



**دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين أداء
المؤسسات التعليمية الجامعية
(دراسة تطبيقية عن الجامعات الحكومية المصرية)**

إعداد

هشام عفيفي عبد العال عفيفي

نائب مدير الكلية العسكرية لعلوم الإدارة لضباط

القوات المسلحة للدراسات العليا

وباحث دكتوراه بالكلية العسكرية لعلوم الإدارة

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) . العدد (١٠) . يوليو ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

(دراسة تطبيقية عن الجامعات الحكومية المصرية)

إعداد

هشام عفيفي عبد العال عفيفي

نائب مدير الكلية العسكرية لعلوم الإدارة لضباط القوات المسلحة للدراسات العليا
وباحث دكتوراه بالكلية العسكرية لعلوم الإدارة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في أداء المؤسسات التعليمية الجامعية، حيث تم تقسيم النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إلى خمسة أبعاد أساسية وهي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات)

المستخلص

وذلك اعتمادا على إمكانات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، كما تم تقسيم أداء المؤسسات التعليمية الجامعية إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: (نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) وذلك اعتمادا على نتائج الأداء للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي؛ وطُبقت الدراسة على الجامعات الحكومية المصرية، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استقصاء شملت أبعاد متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم العينة، والمتناسبة مع مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (٣٦٤) مفردة، وقد قام

الباحث بتوزيع ٤٠٠ قائمة استقصاء من أجل خفض أخطاء المعاينة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. حيث تم تجميع معظم هذه الاستثمارات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحث والمستقصي منهم، وذلك لحرص الباحث على سلامة فهم وإدراك المستقصي منهم لما تحويه قائمة الاستقصاء، وقد راع الباحث في التوزيع التمثيل الأنسب للجامعات محل الدراسة. وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة ٣٧٢ استثمارة استقصاء تم استبعاد ١٧ استثمارة استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة، وبذلك أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٥٥ استثمارة استقصاء تم إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير جوهري إيجابي للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بأبعاده (نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).

الكلمات الدالة: إدارة التميز، النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، الأداء الجامعي.

Abstract

The study aimed to reveal the impact of the European Excellence Model on the performance of university educational institutions, where the European Excellence Model was divided into five basic dimensions: (leadership, policies and strategies, human resources management, partnerships and resources, operations management) based on the capabilities of the European model of institutional excellence, The performance of university educational institutions was also divided

into four basic dimensions: (customer results, human resources results, community results, and main performance results) based on the performance results of the European model of institutional excellence.

The study was applied to Egyptian public universities, and the study followed the descriptive analytical approach. The researcher designed a survey that included the dimensions of the study variables. The study relied on the simple random sampling method to determine the sample size, which is proportionate to the study population.

The sample size reached (364) individuals. The researcher distributed 400 survey lists in order to reduce sampling errors to faculty members at the universities under study. Most of these questionnaires were collected through personal interviews between the researcher and the surveyed, due to the researcher's concern for the correct understanding and awareness of the surveyed of what is contained in the survey list. The researcher took into account the most appropriate representation of the universities under study in the distribution. The number of returned survey lists reached 372 survey forms, of which 17 survey forms were excluded because they were incompletely answered. Thus, the number of questionnaires suitable for statistical analysis became 355 survey forms, all of which were subjected to statistical analysis.

The study reached a set of results, the most important of which is that there is a fundamental positive impact of the European Excellence Model in its

dimensions (leadership, policies and strategies, human resources management, partnerships and resources, operations management) on improving the performance of university educational institutions in its dimensions (customer results, human resources results, community results, performance results).

Keywords: excellence management, the European Excellence Model, university performance.

مقدمة:

يعتمد التقدم الاقتصادي والاجتماعي لأي دولة ومدى قدرتها على تحقيق التنمية الشاملة على جودة التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة حيث يعتبر التعليم الجامعي ذو أهمية بالغة نظرًا لدوره الحيوي في تطوير المجتمع وبناء قاعدة معرفية قوية وزيادة قدرة الدولة على مواجهة الأزمات والتحديات التي أفرزها النظام العالمي الجديد، كما تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية في المجتمعات الحديثة؛ حيث تلعب دورًا حيويًا في تطوير المهارات والابتكار الذي يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لتقدم الأمم والشعوب.

إن المتأمل للواقع المصري يجد أن الإقتصاديون يشكون من الآثار السلبية الناتجة عن التطور التكنولوجي وعودة الإقتصاد والتي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة واختفاء الهوية الوطنية للمنتجات، فأصبحت تفضيلات المستهلك تنحصر في المنتج الجيد ذو الميزة التنافسية السعرية بصرف النظر عن مصدره، بينما يشكو العلميون من عدم توفر القاعدة العلمية بمصر وعجزها عن مواجهة التقدم التكنولوجي الهائل في كافة المجالات، في حين يشكو الإقتصاديون من انتشار الفساد وارتفاع مستويات العنف والتفكك الأسري والمجتمعي، بينما تعددت شكاوى السياسيين من ضعف روح الانتماء والولاء والامبالاه بالقضايا الوطنية وعجز الأحزاب السياسية عن المشاركة الفعالة في الحياة السياسية، وعلى جانب آخر؛ يرى المثقفون أن هناك انحداراً في الذوق العام وشيوع الثقافة الهابطة، وعدم قدرة خريجي المؤسسات التعليمية الجامعية على مواجهة المتغيرات العالمية.

إن المحن والتحديات التي تعاني منها الدولة المصرية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية أو إدارية ترجع في مجملها إلى التغير في منظومة القيم التي تؤثر على سلوك الأفراد ودوافعهم، وبالتالي فإن اصلاح منظومة القيم لن يتحقق إلا من خلال تطوير وتحسين المنظومات التعليمية لتُقدم تعليمًا متميزاً يحقق رضا طالبي تلك الخدمة والمجتمع

ككل، فتعزيز قيم النزاهة والعمل الجماعي والمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يساهم في بناء مجتمع أكثر استقرارًا وتقدمًا.

إن منظومة التعليم الجامعي تلعب دوراً حيوياً في حياة الأمم، فهي القيادة الفكرية للمجتمع والمسئولة عن المحافظة على تراث المعرفة وتطويره، بالإضافة الى الدور الذي تلعبه في المشاركة في تخطيط وإعداد الكوادر والقيادات العاملة في مختلف المشروعات وتوجيه ما دونها من مراحل تعليمية أخرى؛ كما أن لها ثقلاً تربوياً لا يمكن اغفاله ويتمثل في الدور الذي تلعبه لمنح طلابها في مراحلهم العمرية الدقيقة التكوين والإطار الفكري الذي يلازمهم طوال حياتهم، وقد ازدادت الأعباء التي تواجه المؤسسات التعليمية الجامعية مع ظهور التحديات المرتبطة بالتغيرات الدولية والتكنولوجية من أجل تحقيق التميز في التعليم لتشكيل واعداد الموارد البشرية القادرة على المساهمة الفعالة في زيادة القدرة التنافسية على المستوى الكلى والجزئى، ومن ثم تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

فخلال العقود الأخيرة، شهدت الجامعات الحكومية المصرية تحديات عديدة تتعلق بالجودة والتميز التعليمي، والتي استدعت إيجاد حلول فعالة لتحسين أدائها وتلبية احتياجات المجتمع ومتلقى الخدمة، ومن بين تلك التحديات التي تواجهها الجامعات المصرية عدم توافر الموارد المالية الكافية والبنية التحتية المناسبة، وضغوط التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، وتحديات التنافس العالمي، بالإضافة إلى العديد من المشكلات الإدارية والتي أدت إلى تراجع قدرة الجامعات الحكومية المصرية على تحقيق أهدافها ومن بين تلك المشكلات وجود سلاسل طويلة من المستويات الإدارية، التداخل في توصيف الوظائف، ضعف المهارات الإدارية للقادة الجامعيين، غلبة المناخ البيروقراطي في الإدارة بالإضافة إلى القصور في تطبيق الأساليب التقنية والتكنولوجية، وعدم وجود معايير واضحة لاختيار القيادات الجامعية (شحاته، ٢٠٢١، ص ٤).

تمتلك الجامعات المصرية في نفس الوقت فرصاً كبيرة لتعزيز دورها، مثل تعزيز التعاون مع القطاع الصناعي والحكومي، وتطوير برامج تعليمية مبتكرة، وتعزيز البحث العلمي والابتكار، لذلك شرعت الكثير من المؤسسات في تحسين جودة خدماتها لتحصل على رضا العملاء، وتسارعت وتيرة التطوير في الجودة بداية من الفحص والمطابقة، إلى ضمان الجودة، إلى الجودة الشاملة، وصولاً إلى إدارة التميز، وقد تم بذل العديد من الجهود خلال السنوات الماضية للإصلاح والتطوير، إلا أن مخرجاتها لازالت تعاني من التواضع مقارنة بالجهد المبذول (ناصف، ٢٠١٦، ص ٢١٥-٢١٦).

تُعتبر إدارة التميز بمثابة فلسفة تُؤمن بها الإدارة وتمارسها في جميع نشاطاتها سواء كانت مدخلات أو عمليات أو مخرجات وتغذية عكسية أما التميز المؤسسي هو أن تنتهج إدارة المؤسسة مبدأ التميز وينعكس ذلك في أداء العاملين أي أن التركيز يكون على جميع العمليات والنتائج، أي هو نتيجة لإدارة التميز المستمرة، أما التميز المستدام فيطلق على المنظمة التي تحافظ على نفسها في حالة مثالية محققة النجاح والربحية لفترة طويلة مع إمكانية التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية (Ionica & Baleanu, 2010, p. 126)

ويتحقق هذا التميز المؤسسي نتيجة لتحقيق الاستدامة من خلال تطبيق معايير الحوكمة والشفافية وإدارة الجودة، أي أنها أداة محسنة لتحقيق رضا العملاء وكافة أصحاب المصلحة، حيث أصبح التركيز على أصحاب المصلحة أكثر وضوحاً طبقاً لمنظور التميز المؤسسي، كما يُؤخذ في الاعتبار مدى مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد الأهداف والثقافة التنظيمية للمؤسسة (de Menezes et al, 2022).

وقد ظهرت في السنوات الأخيرة بعض النماذج التي تدعم تحقيق التميز من خلال مجموعة من المعايير ومؤشرات الأداء التي تقيس مدى تحقيق التميز المؤسسي من خلال أفضل الممارسات الإدارية لوظيفة القيادة، وتطوير الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة العلاقات والموارد، المسؤولية الاجتماعية؛ ومن أهم هذه النماذج نموذج

"بالدرج" (BCPE) Baldrige criteria for performance excellence، النموذج الأوروبي "ديمينج" (EFQM) model، European Foundation for Quality Management (EFQM)، نموذج "ديمينج" (DP) Deming Prize (DP) model؛ وقد تم ظهور وتطوير هذه النماذج على الترتيب في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان وانتشرت في جميع أنحاء العالم واعتُبرت أساساً لجميع نماذج التميز، انتشر النموذج الأوروبي (EFQM) من بين هذه النماذج في العديد من دول العالم وقامت العديد من الدول بتبني ما يعرف بجوائز التميز التي اشتقت معاييرها من هذا النموذج (Asfa et al., 2021, pp. 1143-1144).

تشير العديد من الدراسات (فريد، ٢٠١٦؛ ياسر، ٢٠١٨؛ زرزار، ٢٠٢١؛ شحاته، ٢٠٢١؛ Amber Webber, 2018; Cherron, 2020; Aija et al., 2020) أنه يمكن استخدام نماذج التميز السابق الإشارة إليها وخاصة نموذج التميز الأوروبي (EFQM) كمدخل لتحسين وتطوير الأداء بالجامعات بمختلف أنواعها بما يمكنها من تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في ظل التغيرات المتلاحقة ببيئتها الداخلية والخارجية، وبما يضمن لها تحقيق الترابط الكامل بين عناصرها المختلفة ويساعدها على استثمار مواردها المتاحة بأعلى درجة من درجات الكفاءة والفعالية، وبالتالي تحقيق أهدافها وأهداف جميع أصحاب المصلحة؛ لهذا، سعت الدولة المصرية خلال السنوات الماضية إلى استحداث جائزة مصر للتميز الحكومي والتي يشارك فيها جميع المؤسسات الحكومية ومن بينها الجامعات المصرية.

ونظراً لإيمان الباحث بأهمية التعليم الجامعي وما يمثله من بُعد قومي، وإيمانه بأن التعليم هو البداية الحقيقية لنهضة الأمم والشعوب وأن تطويره وإصلاحه هو المدخل الحقيقي لترسيخ مكانتنا على خريطة العالم، وكذا اقتناع الباحث بأن إدارة التميز تعتبر بمثابة الأسلوب الأمثل لتحقيق هذا التطوير والإصلاح؛ كان ذلك بمثابة العامل المؤجّه لإرادة الباحث للتطبيق على هذا القطاع الحيوي من قطاعات الدولة المصرية وخاصة

الجامعات الحكومية التي تعتبر المقصد الأساسي للحصول على تلك الخدمة التعليمية للأغلبية من أبناء الشعب المصري، لذا اهتم الباحث في هذه الدراسة بدراسة دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

١. النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM:

١/١ مفهوم النموذج الأوروبي للتميز EFQM:

هناك العديد من المفاهيم الخاصة بالنموذج الأوروبي للتميز؛ حيث حاول العديد من الباحثين تقديم تعريف له، ويوضح الجدول التالي رقم (١) أهم تلك المفاهيم، وذلك بحسب ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

جدول رقم (١) مفهوم النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر الكتاب

والباحثين

المفهوم	الكتاب
"إطار عمل ديناميكي وإدارة فعالة تُمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أي مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مُستدام"	(Digehsara, et al., 2018)
"هو النموذج الذي يسمح للمنظمات بتقييم نفسها؛ وذلك بهدف التحسين المستمر في أدائها؛ من أجل تحقيق أهدافها على النحو المخطط له".	(Santos & Abreu, 2019)
"هو أداة شاملة ومُتقدمة للتحسين التنظيمي في جميع مجالات المنظمة على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)".	(Leonard, 2020)
"هو النموذج الذي يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وتتلور فلسفته في التميز في الأداء، خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والعلماء والمجتمع بأسره، وذلك من خلال القيادة التي تقوم بصياغة الرؤية الاستراتيجية، وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية	(إبراهيم، ٢٠٢٠)

دور تطبيق النموذج النوروي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

المفهوم	الكتاب
لتحقيق أهداف المؤسسة".	
"أحد الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى المنظمات وتمكينها من تقييم نفسها بنفسها (التقييم الذاتي)، ومواكبة التطورات المتلاحقة؛ ومن ثم تعزيز قدرتها على تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتنمية المستدامة بأقل تكلفة وبجودة عالية، بما يحقق رضا المستفيدين، ويعمل على تنمية مواردها البشرية، بما يؤصل روح الإبداع لديهم ويُطلق ملكاتهم وقدراتهم".	(Para-González et al., 2021)
"النموذج الذي يعمل على تحليل المنظمات من خلال العوامل الرئيسية للإدارة والنتائج التي تميزها عن غيرها من المنظمات دون النظر إلى حجم المنظمة أو ملكيتها".	(Periañez-Cristobal, et al., 2021)
"الممارسات المستخدمة في جميع أنحاء العالم، والتي تدعم المنظمات لاكتساب المعرفة حول الوضع الراهن لمنظمتهم وكيفية تطويرها وتحسينها".	(Fonseca, 2022)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع المذكورة

اعتماداً على ما تم عرضه من تعريفات في الجدول السابق رقم (١) يُمكن للباحث

استخلاص ما يلي:

- تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة جديدة لصالح المتعاملين معها بشكل مستمر ومنتظم، وذلك عن طريق تفهم وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- تقوم المؤسسات المتميزة بعمل تأثير إيجابي على من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها؛ وذلك بهدف بناء مستقبل مُستدام.
- تقوم المؤسسات المتميزة بتطوير قدراتها بواسطة الإدارة الفعالة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.

- يُعزز تسخير الابتكار والإبداع للمؤسسات المتميزة القيمة المضافة لها، بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق مستويات متصاعدة للأداء عن طريق تبني آليات التحسين المستمر.
 - تتمتع المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع.
 - تتمتع المؤسسات المتميزة بقدرتها على استغلال الفرص المتاحة لمواجهة أي تحديات، وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
 - تعمل المؤسسات المتميزة على تقدير العاملين لديها، كما تقوم بتمكينهم لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.
 - قدرة المؤسسات المتميزة على تحقيق نتائج باهرة ومُستدامة تُلبّي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.
- يمكن للباحث تعريف النموذج الأوروبي للتميز اعتمادًا على المفاهيم السابقة على أنه الأداة التي تستخدمها المؤسسات لتصل لغايتها التي تسعى إليها والتي من خلالها تكون قادرة على الموازنة بين حاجات ورضا العملاء، والتي لا تتحقق إلا إذا كانت جميع الأعمال والممارسات التي تصدر عن الأفراد تكتسب صفة التميز؛ ومن ثم ينعكس ذلك على الأداء المؤسسي.
- يرى الباحث أيضًا أنه لا يمكن أن توصف مُنظَمة بالتميز بمجال معين، بل ينبغي أن يكون التميز ناتج من جميع المستويات الإدارية داخل المُنظَمة بدايةً من الإدارة العليا التي تُحدد رسالة المُنظَمة وأهدافها، وتضع الخُطة الاستراتيجية من أجل تحقيق تلك الأهداف مع الأخذ في الاعتبار الموارد المالية والكوادر البشرية المُتاحة لدى المُنظَمة، كما يؤكد الباحث أن النموذج الأوروبي للتميز لا يُقدم أي إجابات حول الكيفية التي يُمكن من خلالها زيادة نقاط القوة

ومعالجة نقاط الضعف التنظيمية، ولكن في الوقت نفسه يُعد قيام المؤسسات بأخذ هذه النقاط في اعتبارها بداية طريق التميز، كما أن ظهور النموذج الأوروبي على الساحة يُمثل نهجًا معياريًا للتميز.

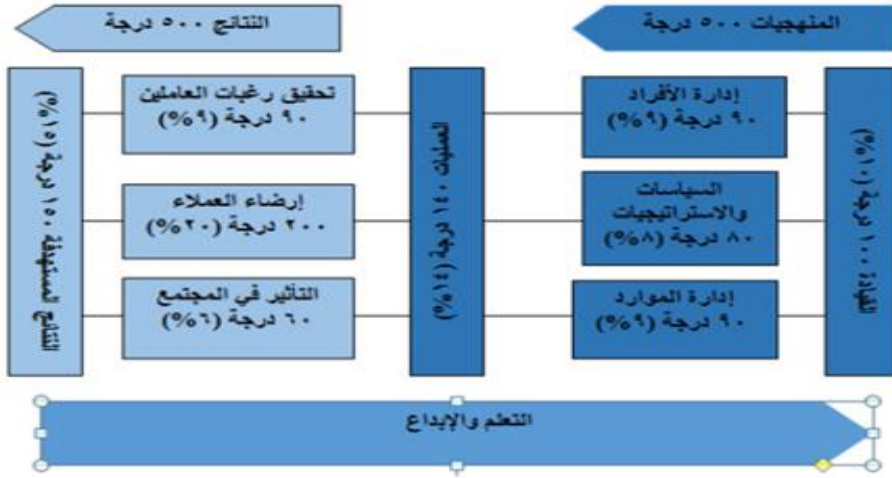
٢/١ إصدارات نموذج التميز الأوروبي

١/٢/١ نموذج التميز الأوروبي (إصدار ٢٠١٣)

٢/٢/١ فلسفة نموذج التميز الأوروبي (إصدار ٢٠١٣)

يتكون نموذج التميز الأوروبي إصدار (٢٠١٣) من خمسة معايير تُسمى (الممكنات)، وأربعة معايير تُسمى (النتائج)؛ بحيث تُشير المعايير الخمسة الأولى إلى ما تفعله المؤسسة، في حين تُشير المجموعة الثانية المكونة من أربعة معايير إلى ما تحصل عليه المنظمة عن طريق تطبيق المُمكن، كما يُمكن أيضًا تحسين معايير (الممكنات) من خلال استغلال الملاحظات الناتجة عن معايير (النتائج). (Abreu et al., 2020)

تتكون المجموعة الأولى المُمكنات من: (القيادة، الاستراتيجية، الموظفين، الشراكات والموارد، العمليات، المنتجات والخدمات)، بينما تتضمن المجموعة الثانية النتائج؛ حيث تتكون من: (رضا العملاء، تحقيق رغبات الموظفين، المجتمع، الأداء الرئيسي)؛ ويوضح الشكل التالي رقم (١) النموذج الأوروبي للتميز إصدار ٢٠١٣.



شكل (١) يوضح النموذج الأوروبي للتميز إصدار ٢٠١٣.

Source: Abreu, A., Santos, R., Calado, J. M., & Requeijo, J. (2020). A Fuzzy Logic model to enhance quality management on R&D units. KnE Engineering, pp. 285-298.

يرى الباحث بناءً على الشكل السابق رقم (١) أنه يجب على المؤسسات أن تقوم بتحقيق النتائج المرجوة؛ كونها جزءاً من سياستها واستراتيجيتها، كما أن النتائج المحققة ترتبط بجميع أبعاد النموذج، فضلاً عن وجود حاجة إلى تقييم الأساليب التي يتم تنفيذها ومراجعتها عن طريق مراقبة النتائج؛ ومن ثم يُمكن للمؤسسات تحديد التحسينات وترتيبها حسب الأولوية والتخطيط لها ونشرها.

تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي EFQM إصدار ٢٠١٣ على: التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق منافع لأصحاب المصلحة مع العاملين وغيرهم، وذلك عن طريق معايير التميز الأوروبي، وتتكون معايير النموذج من مجموعتين هما (Turisova et al., 2020, p.256)

جدول رقم (٢) مجموعات النموذج الأوروبي للتميز (معايير النموذج)

المجموعة الأولى	تُعبّر المجالات الخمسة الأولى عما يُسمى بالممكنات "المنهجيات"، أو الطريقة التي يتم بها القيام بالمهام والعمليات وهذه العناصر هي: (القيادة، إدارة الأفراد، السياسات والاستراتيجيات، الموارد، العمليات).
المجموعة الثانية	تمثل المجالات الأربعة الأخرى ما يُسمى بالمخرجات أو النتائج، أو بمعنى آخر ما تم إنجازه وتشمل (تحقيق رغبات الأفراد، إرضاء العملاء، التأثير في المجتمع، النتائج المُستهدفة).

Source: Turisova, R., Sinay, J., Pacaiova, H., Kotianova, Z., & Glatz, J. (2020).

Application of the EFQM Model to Assess the Readiness and Sustainability of the Implementation of I4.0 in Slovakian Companies. Sustainability, 12(14), P256.

