

رؤية مقترحة لتطوير أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز

إعداد

أ/ علياء سامي مبروك عطيه

معيدة بقسم أصول التربية- كلية التربية - جامعة المنوفية

أ.م.د/ هناء محمد جلال الدين

أستاذ مساعد الإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة المنوفية

أ.د/ محمود فوزي بدوي

أستاذ أصول التربية - ووكيل كلية التربية لشئون
خدمة المجتمع وتنمية البيئة
كلية التربية - جامعة المنوفية

المستخلص

هدف البحث الحالي تقديم رؤية مقترحة لتطوير أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز من خلال التعرف علي واقع أداءهم في ضوء مدخل إدارة التميز، باعتبار إدارة التميز أحد المداخل الإدارية الحديثة في تطوير أداء عمداء الكليات بالجامعات المصرية، من خلال التعرف علي أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية و معوقات تطوير هذا الأداء في ضوء مدخل إدارة التميز .

و استخدم البحث المنهج الوصفي لملائمة هذا المنهج لطبيعة البحث و أهدافه، و اعتمد علي الاستبانة للكشف عن واقع أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز، حيث تم تطبيق الأداة علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بثلاث جامعات مصرية (جامعة بنها، جامعة طنطا ، و جامعة المنوفية) و تم اختيار ستة كليات من كل جامعة (التربية - الآداب - التجارة- الزراعة - الطب البشري - العلوم) حيث بلغ عدد أفراد العينة ٦٥٤ عضو هيئة تدريس ، و التعرف علي مدي اختلاف تلك الآراء حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

و أظهرت نتائج البحث أن درجة أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية لكل بعد من أبعاد استبانة (إدارة التميز) تراوحت ما بين (متوسطة) و (كبيرة إلى حد ما) ، و تم تقديم تصور مقترح لتطوير أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز شاملاً الأبعاد و المتطلبات و آليات التنفيذ.

الكلمات المفتاحية: أداء عمداء الكليات - عمداء الكليات - إدارة التميز - الرؤية المقترحة.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً بمسيرة العمل داخل مؤسسات التعليم العالي ، والجامعات بوجه خاص تلك التي تسعى إلي مواجهة التحديات المتزايدة التي تدعو إلي العمل المستمر من أجل التطوير و الارتقاء بالمستوي الإداري و الأكاديمي العام للمؤسسة الجامعية وصولاً إلي مستوي أعلي من الكفاءة الإنتاجية والارتقاء بمستوي الأداء العام داخل هذه المؤسسة التعليمية . لقد ظهرت كثير من المداخل و الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، و تم تطبيق كثير منها في المصانع و الشركات من سنوات طويلة ، و لكنه لم يتم الحديث عنها أو تطبيقها في إدارة المؤسسات التعليمية إلا في السنوات القليلة الماضية .وانطلاقاً من الواقع الحالي الذي يشير إلي أنه قد بات لزاماً علي كل المنظمات أن تسعى إلي امتلاك نظام إدارة قوي و فعال يساعدها علي البقاء و الاستمرار ، من خلال التكيف مع بيئة الاعمال الجديدة، و إفرزات العولمة ، و حدة التنافسية في عالم سريع التغير (البرازي ، ٢٠١٥: ٤٩٦).

كما أشارت دراسة الكعكي (٢٠١٨ : ٣٣١) أن واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي تعاني من أوجه قصور يمكن تلخيصها فيما يلي :المركزية في اتخاذ القرارات ، ضعف المشاركة و شكلية تفعيل التقنيات ، و قصور في الرؤية و الاستراتيجية ، و تدخل المحسوبيات و تغلب النمط السلطوي في الممارسات ، و غياب المرونة ، و اتسام العلاقات بالهرمية البيروقراطية ، و تغيب المساءلة و المحاسبة و جمود الهياكل التنظيمية و غياب التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة ، وضعف أليات إختيار القيادة الجامعية ، و قصور استراتيجيات العمل، و غياب الإعداد المهني في مهارات القيادة لمن يتولى المنصب و تعدد الجهات الرقابية و الصراع علي المناصب الإدارية .

و يعتبر الأداء المؤسسي من أهم العوامل التي تهتم كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة ، حيث يعود بالفائدة علي جميع الأطراف، كما أنه يؤدي للتغيير للأفضل من خلال أدوات السياسة العامة أو عن طريق تسهيل قدرة الجامعة (Shin.J, 2010:47).

ومن الملاحظ ان الاخذ بالتنمية الرئيسية في التعليم الجامعي علي مدي العقدين الماضيين مع تقييم الأداء المؤسسي شغل بال الكثيرين (كامل ، ٢٠١٨ : ٢٥)، وأصبح دراسة واقع الأداء المؤسسي

للكليات من الموضوعات الجديدة نسبياً و خاصة في مجال إدارة المؤسسات ،نظراً لأن تلك المؤسسات تحتاج إلي التغيير و التطوير المستمر عبر الزمن ،فهي أداة هذا المجتمع التي تساهم في إعداد كافة القيادات الفنية و المهنية و الفكرية ،و التي تقوم بأدوار كبيرة تجاه المجتمع و مؤسساته و إجراء البحوث التي تعالج قضايا و مشكلات ذلك المجتمع(النقيب، ٢٠٢٢: ١٥٦٨).

وتعتبر شريحة عمداء الكليات من أهم القيادات التي يجب تطوير أدائها في ضوء مدخل إدارة التميز، باعتباره أحد أهم مداخل التطوير الإداري بالمؤسسات الجامعية، و هو ما يستهدفه البحث الحالي، حيث يستهدف تقديم رؤية مقترحة لتطوير أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز .

أسئلة البحث

يشير واقع الجامعات المصرية الي وجود العديد من المشكلات و جوانب القصور بمؤسسات التعليم العالي، حيث أشارت دراسة العباسي (٢٠٢٠: ٣٤٧) الي وجود فجوة هائلة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي المصري و المستوي المطلوب الوصول اليه، الامر الذي يؤدي إلي تراجع الجامعات المصرية عن تحقيق التميز بين مثيلاتها من الجامعات و كان من الضروري التعرف علي بعض تجارب الدول الأخرى و الاستفادة منها.

وتحدد مشكلة البحث في محاولته الإجابة علي الأسئلة التالية:

- ما الأسس النظرية لمدخل إدارة التميز بالجامعات ؟
- ما واقع أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز ؟
- ما معوقات أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز ؟
- ما الرؤية المقترحة لتطوير أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز ؟

هدف البحث

هدف البحث الحالي تقديم رؤية مقترحة لتطوير أداء عمداء الكليات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز من خلال التعرف علي واقع هذا الأداء و معوقات الوفاء به.

أهمية البحث

تمثلت أهمية هذا البحث فيما يلي:

- توضيح أهمية مدخل إدارة التميز بالجامعات ، باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة .
- أهمية الدور الذي يقوم به عمداء الكليات باعتبارهم من القيادات الأكاديمية التي تسهم في إنجاح العمل المنظمي و تحقيق أهدافه في الجامعات .
- محاولتها تقديم رؤية مقترحة لتطوير أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز .
- تنبثق أهمية البحث من ندرة الدراسات العربية فيما يخص تطوير أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز .

منهج البحث و أدواته

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي بإجراءاته المحددة ، نظرا لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية ، معتمدا علي الاستبانة كأداة للتعرف علي واقع أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز .

مجتمع البحث و العينة :

تمثل المجتمع من جميع أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية وفقاً لآخر احصاء ، و تم أخذ عينة عشوائية منتظمة ممثلة لهذا المجتمع للتطبيق الميداني، حيث طبق الاستبانة علي عدد (٦٥٤) عضو هيئة تدريس كعينة عشوائية تم اختيارها من عدد ستة كليات عملية و نظرية (التربية- الآداب- التجارة - الزراعة- العلوم- الطب البشري) من أصل (٦٣٤٠) عضو هيئة تدريس من ثلاث جامعات (بنها-طنطا-المنوفية) بنسبة (١٠.١١%) من المجتمع الأصلي.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث الحالي فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث علي تقديم رؤية مقترحة من أجل تطوير أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الجانب الميداني للبحث علي عينة من أعضاء هيئة التدريس .
- الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب الميداني للبحث في كلية (الطب البشري ، العلوم، الزراعة) كمجتمع ممثل للكليات العملية بكل جامعة من الجامعات الثلاث (بنها و طنطا و المنوفية)، كما تم تطبيقها في كلية (الأداب ، التربية، التجارة) كمجتمع ممثل للكليات النظرية بكل جامعة من الجامعات الثلاث سابقة الذكر .
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢م/ ٢٠٢٣م.

مصطلحات البحث

- سوف يتم عرض مجموعة من المصطلحات الهامة التي تخص البحث الحالي فيما يلي:
- ١- إدارة التميز: يعرف البحث إدارة التميز إجرائياً بأنها قدرة الإدارة العليا داخل الكلية و المتمثلة في عميد الكلية علي توظيف و تنسيق الإمكانيات المتاحة للارتقاء بمستوي أداء المؤسسة إدارياً و أكاديمياً بما يحقق لها مكانة متميزة بين الكليات المناظرة .
 - ٢- أداء عمداء الكليات: يشير البحث الحالي إلي الأداء الإداري للقيادات بصفة عامة بأنه " هو قدرة القادة (العميد و الوكلاء و رؤساء الأقسام) علي انجاز مهامهم الإدارية بكفاءة و فعالية و مرونة لتطوير و تحسين مستوي المؤسسة.
 - كما يعرف البحث الحالي أداء عمداء الكليات" بأنه ما يقوم به عميد الكلية من مهام و مسؤوليات اتجاه العمل داخل الكلية و خارجها ما يدفع الكلية إلي التطور و التقدم فيما بين باقي الكليات المناظرة".
 - ٣- تطوير أداء العمداء: كما يعرف تطوير أداء العمداء بأنه "جهد شمولي مخطط يهدف الي تغيير و تنمية أداء العمداء في المؤسسة عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم

، وذلك لإحداث تطوير في الكلية ككل لتتجاوب ذاتياً مع البيئة المحيطة بها بهدف تحقيق الفعالية الخاصة بالكلية وتحسين مستوى الأداء العام بها.

٤- **الرؤية المقترحة:** يعرف البحث الحالي الرؤية المقترحة بأنها "التصور المقدم من جانب البحث الحالي بالإجراءات والأنشطة والآليات والمتطلبات اللازم توافرها لتطوير أداء عمداء الكليات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز"

الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي في محورين كما يلي:

أولاً: دراسات تتعلق بأداء عمداء الكليات:

- **دراسة الشمري (٢٠١٢)** هدفت إلي تحليل و قياس درجة ممارسة الأدوار القيادية لدي عمداء الكليات في جامعة الكويت و قياسها ، وبيان علاقتها بالتماثل التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة (المنهج الوصفي) واستخدمت (الاستبيان) كأداة للدراسة، وقد بينت الدراسة وجود درجة مرتفعة من ممارسة عمداء الكليات في جامعة الكويت للنمط الديمقراطي في إدارتهم للكليات، وأظهرت وجود درجة متوسطة من ممارسة النمط الأوتوقراطي في جامعة الكويت، ووجود درجة ضعيفة من ممارسة النمط الترسلّي في جامعة الكويت ووجود درجة مرتفعة من ممارسة التماثل التنظيمي في جامعة الكويت .

- **دراسة ثابت (٢٠١٣)** هدفت إلي التعرف علي درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، واعتمدت الدراسة (المنهج الوصفي) واستخدمت (الاستبانة) في تجميع المعلومات من عينة الدراسة، وتوصلت الي مجموعة من النتائج أهمها أن درجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة واوصت الدراسة بضرورة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بطريقة نوعية ؛ و توصلت أيضاً إلي وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية، و بين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارستهم لتطوير أدائهم، و أوصت الدراسة بتطوير المهارات الاستراتيجية لعمداء الكليات من خلال البرامج النوعية .

- دراسة شحاذاة (٢٠١٤) هدفت إلي التعرف علي التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستتصيرية من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية من جهة . و استكشاف مفهوم التميز الإداري من جهة اخري، وقد استخدم (المنهج الوصفي التحليلي)، و استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، كما أشارت نتائج البحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ، تبعا لمتغير الموقع الوظيفي و متغير اللقب العلمي .

-دراسة العموش و العمري (٢٠١٦) هدفت إلي معرفة درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري و علاقتها بمستوي التماثل التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، وتم استخدام (المنهج الوصفي الارتباطي) ، كما تم استخدام (الاستبيانات) كأداة لجمع البيانات، و توصلت إلي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري و مستوي التماثل التنظيمي لدي أعضاء هيئات التدريس فيها .

- دراسة صقر (٢٠١٦) هدفت إلي الوقوف على مفهوم إدارة التغيير وأبعاده ودوره في تطوير الأداء للقيادات الجامعية، والتعرف على واقع الأداء الإداري في الجامعات السعودية متضمنا نموذج جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، تعتمد الدراسة على (المنهج الوصفي التحليلي) لملاءمته لطبيعتها أعدت استمارة جمع المعلومات كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، كما استخدمت (المقابلة الشخصية كأداة تمهيدية)، و توصلت الدراسة إلي أن واقع القيادات يشير إلى وجود مقاومة للنظام الإداري ولعمليات التحديث والتغيير .

- دراسة ارنتزين (Arntzen,2016) هدفت إلي معرفة التغييرات التي تطرأ علي العميد و قيامه بدوره كمدير او كقائد داخل المؤسسة و دراسة بعض التغييرات الهيكلية في نظام التعليم العالي وتوصلت الدراسة الي نتائج أهمها ان العلاقة بين القائد و المدير متشابكة ، واستخدمت الدراسة (المنهج المسحي) واعتمدت علي (التحليل التجريبي) ، و (الاستبيان) كأداة لجمع البيانات، كما توصلت إلي مجموعة من المهام التي من المفترض أن يقوم بها القادة و ما هي المسؤولية و السلطة التي لديهم .

- دراسة العنبيبي (٢٠١٧) هدفت إلي تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية و تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات

الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال رصد واقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة (المنهج الوصفي)، و تم استخدام (الاستبيان) كأداة للدراسة، و توصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها ان القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة لا تعمل علي مسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة .

- دراسة البلوي (٢٠١٩) هدفت إلي معرفة الإطار الفكري للأداء الإداري في جامعة تبوك على ضوء متطلبات التنمية المستدامة، وكذلك الكشف عن الواقع الراهن للممارسة القيادات الإدارية لجامعة تبوك للأداء الإداري، وتعرف إلى أي مدى تختلف ممارسة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية باختلاف النوع، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، اعتمدت الدراسة (المنهج الوصفي) وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، استخدمت الدراسة (استبانتين) لتحقيق الأهداف لعينتين من القيادات وأخيرًا وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لدى قيادات جامعة تبوك على ضوء متطلبات التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات القيادات الإدارية وفق متغير النوع والخبرة ونوع الدراسة الإنسانية والتطبيقية، كما تنظر القيادات الإدارية بجامعة تبوك إلى تطوير البرامج التدريبية على أنها ضرورة عصرية.

ثانياً: دراسات تتعلق بمدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي:

-دراسة نتاليا و تاتيانا (Natalya & Tatiana,2008) هدفت إلي التعرف علي مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدي تحقق التميز و تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة أسلوب (دراسة الحالة)، و قد تم جمع المعلومات من الجامعة من خلال مجموعة من (الاستبيانات و توصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها ان نجاح عملية التقييم تعتمد علي التزام الإدارة العليا بالدرجة الاولى ، كما بينت فوائده إجراء التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر و منتظم.

- دراسة بلاشك و هاتك (Blaschke& Hattke,2015) هدفت إلي تقييم تأثير تكوين فريق الإدارة العليا في الجامعات علي تحقيق التميز الاكاديمي، و اعتمدت الدراسة منهج (البحث

التجريبي) ذات المستويات العليا ، و اعتمدت الدراسة التجربة علي مجموعة بيانات مقطعية ذات فارق زمني، وتوصلت الدراسة الي نتائج توضح ان الدرجات العالية من التعقيد التنظيمي و الإداري تؤدي الي زيادة تعقيد الأداء، و كلما كان فريق الإدارة العليا أكثر تنوعاً من حيث الخلفيات التخصصية المتعددة، زادت احتمالية نجاحهم في دفع الجامعة نحو التميز .

- دراسة اسيا (Asiyai,R.I,2015) و استهدفت تحديد أدوار أصحاب المصلحة في تحسين جودة التعليم الجامعي في نيجيريا.و توصلت نتائج الدراسة إلي أن التحسن المستمر و الشامل في التعليم الجامعي يتطلب تنظيم الجهود التعاونية لمختلف أصحاب المصلحة علي الصعيدين الداخلي و الخارجي.

-دراسة جاما و فيجا (Gama&Vega 2017) هدفت إلي البحث عن الاعتماد العالي الجودة للتعليم العالي في كولومبيا بطريقتين : الاولى : تنطوي علي كمية كبيرة من المعلومات ، بما في ذلك قضايا مثل التقييم الذاتي و الجودة العالية و الإحصاءات و المؤشرات و العمل الميداني (هندسة العمليات) ، خلال عدة فترات من الوقت ؛ و الثاني : فيما يتعلق بالمعلومات الواردة عن "الجودة العالية " ، و التي تنطوي علي تطوير بنية ذكية تستند الي كل من المعرفة و النماذج نحو التنافسية .النماذج الرياضية و الحسابية للتحليل الديناميكي و الهيكلية للحكم الاكاديمي دمج محرك لهذه الهندسة المعمارية . تعد بشكل خاص عمليات الاعتماد عالية الجودة تتطلب جهداً كبيراً، بمشاركة العديد من الافراد و أعضاء هيئة التدريس ، و الامتثال للوائح الحكومية .كل هذا يسمح لنا بمتابعة التحسين التدريجي بحثاً عن التميز الاكاديمي .

