتميز بين
السياسات والاستراتيجيات والوصف الغير الواقعي لحقيقة الوضع الفعلي للمؤسسة .

٥. مشكلات اجتماعية (O'Toole & Meier, 2015, p. 239): تجد مؤسسات التعليم
الجامعي عديداً من الصعوبات في السياق الخارجي مثل التعقيد والاضطرابات واختلاف المستفيدين
(أصحاب المصلحة) في البيئة الخارجية ؛ وينبغي أن تتعامل وتتصل به من أجل الحصول على
المعلومات والموارد البشرية .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

وباستعراض ما سبق يمكن تصنيف المشكلات التي تواجه كليات التربية إلى الآتي :

- مشكلات داخلية بكليات التربية : مشكلات تنظيمية ، ومشكلات تشريعية ، ومشكلات السياسات واللوائح والقوانين الداخلية لكليات التربية، ومشكلات مرتبطة بنقص الإمكانيات والموارد (اقتصادية)، ومشكلات اجتماعية وهي العلاقات الداخلية والنمط القيادي السائد داخل الكلية.
- مشكلات خارجية مرتبطة بالمحيط الخارجي بكليات التربية : مشكلات اقتصادية ، وسياسية، واجتماعية ، وثقافية التي تؤثر مباشرة في المؤسسات التربوية عموماً وكليات التربية بوجه خاص، ولارتباطها الوثيق بالمجتمع .

الإطار الميداني للدراسة

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١- التعرف علي الواقع الفعلي للأداء الإداري بكليات التربية بمصر وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي .

٢- التوصل إلى مجموعة من الآليات التي تسهم في تطوير الأداء الإداري بكليات التربية بمصر وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي .

وقد استخدمت الدراسة الحالية الاستبيان علي النحو الآتي :

١- الاستبيان:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبيان ؛ لتعرف على واقع الأداء الإداري بكليات التربية بمصر وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي . وقد تم تحديد محورين الاستبيان في ضوء محاور الدراسة النظرية على النحو الآتي:

المحور الأول : مستوى تحقق الأداء الإداري وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي :

- القيادة
- السياسات والاستراتيجيات
- إدارة الموارد البشرية
- الشراكات والموارد - إدارة العمليات
- نتائج الأداء الرئيسية
- نتائج المجتمع
- نتائج رضا العاملين
- نتائج رضا المستفيدين

المحور الثاني : المقترحات لتطوير الأداء الإداري وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي .
- وقد جاء رصد الواقع الفعلي للأداء الإداري وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي في ثلاثة درجات : (عال- ومتوسط - وضعيف) .

وتم حساب الثبات لعبارات الاستبيان ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، وبلغت قيمته ٠.٩ وتراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ بين ٠.٨٩٦ إلى ٠.٩٦٠ وهي قيم مرتفعة للثبات وتشير إلي صلاحية الاستبيان للتطبيق علي أفراد العينة ، وإمكان الإعتماد علي نتائجها والوثوق بها.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- متوسط الوزن النسبي : بهدف التعرف على درجة تحقق كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق الدرجات الثلاث (عال ، متوسط ، ضعيف) ويوضح جدول (١) حدي كل درجة .

جدول (٤) المقياس الثلاثي لمستويات تحقق عبارات الاستبيان

درجة التحقق		قيمة المتوسط الوزني	درجة التحقق
إلي	من		
٣	٢.٣٤	٣	عال
أقل من ٢.٣٤	١.٦٧	٢	متوسط
أقل من ١.٦٧	١	١	ضعيف

- الانحراف المعياري : للتعرف على مستوى درجة انحراف استجابات العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي المحور الأول : مستوى تحقق الأداء الإداري وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي : حاولت الدراسة في هذا الجزء الوقوف علي الواقع الفعلي لمستوى تحقق الأداء الإداري وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي ، وذلك بعرض وتحليل نتائج الدراسة .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

١- القيادة : ويشير الجدول رقم (٥) لمتوسط الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لمستوى تحقق محور القيادة من وجهة نظرهم ، والانحراف المعياري للاستجابات وترتيب العبارات

م	العبارات	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
١	تتبنى الكلية نمط قيادة ديمقراطيًا يشجع على المشاركة وابداء الرأي	٢.٢٩	٠.٧٤	متوسط	٢
٢	تتيح للعاملين بالكلية فرص المشاركة في جميع أنشطة العمل بها	٢.٢٥	٠.٦٩	متوسط	٣
٣	تتابع تنفيذ المهام وفقًا لمؤشرات التميز المتضمنة بالخطة الاستراتيجية	٢.٠٦	٠.٧٢	متوسط	٥
٤	تقوم قيادات الكلية بإشراك ممثلين من المستفيدين في بعض مجالسها أو لجانها	٢.٢٣	٠.٧٦	متوسط	٤
٥	تهتم القيادة بتلقى شكاوى المستفيدين من خدمات الكلية	٢.٣٩	٠.٧٢	عال	١
		متوسط الوزن النسبي لمحور القيادة = ٢.٢٦	الانحراف المعياري = ٠.٥٩		

يلاحظ من الجدول السابق تحقق محور القيادة وفقًا لمعايير نموذج التميز الأوروبي بكليات التربية بمصر عامة بمتوسط وزن نسبي (٢.٢٦٠) وبمستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد العينة ، أما على مستوى العبارات الفرعية فقد تحقق منها :

- عبارة واحدة بمستوى عال . - وأربع عبارات بمستوى متوسط .

يتضح من الجدول رقم (١١) أن غالبية أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بمصر أجمعوا على أن تحقق مؤشرات معيار القيادة جاء عند متوسط وزن نسبي (متوسط) ، وربما يعود ذلك نظرة أعضاء هيئة التدريس إلى أن القادة يقومون بأدوارهم على أكمل وجه ، وذلك لأن من أهم مهام القيادة " تهتم القيادة بتلقى شكاوى المستفيدين من خدمات الكلية " وقد جاءت بمستوى وزن نسبي (٢.٣٩) وبمستوى تحقق (عال) من منظور إجمالي العينة في الترتيب الأول ، ويعود ذلك إلى وجود تحديد واضح ودقيق للمسئوليات والصلاحيات للقيادات الأكاديمية والإدارية والتنفيذية بالكلية طبقًا للمادة ١٠- ١١ من قانون تنظيم الجامعات ، فهو المحدد للحقوق

والواجبات والإجراءات المختلفة فالقيادة ليست وحدها المختصة بتلقي شكاوى المستفيدين . جاء في الترتيب الثانى " تتبنى الكلية نمط قيادة ديمقراطيًا يشجع على المشاركة وإبداء الرأى " وتحقق بمتوسط وزن نسبي (٢.٢٩) وهو دون المأمول بالنسبة لكليات التربية بمصر، يعد ذلك انعكاسًا إلى لأهمية القيادة الديمقراطية لعينة الدراسة ، وذلك لتحقيق اللائحة الداخلية للكلية وتنفيذها ، وذلك ما يحدده قانون تنظيم الجامعات . وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة " تتيح للعاملين بالكلية فرص المشاركة فى جميع أنشطة العمل بها " وتحقق بمتوسط وزن نسبي (٢.٢٥) بمستوى متوسط ، ويرجع ذلك إلى بعض جوانب الضعف فى الجهاز الإدارى . وجاءت العبارة " تقوم قيادات الكلية بإشراك ممثلين من المستفيدين فى بعض مجالسها أو لجانها " وتحقق بمتوسط وزن نسبي (٢.٢٣) بمستوى متوسط ، ويرجع ذلك إلى ضرورة زيادة مشاركة ممثلين من المستفيدين باللجان والمجالس ؛ مما يسهم فى رفع مستوى رضا المستفيدين وإظهار جهود الكلية فى مجال خدمة المجتمع . وقد جاءت العبارة " تتابع تنفيذ المهام وفقًا لمؤشرات التميز المتضمنة بالخطة الاستراتيجية " بالترتيب الأخير بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٦) بمستوى متوسط، فعلى الرغم من اهتمام وزارة التعليم العالى بكليات التربية كمشروع تطوير كليات التربية فإن هذه النتيجة تشير إلى قلة الانجاز للوصول للمستوى المأمول. وقد اتفقت النتائج مع دراسة (Arturo&et.al,2006) حيث تبرز القيادة الأنشطة والعمليات الرئيسة بالجامعة وإشراك العاملين بها ، وتختلف تلك النتيجة مع دراسة (على ، ٢٠١٢) التي أوضحت قلة مراعاة القيادة بالجامعة مبدأ المشاركة وإبداء الرأى والتقييد بالروتين والتسلسل التنظيمي الهرمى . واختلفت مع دراسة (ألهم ، ٢٠١٩) فى أن أساليب القيادة وإجراءاتها تتسم بالتقليدية فى الجامعات وكذلك قلة المسابرة للمتغيرات المحيطة .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

