

جامعة محمد البشير الإبراهيمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

في الجامعات الجزائرية

دراسة حالة - جامعة برج بوعريريج

الأستاذ المشرف:

عبادي محمد

من إعداد الطلبة:

♦ جدو صالح الدين

♦ فاندي محمد

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

التشكرات

تحية و تقدير واحترام إلى الأستاذ المشرف الذي حفزنا إلى المضي قدما في هذه
الدراسة و شجعنا في السير خضمه ولم يخل علينا بالتوجيه والإرشاد لإخراج هذا
العمل إلى الوجود ونحي فيه حب العمل والتفاني فيه و نسمة الله أن يوفقه إلى أعلى
الدرجات والمراتب إليك أستاذنا وقدوتنا الدكتور عبادي محمد أطل الله عمرك
نهدي هذا العمل إلى كل أساتذة كلية علوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التفسير

جامعة محمد البشير الإبراهيمي 2020/

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا

* هدانا الله

أهدي هذا العمل المتواضع الى ذكري والدي

رحمه الله

والى والدتي أطال الله في عمرها وأشكرهما على

كل تضحيتها من أجلي

كما هديه

الى اخي الوحيد وزوجتي الحبيبة

أولادي سيف الدين. أشرف. رقية

الى جميع افراد العائلة وأصدقائي

صالح الدين

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا

* هدانا الله

أهدي هذا العمل المتواضع الى عائلتي " فاندي "

وعائلة " بلعيدي الحسين "

والى جميع الأصدقاء

الملخص

هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة التميز ومساهماتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي، حيث تمحور مشكلة الدراسة على استقصاء واقع تطبيق إدارة التميز بجامعة برج بوعرييج وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق كل عنصر من عناصر إدارة التميز التالية: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، العاملين الشراكات والموارد، العمليات والاجراءات، الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية وقد أنجزت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما جمع البيانات بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، ثم تمت المعالجة الإحصائية لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم النتائج أن كل من عنصر القيادة، السياسات والاستراتيجيات، نتائج الأداء الرئيسية، متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشراقية، وعدم توفر باقي العناصر، كما ان مستوى تطبيق الجامعة لعناصر إدارة التميز في ضوء نموج التميز الأوربي يقل عن 60 % وهو المعدل الافتراضي الذي تم وضعه للدراسة بناء على الدراسات السابقة التي تهدف إلى تقييم الأداء الجامعي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناء عليه.

الكلمات المفتاحية:

التميز، إدارة التميز، نموذج التميز الأوربي، التعليم العالي، الجامعة، إدارة الجودة

Résumé

De manière générale, l'étude visait à identifier l'étendue de l'application du Département d'Excellence et sa contribution au développement de la performance des établissements d'enseignement supérieur, le problème de l'étude étant centré sur la recherche de la réalité de l'application de l'Excellence en Management à l'Université de Bordj Bou Arreridj, en identifiant l'étendue de l'application de chacun des éléments suivants de l'Excellence en Management: Leadership, Politiques et stratégies, employés, partenariats et ressources, processus et procédures, groupe cible, satisfaction des employés, service à la communauté, principaux résultats de performance. Cette étude a été réalisée selon une approche descriptive et analytique. Quant à la collecte de données pour répondre aux questions de l'étude, elle a été réalisée en préparant un questionnaire qui a été distribué à tous. La population étudiée, puis le traitement statistique a été effectué pour extraire les moyennes arithmétiques, les écarts-types et le coefficient de corrélation par le programme statistique SPSS. Les résultats les plus importants sont que la composante leadership, les politiques et stratégies, et les principaux résultats de performance sont disponibles du point de vue des titulaires de postes d'encadrement, et le reste des éléments ne sont pas disponibles. L'application par l'université des éléments de gestion de l'excellence à la lumière du modèle d'excellence européen est inférieure à 60%, ce qui est le taux par défaut qui a été fixé pour une étude constructive Sur des études antérieures visant à évaluer les performances universitaires.

L'étude a recommandé la nécessité d'adopter le modèle de gestion de l'excellence proposé afin qu'il soit appliqué aux établissements d'enseignement supérieur et une évaluation périodique devrait être faite en conséquence.

les mots clés

Excellence, gestion de l'excellence, modèle d'excellence européen, enseignement supérieur, université, gestion de la qualité

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
III	التشكر
V	الاهداء
VI	ملخص الدراسة
VIII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الاشكال
XII	قائمة الجداول
أ - و	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه	
8	المبحث الأول: ماهية التميز وأهمية إدارته في المنظمات
8	المطلب الأول: مفهوم التميز
10	المطلب الثاني: إدارة التميز ومكنتها في المنظمة
12	المطلب الثالث: الجودة الشاملة في التعليم العالي وعلاقتها بالتميز
17	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي
18	المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي
19	المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء المؤسسي
23	المطلب الثالث: إدارة الأداء المؤسسي
24	المبحث الثالث: نماذج مختارة عن التميز
25	المطلب الأول: نماذج التميز المؤسسي
26	المطلب الثاني: أشهر نماذج التميز العالمية
32	المطلب الثالث: جوائز التميز في الدول العربية
الفصل الثاني: تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي	
38	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن نموذج التميز الأوربي
38	المطلب الأول: نشأة نموذج التميز الأوربي
39	المطلب الثاني: تعريف نموذج التميز الأوربي
41	المطلب الثالث: المفاهيم الأساسية للنموذج الأوربي للتميز
42	المطلب الرابع: أهمية نموذج التميز الأوربي
42	المطلب الخامس: فوائد استخدام نموذج التميز الأوربي

43	المطلب السادس: المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوربي
46	المبحث الثاني: معايير نموذج التميز الأوربي
47	المطلب الأول: المعيار الأول القيادة
48	المطلب الثاني: معيار الاستراتيجيات والسياسات
49	المطلب الثالث: معيار الأفراد (الموظفون)
50	المطلب الرابع: معيار الشراكات والموارد المادية
51	المطلب الخامس: معيار الإجراءات العمليات
52	المطلب السادس: نتائج الأفراد (رضا الموظفين)
52	المطلب السابع: نتائج المستفيدين (رضا المستفيدين)
53	المطلب الثامن: معيار نتائج (خدمة المجتمع)
54	المطلب التاسع: نتائج مؤشرات الأداء (نتائج الأداء الرئيسة)
55	المبحث الثالث: التميز في مؤسسات التعليم العالي
55	المطلب الأول: مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي
57	المطلب الثاني: أهمية التميز في مؤسسات التعليم العالي
58	المطلب الثالث: فوائد التميز في مؤسسات التعليم العالي
59	المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي	
64	المبحث الأول: بيانات و مجتمع البحث
64	المطلب الأول: طرق جمع البيانات
65	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة:
65	المطلب الثالث: المستوى الاشرافي
66	المطلب الرابع: المؤهل العلمي
66	المطلب الخامس: أقدمية الخدمة في الجامعة
67	المبحث الثاني: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
67	المطلب الأول: الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول القيادة
68	المطلب الثاني: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني السياسات والاستراتيجيات
69	المطلب الثالث: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث العاملين (الموارد البشرية)

70	المطلب الرابع: الصدف الداخلي لفقرات المحور الرابع الشراكات والموارد
71	المطلب الخامس: الصدف الداخلي لفقرات المحور الخامس العمليات (الاجراءات)
72	المطلب السادس: الصدف الداخلي لفقرات المحور السادس الفئة المستهدفة
73	المطلب السابع: الصدف الداخلي لفقرات المحور السابع رضا العاملين (الموارد البشرية)
74	المطلب الثامن: الصدف الداخلي لفقرات المحور الثامن خدمة المجتمع
75	المطلب التاسع: الصدف الداخلي لفقرات المحور التاسع نتائج الأداء الرئيسية
75	المطلب العاشر: صدف الاتساق البنائي لحاور الدراسة
78	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وتفسير النتائج
79	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف)
80	المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الأول (القيادة)
82	المطلب الثالث: تحليل فقرات المحور الثاني السياسات والاستراتيجيات
84	المطلب الرابع: تحليل فقرات المحور الثالث العاملين (الموارد البشرية)
86	المطلب الخامس: تحليل فقرات المحور الرابع الشراكات والموارد
88	المطلب السادس: تحليل فقرات المحور الخامس العمليات (الاجراءات)
90	المطلب السابع: تحليل فقرات المحور السادس الفئة المستهدفة
92	المطلب الثامن: تحليل فقرات المحور السابع رضا العاملين (الموارد البشرية)
94	المطلب التاسع: تحليل فقرات المحور الثامن خدمة المجتمع
95	المطلب العاشر: الصدف الداخلي لفقرات المحور التاسع نتائج الأداء الرئيسية
100	الخاتمة
104	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة الاشكال

27	الشكل رقم (01): نموذج ديمينج
29	الشكل رقم (02): نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي
30	الشكل رقم (03): نموذج التميز الكندي
41	الشكل رقم (04): المفاهيم الأساسية لنموذج الأوربي للتميز
47	الشكل رقم (05): معايير النموذج الأوربي للتميز

قائمة الجداول

17	الجدول رقم (01): مقارنة بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة
65	الجدول رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة
65	الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الاشرافي
66	الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي
66	الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في الجامعة
67	الجدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في الوظيفة الاشرافية منذ بداية العمل في الجامعة
67	الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول القيادة
68	الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني السياسات والاستراتيجيات
69	الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث العاملين (الموارد البشرية)
70	الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع الشراكات والموارد
71	الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس العمليات (الاجراءات)
72	الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس الفئة المستهدفة
73	الجدول رقم (13): الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع رضا العاملين (الموارد البشرية)
74	الجدول رقم (14): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن خدمة المجتمع
75	الجدول رقم (15): الصدق الداخلي لفقرات المحور التاسع نتائج الأداء الرئيسية
75	الجدول رقم (16): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة
77	الجدول رقم (17): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)
77	الجدول رقم (18): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)
79	الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي (sample kolmogoriv – smirnov)
80	الجدول رقم (20): تحليل فقرات المحور الأول (القيادة)
82	الجدول رقم (21): تحليل فقرات المحور الثاني السياسات والاستراتيجيات

84	الجدول رقم (22) تحليل فقرات المحور الثالث العاملين (الموارد البشرية)
86	الجدول رقم (23): تحليل فقرات المحور الرابع الشراكات والموارد
88	الجدول رقم (24): تحليل فقرات المحور الخامس العمليات (الاجراءات)
90	الجدول رقم (25): تحليل فقرات المحور السادس: الفئة المستهدفة (المستفيدين)
92	الجدول رقم (26): تحليل فقرات المحور السابع رضا العاملين
94	الجدول رقم (27): تحليل فقرات المحور الثامن خدمة المجتمع
96	الجدول رقم (28): تحليل فقرات المحور التاسع نتائج الأداء الرئيسية
97	الجدول رقم (29): تحليل محاور الدراسة وترتيب كل منها

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

لقد أعطى ديننا الحنيف أهمية كبرى لمستوى أداء العمل، إذ قال سبحانه وتعالى في كتابه الكريم: (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون) [التوبة- 105]، هذه الرؤية الإحاطية للاطلاع على أعمال المخلوقات كلها وحتى نياتهم. وعن حسن تأديته قوله تعالى: (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا) [الكهف- 30] ففي ذلك جزاء عظيم في حسن العمل واتقانه، وفي نفس السياق فإن رسول الله صلى الله عليه و سلم قد قرن مستوى أداء العمل بحبة الله ورضوانه في قوله: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)[السيوطي(الجامع الصغير) ونسبه الى البيهقي في (الشعب)]، كما أن التميز في أداء الأعمال من أكثر المواضيع أهمية وحدثا في مجال العلوم الإدارية، حيث خصصت لذلك معايير أدرجت ضمن الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمات لتحقيقها تميزا واضحا وفعالا في مستويات أدائها.

