



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



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

إعداد

أ/ وفاء سليمان الجوهري

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

أ.د/ أميمة حلمي مصطفى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية-جامعة طنطا

المجلد (٩٠) العدد الثاني أبريل ٢٠٢٤ م

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

### المحور الأول/ الإطار المُحدّد للبحث

#### مقدمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الجامعات؛ حيث بروز ظاهرة العولمة وتطور وسائل الاتصال وانفتاح الأسواق العالمية، والتقنيات الحديثة، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات على الصعيدين المحلي والدولي، فقد أصبح على الجامعات أن تعمل جاهدة على تحقيق التميز باعتباره الأداة المثلى لمواجهة تلك التحديات وبلوغ الأهداف المنشودة، بما يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية على الصعيد المحلي، والإقليمي، والعالمية.

ويعد التميز المؤسسي في التعليم الجامعي أحد أبرز الاتجاهات المعاصرة التي تسعى الجامعات لتحقيقه لما له من فوائد تنعكس على البيئة الجامعية، والتي من أبرزها تحقيق التنافسية، وجذب الطلبة الدوليين، وتفعيل الشراكات المجتمعية المتميزة، وجذب مساهمات القطاع الخاص (فاطمة واصلي، ٢٠١٨، ٤٧). ويشير التميز المؤسسي إلى حالة من التفوق تحقق مستويات عالية استثنائية من الأداء والتنفيذ، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق ما حققته المؤسسات المنافسة، وتحقيق رضا المستفيدين من أصحاب المصلحة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها (Dhafer & Saad, 2021, 2501). والتميز المؤسسي هو محصلة لتطبيق مجموعة من الممكنات التي تمكن أي جامعة من التوصل إلى تحقيق النتائج المرغوبة فيها وفق أهدافها بما يضمن لها التميز (عبد الحميد مهري، ٢٠٢١، ٢٢٧). ويقصد بالتميز المؤسسي أيضا التميز الذي يسود في الجامعة نتيجة استثمار الجامعة إمكانات العاملين بها، وتحدد ملامح التميز المؤسسي في الجامعة في تميز كل من القيادة، المرؤوسين، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية (أحمد أمين، ٢٠١٦، ٢٧٤).

والجامعات المتميزة هي تلك المؤسسات التي تتفوق باستمرار على غيرها من الجامعات الأخرى عبر تقديم أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها وعملياتها وترتبط مع

المتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة (مد لله عبود، ٢٠٢٠، ١٩٩). والجامعات المتميزة كذلك هي التي تسعى إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تتمثل في دعم وتشجيع التميز والإبداع بمختلف أنشطة ومجالات عملها. ويعد التميز المؤسسي في الجامعات نمط فكر إداري؛ ففي ظل المتغيرات المعاصرة لم تعد الجامعات مطالبة فقط بتحقيق الأداء الأفضل، وإنما يجب عليها أن تتميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار (أحمد حرز الله، صابرين أبو لبدة، ٢٠٢٠، ٧٧).

واستجابةً لبيئة أعمال يزداد ويشد فيها التنافس، تسعى المؤسسات إلى استخدام النماذج العالمية للتميز على نطاق واسع لتحسين الأداء، ويتم تطبيق تلك النماذج من خلال فهم واستخدام معاييرها ومفاهيمها وقيمها. وقد نالت هذه النماذج جاذبية واسعة لدى العديد من المؤسسات، واكتسبت شعبية في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات مع إطلاق جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) في الولايات المتحدة الأمريكية، والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) The European Foundation for Quality Management في أوروبا (Barnawi, 2022, 2915). وتُعرف تلك النماذج على أنها إطار عام لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق النجاح والتفوق، وهي مقياس يقاس به الأداء وتستخدم كمرجعية لصناع القرار (إيمان زهران، ٢٠٢٢، ١١١٨). وتسهم هذه النماذج في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية، وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في المؤسسات (Barnawi, 2022, 2920).

### مشكلة البحث

يتضح مما سبق عرضه، أنه يلزم على المؤسسات كافة، بما فيها المؤسسات الجامعية أن تسعى إلى تبني أحد النماذج العالمية للتميز والتي تستطيع من خلالها تطوير أدائها

وتحسينه بما يمكنها من تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تميزها عن غيرها من الجامعات المماثلة، مما يؤدي إلى تميزها وتعزيز قدراتها التنافسية، وتكيفها مع البيئة الخارجية، ومواجهة المتغيرات والمستجدات الحادثة على كافة المستويات. ورغم أهمية تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية كافة، ومن بينها جامعة طنطا بوصفها أحد الجامعات الإقليمية، إلا أنه باستقراء بعض البحوث والدراسات التي أجريت على جامعة طنطا، يتبين أنها تعاني من الكثير من المشكلات التي تقف حائلاً أمام تحقيق التميز المؤسسي بها. وفيما يلي عرض لبعض تلك المشكلات:

١. **ضعف تميز الهيكل التنظيمي؛** حيث تبني القيادات الجامعية للنمط المركزي في الإدارة، والافتقار إلى تفويض السلطة للعاملين للقيام ببعض المهام، وقلة التواصل بين القيادات والعاملين، وضعف ثقافة التمكين للعاملين، وقلة اهتمام القادة بالتغذية الراجعة لأداء العاملين في الجامعة، وقلة تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في العمل لتحقيق الأهداف المرجوة (داليا الصوالحي، ٢٠٢٣، ٢٤٨ - ٢٥٠). بالإضافة إلى انخفاض مستوى الشفافية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية، وجمود اللوائح والتشريعات الجامعية (أميمة مصطفى، فاطمة اللمعي، ٢٠٢٢، ١٤٤).

٢. **ضعف تميز الثقافة التنظيمية؛** حيث ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، وانخفاض مستوى الشفافية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية بكليات جامعة طنطا (أميمة مصطفى، فاطمة اللمعي، ٢٠٢٢، ١٤٤)، وانتشار الاتجاهات التقليدية والنمطية التي تحد من الإبداع وتحقيق التميز (كريمة لاشين، ٢٠١٧، ٣٥٦)، وقلة توافر بيئة تعليمية جاذبة للطلبة الوافدين للالتحاق بها، وضعف تيسير الجامعة لإجراءات تحويل نتائج البحوث إلى براءات اختراع (كريمة لاشين، ٢٠١٧، ٣٠٨-٣٠٩).

٣. **ضعف التميز البشري؛** حيث قلة سياسات التحفيز والتشجيع لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالإضافة إلى محدودية مفهوم وآليات المساءلة نتيجة لغياب التقييم الإداري، علاوة على ندرة وجود توافق بين العاملين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين وغيرهم من ناحية وبين الجامعة من ناحية أخرى، وضعف المشاركة الفعالة من أعضاء هيئة

التدريس في العملية الادارية ووضع الخطط التطويرية وخطط تقييم الأداء وغيرها، علاوة على نظام العمل بالجامعة غير متوافق نسبيا مع أهداف العاملين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة في التطلع نحو الترقى الإداري وتطوير المهارات الادارية لديهم (جامعة طنطا، ٢٠٢٢، ١٤).

٤. **ضعف التميز الاستراتيجي**؛ حيث ضعف تطبيق رؤية الجامعة ورسالتها بالصورة المطلوبة نتيجة لوجود العديد من الصعوبات التي تحول دون ذلك، ضعف توافر المعلومات عن احتياجات الجامعة، وضعف توظيف التكنولوجيا، قلة وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل الجامعة، قلة الالتزام بالموصفات الداخلية للجامعة، ضعف العمل كفريق داخل الجامعة (كريمة لاشين، ٢٠١٧، ٣٥٥، ٣٥٦)، علاوة على قصور في تقييم الجامعة لسياستها واستراتيجياتها لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها (عطيه عبد الفتاح، ٢٠١٩، ١٤٦-١٤٧).

٥. **ضعف التميز القيادي**؛ حيث قلة وجود القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين بالجامعة (كريمة لاشين، ٢٠١٧، ٣٥٥). علاوة على أن معايير الانتقاء غير الموضوعية للقيادات والمديرين تبتعد في بعض الأحيان عن الموضوعية؛ حيث يقتصر الاختيار على فئة محدودة ممن تعامل معهم القيادة الرئيسية للجامعة (رئيس الجامعة أو عمداء الكليات)، مما يعكس الرؤية الضيقة والشخصية في أغلب الأحيان، وقلة إعطاء الفرصة للناخبين أو الآخرين في الدخول في دائرة الاختيار للمناصب المؤثرة بالجامعة، علاوة على قلة وجود آلية فعالة لإعداد الكوادر الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتولي المناصب الإدارية مستقبلاً (جامعة طنطا، ٢٠٢٢، ١٤).

٦. **ضعف التميز العملياتي**؛ حيث القصور في مشاركة المعلومات، ضعف المساهمة في تنفيذ أنشطة التحسين المستمر لتبسيط العمليات وتسهيل الكفاءة الإدارية (أحمد فارس، ٢٠٢٠، ٢٧٦-٢٧٧). علاوة على وجود قصور في تطوير الجامعة لعملياتها وتسويق وترويج لخدماتها، قصور في قياس مستوى إنتاجية العاملين بالجامعة، ضعف وجود قنوات اتصال رسمية وغير رسمية للتواصل مع العاملين بها (عطيه عبد الفتاح،

٢٠١٩، ١٤٦-١٤٧)، ضعف وجود شراكة بين الجامعة ومنظمات الأعمال (كريمة لاشين، ٢٠١٧، ٣٠٨).

مما سبق، يتضح وجود العديد من أوجه القصور التي طالت معظم أبعاد التميز المؤسسي وحالت دون تحقيقه بجامعة طنطا، ولعل ذلك ما يفسر غياب أو تأخر موقع جامعة طنطا في التصنيفات العالمية؛ إذ لم تظهر على مدار السنوات المتتالية بتصنيف شنغهاي والذي غابت عنه جميع الجامعات المصرية باستثناء جامعة القاهرة (٣٠١-٤٠٠) (Shanghai, Academic Ranking of World Universities, 2023) وفقاً لتصنيف عام ٢٠٢٣ وما قبلها (World Universities, 2023). ونتيجة لما سبق، ظهرت الحاجة ملحة إلى محاولة تبني بعض النماذج العالمية للتميز بوصفها نماذج فعالة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو العالمي والتي يمكن الاسترشاد بها في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة طنطا.

ومن ثم يسعى البحث إلى محاولة الاجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي بجامعة طنطا في ضوء النماذج العالمية للتميز؟ ويتفرع من هذه السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهي:

- ١- ما المحددات النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما أبرز النماذج العالمية للتميز؟ وما أهم المعايير التي تبنى عليها النماذج؟
- ٣- ما درجة توافر معايير التميز المؤسسي بجامعة طنطا (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلياتها المختلفة)؟
- ٤- ما الإجراءات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة طنطا في ضوء بعض النماذج العالمية للتميز؟

#### أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي التوصل إلى عدد من الإجراءات المقترحة التي من شأنها تحقيق التميز المؤسسي بجامعة طنطا من خلال الاستعانة ببعض النماذج العالمية للتميز في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة طنطا وفي ضوء ما تسمح به ظروف الجامعة وإمكاناتها،

وطبيعة المجتمع المصري ومعطياته الثقافية. ويتحقق هذا الهدف الرئيس من خلال تحقق عدد من الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على المحددات النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات في الفكر الإداري التربوي المعاصر.
٢. التعرف على أبرز النماذج العالمية للتميز، وأهم المعايير التي تبنى عليها.
٣. التعرف على درجة توافر معايير التميز المؤسسي بجامعة طنطا (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلياتها المختلفة).
٤. التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي من شأنها تحقيق التميز المؤسسي بجامعة طنطا.

**أهمية البحث:** يكتسب البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

١. أهمية الموضوع الذي يتناوله البحث ؛ حيث يتناول بالدراسة كل من:
  - ١/١ التميز المؤسسي نظرا لأهميته وأهمية تحقيقه بالجامعات المصرية كافة، ومن بينها جامعة طنطا حيث يأتي في إطار تحقيق خطة التنمية المستدامة لمصر: رؤية مصر ٢٠٣٠، لدعم جهود الدولة لنشر وتعميق ثقافة التميز والتطوير المؤسسي بقطاعات الدولة المختلفة.
  - ٢/١ النماذج العالمية للتميز بوصفها توفر أسس معيارية لقياس مدى التقدم الحادث في الأداء، وتقييم كفاءة الأنظمة الجامعية بمقارنتها بأفضل الممارسات الإدارية العالمية.
٢. أهمية المرحلة التي يتناولها البحث بالدراسة وهي مرحلة التعليم الجامعي وأهمية الدور الذي تضطلع به مؤسساتها؛ حيث إنها مؤسسات تنتج عقولاً وخبرات وكفاءات تخدم المجتمع، وتسهم بدور مهم في إعداد متخصصين وباحثين وعلماء مواكبين لعصر تهيم عليه تحديات العولمة.
٣. أهمية الهدف الذي يسعى البحث إلى تحقيقه وهو إمداد القائمين على أمر التعليم الجامعي في جامعة طنطا بمجموعة من الإجراءات المقترحة التي من شأنها تحقيق التميز المؤسسي بالجامعة في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة للتميز.

## حدود البحث:

يتحدد حدود البحث في الحدود التالية :

### ١. الحدود الموضوعية :

يقتصر البحث في جانبه الموضوعي على دراسة ثلاثة من أشهر النماذج العالمية للتميز وهي: النموذج الأوروبي، ونموذج مالكولم بالدريج الأمريكي، ونموذج ديمنج الياباني ومحاولة الاستفادة منها في تحقيق التميز المؤسسي لجامعة طنطا. كما سيقصر البحث على تناول بعض معايير التميز التي توافقت عليها معظم نماذج التميز وهي (التميز القيادي-التميز البشري-تميز الاستراتيجية-تميز الثقافة التنظيمية-تميز الهيكل التنظيمي-تميز العمليات).

٢. الحدود البشرية والمكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة طنطا النظرية والعملية وهي ( كلية الصيدلة، العلوم، التربية، التربية النوعية، الحقوق، الآداب).

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

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

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

### ١. التميز المؤسسي Institutional Excellence

التميز لغةً: مصدر مشتق من الفعل "مَيَّرَ" ويعني الفصل والعزل والفرز (أبي الفضل ابن منظور، ١٩٦٨، ٤١٢). والتميز Excellence في اللغة الانجليزية، Best, Braver,

Mightter أي "أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولا ( Qawasmeh, Darqal & (Qawasmeh, 2013, 8) والتميز اصطلاحًا يشير إلى قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف، من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتقييم المستمر، مما يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو حياته (مدحت أبو النصر، ٢٠١٢، ٩٧).

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

أما بالنسبة لمفهوم التميز المؤسسي في السياق الجامعي فيعرف بأنه تحقيق أعلى مستويات الأداء التي تنشدها الجامعة في جميع المكونات التنظيمية بدءاً من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ومروراً بعملياتها وصولاً إلى النتائج أو المخرجات المتوقعة في جميع المستويات التنظيمية على اختلافها (علي المطيري، عمار إسماعيل، ٢٠٢٢، ١١٢٥). والتميز المؤسسي كذلك هو محصلة لتطبيق مجموعة من الممكنات التي تمكن أي جامعة من التوصل إلى تحقيق النتائج المرغوبة فيها وفق أهدافها بما يضمن لها التميز (عبد الحميد مهري، ٢٠٢١، ٢٢٧). وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد مصطلح التميز المؤسسي إجرائياً في البحث الحالي بأنه محصلة توافر عدد من المقومات بجامعة طنطا لعل أهمها توافر القيادة الرشيدة الواعية التي تضطلع بصياغة وتوجيه الاستراتيجية، واستثمار الموارد البشرية والمادية، ونشر الثقافة التنظيمية، وتحقيق التميز في خدماتها، وينعكس ذلك في رضا المستفيدين (طلبتها والمجتمع المحلي)، مما يؤدي إلى تفوقها

وتفردا في تنفيذ وظائفها الجامعية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، مما ينتج عنها مخرجات تميز جامعة طنطا عن الجامعات الأخرى.

## ٢. النماذج العالمية للتميز:

النموذج لغة بفتح النون والذال وضم الميم، لفظ معرب. والجمع: نُموذجات و نماذج. النُّموذج: مثال الشيء، مثال يُقنَدى به، أو مثال يُعمل عليه الشّي (مجد الدين الفيروز، ٢٠٠٨، ١٦٥١). أما النموذج اصطلاحًا فيعرف بأنه إطار عام لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق النجاح والتفوق، وهي مقياس تقاس به الأشياء وتستخدم كمرجعية لصناع القرار (إيمان زهران، ٢٠٢٢، ١١١٨). ويقصد بنماذج التميز مجموعة من الأطر المرجعية ذات المعايير المحددة والتي يكون لكل منها درجاته الخاصة به، والتي تسمح للمؤسسات بالاستفادة منها في إجراء التقييم الذاتي والوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، ويشكل استخدام نماذج التميز إحدى طرق تحقيق التميز (شوقي قبطان، ٢٠١٠، ٨).

ويقصد بالنماذج العالمية للتميز إجرائيا هي مجموعة من الأطر المرجعية التي يتم في ضوئها تقييم الأداء المؤسسي، ويمكن لجامعة طنطا تقييم أدائها المؤسسي وفقاً لها، استناداً إلى مجموعة من المعايير التي يتبناها كل نموذج ويكون لكل معيار درجاته الخاصة به، والتي تتيح للجامعة تعزيز نقاط القوة، والتغلب على مواطن الضعف. خطوات السير في البحث: وقد سار البحث الحالي في اتجاه تحقيق أهدافه والاجابة عن أسئلته وفق الخطوات التالية:

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

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

**المحور الثالث :** يعرض أبرز النماذج العالمية التميز، وأهم المعايير التي تبنى عليها معظم النماذج.

**المحور الرابع :** ويتضمن الإطار التطبيقي للبحث والذي يرصد واقع تحقيق بعض معايير التميز المؤسسي بجامعة طنطا.

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

### **المحور الثاني/ المحددات النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات في الفكر الإداري التربوي المعاصر**

وفيما يلي يعرض المحور المحددات النظرية للتميز المؤسسي في الجامعات من خلال عرض بدايات نشأة مفهوم التميز المؤسسي وتطوره، ثم ماهية التميز المؤسسي في الجامعات، وأهمية تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات وأهدافه.

#### **(١) نشأة مفهوم التميز المؤسسي ومراحل تطوره:**

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

وثمة تأكيد أن أفكار الجودة لديمنج Deming تعد منبعًا رئيسًا للتميز المؤسسي، وهي المسؤولة عن ولادته وبزوغه في ميادين الإدارة المعاصرة وكافة مجالات إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتربوية (شاكر فتحي، ٢٠١٧، ١١)؛ ففي عام ١٩٥٠م قام ديمنج بتقديم الجودة كمعيار رئيس لتمييز المؤسسة وتفوقها. وقد تبنت اليابان نموذج ديمنج الذي حقق بتطبيقه النجاح للإدارة اليابانية (غزوان العامري، ٢٠٢٢، ٤٤٦). وفي مطلع ثمانينات القرن العشرين، بدأ الاهتمام بمفهوم التميز المؤسسي كأحد مفاهيم علم الإدارة وتحول التركيز من جودة الخدمة، إلى تميز الخدمة، وقد جاء ذلك كرد فعل لتمييز الشركات اليابانية على نظيراتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي (عبد الوهاب الهندال، ٢٠٢٢، ١١٨٣). وقد تبين أنه لا توجد مؤسسات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد مؤسسات تجاهد من أجل تحقيق التميز. وتتمثل عوامل التميز وفق نموذج ماكينزي في ثلاثة عناصر ملموسة هي الإستراتيجية والهيكل والأنظمة، وأربعة عناصر غير ملموسة وهي القيم المشتركة والمهارات ونمط الإدارة وفريق العمل (Waterman, Peters, Phillips, 1980, 17,24).

هذا، وقد أخذ مفهوم التميز المؤسسي في التطور منذ ثمانينات القرن العشرين؛ ففي أمريكا على سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال نموذج مالكوم بالدريج Baldrige Malcom في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان هذا النموذج تاليًا لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كالنموذج الأوروبي للتميز الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة عام ١٩٩٢م (صديق إبراهيم، عبد الرحمن الأمين، أحمد حسني، ٢٠١٨، ٤).