٢- محور السياسات والاستراتيجيات :

جدول رقم (٦) متوسط الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لمستوى تحقق محور السياسات

والاستراتيجيات من وجهة نظرهم ، والانحراف المعياري للاستجابات وترتيب العبارات

م	العبارات	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
١	تدمج الكلية الرؤية في سياساتها واستراتيجياتها	٢.٣٠	٠.٦٤	عال	٣
٢	تراعى سياسة الكلية رؤية الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية	٢.٤٢	٠.٦٨	عال	١
٣	تسير الكلية وفقاً لسياسات واستراتيجيات محددة	٢.٣٣	٠.٧٣	عال	٢
٤	تضع الكلية استراتيجية تهدف إلى بناء ثقافة التميز بأدائها	٢.١٣	٠.٧٩	متوسط	٦
٥	تستفيد الكلية من الممارسات المتميزة بالكليات المناظرة لتطوير استراتيجيتها	٢.١٢	٠.٧٥	متوسط	٧
٦	تعتمد الكلية على نظم معلومات متطورة لعمل الدراسة الذاتية	٢.٠٥	٠.٧٦	متوسط	٩
٧	تراعى احتياجات الفئات المستفيدة عند إعداد سياسات واستراتيجيات الكلية	٢.٠٩	٠.٧٤	متوسط	٨
٨	تضع الكلية سيناريوهات بديلة لمواجهة المتغيرات التي قد تواجهها	٢.٠١	٠.٧٨	متوسط	١١
٩	تحديث الكلية لمنظومة التشريعات بما يتفق مع تحقيق استراتيجيتها	٢.٠٤	٠.٧٣	متوسط	١٠
١٠	تتبنى الكلية سياسة الشفافية مع العاملين	٢.١٨	٠.٧٥	متوسط	٥
١١	تطبق الكلية مبدأ المساءلة على العاملين	٢.٢٠	٠.٧٨	متوسط	٤
١٢	تراجع الكلية سياساتها المالية بصورة دورية	٢.٢٠	٠.٧٧	متوسط	٤
		متوسط الوزن النسبي لمحور السياسات والاستراتيجيات = ٢,٢٥	الانحراف المعياري = ٠,٥٦		

يلاحظ من الجدول تحقق "محور السياسات والاستراتيجيات" بمتوسط وزن نسبي (٢,٢٥) وبمستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة .

أما على مستوى العبارات الفرعية فقد تحقق منها : ثلاث عبارات بمستوى عال ، وتسع عبارات بمستوى متوسط .

وقد جاء في الترتيب الأول العبارة " تراعى سياسة الكلية رؤية الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية ؛ حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (٢.٤٢) وبمستوى عال من منظور إجمالي عينة الدراسة ، ويرجع ذلك إلى : الرضا النسبي لعينة الدراسة عن مراعاة الكلية لسياسة وتوجهات الجامعة ، ولكن هناك حاجة إلى المزيد من التحسين في السياسات والاستراتيجيات بالجامعة وما يخص كلية التربية بوجه خاص . وفي الترتيب الثاني جاءت العبارتان " تسير الكلية وفقاً لسياسات واستراتيجيات محددة " و " تدمج الكلية الرؤية في سياساتها واستراتيجياتها " حيث تتحققا بمستوى عال بمتوسط وزن نسبي (٢.٤٢ ، ٢.٣٠) على الترتيب ، ويرجع ذلك إلى : ارتباط سياسة الكلية واستراتيجيتها بالجامعة ومراعاة الكلية للتحديات التي تواجه الجامعة والمجتمع عامة، وهذا يفسر أن الكلية لها رؤية واضحة لمستقبلها وتحرص على ربطها بسياساتها واستراتيجياتها . وجاءت العبارات (١٠ ، ١١ ، ١٢) بمستوى تحقق متوسط ، بمتوسط وزن نسبي (٢.١٨ ، ٢.٢٠ ، ٢.٢٠) على الترتيب ، لتؤكد ضرورة توافر سياسة الشفافية والاهتمام بتطبيق مبدأ المساءلة ، ومراجعة سياساتها المالية دورياً . وفي الترتيب الأخير جاءت العبارتان (٨ ، ٩) " تضع الكلية سيناريوهات بديلة لمواجهة المتغيرات التي قد تواجهها " ، " تحديث الكلية لمنظومة التشريعات بما يتفق مع تحقيق استراتيجيتها " حيث تتحققا بمتوسط وزن نسبي (٢,٠١ ، ٢.٠٤) بمستوى متوسط على الترتيب ، ويرجع ذلك إلى : الاعتماد على خطط قصيرة الأجل ، وقلة توافر خطط بديلة لمواجهة التغيرات المستقبلية ، وقلة دعم التواصل الإداري بين إدارة الجامعة وكلياتها المختلفة ، وندرة متطلبات كليات التربية المستقبلية ، وضعف استخدام مؤشرات للتأكد من أن الاستراتيجية المتبعة بالكلية تسير وفقاً لخطوات سليمة . وقد اتفقت النتائج مع دراسة (Konstantina&Sioteas,2017) على أن الجامعات تضع استراتيجية تهدف إلى بناء ثقافة التميز في أدائها من خلال التقييم الذاتي لاستراتيجياتها وعملياتها، واتفقت مع دراسة (الأشقر، ٢٠١٧) حيث تستفيد الكليات غير المعتمدة من الكليات المناظرة لها المعتمدة لتطوير توجهاتها واستراتيجيتها ، وتتفق في توافر سياسة الشفافية والوضوح مع جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالكلية .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

٣- محور إدارة الموارد البشرية :

جدول (٧) متوسط الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لمستوى تحقق إدارة الموارد البشرية من وجهة نظرهم ، والانحراف المعياري للاستجابات وترتيب العبارات

م	العبارات	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
١	تضع الكلية معايير محددة لاختيار أفضل العناصر للعمل بها	٢.١٨	٠.٧٩	متوسط	١
٢	تحدد الكلية مجالات للأداء المتميز في كافة تخصصات العاملين	٢.٠٩	٠.٧٤	متوسط	٦
٣	تستفيد الكلية من مقاييس العاملين ذوي الأداء المتميز	٢.٠٥	٠.٧٦	متوسط	٨
٤	توفر الكلية برامج التنمية المهنية المستدامة للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم	٢.١٣	٠.٧٥	متوسط	٣
٥	تعمل الكلية على تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس بها	٢.٠٦	٠.٧٥	متوسط	٧
٦	تعمل الكلية على تحقيق رضا الإداريين بها	٢.١٢	٠.٧٤	متوسط	٤
٧	تتبنى الكلية ميثاقاً للقيم والسلوكيات الإيجابية	٢.١٥	٠.٧٦	متوسط	٢
٨	تنمي الكلية مناخ عمل داعم لثقافة التميز	٢.١١	٠.٧٧	متوسط	٥
٩	توفر الكلية حوافز معنوية لمكافأة العاملين المتميزين	٢.٠٥	٠.٧٨	متوسط	٨
١٠	توفر الكلية حوافز مادية لمكافأة العاملين المتميزين	٢	٠.٧٩	متوسط	٩
١١	تستخدم الكلية أساليب حديثة لقياس كفاءة أداء العاملين بها	١.٩٠	٠.٧٥	متوسط	١٠
	متوسط الوزن النسبي لمحور إدارة الموارد البشرية = ٢.٠٩		الانحراف المعياري = ٠.٥٨		

يلاحظ من الجدول السابق تحقق " محور إدارة الموارد البشرية " بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٩٣) ومستوى متوسط من منظور إجمالي الدراسة .