يتألف هذا النموذج من (١٠٠٠) درجة يتم توزيعها على المعايير التسعة، ويتم استخدامها بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقويم ذاتي، ويقوم الباحث في الجدول التالي رقم (٣) بعرض المقصود بتلك المعايير وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣) معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM إصدار ٢٠١٣

المعيار	المقصود به
القيادة	١- يضع القادة الرسالة والقيم والمبادئ؛ باعتبارهم يمثلون نموذجاً يحتذى به. ٢- يُحدد القادة نظام إدارة المؤسسة بالإضافة إلى طريقة أدائها وقيادة إجراءات التحسين. ٣- يعمل القادة على تعزيز ثقافة التميز لدى الأشخاص العاملين بالمؤسسة.
الاستراتيجية	١- استناد الاستراتيجية لإدراك الاحتياجات والتطلعات الخاصة بالأطراف المعنية والبيئة الخارجية. ٢- استناد الاستراتيجية إلى إدراك الأداء الداخلي والقدرات الداخلية. ٣- وضع الاستراتيجية والسياسات الداعمة ومراجعتها وتحديثها.

المعيار	المقصود به
إدارة الأفراد "العاملون"	١- خطط العاملين تدعم استراتيجية المؤسسة. ٢- توزيع العاملين وإشراكهم وإعطائهم الصلاحيات. ٣- مكافأة العاملين وتقدير مجهوداتهم والاهتمام بهم.
إدارة الموارد	١- التعامل مع الشركاء والموردين لتحقيق المنفعة المستدامة. ٢- إدارة الشؤون المالية لضمان استمرار نجاح المنظمة. ٣- إدارة المباني والمعدات والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
العمليات	١- تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق أفضل قيمة لصالح المتعاملين. ٢- ترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فعال. ٣- إدارة العلاقات مع المتعاملين وتعزيزها.
نتائج العاملين	١- تظهر الانطباعات من خلال الرضا والمشاركة. ٢- تظهر الانطباعات من خلال الاعتراف والإنجاز. ٣- تظهر الانطباعات من خلال قيمة المنتجات والخدمات.
إرضاء العملاء	١- تظهر الانطباعات من خلال سمعة المؤسسة. ٢- تظهر الانطباعات من خلال ولاء المتعاملين ومشاركتهم.
نتائج المجتمع	١- تظهر الانطباعات من خلال التأثير البيئي. ٢- تظهر الانطباعات من خلال الجوائز والتغطية الإعلامية.
النتائج المستهدفة	١. النتائج الاستراتيجية الرئيسية: النتائج المالية وغير المالية الرئيسية التي تؤكد نجاح استراتيجية المؤسسة. ٢. متبعات الأداء الرئيسية: أدوات التتبع المالية وغير المالية الرئيسية، والتي يتم استخدامها لمسح الأداء التشغيلي للمؤسسة.

Source: Turisova, R., Sinay, J., Pacaiova, H., Kotianova, Z., & Glatz, J. (2020). Application of the EFQM Model to Assess the Readiness and Sustainability of the Implementation of I4. 0 in Slovakian Companies. Sustainability, 12(14), 5591.

فيما يلي شرحاً موجزاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي إصدار ٢٠١٣، وذلك على النحو

التالي:

أ. القيادة: تُعرف القيادة على أنها عملية استخدام المعارف والمهارات، وتطبيق القيم والمعتقدات والأخلاق الوظيفية المثلى بواسطة القائد؛ وذلك من أجل توجيه الأفراد العاملين بشكلٍ ثابت نحو تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة (Sharma & Jain, 2013, p.122)، وترتكز المنظمات المتميزة على وجود قيادة مُلهمة تعمل على تسهيل وتطوير وتحقيق الرسالة والرؤية والوصول إلى الأهداف، بالإضافة إلى وضع القيم التنظيمية اللازمة لتحقيق النجاح المُستدام وتنفيذها من خلال الأفعال والسلوكيات (Bou-Llusar et al., 2009, p.328)، ومن ثم تُشير القيادة في نموذج التميز إلى الأسلوب الذي يتبعه القادة في ممارسة الأداء التنظيمي وتطويره بالطريقة التي تتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات بكفاءة عالية (السلي، ٢٠١٧، ص ٢٦٤).

ب. السياسات والاستراتيجيات: يُعبر هذا المعيار عن أسلوب تطبيق الإدارة لرؤيتها ورسالتها، وذلك من خلال استراتيجية واضحة تُركز على أصحاب المصلحة وتكون مدعومة بالسياسات، والخُطط، والبرامج، والمشروعات لتحقيق أهدافها وتُنفذ المنظمات المتميزة مهمتها ورؤيتها عن طريق وضع سياسة واستراتيجية تُركز على أصحاب المصلحة تأخذ في الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه؛ ومن ثم فإن هذا المعيار يُركز على بناء الاستراتيجية ووضع السياسة وتطويرها باستمرار، ووضع الخُطط والعمليات والأهداف المُتناسبة مع الاستراتيجية بناءً على فهم وتحديد

توقعات المساهمين وقدرات العاملين، وعناصر البيئة الخارجية والأداء الداخلي للمنظمة، وذلك بهدف التأثير الإيجابي في الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية (Bou-Llusar et al., 2009, p.266).

ج. الموارد البشرية: يُشير هذا المعيار إلى أسلوب المنظمة في عملية إدارة وتخطيط وتنفيذ سياسة الموارد البشرية، وذلك عن طريق اختيار وتعيين قوة العمل المناسبة، والعمل على تدريبها وتطويرها وتقييمها (Salanova & Kirmanen, 2010, p.75)، وتنبغي هنا الإشارة إلى أن المنظمات المتميزة تقوم بتقدير جهود العاملين، كما تعمل على خلق ثقافة تسمح بتحقيق المنافع المتبادلة، وذلك عن طريق تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية في آن واحد؛ حيث تقوم المنظمة بتطوير قدرات العاملين وتمكينهم وإشراكهم وتحفيزهم نحو الأداء المتميز؛ ومن ثم فإن معيار العاملين يدفع الإدارة إلى التركيز على مواءمة وانسجام أهداف العاملين مع استراتيجية المنظمة.

د. الشراكات والموارد: يُعرّف هذا المعيار بأنه طريقة قيام الإدارة بإدارة علاقاتها الخارجية مع الموردين من جهة ومواردها الداخلية من جهة أخرى؛ من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة وضمان التنفيذ الفعال لعملياتها؛ حيث تسعى المنظمات المتميزة إلى إدارة التحالفات والشراكات الخارجية والعلاقات مع الموردين من ناحية، والموارد الداخلية من ناحية أخرى عن طريق تكوين علاقة طويلة الأجل مع الموردين، واستخدام الموارد بطريقة عقلانية، فضلاً عن تطبيق أساليب إدارة المعرفة والتكنولوجيا؛ بهدف تحسين القرارات وتطوير القدرات ودعم السياسات والاستراتيجيات والتشغيل الفعال للعمليات.

هـ. العمليات: يهتم هذا المعيار بتصميم وإدارة عمليات المنظمة، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات لتحسينها من أجل مُساندة ودعم السياسات والاستراتيجيات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة إضافة إلى إشباع رغباتهم، ويتطلب هذا

الأمر وجود إدارة خاصة تتبع الطرق المنهجية في عملية تصميم العمليات والإجراءات، وتعتمد أيضاً على الطرق الإبداعية في تطويرها؛ من أجل الوصول إلى مستوى الكفاءة والفعالية في كافة عمليات الإنتاج والتسويق والترويج وإدارة العلاقات مع العملاء (Bou-Llusar et al., 2009, p.267).

و. رضا العملاء: يُعبر معيار رضا العملاء عن الشعور الذي يتولد عند مقارنة الأداء والجودة المدركة للمنتجات أو الخدمات مع ما كان متوقع تجاهها، ويُعد الرضا المحور الرئيسي ونقطة الارتكاز في التخطيط لأنشطة التسويق بالنسبة لكافة الشركات على اختلاف أنواعها، وتسعى المنظمات المتميزة إلى تحقيق نتائج متفوقة فيما يخص عملائها عن طريق وجود مقاييس أساسية تخص إدراك العملاء لأهمية ما تُحققه لهم المنظمة من منافع، ومقاييس إضافية أخرى لقياس حجم رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تُقدمها المنظمة، وذلك عن طريق التعرف على جودة عملية تقديم المنتجات والخدمات، وكيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة من جانب العملاء، ومدى إشراك العملاء في عملية تصميم المنتجات والخدمات والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

ز. رضا العاملين: يُعبر مفهوم رضا العاملين عن بناء علاقات متينة مع العاملين، بالإضافة إلى تحديد حاجات العاملين الرئيسية التي تقود إلى تحقيق رضاهم؛ ومن ثم رفع الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الأرباح، ويُعتبر رضا العاملين انعكاساً لحسن المعاملة، كما يؤثر بشكل إيجابي على أداء الأفراد؛ ومن ثم التأثير على الأداء التنظيمي بشكل عام، وتسعى المنظمات المتميزة إلى تحقيق نتائج متفوقة فيما يتعلق برضا العاملين فيها من خلال وجود مقاييس أساسية خاصة بإدراك العاملين لأهمية ما تُحققه لهم المنظمة من منافع، ومقاييس أخرى خاصة بحجم رضا العاملين داخل المنظمة، وذلك عن طريق تفعيل أنشطة التمكين والتدريب والتطوير المهني، وتفعيل

قنوات الاتصال الداخلي بين العاملين فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى (الخطيب، ٢٠١٦، ص ٢١).

ح. **التوجه بالمجتمع:** يعرف التوجه بالمجتمع بأنه نهج أخلاقي عقلاني لإدارة المنظمة يركز على التنمية الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية والبيئية والثقافية ويعزز من التطور المجتمعي المستدام من خلال عمليات وبرامج إنتاجية وتسويقية فعالة تلبي احتياجات المجتمع وتحقق رفاهيته؛ والمنظمات المتميزة تسعى إلى تحقيق نتائج متفوقة فيما يتعلق بالمجتمع من خلال وجود مقاييس تخص إدراك المجتمع لتأثير المنظمة على جودة المعيشة والبيئة وحماية الموارد، ومؤشرات إضافية داخلية تخص المنظمة نفسها وتكشف عن دورها في المجتمع، من خلال التركيز على أداء الأنشطة الخاصة بالسلامة البيئية ودعم الاقتصاد والحد من البطالة، إضافة إلى الالتزام بالتشريعات الحكومية والقوانين التنظيمية (الخطيب، ٢٠١٦، ص ٢٢).

ط. **نتائج الأداء الرئيسية:** حسب هذا المعيار تقوم المنظمات بقياس نتائج وإنجازات أعمال الإدارة المحققة مقارنة بالخطط الموضوعة وبالشكل الذي يتماشى مع الاستراتيجيات والسياسات، وذلك من خلال وجود مؤشرات أساسية توضح مدى تحقيق الأهداف المخطط لها وكذلك رضا جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة عن النتائج المحققة، ومؤشرات إضافية تخص أداء المنظمة في الجانب المالي أو الجوانب الأخرى، حيث تعبر نتائج الأداء الرئيسية عن النتائج المحققة من خلال الأداء المخطط له وتشمل هذه النتائج المخرجات المالية وحجم المبيعات أو الخدمات التي تم تقديمها، إضافة إلى نتائج التعامل مع الشركاء والموردين وجميع الأطراف المعنية بمجال عمل المنظمة (عبد رزق، ٢٠٢٠، ص ١٢٤).

ويرى الباحث أن نموذج التميز الأوروبي يفترض وجود علاقة سببية بين جميع المعايير، لأنه يستند إلى فرضية أن النتائج المتميزة لأصحاب المصلحة الرئيسيين تتحقق من خلال التميز

في القيادة، ووضع اتجاه استراتيجي واضح، وتطوير وتحسين الأفراد العاملين، وإقامة الشراكات والتحالفات المستدامة، وتصميم عمليات خاصة لتقديم منتجات وخدمات توفر قيمة مضافة للعملاء، الأمر الذي جعل المؤسسات المتميزة قادرة على تحديد رسالتها وتتقدم نحو رؤيتها من خلال تخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تُلبي وتفوق احتياجات ذوي الشأن قصيرة وطويلة المدى.

٣/٢/١ العلاقات السببية بين ممكنات ونتائج النموذج الأوروبي للتميز

قام الباحث ببناء نموذج افتراضي في ضوء الدراسات السابقة وصياغة مجموعة من الفروض لعلاقات السببية بالهيكل الداخلي للنموذج الأوروبي للتميز EFQM، واختبار صحة هذه العلاقات بالجامعات الحكومية المصرية للتعرف على مدى مصداقية عوامل الممكنات على تحقيق التميز ومدى تأثيرها على نتائج الأداء التنظيمي بالجامعات الحكومية المصرية، حيث أن توظيف المنهجيات التي تسمح بتقييم علاقات السببية بين معايير الممكنات والنتائج هي الأكثر ندرة.

توصلت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود بعض علاقات السببية بين عناصر الممكنات والنتائج بالنموذج الأوروبي للتميز EFQM، فعلاقة الارتباط الإيجابية والقوية بين أبعاد الممكنات والنتائج تقيس قدرة النموذج على الحصول على نتائج أفضل عند إدارة كل أبعاد الممكنات، وعلى جانب آخر، هناك أيضا علاقات متبادلة بين النتائج، فكل منها يسهم في تحقيق النتائج الأخرى حيث أن معايير النتائج المحددة في نموذج EFQM تشمل مقاييس أداء تجمع بين كل من المفاهيم الملموسة والغير ملموسة وهو ما يتوافق مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC إلى حد كبير، وهو ما يؤسس لضرورة تبني المسؤولين بالجامعات الحكومية المصرية احتياجات جميع أصحاب المصلحة وان يكون تحقيق التميز مدفوعاً بتحقيق توقعات العملاء وسائر المنتفعين من خلال تطبيق المدخل المتكامل للنموذج وليس المفصلة بين

عناصره، وتجدر الإشارة الى أن تفهم العلاقات التأثيرية بين معايير النموذج يسهم في تحقيق التعمق في المعرفة عن العلاقات الداخلية للنموذج، ومن ثمَّ معرفة كيفية التأثير على عنصر ما من خلال التأثير على ما يرتبط به من عناصر أخرى من أجل تحقيق التميز وبالتالي تحقيق رضا العملاء وسائر المنتفعين.

فتوصلت دراسة Eskildsen إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة وكل من الموارد البشرية، والسياسات والاستراتيجية، والشراكات والموارد، بالإضافة الى وجود علاقة إيجابية بين الموارد البشرية والسياسات والاستراتيجية والشراكات والموارد من ناحية، والعمليات من ناحية أخرى، وكذلك التوصل على وجود علاقة بين الموارد البشرية ونتائج الموارد البشرية، بالإضافة الى وجود علاقة بين الشراكات والموارد ونتائج المجتمع، في حين توجد علاقة إيجابية بين العمليات من ناحية ونتائج الموارد البشرية والعملاء والمجتمع من ناحية أخرى، وأخيرا وجود علاقة بين نتائج الموارد البشرية والعملاء من ناحية ونتائج الأداء الرئيسية من ناحية أخرى (K. Eskildsen, Kristensen, & Juhl, 2020, P 6).

كما توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى وجود علاقة قوية بين القيادة من ناحية والموارد البشرية والتركيز على العملاء من ناحية أخرى في نموذج EFQM واعتبار أن القيادة بمثابة الرافعة المحورية في تحقيق مخرجات أداء متميزة، وعلى جانب آخر توصلت الدراسة الى التأثير السلبي للقيادة على العوامل الأخرى (خليل، ٢٠١٤، ص ٣٤).

وعلى جانب آخر توصلت دراسة (الطاهر وآخرون، ٢٠١٩) إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين القيادة والموارد البشرية، والعمليات من ناحية، نتائج العاملين من ناحية أخرى، بينما لم تؤثر الشراكات والموارد والسياسات والاستراتيجية على نتائج الموارد البشرية (Eltahir, Elbashir, & Ali, 2019, P 71).

وبالتالي استطاع الباحث أن يخلص إلى وجود علاقات سببية بين بعض عناصر إمكانات النموذج الأوروبي وبعضها البعض، وكذلك بين بعض عناصر نتائج النموذج وبعضها البعض، بالإضافة إلى تأثير عناصر المكنات على تحقيق النتائج والتي يمكن تمثيلها بنموذج علاقات السببية بالشكل رقم (٢/٢) والتي يمكن تناولها بشكل أكثر تفصيلاً كالآتي:

- القيادة: تُعرف بأنها القدرة على دعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب للمنظمة (جاد الرب س.، ٢٠١٢، ص ٤٩)، حيث تلعب القيادة دوراً فاعلاً في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من خلال تحديد التوجه والتخطيط الاستراتيجي بما يحقق أهداف المنظمة، والقيام بعملية التحليل التنظيمي وتحديثه بصورة مستمرة، بالإضافة إلى التركيز على دعم مهارات وقدرات وإمكانات الموارد البشرية باعتبارهم مصدر الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى الكشف على القدرات المحورية بالمنظمة ومحاولة إدارتها من أجل تحقيق التميز (جاد الرب، ٢٠١٣، ص ١٩-٢٠).

ويرى إسماعيل وزريق (٢٠١٩) أن القيادة تشكل محور العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على ممارسة المدير لدور القائد، وقد عرفا القيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين بهدف كسب تعاونهم لتحقيق هدف يرغبون في إحرازه.

في حين توصلت دراسة (fook, Sidhu, 2009) أن تحقيق التميز بالمنشآت التعليمية يتطلب مشاركة كاملة وإدارة الشراكات مع جميع الأطراف المعنية بالإضافة إلى ضرورة توفير الدعم القوى والرؤية وتمكين الموارد البشرية (Fook & Sidhu, 2009, P106-116).

يرى الباحث أن القيادة تعتبر بمثابة العنصر المحوري في منظومة العمل الإداري وتمارس وظيفة التوجيه للأفراد والجماعات والتأثير عليهم بالإقناع الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة أو التغيير المطلوب حدوثه في المنشأة.

- السياسات والاستراتيجية: تُعرف الاستراتيجية بأنها مسار أو مسلك تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (ابو النصر، ٢٠١٢، ص ١٢٤)، كما عرفها Mckiernan بأنها مجمل القرارات التي تنصب على إيجاد توافق بين متطلبات وفرص البيئة الخارجية مع محددات وقوة الوضع الداخلي للمنظمة (إدريس و الغالى، ٢٠٠٩، ص ٣٢).

يرى الباحث أن الاستراتيجية هي عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها، والتي في ضوءها تُحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى القريب والمتوسط والبعيد، وبمعنى آخر يُمكن تعريفها بأنها الاتجاه العام الذي يوجه مسيرة المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

تقوم المؤسسة الجامعية بالتخطيط الاستراتيجي لتحديد أهدافها المستقبلية عالية المستوى ووضع الاستراتيجيات لتحقيقها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجيات، وتعتبر السياسات والاستراتيجية بمثابة العامل المحوري بين الممكنات والتي ترتبط بعلاقات مع جميع عناصرها من أجل التأثير على النتائج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما أنها تعتبر بمثابة أهم المتغيرات الكامنة التي تؤثر في النظامين الفرعيين الأكاديمي والإداري على التوالي، (Diaz, et al., 2024, P424).

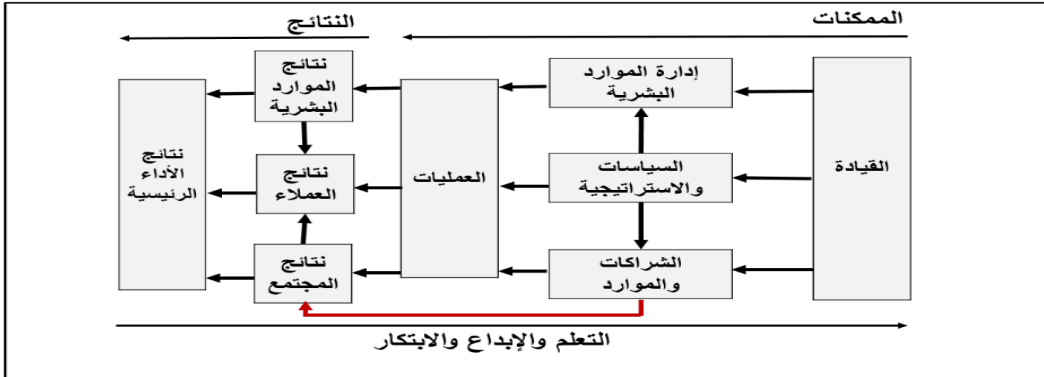
- إدارة الموارد البشرية: أثبتت دراسة (Abdullah et al., 2019) قدرة الموارد البشرية على تحسين عمليات المؤسسات التعليمية الجامعية من خلال حسن إدارة تلك الموارد البشرية وإدارة مواهبها وذلك من خلال أربعة محاور رئيسية هي إدارة الأداء، تدريب المواهب، تنمية المهارات القيادية واكتساب المواهب (Abdullah, Baig,& Gururajan, 2019, p 31)، بينما أكدت دراسة (Gomez et al., 2023) أهمية الموارد البشرية في تحسين عمليات المنظمة وقدرتها على تحقيق المزايا التنافسية المستدامة وتحقيق التميز

(Gomez, Costa, & Martinez, 2016, P 87)، وعلى جانب آخر يوضح (إسماعيل، زريق، ٢٠١٩) تأثير حسن إدارة الموارد البشرية على عمليات المنظمة والذي يتمثل في تسهيل عملية الإدارة، وانخفاض تكاليف الإنتاج، وزيادة فعالية الإنتاج، وتحقيق كفاءة وفعالية العمليات (إسماعيل، زريق، ٢٠١٩، ص ٢١٦).

- **الشراكات والموارد:** تقوم الجامعات المتميزة بإدارة الشراكات الداخلية والخارجية وتحسن استغلال مواردها من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات والتشغيل الفعال لعملياتها (Mbote Paul, David Ndung'u, Simmy Mwita, & Matthew, 2018, P 550)، في حين يرى Eskildsen وآخرون وجود علاقة تأثير قوية وإيجابية للشراكات والموارد، ونتائج المجتمع (K. Eskildsen, Kristensen, & Juhl, 2020, P 8) كما تمكن الشراكات والموارد من تحقيق التطور المستدام لكل من الجامعات والمجتمع والبيئة المحيطة على حد سواء (Diaz, et al., 2024, P420).

إن المنظمات المتميزة هي التي تستطيع أن تخطط لإدارة الشراكات الخارجية وحسن استخدام مواردها الداخلية من أجل دعم استراتيجية وسياسات الابتكار واختصار الوقت اللازم للوصول إلى الأسواق، ويتم ذلك من خلال إدارة الشراكات الخارجية من خلال منهجية "الابتكار المفتوح" القائم على تبادل المعرفة والموارد والذي يُحفز بدوره على التركيز الخارجي للمنظمة وجلب الخبرات اللازمة لتحقيق الابتكار، وتحسين استغلال الموارد، وهو ما يرسخ لوجود علاقة بين إدارة الشراكات والموارد وحسن إدارة العمليات والنتائج (Kafetzopoulos, (Gotzamani, & Skalkos, 2019, p 690), (A. Aladwan & Forrester, 2016, P 298).