ومع مرور الوقت تم تحديث النموذج الأوروبي أكثر من مرة وآخرها كان في عام ٢٠١٣م، ولكن الحدث الأهم في خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة كان في عام ١٩٩٩م، حيث تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية واستبدالها بكلمة "تميز". وقد ساهم تطبيق هذه النماذج في المؤسسات في نجاحها على اختلاف أحجامها وساعدت أيضا في إقناع المدراء بتقبل مسؤوليتهم عن تطبيق التميز في المؤسسة، بالإضافة إلى ممارستين مهمتين جلبهما مفهوم التميز المؤسسي، هما التقييم

**الذاتي:** حيث تستطيع أي مؤسسة أن تقيم نفسها اعتمادا على معايير التميز، وتعرف في أي مرحلة هي من مراحل التميز، وعلى أي مستوى وما الذي يجب أن تقوم به لتصبح أكثر تميزاً. أما الممارسة الثانية فهي: **المقارنات المعيارية** وإمكانية المقارنة مع مؤسسات أخرى محلية إقليمية، أو عالمية والاستفادة من خبراتها وممارساتها المتميزة (راسل قاسم، ٢٠١٦، ٤).

وباستقراء نشأة مفهوم التميز المؤسسي ومراحل تطوره، يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

- يرجع نشأة مفهوم التميز المؤسسي إلى فلاسفة الصين والإغريق القدامي.
  - مر مفهوم التميز المؤسسي في تطوره بمراحل متعددة بدءاً بمفهوم الجودة، مروراً بمفهوم المراقبة، وتأكيد ضمان الجودة، وصولاً لمفهوم التميز المؤسسي.
  - يتضمن مفهوم التميز المؤسسي ممارستين رئيسيين، هما التقييم الذاتي للمؤسسة استناداً إلى معايير التميز، والمقارنات المعيارية مع مؤسسات أخرى على الصعيد المحلي، الإقليمي أو العالمي.
  - يعد نموذج ديمينج أول نماذج التميز المؤسسي ظهوراً، تلاه نماذج أخرى عديدة مثل النموذج الأمريكي لمالكوم بالدريج، والنموذج الأوروبي للتميز وغيرهما
- (٢) مفهوم التميز المؤسسي:

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

أما مفهوم التميز المؤسسي في السياق الجامعي فيقصد به التميز الذي يسود في الجامعة نتيجة استثمار الجامعة إمكانيات العاملين بها (أحمد أمين، ٢٠١٦، ٢٧٤). كما يُعرّف بأنه العلو في أداء الجامعة على غيرها من الجامعات الأخرى عبر تقديم أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها وعملياتها وتخطي التوقعات المستقبلية لمستفيديها من خلال وضع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن (ولاء أبو رجب، ٢٠٢٠، ٧١٦). كما يعبر عن التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات الجامعية المقدمة، وهي تعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والقيادة الفعالة، والإدارة بالمعلومات، والحقائق وتطوير العمليات (محمود مسيل، محمد عتريس، عبدالله عزازي، ٢٠١٨، ٥٢٥).

وتحدد ملامح التميز المؤسسي في الجامعة فيما يلي (أحمد أمين، ٢٠١٦، ٢٧٤):

- **تميز القيادة:** وهو قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية والقدرة على التعامل مع التحديات المؤسسية بصورة تساعد المؤسسة الجامعية على التقدم ومواجهة الأزمات المتعددة .
- **تميز المرؤوسين:** وهي اتصاف أعضاء المؤسسة الجامعية بالحماس المتميز في تأدية مهام المؤسسة بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تدمير وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المؤسسة.
- **تميز الهيكل التنظيمي:** وهي قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- **تميز الاستراتيجية:** وهي تميز الخطوات التي تتخذها الجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة الجامعية بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

- **تميز الثقافة:** وهي تميز سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المؤسسة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) وبذلك تسهم في تعزيز فاعلية الأداء البشري.
- وباستقراء التعريفات السابقة التي قدمت لمفهوم التميز المؤسسي، على الرغم من تعددها واختلافها، تبعاً لتعدد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، يمكن الخروج بعدد من الاستنتاجات التي توضح ماهيتها وهي:
- يعد مفهوم التميز المؤسسي من الموضوعات الأكثر أهمية في مجال الإدارة التي تسعى الجامعات إلى تحقيقه لمواجهة التحديات العالمية والتكنولوجية المعاصرة.
- التميز المؤسسي هو النتائج التي تحصل عليها الجامعات لتوافر مجموعة من الأنشطة، أو تقديم أفضل الممارسات، أو الانفراد في الاستراتيجيات، أو جملة الخصائص، أو الجهود المبذولة في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة سواء ما يتعلق بالمدخلات والعمليات لقدراتها الداخلية فينتج عنها نتائج أو مخرجات يرضى عنها جميع المستفيدين في الجامعة.
- إن مفهوم التميز المؤسسي في الجامعات لا يقتصر على جانب دون آخر، بل يشمل جميع جوانب الأداء الإداري والأكاديمي، بما فيها التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- إن مفهوم التميز المؤسسي في الجامعات يقوم على ستة أبعاد أو معايير رئيسية وهي (التميز القيادي، وتميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الخدمات المقدمة).
- تعد هذه الأبعاد أساسية لقياس نجاح الجامعات وتقدمها، بما يصل بها إلى أعلى درجات التفوق في أدائها على مثيلاتها من الجامعات الأخرى، ويجعلها في وضع يمكنها من المنافسة الإقليمية والعالمية
- (٣) **أهمية تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات:** تتمثل أهمية التميز المؤسسي في الجامعات فيما يلي:

- ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مرافق الجامعة ومستوياتها التنظيمية، والتحسين المستمر لكفاءة العمليات والمرافق والوحدات والأقسام، وتأكيد المركز التنافسي وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية، وضمان استكمال الجامعة لمقومات التميز وفقاً للمعايير العالمية، ما يسهم في تحقيق نتائج تسر المستفيدين من خلال تلبية حاجاتهم الحالية والمستقبلية (Al-Subai, 2022, 1-2).
- تطوير أداء الجامعة بشكل مستمر على المدى الطويل، وتحقيق نتائج غير مسبقة تتفوق بها على منافسيها، من خلال استخدام النماذج المطبقة في تحسين الوضع التعليمي الجامعي بإعادة نظم إدارتها وأساليب وطرق عملها وسياساتها، لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية، بما يُمكن الجامعة من مواجهة التحديات والتعامل معها، ويضمن لها البقاء والاستمرارية ويحقق ميزتها التنافسية (هيله التويجري، ٢٠٢٠، ٥١١).
- تعزيز التنافس بين الجامعات للوصول إلى أقصى درجات التميز، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات نحو المجتمع، تساعد على تنمية المجتمع من خلال المخرجات الجامعية المتميزة، وتسويق مخرجات الجامعة محلياً وعالمياً في سوق التنافس بما يدفعها لتحقيق المزيد من التميز والابداع في مخرجاتها. كما يعد التميز دافعاً للجامعة لكي تتبوأ مكانة متميزة بين مثيلاتها من الجامعات الإقليمية والمحلية (فيصل طايح، محمد محروس، محمد رشوان، ٢٠٢٢، ١٤٦٣).
- الكشف عن نقاط القوة للاستمرار في تطويرها ونقاط الضعف لأجل تحسينها في النظام الجامعي، وبالتالي يساعد على ابتكار أساليب لمواجهة الخطأ قبل وقوعه ومن ثم التحسين (حسني سالم، نوار حامد، ٢٠٢١، ٣٩٩).
- تقوية الروابط بين الإدارة والأفراد العاملين في الجامعة، وبت الأجزاء الإيجابية بين العاملين ورفع درجة رضاهم وروحهم المعنوية للعمل وزيادة الرغبة في العطاء والابتكار للنهوض بالجامعة (منيرة العازمي، ٢٠٢١، ٣٨٠).
- تحقيق الدقة في العمل من خلال اختيار أفضل الأساليب، لتأدية المهام والتحسين التطوير المستمر، وتوفير القيادة الكفاء والموارد البشرية ذو الكفاءة، والثقافة التنظيمية المتميزة مما

ينعكس على توفير بيئة تنظيمية يتحقق من خلالها مستويات عالية من الأداء، مما يؤدي إلى تحقق الابداع والابتكار (هناك لطف، ٢٠٢٠، ٢٥٣).

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

**(٤) أهداف تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات:** يحقق التميز المؤسسي العديد من الأهداف من أهمها (Al-Rawashdeh, 2019,178):

- تحقيق أهداف الجامعات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات بأقل التكاليف والجهود.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك من خلال تطبيقات ناجحة.
- ربط استراتيجيات الجامعة في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة وذلك من تحقيق الميزة التنافسية خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المؤسسة.
- نشر أفضل الممارسات وبحث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية.
- جعل نظام العمل أكثر مرونة وتوافقاً مع متغيرات بيئة العمل، والارتقاء بمستوى الموظفين من الناحية العلمية والعملية.
- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، ونقل الجامعات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس يتسم بالإبداع والابتكار والتميز.

- 
- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال بين جميع المستويات التنظيمية مما يسهم في تحسين الأداء.
  - تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تواجهها الجامعة.
  - تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع لدى العاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور الجامعات في رفع أداء الأفراد.
  - علاوة على ذلك يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق الأهداف التالية (Al Yami & Wared, 2019, 73):
  - فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز المؤسسي المعتمدة في إدارة التغيير المؤسسي.
  - إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لجميع العاملين في الجامعة
  - متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز ومقارنتها بمعايير جوائز التميز المعتمدة.
  - زيادة كفاءة الجامعات في إرضاء الفئة المستهدفة (رضا المتعاملين والعاملين بها ) من خلال تميز أدائهم.
  - توفير مرجعية لكافة للجامعات فيما يختص بالتميز .
  - مما سبق يمكن استخلاص أبرز أهداف التميز المؤسسي والتي تتمثل في:
  - تطبيق أفضل الممارسات لتحسين الأداء في الجامعات.
  - تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي بين الأفراد العاملين داخل الجامعة.
  - زيادة كفاءة الجامعات في إرضاء الفئة المستهدفة من خلال رفع مستويات الخدمة.
  - تحقيق أهداف الجامعات من خلال تحسين نوعية المخرجات .
  - فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز المؤسسي ونشر معايير التميز.
- المحور الثالث/ أبرز النماذج العالمية للتميز وأهم المعايير التي تبني عليها معظم النماذج**

وفيما يلي يتم إلقاء الضوء على أبرز النماذج العالمية للتميز وأهم المعايير التي تبنى عليها النماذج وذلك على النحو التالي:

١. أبرز النماذج العالمية للتميز: تعددت نماذج التميز التي انتشرت في أماكن متفرقة عبر العالم؛ فهناك النموذج الأوروبي للتميز، والنموذج الأمريكي للتميز، والنموذج الياباني للتميز، والنموذج الآسيوي للتميز، النموذج الأسترالي للتميز، النموذج الاسكتلندي للتميز، النموذج الكندي للتميز... الخ. وفيما يلي نعرض ثلاثة نماذج ضمن النماذج العالمية المشار إليها آنفاً، وذلك على النحو التالي:

### ١/١ النموذج الأوروبي للتميز The EFQM Excellence Model

ويعد النموذج الأوروبي (EFQM) من أشهر النماذج العالمية للتميز، ويرمز اختصاراً إلى EFQM إلى المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation for Quality Management التي تأسست في عام ١٩٨٨م بهدف إنشاء منصة يمكن للمنظمات أن تتعلم من بعضها البعض لتحسين أدائها بشكل مستمر. كما تؤدي المقارنة مع المنظمات الأوروبية الأخرى إلى نمو اقتصادي مستدام (The EFQM Model). وقد نبع النموذج الأوروبي من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة بواسطة ١٤ منظمة كبرى في أوروبا أخذت على عاتقها البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوروبي، وتم تطويره بواسطة المنظمة الأوروبية لتلحق به الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الإتحاد ذاته European The Quality Award منذ تطبيقه في عام ١٩٩٢م كإطار لتقييم تطبيقات جائزة الجودة الأوروبية (جمال السيسي، منى الحرون، إيمان منصور، ٢٠٢٢، ١٧٨).

والنموذج الأوروبي هو إطار تنظيمي واسع الاستخدام في أوروبا وأصبح أساساً لسلسلة من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية، ارتكازاً إلى التكامل والترابط الذي بدوره يرى المؤسسة باعتبارها منظومة تتفاعل عناصرها لتحقيق مستوى النتائج التي تحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصالح والتخطيط لتخطي تلك التوقعات للحفاظ على التميز المستمر. ويعد النموذج الأوروبي للتميز من أبرز النماذج استخدامها في تطوير الجامعات من خلال تسعة معايير يقاس من خلالها مدى تحقق التميز المؤسسي في الجامعات مقارنة بغيرها

من الجامعات المماثلة وفق درجات إنجازها في كل معيار على حدة. وتنقسم هذه المعايير إلى مجموعتين هما:

**المجموعة الأولى** تتكون من خمسة متغيرات تُدعى **ممكنات Enablers** وهي كالتالي (Toma & Marinescu, 2018, 970):

١. **القيادة الفاعلة Leadership**: وهي أن المؤسسات المتميزة لديها قادة يشكلون المستقبل ويعملون على تحقيقه، ويتمتعون بالمرونة، ويسعون للتحسين المستمر للمؤسسة.  
٢. **وضع الاستراتيجية الملائمة Strategy**: تنفذ المؤسسات المتميزة مهمتها ورؤيتها من خلال وضع استراتيجية تركز على المستفيدين من نشاط المؤسسة ويتم وضع السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتنفيذ الاستراتيجية.  
٣. **العاملون المؤهلون (الأشخاص) People**: تُعلي المؤسسات المتميزة من قيمة العاملين بها وتطور قدراتهم وتؤكد على العدالة والمساواة والاهتمام، والتواصل، والمكافأة، بطريقة تحفز العاملين، وتشجعهم على تبني الالتزام واستخدام مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

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

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

أما **المجموعة الثانية** تتكون من أربعة نتائج **Results** هي (El Talla et al, 2018, 63-64):

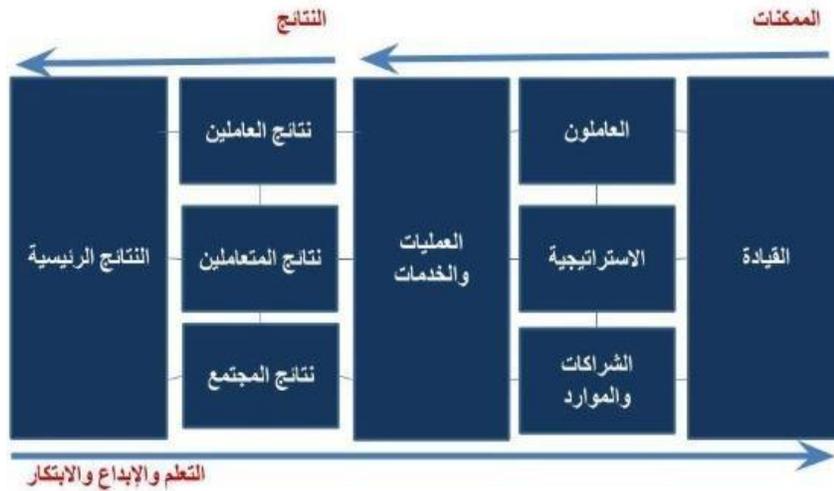
١. **النتائج المرتبطة بالأشخاص People Results**: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق حاجة وتوقعات العاملين بها من حيث تطويرهم وزيادة رضاهم.

٢. **النتائج على مستوى العملاء Customer Results**: فالمؤسسات المتميزة تعمل على معالجة شكاوى عملائها وزيادة مستوى رضاهم.

٣. النتائج على مستوى المجتمع **Society Results**: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبي أو تتجاوز حاجة وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين داخل المجتمع.

٤. النتائج المرتبطة بأداء الأعمال **Business Results**: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبي حاجة وتوقعات أصحاب مصلحة الأعمال.

والشكل التالي يوضح معايير النموذج الأوروبي للتميز European Model for (Quality Management):



شكل (١) النموذج الأوروبي للتميز

- ويعتمد النموذج الأوروبي في التقييم على منهجية تعرف بمصفوفة RADAR نسبة إلى الأحرف الأولى من عناصر التقييم (مراد كواشي، ٢٠١٣، ٢٢٨-٢٢٩).
- النتائج (R) Result؛ يتم فيها تحليل نتائج القياس وذلك بمقارنة الوضع الراهن بالوضع السابق أو بالوضع المأمول .
  - الطرق (A) Approach؛ ويتم فيها تحليل الوسائل الملائمة لتطوير الأداء .
  - التطبيق (D) Deployment؛ ويتم خلالها العمل على تنفيذ الطرق الملائمة للمؤسسة .

– المراجعة والتقييم Assessment & Review؛ حيث يتم تقييم ومراجعة الطرق المستخدمة والقياسات المتبعة قبل البدء في إعادة استخدام الحلقة من جديد. وتتم منهجية القياس باعتماد نظام رادار في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة وهي مجموعة النتائج حسب النموذج، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات، أي استثمار امکانات حسب النموذج. بعد ذلك يتم تفعيل امکانات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقتها، وتُجرى عمليات متابعة وقياس الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء، وبالتالي تتم عملية التعلم والابتكار (مراد كواشي، ٢٠١٣، ٣٢٩).

أما بالنسبة للمراحل التي يتم بها قياس وتقييم وتطوير المؤسسة وفقا للنموذج الأوروبي فهي كالتالي:

- **المرحلة الأولى التقييم الذاتي:** ويعرف التقييم الذاتي بأنه مراجعة شاملة منهجية ومتكررة بواسطة الإدارة لأنشطة المؤسسة ونتائج أعمالها استناداً إلى معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بهدف تحديد نقاط القوة الداخلية في المنظمة بغرض دعمها والمحافظة عليها، تحديد فرص التحسين بغرض وضع الخطط والبرامج والأهداف الملائمة لتحويلها إلى نقاط قوة، قياس العمليات ومقارنة الأداء بالمعايير، قياس ومقارنة الأداء بأداء أفضل للممارسين، تحقيق الاتساق في الاتجاه والإجماع علي ما يجب أن يقوم به كل فرد في المؤسسة بإتباع نفس المفاهيم، قياس مدى تقدم المؤسسة مستخدماً في ذلك طرق ووسائل منهجية التقييم الذاتي (إبراهيم حسين، ٢٠١٤، ٩٩-١٠٠).
- **المرحلة الثانية تأهيل فريق الجودة والتميز المؤسسي بالمؤسسة:** وهو فريق عمل لقيادة تطبيق أنشطة وبرامج الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بالمؤسسة ويتكون من (١٠-١٢) شخص يمثلون مديري الإدارات ويتم تدريبهم على التدقيق الداخلي لنظام أيزو ISO: Q001:2008 ومن ثم كيفية اعداد وثائق التقييم الذاتي للتميز المؤسسي، ثم تأهيل رئيس فريق تدقيق نظام إدارة الجودة الشاملة أيزو ISO: Q001:2008، وأخيراً يتم إعداد مقيم معتمد للنموذج (إيمان زهران، ٢٠٢٢، ١١٥١).