أما على مستوى العبارات فقد تحققت بمستوى متوسط .

وقد جاء في الترتيب الأول العبارة " تضع الكلية معايير محددة لاختيار أفضل العناصر للعمل بها؛" حيث تحقق بمتوسط وزن نسبي (٢.١٨) ومستوى متوسط من منظور إجمالي عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى : تبنى كليات التربية بمصر معايير محددة لاختيار أفضل العناصر للعمل بها من خلال قانون تنظيم الجامعات ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات لسنة ٢٠٠٦ وهو يحدد جميع الاختصاصات بمعايير في ضوء الخطة الموضوعية التي تخص كل كلية بخصوصيتها. وقد جاء في الترتيب الثاني العبارة " تتبنى الكلية ميثاقاً للقيم والسلوكيات الإيجابية " حيث تحقق بمستوى وزن نسبي (٢.١٥) ومستوى متوسط من منظور جملة عينة الدراسة ، ويرجع ذلك إلى : ارتباط كليات التربية بخصوصيتها بقيم المجتمع المحيط بها ودعم السلوكيات الإيجابية بالعاملين بها والمجتمع . جاءت العبارتان (٩ ، ١٠) حيث تحقق بمستوى وزن نسبي (٢.٠٥ ، ٢) على الترتيب ومستوى متوسط من منظور جملة عينة الدراسة ، ويعنى ذلك : أن كليات التربية تسير على نحو متوسط في مراعاة احتياجات العاملين ، والاهتمام بتطوير أدائهم من خلال الحوافز المعنوية والمادية .

وقد جاء في الترتيب الأخير العبارة " تستخدم الكلية أساليب حديثة لقياس كفاءة أداء العاملين بها " حيث تحقق بمستوى وزن نسبي (١.٩٠) ومستوى متوسط من منظور إجمالي عينة الدراسة ، ويرجع ذلك إلى : أن الأساليب التقليدية لقياس كفاءة أداء العاملين التي تعتمد عليها الكلية أو الدورات التدريبية التقليدية . وقد اختلفت نتائج معيار إدارة الموارد البشرية مع دراسة (أحمد، ٢٠١٥) حيث أظهرت ضعف في سياسة الاختيار والتعيين للعاملين، وضعف في سياسات الترقى والرضا الوظيفي للعاملين، وضعف في الدراسات الاستقصائية حول أداء الموارد البشرية ، واختلفت مع دراسة (إسلام، ٢٠١٦) في قلة تحديد كليات التربية للاحتياجات التدريبية للقادة والعاملين بالكلية دورياً ، وقلة تقديم الارشادات ونظم التقييم بالكلية وبرامجها ، وقلة التنمية والتوجيه بالكلية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

٤- محور الشراكات والموارد :

جدول رقم (٨) متوسط الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لمستوى تحقق محور الشراكات والموارد من وجهة نظرهم ، الانحراف المعياري للاستجابات وترتيب العبارات

م	العبارات	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
١	تعقد الكلية الشراكات المحلية لدعم تحقيق أهدافها	٢.٠٧	٠.٧٥	متوسط	١
٢	تشجع الكلية لإقامة علاقات تعاون مستدامة بينها وبين الكليات المتميزة إقليمياً	١.٩٣	٠.٧٩	متوسط	٦
٣	تسعى الكلية لبناء علاقات تعاون مستدامة بينها وبين الكليات المتميزة عالمياً	١.٨٩	٠.٧٩	متوسط	٧
٤	تقوم الكلية بإجراء دراسات جدوى علمية لمشروعات الشراكات المخطط تنفيذها	١.٨٩	٠.٧٨	متوسط	٧
٥	تسعى الكلية لأقامة علاقات قوية مع المؤسسات الإنتاجية	١.٩٣	٠.٧٦	متوسط	٦
٦	تتبع الكلية الشفافية فى توزيع مواردها المادية بين الإدارات المختلفة	٢.٠٥	٠.٧٧	متوسط	٢
٧	توظف الكلية مواردها المالية بما يحقق أهدافها	٢.٠٤	٠.٧٧	متوسط	٣
٨	تتواصل الكلية مع جهات متعددة لتوفير الدعم المالى للمشروعات المتميزة	٢.٠٢	٠.٧٢	متوسط	٥
٩	تحدد الكلية الاحتياجات المالية والمادية للأقسام الإدارية المختلفة	٢.٠٣	٠.٧٥	متوسط	٤
متوسط الوزن النسبي لمحور الشراكات والموارد = ٢,٠٤		الانحراف المعياري = ٠,٦٢			

يلاحظ من الجدول السابق تحقق " محور الشراكات والموارد" بمتوسط وزن نسبي (٢,٠٤) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة . أما على مستوى العبارات الفرعية فقد تحقق بمستوى متوسط . وقد جاء في الترتيب الأول للعبارة " تعقد الكلية الشراكات المحلية لدعم

تحقيق أهدافها"؛ حيث تحقق بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٧) ومستوى متوسط من منظور إجمالي لأفراد عينة الدراسة ، ويرجع ذلك إلى : الرضا النسبي لعينة الدراسة عن منظومة الشراكات المحلية بين كليات التربية والمؤسسات ذات العلاقة بالإدارات التعليمية والمدارس وغيرها ، كما نصت "استراتيجية التنمية المستدامة في رؤية مصر ٢٠٣٠" ، "وثيقة الإطار الفكري المرجعي لتطوير برامج إعداد المعلم في كليات التربية" على ضرورة التعاون بين كليات الجامعة الأخرى وكلية التربية والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس. وفي الترتيب الثاني جاء العبارة " تتبع الكلية الشفافية في توزيع مواردها المادية بين الإدارات المختلفة " ؛ حيث تحقق بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٥) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع ذلك إلى : رضا عينة الدراسة بشكل متوسط عن توزيع المخصصات المادية بين الإدارات المختلفة في كليات التربية ، وهو ما يتطلب بذل المزيد من الجهد في اتخاذ قرارات التحسين والتطوير. وجاءت العبارتان (٤ ، ٥) " تقوم الكلية بإجراء دراسات جدوى علمية لمشروعات الشراكات المخطط تنفيذها " و " تسعى الكلية لبناء علاقات تعاون مستدامة بينها وبين الكليات المتميزة عالمياً " ، حيث تحقق بمتوسط وزن نسبي (١.٨٩) للعبارتين وبمستوى متوسط من منظور جملة أفراد عينة الدراسة ، ويرجع ذلك إلى : ضرورة نشر جهود وثيقة الإطار الفكري المرجعي لتطوير برامج إعداد المعلم في كليات التربية من جلسات حوار ومناقشات وورش عمل ودراسات لواقع كليات التربية، والاتجاهات العالمية المعاصرة في تطويرها ، فهي تشكل اللبنة الأولى لوضع معايير أداء وخطط ودراسات جدوى علمية لمشروع الشراكات . وفيما يخص العبارة " تسعى الكلية لبناء علاقات تعاون مستدامة بينها وبين الكليات المتميزة عالمياً " فيرجع ذلك إلى : السعي إلى بناء منظومة حاکمة وظهر ذلك في إعداد وثيقة مواصفات خريج كليات التربية لمراجعة الوثائق ذات الصلة ؛ بوصفها وثائق الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ، فضلاً عن تحليل الخبرات العالمية المتميزة عالمياً مرجعية في انتقاء المدخلات ، وإدارة العمليات ، والحكم على مخرجات كليات التربية ، وقد اتفقت النتائج مع دراسة (أحمد، ٢٠١٥) التي أكدت على دعم الجامعات المصرية للشراكات والتعاون بين المؤسسات الإنتاجية وذات العلاقة للسعي نحو المنافسة ، ومراعاة احتياجات العاملين وتطوير أدائهم ، واختلفت مع دراسة (أحمد) في أن المكافآت والحوافز لا تمثل منهجية ، وليس لها آليات منظمة وإجراءات واضحة للمبدعين وتقتصر على شهادات التقدير .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