يرى الباحث أنه يمكن إضافة علاقة سببية جديدة إلى النموذج المقترح استناداً إلى الدراسات السابقة المشار إليها لاختبار تأثير الشراكات والموارد على نتائج المجتمع ويوضح الشكل التالي (٢) العلاقات الكلية لمكونات النموذج بعد إضافتها.



شكل رقم (٢) العلاقات الكلية المقترحة لمكونات النموذج EFQM والنتائج

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة

يتضح من دراسة علاقات السببية بين مكونات النموذج EFQM بهذا الفصل أن هناك حاجة ضرورية الى التعمق في دراسة العلاقة بين مكونات النموذج ونتائجه للوصول الى صورة أكثر شمولية، تساعد الجامعات الحكومية المصرية في الوصول الى نتائج حقيقية للاختبار مصداقية نموذج EFQM للتطبيق في بيئة مغايرة لبيئة النشأة، والتحقق من قدرته على تحسين أداء المؤسسات التعليمية المصرية، كما يعزز هذا التحليل أهمية هذه العلاقات في تحقيق التفوق المؤسسي من خلال تأثير الممكّنات على نتائج مثل رضا العملاء ورضا الموارد البشرية والمجتمع والأداء المؤسسي، وهو ما سيتم تناوله بالفصل الثالث.

٢/٢/١ نموذج التميز الأوروبي (إصدار ٢٠٢٠)

لقد تقدّمت نماذج التميز بشكل عام، ونموذج التميز الأوروبي EFQM بشكل خاص؛ حيث أصبح متاحاً للمؤسسات امتلاك هيكل أساسي للتصميم، وتنفيذ وتحسين نظام إدارة شامل، وتقييم موقعها على طريق التميز، وتحديد نقاط القوة والضعف كنقطة انطلاق لوضع خطط التعزيز والتحسين، وامتلاك إطارٍ ولغةٍ مشتركةٍ تفضل الاتصال الفعال داخل الهيكل، بالإضافة إلى دمج التخطيط الاستراتيجي والتوجيه نحو المتعاملين، بطريقة منهجية، في إدارة المؤسسات (Gimenez et al., 2023, p.1622).

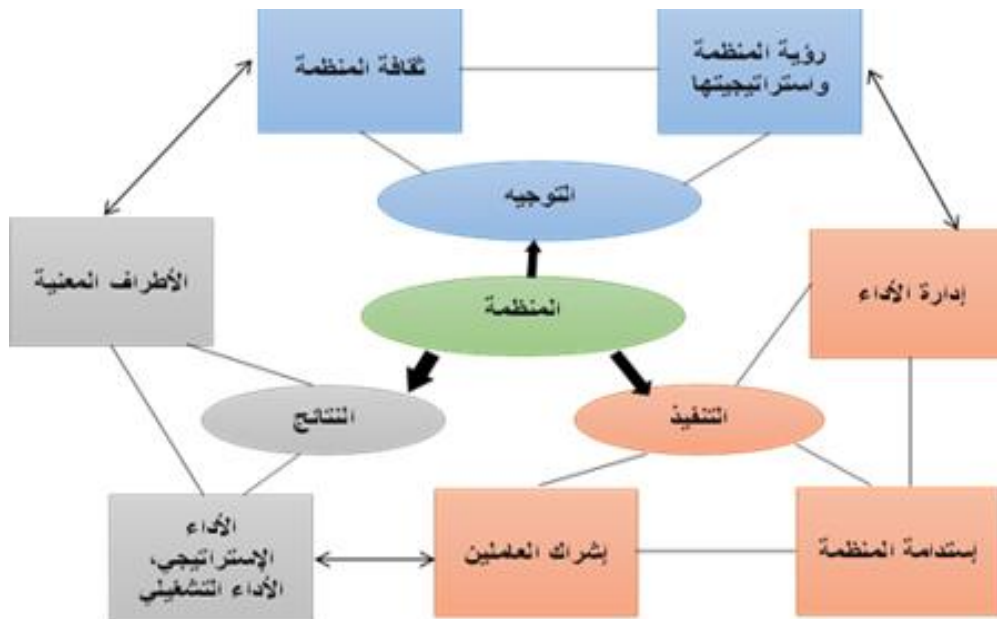
تم إعادة صياغة نموذج التميز الأوروبي في عام ٢٠٢٠ بالتناسب مع تغيُّر القيم في مجتمعنا الحالي؛ من أمثلة القيم التي تغيرت عدم اقتصر التزام المؤسسات على الالتزام تجاه أصحاب المصلحة فحسب، وإنما صار الالتزام أيضاً تجاه المجتمع البيئي الذي تستخدمه؛ ومن الأمثلة على تغير القيم أيضاً تفضيل المؤسسات للتسلسل الهرمي الأفقي الذي يسفر عن أسلوب القيادة التعاقدية الأكثر جماعية، أضف إلى تلك التغيرات حرص المؤسسات على اكتساب الاستدامة (Fonseca, 2022).

يتسم النموذج الجديد بكونه أكثر تعقيداً من النموذج القديم، وذلك لأن النموذج الجديد يهدف إلى تذكير كل مؤسسة تستخدمه بأن المؤسسات معقدة أيضاً، علاوة على ذلك، أقر النموذج بأن الثقافة التنظيمية المتميزة تدعم القيمة المستدامة بالإضافة إلى تحفيز الموظفين؛ ما يعني أن نموذج التميز الأوروبي الجديد EFQM يدعم فريق العمل وكذلك القادة في كل مستوى، حيث يؤدي ذلك إلى بقاء المؤسسة ضمن رؤيتها؛ بالإضافة إلى ما سبق، يقر نموذج التميز الأوروبي EFQM بأن كل مؤسسة تختلف عن غيرها؛ وبالتالي تم تكييف نموذج التميز الأوروبي EFQM لإضافة قيمة في أي مؤسسة دون النظر إلى القطاع الذي تنتهي إليه أو حجمها.

يتمتع نموذج التميز الأوروبي EFQM بطابع ديناميكي يحدد الأنشطة مثل، الإبداع والابتكار أو التعلم والتي تدفع وتعزز تأثير إمكانات النموذج على النتائج؛ يشير هذا إلى التحسين المستمر لنظام الجودة في السعي لتحقيق التميز؛ ومع ذلك فإن نموذج التميز الأوروبي EFQM لا يُمثل مجموعة من المعايير غير المترابطة، بل هو على العكس من ذلك، يقدم سلسلة من الممارسات التي توفر استمرارية وتماسكاً أكبر؛ يتم فيها تحديد وتفسير العلاقات بين المعايير الرئيسية، والمعايير الفرعية فيما يسمى بالمحاور العرضية أو الرؤية الأفقية للنموذج؛ وإن وجود هذه المحاور يعني أنه في اعتماد نهج منهجي للإدارة، عند تنفيذ المشاريع لتحسين أي من عمليات أو ممارسات المؤسسة، سيتم تحقيق التأثيرات على أكثر من معيار على هذا النحو؛ لا يمكن تحقيق التحسينات العالمية في المؤسسة إذا لم يتم التعامل مع الجوانب المختلفة لمعايير النموذج في وقت واحد باعتبارها عناصر مترابطة (Tarí et al., 2023, p.448)

يشمل نموذج التميز الأوروبي EFQM لعام ٢٠٢٠ على سبعة معايير، يحتوي النموذج الجديد على توزيع ٦٠٪ من الممكنات و ٤٠٪ من النتائج، حيث تنظر المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إلى النتائج باعتبارها شيء في الماضي، وبالتالي ليس من الضروري التركيز عليها بقدر ما يتم التركيز على الممكنات الموجودة في الحاضر/ المستقبل؛ حيث ترغب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM أن تُظهر من خلال هذا التوزيع أنه يجدر بالمؤسسة أن تركز على ثقافتها من أجل تحقيق النجاح وتحقيق نتائج باهرة؛ ويتكون النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من (١٠٠٠) درجة موزعة على ٣ محاور رئيسية، كل محور منهم يشمل على مجموعة من المعايير، حيث أن المحور الأول التوجه يشمل على: القيادة والثقافة المؤسسية (١٠٠ نقطة)، والغاية والرؤية الاستراتيجية (١٠٠ نقطة)، أما المحور الثاني محور التنفيذ ويشمل على: إشراك العاملين (١٠٠ نقطة)، وتحقيق الاستدامة بأعلى قيمة (٢٠٠ نقطة)، وإدارة الأداء وقيادة التحول (١٠٠ نقطة)، وأخيراً المحور الثالث النتائج ويشمل على (انطباعات المعينين (٢٠٠ نقطة)، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي (٢٠٠ نقطة)؛ هذه المحاور الثلاث يتم استخدامها

بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي، ويعرض الشكل التالي رقم (٣) النموذج الأوروبي للتميز إصدار (٢٠٢٠)، وذلك كما يلي:



شكل (٣) يوضح النموذج الأوروبي للتميز إصدار (٢٠٢٠)

Source: Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. Sustainability, 13(6), p.3107.

يرى الباحث أنه عندما تستخدم المؤسسة هذا النموذج، فإن أولويتها الأولى هي أن تكون قادرة على رؤية المؤسسة باعتبارها جزءاً من نظام أكبر، حيث يوجد منافسون حاليون، وعملاء، ومساعدون... إلخ. يمثل الجزء الأول من نموذج التميز الأوروبي EFQM (الاتجاه) الذي يغطي السؤال عن هدف المؤسسة؛ يمثل الجزء الثاني من النموذج (التنفيذ)، والذي يبحث في الطريقة التي تسعى الشركة من خلالها إلى تقديم خدماتها إلى العملاء، وتغطي (النتائج) في النهاية الرؤى طويلة المدى للمؤسسة؛ بإمعان النظر في النموذج نعثّر على معيار (إنشاء قيمة

مستدامة)، والذي يُعدُّ معيارًا جديدًا في نموذج التميز الأوروبي EFQM يستهدف الرؤية طويلة المدى لاستدامة الشركة.

٣/٢/١ مقارنة بين نموذج التميز الأوروبي EFQM Model 2013 ونموذج التميز الأوروبي EFQM Model 2020:

يعرض الجدول التالي رقم (٤) مقارنة بين النموذج EFQM 2013 والنموذج EFQM 2020.

جدول رقم (٤) مقارنة بين النموذج EFQM 2013 والنموذج EFQM 2020

معايير نموذج EFQM 2020		معايير نموذج EFQM 2013	
المعايير الفرعية	المعيار الأساسي	المعايير الفرعية	المعيار الأساسي
١. إدارة ثقافة المنظمة والاعتزاز بقيمتها ٢. تصميم المعلومات العامة للتغيير ٣. تشجيع الإبداع والابتكار. ٤. التوفيق والمشاركة في الهدف والرؤية والاستراتيجية.	القيادة وثقافة المؤسسة	١. تعمل الإدارة كنماذج يحتذى بها وتطور الرسالة والرؤية والأخلاق. ٢. تحدد الإدارة سير نظام إدارة المؤسسة وأدائها وتراقبه وتشجعه. ٣. تشارك الإدارة مع أصحاب المصلحة الخارجيين. ٤. تشجع الإدارة على ثقافة التميز. ٥. تضمن الإدارة القيادة الفعالة والتنظيم المرن في ظل التغيير.	القيادة
١. تطوير الرسالة والرؤية ٢. التعرف على احتياجات أصحاب المصلحة. ٣. وضع نظام الحوكمة وإدارة	غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها	١. استراتيجية المؤسسة مدعومة بخطط الموظفين. ٢. تطوير الموظفين وفقًا لإمكاناتهم ومهاراتهم.	الاستراتيجية

دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

معايير نموذج EFQM 2020		معايير نموذج EFQM 2013	
المعايير الفرعية	المعيار الأساسي	المعايير الفرعية	المعيار الأساسي
الأداء وترسيخه. ٤. التعرف على النظام البيئي والإمكانات وأكبر العقبات ٥. وضع الاستراتيجية.		٣. يتم اشتراك الموظفين المخلصين وتفويضهم. ٤. التواصل الفعال في المؤسسة بأكملها ٥. وضع نظام للمكافآت في المؤسسة.	
١. أصحاب المصلحة التجاريون والمديرون: ضمان الدعم المتتالي واستدامته. ٢. الشركاء والموردون: إقامة علاقات وضمن الدعم لخلق قيمة مستدامة. ٣. العملاء: إقامة علاقات مستدامة. ٤. الموظفون: الجذب، والإشراك، والتطوير، والحفاظ. ٥. المجتمع: المشاركة في التطوير والرفاهية والازدهار	إشراك المعنيين	١. وضع الاستراتيجية من خلال النظر في توقعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ٢. وضع الاستراتيجية بناء على معرفة القدرات والأداء الداخلي ٣. تنقيح السياسات الداعمة للاستراتيجية وتنفيذها ٤. الإعلان عن السياسات الداعمة ومراعاتها	إدارة الأفراد "العاملون"
١. خلق قيمة (مستدامة) ٢. الإعلان عن القيمة وتسويق القيمة (الاستدامة). ٣. توفير القيمة. ٤. تحديد وترسيخ التجربة	تحقيق الاستدامة	١. توجيه الموردين نحو تحقيق مكاسب مستدامة ٢. التحكم في الموارد المالية لضمان تحقيق نتائج مستدامة	إدارة الموارد

معايير نموذج EFQM 2020		معايير نموذج EFQM 2013	
المعايير الفرعية	المعيار الأساسي	المعايير الفرعية	المعيار الأساسي
الشاملة.		٣. استخدام المعدات والموارد والتعامل معها بطريقة مستدامة ٤. استخدام التكنولوجيا لمساعدة الاستراتيجية ٥. استخدام المعلومات والمعرفة للمساعدة في اتخاذ القرار من أجل تطوير قدرة المؤسسة.	
١. توجيه الأداء والسيطرة على المخاطر. ٢. الاستفادة من البيانات والمعلومات والمهارات. ٣. توجيه الأصول والموارد ٤. توجيه الابتكارات وتطبيق التكنولوجيا.	إدارة الأداء	١. إدارة العمليات لتحسين قيمة أصحاب المصلحة ٢. تحسين المنتجات والخدمات لإعطاء أعلى قيمة للعملاء ٣. الإعلان عن المنتجات والخدمات بشكل مناسب ٤. تصنيع المنتجات والخدمات وإدارتها ٥. إدارة العلاقات مع العملاء، وتحسينها	العمليات
١. نتائج تصورات الموظفين ٢. نتائج تصورات العملاء ٣. نتائج تصور الأعمال والحوكمة لأصحاب المصلحة ٤. نتائج تصور المجتمع	انطباعات المعنيين	١. تقييم انطباع العميل عن المؤسسة ٢. تقييم متبعات الأداء: إجراء داخلي لمراقبة أداء العملاء الخارجيين للمؤسسة وتحسينه.	نتائج العاملين

دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

معايير نموذج EFQM 2020		معايير نموذج EFQM 2013	
المعايير الفرعية	المعيار الأساسي	المعايير الفرعية	المعيار الأساسي
٥. نتائج تصور الشركاء والموردين			
١. الإنجازات في تحقيق الهدف وخلق قيمة مستدامة. ٢. الأداء المالي. ٣. تحقيق توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين. ٤. تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ٥. الإنجاز في قيادة الأداء. ٦. الإنجاز في قيادة التحول. ٧. التدابير التنبؤية المستقبلية.	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	١. تقييم انطباع الموظفين عن المنظمة ٢. تقييم متبعات الأداء: إجراء داخلي لمراقبة أداء موظفي المؤسسة وتحسينه.	إرضاء العملاء
		١. تقييم انطباع المجتمع عن المؤسسة ٢. تقييم متبعات الأداء: إجراء داخلي لمراقبة أداء أصحاب المصلحة في المجتمع ذوي الصلة بالمؤسسة وتحسينه.	المجتمع

Source: Hauber, D. C. (2020). A study of the EFQM Model. Financial results, sustainability & the relation with ISO 9001. MSc International Business, University of Groningen, pp.19-22.

يرى الباحث أن نموذج EFQM 2020 يغطي معظم نموذج EFQM 2013، ويحتوي بعض الإضافات التي تظهر في الجدول السابق رقم (٤)؛ تعرض النتائج الرئيسية إمكانية العثور على كلمتين جديدتين في نموذج EFQM 2020 لم تتواجد في نموذج EFQM 2013، وهما: "توجيه الأداء" و "تحقيق الاستدامة"، وهذا معيار جديد في نظام التميز الأوروبي EFQM 2020. إضافةً إلى ذلك، يمكن تحقيق الاستدامة بقدر أكبر في EFQM 2020، ومن ثم فهي معيار جديد في EFQM 2020. كما يُولي نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 "نتائج الموظفين" و

"نتائج العملاء" و "نتائج المجتمع" قدرًا أكبر من الاهتمام، حيث تم تحديدها في المزيد من المعايير والمعايير الفرعية زيادةً على ما في النموذج القديم.

هذا، وقد تغيرت الاعترافات التي يمكن للشركات الاختيار من بينها بدرجة صغيرة مقارنة

بنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 يمكن للشركات التقدم في نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 للحصول على ما يلي: (Fonseca, 2022, p.110)

١. الاعتماد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.
٢. التأهيل من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.
٣. شهادة التميز من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM بتقييم ٧-٣ نجوم.
٤. الجائزة العالمية للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

بعد عرض نموذجي التميز الأوروبي إصدار ٢٠١٣، وإصدار ٢٠٢٠ بشيء من التفصيل، كما هو موضح أعلاه، يود الباحث الإشارة إلى أنه سيتم الاعتماد على نموذج التميز الأوروبي عام ٢٠١٣؛ حيث يُعد هو الأنسب لمجال التطبيق، فضلاً عن التأكد من أن كل مفردات عينة الدراسة تقريباً قد استخدمت معايير النموذج الأوروبي للتميز ٢٠١٣.

٢. أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

١/٢ مفهوم الأداء الجامعي

يُعرف الأداء الجامعي على أنه المنفعة أو المنافع المستمدة من الجامعة من قبل الجهات المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويُمكن قياس أداء الجامعات من خلال تقييم تصورات أصحاب المصلحة، مثل: نتائج المسح من الجهات المستفيدة (Lokuwaduge, 2011, p.59)

كما يُعرف الأداء الجامعي بأنه الطريقة التي يتحدد من خلالها كيفية تحقيق نشاط ما من قبل عضو هيئة التدريس بهدف إثراء المعرفة ونقلها ورعاية الطلاب وتنمية المجتمع (علي، ٢٠٠٥، ص ٣٣) وأيضاً يُعرف الأداء الجامعي على أنه انعكاس لكيفية استخدام الجامعة

لمواردها المادية، والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد الجامعة، ويُقصد بذلك الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ويعني بذلك عامل الفاعلية (الداوي، ٢٠١٠، ص ٢١٧).

يتضح من المفاهيم السابقة للأداء الجامعي أن المفهوم الأول يوضح أن الأداء الجامعي منفعة تقدمها الجامعة للمستفيدين، ويؤكد المفهوم الثاني أن الأداء الجامعي عبارة عن تحقيق نشاط ما من قبل أعضاء هيئة التدريس بهدف إثراء المعرفة ورعاية الطلاب؛ ومن ثم يُهمل عناصر التعليم الجامعي الأخرى، بينما يتناول المفهوم الثالث الأداء الجامعي على أنه استخدام الجامعة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

٢/٢ جهود تطوير الأداء الجامعي في مصر

تتنوع الجهود المبذولة في مجال تطوير الأداء الجامعي بمصر، والتي تجلت بوضوح من خلال انعقاد المؤتمر القومي للتعليم العالي في فبراير ٢٠٠٠، والمؤتمر القومي السنوي الثامن عشر (العربي العاشر) لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة في أغسطس ٢٠١٤، وذلك إلى جانب محاولات الجامعات المصرية في تطوير الأداء واستخدام التكنولوجيا المتطورة، وإنشاء مكتبات أكثر ملائمة ومعامل تستوعب تلك التكنولوجيا المتطورة، وأيضاً من تلك الجهود ما قامت به جامعة القاهرة من فصل إدارة البحوث من الدراسات العليا منذ عام ٢٠٠٣؛ لتركز أنشطتها في خدمة البحوث والمشروعات البحثية، أمّا جامعة الإسكندرية فقد قامت في ديسمبر ٢٠١٠ بتطوير لائحة حوافز الجامعة وإدخال تعديلات على معايير منح الجوائز لتوافق الشروط المطلوبة دولياً، وجامعة عين شمس، فقد

رفعت قيمة مكافآت النشر الدولي، وتم تشكيل لجنة لمتابعة الترتيب الدولي للجامعة ووضع خطة لتحسين ترتيبها وتكريم أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز الدولة، ووضع خطط للتحسين المستمر، والسعي للتميز (محمود، ٢٠١٤، ص ٢٩).

٣/٢ معوقات تحسين أداء التعليم الجامعي في مصر

يواجه التعليم الجامعي المصري عددًا من التحديات منها ضعف قدرته على مواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية بالمستوى المنشود، وازدياد حاجات المجتمع والسوق؛ مما جعلت الجامعات غير قادرة على الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق أهدافها إلى جانب وجود جوانب قصور في الأداء الجامعي مرتبطة بشكل وظائف الجامعة وأدوارها نتيجة لنقص التمويل الذي يترك آثارًا غير مناسبة على أداء الجامعات، وتقلص عدد الأساتذة الذين يتم تأهيلهم في الجامعات الغربية المتميزة وانخفاض مستوى الخدمات الطلابية وتوقف مشروعات التطوير أو سيرها ببطء (محمد، ٢٠١٤، ص ٢٢).

تؤكد العديد من الدراسات السابقة على أن هناك بعض المعوقات التي تواجه الأداء الجامعي في مصر منها ما يلي (عبد الخالق، ٢٠١٤، ص ٥٥٠)

- غياب المرجعات (المعايير) المنضبطة للأداء الجامعي في جميع مستوياته.
- ضعف العلاقة بين التخصصات المتاحة للطلاب في الجامعات واحتياجات سوق العمل.
- ضعف قنوات التواصل بين الجامعة والمجتمع المحلي لها، وأيضًا طول فترة التباعد بين الجامعة وخدمة المجتمع.
- ازدحام الجامعات بما يفوق طاقاتها الاستيعابية من الطلاب.
- ضعف نظام التوجيه والإرشاد لطلاب التعليم الجامعي.