كما أن العالم شهد خلال السنوات القليلة الماضية، تغيرات معلوماتية وتكنولوجية كبيرة ومتسارعة، ألقت بظلالها على كافة المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي، مما أدى إلى تغيير كبير في متطلبات البقاء والديمومة لهذه المؤسسات، وأصبح عليها العمل على التغيير وتبني استراتيجيات إدارية حديثة ومعاصرة، للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء بشكل يضمن بقاءها واسمرارها وتميزها. والجامعات ليست بعيدة عما يدور حولها من تطور سريع ومتزايد، وهو ما يفرض عليها ضرورة التكيف مع التطورات الجديدة، من خلال السعي إلى تبني الاتجاهات الإدارية الجديدة، التي تمكنها من مواجهة التحديات، وتقودها نحو تبني استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها، وتتميز بها عنهم، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، ويحقق لها ميزة التنافسية

ويعد الأنموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز النماذج الشائع استخدامها في العالم المعاصر، باعتباره يستند على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، الذي نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة (European Foundation For Quality management(EFQM) الذي يرتبط مع الجائزة، الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته وعليه فإن نموذج إدارة التميز الأوروبي يعد أحد الأطر المهمة لتقييم جودة أداء المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز، وتقييم الوضع المهني للموظفين، ودرجة تقدمهم، ويقدم الأنموذج وسيلة

لدعم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، واستثمار مواردها البشرية والمادية بطريقة ايجابية وتحسين خططها.

وتتبلور فلسفة هذا الأنموذج في أن التميز يكون في الأداء وخدمة المستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من الموظفين وغيرهم، والمجتمع بمؤسساته، والذي يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، وإستثمار العلاقات وإدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة، ويشكل الأنموذج الأوروبي للتميز أحد الأطر الرئيسية ، لمساعدة الجامعات على تعزيز قدراتها التنافسية، ويحقق استدامة التميز للأداء الجامعي، ويساعد الجامعات على توظيف واستثمار مواردها البشرية، وعلى وضع خطط عمل واقعية لإدارتها وعليه فقد استخدمت العديد من المؤسسات العالمية والإقليمية والمحلية التعليمية، وبخاصة الجامعات، الأنموذج الأوروبي في عملية التقييم الذاتي وحصدت جوائز عالمية في التميز

إشكالية الدراسة:

من خلال نماذج التميز ودورها في الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي وضمان جودة أدائها وتميزه، واهمها الأنموذج الأوروبي، الذي لن يكون إذا لم تقف الجامعات على واقع ممارساتها لمتطلبات تطبيق معايير إدارة التميز بالاستناد إلى نماذج عالمية، وعليه ينطلق البحث من رؤية جامعة برج بوعريج أن تكون من أفضل الجامعات وتحقيق ذلك يكون من خلال الارتقاء بمستوى قيادة الجامعة لمعايير إدارة التميز، ولمعرفة ذلك يمكن توضيح مشكلة الدراسة عن طريق طرح التساؤل التالي: ما مدى إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوروبي في جامعة برج بوعريج ؟

وعليه قمنا بإدراج التساؤلات الفرعية التالية

1- ما مفهوم إدارة التميز، والنموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM ؟

2 - ما درجة تطبيق جامعة برج بوعريج لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة الاشرافية بالجامعة، في المجالات التالية : القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية(الموظفون)، الشراكات والموارد المادية، العمليات الإدارية(الإجراءات)، نتائج رضا المستفيدين، نتائج رضا العاملين، نتائج خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية؟

3- هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط تقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق قيادة جامعة برج بوعريج لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز لمتغيرات الرتبة العلمية،

المستوى الاشرافي، المؤهل العلمي، الاقدمية في الخدمة في الجامعة، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الاشرافية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

1. يعتبر النموذج نوع من أدوات التقييم الذاتي الذي يظهر نقاط القوة والضعف للمنظمة.
2. يشكل النموذج الأوربي للتميز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات عموما ومؤسسات التعليم العالي خصوصا على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التنمية من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية
3. هناك علاقة ايجابية بين عناصر نموذج التميز الأوربي وبين أداء المنظمة.
4. إدارة التميز تعتبر خطوة مهمة ومدخلا أساسيا في تطوير الأداء العام لمؤسسات التعليم العالي

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

عرض الخطوات العملية لتطبيق النموذج الأوربي التميز EFQM

بناء مناخ العمل المساعد في إحداث التغيير التنظيمي نحو تطبيق نموذج التميز EFQM

تطبيق أدوات وأساليب تطوير النموذج في الواقع العملي

كيفية إحداث التطوير المستمر في الخدمات والمنتجات لتحقيق التميز والريادة في الأداء.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوع وأهمية تميز مخرجات الجامعة للتنمية الاجتماعية

والاقتصادية للمجتمع، ويمكن تحديد أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

يعبر البحث الحالي عن الاهتمام المتزايد في العالم بموضوع إدارة التميز، كونه نهجا إداريا حديثا في

العمل المؤسسي بشكل عام، والعمل التعليمي بشكل خاص، وتحديدًا في الجامعات.

توضيح مفهوم إدارة التميز بشكل عام ومن ثم التعرض للنموذج الأوربي لإدارة التميز

يستند البحث الحالي إلى أحد أبرز النماذج العالمية للجودة والتميز الذي يعتبر أداة عملية وفاعلة في

إدارة مؤسسات التعليم وخاصة الجامعات، في جانب عملية التقييم الذاتي المؤسسي، مما يسهم في

ضمان جودة الأداء

التعرف على الصعوبات التي تشكل عائقاً دون تحقيق جامعة برج بوعريبيج للجودة والتميز وفق

النموذج الأوربي للتميز

مساعدة القائمين على برامج التدريب بجامعة برج بوعرييج في تركيز برامجهم على متطلبات إدارة التميز وفقا للنموذج الأوروبي لإدارة التميز وتحقيق معاييرهم.

أهمية النتائج التي سيتوصل لها البحث الحالي، في الإدارة والتخطيط وجودة التعليم العالي، وللمسؤولين بجامعة برج بوعرييج.

سادسا: منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المتبناة، ونظرا لطبيعة البحث سوف نستخدم المنهج التحليلي الوصفي لاستعراض أهم المفاهيم الأساسية للتميز والأداء المؤسسي حيث يظهر في هذا الإطار كإحدى الوسائل المساهمة في تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة علي دراسة واقع إدارة التميز في جامعة برج بوعرييج وسبل تطويرها في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM والمكون من العناصر التالية: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات و الاجراءات، الشراكات والموارد، رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) حيث تناولت الدراسة واقع إدارة التميز في الجامعة وسبل تطويرها في ضوء نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية

الدراسات السابقة:

- دراسة قام بها علي يحي الدجني بعنوان: واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقام بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية ، 2013، الجامعة الإسلامية غزة، وهدفت الدراسة إلي التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقام بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأربي للتميز وسبل تطويره.

- دراسة قام بها إيهاب عبد ربه سهمود بعنوان: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير، تخصص القيادة و الادارة، 2013، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا غزة، وهدفت هذه الدراسة إلي الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها وقف النموذج الاوربي للتميز.

- دراسة قامت بها أحلام ساري بعنوان: مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال فرع علوم التسيير، 2017، جامعة محمد بوضياف المسيلة، وهدفت الدراسة إلي تسليط الضوء على مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال.

سابعاً: تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وبغية البلوغ الهدف المتوخى من البحث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول حيث سوف نتناول في:

الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل المفاهيم الأساسية للتميز والأداء المؤسسي من خلال التعريف بالتميز و أهميته إدارته في المنظمات و المؤسسي بصفة عامة، ثم عرضنا بشكل موجز أهم نماذج التميز العالمية بالإضافة الى أشهر جوائز التميز العربية.

الفصل الثاني: تمحور حول تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي من خلال نشأة النموذج وتعريفه والمفاهيم الأساسية المرتبطة به واهمية هذا النموذج وفوائده ومبادئه الرئيسية ثم تم التعرض للمعايير التسعة لنموذج التميز الأوربي المتمثلة في القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين، الشراكات والموارد، العمليات، رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، بعدها تم التطرق إلي التميز الأوربي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال مفهومه، أهميته، فوائده، ومتطلبات و معوقات تحقيقه.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لنموذج التميز الاوربي EFQM في جامعة برج بوعريريج اين استهل بعرض النموذج العام للدراسة ثم القيام بتحليل وصفي لبعض المتغيرات المتمثلة في المستوى الاشرافي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الجامعة، سنوات الخدمة في الوظيفة الاشرافية، ثم تم دراسة الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان للمحاور التسعة كل محور على حدى و الصدق الداخلي للمحاور التسعة مجتمعة و أخيرا اختبار مستوى تطبيق عناصر نموذج التميز الأوربي EFQM وتحليل فقرات كل محور المتمثلة في : القيادة، السياسات و الاستراتيجيات، العاملين، الشراكات و الموارد، العمليات، رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة ، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

الفصل الأول:
مدخل مفاهيمي لإدارة التميز
وأبرز نماذجه

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

تمهيد

إن البحث عن أساليب حديثة في الإدارة كان ولا يزال مطلباً حثيثاً ومحاولة لتأقلم مع التغييرات العالمية التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت من طبيعة إنجاز الأعمال كنتيجة لتطور في علم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري، حيث شكل مدخل إدارة التميز نموذج مهم للمنظمات بإدارتها الحالية وعاملاً مساعداً لها لضمان بقاءها واستمرارية نجاحها وتطويرها المستقبلي.

من خلال هذا الفصل نحن بصدد التطرق إلى كل من التميز وسعي المنظمات الحديثة إلى تحقيقه وذلك بشكل مختصر في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فقد قدمنا صورة موجزة عن الأداء المؤسسي وسبل سعي المنظمات إلى تطويره وتحسينه وتعديله ومراقبته بشكل يجعلها تبلغ الأهداف المسطرة، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى أهم وأشهر نماذج التميز وتم من خلاله ذكر بعض النماذج العربية والعالمية.

المبحث الأول: ماهية التميز وأهمية إدارته في المنظمات

إن سعي المنظمات لتحقيق الأهداف المسطرة وتحسين العمليات وتجسيد عمليات التطوير المستدامة يجعلها تسعى وراء تحقيق التميز في الأساليب والعمليات من خلال وضع خطط وبرامج من أجل بلوغ ذلك

المطلب الأول: مفهوم التميز

أولاً: تعريف التميز

حظي مفهوم التميز في الآونة الأخيرة باهتمام الكتاب والباحثين على نطاق واسع، وعرف بأنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرصة الحاسمة في التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضع الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"¹

"وعرف على أنه أعلى مستويات الأداء يتكون من تراكم الخبرة والمعرفة والمهارات لدى العاملين والتي تضمن التحسين والتطوير المستمر لهم لغرض تحقيق المكانة المناسبة للعاملين"²

¹ علي أباد، دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر العدد الثاني، 2010، ص 305 / 311

² المشهداني، رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012، ص 34

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

ومن خلال ما تقدم يتبين أن مفهوم التميز هو فعل ونشاط كل شخص يقوي ويعزز الوصول إلى التميز من خلال الممارسات المتنوعة في جميع مستويات الإدارة للوصول إلى أعلى مستوى من المستويات الأداء عن طريق التفاعل مع البيئة والتناسق والتكامل بين عناصر الإدارة وحسن استخدام المورد البشري.

ثانياً: عناصر التمييز في المنظمات

ذكر الكاتب هارنقوتون بان خلق التميز في المنظمات يتم من خلال التركيز على خمسة عناصر مهمة وهي ليست جديدة لكنها هي مفاتيح النجاح والسعي المتواصل للتمييز كما موضح في العناصر التالية:

1- إدارة العمليات: وتمثل سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تأخذ المدخلات وإضافة قيمة لها للحصول على المخرجات المطلوبة والمستهدفة ويتم ذلك من خلال منع الأخطاء وفهم قدرات كل نشاط خلال العمليات والتعرف على التغيرات السلبية في العمليات وتصحيحها، وإعداد تقارير بالأخطاء وتحديد الأسباب الجذرية لها والحصول على ملاحظات الزبائن التي يمكن من خلالها التعرف على أخطاء العمليات وتحسينها عبر التغذية العكسية والتقييم المستمر للموردين والقضاء على المدخلات الغير مقبولة للعمليات.

