



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استخدام النموذج الأوروبي للتميز في تقييم أداء

مؤسسات التعليم العالي

دراسة مقارنة بين جامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة 2

من إعداد الطالبتين:

ولنان رانيا

مشاركة شيماء

تحت إشراف:

الدكتورة مهديد فاطمة الزهراء

السنة الدراسية: 2021/2020



الشكر والعرفان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا العزيمة والصحة والعافية وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل المتواضع.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "مهديد فاطمة الزهراء" على كل توجيهاتها ونصائحها القيمة التي ساهمت في اثناء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر على أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، والشكر موصول الى كل معلم أفادنا بعلمه من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة، كما نرفع كلمة الشكر لأنفسنا المجاهدة الصبورة للمضي قدما بالرغم من كل شيء.

وفي الأخير لا يسعنا الا ان ندعو الله أن يزيدنا علما ويرزقنا الغنى والصحة والعفاف.



الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لما نحن عليه حمدا جميلا طيبا والذي سخر لنا بعض عبادته
لإعانتنا ودعمنا ونحن له شاكرون.

أهدي ثمرة عملي المتواضع ونتاج تعبي الى والدي الكريمين وأغلى ما أملك
إلى أبي العزيز وبطلاي الأوحاد أدامه الله لي سندا الذي بفضلته بعد الله عز وجل وصلت
لما انا عليه، شاكرة إياه لكل تضحياته وتعبه أطال الله في عمره وحفظه ورعاه بما
يحفظ به عباد الصالحين.

إلى أمي وأكبر نعم الله علي وأغلى أحبتي حفظها الله وأدامها نورا يضيء طريقي
وبلسمًا يطيب به عيشي.

إلى اخوتي أحبة قلبي: صغيرتي إسراء وأخي أيوب وعبد الباسط وفقهم الله لما فيه
خير ورزقهم جميل الأرزاق وأطيبها وإلى قطي الجميل.

إلى رفيقات عمري وأخواتي: شروق، سلسبيل، منى، هاجر، مروة، رانيا واللاتي كلما
مررن بخاطري تأكدت أن الصحبة الصالحة ما هي إلا رحمة من الله بنا.

شيماء

الإهداء

الحمد لله والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات والذي أنعمني بنعمة العلم هذه،
ووفقني لتثمين جهد مسيرتي الدراسية وبمذكرتي ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى
مهداة لأعز ما أملك أمي قدوتي وأبي حبيبي حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي، ولكل
عائلي الكريمة التي ساندتني ولا تزال
إلى اخوتي واخواتي: سهام، عبد الرحيم، إسلام، إيمان أدامهم الله ورعاهم.
إلى ابن أختي صغيري يحيى حفظه الله ووفقه لكل خير.
إلى من قررت ان أكمل معه حياتي صلاح الدين أدامه الله لي.
إلى رفيقات دربي: نسرين، فيفي، شيماء رزقهم الله المال والأموال.

رانيا

المخلص:

تطرق موضوع البحث إلى مقارنة استخدام النموذج الأوروبي للتميز بين جامعتين محليتين جامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة2، وهذا لما يكتسبه الموضوع من أهمية متزايدة اليوم باعتباره أحد أهم النماذج العالمية لزيادة مستوى التميز في الأداء، والذي يعتبر هذا الأخير الهدف السامي للمؤسسات عامة من بينها مؤسسات التعليم العالي.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام معايير النموذج الأوروبي للتميز في الجامعتين والمتمثلة في كل من: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكة، العمليات، نتائج العاملين، نتائج الطلبة، خدمة المجتمع ونتائج الأداء.

وقد أنجزت الدراسة باستخدام المنهج المقارن ببعديه (الوصفي التحليلي والمقارن) من خلال مقارنة كل من: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الدلالة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن معايير النموذج الأوروبي للتميز تحققت بنسبة عالية من وجهة نظر الأساتذة بجامعة سكيكدة مما يعني وجود مستوى لا بأس به بتحقيق التميز بالجامعة، وتحققت بنسبة أقل بجامعة قسنطينة2 مما يدل على ضرورة زيادة الاهتمام لتحقيق التميز فيها، وأوصت الدراسة بتقييم ذاتي وفق النموذج الأوروبي للتميز والذي يمكن من خلاله معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل التحسين والارتقاء للوصول إلى التميز.

الكلمات المفتاحية: التميز، النموذج الأوروبي للتميز، التميز في مؤسسات التعليم العالي، التقييم، الأداء، المعايير.

Abstract :

The topic of the research dealt with comparing the use of the European model of excellence between two local universities, the University of Skikda and the University of Constantine2, and this is due to the increasing importance of the topic today as it is one of the most important global models for increasing the level of excellence in performance, which is the goal of public institutions, including higher education institutions.

The study aimed to identify the extent to which the European Model of Excellence criteria were used in the two universities, which are represented in : leadership, policies and strategies, human resources, partnership, operations,

employee outcomes, student outcomes, community service and performance outcomes.

The study was completed using the comparative approach with its two dimensions (descriptive and analytical, comparative) by comparing the arithmetic mean, standard deviation, and significance level. There is a good level of achieving excellence at the university, and it was achieved at a lower rate at the University of Constantine 2, which indicates the need to increase attention to achieve excellence in it, The study recommended a self-evaluation according to the European Excellence Model, through which strengths and weaknesses can be known for improvement and advancement to reach excellence.

Keywords: Excellence, the European model of excellence, excellence in higher education institutions, evaluation, performance, standards.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	الشكر والعرفان
II	الإهداء
V	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
X	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
7	المبحث الأول: ماهية التميز والنموذج الأوروبي
7	المطلب الأول: مفهوم التميز وأبعاده
16	المطلب الثاني: تعريف ونشأة النموذج الأوروبي للتميز
18	المطلب الثالث: المفاهيم الأساسية للتميز حسب النموذج الأوروبي
20	المطلب الرابع: معايير النموذج الأوروبي
24	المبحث الثاني: مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي
24	المطلب الأول: تعريف التميز في مؤسسات التعليم العالي
28	المطلب الثاني: أبعاد التميز في مؤسسات التعليم العالي
30	المطلب الثالث: عوامل تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي
32	المبحث الثالث: استخدام نموذج التميز الأوروبي في تقييم أداء المؤسسات التعليمية
32	المطلب الأول: استخدام النموذج الأوروبي في تقييم إمكانات المؤسسات التعليمية
34	المطلب الثاني: استخدام النموذج الأوروبي في تقييم نتائج المؤسسات التعليمية
38	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
38	المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالنموذج الأوروبي
40	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي
42	المطلب الثالث: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
46	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
46	المطلب الأول: التعريف بجامعة سكيكدة

47	المطلب الثاني: التعريف بجامعة قسنطينة2
47	المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراستين
49	المبحث الثاني: النموذج الأوروبي بجامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة2
49	المطلب الأول: تشخيص التميز حسب نموذج التميز الأوروبي بجامعة سكيكدة
52	المطلب الثاني: تشخيص التميز حسب نموذج التميز الأوروبي بجامعة قسنطينة2
55	المبحث الثالث: المقارنة بين مدى تطبيق معايير النموذج الأوروبي في الجامعتين
55	المطلب الأول: مقارنة بين الممكنات
57	المطلب الثاني: مقارنة بين النتائج
59	المطلب الثالث: المقارنة الاجمالية لمعايير النموذج الأوروبي للتميز في الجامعتين
66	خاتمة
69	قائمة المراجع

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	توزيع الأهمية النسبية لمعايير النموذج الأوروبي	01
27	العناصر المشكلة لتعريف التميز في التعليم العالي	02
49	نتائج تقييم محاور الممكنات لجامعة سكيكدة	03
51	نتائج تقييم محاور النتائج لجامعة سكيكدة	04
52	نتائج تقييم محاور الممكنات لجامعة قسنطينة2	05
54	نتائج تقييم محاور النتائج لجامعة قسنطينة2	06
55	مقارنة بين نتائج تقييم محاور الممكنات الخاصة بالجامعتين	07
57	مقارنة بين نتائج تقييم محاور النتائج الخاصة بالجامعتين	08
59	المقارنة الاجمالية لمعايير النموذج الأوروبي للتميز في الجامعتين	09

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	الأبعاد الخمسة للتميز	01
19	المفاهيم الأساسية للتميز	02
21	معايير النموذج الأوروبي للتميز	03

مقدمة

نظرا للك الهائل من التغيرات والتطورات الديناميكية أصبح التميز غاية كل مؤسسة حيث ان التميز عامة يعتمد على المرونة التنظيمية والتنوع والبعد عن الروتين الوظيفي، ذلك ما فرضه التغير الحاصل في القرن الحادي والعشرين لرفضه الأداء النمطي الذي تفرضه الوظيفة التقليدية، مما أدى الى زيادة الاهتمام بتحقيق التميز حيث أصبح بمثابة توجه مهم لمختلف المؤسسات بهدف ضمان الجودة والتنوعية وضبطهما وابتعاد عن كل ما هو نمطي ورتيب في الأداء والسلوك وتبنيها لنظم حيوية وفعالة.

وقد زاد الاهتمام بتميز المنظمات منذ ظهور الجوائز التي خصصتها بعض الدول المتقدمة بهدف رفع مستوى الاعمال والمنظمات وباستخدام عدة نماذج من أبرزها النموذج الأوروبي للتميز والشائع استخدامه في العالم المعاصر اذ يعد من أحد اهم الأطر المهمة لتقييم جودة أداء المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز وتقييم الوضع المهني ودرجة تقدمهم ويعد النموذج أيضا وسيلة لدعم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها واستثمار مواردها البشرية والمادية بطريقة إيجابية وتحسين خططها.

وينظر للتعليم العالي على أساس الدور المتميز الذي يمكن ان يواكب جملة التغيرات وبالتالي فإنه لا يمكن للتعليم العالي ان يحقق أهدافه اذا كانت أوضاعه غير مستقرة وبرامجه وخريجه غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل أو خدمة المجتمع، لذا يعد نموذج التميز الأوروبي أسلوب يساعد مؤسسات التعليم العالي على تقييم أداءها بغية تحقيق التميز وذلك عن طريق مجموعة من المعايير وكذلك من اجل تحقيق استدامة تميز الأداء الجامعي، ويساعد الجامعات على توظيف واستثمار مواردها البشرية، وعلى وضع خطط واقعية لإدارتها وعليه فقط استخدمت العديد من المؤسسات العالمية والإقليمية والمحلية، التعليمية خاصة الجامعات.

إشكالية الدراسة:

أصبحت مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات الساعية على تحقيق الاستمرارية والجودة والتميز، حيث ينظر الى مؤسسات التعليم العالي على أساس الدور المتميز الذي يجب أن يواكب التغيرات والتحديات الحاصلة، مما زاد من حرص المؤسسات التعليمية عموما ومؤسسات التعليم العالي خصوصا على البحث عن آليات وأساليب تتميز بها وتقيم أداءها بها منها النموذج الأوروبي للتميز والذي يعد أفضل أداة لتقييم الأداء في هاته المؤسسات ولمعرفة كيفية ذلك وجب طرح التساؤل التالي: كيف يتم استخدام النموذج الأوروبي للتميز في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي؟ وما أهم الفروقات فيما يخص تطبيقه على مستوى جامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة؟2

وعليه قمنا بإدراج مجموعة من التساؤلات كالتالي:

1. ما مفهوم النموذج الأوروبي للتميز؟
2. ماهي أهم مؤشرات تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية؟
3. ما واقع استخدام النموذج الأوروبي للتميز بجامعة سكيكدة وقسنطينة2؟
4. هل يوجد فروقات بين درجة تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز في جامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة2؟

فرضيات الدراسة:

1. يعد النموذج الأوروبي للتميز أداة للتقييم الذاتي وكدليل للتعرف على المناطق التي تتطلب التحسين
2. يعد التميز في مؤسسات التعليم العالي منهج تنتهج هذه الأخيرة من أجل زيادة احتمالية الوصول إلى مستويات أداء عالية من خلال التفاعلات البيئية والتكاملات بين عناصر الإدارة.
3. تستخدم جامعتي سكيكدة وقسنطينة2 معايير النموذج الأوروبي للتميز.
4. تختلف كل من جامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة2 استراتيجيا، قياديا، اجتماعيا وهيكليا مما يؤدي بالضرورة الى وجود اختلافات في تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى ما يلي:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح أهم ما يتعلق بالتميز عامة والتميز في مؤسسات التعليم العالي خاصة.
- عرض لأهم النقاط المتعلقة بالنموذج الأوروبي للتميز بالأخص في مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على مدى ممارسة مفهوم التميز في جامعتي سكيكدة وجامعة قسنطينة2 وذكر لدرجة تطبيقه على مستوى كل جامعة مع التطرق الى أهم الفجوات التي منعت من ذلك.
- التعرف على أهم الفروقات النسبية الملاحظة والمتوصل اليها من خلال النتائج بين جامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة2.

أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق لبحث أهم المفاهيم التنظيمية الجديدة التي من شأنها النهوض بالمنظمات التي تسعى بالمنظمات التي تسعى للتطور والرقي والازدهار وبشكل خاص مؤسسات التعليم العالي وأهمية تميزها ومخرجاتها للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع حيث أصبح يعد أحد أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تضمن تحقيق نتائج إيجابية مرضية على جميع الأصعدة وكافة المجالات أهمها التعليمية.

منهج الدراسة:

تتطلب طبيعة الدراسة أن يكون المنهج المتبع هو المنهج المقارن ببعديه: البعد الوصفي التحليل والذي يفيد في رصد واقع الظاهرة موضوع الدراسة (التميز والنموذج الأوروبي) ويهتم بوصفها وصفا دقيقا وتحليلها وتوضيح خصائصها، ثم البعد المقارن التفسيري لتحديد أوجه الشبه والاختلاف والذي تم اعتماده في الدراسة التطبيقية.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيار موضوع دراستنا الى الحاجة لمعرفة كيفية استخدام النموذج الأوروبي للتميز في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، وهذا من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة حول التميز، التميز في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة الى معلومات حول النموذج الأوروبي للتميز.

وكون الدراسة الحالية تعبر عن الاهتمام المتزايد في العالم بموضوع التميز، باعتباره نهجا مهما في العمل المؤسسي بشكل عام، والعمل التعليمي بشكل خاص بالأخص مؤسسات التعليم العالي، من هذا المنطلق تم أيضا عرض أهم ما يتعلق بالنموذج الأوروبي وكيفية استخدامه في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.

ومن بين أهم الأسباب ان موضوع البحث يتطرق الى أبرز النماذج العالمية للتميز والذي يعتبر أداة عملية وفاعلة في مؤسسات التعليم العالي ويعتبر النموذج الأوروبي في هذه الأخيرة في الجزائر حيث لم يتم تناول هذا الموضوع من قبل بشكل تفصيلي، وقد تم اختيار جامعتي سكيكدة وقسنطينة 2 لدراسة الحالة، لتوفر المعلومات والبيانات عن الجامعتين فيما يخص جانب قياس أدائهما من خلال معايير النموذج الأوروبي للتميز.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث الى فصلين:

✓ تطرق الفصل الأول لمفاهيم عامة حول كل من التميز والنموذج الأوروبي في مؤسسات التعليم العالي مع ذكر أهم النقاط المتعلقة بكليهما وتم تقسيمه إلى 4مباحث: المبحث الأول والمتضمن على 4مطالب ذات طابع تعريفي حيث تم تقديم مفاهيم متعلقة بالتميز والنموذج الأوروبي ومعاييرها وذكر أبعادهما، فيما تطرق المبحث الثاني في 3مطالب الى مفهوم التميز وأبعاده في مؤسسات التعليم العالي وعوامل تحقيقه، في حين تم عرض آلية استخدام النموذج في تقييم أداء المؤسسات التعليمية في المبحث الثالث، أما المبحث الرابع فقد كان عرضا للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع الأساسية.

✓ الفصل الثاني والذي كان دراسة مقارنة بين جامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة2، بدءا بالمبحث الأول المتضمن لمطلبين تم فيهما تقديم الجامعتين كل على حدة إضافة الى الإطار المنهجي لكلا الدراستين، ثم المبحث الثاني والمتضمن لمطلبين أيضا تم فيهما تشخيص للتميز استنادا على معايير النموذج الأوروبي للتميز في كلا الجامعتين، يليه المبحث الثالث والذي تم فيه المقارنة بين النتائج المتوصل اليها سابقا وتحليلها تفصيليا ابتداءا بالممكنات ثم النتائج، على ضوء ذلك تم تقديم جملة من التوصيات التي وجب أخذها بعين الاعتبار.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يعتبر التميز منهجا تعمل من خلاله المؤسسات التعليمية على تبني اتجاهات إدارية حديثة تساعدها على مواجهة التحديات والفجوات، وبالتالي تطوير العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية بشكل مستمر. هذا من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومنه تحقيق النتائج المرغوبة، ذلك بالوصول إلى أعلى درجات التفوق المحلي والعالمي، هذا ما يمكن المؤسسات من تحقيق التوازن بين العاملين، المستفيدين والمجتمع ومنه تحقيق القدرة التنافسية.

كما تشكل مؤسسات التعليم العالي أهم المؤسسات التي تحتاج الى عناية إدارية سليمة، من اجل بناء جيل المستقبل وتحقيق الازدهار الحضاري فكلما عملت الإدارة التعليمية على تحقيق مهامها ومسؤولياتها على أكمل وجه، كلما أدى ذلك الى نجاح العملية التعليمية وتميزها.