-دراسة فاراج (Faraj,2018) و هدفت إلي تقييم إدارة التميز في جامعة الطائف من خلال النظر في النموذج الأوروبي للتميز، اتبعت الدراسة (المنهج الوصفي المسحي و المقارن)و تم جمع البيانات باستخدام (استبيان)، و اشارت نتائج الدراسة الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس و الرتبة الأكاديمية و سنوات الخبرة .عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في ضوء

المتغيرات التالية : نوع الكلية و عدد البرامج التدريبية؛ و كانت التوصية الرئيسية للدراسة هي الوصول إلي مستوى أعلى من إدارة التميز .

- دراسة الرمثي و زهر (٢٠٢٢) و هدفت إلي تقديم تصور مقترح لتطوير أداء ادارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 ؛ من خلال التعرف علي واقع تطبيق تلك المعايير، و الكشف عن التحديات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم و متطلبات تطوير الأداء في ضوءها، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، من خلال تصميم استبانة وتطبيقها على عينة، و توصلت الدراسة إلي أن تطبيق معايير النموذج الأوروبي EFQM بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية متحقق بدرجة "متوسطة"، كما توصلت الدراسة إلي أن هناك تحديات توجد بدرجة "عالية" تواجه تطبيق مدخل إدارة التميز .

- دراسة الزهراني و حوالة (٢٠٢٢) و هدفت إلي التعرف علي متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) ، و استخدمت الدراسة المنهج (الوصفي المسحي) لتحقيق هدف الدراسة، و اعتمدت الدراسة علي (الاستبيان) كأداة لجمع البيانات، و توصلت نتائج الدراسة إلي أن مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) جاء بدرجة توافر متوسطة؛ حيث تأتي المتطلبات التنظيمية بالمرتبة الأولى ، و المتطلبات البشرية بالمرتبة الثانية ، و المتطلبات المادية و التقنية بالمرتبة الأخيرة كأقل المتطلبات من حيث التوافر .

-دراسة الروقي(٢٠٢٢) و هدفت إلي تطوير الأداء المؤسسي بجامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز، و معرفة المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) ، و لتحقيق هذه الأهداف؛ استخدم الباحث (المنهج المسحي) كما استخدم (الاستبانة) كأداة، و توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أبرزها: أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد الدراسة على درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز، كما أوضحت النتائج أن أبرز المعوقات هي كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء

الهيئة الأكاديمية والإدارية، وأن التباعد الجغرافي بين الجامعة وفروعها يسهم في صعوبة تطبيق إدارة التميز .

وقد استفادت الباحثة من الدراسات و البحوث السابقة في الآتي:

- بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- اختيار المنهج المناسب للبحث و هو المنهج الوصفي.
- تحديد المتغيرات المناسبة للبحث.
- تحديد الإجراءات المناسبة للبحث.
- بناء أداة البحث المناسبة، و هي الاستبانة و تحديد أبعادها و فقراتها.
- كيفية عرض و مناقشة النتائج، و تفسيرها، و تقديم الرؤية المقترحة .

إجراءات البحث:

تمثلت إجراءات البحث الحالي فيما يلي:

- الاطلاع علي بعض الأدبيات في مجال إدارة التميز والأداء الإداري بالجامعات و مراجعة نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة.
- تم إعداد و تطبيق (الاستبانة) علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الثلاثة (جامعة طنطا، جامعة بنها، وجامعة المنوفية) للتعرف علي واقع أداء عمداء الكليات.
- تحليل البيانات التي تم التوصل إليها و تحليل النتائج.
- بناء الرؤية المقترحة لتحسين أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز .

المحور الثاني : الإطار النظري للبحث

أولاً: الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة التميز:

سيوضح هذا الجزء من البحث مفهوم إدارة التميز، و دواعي الاهتمام بمدخل إدارة التميز و أبعاد التميز بشكل مفصل فيما يلي:

(١) مفهوم إدارة التميز

تعتبر إدارة التميز عن " التفرد والتفوق الايجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة، وهي 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 في التحسين والتطوير المستمر والابتكار، والتغيير الذي تحتاجه المؤسسات التعليمية والتربوية الساعية للتميز" (خليل، ٢٠٢١: ٣٩).

كما أشارت دراسة ريواني (Rewenyi,2021:9) بأنه عند مناقشة التميز من المفيد البدء بالإتفاق حول ما يمكن اعتباره "جيداً" و"غير جيد" بكل معاني هذه الكلمات. وهذه المفاهيم غالباً ما تكون مرتبطة ببعض القيم الشخصية أكثر من العديد من الجوانب الأخرى للخطاب الأكاديمي. و أكدت دراسة روبين وبرينت (Ruben,Brent,2007:7)، علي أن التميز في التعليم العالي، نهج متكامل للتقويم والتخطيط والتحسين في الكليات والجامعات تم تصميمه للمساعدة في معالجة العديد من التحديات التي تواجه التعليم الجامعي ولا سيما تلك التي يمكننا التأثير عليها بشكل مباشر. وفي ضوء التعريفات السابقة لإدارة التميز، فإن المفهوم الإجرائي لإدارة التميز بالجامعات المصرية للدراسة الحالية يعني " قدرة الإدارة العليا داخل كل كلية من كليات الجامعات المصرية والمتمثلة في عميد الكلية على توظيف وتنسيق الإمكانيات المتاحة للارتقاء بمستوي أداء الكلية إدارياً وأكاديمياً، بما يحقق لها مكانة متميزة بين الكليات المناظرة.

(٢) دواعي الاهتمام بمدخل إدارة التميز بالجامعات

منذ بداية القرن الحادي والعشرين والعالم يتطور بوتيرة متسارعة في كل شيء، فأصبحت المؤسسات أكثر انفتاحاً، وأصبح بمقدور أي فرد أن يمتلك معلومات تفصيلية كانت مجهولة في السابق عن أي مؤسسة، سواء اقتصادية أو خدمية، وأن يجري مقارنات، وأن يبني تفضيلات بين هذه المؤسسة وتلك، وهذا بالطبع ينطبق على مؤسسات التعليم العالي، خاصة الجامعات، لذا شرعت كثير من الجامعات في تحسين جودة خدماتها، لتحصل على رضا المستفيدين، وتدخل ضمن تفضيلاتهم، وتسارعت وتيرة التطوير في الجودة بداية من الفحص والمطابقة، إلى ضمان الجودة، إلى الجودة الشاملة، إلى أن نصل إلى إدارة التميز المؤسسي (شحاتة، ٢٠٢١: ٢).

و من أهم دواعي الاهتمام بالتميز يرجع إلى محورين أساسيين وهما ضعف أداء المنظمات وضعف الموارد البشرية (عامر، ٢٠١٤: ١٠).

فالطريقة التي تدار بها المنظمات الممتازة قد تغيرت في غضون الثلاثين عاماً الماضية وأنها سوف تحتاج إلى مزيد من التغيير خلال العشر سنوات القادمة (القرزعي، ٢٠١٨: ٢٨).

بناءً على ما سبق يمكن تحديد دواعي الإهتمام بالتميز كأحد المداخل الإدارية الحديثة على النحو التالي:

١. رغبة الكثير من المؤسسات التعليمية و منها الجامعات في تبوأ مكانة الصدارة بين مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.
 ٢. تقديم خدمات تعليمية أكثر جودة عن ذي قبل.
 ٣. القدرة على تعزيز كفاءة العاملين داخل المؤسسة.
 ٤. الرغبة في تبني نموذج عالمي معترف به في تطوير أداء المؤسسات الجامعية.
- لذلك يتضح لنا أن التنافسية بين المؤسسات للوصول إلى مكانة مرموقة بين المؤسسات المماثلة لها يعتبر من أهم أسباب تبني مدخل إدارة التميز.
- (٣) أبعاد إدارة التميز بالجامعات:**

يشير تعريف التميز في مؤسسات التعليم العالي إلى مجموعة من الأبعاد أهمها (العايشي وآخرون، ٢٠١٩: ٣٥٣):

- التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.
 - التطوير المدروس بإتجاه تحقيق الأهداف والإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بإتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوي تحصيله الأكاديمي وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.
 - الإهتمام بالتمايز والإختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
- وهناك من يشير إلى أهمية البعد التقني و ضرورة توافره لأنه يمثل ضرورة قصوي لأية مؤسسة، بحيث يكون لها القدرة علي إحداث ثورة في أسلوب أداء العمليات، و تسهيل إجراءات الوصول إلى

المعلومات، من خلال ربط عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة، و هذا يمنح المؤسسة ميزة تنافسية (ملاح، ٢٠٢١: ١٧).

حيث أشارت دراسة عبد العال (٢٠٢٢: ٣٦٩) علي أن أهم بعد من أبعاد تميز أداء الأفراد يتمثل في البعد التكنولوجي الذي يعتبر هو العنصر الأساسي للتميز في عصرنا الحالي. ويمكن تحديد أهم محاور إدارة التميز في المؤسسات التعليمية في مجملها على النحو التالي (خليل، ٢٠٢١: ٥٩):

- إعداد فريق من القادة الفاعلين.
 - بناء ثقافة تنظيمية فعالة داخل المؤسسة التعليمية.
 - التركيز الفعال على المخرجات (الطلاب)
 - حل المشكلات وإدارة الصراعات.
 - تطوير المهارات والجدارات.
 - بناء وإدارة فرق العمل وترسيخ قيم العمل الجماعي.
 - التحسين المستمر وإدارة التغيير.
 - قياس الأداء ومقارنته بالمؤسسات التعليمية الناجحة.
 - الرقابة الذاتية، والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وعلمي
- و في ضوء ما سبق نجد أن القيادة تشغل مكانة بارزة في تميز أي مؤسسة و لذلك كان لزاماً الاهتمام بالسمات القيادية المتميزة للقيادة العليا بالكليات و التي تتمثل في عميد الكلية.

ثانياً: أداء عمداء الكليات في ضوء مدخل إدارة التميز

سيتم عرض الوصف الوظيفي لعمداء الكليات وطبيعة مهامهم و أسس الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات و معوقات الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات كما يلي:

(١) الوصف الوظيفي لعمداء الكليات و طبيعة مهامهم

العمداء على وجه الخصوص في مكان صعب، من ناحية هم الإدارة الوسطى من حيث أنهم يجلسون بين قيادة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس ومن ناحية أخرى، من المتوقع بشكل متزايد أن يقوم العمداء بالابتكار وتحديد الرؤى. فالعمداء مسؤولون عن توفير قوة غير التي يمكن الاعتماد

عليها من قِبل هيئة التدريس والموظفين وقيادة الجامعة- فهو القائد المؤثر في الأداء العام بالكلية (koerner,2020:10).

كما تشير (المادة ٤٣ من قانون تنظيم الجامعات ١٩٧٢، ص٢٢) إلى شروط تعيين عميد الكلية كما يلي:

- أن يعين عميد الكلية أو المعهد بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض وزير التعليم العالي، وذلك من بين ثلاثة أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة، في ضوء مشروع لتطوير الكلية أو المعهد في كافة المجالات يتقدم به طالب الترشح.
 - ويصدر بتشكيل اللجنة المشار إليها وبتنظيم عملها وضوابط وإجراءات وشروط الترشح ومعايير المفاضلة، قرار من وزير التعليم العالي بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات.
 - وفي حالة عدم وجود أساتذة في الكلية أو المعهد، لرئيس الجامعة أن يندب أحد الأساتذة من الكليات أو المعاهد التابعة للجامعة أو أحد الأساتذة المساعدين من ذات الكلية أو المعهد للقيام بعمل العميد.
- ويجوز إقالة العميد من العمادة قبل نهاية مدتها بقرار من رئيس الجامعة، بناءً على طلب مجلس الجامعة المختص وذلك إذا أخل بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسؤولياته.
- كما يشير القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ (قانون تنظيم الجامعات، ١٩٧٢) بشأن تنظيم الجامعات إلى مجموعة المهام والمسؤوليات التي تخص عميد الكلية فيما يلي:
- يقوم العميد بتصريف أمور الكلية وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية.
 - يكون مسؤولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وكذلك عن تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في حدود هذه القوانين واللوائح.
 - يقدم العميد، بعد العرض على مجلس الكلية أو المعهد، تقريراً إلى رئيس الجامعة في نهاية كل عام جامعي عن شئون التعليم والبحوث وسائر نواحي النشاط في الكلية أو المعهد وذلك توطئة للعرض على مجلس الجامعة.
 - للعميد أن يدعو إلى اجتماع مجالس الأقسام واللجان المشكلة في الكلية أو المعهد وفقاً لأحكام هذا القانون، كما له أن يعرض عليها ما يراه من الموضوعات.

يعتبر العميد من أول المسؤولين داخل الكلية، وهذا ما أكدت عليه دراسة الكبيسي وآخرون (٢٠١٢: ٦٣-٦٩) "فهو مسؤول خلقياً كأستاذ، ومسؤول خلقياً كعميد، يمكن تحديد مسؤوليته كعميد فيما يلي:

- عميد الكلية هو الذي يقرر أسلوب القيادة الذي يتبعه في إدارة الكلية.
 - العميد هو المسؤول عن تنمية قيم الانضباط والالتزام من خلال تنظيم الكلية.
 - العميد الذي يتعامل بعقل مع الأساتذة والطلاب ينمي ثقافة تكافؤ الفرص.
 - العميد يسهم في التنمية الخلقية من خلال تهيئة فرق للعمل الجماعي.
 - العميد مسؤول مهنيًا عن توجيه معاونيه من الأساتذة والأخصائيين وموظفي رعاية الشباب لاستيعاب الأهداف التربوية الخلقية لكافة الأنشطة الطلابية.
 - العميد مسؤول عن ضبط الاختبارات وخلق مناخ علمي خصب.
 - العميد مسؤول عن كفاءة استغلال الموارد المتاحة له.
- ومما سبق يتضح أن عميد الكلية يجب أن يتمتع بمجموعة من المهارات القيادية التي تساعده على أداء أعباء ومهام وظيفته كعميد للكلية، و تتمثل تلك المهارات فيما يلي:
- أن يكون العميد شخص مشجع ومحفز على العمل الجماعي ومساند لفرق العمل داخل كليته.
 - أن يكون العميد قادر على صنع واتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص العمل داخل كليته.
 - ان يتسم بالمهارة الفنية التكنولوجية من حيث الكفاءة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
 - أن يكون مشجع للتغيير والتميز في أداء وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

(٢) أسس الأداء الإداري لعمداء الكليات

هناك مجموعة من الأسس التي يقوم عليها أداء عمداء الكليات سوف يتم عرضها فيما يلي:

فالعميد كونه القيادة الإدارية الأولى داخل الكلية فإنه مكلف بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل التكامل في الأداء والقدرة على تحقيق أهداف الكلية المنشودة بشكل فعلي. فالعميد مطالب بما يلي كأساس لمسيرة العمل الإيجابي المتطور داخل الكلية (العيسوي، ٢: ٢٠١٧):

- **التخطيط:** كونه القائد والمسؤول عن كافة الأعمال الإدارية والأكاديمية في الكلية فهو مطالب بعملية التخطيط للأداء بالكلية أو المعهد ووضع الخطط العامة التي تسير عليها المنظومة.

- التنظيم: فالعميد مطالب بتنظيم الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو مالية بهدف تحقيق الخطط الموضوعة.

- التوجيه: فالعميد داخل الكلية أو المعهد مسئول عن توجيهه للأفراد والعاملين كل حسب الدور المنصوص عليه في الخطة العامة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

- الرقابة: عميد الكلية أو المعهد هو المسئول الأول عن عملية الرقابة ومن ثم التعرف على أوجه القصور التي تعيق تحقيق الأهداف المنصوص عليها.

إن التحديث العلمي التربوي ونجاحه في المرحلة الجامعية يعتمد على أسس هامة وهي (العبادي، ٢٠٢٠: ٣٣-٣٤):

١. وعي القيادة السياسية بدور التربية وما يخصص لها من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر.

٢. قيادة عصرية ذات نظرة اجتماعية شاملة متكاملة تقود عمليات الثورة العلمية في إطار الثورة الاجتماعية الشاملة.

٣. أسس وأبحاث ودراسات علمية من واقع المجتمع تستند إليها في إرساء دعائم هذه الثورة.

٤. الانفتاح العالمي على الجامعات الإقليمية والدولية وإجراء المقارنة المرجعية المستمرة لأجل تطوير عمل وأساليب العمل التربوي في الجامعة.

٥. التغييرات البيئية الجديدة وإدخالها حيز التطبيق من حيث التغييرات التكنولوجية والعلمية والسياسية والاقتصادية وانعكاس ذلك على العملية التربوية.

إن التغيير الإيجابي يتطلب البناء على الأسس القائمة وتجنب التصرف ببساطة في إزالة ما هو موجود بالفعل، يعتبر بناء الموقف اتجاه التغيير أمراً مهماً عند التطلع إلى العمل كعميد مقصود (Buller,2015).

إن المشاركة في اتخاذ القرار عنصر هام وأساسي لأي منظمة، إذ تعد عملية حيوية وقلب المنظمة النابض و أهم اسس الأداء الإداري الناجح(عدان، ٢٠٢٠: ٢٨) .