وبعد استعراض ملامح النموذج الأوروبي للتميز والذي يعد من أبرز وأشهر النماذج العالمية للتميز شيوعا واستخداما لتحقيق التميز، يمكن الخروج بعدد من الاستنتاجات لعل أهمها:

- يعد النموذج الأوروبي بمثابة أداة لتقييم وضع المؤسسات ومساعدتها على فهم الثغرات وتقديم الحلول الممكنة المتاحة.
- يركز النموذج الأوروبي للتميز على أربعة معايير أساسية؛ وهي: القيادة، والموارد البشرية، والمتعاملين والنتائج الخاصة بالمؤسسة.
- يتكون النموذج الأوروبي للتميز من الممكنات وهو ما تفعله المؤسسة والتي تتمثل في قيادة المؤسسة، ورؤيتها عند وضع الاستراتيجيات الملائمة، والسياسات، وتوجيه العاملين، وتنسيق الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والتقنية، والمعلومات المتاحة بالمؤسسة، وحسن إدارتها. فضلا عن قدرة قيادة المؤسسة على بناء الشراكات، واستثمار العلاقات مع جميع الجهات المعنية بالمؤسسة، وصياغة كل ذلك في مجموعة من العمليات التي تم تصميمها بكفاءة مما ينتج عن ذلك المخرجات وهو ما تحققه المؤسسة والتي تتمثل في تحقيق النتائج المرغوبة الخاصة بالعاملين، والمتعاملين والمجتمع، فضلا عن تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.
- يُمكن النموذج الأوروبي المؤسسات ومنها الجامعات في تحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية.
- وجود ترابط وتكامل في معايير النموذج (الممكنات)؛ حيث يركز النموذج على القيادة لما لها من تأثير على كافة عمليات المؤسسة سواء من حيث وضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجيه العاملين ومشاركاتهم واستثمار الموارد المتاحة أي أن عمل الجامعات في ضوء النموذج يؤكد على أن النتائج التي تحققها الجامعة إنما تحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تعمل على البقاء والاستمرار حيث تعمل على وضع السياسات وتنسيق مختلف الموارد المتاحة. وتكوين واستثمار العلاقات بين الأطراف الخارجيين وتضع كل ذلك في عمليات يتم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق الأهداف، مما يجعل الجامعات تحسن مستوى أدائها.

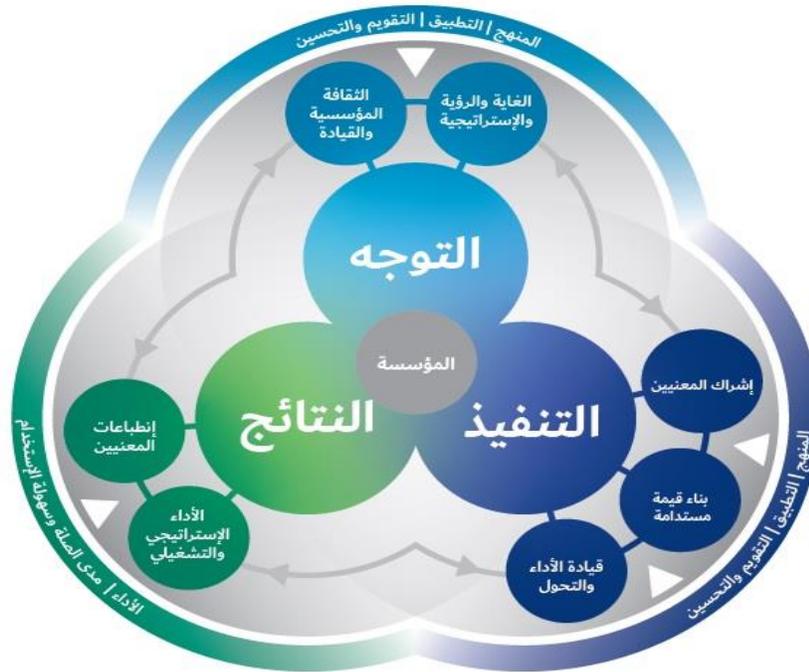
- يعتمد النموذج الأوروبي للتميز في التقييم على منهجية تعرف بمصفوفة RADAR هي منهجية للتحسين المستمر فهي مصفوفة تستند عليها المؤسسة في القيام بعملية تقييم ديناميكي لمختلف معايير النموذج، وهي تعد أداة إدارية فعالة يمكن أن تستند عليها أي مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستمر وتمر عملية تقييم الأداة سواء من حيث الخطط والأهداف والبرامج والوسائل وطرق الإدارة المتبعة فيها.
- اكتسب نظام التميز الأوروبي من خلال المعايير التسعة السابقة القدرة على وصف وضعية أي مؤسسة محل التقييم، وذلك لكون المعايير تغطي جميع نواحي المؤسسة.

#### ٢/١ النموذج الأوروبي EFQM 2020:

وقد تم تكييف النموذج الأوروبي وتطور بمرور الوقت ليعكس التغييرات في السوق العالمية. وقد تم تطوير النموذج الأوروبي بإصداره الجديد EFQM 2020 يجمع بين "التميز" و"القدرة على التحول ونموذج ٢٠٢٠ هو أحدث نموذج للتميز في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. وقد تغير النموذج بشكل جذري عن النموذج السابق؛ فقد تحول النموذج من كونه أداة تقييم بسيطة إلى أداة تقدم إطار عمل ومنهجية للمساعدة في التغييرات والتحول والاضطراب الذي يواجهه الأفراد والمؤسسات كل يوم (Harris, 2023).

وتعرف المؤسسة الأوروبية للجودة ٢٠٢٠، النموذج الأوروبي بأنه إطار عملي وأداة تقييم معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، وتستخدمه أكثر من ٥٠٠٠٠ مؤسسة على مستوى العالم. ولقد شهد هذا النموذج عدداً من دورات التحسين والتطوير على مر السنين لضمان المواءمة والحداثة، وتحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد لأي مؤسسة تطمح في ذلك (محمد غازي ووجيه نافع، ٢٠٢٢، ١٨٠). ويستند هيكل النموذج الأوروبي ٢٠٢٠ إلى منطق بسيط وواضح، يتمثل في طرح ثلاثة أسئلة (Yousaf,2021,15):

- لماذا تم إنشاء هذه المؤسسة؟ ما الغاية التي تسعى لتحقيقها ؟ لماذا هذه الاستراتيجية بالذات ؟ (التوجه).
- كيف تتوي المؤسسة الوفاء بغايتها واستراتيجيتها ؟ (التنفيذ) .
- ما الذي تم تحقيقه حتى الآن ؟ ماذا تتوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل ؟ (النتائج).
- وقد طورت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة معايير النموذج الأوروبي للتميز (إصدار ٢٠١٣ بمعاييره التسعة)، وأطلقت منذ مطلع ٢٠٢٠ إصدارها الجديد من النموذج الأوروبي لإدارة التميز. والاصدار الجديد فيه اختلافات جذرية من حيث المعايير (The 2020 EFQM Excellence Model). ويتكون النموذج الأوروبي بإصداره الجديد ٢٠٢٠ من سبعة معايير رئيسة مقسمة إلى ثلاثة مجالات رئيسة تتمثل في التوجه والتنفيذ والنتائج، يوضحها الشكل التالي (Harris, 2023):



شكل (٢) يوضح مجالات ومعايير النموذج الأوروبي ٢٠٢٠

وفيما يلي توضيح لمجالات ومعايير النموذج الأوروبي ٢٠٢٠ (The 2020 EFQM Excellence Model):

**المجال الأول (التوجه):** ويتضمن المعيارين التاليين:

١. **الغاية والرؤية والاستراتيجية:** يتم تعريف المؤسسة المتميزة من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة واستراتيجية محققة لها. أي أن هذا المعيار يشمل معايير فرعية تحديد الرؤية والهدف وتطوير الاستراتيجية.

٢. **الثقافة التنظيمية والقيادة:**

– الثقافة التنظيمية وهي مجموعة محددة من القيم والمعايير التي يتشاركها الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تؤثر بمرور الوقت على الطريقة التي يتصرفون بها مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة الرئيسيين خارج المنظمة.

– وتتعلق القيادة بالمؤسسة ككل، وتكون المؤسسة رائدة ضمن نظامها البيئي، باعتبارها نموذج يحتذى به، وليس من المنظور التقليدي للفريق الأعلى الذي يدير المؤسسة.

**المجال الثاني (التنفيذ)** ويتضمن ثلاثة معايير:

٣. **إشراك المعنيين (أصحاب المصلحة)** في الإدارة وفي صنع واتخاذ القرار.

٤. **بناء قيمة مستدامة/ قيمة متميزة:** تدرك المؤسسة أن إنشاء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها على المدى الطويل ومصدر قوتها المالية.

٥. **قيادة الأداء والتحول:** تحتاج المؤسسة، الآن وفي المستقبل، إلى أن تكون قادرة على تلبية المتطلبات المهمين التاليين في نفس الوقت لتصبح ناجحة ولتظل ناجحة.

**المجال الثالث (النتائج)** ويتضمن معيارين هما:

٦. **انطباعات أصحاب المصلحة**

يركز هذا المعيار على النتائج المستتدة إلى ردود الفعل من أصحاب المصلحة الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة (تصوراتهم).

٧. **الأداء الاستراتيجي والتشغيلي**

يركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث القدرة على تحقيق غرضها، وتقديم الاستراتيجية وإنشاء قيمة مستدامة، ومن حيث ملاءمتها للمستقبل.

- وبتحليل النموذج الأوروبي ٢٠٢٠ يمكن الخروج ببعض الاستنتاجات المهمة وهي:
- تم تطوير النموذج الأوروبي ليتماشى مع التطورات السريعة التي يشهدها العالم.
  - يشتمل النموذج على ثلاثة مجالات رئيسة وهي التوجيه والتنفيذ والنتائج. ويتضمن كل مجال على مجموعة من المعايير.
  - يختلف النموذج الأوروبي الجديد عن الإصدار القديم؛ فالنموذج القديم يحتوى على تسعة معايير تنقسم إلى ممكنات ونتائج. أما الإصدار الجديد فيتضمن ثلاث مجالات رئيسة وهي التوجيه والتنفيذ والنتائج، فتتحول النموذج من كونه أداة للتطوير المستمر إلى نموذج إداري/قيادي متكامل يربط بين عناصر المؤسسة.
  - تم دمج معايير (الممكنات) الخمسة في النموذج القديم في مجال التوجه والتنفيذ، أما معايير النتائج الأربعة فتم دمجها في مجال النتائج.
  - تم توسيع مجال النتائج لتشمل جميع المستفيدين.
  - وضع النموذج المؤسسة في قلب حيث تتلاقى عندها تكامل ثلاث دوائر تتكون من ثلاثة مجالات هي التوجه والتنفيذ والنتائج.
  - احتفظ النموذج بمصفوفة رادار والتي هي سبب نجاح المؤسسة التي تطبق النموذج.

### ٣/١ النموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالدريج) **Baldrige Malcolm**

أنشأ الكونجرس الأمريكي جائزة مالكوم بالدريج للجودة **Malcolm Baldrige Quality Award** عام ١٩٨٧ لتحسين جودة السلع والخدمات بهدف تعزيز القدرة التنافسية بين الشركات والمؤسسات الأمريكية **The Malcolm Baldrige National Quality Award**. ونموذج مالكوم بالدريج هو نقل تجارب المؤسسات الناجحة التي حققت مستوى التميز إلى مؤسسات أخرى في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق مستوى التميز. وتعد جائزة مالكوم بالدريج إحدى الجوائز العالمية الشهيرة للجودة، والجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية (**NIST**) **National Institute of Standards and Technology**، إذ تهدف الجائزة إلى تنمية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وإدراك

المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز ، وتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات الجودة الناجحة (Toma & Marinescu, 2018, 968).

وتمنح الجائزة للمؤسسات التي تُحقق الجودة والتميز في الأداء في التعليم، والخدمات، والأعمال الصغيرة والرعاية الصحية والمنظمات غير الربحية (Ruben & Gigliott, 27, 2019). ويعتمد نموذج مالكوم بالدريج على مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية concepts core values and التي تهدف لتحقيق الاستدامة في التميز، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي (Toma & Marinescu, 2018, 968):

- انتهاج منهج النظم System Perspective بحيث توضع المعايير الرئيسة للتميز داخل مصفوفة متكاملة من النظم.
- القيادة ذات الرؤية leadership visionary .
- التميز المستمد من رغبة المستفيد Customer focused excellence
- التعلم التنظيمي والفردى personal and organizational learning
- تقدير الموارد البشرية والشركاء partners and workforce valuing
- السرعة والمرونة التنظيمية Organizational learning and agility أى القدرة على اتخاذ القرار لتحقيق التنافسية مع المؤسسات المشابهة
- التركيز على المستقبل focus on future
- الإدارة لتحقيق الإبداع managing for innovation
- الإدارة بالحقائق managing by facts (تحليل الأداء المستمد من احتياجات المستفيدين).

- المسؤولية الاجتماعية societal responsibility

- التركيز على النتائج Focus on results

ووفقاً لجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة MBNQA بأمريكا يتم الحكم على المؤسسات التي تتقدم للحصول عليها على أساس الإنجاز والتحسين في سبعة مجالات، تُعرف باسم معايير بالدريج التميز في الأداء؛ إذ يشتمل النموذج على سبعة معايير

رئيسة للتميز تهدف إلى وضع القيم والمفاهيم الأساسية موضع التنفيذ، وهذه المعايير هي  
(The Malcolm Baldrige National Quality Award):

١. القيادة Leadership : كيف تقود الإدارة العليا المؤسسة، وكيف تقود المؤسسة داخل المجتمع.

٢. الاستراتيجية Strategy : كيف تضع المؤسسة وتعتزم تنفيذ التوجهات الاستراتيجية .

٣. العملاء Customers: كيف تقوم المؤسسة ببناء والحفاظ على علاقات قوية ودائمة مع العملاء .

٤. القياس والتحليل وإدارة المعرفة Measurement, Analysis & knowledge Management؛ كيف تستخدم المؤسسة البيانات لدعم العمليات الرئيسية وإدارة الأداء .

٥. الموارد البشرية Human Resources: كيف تُمكن المؤسسة وتشرك القوى العاملة لديها.

٦. العمليات Processes :كيف تقوم المؤسسة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات الرئيسية.

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

وتترجم تلك المعايير الأساسية للأعمال والتميز إلى مفاهيم مهمة مماثلة في التميز التعليمي. وتتجسد القيم والمفاهيم الأساسية لمعايير التعليم في الفئات السبع التالية وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الطلاب والعاملين والمستفيدين، والتركيز على سوق العمل، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، أعضاء هيئة التدريس والموظفين التركيز، إدارة العمليات؛ ونتائج الأداء المؤسسي (Brusoni et al, 2014, 11).

والشكل التالي يوضح معايير نموذج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige):



شكل (٣) نموذج مالكوم بالدريج

ويتضح من الشكل السابق أن نموذج بالدريج الأمريكي للتميز يتكون من مجموعة من المعايير والتي تتمثل في: القيادة والتخطيط الاستراتيجي، والعملاء والقياس والتحليل والقوى العاملة والعمليات والنتائج، أى أن ما يمتلكه القائد من صفات ومهارات وتبنيه للاستراتيجيات، وكذلك التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة التعليمية، وما تتضمنه من: إستراتيجية المؤسسة، وخططها التنفيذية، وكذلك التركيز على العملاء الخارجيين للمؤسسة، والعمل على تلبية احتياجاتهم المختلفة، فضلاً عن التركيز على القوى العاملة في المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة التعليمية، وتنمية قدراتهم، ومهاراتهم، وإمكاناتهم المختلفة؛ باعتبارهم أئمن ما تمتلكه المؤسسة من موارد، مع ضرورة العمل على تمكينهم، وتحفيزهم، وتقديرهم، وتنميتهم مهنياً، وإشراكهم في صنع القرار، واتخاذهم، مع ضرورة العمل على تحسين بيئة العمل، ومناخه. فضلاً عن التركيز على العمليات، والطريقة التي تدار بها المؤسسة التعليمية، وأخيراً التركيز على القياس والتحليل وإدارة البيانات والمعلومات التي تمتلكها المؤسسة من خلال حسن استخدامها وتوظيفها مما ينتج عن ذلك النتائج التي

من شأنها تحقق رضا مواردها البشرية، ورضا طلابها ورضا المجتمع المحيط وتحقيق نتائج متميزة تشمل تحسين الأداء، والإبداع، والإبتكار، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي.

#### ٤/١ النموذج الياباني للتميز (نموذج ديمينج Deming):

أنشأته اليابان عام ١٩٥١م تخليداً لجهود ويليام إدوارد ديمينج، الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة باليابان، الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات؛ فبعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية استجاب ديمينج لطلب الحكومة اليابانية للتوجه إلى اليابان لمساعدة صناعتها في تحسين الإنتاجية وقام بنقل أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة وتطبيقاتها لهم. ولقد حققت هذه الأفكار نجاحات مذهلة في مجال الجودة في المؤسسات اليابانية. وتقديراً لهذه الجهود استحدثت الحكومة اليابانية جائزة تمنح من قبل اتحاد علماء ومهندسي اليابان للشركة التي تمتاز من حيث الابتكار في مجال الإنتاجية والجودة سميت باسم جائزة ديمينج، تكريماً للعالم الأمريكي Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة (Toma & Marinescu, 2018, 968).

وقد طور اليابانيون معايير الحصول على الجائزة لتكون بهذا أول جائزة تستحدث في العالم لتشجيع المؤسسات في مجال تحسين جودة الخدمات وتميزها. وكانت تقدم الجائزة في بداية الأمر لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتمام بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وتقوم على أساس نموذج يركز على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، والجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تعد تقرير يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة، وتتولى لجنة فحصه، فإذا وافقت عليه تذهب لجنة لزيارة مواقع المؤسسة وإجراء فحص على الطبيعة وإعلان النتيجة (السيد البحيري، ٢٠١٢، ٤٢).

وكان الهدف من إنشاء الجائزة هو تحفيز المؤسسات اليابانية على قيادة عمليات التطوير والتحسين والتنمية وتسريعها في اليابان، وقد كانت وراء فكرة إنشاء جائزة ديمينج هو نشر فكر الجودة والتميز في المؤسسات اليابانية. وتقوم مؤسسة ديمينج في كل عام

بمنح جائزة باسمه للأفراد والمؤسسات التي تحقق انجازات متميزة، كما أن هذه الجائزة تنقسم إلى أربعة فئات وهي (صياحي الأخضر، ٢٠١٨، ١٢٧-١٢٨):

■ **جائزة ديمنج للأفراد:** وهي جائزة سنوية تمنح للأشخاص الذي قدموا إسهامات واضحة في مجال إدارة الجودة الشاملة أو الطرق الإحصائية المقدمة فيه. وللتقدم إلى هذه الجائزة يجب أولاً أن ينال الشخص المتقدم للجائزة تزكية أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة ولا يشترط من الشخص المتقدم إلى الجائزة أن يحمل الجنسية اليابانية، لكن من المهم أن تكون إسهاماته قد استفادت منها الشركات اليابانية.

■ **جائزة ديمنج لتطبيق رقابة الجودة:** وهي جائزة سنوية تمنح للمؤسسات أو أقسام المؤسسات، والتي نجحت في تطبيق TQM مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تحقيق تحسينات متميزة في الأداء من خلال ذلك التطبيق، ويتاح لكل الشركات أن تتقدم للجائزة سواء كانت من قطاع عام أو خاص، صغيرة أو كبيرة كانت، للتسويق المحلي أو التصدير الخارجي، وكل المؤسسات التي تتوافق مع معايير الجائزة أو تتجاوزها وفق اختبارات معينة.

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

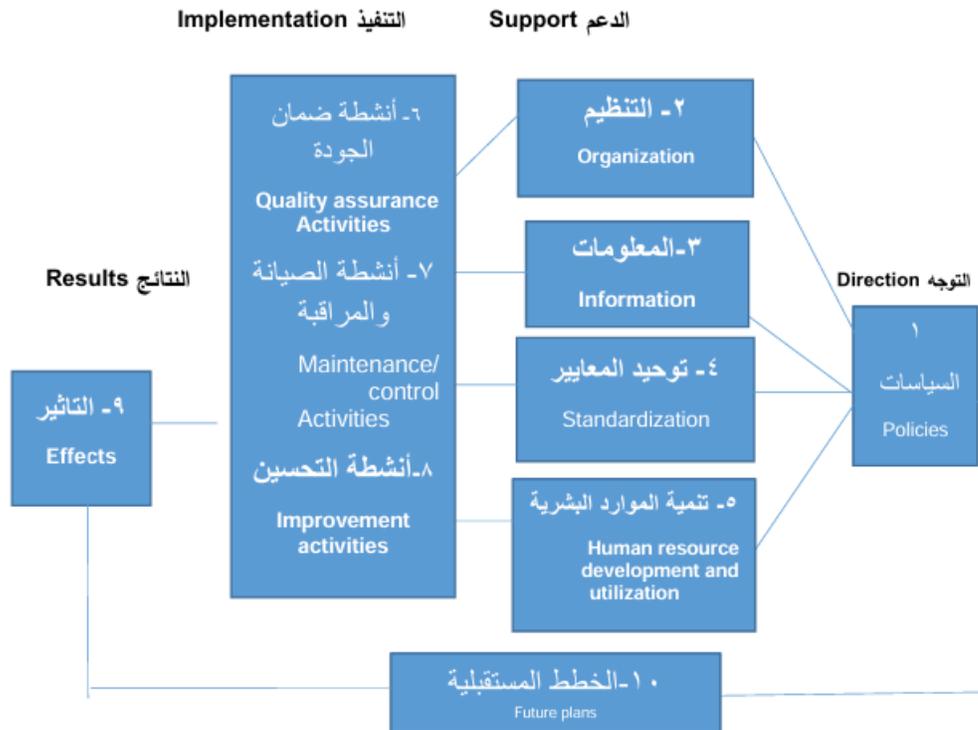
■ **قلادة ديمنج:** يتم تقديم ميدالية "ديمنج" إلى أولئك الذين نجحوا في الجمع بين تطبيق التفكير الإحصائي والإدارة بطريقة تدعم كل منها الآخر وتعززه وتؤدي إلى الجودة في المنتجات والخدمات، وقد يكون المرشحون للميدالية من المديرين أو مساعدهم، وتشتترط الجائزة مجموعة من الشروط كوجود المترشح للميدالية على قيد الحياة وممن لديهم مؤهلات علمية، كما أنه يطلب من المترشح تطبيق النظرية على شركة ما بشكل شخصي.