وبالتالي تسعى العديد من مؤسسات التعليم العالي في العالم إلى تحقيق التميز بالاعتماد على النموذج الأوروبي للتميز EFQM كونه يعتبر الأداة العلمية التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بمستوى أداء أفضل وتمكينها من مواكبة التطورات الحديثة، زيادة احتمال النجاح على المدى الطويل.

المبحث الأول: نموذج التميز الأوروبي

يعد الاهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، حيث تتواجد مشكلة وضع التعريف والتي تعتبر غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الإدارة والتسيير وذلك نظرا لاختلاف التوجهات والتيارات الفكرية التي يتناولها عديد المفكرين، ومن هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بكل من التميز والنموذج الأوروبي ثم نخرج إلى ذكر أهم النقاط المتعلقة بكلاهما.

المطلب الأول: مفهوم التميز

انشغلت العديد من الدراسات والبحوث بوضع مفهوم محدد للتميز واختلفت توجهات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم، وفيما يلي عرض لبعض تعريفات التميز:

أولاً: تعريف التميز

- التميز مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء، التميز هو عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضى الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة.¹
- التميز هو: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.²
- التميز هو طريقة العمل التي توازن نتائجها بين رضا أصحاب المصلحة، وزيادة احتمالية النجاح طويل الأجل للعمل، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية، حتى تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من معايير الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الابتكار).
- التميز يعني: القدرة على الابتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة، وعمل أشياء جديدة لم يألّفها الآخرون، وتغيير التقليدي والقديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد، وتحقيق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة في إرضاء متلقي الخدمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المتطلبات التي يطمح كافة أطراف المصلحة لتحقيقها، سواء أكانوا مالكين أو عاملين أو

¹ Kinji , G, 2001, Kinji bussiness score card, total quality management, 12(6), p701

² السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص80

مستفيدين أو شركاء أو البيئة والمجتمع المحيط بالمنظمة، من خلال تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، وهو الارتقاء بسوية أعمال وانشطة المنظمة وأساليب وآليات وأدوات تقديم خدماتها وطرح منتجاتها، وهو تعظيم لقيمة المنظمة.¹

• التميز هو ممارسة إدارية حديثة ومتقدمة، وهو الهدف الأسمى الذي تسعى منظمات الأعمال الى تحقيقه من خلال الارتقاء بجودة خدماتها ومنتجاتها إلى مستوى يفوق توقعات العملاء، وتحقيق قيمة مضافة لكافة أطراف العلاقة بالمنظمة، والترفع عن التفكير التقليدي في أساليب إدارة المنظمات، والنظرة الضيقة التي بنيت على أساس تحقيق الربحية ضمن المدى المتطور إلى الارتقاء بمستوى الأداء والأنشطة والعمليات، والعمل على التماشي مع الوسائل والأدوات العلمية والتكنولوجية المتطورة، والقدرة على المنافسة والحصول على الحصة المناسبة في السوق، والتي فرض استخدامها على كافة منظمات الأعمال.

• التميز عبارة عن نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى.²

يتحقق التميز من خلال الفهم والوعي الكامل من قبل إدارة المنظمة وكافة العاملين فيها وعلى كافة مستوياتهم الإدارية والتنظيمية والتزامهم بمفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، والبناء على عناصرها، والاستمرار بعملية تطويرها وتحسينها، ومراقبة الانحرافات والمشاكل التي قد تنشأ نتيجة تطبيقها ووضع الحلول الوقائية المسبقة لها تلاقي لوقوعها، من أجل الارتقاء بالخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة إلى المستوى المتميزة الذي تستطيع من خلاله المنظمة التفوق على المنظمات المنافسة وحصد الحصة السوقية الأكبر، والمحافظة على زبائنها والعمل على جذب المزيد عبر خطة تسويقية محكمة يفتتح بها الزبائن.

¹ صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص64.

² أحلام ساري، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص21.

كذلك يتحقق التميز من خلال الإدارة الكفؤة التي تستطيع استشراف المستقبل ووضع الاستراتيجيات والبرامج والخطط لمواكبة كل التغيرات والمستجدات التي تطرأ في عالم الأعمال، وقدرتها على تحليل البيئة المحيطة واقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وكذلك قدرتها على إجراء المسوحات السوقية للمنظمات المنافسة والاستفادة من التجارب الناجحة والتميزة لديها، وأخذ العبر والدروس من التجارب الفاشلة والمشاكل والعقبات التي اعترضتها.¹

ثانياً: أبعاد التميز

يعبر التميز التنظيمي عن قدرة المنظمة على التفوق في أدائها، وكفاءتها في حل مشاكلها، وفعاليتها في اقتناص ما يلوح في البيئة المحيطة من فرص، وتجنب المخاطر والتهديدات بالتنبؤ المسبق لها ووضع الحلول الوقائية المناسبة لها قبل حدوثها من خلال عملية التخطيط الدقيق والمدروس، والخطط التنفيذية الواضحة والمفصلة، وتوفير منهجية علمية فعالة للمراجعة والقياس، ويشمل التميز التنظيمي كافة مناحي المنظمة، ثقافتها، تنظيمها، إدارتها، خططها الاستراتيجية، أنشطتها وأعمالها، خدماتها أو منتجاتها، العاملين فيها، فعاليتها وكفاءة الأداء العام فيها، مما يتطلب من الإدارات العمل وفق منهجية علمية مستفيدة من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة، للارتقاء بمستوى منظماتهم وتحقيق التميز التنظيمي وفقاً لأعلى المعايير العالمية القابلة للقياس والمراجعة والتقييم، وسيتم التوسع في شرح أبعاد التميز التنظيمي التي يبينها الشكل التالي:²

¹ صالح علي العودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² الضلاعين علي، أثر التمكين في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 11، 2010، ص 71.

الشكل رقم(01): الأبعاد الخمسة للتميز



المصدر: الضلاعين علي، أثر التمكين في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 11، 2010، ص 235.

ومن خلال ما يلي نحاول شرح الأبعاد المذكورة أعلاه:

1- بعد تميز الثقافة التنظيمية

تعتبر الإدارة التقليدية هي المشكلة الحقيقية في منظمات الأعمال، لأنها تقوم على أفق استثماري ضيق، يتمثل بتفكير إدارات بعض المنظمات في زيادة الإنتاج وفتح أسواق جديدة وتحقيق الأرباح فقط في المدى المنظور، ولا تدرك هذه الإدارات حقيقة أن حسن وحدثة وتميز إدارة المنظمة مرتبط بثقافتها التنظيمية، لأن الإدارة بالأصل تتبع من الثقافة.

أ- **تعريف الثقافة التنظيمية:** بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والعادات وسلوك العاملين في المنظمة والتي تتبع من ثقافة المجتمع والبيئة المحيطة، وتنعكس إيجابية على كفاءة المنظمة والعاملين فيها، كما ظهر تميز المنظمة من خلال كفاءة الأداء وكفاءة القرارات التشاركية المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة ولكي يتحقق كل ذلك لابد من التركيز على التعلم والتدريب والتأهيل والاستمرار في تنمية مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، الأمر الذي يتطلب من المنظمات وضع سياسات وبرامج تدريبية تشمل كافة العاملين في المنظمة، وكذلك برامج تشجيعية وتحفيزية للإبداع والابتكار

لإظهار الطاقات والقدرات والمهارات الكامنة في العاملين وتبرز الكفاءات البشرية في المنظمة، والتي بالتأكيد ستميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتعزز مكانتها السوقية، وتزيد من حصتها.¹

ب- أهمية الثقافة التنظيمية:

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تأثيرها في العاملين وتأثيرها في المنظمة وتأثيرها في اليه المحيطة بالمنظمة ويمكن استخلاص ذلك مما ورد في حول أهمية الثقافة التنظيمية، وكما يلي:²

-**التأثير في العاملين:** من حيث رفع الروح والحالة المعنوية للعاملين، جعل سلوك جميع العاملين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها، زيادة كفاءة أداء العاملين لمهامهم وأعمالهم وتوسيع آفاقهم ومداركهم حول ما يحدث في محيط العمل، أي بمعنى أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة الإطار المرجعي الذي يستطيع العاملون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة التي تدور حولهم.

-**التأثير في المنظمة:** من خلال عكس هوية المنظمة وأهميتها واستراتيجيتها التي لا تتعارض مع ثقافتها التنظيمية، تحقيق التكامل الداخلي بين كافة منتسبي المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال والتواصل فيما تم ترسيخها لمبدأ العمل بروح الفريق الواحد بكفاءة وفعالية، كما وتساعد الثقافة التنظيمية المنظمة على التنبؤ بسلوك العاملين لأنهم يتصرفون بناء على ثقافتهم كما وأن إمام المنظمة بهذه الثقافة يعد مؤشرا هاما يبين شخصية العاملين وسلوكهم وكيفية تصرفهم في مختلف المواقف.

-**التأثير في البيئة المحيطة:** وذلك ببناء الثقة والعلاقات المميزة بين المنظمة والمجتمع المحيط بها وتتعزز هذه الثقة من خلال جودة وتميز المنتجات أو الخدمات التي تطرحها المنظمة وتحقيق التكيف والتواصل الناجح بين العاملين في المنشأة والبيئة الخارجية وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاتجاهات واحتياجات الأطراف الأخرى (مراجعين، عملاء، منظمات أخرى وسوق العمل) وارتباطهم بالمنظمة.

2- بعد تميز الهيكل التنظيمي:

يتم تصميم الهياكل التنظيمية بناء على أسس علمية سليمة، لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية فهو أحد الوسائل الفعالة والضرورية لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق

¹ اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2007، ص225

² صالح علي العودة الهلال، مرجع سبق ذكره، ص237

بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول للأهداف، وهناك عوامل هامة لها درجة تأثير عالية على تصميم الهياكل التنظيمية وهي: استراتيجية الهدف، حجم المنظمة، البيئة المحيطة بالمنظمة التكنولوجية المتوافرة لدى المنظمة، مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لطبيعة المنظمة وذلك مراعاة العناصر التالية:¹

- ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية، والتميز بينها ومراعاة توزيعها.
- ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الإدارية.
- ضرورة مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية في كل المستويات الإدارية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية، من أجل زيادة الأداء وتخفيض التكاليف.
- ضرورة الحفاظ على خطوط اتصال فعالة والتي تراعي طبيعة المنظمة ونشاطاتها.
- ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الدائم، بحيث يراعى في ذلك قدرات الإدارة والعاملين وطبيعة العمل.
- ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم للصلاحيات في الهيكل التنظيمي
- اتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة بإحداث بناء تنظيمي جديد سواء أكان رئيسيا أم فرعية، من خلال دراسات الجدوى للتكلفة وغيرها.
- يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

يمكننا أن نلخص المزايا والخصائص التي يجب توافرها في الهيكل التنظيمي النموذجي والمتميز كما يلي:²

- نموذج منطقي، يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر وتدفق المعلومات.
- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات والمستويات الإدارية ويحقق سهولة وسرعة الاتصالات بين جميع الأقسام.
- يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة ويساعد على تشكيل فرق عمل محترفة.

¹ اللوزي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 45-53.

² صالح علي العودة الهلالات، مرجع سبق ذكره ص 247

- يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم لاعتبارات شخصية فيه.
- يساعد على الأداء الجيد وتدريب العاملين لزيادة خبراتهم وقدراتهم الإدارية، كما يعتمد مؤشرات الأداء والكفاءة كمعايير أساسية في المكافآت والحوافز والترقيات.
- يساعد على توفير كوادر بشرية قيادية ذات كفاءات متميزة، ويوفر الأجواء المناسبة للإطلاق الطاقات البشرية في أداء الأعمال، ويوفر معلومات ومهارات جديدة للعاملين في المنظمة.
- يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المنظمة.
- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والتجهيزات والمعدات المختلفة.
- يساهم في تخفيض التكاليف، واختصار الوقت والجهد، والسرعة في انجاز المهام وإيجاد الحلول.
- يوفر درجة استفادة كبيرة من التخصص وتقسيم العمل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، ويركز على عمليات التسويق للمنتج.

3- بعد تميز الإدارة / القيادة:

الإدارة المتميزة التي تصنع الإنجاز وتحقق الأهداف بالاستغلال الأمثل لمقدرات وموارد المنظمة المتاحة خلال العاملين والمرؤوسين وتحفيزهم، وإطلاق العنان لإبداعاتهم ومواهبهم، وإبراز مهاراتهم وتحقيق أعلى مستويات الأداء المتميز، والإدارة المتميزة هي المخطط الاستراتيجي للمنظمة، سياسات العمل ولوائحه، وهي التي تتابع كل مجريات العمل، وهي القادرة على اقتناص الفرص الاستثمارية، وهي التي دعم وهي التي تضع الحلول الوقائية والتهديدات المتوقعة قبل حدوثها وهي الملهمة للعاملين ولجميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

أ- تعريف القيادة:

مفهوم القيادة عرف (Alfred & Betty) القيادة بأنها : القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة مجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي وبدون إكراه، أما (Chester) فقد عرفها بأنها: سمة تميز سلوك القائد والتي بواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية ، وعرفها (K. Donne) بأنها: القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف، وعرفها (Dracker) بأنها: الارتقاء برؤية الفرد وأدائه إلى مستويات ومعايير أعلى وبناء شخصيته إلى ما بعد حدودها الاعتيادية، وعرفها (Gibbon) بأنها: عملية التأثير في الجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد للمكافأة برغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في خلالها الرضا والوصول لأهداف مشتركة، كما عرفها (Haimann) بأنها: القيادة

عملية من يوجه ويرشد ويؤثر الشخص التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين المنظمة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى¹.

نستطيع وبناء على التعريفات السابقة القول بأن القيادة هي: القدرة على توجيه الآخرين نشاط وفعالية للتأثير في سلوك الآخرين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال تنسيق الجهود وتحريك العاملين وتوجيههم وهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة وفن تعبئتهم وتحفيزهم كي يندفعوا ذاتيا نحو العمل، والقيادة لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تتميتها لقدرات الأفراد، وتشجيعها لهم على الإبداع من خلال تميزها بالحافزية والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، واهتمامها والتأثير فيهم، وهي بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، وهي القدرة على تحقيق أشياء مميزة من أشخاص عاديين وتتأتى سلطة القائد الفعال من عظمة الغاية التي يخدمها.

ب- خصائص القيادة المتميزة:

إن القيادة تحتاج إلى الالتزام بالنظام والإصرار والمثابرة لكي تستمر في النمو والقوة يوما بعد يوم، وتالية أكثر خصائص القيادة المتميزة فعالية:²

- **تحديد الأهداف:** لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف، والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف ويخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء الشخصية أو الخاصة بالعمل ويخصص الوقت الكافي لتنمية الفريق الذي يقوده ويوازن ما بين أهدافه المختلفة، فالنجاح في القيادة يتطلب شخصا له رسالة وهدف واضح.
- **صنع القرار:** القائد يكون مدربة على كيفية صنع واتخاذ القرارات بسهولة ويسر، ويستمتع بعملية صنع القرار، ولا ينتظر حتى تحدث الأشياء وتفرض عليه بل يتخذ القرار الملائم ليحلها تحدث.
- **المخاطرة:** القائد يميل إلى المخاطرة ويدرك أن عليه قبول بعض المخاطر من أجل تحسين مستوى الأداء لديه ولمنظمتة وتعزيز قدرتها التنافسية.
- **إدارة التغيير:** القائد يرحب بالتغيير، وفي واقع الأمر التغيير بعد جزءا، من تصرفاته اليومية، فهو لا يحب الروتين ولا يقبل أن يكرر نفس الأعمال باستمرار، ويتفهم أن التغيير هو الحقيقة

¹ نجم عبود، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص21.

² صالح علي العودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص254.

الوحيدة في الحياة، كما أنه يتوقع التغييرات التي قد تطرأ على السوق والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ويتصرف وفقاً لها.

- **التدريب وبناء الفريق:** يعتبر القائد مدرباً، يستمتع بمشاركة فريقه في المعلومات التي لديه ويدرك قيمة العمل بروح الفريق الواحد، ويعتني بفريقه، ويبحث أعضاءه على العمل، كما أنه يعلمهم ويدربهم كي يصلوا إلى أهدافهم ويجفوا أهداف المنظمة التي يعملون بها، فليس هناك وصف للقائد أعظم من أنه يساعد رجاله على التدريب على القوة والفعالية والتأثير، فالقائد المتميز هو الذي يوجه ويهيئ مرؤوسيه ليكونوا قادة في يوم ما.
- **الرؤية والإبداع:** القائد يتمتع بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يرى الأشياء التي لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة، على الرغم من أن النقد قد يوجه إليه، ولكن مع الوقت يستطيع الناس أن يتفهموا لماذا يرى القائد الأشياء بهذا الشكل، فالرؤية هي جوهر القيادة، وهي فن إدراك الأشياء أنفية.
- **المهارات:** القائد شخص على درجة عالية من العلم، غزير المعارف وذو تجارب ممتازة وخلفية كبيرة، ويعرف عن ماذا يتحدث، ويبحث عن الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه، ويرحب بتعلم مهارات جديدة وتحسين نوعية عمله، وهو دائم التسلق لمحو الامتياز والتفوق والكمال.