- انصراف أعضاء هيئة التدريس ع أدوارهم الأساسية في الجامعة؛ نتيجة لشعورهم بعدم الرضا الوظيفي وواقعهم غير المستقر.
 - النقص الواضح في الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لاحتياجات العملية التعليمية وضعف مستوى كفاءة الكثير منها.
 - قصور المكتبات الجامعية عن الوفاء بالغرض منها، وخاصةً فيما يتعلق بتحديث ما فيها من كتب وموسوعات ومصادر وتقنيات
 - قلة الاستفادة من البحوث الجامعية؛ لأسباب ترتبط بجودة البحوث وإمكاناتها، ومنها ما يرتبط بنظرة قطاعات الإنتاج لجدوى البحوث الجامعية
 - قلة الاهتمام بنظام الحوافز المالية لمكافأة المتميزين في العطاء للعملية التعليمية.
 - ضعف ميزانيات البحث العلمي الجامعي مقارنةً بالدول الأجنبية.
 - غياب معايير ونظم تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي ضماناً للجودة الشاملة.
 - قلة الاهتمام بتقييم أداء الجامعات المصرية.
- ٤/٢ أبعاد قياس أداء المؤسسات التعليمية الجامعية
- طبقاً للفكر الإداري المعاصر يجب أن يشمل قياس نتائج الأداء في إطار إدارة الجودة الشاملة كلا من الجوانب الملموسة وغير الملموسة (McAdam and Bannister, 2001; Mahalli 2013) وأن هناك علاقات متبادلة بينها، حيث النتائج على مستوى واحد تسهم في تحقيق النتائج الأخرى.

تشمل معايير النتائج المحددة في نموذج التميز EFQM هذا النوع من المقاييس، والذي يجمع بين كل من المفاهيم الملموسة والاقتصادية، جنباً إلى جنب مع المقاييس غير الملموسة مثل منظور العملاء أو دافعية العاملين، ويوضح الجدول التالي مقارنة بين معايير نتائج الأداء في

نموذج التميز EFQM ومنظورات بطاقة القياس المتوازن المستدامة؛ حيث تم تضمين منظور الاستمرارية لأبعاد BSC بعد أن أكدت دراسات إدارية ضرورة أن يضمن تقييم الأداء استمرارية المنظمة في المدى الطويل، وذلك بأن يتم تقييم مدى تحقيق المنظمة للأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إلى إنجازها، بعدم إغفال الجوانب الاجتماعية والبيئية والتي يكون لها تأثير على استمرارية نشاط المنظمة، حيث أن إغفالها يعود بالتأثير السلبي على أداء المنظمة في المدى جدول (٥) مدى تمثيل معايير نتائج الأداء في نموذج التميز لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة

معايير "النتائج" في نموذج التميز EFQM	منظورات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC
نتائج الموارد البشرية	بعد التعلم والنمو
نتائج العملاء	بعد العملاء
نتائج المجتمع	البعد البيئي
نتائج الأداء الرئيسية	بعد العمليات الداخلية البعد المالي

المصدر: خليل، أمل محمد يوسف (٢٠١٤). تقييم نموذج التميز EFQM كإطار لإدارة الجودة

الشاملة في المنظمات الحكومية : دراسة تجريبية، المجلد ٢، العدد ٢، ص ٤٣٤-٤٨٠

يؤسس نموذج التميز EFQM يؤسس على أن تحقيق التميز ينطوي على تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة. وأن معايير نتائج الأداء تشمل في طياتها التوازن في رضا احتياجات جماعات المصالح التنظيمية.

إن هيكل نموذج التميز EFQM يسلط الضوء على العلاقات بين عناصر نتائج الأداء، فنتائج الأعمال الملموسة في النموذج مرتبطة بالنتائج غير الملموسة، حيث يحتوي تحقيق التميز على تحقيق نتائج الأعمال الرئيسية وأيضا على رضا كل من العملاء الداخليين والخارجيين، والمجتمع الذي تعمل خلاله المنظمة والمقصود من استخدام هذه المجموعة من المقاييس المركبة في نموذج التميز EFQM ضمان أن الاستراتيجيات

المستخدمة متوازنة، وأنها لا تتعارض بين أصحاب المصلحة. والتي تدعم العلاقات المتبادلة بين معايير النتائج في نموذج التميز EFQM ، والتي يؤكد تحليل استنتاجاتها على أن معايير "النتائج" في نموذج التميز EFQM تتبع منطق العلاقات السببية بين منظورات BSC

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية المكتبية والتي اشتملت على دراسة وتحليل بعض البيانات المتاحة عن الجامعات الحكومية في مصر والتي يبلغ عددها (٢٧) جامعة، بالإضافة إلى إجراء الدراسة الاستطلاعية الميدانية لعينة ميسرة لعدد ١١ مفردة من خلال بعض المقابلات الشخصية مع مجموعة من بعض أعضاء هيئة التدريس ومسؤولي الإدارة العليا، وفي إطار الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث تبين ما يلي:

• نتائج تحليل البيانات الثانوية المتعلقة بالجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة:

عَمِدَ الباحث إلى التعرف على مستوى إدارة التميز في الجامعات المصرية من خلال دراسة ترتيب الجامعات المصرية طبقاً لبعض التصنيفات المعنية بدراسة معايير إدارة التميز وجودة التعليم والتأثير العالمي والتعاون الدولي للجامعات، ومن بين أهم تلك التصنيفات التي اعتمد عليها الباحث في دراسته تصنيف QS World University Rankings, Times Higher Education World University Rankings, Academic Ranking of World Universities- (ARWU)، ويوضح الجدول التالي ترتيب الجامعات المصرية طبقاً للتصنيفات المذكورة خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣.

جدول رقم (٦) ترتيب الجامعات الحكومية المصرية طبقاً للتصنيفات العالمية خلال
الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣

السنة	إسم التصنيف	اسم الجامعات الحكومية المصرية المدرجة بالتصنيف	الترتيب	إجمالي عدد الجامعات المدرجة بالتصنيف عن العام	
٢٠١٩	QS World University Rankings	جامعة القاهرة	٥٣٠-٥٢١	١٠٠	
		جامعة عين شمس	٧٥٠-٧٠١		
		جامعة الإسكندرية	١٠٠٠-٨٠١		
		جامعة أسيوط	١٠٠٠-٨٠١		
٢٠٢٠		جامعة القاهرة	جامعة عين شمس	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠١
			جامعة الإسكندرية	١٠٠٠-٨٠١	
			جامعة أسيوط	١٠٠٠-٨٠١	
			جامعة القاهرة	٥٧٠-٥٦١	
٢٠٢١		جامعة عين شمس	جامعة الإسكندرية	١٠٠٠-٨٠١	١١٨٦
			جامعة أسيوط	+١٠٠١	

تابع جدول رقم (٦) ترتيب الجامعات الحكومية المصرية طبقاً للتصنيفات العالمية خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣

السنة	إسم التصنيف	اسم الجامعات الحكومية المصرية المدرجة بالتصنيف	الترتيب	إجمالي عدد الجامعات المدرجة بالتصنيف عن العام
تابع ٢٠٢١	QS World University Rankings	جامعة حلوان	+١٠٠١	١١٨٦
		جامعة المنصورة	+١٠٠١	
جامعة القاهرة		٥٧٦	١٣٠٠	
جامعة عين شمس		١٠٠٠-٨٠١		
جامعة الإسكندرية		١٢٠٠-١٠٠١		
جامعة أسيوط		١٢٠٠-١٠٠١		
جامعة قناة السويس		١٢٠٠-١٠٠١		
جامعة حلوان		+١٢٠١		
جامعة المنصورة		+١٢٠١		
جامعة طنطا		+١٢٠١		
٢٠٢٣		جامعة القاهرة	٥٥٦	١٣٠٠
		جامعة عين شمس	١٠٠٠-٨٠١	
		جامعة الإسكندرية	١٢٠٠-١٠٠١	
		جامعة أسيوط	١٢٠٠-١٠٠١	
		جامعة قناة السويس	١٤٠٠-١٢٠١	
		جامعة حلوان	١٤٠٠-١٢٠١	
		جامعة المنصورة	١٤٠٠-١٢٠١	
		جامعة طنطا	١٤٠٠-١٢٠١	
٢٠١٩	Times Higher Education World University Rankings	جامعة (بنها-بني سويف-كفر الشيخ-المنصورة-قناة السويس)	٨٠٠-٦٠١	١٢٥٨
		جامعة (القاهرة-الإسكندرية-الفيوم - سوهاج-طنطا)	١٠٠٠-٨٠١	
		جامعة (عين شمس-أسيوط-حلوان-المنوفية-المنيا-جنوب الوادي-الزقازيق)	+١٠٠١	

تابع جدول رقم ٦) ترتيب الجامعات الحكومية المصرية طبقاً للتصنيفات العالمية
خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣

السنة	إسم التصنيف	اسم الجامعات الحكومية المصرية المدرجة بالتصنيف	الترتيب	إجمالي عدد الجامعات المدرجة بالتصنيف عن العام
٢٠٢٠	Times Higher Education World University Rankings	جامعة (أسوان-المنصورة)	٥٠٠-٤٠١	١٣٩٧
		جامعة قناة السويس	٦٠٠-٥٠١	
		جامعة (القاهرة-بنى سويف-كفر الشيخ)	٨٠٠-٦٠١	
		جامعة (عين شمس-بنها-طنطا)	١٠٠٠-٨٠١	
		جامعة (الإسكندرية-أسيوط-الفيوم-حلوان-المنوفية-المنيا-سوهاج-جنوب الوادي-الزقازيق)	+١٠٠١	
٢٠٢١		جامعة (أسوان-المنصورة)	٥٠٠-٤٠١	١٥٢٦
		جامعة قناة السويس	٦٠٠-٥٠١	
		جامعة (القاهرة-كفر الشيخ)	٨٠٠-٦٠١	
		جامعة (بنها-بنى سويف-سوهاج)	١٠٠٠-٨٠١	
		جامعة (عين شمس-الإسكندرية-أسيوط-الفيوم-حلوان-المنوفية-المنيا-بورسعيد-جنوب الوادي-الزقازيق)	+١٠٠١	
٢٠٢٢		جامعة أسوان	٥٠٠-٤٠١	٢١١٢
		جامعة (كفر الشيخ-المنصورة-قناة السويس)	٦٠٠-٥٠١	
		جامعة القاهرة	٨٠٠-٦٠١	
		جامعة (بنها-بنى سويف-المنوفية-جنوب الوادي-الزقازيق)	١٠٠٠-٨٠١	
		جامعة (عين شمس-الإسكندرية-أسيوط-الفيوم-المنيا-طنطا)	١٢٠٠-١٠٠١	

دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

السنة	إسم التصنيف	اسم الجامعات الحكومية المصرية المدرجة بالتصنيف	الترتيب	إجمالي عدد الجامعات المدرجة بالتصنيف عن العام
		جامعة (حلوان-بورسعيد)	+١٢.١	
		جامعة أسوان	٥٠٠-٤٠.١	
		جامعة (كفر الشيخ-دمياط)	٦٠٠-٥٠.١	
		جامعة (القاهرة-بنها-الفيوم-المنصورة-المنيا-الإسكندرية- بنى سويف-قناة السويس-طنطا-الزقازيق)	١٠٠٠-٨٠.١	٢٣٤٥
		جامعة (عين شمس-أسيوط-المنوفية-بورسعيد-سوهاج- جنوب الوادي)	١٢٠٠-١٠٠.١	
		جامعة حلوان	١٥٠٠-١٢٠.١	

تابع جدول رقم (٦) ترتيب الجامعات الحكومية المصرية طبقاً للتصنيفات العالمية خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣

السنة	إسم التصنيف	اسم الجامعات الحكومية المصرية المدرجة بالتصنيف	الترتيب	إجمالي عدد الجامعات المدرجة بالتصنيف عن العام
٢٠١٩	Academic Ranking of World Universities- ARWU (Shanghai)	جامعة القاهرة	٣٠١-٤٠٠	١٠٠٠
		جامعة (عين شمس- الإسكندرية)	٧٠١-٨٠٠	
		جامعة المنصورة	٨٠١-٩٠٠	
		جامعة الزقازيق	٩٠١-١٠٠٠	
٢٠٢٠		جامعة القاهرة	٤٠١-٥٠٠	
		جامعة الإسكندرية	٧٠١-٨٠٠	
		جامعة (عين شمس-المنصورة)	٨٠١-٩٠٠	
		جامعة الزقازيق	٩٠١-١٠٠٠	
٢٠٢١		جامعة القاهرة	٤٠١-٥٠٠	
		جامعة الإسكندرية	٦٠١-٧٠٠	
		جامعة (عين شمس-المنصورة)	٧٠١-٨٠٠	
		جامعة الزقازيق	٨٠١-٩٠٠	
٢٠٢٢		جامعة القاهرة	٣٠١-٤٠٠	
		جامعة الإسكندرية	٥٠١-٦٠٠	
		جامعة المنصورة	٦٠١-٧٠٠	
		جامعة عين شمس	٧٠١-٨٠٠	
		جامعة الزقازيق	٨٠١-٩٠٠	
		جامعة كفر الشيخ	٩٠١-١٠٠٠	
٢٠٢٣		جامعة القاهرة	٣٠١-٤٠٠	
		جامعة (عين شمس-)	٦٠١-٧٠٠	

السنة	إسم التصنيف	اسم الجامعات الحكومية المصرية المدرجة بالتصنيف	الترتيب	إجمالي عدد الجامعات المدرجة بالتصنيف عن العام
		الإسكندرية-المنصورة)		
		جامعة الزقازيق	٨٠١-٩٠٠	
		جامعة بنى سويف	٩٠١-١٠٠٠	

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من تحليل نتائج التصنيفات العالمية للجامعات الحكومية المصرية الموضحة في الجدول السابق أن جامعة القاهرة تصدر الترتيب محلياً على تصنيف QS World University Rankings خلال الفترة من ٢٠١٩-٢٠٢٣، إلا أن الترتيب العام لها عالمياً وسط الجامعات المدرجة على التصنيف خلال نفس الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣ يتراوح بين ٥٢١ و ٥٧٦ من بين إجمالي عدد الجامعات المدرجة على التصنيف (طبقاً لما هو موضح بالجدول السابق) وهو ما يبرر تميز الجامعة على أقرانها من سائر الجامعات المحلية (الحكومية المصرية) طبقاً لمعايير التقييم، بينما تفتقر إلى بعض عناصر التميز التي تؤهلها لامتلاك القدرة التنافسية عالمياً وسط باقى الجامعات العالمية المدرجة على التصنيف.

في حين تحتل جامعتى عين شمس والإسكندرية المركز الثانى والثالث بعد جامعة القاهرة محلياً على الترتيب، بينما تفتقرا إلى بعض عناصر التميز التي تؤهلها لامتلاك القدرة التنافسية عالمياً لاحتلالهما الترتيب من ٨٠١-١٠٠٠ من بين إجمالي عدد الجامعات المدرجة على التصنيف (طبقاً لما هو موضح بالجدول السابق) خلال نفس الفترة من ٢٠١٩-٢٠٢٣.

تحتل باقى الجامعات الحكومية المصرية المدرجة على التصنيف الترتيب من ١٠٠١ إلى ١٤٠٠ ويمكن تقسيمها إلى قسمين، القسم الأول هو جامعتى أسيوط وقناة السويس حيث يقع معظم الترتيب لهما طبقاً لمعايير التصنيف من ١٠٠١ إلى ١٢٠٠ خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣، أما

القسم الثانى يشمل جامعة حلوان والمنصورة وطنطا حيث يقع معظم الترتيب للجامعات المذكورة طبقاً لمعايير التصنيف من ١٢٠١ إلى ١٤٠٠ خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣ من بين إجمالي عدد الجامعات المدرجة على التصنيف (طبقاً لما هو موضح بالجدول السابق).

يتضح من تحليل نتائج تصنيف Times Higher Education World University Rankings للجامعات الحكومية المصرية الموضحة في الجدول السابق تصدر عدد (٤) جامعات حكومية الترتيب محليا وهي جامعه (المنصورة، قناة السويس، أسوان، دمياط)، بينما يتراوح ترتيب تلك الجامعات على التصنيف المشار إليه طبقاً لمعايير التقييم من ٤٠١ إلى ٦٠٠ من بين إجمالي عدد الجامعات المدرجة على التصنيف (طبقاً لما هو موضح بالجدول السابق). بينما تحتل عدد (١٦) جامعة حكومية مصرية الترتيب عالمياً من ٦٠١ إلى ١٥٠٠ وهو ما يبرر افتقارها إلى بعض عناصر التميز التي تؤهلها لامتلاك القدرة التنافسية عالمياً وسط باقى الجامعات العالمية المدرجة على التصنيف وهي جامعة (كفر الشيخ، القاهرة، بنها، بنى سويف، الإسكندرية، الفيوم، سوهاج، طنطا، عين شمس، أسيوط، حلوان، المنوفية، المنيا، جنوب الوادى، الزقازيق، بور سعيد)، في حين لم يتضمن التصنيف عدد (٧) جامعات حكومية أخرى وهي جامعة (العريش، دمنهور، السويس، مدينة السادات، مطروح، الأقصر، الوادى الجديد) خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣.

يتضح من تحليل نتائج تصنيف Shanghai للجامعات الحكومية المصرية الموضحة في الجدول السابق تصدر جامعة القاهرة التصنيف خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣، حيث احتلت الترتيب من ٣٠١ إلى ٥٠٠ من بين إجمالي عدد الجامعات المدرجة على التصنيف (طبقاً لما هو موضح بالجدول السابق)، بينما تحتل عدد (٦) جامعة حكومية مصرية الترتيب عالمياً من ٦٠١ إلى ١٠٠٠ وهو ما يبرر افتقارها إلى بعض عناصر التميز التي تؤهلها لامتلاك القدرة التنافسية عالمياً وسط باقى الجامعات العالمية المدرجة على التصنيف وهي جامعة (عين شمس،

الإسكندرية، المنصورة، الزقازيق، كفر الشيخ، بنى سويف) في حين لم يتضمن التصنيف باقى الجامعات المصرية الأخرى وعددها (٢٠) جامعة خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣.

• نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية الميدانية من خلال المقابلات الشخصية لعدد من أعضاء هيئة التدريس ومسؤولي الإدارة العليا بالجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة من أجل التعرف على أسباب انخفاض القدرة التنافسية لتلك المنظمات ومدى قدرتها على تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من خلال إدارة التميز، ومن ثمَّ تأثير ذلك على مستوى الأداء العام وكذا تأثيره على زيادة القدرة التنافسية لتلك المؤسسات التعليمية الجامعية.

جدول رقم (٧) بيان مفردات العينة الميسرة للدراسة الإستطلاعية الميدانية

إسم الجامعة	أعضاء هيئة التدريس	مسئولى الإدارة العليا	الإجمالى
جامعة عين شمس	٢	١	٣
جامعة المنوفية	١	-	١
جامعة حلوان	٣	١	٤
جامعة بنى سويف	١	-	١
جامعة بنها	١	١	٢
الإجمالى	٨	٣	١١

المصدر: من إعداد الباحث

وكانت نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية كالتالى:

- ١- وجود اختلافات لبعض المؤشرات التى تؤثر على قدرة الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة على دعم قدرتها التنافسية، وخصوصاً تلك المؤشرات التى تتعلق بإدارة التميز داخل تلك الجامعات.

٢- وجود بعض المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز في الجامعات الحكومية المصرية والتي يتمثل أهمها في ضعف الثقافة التنظيمية وعدم الاهتمام بإدارة التميز، عدم توفر الموارد المالية والبشرية الكافية لتفعيل إدارة التميز، عدم وجود الخطط الاستراتيجية الواضحة لتفعيل إدارة التميز.

٣- تُركز بعض الجامعات محل الدراسة على بعض أبعاد إدارة التميز (بُعد القيادة، وُبُعد الاستراتيجيات، وُبُعد إدارة الموارد البشرية، وُبُعد العمليات الداخلية، وُبُعد العلاقات والموارد، وُبُعد التركيز على الطلبة) ولكن بطريقة عفوية دون إيجاد علاقة سببية فيما بينهم، أو إيجاد علاقة سببية بين تلك الأبعاد وبين أبعاد النتائج (بُعد نتائج الأفراد، بُعد نتائج العملاء، بُعد المجتمع، وُبُعد نتائج الأداء الكلى).

٤- سيطرة المناخ البيروقراطي على العملية الإدارية داخل الجامعات الحكومية المصرية ووحداتها، على الرغم من بعض الجهود الحثيثة للتحويل إلى نظم إدارية أخرى أكثر فعالية.

٥- عدم وجود معايير علمية واضحة لاختيار القيادات الجامعية، وتكوين هيكل إداري عالى الكفاءة يكون قادر على تحقيق أهداف الجامعة.

يتضح من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، أن الفجوة الموقفية (المبدئية) تكمن في ضعف الثقافة التنظيمية وعدم الاهتمام بإدارة التميز بالجامعات الحكومية المصرية مع وجود بعض المعوقات التي تحول دون تبني نماذج إدارة التميز، وكذا سيطرة المناخ البيروقراطي على العملية الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية ووحداتها مع عدم وجود معايير علمية واضحة لاختيار القيادات القادرة على تحقيق الأهداف الجامعية، بالإضافة إلى ضعف القدرة التنافسية للجامعات الحكومية المصرية وتراجع قدرتها على توفير مزايا تنافسية تستطيع أن تحقق رضا عملائها.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

قد مرت مسيرة التعليم الجامعي في مصر بعدة مراحل على مر القرنين السابقين، فقد كان الاهتمام منصباً في بداية السبعينيات إلى منتصف التسعينيات بشكل أساسي على التطور الكمي للتعليم، بينما تم التركيز على التطوير النوعي منذ منتصف التسعينيات، ثم تلا ذلك تقييم مسيرة التعليم سعياً للجودة منذ عام ٢٠٠٦م.

لا يزال التعليم -بصفة عامة- والتعليم الجامعي -بصفة خاصة- أحد الملفات التي تفتح بشكل سريع دون قراءة ناقدة لما تتضمنه؛ سواءً من حيث المرجعية التخطيطية أو من حيث البنى التشريعية، أو من حيث سياسات الجودة، أو من حيث نوعية التخصصات وارتباطها بسوق العمل، أو من حيث نوعية الكوادر التدريسية والمؤهلات التي تحملها؛ إذًا، نحن أمام ملف على قدر كبير من الخطورة، خاصة إذا عرفنا أنَّ التزايد المستمر في أعداد الطلاب والجامعات، وكذلك في العاملين في هذا القطاع من أعضاء هيئة تدريس ومعاونهم، والجهاز الإداري، لم يُصاحبه تنام في تحقيق تطوير في جودة التعليم على الرغم من أن تحقيق هذا التطور النوعي كان المرتكز الأساسي لتحقيق الرؤية المستقبلية للاقتصاد المصري.

ولكنَّ المؤشرات التي ظهرت بعد ما يزيد على عقد ونصف من التطوير، أثبتت أن تطوير التعليم لم يحقق التوقعات التي وُضعت في تلك الرؤية، والدليل على ذلك: ضعف نتائج الطلاب في المسابقات العالمية، وضعف قدرة المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة على تحقيق معايير الجودة؛ مما دفع قيادة البلد إلى تقييم شامل لمنظومة التعليم بمختلف عناصرها، وصاحب ذلك تغييرات جوهرية في قيادة مؤسسات التعليم.