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

- **السياسات Policies** ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، وإجراءاتها المستخدمة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى.
- **التنظيم Organization** ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتوزيع الاختصاصات.
- **المعلومات Information** ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وتنظيم المعلومات.
- **توحيد المعايير Standardization** ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بإجراءات تأسيس وإلغاء المعايير، ومحتوى المعايير، ومستوى الالتزام بالمعايير، ومدى تطويرها بشكل منظم.
- **تنمية الموارد البشرية Human resources development** ويتناول الخطط التعليمية والتدريبية للعاملين، ومستوى حالة الوعي بالجودة، ودعم وتحفيز التنمية الذاتية.
- **أنشطة ضمان الجودة Quality assurance activities** : ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بإدارة نظم ضمان الجودة، وتحليل وتحسين العمليات، ومستوى حالة إرضاء المستفيدين، الصيانة ومراقبة الأنشطة حالة اتخاذ التدابير المؤقتة والدائمة، حالة نظم التشغيل من حيث التكلفة والكمية.
- **أنشطة التحسين Improvement activities** ويشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأولوية التعامل معها، وخطط علاجها.
- **النتائج المتحققة Effects** ويعرض هذا المعيار قياس الآثار الملموسة وغير الملموسة، وإرضاء العميل والموظف، والتأثير على الشركات وعلى المجتمعات المحلية والدولية.

■ **الخطط المستقبلية Future plans** : ويتناول هذا المعيار خططا لتحسين الجودة في المستقبل.

والشكل التالي يوضح نموذج ديمينج الياباني (Porter & Tanner, 2004, 201):



شكل رقم (٤) يوضح نموذج ديمينج

يتضح من الشكل السابق أن نموذج ديمينج Deming الياباني لإدارة التميز يقوم على مجموعة من المعايير؛ أي يتناول النموذج سياسات المؤسسة، وعملياتها، واستراتيجياتها، وخططها، وأهدافها الحالية، والمستقبلية، كما يتناول التنظيم العام للمؤسسة التعليمية، وهيكلها التنظيمي، وطرق توزيع الاختصاصات والمسؤوليات على المستويات الإدارية المختلفة، فضلاً عن اهتمامه بعلاقات المؤسسة التعليمية بالمستفيدين الخارجيين وإرضائهم، والجهات المعنية بتنمية الموارد البشرية العاملة في المؤسسات التعليمية، والاهتمام بأنشطة التدريب الحالية والمستقبلية الموجهة إليهم، وكذلك اهتمامه بطرق جمع البيانات والمعلومات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات المختلفة، وأنشطة ضمان الجودة

والخطط المستقبلية التي تؤدي إلى تحسين الأداء ومن ثم نتائج تؤدي إلى رضا العاملين والمتعاملين والمجتمع ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي.

بناء على ما سبق، من خلال عرض نموذج ديمنج للتميز يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

- يعد نموذج ديمنج الياباني من أهم وأقدم النماذج العالمية للتميز.
  - يقوم النموذج على أساس تسعة معايير وهي: السياسات، والتنظيم، والمعلومات، وتوحيد المعايير، وتنمية الموارد البشرية، وأنشطة ضمان الجودة، وأنشطة التحسين، ومراقبة الأنشطة، والخطط المستقبلية.
  - يتناول النموذج جميع الجوانب المختلفة التي تهتم بتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية.
  - تعدد الجوائز التي تمنح سواء للأفراد أو المؤسسات مثل جائزة ديمنج للأفراد: تمنح للأفراد أو المجموعات الذين قدموا مساهمات مميزة، جائزة ديمنج للتطبيقات: تمنح للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنويًا من قبل هيئة الجائزة، جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات: هي إحدى أقسام جائزة ديمنج و تمنح للأقسام أو الإدارات التابعة للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة، علاوة على قلادة ديمنج مما يشجع الأفراد والمؤسسات على الأخذ بالنموذج سعيًا نحو تحقيق التميز المؤسسي.
- ويعرض الجدول التالي أبرز معايير التميز المؤسسي التي توافقت حولها معظم النماذج العالمية للتميز :

جدول (١) أبرز النماذج العالمية للتميز

المعيار	النموذج الأوروبي	النموذج الأمريكي	النموذج الياباني	النموذج الأوروبي ٢٠٢٠
القيادة	✓	✓		✓
السياسات والاستراتيجية	✓		✓	✓
التخطيط الاستراتيجي		✓	✓	
التركيز على العملاء	✓	✓		✓
المعلومات وتحليلها		✓	✓	
إدارة الموارد البشرية		✓		

		✓	✓	التركيز على العمليات
	✓			التنظيم والتنمية
				التحسين والابتكار
	✓			التعليم والتدريب
				إدارة الجودة .
	✓			تأكيد الجودة
	✓			تأثيرات الجودة
	✓			القياس
	✓			الرقابة
			✓	الشراكة والموارد المتاحة
✓				النتائج العملية والإدارية
✓			✓	نتائج العاملين
✓			✓	نتائج العملاء
✓			✓	نتائج المجتمع
		✓	✓	نتائج الأداء الرئيسية
				الأداء المستدام
				تكافؤ الفرص
				الصحة والسلامة
				الاتصال والإدارة
				خدمات الإرشاد
				تصميم البرنامج وتنفيذه
				التقييم
✓				الثقافة التنظيمية
				بناء الفريق
				حل المشكلات

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى المعلومات الواردة في كل نموذج

ويتضح من الجدول السابق أن أبرز الأبعاد الخاصة بالتميز المؤسسي التي توافقت حولها معظم النماذج كانت كالتالي حسب معدل تكرارها بين النماذج المختلفة بعد القيادة يليه بعد السياسة والاستراتيجية يليه التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، المعلومات وتحليلها، والتركيز على العمليات، يليه نتائج الأداء الرئيسية، وأخيراً الثقافة التنظيمية

ومن خلال عرض معايير نماذج التميز المختلفة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- تعددت النماذج الإدارية لتمييز الأداء المؤسسي خلال النصف الثاني من القرن العشرين بشكل كبير؛ حيث أن فكرة هذه النماذج تدور حول محورين أساسيين هما: مسببات التميز، وتتضمن القدرات المؤسسية التي تستطيع أن تحقق التميز مثل (القيادة والموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية والعمليات). نواتج التميز: وتتضمن النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة من إتباع منهج التميز مثل (رضا المستفيد وقيادة السوق والأثر على المجتمع ونتائج الأعمال).
- تقوم جميع النماذج على مفاهيم و تطبيقات الجودة، وتكاد تجمع مشترك يتمثل بنشر و تعميق ثقافة الجودة على مستوى الأفراد و المؤسسات وصولا إلى رفع مستوى الأداء و ضبط النفقات و الارتقاء بجودة الأداء.
- اتفقت معظم النماذج السابقة على معيار القيادة، السياسات/ الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات/ الخدمات، نتائج الأداء الرئيسية، وقد اختلفت النماذج السابقة في بقية المعايير الأخرى.
- استمدت معظم النماذج أفكارها ومعاييرها من النموذج الأمريكي والنموذج الأوروبي للتمييز وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليه حتى يتلاءم النموذج مع متطلبات كل دولة وثقافتها وبيئتها المختلفة.
- يعتمد تحقيق التميز المؤسسي على مجموعة من العناصر كان أهمها القيادة ذات الرؤية، الموارد البشرية المؤهلة، ضرورة توافر المعلومات اللازمة وكذلك إدارة العمليات مع ضرورة التحسين المستمر، دون أن تتجاهل المؤسسة عملائها من خلال التعرف على متطلباتهم وتلبيتها محاولة إرضاءهم و المحافظة عليهم.
- تتنوع وتتباين استخدامات تلك النماذج في المؤسسات، حيث تستخدمها بعض المؤسسات في إجراء التقييم الذاتي لها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها. كما تستخدمها بعض المؤسسات الأخرى في تحقيق التحسين المستمر لعملياتها وبرامجها وخدماتها المختلفة، أما البعض الأخر من المؤسسات فستخدم معايير النماذج المختلفة كمرجعية للقياس المرجعي المقارن بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة في المجال.

– معايير نماذج التميز هي المكوّن الأساسي لجوائز الجودة والتميز والمحرك الرئيس للمؤسسات في القطاعات المختلفة لتوجيهها نحو تبني وتفعيل أنظمة وسياسات العمل المختلفة وقياس فاعليتها وكفاءتها بغرض التحسين والتطوير المستمر بما يتوافق مع التوجهات الحديثة للمفاهيم والمبادئ الإدارية وفق أفضل الممارسات والتطبيقات الناجحة، ومن هذا المنطلق فقد سعت المؤسسات ومن ثم الجامعات إلى تبني أحد تلك النماذج لتحقيق التميز في المؤسسات ومنها المؤسسات الجامعية.

٢. أهم المعايير التي تبني عليها معظم النماذج: وفيما يلي استعراض لأبرز المعايير التي توافقت حولها معظم النماذج العالمية للتميز:

#### ١/٢ التميز القيادي Leadership Excellence:

يعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة المعاصرة، حيث تتطلب تلك الإدارة قدرات فائقة من القائد ليكون قادرًا على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة (منيرة العازمي، ٢٠٢١ب، ٢٠٣). وتزداد أهمية القيادة الفاعلة من طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها الجامعات؛ ففي البيئة شديدة التنافسية تصبح هناك حاجة لقيادة من نوع جديد، تمتلك رؤية ومهارات استراتيجية تنظر إلى أهداف الجامعة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية (Abu-Naser & Al Shobaki, 2017, 49). وتضم القيادات الجامعية كل من رؤساء الجامعات ونوابها، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية باعتبارهم أكثر الأفراد تأثيرًا في سلوكيات أعضاء المجتمع الجامعي؛ فنجاح الجامعة وفعاليتها يرتبط بنجاح وفعالية قياداتها الأكاديمية، ويعتمد هذا بدوره على ما تتمتع به القيادات الجامعية من سمات ومهارات محددة (عبدالجواد بكر، عبدالعزيز داود، أحمد طلحة ٢٠١٩، ٤٧٥-٤٧٦).

وتؤدي القيادة الجامعية دورًا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات بصفتها الموجه الرئيس للعمليات وذلك عن طريق قيامها بتحديد الرؤية الإبداعية المستقبلية، وترسيخ ونشر قيم التميز لدى العاملين، وتنمية الموارد البشرية، وتحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة، وتأكيد المسؤولية المجتمعية للمؤسسة الجامعية (عمار إسماعيل، منى

طه، ٢٠٢٠، ٣٠٣-٣٠٤). كما وتؤثر القيادة المتميزة تأثيرًا مباشرًا في عملية صناعة التميز المؤسسي في الجامعة، من خلال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتشجيعهم نحو الإبداع والتميز بالعمل (يوسف أبو جربوع، ٢٠٢٢، ٨٣)، وكذلك من خلال اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار وأساليب جديدة، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة الجامعية، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها (Al-Amarat, 2019, 11).

باستقراء معيار التميز القيادي يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

- يعد معيار التميز القيادي من أهم المعايير التي توافقت حولها معظم النماذج الخاصة بإدارة التميز.
- تعتبر القيادة الجامعية ركناً أساسياً من أركان العملية التعليمية ويتوقف عليها نجاح وتحقيق التميز المؤسسي.
- إن القائد الجامعي المتميز هو الذي يمتلك الرؤية في الإدارة المستقبلية فهو القادر على وضع رؤية ورسالة للمؤسسة الجامعية وأهدافها الإستراتيجية، وإدارة مواردها المالية بكفاءة وفعالية، والاستفادة المثلى من إبداعات العاملين وابتكارتهم، وتحقيق الالتزام والترابط والتماسك بين العاملين، وترسيخ المبادئ الأساسية للإدارة مثل تفويض السلطة والإدارة التشاركية وتوزيع المسؤوليات والمساءلة، ونشر ثقافة وقيم التميز والإبداع في العمل، الحث على العمل التعاوني، القدرة على مواجهة التحديات وإدارة الأزمات، والتخلص من مشكلات الأنظمة الإدارية التقليدية لتحقيق التميز في الأداء.

## ٢/٢ التميز البشري Human Excellence:

يعد العنصر البشري مفتاح التميز فهو مصدر الثروة، وأعلى أصل مستدام من أصول الجامعة؛ حيث يتمثل التميز من خلال المرؤوسين في تشجيع القدرات الإبداعية المتميز بالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة (عبد الونيس الرشيد، ٢٠٢١، ٢٩٩). فالجامعات المتميزة هي التي تقدر العاملين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الاهداف المؤسسية والشخصية، وتقوم بتطوير قدرات العاملين والتواصل

معهم، ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتتمي التزامهم وتمكنهم من توظيف واستثمار مهارتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة من خلال دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة الجامعية، وتطوير معرفة العاملين و قدراتهم. بالإضافة إلى تشجيعهم على التعلم المستمر، تحفيز ومكافأة مبادرات التعلم، عقد دورات تدريبية ومؤتمرات حول أهمية التعلم، إنشاء إدارة للمعرفة، ونشر الثقافة والوعي بين العاملين بأهمية تطوير المعرفة (نجلاء جمعه، ٢٠١٨، ١٨٩ - ١٩٠) .

كما تحرص الجامعات المتميزة على قياس أداء العنصر البشري بصورة دورية وقياس مدى رضاهم من خلال استبيانات قياس اتجاهات الرأي، وينبغي أن تتم عملية القياس في ضوء معايير موضوعية لتحقيق الحيادية والمصداقية. وكلما كان القياس يتم من خلال جهة خارجية محايدة كلما اتسمت النتائج بالدقة المطلوبة سعياً للتطوير والتحسين المستمر، وصولاً إلى التميز المنشود (أحمد حرز الله، ٢٠٢٠، ٧٩).

باستقراء معيار التميز البشري يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

- يعد معيار التميز البشري من أهم المعايير التي توافقت حولها معظم النماذج الخاصة بإدارة التميز.
- يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسات الجامعية؛ فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة وتشغيل المؤسسات الجامعية.
- توفير موارد بشرية واعية ومتميزة متمثلة في العاملين وأعضاء هيئة التدريس القادرين على تقديم الخدمات التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.
- يتحقق التميز البشري من خلال الاهتمام بالعاملين من رفع مستوى التنمية المهنية للعاملين، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، ونشر ثقافة الإبداع والتميز داخل العمل، والتمكين الإداري للعاملين، وتوفير مناخ من العلاقات الإنسانية، وتطبيق العدالة التنظيمية لتحقيق كفاءة وتميز أداء العاملين.

### ٣/٢ تميز الاستراتيجي Strategy Excellence

تُعبّر الاستراتيجية المتميزة عن وجود رؤية مستقبلية للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية المحيطة، ووضع خطط واستراتيجيات مناسبة لتحقيقها متفق عليها من قبل

العاملين في المؤسسة. ويعني تحديد الاستراتيجية المتميزة وضع وتحديد رؤية طويلة الأجل للمؤسسة الجامعية على مدار (٥-١٠ سنوات) وتعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المؤسسة إلى بنائها مستقبلاً (طالب السليحات، أيوب الصوالحة ٢٠٢٢، ٣١٧). ويقصد بتميز الاستراتيجية درجة تميز الخطوات والطرق التي تتخذها المؤسسة الجامعية لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا الجامعة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (نيفين الجندي، ٢٠٢٢، ١١٨). وتقوم الجامعات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على المستفيدين. ولتحقيق تميز الاستراتيجية لابد من صياغة الإستراتيجية بناءً على إدراك البيئة الخارجية (احتياجات وتوقعات جميع المعنيين)، والبيئة الداخلية وإمكانيات المؤسسة (هالة جمر، ٢٠١٥، ١٩).

باستقراء معيار تميز الاستراتيجية يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

- يعد معيار تميز الاستراتيجية من أهم المعايير التي توافقت حولها معظم النماذج الخاصة بإدارة التميز.
- تميز الاستراتيجية من مرتكزات صناعة التميز المؤسسي بما لها من دور مهم في خلق بيئة تفاعلية وإنتاجية عالية، وتطوير منهجية العمل وتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز.
- يتم صياغة الاستراتيجية من خلال تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، تحديد التوجيهات الاستراتيجية، تحديد الاهداف الاستراتيجية، صياغة وتكوين الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية والتكتيكية المنفذة لها، تنفيذ الاستراتيجية، متابعة وتقويم وتحديث الاستراتيجية.

#### ٤/٢ تميز الثقافة التنظيمية Organizational Culture Excellence

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تتبناها المؤسسة بين أعضائها بحيث تؤثر في مستوى السلوك والأداء وتحدد بالنهاية سلوك المؤسسة في التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية. وإذا أراد قادة المؤسسة التغيير، فلا بد أن تتوافق اساليب قيادتهم مع الثقافة التنظيمية (نيفين الجندي، ٢٠٢٢، ١١٨).

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تحقيق وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعة؛ حيث إن لها دور فعال في تحقيق التكامل بين الأفراد في المؤسسة الجامعية من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، فضلاً عن تحقيق التكيف بين أفراد الجامعة والبيئة الخارجية، والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية (عمار إسماعيل، منى طه ٢٠٢٠، ٣٠٥). ويتطلب تحقيق التميز في الجامعة توافق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية الجامعة وبيئتها؛ فالثقافة الإيجابية تكون بمثابة المحفز للتميز، إذ نجد في قلب تلك المؤسسات الجامعية الناجحة، دائماً هناك ثقافة تقوم بتشجيع الأفراد على التفكير والتصرف بطريقة منضبطة (عبد الويس الرشيدى، ٢٠٢١، ٢٩٩).

باستقراء معيار تميز الثقافة التنظيمية يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

- يعد معيار تميز الثقافة التنظيمية من أهم المعايير التي توافقت حولها معظم النماذج الخاصة بإدارة التميز.
- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات، القيم المشتركة، والمعايير التي تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها العاملين في المؤسسة الجامعية.
- أن للثقافة التنظيمية أنواع منها القدرة على التكيف، المهمة، المشاركة، والاتساق.
- يمكن للثقافة التنظيمية أن تساعد على تحسين أداء العاملين ورضاهم، بالإضافة إلى ثقتهم بقدرتهم
- تميز الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

## ٥/٢ تميز الهيكل التنظيمي Organizational Structure Excellence

يشكل الهيكل التنظيمي أحد المكونات الرئيسة للبيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية، ويتم من خلاله تحديد شبكات الاتصال وتدفق الأوامر، والتعليمات والمعلومات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بين كافة المستويات التنظيمية والأقسام الوظيفية والإدارية في المؤسسة. ويكمن تميز الهيكل التنظيمي في مدى قدرته على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتكيف معها وكذلك في مدى قدرته على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها (غزوان العامري، ٢٠٢٢، ٤٤٨).