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد بعض جوانب الأداء الإداري الفعال التي يقوم عليها عمداء الكليات فيما يلي:

- المناقشة مع المعنيين وذوي الخبرة قبل اتخاذ القرارات الحاسمة فيما يخص العمل داخل الكلية.
- إشراك كافة العاملين داخل الكلية من أساتذة وأعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة وكذلك إداريين في تحقيق أهداف الكلية.
- الاستفادة من تجارب وخبرات الكليات والمعاهد الأخرى المتميزة في الوصول إلى مرحلة التميز العلمي والإداري والأكاديمي.

(٣) معوقات الأداء الإداري لعمداء الكليات

يمكن تحديد مجموعة من المعوقات التي تعوق تطوير أداء القيادات الجامعية، وكذلك تحد من تطوير أداء عمداء الكليات فيما يلي (الهدبان، ٢٠٢١: ٨٧):

- ضعف المحفزات المعنوية والمادية للتطوير ضمن اللوائح بالجامعات.
 - الالتزام في خطط التطوير ببرامج جماعية.
 - ضعف تجديد خطط التطوير.
 - الاعتماد في برامج التطوير على الأساليب النظرية.
- وقد تؤدي الطبيعة ثنائية التفرع، سواء كان العمل الإداري أو الأكاديمي لمنصب العمداء إلى مشاكل مزعجة للغاية وتتمثل إحدى هذه المشاكل فيما يلي (Belen, 2018:1):
- ارتفاع مستوى الإجهاد المرتبط بالعمل الذي يعاني منه العمداء والذي يمكن أن يكون له، بمرور الوقت، عواقب شخصية ومهنية من خلال التأثير سلباً على صحتهم والتأثير على جودة عملهم.
 - إن عميد الكلية الجامعية سوف يكون محدود الأداء ما لم تضع المؤسسة دورات تدريبية معينة في اختصاص مهامه و أداءه كعميد (Justice, 2019: 8-9).
 - كل هذه المشكلات تنعكس علي أداء عمداء الكليات كما يلي:
 - تكدس الأعباء الإدارية والأكاديمية على عاتق عمداء الكليات مما يجعل يومهم متكدس بأعباء العمل.
 - نقص البنية التحتية والموارد المالية والمادية المتوفرة داخل الكليات والتي تساعد العمداء في تطوير العمل والأداء والارتقاء بمستوي الكلية .

- ثقل الدور الذي يمارسه العميد داخل الكلية وخارجها من حيث خدمة المجتمع وتنميته.
- (٤) أبعاد و مؤشرات أداء عمداء الكليات في ضوء مدخل إدارة التميز
- تمثل مؤشرات الأداء الإداري الجوانب النهائية مترامية الأطراف التي تحيط بالأداء الإداري للمنظمة وتجمع في طبائنها مجمل العمليات والإستراتيجيات التي تقود المنظمة للبقاء والتميز والمنافسة (محمد وآخرون، ٢٠٢١: ٤٨٤).
- هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي، والبيئي (شرف الدين، ٢٠١٦: ٥١-٥٢):
- ١- **البعد الاقتصادي**: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.
- ٢- **البعد التنظيمي للأداء**: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدي مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلي مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية.
- ٣- **البعد الاجتماعي للأداء**: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم.
- ٤- **البعد البيئي**: والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.
- كما أن تعريف التميز في مؤسسات التعليم العالي لا بد أن يشير إلى مجموعة من الأبعاد أهمها (العايشي وآخرون، ٢٠١٩: ٣٥٣):
- التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.

- التطوير المدروس بإتجاه تحقيق الأهداف والإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بإتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوي تحصيله الأكاديمي وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.
 - الإهتمام بالتمايز والإختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
- ومما سبق يتضح أن هناك مجموعة من الأبعاد التي تؤثر علي تطوير الأداء بصفة عامة و أداء عمداء الكليات بصفة خاصة، و من هذه الأبعاد القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الموارد المالية، و الموارد البشرية، التكنولوجيا، المجتمع، الإبداع و المبادرة و التقويم الشامل.

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

أولاً: هدف الجانب الميداني للبحث

استهدف الجانب الميداني للبحث التعرف علي آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية حول واقع أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز و الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية حول درجة الموافقة علي كل عبارة من عبارات الاستبيان فيما يخص واقع أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و هل تختلف النتائج باختلاف متغيرات (نوع الكلية، الجامعة، الدرجة الأكاديمية، و سنوات الخبرة).

ثانياً: منهج البحث و أدواته:

استخدم البحث المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة البحث و الهدف منه، كما اعتمد البحث الحالي علي أداة بحثية و هي الاستبانة، للتعرف علي واقع أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، و فيما يلي وصف لإجراءات بناء الأداة (الاستبانة) و تطبيقها

ثالثاً: خطوات بناء الاستبانة:

مرت عملية بناء أداة البحث بالمراحل التالية:

أولاً: جمع بعض البيانات الخاصة بمدخل إدارة التميز كأحد المداخل الإدارية الهامة من خلال الاطلاع علي الأدبيات و الدراسات السابقة المتعلقة بهذا المدخل، ثم تحليلها.

ثانياً: الاستقرار علي عدة أبعاد تمثل مدخل إدارة التميز، و التعبير عن هذه الأبعاد بعبارات تفسر كل بُعد، و قد رُوعي أن تكون العبارات واضحة المعني، و بسيطة لغوياً، و موجزة، و تحقق الهدف المرجو منها.

ثالثاً: التوصل إلى صياغة مبدئية للأداة و عرضها على مجموعة من الخبراء التربويين للاطمئنان على الأبعاد و صياغة العبارات المتضمنة فيها.

رابعاً: التوصل إلى الشكل النهائي للأداة، حيث تكونت الأداة من ثلاث محاور:

أولهما تناول البيانات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس مثل (الكلية، الجامعة، الدرجة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة)

والثاني تناول الأبعاد و العبارات التي تصف واقع أداء عمداء الكليات في ضوء مدخل إدارة التميز، حيث تحددت الأبعاد في تسع أبعاد هي (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، الثقافة التنظيمية، الإبداع في إدارة العمليات، الموارد البشرية، الموارد المالية، التوظيف التقني، التقويم الشامل، المشاركة المجتمعية)

والثالث تناول المعوقات و التحديات التي تعرقل أداء عمداء الكليات، و تحول دون تحقيق التميز لكلياتهم.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة علي كل بعد من ابعاد الاستبيان كما يلي:

جدول (١): ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
قليلة جدا	١.٨٠	غير موافق بشدة
قليلة إلى حد ما	٢.٦٠	غير موافق
متوسطة	٣.٤٠	محايد
كبيرة إلى حد ما	٤.٢٠	موافق
كبيرة جدا	٥	موافق بشدة

رابعاً: تقنين أداة البحث

تم تقنين أداة البحث (الاستبانة) من خلال التحقق من صدق وثبات الأداة كما يلي:

• صدق الاستبانة:

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة، و مدي ارتباط أبعاد الاستبانة بعضها ببعض، باستخدام معامل الارتباط بيرسون، من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد من أبعاد الاستبانة و الدرجات الكلية للاستبانة ككل كما يلي:

جدول(٢): معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

معامل الارتباط	الأبعاد
**٠.٨٩٦	البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي
**٠.٩١١	البعد الثاني: القيادة
**٠.٩٢٤	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية
**٠.٩٣٢	البعد الرابع: الابداع في إدارة العمليات
**٠.٩٢٧	البعد الخامس: الموارد البشرية
**٠.٩٠٤	البعد السادس: الموارد المالية
**٠.٩١٤	البعد السابع: التوظيف التقني
**٠.٩٢٠	البعد الثامن: التقويم الشامل
**٠.٨٧٢	البعد التاسع: المشاركة المجتمعية

** دالة عند مستوى (٠.٠١)

بالنظر إلى الجدول (٢) يتضح أن معاملات الارتباط بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة و الدرجات الكلية للاستبانة ككل تراوحت ما بين (٠.٨٧٢) و(٠.٩٣٢) وجميعها ذات دلالة إحصائية

عند مستوى (٠.٠١)، و تعتبر معاملات ارتباط عالية، مما يدل على قوة و تماسك عبارات الاستبانة، و هذا يدل على أن عبارات الاستبانة تتميز بدرجة صدق عالية لما وضعت لقياسه.

• ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج تقريباً إذا أُعيد تطبيقها على نفس الأشخاص في فترتين مختلفتين و في نفس الظروف بمعنى الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم (المهدي، ٢٠١٩، ٢٤٩)، وللتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار و تقوم فكرة هذه الطريقة على إجراء الاختبار على مجموعة من الأفراد ثم إعادة إجراء نفس الاختبار على نفس مجموعة الأفراد بعد مضي فترة زمنية، وحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيق الأول و التطبيق الثاني و هو عبارة عن معامل ثبات الاستبانة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة قوامها (٧٠) عضو هيئة تدريس ثم إعادة تطبيقها مرة أخرى على نفس المجموعة، فلم يستجب (٨) أعضاء في التطبيق الثاني نظراً لأعباء العمل فأصبحت العينة مكونة من (٦٢) عضو هيئة تدريس، و قد تراوحت المدة بين التطبيقين ما بين ١٥-٢٠ يوماً، و كانت نتائج الارتباط كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٣): يوضح معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي	٠.٩٠٧
البعد الثاني: القيادة	٠.٨٨٨
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	٠.٩٠١
البعد الرابع: الابداع في إدارة العمليات	٠.٩٠٢
البعد الخامس: الموارد البشرية	٠.٩٠٠
البعد السادس: الموارد المالية	٠.٨٨٥
البعد السابع: التوظيف التقني	٠.٩٠٧
البعد الثامن: التقويم الشامل	٠.٩١٣
البعد التاسع: المشاركة المجتمعية	٠.٨٩٤
الاستبانة ككل	٠.٩٨٥

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (٣) يتضح أن معامل ألفا كرونباخ للثبات للاستبانة ككل بلغ (٠.٩٨٥) و هو يعتبر معامل ثبات مرتفع و يعطي ثقة في الأداة وفي نتائجها.

خامساً: مجتمع البحث و العينة:

تمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة (طنطا، بنها، المنوفية) كجامعات ممثلة للجامعات المصرية، و تم اختيار ثلاث كليات نظرية (كلية الآداب، كلية التربية، كلية لتجارة)، و ثلاث كليات عملية (كلية الطب البشري، كلية العلوم، كلية الزراعة) من كل جامعة، وذلك للعام الجامعي ٢٠٢٢م/٢٠٢٣م، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي (٦٣٤٠) عضو هيئة تدريس ما بين (أستاذ و أستاذ مساعد و مدرس) من الذكور و الإناث من التخصصات العلمية و النظرية، و تم اختيار (عينة عشوائية) من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الثلاثة (جامعة طنطا، جامعة المنوفية، جامعة بنها) والبالغ عددهم (٦٣٤٠) عضو هيئة تدريس، حيث بلغت عينة الدراسة (٦٥٤) وفقاً لمعادلة ستيفن ثاميسون (الطائي، ٢٠١٢: ٦) عضو هيئة تدريس و قد تم استرداد الاستبانات و كان هناك فقد في الاستبانات و عددها (١٣) لعدم اكتمال البيانات بها و تم استبعادها، و بالتالي أصبح عدد العينة المطبقة عليها الاستبانة الفعلي (٦٤١) أي بنسبة (١٠.١١%) من المجتمع الأصلي.

جدول (٤): المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس

المتغيرات	البيان	التكرار	النسبة
الجامعات	جامعة المنوفية	٢٣٤	٣٦.٥%
	جامعة بنها	٢٥٢	٣٩.٣%
	جامعة طنطا	١٥٥	٢٤.٢%
	الجملة	٦٤١	١٠٠%
الكليات النظرية	كلية التربية	١١٥	١٧.٩%
	كلية التجارة	٥٣	٨.٤%
	كلية الآداب	١٣٤	٢٠.٩%
	جملة الكليات النظرية	٣٠٢	٤٧.١١%
الكليات العملية	كلية الطب	٩٠	١٤%
	كلية العلوم	١٠٣	١٦.٢%
	كلية الزراعة	١٤٦	٢٢.٨%

٣٣٩	٥٢.٨٩%	جملة الكليات العملية	
٣٠٩	٤٨.٢%	مدرس	الدرجة الأكاديمية
١٣٩	٢١.٧%	أستاذ مساعد	
١٩٣	٣٠.١%	أستاذ	
٦٤١	١٠٠%	الجملة	
٣٥٥	٥٥.٤%	من ١ إلى ٥ سنوات	سنوات الخبرة
١٢٨	٢٠%	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
١٥٨	٢٤.٦%	أكثر من ١٠ سنوات	
٦٤١	١٠٠%	الجملة	

بالنظر إلي الجدول السابق يتضح لنا الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، أن أعلى نسبة استجابة كانت من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة بنها بنسبة (٣٩.٣%) يليها جامعة المنوفية بنسبة (٣٦.٥%) يليها جامعة طنطا، حيث أقل نسبة استجابة كانت من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طنطا بنسبة بلغت (٢٤.٢%) ، و أن نسبة الاستجابات من أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية بلغت (٥٢.٨٩%) و هي عالية، في مقابل نسبة (٤٧.١١%) من الاستجابات الواردة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية، كما يتضح أيضاً أن أعلى نسبة استجابة كانت من فئة المدرسين التي بلغت (٤٨.٢%) في مقابل نسبة استجابة الأساتذة و التي بلغت (٣٠.١%) ثم يليها أقل نسبة استجابة من الأساتذة المساعدين بنسبة بلغت (٢١.٧%) ، وكان هناك أيضاً أثر و اضح للأعضاء الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من ١ إلي ٥ سنوات في الرد على الاستبيان حيث بلغت نسبتهم (٥٥.٤%) في مقابل أقل نسبة للاستجابة من الأعضاء الذين تتراوح سنوات خبرتهم من ٥ إلي ١٠ سنوات حيث بلغت نسبتهم (٢٠%) و هذا ما يوضحه الجدول السابق.

سادساً: تطبيق أداة البحث

مرت عملية تطبيق أداة البحث بمجموعة الخطوات التالية:

- تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحقق من معامل الصدق و معامل الثبات علي برنامج جوجل درايف Google Drive لما له من مميزات عديدة، و نظراً لضيق وقت عضو هيئة التدريس، تم إرسال عنوان موقع الاستبانة علي جوجل درايف إلى أعضاء هيئة

التدريس ببعض الجامعات المصرية عن طريق البريد الإلكتروني الأكاديمي الموجود في بياناتهم علي الموقع الرسمي للجامعة، و عن طريق إيميلاتهم ، و أيضاً تم إرسال عنوان موقع الاستبانة عبر شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة مثل (Facebook , WhatsApp). كما تم إرسال الاستبانة بصورة إلكترونية ملف (Pdf, Word) إلى بعض أعضاء هيئة التدريس، وذلك وفقاً لرغبتهم عبر شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة.

- تم ارسال الاستبانة بصورة ورقية الى بعض أعضاء هيئة التدريس، و ذلك وفقاً لرغبتهم، و عدم رغبتهم في تطبيق الاستبيان بشكل إلكتروني.
- بعد تجميع البيانات، روجعت جميع الاستجابات للتأكد من عدم ترك أي عبارة دون استجابة، تم تفريغ الاستجابات كافة ، وتحويل البيانات إلي Excel .