2- إدارة المشاريع: إن إدارة المشاريع هي واحدة من أكبر المشاكل التي تواجه المنظمات التي تحتاج الى الالتزام بالخطط ومراقبة ودراسة الانحرافات والاستثناءات وإدارة الوقت وهنا يتطلب التركيز على حاجتها للمديرين اللذين يمكنهم التعامل مع إدارة المشاريع.

3_ التغيير: يعد التعامل مع التغيير من أهم التحديات للمنظمات فحتى أكبر المنظمات العالمية هي في صراع مع مبادرات التغيير بحيث يتطلب الأمر جدية ودراسات دقيقة.¹

ثالثاً: مبادئ التميز

تشير الدراسات إلى أن أكثر المنظمات المتميزة أو التي حصلت على جوائز التميز هي المنظمات التي تنتهج مبادئ التمييز، وبالتالي فإن تطبيق نماذج التميز ما هو إلا وسيلة لتطبيق هذه المبادئ.

1 - تحقيق نتائج متوازنة: من خلال قيام المنظمات بالتخطيط لتحقيق رسالتها ورؤيتها وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلبى احتياجات المعنيين بل تتفوق عليها عند الإمكان.

¹ إبراهيم محمد احمد ميسر، الأوار المرتقبة في جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية، مع إشارة لجائزة الملك عبد الله الثاني

لتميز، 2008 ص 44/42

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

- 2- إضافة قيمة للزبائن: لابد من إدراك المنظمات إلى أن متلقي الخدمة هو أساس تواجدها فلا بدا من بذل قصارى جهدهم لابتكار وتحقيق قيمة مضافة لهم عن طريق فهم وجمع احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- 3- الإدارة بالعمليات: المنظمات المتميزة هي التي تدار بمجموعة من العمليات المهيكلة والمتناسقة والمترابطة استراتيجيا والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على حقائق.
- 4- رعاية الابتكار وإبداع: محاولة إيجاد قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة من خلال الابتكار المستمر والمنتظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة.
- 5- تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام: على المنظمات تبني أخلاقيات العمل، من خلال القيم الواضحة والارتقاء بالسلوك المؤسسي في بيئة العمل لتمكينه من تحقيق الاستدامة البيئية المجتمعية والإدارية.¹

المطلب الثاني: إدارة التميز ومكنتها في المنظمة

أولاً: تعريف إدارة التميز

" تلك الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة " ²
أو كما عرفها النموذج الأوربي لسنة 2003 "هي تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية"³
وقد عرف السلمي إدارة التميز بأنها " القدرة على تنسيق وتوفير عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك لمستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة " ⁴

ثانياً: أهمية إدارة التميز

إن اعتناق المنظمات لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختيارياً لأي منظمة تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها فلا بد أن تستجيب لتطورات الداعمة للتميز وهي:

¹ المؤتمر الدولي لتنمية الإدارة " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي "المحور الأول (قياس الأداء في القطاع الحكومي) المملكة العربية السعودية 2009 ص 32/28

² زائد، الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث و الدراسات التجارية، كلية التجارة و جامعة القاهرة، 2005 ص55

³ عبد حسن الله، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة و التحويلات العالمية، ورقة بحثية لندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن 21، المنامة البحرين في 21/25 أكتوبر 2009، ص 85

⁴ علي السلمي إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، 2002، ص 21/20

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

التغيير ثابت وسريع: يمكن للمنظمة إن حققت نجاحا في الماضي إن تستمر في نفس النهج دون البحث عن سبيل في نهج جديد، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها المنظمة ذات طابع سريع التغيير وديناميكي الحركة بحيث أن الأسباب التي كانت تؤدي لنجاح قد تكون سبب في فشل المنظمة في المستقبل.

منافسة بلا حدود: إن الانفتاح الذي أفرزته العولمة والتقدم في عالم الاتصالات والتكنولوجيا، جعل الأسواق تنتقل إلى الاستهلاك ضمن التطورات التكنولوجية إذ لم يعد للحواجز معنى وجعل البقاء للأقوى، والقوة تعني امتلاك المنظمة للتميز.

حفظ المكان والمكانة: من الطبيعي أن الأداء الغير متميز يفقد المنظمة قدرتها السيطرة على المنظمة فهي تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد الأسواق والمستهلكين.

لا بديل عن الجودة: أصبح المستهلك لا يرضى بديلا عن الجودة خاصة في ضل وجود البدائل والمنافسة العالمية، فقد زاد الوعي عند المستهلك وأصبح يختار المنتج ضمن المواصفات التي يريدها بغض النظر عن المسافة أو السعر أحيانا.

التكنولوجيا المعلومات: لا يمكن تجاهل دور تقدم تكنولوجيا المعلومات على تغيير بيئة الأعمال، فدخل العالم إلى عصر الانترنت والإلكترونيات والعمل عن بعد وما إلى ذلك من فرص ساعدت على اختصار الوقت¹

ثالثا: متطلبات تحقيق إدارة التميز

التطبيق الناجح الإدارة التميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الدافعة والمحفزة للوصول إلى نتائج مرضية تمكن المنظمات للوصول إلى النتائج المطلوبة والتي تتمثل في:

1-بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

2-هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغييرات المحيطة.

3-نظام معلومات متكامل وفعال.

4-التزام القيادة.

5-تحويل كل أعمال المؤسسة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.

6-الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.

¹ علي أحمد ثاني، إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس مصر، 2003، ص 33

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

7-نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.

8-التركيز على الزبائن وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم كما أن المنظمات مطالبة بالتخلص من البيروقراطية وتشجيع روح المنافسة والتأكد من قيم التجديد والابتكار والمقارنة مع التجارب الناجحة والاستعانة بالخبرات المتميزة من الخارج.¹

رابعاً: مبادئ إدارة التميز

1-نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات .

2-التركيز على الزبائن: التميز يؤدي إلى وجد علاقات مستدامة بين المنظمة وبين عملائها.

3-القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجد قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.

4-الإدارة بالعمليات والحقائق: هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.

5-تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.

6-التعليم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.

7-تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة لشركات المضافة.

8-المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي للفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصالح.²

المطلب الثالث: الجودة الشاملة في التعليم العالي وعلاقتها بالتميز

هي عملية إدارية تقوم على مجموعة من القيم الإحصائية والمصادر البشرية التي تعمل على تحسين الخدمات التي يتم توفيرها بشكل مستمر من خلال استثمار القدرات الفكرية ومهارات العاملين، وفي هذا المطلب نتحدث عن الجودة الشاملة في التعليم العالي، وأسباب تطبيقها في التعليم، والمبادئ التي تقوم عليها، وأهدافها، بالإضافة إلى فوائدها. ومعوقات تطبيقها وعلاقتها بالتميز .

الجودة الشاملة في التعليم العالي

يطبق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات المختلفة، وأصبح أحد أهم الركائز في عملية التعليم، فيرتبط هذا النظام بكلا الطرفين التعلم والتعليم، لما له من أهمية في ربط التعليم بحاجات

¹السلمي علي "مرجع سبق ذكره"، ص 39

²يوسف احمد أبو فارة، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2

2006، ص 281/277

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

المجتمع وإحداث تغييرات تربوية من خلال تمكين المتعلمين، ومن المعروف أنّ الجودة ضرورية لتكامل خصائص المنتج أو الخدمة، لذلك يعتبر التعليم والعملية التربوية خدمة لا تكتمل إلا بارتفاع مستوى جودتها .

تقنيات إدارة الجودة الشاملة¹

هناك العديد من التقنيات التي يمكن اعتمادها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنها:
تفويض السلطة: حيث يتم في هذه التقنية نقل جزء من السلطة إلى العاملين، بهدف إنجاز العمل بشكل جيد، وفعال، علماً بأنّ هذه التقنية تساعد على جعل المحاسبة واضحة في حال التقصير في أداء المهام .

الإدارة بالنتائج: حيث يكون قياس الأداء بشكل دوريّ، ممّا يحسّنه، ويرفع منه .
تطوير المدراء: حيث تُعدّ هذه التقنية مهمة أكثر من إدارة الأفراد، لما لها انعكاس على جعل الجودة الشاملة أفضل، إذ إنّ عدم تطويرهم قد يؤدي إلى تنميتهم لعادات غير بناءة، ممّا قد يهدّد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، مثل استخدام أسلوب الاستبداد الذي يؤثر في أداء العاملين بشكل سلبيّ .
الابتكار: ويعني التفرّد، والإبداع في اقتراح الأفكار المتميّزة؛ بهدف حلّ المشاكل التي تواجه المنظمة، أو تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلب إقصاء الوسائل القديمة، واستبدالها بأخرى جديدة، ومبتكرة، واحترام الأفكار التي يتمّ طرحها، ومناقشتها؛ للخروج بما هو أفضل

بناء فرق عمل: حيث إنّ عندما تكون الروح المعنوية الجماعية مرغوبة، فإنّ هذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على تحسين نوعية القرارات التي يتمّ اتّخاذها، وتحسين جودة التواصل بينهم، ومن الجدير بالذكر أنّه لا بُدّ لكلّ قائد من أن يتّصف بالشخصية القيادية، مثل: احترام الرأي الآخر، والمقدرة على الإبداع، والتعاون، والتيقُّظ، والالتزام، وما إلى ذلك من صفات قيادية

أسباب تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي²

ارتباط جودة الخدمة بإنتاجيتها .

عالمية النظام .

عدم القدرة على تطبيق الجودة المطلوبة من خلال الأساليب القديمة .

النجاح الذي حقّقه النظام في العديد من المؤسسات التعليمية .

¹ www.mawdoo3.com/2020/08/18 اطّلع عليه بتاريخ

² www.mawdoo3.com/2020/08/18 اطّلع عليه بتاريخ

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

سوء إدارة عملية التعليم

استهلاك وقت طويل في العملية التعليمية، والاجتماعات

انتشار الانتقادات واللوم .

مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي¹

لتطبيق نظام الجودة الشاملة، يجب على المؤسسة التعليمية أن تقوم بوضع مبادئ وركائز خاصة بها، وذلك بالتخطيط والاتفاق مع الشركاء، وهذه المبادئ هي:

مساندة الإدارة العليا، من خلال تحسين الجودة حيث يؤثر ذلك على الأساليب التي تعمل من خلالها الإدارة .

صياغة سياسة الجودة بطريقة واضحة ومفهومة، حيث يتم من خلالها تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .

عمل هيكل تنظيمي للجودة يتم من خلاله توزيع المهام والمسؤوليات على جميع الأفراد .

إشراك جميع العاملين في تحقيق الجودة، فلا يمكن الاعتماد على فرد واحد

التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، للتعرف على التحديات والتغيرات التي يمكن أن تواجهها ومدى

تأقلها واستجابتها لهذه التغيرات

التعرف على حاجات الطلاب والسعي وراء تنفيذها

التدريب المستمر للعاملين في المؤسسة ليتمكنوا من تحقيق الأداء الجيد والجودة باستمرار

أهداف الجودة الشاملة في التعليم العالي

تطوير أساليب التعليم

الرفع من مهارات المعلمين

تحسين بيئة العمل

تقليل التكاليف، فإنجاز العمل بجودة عالية وبصورة صحيحة يحد من تكرار العمل وبالتالي اختصار الوقت

تقوية ولاء العاملين للمؤسسة ولعملهم .