وهناك أزمة يمكن أن أطلق عليها -أزمة التطوير-، التي تبدو ملامحها واضحة جدًّا؛ ومن أهمها: غياب الرؤية التي تنشدها مؤسسات التعليم؛ فرغم كل الدعوات التي أطلقتها الدولة في السنوات الأخيرة لتطوير التعليم، إلا أنَّ الدوران لا يزال بطيئًا، بل إنَّ عملية التطوير تبدو

أشبه بالمهمة المستحيلة، وأنَّ ما يجري خلال السنوات الماضية من اجتماعات ولجان للمجالس التابعة لوزارة التعليم العالي كهيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد هو جزء من العمل البيروقراطي اليومي؛ وبالتالي لابد من إعادة التفكير في عملية التطوير نفسها، وتحديد مرجعيتها، وضوابطها، ومعالمها، تحديداً وطنياً؛ فعندما تتزايد التحديات في مختلف المجالات، يجب أن يكون التعليم حلّاً، لا أن يكون أساساً لكل مشكلة.

من ناحية أخرى، يؤكد الجانب العملي وجود قصور وعدم توفر معايير وأبعاد إدارة التميز في العديد من الجامعات الحكومية المصرية بالقدر المناسب الذي يمكنها من دعم تطبيق نماذج إدارة التميز بها من أجل تحسين مستوى الأداء العام، الذي يؤهلها لامتلاك القدرة التنافسية عالمياً وسط باقي الجامعات العالمية المدرجة على التصنيفات العالمية، بما يبرر تراجع قدرتها على توفير مزايا تنافسية تستطيع أن تحقق رضا عملائها، بالإضافة إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز في الجامعات الحكومية المصرية والتي يتمثل أهمها في ضعف الثقافة التنظيمية وعدم الاهتمام بإدارة التميز، وعدم توفر الموارد المالية والبشرية الكافية لتفعيل إدارة التميز، عدم وجود الخطط الاستراتيجية الواضحة لتفعيل إدارة التميز وهو ما أكدته دراسة (شحاته، ٢٠٢١؛ منصور، ٢٠١٩؛ أحمد، ٢٠١٥؛ حموده، ٢٠٠٩)، (Adel, 2009).

على الرغم من توفر أبعاد إدارة التميز في بعض الجامعات الحكومية المصرية، إلا أن مستوى الأداء العام لتلك الجامعات لا يرقى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية المطلوبة لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة لتلك الجامعات، وهو ما يبرهن على وجود قصور في استغلال تلك الأبعاد المتاحة من أجل تحقيق التميز وكذا تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، وهو ما أكدته دراسة (أحمد، ٢٠١٥).

مما سبق، يرى الباحث ضرورة وجود حاجة ملحة لإختبار علاقة السببية بين أبعاد إحدى نماذج إدارة التميز والتي حاولت العديد من الدراسات المصرية اختبار مدى توفر

معايير وأبعاده داخل الجامعات الحكومية المصرية وهو النموذج الأوروبي للتميز (EFQM, 2020)، وخصوصاً بعد تأكيد جميع الدراسات السابقة التي تم تناولها بالدراسة قدرة جميع تلك النماذج على تحسين مستوى الأداء بأبعاده المختلفه من وجهة نظر جميع نماذج التميز، إلا أن هذه الدراسات لم تتفق على مضمون العوامل الحاسمة لتحقيق التميز في هذا الأداء، بالإضافة الى ندرة الدراسات السابقة التي قامت بتقييم علاقة السببية بين ممارسات المؤسسات التعليمية الجامعية في مصر، ونتائج الأداء.

لذلك فإنه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في انخفاض مستوى أداء المؤسسات التعليمية الجامعية الحكومية في مصر، مما أدى إلى انخفاض قدرتها التنافسية عالمياً وسط باقي الجامعات العالمية، بما يبرر تراجع قدرتها على توفير مزايا تنافسية تستطيع أن تحقق رضا عملائها.

ومن ثمَّ فإن التساؤلات التي يمكن طرحها والتي تتعلق بمشكلة الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

"هل يُمكن تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية الحكومية في مصر من خلال إدارة التميز بها؟" كما يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تتطلب مزيد من التقصي والتحليل وهي:

١. ما مدى تطبيق أبعاد إدارة التميز في الجامعات محل الدراسة؟
٢. ما مدى تطبيق مفهوم الأداء الجامعي في الجامعات محل الدراسة؟
٣. ما مدى تطبيق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة؟
٤. هل يمكن تطبيق إدارة التميز المؤسسي من خلال نموذج التميز الأوروبي للتميز المؤسسي لتحسين أداء الجامعي للجامعات محل الدراسة؟

٥. ما هي المعوقات التي من الممكن أن تحدث عند تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في الجامعات محل الدراسة من أجل تحسين الأداء الجامعي؟

رابعاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة التميز في الجامعات محل الدراسة.
٢. التعرف على واقع تطبيق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة.
٣. التعرف على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم أداء المؤسسات التعليمية الجامعية في الجامعات محل الدراسة.
٤. دراسة تأثير إدارة التميز من خلال تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بالجامعات محل الدراسة.
٥. التوصل إلى بعض النتائج، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات يمكن أن تُسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تأثير إدارة التميز من خلال تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بالجامعات محل الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة

١. أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

يعد موضوع إدارة التميز في الجامعات ودورها المحتمل في تحسين الأداء من المسائل الهامة التي تشغل تفكير المسؤولين بالدولة والقيادات الجامعية من أجل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات الحكومية المصرية، بما يساهم في تحقيق المزايا التنافسية المقدمة للعملاء ومن ثمّ تحقيق رضا العملاء وجميع أصحاب المصلحة، وهو ما يتوافق مع خطة التنمية المستدامة للدولة المصرية في محورها التاسع (التعليم أمن قومي).

كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة الباحثين في بلورة علاقات السببية بين الممارسات الإدارية المختلفة الموضحة في أبعاد معايير EFQM، وبين تحقيق نتائج أداء متميز في المؤسسات التعليمية الجامعية الحكومية، كما تقدم هذه الدراسة دعماً إضافياً لمدى مصداقية إطار EFQM كنموذج لإدارة التميز باختبار مدى ملاءمة إطاره النظري للجامعات الحكومية في مصر عند سعيها لتحقيق التميز.

لذلك تأتي أهمية الدراسة الحالية في أنها تؤسس لتطبيق إدارة التميز المستدام في الجامعات الحكومية المصرية من خلال تَبَيُّن المعايير الفرعية لها ومحاولة الباحث التعرف على مدى توفرها في الجامعات الحكومية المصرية (محل الدراسة) وهو ما يعتبر أشمل وأعم من إدارة التميز.

٢. الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة العملية في إلقاء الضوء على التحديات والمشكلات التي تواجه منظومة إدارة التميز في الجامعات الحكومية المصرية، ودراسة سبل مواجهتها والتغلب، وذلك من خلال صياغة استراتيجية مقترحة لتوفير متطلبات إدارة التميز بالجامعات الحكومية المصرية.

كما إن تحقيق التميز بالجامعات الحكومية المصرية التي تُعتبر المَقْصَد الأساسي للتعليم الجامعي لمعظم المصريين، يؤدي إلى تحقيق التوافق بين المُنْتَج النهائي لهذه الجامعات (الخريج) ومتطلبات سوق العمل محلياً وعالمياً، مما سيكون له أثراً إيجابياً في تحقيق التنمية الشاملة على المستوى القومي.

كما إن تطبيق معايير إدارة التميز بأبعادها المقترحة يساعد على تعظيم الموارد المالية للجامعات من خلال تطوير الشراكات مع القطاعين العام والخاص وهو ما يؤدي إلى حل جزئي لمشكلة خلق التمويل التي تعاني منها معظم الجامعات الحكومية المصرية، بالإضافة إلى

تخفيض التكاليف وترشيد النفقات من خلال تبني مبادئ الإدارة المالية الرشيدة التي تتبنّاها معايير التميز المستدام.

ومن الممكن أن يساعد هذا البحث "هيئة ضمان الجودة والاعتماد" على وضع حجر الأساس لجائزة مصرية للتميز على غرار العديد من الدول، وذلك وفق معايير خاصة بالجامعات فقط، تُمنح بواسطة الهيئة للجامعات التي تُحقق معايير التميز المصرية.

سادساً: متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي رقم (٨) التعريف الإجرائي والقياسي لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (٨) التعريف الإجرائي والقياسي لمتغيرات الدراسة

المتغير	التعريف الإجرائي	التعريف القياسي
المتغير المستقل (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي) تناوله الباحث من خلال ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار ٢٠١٣	طريقة العمل الشاملة للجامعة التي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصالح (العملاء، أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، الجهاز الإداري، الشركاء، المجتمع، أصحاب المصلحة) من أجل زيادة النجاح على المدى البعيد. وقد قام الباحث بقياس إدارة التميز بالمجالات الخمسة الأولى للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي وتسمى بالممكنات "المنهجيات" أي الطريقة التي يتم بها القيام بتلك المهام والعمليات وهذه العناصر متمثلة في (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، إدارة الأفراد، الشراكات والموارد، إدارة العمليات).	قام الباحث بتوجيه أسئلة من خلال إستمارة إستقصاء موجه لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، وكانت الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي متمثلة في ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي) تشمل على (٦١) عبارة، مقسمة إلى خمسة محاور بحيث كل محور يعبر عن بعد من أبعاد النموذج الأوروبي للتميز، وقد قام الباحث بالإستعانة ببعض من الدراسات السابقة عند تصميم الاستبيان مع تطوير هذه العبارات لتناسب مع موضوع الدراسة؛ وقد أعتمد الباحث عند صياغة هذه العبارات على كل من (Santos & Abreu, 2019; E.F.Q.M, 2020; Sütőová et al, 2022)

تابع جدول رقم (٨) التعريف الإجرائي والقياسي لمتغيرات الدراسة

المتغير	التعريف الإجرائي	التعريف القياسي
أبعاد المتغير المستقل (ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)	الجامعة المتميزة يكون لها قيادة عليا متميزة تشكّل المستقبل وتجعله واقعياً، وتقوم القيادات المتميزة للجامعة بتطوير الرؤية والرسالة، وتحديد القيم، وتجسيد ثقافة التميز لأستمرار نجاح الجامعة.	شمل هذا البعد على عدد (١٥) عبارة، من عبارة رقم (١) حتى عبارة رقم (١٥) في إستمارة الأستبيان.
	تطبق الجامعة المتميزة رؤيتها ورسالتها عن طريق إعداد إستراتيجية تركز على إحتياجات الأطراف المعنية، كما تطور الخطط، والأهداف، والعمليات، بغرض تنفيذ الإستراتيجية.	شمل هذا البعد على عدد (١٢) عبارات، من عبارة رقم (١٦) حتى عبارة رقم (٢٧) في إستمارة الأستبيان.
	يعبر هذا المعيار عن أسلوب الجامعة في عملية إدارة وتخطيط وتنفيذ سياسة الموارد البشرية، من خلال اختيار وتعيين قوة العمل المناسبة، والعمل على تدريبها وتطويرها وتقييمها.	شمل هذا البعد على عدد (١٢) عبارة، من عبارة رقم (٢٨) حتى عبارة رقم (٣٩) في إستمارة الأستبيان.
	طريقة قيام الإدارة بإدارة علاقاتها الخارجية مع الموردين من جهة ومواردها الداخلية من جهة أخرى بهدف دعم إستراتيجيات وسياسات المنظمة وضمان التنفيذ الفعال للعمليات.	شمل هذا البعد على عدد (٩) عبارات، من عبارة رقم (٤٠) حتى عبارة رقم (٤٨) في إستمارة الأستبيان.
	تصميم وإدارة عمليات المنظمة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة	شمل هذا البعد على عدد (١٣) عبارات، من
	إدارة العمليات	

المتغير	التعريف الإجرائي	التعريف القياسي
	ودعم الاستراتيجيات والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة إضافة إلى إشباع رغباتهم وهذا الأمر يتطلب وجود إدارة خاصة تتبع الطرق المنهجية في عملية تصميم العمليات والإجراءات، وتعتمد على الطرق الإبداعية في تطويرها، بهدف الوصول إلى مستوى الكفاءة والفعالية في عمليات الإنتاج والتسويق والترويج وإدارة العلاقات مع العملاء.	عبارة رقم (٤٩) حتى عبارة رقم (٦١) في إستمارة الاستبيان.

تابع جدول رقم (٨) التعريف الإجرائي والقياسي لمتغيرات الدراسة

المتغير	التعريف الإجرائي	التعريف القياسي
المتغير التابع (أداء المؤسسات التعليمية الجامعية المتمثل في نتائج الأداء للمؤذج الأوروبي)	أعتمد الباحث عند قياس أداء المؤسسات التعليمية الجامعية على نتائج الأداء للمؤذج الأوروبي للتميز المؤسسي وهي تمثل المجالات الأربعة التي تسمى بالمرجات أو النتائج أي ما تم إنجازه وتشمل (نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).	قام الباحث بتوجيه أسئلة من خلال إستمارة إستقصاء موجه لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، وكانت الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (أداء المؤسسات التعليمية المتمثلة في نتائج الأداء الخاصة بالمؤذج الأوروبي للتميز المؤسسي) وتشمل على (٣٩) عبارة، مقسمة إلى أربعة محاور بحيث كل محور يعبر عن بعد من أبعاد أداء المؤسسات التعليمية، وقد قام الباحث بالإستعانة ببعض من الدراسات السابقة عند تصميم الاستبيان مع تطوير هذه العبارات للتناسب مع موضوع الدراسة؛ وقد أعتمد الباحث عند صياغة هذه العبارات على كل من (Kiriri, 2022; Antuchevičienė, 2020)
أبعاد المتغير التابع (أداء المؤسسات التعليمية المتمثل في نتائج الأداء للمؤذج الأوروبي)	يعبر رضا العملاء عن الشعور المتولد عن مقارنة الأداء والجودة المدركة للخدمة التعليمية مع ما كان متوقع تجاهها من قبل متلقي الخدمة.	شمل هذا البعد على عدد (٧) عبارات، من عبارة رقم (٦٢) حتى عبارة رقم (٦٨) في إستمارة الاستبيان.
أبعاد المتغير التابع (أداء المؤسسات التعليمية المتمثل في نتائج الأداء للمؤذج الأوروبي)	بناء العلاقة المتينة مع العاملين، وتحديد حاجات العاملين الرئيسية التي تقود من خلال إشباعها لتحقيق رضاهم وبالتالي رفع الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الأرباح، ويعتبر رضا العاملين كذلك انعكاس لحسن المعاملة، ويؤثر بشكل إيجابي على أداء الأفراد وبالتالي الأداء التنظيمي بشكل عام.	شمل هذا البعد على عدد (١٠) عبارات، من عبارة رقم (٦٩) حتى عبارة رقم (٧٨) في إستمارة الاستبيان.
أبعاد المتغير التابع (أداء المؤسسات التعليمية المتمثل في نتائج الأداء للمؤذج الأوروبي)	يركز على التنمية الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية والبيئية ويعزز من التطور المجتمعي المستدام من خلال عمليات وبرامج إنتاجية وتسويقية فعالة تلبي احتياجات المجتمع وتحقق رفاهيته.	شمل هذا البعد على عدد (٧) عبارات، من عبارة رقم (٧٩) حتى عبارة رقم (٨٥) في إستمارة الاستبيان.

تابع جدول رقم (٨) التعريف الإجرائي والقياسي لمتغيرات الدراسة

المتغير	التعريف الإجرائي	التعريف القياسي
أبعاد المتغير التابع (أداء المؤسسات التعليمية متمثلاً في نتائج الأداء للمنموذج الأوروبي للتميز)	نتائج الأداء الرئيسية	تعبّر نتائج الأداء الرئيسية عن النتائج المحققة من خلال الأداء المخطط له وتشمل هذه النتائج المخرجات المالية وحجم الخدمات التي تم تقديمها، إضافة إلى نتائج التعامل مع الشركاء والموردين وجميع الأطراف المعنية بمجال عمل الجامعة.
شمل هذا البعد على عدد (١٥) عبارة، من عبارة رقم (٨٦) حتى عبارة رقم (١٠٠) في استمارة الأستبيان.		

المصدر: من إعداد الباحث

سابعاً: فروض الدراسة

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيس:

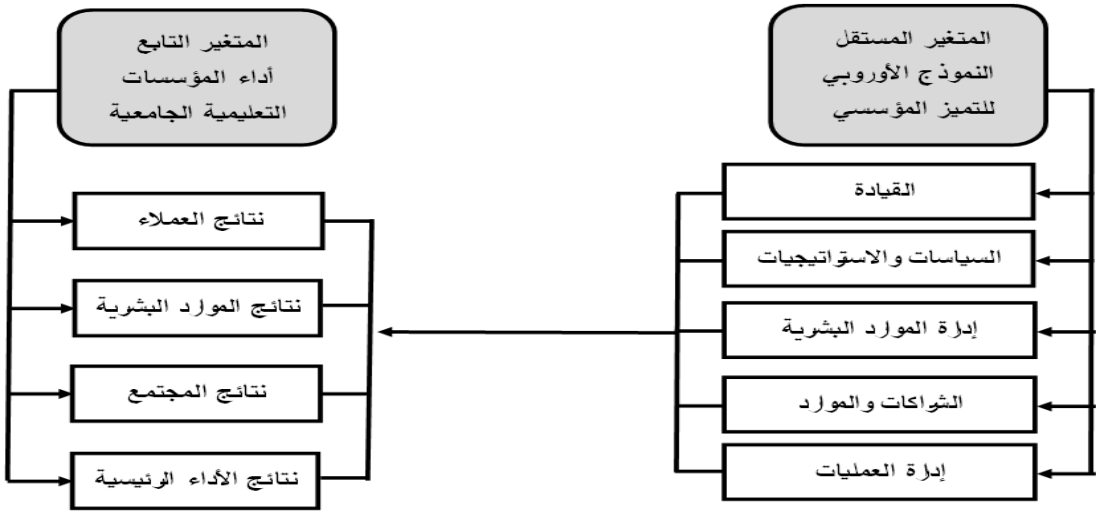
"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بأبعاده (نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في الجامعات محل الدراسة" ويتفرع من هذا الفرض عدد من الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على نتائج العملاء كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على نتائج الموارد البشرية كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على نتائج المجتمع كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على نتائج الأداء الرئيسية كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.

ثامناً: نموذج متغيرات الدراسة:

يمكن توضيح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة ومدى تأثير النموذج الأوروبي

للتميز المؤسسي في أداء المؤسسات التعليمية الجامعية كما هو موضح بالشكل رقم (٤) الآتي:



شكل رقم (٤) نموذج متغيرات الدراسة
من إعداد الباحث اعتماداً على اللواتي السابفة

تاسعاً: منهجية الدراسة:

١. منهج وفلسفة الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية، حيث يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من ظروف واقعية، والوضوح التام في أساليب جمع البيانات الأولية، وعدم التحكم في محيط الدراسة. وقد تم ذلك من خلال الدراسة التطبيقية، حيث استخدم الباحث قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات

الدراسة، ثم إخضاع البيانات المجمعة لأساليب التحليل الإحصائي المناسبة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروض الدراسة. (Nassaji, H. 2015)

٢. تصميم قائمة الاستقصاء:

تنقسم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة محاور رئيسية كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

وتشمل كل من:

- النوع.
- العمر.
- الوظيفة.
- سنوات الخبرة.

المحور الثاني: نموذج التميز الأوروبي: يتكون هذا المتغير من ٦١ عبارة، تتم الإجابة عليها على المقياس التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق تماماً، ويقاس خمسة أبعاد لمكونات نموذج التميز الأوروبي هي:

- القيادة ويتكون من (١٥) عبارة (العبارات من X1 إلى X15).
- السياسات والاستراتيجيات ويتكون من (١٢) عبارة (العبارات من X16 إلى X27).
- إدارة الموارد البشرية ويتكون من (١٢) عبارة (العبارات من X28 إلى X39).
- الشراكات والموارد ويتكون من (٩) عبارة (العبارات من X40 إلى X48).
- إدارة العمليات ويتكون من (١٣) عبارة (العبارات من X49 إلى X61).

المحور الثالث: أداء المؤسسات التعليمية الجامعية: يتكون هذا المتغير من ٣٩ عبارة، تتم الإجابة عليها على المقياس التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق تماماً. ويقاس أربعة أبعاد لأداء المؤسسات التعليمية الجامعية هي:

- نتائج العملاء ويتكون من (٧) عبارات (العبارات من ٧1 إلى ٧7).
 - نتائج الموارد البشرية ويتكون من (١٠) عبارات (العبارات من ٧8 إلى ٧17).
 - نتائج المجتمع ويتكون من (٧) عبارات (العبارات من ٧18 إلى ٧24).
 - نتائج الأداء الرئيسية ويتكون من (١٥) عبارة (العبارات من ٧24 إلى ٧39).
٣. مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

قام الباحث بتطبيق دراسته على الجامعات الحكومية المصرية، وسوف يوضح الباحث سبب اختياره للجامعات الحكومية عن غيرها من الجامعات بحدود الدراسة، وحتى يمكن تحديد مجتمع الدراسة، تم الأخذ في الاعتبار توزيع الجامعات الحكومية على الأقاليم الجغرافية، ويوضح الجدول رقم (٩) ذلك التقسيم الذي اعتمد عليه الباحث.