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

استخدمت الباحثة في معالجة بيانات البحث بعض الأساليب الإحصائية و التي تتفق مع طبيعة البحث و متغيراته المختلفة، و قد استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات، حيث تم الآتي :

الإحصاء الوصفي: و يتمثل فيما يلي:

- حساب التكرارات و النسب المئوية.
- حساب المتوسطات الحسابية.
- حساب الانحراف المعياري.
- إيجاد معامل الارتباط بيرسون " لحساب معامل صدق الاستبانة".
- إيجاد معامل الفا كرونباخ" لحساب معامل ثبات الاستبانة"

الإحصاء الاستدلالي : و يتمثل فيما يلي:

- اختبار "ت" T-Test لتحليل المتغيرات الإحصائية لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بنوع الكلية سواء كانت (كلية عملية أو كلية نظرية).
- تحليل التباين أحادي الاتجاه " One Way ANOVA " لحساب الفروق بين مجموع مربعات متوسطات درجات المجموعات، و ذلك لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

اختلاف استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس علي أبعاد الاستبانة فيما يتعلق بالمتغيرات التالية: **الدرجة الأكاديمية** (مدرس، أستاذ مساعد، و أستاذ)، **سنوات الخبرة** (من ١-٥ سنوات، من ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

خامساً: نتائج البحث و تفسيرها

تم تحليل نتائج الجانب الميداني للبحث، و معالجتها احصائياً باستخدام مفاهيم و أساليب الإحصاء الوصفي وصولاً إلي مناقشة النتائج، و سوف يتم عرض و تفسير هذه النتائج و مناقشتها وفق الترتيب الآتي:

أولاً: النتائج الخاصة بآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستجابات عينة الدراسة عن واقع أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز

عرض النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز، و التعرف علي آراء أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد الاستبيان بشكل عام، و من ثم يتم قياس درجة الموافقة حول كل عبارة من عبارات البعد بشكل منفصل، و يمكن توضيح هذه النتائج علي أبعاد الاستبيان بشكل عام من خلال الجدول الآتي:

جدول (٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأداء لكل بعد من أبعاد استبانة (إدارة التميز) والاستبانة ككل

درجة الأداء	الترتيب	النسب المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	مواقع بشدة		مواقع		محدب		مواقع غير		غير مواقع بشدة		الأمثلة	الم
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	٧	٦٨,٦٨	٠,٩٦	٣,٤١	١٥,٤٦	٧٩٣	٣٥,٧٤	١٨٣٣	٢٦,٩٣	١٣٨١	١٧,٩٦	٩٢١	٣,٩٠	٢٠٠	التخطيط الاستراتيجي	١
كبيرة إلى حد ما	١	٧٣,٥٢	٠,٩٧	٣,٦٨	١٨,٤٧	٩٤٧	٤٦,٧٤	٢٢٩٧	٢٠,٦٣	١٠٥٨	١٢,٦٣	٦٢٧	١,٩٣	٩٩	التقنية	٢
كبيرة إلى حد ما	٢	٧٢,٩٤	٠,٩٥	٣,٦٥	١٦,٦٠	٨٥١	٤٧,١٣	٢٤١٧	٢٢,٠٩	١١٣٣	١٢,٧٥	٦٥٤	١,٤٢	٧٣	الثقافة التنظيمية	٣
كبيرة إلى حد ما	٥	٧٠,٥٥	٠,٩٩	٣,٥٣	١٤,٦١	٧٤٩	٤٣,٥١	٢٢٣١	٢٤,٦١	١٢٢٢	١٤,٥٧	٧٤٧	٢,٧١	١٣٩	الإبداع في إدارة العمليات	٤
متوسطة	٨	٦٨,٠٢	٠,٩٨	٣,٤٠	١٣,٥٧	٦٩٦	٣٨,٢٠	١٩٥٩	٢٥,٨٦	١٣٢٦	١٩,٥٠	١٠٠٠	٢,٨٧	١٤٧	الموارد البشرية	٥
كبيرة إلى حد ما	٤	٧٠,٦٦	٠,٩٧	٣,٥٣	١٤,٣١	٧٣٤	٤٣,٥٦	٢٢٢٤	٢٥,١٤	١٢٨٩	١٥,٠٧	٧٧٣	١,٩١	٩٨	الموارد البشرية	٦
متوسطة	٩	٦٧,٣٦	٠,٩٦	٣,٣٧	١٤,٠٤	٧٢٠	٣٦,٦٢	١٨٨٨	٢٥,٤٧	١٣٠٦	١٩,٨٥	١٠١٨	٤,٠٢	٢٠٦	التوظيف التقني	٧
كبيرة إلى حد ما	٦	٦٩,٨٠	٠,٩٨	٣,٤٩	١٣,٠٩	٦٧١	٤٣,٠٢	٢٢٠٦	٢٦,٤٤	١٣٥٦	١٤,٧٠	٧٥٤	٢,٧٥	١٤١	التقويم الشامل	٨
كبيرة إلى حد ما	٣	٧٠,٩٥	٠,٩٧	٣,٥٥	١٤,١٨	٧٢٧	٤٤,٧٢	٢٢٩٣	٢٤,٨٤	١٢٢٤	١٤,٢٠	٧٢٨	٢,٠٧	١٠٦	المطلوب المجتمعية	٩
كبيرة إلى حد ما				٣,٥١											المتوسط المرجح للاستبانة ككل	

يتضح من الجدول السابق (٥) أن درجة أداء عمداء الكليات لمهامهم في ضوء مدخل إدارة التميز لكل بعد من أبعاد الاستبانة جاءت بدرجة (كبيرة إلى حد ما) ، و ذلك كما يتضح من المتوسط الحسابي العام (٣.٥١).

- وقد جاء في المرتبة الأولى البعد الثاني (القيادة) بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٩٧) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما)، ويعزى ذلك إلى أهمية القيادة بالنسبة لعميد الكلية و مدي تأثير السلوك القيادي للعميد علي تطوير أداء العمل داخل الكلية ، و يرجع ذلك أيضاً إلي الإيمان بأهمية مجال القيادة و أثره علي واقع إدارة التميز ، فالقائد المتميز لابد أن يتصف بسمات معينة منها القدرات الذهنية و القدرة العالية علي التخاطب و التفاهم و بناء العلاقات الاجتماعية، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشمري (٢٠٢٠)، و دراسة (Nabi et al)2018 ، و دراسة العنزي (٢٠٢٠) ، و دراسة أحمد (٢٠١٥). و دراسة الأشقر و الهنداوي (٢٠١٧) اللذين أكدوا علي أهمية القيادة في تطوير الأداء، و كان ذلك واضح أيضاً من نتائج الجانب الميداني لتلك الدراسات و الذي أحتل فيها بعد القيادة الترتيب الأول بين بقية الأبعاد الأخرى.

- احتل البعد الثالث (الثقافة التنظيمية) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٩٥) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما)، و يعزى ذلك إلي أن أي مؤسسة تهتم بتشكيل الثقافة التنظيمية التي تنظم الأداء القائم بداخلها و توجه مسيرة العمل إلي الأفضل و صولاً إلي مرحلة التميز في كافة المجالات التي تخص عمل المؤسسة التعليمية و الكلية، و هذا ما يدفع عميد الكلية إلي الاهتمام بتشكيل الثقافة التنظيمية لترتيب و تنظيم مسيرة العمل داخل الكلية و فق معايير و أبعاد ثابتة، تؤدي إلي التميز في الاداء، و هذا يتفق مع دراسة عبد الحميد (٢٠٢٢) التي تشير إلي أن القادة في المؤسسات و المنظمات الناجحة يسعون إلي نشر و ترسيخ ثقافتهم كل يوم و يبذلون قصاري جهدهم لتحقيق نوع من الانسجام بين أهداف العاملين و أهداف المنظمة، و تتفق أيضاً مع دراسة طبال، و رتيمي (٢٠١٧) و التي أشارت إلي أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تعتبر إطار مرجعي لتوجيه السلوك الجماعي لمسيرة العمل داخل أي مؤسسة

واحتل البعد التاسع (المشاركة المجتمعية) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٩٧) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما)، و يعزى ذلك إلي أن المشاركة المجتمعية تمثل

أهمية قصوي لأي كلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و ذلك لتدعيم الموارد المالية و تعزيز الدعم المجتمعي للكلية و تحقيق أهداف العمل داخل الكلية علي الصعيد الداخلي و الخارجي، و انفتحت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المدو (٢٠١٦) و التي أشارت إلي دور عمادة الكلية في تفعيل الشراكة المجتمعية، و أيضاً انفتحت مع دراسة غانم (٢٠١٥) و التي توصلت إلي أن تحقيق مفهوم الجامعة المشاركة مدنياً في التعليم العالي المصري يتطلب تطبيق أساليب قيادية غير تقليدية يجب العمل علي تطبيقها و تدريب القيادات الجامعية عليها مثل القيادة التشاركية ، و القيادة الخادمة و غيرها.

كما جاء في المرتبة الأخيرة البعد السابع (التوظيف التقني) بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري (٠.٩٦) ودرجة أداء (متوسطة)، و يعزى ذلك إلى قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة ، و التدريب عليها و ذلك قد يكون راجعاً إلي انشغال بعض العمداء بالأعباء الإدارية و الأبحاث العلمية ، و العمل علي حل المشكلات الناجمة داخل الكلية ، فكل ذلك لا يسمح بتوفير الوقت الكافي لدي العميد للتدريب علي التقنيات الحديثة في مجال الإدارة، و ترك هذه المسؤولية لمن ينوب عنهم من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، و قد انفتحت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (متولي، ٢٠١٢) و دراسة الزهراني و حوالة (٢٠٢٢) و دراسة الهام (٢٠٢٠) و التي كشفت عن وجود مستوى منخفض لسهولة استخدام التطبيقات التكنولوجية الرقمية.

ثانياً: النتائج الخاصة بأراء عينة الدراسة فيما يتعلق باستجابات عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد الاستبيان، و العبارات المتضمنة داخلها

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأداء لكل عبارة من عبارات البعد الأول (التخطيط الاستراتيجي) والبعد الأول لكل

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		متوسط		غير موافق		غير موافق بشدة		م
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
١	يهتم عميد الكلية بالتخطيط الشامل لمستقبل الكلية	٤٣	٦٧.١	١٥٧	٩٣.٦	١٧٤	٩٣.٦	١٥٧	٩٣.٦	٦٧.١	٤٣	١
٢	يشترك عميد الكلية في تحديد الرؤية الاستراتيجية للعمل الأوربي المنظم داخل الكلية	٢٦	٤٠.٦	١١٧	٧٨.٠	١٦٧	٧٨.٠	١١٧	٧٨.٠	٤٠.٦	٢٦	٢
٣	يساهم العميد في وضع غايات تطوير العمل داخل الكلية	٧	١٠.٩	٦٤	٩٤.٨	١٧١	٩٤.٨	٦٤	٩٤.٨	١٠.٩	٧	٣
٤	يحرص العميد على تنسيق الخطط الاستراتيجية مع قرارات الكليات الشريفة في الكلية	٢٩	٤٥.٧	١٣٧	٩٤.٢	١٧٢	٩٤.٢	١٣٧	٩٤.٢	٤٥.٧	٢٩	٤
٥	يختار العميد الكوادر المؤهلة مهوريا لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	٢٤	٣٧.٤	١٢٧	٩٤.٧	١٨٧	٩٤.٧	١٢٧	٩٤.٧	٣٧.٤	٢٤	٥
٦	يضع العميد معايير أداء واضحة للكوادر عمالية	١٤	٢١.٨	٩٦	١٤٤.٨	١٨٠	١٤٤.٨	٩٦	١٤٤.٨	٢١.٨	١٤	٦
٧	يضع العميد الجداول الاستراتيجية المتسلسلة لكافة الصناعات المحيطة بالجامعة في ضوء المعلومات والأحصاءات المتاحة	٣٧	٥٧.٧	١٩٢	٩٤.٦	١٩٢	٩٤.٦	١٩٢	٩٤.٦	٥٧.٧	٣٧	٧
٨	يراعى العميد توزيع مسئوليات تنفيذ الخطط على جميع القطاعات بالكلية	٢٠	٣١.٢	٩٩	١٥٤.٤	١٣٨	١٥٤.٤	٩٩	١٥٤.٤	٣١.٢	٢٠	٨
	المتوسط المرجح البعد الأول لكل											
	متوسطة	٢	٧١.٣٩	١.٥٧	٣٥.٧	١٨.٧٢	٣٤.٠					
	كبيرة إلى حد ما	٧	٦٥.٩٩	٠.٩٥٥	٣٢.٠	١٥.٩١	١.٢	٤٤.٦٢	١٨٦	٢٦.٢١	١٩٢	٣٧
	متوسطة	٣	٦٩.٧٧	٠.٩٧٥	٣٤.٩	١٣.٤٢	٨٦	٤١.٣٤	٢٦٥	٧٨.٠٨	١٨٠	١٤
	كبيرة إلى حد ما	٤	٦٨.٠٥	١.٣٧	٣٤.٠	٢٠.٢٨	١٣٠	٤٢.٥٩	١٧٣	٢١.٣٧	١٨٧	١٤
	متوسطة	٦	٦٦.٨٠	٠.٩٨٤	٣٣.٤	١٧.١٦	١١٠	٤٥.٧١	١٩٣	٢٩.٥٣	١٧٢	٢٩
	كبيرة إلى حد ما	١	٧٣.١٧	٠.٩١٦	٣١.٦	١٥.٧٦	١٠١	٤٩.٩٢	٢٩٨	١٩.٠٣	١٧١	٧
	متوسطة	٥	٦٧.٠٥	٠.٨٩٦	٣٣.٥	٩.٩٨	٦٤	٤٩.٤٥	٢٦٧	١٧.٤٧	١٦٧	٢٦
	متوسطة	٨	٦٣.٢٤	٠.٨٧٢	٣١.٦	١٢.٤٨	٨٠	٦٠.٣٧	١٨٧	١١.٥٤	١٧٤	٤٣
	درجة الأداء											

يتضح من الجدول (٦) السابق أن درجة أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية للبعد الأول (التخطيط الاستراتيجي) من أبعاد الاستبانة قد جاء بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للبعد الأول ككل (٣.٤٠) و احتل الترتيب السابع بين باقي الأبعاد، ويعزى ذلك إلى أن العميد يعتبر مشارك في وضع الخطة الاستراتيجية و ليس هو المسؤول الأول و الأخير عن وضع الخطة و علي الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أنه جاء في مرتبة متدنية تحتل الترتيب رقم (٧) بين باقي أبعاد الاستبيان.

- وقد جاء في المرتبة الأولى؛ العبارة رقم (٣) والتي تنص على: (يسهم العميد في وضع غايات لتطوير العمل داخل الكلية) بمتوسط حسابي (٣.٦٦)، وانحراف معياري (٠.٩١٦) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما) ، ويعزى ذلك إلى أهمية الدور الحيوي الذي يمارسه العميد في وضع غايات و تحديد أهداف تطوير العمل داخل الكلية ، كذلك أيضاً يسهم العميد في تحديد رؤية و رسالة الكلية ، وتحديد الأهداف العامة التي يصبوا إلي تحقيقها داخل الكلية.

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة؛ العبارة رقم (١) والتي تنص على: (يهتم عميد الكلية بالتخطيط الشامل لمستقبل الكلية) بمتوسط حسابي (٣.١٦)، وانحراف معياري (٠.٨٧٢)، وبدرجة أداء (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى انشغال العميد بالكثير من الأعباء و عدم توجيه الاهتمام المباشر بالتخطيط الشامل للكلية، وإسقاط الأمر إلي من ينوب عنه و متابعة عملية التخطيط و ما يورد من أفكار جديدة فيما يخص التخطيط للكلية.

- و قد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجعبري (٢٠٠٩)، و دراسة منصور (٢٠١٩)، ودراسة سهمود (٢٠١٣) حيث أشارت كل هذه الدراسات إلي أن التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة.

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأداء لكل عبارة من عبارات البعد الثاني (القيادة) والبعد الثاني لكل

درجة الأداء	الوزن النسبي المعوي	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	مواقع جيدة		مواقع		محدبة		غير مواقع		غير مواقع جيدة		الملاحظات	م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
كبيراً إلى حد ما	١	٧٧.٦٠	٠.٨٤٢	٢٨٨	١٩.٦٦	١٢٦	٥٨.٥٠	٢٧٥	١٢.٦٤	٨١	٨.٥٨	٥٥	٠.٦٢	٤	١
كبيراً إلى حد ما	٢	٧٦.٥١	٠.٩٤١	٢٨٣	٢٢.٦٢	١٤٥	٤٩.٩٢	٢٢٠	١٦.٥٤	١٠٦	٩.٢٠	٥٩	١.٧٢	١١	٢
كبيراً إلى حد ما	٤	٧٢.٩٨	٠.٩٨٦	٢٦٥	١٨.٤١	١١٨	٤٤.٤٦	٧٨٥	٢٢.٠٩	١٤٨	١١.٧٠	٧٥	٢.٢٤	١٥	٣
كبيراً إلى حد ما	٦	٧٢.٦١	٠.٩٨٤	٢٦٣	١٩.٠٢	١٢٢	٤١.٠٢	٦٦٢	٢٥.٤٢	١٦٢	١٢.٩٥	٨٢	١.٥٦	١٠	٤
كبيراً إلى حد ما	٨	٧٠.٠٢	١.٠٤٦	٢٥٠	١٥.٩١	١٠٢	٤٠.٨٧	٦٢٢	٢٤.١٨	١٥٥	١٥.٤٤	٩٩	٢.٥٩	٢٣	٥
كبيراً إلى حد ما	٧	٧٢.٢٩	٠.٩٧٩	٢٦٢	١٧.٤٧	١١٢	٤٢.٨٤	٦٨١	٢٢.٥٦	١٥١	١٢.٤٢	٨٦	١.٧٢	١١	٦
كبيراً إلى حد ما	٣	٧٢.٢٠	٠.٩٦٥	٢٦٦	١٧.٤٧	١١٢	٤٧.١١	٢٠٢	٢١.٠٦	١٢٥	١٢.٦٤	٨١	١.٧٢	١١	٧
كبيراً إلى حد ما	٥	٧٢.٨٥	٠.٩٩٢	٢٦٤	١٧.١٦	١١٠	٤٨.٢١	٢٠٩	١٨.٥٦	١١٩	١٢.٨٨	٨٩	٢.١٨	١٤	٨
كبيراً إلى حد ما	٢.٦٨													المتوسط المرتجى للبعد الثاني لكل	

يتضح من الجدول (٧) السابق أن درجة أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية للبعد الثاني (القيادة) من أبعاد الاستبانة قد جاء بدرجة (كبيرة إلى حد ما) حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للبعد الثاني ككل (٣.٦٨) و احتل الترتيب الأول بين باقي الأبعاد، ويعزى ذلك إلى أن العميد يعتبر القيادي الأول داخل الكلية ، فهو المنوط بمتابعة كل المهام و الأهداف المرجو تحقيقها داخل الكلية، كما يعتمد العميد بعض السلوكيات القيادية التي تعينه علي أن يكون قيادي ناجح، مثل قدرته علي تقديم الحلول للمشكلات المختلفة التي تنشأ داخل الكلية، بالإضافة إلي تبنيه رؤية و رسالة واضحة للكلية يسعى إلي تحقيقها.

- وقد جاء في المرتبة الأولى؛ العبارة رقم (١) والتي تنص على: (يشارك العميد في تحقيق أهداف الكلية وفقاً لما تم وضعه من خطة مستقبلية.) بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري (٠.٨٤٢) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما) ، ويعزى ذلك إلى أهميه مشاركة عميد الكلية في وضع خطة العمل داخل الكلية لكونه القيادي الأول، و الملم بكل المعلومات و البيانات التي تخص العمل داخل الكلية.