ويقصد بتميز الهيكل التنظيمي وجود نظام يوضح العلاقات والمسؤولية لكل قسم في المؤسسة الجامعية والمهام التي يقوم بها لضمان الالتزام بتحقيق الأهداف المطلوبة (نيفين الجندي، ٢٠٢٢، ١١٩). كما يقصد بتميز الهيكل التنظيمي الاعتماد علي هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة من أجل القدرة على التحديث واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في الجامعة (أحمد أمين، ٢٠١٦، ٣٧٣). ويركز الهيكل التنظيمي على استثمار وتوظيف مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات الجامعية بما يحقق منفعة ومكاسب في سبيل خلق مؤسسة جامعية متميزة من حيث الأداء (منيرة العازمي، ٢٠٢١، ٣٨١). وتقوم الجامعات المتميزة، في ضوء رؤيتها للمستقبل بالمراجعة الدورية لهياكلها التنظيمية وإحداث التغييرات الجذرية به وإعادة هيكلته من خلال استحداث تخصصات وأقسام ووحدات تواكب التغييرات (فاطمة واصلي، ٢٠١٨، ٥١).

باستقراء معيار تميز الهيكل التنظيمي يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

– يعد معيار تميز الهيكل التنظيمي من أهم المعايير التي توافقت حولها معظم النماذج الخاصة بإدارة التميز.

– يشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي يتم بها ترتيب المؤسسة الجامعية وإدارتها وتشغيلها وإنها إطار يحدد أدوار ومسؤوليات وعلاقات الأفراد داخل الجامعة.

– يلعب الهيكل التنظيمي دوراً مهماً في تحديد مدى كفاءة وفعالية عمل المؤسسة الجامعية.

## ٦/٢ تميز الخدمة المقدمة أو العمليات Processes & Services Excellence

يقصد بتميز الخدمة قدرة الجامعة على إيجاد خدمة جديدة غير متوقعة تفي باحتياجات الطلبة والعاملين والمجتمع وتزيد من رضائهم عنها (أحمد أمين، ٢٠١٦، ٢٧٤). ويعد التميز في تقديم الخدمة من أهم أولويات المؤسسات الجامعية؛ حيث أدركت تلك المؤسسات أن عملية التميز في تقديمها لخدماتها هو أساس النجاح المكتسب للمؤسسة الجامعية وهو أساس النجاح في التعامل مع المستفيدين. والمؤسسات الجامعية المتميزة هي التي تحقق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين معها، وتتأكد من ذلك من

خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة، حيث يعتبر المتعاملون مع المؤسسة الجامعية بمثابة أساس ترتكز عليه لتطوير خدماتها وتحسينها حسب توقعاتهم (أحمد حرز الله، ٢٠٢٠، ٧٩).

وتقوم المؤسسات الجامعية المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها وخدماتها لتحقيق قيمة مضافة لصالح جميع المتعاملين معها من الأطراف المعنية (هالة جمر، ٢٠١٥، ١٩-٢٠)، كما تسعى إلى التحسين المستمر في الخدمات، وتحديد احتياجات المستفيدين بشكل مستمر، والتواصل المستمر مع المستفيدين من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية (نجلاء جمعه، ٢٠١٨، ١٨٩-١٩٠).

باستقراء معيار تميز الخدمة يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

- يعد معيار تميز الخدمة من أهم المعايير التي توافقت حولها معظم النماذج الخاصة بإدارة التميز.
- يقصد بتميز الخدمة بأنه تقديم الجامعة للخدمات المختلفة من البرامج الأكاديمية، والخدمات والمنتجات والتسهيلات الأخرى بشكل متفرد وبطريقة تحقق توقعات المستفيدين وتكسب رضاهم.
- يتحقق التميز في الخدمة من خلال التقييم المستمر الذي يعزز جودة الأداء ويدعم التحسين المستمر، والتركيز على النتائج التي ترضي العاملين والمستفيدين، واتباع إجراءات لتطوير الإنتاجية من ساعات تدريسية وأنماط تقويم وأن تكون الجامعة أشد ارتباطاً مع سوق العمل.
- تميز الخدمة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.
- وبناءً على ماسبق عرضه من أبعاد التميز المؤسسي يتضح أن:
- أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات تتمثل في التميز القيادي، والتميز البشري، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز الهيكل التنظيمي، والتميز في تقديم الخدمة.
- هناك ترابط وتكامل بين كل بعد من ابعاد التميز والبعد الآخر وبينها البعض ومن خلال هذه الأبعاد متجمعة يتحقق التميز المؤسسي. فالتميز المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال القيادة الرشيدة الواعية التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجيات والسياسات وتوافر الموارد

البشرية المتميزة التي تعمل كفريق وفي ضوء هيكل تنظيمي متميز ومحدد لدور كل فرد داخل الجامعة وفي ضوء أهداف الجامعة وفي إطار الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز وفي إطار مناخ من العلاقات الإنسانية واستثمار الموارد المادية للجامعة مما ينتج عن ذلك لنتائج التي تُحققها الجامعة بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية والتي من شأنها أن تحقق رضا مواردها البشرية، ورضا طلابها، ورضا المجتمع المحيط بها، وتحقيق نتائج متميزة تعمل على استدامتها في ظل قيادتها المتميزة مما ينتج عن ذلك تحقق التميز المؤسسي للجامعة .

#### المحور الرابع/ الإطار التطبيقي للبحث: واقع توافر أبعاد التميز المؤسسي بجامعة طنطا

ويتضمن الإطار التطبيقي للبحث وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية، ثم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها .

**أولاً: وصف إجراءات الدراسة الميدانية:** وفيما يلي وصف لإجراءات الدراسة من حيث أهداف الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة وكيفية حساب صدقها وثباتها.

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

٢. **عينة ومجتمع الدراسة :** ويتكون المجتمع الأصل للدراسة الحالية من جميع أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (٤٠٢٦) عضواً وفقاً لإحصاء ٢٠٢٣ بكليات جامعة طنطا المختلفة والبالغ عددها (١٤) كلية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٩) عضو هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية؛ وهم يمثلون ما نسبته (٢٩, ١٨٪) من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بكليات الستة مجال التطبيق الميداني، والبالغ عددهم (١٢٥٢) عضواً. ويوضح جدول رقم (٢) عينة الدراسة والمجتمع الأصل وذلك على النحو التالي:

جدول (٢) عينة الدراسة والمجتمع الأصيل

م	طبيعة الكلية	اسم الكلية	عدد أفراد المجتمع الأصيل	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية %
١	كليات عملية	كلية العلوم	٤٦٥	٦٠	١٢,٩٠ %
٢		كلية الصيدلة	٩٢	٢٠	٢١,٧٣ %
٣	كليات نظرية	كلية الآداب	٢٦٠	٧٧	٢٩,٦١ %
٤		كلية الحقوق	٣٦	١١	٣٠,٥٥ %
٥	كليات نظرية عملية	كلية التربية	٢٢٩	٤١	١٧,٩٠ %
٦		كلية التربية النوعية	١٧٠	٢٠	١١,٧٦ %
إجمالي العدد في الكليات الستة			١٢٥٢	٢٢٩	١٨,٢٩ %
إجمالي العدد في كليات الجامعة ١٤			٤٠٢٦	٢٢٩	٥,٦٨ %

### ٣. أداة الدراسة الميدانية:

وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع تحقيق أهداف الدراسة. وتكونت استبانة الدراسة من (٨٤) عبارة مقسمة على ستة محاور؛ المحور الأول يتعلق بالتميز القيادي ويتكون من (١٩) عبارة. المحور الثاني يخص التميز البشري ويتكون من (١٨) عبارة. أما المحور الثالث فيتناول تميز الاستراتيجية ويتكون من (١٥) عبارة. المحور الرابع يتعلق تميز الثقافة التنظيمية ويتكون من (١٢) عبارة. أما المحور الخامس يتعلق ب تميز الهيكل التنظيمي ويتكون من (٩) عبارة. وأخيرا المحور السادس يتناول التميز في تقديم الخدمة ويتكون من (١١) عبارة. وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة من عبارات هذا المحور؛ حيث وُضعت أمام عبارات هذا المحور بدائل الإجابة التالية: (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة). وتم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من بدرجة كبيرة = (٣) إلى ضعيفة = (١).

### ٤. صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

وفيما يلي استعراض لطريقة حساب صدق وثبات الاستبانة:

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

١/١/٤ صدق المحكمين: الصدق الظاهري **Face Validity**: فقد تم عرض الأداة في صورتها الأولية المكونة من ٨٤ فقرة على عدد من المحكمين في مجال التخصص، والذين طلب منهم إبداء رأيهم حول مدى سلامة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبانة، مدى انتمائها للمحور الذي تتدرج تحته. وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل الاستبانة، حتى أصبحت في صورتها النهائية للتطبيق.

٢/١/٤ صدق الاتساق الداخلي **Internal Validity**: تم حساب الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك إيجاد معاملات الارتباط بين كل بعد والأبعاد الأخرى بالاستبانة كما يوضحه جدول (٣):

جدول (٣) يوضح معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية

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

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للاستبانة وبعضها البعض، وكذلك الدرجة الكلية مقبولة لأبعاد الاستبانة تتراوح ما بين ٨٩٠،

٠,٩٣٥ ودالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الصدق، أي أنها تقيس ما أعدت لقياسه.

٢/٤ ثبات الاستبانة **Reliability** تم حساب ثبات الأداة باستخدام بطريقة ماك دونالد أوميغا McDonald's Omega للاستبانة ككل، ولكل بعد من أبعاد الاستبانة، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٤) يبين معاملات الثبات بطريقة ماك دونالد أوميغا McDonald's Omega للاستبانة

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

ومن الجدول رقم (٤) يتضح أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الاستبانة عالية حيث تتراوح ما بين ٠.٩٤٣ ، ٠.٩٦٨ وكلها دالة عند مستوى (٠,٠١) وذلك لجميع أبعاد الاستبانة، وكذلك الدرجة الكلية، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبانة وأبعادها بدرجة مقبولة من الثبات.

ولغايات التحليل الاحصائي فقد تم استخدام المقياس التالي لاستجابات عينة الدراسة

جدول (٥) يوضح معيار التحليل الاحصائي

(مستويات استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة أطوال الفترات)

درجة التوافر	توافر بدرجة ضعيفة	توافر بدرجة متوسطة	توافر بدرجة كبيرة
الوزن	١	٢	٣
الفترة	١ - ١.٦٦	١.٦٧ - ٢.٣٣	٢.٣٤ - ٣

## ثانيا/ عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

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

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

جدول (٦) استجابات أفراد العينة على درجة توافر أبعاد الاستبانة ككل

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

يتضح من الجدول (٦) أن جميع أبعاد الاستبانة التميز المؤسسي تتوافر في جامعة طنطا بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت متوسط الأوزان النسبية لعبارة تلك الأبعاد بين (٢,٠٠١٦)، و(٢,١٤٦٧). ورغم توافر جميع الأبعاد بدرجة متوسطة، إلا أن بعد تميز الاستراتيجية قد جاء في الترتيب الأول بوزن نسبي ٢,١٤٦٧، بينما جاء بعد تميز الخدمات في الترتيب الأخير بوزن نسبي ٢,٠٠١٦، مما يدل على اهتمام كليات جامعة طنطا بتحقيق بعد تميز الاستراتيجية بصورة أكثر من بقية الأبعاد. وربما تعزى تلك النتائج

إلى إدراك ووعي القيادات في جامعة طنطا بأهمية الاستراتيجية وعناصر التخطيط الاستراتيجي، مما يدل على أن التميز الاستراتيجي أحد أبعاد التميز المؤسسي. ومن ثم، لا بد من ضرورة اهتمام كليات جامعة طنطا باتخاذ كافة الإجراءات الخاصة والتدابير اللازمة لضمان التطبيق الكفء والفعال لجميع أبعاد التميز المؤسسي.

## (٢) النتائج المتعلقة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في جامعة طنطا:

١/٢ النتائج المتعلقة بالبعد الأول: والذي يستهدف الكشف على درجة توافر بعد التميز القيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر المؤشرات الدالة على بعد التميز القيادي، وذلك على النحو التالي:

جدول (٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وترتيب العبارات (تنازليا) وقيمة معامل كاسا ٢ لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المؤشرات الدالة على بعد التميز القيادي ن=٢٢٩

م	العبارة	درجة التوافر						الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كاسا
		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تضع رؤية استراتيجية للكلية تُعزز من قدرتها التنافسية	١٠٢	٤٤,٥٤	١٠٧	٤٦,٧٢	٢٠	٨,٧٣	٢,٣٦	٢	٦٢,٥٢
٢	تحدث رؤية ورسالة الكلية باستمرار تماشياً مع المستجدات الحادثة	١١٤	٤٩,٧٨	٩٨	٤٢,٧٩	١٧	٧,٤٢	٢,٤٢	١	٧٠,٨٧
٣	تنشر ثقافة تنظيمية داعمة للتميز بين أفراد المجتمع الأكاديمي كافة.	٧٩	٣٤,٥٠	١١٨	٥١,٥٣	٣٢	١٣,٩٧	٢,٢١	٤	٤٨,٥٩
٤	تراعي المتغيرات المرتقبة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية عن التخطيط لتطوير الأداء بالكلية	٧٨	٣٤,٠٦	١١٨	٥١,٥٣	٣٣	١٤,٤١	٢,٢٠	٥	٤٧,٣٨
٥	توفر فرص التنمية المهنية لجميع منسوبي الكلية لتشجيعهم على التميز	٧٤	٣٢,٣١	١١٣	٤٩,٣٤	٤٢	١٨,٣٤	٢,١٤	٨	٣٣,١٣
٦	تشجع روح المنافسة بين منسوبي الكلية بما يشجعهم على الإبداع في عملهم	٥٢	٢٢,٧١	١٢١	٥٢,٨٤	٥٦	٢٤,٤٥	١,٩٨	١٥	٣٩,٣١
٧	تمتلك القدرة على التفكير المتجدد بما يمكنها من ابتكار حلول للمشكلات (الحالية أو المستقبلية)	٦٩	٣٠,١٣	١١٧	٥١,٠٩	٤٣	١٨,٧٨	٢,١١	٩	٣٦,٩٣
٨	تحقق أهداف العمل بكفاءة مع مراعاة مبدأ العلاقات الإنسانية	٧٥	٣٢,٧٥	١١٦	٥٠,٦٦	٣٨	١٦,٥٩	٢,١٦	٦	٣٩,٨٩
٩	توفر قنوات اتصال فعالة بين الوحدات الإدارية داخل الكلية	٩٧	٤٢,٣٦	١٠٠	٤٣,٦٧	٣٢	١٣,٩٧	٢,٢٨	٣	٣٨,٦٨
١٠	تفوض بعض الصلاحيات للعاملين الأكفاء بما يمكنها من أداء الأورار المنتظرة منها بفاعلية	٦٥	٢٨,٣٨	١٢٥	٥٤,٥٩	٣٩	١٧,٠٣	٢,١١	١١	٥٠,٩٦
١١	توفر اتصالات فعالة مع المجتمع المحلي تأكيداً لمسئوليتها المجتمعية	٦٢	٢٧,٠٧	١٢٧	٥٥,٤٦	٤٠	١٧,٤٧	٢,١٠	١٢	٥٣,٦١
١٢	توظف تقنيات الاتصال الحديثة في كافة مستويات التنظيم	٦٢	٢٧,٠٧	١٢٥	٥٤,٥٩	٤٢	١٨,٣٤	٢,٠٩	١٣	٤٩,١٦
١٣	تقدم الدعم المستمر (مادياً ومعنوياً) لجميع منسوبي الكلية لتحقيق التميز	٤٣	١٨,٧٨	١١٠	٤٨,٠٣	٧٦	٣٣,١٩	١,٨٦	١٩	٢٩,٤١
١٤	تبني إدارة التغيير لمواكبة المستجدات الحادثة	٧٠	٣٠,٥٧	١١١	٤٨,٤٧	٤٨	٢٠,٩٦	٢,١٠	١٠	٢٦,٧٩
١٥	تحدد بدقة مهام جميع منسوبي الكلية ببطاقات الوصف الوظيفي	٥٤	٢٣,٥٨	١٠٩	٤٧,٦٠	٦٦	٢٨,٨٢	١,٩٥	١٧	٢١,٩١
١٦	تتبع سياسة لتحفيز العاملين وفقاً لمبدأ الجدارة	٥٨	٢٥,٣٣	١٠٤	٤٥,٤١	٦٧	٢٩,٢٦	١,٩٦	١٦	١٥,٥٧
١٧	تتابع مختلف جوانب الأداء الأكاديمي والإداري للتأكد من تحقق الأهداف	٧٣	٣١,٨٨	١١٨	٥١,٥٣	٣٨	١٦,٥٩	٢,١٥	٧	٤٢,١٤
١٨	تعتمد أسلوب فرق العمل كأساس لإنجاز المهمات الصعبة	٦٣	٢٧,٥١	١١٦	٥٠,٦٦	٥٠	٢١,٨٣	٢,٠٦	١٤	٣٢,٠٣
١٩	تتبنى اللامركزية نمطاً للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين من المشاركة في صناعة القرار	٤٧	٢٠,٥٢	١٢١	٥٢,٨٤	٦١	٢٦,٦٤	١,٩٤	١٨	٤٠,٤٩
	الإجمالي						٢,١١			

جميع العبارات دالة احصائياً عند ٠,٠١

٢١

باستقراء الجدول رقم ٧ يتضح أن:

- بالرغم من أن الوزن النسبي لبعد التميز القيادي ككل يقدر ب ٢,١١ مما يشير إلى أن هذا البعد يتوافر بدرجة متوسطة، إلا أن المؤشرات الدالة على تحقق هذا البعد قد تفاوتت

في درجة تحققها ما بين درجة التحقق الكبيرة والمتوسطة؛ حيث تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذ البعد.

- جاءت العبارتان رقما (٢، ١) في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة توافر كبيرة؛ حيث يقدر الوزن النسبي لهما على التوالي (٢,٤٢ - ٢,٣٦)، مما يشير إلى أن القيادات بكليات جامعة طنطا تهتم بتحديث رؤية ورسالة الكلية باستمرار تماشيًا مع المستجدات الحادثة، وبوضع رؤية استراتيجية للكلية تُعزز من قدرتها التنافسية. وربما يرجع ذلك لإدراك ووعي القيادات بجامعة طنطا بالمستجدات الحادثة. وأن توافر المعلومات اللازمة قد أدى إلى تحديث رؤية ورسالة الكلية، ووضع رؤية تُعزز من قدرتها التنافسية .

- تتوافر باقي مؤشرات بعد التميز القيادي (العبارات من ٣-١٩) بدرجة متوسطة مع وجود تباين في استجابات أفراد العينة حولها؛ فبينما جاءت العبارات أرقام (٩، ٣، ٤) في الترتيب الثالث والرابع والخامس بدرجة توافر متوسطة، وبأوزان نسبية تقدر (٢,٢٨ - ٢,٢١ - ٢,٢٠) على التوالي، نجد العبارات أرقام (١٣، ١٩، ١٥، ١٦، ٦) قد احتلت المراتب الأخيرة بدرجة توافر متوسطة أيضا، وبأوزان نسبية تقدر (١,٨٦ - ١,٩٤ - ١,٩٥ - ١,٩٦ - ١,٩٨) على التوالي.

- وربما تعزي هذه النتيجة (درجة توافر البعد بدرجة متوسطة) إلى وجود بعض أوجه القصور فيما يتعلق بممارسات القيادات الأكاديمية المتعلقة بتوفير بيئة داعمة لتحقيق التميز المؤسسي والتي قد ترجع إلى قلة توافر فرص التنمية المهنية لجميع منسوبي الكلية لتشجيعهم على التميز، وضعف القدرة على التفكير المتجدد بما يمكنها من ابتكار حلول للمشكلات (الحالية أو المستقبلية)، وزيادة الروتين في العمل وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. بالإضافة إلى ضعف عملية تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين، وضعف الاهتمام بمقترحات وشكاوى المستفيدين كما أن جمود الأفكار لدي بعض القيادات والتمسك ببعض الأفكار التقليدية كل ذلك يعيق من الوصول إلى تحقيق التميز في الجامعة.

- وبشكل عام تتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث كشفت دراسة (داليا الصوالحي، ٢٠٢٣، ٢١٤)، ودراسة (عطيه عبد الفتاح، ٢٠١٩، ١٢٤) على

أن جميع المؤشرات الدالة على تطبيق بعد التميز القيادي قد جاءت بدرجة متوسطة. وكذلك دراسة (أحمد حرز الله وصابرين أبو لبدة، ٢٠٢٠، ٨١-٨٢) والتي جاء بها التميز القيادي بدرجة متوسطة، وأكدت على ضرورة وضع خطط وبرامج تطويرية لرفع أداء ومهارة العاملين بالإضافة الي التأكيد على عملية التحفيز ومكافأة العاملين.