جدول رقم (٩) عينة الجامعات الحكومية المصرية (محل التطبيق) موزعة على الأقاليم

المصرية

عدد الجامعات	الإقليم	اسم الجامعات	اسم الجامعة الممثل لمجتمع الدراسة
٣	محافظة القاهرة والجيزة	جامعة عين شمس جامعة حلوان جامعة القاهرة	جامعة عين شمس
١٠	الدلتا	جامعة الإسكندرية جامعة بنها جامعة دمنهور جامعة دمياط جامعة الزقازيق جامعة طنطا	جامعة بنها جامعة طنطا

تابع جدول رقم (٩) عينة الجامعات الحكومية المصرية (محل التطبيق) موزعة على الأقاليم المصرية

عدد الجامعات	الإقليم	اسم الجامعات	اسم الجامعة الممثل لمجتمع الدراسة
٩	صعيد مصر	جامعة كفر الشيخ جامعة مدينة السادات جامعة المنصورة جامعة المنوفية	جامعة بنها جامعة طنطا
		جامعة أسوان جامعة أسيوط جامعة بنى سويف جامعة جنوب الوادي جامعة سوهاج جامعة الفيوم جامعة المنيا جامعة الأقصر جامعة الوادي الجديد	جامعة بنى سويف
٣	مدن القناة	جامعة بور سعيد جامعة السويس جامعة قناة السويس	جامعة قناة السويس (لم تحقق الحد الأدنى لمعيار الاختيار-حققت الترتيب المطلوب مرة واحدة خلال فترة الدراسة- حتمية التطبيق عليها لتمثيل مدن القناة باعتبارها الأفضل)
١	سيناء	جامعة العريش	غير ممثلة لعدم دخول المعيار
١	مطروح	جامعة مطروح	غير ممثلة لعدم دخول المعيار

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى البيانات الواردة من الموقع الرسمي للمجلس الأعلى للجامعات المصرية، متاح على الرابط التالي: <https://scu.eg> تم الرجوع إليه في (يناير،

(٢٠٢٤م)

لاختيار العدد الكافي من إجمالي عدد الجامعات الحكومية الممثلة لجميع الأقاليم المصرية، ولضمان تمثيلها تمثيلاً دقيقاً، تم الأخذ في الاعتبار تقارب مؤشرات الترتيب على التصنيفات العالمية (QS World University Rankings, Times Higher Education World University Rankings) في حدود مدى التصنيف ٨٠١:١٠٠٠ ثلاث مرات على الأقل خلال فترة الدراسة من ٢٠١٩-٢٠٢٣ لتحقيق موضوعية التطبيق وعدم اتساع فجوة القياس فيما بينها، وذلك طبقاً لما هو مشار إليه بالجدول رقم (١/٤) وطبقاً لما تم التوصل إليه بنتائج الدراسة الاستطلاعية المشار إليها بالجدول رقم (١/١) بالفصل الأول من الدراسة.

أدى تطبيق المعيار المشار إليه بعاليه إلى اختيار جامعة واحدة من محافظتى القاهرة والجيزة وهى (جامعة عين شمس) من أصل ثلاث جامعات، وجامعتين من إقليم الدلتا وهما (جامعة بنها؛ وطنطا) من أصل عشر جامعات، وجامعة واحدة من إقليم صعيد مصر وهى (جامعة بنى سويف) من أصل تسع جامعات، وجامعة واحدة من جامعات مدن القناة وهى (جامعة قناة السويس) من أصل ثلاث جامعات، وبذلك يكون قد وقع اختيار الباحث على عدد خمس جامعات حكومية كما هو موضح بالجدول رقم (١/٤)، وفيما يلى أسباب استبعاد الجامعات التي لم يشملها الاختيار:

- ١- تم استبعاد جامعة الإسكندرية نظراً لشمولها بالتطبيق عليها بدراسة مشابهة عام ٢٠٢١ وهى دراسة (شحاته، ٢٠٢١).
- ٢- تم استبعاد جامعة (حلوان، دمنهور، السادات) لعدم شمولها داخل مؤشر التصنيفات العالمية خلال مدة الدراسة.

٣- تم استبعاد جامعة دمياط لتضمينها داخل التصنيفات العالمية مرة واحدة بترتيب ٥٠١:٦٠٠، بالإضافة الى عدم دخولها داخل المدى المحدد للاختيار وذلك لضمان عدم اتساع فجوة القياس.

٤- تم استبعاد جامعة (الزقازيق، والمنوفية، أسيوط، سوهاج، جنوب الوادي) لشمولها بالتصنيفات العالمية مرة واحدة، أو مرتين على الأكثر.

٥- تم استبعاد جامعتي (كفر الشيخ، المنصورة، أسوان القاهرة) على الرغم من شمولهما بالتصنيفات العالمية ثلاث مرات فأكثر داخل المدى ٥٠١:٨٠٠، ٤٠١:٦٠٠، ٤٠١:٥٠٠، ٥٢١:٥٣٠ على الترتيب وذلك لضمان عدم اتساع فجوة القياس بينهما وبين الجامعات الأخرى.

وبعد اختيار الجامعات التي ستطبق فيها الدراسة، قام الباحث باختيار الكليات التي ستكون موضعاً للتطبيق في كل جامعة، وحتى يتسنى للباحث اختيار تلك الكليات كان لابد من عرض الكليات التي تحتوى عليها كل جامعة من الجامعات التي وقع عليها الاختيار ومقارنتها ببعضها البعض حتى يتمكن الباحث من اختيار الكليات محل التطبيق من بين الكليات المشتركة بين تلك الجامعات، وبالإطلاع على الكليات المكونة لكل جامعة وجد الباحث أن الجامعات محل الدراسة تشترك فيما بينها في كليات (الأدب، الطب، العلوم، الهندسة، التربية، التجارة، الزراعة، وكلية التمريض) وعددها (٨) كليات ويمكن تصنيف هذه الكليات إلى أربعة قطاعات وهي:

١- قطاع العلوم الطبية أو الصحية: وينتقى إلى هذا القطاع كليتي الطب البشري والتمريض.

٢- قطاع العلوم الإنسانية والاجتماعية: وينتقى إلى هذا القطاع كلية الآداب، التجارة، والتربية.

٣- قطاع العلوم العلمية: وينتجى إلى هذا القطاع كلياتي العلوم والزراعة.

٤- قطاع العلوم الهندسية: وينتجى اليه كلية الهندسة.

واستنادا لما سبق، ونظراً لأن الكليات المشتركة بين الجامعات هي ثماني كليات، لذا فإن الباحث قد اعتمد في تحديد مجتمع الدراسة على أربع كليات من أصل الثمانية وهي نسبة تساوى (٥٠٪) من الكليات المشتركة بين الجامعات محل الدراسة، وتم الاعتماد على هذه النسبة لتكون ممثلة للكليات المشتركة محل الدراسة.

وقد اختار الباحث الأربع كليات من القطاعات المختلفة بحيث تكون ممثلة للقطاعات الأربعة، وبالتالي؛ اختار الباحث كلية واحدة من كل قطاع بناءً على الأكثر عدداً في أعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثماني بالجامعات محل الدراسة، والتي استند اليها الباحث في اختيار الأربع كليات، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠) بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس في الكليات المشتركة بين الجامعات التي

وقع عليها الاختيار ٢٠٢٣/٢٠٢٤

اسم الكلية	جامعة عين شمس	جامعة بنها	جامعة طنطا	جامعة بنى سويف	جامعة قناة السويس
الطب البشرى	٥٥٠٠	١٧٠٠	٢٣٣٦	٨٣٩	١٣٥٠
التمريض	٢٩٩	١٠٠	٢٠٠	١٥٥	١٠٢
الآداب	٥٣٢	٣٢٤	٢٩٥	٣١٠	٤٣٢٩
التجارة	٣٥٥	١٩٥	٢٦٦	١٣٤	١٢٥
التربية	٧٢٣	٢٢١	٢٩٣	٨١	١٩٩
العلوم	٢٠٠٠	٤٤٣	٦٣٢	٣٤٦	٤٣٢٩
الزراعة	٧٠٠	٢٠٥	١٢٢	٥١	٢٦٦
الهندسة	١٤٧١	١٠٠٠	٥٠٣	١٠١	١٥٢

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى البيانات الواردة من الموقع الرسمي للمجلس الأعلى للجامعات المصرية، متاح على الرابط التالي: <https://scu.eg> تم الرجوع إليه في (يناير، ٢٠٢٤م)

• الكليات المختارة من قطاع العلوم الطبية:

يشتمل هذا القطاع على كُليتي (الطب البشري، والتمريض)؛ وقد عمد الباحث إلى اختيار كلية التمريض فضلاً عن كلية الطب البشري، نظراً لعدم تناسب أعداد أعضاء هيئة التدريس بكلية الطب مع باقي الكليات، مما قد يؤدي إلى نتائج مضللة نتيجة لتحيز الإجابات، حيث أن كلية الطب سوف تحصل على عدد كبير من إجمالي الاستبانات التي سيتم توزيعها على عينة الدراسة نظراً لضخامة أعداد أعضاء هيئة التدريس بها.

• الكليات المختارة من قطاع العلوم الإنسانية والاجتماعية:

يشتمل هذا القطاع على كليات (الآداب، والتجارة، والتربية)؛ وقد عمد الباحث إلى اختيار كلية التربية فضلاً عن كُليتي الآداب والتجارة نظراً لعدم تناسب أعداد أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب (جامعة قناة السويس) مع باقي الكليات، مما قد يؤدي إلى نتائج مضللة نتيجة لتحيز الإجابات، حيث أن كلية الآداب بجامعة قناة السويس سوف تحصل على عدد كبير من إجمالي الاستبانات التي سيتم توزيعها على عينة الدراسة نظراً لضخامة أعداد أعضاء هيئة التدريس بها؛ كما تم استبعاد كليات التجارة لأنها الأقل بالنسبة لأعداد أعضاء هيئة التدريس بها مقارنة بأعداد أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية.

• الكليات المختارة من قطاع العلوم العلمية:

يشتمل هذا القطاع على كُليتي (العلوم، والزراعة)؛ وقد عمد الباحث إلى اختيار كلية الزراعة فضلاً عن كلية العلوم نظراً لعدم تناسب أعداد أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم بجامعتي عين شمس وقناة السويس مع باقي الكليات، مما قد يؤدي إلى نتائج مضللة نتيجة

لتحيز الإجابات، حيث أن كلية العلوم بجامعة عين شمس وقناة السويس سوف تتحصلان على عدد كبير من إجمالي الاستبانات التي سيتم توزيعها على عينة الدراسة نظرا لضخامة أعداد أعضاء هيئة التدريس بهما.

• الكليات المختارة من قطاع العلوم الهندسية:

يشتمل هذا القطاع على كلية الهندسة فقط ، وبالتالي سوف يعتمد الباحث عليها باعتبارها الكلية الوحيدة داخل القطاع، يتضح مما سبق أن مجتمع الدراسة يتكون من (٦٩٤٤) عضو هيئة تدريس طبقاً للقوة العددية للكليات التي وقع عليها الاختيار طبقاً للجدول رقم (١٠) الآتي:

جدول رقم (١٠) بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس في الكليات محل الدراسة ٢٠٢٣/٢٠٢٤

إجمالي	جامعة قناة السويس	جامعة بنى سويف	جامعة طنطا	جامعة بنها	جامعة عين شمس	أسم الكلية
٨٥٦	١٠٢	١٥٥	٢٠٠	١٠٠	٢٩٩	التمريض
١٥١٧	١٩٩	٨١	٢٩٣	٢٢١	٧٢٣	التربية
١٣٤٤	٢٦٦	٥١	١٢٢	٢٠٥	٧٠٠	الزراعة
٣٢٢٧	١٥٢	١٠١	٥٠٣	١٠٠٠	١٤٧١	الهندسة
٦٩٤٤	الإجمالي					

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى البيانات الواردة من الموقع الرسمي للمجلس الأعلى للجامعات المصرية، متاح على الرابط التالي: <https://scu.eg/> تم الرجوع إليه في (يناير، ٢٠٢٤م)

ب- عينة الدراسة:

في إطار تعذر أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات بسبب اعتبارات التكلفة والجهد، وللقضاء على فرص التحيز في اختيار عينة الدراسة، ولزيادة الثقة في النتائج المحققة، فقد عَمِدَ الباحث إلى تجنب الطرق غير الإحصائية في تحديد حجم العينة مثل التقدير الذاتي

للباحث أو التقدير وفقاً لميزانية البحث أو التقدير قياساً على البحوث السابقة وما قد يترتب على ذلك من المساس بدقة العمليات الإحصائية المحققة في البحث، لذلك فقد تم استخدام العينة الاحتمالية للقطاعات لضمان أن تكون العينة عشوائية وبصورة متناسبة مع أهمية/حجم القطاع في المجتمع، يرى الباحث أن مؤسسات التعليم الجامعية الحكومية في مصر يتوافر بها ما يسعى إليه الباحث من مواصفات تتطابق مع المؤسسات المنتشرة في أنحاء الجمهورية، لذلك، استخدم الباحث الطرق الإحصائية لتقدير حجم العينة بمعرفة النسبة وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية، وقد تم تحديد حجم تلك العينة من خلال المعادلة الإحصائية التالية (حميدة، ٢٠١٦، ص ١٨٨).

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث N مجتمع البحث (عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة ٢٢٥٢٤) مفردة، n حجم العينة، Z ١,٩٦ عند مستوى ثقة ٩٥ % (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي)، P نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة ٥٠٪ للحصول على أقصى حجم للعينة، q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة)، E الخطأ المسموح به وهي نسبة ٥٪.

$$n = \frac{.50 \times .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 \times .50}{6944}}$$

$$n = \frac{0.25}{[.000651] + \frac{0.25}{6944}}$$

$$n = \frac{0.25}{.000651 + .000036}$$

$$n = 364$$

مما سبق، يتضح أن إجمالي عدد مفردات العينة هو ٣٦٤ مفردة، يتم تقسمها على الكليات محل الدراسة بما يتناسب مع إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بكل كلية من كليات الدراسة، ويوضح الجدول التالي رقم (١١) بيان بعدد المفردات المسحوبة من كل كلية كالتالي:

جدول رقم (١١) بيان عدد المفردات المسحوبة من كليات الجامعات الحكومية المصرية (محل الدراسة)

الكلية	جامعة عين شمس		جامعة بنها		جامعة طنطا		جامعة بني سويف		جامعة قناة السويس		إجمالي
	العدد	العينة	العدد	العينة	العدد	العينة	العدد	العينة	العدد	العينة	
التمريض	٢٩٩	١٦	١٠٠	٥	٢٠٠	١١	١٥٥	٨	١٠٢	٥	٤٥
التربية	٧٢٣	٣٦	٢٢١	١١	٢٩٣	١٥	٨١	٥	١٩٩	١٢	٧٩
الزراعة	٧٠٠	٣٥	٢٠٥	١١	١٢٢	٨	٥١	٤	٢٦٦	١٦	٧٤
الهندسة	١٤٧١	٧٧	١٠٠٠	٥٢	٥٠٣	٢٦	١٠١	٥	١٥٢	٦	١٦٦
اجمالي مفردات العينة المسحوبة											٣٦٤

المصدر: من إعداد الباحث

٤. إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء:

قام الباحث بتوزيع ٤٠٠ قائمة استقصاء وذلك من أجل خفض خطأ المعاينة، وقد تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحث والمستقصي منهم، وذلك لحرص الباحث على سلامة فهم وإدراك المستقصي منهم لما تحويه قائمة الاستقصاء. ويوضح الجدول التالي رقم (١٢) ما تم توزيعه ونسب الإستجابة للاستقصاء.

جدول رقم (١٢) نسب الإستجابة للاستقصاء

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي
٤٠٠	٣٧٢	١٧	٣٥٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

عاشراً: الدراسة التطبيقية واختبار الفروض:

يتناول الباحث في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري الدراسة:

يوضح (Golob 2001) أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة الهيكلية Structural modeling والتي تمثل مدخلاً لتحليل البيانات الموجهة بنظرية معينة. وتتضمن مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية والتي لها قابلية التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة Independent variables والمتغيرات التابعة Dependent variables، وكذلك التعامل مع المتغيرات المشاهدة Manifest variables (عواد، ٢٠١٩).

كما قام الباحثون بحساب معامل الثبات Reliability ومعامل الصدق Validity لمقاييس أبعاد متغيري الدراسة. وثبات المقياس يشير إلى مدى استقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل Cronbach's Alpha وهو معامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً على الإطلاق فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للواحد الصحيح. أن أي زيادة في قيمة معامل Cronbach's Alpha ليقترّب من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى الثبات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة يمكن قبولها لهذا المعامل هي ٠,٧، وما يزيد عن ٠,٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على ثبات قائمة الاستقصاء (Cronbach, 1951). أما صدق المقياس فيعني أن الإجابات التي تم الحصول عليها

من قائمة الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت العبارات من أجل قياسها. أي أن قائمة الاستقصاء تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه. ويتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات. ومن ثم، يوضح الباحث فيما يلي نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق لكل من إدارة التميز، وأداء المؤسسات التعليمية الجامعية. وذلك على النحو التالي:

أ. نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمكونات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس مكونات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي وعددها ٦١ عبارة، موزعة كما أشرنا في الجزء الخاص بتصميم قائمة الاستقصاء. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي إنخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد عبارات لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها وهي العبارات أرقام (X1, X12, X14) والخاصين ببعد القيادة، والعبارات أرقام (X54, X55, X56) والخاصين ببعد إدارة العمليات، لذلك تم استبعادهم لتحسين جودة توفيق النموذج. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي الأولي لعبارات مقاييس أبعاد مكونات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C) Unstandaradized Coefficients، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (١٣) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X1	تضع قيادات الكلية رؤية لتحقيق التميز متأصلة في واجبات العمل اليومية لكل أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين.	القيادة	.164	1.000	—	—	—
X2	تنفذ قيادات الكلية النظم والأنشطة التي تدعم سياسة الكلية واستراتيجيتها في تحقيق التميز.		.487	3.311	1.137	2.911	.004

تابع جدول رقم (١٣) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد
ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X3	يتناسب تصميم الهيكل التنظيمي في مجال التدريس والبحث العلمي مع استراتيجيات وسياسات الكلية.	تأثير القيادة	.369	2.445	.872	2.804	.005
X4	تعمل قيادات الكلية على تسهيل التعاون بين الأفراد والأقسام وإزالة الحواجز التي قد تعوق مشاركتهم في تحقيق أهداف التميز.		.524	4.256	1.451	2.933	.003
X5	تدرك قيادات الكلية أن تحقيق التميز يتطلب التزام طويل المدى.		.390	2.784	.984	2.828	.005
X6	تلتزم قيادات الكلية بتوفير الموارد والتحقق من عدم هدرها.		.575	4.096	1.385	2.957	.003
X7	تقوم قيادات الكلية بعملية مراجعة شاملة للاستراتيجية ولعمليات الكلية بصفة مستمرة.		.675	4.942	1.653	2.989	.003
X8	تستخدم قيادات الكلية نتائج عملية مراجعة الأداء الكلي في		.626	5.083	1.708	2.975	.003

دور تطبيق النموذج النوروي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
	تحسين فعالية أدائها وأداء النظام الإداري بالكلية.						
X9	تتواصل قيادات الكلية باستمرار مع مختلف أنواع أصحاب المصالح من أجل معرفة توقعاتهم وأرائهم .		.688	4.542	1.518	2.992	.003
X10	تُقدم قيادات الكلية القدوة في الالتزام الأخلاقي وبقيم التميز في كافة تصرفاتها ومعاملاتها.		.477	3.083	1.061	2.905	.004
X11	تعمل القيادات على سيادة الالتزام بقوانين حماية البيئة والمحافظة على الأموال العامة والتشريعات.		.732	5.880	1.958	3.002	.003
X12	تتمسك قيادات الكلية بتطبيق معايير الاختيار والتعيين بالكلية بعدالة وموضوعية.		.075	.434	.345	1.256	.209

تابع جدول رقم (١٣) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد
ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

رقم العبرة	العبرة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X13	تتميز قيادات الكلية بعدالة استخدامها لنظم الحوافز وتقييم الأداء.	تدعيم القيادة	.488	3.285	1.128	2.912	.004
X14	تظهر قيادات الكلية تقديرها العلني للأفراد أو الجماعات من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الذين يُنجزون تحسينات في أدائهم لعملهم.		.150	1.171	.572	2.047	.041
X15	تعمل قيادات الكلية على إعداد جيل جديد من القادة وتفعيل دورهم.		.777	4.862	1.615	3.011	.003
X16	تتوافق السياسة والاستراتيجية مع رسالة ورؤية وقيم الجامعة/الكلية.	السياسات والاستراتيجيات	.524	1.000	—	—	—
X17	يتم تشكيل سياسات الكلية كتابة وبوضوح ضمن الخطة الاستراتيجية للكلية.		.768	2.006	.197	10.193	***
X18	تشارك كل أقسام الكلية وأعضائها في صياغة السياسة الاستراتيجية.		.606	1.657	.186	8.906	***
X19	هناك عملية رسمية لمراجعة		.701	1.887	.194	9.711	***

دور تطبيق النموذج النوروي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
	وتحديث السياسات والاستراتيجية.						
X20	تؤسس الكلية الأهداف كتابياً وبطريقة واضحة.		.625	1.582	.174	9.077	***
X21	يتم تنسيق الأهداف والغايات مع الاستراتيجية.		.679	1.598	.168	9.537	***
X22	يتم إدراج مبادئ الجودة والتميز خلال سياسات واستراتيجيات وأهداف الكلية.		.799	1.967	.189	10.396	***
X23	تتسم الأهداف الاستراتيجية للكلية بشمول كل الأطراف والعناصر المتأثرة بنظام التعليم بالكلية.		.920	2.251	.203	11.078	***

تابع جدول رقم (١٣) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد
ممكّنات النموذج الأوروبي للتمييز المؤسسي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X24	تُحدد أولويات الأهداف طبقاً لدرجة مساهمتها في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بالكلية.	تابع السياسات والاستراتيجيات	.893	2.254	.206	10.938	***
X25	تُوصّل الإدارة العليا الأهداف إلى كل المستويات الأكاديمية والتنظيمية.		.703	1.683	.173	9.719	***
X26	هناك إجراءات لتنظيم الأهداف وتحويلها إلى خطط قصيرة المدى.		.631	1.321	.145	9.138	***
X27	هناك مقاييس للتأكد من تحقيق الاستراتيجية.		.653	1.728	.185	9.322	***
X28	يتم تعريف احتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية من هيئة التدريس والعاملين بناءً على المعرفة والكفاءة والمهارة.	إدارة الموارد البشرية	.591	1.000	—	—	—
X29	يتم وضع خطط تدريب دائمة لتحسين معرفة وجدارة ومهارة أعضاء هيئة التدريس والعاملين.		.854	1.461	.112	13.069	***
X30	يتم تشجيع وتدعيم هيئة التدريس والعاملين لتولى		.858	1.158	.088	13.103	***

دور تطبيق النموذج النوروي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
	المسؤوليات وتنفيذ أنشطة التحسين.						
X31	يتم تطوير قنوات الاتصال المناسبة لتحقيق المشاركة وتبادل المعرفة والخبرة.		.772	1.497	.122	12.255	***
X32	يتم تقدير ومكافأة أنشطة تحسين الجودة المرتبطة بالمجهودات الفردية أو الجماعية.		.698	1.375	.120	11.449	***
X33	أساس معايير تقييم أداء الأفراد بالكلية هو مدى مساهمتهم في تحسين العمليات التي تحقق المنفعة لكل من الطلاب وأصحاب المصلحة.		.497	.872	.099	8.835	***