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة ؛ العبارة رقم (٥) والتي تنص على: (يشرك العميد العاملين معه في اتخاذ القرارات داخل الكلية.) بمتوسط حسابي (٣.٥٠)، وانحراف معياري (١.٠٤٦) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما) ، ويعزى ذلك إلي أن هناك بعض العمداء الذين يتشبثون بآراءهم الخاصة فيما يخص عمليات التطوير داخل الكلية ، دون النظر إلي آراء باقي أفراد المؤسسة.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشمري (٢٠٢٠) ، دراسة العنزي (٢٠٢٠) و التي أشارت إلي أن البعد الخاص بالقيادة جاء بدرجة كبيرة بين باقي الأبعاد. و ذلك نظراً لأهميته، فالسلوك الخاص بالقائد المتميز يكون أكثر ديناميكية عن القائد العادي .

جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأداء لكل عبارة من عبارات البعد الثالث (الثقافة التنظيمية) والبعد الثالث لكل

م	العبارات	غير موافقة بشدة		موافقة بشدة		متوسط		انحراف معياري		الوزن النسبي	ترتيب	درجة الأداء
		ع	%	ع	%	ع	%	ع	%			
١	يحرص العميد على وضع سياسة واضحة لتطوير العمل بالكلية.	٦	٠.٩٤	٧٠	١٠.٩٢	٩٤	١٤.٦٦	٣٦٤	٥٦.٧٩	١٠.٧	١	٧٥.٤٨
٢	يحرص العميد على تشكيل الجهات ايجابية للعمالين الجدد بالكلية.	٦	٠.٩٤	٨٣	١٢.٩٥	١٢٦	٢١.٢٢	٢٧٩	٤٣.٥٣	١٣.٧	٢	٧٤.٢٩
٣	يطلق العميد العاملين بالكلية التحمل ومسؤوليات أداء مهامهم وفقا لتعليمات العمل داخل الكلية.	٦	٠.٩٤	٨١	١٢.٦٤	١٥٥	٢٤.١٨	٢٨٥	٤٤.٤٦	١١.٤	٣	٧٣.١٠
٤	يحرص العميد على تطوير الممارسات المعمورة للعمالين بالكلية.	٩	١.٤٠	٨٦	١٢.٤٢	١٥٠	٢٢.٤٠	٢٨٩	٤٥.٠٩	١٠.٧	٦	٧٢.٤٥
٥	يتبنى العميد الأساليب ادارية تتماشى مع مستجدات العصر.	١١	١.٧٢	٩٣	١٤.٥١	١٦٨	٢٦.٢١	٢٧١	٤٢.٢٨	٩.٨	٨	٧٠.٩٨
٦	يحرص العميد على تشريك الجهات مع العمالين لتحقيق الاجازات المعقولة.	١١	١.٧٢	٧٧	١٢.٠١	١٤٤	٢٢.٤٦	٣٠٦	٤٧.٧٤	١٠.٣	٥	٧٢.٨٩
٧	يحرص العميد على أن تعود قيم العمل الإيجابية بالكلية.	١١	١.٧٢	٨٤	١٢.١٠	١١٩	١٨.٥٦	٣٢٩	٥١.٣٣	٩.٨	٤	٧٣.٠٧
٨	يحرص العميد على تحصيل الثقافة التنظيمية المناسبة داخل الكلية.	١٣	٢.٠٣	٨٠	١٢.٥٧	١١٧	٢٥.٤٣	٢٩٤	٤٥.٤٠	٨.٧	٧	٧١.٢٩
	المتوسط المرجح للبعد الثالث لكل						٣.٦٥					

يتضح من الجدول (٨) السابق أن درجة أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية للبعد الثالث (الثقافة التنظيمية) من أبعاد الاستبانة قد جاء بدرجة (كبيرة إلي حد ما)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للبعد الثالث ككل (٣.٦٥) و احتل الترتيب الثاني بين باقي الأبعاد، ويعزى ذلك إلى أن العميد يساهم إسهاماً بالغاً في ترقية الثقافة التنظيمية لمسيرة العمل و العلاقات المتبادلة فيما بين العاملين داخل الكلية، فالعميد يهتم بتحليل الثقافة السائدة داخل الكلية، و ذلك وفق ما يقوم به من أعباء إدارية كونه القيادي الأول داخل الكلية .

- وقد جاء في المرتبة الأولى؛ العبارة رقم (١) والتي تنص على: (يحرص العميد علي وضع سياسة واضحة لتطوير العمل بالكلية.) بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٨٨٦) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما) ، ويعزى ذلك إلي مدي حرص عميد الكلية في المقام الأول علي وضع سياسة واضحة لتطوير العمل داخل الكلية ، و هذا نظراً لسلطته القيادية في رسم خطط لتحسين مسيرة العمل داخل الكلية، و توجيه أداء العاملين.

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة ؛ العبارة رقم (٥) والتي تنص على: (يتبنى العميد أساليب إدارية تتماشى مع مستجدات العصر .) بمتوسط حسابي (٣.٥٥)، وانحراف معياري (٠.٩٧٤) وبدرجة أداء (كبيرة إلي حد ما) ، ويعزى ذلك إلي أنه تماشياً مع مستجدات العصر الحالي كان هناك ضرورة لتبني أساليب إدارية و تقنية حديثة في تحسين مسيرة العمل، ولكن قد يعوق العميد عن تبني هذه التقنيات الحديثة عدم تفرغه و انشغاله بالكثير من الأعباء الإدارية التي تعوق تدريبه علي كيفية التعامل مع هذه البرامج الحديثة في توجيه مسيرة العمل الإداري داخل الكلية.

- و هذا يتفق مع دراسة عبد الحميد (٢٠٢٢) التي تشير إلي أن القادة في المؤسسات و المنظمات الناجحة يسعون إلي نشر و ترسيخ ثقافتهم كل يوم و يبذلون قصاري جهدهم لتحقيق نوع من الانسجام بين أهداف العاملين و أهداف المنظمة.

- و تتفق أيضاً مع دراسة طبال، و رتيمي (٢٠١٧) و التي أشارت إلي أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تعتبر إطار مرجعي لتوجيه السلوك الجماعي لمسيرة العمل داخل أي مؤسسة .

جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأداء لكل عبارة من عبارات البعد الرابع (الإبداع في إدارة العمليات) والبعد الرابع ككل

درجة الأداء	العبارة	الوزن النسبي الموزني	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	مواقف بشدة		مواقف		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
كبيراً إلى حد ما	٣	٧١,٢٠	٠,٩٨٧	٢,٥٦	١٢,٨٨	٨٩	٤٧,٤٣	٣٠,٤	٢٢,٧٨	١٤,٦	١٢,٦٤	٨١	٣,٢٨	٢١	١ يقدم العصيد يتوقف العمليات بطريقة ويتغير عليها الإبداع في الأداء . يحرص العصيد على تطبيق العملية التعليمية للتربية والابتعاثين بأعلى مستويات الجودة
كبيراً إلى حد ما	١	٧٣,٩٨	٠,٩٥٤	٢,٧٠	١٩,٠٣	١٢٢	٤٥,٨٧	٢٩,٤	٢٢,٩٣	١٤,٧	١٠,٣٠	٦٦	١,٨٧	١٢	يحرص العصيد على استدامة الحوار بيننا وبينهم .
كبيراً إلى حد ما	٧	٦٩,٢٤	٠,٩٨٥	٢,٤٥	١٢,١٠	٨٤	٤٠,٧٢	٢١,١	٢٧,١١	١٧,٧	١٦,٣٨	١٠,٥	٢,١٨	١٤	يشجع العصيد على استمرارية التواضع مع الطلبة بعد تخرجهم .
كبيراً إلى حد ما	٦	٦٩,٣٠	١,٠٠٩	٢,٤٦	١٤,٢٠	٩١	٢٩,٩٤	٢٥,٦	٢٦,٢٧	١٦,٩	١٧,١٦	١١,٠	٢,٣٤	١٥	تبحث العصيد على استمرارية التواضع مع الطلبة بعد تخرجهم .
كبيراً إلى حد ما	٢	٧٢,١٧	٠,٩٤٦	٢,١٣	١٤,٠٤	٩٠	٥١,٧٩	٣٢,٢	٢٠,١٢	١٢,٩	١١,٥٤	٧٤	٢,٥٠	١٦	تبحث العصيد على استمرارية التواضع مع الطلبة بعد تخرجهم .
كبيراً إلى حد ما	٥	٦٩,٢٩	١,٠٣٧	٢,٤٧	١٥,٤٤	٩٩	٣٨,٨٥	٢٤,٩	٢٥,٩٠	١٦,٦	١٦,٨٥	١٠,٨	٢,٩٦	١٩	يحرص العصيد على تطبيق جدول البكالريه الموزنة للعمليات واستدامة الوقت .
كبيراً إلى حد ما	٤	٧٠,٣٦	١,٠١٧	٢,٥٢	١٤,٢٥	٩٢	٤٤,١٢	٢٨,٦	٢٢,٧٨	١٤,٦	١٤,٩٨	٩٦	٢,٢٨	٢١	يحرص العصيد على تطبيق جدول البكالريه الموزنة للعمليات واستدامة الوقت .
كبيراً إلى حد ما	٨	٦٨,٢٤	١,٠١٥	٢,٤١	١٢,٧٩	٨٣	٣٨,٨٥	٢٤,٩	٢٨,٢٩	١٨,٢	١٦,٦٩	١٠,٧	٢,٢٨	٢١	يحرص العصيد على تطبيق جدول البكالريه الموزنة للعمليات واستدامة الوقت .
كبيراً إلى حد ما				٣,٥٣											المتوسط المرجح البعد الرابع ككل

يتضح من الجدول (٩) السابق أن درجة أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية للبعد الرابع (الإبداع في إدارة العمليات) من أبعاد الاستبانة قد جاء بدرجة (كبيرة إلى حد ما) حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للبعد الرابع ككل (٣.٥٣) و احتل الترتيب الخامس بين باقي الأبعاد، ويعزى ذلك إلى أن عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية يمتلكون بعض المهارات و السمات الابداعية التي تعينهم علي تحسين و تطوير الأداء العام للكلية ، و تسهل عليهم القيام بمهام عملهم و لكنهم في حاجة إلي المزيد من الابداع و المبادرة الفعالة في إدارة العمليات و توجيه مسيرة العمل .

- وقد جاء في المرتبة الأولى؛ العبارة رقم (٢) والتي تنص على: (يحرص العميد علي تقديم الخدمة التعليمية للطلبة والباحثين بأعلي مستويات الجودة). بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وانحراف معياري (٠.٩٥٤) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما) ، ويعزى ذلك إلي مدي حرص عميد الكلية في المقام الأول علي وضع خطة تساهم في تقديم خدمات تعليمية علي مستوي عالي من الجودة، فالعميد ينتهج طرق لجذب الطلاب للتسجيل بكليته و الوصول إلي مكانة متميزة و مرموقة في تقديم الخدمة التعليمية، و يقوم العميد أيضاً بالمبادرة في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات التي تنتش داخل كليته و لكن كل ذلك يتضح من الجدول السابق أنه يتحقق بدرجة كبيرة إلي حد ما.

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة ؛ العبارة رقم (٥) والتي تنص على: (يحرص العميد علي ابتكار مقاييس للأداء الفعلي لكافة عمليات الإدارة بالكلية). بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وانحراف معياري (١.٠١٥) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما) ، ويعزى ذلك إلي أنه ليس العميد المسؤول في المقام الأول عن ابتكار مقاييس للأداء ، فهو فقط يساهم في متابعة أداء العاملين و النتائج التي تسفر عنها مثل هذه المقاييس ، و لذلك جاءت هذه العبارة في الترتيب الأخير فيما بين باقي العبارات .

- و قد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سهمود (٢٠١٣) ، و البرازي (٢٠١٥) و التي أكدت علي أن الذكاء و الابداع يكون ذات قيمة، فالفطنة و البصيرة و الابداع و المبادرة أمر مهم لتقدم المؤسسات.

جدول (١٠): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأداء لكل عبارة من عبارات البعد الخامس (الموارد البشرية) والبعد الخامس ككل

درجة الأداء	الترتيب	الوزن النسبي الموزني	الاحداث الموزني	المتوسط	موافق بشدة		موافق		محتوي		غير موافق		غير موافق بشدة		الملاحظات
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
كبيره الى جدا	١	٧٣,٥٧	٠,٩٣	٣,٦٨	١٤,٥١	٩٣	٥٤,٧٦	٣٥١	١٢,٢٩	١٠,٧	١٢,١٧	٧٨	١,٨٧	١٢	يتعرف العميد على المستوى العمري والتكرارات التي يتكرر بها العاملين بالكلية.
كبيره الى جدا	٢	٧١,٧٩	٠,٩٨٨	٣,٥٩	١٧,٦٣	١١٣	٤٠,٥٦	٢٦٠	٢٧,١٥	١٧٤	١٣,٤٨	٨٠	٢,١٨	١٤	يحرص العميد على وضع خطة لتعيين أداء المرؤوسين من خلال التدريب المستمر.
كبيره الى جدا	٤	٧٠,٩٥	٠,٩٤٣	٣,٥٥	١٣,١٠	٨٤	٤٥,٥٥	٢٩٢	٢٩,٣١	١٦٨	١٣,٢٦	٨٥	١,٨٧	١٢	يحرص العميد على التوجه العام للعاملين بتلقيه ترقية أو ترفيع.
متوسطة	٧	٢٧,٨٩	١,٠١	٣,٣٩	١١,٢٣	٧٢	٤١,٥٠	٢٦٦	٢٥,٧٤	١٦٥	١٨,٤١	١١٨	٣,١٢	٢٠	يقوم صعيد الكلية بمناقشة العاملين حيث (العدد والمجازة والتوصية) المعجزون.
كبيره الى جدا	٩	٢٩,٤٥	٠,٩١٣	٣,٤٧	١٢,٤٨	٨٠	٤١,٥٠	٢٦٦	٢٩,٠٢	١٨٦	١٤,٨٢	٩٥	٢,١٨	١٤	يراعي العميد المتطلبات الشخصية عند إعداد العلامات التي تتوافق أداءهم.
كبيره الى جدا	٣	٧١,٥٨	٠,٩٨٦	٣,٥٨	١٤,٥١	٩٣	٤٨,٢١	٣٠٩	٢٠,٤٤	١٢١	١٤,٣٥	٩٢	٢,٥٠	١٦	يساعد العميد العاملين بالمستور على العمل العميد على الشايع المتغيرات (الناحية والمهنية) بالمستور.
متوسطة	٨	٢٦,٤٠	١,٠٣٩	٣,٣٢	١١,٧٠	٧٥	٣٦,١٩	٢٢٢	٢٨,٢٤	١٨١	٢٠,١٢	١٢٩	٣,٢٤	٢٤	يراعي العميد الظروف التي تحيط بالعاملين في الكلية.
كبيره الى جدا	٥	٧٠,١١	٠,٩٩٥	٣,٥١	١٤,٩٨	٩٦	٤٠,٤١	٣٥٩	٢٩,٩٩	١٧٣	١٥,٤٤	٩٩	٢,١٨	١٤	يشوهد المرجع اليه الخامس ككل

يتضح من الجدول (١٠) السابق أن درجة أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية للبعد الخامس (الموارد البشرية) من أبعاد الاستبانة قد جاء بدرجة (كبيرة إلي حد ما) حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للبعد الخامس ككل (٣.٥١)، ويعزى ذلك إلى أن العميد يساهم إسهاماً بالغاً في تعزيز الدافعية لدي العاملين بالكلية سواء كان موظفين و إداريين أو أساتذة و أفراد هيئة معاونة.

- وقد جاء في المرتبة الأولى؛ العبارة رقم (١) والتي تنص على: (يتعرف العميد علي المستوي المعرفي والقدرات التي يتميز بها العاملون بالكلية). بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٩٣) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما) ، ويعزى ذلك إلي أن العميد يهتم و بشكل مباشر بالتعرف علي المستوي المعرفي و القدرات التي يتميز بها العاملون بالكلية.

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة ؛ العبارة رقم (٧) والتي تنص على: (يعمل العميد علي إشباع احتياجات العاملين (المادية والمعنوية) باستمرار .) بمتوسط حسابي (٣.٣٢)، وانحراف معياري (١.٠٣٩) وبدرجة أداء (متوسطة) ، ويعزى ذلك إلي أن العميد قد يكون غير مراعي لاحتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية بالشكل الكافي ، و ذلك قد يكون نظراً لعجز الميزانية الخاصة بالكلية و التي تمكن عميد الكلية من صرف بعض الحوافز و المكافآت المادية لبعض الموظفين المتميزين في أداء أعمالهم، أو نظراً لضيق الوقت الذي يمنع العميد من إقامة بعض الحفلات التشجيعية و التكريمية للعاملين لتشجيعهم معنوياً.

- كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة ابو النيل (٢٠١٩) و التي أشارت أيضاً إلي ضرورة تبادل و تطوير المعرفة داخل الجامعة و خارجها بالشكل الذي يساهم في تنمية مواردها البشرية ، و تحقيق تميزاً في أدائهم.

- وقد اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة كيكاب (٢٠٢٠) التي أشارت إلي أن العنصر البشري هو منطلق ووسيلة عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و هو العقل المدبر لأي مؤسسة، فمن الضروري متابعته و تحفيزه بشكل دائم و مستمر من قبل عميد الكلية.