4- بعد تمييز المرؤوسين:

التمييز في العمل يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات والتفكير بشكل منطقي، ويقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود وإيجاد المناخ الداعم للتمييز، المنظمة التي لا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقة للتمييز، كما أن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية تعزز وتشجع المبادرات التي تحقق التمييز التنظيمي، وتميز المرؤوسين يحقق التمييز التنظيمي الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة، ويكون ذلك من خلال:¹

- الاهتمام بالموظفين والعمل على تمكينهم واحترامهم وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وتحفيزهم على السلوك الإبداعي، والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء والانتماء للمنظمة لديهم.
- إتاحة الفرص وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة يبذلون كافة جهودهم لتحقيق أهداف منظماتهم بكفاءة واقتدار.

¹ صالح علي العودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 257

- تحديث الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات ولوائح العمل المعمول بها والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل.
 - توظيف الأشخاص المتميزين يجعل المنظمة تحصل على قوى عاملة من الطراز الأول ويمكنها من تنفيذ استراتيجية تنافسية عالية المستوى، وتحقيق نمو جيد من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين، بسبب تقديمها لمنتجات وخدمات مبتكرة مستفيدة من أفضلية التغيرات في بيئة العمل، كل ذلك يتأتى نتيجة لوضعها القادة الجدد بسلاسة في مواقعهم المناسبة محل القدامى، وتشجيع العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار والأداء المتميز.
- 5- بعد تميز الاستراتيجية:**

الاستراتيجية هي تعبير عن الرؤية المستقبلية للمنظمة، والالتزام الموجه نحو مستوى معين من الطموحات، والاستراتيجية عبارة عن نمط يحدد المسار المستقبلي للمنظمة، بحيث أصبحت المنظمات التي تسعى إلى التميز مدفوعة لتتبني تحقق مفهوم التميز الاستراتيجي وهي:¹

- **وجود رؤية واضحة للمؤسسة:** هذه الرؤية التي توجه جهود جميع الإدارات والعاملين في المنظمة نحو هدف كبير موحد، والذي غالباً ما يكون لعقود طويلة من الزمن، فالرؤية في الالتزام المعلن عنه من قبل الشركة أو المجموعة.
- **وجود رسالة محددة:** والرسالة تمثل الوضع الحالي والتطلعات المستقبلية للمنظمة، وهي بصورة أو أخرى تعكس الالتزام الخاص بأصحاب العمل تجاه العملاء والعاملين والمجتمع على حد سواء.

المطلب الثاني: تعريف ونشأة النموذج الأوروبي

فيما يلي سيتم التطرق لأهم النقاط المتعلقة بالنموذج الأوروبي للتميز والذي يعتبر من أبرز نماذج التميز وذلك حسب ما تم ذكره في الأدبيات والدراسات السابقة.

أولاً: تعريف نموذج التميز الأوروبي

يعتبر نموذج التميز الأوروبي The Model Excellence European من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في كثير من الدول، حيث يقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، ويشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على

¹ صالح علي العودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 263

تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظف بين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها . على الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمونه في جوائز الجودة، إلا أن فعالية نموذج التميز الأوروبي تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة وما يلحقها من النمو المتزايد لعنصر رئيسي في تخصص الإدارة وهو التقييم الذاتي المؤسسين، فهو عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، وهيكلتها، وقطاعها. كما يمثل هذا النموذج مرجعية عالمية في مجال تقييم التميز حيث يمكن استخدامه بطرق متعددة مثل: كأداة للتقييم الذاتي.¹

- ✓ كمييار نوعي Benchmark مع المؤسسات الأخرى.
- ✓ كدليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
- ✓ كقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير.
- ✓ كهيكل لنظام إدارة للمؤسسة.

ثانيا: نشأة النموذج

في الخامس من أيلول 1988، قام أربعة عشر مديراً تنفيذياً من كبرى الشركات الأوروبية بتأسيس المؤسسة الأوروبية للجودة "EFQM" التي تهدف إلى تعزيز الدور التنافسي للشركات الأوروبية في السوق العالمية، وبفعل ذلك فقد تم تأسيس هذه المنظمة والتي تعتبر بمثابة أقوى منظمة تنفيذية تخاطب وتناقش قضايا الجودة الاستراتيجية في أوروبا، وكان الأعضاء الأربع عشرة قد جاؤوا من قطاعي الخدمات و التصنيع، أما بالنسبة للعضوية في EFQM فقد ازداد عدد الأعضاء إلى 750 عضواً في أغلب الدول الأوروبية بالإضافة إلى قطاعات الصناعة²، أما بخصوص تاريخ نشأة النموذج فالمرجح إلى أنه قد أنشأت هذه الجائزة عام 1991م من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الجائزة الأوروبية للجودة ويشار للنموذج الذي اعتمده هذه الجائزة، نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة

¹ هيثم عطية، إسماعيل التميمي، العلاقة بين تطبيق التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، معهد التنمية المستدامة -بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2012، ص39.

² نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

للتميز في الأعمال،¹ وهو قائم على رسالة المنظمة وهي " تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة في أنشطة التحسين وقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا العميل ورضا العاملين...²"

تم تطوير مخطط الجائزة والنموذج خلال عشر سنوات ليعكس تنوع الاقتصاد والمؤسسات القائمة وفي عام 1995 تم البدء في جائزة مؤسسات القطاع العمومي مع تنقيح النموذج ليتمكن مؤسسات القطاع العام من تقييم نفسها، وفي عام 1996 تم إنشاء جائزة ونموذج المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتبعها في نفس السنة جائزة للوحدات التنفيذية، وفي عام 1999 تم إنشاء نموذج القطاع التطوعي والعام والذي تم استخدامه في التعليم العالي، وفي عام 2003 تم تجديد وتحديث النموذج.³

المطلب الثالث: المفاهيم الأساسية للتميز حسب النموذج الأوروبي EFQM

يستند نموذج التميز الأوروبي على مجموعة من المفاهيم الأساسية، التي يتم من خلالها مساعدة المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها باستمرار، وقد حدد نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2010 ثمانية مفاهيم أساسية واجبة التطبيق من قبل المؤسسات التي ترنو إلى الولوج إلى عالم التميز في البناء والعمل المؤسسي، نذكر المفاهيم الأساسية للتميز حسب النموذج كما هو موضح في الشكل التالي:⁴

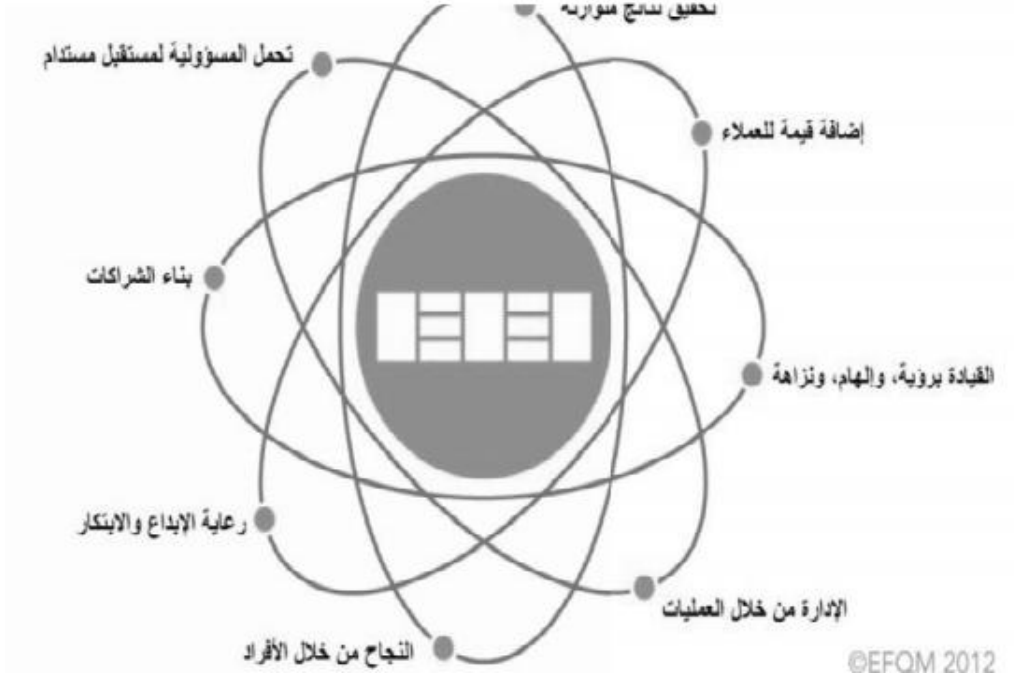
¹ فادي محمد الدحوح، مؤسساتنا والنموذج الأوروبي للتميز [على الخط]، سنة الصدور: 2017/05/09 متاح على: turkpress.com

² حجاج عبد الرؤوف، زرقون محمد، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة EFQM دراسة تحليلية، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، يوم: 2010/11/7، بتصرف.

³ حاتم علي العايدي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، مجلة وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص25، بتصرف.

⁴ زرزار العياشي، نموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات المجتمع والتاريخ، جامعة 20 أوت 1955، العدد 12، 2017، ص364-365.

الشكل رقم(02): المفاهيم الأساسية للتميز



المصدر: www.efqm.org تاريخ: 2021/05/11

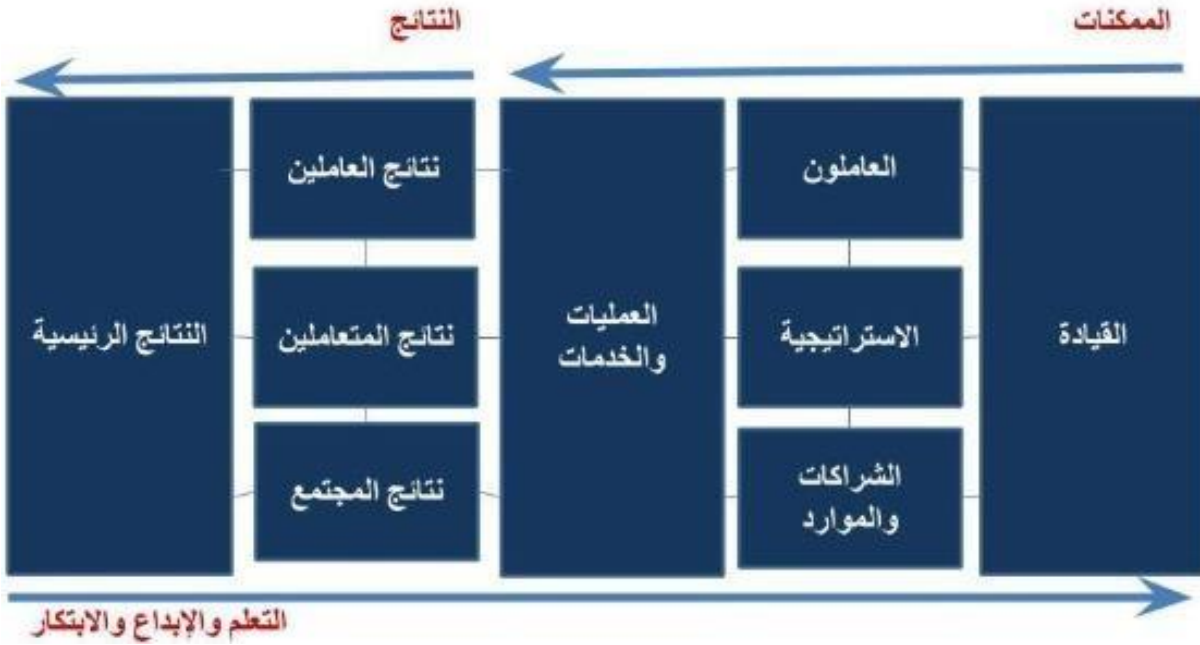
- 1- تحقيق نتائج متوازنة: المؤسسات المتميزة تحقق رسالتها وتتقدم نحو تحقيق رؤيتها من خلال التخطيط وتحقيق النتائج المتوازنة التي تلبي احتياجات المعنيين، قصيرة وطويلة المدى وتتفوق عليها قدر الإمكان.
- 2- إضافة قيمة للعملاء: المؤسسات المتميزة تدرك أن متلقي الخدمة هم أساس تواجدها وتبذل قصارى جهودها لابتكار وتحقيق قيمة مضافة لهم وذلك عن طريق فهم وجمع احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- 3- القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة: المؤسسات المتميزة لديها القادة القادرين على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه، والتصرف كمثال يحتذى به بالنسبة للقيم وأخلاقيات المهنة.
- 4- الإدارة بالعمليات: المؤسسات المتميزة تدار عن طريق مجموعة من العمليات المتناسقة والمترابطة استراتيجيا، والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة.

- 5- النجاح من خلال الأفراد: المؤسسات المتميزة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة.
- 6- رعاية الابتكار والإبداع: المؤسسات المتميزة توجد قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة من خلال الابتكار المستمر والمنظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة.
- 7- بناء الشراكات: المؤسسات المتميزة تطمح وتطور وتحافظ على علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل، هذه الشراكات يمكن أن تتشكل مع متلقي الخدمة المجتمع، الموردین الرئيسيين، جهات تعليمية، أو مؤسسات غير حكومية.
- 8- تحمل المسؤولية المستقبل مستدام: المؤسسات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل، القيم الواضحة، وأعلى معايير السلوك المؤسسي في بيئة العمل لتمكينها من تحقيق الاستدامة البيئية والمجتمعية والاقتصادية.

المطلب الرابع: معايير النموذج الأوروبي

بالنسبة لمعايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز ، فإنه يقوم على مجموعة من المعايير المصنفة ضمن الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة، النتائج التي تحققها في إطار الإمكانيات المتاحة، هذه الأخيرة تتحسن من استغلال التغذية العكسية المترتبة على النتائج المحققة يقوم المنطق العام للنموذج الأوروبي على أن النتائج التي تحققها المؤسسة على اختلاف المنتفعين منها من العاملين، والعملاء والمجتمع ككل، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات، والسياسات ، وتوجه العاملين ، وتنسق بين مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل على تكوين واستمرار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمؤسسة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق في الأداء المتميز للمؤسسة.

شكل رقم (03): معايير النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: www.businessboxllc.com تاريخ الاطلاع: 2021/05/11

ويرتب النموذج معايير إدارة الجودة والتميز في مجموعتين هما:

أولاً-مجموعة الممكنات **Enablers** أي العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج، وهي: الموارد والوسائل ، والآليات التي تتحقق من خلالها النتائج، وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل مؤسسة وطبيعة عملياتها ، ويمكن عرض معايير النموذج الأوروبي فيما يلي:¹

- القيادة (10%): ويشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتغيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها، من خلال تشجيع العاملين، وتقدير انجازاتهم، كما توضح كيفية قيام القيادات المدرسية بتحديد القيم لاستمرار نجاح المدرسة، وتطبيق ذلك بالأساليب العامة، وكيفية انخراط القيادات المدرسية بصفة شخصية، وتفاعلهم مع مدرستهم، للتأكد من أن

¹ رضا ابراهيم البلجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب، القاهرة، 2012، ص222-

النظام الإداري في المؤسسة ناجح، ويتم تطبيقه وتطويره وتجدر الإشارة هنا إلى أن دور القيادة لا يقتصر على الحبر قله بل يتطرق لجميع أعضاء الإدارة والأفراد العاملين.

- **الموارد البشرية (9%)**: فالتميز هو زيادة مساهمة العاطلين من خلال تطويرهم، وتدريبهم لرفع كفاءتهم وأدائهم في العمل، وتوضيح كيفية قيام المؤسسة بإدارة وتطوير الموارد البشرية، وتحسين وتنمية معارفهم ومهارتهم كأفراد أو كفرق عمل، وكيف يتم تخطيط الأنشطة اللازمة لذلك بطريقة تدعم وتعزز فلسفة المؤسسة و إستراتيجيتها.
- **السياسة والإستراتيجية(8%)** : وتعتبر الإستراتيجية عن الرؤية وتصور المستقبل المطلوب تحقيقه وأسلوب المؤسسة في الوصول إلى ذلك، أما السياسة فتعبر عن الإطار العام الذي يحكم سير وتنفيذ العمليات داخل المؤسسة، وتوضح كيفية قيام المؤسسة بتنفيذ مهامها ورؤيتها من خلال إستراتيجية واضحة ومدعومة بالسياسات اللازمة وكذا الخطط والأهداف والعمليات، وهنا يجب أن تتوفر خطط وأطر عمل واضحة وموثقة كليا وفقا لإطار زمني واضح.
- **علاقات الشراكة والموارد (9%)**: فالتميز عبارة عن إقامة شراكات مع أصحاب المصالح المتبادلة، والمحافظة على هذه الشراكات وتوضيح كيفية تخطيط المؤسسة لعمليات الشراكة وعمل شراكات مع المؤسسات الأخرى، وطرق إدارتها للشراكة الخارجية وكذا موارد الداخلية بغرض دعم إستراتيجياتها، وتفعيل دور العمليات التي تقوم بها.
- **العمليات(14%)**: حيث يقصد بالتميز إدارة المؤسسة من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق ، وتوضح كيفية قيام المؤسسة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها، بغرض دعم السياسات والاستراتيجيات وكذلك تحقيق مستوى عالي من الرضا التام، وتعظيم القيمة التي يحصل عليها العملاء وأصحاب المصالح منها.