فوائد الجودة الشاملة في التعليم العالي²

¹ www.mawdoo3.com/2020/08/18 اطلع عليه بتاريخ

² www.mawdoo3.com/2020/08/18 اطلع عليه بتاريخ

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

تطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليميّة من خلال توضيح المسؤوليات والأدوار لكلّ عضو رفع مستوى الطلاب في الجوانب التعليميّة، والاجتماعية، والعقلية، وزيادة مستوى الوعي لديهم .
تحسين العلاقات بين المعلمين وتوليد التعاون والتفاهم بينهم، والعمل بروح فريق .
رفع مستوى الكفاءة التعليمية .

رفع مستوى كفاءة ومهارة المعلمين والإداريين

معوقات تطبيق إدارة الجودة¹

تواجه المنظمات عدداً من الصعوبات في تنفيذ إدارة الجودة، وهي كالآتي
عدم التزام الإدارة: تغفل الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حال كانت إجراءات العمل الإداري لا تدعم تطبيق هذه المهمة، وبالتالي على الإدارة أن توضح الفوائد الممكنة من تطبيقها، كعمل أساسي .

عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية: إنّ تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر في غاية الصعوبة، ويستغرق وقتاً طويلاً، بسبب الخوف من التغيير، فهذه العملية تحتاج لعملية إقناع للفوائد من هذا التطبيق الجديد في المنظمة، والمزيد من الدوافع عند الجميع لاستيعاب عملية التحول **التخطيط غير السليم:** يُعدّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة جهد مشترك لجميع مكونات المنظمة، والتي يجب أن تظهر للجميع على شكل خطة تطويرية، معتمدة وقابلة للتنفيذ

نقص التدريب المستمر والتعليم: تعاني المنظمات في تطبيق إدارة الجودة من تدريب العاملين وتعليمهم، ويكون الأمر أكثر فعالية عندما تكون الإدارة نفسها مدربة على إدارة الجودة الشاملة
أهم العوامل التي تؤثر في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة²

حددت الأبحاث التي أجريت بخصوص التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة سبعة عوامل أساسية تؤثر على تطبيقها، وهي: عوامل التشغيل، ونوعية الموظفين، والقيم المشتركة المتعارف عليها، وطرق الإدارة المتبعة في المنظمات، وهيكلها التنظيمي، وحجم العمالة المتوفر، وعلاقة المنظمات ببعضها، بحيث كانت التوصيات أن تعطي المنظمات هذه العوامل اهتماماً مميّزاً في حال نيتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى تأثيرها.

¹ www.mawdoo3.com/2020/08/18 اطلع عليه بتاريخ

² www.mawdoo3.com/2020/08/18 اطلع عليه بتاريخ

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

التحديات التي تواجه الجودة الشاملة يوجد الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وهي كالآتي:

التركيز على النظرية أكثر من التطبيق: تحاول المنظمات التطبيق المثالي لإدارة الجودة الشاملة، مما يقودهم للتركيز على النظريات المتعلقة بإدارة الجودة، أكثر من التطبيق .

الكثير من الوثائق: يعرقل وجود كم كبير من الوثائق تركيز الموظفين، فيذهب جهدهم نحو ترتيبها، أكثر منه بتنظيم إدارة الجودة .

عدم مرونة نظام إدارة الجودة الشاملة: إذا كان نظام إدارة الجودة يفقد المرونة، فمن الممكن أن يزيد ذلك من صعوبة تطبيق إدارة الجودة، وصعوبة تحديثه مستقبلاً

ضعف الاتصال بين فريق إدارة الجودة الشاملة: حين يعتقد أنّ نظام إدارة الجودة مرتبط بأشخاص محددين، كمدير الجودة فقط، وتقتصر مساهمة بقية فريق إدارة الجودة بشكل محدود، مما يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

نقص الدافعية: الاكتفاء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأعمال محددة نتيجة عوامل خارجية فقط، كمتطلبات عملاء تفضل التعامل مع منظمة تعتمد تطبيق الإدارة الشاملة، بالتأكيد سيقود ذلك لعدم الحصول على نتائج تتوافق مع منهجية إدارة الجودة الشاملة، وفعاليتها .

عدم ملاءمة المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: تعتمد المنظمات أحياناً تطبيق إدارة الجودة كنظام جاهز للاستخدام، مثل ISO 9001 ، وفي حال عدم تزامن تطبيق هكذا نظام مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، مما ينتج عنه صعوبة كبيرة في الحصول على نتائج مميزة .

عدم الاهتمام الكافي بالعملاء: تركز المنظمات أحياناً على الجودة، وتهمل التركيز على رضا العملاء، بالرغم من أنهم معيار أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

-علاقة التميز بالجودة الشاملة

هناك ترابط شديد بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم التميز، ومن المفاهيم الرئيسية المشتركة بينهما القيادة، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتركيز على الحقائق، ومشاركة الجميع، إلا أن مفهوم التميز اشمل من إدارة الجودة من خلال تركيزه على معايير لقياس الأداء اشمل من الجودة الشاملة، فقياس أداء منهج التميز يستند على نتائج العميل، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية للمنظمة، أما نظم إدارة الجودة الشاملة فتستند في قياس أدائها على التحسين المستمر للمنظمة، وإشباع العميل، وتطوير العاملين. وما يجعل نماذج التميز في طبيعتها أكثر شمولية من

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

النماذج المعروفة لإدارة الجودة الشاملة، أيضا، هو عنايتها بالتكامل وشمولها لكل نشاطات المنظمة، مما يساعد في فهم وتحديد مفتاح الروابط وعلاقات السبب والنتيجة التي توجد في أعمال المنظمة، كما تستخدم نماذج التميز للتقويم الذاتي كأداة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة لوضع خطة العمل، وتتضح أوجه التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي:¹

جدول رقم (01): مقارنة بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
سلوك القائد المحفز على التميز	الحاجة إلى الاستمرارية في التزام القيادة بالمعايير
الاعتماد على الموظفين والأطراف أصحاب المصلحة	الاعتماد بصورة كبيرة على مشاركة الموظفين
التركيز على الجودة والتمكين والتفويض	فلسفة الجودة تحتل مكانة كبيرة في المفهوم
التميز يغطي جميع مداخل المنظمة	التركيز على العملية التحسينية
التركيز على تقييم الأداء والمقارنات الخارجية	التركيز على العميل
يتخلل التميز استراتيجية المنظمة	تحقيق منافع مادية ومعنوية
التقويم الذاتي يسمح بظهور النتائج بسرعة	تظهر النتائج بعد مدة زمنية متوسطة الى طويلة المدى

Source : Porter L.J. & Tanner S.J. **Assessing Business Excellence**,

Publishing Elsevier

Butterworth Heinemann, second Edition, 2004, Oxford, p373

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

من خلال هذا المبحث قد تم التطرق لعنصر الأداء المؤسسي بحيث أن المؤسسات الحديثة تسعى جاهدة لمنافسة نفسها قبل منافسة الآخرين، ويكون ذلك بالاهتمام بالأداء وطريقة تجسيده وتوفير شروط سيره بالطريقة العملية والمثالية بحيث لا يتجسد ذلك إلا بتوفر عديد العوامل والظروف التي يجب توفرها.

¹ James R. Evan, **Quality and Performance Excellence**, South Western Cengage Learning, 6 ed,

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي

أولاً: تعريف الأداء المؤسسي

يعرف الأداء المؤسسي بكونه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضل تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل ثلاثة أبعاد كالتالي:

1- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية: إن أداء الأفراد في المؤسسة يقاس بمجموعة من متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أنظمة العمل والوسائل المستخدمة بالشكل الذي يسمح بجعل كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

2- أداء الوحدات التنظيمية إطار السياسات العامة للمؤسسة: يقاس أداء كل وحدة بمجموعة من المعايير التي تستخدم لقياس الأداء على مستوى وحداتها من أجل الوقف على مدى قرب المؤسسة من الفعالية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية الداخلية والخارجية.

3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية: من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفعالية حيث تشير الفعالية إلى الأهداف المحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث انه كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى وكذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدل الغياب والتأخير، حيث أن العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانقطاع في الدوام وقلة حوادث العمل¹

ثانياً: عناصر الأداء المؤسسي

1- الإستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.

2- الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة وفعالية الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.

3- المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تقييد وتخدم كلا من الاستراتيجية والأهداف بتوزيع عادل.

¹برنامج الشيخ خليفة لتمييز الحكومي، دليل تقييم معايير فئات البرنامج لجائزة الإمارات للإداء الحكومي المتميز، الإمارات العربية المتحدة، وزارة تطوير القطاع الحكومي، 2013، ص 46/44

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

4-الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي تستخدم في تحديد المسارات والاتجاهات وكيف تقوم بعملية التصويب أو التصحيح.¹

ثالثاً: أنواع الأداء المؤسسي

تمارس المؤسسات عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها:

1-الأداء الاقتصادي: ويتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة ووحداتها المحيطة بها ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المتخلفة.

2-الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي والقومي ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية.

3-الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث في جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري لخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ويتم ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

4-الأداء المالي: يتمثل في زيادة معدل العائد ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات ونسبة الخفض في توقعات الأجهزة كنتيجة للإنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدائمة.

5-الأداء التكنولوجي: ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل أو تغيير التجهيزات أو تغير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة، وتقديم خدمات عن طريق الانترنت.²

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء المؤسسي

في سبيل القيام بعملية مراقبة الأداء المؤسسي تقوم المنظمات باستخدام معايير تساعد في عمليات مراقبة الأداء بحيث أنه توجد عديد المعايير التي يمكن استخدامها نذكر منها الخرائط الاستراتيجية،

¹برنامج دبي للتميز، دفتر معايير تقييم فئات البرنامج، الإمارات العربية المتحدة دبي، 2007، ص 18

²صالح الرشيدة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراه، الأردن، الجامعة الأردنية، 2008، ص 69/66

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

دليل تقييم المنظمات والعديد من المعايير الأخرى، في حين أننا اكتفينا بذكر معيارين وجدنا أنهم ناسبوا الدراسة هما معيار بالدريج وبطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: أهمية قياس الأداء المؤسسي

1- الترقية: يستخدم تقييم الأداء عند قرار منح الموظف ترقية في وظيفته، حيث يتضمن تقييم الأداء نظرة شاملة على أداء الموظف وإنجازاته، ويتم مقارنة الأداء الحالي بأدائه السابق وما يتضمن من مهارات ومعارف ومبادرات لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، حيث يوضع تقييم الأداء مدى قدرة الموظف على تحمل مستوى أعلى من المهام.

2- تحقيق الأهداف: يهدف تقييم الأداء لتحديد فيما إذا كان الموظف مناسب للمنظمة، ويساهم في تحقيق أهدافها كما يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين للتأكد من صحة اختيارهم للوظيفة التي تناسبهم، وذلك من خلال تزويدهم بالتغذية الراجعة المستمرة لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم ورسم مسارهم المهني.

3- تحسين التواصل: يوفر تقييم الأداء قناة للتواصل بين الموظفين والمديرين بحيث تتم المحادثات بسهولة ويشجع تقييم الأداء الموظفين على المناقشة والتحاور بشكل دوري مع الإدارة، مما ينعكس بطريقة إيجابية على بناء علاقات طويلة الأجل بين الموظفين ومديريهم.

4- التعويضات والمكافآت: عند اتخاذ قرارات حول حصول الموظف على زيادة في الراتب أو تعويضات أو مكافآت، يتم الاستناد على تقييم الأداء، لتحديد فيما إذا كان الموظف يستحق أي زيادة، وذلك وفق معايير عدة كإنجازه وأقدميته في العمل وما إلى ذلك.¹

ثانياً: أهداف تقييم الأداء المؤسسي

لعملية تقييم الأداء المؤسسي أهداف أساسية، هي كالتالي:

1- قياس مدى تحقق النجاح عند تحقيق الأهداف، ضمن استراتيجيات المنظمة وخططها التشغيلية.

2- توفير قاعدة بيانات مهمة في اتخاذ القرار.

3- أداة رقابية لجميع أنشطة المنظمة والموظفين.

4- يكشف عن مواطن الضعف ومعالجتها ويظهر نقاط القوة لتعزيزها.