٥- محور إدارة العمليات :

جدول رقم (٩) متوسط الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لمستوى تحقق محور إدارة العمليات من وجهة نظرهم ، والانحراف المعياري للاستجابات وترتيب العبارات

م	العبارات	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
١	تطور الكلية خطتها في ضوء احتياجات المستفيدين	٢.٠٣	٠.٧٨	متوسط	٥
٢	تتسم عملية تخطيط الأداء بالوضوح لجميع العاملين بها	٢.١١	٠.٧٤	متوسط	١
٣	تستفيد الكلية من مقترحات العاملين لتنظيم إجراءات العمل	٢.٠٥	٠.٧٩	متوسط	٤
٤	تعمل الكلية على تطوير عملية توجيه أداء العاملين بها	٢.٠١	٠.٧٦	متوسط	٦
٥	تتبع الكلية طرقاً إبداعية لتطوير عملية تقييم أداء العاملين بها	٢.١٠	٠.٧٦	متوسط	٢
٦	تحدد الكلية مواطن التميز بأشتاتها الإدارية المختلفة	١.٩٩	٠.٨١	متوسط	٧
٧	تستفيد الكلية من مؤشرات تقييم الأداء في ترتيب أولوياتها	٢.٠٩	٠.٧٩	متوسط	٣
٨	تسعى الكلية إلى تطوير العمليات الإدارية لتحقيق رضا المستفيدين	٢.٠١	٠.٧٦	متوسط	٦
	متوسط الوزن النسبي لمحور إدارة العمليات = ٢,٠٨		الانحراف المعياري = ٠,٦٣		

يلاحظ من الجدول السابق تحقق " محور إدارة العمليات " بمتوسط وزن نسبي (٢,٠٨) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة . أما على مستوى العبارات الفرعية فقد تحقق بمستوى متوسط ؛ مما يعني أن كليات التربية تسعى إلى تطوير إجراءات العمل بها ولكن تجد بعض الصعوبات في تحقيق ذلك ؛ نتيجة لكثرة المتغيرات المحيطة بها . وقد جاء في الترتيب الأول العبارة " تتسم عملية تخطيط الأداء بالوضوح لجميع العاملين بها " ؛ حيث تتحقق بمتوسط وزن نسبي (٢.١١) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا

المستوى إلى : دعم وزارة التعليم العالى والمجلس الأعلى للجامعات لجهود تطوير كليات التربية وتخطيط الأداء بها ، والوضوح والشفافية بين العاملين وإدارة الكلية والجامعة . وفي الترتيب الثانى جاءت العبارة " تتبع الكلية طرقاً إبداعية لتطوير عملية تقييم أداء العاملين بها " ؛ حيث تحقق بمتوسط وزن نسبي (٢.١٠) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا المستوى إلى : الرضا النسبي لعينة الدراسة عن المعايير المطبقة لعملية تقييم الأداء بالكلية وإتاحة الفرص لتطويرها بطرائق إبداعية ، وقلة التحيز والصراعات ، وتحقيق العدالة بالتقييم . وفي الترتيب الثالث جاء العبارة الخاصة بـ " تنفيذ الكلية من مؤشرات تقييم الأداء فى ترتيب أولوياتها " ؛ حيث تتحقق بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٩) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا المستوى إلى : أن كليات التربية تسعى إلى تقييم الأداء ولكن لا تستفيد من التغذية الراجعة فى تعديل الخطط وتحديد أولوياتها والتخطيط لها . وفي الترتيب الأخير جاءت العبارات (٤،٨،٦) حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (١.٩٩ ، ٢،٠١ ، ٢،٠١) على الترتيب وبمستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، وقد أظهرت النتائج أن أضعفهم " تحدد الكلية مواطن التميز بأنشطتها الإدارية المختلفة" ويرجع ذلك إلى : قلة الوعى بثقافة التميز عمومًا ونموذج التميز الأوروبي ومعاييرها ، والاهتمام أكثر بالاعتماد ونشر ثقافة الجودة بكليات التربية ؛ ويأتى ذلك بربط نموذج التميز الأوروبي بالعالمية وأنه مقتصر على بعض الجامعات فى الدول المتقدمة فقط .

وقد اتفقت نتائج محور إدارة العمليات مع دراسة (ألهم ، ٢٠١٩) على ضعف قدرة إدارة العمليات بالجامعة على مسايرة التغيرات المحيطة ، وقلة الالتزام ووضوح تخطيط الأداء للعاملين ، وضعف تحديد المهام ، وطرح أفكار جديدة لحل المشكلات طبقًا لأدوارهم المستقبلية . واتفقت أيضًا مع دراسة (على ، ٢٠١٢) فى العبارة (٣) على قلة الاستفادة من مقترحات العاملين وضعف العمليات الإدارية بالكلية . واختلفت مع دراسة (عبد العزيز ، ٢٠١٣) فى ضعف القدرة على اكتشاف طرائق إبداعية ، وتوفير إمكانات تسهم فى تطوير أداء العاملين ، وإهمال المبتكرين والفائقين .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

٦- محور نتائج رضا المستفيدين :

جدول رقم (١٠) متوسط الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لمستوى تحقق محور نتائج رضا المستفيدين من وجهة نظرهم ، وكذلك الانحراف المعياري للاستجابات وترتيب العبارات

م	العبارات	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
١	تسهم الخدمات التي تقدمها الكلية في جذب مستفيدين جدد	٢.٠٥	٠.٧٦	متوسط	٢
٢	تضع الكلية إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين	١.٩٩	٠.٧٦	متوسط	٣
٣	تسعى الكلية إلى تحديد متطلبات الطلاب كمستفيدين	٢.٠٦	٠.٧٢	متوسط	١
٤	تحدد الكلية متطلبات أعضاء هيئة التدريس كمستفيدين	١.٩٦	٠.٧٣	متوسط	٥
٥	تهتم الكلية بتحديد متطلبات العاملين كمستفيدين	١.٩٧	٠.٧٣	متوسط	٤
٦	تحدد الكلية متطلبات المستفيدين من المجتمع المحلي	١.٩٦	٠.٧٣	متوسط	٦
٧	تهتم الكلية بمواجهة الهدر التعليمي لتحسين معدلات الخريجين	١.٨٧	٠.٨٠	متوسط	٧
٨	تسوق الكلية الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس	١.٨٥	٠.٨٠	متوسط	٩
٩	توفر مؤشرات واضحة للعوامل المؤثرة على رضا المستفيدين	١.٨٦	٠.٧٧	متوسط	٨
		متوسط الوزن النسبي لمحور نتائج رضا المستفيدين = ١.٩٩	الانحراف المعياري = ٠.٦٥		

يلاحظ من الجدول السابق تحقق " محور نتائج رضا المستفيدين " بمتوسط وزن نسبي (١,٩٩) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة . أما على مستوى العبارات الفرعية فقد تحققت بمستوى متوسط . وقد جاء في الترتيب الأول للعبارة " تسعى الكلية إلى تحديد متطلبات