ثانيا-مجموعة النتائج Results:

وتوضح ما تم تحقيقه من اتباع الأساليب السابقة مقاسا بطريقة كمية واضحة ، وتتصف هذه النتائج التي تستهدفها إدارة الجودة والتميز بأنها تعتبر أساسا للتخطيط والتوجيه، وتحديد وتجميع الموارد وتشمل كافة أصحاب المصالح ، وتحقق أهداف مخططة وتحاول أن تتفوق عليها ، وتعكس اتجاهات ايجابية تسير في تصاعد مستمر، وتعتبر أساس متابعة وتقييم انجازات المؤسسة، وتشتمل هذه النتائج على ما يلي:¹

¹ نفس المرجع السابق، ص224-226

الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- النتائج المتعلقة بالأفراد (9%): ويعبر هذا المعيار عن مدى تحقيق النتائج التي ترضي العاملين والموردين، وأصحاب المصالح.
- النتائج المتعلقة بالعملاء (20%): فالتميز هو تحقيق رضا العملاء الخارجيين و الداخليين من المؤسسة ، والمنتج التعليمي.
- النتائج المتعلقة بالمجتمع (6%): فالتميز هو تفهم المؤسسة لمتطلبات المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته، وتشير إلى ما تم تحقيقه من نتائج تتعلق بعلاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع على المستوى المحلي والدولي.
- نتائج الأداء الرئيسية (15%): تعبر هذه النتائج عن كفاءة أداء المؤسسة من خلال قياس جودة المنتج.

وقد حددت قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل وتطوير القيم بحسب الظروف وطبيعة عمل المنظمات والمبينة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (01): توزيع الأهمية النسبية لمعايير النموذج الأوروبي

العوامل	عناصر إدارة التميز	الوزن النسبي	المجموع الفرعي
I - المكثبات Enablers	القيادة	10%	50%
	الناس	9%	
	السياسات والإستراتيجيات	8%	
	العلاقات والموارد	9%	
	العمليات	14%	
II - النتائج Results	نتائج للناس	9%	50%
	نتائج للعملاء	20%	
	نتائج للمجتمع	6%	
	نتائج الأداء الرئيسية	15%	

المصدر: لحسن عبد الله باشيوة، نزار البروراي، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الثاني، العدد الثالث، 2009، ص115.

¹ لحسن عبد الله باشيوة، نزار البروراي، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الثاني، العدد الثالث، 2009، ص115.

مما سبق يتضح أن النموذج الأوروبي للتميز يركز على عدة عناصر هي : القيادة الإدارية للمؤسسة التعليمية ، وإدارة الأفراد، وإستراتيجية المؤسسة وعمليات ونظم الجودة وإدارة الأفراد والموارد البشرية ورضا العميل، ورضا الأفراد، والتأثير في المجتمع، ونتائج العمل، وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة لمجموعة عناصر النتائج حسب النموذج، ثم اتخاذ اسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات ، وحشد الموارد والعلاقات (أي استثمار الممكنات حسب النموذج) وتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع التنفيذ وإطلاق طاقاتها ، وتجري عمليات متابعة وتقييم الأداء والكشف عن انحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة ، ومن ثم نتخذ الإجراءات لتصحيحها ولتحسين الأداء أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج.¹

وحسب النموذج الأوروبي للتميز فإن المؤسسات المتميزة حسب EFQM هي التي تحقق مستويات أداء فائقة ومستدامة والتي تلبى وتتجاوز توقعات المعنيين، والنموذج هووصف لمنظومة متكاملة من المنهجيات والممارسات تمثل خارطة طريق مجرية تضمن لأية مؤسسة من خلال سلوكها تحقيق التميز المستدام ويساعد المؤسسات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة. ويعتبر أساس لتقييم وتقييم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية.²

المبحث الثاني : التميز في مؤسسات التعليم العالي

يعد مدخل التميز من المداخل الإدارية الحديثة، التي تساعد المؤسسات التعليمية على تطوير أدائها بشكل مستمر على المدى الطويل، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، من خلال استخدام الاستراتيجيات والنماذج المطبقة في تحسين الوضع التعليمي.

المطلب الأول : تعريف التميز في مؤسسات التعليم العالي

حظي مفهوم التميز في الآونة الأخيرة باهتمام الكتاب والباحثين على نطاق واسع، وسنستعرض في هذه الفقرة وجهات نظر عدد منهم وكما مبين على النحو الآتي³:

¹ رضا إبراهيم البلجي، مرجع سبق ذكره، ص226

² <https://www.ammonnews.net/article> تاريخ الاطلاع: 23 جوان 2021

³ نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة دنانير، جامعة بغداد، العدد الثامن 2016، ص245، بتصرف.

الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تعرب قواميس اللغة الإنجليزية معنى (Excellence) تفوق، امتياز، وميزه، وفضله، كما عرفها قاموس (webister) فريد في النوع،

وبديع ورائع، وحقيقة أن تكون الأفضل،

والتميز " هو مفهوم قديم اهتم به منذ آلاف السنين وأول من تناوله بالكتابة هم الفلاسفة الصينيون القدماء.¹

مفهوم التميز ذو أصل اغريقي وقد كان اصل الكلمة بتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق² حيث استخدمه الإغريق بمفهوم (Aristeia) الذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية (mightier, brave, best) أي الأفضل، الشجاعة، و الأكثر قدرة و قوة، وعرف أيضا بأنه سعي المنظمات الى استغلال الفرصة الحاسمة الى التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤيا مشتركة يسودها وضع الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.³

كما أنه الامتياز في الاستراتيجيات والممارسات التجارية، ونتائج الأداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة، والذي يتم التأكد من تحقيقه بإجراء تقييمات على أساس نماذج محددة، تدعم الرحلة الصعبة نحو التميز.

وعرف على أنه أعلى مستوى من مستويات الأداء يتكون من تراكم الخبرة والمعرفة والمهارات لدى العاملين والتي تضمن التحسين والتطوير المستمر لهم لغرض تحقيق المكانة المناسبة للعاملين⁴.

¹ Excellence." Merriam-Webster.com Dictionary, Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/excellence>. Accessed 5 Jun 2021

² Loukas N. Annions, The archetype of excellence in universities and TQM journal of management history, vol.13, no.4, 2007, p p (307-321).

³ رونالد بارنيت، إعادة تشكيل الجامعة، ترجمة: داود سليمان القرنة، [على الخط]، ط37، دار النشر العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2004، متاح على الموقع: <https://www.worldcat.org> تاريخ الاطلاع: 15 ماي 2021، ص158، بتصريف.

⁴ نادية لطفي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص246.

إن نص التميز له مفهوم أخلاقي تردد كثيرا في أدبيات المعرفة والفكر الإنساني، ولفظ التميز يحمل الكثير من المعاني، وقد اختلفت آراء المفكرين والعلماء حوله بعضهم اقترح التفوق وبعضهم اقترح السطوع، الامتياز، النجاح والآخرين اقترحوا السمو.¹

كما يعرف هذا المصطلح بأنه سعي المنظمات (ومن بينها منظمات التعليم العالي) الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسببها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على أداء متميز.²

ومن خلال ما تقدم يتبين أن مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي هو فعل ونشاط كل شخص يعزز ويقوي الوصول إلى التميز من خلال الممارسات المتنوعة في جميع مستويات الإدارة للوصول الى اعلى مستوى من مستويات الأداء عن طريق التفاعل مع البيئة والتناسق والتكامل بين عناصر الادارة وحسن استخدام الموارد التنظيمية.³

أحد التحديات التي تواجه تحديد تعريف للتميز في التعليم العالي هو ارتباطه بالجودة خاصة فيما يتعلق بالنواحي الاكاديمية، الا ان بعض الدراسات قد بينت ارتباط المفهومين مع وجود اختلافات هامة ودقيقة، فالتحول من الجودة الى التميز خفي، فالتميز هو طريقة عمل ضمن منهج محدد كما أنه يشتمل الجودة ولكنه يتعدى ذلك من خلال التوصل إلى التفوق بالنتائج من خلال تطبيقه، إضافة الى ترسيخ ارتباطه بالتحدي والتغيير في بيئة العمل الكلية، كما ان الجودة في التعليم كانت دائما تركز على النواحي الاكاديمية فاستنادا الى بحوث أجراها المعهد البريطاني للجودة في عام 1998 قد اشارت الى أن معظم مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا تهتم بالجوانب الاكاديمية ولا تبدي نفس الاهتمام بضمان الجودة في النواحي الاخرى لتلك المؤسسات، أما التميز فانه يركز على الالتزام بالجودة في كافة نواحي المؤسسة.

إن تعريف التميز في مؤسسات التعليم العالي لا بد أن يشير إلى مجموعة من الابعاد أهمها:⁴

- التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.

¹ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002، ص12.

² Porter L.J. & Tanner S.J. Assessing Business Excellence, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second edition , Oxford, 2004, p04.

³ نادية لطفي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص246.

⁴ زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص ص369-370.

الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي، وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.
- الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين اداء المؤسسة.
- مجتمع ترحيبي يشجع كل افراده باتجاه خدمة الطلبة والعمل باتجاه ما يسمى بالمؤسسة التعليمية.

نستنتج مما سبق أن تميز مؤسسات التعليم العالي تتحقق من خلال جهود تنظيمية تشاركية تكاملية لاستغلال الموارد المتاحة تؤدي الى تحقيق نتائج متفوقة للحصول على ميزة تنافسية من خلال المخرجات التي تتمثل في الطالب الخريج والابحاث العلمية والخدمات المساندة التي يمكن قياسها بناء على معايير تعتمد على مؤشرات ملموسة وغير ملموسة.

إن النظر الى كل هذه النقاط يسهل تحديد تعريف للتميز في التعليم العالي والجدول التالي يبين اهم هذه العناصر:¹

الجدول رقم 2: العناصر المشكلة لتعريف التميز في التعليم العالي

استخدام المؤشرات	التنوع في استخدام القيم	منح الحدود	النطاق	الملكية والهدف
التفضيل في استخدام الهدف	عالمية تعرف التميز والواقعية	التميز خاص وحصري	التميز حقيقة	من الذي يحدد القياس/التمييز
التفضيل في استخدام المؤشرات الذاتية	مختلف تعاريف التميز يمكن ان تستخدم لغرض واحد	التميز شامل	التميز عملية تنموية التميز أفق	لماذا يتم تطوير مفهوم التميز

المصدر: www.enqa.eu/index.php/publications/ تاريخ: 2021/05/25

¹ Manuela Brusoni, the concept of excellence in higher education, Belgium,2014,

www.enqa.eu/index.php/publications/, 25mai2021, p21

المطلب الثاني: أبعاد التميز في مؤسسات التعليم العالي

التميز محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسات التعليمية من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقة، وتسهم في ضمان تحقيق أهدافها، لذا فإن السعي لتطبيق معايير التميز بالمؤسسات التعليمية هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية والسعي إلى النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة.¹

ويمكن تناول أبعاد التميز بالمؤسسات التعليمية على النحو التالي:²

أولاً-التغير في رؤية الإدارة: حيث تبدأ عملية التغير في الإدارة ورؤيتها، وتعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وإعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة، وتوصف هذه الإدارة بما يلي:

- 1- عدم الاكتفاء بالتحسين الجزئي، بل التركيز على التحسين الشامل المستمر.
- 2- الفعالية والتأثير داخل المؤسسة وخارجها أيضاً، خاصة في توضيح أهمية الجودة ونشرها.
- 3- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة على تنفيذ برامج الجودة، وكذلك رسم السياسات ووضع الإجراءات المؤدية إلى تحقيق ذلك .
- 4- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين، وأن يمارس المدير دور المدرب.
- 5- الفعالية في الاتصال مع العاملين، ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة .

ثانياً-جودة الإدارة المؤسسية: ويقصد بذلك جودة الممارسات الإدارية للعاملين في إدارة المؤسسة، وجودة العمليات الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والتوجيه والرقابة .

وهناك مداخل متعددة تجسد مفهوم القيادة المتميزة من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لها، ونركز على ثلاثة مداخل أساسية تحظى بالاهتمام والتشجيع من طرف المؤسسات التعليمية العالمية للتميز، تتضح فيما يلي:³

¹ محسن احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة، 2004، ص33 بتصرف.

² علي صالح جوهر، هناء إبراهيم سليمان، متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام، جامعة دمياط، 2019،

ص3

³ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

- الإدارة الاستراتيجية: هي تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها ونقاط القوة والضعف بها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

وهي أيضا علم وفن صياغة تنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها،¹ وهي أيضا العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد وال المدى الذي يجب ان تذهب اليه المؤسسة والغاية التي يجب أن تحققها.²

- إدارة الجودة الشاملة: وتعرف بأنها فلسفة الإدارة وممارسة المؤسسة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل اكثر لإنجاز أهداف المؤسسة،³ وبالتالي الاعتماد على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر، وتتحقق معايير الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة، حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة، وقابلة للقياس، مدى احتياج المؤسسة إلى نظام فعال لجميع عملياتها الأساسية بما يوضح الترابط بينها مع بذل المحاولات المستمرة للتطوير والتحسين الذي يلبي الاحتياجات المستقبلية لكافة الأطراف، ومنه التفوق في الأداء لإسعاد العملاء عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من خلال تأدية العمل بالشكر الصحيح من المرة الأولى وفي كل وقت.⁴

- إعادة الهندسة: وهي طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير، فهي تعني البدء من الصفر أي بالتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جيدة مختلفة في

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005، ص ص 17-18.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، 1991، ص 33.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2017، ص 74.

⁴ غسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكري ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات كمية ومعرفية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 52.

كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات المستفيدين، وبالتالي إعادة التفكير بصورة جادة في عمليات

المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات فورية في معايير الأداء الهامة.¹

- **إنشاء فرق العمل:** من خلال بناء روح التعاون بين أفراد الفريق بشكل خاص وأفراد المؤسسة بشكل عام، فالقيادة يجب أن تكون قادرة على التخلص من المنازعات التي تنشأ ضمن أفراد الفريق، وأن تتمكن من تحفيز كل أعضاء الفريق للابتكار والفاعلية ضمن إطار تشاوري تعاوني تكاملي، وتكمن أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والابداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء.²

- **ولاء العاملين:** تسعى المؤسسات التعليمية بشكل مستمر إلى توفير بيئة العمل المحفزة لكسب ولاء العاملين فيها، وذلك من أجل إطلاق طاقات العاملين الإبداعية التي ستؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة كمحصلة نهائية للوصول إلى التميز. حظي مفهوم الولاء باهتمام مجموعة من الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة لكن لم يلقى الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات على أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ومن ذلك الحين ظهرت دراسات كثيره خاصة في الدول الغربية تبحث عن الولاء والعوامل المؤثرة فيه.³

مما سبق يتضح أن التميز بالمدارس يشمل مجموعة من الأبعاد وهي: المعرفة، والقيادة، والموارد البشرية والعمليات اللازمة للوصول إلى أهداف إجرائية، وكذلك مجموع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، والجوانب المالية، والإيرادات من نشاطات أو عمليات جديدة، وكفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية.

المطلب الثالث: عوامل تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي

¹ Hammer, Michael and Champy, James "Reengineering the corporation A Manifesto for Business Revolution", Harper Business, 1993, p24.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص102.

³ فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص ص 101-102.

يعد التميز محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسات التعليمية من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه، وتسهم في ضمان تحقيق أهدافها، لذا فإن السعي لتطبيق معايير التميز فهو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة، ونتيجة لتكامل التوجهات الإدارية الحديثة وتبلورها في مفهوم شامل يكرس منطق التفوق والتميز الذي يجمع كل عوامل ومقومات التميز التي ينبغي توفرها في المؤسسات التعليمية، فمؤسسات القرن الحادي والعشرين يتطلب تحقيقها للتميز ومراعاة العوامل الأربعة الرئيسية للتميز والتي أطلق عليها (the 4ps) وهي:¹

أولاً: السياسة (Policy)

إن التميز لا يمكن تحقيقه بدون تأثير رؤية المؤسسة التعليمية التي تقود وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات، وتمكن من تطبيق الخطط الطويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات، وتكون دليلاً للمديرين في المؤسسة التعليمية لتحقيق النجاحات.

ثانياً: الأفراد (People)

هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز للمؤسسة في العصر الحالي، فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتمييزهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة.

ثالثاً: العمليات (Process)

وهي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط والتحسين والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين.

رابعاً: الأداء (Performance)

لا يمكن أن يكون هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور، وكدليل لحسن اتباع استراتيجية المؤسسة التعليمية ومن خلاله يتم سد فجوات الأداء.

¹ علي صالح جوهر، هناء إبراهيم سليمان، مرجع سبق ذكره، ص6

المبحث الثالث: استخدام نموذج التميز الأوروبي في تقييم أداء المؤسسات التعليمية

إن التقييم وفق النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) يشمل العناصر التسعة التي يتكون منها، ولا يقتصر التقييم على النتائج فقط كما هو الحال في نموذج "بالدريج (Baldrige) الأمريكي" هذا ويمكن تحديد معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز التنظيمي، وكيفية تطبيقها في المؤسسات التعليمية على النحو الآتي:

المطلب الأول: استخدام نموذج التميز الأوروبي في تقييم إمكانات المؤسسات التعليمية

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على المكنات والتي تعني طرق العمل التي تتبعها المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها وتتمثل هذه المكنات في خمسة معايير أساسية وهي كالاتي:¹

أولاً- القيادة Leadership:

تمتلك المؤسسات المتميزة قادة قادرين على صياغة المستقبل، وتشكيله، والعمل على تحقيقه، وهم يمثلون قدوة حسنة في التزامهم بقيم المؤسسة، ومبادئها، وأخلاقيات العمل المهني، كما يلهمون الثقة لمن حولهم من العاملين بالمؤسسة، كما أنهم يتسمون بالمرونة، مما يتيح للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالمستقبل، والتفاعل الإيجابي؛ لضمان استمرارية النجاح. ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية الآتية:

- 1- يضع قادة المؤسسة رؤيتها، ورسالتها، وقيمها، وهم يمثلون قدوة حسنة، ونموذج يحتذى به في التميز، والنزاهة، والحكمة، والبعد عن الفساد.
- 2- يقوم القادة بتحديد التحسينات الخاصة بنظم العمل، والأداء المؤسسي، ومتابعتها، ومراجعتها، وتوجيهها إلى الاتجاه السليم.
- 3- يتفاعل القادة مع عملاء المؤسسة، والمتعاملين معها.
- 4- يدعم القادة ثقافة التميز بين جميع العاملين بالمؤسسة.
- 5- يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة، وتحقيق الإدارة الفاعلة.