¹خالدي حمد، الأداء لمؤسسي المتميز في المؤسسات الجامعية في مصر، أطروحة دكتوراه، مصر، جامعة عين الشمس، 2009 ، ص 80/78 .

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

5- وسيلة في التغذية الراجعة في مهمة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة¹

ثالثاً: أهم معايير تقييم الأداء المؤسسي

معايير تقييم الأداء المؤسسي هي التي يكون فيها الأداء مُرضياً، لذلك يُعدّ اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء، بسبب دورها في مساعدة الموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المنشأة التي يعملون بها، كما تُساهم في تقديم الدعم للإدارة في اختيار الأمور التي تُساعد على تطوير الأداء بشكلٍ عام. وتُصنّف هذه المعايير إلى نوعين وهما:²

1-معايير العناصر: وهي جميع المميزات والصفات التي يجب أن يمتلكها الموظف، ويحرص على تطبيقها في سلوكه ووظيفته، حتّى يستطيع تنفيذ واجباته بكفاءة ونجاح. ومن الأمثلة على هذه المعايير مقدار التعاون، والإخلاص في العمل، والأمانة. وتُصنّف هذه المعايير عموماً إلى نوعين من العناصر، وهما:

أ العناصر الملموسة: وهي العناصر التي يسهل قياسها عند الموظفين، مثل الدقة في العمل، والمواظبة عليه، ومرات تغيبهم عنه .

ب العناصر غير الملموسة: هي العناصر التي يصعب قياسها عند الموظفين، لأنها تُمثل صفاتهم الأخلاقية، مثل التعاون، والأمانة، والذكاء.

2 معايير معدلات الأداء: هي المعايير التي تُساعد مقيم الأداء على تقييم معدل إنتاجية الموظفين، من أجل التعرف على كفاءتهم حسب الكمية والجودة الخاصة بإنتاجهم خلال مُدة مُحدّدة من الوقت، عن طريق المقارنة بين المهام المُنجزة لكلّ موظف مع مُعدّل معين، ويُساهم ذلك في الوصول إلى مستوى الإنتاج الخاص به، سواء وفقاً للجودة أو الكمية، وتشمل هذه المُعدّلات ثلاثة أصناف، وهي:

أ المُعدّلات الكمية: وهي معدلات تُحدّد الكمية المناسبة من الوحدات الإنتاجية التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين

ب المُعدّلات النوعية: هي معدلات تهدف إلى تحقيق الموظف لمستوى معين من الدقة، والجودة، والإتقان في العمل

¹ نسيم حمودة، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

جيجل، 2008، ص 22

² www.mawdoo3.com أطلع عليه بتاريخ 25/08/2020

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

ج **المُعدلات النوعية والكمية:** هي خليط من المعدلات السابقة؛ حيث تهتمّ بوصول إنتاجية الموظف إلى كمية مُحدّدة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميّزه بمستوى مُحدّد من الإتقان والجودة **طرق تقييم الأداء:** يعتمد تنفيذ تقييم الأداء داخل الشركات والمؤسسات على مجموعة طرق تُقسّم إلى صنفين، وهما:

أ **الطرق التقليدية في تقييم الأداء:** وهي الأساليب المعتمدة على الأحكام والآراء الشخصية للمديرين اتّجاه أداء الموظفين؛ لذلك تختلف كلّ طريقة عن غيرها وفقاً لأسلوب المقيّم ومحتوى التقييم، ومن الأمثلة على الطرق التقليدية طريقة التوزيع الإجباري، وطريقة المقارنة الزوجية، وطريقة الترتيب البسيط، وطريقة التدرج.

ب **الطرق الحديثة في تقييم الأداء:** هي الأساليب التي ظهرت بسبب التطوّرات المؤثرة في العملية الإدارية الخاصة بالشركات والمؤسسات، وطبيعة تعامل الإدارة مع الموظفين وثقتها بهم، كما تُستخدم هذه الطرق في تنمية وتطوير طاقات ومهارات الموظفين، وتُساعدهم على الوصول للأهداف المطلوبة. ومن الأمثلة على الطرق الحديثة طريقة الأحداث الحرجة، وطريقة الاختيار الإجباري، وطريقة قوائم المراجعة، وطريقة التقرير المكتوب .

ومن أهم طرق تقييم الأداء المؤسسي نذكر

معيّار بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في أواخر التسعينات من القرن الماضي، وذلك بالتزامن مع تطور الفكر الإداري الحديث، وكان الهدف منها ترجمة استراتيجيات المنظمة إلى مقياس للأداء، فهي تقيم المنظمة من خلال تغذية عكسية لجميع عملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية، بهدف التطوير المستمر مستندة على الجوانب التالية:

1 **التقييم المالي:** يهدف إلى قياس الأمور المالية بشكل أساسي كالعائد على الاستثمار والقيمة

المضافة والأرباح والتكاليف والتدفقات النقدية

2 **تقييم الجوانب المتعلقة بالعملاء:** يهدف إلى قياس الجودة خدمة العملاء، وحصّة المنظمة السوقية،

وولاء العملاء للمنظمة ورضاهم فمن خلال هذا المقياس يمكن تحسس شكوى العملاء واحتياجاتهم وتحسينها.

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

3 **تقييم العمليات الداخلية:** يهدف هذا التقييم إلى طريقة سير العمليات الداخلية في المنظمة، والأنظمة المتبعة في جميع الأعمال الإدارية، ومدى التعاون بين جميع الأقسام المختلفة، وكيفية استخدام تقنيات نقل المعلومات

4 **تقييم التعلم والنمو:** يهدف إلى تحديد قدرات المنظمة الإبداعية التي يجب أن تنمو لتحقيق عمليات إجرائية داخلية بمستوى عالي، وإضافة قيمة للعملاء والمساهمين على حد سواء.¹

معيار بالدريج في تقييم الاداء

حدد معيار BALADRIGE لقياس الأداء سبعة بنود أساسية، إذ وضع معيارا لكل بند منها على شكل درجات، ويكون مجموع الدرجات 1000 فمثلا خصص علامة 450 لنتائج النشاط، لما له من أهمية في تحديد مستوى أداء المؤسسة وقدرتها على الارتباط بالسوق والعملاء، والموارد البشرية، وكفاءة وفعالية المؤسسة في أنشطتها ضمن البيئة المحيطة بها فنلاحظ أن مقياس "بالدريج" يركز على مخرجات الأنشطة، أي النتائج، وليس طبيعة النظام المطبقة أو الإجراءات، كما أنه يهدف إلى الحفاظ على أداء المؤسسة بما يضمن استمرار أهداف المنظمة الشاملة.²

المطلب الثالث: إدارة الأداء المؤسسي

أولاً: تعريف إدارة الأداء المؤسسي

أسلوب منهجي لتحديد وقياس وتصحيح مؤشرات الأداء المؤسسي وفق المحاور التي تهم المؤسسة والتي تؤثر في استمرارية تنافسيتها ونموها. ويعتمد نجاح إدارة الأداء المؤسسي على مدى توازن محاور القياس وارتباطها باستراتيجية المؤسسة بالإضافة لشموليتها لكافة مستويات المؤسسة.³

ثانياً: أهمية إدارة الأداء المؤسسي

يعتبر نظام إدارة الأداء المؤسسي احد الأنظمة الإدارية المتطورة، ويمثل نظاماً منهجياً لرصد نتائج إدارة أنشطة العمل، وجمع المعلومات وتقييم الأداء و تحديد مدى تحقيق الأهداف بحيث يساعد استخدام هذا النظام في اتخاذ قرارات مهمة من قبل القيادة العليا، و يبين ما إذا كان قد تحققت الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام والوحدات الإدارية بشكل خاص أم لا، ويكفل تطبيق نظام الأداء المؤسسي استمرار تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة عالية، فهو نظام لا يتمركز حول

¹ علي عبود، خالد احمدي، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين، 2005، ص 44

² ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و التكنولوجيا المعلومات، الجامعة العربية المفتوحة، الطبعة الأولى، الكويت، 2007، ص 125-133

³ شاكر سوسن، جوائز في الأداء المؤسسي، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، 2010 ص 218/125

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

أدائها الشمولي فحسب بل حول أداء الوحدات الإدارية والأفراد وكذلك عمليات تطوير وبناء الخدمات، فضلا عن عديد المجالات الأخرى.¹

ثالثا: سياسات إدارة الأداء المؤسسي

الثقافة التنظيمية والمؤسسية للعاملين في المنظمات هي الطريقة التي ترشدهم إلى كيفية القيام بعملهم من خلال منظومة قيم ومبادئ المنظمة، والتي توفر لهم الفروض الأساسية والمعايير التي ترشدهم وتوجه سلوكهم نحو الأداء. ومن أهم سياسات إدارة الأداء المؤسسي ما يلي:

تخطيط الأداء: تخطيط الأداء يتعلق بالتشارك في تحديد توقعات الأداء التنظيمي والإداري للأقسام وكذلك الأداء الفردي وكسب التزام الموظفين بالوفاء بهذه التوقعات. ويضمن أن الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة واضح المعالم داخليا ومتوائم مع جميع أنشطة التخطيط وقرارات الموارد، وهي المرحلة التي يتم فيها تصميم مجالات الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية لتلبية الأهداف الأساسية.

قياس ومراقبة الأداء: هي عملية مستمرة تحدث طوال دورة إدارة الأداء، لتحديد مدى تحقيق الأهداف، كما يمكن إجراء التوقعات خلال السنة حول نسبة تحقيق الأهداف النهائية والأهداف المستقبلية حسب التوقعات.

تقييم الأداء: تقييم الأداء يحلل سبب نقص الأداء أو ما هي العوامل التي سمحت بالأداء الجيد في موقع معين وفي حالات عدم تحقيق الأهداف يتطلب دراسة أسباب ذلك وتقديم التوصيات والإجراءات التصحيحية.

تقارير الأداء: حيث يستلزم في هذه المراحل تقديم تقارير تقييم الأداء المؤسسي والإبلاغ عن نتائج الأداء بشكل منتظم إلى الإدارة العليا ولجنة الإشراف وتدقيق الأداء وجمهور المستفيدين.²

المبحث الثالث: نماذج مختارة عن التمييز.

إن التمييز المؤسسي لم يصل إلى هذا النضج في مرحلة واحدة، فقد عرف العديد من المراحل والتطورات والتحسينات وكان لبعض الدوال أدوار هامة في تطوير هذا المفهوم عن طريق تأسيس برامج التمييز ووضع وتمويل جوائز تحفيزية وفخرية للمؤسسات حيث أننا سوف نتطرق لبعض النماذج المنتشرة في العالم.

¹المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الأول طرق قياس الأداء في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 79/76

²الشيخ الداودي، تحليل الأسس لنظرية لمفهوم الأداء، مجلة البحث، جامعة الجزائر، العدد 7، ص 19 .

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

المطلب الأول: نماذج التمييز المؤسسي

أولاً: ظهور التمييز المؤسسي.

في عام 2001 م تم رصد 94 جائزة خاصة بالجودة والتميز على مستوى العالم، كما ظهر هذا الاهتمام بإطلاق مبادرات خاصة تتجمل بروح التميز و تتوشح رداء الابتكار و الإبداع، حيث بدأ مفهوم التميز بالتكون في أواخر ثمانينات القرن الماضي وأخذ يتطور تصاعدياً، ففي أوروبا على سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبي لتمييز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة في عام 1992م والذي انتشر وأصبح مستخدم في العديد من دول العالم، وقد كان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام 1987 م، ومع مرور الوقت تم تحديث النموذج الأوروبي عدة مرات، بحيث تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية وتم الاستعاضة عنها بكلمة تمييز¹.