الطلاب كمستفيدين"؛ حيث تحقق بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٦) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا المستوى إلى : التعبير عن الرضا النسبي لعينة الدراسة عن تلبية متطلبات المستفيدين من فئة الطلاب سواء الجدد أو الطلاب الدارسين بالكلية من خلال التخطيط العلمي لتحديد تلك المتطلبات . وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة " تسهم الخدمات التي تقدمها الكلية في جذب مستفيدين جدد " ؛ حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٥) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا المستوى إلى : جهود لجنة قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات بتاريخ ١٤/٣/٢٠١٩ " ووضع وثيقة الإطار الفكري المرجعي لتطوير كليات التربية " بشقيها (التخطيط + هيئة المكتب) وقد أوصت في اجتماعها في جلسته بتاريخ ١٨ /٥/٢٠١٩ بتضمن برامج عالمية وتطبيق الساعات المعتمدة ، وإتاحة اختبارات إلكترونية للقياس والتقويم ووضع أطر حديثة للمديولات بالكلية وفق مدخل الكفايات واستنادًا إلى برامج عالمية ، والعديد من الجهود الرامية لتطوير البرامج لجذب مستفيدين جدد . جاءت العبارتان رقم (٤ ، ٦) بمتوسط وزن نسبي (١,٩٦) للعبارتين ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا المستوى إلى : قلة اهتمام كليات التربية بنتائج المستفيدين ، وقلة توجه الجهود الكافية لتحقيق المشاركة مع أعضاء هيئة التدريس بوصفهم مستفيدين داخليين والمجتمع المحلي مستفيدًا خارجيًا . وجاءت العبارة رقم (٧) " تهتم الكلية بمواجهة الهدر التعليمي لتحسين معدلات الخريجين " حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (١,٨٧) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع ذلك إلى : قلة التعرف على احتياجات المستفيدين مما يتطلب بذل المزيد من الجهود من أجل القيام بوظيفة التدريس ، وتلبية احتياجات المستفيدين والمجتمع المحلي . وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة " تسوق الكلية الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس " حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (١.٨٥) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع ذلك إلى : ضعف تبنى الانتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية ، إهمال نشر البحوث والدراسات العلمية للسادة أعضاء هيئة التدريس سواء بتبنى البحث ونشره على نفقة الجامعة أو وضع منظومة تمنح عوائد مالية وبمعايير موضوعية نظرًا لأهمية النشر العلمي للجامعات فتقاس الجامعة بانتاجها العلمي لأهيئتها التدريسية والأكاديمية . وقد اتفقت نتائج محور نتائج رضا المستفيدين مع دراسة (عبد العزيز ، ٢٠١٣) في زيادة قدرة الكلية على تحديد متطلبات الطلاب بوصفهم مستفيدين من خبرات الدول المتقدمة وتجاربها في مجال الخدمة الطلابية وتقييمها ووضوح مؤشرات واضحة للعوامل المؤثرة في توقعاتهم من الكلية . وقد اختلفت في ضرورة توافر

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

جو ملائم للإبداع والابتكار للطلاب والعاملين بها بوصفهم مستفيدين داخليين. وكذلك اختلفت مع دراسة (الكسر ، ٢٠١٦) التي تشير إلى زيادة الأعباء الإدارية والأكاديمية الملقاة على كاهل رؤساء الأقسام الأكاديمية التي تعيق وظائفهم الإدارية والتأكد من أداء أعضاء الهيئة التدريسية .
٧- محور نتائج رضا العاملين :

جدول رقم (١١) متوسط الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لمستوى تحقق محور نتائج رضا العاملين من وجهة نظرهم ، والانحراف المعياري للاستجابات وترتيب العبارات

م	العبارات	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
١	تضع الكلية مؤشرات واضحة لقياس أداء العاملين طبقاً لمعايير محددة	١.٩٧	٠.٧٨	متوسط	٥
٢	تقدم الكلية التغذية الراجعة للعاملين للإرتقاء بمستوى أدائهم	١.٩٨	٠.٧٦	متوسط	٤
٣	تبحث الكلية عن الأساليب الحديثة التي توفر حل لمشكلات العاملين	١.٩٥	٠.٨١	متوسط	٦
٤	تدعم الكلية التواصل الفعال بين العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة	١.٩٩	٠.٧٥	متوسط	٣
٥	تتسم القرارات المتعلقة بالعاملين بالشفافية	١.٩٩	٠.٧٤	متوسط	٢
٦	تشجع الكلية العاملين المتميزين بالحوافز المالية والمعنوية	٢.٠٣	٠.٧٢	متوسط	١
	متوسط الوزن النسبي لمحور نتائج رضا العاملين = ٢,٠٣		الانحراف المعياري = ٠,٦٥		

يلاحظ من الجدول السابق تحقق " محور نتائج رضا العاملين " بمتوسط وزن نسبي (٢,٠٣) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة . أما على مستوى العبارات الفرعية فقد تحقق بمستوى متوسط . وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة " تشجع الكلية العاملين المتميزين بالحوافز المالية والمعنوية " حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٣) ومستوى متوسط من منظور إجمالي لأفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا المستوى إلى : التعبير عن الرضا النسبي لعينة الدراسة عن منظومة الحوافز المالية والمعنوية بالكلية ؛ ومدى تأثير التحفيز مباشرة في

تشجيع العاملين ؛ ولكن هناك حاجة لتطوير الحوافز بالكلية من خلال التخطيط العلمي لها بوصفها جزءًا من منظومة إدارة الموارد البشرية بالكلية .

وفي الترتيب الثانى جاءت العبارة " تتسم القرارات المتعلقة بالعاملين بالشفافية " ؛ حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (١.٩٩) وبمستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا المستوى إلى : أن هذه النتيجة مؤكدة نسبياً تحقيق مبدأ الشفافية بين العاملين بكلية التربية بمصر بمستوى معقول وبرضا نسبي من عينة الدراسة عن شفافية الإدارة بها ، وذلك مؤشر عن إدراك مدى أهميتها للعاملين بكلية التربية بمصر، ومازال هناك حاجة لتحقيقها بنسبة "عال" . وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة " تدعم الكلية التواصل الفعال بين العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة " ؛ حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (١.٩٩) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى : الحاجة إلى تحديث وسائل التواصل بين المستويات الإدارية بالجامعة عمومًا ، وداخل كليات التربية بخاصة ، ووضع قاعدة معلومات عن نسبة العاملين في الكلية وخبراتهم، بما يسهل دعم نشرها على مستوى القيادات والأساطير الإدارية والأكاديمية. وجاءت العبارة " تضع الكلية مؤشرات واضحة لقياس أداء العاملين طبقًا لمعايير محددة " بالترتيب قبل الأخير حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (١.٩٧) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع ذلك إلى: على الرغم من استخدام الكلية لمعايير تقييم للأداء في بعض الأحيان والحصول على النتائج فإنه لا يتم الاستفادة من تلك النتائج يمكن التعرف على أسباب ضعف أداء العاملين بالكلية .

وفي الترتيب الأخير جاء العبارة " تبحث الكلية عن الأساليب الحديثة التي توفر حل لمشكلات العاملين " حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (١.٩٥) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ويرجع ذلك إلى : ربما يدفع ذلك إلى الحاجة لاتخاذ الإصلاحات التي تكفل رفع مستوى الرضا بالنسبة للعاملين وحل مشكلاتهم ، وربط أهدافهم بأهداف الكلية .