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

جدول (٨) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وترتيب العبارات (تنازليا) وقيمة كا<sup>٢</sup> لاستجابات عينة الدراسة حول درجة درجة توافر المؤشرات الدالة على التميز البشري: ن=٢٢٩

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

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

باستقراء الجدول رقم (٨) يتضح مايلي:

- بالرغم أن الوزن النسبي لبعد التميز البشري ككل يقدر ب ٠,١٢ , مما يشير إلى أن هذا البعد يتوافر بدرجة متوسطة، إلا أن استجابات أفراد العينة قد تباينت حول فقرات هذا البعد؛ فقد جاءت بعض الفقرات في مرتبة متقدمة مثل العبارات أرقام (٩-٨-٦-٧-١٤) التي جاءت بالمراتب الخمسة الأولى بأوزان نسبية تقدر ب (٢,٢٠-٢,١٤-٢,١١-٢,٠٧-٢,٠٦) على التوالي مما يدل على اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات التميز البشري بشكل أكبر من غيرها لعل أبرزها، تتابع أداء العاملين لواجباتهم الوظيفية حيث احتلت

هذه العبارة (المرتبة الأولى)، تعرف العاملين بواجباتهم الوظيفية (المرتبة الثانية)، يتواصل العاملین بفاعلية مع الكلية (المرتبة الثالثة)، تشجع العاملين على العمل في فريق (المرتبة الرابعة)، تفوض العاملين بعض المسؤوليات للارتقاء بمهاراتهم (المرتبة الخامسة).

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

- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (إيمان زهران، ٢٠٢٢، ١١٧٤)؛ حيث جاء هذا البعد متوافقاً بدرجة متوسطة؛ حيث كشفت أن الحوافز والمكافآت للموارد البشرية بالجامعة لا تمثل نظاماً له إجراءات محددة فقد يكون التقدير عبارة عن شهادة تقدير أو تنظيم بعض المناسبات الاجتماعية دون تقديم حوافز للمتميزين، وأن الخطط الموضوعية لتطوير أداء الموارد البشرية غير كافية. علاوة على قلة مراعاة احتياجات العاملين والاهتمام بتطوير أدائهم وتقديم الخدمات والتنمية المهنية لهم والتقدير اللازم لهم.

٣/٢ النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: والذي يستهدف الكشف على درجة توافر بعد تميز الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، كما يتضح بالجدول التالي:

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وترتيب العبارات (تنازليا) وقيمة كا<sup>٢</sup> لاستجابات عينة الدراسة حول درجة درجة توافر المؤشرات الدالة على تميز الاستراتيجية، ن=٢٢٩

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

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

باستقراء الجدول رقم (٩) يتضح مايلي:

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

- هذا في حين احتلت فقرات أخرى مراتب متأخرة مثل العبارات (١٥-١٤-٥-١٣-٦) حيث جاءت هذه العبارات في المراتب الخمسة الأخيرة بأوزان نسبية تقدر ب (١,٩٥-٢,٠١-٢,٠٨-٢,٠٩-٢,١٠) على التوالي مما يشير إلى قلة اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات تميز الاستراتيجية منها التأكد من امتلاك العاملين في وحدة التخطيط الاستراتيجي للكفايات المطلوبة (المرتبة الخامسة عشر)، الاستفادة من التغذية الراجعة لعملية التقييم في تصويب المسار (المرتبة الرابعة عشر)، ترجمة الاستراتيجية إلى واقع عملي من خلال آليات محددة للتنفيذ (المرتبة الثالثة عشر)، تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري للتأكد من عدم الانحراف عن المسار المحدد لتنفيذها (المرتبة الثانية عشر)، اقتراح الزمن المطلوب لتنفيذ الآليات المتضمنة بالخطة (المرتبة الحادية عشر).

- وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أحمد شحاته، ٢٠٢٠، ٢١١-٢١٢)؛ حيث جاء هذا البعد في نطاق التوافر بدرجة عالية. وربما يرجع ذلك إلى اختلاف الجامعة مجال التطبيق حيث تم التطبيق على جامعة الإسكندرية، ويدل ذلك وضوح الاستراتيجية التي تمتلكها الجامعة وأن هذه الاستراتيجية تساعد الجامعة على أداء رسالتها وتحقيق

رؤيتها وتضع الجامعة برامجها وأنشطتها وفقا لاستراتيجيتها، لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم، مما يدل على حرص جامعة الإسكندرية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية والكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات الخارجية ومن ثم تضع استراتيجيات وسياسات ذات كفاءة عالية .

٤/٢ النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: والذي يستهدف الكشف على درجة توافر بعد تميز الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا . ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق المؤشرات الدالة على بعد الثقافة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وترتيب العبارات (تنازليا) وقيمة كا<sup>٢</sup> لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المؤشرات الدالة على تميز الثقافة التنظيمية، ن = ٢٢٩

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

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

باستقراء الجدول رقم (١٠)، يتضح مايلي:

- بالرغم من أن الوزن النسبي لبعد تميز الثقافة التنظيمية ككل يقدر ب ١١ , ٢ مما يشير إلى أن هذا البعد يتحقق بدرجة متوسطة، إلا أن استجابات أفراد العينة قد تباينت حول فقرات هذا البعد؛ فقد احتلت بعض العبارات مرتبة متقدمة مثل العبارات أرقام ( ١-٣-٥) التي احتلت المراتب الثلاثة الأولى بأوزان نسبية تقدر ب ( ٢,١٩-٢,١٨-٢,١٧) على التوالي، مما يدل على اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات تميز الثقافة التنظيمية بشكل أكبر من غيرها لعل أبرزها، تعكس الاحترام المتبادل بين أفراد المجتمع الأكاديمي (المرتبة الأولى)، توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة (المرتبة الثانية)، تتوافق مع استراتيجية الكلية (المرتبة الثالثة).

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

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

٥/٢ النتائج المتعلقة بالبعد الخامس: والذي يستهدف الكشف على درجة توافر بعد تميز الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر المؤشرات الدالة على بعد تميز الهيكل التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وترتيب العبارات (تنازليا) وقيمة كا<sup>٢</sup> لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المؤشرات الدالة على تميز الهيكل التنظيمي، ن= ٢٢٩

م	العبارة	درجة التوافر						الترتيب	قيما كا <sup>٢</sup>	
		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يحدد العلاقات بين الأفراد من خلال توضيح دقيق لخطوط السلطة	٧٨	٣٤,٠٦	١٢٩	٥٦,٣٣	٢٢	٩,٦١	٢,٢٤	١	٧٥,٠٤
٢	يبتعد عن الروتين والتقييد بالإجراءات البيروقراطية	٤٤	١٩,٢١	١٣٤	٥٨,٥٢	٥١	٢٢,٢٧	١,٩٧	٩	٦٥,٦٦
٣	يتصف بالمرونة التي تسمح له بمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية	٦٠	٢٦,٢٠	١٢٢	٥٣,٢٨	٤٧	٢٠,٥٢	٢,٠٦	٥	٤٢,٠٨
٤	يحقق الربط بين أجزاء التنظيم من خلال التعاون بين الأقسام الأكاديمية أو الوحدات الإدارية المختلفة	٦٢	٢٧,٠٧	١٢٨	٥٥,٩٠	٣٩	١٧,٠٣	٢,١٠	٣	٥٥,٩٢
٥	يتم تطويره بشكل دوري لمواكبة التغيرات في بيئة العمل (من خلال استحداث وحدات أو دمج وحدات بأخرى)	٦٠	٢٦,٢٠	١٢٤	٥٤,١٥	٤٥	١٩,٦٥	٢,٠٧	٤	٤٦,١٢
٦	يركز على استثمار مهارات وقدرات العاملين بالكلية لتحقيق الأهداف المنشودة	٥٣	٢٣,١٤	١٣٠	٥٦,٧٧	٤٦	٢٠,٠٩	٢,٠٣	٧	٥٦,٩١
٧	يتضمن توزيع دقيق للمسؤوليات بين أفراد التنظيم	٥٣	٢٣,١٤	١٣٤	٥٨,٥٢	٤٢	١٨,٣٤	٢,٠٥	٦	٦٦,١٤
٨	يضم وحدة للجودة يناط بها تحقيق التميز في مختلف الأداء (الأكاديمي، الإداري)	٧٧	٣٣,٦٢	١٢٤	٥٤,١٥	٢٨	١٢,٢٣	٢,٢١	٢	٦٠,٣٧
٩	تتبنى سياسة اللامركزية التي تتيح لأفراد المجتمع الأكاديمي المشاركة في صناعة القرارات	٤٧	٢٠,٥٢	١٣٠	٥٦,٧٧	٥٢	٢٢,٧١	١,٩٨	٨	٥٦,٧٦
	الإجمالي							٢,٠٨		

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

باستقراء الجدول رقم (١١) يتضح مايلي:

- بالرغم من أن الوزن النسبي لبعد تميز الهيكل التنظيمي ككل يقدر ب ٢,٠٨ مما يشير أن هذا البعد يتوافر بدرجة متوسطة، إلا أن استجابات أفراد العينة قد تباينت حول فقرات هذا البعد؛ فقد احتلت بعض العبارات مرتبة متقدمة مثل العبارات أرقام (١-٨-٤) التي احتلت المراتب الثلاثة الأولى بأوزان نسبية تقدر ب ( ٢,٢١-٢,٢١-٢,١٠) على التوالي

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

- هذا في حين احتلت فقرات أخرى مراتب متأخرة مثل العبارات (٢-٩-٦) حيث احتلت هذه العبارات المراتب الثلاثة الأخيرة بأوزان نسبية تقدر ب ( ١,٩٧-١,٩٨-٢,٠٣) على التوالي مما يشير إلى ضعف اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات تميز الهيكل التنظيمي مثل الابتعاد عن الروتين والنقيد بالإجراءات البيروقراطية (المرتبة التاسعة)، تتبنى سياسة اللامركزية التي تتيح لأفراد المجتمع الأكاديمي المشاركة في صناعة القرارات (المرتبة الثامنة)، يركز على استثمار مهارات وقدرات العاملين بالكلية لتحقيق الأهداف المنشودة (المرتبة السابعة). وربما تعزى الباحثة تلك النتيجة إلى تبني سياسة المركزية في أغلب الأحيان عند اتخاذ القرار، والنقيد بالروتين، ولا يتم استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل كافي.

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

**٦/٢ النتائج المتعلقة بالبعد السادس:** والذي يستهدف الكشف على درجة توافر بعد التميز في تقديم الخدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق المؤشرات الدالة على بعد التميز في تقديم الخدمة وذلك على النحو التالي:

جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وترتيب العبارات (تنازليا) وقيمة كا ٢ لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المؤشرات الدالة على تميز العمليات/ الخدمة. ن=٢٢٩

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

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

باستقراء الجدول رقم (١٢) يتضح مايلي:

- بالرغم من أن الوزن النسبي لبعد التميز في تقديم الخدمة ككل يقدر بـ ٢,٠٠ مما يشير إلى أن هذا البعد يتحقق بدرجة متوسطة، إلا أن استجابات أفراد العينة قد تباينت حول فقرات هذا البعد؛ فقد احتلت بعض العبارات مرتبة متقدمة مثل العبارات أرقام ( ١-٢-٥) التي احتلت المراتب الخمسة الأولى بأوزان نسبية تقدر بـ (٢,٠-٢,٠٧-٢,٠٦) على التوالي مما يدل على اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات التميز في تقديم الخدمة بشكل أكبر من غيرها لعل أبرزها: تحديد احتياجات المستفيدين بشكل مستمر للعمل على اشباعها (المرتبة الأولى)، إنتاج الخدمات التي تفي باحتياجات المستفيدين (المرتبة الثانية)، التحسن المستمر للخدمات المقدمة لكسب رضا المستفيدين (المرتبة الثالثة).

- هذا في حين احتلت فقرات أخرى مراتب متأخرة مثل العبارات (٨-٤-١١) حيث احتلت هذه العبارات المراتب الثلاثة الأخيرة بأوزان نسبية تقدر ب ( ١,٩٠-١,٩١-١,٩١) على التوالي مما يشير إلى قلة اهتمام جامعة طنطا ببعض مؤشرات التميز في تقديم الخدمة مثل استطلاع آراء المستفيدين في الخدمات المقدمة لهم (المرتبة الحادية عشر)، توفر الدعم المالي اللازم لتقديم خدمات مميزة تلبي توقعات المستفيدين (المرتبة العاشرة)، الاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين الخدمات المقدمة (المرتبة التاسعة). وربما تعزي تلك النتيجة إلى قلة تسويق الخدمات الجامعية بشكل فاعل بما يسمح بوصول الخدمات للمستفيدين، استطلاع آراء المستفيدين في الخدمات المقدمة لهم، وقلة توفير الدعم المالي اللازم لتقديم خدمات مميزة تلبي توقعات المستفيدين.

- وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عطية عبد الفتاح، ٢٠١٩، ١٣٠) والتي جاء بها مستوى تميز العمليات أو الخدمة بدرجة متوسطة، و(دراسة احمد الأشقر، ٢٠١٧، ٥٨٢-٥٨١) حيث جاء بعد تميز العمليات أو الخدمة في نطاق بدرجة متوسطة وهو يؤكد على أن ثقافة التسويق الجامعي والتي تهتم بتقديم خدمات تناسب المستفيدين وتحوز على رضاهم بحاجة إلى دعم لنشرها داخل الكليات وفي الأوساط الأكاديمية والإدارية وحتى على مستوى القيادات الجامعية بما يضمن بقاء المستفيدين من خدمات الجامعة المتنوعة فضلاً عن جلب مستفيدين جدد وانتقاء الأفضل منهم، كما أن إعلان الكليات للإنجازات المتحققة مقرونة بأسماء أصحابها في الاجتماعات الدورية ثقافة تسويقية وعلى مواقع التواصل وصفحات الانترنت هي أيضاً تحتاج لدعم.

### المحور الخامس/ نتائج الدراسة والإجراءات المقترحة

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

(١) نتائج الدراسة النظرية: توصلت الدراسة من خلال إطارها النظري إلى مجموعة من

الحقائق لعل أهمها:

- يشير التميز المؤسسي إلى النتائج التي تتحقق بجامعة طنطا من خلال توافر القيادة الرشيدة الواعية التي تضطلع بصياغة وتوجيه الاستراتيجية، واستثمار الموارد البشرية

- والمادية، ونشر الثقافة التنظيمية، وتحقيق التميز في خدماتها. وينعكس ذلك في رضا المستفيدين (طلبتها والمجتمع المحلي) ويؤدي إلى تفوقها وتفردا عن غيرها من الجامعات المنافسة الأخرى.
- أصبح تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات ضرورة عالمية فرضتها متغيرات وتحديات العصر وفي مقدمتها العولمة يليها التقدم التكنولوجي والعلمي، النظام الاقتصادي الجديد، تزايد حدة التنافسية العالمية في التعليم الجامعي، مما فرض على المؤسسات إعداد خريجين مؤهلين للعمل في سوق عالمي.
- تنطلق فلسفة التميز المؤسسي من تحقيق التكامل والترابط بين كافة عناصر المؤسسة، فهو كيان متكامل وشامل يتناول كافة جوانب التعليم الجامعي مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية، ويربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، ويقوم على تأكيد ثقافة الجودة في النظام التعليمي والقيام بعمليات التقييم والتطوير المستمر لكل جوانب البيئة الجامعية، وتستند فلسفته على مجموعة من المبادئ منها: وهي وجود قائد جامعي متميز يمتلك القدرة على ترسيخ المبادئ الأساسية للإدارة مثل تفويض السلطة والإدارة التشاركية وتوزيع المسؤوليات والمساءلة، والتخطيط والاعداد الجيد، تحديد وصياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، الاستمرارية أي التحسين المستمر في العمل.
- أن تحقيق التميز المؤسسي للجامعات له عدة أهداف منها: تعزيز التنافس بين الجامعات للوصول إلى أقصى درجات التميز، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات نحو المجتمع. كما أنه يساعد على تنمية المجتمع من خلال المخرجات الجامعية المتميزة، وتسويق مخرجات الجامعة محلياً وعالمياً في سوق التنافس بما يدفعها لتحقيق المزيد من التميز والابداع في مخرجاتها، كما يعد التميز دافعاً للجامعة لكي تتبوأ مكانة عالمية بين مثيلاتها من الجامعات الإقليمية والمحلية.
- تعبر النماذج العالمية للتميز عن مدى توجه واهتمام المؤسسات للرقى بمستواها في بيئتها التي تنشط فيها؛ إذ تعد تلك النماذج التي أعدتها المنظمات المختلفة دليل عمل لجميع المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية ومن بينها الجامعات فضلاً عن ما تضمنه من معايير ودرجات يمكن من خلالها إجراء التقييم لتلك المؤسسات لتحديد مدى نجاحها.

- تعرف النماذج العالمية للتميز بأنها مجموعة من الأطر المرجعية يتم في ضوءها تقييم الأداء المؤسسي، استنادًا إلى مجموعة من المعايير المحددة التي يتبناها كل نموذج ويكون لكل معيار درجاته الخاصة به، والتي تتيح للجامعة تعزيز نقاط القوة، والتغلب على مواطن الضعف، وتعد النماذج مدخلًا أساسيًا لقياس وتقييم كفاءة وأنظمة العمل لتحديد جوانب التميز، تعتبر النماذج العالمية لإدارة التميز مدخلًا لتحقيق التميز المؤسسي.
- أن للنماذج العالمية لإدارة التميز أهمية كبيرة في تحقيق التميز المؤسسي فهي تسهم في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء الجامعي، وتعمم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية الجيدة. وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في المؤسسات، توفير منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء الجامعي، تُمكن الجامعات من التقييم الذاتي والوقوف على الطريق السليم، تحقق التميز والإبداع والجودة الشاملة بالجامعات، تعد دافعاً للجامعات لكي تتبوأ مكانة عالية بين مثيلاتها.
- أن من أكثر النماذج العالمية شهرة والأوسع انتشاراً واستخداماً من قبل العديد من المؤسسات عبر العالم كانت هي النموذج الأوروبي للتميز، نموذج مالكولم بالدريج، نموذج ديمينج، النموذج الاسترالي، النموذج الكندي. ولكل نموذج مجموعة من المعايير وفق درجة أهمية كل عنصر منها، والتي تختلف من نموذج إلى آخر.
- تدور فكرة هذه النماذج على محورين أساسيين هما: مسببات التميز، والتي تتضمن القدرات المؤسسية التي تستطيع أن تحقق التميز مثل (القيادة والموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية والعمليات). ونواتج التميز: وتتضمن النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة من إتباع نهج التميز مثل (رضا العميل وقيادة السوق والأثر على المجتمع ونتائج الأعمال.
- تقوم جميع النماذج على مفاهيم وتطبيقات الجودة، وتشارك جميعها في نشر وتعميق ثقافة الجودة على مستوى الأفراد و المؤسسات وصولاً إلى رفع مستوى الأداء و ضبط النفقات و الارتقاء بجودة الأداء.

- تشترك النماذج العالمية في عدة أبعاد التميز المؤسسي وهي التميز القيادي-التميز البشري-تميز الاستراتيجية-تميز الثقافة التنظيمية- تميز الهيكل التنظيمي -التميز (الخدمي) وهي الأبعاد التي استخدمت في قياس واقع التميز المؤسسي ببعض كليات جامعة طنطا.

- تتنوع وتتباين استخدامات تلك النماذج في المؤسسات، حيث تستخدمها بعض المؤسسات في إجراء التقييم الذاتي لها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها. كما تستخدمها بعض المؤسسات الأخرى في تحقيق التحسين المستمر لعملياتها وبرامجها وخدماتها المختلفة، أما البعض الآخر من المؤسسات فستخدم معايير النماذج المختلفة كمرجعية للقياس المرجعي المقارن بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة في المجال.