جدول (١١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والأحرف المعيارية والترتيب ودرجة الأداء لكل عبارة من عبارات البعد السادس (الموارد المالية) والبعد السادس كل

م	القرارات	غير موافقة بشدة		غير موافقة		موافقة		موافقة بشدة		المتوسط الوزني	الأحرف المعيارية	الوزن النسبي	درجة الأداء
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	يخطط المدير الإداري العمل الكلية في ضوء احتياجات الأقسام والوحدات ويقدمها للكلية.	٩	١٤٠	٨٥	١٣,٢٦	١٤٢	٢٢,١٥	٣٢٩	٥١,٣٣	٣٥٩	٠,٩١١	٧١,٧٩	كبيراً إلى حد ما
٢	يوظف المدير الإداري الموارد البشرية بشكل متناسق مع الموازنة المالية للكلية.	٨	١٢٥	٨٥	١٣,٢٦	١٨١	٢٨,٢٤	٢٦٥	٤١,٢٤	٣٥٧	٠,٩٥١	٧١,٤٨	كبيراً إلى حد ما
٣	يضع المدير خطة للتعليم الموارد البشرية للكلية.	١٤	٢١٨	١١٢	١٨,١٠	١٧٧	٢٧,٦١	٢٦١	٤٠,٧٢	٣٤١	٠,٩٨٢	٦٨,٢١	كبيراً إلى حد ما
٤	يسعى المدير الإداري وحدها ذات طابع خاص لتطبيق عوائد عملية الكلية.	٧	١٠٩	٩١	١٤,٢٠	١٥٤	٢٤,٠٢	٢٨٦	٤٤,٦٣	٣٦٠	٠,٩٥٥	٧٢,٠٧	كبيراً إلى حد ما
٥	يحرص المدير الإداري على توفير برامج خاصة بسنن في تعزيز مبادرات الكلية.	١٠	١٥٦	٨٦	١٣,٤٢	١٢٧	١٩,٨١	٣١٣	٤٨,٨٣	٣٦٥	٠,٩٥٨	٧٢,٠١	كبيراً إلى حد ما
٦	يضع المدير الإداري الاستراتيجيات التي تركز على الطلاب الجامعيين في مشاريع وبرامج مع الجانب المالي للكلية.	١٨	٢٨١	١١٤	١٧,٧٨	١٧٤	٢٧,١٥	٢٢٧	٣٥,٤١	٣٤٦	١,٠٥٤	٦٩,١٤	كبيراً إلى حد ما
٧	يحرص المدير الإداري على توفير موارد خارجية للتدريب ودعم عملية الكلية.	١٧	٢١٥	٩٥	١٤,٨٢	١١٦	٢٥,٩٠	٢٨٢	٤٣,٩٩	٣٤٩	٠,٩٨	٦٩,٨٣	كبيراً إلى حد ما
٨	يستخدم مدير الكلية بعض استراتيجيات العمل (المالية) والبيئية) مثل مشروع عمود بحثي للكلية.	١٥	٢٣٤	١٠١	١٥,٧٦	١٦٨	٢٦,٢١	٢٧١	٤٢,٦٨	٣٤٩	٠,٩٨٨	٦٩,٧٣	كبيراً إلى حد ما
المتوسط المرجح للبعد السادس كل													كبيراً إلى حد ما

يتضح من الجدول (١١) السابق أن درجة أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية للبعد السادس (تعزيز الموارد المالية) من أبعاد الاستبانة قد جاء بدرجة (كبيرة إلي حد ما) حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للبعد السادس ككل (٣.٥٣)، ويعزى ذلك إلى أن العميد يحاول و بشتي الطرق تعزيز الموارد المالية الخاصة بالكلية للعمل علي زيادة الدخل الخاص بالكلية.

- وقد جاء في المرتبة الأولى؛ العبارة رقم (٥) والتي تنص على: (يحرص العميد علي توفير برامج خاصة تساعد في تعزيز ميزانية الكلية.) بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٩٥٨) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما) ، ويعزى ذلك إلي أن هناك مصادر أخرى يسعي عميد الكلية إليها لتعزيز الموارد المالية و ذلك من خلال توفير برامج خاصة تساعد في تعزيز ميزانية الكلية.

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة ؛ العبارة رقم (٣) والتي تنص على: (يضع العميد خطة لتنظيم الموارد المالية للكلية.) بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وانحراف معياري (٠.٩٨٢) وبدرجة أداء (كبيرة إلي حد ما) ، و قد يرجع إلي أن العميد لا ينفرد بوضع الخطة المالية للكلية و يشترك معه بعض العاملين بالكلية و أعضاء الهيئة التدريسية في وضع و تشكيل الخطة المالية للكلية.

- و لقد أشارت دراسة سهمود(٢٠١٣)، و دراسة المدو (٢٠١٦) الي أن عمادة الكلية تستجيب لطلبات الطلبة من الناحية المالية بدرجة ليست كبيرة، مما يؤكد علي أن عميد الكلية يعاني من قصور في تلبية الاحتياجات المالية بشكل كافي.

جدول (٢) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والأحرف المعياري والترتيب ودرجة الأداء لكل عبارة من عبارات البعد السابع (التوظيف التقني) والبعد السابع لكل

درجة الأداء	نقطة	الوزن النسبي الموزني	الأحرف المعيارى	المتوسط الوزني	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
كبيراً إلى حد ما	١	٧٥.٧٦	٠.٨٥٤	٣.٧٩	١٥.٧٦	١.٠١	٥٨.٦٦	٣٦٦	١٥.١٣	٩٧	٩.٥٢	٦١	٠.٩٤	٦	يستطيع عميد الكلية من التطورات التكنولوجية عند تعيين الأداء داخل الكلية.
متوسطة	٧	٦٤.٣٤	٠.٩٢٤	٣.٢٢	١٩.٣٤	٩٤	٤٤.٦٢	١٨٦	٢٥.٧٤	١٦٥	٨.٨٩	١٥٧	٦.٠٨	٣٩	يتمتع العميد بالمهارات التقنية التي تساعده في أداء مهامه.
متوسطة	٤	٦٥.٥٥	٠.٩٦٨	٣.٢٨	١٤.٢٠	٩٥	٤١.٦٥	١٩٨	٢٦.٨٣	١٧٢	١٥.٩١	١٤٢	٥.٣٠	٣٤	يضع العميد خطى عملها معتمدة من خلال التواصل الرقمي تساعد في تطوير العمل والتعلم.
كبيراً إلى حد ما	٣	٦٩.٤٥	١.٠٠١	٣.٤٧	١٣.٤٢	١٠٠	٤٠.٥٦	٢٤٦	٢٦.٥٢	١٧٠	١٦.٢٩	١٠٧	٢.٨١	١٨	يضع العميد خطة للتواصل الرقمي داخل الكلية بين أقسامها وأقسامها.
متوسطة	٦	٦٤.٤٠	٠.٩٥٩	٣.٢٢	١١.٨٦	٩١	٤١.١٩	١٨٢	٢٩.٣٣	١٨٨	١٥.٦٠	١٣٧	٦.٧١	٤٣	يوفر العميد مزايا تقنية للتطوير التكنولوجي داخل الكلية.
كبيراً إلى حد ما	٢	٧١.١٧	٠.٩٧٣	٣.٥٦	١٥.١٣	٩٧	٤٣.٩٩	٢٨٢	٢٣.٨٧	١٥٣	١٥.٦٠	١٠٠	١.٤٠	٩	يستثمر العميد الوسائل الالكترونية ويوفر صيد الكلية الاحتياجات والأجهزة التقنية الحديثة لتحقيق أهداف الكلية.
متوسطة	٨	٦٢.٨٧	١.٠٠١	٣.١٤	١٢.٤٨	٧٠	٤٠.٧٢	١٧٩	٢٧.١٥	١٩٧	١٦.٣٨	١٢٣	٤.٩٩	٣٢	يضع العميد توظيف العاملين للتكنولوجيا الرقمية في أداء مهامهم.
متوسطة	٥	٦٥.٢٧	٠.٩٧١	٣.٢٧	١٤.٢٥	٧٢	٤٣.٥٣	٢٢٩	٢٥.٥٩	١٦٤	١٤.٦٦	١٥١	٣.٩٠	٢٥	يضع العميد الميزج للبعد السابع لكل المتوسط الموزن للبعد السابع لكل

يتضح من الجدول (١٢) السابق أن درجة أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية للبعد السابع (التوظيف التقني) من أبعاد الاستبانة قد جاء بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط المرجح للبعد السابع ككل (٣.٣٧)، ويعزى ذلك إلي عدم توافر الاهتمام الكافي من قبل عميد الكلية بالتكنولوجيا الحديثة في كافة مجالات العمل داخل الكلية .

- وقد جاء في المرتبة الأولى؛ العبارة رقم (١) والتي تنص على: (يستفيد عميد الكلية من التطورات التكنولوجية عند تحسين الأداء داخل الكلية). بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٨٥٤) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما) ، ويعزى ذلك إلي مدي حرص عميد الكلية في المقام الأول علي تطوير العمل داخل الكلية وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من التطورات التكنولوجية .

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة ؛ العبارة رقم (٧) والتي تنص على: (يوفر عميد الكلية الاحتياجات والاجهزة التقنية الحديثة اللازمة لتحقيق أهداف الكلية) بمتوسط حسابي (٣.١٤)، وانحراف معياري (١.٠١) وبدرجة أداء (متوسطة) ، ويعزى ذلك إلي العجز في الميزانية المتوفرة داخل الكلية ، و الغير كافية لتلبية احتياجات الكلية من الأجهزة و المعدات الحديثة.

- و قد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الهام (٢٠٢٠) و التي كشفت عن وجود مستوي منخفض لسهولة استخدام التطبيقات التكنولوجية الرقمية، و دراسة متولي (٢٠١٢) التي أشارت أن هناك مشكلات تواجه استخدام التكنولوجيا في الادارة ، و توصلت إلي أن هذه التكنولوجيا لا قيمة لها بدون عنصر بشري مدرب علي حسن ادارتها و يكتسب القدرة علي تشغيل نظام المعلومات الاداري ، و توصلت دراسة الزهراني و حوالة (٢٠٢٢) إلي أن درجة توافر البعد التكنولوجي بالجامعات كانت بدرجة ضعيفة جداً.

جدول (١٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والأحرف المعياري والترتيب ودرجة الأداء لكل جدارة من عبارات البعد الثامن (التقويم الشامل) والبعد الثامن ككل

درجة الأداء	الوزن النسبي الموزني	الأحرف المعياري	المتوسط الوزني	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	العبارات		
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
كبرياء إلى حد ما	٧١.٧٩	٠.٩٢٦	٣.٥٩	١٢.٠١	٧٧	٥١.٤٨	٣٢٠	٢٢١.١٥	١٤٢	١٢.١٧	٧٨	٢.١٨	١٤	١	يضع العيب خطه مكثفة لتقويم أداءه
كبرياء إلى حد ما	٧٢.١٤	٠.٩٩	٣.٦١	١٧.٠٠	١٠٩	٤٤.٣١	٢٨٤	٢٢٤.٥	١٥٠	١٢.٩٥	٨٣	٢.٣٤	١٥	٢	يكتفي عيب الكلية بأدنى أداءه بكثافة وأحرف التقويم الشامل بالكلية
كبرياء إلى حد ما	٧٠.٧٣	٠.٩٥٦	٣.٥٤	١٣.٧٣	٨٨	٤٢.٥٣	٢٧٩	٢٧.٦١	١٧٧	١٢.٥٥	٨٣	٢.١٨	١٤	٣	يحرص العيب على توافر قواعد بيانات بالكلية الامتدانة من نتائج التقويم الشامل في تحسين الأداء
كبرياء إلى حد ما	٦٩.٣٠	٠.٩٩٣	٣.٤٦	١٣.٧٣	٨٨	٣٩.٧٨	٢٥٥	٢٨.٠٨	١٨٠	١٦.٠٧	١٠٣	٢.٣٤	١٥	٤	يقوم العيب بتقييم الأداء العام لتقييمه على قدرات زمنية منتظمة
متوسطة	٦٧.٥٥	٠.٩٩٧	٣.٣٨	١١.٣٩	٧٣	٣٨.٥٣	٢٤٧	٢٩.٤٩	١٨٩	١٧.٦٣	١١٣	٢.٩٦	١٩	٥	يقوم العيب بتقييمه نتائج التقييم من العامين في الكلية على اختلافهم
كبرياء إلى حد ما	٦٨.٤٩	٠.٩٨٩	٣.٤٢	١١.٥٤	٧٤	٤١.٠٣	٢٦٣	٢٩.١٧	١٨٧	١٤.٨٣	٩٥	٢.٤٣	٢٢	٦	يعمل العيب على تقييم برامج وأسلوب التقييم الهيكلي للعامين
كبرياء إلى حد ما	٦٩.١٤	١.٠٠٦	٣.٤٦	١٢.٣٢	٧٩	٤٢.٥٣	٢٧٩	٢٤.٩٦	١٦٠	١٥.٩١	١٠٢	٢.٢٨	٢١	٧	يوجه العيب لإنتاج أساليب تقييم بالمشورعة على تطوير أداء العاملين
كبرياء إلى حد ما	٦٩.٢٤	١.٠٠٤	٣.٤٦	١٢.٩٥	٨٣	٤١.٩٧	٢٦٩	٢٦.٦٨	١٧١	١٥.١٣	٩٧	٢.٢٨	٢١	٨	يحرص العيب على تنمية العنصر بالمشورية التي العاملين على التحول لتتبع كونيهم
كبرياء إلى حد ما			٣.٤٩												المتوسط المرجح لبعد الثامن ككل

يتضح من الجدول (١٣) السابق أن درجة أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية للبعد الثامن (التقويم الشامل) من أبعاد الاستبانة قد جاء بدرجة (كبيرة إلى حد ما) حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للبعد الثامن ككل (٣.٤٩) و هو يحتل الترتيب السادس بين باقي الأبعاد، ويعزى ذلك إلى أن العميد يساهم في عملية التقويم الشامل للعمل الإداري داخل الكلية .

- وقد جاء في المرتبة الأولى؛ العبارة رقم (٢) والتي تنص على: (يتمتع عميد الكلية بالوعي التام بفلسفة وأهداف التقويم الشامل بالكلية) بمتوسط حسابي (٣.٦١)، وانحراف معياري (٠.٩٩) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما) ، ويعزى ذلك إلى أن عميد الكلية يتبنى فلسفة للتقويم و المتابعة المستمرة للعاملين و أعضاء هيئة التدريس - بينما جاء في المرتبة الأخيرة ؛ العبارة رقم (٥) والتي تنص على: (يقوم العميد بمناقشة نتائج التقييم مع العاملين في الكلية علي اختلافهم .) بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٩٨٩) وبدرجة أداء (متوسطة) ، ويعزى ذلك إلي تكتم بعض العمداء عن نتائج التقييم و عدم الافصاح عنها ، كما يقوم البعض أيضاً بعدم إظهار أي اهتمام بنتائج التقييم الايجابي لبعض الافراد المتميزين و تقديم الدعم المادي و المعنوي لهؤلاء الافراد، و يرجع ذلك إلي قصور العمداء في مناقشة نتائج التقييم مع العاملين في الكلية علي اختلافهم، و قد يرجع ذلك إلي انشغالهم بالأعمال الإدارية، و عدم وجود الوقت الكافي لمناقشة هذه النتائج مع العاملين.

و هذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه وحدة ضمان الجودة (٢٠١٩) و التي رأت أن تقييم الأداء يمثل أحد اساسيات التطوير الاداري ، حيث يمكن الإدارة من اكتشاف جوانب الضعف عند كل موظف و تسعي إلي تقويتها ، كما تختار الطريقة المناسبة لتوجيه سلوك الموظفين

جدول (١٤) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأداء لكل عبارة من عبارات البعد التاسع (المشاركة المجتمعية) والبعد التاسع ككل

م	العبارة	غير موافق		موافق		محايد		غير موافق بشدة		المجموع								
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%									
١	يستطيع العميد توفير مؤسسات المجتمع المدني في تطوير الخدمات الإبداعية في تطوير الأداء بالكلية	١٠	١.٥٦	٧٨	١٢.١٧	١٣٤	٢٠.٩٠	١٣٤	٢٠.٩٠	٤٤٣	٧٦	١١.٨٦	٣.٦٢	٠.٩٠١	٧٢.٣٩	كبيراً الى حد ما	٢	
٢	يحرص العميد على إقامة فترات اتصال مستمرة مع مؤسسات المجتمع المختلفة.	١١	١.٤١	٧٤	١١.٨٥	١٧٧	٢٧.٦١	١٧٧	٢٧.٦١	٢١٣	٢٧.٠٣	١٨.١٠	٢.٦٣	٠.٩٥٩	٧٢.٥١	كبيراً الى حد ما	١	
٣	يقف العميد بوجه كبريات الشراكة وتكرارات تقديم التطوير الأداء التعليمي بالكلية.	١٨	٢.٨١	٩٤	١٤.٦٦	١١٢	٢٥.٢٧	١١٢	٢٥.٢٧	٢٨٣	٤٤.١٥	١٣.٦٠	٢.٥٠	٠.٩٨٨	٧٠.٠٢	كبيراً الى حد ما	٧	
٤	يسمح العميد بتطبيق مؤخرين ومشروعات بديلة من خلال استشر مبني الكفاءة والالتزامه المختلفة.	٩	١.٤٠	٩١	١٤.٢٠	١٥٠	٢٢.٤٠	١٥٠	٢٢.٤٠	٢٩٥	٤٦.٠٢	١٤.٩٨	٢.٥٩	٠.٩٥٥	٧١.٧٩	كبيراً الى حد ما	٤	
٥	يضع العميد الفرصة للعاملين بالكلية لدعم المجتمع المحلي وحل مشكلاتهم.	١١	١.٧٢	٨٩	١٣.٨٨	١٤٩	٢٢.٢٤	١٤٩	٢٢.٢٤	٢٠٣	٤٧.٢٧	١٣.٨٨	٢.٥٨	٠.٩٥١	٧١.٥٤	كبيراً الى حد ما	٥	
٦	يعمل العميد على إبرازها كعصر متغيرة من أفكار المجتمع في أرواحه ومجاس الكفاءة.	٩	١.٤٠	١٠١	١٥.٧٦	١٧٣	٢٦.٩٩	١٧٣	٢٦.٩٩	٢٦٣	٤١.٠٣	١٤.٨٢	٢.٥٢	٠.٩٧٣	٧٠.٤٢	كبيراً الى حد ما	٦	
٧	يوظف عميد الكلية نتائج بعض الأبحاث في مساعدة المجتمع ومؤسساته على الارتقاء.	٢٥	٢.٩٠	١١٣	١٧.٦٣	١٩١	٢٩.٨٠	٢٤٧	٣٨.٥٣	٢٤٧	٣٨.٥٣	١٠.١٤	٢.٣٣	١.٠٠٧	٦٦.٦٨	كبيراً الى حد ما	٨	
٨	يحرص العميد على تقديم الدعم المناسب لجهود وأشطة فئات خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالكلية.	١٥	٢.٣٤	٨٦	١٢.٤٢	١٣٨	٢١.٥٢	١٣٨	٢١.٥٢	٢٩٦	٤٦.١٨	١٠.٦	٢.٦١	٠.٩٨٩	٧٢.٢٣	كبيراً الى حد ما	٣	
	المتوسط المرجح للبعد التاسع ككل												٢.٥٥					

يتضح من الجدول (١٤) السابق أن درجة أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية للبعد التاسع (المشاركة المجتمعية) من أبعاد الاستبانة قد جاء بدرجة (كبيرة إلى حد ما) حيث بلغ المتوسط المرجح للبعد التاسع ككل (٣.٥٥) و هو يحتل الترتيب الثالث بين باقي الأبعاد، ويعزى ذلك إلى أن العميد يساهم في تعزيز المشاركة المجتمعية و لكن العبء يقع بدرجة أكبر في هذا الصدد علي قطاع خدمة المجتمع و تنمية البيئة ، فالعميد يقوم بتسهيل عقد بروتوكولات الشراكة و ليس هو القائم بكل أعباء عملية تعزيز الشراكة مع المجتمع.