وقد اختلفت نتائج محور نتائج رضا العاملين مع دراسة (على، ٢٠١٢) في ضعف التواصل بين المستويات الإدارية، وقلة المعلومات الإدارية بين الكلية والأقسام المختلفة، وقلة استخدام الأساليب الحديثة . واتفقت مع دراسة (أحمد ، ٢٠١٥) في التزام القيادة بالشفافية بالقرارات المتعلقة بالعاملين. وكذلك اتفقت مع دراسة (أحمد، ٢٠١٥) في ضعف سياسة التعيين ، والاختيار والترقي وتقديم التغذية الراجعة للعاملين .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

٨- محور نتائج المجتمع :

جدول رقم (١٢) متوسط الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لمستوى تحقق محور نتائج مجتمع المجتمع من وجهة نظرهم ، والانحراف المعياري للاستجابات وترتيب العبارات

م	العبارات	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
١	تشجع الكلية مواطن التميز بأشتطها المجتمعية	٢.٠٧	٠.٧٢	متوسط	٣
٢	تحرص الكلية على المشاركة في وضع برامج للتنمية المهنية المستدامة للمجتمع المحلي	١.٩٧	٠.٧٧	متوسط	٦
٣	تستخدم الكلية مؤشرات محددة لتقييم أثر أنشطتها على تطوير المجتمع المحلي	٢.٠٣	٠.٧٦	متوسط	٥
٤	تستفيد الكلية من المبادرات المجتمعية لتحسين خدماتها	٢.٠٧	٠.٧٦	متوسط	٢
٥	تطور الكلية دورها بخدمة المجتمع من خلال التغذية الراجعة للمجتمع	٢.١٠	٠.٧٨	متوسط	١
٦	تسعى الكلية لتقوية الروابط بمؤسسات المجتمع	١.٩٦	٠.٨١	متوسط	٧
٧	تتابع الكلية مستوى أداء خريجها لتحديد جوانب القوة والضعف في إعدادهم	٢.٠٥	٠.٧٩	متوسط	٤
	متوسط الوزن النسبي لمحور نتائج المجتمع = ٢,١١		الانحراف المعياري = ٠,٦٥		

يلاحظ من الجدول السابق تحقق " محور نتائج المجتمع " بمتوسط وزن نسبي (٢,١١) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة . أما على مستوى العبارات الفرعية فقد تحقق بمستوى متوسط . وقد جاء في الترتيب الأول العبارة " تطور الكلية دورها بخدمة المجتمع من خلال التغذية الراجعة للمجتمع"؛ حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (٢.١٠) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا المستوى إلى : أن وجهة نظر عينة الدراسة تسعى المنظومة الإدارية بكليات التربية إلى دعم روابطها بوصفها مؤسسة اجتماعية مع مؤسسات المجتمع المحيط بها، وتحقيقها لوظيفة أساسية من وظائفها وهي خدمة المجتمع ،

والتشاور مع الكليات الشريكة في إعداد معلم كليتي العلوم والآداب ، واقتراح مقررات تسهم في خدمة المجتمع . وقد جاء في الترتيب الثانى العبارة " تستفيد الكلية من المبادرات المجتمعية لتحسين خدماتها"؛ حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٧) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا المستوى إلى : أن الكلية تستفيد من دور رجال الأعمال والشركات والمؤسسات المجتمع لتحسين خدماتها .وجاءت العبارتان (١ ، ٤) حيث تحققا بمتوسط وزن نسبي (٢,٠٧) ومستوى متوسط من منظور جملة أفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا المستوى إلى : أن هناك شبه اتفاق من أفراد عينة الدراسة على سعى الكلية لتشجيع مواطن التميز بأنشطة الكلية المقدمة للمجتمع المحلي بدرجة متوسطة من خلال كسب ثقة المجتمع والمشاركة الفعالة في أنشطته وتقوية الروابط مع مؤسساته . ويتضح من العبارة (٤) أن هناك قصورًا في الاستفادة من المبادرات المجتمعية وإلى الحاجة لبذل المزيد من الجهود لتحسين خدماتها للمجتمع من خلال التغذية الراجعة من أفراد المجتمع . وجاءت العبارة " تحرص الكلية على المشاركة فى وضع برامج للتنمية المهنية المستدامة للمجتمع المحلي" في الترتيب قبل الأخير حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (١,٩٧) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع ذلك إلى : أن كليات التربية تعاني من ضعف في إعداد وتنفيذ برامج للتنمية المهنية المستدامة للمجتمع المحلي . وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة " تسعى الكلية لتقوية الروابط بمؤسسات المجتمع " حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (١ .٩٦) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع ذلك إلى : الحاجة إلى تأسيس علاقات في كليات التربية بين الواقع الميداني والفعلي وفقًا لتوجهات (لجنة قطاع الدراسات التربوية) بضرورة اقتراح وضع تشريعات ملزمة لكل من الجامعة والوزارة والمجتمع حول التشريعات اللازمة للتطوير، وذلك بهدف التأكيد على تأسيس العلاقة بين كليات التربية ومؤسسات المجتمع . وقد اتفقت مع دراسة (أحمد، ٢٠١٥) ودراسة (Konstantion&Siotras,2017) من حيث متابعة الجامعات وكلياتها آراء المجتمع في الخدمة المقدمة له ، والآخذ بمقترحاتهم مما يعيق وظيفة خدمة المجتمع وعملية التقييم لتنمية البيئة المحيطة ، والاستفادة من مواطن القوة ودعمها وجوانب الضعف وعلاجها .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

٩- محور نتائج الأداء الرئيسية :

جدول رقم (١٣) متوسط الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لمستوى تحقق محور الأداء الرئيسية نتائج من وجهة نظرهم ، والانحراف المعياري للاستجابات وترتيب العبارات

م	العبارات	متوسط الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
١	تقوم وحدات الكلية بعمل تقارير للتأكد من إنجاز ما تم التخطيط له	٢.٠٣	٠.٧٨	متوسط	٢
٢	تتبع الكلية منهجية علمية لرفع مستويات الأداء بها	٢.١١	٠.٧٨	متوسط	١
٣	توفر مؤشرات لقياس الوضع المالى للكلية	١.٩٨	٠.٨١	متوسط	٤
٤	توجد مؤشرات لقياس نتائج الأعمال والمقارنات المرجعية	٢.٠٢	٠.٧٩	متوسط	٣
٥	تستخدم الكلية نتائج التقويم الذاتى فى تطوير أداؤها	١.٩٠	٠.٨١	متوسط	٥
٦	توفر الكلية ضمانات إدارية لتشجيع على المنافسة	١.٩٠	٠.٧٥	متوسط	٦
٧	تسعى الكلية لرفع قيمة الخدمة المقدمة مستقبليًا وتميزها	١.٩٠	٠.٧٥	متوسط	٧
		متوسط الوزن النسبي لمحور نتائج الأداء الرئيسية = ٢,٠٧	الانحراف المعياري = ٠,٦٥		

يلاحظ من الجدول السابق تحقق " محور نتائج الأداء الرئيسية " بمتوسط وزن نسبي (٢,٠٧) ومستوى متوسط من منظور إجمالي لأفراد عينة الدراسة . أما على مستوى العبارات الفرعية فقد تحقق بمستوى متوسط . وقد جاء في الترتيب الأول للعبارة " تتبع الكلية منهجية علمية لرفع مستويات الأداء بها" ؛ حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (٢.١١) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا المستوى إلى: مسايرة أهداف لجنة قطاع الدراسات التربوية ، وبناءً على رؤية مصر ٢٠٣٠ حيث يتضح أن تتبع كليات التربية منهجية علمية لرفع مستوى الأداء بها على أسس من المعرفة والتنوير والديمقراطية والعدالة الاجتماعية ، واستنادًا إلى المعايير والنماذج العالمية المتميزة في كليات التربية . وقد جاء في الترتيب الثانى العبارة "

تقوم وحدات الكلية بعمل تقارير للتأكد من إنجاز ما تم التخطيط له ؛ حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (٢.٠٣) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع تحقق هذا المستوى إلى : توافر المناخ الإيجابي بالكلية ووضوح الرؤية وإعلان الخطة على المستويات الإدارية كافة ، وأسلوب القيادة التربوية الرشيدة بكليات التربية وتطبيق مبدأ الديمقراطية . وجاءت العبارات (٥ ، ٦ ، ٧) محققة بمتوسط وزن نسبي (١,٩٠) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع مستوى تحقق العبارة "توفر الكلية ضمانات إدارية لتشجع على المنافسة" إلى : ضرورة توافر ضمانات إدارية باللوائح والقوانين المنظمة للكلية لدعم المنافسة المحلية والإقليمية والدولية ، وقياس نتائج الأداء بالكلية للوصول بنتائج مماثلة لكليات التربية المحلية والعالمية ، وقد اتسقت نتيجة هذا المحور مع دراسة (مندور، ٢٠١٤) مما يتطلب من الجامعات المصرية تبنى التميز التنظيمي والإداري لتحسين نتائج الأداء وتقييمها ومقارنتها بالجامعات المنافسة.