- معايير نماذج التميز هي المكون الأساسي لجوائز الجودة والتميز والمحرك الرئيس للمؤسسات في القطاعات المختلفة لتوجيهها نحو تبني وتفعيل أنظمة وسياسات العمل المختلفة وقياس فاعليتها وكفاءتها بغرض التحسين والتطوير المستمر بما يتوافق مع التوجهات الحديثة للمفاهيم والمبادئ الإدارية وفق أفضل الممارسات والتطبيقات الناجحة، ومن هذا المنطلق فقد سعت المؤسسات ومن ثم الجامعات إلى تبني أحد تلك النماذج لتحقيق التميز في المؤسسات ومنها المؤسسات الجامعية.

(٢) نتائج الدراسة الميدانية: أسفرت الدراسة الميدانية عن أن أبعاد التميز المؤسسي بجامعة طنطا تتوافر بدرجة متوسطة؛ حيث توافرت جميع الأبعاد محل القياس بدرجة متوسطة، وكان ترتيب الأبعاد من حيث درجة التوافر على النحو التالي: التميز الاستراتيجي والذي جاء في الترتيب الأول بدرجة متوسطة، ثم يليه تميز الثقافة التنظيمية، ثم التميز القيادي، تميز الهيكل التنظيمي، التميز البشري وأخيراً جاء بعد التميز في تقديم الخدمات والذي جاء بدرجة متوسطة ولكنه احتل المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر.

ثانيا/ الإجراءات المقترحة: يمكن تحديد مجموعة من الإجراءات التنفيذية المقترحة التي يمكن من خلالها تحقيق أبعاد التميز المؤسسي لكليات جامعة طنطا في ضوء النماذج العالمية للتميز كما يتضح فيما يلي

١- بعد التميز القيادي ويتحقق من خلال:

– الحرص على اختيار القيادات الجامعية ( الأكاديمية والإدارية ) في ضوء معايير موضوعية محددة تنسجم مع معايير التميز المؤسسي؛ بحيث يتم قياس درجة توافر المهارات القيادية لهم من خلال اختبارات تقنية توضع من قبل متخصصين تقيس قدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، قدرتهم على تفويض بعض السلطات للعاملين تمهيداً لتمكينهم من تطوير الأداء، ومن ثم تتيح تلك الاختبارات اختيار قيادات جامعية تتميز بالكفاءة العلمية والمهنية وممن يمتلكون رؤية واضحة لتطوير الأداء بالجامعة، وإجراءات تنفيذها وفق جدول زمني محدد وممن يتمتعون ب ( النزاهة، والحسم، والأمانة، والموضوعية، والعدالة، والشفافية، والثقة بالنفس)، وغيرها من أخلاقيات العمل الجامعي، وقيمه المختلفة، بحيث يمثلون قدوة حسنة لجميع العاملين بالجامعة، فضلاً عن ضرورة امتلاكهم أساليب قيادية فاعلة، لتحقيق النتائج المرغوبة، والالتزام بالمنهجية العلمية عند التعامل مع المشكلات التي تواجه الجامعة، ووضع الحلول المختلفة لها.

– إتاحة الفرصة للقيادات الجامعية (أكاديمية وإدارية) لتنمية مهاراتهم القيادية، وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم لحضور ورش عمل، ندوات، دورات تدريبية تساهم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم بما يمكنهم من إدارة العمل بشكل متميز، وتحديد الأولويات وفق آليات مبتكرة، وحل المشكلات بصورة إبداعية. وإرسال بعثات من أعضاء هيئة التدريس إلى الدول المتقدمة بهدف الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في مجال القيادة والإدارة.

– الاهتمام برعاية المواهب القيادية من خلال إنشاء مركز لرعاية تلك المواهب وتوفير آليات للتخطيط للتعاقد القيادي بما يساهم في تكوين صف ثان قادر على تحمل تبعات العمل الإداري عند تبوأه المنصب القيادي لاحقاً.

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

– تقديم الدعم النفسي للقيادات الأكاديمية من خلال الحوافز المادية والمعنوية والتي تكون دافعاً لهم نحو تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية ومن أمثلة تلك الحوافز تكرري الكفاءات المتميزة ومنحهم دروع تميز وشهادات تقدير.

٢ – التميز البشري ويتحقق ذلك من خلال:

– اختيار عضو هيئة التدريس في ضوء معايير موضوعية تتوافق مع معايير التميز، من خلال إجراء اختبارات قبلية توضع من قبل متخصصين لقياس قدرات ومهارات وكفاءة أعضاء هيئة التدريس والعاملين المعرفية والتدريسية ومدى حبهم وانتمائهم للعمل بمهنة التدريس وإجراء مقابلات قبل التعيين لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين. وكذلك التوازن بين نسبة عدد الطلبة إلى عضو هيئة التدريس.

– تقديم الدعم النفسي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة طنطا من خلال الحوافز المادية والمعنوية والتي تكون دافعاً لهم نحو تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. ومن أمثلة تلك الحوافز، المكافأة، الترقى الوظيفي، أو بتوجيه خطابات الشكر ومنح شهادات التميز، وتقديرهم على جهودهم لتحسين ظروف العمل بما ينعكس على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. تخفيض عدد سنوات الترقية لأعضاء هيئة التدريس الذين حققوا التميز في أدائهم ومنح الترقيات في ضوء معايير الكفاءة والتميز في الأداء لدعم جهود أعضاء هيئة التدريس المتميزين. ربط نظم الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا بالتميز في الأداء وفقاً لمستوى نتائج تقييم الأداء، مما يزيد المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس على إنجاز ما وكلوا به من أعمال ويزيد من توجههم نحو التحسين المستمر لمستوى أدائهم المهني مما يسهم في وصول الكلية لمستوى عال من التميز.

– تنظيم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية، وإتاحة الفرصة لهم لحضور ورش العمل، ندوات، مؤتمرات، دورات تدريبية

لتنمية قدراتهم ومهاراتهم. مع تنوع أنماط وأساليب وعمليات تدريب أعضاء هيئة التدريس داخل جامعة طنطا، وقياس العائد من التدريب في أدائهم وسلوكهم في إطار المبادرات الاستراتيجية للكلية، ومراجعة وتحسين مستوى أداء وفعالية أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتطلبات واحتياجات الجامعة المستقبلية، وإتاحة الفرصة لتحقيق ذاتهم وإثبات وجودهم وتشجيعهم على المبادرة وعدم الخوف من الفشل.

– دعم أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتوفير بيئة تنظيمية محفزة تشجعهم على الابتكار، والإبداع، وطرح الأفكار الجديدة، طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية المتعلقة بالتنبؤ بالمشكلات المؤسسية وطرق مواجهتها من خلال المشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية، وتكوين فرق العمل والعمل بروح الفريق. وتصميم أساليب وأدوات حديثة لاكتشاف الطاقات الإبداعية والابتكارية والمواهب من الموارد البشرية مثل اختبارات الذكاء الفردية والجمعية واختبارات الإبداع والتفكير الإبداعي.

– تمكين أعضاء هيئة التدريس المتميزين وتفويضهم صلاحيات فيما يتعلق بتنظيم وتنفيذ المهام الموكلة إليهم وتطبيق مبدأ المحاسبية بالنتائج والمساءلة بالإنجازات.

– تبني أحدث الأدوات الابتكارية في مجال توظيف وتدريب الموارد البشرية في جامعة طنطا مثل استخدام أدوات التوظيف القائمة على الذكاء الاصطناعي، مقابلات الفيديو وأدوات التقييم، أدوات التدريب عن بُعد، ودورات تنظيم أنظمة التدريب والمراجعة الاستراتيجية للعمليات التدريبية للموارد

– تشجيع أعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا والهيئة المعاونة علي التقدم للمشروعات التنافسية والمشروعات البحثية وبراءات الاختراع والعمل على زيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على المستوى المحلي والعالمى، من خلال توفير كافة الإمكانيات المادية وتوفير مناخ مشجع على العمل.

– تطوير آليات اختيار الكوادر البحثية والإدارية اللازمة الخاصة بالبحث العلمي من خلال تشكيل لجان من المختصين لوضع معايير علمية لاختيار الكوادر البحثية والإدارية.

– مراعاة احتياجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة طنطا من خلال استبيانات قياس الرأي ومن المعلومات والآراء الواردة منهم في تطوير ممارساتهم، والاستجابة

لاحتياجات التطوير المستقبلية وتذليل بعض العقبات التي تواجههم خلال تنفيذ مشروعات التطوير .

– تقديم خدمات مساندة لضمان بقاء المتميزين من العاملين وحسن أدائهم داخل جامعة طنطا من خلال تحسين بيئة العمل بإنشاء وتجديد المرافق وتوفير الخدمات وتحقيق الأمن والسلامة ونشر مناخ من العلاقات الإنسانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا .

٣- التميز الاستراتيجي ويتحقق ذلك من خلال:

– تبني رؤية مستقبلية متميزة لما ينبغي أن تكون عليه جامعة طنطا من خلال تقديم تعليم فعال يواكب متطلبات العصر ، لإعداد أجيال متميزة قادرة على المنافسة في سوق العمل وذلك من خلال دراسة الوضع الراهن للجامعة وتحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) للجامعة تدعم القيم والمعتقدات المرتبطة بتحقيق التميز المؤسسي، ونشرها عبر القنوات الرسمية ومواقع الجامعة الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي. مع ضرورة مشاركة النواب وعمداء الكليات، وأعضاء من المجتمع المحلي من المهتمين بالتعليم الجامعي وخبراء الجودة في وضع هذه الرؤية المستقبلية، مع تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.

– صياغة الاستراتيجية التي توضح الطريق الذي يمكن الجامعة من تحقيق لغاياتها، من خلال وضع تصور لرؤية الجامعة شاملا التوجه المستقبلي لنشاطها، ورسالتها والتي توضح الغرض الأساسي لها ووصف منتجاتها وخدماتها وما تتميز به عن غيرها، وعلى ضوء الرؤية والرسالة تتحد الغايات والأهداف وهي النتائج المطلوب تحقيقها مع تحديد أولوياتها. وذلك بتوفير نظام معلوماتي استراتيجي وبيانات حديثة عن متطلبات سوق العمل والقطاعات المستهدفة التي تعمل فيها الجامعة.

– وضع استراتيجية واضحة لجامعة طنطا في ضوء الرؤية الاستراتيجية لمصر ٢٠٣٠، تبني على احتياجات المستفيدين من خدماتها التعليمية، وتطوير هذه الإستراتيجية، ومراجعتها باستمرار، لتحديد مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف، وذلك من خلال تشكيل لجنة لوضع الاستراتيجية بالتعاون مع وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة ووزارة التخطيط و عقد ورش عمل للجنة المختصة بالتخطيط الاستراتيجي للتعليم والبحث العلمي

- وخدمة المجتمع و وضع الخطة الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم والبحث العلمي. وتحديد محاور الاستراتيجية المقترحة من خلال ما أسفرت عنه مصفوفة التحليل البيئي، وتتبلور محاور الاستراتيجية المقترحة في الأبعاد الرئيسية التالية (التشريعات والسياسات – البنية الإدارية – الكوادر البشرية – الموارد المادية – التجهيزات ومصادر المعلومات).
- **الاستفادة من أفضل الممارسات** عند تطوير استراتيجية جامعة طنطا، وعقد المزيد من بروتوكولات التعاون بين الكليات الحاصلة على الاعتماد وبين نظيراتها على المستويين الإقليمي والدولي بشكل يدعم أوجه الإفادة والتعاون المشترك، ويضع الجامعة على مستوى الجامعات ذات الخدمات المتميزة.
- **تطوير وتحديث منظومة التشريعات بجامعة طنطا** من خلال تشكيل لجنة لدراسة وتحديد التشريعات التي تحتاج إلى تطوير وعقد ورش عمل للجنة المختصة بتطوير تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي بما يتفق وسياسات كل كلية داخل الجامعة واستراتيجيتها من خلال إعادة النظر في القوانين واللوائح المنظمة للعمل على جميع المستويات والمراحل الدراسية والبحثية، لتطوير برامجها وأنشطتها، بما يمكنها من جذب أكبر عدد من المستفيدين سواء في المرحلة الجامعية الأولى أو الدراسات العليا، أو في علاقات الشراكة بينها وبين المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة. من خلال وضع آلية لتطوير التشريعات والاستراتيجيات والخطط البحثية وفقا لمتطلبات العصر وتحدياته بصفة دورية من خلال تشكيل لجنة لوضع الآلية ومتطلبات تنفيذها و تشكيل لجان للمتابعة والتطوير من خلال وزارة التعليم العالي وجامعة طنطا و بالتعاون مع وزارة التخطيط. ودعم سياسات التكامل بين القوانين الجامعية واللوائح المنظمة للعمل بكليات جامعة طنطا في إطار التكامل الحادث بين سياسات الكليات المعتمدة وخططها مع رؤية الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية.
- **ترجمة الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا إلى أهداف وأليات وواقع عملي يمكن تحقيقه**، ومتابعة تنفيذ الخطة وفقا للنتائج المستهدفة، وتوصيل رؤية الكلية ورسالتها وقيمها الجوهرية وأهدافها وخطط عملها إلي كافة المستفيدين بشكل مستمر. وتأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس بالخطة الإستراتيجية للجامعة من خلال عقد ورش عمل

الاستفادة من نتائج التقييم الذاتي بكليات جامعة طنطا في تنفيذ وتعديل رؤية الكلية ورسالتها، ومرونة تنفيذ استراتيجية الجامعة

– التقييم الدوري لجامعة طنطا في ضوء أبعاد التميز المؤسسي، من خلال قيام كل كلية بتحليل عناصر بيئتها الداخلية، والوقوف على نقاط قوتها، والنقاط التي تحتاج إلى تحسين، ووضع خطط تحسينية في ضوء ما تسفر عنه نتائج التقييم الذاتي، وكذلك تحليل عناصر بيئتها الخارجية، وتحديد ما بها من فرص، وتهديدات، وكيفية التعامل معها.

– أن تتضمن رسالة الجامعة تقديم برامج تعليمية وبحوث مميزة تخدم المجتمع وتحقق أهداف التنمية المستدامة من خلال توفير بيئة تكنولوجية داعمة للتعليم المستمر والبحث العلمي والابتكار وتشجيع النشر العلمي والتقني، والإسهام في تنمية القدرات المعرفية لأفراد المجتمع ومؤسساته وتمكينها من التعليم المستمر.

#### ٤- تميز الهيكل التنظيمي ويتحقق ذلك من خلال:

- تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل في جامعة طنطا من خلال عقد ورش عمل للقائمين على إعداد الهياكل التنظيمية وتحديد الصلاحيات بين الإدارات المعنية بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدام الإدارة الكترونية، ومراعاة التغيير بحيث تكون هياكل مرنة تستوعب متطلبات التميز والابتكار المؤسسي فيها.
- إعداد توصيف دقيق للمهام والمسؤوليات لكل وظيفة داخل كل كلية في جامعة طنطا مما يساعد في تحديد مهام كل فرد فيها ويمنع من تداخل الاختصاصات والمسؤوليات ويحد من النزاعات والصراعات داخلها وذلك ببطاقات الوصف الوظيفي.
- تشجيع العمل الجماعي وتضافر الجهود المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، وجميع العاملين من خلال تكوين فرق العمل داخل كل كلية في جامعة طنطا وتكاملها والعمل بروح الفريق في تنفيذ عمليات (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، والمحاسبية علي النتائج والإنجازات من خلال الاستعداد لتحمل نتائج الأداء والمساءلة حول الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق أهدافها.

- عقد بروتوكولات تعاون مشاركة مع الأطراف المجتمعية، مما يسهم في دعم الهيكل التنظيمي في جامعة طنطا، مع ضرورة تطوير الأنظمة والقوانين وأساليب العمل التنظيمي الحاكمة لسير العمليات الإدارية وتحديثها.
- دعم العمليات الإدارية في جامعة طنطا لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال تكامل صياغة الخطة الاستراتيجية مع تنفيذها ومتابعتها، وتيسير الإجراءات الادارية لضمان سرعة ومرونة أنجاز مهامها، ومتابعة انتظام وكفاءة العاملين في تأدية مهامهم الموكلة إليهم، وحسن توظيف الوسائل التكنولوجية في تكامل المستويات الإدارية في التواصل مع كافة المستفيدين.
- استخدام التكنولوجيا وتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعة لتسهيل العمليات الإدارية بما يمكنها في الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة.
- ٥- تميز الثقافة التنظيمية ويتحقق ذلك من خلال:
- ترسيخ الثقافة التنظيمية وإدامتها في كليات جامعة طنطا من خلال إدارة الموارد البشرية: وتشمل (انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم الجامعة الرئيسة)، التكيف وهو تعلم قواعد العمل وتوصيل عناصر ثقافة المؤسسة إلى العاملين بصورة مستمرة، وتتم عملية التكيف من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها، العوائد والمكافآت أي الاحترام والقبول والتقدير للعاملين، حتى يشعروا بالولاء والانتماء للجامعة التي يعمل بها، ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- تطوير الثقافة الداعمة للتميز بين أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بجامعة طنطا، من خلال تهيئة بيئة مشجعة على تشارك الأفكار والمعرفة والمقترحات المبتكرة فضلاً عن ترسيخ ثقافة العمل الجماعي والتي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في كليات جامعة طنطا من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل وندوات ثقافية يتم فيها التوعية بأهمية تحقيق التميز لإكساب أعضاء هيئة التدريس القيم والقواعد السلوكية ونشر القيم والمبادئ والممارسات وترسيخها لدى منسوبي جامعة طنطا.

- تنظيم فعاليات ومبادرات تشجع أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي من خلال عقد الندوات العلمية والمسابقات ومبادرات للبحوث العلمية التشاركية، وأنشطة خدمة المجتمع التشاركية. وتنظيم قواعد بيانات على مستوى الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية على مستوى الجامعة أو على مستوى الكليات لسهولة عملية التواصل وتشارك المعرفة بين منسوبي الجامعة. مع وضع آليات تكنولوجية للتشارك المعرفي تسهل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- توفير ثقافة تنظيمية داخل الكليات تشجع على الأعمال الإبداعية وتدعم التميز سواء لأعضاء هيئة التدريس في كل القطاعات الأكاديمية والإدارية من خلال تفعيل الحلقات البحثية بالأقسام الأكاديمية وتشجيع البحوث المشتركة والبيئية. وتشجيع منسوبي جامعة طنطا على تكوين فرق علمية استشارية، والمشاركة في تنظيم المبادرات المجتمعية، والتواصل مع خبراء في مختلف التخصصات من خارج الجامعة.
- تسهيل الوصول إلى المعرفة من خلال إتاحتها من خلال قواعد البيانات التي تمتلكها الجامعة، وتمكين منسوبي الجامعة من الاطلاع عليها بدون قيود مالية. ويسهم في تحقيق ذلك تحديث ما ينشر على البوابة الإلكترونية لجامعة طنطا بشكل مستمر، وتوظيفها في تعزيز ثقافة وممارسات التشارك المعرفي بين منسوبي الجامعة.
- تعزيز البنية الإعلامية لجامعة طنطا وتفعيل دور المركز الإعلامي للجامعة في تشجيع ونشر ثقافة التميز المؤسسي محلياً وعالمياً باستخدام مختلف الوسائل التكنولوجية. نشر الإنتاج العلمي والمعرفي لمنسوبي جامعة طنطا من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة (على المواقع الإلكترونية).
- ٦- تميز العمليات أو التميز في تقديم الخدمة وذلك من خلال:
  - إنشاء كليات ومراكز بحثية ومنشآت خدمية جديدة متميزة، لتلبية الاحتياجات التعليمية والبحثية المتنوعة. مع تطوير البرامج التعليمية القائمة بالفعل من خلال تميز البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة في مرحلتها البكالوريوس والدراسات العليا، وزيادة الميزانية المخصصة لذلك.