- وقد جاء في المرتبة الأولى؛ العبارة رقم (٢) والتي تنص على: (يحرص العميد علي اقامة قنوات اتصال مستمرة مع مؤسسات المجتمع المختلفة). بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، وانحراف معياري (٠.٩٥٩) وبدرجة أداء (كبيرة إلى حد ما) ، ويعزى ذلك الدور الذي يمارسه عميد الكلية كونه القيادي الأول بالمؤسسة و المسئول عن تسهيل عمليات الشراكة المجتمعية و اقامة قنوات اتصال فعالة بين الكلية و المجتمع.

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة ؛ العبارة رقم (٧) والتي تنص على: (يوظف عميد الكلية نتائج بعض الأبحاث في مساعدة المجتمع ومؤسساته علي الإرتقاء). بمتوسط حسابي (٣.٣٣)، وانحراف معياري (١.٠٠٧) وبدرجة أداء (متوسطة) ، ويعزى ذلك أن هناك العديد من الأبحاث التي تجري و تتم و تكون ذات أهمية و لكن للأسف لا يؤخذ و لا يعتد بها و تلقي نفس مصير باقي الابحاث من الاهمال و عدم التطبيق للإستفادة من نتائجها.

- و تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الحسيب (٢٠٢٠) و التي أكدت علي ضرورة توفير قنوات اتصال مستمرة و فعالة بين كليات الجامعة ممثلة في أقسامها الأكاديمية و بين المؤسسات المجتمعية ذات الصلة، و ضرورة التعرف علي احتياجات مؤسسات المجتمع و قطاعاته المختلفة ، و قد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المدو (٢٠١٦) و التي أشارت إلي دور عمادة الكلية في تفعيل الشراكة المجتمعية.

- و أيضاً اتفقت مع دراسة غانم (٢٠١٥) و التي توصلت إلي أن تحقيق مفهوم الجامعة المشاركة مديناً في التعليم العالي المصري يتطلب تطبيق أساليب قيادية غير تقليدية يجب العمل علي تطبيقها

و تدريب القيادات الجامعية عليها مثل القيادة التشاركية ، و القيادة الخادمة ، و ضرورة اكتساب مهارات التفاوض و إدارة الصراع، و التواصل الفعال مع منظمات المجتمع المحلي و المدني.

- و اتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة المدو (٢٠١٦) و التي أشارت إلي أن عمادة الكلية تشجع التدريسيين و رؤساء الاقسام علي بحث قضايا و مشاكل المجتمع بشكل مقبولاً.

المحور الرابع: رؤية مقترحة لتطوير أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز

يهدف هذا المحور من البحث بتقديم رؤية مقترحة لتطوير أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز

أولاً: أهداف الرؤية المقترحة

يسعي التصور المقترح لتحسين واقع أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز من خلال الاستفادة من مدخل إدارة التميز كأحد المداخل الادارية الحديثة في تطوير و تحسين أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية والاستفادة من بعض نماذج إدارة التميز في الارتقاء بأداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية.

ثانياً: فلسفة الرؤية المقترحة

تتطلق فلسفة التصور المقترح من الحاجة إلي مواكبة التطورات المتلاحقة في العصر الحالي من قبل الكليات المختلفة، والحاجة إلي تميز الأداء العام للعميد داخل الكلية، وصولاً إلي مرحلة التميز . فنجد بعض الاتجاهات التقويمية و التي منها مدخل إدارة التميز ، و الذي من أهم أبعاده الأساسية هو البعد الخاص بالقيادة ، و بالنظر إلي عميد الكلية نجد أنه القيادي الأول و الرئيسي في توجيه مسيرة العمل داخل الكلية ، و بالتالي كان من الضروري الاهتمام و الارتقاء بأداء عميد الكلية للوصول إلي مرحلة التميز، و من ثم المنافسة المحلية و العالمية و وصولاً إلي مرحلة الجودة . وتؤسس فلسفة هذا التصور علي واقع ميداني و علي مؤشرات و أبعاد أداء حقيقية مقترنة بأداء عميد الكلية و كيفية المزج فيما بين الأعباء الإدارية و البحثية و الوصول إلي مرحلة من الأداء المتميز .

ثالثاً: أهمية و مبررات الرؤية المقترحة

في ضوء الاطلاع علي الدراسات السابقة و نماذج إدارة التميز (الأمريكي و الأوروبي و الياباني) في مجال الأداء المتميز ، تتحدد أهمية و مبررات التصور المقترح لتحسين واقع أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز فيما يلي :

- أهمية الدور الحيوي و الفعال الذي يؤديه عميد الكلية عند القيام بأعباء وظيفته كقيادي أول داخل كليته ، و ما يسهم به من تطوير و تحسين الوضع العام للكلية.
- الاهتمام بأداء العمداء داخل بعض الكليات بالجامعات المصرية ، كونهم القيادة العليا داخل الكلية و حلقة الوصل بين الكلية و الجامعة، هو احدي وسائل مواجهة تحديات العصر و القدرة علي التنافسية العالمية، و الاهتمام بالقيادة من أهم المبادئ الأساسية التي تركز عليها نماذج إدارة التميز .
- التنافسية العالمية في ظل التقدم التكنولوجي و الانفجار المعرفي و التكتلات الاقتصادية فرضت الاهتمام بأداء القيادات داخل مؤسسات التعليم الجامعي، والذين يقع علي عاتقهم ضرورة التطوير و التحديث في النمط و الأسلوب القيادي تماشياً مع التقدم التكنولوجي و الانفجار المعرفي الذي ألزم عميد الكلية ضرورة الارتقاء بمستوي الكلية و صولاً إلي مرحلة الجودة و المنافسة المحلية و العالمية.
- العولمة و ما فرضته الظروف العالمية من تغيرات و تحديات جعلت الإهتمام بأداء القيادات من الأولويات لأي نظام تعليمي، و يظهر هذا جلياً في نماذج إدارة التميز للدول المختلفة، التي أصبح نظامها التعليمي يحظى احترام عالمي.
- أهمية اكتشاف واقع أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية ، و اتخاذ كافة الإجراءات التي تسهل قيام عميد الكلية بأعباء وظيفته.

رابعاً: جوانب الرؤية المقترحة

في ضوء ما أسفر عنه الجانب الميداني للبحث فيما يتعلق بواقع أداء عمداء الكليات ببعض الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز ، فإن جوانب الرؤية المقترحة تتمثل فيما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي:

- ينبغي الاعتماد في التخطيط الاستراتيجي من قبل عميد الكلية علي ما يلي:
- أن يهتم عميد الكلية بالتخطيط الشامل لمستقبل الكلية
 - أن يشترك عميد الكلية في تحديد الرؤية الاستراتيجية للعمل الإداري المنظم داخل الكلية.
 - كما يسهم العميد في وضع غايات لتطوير العمل داخل الكلية
 - أن يحرص العميد علي أن تتناسب الخطط الاستراتيجية مع قدرات الكفاءات البشرية في الكلية.
 - يختار العميد الكوادر المؤهلة مهارياً لتنفيذ الخطط الاستراتيجية .
 - يقوم العميد بوضع معايير أداء واضحة لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها.
 - أن يضع العميد البدائل الاستراتيجية المناسبة لكافة العمليات المحددة بالخطة في ضوء المعلومات و الاحصاءات المتاحة.
 - كما يراعي العميد توزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة علي جميع القطاعات بالكلية.

ثانياً: فيما يتعلق القيادة:

- من الضروري أن يتميز السلوك القيادي لعميد الكلية بما يلي:
- يشارك العميد في تحقيق أهداف الكلية وفقاً لما تم وضعه من خطة مستقبلية.
 - يوضح العميد رؤية و رسالة الكلية لجميع العاملين.
 - يحرص العميد علي الاستماع الجيد لجميع العاملين بالكلية.
 - يعتمد العميد علي أسلوب المناقشة و الحوار في إدارته للكلية .
 - يشرك العميد العاملين معه في اتخاذ القرارات داخل الكلية.
 - يمتلك العميد القدرة في التأثير علي الآخرين
 - يبادر العميد في تقديم الحلول للمشكلات المختلفة التي تنشأ داخل الكلية.
 - يتمتع العميد بالمرونة الكافية عند التعامل مع العاملين بالكلية وفقاً لاختلافاتهم.

ثالثاً: فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية:

- يجب أن يحرص عميد الكلية علي ترقية الثقافة التنظيمية السائدة داخل الكلية من خلال ما يلي:
- الحرص علي وضع سياسة واضحة لتطوير العمل بالكلية.
 - يحرص العميد علي تشكيل اتجاهات إيجابية للعاملين اتجاه الكلية.
 - يدفع العميد العاملين بالكلية لتحمل مسؤوليات أداء مهامهم وفقاً للقيم السائدة داخل الكلية.
 - يحرص العميد علي تحفيز الممارسات المتميزة للعاملين بالكلية.
 - يتبنى العميد أساليب إدارية تتماشى مع مستجدات العصر .
 - يحرص العميد علي تشارك الجهود مع العاملين لتحقيق الانجازات المتوقعة.
 - يحرص العميد علي أن تسود قيم العمل الايجابية بالكلية.
 - يهتم العميد بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل الكلية.

رابعاً: فيما يتعلق بالإبداع في إدارة العمليات:

- يجب علي العميد أن يتولى مسؤولية المبادرة و الإبداع في إدارة العمليات و ذلك من خلال ما يلي:
- يقوم العميد بتنفيذ العمليات بطريقة يغلب عليها الإبداع في الاداء .
 - يحرص العميد علي تقديم الخدمة التعليمية للطلبة و الباحثين بأعلي مستويات الجودة
 - يحرص العميد علي استدامة الحوار بشفافية.
 - يشجع العميد علي استمرارية التواصل مع الطلبة بعد تخرجهم .
 - يهتم العميد بتحديد (الصلاحيات و المسؤوليات) في انجاز العمليات داخل الكلية.
 - يتخلص العميد من الاجراءات الروتينية المعوقة للعمليات و استنفاد الوقت.
 - يبادر العميد في تقديم حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه الكلية.
 - يحرص العميد علي ابتكار مقاييس للأداء الفعلي لكافة عمليات الإدارة بالكلية.

خامساً: فيما يتعلق بالموارد البشرية:

- تقع مسؤولية تنمية الموارد البشرية علي عاتق عميد الكلية كما يلي:
- يتعرف العميد علي المستوي المعرفي و القدرات التي يتميز بها العاملون بالكلية.
 - يحرص العميد علي وضع خطة لتحسين أداء المرؤوسين من خلال التدريب المستمر .

- يحرص العميد علي التوجيه الدائم للعاملين بالكلية لترقية أدائهم.
- يقوم عميد الكلية بمكافأة العاملين المتميزين .
- يراعي العميد المتطلبات النوعية عند تحليل الموارد البشرية المطلوبة من حيث (العدد والمهارة والنوعية)
- يساعد العميد العاملين باستمرار علي حل المشكلات التي تعوق أداءهم.
- يعمل العميد علي إشباع احتياجات العاملين (المادية و المعنوية) باستمرار .
- يراعي العميد الظروف التي تحيط بالعاملين في الكلية .

سادساً: فيما يتعلق بالموارد المالية:

- يتولى عميد الكلية مسؤولية تعزيز الموارد المالية اللازمة للكلية من خلال ما يلي:
- يخطط العميد مع بقية الأعضاء بالكلية للميزانية العامة للكلية في ضوء احتياجات (الأقسام والوحدات و قطاعات الكلية).
 - يوظف العميد الفرص لتوفير بدائل تدعم الموازنة العامة للكلية.
 - يضع العميد و بقية الأعضاء بالكلية خطة لتنظيم الموارد المالية للكلية.
 - يسعى العميد لاستثمار الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية لتحقيق عوائد مالية بها.
 - يحرص العميد علي توفير برامج خاصة تساعد في تعزيز ميزانية الكلية.
 - يتيح العميد الفرصة لاستثمار قدرات أوائل الخريجين في مشروعات و برامج تدعم الجانب المادي للكلية.
 - يحرص العميد علي توفير موارد خارجية لتزويد الدعم المالي للكلية.
 - يستثمر عميد الكلية بعض امكانيات الكلية (المادية و البشرية) لعمل مشروعات تعود بدخل مالي للكلية.

سابعاً: فيما يتعلق بالتوظيف التقني:

- يسعى عميد الكلية و بشكل دائم إلي توظيف التكنولوجيا الحديثة داخل كليته من خلال الأساليب التالية:
- استفادة عميد الكلية من التطورات التكنولوجية عند تحسين الأداء داخل الكلية.

- تمتع العميد بالكفايات الرقمية التي تساعده في أداء مهامه.
- اعتماد العميد علي مصادر معلوماتية من خلال التواصل الرقمي تساعد في تطوير العمل بالكلية.

- يضع العميد خطة للتواصل الرقمي داخل الكلية بكل قطاعاتها و أقسامها.
- يوفر العميد ميزانية خاصة للتطوير التكنولوجي داخل الكلية
- يستثمر العميد الوسائل الالكترونية الحديثة في توفير الوقت و الجهد
- يوفر عميد الكلية الاحتياجات و الاجهزة التقنية الحديثة اللازمة لتحقيق أهداف الكلية
- متابعة العميد توظيف العاملين للتكنولوجيا الرقمية في أداء مهامهم.

ثامناً: فيما يتعلق بالتقويم الشامل:

- يعتمد عميد الكلية أسلوب التقويم الشامل داخل كليته من خلال:
- وضع العميد خطة متكاملة لتقويم الأداء داخل الكلية.
- تمتع عميد الكلية بالوعي التام بفلسفة و أهداف التقويم الشامل بالكلية
- حرص العميد علي توافر قواعد بيانات بالكلية للاستفادة من نتائج التقويم الشامل في تحسين الأداء

- قيام العميد بتقييم الأداء العام للكلية علي فترات زمنية منتظمة
- قيام العميد بمناقشة نتائج التقييم مع العاملين في الكلية علي اختلافهم.
- يعمل العميد علي تقييم برامج و أساليب التنمية المهنية للعاملين.
- يوجه العميد لإتباع أساليب تتسم بالموضوعية عند تقويم أداء العاملين.
- حرص العميد علي تنمية الشعور بالمسئولية لدي العاملين عند إظهار نتائج تقويمهم.

تاسعاً: فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية:

- يعزز عميد الكلية المشاركة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المختلفة من خلال حرصه علي ما يلي:
- استقطاب العميد جهود مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز المبادرات الابداعية في تطوير الأداء بالكلية.

- إقامة قنوات اتصال مستمرة مع مؤسسات المجتمع المختلفة.
- عقد بروتوكولات الشراكة و مذكرات تفاهم لتطوير الأداء التعليمي بالكلية.
- تنظيم معارض و مشروعات بيئية من خلال استثمار مبني الكلية و امكانياته المختلفة.
- إتاحة العميد الفرصة للعاملين بالكلية لدعم المجتمع المحلي و حل مشكلاته.
- يعمل العميد علي إشراك عناصر متميزة من أفراد المجتمع في إدارة مجالس الكلية.
- توظيف عميد الكلية نتائج بعض الأبحاث في مساعدة المجتمع و مؤسساته علي الارتقاء.
- تقديم الدعم المناسب لجهود و أنشطة قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكليته.