وفي الترتيب قبل الأخير جاءت العبارة " تستخدم الكلية نتائج التقويم الذاتي في تطوير أداؤها " مشيرًا إلى رؤية العينة في أن كليات التربية تحاول الاستفادة من التقويم الذاتي في تطوير الأداء من خلال دعم جوانب القوة وعلاج مواطن الضعف . وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (٧) " تسعى الكلية لرفع قيمة الخدمة المقدمة مستقبلًا وتميزها " حيث تحققت بمتوسط وزن نسبي (١.٩٠) ومستوى متوسط من منظور إجمالي أفراد عينة الدراسة ، ويرجع ذلك إلى : أن المعايير التي تستند عليها المستويات الإدارية بالكلية تقليدية ، ولا تطلع إلى المستقبل ، وقلة توافر الإمكانيات المادية والمالية لرسم خطط مستقبلية لرفع قيمة الخدمة وتميزها ، وضرورة إقامة دورات تدريبية وحلقات نقاشية والاستفادة من أساليب التواصل الإلكتروني بقم حديثة مواكبة لتطلعات المستفيدين من الخدمة مستقبلًا وتميزها. أما دراسة (Qawasmeh & Albourini, 2016) فقد أضافت ضرورة توافر الضمانات الإدارية التي تشجع على المنافسة، وتوافر مؤشرات قياس نتائج الأعمال بالجامعات

- مستخلص نتائج الدراسة الميدانية : من خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يأتي :

أولاً : فيما يخص الأداء الإداري بكليات التربية بمصر وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي : تحققت بعض الممارسات بمستوى عال كما يأتي :

- ١- تهتم القيادة بتلقى الشكاوى المستفيدين من خدمات الكلية .
- ٢- تراعى سياسة الكلية رؤية الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية .
- ٣- تسيير الكلية وفقاً للسياسات واستراتيجيات محددة .

٤- تدمج الكلية الرؤية في سياساتها واستراتيجياتها .

• تحققت عدد من الممارسات بمستوى متوسط كما يأتي :

- ١- تتبنى الكلية نمط قيادة ديمقراطيًا يشجع على المشاركة وإبداء الرأي .
- ٢- تتيح للعاملين بالكلية فرص المشاركة في جميع أنشطة العمل بها .
- ٣- تتابع تنفيذ المهام وفقًا لمؤشرات التميز المتضمنة بالخطة الاستراتيجية .
- ٤- تقوم قيادات الكلية بإشراك ممثلين من المستفيدين في بعض مجالسها أو لجانها .
- ٥- تضع الكلية استراتيجية تهدف إلى بناء ثقافة التميز بأدائها .

الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي انطلاقًا من الدور الحيوي الذي يمكن أن تسهم فيه كليات التربية لمواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وحاجة كليات التربية بمصر لتطوير أدائها الإداري لتتمكن من قيامها بهذا الدور، والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري ، والتي أوضحت تأثير معايير نموذج التميز الأوروبي في تطوير الأداء الإداري في الجامعات عامة وكليات التربية بوجه خاص عن طريق عدة آليات متكاملة لمجالات متعددة ، وما تم استخلاصه من مؤشرات لتطبيق نموذج التميز الأوروبي في المستوى العالمي . والنتائج التي أظهرتها الدراسة الميدانية من أن مستوى تحقق معايير نموذج التميز الأوروبي بمستوى متوسط ؛ فإن الباحثة تقترح بعض الآليات لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي .

- ١- تعظيم الاستفادة من الخطة الاستراتيجية القومية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي استهدفت مشروعات التطوير الشامل لمؤسسات التعليم العالي ، وإدماج متطلبات الجودة والاعتماد في هياكلها وآلياتها وهي من أهم متطلبات التميز الإداري والمؤسسي ، وتأكيد الترابط بين تقييم الأداء وتطوير منظومة التعليم العالي والجامعي وذلك بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
- ٢- الاستفادة من الخبرات المتراكمة للعاملين في مجال الجودة والاعتماد بالجامعة وكلياتها في تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي .
- ٣- تطوير أنظمة الاتصالات والمعلومات المؤهلة لعمليات المتابعة والتدريب والتحول الثقافي، وتدعيم البيئة الداخلية للمجتمع الجامعي .

- ٤- استخدام القياس المقارن في معرفة تلك العمليات والأسباب التي تكمن وراء الأداء المتميز ورصد التطورات في نتائج الأداء بكلية التربية والكليات المناظرة لها .
- ٥- تحليل الفروق والفجوات بين أداء الكلية الحالي وأدائها في ظل الشراكات من خلال القياس المقارن وتحديد الشركاء المحتملين وتقديم أداء متميز للكلية .
- ٦- رصد أحسن الممارسات التي تسهم في تحقيق القيمة المضافة للمستفيدين ، وتقرير أحسن الممارسات وتنفيذ الإجراءات المقترحة لقياس التقدم والتطور في تلك الممارسات والمجالات والتخصصات التي تتواءم مع احتياجات سوق العمل .
- ٧- الاهتمام بالدراسات المقارنة التميز المستدام بالبلدان الأوروبية ، وتحليل النتائج بما يتفق مع المجتمع المصري وثقافته .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

المراجع

- أحمد , محمد جاد حسين (٢٠١٥) . تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر. (٢).٧ . ١٥-٦ .
- أهم ، هبة الله أحمد . (٢٠١٩) . إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "تصور مقترح" . مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية . ١٢ (٣) . ١٥٣-١٩٥ .
- الأشقر ، أحمد محمد عبد السلام. (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM . مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ٣(٥٧١). ٥٢٩-٦١١ .
- الألفى ، طارق أبو العطا. (٢٠١٣). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية "تحديات وطموحات" . القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .
- الكسر ، شريفة بنت عوض . (٢٠١٦) . تصور مقترح لتطوير الاداء الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالى الخاصة بمدينة الرياض فى ضوء مبادئ النموذج الأوروبى EFQM لإدارة الجودة ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلة الدولية (٥) ، ع (٤) . ٢٦٧-٢٩١ .
- الضلاعين ، على فلاح . (يناير، ٢٠١٨). معايير مقترحة للتميز الإدارى بجامعة جدة فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز . العلوم التربوية١(٣) . ٤٠٨-٤٧٤ .
- الجمعى ، وفاء بنت عايض معيوض (٢٠٢٠) . ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوروبى للتميز EFQM مقترحات للتطوير. مجلة كلية التربية جامعة اسيوط . ٣٥ (١١) ٢٥٧-٣٠٦ .
- المجلس الأعلى للجامعات . (١٤ مارس ٢٠١٩) لجنة قطاع الدراسات التربوية : الملف الأول الوثائق المرجعية في تطوير برامج إعداد المعلم في كليات التربية . جمهورية مصر العربية.

السلمى، على. (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الذبيانى وأكبر، منى سليمان وعبير فاروق . (٢٠١٣) . تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية فى ضوء وظائفها الثلاث ، مجلة التربية . (١٦) ٤٤ .