¹ أفكار سعيد خميس عطية، تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز، مجلة الإدارة التنموية، جامعة الإسكندرية، العدد 14، 2017، ص ص483-485

ثانيا-السياسات والاستراتيجيات **Policiers & Stratégies** :

تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها، ورؤيتها؛ من خلال تطوير استراتيجية تتمحور حول مصالح العملاء، والجهات المعنية، مع تطوير السياسات، والخطط، والأهداف، والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية، ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية الآتي:

- 1- صياغة استراتيجية المؤسسة بناء على فهم البيئة الخارجية، واحتياجات جميع المعنيين بالمؤسسة، وتوقعاتهم المختلفة.
- 2- صياغة الاستراتيجية بناء على فهم الأداء الداخلي للمؤسسة، وإمكاناتها المختلفة.
- 3- تطوير الاستراتيجية، ومراجعتها، وتحديثها باستمرار.
- 4- متابعة أداء الاستراتيجية، والسياسات الداعمة لها.

ثالثا-العاملون بالمؤسسة **People**:

تقدر المؤسسات المتميزة العاملين لديها، وتسعى إلى بناء ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف التنظيمية، وبين الأهداف الشخصية، كما تقوم بتطوير قدرات العاملين، ونشر مفاهيم العدالة، والمساواة بين الجميع، فضلا عن الاعتراف بالعاملين لديها، والتواصل معهم، ومكافأتهم، وتقديرهم، وتحفيزهم، وتمكينهم؛ مما ينعكس على أداء المؤسسة ككل. ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية الآتية:

- 1- دعم خطط العاملين الاستراتيجية المؤسسة.
- 2- تطوير معرفة العاملين، وقدراتهم، ومهاراتهم.
- 3- مواعاة العاملين، وإشراكهم، وتمكينهم.
- 4- التواصل بفاعلية مع جميع العاملين بالمؤسسة.
- 5- مكافأة العاملين، وتحفيزهم، وتقدير جهودهم، والاهتمام بهم، ورعايتهم.

رابعا-الشراكات والموارد المتاحة **partnerships & Resource** :

تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط الشراكات الخارجية مع الجهات المعنية، فضلا عن تخطيط مواردها الداخلية، وإدارتها من أجل دعم استراتيجية المؤسسة، وسياساتها، وعملياتها المختلفة. ويتكون هذا المعيار من:

- 1- إدارة العلاقة مع شركاء المؤسسة لتحقيق منفعة مستدامة.

- 2- إدارة الشئون المالية للمؤسسة لضمان نجاح مستدام.
- 3- إدارة المباني، والأجهزة، وموارد المؤسسة بطريقة مستدامة.
- 4- إدارة التكنولوجيا لدعم تنفيذ استراتيجية المؤسسة.
- 5- إدارة المعرفة لدعم عملية صنع القرار، وبناء قدرات المؤسسة.

خامسا-العمليات، والمنتجات والخدمات Professes, Services & Product:

تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم عملياتها، وخدماتها، وإدارتها، وتحسينها؛ لإضافة مزيد من القيمة لصالح عملائها الخارجيين، والمتعاملين معها. ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية الآتية:

- 1- تصميم العمليات، وإدارتها؛ لتعظيم القيمة لصالح المعنيين بالمؤسسة.
- 2- تطوير الخدمات التعظيم القيمة لصالح عملاء المؤسسة، والمستفيدين من خدماتها.
- 3- ترويج الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتسويقها بشكل فعال كاستحداث خدمات جديدة، وتقديمها، وإدارتها.
- 4- إدارة علاقات المتعاملين مع المؤسسة، وتعزيزها.

المطلب الثاني: استخدام نموذج التميز الأوروبي في تقييم نتائج المؤسسات التعليمية

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على نتائج والتي تركز على ما حققته المؤسسات التعليمية وتشمل أربعة مؤشرات أساسية وهي كالتالي:¹

أولاً-نتائج العملاء Customer Résulta

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة، ومستدامة، تلبية متطلبات عملائها الخارجيين، والمستفيدين من خدماتها، وتوقعاتهم، بل وتتجاوزها في كثير من الأحيان. ويتكون هذا المعيار من:

- 1- مقاييس رأي العملاء، أو المستفيدين، ومتلقي الخدمة: وهي انطباعات متلقي الخدمة عن المؤسسة، ويتم جمعها من خلال عدد من المصادر المختلفة؛ مثل: (الاستبيانات، والتقييم، نتائج التغذية الراجعة ومجموعات العصف الذهني)، وغيرها، وتعطي هذه الانطباعات فهما واضحا من منظور متلقي الخدمة حول مدى فاعلية تطبيق استراتيجية المؤسسة الخاصة بهم، ومخرجاتها، إلى جانب العمليات، والسياسات الداعمة لها، وتتضمن هذه المقاييس انطباعات حول:
 - السمعة، والانطباع العام.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص485-490

- قيمة الخدمة المقدمة.
 - علاقات متلقي الخدمة.
 - ولاء عملاء المؤسسة، ومدى ارتباطهم بها.
 - نتائج رضا متلقي الخدمة.
 - نتائج التعامل مع مقترحات متلقي الخدمة، وشكاواهم.
 - نتائج أداء العمليات الرئيسية؛ وهي مؤشرات تتعلق بـ: (تقديم الخدمات، والإنتاجية، والجودة، والشفافية، والمحاسبية).
 - نتائج تحسين الإجراءات، وتبسيطها، ومدى فاعليتها.
- 2- **مؤشرات متلقي الخدمة:** وهي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة المراقبة ادائها، والتنبؤ به، وتحسينه، فضلا عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات متلقي الخدمة، وتعطي هذه المؤشرات فهما واضحا حول مدى فاعلية تطبيق استراتيجية المؤسسة الخاصة بمتلقي الخدمة وتأثيرها، إلى جانب العمليات، والسياسات الداعمة، وتتضمن هذه المقاييس مؤشرات أداء حول:
- تقديم الخدمة.
 - علاقات متلقي الخدمة، ودعمهم.
 - كيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة.
 - إشراك متلقي الخدمة، والشركاء في تصميم عمليات المؤسسة، وخدماتها، واستراتيجياتها، وخططها المستقبلية.

ثانيا- نتائج العاملين People Results:

- تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة، ومستدامة؛ تلبي متطلبات العاملين لديها، وتوقعاتهم، بل وتتجاوزها في كثير من الأحيان. ويتكون هذا المعيار من:
- 1- **مقاييس أداء العاملين:** وهي انطباعات العاملين بالمؤسسة، ويتم جمعها من خلال عدد من المصادر المختلفة؛ مثل: (استبانات آراء العاملين، والتقييم، والمقابلات الشخصية، ونتائج التغذية الراجعة، ومجموعات العصف الذهني)، وغيرها، وتعطي هذه الانطباعات فهما واضحا من منظور العاملين بالمؤسسة حول مدى فاعلية تطبيق استراتيجية المؤسسة الخاصة بهم، ومخرجاتها، إلى جانب العمليات، والسياسات الداعمة لها، وتتضمن هذه المقاييس انطباعات حول:
- الرضا، والمشاركة، والارتباط، التحفيز، والتمكين.

- القيادة، والإدارة.
- الكفاءة، وإدارة الأداء.
- التدريب، والتنمية المهنية، والتواصل الفعال.
- مناخ العمل، وظروفه.
- نتائج رضا العاملين عن المؤسسة.
- نتائج التعامل مع مقترحات العاملين، وشكاواهم.
- نتائج تقييم أداء العاملين.
- نتائج الاحتفاظ بالعاملين.

2- مؤشرات العاملين: وهي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة، لمراقبة أداء العاملين بها، والتنبؤ به، وتحسينه، فضلا عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات العاملين لديها، وتعطي هذه المؤشرات فهما واضحا حول مدى فاعلية تطبيق استراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين لديها، وتأثيرها، إلى جانب العمليات، والسياسات الداعمة، وتتضمن هذه المقاييس مؤشرات أداء حول:

- أنشطة المشاركة، والتعاون.
- أنشطة الكفاءات، وإدارة الأداء.
- أداء القيادات.
- أنشطة التدريب، والتطوير المهني، والتواصل الداخلي.

ثالثا-نتائج المجتمع Society Results:

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة، ومستدامة؛ تلبي متطلبات المعنيين بالمؤسسة، وذوي الصلة بالمجتمع، وتوقعاتهم، بل وتتجاوزها في كثير من الأحيان. ويتكون هذا المعيار من:

1- مقاييس رأي المجتمع: وهي انطباعات المجتمع الخارجي عن المؤسسة، ويتم جمعها من عدد من المصادر المختلفة؛ مثل: (الاستبيانات، والتقارير، والاجتماعات العامة، وأراء المجتمع المحلي، والهيئات الحكومية)، وغيرها، وتعطي هذه الانطباعات فهما واضحا من منظور المجتمع حول مدى فاعلية تطبيق استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع، والبيئة الخارجية، ومخرجاتها، إلى جانب العمليات، والسياسات الداعمة لها.

2- مؤشرات نتائج المجتمع: وهي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة؛ المراقبة أدائها، والتنبؤ به، وتحسينه، فضلا عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع ذوي الصلة،

وتعطي هذه المؤشرات فهما واضحا حول مدى فاعلية تطبيق استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع، والبيئة الخارجية، وتأثيرها، إلى جانب العمليات، والسياسات الداعمة لها.

رابعا-نتائج الأداء الرئيسية Key Performance Results:

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة، ومستدامة؛ تلبى متطلبات المعنيين بمصالح العمل، وتوقعاتهم، بل وتتجاوزها في كثير من الأحيان. ويتكون هذا المعيار من:

1- **مخرجات الأداء الرئيسية:** وهي مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسية التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها، وخططها، ويتم تحديد هذه المقاييس بالاتفاق مع أصحاب العمل، وتتضمن مقاييس مخرجات الأداء الرئيسية ما يأتي:

- مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق
- انطباعات المعنيين بمصالح العمل.
- مؤشرات تتعلق بخفض التكاليف، وترشيد النفقات.
- طبيعة الخدمات التي يتم تقديمها
- مخرجات العمليات الرئيسية
- مؤشرات تبادل المعرفة مع الجهات المختلفة.

2- **مؤشرات الأداء الرئيسية:** وهي مجموعة من مؤشرات الأعمال الرئيسية التي تخدم القياس أداء المؤسسة، وتساعد على مراقبة مخرجات الأعمال الرئيسية، وفهمها، والتنبؤ بها، وتحسينها، وتتضمن مقاييس مؤشرات الأداء الرئيسية ما يأتي:

- المؤشرات المالية.
- مؤشرات أداء العمليات الرئيسية.
- التقنيات، والمعلومات، والمعرفة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تم عرض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وذلك بهدف التعرف والاستفادة من أديبتها ونتائجها في تقديم دراسة تكون إضافة علمية وعملية جديدة لهذا التراكم المعرفي وفي أدناه تعريف لها.

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالنموذج الأوروبي للتميز

أولاً: الدراسات العربية

(1) دراسة (نهى محمد هلال الشوبري، 2019) بعنوان تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات

الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز "دراسة من منظور تنظيم المجتمع"، مجلة.

يأتي هذا البحث لتسليط الضوء حول إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية) وذلك كون المنظمات غير الربحية (المنظمات غير الحكومية) اليوم من أهم المنظمات الرعائية والتنموية لاهتمامها بتقديم الخدمات واحداث التغيير والتنمية في المجتمع، والممارسة المباشرة للخدمة الاجتماعية مع المجتمعات.

(2) دراسة (زرزار العياشي وحمزة بن وريدة، 2019) بعنوان: إدارة التميز في التعليم العالي وفق

النموذج الأوروبي للتميز-دراسة حالة كلية التربية سكيكدة، مقال.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة تطبيق عناصر إدارة التميز وفق التميز الأوروبي للتميز بجامعة سكيكدة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من الأساتذة الدائمين بعمل الحصر الشامل للمجتمع الذي بلغ عدده 95 أستاذاً، وتم الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وبينت النتائج أن مستوى تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في التعليم العالي بالكلية بلغ نسبة 71% وبناءا عليها توصلت الدراسة الى تقديم عدة توصيات ابرزها زيادة الاهتمام بتطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز من قبل إدارة الكلية، وتوضيح أهمية وفوائد تبنيه للوزارة الوصية والأطراف ذات المصلحة.

(3) دراسة (هيثم عطية، 2011) بعنوان: العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي

في ديوان الرقابة المالية، رسالة ماجستير

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ديوان الرقابة المالية والإدارية لمعايير إمكانات نموذج التميز الأوروبي، والتعرف على مستوى أداءه المؤسسي، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية

والإدارية وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، نظراً لملائمته لطبيعة البحث، وتكونت أداة الدراسة من استبانة عن متغيرات الدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض بالاستناد إلى معايير نموذج التميز الأوروبي.

(4) دراسة (النسور، 2010) بعنوان: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقي التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة ماجستير

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر والحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، العمليات، المعرفة والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مكونة من 50 فقرة موزعة على عشر محاور.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة (sharma and Talwar, 2007) بعنوان: نموذج تطوير التميز في المؤسسات

العالمية، قياس التميز المؤسسي، مقال

هدفت الدراسة إلى تحديد آراء قيادات المنظمات حول اهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة.

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

✓ بناء نموذج من تسعة معايير هي "القيادة، الثقافة والقيم، التخطيط الاستراتيجي، العمليات، ونتائج الاعمال، حسن التوجيه والتحسين المستمر، تأكيد النجاح، البيئة الخارجية".

✓ يوضح النموذج أن البيئة الخارجية تتكامل من الثقافة وبيئة العمل، ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي تسهل إزالة العقبات وتسهل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين وارضاء الأطراف المختلفة، كما تسهم المعرفة في الحد من المشكلات.

(2) دراسة (Eygelaar, 2004) بعنوان: تطبيقات التميز ونماذجها في قطاع الخدمات الصحية

العسكرية، مقال

هدفت الدراسة الى تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتميزها في الأداء وتحديد مدى ملائمة تطبيق نموذج التميز لتمييز أداء الخدمات العامة كإطار للتقويم الذاتي المتكامل لوضع وتطوير الاستراتيجية لتعزيز تقديم الخدمات الصحية العسكرية بأداء

متميز، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي، فقد طبقت على 17 وحدة من وحدات منظمة الخدمات العامة للرعاية الصحية بوزارة الدفاع بجنوب افريقيا، والتي تمثل 85 % من جميع وحداتها.

المطلب الثاني: دراسات سابقة خاصة بمؤسسات التعليم العالي

أولاً: الدراسات العربية

1) دراسة (سهام قوت، 2021) بعنوان دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري في ظل النموذج الأوروبي EFQM وفق منطق الـRADAR ، مقال.

هدفت الدراسة الى تقييم أداء جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري وفق النموذج الأوروبي للتميز ومن اجل تحقيق ذلك تم استخدام الحصر الشامل لجميع مديري ومشرفي الجامعة والذين يشغلون الوظائف العليا بها والبالغ عددهم 56 مدير واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم الاعتماد على الرزمة الاختصاصية SPSS في تحليل البيانات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الجامعة لمعايير النموذج الأوروبي بوجه عام هي درجة متوسطة 56.36% من أصل 100%.

✓ درجة ممارسة جامعة قسنطينة2 لمعايير إمكانات النموذج الأوروبي للتميز متوسطة 28.20 % من أصل 50%.

✓ مستوى توفر مؤشرات نتائج النموذج الأوروبي بجامعة قسنطينة2 بلغ 28.10% من أصل 50%.

2) دراسة فاطمة رويس، أحمد سليمان (2018)، بعنوان: دور إدارة التعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مقال.

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص دور إدارة التعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 942 فردا أي بنسبة 40.1 من منسوبي إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن واقع التميز بإدارة التعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره 3.54.

3) دراسة (ابو زينة، 2011) بعنوان: بناء معايير التميز للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة بالأردن، مقال.

التعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة بالأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقامت بتطبيق استبانة على عينة مكونة من عدد (844) من القيادات الادارية والطلاب بالكليات الجامعية وتوصلت الدراسة إلى: توافر ثمانية مجالات رئيسية لمعايير التميز بدرجه عالية، في التعليم التقني بالكليات الجامعية بالأردن، وهذه المجالات هي (البحث العلمي وتنمية المجتمع، والموارد البشرية والمادية، والقيادة والتخطيط، وتقويم الأداء، والطلاب، والبرامج والمناهج، ورؤية الكلية ورسالتها، والثقافة التنظيمية)

4) دراسة(قطب،2008) بعنوان: فلسفة التميز في التعليم الجامعي، كتاب.