ثانياً: القطاع المؤسسي والتوجهات المستقبلية

يقوم القطاع الحكومي بدور هام في تحديد السياسات والأطر التنظيمية المناسبة لتحقيق التوجهات العامة، إذا ما نظرنا إلى المستقبل سنجد محاور هامة على طاولة القطاع الحكومي على مستوى دول العالم، ففي أوروبا على سبيل المثال وفي دراسة بحثية تم نشرها مؤخراً من قبل مبادرة تنسيق وتماسك القطاع العام في المستقبل الممول من قبل الاتحاد الأوروبي، تم تحديد عدد من القضايا التي تمثل أولوية لعمل القطاع الحكومي في المرحلة المقبلة والتي تتطلب البحوث والتمحيص، ومنها تطبيق الحكومة الالكترونية والبحث².

ثالثاً: عقبات تطبيق نماذج التميز

إن النجاحات التي بلغتها المنظمات من خلال اعتمادها على هذا النهج الإداري لا يعني أن تطبيق التمييز المؤسسي كان رحلة مثالية بدون عقبات، فقليل من الشركات رأت أن تطبيق التمييز كان غير فعال ولم يلبي المطلوب فمرونة النموذج وقدرته على حمل العديد من المبادرات و المشاريع التطويرية كان أمراً إيجابياً للمؤسسات المبتدئة فواجهت صعوبة في الوصول إلى النتائج المطلوبة، وهذا ما جعلها

¹ تغريد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 54

² يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، جامعة بومرداس، مجلة الباحث، العدد الخامس، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007، صفحة 27

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

تتجه إلى اتخاذ أساليب أخرى أقرب إلى واقعها الفعلي ، وبمرور الوقت ظهرت العديد من النماذج التي عرفت الكثير من النجاحات ومهدت الطريق للمزيد من المكاسب و النجاحات.¹

المطلب الثاني: أشهر نماذج التميز العالمية

أولاً: نموذج ديمينج

يعتبر نموذج ديمينج الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، وأنشأته اليابان في 1951 حيث اتبعت اليابان استراتيجية قامت على تقديم التشجيع الكبير والحوافز المغرية للشركات الأمريكية، بغية جذبها للاستثمار. فرافق ذلك هجرة عدد كبير من علماء الإدارة الأمريكيين إلى اليابان، الذين لم يجدوا اهتماماً بأفكارهم في أمريكا، ليجدوا اعتناقاً كلياً لها في أوساط اليابانيين، ومن أشهرهم إدوارد ديمينج وزميله جوزيف جو²

عمل ديمينج على تطوير أفكاره واختبارها فظهرت رقابة الجودة الشاملة، وبرامج حلقات الجودة. ويقوم هذان المفهومان على أهمية تقدير العنصر البشري العامل في المنظمة، والأخذ برأيه بغرض تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة إلى المستهلك أو العميل، وذلك عن طريق تقليل الأخطاء والحد من العيوب في السلعة أو الخدمة ومعالجة القصور فيها إلى أدنى حد ممكن؛ لكسب رضا المستهلك أو العميل، وضمان الربحية والمنافسة، وبالتالي تحقيق الجودة بمفهومها الشامل حققت أفكار ديمينج نجاحاً باهراً، حيث لم تلبث الصناعات اليابانية كثيراً بجودتها الشاملة، حتى غزت العالم أجمع بدءاً بالأسواق الأمريكية³

تقوم منظمة ديمينج بمنح جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة، وذلك وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات⁴، ويهدف النموذج إلى معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة، والتقنيات الإحصائية، في ويقوم نموذج على المفاهيم التالية :دعم قيادة الإدارة العليا، والتحكم في العمليات، ونظرية Kaizen في

¹ نهلة أحمد قنديل، إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز، جامعة السويس، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتجع كتراكت الهرم/ جمهورية مصر العربية، 9_11 أبريل 2008.

1 - The Deming Prize Committee , **The Deming Prize Guide** , Union Of Japanese Scientists And Engineer, 2010 , P 02

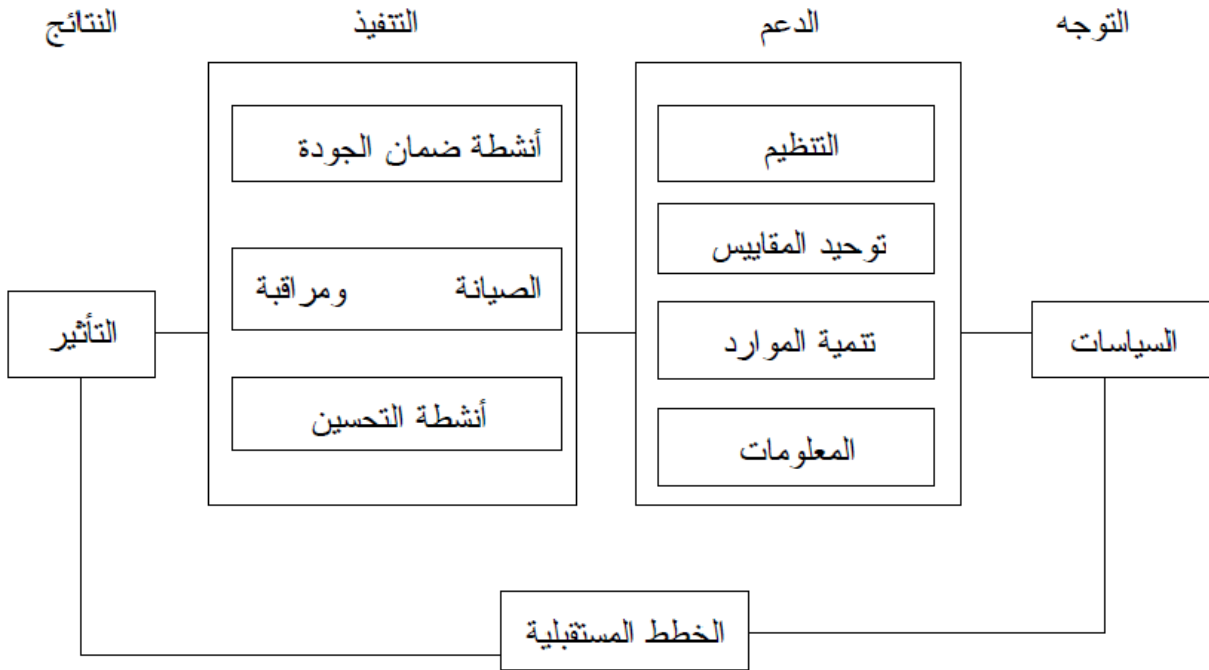
2 - Ibid , P 03

3 - Rajashekharaiiah Jagadeesh , **Emphasis On Human Resource Management In Quality Improvement A Case Study Of Quality Awards' Criteria** , International Journal of Economics, Commerce and Management , United Kingdom Vol II, Issue 1, 2014 , p 06

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

التحسين المستمر، والتخطيط المستقبلي. وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربعة مجموعات رئيسية هي:¹

- التوجه: يحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة.
 - الدعم : يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم، والمعلومات، وتنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس.
 - التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة، ومراقبة وصيانة الأنشطة، وأنشطة التحسين.
 - النتائج: والتي تقاس من خلال معيار التأثير، وبناء عليه وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة، وتتضح تلك النقاط في الشكل الموالي
- الشكل رقم (01): نموذج ديمينج



Source : ¹- Porter L.J. & Tanner S.J. **Assessing Business Excellence**, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second Edition, 2004, Oxford, p 201

ثانيا: نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكولم بالدريج في 1987 ، ويستمد أفكاره من نموذج ديمينج الياباني، ويهدف النموذج لترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء

في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية:²

⁴ - Rajashekharaiyah Jagadeesh , **Quality Leaders - Learning From The Deming Prize Winners In India**, International Journal for Quality Research, 2014 , p 431

² - Baldrige National Quality Program , **Criteria for Performance Excellence** , the National Institute of Standards and Technology, 2009-2010 , p 48

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

القيادة ذات الرؤية: فالقادة عليهم أن يقوموا بتحديد الرؤية والاتجاهات والتوقعات العالية وخلق القيم. التميز المستمد من رغبة المتعاملين: يتطلب التميز علاقات قوية مع العملاء، فأريهم يعد عنصر مؤثر على تميز المنظمة.

التعلم التنظيمي والشخصي: يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي يتطلب توافر التعلم التنظيمي والشخصي، والذي يتضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغيير.

قيمة العاملين والشركاء: نجاح المنظمة يعتمد كثيرا على توفر المعرفة، والمهارات، والإبداع من جانب موظفيها وتنمية شركائها.

المرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.

التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المنظمة .

الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المنظمة .

الإدارة بالواقع: و ذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.

المسؤولية العامة والمواطنة: تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة.

التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين .

انتهاج منهج النظم: تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المنظمة من أجل تحقيق تفوق الأداء.

و تعتمد آلية عمل النموذج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات:

-المجموعة الأولى : القيادة، والاستراتيجية، والتوجه للعملاء، وتركز على إيجاد بيئة تعليمية للمنظمة والسعي إلى الفرص المستقبلية للمنظمة

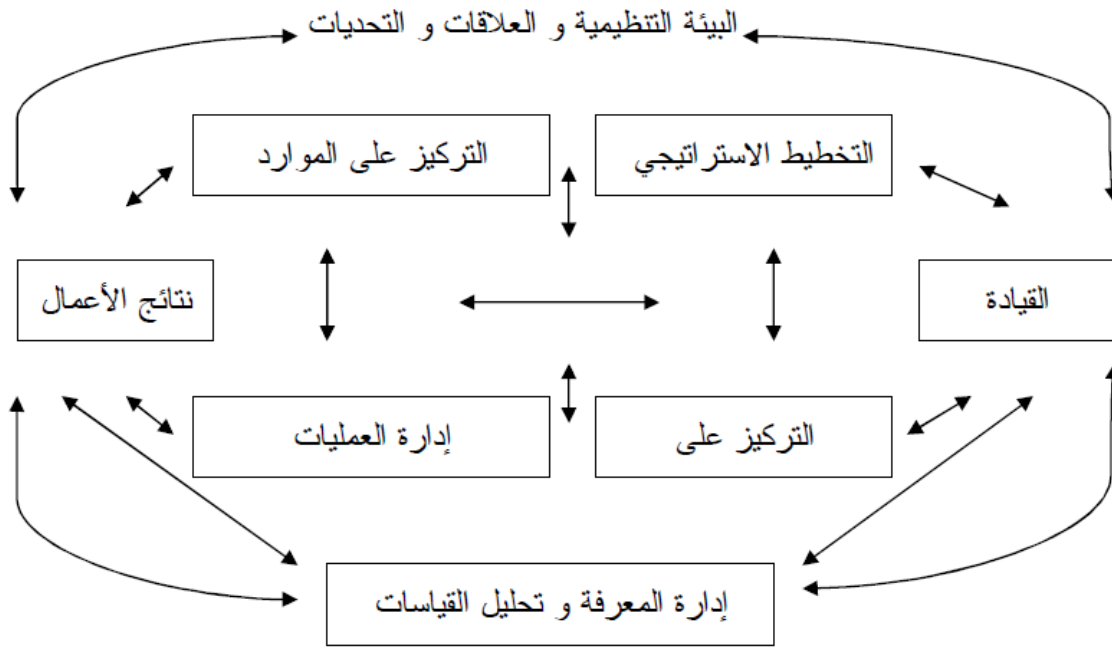
-المجموعة الثانية : الموارد البشرية، وإدارة العمليات ونتائج الأعمال والتي تركز على انجاز أعمال المنظمة وإعطاء نتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة.