جآب بآبو وآخرون . (ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى) (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية والأداء التحديات والإنجازات. القاهرة: نيو لينك للنشر والتدريب.

جمال ، لينا (٢٠١٨) . إستراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي . عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع .

حجازى، هناء شحات السيد . (٢٠١٥). مؤشرات الأداء المؤسسى وإصلاح التعليم. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية

خليل، نبيل سعد . (٢٠١٤) . إدارة المؤسسات التربوية فى بدايات الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع .

رشاد و حباكة ، عبد الناصر محمد وأمل سعيد (٢٠١٧). تطوير الأداء المؤسسى وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة " دراسة مقارنة ". مجلة الإدارة التربوية ١٦ . ١٥ - ١٢٨ .

زايد، أميرة عبد السلام. (٢٠١٨). التميز "الواقع والممكن فى التعليم الجامعى". كفر الشيخ : دارالعلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠١٣) ، استراتيجة مقترحة لتحقيق التميز فى جودة الخدمات المقدمة لطلاب كليات التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج Servqual ، مجلة كلية التربية - عين شمس ٧٣ ، (١) ١٦-٣٩ .

عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠١٥) . تطوير العمل الإداري بكليات التربية النوعية بمصر فى ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية : دراسة حالة كلية التربية النوعية جامعة القاهرة . مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية س٢ . ع(٤) .

عمر ، عصام عبد اللطيف. (٢٠١٦). مهارات الأداء الإدارى ومعاييرہ . القاهرة: نيو لينك للنشر والتدريب.

على ، إسلام إبراهيم. (٢٠١٦). جهود تحقيق متطلبات الجودة بكليات التربية " دراسة تقييمية ". رسالة دكتوراه . جامعة الزقازيق ، كلية التربية الزقازيق ، قسم أصول التربية .

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

-
- عطيه، عماد محمد محمد (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي
SWOT لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق اهدافها : دراسة على كلية التربية جامعة
اسوان . المجلة التربوية . ج(٤١)١-١١٦ .
- مندور، هناء شحنة السيد (٢٠١٤) ، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية :
دراسة تحليلية . مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة
التعليمية س١. ع٢ . ٢٧٧ - ٣٣٠ .
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافية (اليونسكو). (٢٠٠٩). نحو فضاء عربي للتعليم
العالي : التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية. المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم
العالي. القاهرة .
- هلال ، محمد سعيد عبدالمطلب سالم (٢٠١٦) . جودة الحياة الوظيفية وتعزيز التميز الأكاديمي
بكلية التربية جامعة عين شمس دراسة تحليلية . رساله دكتوراه ، جامعة عين شمس ، كلية
التربية ، قسم التربية المقارنة والادارة التربوية .
- وزارة التعليم العالي . (١٠/١٠/٢٠١٩). وحدة إدارة المشروعات. جمهورية مصر العربية.
doi:http://heep.edu.eg/?page_id=3033
- وزارة التعليم العالي. (١٩٦٥). اللائحة التنفيذية لقانون المعاهد العليا الصادرة في نوفمبر مادة
(١٨).
- وزارة التعليم العالي. (٢٠٠٦). مشروع تطوير التعليم العالي (مشروع تطوير كليات التربية
FOEP) . النظام الداخلي وفقاً للفصلين الدراسيين .

Armstrong ,M. & Tylar, M. (2015). Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page. Retrieved 7 2, 2019.

Ismail, R., Murad,M., A. Jabar,M. & Haizan Nor,R.N. (2015). The Effect of Information Systems Criterion on the EFQM Model in Institutions of Higher Education. American Journal of Applied Sciences, 12(12),993-999.

Qawasmeh,F,M. & A. Al-Bourini, F. (2016) , Assessing University Excellence Management Practices by using the European

- Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University. *Arabe Economic & Business Journal* . 11, (2), 93-104.
- Tasopoulou, K. & Tsiotras, G. (2017) . Benchmarking Towards Excellence in Higher Education . *Benchmarking : An International Journal* . 24 .(3) . 617-634.
- Kiat Kok,S. & McDonald,C . (2017). Underpinning Excellence in Higher Education – an Investigation into the Leadership, Governance and Management Behaviors of High-Performing Academic Departments. *Studies in Higher Education*, 42 (2). 210-231
- The European Foundation For Quality Management .(2013) . ” EFQM” EFQM Excellence Model. Available On Line at;<http://www.efqm.org>.
- Manuela and et. al ., B. (2014, January). the Concept of Excellence in Higher Education. *European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL 2014* .
- Dahlgaard-Park and Dahlgaard, J. S. (2006). In Search of Excellence - Past, Present and Future.[doi:https://pdfs.semanticscholar.org/1e34/10464e26234e46dfd8417b3d8b6bd713a3a5.pdf](https://pdfs.semanticscholar.org/1e34/10464e26234e46dfd8417b3d8b6bd713a3a5.pdf) 30/7/2019
- Kanji, G. (2005). *Measuring Business Excellence*. USA and Canada: Routledge .
- Hides, M.T., Davies, J. & Jackson, S. (2004), "Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors", *The TQM Magazine*, 16 (3), 194-201.
- Calvo-Mora, A., Leal, A. & Roldán, J.L. (2006), Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education, *Quality Assurance in Education*, . 1٤ .(2). 99-122.
- Cepiku, D. (2015). *Performance management in public administrations*. In D. C. Edited by Thomas R. Klassen (Ed.), *Handbook of Global Public Policy and Administration*.
- Laurett, R. & Mendes, L. (2019). EFQM Model's Application in the Context of Higher Education: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research . *International Journal of Quality & Reliability Management* , 36 (2). 257-285.
- Santos,S,R. & Abreu,J,A. (2019). Implementation of an EFQM Model in a Higher Education Institution in Portugal , *Revista Produção e Desenvolvimento*, 5(365).99-108.

آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بمصر ----- رشا محمد على إبراهيم
أ.د/ محمود عباس عابدين
د/ حنان حسن سليمان

-
- Sokovic, M., Pavletic, D. & KERN Pipan, K. (2010). Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1).476-483.
- Shulver & Lawrie, M. (2007June). The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model. 2GC Working Paper Conference: European Institute for Advanced Studies in Management,8th Manufacturing Accounting Research Conference: Cost and Performance in Services and Operations. Trento: University of Trento.
- Brusoni , M. , Damian,R. , Sauri,G,J. , Stephen Jackson,S . , Kömürçügil ,H. Malmedy ,M. , Matveeva ,O. , Motova , G. , Piszczak , S. , Pol Patricia , P. , Ausra Rostlund ,A. , Soboleva,E. , Tavares,O. & Zobel,L . (2014). The Concept of Excellence in Higher Education . Brussels: European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL 2014 . Brussels, Belgium.
- Medhurst,D & Richards, D. (2010). The Fundamental Concepts of Organisational Excellence a Blueprint for Success (an Update for the EFQM Excellence Model 2010). D&D Excellence .
- Laurence J. O’Toole, Jr.& Kenneth J. Meier. (2015). Public management, context, and performance: in quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1). 237–256.
- Roh, J. (2018). Improving the Government Performance Management System in South Korea : Focusing on Central Government Agencies . *Asian Education and Development Studies*, 7(3). 266-278.

Suggested mechanisms for developing administrative performance in faculties of education in Egypt in light of the criteria of the European Excellence Model

Abstract: The study aimed to determine how to develop the administrative performance in the Faculties of Education in Egypt in light of the European Excellence Model and the following objectives are divided into: Determine the level of achieving the administrative performance in the Faculties of Education in Egypt in accordance with the standards of the European Excellence Model from the perspective of the study sample, and to present proposed mechanisms for developing the administrative performance of the Faculties of Education in Egypt. The study relied on the descriptive approach. The questionnaire tool was applied to a sample of (335) faculty members in the Faculties of Education (7) Egyptian universities.

Key words: Performance - Faculties of Education – Excellence.