والتي هدفت الى الوقوف على ملامح فلسفة التميز في التعليم الجامعي وأبعاده ومعاييره المختلفة فضلا عن استقراء التجارب والخبرات العالمية التي تستهدف تحقيق التميز في التعليم الجامعي وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الى: بناء نموذج الجامعة المصرية المتميزة في إطار التجارب والخبرات العالمية مع اقتراح اليات تطبيقه.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1) دراسة (مانويلا وآخرون،2014) بعنوان: مفهوم التميز في التعليم العالي، مقال.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق التميز في التعليم العالي من خلال ضمان الجودة كما هدفت إلى تقدير دور وهدف مؤسسات التعليم العالي في تعزيز العدالة الاجتماعية وقيم التعليم العالي وتوصلت إلى ان نجاح مؤسسات التعليم العالي يعتمد بشكل كامل على تحقيق التميز، وإلى ان تحقيق ميزة مؤسسات التعليم العالي له دور كبير تعزيز العدالة الاجتماعية وقيم وفوائد التعليم العالي، كما ان التميز يجب ان يطبق بشكل كلي على المؤسسات خاصة مؤسسات التعليم العالي كونه وسيلة لتعزيز ووضع معايير عالية للتدريس.

2) دراسة (دا روزا وآخرين، 2001) بعنوان: تحديد مستوى التميز في معهد التميز في جنوب افريقيا، مقال.

والتي هدفت إلى تطوير نموذج للتميز في مؤسسات التعليم العالي والبرتغال، وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي في البحث، وتوصلت إلى: ضرورة أن يتكون أي نموذج لتقييم الأداء في مؤسسات

التعليم العالي من مجموعة من المعايير المختلفة، مثل: العلاقة مع البيئة / تدريب المعلمين والباحثين / دمج الطلاب في المجتمع الخارجي / تطوير التكنولوجيا المستخدمة / تطوير المناهج والبرامج الدراسية / والعالمية / استحداث طرق التدريس / النظام الداخلي/ والانتشار الجغرافي/ وإدارة البحث العلمي / إدارة المؤسسة التعليمية).

المطلب الثالث: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تحديد مصطلحات ومحاور الدراسة الحالية المتعلقة بالتميز عامة وفي مؤسسات التعليم العالي خاصة بالإضافة الى التعريف بالنموذج الأوروبي للتميز والاحاطة بأهم مؤشرات ومعاييره.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم تشخيص وإيجاد العديد من أوجه التشابه والاختلاف بينهما كالموضوع والمنهج المستخدم...

أولاً-من حيث الموضوع:

اتفقت الدراسة الحالية في موضوعها حول التميز بشكل عام مع دراسة (النسور، 2010) ومع دراسة (نهى محمد هلال الشوبري، 2019) مع تسليط الضوء على محور النموذج الأوروبي بشكل خاص.

ثانياً-من حيث المنهج المستخدم:

اشتركت اغلب الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي ابتداءً بدراسة (النسور، 2010) ودراسة (قطب، 2008)، دراسة (سهام قوت، 2021) وكذا الدراسات الأجنبية كدراسة (sharma and Talwar 2007) بينما اعتمدت دراسة (دا روزا وآخرون، 2001) على المنهج النوعي، وما يميز دراستنا أنها تعتمد على دراسة مقارنة بين جامعتين سكيكدة وقسنطينة2.

ثالثاً-من حيث نتائج الدراسة:

أجمعت كل الدراسات على أهمية التميز ونماذجه ووجوب تطبيقه لتحقيق المرغوب فيه من استمرارية ونتاجية، مع تسليط الضوء على مدى إمكانية تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في المؤسسات الريحية كدراسة (نهى محمد هلال الشوبري، 2019) وفي مؤسسات التعليم العالي كدراسة (زرزار العياشي وحمزة بن وريدة، 2019) ودراسة (سهام قوت، 2021) ودراسة (مانويلا وآخرون، 2014) الأجنبية.

الخلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل الى مفهوم التميز وأهم النقاط المتعلقة به من تعريفات لمختلف الخبراء والعلماء وذكر لأبعاده لما له من دور فعال ومهم في ارتقاء المؤسسات في وقتنا الحاضر اذ أصبح ضرورة حتمية فرضها نمط سوق العمل الحالي من أجل البقاء والاستمرارية في ظل الكم الهائل من التطورات والتغيرات الديناميكية الحاصلة، وتم التطرق أيضا الى طبيعة النموذج الأوروبي للتميز كأحد أهم وأبرز الآليات العالمية المعتمدة للتقييم الذاتي للمؤسسات وتم عرض معايير ومؤشرات هذا الأخير لتكوين إطار نظري يتوفر على اهم ما يتعلق بالمحاور الأساسية للموضوع.

فيما يلي نحن مقبلون في الفصل الموالي على دراسة تطبيقية تمت على أساس المقارنة بين جامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة²، فيما يخص درجة تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز وتم استعراض اهم النتائج المتوصل اليها على مستوى كلتا الجامعتين.

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي

تمهيد:

تمثل الهدف الأساسي للدراسة في اظهار الطريقة المعتمدة عالميا في تطبيق النموذج الأوروبي للتميز، والتي يمكن من خلال تطبيق معايير تحقيق التميز داخل هذه المؤسسات، وذلك لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الامر توضيح وعرض أبعاد ومعايير النموذج الأوروبي للتميز من حيث "الممكنات: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الموارد والشراكات/ النتائج: نتائج الطلبة، نتائج العاملين، نتائج خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية".

وباستخدام المنهج المقارن بين جامعة قسنطينة 2 والتي تهدف الى تقييم أداء الجامعة وفق النموذج الأوروبي EFQM، وجامعة سكيكدة التي هدفت بدورها الى معرفة درجة تطبيق عناصر التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز، ذلك عن طريق تشخيص وتحليل وتوضيح أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعتين محل الدراسة، وقد تم تلخيص أهم ما تم التوصل اليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تتميز المؤسسة التعليمية في الجزائر بتنوع الجامعات والمعاهد وكذا التخصصات في مختلف ربوع الوطن، فمؤسسات التعليم العالي في الجزائر كغيرها من المؤسسات تسعى دائما الى تحقيق الجودة والتميز في أدائها من اجل الوصول الى الأهداف المسطرة على المدى الطويل والقصير.

انطلاقا مما سبق تم اختيار جامعتي قسنطينة 2 وسكيكدة من أجل المقارنة واستخراج أهم الفروقات والقواسم المشتركة المتعلقة بهما فيما يخص تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز وعلى ضوء ذلك سيتم أولا تقديم كلا الجامعتين.

المطلب الأول: التعريف بجامعة سكيكدة

جامعة 20 أوت 1955 أو جامعة سكيكدة هي جامعة جزائرية تقع بمدينة سكيكدة موزع على موقعين موقع عزابة والموقع الرئيسي الحدائق.

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-223 كمركز جامعي، ثم ارتقت في 18 سبتمبر 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-272 إلى جامعة ليطلق عليها اسم جامعة 20 أوت 1955 خلال زيارة رئيس الجمهورية لها، في 20 أوت 2005 إحياء للذكرى الأربعين لهجومات الشمال القسنطيني. تتوزع جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة على موقعين في انتظار تحويل كلية الحقوق والعلوم السياسية إلى الموقع الرئيسي في الحدائق: موقع عزابة (علي منجلي): عزابة مدينة تبعد عن مقر الولاية بـ 39 كلم وبها وبها مقر كلية الحقوق بسعة 3000 مقعدا ببيداغوجيا، إقامتين جامعتين بسعة 500 سريرا ومطعم لكل واحدة.

الموقع الرئيسي (الحدائق): يمتد هذا الموقع على مساحة 246 هكتار، يقع على بعد 4 كلم من جنوب غرب الولاية على طريق الحدائق، في سفح الجبل بين الطريق 43 وجبل مسيون، هذا الموقع يجمع هياكل المدرسة السابقة للفلاحة وهياكل المدرسة الوطنية العليا للتعليم التقني، كما يجمع الهياكل التابعة بالمركز الجامعي والهياكل البيداغوجية إطار PSRE مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي.

الكليات والمعاهد التي تدرس فيها:

- كلية علوم التكنولوجيا.
- كلية العلوم.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الاقتصادية

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المطلب الثاني: التعريف بجامعة قسنطينة

نشأت جامعة قسنطينة عبد الحميد مهري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-401 المؤرخ 28 نوفمبر 2011، سميت جامعة قسنطينة على اسم المجاهد عبد الحميد مهري وفقا للقرار رقم 14/14 الصادر في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين المتعلق بتسميات المؤسسات الجامعية، كما تقدم جامعة قسنطينة 2 تكوينات مهمة ومطورة خصيصا للجمهور القادم من التكوين.

جامعة قسنطينة 2 والمعروفة باسم جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة (UAMC) هي جامعة حكومية جزائرية بمدينة الخروب.

الأسماء السابقة: جامعة قسنطينة 2

النوع: جامعة عامة (مختلطة)

يدرس في الجامعة 16363 طالب تحت إشراف 662 أستاذ (2017-2018)

معاهد الجامعة: تتكون الجامعة من 4 كليات و 2 معاهد:

- كلية التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات.
- كلية التكنولوجيات الحديثة.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية علوم الاقتصاد والرياضة.

المطلب الثالث: الإطار المنهجي

تعتبر إجراءات الدراسة الميدانية مدخلا هاما للجانب الميداني للدراسة حيث يتم فيه التعريف بمكان الدراسة ومعرفة حدودها المختلفة وإبراز أهم النقاط التي من شأنها إيصال الباحث إلى النتائج المرغوب فيها، وسيتم التطرق إلى منهج الدراسة المستخدم في كلا الدراستين كالتالي:

أولاً-منهج الدراسة المتعلقة جامعة سكيكدة:

اعتمدت دراسة الباحث زرزار العياشي وحمزة بن وريدة والتي بعنوان "إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز دراسة حالة جامعة سكيكدة" على المنهج الوصفي التحليلي المبني على أسلوبين، يتمثل الأول في الأسلوب النظري لتقديم خلفية عن جودة التعليم العالي من خلال الاطلاع

على مختلف الدراسات والأبحاث والكتب المتعلقة بموضوع البحث، ويشمل الثاني على أسلوب دراسة حالة، إذ تم الاعتماد على أداة الاستبانة في جمع البيانات، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليلها حتى يتم اختبار الفرضيات الموضوعية والخروج بالنتائج والاقتراحات والتوصيات.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الدائمين بالكلية، فوفقاً لآخر إحصاء لنيابة مديرية المستخدمين بلغ المجتمع (95) أستاذاً دائماً، وبناءً على ما سبق تم حصر شامل لمجتمع الدراسة لتصبح العينة هي المجتمع، فقد تم توزيع (95) استبانة على أفراد المجتمع وتم استرداد (89) استبانة بنسبة 94% من الاستبيانات الموزعة، وبعد تفحص الاستبانات تم قبولها كلها وهذا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (89) استبانة.

ثانياً- منهج الدراسة المتعلقة بجامعة قسنطينة 2:

نظراً لطبيعة دراسة الباحثة سهام قوت تحت عنوان "دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة 2 عبد الحميد المهري في ظل النموذج الأوروبي EFQM للتميز وفق منطق RADAR " وأهدافها فقد تم استخدام المناهج التالية:

✓ **المنهج المسحي:** وهو من أشهر المناهج التي يمكن الاستناد عليها لجمع بيانات ومعلومات عن المتغيرات لعدد كبير من الأفراد وبالتالي القيام بمسح شامل لجميع العاملين في المناصب الإشرافية بالجامعة.

✓ **المنهج الإحصائي:** فقد تم استخدام هذا المنهج في التحليل الوصفي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها وتحديد مستوى ممارسة جامعة قسنطينة 2 لمعايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM مقارنة مع متطلباته. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين أصحاب الوظائف الإشرافية بجامعة قسنطينة 2، والذي يشغلون الوظائف التالية: (1) مدير الجامعة، (4) نائب مدير الجامعة، (4) عميد كلية، (8) نائب عميد الكلية، (2) مدير المعهد، (4) نائب مدير المعهد، (13) رئيس قسم، (20) نائب رئيس قسم، والبالغ عددهم 56 مشرفاً.

كلا الجامعتين انتهجتا النهج الوصفي التحليلي، لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة والذي يفيد في رصد واقع الظاهرة موقع الدراسة فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، حيث يوضح خصائصها ووصفها وصفاً كمياً ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ووضع تصور لحلولها.

المبحث الثاني: نموذج التميز الأوروبي بجامعة سكيكدة وقسنطينة 2

سيتم في هذا العنصر تشخيص اهم النتائج المتوصل اليها من كلا الدراستين ثم التحليل بشكل مفصل لمعايير النموذج الأوروبي للتميز من مميزات ونتائج وعلى مستوى كل جامعة على حدة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من: متوسطات حسابية، انحرافات معيارية ومستوى دلالة...

المطلب الأول: نموذج التميز الأوروبي بجامعة سكيكدة

يتناول هذا العنصر النتائج المتوصل اليها من قبل الباحث، وتحليلها وتفسيرها، من خلال تحليل قوائم الاستقصاء للتعرف على آراء واستجابات افراد مجتمع الدراسة، مرت هذه النتائج مع تساؤلاتنا وفرضياتها وأهدافها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وكانت النتائج المتوصل إليها فيما يخص ممارسة لمعايير كل من المميزات والنتائج للنموذج الأوروبي على مستوى جامعة سكيكدة.

أولاً-المميزات:

تم التحليل الوصفي لكل محاور الاستبانة وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور فكانت النتائج المتعلقة بمحاور المميزات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(03): نتائج تقييم محاور المميزات لجامعة سكيكدة

الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعيار
4	68.80	0.00	0.773	3.44	القيادة
3	69.00	0.00	0.742	3.45	الاستراتيجية
2	69.60	0.00	0.758	3.48	الموارد البشرية
1	72.20	0.00	0.678	3.61	الشراكة والموارد
5	65.60	0.00	0.710	3.28	العمليات

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا على: زرزار العياشي حمزة بن وريدة، إدارة التميز وفق النموذج

الأوروبي للتميز دراسة حالة جامعة سكيكدة، المجلد العاشر، العدد42، 2019، ص103

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

- جاء معيار الشراكات والموارد في الترتيب الأول من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.61 ووزنه النسبي أكبر من 60% ومستوى الدلالة أقل من 0.05 مما يدل على أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز ألا وهو الشراكات والموارد متوافر من وجهة نظر المبحوثين.

- جاء معيار الموارد البشرية في الترتيب الثاني من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقراته 3.48 والوزن النسبي أكبر من 60% ومستوى الدلالة أقل من 0.05 مما يدل على أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز ألا وهو الموارد البشرية متوافر بدرجة عالية من وجهة نظر الباحثين.

- جاء معيار الاستراتيجية في الترتيب الثالث من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقراته 3.45 ووزنه النسبي أكبر من الوزن النسبي يساوي 69% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد ومستوى دلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز ألا وهو السياسات والاستراتيجيات متوافر بدرجة عالية من وجهة نظر الأساتذة.

- جاء معيار القيادة في الترتيب الرابع من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.44 ووزنه النسبي أكبر من 60% ومستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز، ألا وهو القيادة متوافر من وجهة نظر الأساتذة بدرجة عالية.

- جاء معيار العمليات في الترتيب الخامس من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.28 والوزن النسبي أكبر من الوزن المحايد ومستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على أن هذا المعيار متوافر بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر المبحوثين.

ثانياً-النتائج:

تم التحليل الوصفي لكل محاور الاستبانة وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور فكانت النتائج المتعلقة بمحاور الممكنات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(04): نتائج تقييم محاور النتائج لجامعة سكيكدة

الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعيار
3	72.80	0.00	0.730	3.64	نتائج الزبائن
2	73.80	0.00	0.771	3.69	رضا العاملين
4	71.80	0.00	0.704	3.59	خدمة المجتمع
1	76.00	0.00	0.652	3.80	نتائج الأعمال

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا على: زرزاز العياشي حمزة بن وريدة، إدارة التميز وفق النموذج

الأوروبي للتميز دراسة حالة جامعة سكيكدة، المجلد العاشر، العدد42، 2019، ص103

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

- جاء معيار نتائج الأداء الرئيسية في الترتيب الأول في محاور النتائج بمتوسط حسابي بلغ 3.80 ووزن معيار أكبر من الوزن المعياري المحايد ومستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز ألا وهو نتائج الأعمال متوافر بدرجة عالية من وجهة نظر المبحوثين، واتفقت هذه النتائج مع كل الدراسات السابقة من حيث توافر العنصر مع اختلاف في درجة تطبيق العنصر.

- جاء معيار رضا العاملين في الترتيب الثاني من ترتيب محاور النتائج حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقراته بـ 3.69 والوزن النسبي أكبر من 60% ومستوى الدلالة أقل من 0.05 مما يدل أن هذا المعيار متوافر بدرجة عالية من وجهة نظر الباحثين.

- جاء معيار نتائج الزبائن في الترتيب الثالث من محاور النتائج حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.64 والوزن النسبي أكبر من الوزن المحايد ومستوى الدلالة أقل من 0.05 مما يدل ان معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز ألا وهو نتائج الزبائن متوافر من وجهة نظر الباحثين بدرجة عالية.

- جاء معيار خدمة المجتمع في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ 3.59 ووزن نسبي أكبر من الوزن النسبي المحايد ومستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل أن هذا المعيار متوافر بدرجة عالية من وجهة نظر المبحوثين.

المطلب الثاني: نموذج التميز الأوروبي بجامعة قسنطينة

يتناول هذا العنصر للنتائج المتوصل إليها من قبل الباحث، وتحليلها وتفسيرها، من خلال تحليل قوائم الاستقصاء للتعرف على آراء واستجابات افراد مجتمع الدراسة، مرت هذه النتائج مع تساؤلاتنا وفرضياتها وأهدافها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وكانت النتائج المتوصل إليها فيما يخص ممارسة لمعايير كل من الممكنات والنتائج للنموذج الأوروبي على مستوى جامعة قسنطينة2.