-المجموعة الثالثة : إدارة المعرفة وتحليل القياسات وكذلك البيئة التنظيمية والعلاقات والتحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين ويشير السهم الأفقي بمركز النموذج إلى العلاقة المركزية بين

القيادة ونتائج الأداء التنظيمي، ويتضح ذلك في الشكل التالي:

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

الشكل رقم(2): نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي



Source : Baldrige National Quality Program , Criteria for Performance Excellence , the National Institute of Standards and Technology, 2009-2010, p 06

ثالثاً: نموذج التميز الكندي

أنشأ المعهد الوطني الكندي للجودة "NQI نموذج التميز في 1992 ، ويستخدم هذا النموذج لمساعدة المنظمات الحكومية في كندا لتحقيق التميز، كما يستخدمه العديد من المنظمات الخاصة إطاراً لتحقيق التميز التنظيمي، والنموذج شبيه بنموذج بالدريج الوطني الأمريكي، ونموذج التميز الأوروبي، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية:¹

- 1- القيادة من خلال المشاركة: تعمل القيادة على تطوير نهج التحول والتغيير في تفكير وسلوك الإدارة في جميع المستويات، وتحقيق المشاركة الفاعلة والنشطة للإدارة العليا.
- 2- التركيز على العملاء وأصحاب المصلحة: من أجل تحقيق الهدف، ويسعى الجميع بالمنظمة جاهدتين لتلبية احتياجات العملاء.
- 3- التعاون و فرق العمل: فرق العمل هي الزاوية الرئيسية لتنمية العلاقات بين الأطراف.
- 4- وقائية إدارة العمليات: حيث تعد المنظمة شبكة مترابطة من العمليات، ولتيسير تحقيق التحسن يتم تطبيق الوقاية والتصحيح للقضاء على الأسباب الجذرية للأخطاء.

Canada Awards for Excellence (CAE) PROJECTS CATEGORY, 2012, p 27¹

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

5- الواقعية في اتخاذ القرار :تتخذ القرارات على أسس واقعية من البيانات، والمقارنات الداخلية والخارجية، وفهم أسباب وتأثير آليات العمل.

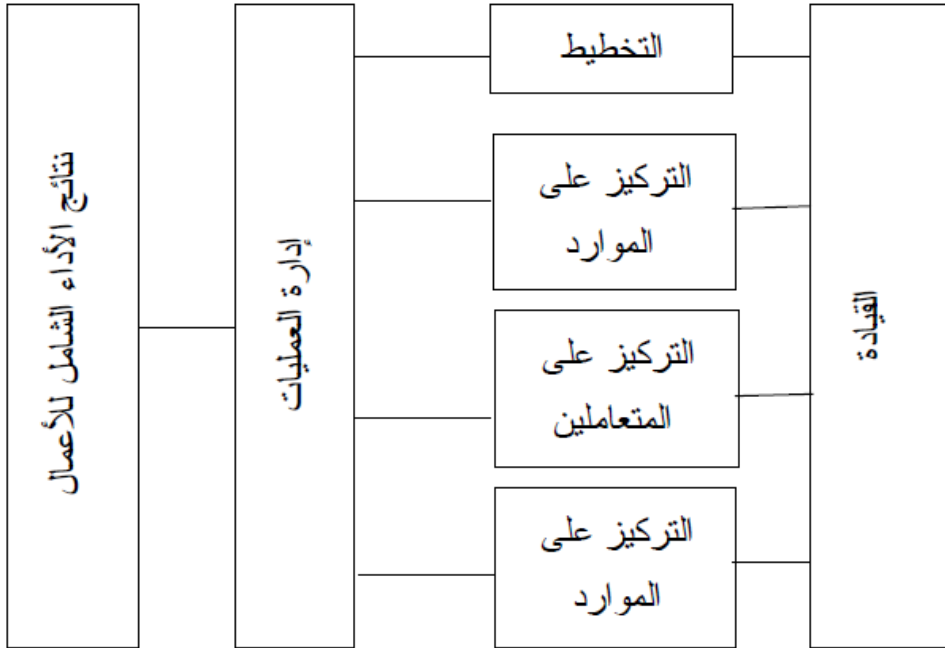
6-التعلم المستمر ومشاركة الأفراد :يجب أن تعطى الفرصة للجميع لتطوير إمكاناتهم الكاملة، والاستفادة من قدراتهم على الإبداع لتحقيق السعي إلى التميز.

7التركيز على التحسين المستمر والعصف الفكري :إن التركيز على العصف الفكري هو الزاوية الرئيسية للتحسين المستمر، فبعض النظر عن مقدار التحسن الذي تم انجازه، فهناك دائما طرق مبتكرة للقيام بالأفضل.

8.التقيد بالالتزامات لجميع أصحاب المصلحة والمجتمع :للمنظمة مسؤولياتها لتلبية تطلعات

موظفيها، وعملائها وغيرهم من أصحاب المصلحة، بما فيها الاهتمام بالمسؤولية تجاه المجتمع.

و تقوم آلية عمل النموذج على تحقيق نتائج الأداء الشامل المتميز ويتضح ذلك في الشكل التالي:



Source : Canada Awards for Excellence PROJECTS CATEGORY, 2012, p12

الشكل رقم(03): نموذج التميز الكندي

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

رابعاً: نموذج التميز الأسترالي

أنشأت منظمة المعايير الدولية الأسترالية SAI نموذج التميز الأسترالي 2002، بالاستفادة من نماذج التميز العالمية مثل نموذج بالدريج الأمريكي، ونموذج التميز الأوروبي، وذلك لإدخال التحسين في أداء أعمال المنظمات الأسترالية. ويقوم النموذج علن مفاهيم التميز التالية¹:

القيادة من خلال القدوة والمثل: وذلك يوفر توجهاً واضحاً، وبناءً تنظيمي يركز على تحقيق الأهداف باستمرارياً.

تقهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء: واستخدامها في خطط واستراتيجيات المنظمة وإنتاجها وخدماتها.

التحسين المستمر للعمليات .

تنمية قدرات الأفراد: من خلال إطلاق مهاراتهم الإبداعية للتغيير والتحسين .

تنمية ثقافة المنظمة: للتكيف والاستجابة لاستمرارية التحسين والإبداع والتعلم .

تحسين الأداء: من خلال استخدام البيانات والمعلومات والمعرفة، وذلك لفهم المتغيرات المؤثرة، ولتطوير الاستراتيجية وعمليات اتخاذ القرارات.

السلوك الأخلاقي اتجاه المسؤولية الاجتماعية والبيئية .

التركيز على استمرارية النتائج والقيم والمخرجات .

و المعايير الرئيسية للنموذج هي " القيادة، والاستراتيجية والتخطيط، والمعلومات والمعرفة، والموارد البشرية، والتركيز على المتعاملين، وإدارة العمليات والتحسين والإبداع، وثبات النجاحات. ولتحقيق

التميز في تلك المعايير فعلى المنظمة مراعاة المنطلقات التالية:

الوضوح في التوجه: يسمح للمنظمة بأن تركز في تحقيق الأهداف .

الاتفاق المتبادل على الخطط: يحقق توجه المنظمة إلى النشاط المحدد .

تقهم احتياجات العملاء في الحاضر والمستقبل: يعد عاملاً مؤثراً في استراتيجية المنظمة .

تحسين المخرجات: من خلال تطوير النظم والعمليات المرافقة .

مجهود المنظمة: ويتم إدراكه من خلال الأفراد وحماسهم وإبداعهم ومشاركته .

استمرار التحسين والإبداع: ويعتمد على استمرار التعلم .

¹ أحلام ساري، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال فرع علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص135

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

الاستخدام المؤثر للحقائق: فالبيانات والمعرفة تقود لتحسين القرارات .
المنظمات تزود الأفراد بالقيم: بإشعارهم بأهمية توفير مجتمع نظيف وامن وعادل .
الاستمرارية وتحدد من خلال قدرة المنظمة لخلق وتزويد قيمة لكل أصحاب المصلحة.
القيادات العليا: ولهم دور فعال في خلق بيئة مؤيدة لتطبيق التميز، وهذا الجهد من القيادة ضروري لإيصال المنظمة لمجهودها الحقيقي.
تعتبر نماذج التميز الياباني والأوروبي والأمريكي إحدى العلامات البارزة في تاريخ التميز المنظومي لما لها من معايير تمت دراستها وفق أسس علمية دقيقة بغية تحقيق أهداف المنظمات والدول وهي التميز .

المطلب الثالث: جوائز التميز في الدول العربية

أولاً: جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز

تم إطلاق جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز في عام 2006 لتقدير وتحفيز الأداء المتميز وتشجيع التنافس الإيجابي لتحقيق الاستدامة في منظومة الإدارة الحكومية بفعالية وذلك دعماً لرؤية حكومة أبو ظبي ولقد تبنت جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز المفاهيم والمبادئ العالمية للتميز بحيث تشمل جميع مكونات التميز .

تهدف جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز إلى المساهمة في تحقيق التقدم من خلال:

-تقييم مستوى كل جهة في سعيها نحو التميز بما يتيح تحديد نقاط القوة الرئيسية ومجالات التحسين.
-تقديم تغذية راجعة مستقلة وهادفة حول الأداء وذلك لتحفيز إجراءات سد ثغرات الأداء التي تم تحديدها.

-خلق فهم ومفردات موحدة ومنهج متبادل للسعي نحو التميز والوصول إلى ثقافة حكومية مشتركة تسهم في تحقيق رؤية أبو ظبي.

-تحديد وتقدير إنجازات الجهات الساعية نحو مستوى أداء عالمي

-ضمان التركيز الواضح على طرق إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها بشكل عام في جميع الجهات الحكومية وتوفير منهجية واضحة لقياس التقدم المستمر .

تطور هيكل الجائزة منذ دورته الأولى ليواكب أولويات حكومة أبو ظبي، وجاء على أثره التصميم الحالي لهيكل جوائز أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز في دورته الرابعة وذلك بالاعتماد على المفاهيم والمبادئ العالمية للتميز والتشاور مع أصحاب العلاقة . وتمت دراسة نماذج التميز المختلفة والاطلاع

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

على الجوائز المحلية والإقليمية والعالمية للوصول إلى الهيكل الأمثل .ويتكون الهيكل من ثلاث فئات رئيسية تشمل الجائزة الرئيسية للجهات، المشاريع/فرق العمل، وسام رئيس المجلس التنفيذي "الأفراد"، للتأكيد على أن الجهات الحكومية المتميزة هي تلك الجهات التي تقدر العاملين وتنتشر ثقافة التمكين وتحقق التوازن بين انجاز الأهداف المؤسسية والفردية وأهداف فرق العمل المختلفة¹.

ثانياً: جائزة الملك عبد العزيز للجودة²

تم إنشاء جائزة الملك عبد العزيز للجودة بموجب الموافقة السامية رقم /7 ب 18670 /وتاريخ 1420/11/27هـ، والتي تهدف إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية في مختلف القطاعات في المملكة، وتمنح للقطاعات التي تحقق أعلى معدلات الجودة.

تشرف على الجائزة وترسم سياستها لجنة عليا برئاسة وزير التجارة والصناعة ورئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة وعضوية معالي محافظ الهيئة نائباً وأميناً عاماً للجائزة وعدد من وكلاء الوزارات المعنية مثل التجارة والصناعة ، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة بالإضافة إلى أمين عام مجلس الغرف السعودية ورئيس اللجنة الوطنية السعودية للجودة وممثلاً للقطاع الخاص في مجالي الخدمات والصناعة.

كما تم تشكيل لجنة عامة للجائزة من المتخصصين في الجودة من الجهات المختلفة في المملكة العربية السعودية .وتهدف هذه الجائزة إلى:

-نشر الوعي بالجودة وأهمية تطبيقها.

-تحفيز القطاعات الخاصة والعامة لتبني مبادئ وأسس الجودة الشاملة وتطبيقها على المستوى الوطني.

-العمل على رفع مستوى الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية لتصبح قادرة على المنافسة العالمية.

-الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المنشآت لتحقيق أهداف الجودة الشاملة والوفاء بمسؤولياتها.

-تحفيز وتفعيل التحسين والتطوير المستمر لأداء كافة العمليات الإنتاجية والخدمية.

-حث المنشآت على الالتزام بالمواصفات والمقاييس الوطنية والدولية.

-تكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز والتي تحقق أعلى مستويات الجودة.