تابع جدول رقم (١٣) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد
ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X34	يتم الاستفادة من نتائج تقييم أداء الأفراد في تحديد احتياجاتهم من التدريب والتطوير.	تابع إدارة الموارد البشرية	.691	1.150	.101	11.366	***
X35	يتم تحسين الخدمات المقدمة لهيئة التدريس.		.834	1.460	.113	12.882	***
X36	يتم تشجيع تضامن أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الموضوعات المرتبطة بالصحة والأمان والبيئة والمسئوليات الاجتماعية والاخلاقية.		.509	.874	.097	9.010	***
X37	يتم تكوين فرق عمل لتحسين الأداء في كل قسم أو إدارة بالكلية.		.762	1.346	.111	12.159	***
X38	هناك معايير موضوعية لاختيار المرشحين لفرق العمل.		.339	.530	.084	6.349	***
X39	يتم نقل وإتاحة معرفة		.436	.595	.075	7.925	***

دور تطبيق النموذج النوروي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
	كل عضو بالكلية إلى باقي الأعضاء.						
X40	توجد علاقات شراكة مع الكليات بالجامعات المختلفة لتحسين الأنشطة العلمية المقدمة لطلاب الكلية.	الشراكات والموارد	.786	1.000	—	—	—
X41	يوجد اتفاقيات لتبادل المعرفة والخبرة مع الموردين لمتطلبات الكلية.		.836	1.268	.071	17.893	***
X42	تخصص الموارد المناسبة لتطوير السياسة والاستراتيجية ومشروعات التحسين.		.761	.962	.061	15.810	***
X43	يوجد استخدام أمثل للمخزون والطاقة ومعدات وأدوات الكلية.		.646	.882	.068	12.931	***
X44	يتم تقييم تأثير استخدام التكنولوجيا المتطورة على أداء الكلية.		.867	1.464	.078	18.790	***

تابع جدول رقم (١٣) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد
ممكّنات النموذج الأوروبي للتمييز المؤسسي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X45	هناك آلية لتعريف المعلومات عن احتياجات أصحاب المصلحة من خدمات الكلية.	تابع الشراكات والموارد	.769	1.074	.067	16.034	***
X46	تستخدم المعلومات في التحسين المستمر لنظم الإدارة والخدمات.		.597	.913	.077	11.809	***
X47	تؤسس المقاييس لإظهار نتائج وفوائد الاستخدام الأمثل للموارد.		.871	1.124	.059	18.917	***
X48	يتم اقناع العاملين بأهمية إدارة الهدر والفاقد في الكلية.		.628	.643	.051	12.519	***
X49	تتوخى العملية التعليمية احتياجات وتوقعات الطلاب وسوق العمل والمجتمع.	إدارة العمليات	.610	1.000	—	—	—
X50	ترتبط أنشطة البحث العلمي باحتياجات المجتمع.		.650	1.140	.104	10.954	***
X51	يوجد توصيف دقيق للمسؤوليات ومراجعة دورية للبرامج التعليمية ونظم الكلية.		.635	1.280	.119	10.756	***
X52	تحدد المسؤوليات، وتراقب وتراجع عمليات الكلية دورياً.		.709	1.476	.126	11.698	***

دور تطبيق النموذج النوروي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X53	تتميز نظم وعمليات الكلية بإمكانية تعديلها والاستجابة السريعة لتغيرات توقعات واحتياجات العملاء.		.755	1.730	.141	12.241	***
X54	هناك طرق منظمة لربط الأفكار الجديدة ونتائج بحوث التطوير مع عمليات وخدمات الكلية.		.218	.390	.095	4.102	***
X55	هناك تشجيع دائم لهيئة التدريس والعاملين لتحمل المسؤولية لتطوير العمليات وتقديم خدمات جديدة.		.190	.259	.072	3.597	***

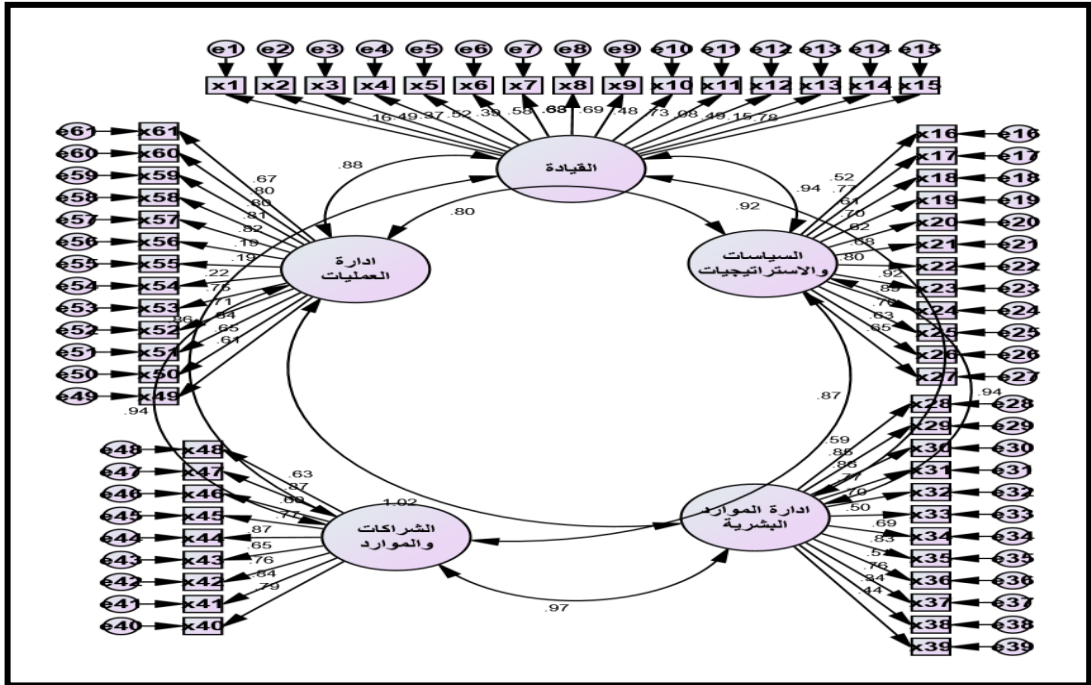
تابع جدول رقم (١٣) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد
ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X56	كل فرد بالكلية يعلم أن أي عمل يؤديه له مورد وعميل يجب التعاون معهما لتحسين جودة أدائه.	تابع إدارة العمليات:	.187	.271	.077	3.527	***
X57	يتم الاستجابة وبسرعة لشكاوى أو الاقتراحات المقدمة من الطلاب، وأصحاب المصلحة.		.816	1.680	.130	12.937	***
X58	يتم ربط احتياجات وتوقعات العملاء بسياسة الجامعة/الكلية، وخطط التنمية السنوية.		.808	1.528	.119	12.848	***
X59	كل عضو بالكلية لديه الوقت الكافي لإنجاز ما هو مطلوب منه بجودة.		.796	1.629	.128	12.714	***
X60	يسمح تصميم العمليات بتدفق أداء خطوات العمل بانسيابية.		.804	1.602	.125	12.805	***
X61	كل أماكن العمل بالكلية نظيفة ومرتبّة.		.671	1.192	.106	11.223	***

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

كما يوضح شكل (٥) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد
ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:



الشكل رقم (٥) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد ممكنات النموذج
الأوروبي للتميز المؤسسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠,٣ . باستثناء

العبارات أرقام (X1, X12, X14) والخاصين ببعد القيادة، والعبارات أرقام (X54, X55, X56)

والخاصين ببعد إدارة العمليات، لذلك تم استبعادهم لتحسين جودة توفيق النموذج ولمزيد

من التوضيح يوضح جدول (١٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

جدول رقم (١٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.485
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.000
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد	1.000
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)	الصحيح دل ذلك	1.000
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)	على تطابق أفضل	1.000
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	للمنموذج مع بيانات عينة الدراسة	1.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (١٥) معامل الثبات ومعامل الصديق لأبعاد ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

جدول (١٥) معاملات الثبات والصدق لأبعاد ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

المعاملات			عدد العبارات		ممكنت النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي
معامل الصدق الذاتي	معامل Cronbach`s alpha بعد الحذف	معامل Cronbach`s alpha قبل الحذف	بعد الحذف	قبل الحذف	
0.911	0.830	0.811	12	15	القيادة
0.956	0.914	0.914	12	12	السياسات والاستراتيجيات
0.948	0.899	0.899	12	12	إدارة الموارد البشرية
0.942	0.888	0.888	9	9	الشراكات والموارد
0.952	0.907	0.902	10	13	إدارة العمليات
0.982	0.965	0.927	55	61	المقياس ككل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين ٠,٨٣٠ و ٠,٩١٤ (أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧) ، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠,٩١١ و ٠,٩٥٦ ، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

ب. نتائج التحليل العاملي التوكيدي أداء المؤسسات التعليمية الجامعية:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس أداء المؤسسات التعليمية الجامعية وعددها ٣٩ عبارة موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي

التوكيدي الأولي إنخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد عبارات لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها وهي العبارة رقم (Y14) والخاصة ببعد نتائج الموارد البشرية، والعبارة رقم (Y23) والخاصة ببعد نتائج المجتمع، والعبارات أرقام (Y32, Y39) والخاصين ببعد نتائج الأداء الرئيسية، لذلك تم استبعادهم لتحسين جودة توفيق النموذج.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي الأولي لعبارات مقاييس أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C) Unstandaradized Coefficients، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients، والخطأ المعياري (S.E)، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (١٦) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارى (S.C)	معامل الانحدار غير المعيارى (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y1	خريجونا وأصحاب المصلحة راضون جدا عن جودة برامجنا التعليمية وخدماتنا خلال الثلاثة أعوام السابقة.	نتائج العملاء	.857	1.000	—	—	—
Y2	انخفضت شكاوى الطلاب والمنتفعين من برامج وخدمات الكلية.		.897	1.120	.048	23.553	***
Y3	طلابنا راضون عن سرعة الاستجابة لإستفساراتهم.		.883	1.098	.048	22.800	***

دور تطبيق النموذج النوروي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y4	يتزايد ولاء الخريجون لكليتنا.		.847	1.101	.052	21.109	***
Y5	يتزايد معدل الطلاب في كليتنا.		.716	.754	.047	16.044	***
Y6	بصفة عامة، تحسّن مستوى جودة أداء كليتنا خلال الثلاثة الأعوام السابقة مقارنة بمعايير الأداء المستهدفة.		.848	.929	.044	21.161	***
Y7	أداء الكلية عال مقارنة بأداء الكليات الأخرى طبقا للعلاقة مع الطلاب وأصحاب المصلحة.		.863	.993	.045	21.852	***
Y8	تتزايد جودة التطوير الممنى لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية.	رؤية المؤسسة	.823	1.000	—	—	—
Y9	يتزايد متوسط عدد الاقتراحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية.		.818	1.064	.057	18.804	***
Y10	يتزايد مستوى الرضا الوظيفي.		.833	1.066	.055	19.336	***
Y11	تقل معدلات الغياب عن العمل.		.779	1.042	.060	17.481	***
Y12	يقل مستوى دوران العمل.		.869	1.062	.051	20.697	***
Y13	تتحسن قوة التواصل بين أعضاء الكلية.		.801	.928	.051	18.200	***
Y14	يتشارك العاملون في القيم التنظيمية.		.016	.017	.059	.295	.768

تابع جدول رقم (١٦) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y15	يتحسن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في فرق العمل.	نتائج الموارد البشرية	.847	1.030	.052	19.877	***
Y16	يظهر أعضاء هيئة التدريس والعاملون معدلات عالية من المبادرة.		.913	1.240	.055	22.533	***
Y17	يسهم العاملون بأرائهم في تحسين أداء العمل.		.911	1.224	.055	22.450	***
Y18	تحسن سمعة الكلية في المجتمع.	نتائج المجتمع	.857	1.000	—	—	—
Y19	تحسن النظرة للكلية كعضو مسئول في المجتمع.		.824	1.040	.052	20.098	***
Y20	تعمل الكلية جاهدة على توظيف عمالة جديدة.		.878	1.263	.056	22.577	***
Y21	تنفذ سياسات المساواة في الحقوق.		.871	1.114	.050	22.255	***
Y22	تلتزم الكلية بحماية البيئة.		.887	1.129	.049	23.054	***
Y23	رعاية الأنشطة التي تنفع المجتمع بصفة عامة.		.167	.229	.073	3.113	.002
Y24	تتمتع الكلية بالشفافية والسلوك الأخلاقي.		.740	.804	.048	16.885	***

دور تطبيق النموذج النوروي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y25	مستوى جودة الأداء.	نتائج الأداء الرئيسية	.755	1.000	—	—	—
Y26	مستوى الانتاجية.		.798	1.109	.069	16.154	***
Y27	تزايد ثقة الطلاب وأصحاب المصلحة.		.756	1.016	.067	15.149	***
Y28	الاستخدام الأمثل للموارد المالية.		.842	1.223	.071	17.220	***
Y29	استجابة القادة لنتائج مقاييس الأداء.		.907	1.416	.075	18.855	***
Y30	الالتزام بالتشريعات.		.874	1.286	.071	18.009	***
Y31	كفاءة الكلية في إدارة الموارد المتاحة.		.806	1.236	.076	16.327	***
Y32	تحسن كفاءة العمليات.		.161	.285	.095	3.009	.003
Y33	درجة إتمام اتفاقيات الشراكة.		.898	1.669	.090	18.633	***

تابع جدول رقم (١٦) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y34	فعالية إدارة التكلفة (نتائج العمل الذي تحقق بأقل تكلفة ممكنة).	تأثير نتائج الأداء الرئيسية	.883	1.503	.082	18.239	***
Y35	درجة إتمام العقود/الاتفاقات بين الكلية ومورديها.		.861	1.390	.079	17.696	***
Y36	نتائج عمليات التفتيش والمراجعة للمخرجات.		.903	1.477	.079	18.749	***
Y37	نتائج عمليات التفتيش والمراجعة المتعلقة بالإدارة المالية.		.890	1.525	.083	18.421	***
Y38	جودة البرامج والخدمات بالمقارنة مع الكليات الأخرى.		.912	1.582	.083	18.983	***
Y39	حصول الكلية على جوائز الجودة والتميز.		.043	.058	.072	.804	.421

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١٪.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

لتحسين جودة توفيق النموذج. ويوضح جدول (١٧) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أداء المؤسسات التعليمية الجامعية:

جدول رقم (١٧) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	3.485
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.000
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح	1.000
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	دل ذلك على تطابق	1.000
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)	أفضل للنموذج مع	1.000
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)	بيانات عينة الدراسة	1.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أداء المؤسسات التعليمية الجامعية مقبولة إحصائياً، باستثناء قيمة مؤشر مربع كاي المعياري والتي بلغت ٣,٤٨٥. وقد يكون السبب في ذلك أن قيمة هذا المؤشر وبالتالي دلالاته الإحصائية تكون أقل استقراراً عن الحد المطلوب مع أحجام العينات التي تزيد عن ٢٠٠ مفردة. (عواد، ٢٠١٩) كما يوضح جدول (١٨) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية:

جدول رقم (١٨) معاملات الثبات والصدق لأداء المؤسسات التعليمية الجامعية

المعاملات			عدد العبارات		أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية
معامل الصدق الذاتي	معامل Cronbach's alpha بعد الحذف	معامل Cronbach's alpha قبل الحذف	بعد الحذف	قبل الحذف	
0.947	0.897	0.897	7	7	نتائج العملاء
0.902	0.813	0.804	9	10	نتائج الموارد البشرية
0.927	0.860	0.831	6	7	نتائج المجتمع
0.863	0.745	0.715	13	15	نتائج الأداء الرئيسية
0.948	0.900	0.889	35	39	أداء المؤسسات التعليمية الجامعية ككل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين (٠,٧٤٥)، و (٠,٨٩٧)، أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين (٠,٨٦٣)، و (٠,٩٤٧)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٢. نتائج الدراسة التطبيقية لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٩) ملخص الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي	3.7292	.78760	10.656**	0.000	متوفر
القيادة	3.7489	.98953	12.298**	0.000	متوفر
السياسات والاستراتيجيات	3.8281	.87700	11.564**	0.000	متوفر
إدارة الموارد البشرية	3.2773	.99506	13.062**	0.000	متوفر
الشراكات والموارد	4.0462	.74514	13.236**	0.000	متوفر
إدارة العمليات	3.7455	.94383	12.161**	0.000	متوفر
أداء المؤسسات التعليمية الجامعية	3.9561	.57584	10.491	0.000	متوفر
نتائج العملاء	3.8204	.78040	15.611	0.000	متوفر
نتائج الموارد البشرية	3.9502	.64568	9.009	0.000	متوفر
نتائج المجتمع	3.7084	.55837	9.009	0.000	متوفر
نتائج الأداء الرئيسية	3.8853	.69445	11.277	0.000	متوفر

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توافر متغير ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٢ بانحراف معياري ٠,٧٨٧.

- توافر متغير أداء المؤسسات التعليمية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٥ بانحراف معياري ٠,٥٧٥.
- توافر بعد القيادة كأحد أبعاد ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٤ بانحراف معياري ٠,٩٨٩.
- توافر بعد السياسات والاستراتيجيات كأحد أبعاد ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٢ بانحراف معياري ٠,٨٧٧.
- توافر بعد إدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٢٧ بانحراف معياري ٠,٩٩٥.
- توافر بعد الشراكات والموارد كأحد أبعاد ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٠٤ بانحراف معياري ٠,٧٤٥.
- توافر بعد إدارة العمليات كأحد أبعاد ممكنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٤ بانحراف معياري ٠,٩٤٣.
- توافر بعد نتائج العملاء كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٢ بانحراف معياري ٠,٧٨٠.

- توافر بعد نتائج الموارد البشرية كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٥ بانحراف معياري ٠,٦٤٥.
- توافر بعد نتائج المجتمع كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٠ بانحراف معياري ٠,٥٥٨.
- توافر بعد نتائج الأداء الرئيسية كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٨ بانحراف معياري ٠,٦٩٤.

٣. اختبار الفروض:

أختبار الفرض الرئيس:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بأبعاده (نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في الجامعات محل الدراسة" ويتفرع من هذا الفرض عدد من الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على نتائج العملاء كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على نتائج الموارد البشرية كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على نتائج المجتمع كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على نتائج الأداء الرئيسية كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.
- اختبار الفرض الرئيس:

في ضوء علاقة الارتباط الطردية بين ممكنات النموذج الأوروبي للتميز بشكل إجمالي على أداء المؤسسات التعليمية الجامعية، تم قياس معنوية تأثير ممكنات النموذج الأوروبي للتميز على أداء المؤسسات التعليمية الجامعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٢٠)

جدول (٢٠) نتائج نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير ممكنات النموذج

الأوروبي للتميز في أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	معامل Beta	أختبار ت		أختبار ف	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
أداء المؤسسات التعليمية الجامعية	ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز	.987a	.974	.602	.787	17.744	.000	314.857	.000b

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول السابق رقم (٢٠) نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز) والمتغير التابع (أداء المؤسسات التعليمية الجامعية)، والتي أظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٩٧٤)، أي أن المتغير المستقل ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز، يفسر (٩٧,٤٪) من التباين في المتغير التابع أداء المؤسسات التعليمية الجامعية، أما النسبة الباقية (٢,٦٪) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠,٩٨٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية طردية بين المتغير المستقل ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز، والمتغير التابع أداء المؤسسات التعليمية الجامعية، كما تشير نتيجة

أختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0,05 %).

- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل من إمكانات النموذج الأوروبي للتميز (0,502)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع أداء المؤسسات التعليمية الجامعية. كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0,05 %).

- اختبار معنوية تأثير الأبعاد الفرعية لمكونات النموذج الأوروبي للتميز في كل بعد من أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بالجامعات محل الدراسة:

استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (٢١) نتائج نماذج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد ممكنات النموذج الأوروبي للتميز في أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	معامل Beta	أختبارات T-Test		أختبار ف F-Test	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
أداء المؤسسات التعليمية الجامعية	.710 ^a	.505	القيادة	.196	.264	2.499	.013	71.086	.000 ^b
			السياسات والاستراتيجيات	.159	.189	1.085	.009		
			إدارة الموارد البشرية	.118	.203	3.674	.000		
			الشراكات والموارد	.116	.150	2.144	.033		
			إدارة العمليات	.233	.382	6.537	.000		
نتائج العملاء	.754 ^a	.569	القيادة	.178	.226	3.689	.000	91.964	.000 ^b
			السياسات والاستراتيجيات	.103	.116	1.509	.032		
			إدارة الموارد البشرية	.177	.225	4.366	.000		
			الشراكات والموارد	.116	.111	1.700	.050		
			إدارة العمليات	.337	.408	7.475	.000		

تابع جدول (٢١) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد ممكنات النموذج

الأوروي للتميز في أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

اختبار ف F-Test		اختبار ت T-Test		معامل Beta	معامل الإنحدار B	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	المتغير التابع
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة						
.000 ^b	93.269	.001	3.459	.211	.138	القيادة	.572	.756 ^a	نتائج الموارد البشرية
		.046	2.698	.153	.139	السياسات والاستراتيجيات			
		.011	2.559	.231	.185	إدارة الموارد البشرية			
		.000	3.600	.234	.203	الشراكات والموارد			
		.000	6.391	.348	.238	إدارة العمليات			
.000 ^b	45.838	.016	2.427	.276	.199	القيادة	.396	.630 ^a	نتائج المجتمع
		.030	2.176	.198	.126	السياسات والاستراتيجيات			
		.000	6.349	.387	.217	إدارة الموارد البشرية			
		.056	2.056	.204	.103	الشراكات والموارد			
		.037	2.962	.262	.137	إدارة العمليات			
.000 ^b	103.422	.000	3.802	.225	.158	القيادة	.597	.773 ^a	نتائج الأداء الرئيسية
		.026	2.212	.290	.171	السياسات والاستراتيجيات			
		.000	3.764	.188	.131	إدارة الموارد البشرية			

أختبار ف F-Test		أختبار ت T-Test		معامل Beta	معامل الإنحدار B	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية						
		2.713	.007	.171	.159	الشراكات والموارد			
		7.408	.000	.391	.288	إدارة العمليات			

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول السابق رقم (٢١) نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (ممكنات النموذج الأوروبي للتميز) وأبعاد المتغير التابع (أداء المؤسسات التعليمية الجامعية)، والتي أظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٥٠.٥٠)، أي أن المتغير المستقل ممكنات النموذج الأوروبي للتميز بأبعادها (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) مجتمعة، تفسر (٥٠.٥٪) من التباين في المتغير التابع أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بأبعاده (نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)، أما النسبة الباقية (٤٩.٥٪) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R²) لأبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية (نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)، على الترتيب (٥٦٩، ٥٧٢، ٣٩٦، ٥٩٧)، أي أن ممكنات النموذج الأوروبي للتميز بأبعادها (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات)، تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية، بالنسب التالية على الترتيب (٥٦٩، ٥٧٢، ٣٩٦، ٥٩٧)٪، أما

النسب الباقية على الترتيب (١,٤٣٪، ٨,٤٢٪، ٤,٦٠٪، ٣,٤٠٪) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠,٧١٠)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية طردية بين المتغير المستقل ممكنات النموذج الأوروبي للتميز بأبعادها (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات)، والمتغير التابع أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بأبعاده (نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذو دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥ %). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع أداء المؤسسات التعليمية الجامعية على الترتيب (٠,٧٥٤، ٠,٧٥٦، ٠,٦٣٠، ٠,٧٧٣) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية طردية بين المتغير المستقل ممكنات النموذج الأوروبي للتميز بأبعادها (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) وبين أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية الخاصة بـ (نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج الأداء الرئيسية) وارتباط متوسط طردي بالنسبة لبعد (نتائج المجتمع). كما تشير نتيجة اختبار F لكل بعد من أبعاد المتغير التابع أداء المؤسسات التعليمية الجامعية إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذو دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥ %).