خامساً: متطلبات الرؤية المقترحة

- في ضوء أبعاد الرؤية المقترحة و في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة و الأدبيات التربوية الإدارية المعاصرة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية و في ضوء ما أسفر عنه الجانب الميداني للدراسة فإن تفعيل الرؤية المقترحة يتطلب توافر عدة متطلبات أساسية تتمثل فيما يلي:
- إعداد دورات تدريبية كافية للعمداء تساعد علي التخطيط الاستراتيجي للعمل داخل الكلية .
 - نشر الوعي الثقافي بأهمية الدور الحيوي الذي يلعبه عميد الكلية في تطوير مسيرة العمل داخل الكلية.
 - الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يخص تطوير أداء العمداء .
 - توافر اعلام تربوي يبرز الدور الحيوي لعميد الكلية في تلبية الاحتياجات الإدارية و القيام بأعباء وظيفته.
 - توفير تقنيات حديثة للمتابعة الدورية للعمل الإداري داخل الكلية من قبل العميد .
 - إتاحة مساحة من الحرية في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا .
 - الدعم المالي الكافي والمستمر من قبل الجامعة لمساعدة العميد علي تلبية الاحتياجات المادية والمالية داخل الكلية.
 - إقامة اجتماعات دورية بين العمداء داخل الكليات المتناظرة بالجامعات المصرية و الاستفادة المتبادلة من الخبرات و التجارب المعروضة.

سادساً: معوقات الرؤية المقترحة و آليات التغلب عليها

هناك مجموعة من المعوقات التي من المحتمل أن تعوق تطبيق الرؤية المقترحة و تتمثل فيما يلي:

- **معوقات إدارية:**

- ضعف الروابط البنينة بين أقسام الكلية الواحدة و تحزبها مما يمثل عائق أمام عميد الكلية في التواصل الميسر و السهل.
- قلة عدد الكوادر البشرية المؤهلة و المدرية التي تعين العميد علي تطوير أداءه.
- غياب روح الفريق و الثقافة التنظيمية للعمل داخل الكلية .
- الافتقار إلي مجلس أقليمي لعمداء الكليات المتناظرة داخل الجامعات المصرية بعيداً عن التنظيمات الرسمية.
- قلة الدعم من الإدارة العليا.
- مقاومة التغيير و الخوف منه مما يعوق أداء عمداء الكليات و تطويره نحو الأحدث.
- ضعف نظام المتابعة للأداء الإداري .
- عدم الاستفادة من خبرات الكليات الأخرى في معالجة معوقات التميز.

- **آليات التغلب علي المعوقات الإدارية**

- إيجاد قنوات للتواصل فيما بين أقسام الكلية الواحدة مما يسهل علي العميد مسؤولية تعميم القرارات الادارية.
- توفير عدد من الكوادر البشرية المؤهلة و المدرية التي تعين عميد الكلية علي القيام بأعباء العمل الإداري داخل الكلية وصولاً إلي مرحلة التميز و تحسين الأداء داخل الكلية.
- نشر روح الفريق ودعم العمل التعاوني داخل الكلية الواحدة و المشاركة في إتخاذ القرارات فيما بين العميد والكوادر المؤهلة لتطوير العمل داخل الكلية.
- توفير مجالس و اجتماعات دورية تجمع عمداء الكليات المتناظرة داخل الجامعات المصرية لتبادل الخبرات و وصولاً إلي التميز و الارتقاء بمستوي الأداء داخل كافة كليات الجامعة.
- توفير الدعم القانوني و الإداري من الإدارة العليا لتسهيل عمل عميد الكلية.

● **معوقات مالية:**

- عدم توافر دعم مادي كافي من الجامعة يساعد العميد علي تلبية احتياجات الكلية و عمل تحديثات بها مما يعيق أداء العميق و يثقل المسؤولية علي عاتقه.
- ضعف مصادر التمويل و الميزانية المخصصة لعمليات التطوير داخل الكلية.

● **آليات التغلب علي المعوقات المالية**

- الاستفادة من الوحدات ذات الطابع الخاص لتوفير الدعم المالي اللازم لتحسين مستوى العمل داخل الكلية.
- تشجيع عميد الكلية الطلاب علي إقامة مشاريع صغيرة و معارض ثقافية و علمية داخل اروقة الكلية مما يعود علي الطالب و علي الكلية بالمكاسب المالية.
- اقامة بروتوكولات شراكة بين الكلية و بين منظمات المجتمع المدني ما يعود علي الطرفين بالاستفادة المتبادلة.

● **معوقات تقنية:**

- ضعف شبكة الانترنت الداخلية مما يمثل تحدي من تحديات التواصل و متابعة العمل من قبل عميد الكلية.
- ضعف برامج التدريب المتوفرة و التي تعيين عميد الكلية علي متابعة و مسايرة التطورات التكنولوجية فيما يخص العمل الإداري.
- ضعف الميزانية المخصصة لتحديث الأجهزة و عمليات الصيانة الدورية و المستمرة .
- عدم توافر الأجهزة و المعدات التي تفي بمتطلبات العمل الإداري داخل الكلية .

● **آليات التغلب علي المعوقات التقنية**

- حرص العميد علي توفير خوادم قوية تساهم في إنجاز العمل داخل الكلية.
- توفير برامج تدريبية لعمداء الكليات فيما يخص كل المستحدثات التقنية و البرامج الحديثة التي تخص العمل الإداري داخل الكلية لتعينه علي مباشرة و متابعة العمل داخل كليته.
- توفير عميد الكلية ميزانية خاصة لتحديث و إصلاح وصيانة الأجهزة بشكل دوري حتي لا يتعطل العمل داخل كليته.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو النيل، هانم أحمد حسن. (٢٠١٩). تنمية الموارد البشرية في الجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة. *مجلة كلية التربية ببناها*. ١٢٠. (٢). أكتوبر ٢٠١٩، ٩٤-١٢٦.
- 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*. ٢ (٧)، ١٥-١٧٦.
- الأشقر، أحمد، الهنداوي، أحمد. (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM). *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ٣ (١٧٥)، ٥٢٩-٦١١.
- البرازي، مبارك عواد. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية". *مجلة البحث العلمي في التربية*، (١٦)، ٤٩٥-٥٠٥.
- البلوي، جميلة حمور راشد. (٢٠١٩). تطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة تبوك علي ضوء متطلبات التنمية المستدامة. *رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة*، (١٣)، ١-٤١.
- ثابت، رائد حماد. (٢٠١٣). *درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية و علاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية . رسالة ماجستير ،كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين .*
- الجعبري، تغريد عيد. (٢٠٠٩). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. *رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال*.
- خليل، ياسر محمد. (٢٠٢١). *مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية. دار إضافة للنشر والتوزيع، ١-٢٧٠*.

- الرمثي، سعد بن مبارك محمد ، لزهري، نوضاء مبارك ردعان.(٢٠٢٢).تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 . مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤(٤٦)، ٤٥ - ١٠٨ .
- الروقي، مطلق.(٢٠٢٢).تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز، مجلة العلوم التربوية، ٨(١). ٥٧-٩٣ .
- الزهراني، نوال أحمد ، حوالة، سهير محمد .(٢٠٢٢). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM).مجلة العلوم التربوية و النفسية، كلية الدراسات العليا ، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ٦(١٣)، ١٠٠-١٢٤ .
- سهود، إيهاب عبد ربه.(٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الاقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز . EFQM . رسالة ماجستير غير منشورة .اكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، غزة، ١-١٤٢ .
- شحاتة، احمد محمود احمد. (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الاوروبي للتميز EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، ١-٣٥٠ .
- شحادة، يوسف يعقوب(٢٠١٤).التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية. مجلة كلية الأداب، جامعة بغداد ، (١٠٩)، ٤٠٥ - ٤٣٠ .
- شرف الدين، مؤمن. (٢٠١٦). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية. المرجع الإلكتروني للمعلوماتية. تاريخ النشر ٦/٦/٢٠١٦. ١٠:٥٤ صباحا. متاح علي . <https://www.almerja.com/reading.php?idm=49766>
- الشمري، احمد مطر .(٢٠١٢). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدي عمداء الكليات في جامعة الكويت و علاقتها بالتمائل التنظيمي لدي هيئة التدريس من وجهة نظرهم .رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ١-١٣٥ .

- الشمري، خالد بن أحمد معيوف.(٢٠٢٠). واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية* ، ٨. (٣)، ٦٦٨-٦٥٤.
- صقر، عبدالعزيز محمد علي.(٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير :جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجاً. مركز تطوير التعليم الجامعي. *كلية التربية، جامعة عين شمس* ، (٣٣)، ٣٥٠ - ٣٩٧ .
- صقر، محمد عمر عبد القادر. (٢٠١٦). واقع ادارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة *وسبل تطويره. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التربية، ١-١٢٧*.
- الطائي، إيمان حسين.(٢٠١٢). *كيف نحدد حجم العينة. كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، فرع العلوم النظرية: ١-١٠*.
- طبال، لطيفة ، رتيمي، أسماء.(٢٠١٧). محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة قراءة سوسيولوجية. *مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية* . (٣١). ٣٠١-٣٠٨.
- عامر، سامح. (٢٠١٤). *التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة. ٢٠١٣. ١-٣٢٦.
- العبادي، هاشم فوزي دباس، الطائي، يوسف جحيم سلطان. (٢٠٢٠). *التعليم الجامعي من منظور إداري: قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر، ١-٥٥٥*.
- العباسي، عزة السيد السيد.(٢٠٢٠). دراسة مقارنة لهيئات الاعتماد الجامعي في بعض الدول الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية* ، جامعة بور سعيد
- (٣٢)، ٣٤٦-٤٠١. متاح علي <https://jftp.journals.ekb.eg>
- عبد الحسيب، جمال رجب.(٢٠٢٠). تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية و المؤسسات المجتمعية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، الجزء الأول، ١٩٦-٢٢٣*.

- عبد الحميد، رباب محروس. (٢٠٢٢). مفهوم الثقافة التنظيمية : مراجعة نظرية تطبيقية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر*. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، (١١)، يناير ٢٠٢٢، ٥٠-٧٢.
- عبد العال، مني طلعت حسن. (٢٠٢٢). أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية " دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بور سعيد". *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ٢٢ (٣)، ٣٦٦-٣٨٤.
- العتيبي، عليية محمد. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، (١١)، ٣٧٩-٤٧٤.
- عدان، نبيلة. (٢٠٢٠). *ضغوط العمل والأداء الوظيفي*. مركز الكتاب الأكاديمي، ١- ١٨٠.
- العموش، اية خالد محمد، العمري، أيمن أحمد. (٢٠١٦). درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري و علاقتها بمستوي التماثل التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الاردن، ٣٧ (١)، ١٧-٣٨.
- العنزى، مشعل بن سليمان العدوانى. (٢٠٢٠). دور القيادات الإدارية بجامعة الحائل في تحقيق التميز الإداري. *مجلة مستقبل التربية العربية*، ٢٧ (١٢٨)، ١٣-٦٨.
- العياشي، زرزار، غياد، كريمة. (٢٠١٩). مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). *ملفات الأبحاث في الإقتصاد والتيسير*، (٧)، ٣٣٨-٣٥٩.
- العيسوي، أحمد طاهر أحمد محمود. (٢٠١٧). *التخطيط الإستراتيجي المستدام*. المعهد العالي للدراسات النوعية، ١- ١٨٨.
- غانم، عصام جمال سليم. (٢٠١٥). الجامعات المشاركة مجتمعياً المفهوم، و الأبعاد، و القيادة" *دروس مستفادة من الخبرات الدولية*". *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية التربية، جامعة السويس، (١٦)، ١٣٧-١٦٢.

- قانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات.
- القرزعي، مها بنت صالح أحمد. (٢٠١٨). *فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية*. مركز الخبرات المهنية للإدارة، (٤٦)، ١-٢٦٤.
- كامل، راضي عدلي. (٢٠١٨). *تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة*. *المجلة التربوية*، (٥٣)، ١٩-١٣٢.
- ككباب، خلف مهدي السيد. (٢٠٢٠). *دور التعليم في تنمية الموارد البشرية*. *مجلة مصر المعاصرة*، ١١١ (٥٣٧)، ٤٥٩-٤٩٠.
- الكبسي، عبد الواحد حميد، سويدان، سعاد حمدي، الحياني، صبري بردات، الجنابي، طارق كامل داود، حسين، إسماعيل علي. (٢٠١٢). *أخلاقيات وآداب مهنة التدريس الجامعي*. مركز دبيونو لتعليم التفكير، ١-٢٧٧.
- الكعكي، سهام بنت محمد صالح. (٢٠١٨). *الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً*. *دراسات تربوية ونفسية*، جامعة الزقازيق، (٩٩)، ٣٣١-٣٧٧.
- متولي، لبنى عبد الرحمن السيد. (٢٠١٢). *تطوير الأداء الإداري بالمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية*. *مجلة كلية التربية*، جامعة بور سعيد، (١٢)، ٧٣٤-٧٥٣.
- محمد، عبد الرحمن، فراج، حشمت، الهنداوي، أحمد. (٢٠٢١). *متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية*. *مجلة التربية*، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٢ (١٩)، ٤٦٨-٥١٢.
- المدو، الاء عبد الكريم غالب. (٢٠١٦). *أثر إدارة التميز في الاداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية*. *مجلة الدنانير*، كلية دجلا، الجامعة الأهلية، قسم إدارة الأعمال، (٩)، ٣٦٨-٣٨٦.

- منصور، أيمن محفوظ مصطفى أبراهيم.(٢٠١٩). متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية" جامعة مدينة السادات نموذج". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، ٢٦-١.
- منصور، منار منصور أحمد. (٢٠٢٠).. تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، (٢١)، ٤٥-١.
- المهدي، مجدي صلاح.(٢٠١٩).مناهج البحث التربوي. دار الفكر العربي للطباعة و التوزيع، كلية التربية، جامعة المنصورة ، ١- ٣٥٢.
- النقيب، مني يسري فهمي .(٢٠٢٢).واقع الأداء المؤسسي في بعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا covid-١٩.مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية جامعة المنيا .كلية التربية النوعية، ٨(٣٩)، ١٥٦٣- ١٥٦٨.
- النقيب، مني يسري فهمي .(٢٠٢٢).واقع الأداء المؤسسي في بعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا covid-١٩.مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية جامعة المنيا .كلية التربية النوعية، ٨(٣٩)، ١٥٦٣- ١٥٦٨.
- الهام، شيلي.(٢٠٢٠). واقع اعتماد التطبيقات التكنولوجية الذكية في التعليم من وجهة نظر الهيئة التدريسية. المجلة الدولية للتعليم بالانترنت . ١١٩- ١٥٢. متاح علي <http://araedu.journals.ekb.eg>
- الهدان، تغريد بنت عبد الله بن هيدان. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي، المجلة العلمية، إدارة البحوث والنشر العلمي، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧(١٢)، ١٠٣-١.
- وحدة ضمان الجودة.(٢٠١٩). أليات تقييم أداء الجهاز الاداري. كلية الطب، جامعة طنطا، ١-٧. متاح علي <https://tqac2tantaedueg>

المراجع الأجنبية

- Arntzen, E .(2016). The Changing Role of Deans in Higher Education – From Leader to Manager. *Universal Journal of Educational Research* . 4(9): 2068-2075.
- Asiyai,R.I.(2015).Improving Quality Higher Education in Nigeria:The Roles of Stakeholders, *International Journal of Higher Education*,4(1), 61:70.avaliable at <http://www.quality.nist.gov>.
- Belen, I.A. (2018). **An analysis of academic deans leadership orientation and their work related stress** . Academic paper. GRIN, The German National library, 1-7.
- Buller, J. L. (2015). *The essential academic dean or provost. San Francisco*: Jossey- Bass. P p 1- 604.
- Faraj,s.i.(2018). " Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University". *International Journal of Education and Literacy Studies*,6 (4),175-186.
- Gama,J,A & Vega, A,V.(2017).Looking for High Quality Accreditation in Higher Education in Colombia, **Universal Journal of Educational Research** , 5(7), 1083-1104.
- Hattke ,F& Blaschke, S.(2015)."striving for excellence:the role of top management team diversity in universities". Team performance Management. **An International Journal**,21(3), 121-138.
- Justice, George. (2019).*How to be a dean* .Johns Hopkins university press,1-200.
- Koerner, Mari.(2020).*The successful Dean, thoughtful strategies and savvy tips for todays Evolving Leadership*. Teachers college. columbia university, **library of congress**, 1-142.
- Nabi, Y & et al.(2018). The Validity of a Design Technology for a Higher Education Quality Assurance System Based on the EFQM Model ". **EURASIA Journal of Mathematics, Science and**

- Technology Education.** 14(3):831-847. Available at <https://www.ejmste.com>
- Natalya, V.& Tatiana, S.& Ludmila, B.(2008).*Self-Assessment as a tool for achieving excellence in higher education*,11 th QMOD Conference, **Quality Management and Organizational Development, Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable, Excellence**;20-22 August, Helsingborg; Sweden, 151:162.
 - Remenyi, Dan. (2021).Excellence in University Leadership and management case histories. ACPIIL. october2021. Available from WWW.academic-bookshop.com
 - Ruben, Brent,D. (2007). *Excellence in Higher Education Guide:An Integrated Approach to Assessment, planning and improvement in colleges and universities*. National Association of college and Universities. Business Officers, printed in the United States of America, NACUBO, . ISBN-13: (invalid) 978-1-56972-041-3 (workbook : alk. Paper.
 - Shin.j.c.(2010).**Impacts of performance-based accountability on institutional performance in the US**. Seau National University, Seol,south Korea,published online : 5 November 2009 –spring science business media B.V Higher Education,60(1), 47-68.