أولاً-الممكنات:

باستخدام اختبار T للعينة الواحدة One simple T test استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمحاور الممكنات، تم تلخيص النتائج كما هو موضح في الجدول (05):

الجدول(05): نتائج تقييم محاور الممكنات لجامعة قسنطينة2

الترتيب	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعيار
5	0.12	0.94	2.80	القيادة
1	0.43	0.98	2.89	الاستراتيجية
2	0.24	0.81	2.87	الموارد البشرية
3	0.13	0.98	2.80	الشراكة والموارد
4	0.24	1.03	2.83	العمليات
متوسط	0.07	0.64	2.84	الدرجة الكلية

المصدر: سهام قوت، دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري في ظل النموذج الأوروبي للتميز EFQM وفق منطقRADAR، مجلة الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة2، العدد الأول، المجلد 7، 2021، ص236.

يتضح من خلال الجدول أن:

درجة ممارسة جامعة قسنطينة2 لعناصر ممكنات النموذج الأوروبي للتميز قد بلغت 2.84 وتعتبر هذه النتيجة متوسطة (محايد)، كما ان الانحراف المعياري منخفض بمقدار 0.6 وهذا دلالة على انخفاض التشتت لدى مجتمع الدراسة، وزيادة التركيز في اجاباتهم وهذه النتائج تدعمها قيم T والتي بلغت 1.82- وهي أقل من T الجدولية والتي تساوي 1.67 كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.07Sig وهي

أكبر من القيمة 0.05 مما يدل ان جامعة قسنطينة2 لا تمارس ممكنات النموذج الأوروبي بالقدر الكافي، وفيما يلي تفصيل لنتائج معايير الممكنات:

- إن أعلى المعايير توفرا بجامعة قسنطينة2 حسب المتوسط هو معيار الاستراتيجية حيث بلغ متوسطها بـ 2.89 بمستوى دلالة 0.72 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن هذا المعيار غير متوفر على مستوى الجامعة وتعزى الحيادية إلى عدم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها وعدم اجراء عملية تقييم ذاتي لها ومراجعة خطتها الاستراتيجية بشكل مستمر، وعدم الحرص على نشر وتطبيق السياسات والاستراتيجيات، وكل هذا لا يخدم سياسة التميز.
- جاء معيار الموارد البشرية في المرتبة الثانية من حيث أهميته بمتوسط قدره 2.87، ومستوى دلالة 0.24، مما يدل على أن هذا المعيار غير متوفر على مستوى الجامعة ولعل أهم أسباب ذلك هو عدم وجود تشجيع مادي أو معنوي للعاملين لتحقيق طموحاتهم والمشاركة في خطط تطوير الموارد البشرية.
- تقاسم معيار الشراكة والموارد المرتبة الثالثة مع معيار القيادة بمتوسط قدره 2.80 ومستوى دلالة 0.13، مما يدل على ان هذا المعيار غير متوفر على مستوى الجامعة، وترجع حيادية مجتمع الدراسة في الاستجابة لهذا المعيار الى اعتقاد القيادات ان الموردین ومقدمي الخدمات لا يؤدون دورهم في تقديم الخدمات على النحو المناسب أو ضعف حجم ميزانية الجامعة.
- احتل معيار العمليات المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، بمتوسط قدره 2.83 ومستوى دلالة 0.24 وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم توفر المعيار على مستوى الجامعة، وترجع حيادية الباحثين إلى اعتقادهم أنه لا يتم تطوير الإجراءات والعمليات في ضوء فهم واقع تطورات أساليب التعليم الجامعي وعدم استفادة من التجارب العالمية.
- جاء معيار القيادة في الترتيب الخامس من حيث درجة أهميتها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.80 ومستوى دلالة 0.12 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الجامعة لا تمارس معايير القيادة، وتعزى حيادية الباحثين اتجاه هذا المحور ربما الى عدم وضوح أسس ومعايير القيادة في تخطيط أداء الجامعة وعدم قيامهم بالتقييم والتقويم الدوري والمستمر للأداء، ومن هنا يجب أن يكون معيار القيادة متوفر بشكل أفضل للوصول الى التميز لما له من دور مهم ضمن مفاهيم وعناصر النموذج للتميز.

ثانيا-النتائج:

الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي

باستخدام اختبار T للعينة الواحدة One simple T test استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمحاور الممكنات، تم تلخيص النتائج كما هو موضح في الجدول (06):

الجدول(06): النتائج المتعلقة بتقييم محاور النتائج

الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعيار
3	55	0.05	0.96	2.75	رضا العاملين
2	55.4	0.17	1.23	2.77	رضا الطلبة
4	52.6	0.00	0.80	2.63	خدمة المجتمع
1	60.6	0.80	0.95	3.03	نتائج الأداء الرئيسية

المصدر: سهام قوت، دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري في ظل النموذج الأوروبي للتميز EFQM وفق منطق RADAR، مجلة الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة2، العدد الأول، المجلد 7، 2021، ص238

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع محاور مؤشرات نتائج النموذج الأوروبي للتميز 2.89 بوزن نسبي قدر بـ 55.8، وهو أكبر من الوزن النسبي المحدد 50 ومستوى الدلالة تساوي 0.03 وهي أكبر من 0.05 مما يدل أن مستوى توفر المؤشرات متوسط ويستدل من ذلك:

- تحتل نتائج الأداء الرئيسية المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط قدره 3.03 وانحراف مقداره 0.9 ومستوى دلالة 0.80 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على وسطية إجابات الباحثين نحو هذا المؤشر، ويرجع ذلك ربما لعدم وجود مؤشرات للنتائج المستخدمة وعدم وجود بيانات تساعد على إمكانية القياس الموضوعي للتحسين، مما ضعف معيار النتائج الرئيسية.
- تحتل نتائج رضا الطلبة باعتبارهم المستفيد الأول من خدمات الجامعة المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط قدره 2.77 وانحراف قدر بـ 1.23 ومستوى دلالة 0.17 مما يدل أن مستوى رضا الطلبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة متوسط (محايد)، ويرجع عدم حسمهم لرأيهم ربما لعدم وجود مؤشرات لتقييم أداء الجامعة اعتمادا على آراء الطلبة.
- احتل مؤشر نتائج رضا العاملين المرتبة الثالثة بمتوسط 2.72 وانحراف 0.96 ومستوى دلالة 0.05، مما يدل أن مستوى توفر هذا المعيار متوسط وترجع حيادية الباحثين اتجاه هذا

الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي

المعيار إلى عدم وجود مؤشرات لتقييم مستوى رضاهم وعدم وجود آليات للتقييم والتحفيز، مما ضعف معيار نتائج العاملين في الجامعة.

- احتل مؤشر نتائج خدمة المجتمع المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط 2.63 وانحراف قدره 0.80 ومستوى دلالة 0.00 وبالنظر لهذه النتائج نلاحظ على ان الجامعة لا تنشط لإرضاء المجتمع وإن حيادية لآراء المبحوثين راجعة لعدم وجود مؤشرات لقياس نتائج المجتمع وتقييمه، وعدم وجود آلية محددة للاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى.

المبحث الثالث: المقارنة بين نمونجي التميز بالجامعتين محل الدراسة

سيتم تقديم عرض مقارنة بين النتائج المتوصل اليها سابقا من كلا الدراستين وعرض لأهم أوجه التشابه والاختلاف فيما يخص كل معيار على حدة استنادا على نتائج الأساليب الإحصائية المستخدمة، واستخراج اهم النتائج المتوصل اليها، واهم التوصيات الواجب اخذها بعين الاعتبار من اجل تدارك نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لتحقيق التميز وفق ما اوجبه النموذج الأوروبي في الجامعة الجزائرية.

المطلب الأول: مقارنة بين محاور الممكنات

من خلال ما سبق وبعد تحليل نتائج تقييم محاور الممكنات وتفسيرها على مستوى كلا الجامعتين وتفسيرها، تم تلخيص ما تم التوصل اليه في الجدول أسفله بهدف المقارنة بينهما.

الجدول (07): مقارنة نتائج تقييم محاور الممكنات الخاصة بالجامعتين

الترتيب		المتوسط الحسابي		الجامعة
ج.قسنطينة2	ج.سكيكدة	ج.قسنطينة2	ج.سكيكدة	
5	4	2.80	3.44	القيادة
1	3	2.89	3.45	السياسات والاستراتيجيات
2	2	2.87	3.48	الموارد البشرية
3	1	2.80	3.61	الشراكة والموارد
4	5	2.83	3.28	العمليات

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد المعالجة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها فيما يخص محاور الممكنات من كلا الدراستين والملخصة في الجدول أعلاه، تم تحليل النتائج على أساس مقارنة حسب كل معيار بالشكل التالي:

أولاً-معيار القيادة:

بعد تحليل النتائج المحصل عليها والممثلة في الجدول أعلاه نجد ان ممارسة معيار القادة يختلف على مستوى الجامعتين محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي في جامعة سكيكدة 3.44 ومستوى دلالة أقل من 0.05 ما يعني توفر هذا المعيار بدرجة عالية عكس جامعة قسنطينة2، حيث حاز معيار القيادة على الترتيب الخامس من حيث الأهمية بمتوسط حسابي يقدر بـ2.80 ومستوى دلالة أكبر من 0.05 مما يعني أن جامعة قسنطينة لا تمارس معيار القيادة بالقدر المطلوب والكافي.

ثانياً-معيار السياسات والاستراتيجيات:

بعد التحليل نلمس الاختلاف بين الجامعتين في ممارسة هذا المعيار حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص به في جامعة سكيكدة 3.45 ومستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على الدرجة العالية لتوافر هذا المعيار عكس ما تم التوصل اليه في جامعة قسنطينة2 من عدم توافر هذا المعيار حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.89 ومستوى دلالة 0.43 أكبر من 0.05 على الرغم من تصنيفه في الترتيب الأول.

ثالثاً-معيار الموارد البشرية:

من خلال ما تم التوصل إليه في الدراستين نجد أن معيار الموارد البشرية حاز على الترتيب الثاني من حيث الأهمية لدى كلا الجامعين ولكن بالرغم من ذلك توفره بدرجة عالية في جامعة سكيكدة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.48 ومستوى دلالة أقل من 0.05 عكس الممارسة غير المتوفرة لهذا المعيار على مستوى جامعة قسنطينة2 حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.24 أي أكبر من 0.05 وأرجع الباحثين سبب ذلك إلى عدم وجود تشجيع مادي أو معنوي للعاملين لتحقيق طموحاتهم والمشاركة في خطط تطوير الموارد البشرية.

رابعاً-معيار الشراكة والموارد:

نجد من خلال النتائج المتوصل إليها من قبل باحثي الدراستين أن معيار الموارد والشراكات تتم ممارسته بدرجة عالية في جامعة سكيكدة اذ بلغ الترتيب الأول من حيث الأهمية وقدر المتوسط الحسابي الخاص به بـ 3.61 ومستوى دلالة أقل من 0.05 عكس ما تم التوصل اليه على مستوى جامعة

الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي

قسنطينة2 من عدم توفر هذا المعيار وذلك راجع الى اعتقاد القيادات ان الموردين ومقدمي الخدمات لا يؤدون دورهم في تقديم الخدمات على النحو المناسب أو ضعف حجم ميزانية الجامعة.

خامسا-معيار العمليات:

احتل هذا المعيار لدى كلا الجامعتين ترتيبا مقاربا في أسفل الترتيب العام من حيث الأهمية ومتوافر بدرجة متوسطة على مستوى جامعة سكيكدة بمتوسط حسابي بلغ 3.28 ومستوى دلالة اقل من 0.05 وبدرجة متوسطة أيضا أقل من الأولى على مستوى جامعة قسنطينة بمتوسط بلغ 2.83 ومستوى دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على ضعف ممارسة هذا المعيار وأرجع الباحثون السبب الأول في ذلك إلى أنه لا يتم تطوير الإجراءات والعمليات ولا يتم الاستفادة من التجارب العلمية بالشكل الكافي.

المطلب الثاني: المقارنة بين محاور النتائج

من خلال ما سبق وبعد تحليل نتائج تقييم محاور النتائج وتفسيرها على مستوى كلا الجامعتين وتفسيرها، تم تلخيص ما تم التوصل اليه في الجدول أسفله بهدف المقارنة بينهما.

الجدول رقم(08): مقارنة نتائج تقييم محاور النتائج الخاصة بالجامعتين

الترتيب		المتوسط الحسابي		
ج.قسنطينة2	ج.سكيكدة	ج.قسنطينة2	ج.سكيكدة	الجامعة
2	3	2.77	3.64	رضا الطلبة
3	2	2.75	3.69	رضا العاملين
4	4	2.63	3.59	خدمة المجتمع
1	1	3.00	3.80	نتائج الأعمال

المصدر: من اعداد الطالبتين

بعد المعالجة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها فيما يخص محاور النتائج من كلا الدراستين والملخصة في الجدول أعلاه، تم تحليل النتائج على أساس مقارن حسب كل معيار بالشكل التالي:

أولا-معيار رضا الطلبة:

باعتبارهم المستفيد الأول من خدمات الجامعة حاز هذا المعيار على ترتيب متقارب من حيث الأهمية لدى كلا الجامعتين غير أنه متوفر بدرجة عالية في جامعة سكيكدة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.64 ومستوى دلالة أقل من 0.05 وبوزن نسبي أكبر من الوزن النسبي المحايد بلغ 72.80 وهو وزن نسبي عال مقارنة بما توصل اليه الباحثون في جامعة قسنطينة حيث أن الوزن النسبي لهذا المعيار بلغ 55.40 أقل من الوزن النسبي المحايد ومتوسط حسابي قدر بـ 2.77 ومستوى دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على أن هذا المعيار متوافر بدرجة متوسطة.

ثانيا-معيار رضا العاملين:

حاز هذا المعيار على ترتيب متقارب من حيث الأهمية لدى كلا الجامعتين غير أنه متوفر بدرجة عالية في جامعة سكيكدة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.69 ومستوى دلالة أقل من 0.05 وبوزن نسبي أكبر من الوزن النسبي المحايد بلغ 73.80 وهو وزن نسبي عال مقارنة بما توصل اليه الباحثون في جامعة قسنطينة حيث أن الوزن النسبي لهذا المعيار بلغ 55.00 أقل من الوزن النسبي المحايد ومتوسط حسابي قدر بـ 2.75 ومستوى دلالة يساوي 0.05 مما يدل على أن هذا المعيار متوافر بدرجة متوسطة.

ثالثا-معيار خدمة المجتمع:

احتل هذا المعيار نفس الترتيب من حيث الأهمية لدى كلا الجامعتين وبنفس مستوى دلالة أقل من 0.05 إلا أن الاختلاف واضح جدا في الوزن النسبي حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المعيار في جامعة سكيكدة 71.80 أكبر مما تم التوصل اليه على مستوى جامعة قسنطينة حيث قدر الوزن النسبي بـ 52.60 مما يدل على أن ممارسة هذا المعيار أعلى مما هي عليه في جامعة قسنطينة وأن هذه الأخيرة لا تنشط في خدمة المجتمع.

رابعا-معيار النتائج الرئيسية:

احتل هذا المعيار نفس الترتيب من حيث الأهمية في أول الترتيب العام إلا ان الاختلاف كان ظاهرا في باقي الحسابات الإحصائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص به في جامعة سكيكدة بـ 3.80 ومستوى دلالة أقل من 0.05 ووزن نسبي أكبر من الوزن النسبي المحايد مما دل على توافره بدرجة عالية من وجهة نظر المبحوثين غير انه لا يتوفر بدرجة عالية في جامعة قسنطينة2 اذ أن مستوى الدلالة أكبر بكثير من 0.05 ومتوسط حسابي قدر بـ 3.00 ووزن نسبي مساوي للوزن النسبي المحايد،

الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي

أرجع الباحثين ذلك الى عدم وجود مؤشرات للنتائج المستخدمة عدم وجود بيانات تساعد على إمكانية القياس الموضوعي للتحسين، مما ضعف معيار النتائج الرئيسية.

المطلب الثالث: المقارنة الاجمالية لمعايير النموذج الأوروبي للتميز في الجامعتين

بعد التحليل والتقييم الشامل لمحاور الممكنات والنتائج للنموذج الأوروبي في كلا الجامعتين ومن خلال المقارنة المفصلة المتوصل اليها سابقا تم جمع النتائج بشكل إجمالي في الشكل التالي:

الجدول رقم(09): المقارنة الاجمالية لمعايير النموذج الأوروبي للتميز في الجامعتين

الترتيب	مستوى الدلالة		الوزن النسبي		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		الجامعة
	ج.س	ج.ق	ج.س	ج.ق	ج.س	ج.ق	ج.س	ج.ق	
5	8	0.12	0.00	68.00	0.94	0.773	2.80	3.44	القيادة
2	7	0.43	0.00	69.00	0.98	0.742	2.89	3.45	السياسات والاستراتيجيات
3	6	0.24	0.00	69.60	0.81	0.785	2.87	3.48	الموارد البشرية
6	4	0.13	0.00	72.20	0.98	0.678	2.80	3.61	الشراكات والموارد
4	9	0.24	0.00	65.60	1.03	0.710	2.83	3.28	العمليات
7	3	0.17	0.00	55.40	72.80	1.23	0.730	2.77	نتائج الطلبة
8	2	0.55	0.00	55.00	73.80	0.96	0.771	2.75	رضا العاملين
9	5	0.00	0.00	52.60	71.80	0.80	0.704	2.63	خدمة المجتمع
1	1	0.80	0.00	60.60	76.00	0.95	0.652	3.03	نتائج الأداء الرئيسية

المصدر: من اعداد الطالبتين

تحليل النتائج:

✓ تحققت معايير النموذج الأوروبي للتميز التسعة بدرجة 3.77 ونسبة 71% من وجهة نظر الأساتذة بجامعة سكيكدة، وتمثل درجة عالية على المقياس الخماسي للبحث مما يعني وجود مستوى جيد من الاهتمام بموضوع تحقيق التميز في حين أظهرت نتائج الدراسة الخاصة بجامعة قسنطينة 2 ان ممارسة الجامعة لمعايير النموذج الأوروبي للتميز بوجه عام تتم بدرجة متوسطة 56.36% (من وجهة نظر مجتمع الدراسة) من أصل 100%.