- وضع استراتيجية لتسويق البحث العلمي وتوظيفه في تنمية المجتمع من خلال وضع آليات لنشر البحوث العلمية وتسويقها وتأسيس إدارات خاصة بتسويق البحوث العلمية في الجامعة وتشكيل لجان ترويجية للبحث العلمي.
- تفعيل الشراكة بين المؤسسات البحثية والشركات المحلية لربط البحث العلمي بقضايا ومتطلبات المجتمع من خلال تشكيل لجان مختصة بتفعيل العلاقة بين المؤسسات البحثية والجهات المستفيدة من نتائج البحث العلمي. بالتعاون مع الجامعة ومراكز التطوير وإدارات العلاقات الدولية ونائب رئيس الجامعة للبحوث وخدمة المجتمع
- إنشاء قاعدة بيانات داخل كل كلية بجامعة طنطا، بحيث تتضمن بيانات عن جميع العاملين بالكلية، ومؤهلاتهم، وتخصصاتهم المختلفة، والبرامج التدريبية التي حصلوا عليها، ودرجاتهم الوظيفية، وسنوات خبراتهم، وبيانات الطلاب داخل الكلية، ومرحلهم التعليمية، ودرجاتهم، والخريجين، والمراكز التي حصلت عليها الكلية، وعدد مرات الاعتماد، للحصول على أي بيانات، واسترجاعها، وتعديلها بطريقة منظمة، ودقيقة، وكذلك وضع برامج لتشفير هذه البيانات، والمعلومات، لحمايتها، وضمان أمنها وسلامتها.
- تلبية جامعة طنطا لاحتياجات المستفيدين من خدماتها التعليمية، والاستماع إلى شكاوهم، ومقترحاتهم، وآرائهم المختلفة، وتحفيزهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، والقدرة على اتخاذ القرارات المنطقية في الأوقات الصحيحة.
- توفير دليل داخل كل كلية بالجامعة لمعايير التميز يتم العمل به على مستوى الكليات والأقسام الأكاديمية ويكون مواكب للمعايير الدولية، وتحديد مجالات التميز بشكل دقيق سواء في مجال التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، وتقديم أشكال الدعم الفني والمالي والإداري في شتى مجالات التميز، وتخصيص ميزانية لتحفيز منسوبي الجامعة على تحقيق التميز.
- إنشاء نظم الاتصالات بالكليات في الجامعة، تفعيل قنوات الاتصال الرسمية بين جميع المستويات الإدارية المختلفة، مما يساعد على سهولة تدفق البيانات، والمعلومات، كما

- يساعد على تنسيق العمل بالكلية، ويزيد من فعالية العملية التعليمية، فضلاً عن تدعيم العلاقات الاجتماعية بين جميع عناصر المجتمع الجامعي.
- إجراء دورات تدريبية في الجامعة على عمليات صنع واتخاذ القرارات ومشاركة وتمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين في إدارة الكلية مع مراعاة أن تركز في جوهرها على معايير التميز المؤسسي مما يساعد في تحقيق نتائج أفضل وتعزيز أداء القيادات الجامعية.
  - تطوير العملية التعليمية بما يضمن تحقيق التميز من خلال تطبيق المعايير القومية للتعليم ومعايير الجودة في الجامعة بما يسهم في تميزها.
  - تفعيل دور جامعة طنطا تجاه المجتمع من خلال تعزيز المشاركة المجتمعة مع المجتمع المحلي وزيادة عدد المبادرات المجتمعية وتأثيراتها، وتفعيل وسائل التكنولوجيا والتواصل الحديثة داخل الكليات حتى يتمكن عمداء الكليات من سهولة وسرعة التواصل مع أفراد المجتمع المحلي، ورسم إطار لعلاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويحقق قيمة مضافة لجميع الأطراف
  - إصدار كتيب إرشادي عن إدارة أداء العاملين بالكليات بالجامعة يتضمن معايير عن إدارة الأداء، وخطوات تقييم الأداء السنوي للعاملين في ضوء معايير التميز المؤسسي.
  - تحسين أداء العمليات وتسهيل الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين، ومقارنة رضا المتعاملين من فترة زمنية لأخرى من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمات الجامعية.
  - متابعة تنفيذ الأداء بالجامعة وفقاً لمؤشرات ومعايير التميز المتضمنة في الخطة الاستراتيجية للجامعة مما يؤدي إلى تميز الخدمة. من خلال وضع معايير تنافسية بين الكليات في الجامعة وعمل زيارات متبادلة بين عمداء الكليات للإستفادة من تجارب بعضهم البعض وتبادل خبرات الكليات المقدمة مع الكليات الأخرى.
  - تحديد احتياجات جامعة طنطا المالية لتحقيق الأهداف وتنفيذ المشروعات والمبادرات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال عمل دراسات الجدوى الخاصة بالمشروعات التي

- تتفدھا الإدارات سواء عن طريق العاملين أو الجهات والمراكز الاستشارية المتخصصة، وتحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.
- التقييم الذاتي لكل كلية في جامعة طنطا، والحكم على جودة خدماتها التعليمية، من خلال إنشاء وحدة للتقويم ووضع مجموعة من المؤشرات الواضحة لتقييم الوضع الحالي للكلية، وقياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها، ورصد الأهداف التي لم يتم تحقيقها، والوقوف على العقبات التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف.
  - الترويج الإعلامي لبرامج ومجالات التميز لجامعة طنطا محلياً وإقليمياً ودولياً، ونشر الأنشطة والفعاليات المتميزة التي تنظمها جامعة طنطا وتغطيها إعلامياً بشكل جيد.
  - إعادة تنظيم اللوائح والقوانين داخل الجامعة بشكل يسمح بتطوير البرامج والخدمات التي تقدمها الجامعة وتشجيع العمل الجماعي داخل كل كلية بالجامعة والالتزام بالتكامل المؤسسي والعمل بروح الفريق، وفتح قنوات اتصال مع المستفيدين من الخدمات الجامعية لتحديد احتياجاتهم ومحاولة تلبيتها، والتأكيد على جوانب التميز التي حققتها الجامعة في مختلف وسائل الإعلام الرسمية وغير الرسمية.

### مراجع البحث

#### أولاً/ المراجع العربية:

١. إبراهيم عثمان حسين (٢٠١٤): معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات، مفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.2013، المؤتمر ال 25: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات، والمنعقد في الفترة من ٢٨-٣٠/١٠/٢٠١٤، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بالتعاون مع دار الكتب الوطنية، تونس، أكتوبر، ص ص ٨٧ - ١١١.
٢. أبي الفضل جمال الدين ابن منظور (١٩٦٨): لسان العرب، المجلد الخامس، دار بيروت، لبنان.

٣. أحمد الششتاوي فارس (٢٠٢٠): تصور مقترح لإعادة الهيكلة الإدارية لجامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

٤. أحمد عبد الحميد أمين (٢٠١٦): أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٤، يونيو، ص ص ٣٠٠-٢٦٥.

٥. أحمد محمد حرز الله، صابرين عماد أبو لبد (٢٠٢٠): أثر رأس المال الفكري في تحقيق المؤسسي في جامعة القدس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، ج ٤٠، ٢٤، ص ص ٧١-٩٥.

٦. أحمد محمد الأشقر (٢٠١٧): تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ج ٣، ١٧٥٤، أكتوبر، ص ص ٥٢٩-٦١١.

٧. أحمد محمود شحاته (٢٠٢١): إدارة التميز بالجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز، دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.

٨. أميمة حلمي مصطفى، فاطمة محمد منير اللعي (٢٠٢٢): استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية، جامعة طنطا أنموذجا، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ١، ٩٥٤، مارس، ص ص ١٤-١٩٨.

٩. إيمان حمدي زهران (٢٠٢٢): متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، ج ٩٤، ص ص ١١٠٣-١٢٠٩.

١٠. جامعة طنطا (٢٠٢٢): نموذج الإدارة بالأهداف لجامعة طنطا، ط٣، المجلس الأعلى للمراكز والوحدات، القاهرة.

١١. جمال أحمد السيبي، منى محمد الحرون، إيمان محفوظ منصور (٢٠٢٢) الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM: دراسة تقويمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية جامعة دمشق، مج ١٧، ع ٤٤، ص ص ١٣٧-١٩٩.

١٢. حسني سالم، نوار حامد (٢٠٢١): درجة ممارسة رؤساء الأكاديمية في جامعة اليرموك لدورهم في إدارة الاجتماعات وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مج ٤٨، ع ٤٤، ص ص ٣٩٨-٤١٩.

١٣. دينا مسفر الحربي، دلال عمر العباسي (٢٠٢٢): واقع تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير لمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر منسوباتها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للعلوم والأداب والتكنولوجيا، السعودية، ج ٦، ع ٤٤٤، سبتمبر، ص ص ١-٣٧.

١٤. داليا وجيه الصوالحي (٢٠٢٣): تصور مقترح لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

١٥. راسل قاسم (٢٠١٦): نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل.

Available at: <https://www.linkedin.com/pulse>. (Accessed data: 7-2023)

١٦. رحيم يونس كرو العزاوي (٢٠٠٧): مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، الأردن.

١٧. السيد شريف السحلي، حشمت عبد الحكم محمدين، شاذلي يونس جلال (٢٠٢١):  
تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج  
الأوروبي للتميز، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. مج ٤٠، ع ١٩٠، ج ٣، أبريل،  
ص ص ٤٣٦-٤٦٨.

١٨. السيد محمود البحيري (٢٠١٢): نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز و  
الجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة  
الأزهر، مصر، ج ١، ع ١٥٠، أكتوبر، ص ص ١٣ - ١٣٤.

١٩. شاکر محمد فتحي (٢٠١٧): التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية  
المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، مصر، ع ٥، ص ص  
١١-١٣.

٢٠. شوقي قبطان (٢٠١٠): إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر  
العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، كلية العلوم  
الاقتصادية، جامعة حسيبه، الجزائر.

٢١. صديق بلل إبراهيم، عبد الرحمن محمد الأمين، أحمد حسني عوض الله (٢٠١٨):  
أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية، مجلة  
العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، السعودية، مج ٢، ع ١١، أغسطس، ص ص ١-  
٢٣.

٢٢. صياحي الأخضر (٢٠١٨): دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي  
بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر

٢٣. طالب عليادة السليحات، أيوب أحمد الصوالحة (٢٠٢٢): أثر إدارة المواهب في التميز التنظيمي، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ٦٧ع، ص ص ٢٩٧-٣٤٥.
٢٤. عبدالجواد السيد بكر، عبدالعزيز أحمد داود، أحمد عبدالعاطى طلحة (٢٠١٩) : التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج ١٩، ع ١، ص ص ٤٦١-٤٨٩.
٢٥. عبدالحميد مهري (٢٠٢١): دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة في ظل النموذج الأوروبي E.F.Q.M للتميز وفق منطق R.A.D.A.R، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، مج٧، ع١، مارس، ص ص ٢٢٠-٢٤٢.
٢٦. عبد الونيس محمد الرشيدى (٢٠٢١): التفويض الإداري كمدخل لتمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، إثراء المعرفة للمؤتمرات، مكة المكرمة، السعودية، في الفترة من ١-٣ أكتوبر، ص ص ٢٩٥-٣٠٦ .
٢٧. عبد الوهاب طعمه الهندال (٢٠٢٢): تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، مج١٣، ص ص ١١٧٨-١٢٠٨.
٢٨. عطيه السيد عبد الفتاح (٢٠١٩): تقويم الأداء المؤسسي في جامعة طنطا في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

٢٩. علي طلال المطيري، عمار فتحي إسماعيل (٢٠٢٢): دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، مج ١٣، مارس، ص ١١١٦-١١٤٢.

٣٠. عمار فتحي إسماعيل، منى حسنين طه (٢٠٢٠): دور الجدارات الجوهريّة للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ع ٣، س ٧، يوليو، ص ص ٢٩١-٣٦٥.

٣١. غزوان العامري (٢٠٢٢): أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في التميز التنظيمي، *مجلة جامعة عمان العربية*، سلسلة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربية، الأردن، مج ٧، ع ١، ص ص ٤٣٩-٤٦٠.

٣٢. فاطمة على واصلي (٢٠١٨): معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، *المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، مج ٣٤، ع ٨، أغسطس، ص ص ٤٧-٥٦*.

٣٣. فيصل الراوي طايح، محمد الأصمعي محروس، محمد أحمد رشوان (٢٠٢٢): متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ - رؤية مستقبلية، *مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، ع ١١، أبريل، ص ص ١٤٥٠-١٤٩٠*.

٣٤. مجد الدين بن يعقوب الفيروز (٢٠٠٨): *القاموس المحيط*، دار الحديث للنشر، القاهرة، ج.م.ع.

٣٥. محمد بن سعيد العمري (٢٠١٧): أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتميز الإدارية، جامعة الدول العربية، مج ٣٧، ع ٤٤، ديسمبر، ص ص ١١٣-١٤٨.

٣٦. محمد حسنين طه، منى حسنين طه (٢٠٢٢) : القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر،* س٩، ع٣، ص ص ١٤٧-٢٤٠.

٣٧. محمد علي غازي، وجيه عبدالستار نافع (٢٠٢٢): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات،* مج١٣، ع٣، مارس، ص ص ١٧٥ - ٢٠٥.

٣٨. محمد وزاع، إبراهيم بختي (٢٠٢٢): نظم المعلومات الإدارية كمدخل لتحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال، *مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،* مج٢٥، ع١، ص ص ٢١ - ٤١.

٣٩. محمود عطا مسيل (٢٠١٨): تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها،* مج٢٩، ع١١٦، أكتوبر، ص ص ٥١٣-٥٥٤.

٤٠. مد الله بشير عبود (٢٠٢٠): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية* مج٤٠، ع١٤، ص ص ١٩٣-٢١٠.

٤١. مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٢): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

٤٢. مراد كواشي (٢٠١٣): قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، *أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر،* ديسمبر، ع١٤، ص ص ٣١٧-٣٣٣.

٤٣. منيرة جعيان العازمي (٢٠٢١أ) التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، الكويت، مج ١٠، ع ٢٠، مايو، ص ص ٣٧٣-٣٩٦.

٤٤. منيرة جعيان العازمي (٢٠٢١ب): القيادة المتميزة مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مج ٥، ع ٢٤، مصر، ص ص ١٨٣-٢١٤.

٤٥. نجلاء حسن جمعه (٢٠١٨): أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، مصر، ع ٣، ص ص ١٦٣ - ٢٢٠.

٤٦. نيفين حسني الجندي (٢٠٢٢) : أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع ١٤، ص ص ١٠٢-١٥٨.

٤٧. هالة ميرغني كلينا جمر (٢٠١٥): أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

٤٨. هناء محمد لطفي (٢٠٢٠): التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية (جامعة المنوفية نموذجاً)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، يوليو، مج ٣١، ع ١٢٣، ص ص ٢٥٣-٣١٢.

٤٩. هيله محمد التويجري (٢٠٢٠) : التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٢٠، دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية، مج ٤٧، ع ٢٤، ص ص ٥١١-٥٣٥.

٥٠. وئام محمد الخياط (٢٠١٩): التميز المؤسسي للجامعات المصرية، في ضوء النموذج الأوروبي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع ١٠٨، ج ٤، ص ص ١-٢٨.

٥١. ولاء السيد أبو رجب (٢٠٢٠): واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ع ١٤، نوفمبر، ص ص ٧١٣-٧٣٤.

٥٢. وميض عبد الزهرة خضير، أحمد عبد سعود (٢٠٢٢) : تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي باعتماد رأس المال البشري متغيرا تفاعليا، دراسة استطلاعية على العاملين في جامعة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة، جامعة البصرة، مج ١٧، ع ٦٤، ص ص ٦٧-٩١.

٥٣. ياسر ميمون عباس (٢٠١٨): تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، المجلة الدولية لضمان الجودة، جامعة الزرقاء، الأردن، مح ٢، ع ١، ص ص ١٠٩-١١٧.

٥٤. يوسف علي عيسى أبو جربوع (٢٠٢٢): أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي، دراسة الحالة (جامعة غزة )، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية الامارات للعلوم التربوية والنفسية، مج ٧٦، ع ٧٦، فبراير، ص ص ٧٦-٩٢.

#### ثانيا/ المراجع الأجنبية:

1. Abu-Naser, S. S. & Al Shobaki, M. J. (2017): Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, **Information Technology & Electrical Engineering**, Vol. 6, No.2, April, pp. 47-59.

2. Alabduljader, S. A. (2018): The Influence of Service Quality Dimensions on Organizational Excellence (Perspective of



Employees within Kuwaiti Commercial Banks, **International Business Research**, Vol. 11, No. 10, pp.149-164.

3. Al-Amarat, M. S. (2019): The degree at which administrative leadership in Tafila technical university practice the requirements of organizational excellence from the perspective of the faculty members, **World Journal of Education**, Vol. 9, No,3, pp.9-21.

4. Al-Rawashdeh. E.T (2019) : Factors of the Internal Environment and Their Impact on Organizational Excellence in the Public Universities in Southern Jordan from the Point of View of Work, **International Business Research**, Vol. 12, No.4, April, pp. 175-186.

5. Al-Subaie, O. B. A. (2022). A proposed model to evaluate the efforts of institutional excellence in Saudi universities in light of the constituents of the European model of quality and excellence. **Journal of Entrepreneurship Education**, Vol, 25, No.1, pp. 1-25.

6. Al Yami. A & Wared. E. H (2019): The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University of the faculty members' point of view / Business School Case study, **Journal of Economics and Administrative**, Vol. 25, No.116, pp. 68-92.

7. Anninos, L.N. (2007): The archetype of excellence in universities and TQM, **Journal of management History**, Emerald U.K, p p. 307-321.

8. Barnawi, M. (2022) Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. **Open Journal of Business and Management**, Vol. 10, No.6, p.2915- 2938.

9. Brusoni, M. et al (2014): **The Concept of Excellence in Higher Education**, European Association for Quality Assurance in Higher Education, Brussels, Belgium.



10. Dhaher, M.H. & Saad. H.K (2021): Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted Research from PhD Dissertation, **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, Vol. 27, No. 3, pp. 2501-2502.

11. El Talla. S. A & et al (2018): The Reality of University Performance According to the Models of Excellence in Palestinian Universities, **Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)**, Vol. 2, No. 8, pp.63-64.

12. European Model for Quality Management, Available at: <https://www.tqmi.com/business-excellence/european-model-for-quality-management-2> (Accessed date 1-1-2023).

13. Harris, M. (2023): **What Is the EFQM Excellence Model and How Useful is it For You?**, available at: <https://blog.triaster.co.uk/blog/efqm-excellence-model-2020-business-improvement> .( Accessed date : 2-2-2023).

14. Hijjawi, G. S. (2021): The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership, **Management Science Letters**, No.11, pp.57-66.

15. Jankalová, M. & Vartiak, L. (2017): Identification of bases for evaluation of the business excellence status in relation to the CSR concept, **International Journal for Quality Research , Center for Quality**, Vol. 11, No.2, pp. 315–330.

16. Malcolm Baldrige, <https://www.nist.gov/baldrige/products-services/baldrige-executive-fellows-program> (Accessed date: 2-2-2023)

16. Qawasmeh, F. M., Darqal, N. & Qawasmeh, I. F. (2013): The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study, **International Journal of Economics and Management Sciences**, Vol. 2, No.7, pp. 5-19.



17. Ruben, B. D. & Gigliott, R. A. (2019): The Excellence in Higher Education Model: A Baldrige-based Tool for Organizational Assessment and Improvement for Colleges and Universities, **Wiley Periodicals**, Vol. 38, No. 4, pp.26-37.
18. Shanghai Ranking's Academic Ranking of World Universities, available at, <https://www.shanghairanking.com/institution/cairo-university>.  
<https://www.universityrankings.ch/results?ranking=Shanghai&q=Egypt&o=institution&f=asc> / (Accessed date 15-3-2023).
19. The EFQM Model, Available at: <https://efqm.org/the-efqm-model/> (Accessed date: 8-9-2023).
20. The 2020 EFQM Excellence Model, Available at: <https://exceltour.org/efqm-excellence-model-explained/> (Accessed date :2-2-2023).
21. The Malcolm Baldrige National Quality Award, Available at, <https://baldrigefoundation.org/who-we-are/> / Accessed date (4-9-2023).
22. Toma. S. G. & Marinescu, P. (2018): Business Excellence Models: a Comparison, **Proceedings of the International Conference on Business Excellence**, Vol. 12, No,1, pp. 966-974.
23. Waterman. R. H, Peters .T.J, Phillips. J. R. (1980): Structure is not Organization , **Business Horizons**, Vol. 23, No. 3, pp. 14-26.
24. Yousaf, M. (2021): The European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model and the Czech Organizations, **Doctoral Thesis**, Tomas Bata University in Zlín.