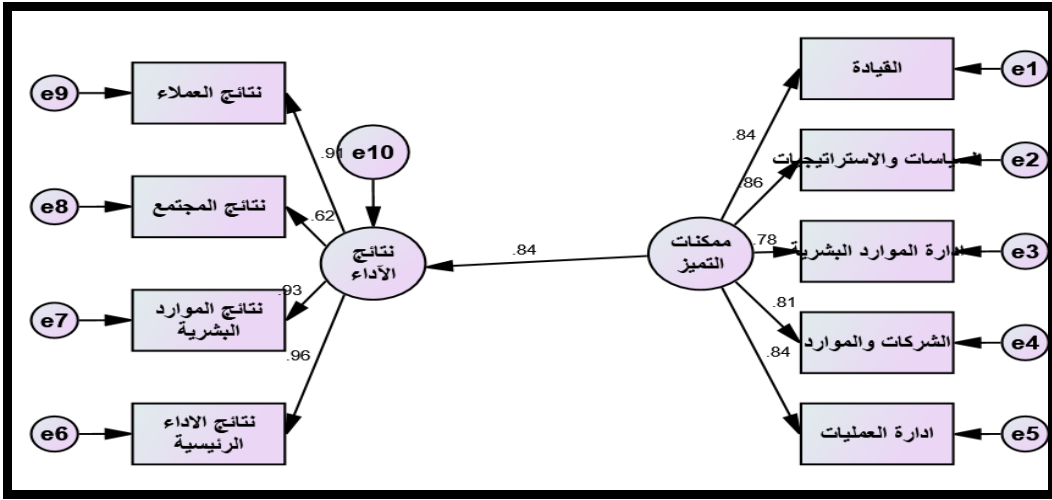
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل ممكنات النموذج الأوروبي للتميز بأبعادها (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد

البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات)، على الترتيب (١٩٦، ٠٠، ١٥٩، ٠٠، ١١٨، ٠٠، ١١٦، ٠٠، ٢٣٣)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بأبعاده (نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠,٠٥٪).

- أن أبعاد المتغير المستقل (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) لها تأثير جوهري طردي على بعد (نتائج العملاء) كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠,٠٥٪).
- أن أبعاد المتغير المستقل (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) لها تأثير جوهري طردي على بعد (نتائج الموارد البشرية) كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠,٠٥٪).
- أن أبعاد المتغير المستقل (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) لها تأثير جوهري طردي على بعد (نتائج المجتمع) كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠,٠٥٪).
- أن أبعاد المتغير المستقل (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) لها تأثير جوهري طردي على بعد (نتائج الأداء الرئيسية) كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠,٠٥٪).

- أن (مستوى المعنوية = ٠,٠٠٠) للنموذج الكلي وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل إدارة التميز تؤثر تأثيراً معنوياً طردياً على المتغير التابع أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بأبعاده؛.
- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات الدراسة:

لمزيد من التعمق في التحليل Redundancy of analysis، فقد قام الباحث بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العالمي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كامنة علي أنها متغيرات مشاهدة (Biricik, D and Kelloway, E, 2019). ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد (عواد، ٢٠١٩). ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:



شكل (٧) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (٢٢) نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
—	—	—	1.000	.915	نتائج العملاء	مميزات النموذج الأوروبي للتميز
***	24.82353	0.034	.844	.933	نتائج الموارد البشرية	
***	16.75862	0.029	.486	.622	نتائج المجتمع	
***	29.125	0.032	.932	.958	نتائج الاداء الرئيسية	
***	34.78261	0.023	.800	.845	المقياس الكلي لأداء المؤسسات التعليمية الجامعية	

دور تطبيق النموذج النوروي للتميز المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية الجامعية

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
—	—	—	1.000	.843	القيادة	المقياس الكلي
***	2.454545	0.451	1.107	.860	السياسات والاستراتيجيات	لأداء
***	23.47727	0.044	1.033	.783	إدارة الموارد البشرية	المؤسسات
***	14.87037	0.054	.803	.813	الشراكات والموارد	التعليمية
***	32.71875	0.032	1.047	.836	إدارة العمليات	الجامعية

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهرية عند مستوى معنوية ١٪.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية جوهرية عند مستوى معنوية ١٪. كما يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات التميز بأبعادها في أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بأبعاده.

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٢٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.104	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
.038	أقل من ٠,٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.989	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.968	ذلك على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)
0.992	للمنموذج مع بيانات	مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)
0.901	عينة البحث	مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة مقبولة إحصائياً.

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الرئيس الأول وهو ما يعني أنه يوجد تأثير ذودلالة إحصائية ممكنات النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بأبعاده (نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في الجامعات محل الدراسة؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم رفضهم جميعاً كلياً وجزئياً.

٤. نتائج اختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج اختبار الفروض:

جدول رقم (٢٤) ملخص نتائج اختبار الفروض

الفروض	إختبارمدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الرئيس الأول	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز بأبعادها (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بأبعاده (نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في الجامعات محل الدراسة.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الأول	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز بأبعادها (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على نتائج العملاء كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الأول	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز بأبعادها (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على نتائج الموارد البشرية كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الأول	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز بأبعادها (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على نتائج المجتمع كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الأول	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز بأبعادها (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات) على نتائج الأداء الرئيسية كأحد أبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية.	رفض الفرض كلياً وجزئياً

المصدر: من إعداد الباحث

حادي عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

١. قبول نموذج الدراسة المقترح لتأثير إدارة التميز في أداء المؤسسات التعليمية الجامعية في الجامعات الحكومية المصرية، والنموذج يضم عدة مفاهيم أساسية تتضمن أبعاد إدارة التميز والتي تتضمن: (ممكّنات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات ومالوارء، إدارة العمليات)، وأبعاد أداء المؤسسات التعليمية الجامعية والتي تتضمن: (نتائج الأداء للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي: نتائج العمالء، نتائج المالوارء البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)، والمطبقة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة.

٢. قدمت هذه الدراسة إضافة حقيقية لجميع البحوث المتواجدة حالياً بالمكتبات العربية، وذلك من خلال تسليط الضوء على إدارة التميز بشكل عام والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بشكل خاص كمدخل حديث في العلوم الإدارية يمكن للمنظمات والشركات إعتمادة في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية، مما يدعم الأداء الاستراتيجي، وبالتالي تحسين مستوى القبول لدي العمالء.

٣. يتبنى النموذج الأوروبي للتميز هيكلاً يؤكد على التحول والتركيز المستقبلي الذي يمكن أن يدعم المنظمات في تبني أساليب وإستراتيجيات تجعلها تمتاز بميزة تنافسية عن باقي المنظمات؛ فضلاً عن تعزيز التحول الرقمي، والمساهمة في مستوى التمايز، والتقدم في طريق التميز؛ حيث يمكن أن تساعد مقارنة نموذج EFQM 2020 ونموذج EFQM 2013 المنظمات في التأكيد بشكل أكبر على الاستدامة من خلال تبني أهداف التنمية المستدامة.

٤. إن النموذج الأوروبي للتميز نموذج ديناميكي بطبيعته، يؤكد على أن المؤسسات تحتاج-من أجل تحقيق تنمية مستدامة-إلى قيادة قوية، وتوجه استراتيجي واضح، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات وتطويرها من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة للمتعاملين.

٥. يساهم النموذج الأوروبي للتميز في التوفيق بين الجانب الإداري والجانب البشري، وذلك من منظور تكنولوجي، فضلاً عن تعزيز اعتماد نماذج أعمال جديدة من أجل خلق قيمة لكل من المنظمة وأصحاب المصلحة (العملاء، الموردین، الموزعين)، هذه القيمة تؤكد على تقديم أداء متميز ودائم أثناء التحضير والتجهيز للتحويلات المستقبلية؛ هذا بالإضافة إلى إنه يجلب منظوراً استراتيجياً وغير متحيز من الناحية التكنولوجية.

٦. أن النموذج الأوروبي للتميز لا يقدم إجابات حول كيفية تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التنظيمية، ولكن استغلال هذه المسائل يضع المؤسسات على طريق التميز من خلال التحسين المستمر وتخصيص الموارد المناسبة لهذه التحسين؛ وإن ظهور النموذج الأوروبي على الساحة بمثابة نهج معياري للتميز لما له من قدرة، ويعتبر أحياناً استمراراً طبيعياً لإدارة الجودة الشاملة؛ عندما تدرك المؤسسات أن مزايا هذا المسار قد استنفدت.

٧. من أجل بناء مستقبل مستدام تقوم المنظمات المتميزة بعمل تأثير إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.

ب. مدى تحقق أهداف الدراسة:

ويوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (٢٥) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

النتيجة	مجال تحقيقه	مضمون الهدف	رقم الهدف
تم تحقيقه	- الدراسة الاستطلاعية. - الدراسة التطبيقية. - النتائج العامة للدراسة.	التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة التميز في الجامعات محل الدراسة.	الهدف الأول
تم تحقيقه	- الدراسة الاستطلاعية. - الدراسة التطبيقية. - النتائج العامة للدراسة.	التعرف على واقع تطبيق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة.	الهدف الثاني
تم تحقيقه	- الدراسة الاستطلاعية. - نتائج التحليل الوصفي. - النتائج العامة للدراسة.	التعرف على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم أداء المؤسسات التعليمية الجامعية في الجامعات محل الدراسة.	الهدف الثالث
تم تحقيقه	- نتائج التحليل الوصفي. - نتائج اختبار الفروض. - النتائج العامة للدراسة. - توصيات الدراسة وآليات تنفيذها.	دراسة تأثير إدارة التميز من خلال تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بالجامعات محل الدراسة.	الهدف الرابع
تم تحقيقه	- النتائج العامة للدراسة. - توصيات الدراسة وآليات تنفيذها.	التوصُّل إلى بعض النتائج، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات يمكن أن تُسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تأثير إدارة التميز من خلال تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في أداء المؤسسات التعليمية الجامعية بالجامعات محل الدراسة.	الهدف الخامس

المصدر: من إعداد الباحث

ج. توصيات الدراسة:

جدول رقم (٢٦) توصيات الدراسة وآليات التنفيذ

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
تحقيق النتائج التي ترضى عنها جميع أصحاب المصالح (عاملون، عملاء، موردون، ... ألخ) بمعنى أن تقوم الجامعات محل الدراسة بالتخطيط لتحقيق نتائج متوازنة تساهم في تحقيق أو تجاوز أهداف أصحاب المصالح في الأجل القصير والطويل.	التركيز الشديد على تحقيق مجموعة رئيسية من النتائج اللازمة لمتابعة تطور الجامعات محل الدراسة في سبيل تحقيقها لرؤيتها واستراتيجيتها، بما يمكن القائمين عليها من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	رئاسة الجامعة/ عمداء الكليات/ رؤساء أقسام الكليات	موارد معرفية	بشكل دوري
التركيز على تحليل القيمة التي يتوقعها العملاء الحاليين والمحتملين، والمقصود هنا هو أن تكون الجامعات محل الدراسة مدركة أن العملاء هم السبب الأول لوجودها، ومن ثم لا بد من التوجه نحو الإبداع وخلق القيمة لدى العملاء من خلال توقع احتياجاتهم ومقابلة توقعاتهم.	من خلال التواصل معهم ومشاركتهم في تصميم عمليات الخدمة المقدمة لهم.	رئاسة الجامعة/ عمداء الكليات/ رؤساء أقسام الكليات/ أعضاء هيئة التدريس	موارد بشرية مدربة على التخطيط السليم	بشكل دوري

تابع جدول رقم (٢٦) توصيات الدراسة وآليات التنفيذ

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
الامتياز في إدارة العمليات بالجامعات محل الدراسة، فالمنظمات المتميزة تدار بواسطة عمليات منظمة وفقا لنظرة استراتيجية تعتمد على قرارات مستمدة من وقائع من أجل تحقيق نتائج متوازنة ومستمرة.	التركيز على كيفية تصميم العمليات على نحو متسلسل دون وجود حواجز هيكلية تمنع ذلك.	رئاسة الجامعة/ عمداء الكليات	موارد بشرية مدربة على التخطيط السليم	بداية كل فصل دراسي
تعظيم مساهمات العاملين من خلال تنمية قدراتهم وتدريبهم وتضمينهم في اتخاذ القرار، فالنجاح من خلال الأفراد هو سمة المنظمات المتميزة التي تقدر العاملين لديها وتخلق ثقافة التمكين التي تساعد على تحقيق نتائج متوازنة تجمع بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.	تحقيق التوازن بين أهداف الجامعات محل الدراسة الاستراتيجية والتوقعات الفردية للعاملين فيها.	رئاسة الجامعة/ عمداء الكليات/ إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية، مواد مادية	مرة كل ٣ شهور
تحقيق التعليم المستمر من خلال تبني وخلق فرص للتطوير والابتكار، فمراعاة الإبداع والابتكار من سمات المنظمات المتميزة التي تحقق مستويات أعلى من القيمة من خلال الإبداع المستمر والمنظم من قبل أصحاب المصالح.	ضرورة استخدام التكامل بين أصحاب المصالح من أجل تضمينهم بكونهم مصادر للإبداع والابتكار.	رئاسة الجامعة/ عمداء الكليات/ إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية، مواد مادية	مرة كل ٣ شهور
تحقيق شراكات من أجل القيمة المضافة للجامعات محل الدراسة، فالمنظمات المتميزة تستهدف وتطور العلاقات مع شركائها لضمان النجاح للجميع.	إدراك أن تلك الشراكات لا بد لها من منافع متبادلة من أجل نجاحها.	رئاسة الجامعة/ عمداء الكليات/ الوكلاء/ رؤساء الأقسام	موارد بشرية	بشكل دوري

تابع جدول رقم (٢٦) توصيات الدراسة وآليات التنفيذ

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
وجود قيادة ملهمة وذات رؤية واضحة، فالمنظمات المتميزة لابد لها من قيادة تستطيع صياغة وتشكيل المستقبل والتصرف كنموذج للقيم والأخلاقيات التي ترغب في بثها بالمنظمة.	من خلال قدرة أعضاء هيئة التدريس على التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة ونجاحهم في خلق الالتزام لدى جميع الأطراف لضمان نجاح العملية التعليمية بالجامعات محل الدراسة.	رئاسة الجامعة/ عمداء الكليات/ الوكلاء/ رؤساء الأقسام/ أعضاء هيئة التدريس	موارد معرفية	بشكل دوري
تحقيق مستقبل مستدام من خلال الاستيعاب والاستجابة للتوقعات من قبل أصحاب المصالح والمجتمع بالكامل، وهو ما يعرف بالامتياز في الأخذ بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ويتحقق ذلك بخلق الثقافة والمنظومة الفكرية والقيمية التي تؤكد على مستويات مرتفعة من الأداء بما يمكن الجامعات محل الدراسة من تحقيق الاستدامة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.	التركيز على إدارة الجامعات وتأثيرها على المجتمع من منظور واسع.	جميع كليات الجامعات	موارد بشرية، موارد مادية	بشكل دوري

المصدر: من إعداد الباحث

د- حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية:

تنقسم حدود الدراسة إلى:

١- الحدود الموضوعية: والتي تعني المتغيرات التي تم دراستها والأبعاد التي تم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك حيث:

- تم بحث تأثير النموذج الأوروبي للتميز على أداء المؤسسات التعليمية الجامعية مباشرة بدون استخدام أي متغيرات معدلة، لذلك يوصي الباحث بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات معدلة مثل النوع أو التعليم أو العمر.
- تم بحث تأثير النموذج الأوروبي للتميز على أداء المؤسسات التعليمية الجامعية مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة، لذلك يوصي الباحث بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات وسيطة مثل المفاضلة المعيارية، الأنماط القيادية.
- تم بحث دور تأثير النموذج الأوروبي للتميز على أداء المؤسسات التعليمية الجامعية فقط كمتغير تابع، لذلك يوصي الباحث ببحث تأثير النموذج الأوروبي للتميز على متغيرات تابعة أخرى مثل، وسياسات الموارد البشرية والأداء المستدام.
- تم بحث تأثير النموذج الأوروبي للتميز فقط كمتغير مستقل على أداء المؤسسات التعليمية الجامعية، لذلك يوصي الباحث ببحث تأثير متغيرات مستقلة أخرى على أداء المؤسسات التعليمية الجامعية مثل التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الأبوية، ومهارات التفكير الإبداعي.

٢- الحدود المكانية: والتي تعني مجال التطبيق سواء دول أو قطاعات أو منظمات بعينها، ومن ثم فقد اقتصر مجال التطبيق في البحث الحالي على الجامعات الحكومية المصرية، لذلك يوصي الباحث بإعادة الدراسة بالتطبيق على مجال آخر كمجال الصناعة أو الصحة.

٣- الحدود الزمانية: وتعني الفترة الزمنية التي تم فيها جمع بيانات الدراسة، وقد قام الباحث بجمع البيانات خلال شهري فبراير ومارس عام ٢٠٢٤م، لذلك يوصي الباحث بإعادة إجراء الدراسة في فترة مستقبلية لمتابعة مدى التطور في كلا المتغيرين.

٤- الحدود البشرية: وتعني من طبقت عليهم الدراسة أي من جمعت منهم بيانات الدراسة الأولية، وقد اقتصرَت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، لذلك يوصي الباحث بتعميم التطبيق على العاملين في قطاعات مختلفة.

٥- الحدود المنهجية: وتعني الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة وحجم العينة، وذلك على النحو التالي:

- قام الباحث باستخدام عينة عشوائية بسيطة، لذلك يوصي الباحث بقيام بحوث أخرى بعمل حصر شامل لمجتمع الدراسة للتحقق من مدى مطابقة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.
- قام الباحث بجمع بيانات قائمة الاستقصاء بواسطة المستقصى منه منفردًا، مما يعرض الإجابات لخطأ المرغوبة الاجتماعية Social desirability bias، والذي يعني ميل الأفراد لإعطاء ردود أو إجابات مرغوبة اجتماعيًا بدلًا من إعطائهم ردود تعكس مشاعرهم الحقيقية (Grimm, 2010)، أو تأثير Mum effect والذي يعني عدم رغبة المستقصى منه في الإدلاء بأنباء سيئة خوفًا من العواقب أو شعورهم بأن ما ينبغي عليهم قوله هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به (Diabble, 2015). لذلك يوصي الباحث بإعادة الدراسة باستخدام قائمة استقصاء تكون مقسمة لأجزاء يقوم بالإجابة عليها أكثر من مستقصى منه مثل جزء يجيب عنه الفرد نفسه، وجزء يجيب عنه الزميل، أو المديرين.

المراجع

إبراهيم، محمد حسين (٢٠٢٠): تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٥٤ (عدد خاص بالمؤتمر (١)، ص: ٢٢٤-٢٥٨.

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى.

إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن (٢٠٠٩). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية، القاهرة، مطابع الدار الهندسية، الطبعة الأولى.

خليل، أمل محمد يوسف (٢٠٠٤). نموذج لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مع التطبيق على كليات الطب بالجامعات المصرية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التجارة، جامعة طنطا.

الداوي، الشيخ (٢٠١٠). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح

عبد الخالق، مفيدة إبراهيم علي (٢٠١٤). منظومة تقويم الأداء الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد - دراسات في التعليم الجامعي - مجلة دورية محكمة، العدد ٢٦ مكرر.

محمد، أحمد محمد أحمد (٢٠١٤). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية – رؤية تربوية – دراسات في التعليم الجامعي، مجلة دورية محكمة متخصصة، العدد ٢٦ مكرر.

Aladwan, S. A., & Forrester, P. (2016). The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. *The TQM Journal*, 28(2), 295-316.

Eltahir, M. E. E., Elbashir, I. F. A., & Ali, D. E. I. (2019). Enablers Elements and Employees Results Casual Relation in the EFQM Excellence Model Study on Banking Sector in Sudan. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(10), 71-77.

Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Juhl, H. J. (2020). The causal structure of the EFQM excellence model. In Ikke angivet. Colorado State University.

Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1011-1038.

Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability*, 13(6), p.3107

- Fook, C. Y., & Sidhu, G. K. (2009). Leadership Characteristics of an Excellent Principal in Malaysia. *International Education Studies*, 2(4), 106-116.
- Gimenez Espin, J. A., Jimenez Jimenez, D., & Martinez Costa, M. (2023). Effects of the organizational culture and knowledge exploration and exploitation on results in the EFQM model framework. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1607-1636.
- Gómez-Gómez, J., Martínez-Costa, M., & Martínez-Lorente, Á. R. (2016). Weighting the dimensions in models of excellence—a critical review from a business perspective. *Measuring Business Excellence*, 20(3), 79-90.
- Hauber, D. C. (2020). A study of the EFQM Model. Financial results, sustainability & the relation with ISO 9001. *MSc International Business*, University of Groningen, pp.19-22.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Skalkos, D. (2019). The relationship between EFQM enablers and business performance: The mediating role of innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 684-706.

Koigi, M. P., Kiragu, D. N. U., Marwa, S. M., & Theuri, M. M. (2018). Effect of partnerships and collaborations on performance excellence in universities in Kenya.

Lokuwaduge , Chitra Sriyani De Silva (2011) Governance and Performance : An empirical Study of Australian Universities, Thesis submitted in fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy , School of Law , Faculty of Business and Law , Victoria University, Melbourne .

Mahalli, Ali Farhadi (2013): Applying the EFQM Model in Performance Measuring of Organization, Standard Research Journal of Business Management Vol 1 (1), p.42

McAdam, R., Bannister, A. (2001): Business performance measurement and change management within a TQM framework. International Journal of Operations & Production Management 21 (s 1/2), 88-107.

Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2019). The effect of talent management processes on knowledge creation: a case of Australian higher education. Journal of Industry-University Collaboration, 1(3), 132-152.

Sá, J. C., Oliveira, A. R., Carvalho, J. D., Santos, G., & Silva, F. (2023). A New Conceptual Model for Excellence in Business Towards Sustainable Development. *Quality Innovation Prosperity*, 27(2), 33-60.

Tarí, J. J., Portela Maquieira, S., & Molina-Azorín, J. F. (2023). The link between transformational leadership and the EFQM model elements. *Business Process Management Journal*, 29(2), 447-464.