✓ حققت الممكنات بأبعادها الخمس الأولى نسبة 69.44% من أصل 100% وبدرجة 3.45 وهذا فيما يخص جامعة سكيكدة وهو ما يعبر عن إيجابية قيادة الكلية ونجاح الجهود المبذولة في تحقيق التميز والتي تتطلب مزيدا من الجهد لزيادة درجة التطبيق، في حين أظهرت نتائج قسنطينة 2 أن الممكنات بأبعادها الخمس حققت بنسبة 28.20% من أصل 50% ومنه لا بد من إعادة النظر بشكل أفضل للوصول الى التميز لما له من دور فعال ضمن عناصر النموذج الأوروبي.

✓ حقق بعد النتائج في جامعة سكيكدة بنسبة 64.44% من أصل 100% وبدرجة 3.45 وهو الشيء الذي يمثل رضا الفئات المستهدفة عن مخرجات الكلية والاستفادة من هذا الرضا في التحسين المستمر، اما بالنسبة لجامعة قسنطينة 2 فقد بلغت نسبة توفر المؤشرات 28.16% من أصل 50%.

✓ أظهرت الدراسة ان معيار القيادة متوفر بدرجة عالية ونسبة قدرها 68.80% من أصل 100% وفقا لمقياس الدراسة ويرجع ذلك الى ان القيادة وتشجع العاملين على تحقيق غايات وأهداف الجامعة تطوير أنشطتها كذلك يمكن الجامعة الى الوصول الى التميز المستمر ومن ثم التنافسية لما له من دور مهم ضمن مفاهيم وعناصر نماذج التميز عموما والنموذج الأوروبي خصوصا في حين أظهرت نتائج جامعة قسنطينة 2 ان معيار القيادة لم يحقق الإيجابية المطلوبة وبدل ذلك على ان الجامعة لا تمارس معيار القيادة بالشكل الكافي وترجع حيادية المبحوثين اتجاه المحور ربما الى عدم وضوح أسس ومعايير القيادة في تخطيط أداء الجامعة، وعدم قيامهم بالتقييم والتقييم الدوري والمستمر للأداء.

✓ أظهرت الدراسة ان معيار الاستراتيجيات والسياسات متوفر بدرجة عالية وبنسبة قدرها 69% من أصل 100% وفقا لمقياس الدراسة، ويعزى ذلك الى انه يتم وضع استراتيجيات وسياسات الجامعة ذات كفاءة وفعالية في حين أوضحت الدراسة الخاصة بجامعة قسنطينة 2 بعدم توفر هذا المعيار ويرجع ذلك الى عدم تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وعدم اجراء عملية تقييم ذاتي لها ومراجعة خطتها الاستراتيجية بشكل مستمر وعدم الحرص على نشر وتطبيق السياسات والاستراتيجيات وكل هذا لا يحترم سياسة التميز.

✓ بينت الدراسة ان معيار الموارد البشرية متوافر بدرجة عالية وبنسبة 69.60% من أصل 100% ما يؤكد تشجيع إدارة الكلية العاملين على تحقيق طموحاتهم ومشاركتهم واشراكهم في خطط التطوير، ودمج أهدافهم مع الأهداف العامة للجامعة وتكوينهم وتدريبهم داخل وخارج الوطن، في حين أظهرت نتائج دراسة جامعة قسنطينة 2 ان المعيار غير متوفر بالشكل الكافي على مستوى الجامعة ولعل

اهم أسباب ذلك هو عدم وجود تشجيع مادي او معنوي للعاملين لتحقيق طموحاتهم والمشاركة في خطط تطوير الموارد البشرية.

✓ أظهرت الدراسة ان معيار الشراكات والموارد متوافر بدرجة عالية بنسبة قدرها 74.20% من أصل 100% ويرجع ذلك الى اشراك الموردين في مختلف العمليات وقطاع التربية بصفة خاصة في تحديد كمية ونوعية الطلبة المساهمة في وضع المناهج والمقاييس التربوية للدراسة على غرار ما أوضحته النتائج الخاصة بهذا المعيار في جامعة قسنطينة2 الدالة على عدم توفره ويرجع ذلك (حسب رأي المبحوثين) الى اعتقاد القيادات ان الموردين ومقدمي الخدمات لا يؤدون دورهم في تقديم الخدمات على النحو المناسب او ضعف حجم ميزانية الجامعة.

✓ بينت الدراسة ان معيار العمليات متوافر بدرجة متوسطة وبنسبة قدرها 65.60% من اصل 100% ويعود هذا ربما لاعتقاد الأساتذة ان العمليات الرئيسية في الجامعة لا تتسم بالوضوح الكافي للجميع و أنه لا يتم تطوير الإجراءات والعمليات مثل ما هو في المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع وكذلك لاعتقادهم ان كل العمليات محددة في القوانين الأساسية للعاملين فيما أظهرت نتائج جامعة قسنطينة2 أن معيار العمليات غير متوفر بالشكل الكافي ترجع حيادية المبحوثين الى اعتقادهم انه لا يتم تطوير الإجراءات والعمليات في ضوء فهم واقع تطورات أساليب التعليم الجامعي و عدم الاستفادة من التجارب العالمية.

✓ أظهرت نتائج معيار رضا الطلبة أنه متوافر بدرجة عالية وبنسبة قدرها 72.80% من أصل 100% وهو ما يؤكد رضا الطلبة المتخرجين عن العملية التكوينية وجودة الخدمات المقدمة لهم من طرف الكلية في أوضحت النتائج الخاصة بدراسة جامعة قسنطينة2 بأن مستوى رضا الطلبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة متوسط ويرجع عدم حسمهم لرأيهم ربما لعدم وجود مؤشرات لتقييم أداء الجامعة اعتمادا على أداء الطلبة.

✓ أظهرت الدراسة ان معيار خدمة المجتمع متوافر بدرجة عالية وبنسبة قدرها 71.80% من أصل 100% ما يفسر رضا الرأي العام اتجاه خدمات الجامعة، وقيامها باشراك المجتمع المحلي والوطني في أنشطتها المختلفة كما انها تستفيد من اقتراحات المجتمع بهدف التحسين فيما أظهرت نتائج جامعة قسنطينة2 ان معيار خدمة المجتمع ليس متوفر بالشكل الكافي داخل الجامعة وترجع حيادية آراء المبحوثين لعدم وجود مؤشرات لقياس النتائج بالمجتمع وتقييمه وعدم وجود آلية محددة للاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى.

✓ بينت الدراسة ان معيار نتائج الأداء الرئيسية بنسبة عالية 76% من أصل 100% يرجع ذلك الى المكانة التي تحتلها الجامعة على الصعيد الوطني، والاقبال الواسع على تخصصاتها من حاملي شهادة البكالوريا ذوي المعدلات الأولى وطنيا وكذلك ترتيب خريجها ضمن الأوائل في مسابقات الماستر المنظمة على مستوى جامعات الوطن، ضف الى ذلك التوظيف المباشر في قطاع التربية دون المرور على المسابقة والتكوين التحضيري على خلاف باقي المتخرجين من مختلف الجامعات الوطنية.

الخلاصة:

ان تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز على المستوى الوطني له أهمية كبيرة، هذا ما تم استخلاصه من المقارنة بين جامعتين محليتين جامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة2، اتضح ان مدى تحقيق جامعة سكيكدة لمعايير النموذج الأوروبي للتميز كان متوفر بشكل أفضل مقارنة بجامعة قسنطينة2.

ان درجة تطبيق معايير النموذج الأوروبي في جامعة سكيكدة كانت جيدة ومتناسبة أي ان الجامعة تسعى لتحقيق التميز للوصول للأهداف المرغوبة.

ومن جهة أخرى هذا ما تسعى اليه جامعة قسنطينة2 عن طريق زيادة ممارسة جهودها من اجل زيادة درجة تطبيق معايير النموذج الأوروبي.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر الجامعة من اهم مؤسسات التعليم العالي التي تلعب دورا رئيسيا في تدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث انها تتأثر كغيرها من المؤسسات بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومنه لا بد من الاهتمام بهذا الجانب، ذلك من اجل تطوي أداء الجامعات، والوصول بها الى تحقيق التميز، لتتمكن من التأقلم مع مختلف الظروف والتغيرات والتغلب على المصاعب التي تواجهها.

إن تحسين الجودة والكفاءة في مؤسسات التعليم العالي، أصبح امرا ضروريا، وبالتالي لا بد من الاستفادة من أهم النماذج العالمية، بعد أن أصبح التميز اجراءا هاما وضروريا، تستطيع من خلاله الجامعات من تحقيق مستويات جيدة في الأداء.

يعد النموذج الأوروبي للتميز اهم المداخل التي تعتمد عليها المؤسسات العالمية، وقد اتجهت العديد من الجامعات عبر العالم الى انتهاج النموذج الأوروبي للتميز، كواحد من أدق النماذج العالمية التي تؤدي نحو السير الحسن لتحقيق الأهداف المرغوبة على المديين الطويل والقصير.

إن الهدف من دراستنا هو المقارنة بين كل من جامعة سكيكدة، التي هدفت الى معرفة درجة تطبيق عناصر التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من الأساتذة الدائمين بعمل المسح الشامل للمجتمع الذي بلغ عدده 95 أستاذا، وتم الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة، وجامعة قسنطينة2 والتي هدفت هي الأخرى الى تقييم أداء جامعة عبد الحميد مهيري وفق النموذج الأوروبي للتميز، ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام المسح الشامل لجميع مديري ومشرفي الجامعة، والذين يشغلون الوظائف العليا بها، والبالغ عددهم 56 مديرا، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبالتالي معرفة واستخراج أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعتين، فيما يخص إمكانات ونتائج النموذج الأوروبي " القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات، نتائج الطلبة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الاعمال"، حيث تم فحص ومقارنة المحاور التسعة المتضمنة معايير النموذج الأوروبي للتميز كل على حدة، من خلال مقارنة كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، مستوى الدلالة، وترتيب كل محور.

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية تم الوصول الى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

-يمثل التميز الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في ظل المنافسة المحلية والدولية.

- يعد النموذج الأوروبي أداة للتقييم الذاتي، وكبديل للتعرف على المناطق التي تحتاج الى تحسين.
- تميز مؤسسات التعليم العالي يتحقق من خلال جهود تنظيمية تشاركية تكاملية لاستغلال الموارد المتاحة، للوصول الى اعلى مستويات الأداء. من خلال المخرجات التي تتمثل في الطالب الخريج، الأبحاث العلمية، الخدمات لمساندة....
- إن النموذج الأوروبي للتميز من أهم النماذج العالمية، تعمل من خلاله المؤسسات في مختلف دول العالم على تحسين الأداء وتحقيق مستوى التميز.
- تحققت معايير النموذج الأوروبي للتميز التسعة بنسبة 71% من وجهة نظر الأساتذة بجامعة سكيكدة، مما يعني وجود مستوى جيد من الاهتمام بتحقيق التميز في الكلية.
- حققت الممكنات بأبعادها الخمس الأولى 69.44% وهو ما يعبر عن إيجابية قيادة الجامعة ونجاح الجهود المبذولة في تحقيق التميز، والتي تتطلب مزيدا من الجهود لزيادة درجة التطبيق.
- حقق بعد النتائج نسبة 69.4% وهو الشيء الذي يمثل رضا الفئات المستهدفة عن مخرجات الجامعة والاستفادة من هذا الرضا في التحسين المستمر.
- أظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة جامعة قسنطينة2 لمعايير النموذج الأوروبي للتميز بوجه عام هو 56.36% من أصل 100%. مما يدل على ضرورة زيادة الاهتمام بتحقيق التميز في الجامعة.
- درجة ممارسة جامعة قسنطينة2 لمعايير ممكنات النموذج الأوروبي للتميز متوسطة 28.20% من أصل 50 % وهو ما يتطلب مزيدا من الجهود للوصول الى الأهداف المرغوبة في تحقيق التميز.
- مستوى توفر مؤشرات نتائج النموذج الأوروبي للتميز بجامعة قسنطينة بلغ 28.16% من أصل 50% مما يدل على حيادية الفئات المستهدفة عن مخرجات الجامعة.
- مما يدل ان درجة تحقيق معايير النموذج الأوروبي في جامعة سكيكدة كانت عالية مقارنة بدرجة تحققها في جامعة قسنطينة2.

التوصيات:

في ظل مقارنة النتائج السابقة، يمكن ايراد التوصيات التالية واقتراحات للباحثين الراغبين في البحث حول النموذج الأوروبي للتميز كالتالي:

- اجراء دراسة تتناول متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي في الجامعة من وجهة نظر قيادي الجامعة.
- النشر الواسع لمضامين وفوائد تطبيق النموذج الأوروبي والاشهار به بهدف استفادة باقي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بما فيها الوزارة الوصية وجميع أطراف المصلحة.
- استحداث خلية إدارة التميز ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة ودورها الفعال في رصد كل تحديات النموذج الأوروبي للتميز.
- اجراء تقييم ذاتي وفق النموذج الأوروبي للتميز والذي يمكن من خلاله معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل التحسين والارتقاء والوصول للتميز.
- زيادة الاهتمام والالتزام بكل عناصر التميز وتعزيزها وتحقيق تلك التي ليست محققة.
- ضرورة عقد دورات تدريبية لجميع العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية وكذا الخلية للتعريف بالنموذج الأوروبي للتميز.

آفاق الدراسة:

لم ينل موضوع التميز القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الاكاديمية الجزائرية بعد، لذا فإن الدراسة تفتح آفاق واسعة للتعرف على مختلف معايير النموذج الأوروبي للتميز، ومختلف الفجوات التي تعاني منها المؤسسة التعليمية على المستوى الوطني وبالتالي تحسين الأداء والوصول الى التميز بالتطبيق لمعايير النموذج الأوروبي.

يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع تتمثل:

- دراسة مقارنة بين تطبيق النموذج الأوروبي للتميز بين المؤسسة التعليمية على المستوى الوطني.
- قياس الفجوات بين تطبيق معايير إمكانات النموذج ونتائج مؤشرات.
- الصعوبات التي تواجهها المؤسسات التعليمية الجزائرية في تحقيق التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز.
- دور جوائز التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الوطني.

الكتب:

- 1-السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001.
- 2-صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
- 3-اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2007، ص225.
- 4-نجم عبود، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
- 5-محسن احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة، 2004.
- 6-مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005.
- 7-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، 1991.
- 8-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2017.
- 9-غسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكري ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات : مرتكزات كمية ومعرفية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10-فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

المذكرات:

- 11-أحلام ساري، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.

12-هيثم عطية، إسماعيل التميمي، العلاقة بين تطبيق التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، مذكرة ماجستير، معهد التنمية المستدامة -بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2012.

13-رضا ابراهيم البلجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب، القاهرة، 2012.

14-علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الغدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002.

المقالات والمجلات:

15-الصلايين علي، أثر التمكين في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 11، 2010.

16-فادي محمد الدحوح، مؤسساتنا والنموذج الأوروبي للتميز [على الخط]، سنة الصدور: 2017/05/09 متاح على: turkpress.com.

17-زرزار العياشي، نموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات المجتمع والتاريخ، جامعة 20 أوت 1955، العدد 12، 2017.

18-نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة دنانير، جامعة بغداد، العدد الثامن 2016.

19-لحسن عبد الله باشيوة، نزار البرواري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الثاني، العدد الثالث، 2009.

20-علي صالح جوهر، هناء إبراهيم سليمان، متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام، جامعة دمياط، 2019.

21-أفكار سعيد خميس عطية، تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز، مجلة الإدارة التنموية، جامعة الإسكندرية، العدد 14، 2017.

22-فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

الملتقيات:

23-حجاج عبد الرؤوف، زرقون محمد، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة EFQM دراسة تحليلية، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، يوم: 2010/11/7.

24-حاتم علي العايدي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، مجلة وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

المواقع الالكترونية:

25-<https://www.ammonnews.net/article>

26-Excellence”Merriam-Webster.com,Dictionary,Merriam-Webster,
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/excellence>.

27-www.enqa.eu/index.php/publications/

28-www.businessboxllc.com

29-www.efqm.org

المراجع الأجنبية:

30-Kinji , G, 2001, Kinji bussiness score card, total quality management, 12(6)

31-Porter L.J. & Tanner S.J. Assessing Business Excellence, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second edition , Oxford, 2004.

32-Loukas N. Annions, The archetype of excellence in unuversities and TQM journal of management history, vol.13, no.4, 2007

33–Manuela Brusoni, the concept of excellence in higher education, Belgium,2014.

34–Hammer, Michael and Champy, James "Reengineering the corporation A Manifesto for Business Revolution", Harper Business, 1993.