¹ أحلام ساري، نفس المرجع السابق

² www.saso.gov.sa تم الاطلاع عليه بتاريخ 20/208/001

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

- زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء وخدمة المجتمع.
 - التركيز على كسب الولاء الدائم والعلاقات المتينة مع العملاء والعاملين والموردين والمستثمرين بتطبيق أفضل النظم لتحديد وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم.
 - تأسيس قاعدة معلوماتية لجائزة الملك عبد العزيز للجودة.
 - تبني التخطيط الاستراتيجي للجودة لرسم ووضع الخطط والأهداف ووسائل تحقيقها.
 - تدريب وتطوير الكوادر البشرية الوطنية وتوفير الظروف الملائمة للعمل وزيادة الكفاءة والقدرات الفنية والعملية في مجال الجودة.
 - الاستفادة من كافة الموارد الوطنية المتاحة لتحسين الأداء التشغيلي والاقتصادي على مستوى المنشآت ومن ثم على المستوى الوطني.
 - ممارسة قياس مستويات الأداء في الأعمال المختلفة (التقييم الذاتي) ومقارنتها بمستويات أداء المنشآت المنافسة وقياس التحسن في النتائج على مر الزمن
 - التعريف بالتجارب السعودية الرائدة في مجال الجودة وإتاحة الفرصة للاستفادة منها.
 - زيادة أعداد المتخصصين في مجال الجودة من مقيمين وفنيين وخبراء.
- صدر الأمر الملكي بإنشاء جائزة الملك عبد العزيز للجودة في عام 2000 م، وكانت الدورة الأولى للجائزة في عام 2007 م، وتستند معايير الجائزة على معايير جائزة ونموذج التميز وأضافت الجائزة معيارا عاشرا هو المعلومات والتحليل، ويمكن وصف معايير ، EFQM الأوروبية الجائزة بأنها نموذج لفظي يصف المعايير اللازمة للتميز في صورة كلمات مكتوبة، كما أنه نموذج رياضي يحدد الأوزان الكمية للمعايير .

ثالثا: جائزة مكة للتميز

أنشأ مجلس مكة الثقافي في عام 2008 م جائزة مكة للتميز برئاسة أمير منطقة مكة المكرمة رئيس مجلس مكة الثقافي، وتسعى الجائزة إلى تكريم الجهد المميز والفكر المبدع في جميع المجالات الفكرية والعلمية والعملية في منطقة مكة المكرمة، وذلك بإذكاء روح المنافسة للتميز والارتقاء بمستوى الأداء والجودة.

للجائزة سبعة فروع وهي: التميز في خدمات الحج والعمرة، التميز الإداري، التميز الثقافي، التميز الاجتماعي، التميز العمراني، التميز البيئي، التميز العلمي والتقني. وقد حدد لتلك الفروع المعايير

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

التالية: تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مجلس مكة الثقافي، توافر عنصري الأصالة والابتكار، تحقق التميز في جميع الأعمال التي تقدم للمنافسة¹.

رابعاً: جائزة التميز القومية بجمهورية مصر العربية

جائزة التميز القومية بمصر معينة بالمؤسسات الصناعية الإنتاجية، فهي ضمن برنامج تحديث الصناعة المصرية، وقسمت الجائزة إلى مجال التميز في الجودة، ومجال التميز في الإبداع، وقد عقدت الدورة الأولى للجائزة سنة 2005 ، حيث تمثل المعايير الرئيسة لجائزة التميز في الجودة : القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد، ونتائج الأعمال. أما مجال التميز في الإبداع فتستند إلى المعايير التالية:

توافر ثقافة تتصف بالإبداع، وتوافر استراتيجية الإبداع، وتوافر نظم تتصف بالإبداع، وإدارة الموارد، ونتائج الأعمال².

¹ ساري أحلام ، مرجع سبق ذكره

² www.egyptexcellence.com الاطلاع عليه بتاريخ تم 20/208/010

الفصل الأول:..... مدخل مفاهيمي لإدارة التميز وأبرز نماذجه

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من مفهوم التميز المؤسسي بحيث ينظر إلى صفة التميز باعتبارها مهارةً جيدة أو سمةً إيجابية تتجاوز المعايير العادية وظيفياً وإجرائياً، حسب تعريفات خبراء التنمية البشرية وعلماء النفس والمختصين في الدراسات الاجتماعية؛ وتنطبق صفة التميز على أداء وشخصية الفرد كما ينطبق على أداء فريق العمل أو الجماعة، إضافة إلى انطباقه على الجانب التنظيمي، متمثلاً في التميز المؤسسي.

كما تطرقنا إلى أن التميز يعني أن الفرد المتميز يقدم لعمله الكثير، ويبدل فيه الجهد المضاعف من أجل الوصول إلى هدفه في العمل، حتى لو كان ما يتقاضاه من العمل لا يتناسب مع ما يحصل عليه كأجر، فالمتميز كشخص متفانٍ يَسْعُدُ بالمسؤوليات الموكلة إليه، ويرحّب بها، ولا يتذمر منها، ولا يتهرب من ثقل أعبائها، وذلك يستلزم إزالة كافة العقبات وتنفيذ المهام وابتكار الحلول بَعْضِ النظر عن درجة الصعوبة التي تعترضه.

في حين أننا مقبلين في الفصل الموالي على دراسة نموذج عالمي لتمييز هو النموذج الأوربي الذي يعتبر رائد في باب دراسات التمييز والأداء.

الفصل الثاني:
تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

الفصل الثاني: تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

"ظهرت نماذج عالمية عديدة للتميز الإداري، وذلك بهدف تشجيع التميز حيث سعت بعض الدول لوضع نماذج وجوائز وطنية للجودة يتم بموجبها منح جوائز تميز المؤسسات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المستفيدين وان تكون تلك المؤسسات مثالا يحتذى به"¹ وتم التركيز على نموذج التميز الأوربي في هذه الدراسة، حيث يعتبر من أبرز النماذج وأكثرها شيوعا واستخداما في العالم المعاصر.

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن نموذج التميز الأوربي

يعتبر نموذج التميز الأوربي أحد النماذج العالمية الصادرة عن المؤسسة الأوربية للجودة، التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز، حيث يعد هذا النموذج أحد الأطر للتقييم للجائزة الأوربية للجودة والتميز

المطلب الأول: نشأة نموذج التميز الأوربي

"تم إنشاء النموذج الأوربي للجودة والتميز وجانزته عام 1991 م وذلك من قبل المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة، ويعني هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوربية، حيث يتم منح جانزته إلى اربع فئات وهي كتالي المؤسسات الكبيرة"²

الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات

مؤسسات القطاع العام

المؤسسات المتوسطة والصغيرة

تتكون المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة من أكثر من 800 عضو من مؤسسات الأعمال الخاصة والعامه وتلتزم بمساعدة المؤسسات لتحقيق التحسين الشمولي في أدائها ومن ثم التميز، حيث صممت المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة نموذجا للتميز خاص بها أسمته بـ excellence EFQM

¹ البحيري، السيد محمود، نموذج الجامعة المتميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة والنوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة

كلية التربية، جامعة الازهر 1، ص 14

² هناء محمود القيسي، فلسفة الجودة في التربية و التعليم العالي -الاساليب و الممارسات- ، الطبعة الأولى دار المناهج للنشر و التوزيع ،

عمان الأردن، 2011، ص 18

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

model إذ ان الكثير من المؤسسات استخدمت هذا النموذج من اجل تقييم ذاتي لأدائها أو من أجل التقدم للحصول على الجائزة الأوربية للجودة والتميز .

لقد تم الأخذ بعين الاعتبار البحوث والنماذج من مختلف أنحاء العالم وذلك من جائزة بالدريج الأمريكية وجائزة ديمينج الياباني خلال إعداد وبناء النموذج الأوربي للتميز

في عام 1995 تم إطلاق جائزة القطاع العام للنموذج الأوربي، وفي عام 1999م نموذج التميز للقطاع العام والتطوعي والذي تم استخدامه في كل مؤسسات القطاع العام وقطاعات التعليم العالي وذلك من قبل بعض الجامعات الأوربية عموما والبريطانية خصوصا¹

بما ان مؤسسات التعليم العالي بحاجة اكثر من أي وقت مضى إلي تقديم خدمات متميزة وفق ما تطالب فيه الفئات المستهدفة عالميا و في جميع المجالات ، و باستخدام اقل الموارد المتاحة ، و انطلاقا لتحقيق هذه الغاية كانت الحاجة إلي تطوير الجامعة اكثر فعالية و يعد النموذج الأوربي للتميز في نسخته المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي بمثابة الأداة الداعمة لعملية تحليل ومن ثم تحديد أولويات و فرص التحسين داخل تلك المؤسسات ، و هو بالتالي الأداة الداعمة لعملية تحليل و من ثم تحديد فرص التحسين داخل تلك المؤسسات ، و هو بتالي الأداة العلمية التي تساعد المؤسسات على تأسيس نظم إدارية مناسبة عن طريق قياس وضعيتهم و مساعدتهم على فهم الفجوات و من ثم البحث عن الحلول . ووفق النموذج الأوربي فان التميز المؤسسي يتمثل بالطريقة المتوازنة والعامّة للعمل على تحقيق رضا الفئة المستهدفة (أصحاب المصلحة) وبتالي زيادة احتمال النجاح على المدى الطويل للمؤسسة ومن ثم تميزها.²

المطلب الثاني: تعريف نموذج التميز الأوربي

بالرغم من أهمية نموذج التميز الأوربي في مساعدة المنظمات لضمان استمرارها ونجاحها في الوصول إلى طريق التميز إلا انه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا النموذج ونضرا لتعدد التعريفات والمفاهيم المرتبطة به فسوف نستعرض اهم هذه المفاهيم وفي حدود ما يخدم متطلبات البحث على النحو التالي:

تصنف المنظمة الأوربية نموذج التميز الأوربي بأنه أداة عملية تساعد المنظمة في تأسيس نضام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز و مساعدتها في فهم الفجوات و من ثم إيجاد

embracing excellence in education, sheffield hallam university 2003 p : 19 ¹ Egan, steve,

² Idem. P : 21

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

الحلول ، فالنموذج يعبر عن أفضل ممارسات الإدارة ، و توضح المنظمة الاربية لإدارة الجودة بأن فلسفة النموذج تتبلور في ان التميز في الأداء لا يتحقق من خلال ، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين و غيرهم و المجتمع بأسره فحسب ، وإنما تتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة و توجيه السياسات الاستراتيجية و الموارد البشرية و تستثمر العلاقات و تدبر العمليات المختلفة بالمنظمة

واعتبره asuman بأنه عملية تهدف إلى مساعدة المنظمات في تطوير أنظمتها الإدارية بقياس موقعها عن طريق التميز مقارنة بالتحسينات التي يقوم بها فهو بذلك يساعد المنظمات في تحديد اهم المعوقات التي تواجهها وتشجعها على إيجاد حلول مبتكرة لها وعليه نستنتج إن التعريف السابق يشير إلى بعض الأسس التي تبني عليها نموذج التميز الأوربي إلا انه لا يبحث عن معوقات وحلول ولا كنه يعتبر بمثابة إطار متكامل يطبق مجموعة من المفاهيم في المنظمة ككل بهدف تحقيق التميز

كما عرفه louise tony بأنه أداة ومنهج يساعد المنظمات في تحقيق أعمال ناجحة عن طريق معرفة موقعها من طريق التميز ومساعدتها في تحديد اهم الفجوات التي تعوق طريقها للتحسين والتميز ومحاولة إيجاد حلول جذرية لها

ومن التعريف السابق يتضح أن asuman يتفق مع louise tony في اعتبار نموذج التميز الأوربي وسيلة لمساعدة المنظمات في:¹

1- تطوير أنظمتها الإدارية

2- البحث عن اهم المعوقات التي تواجهها و إيجاد الحلول المبتكرة لها

3- مساعدة المنظمات في تحديد موقعها على طريق التميز

4- تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمات لتحقيق نجاحات لأعماله

من التعريفات السابقة نستنتج أن إن نموذج التميز الأوربي مما يتضمنه من منهج للتقويم الذاتي للمنظمات، يعتبر من أهم العوامل الأزمة لضمان استمرارية وبقاء المنظمات ومساعدتها في الوصول إلى طريق التميز، والتركيز على احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وتوقعاتهم.

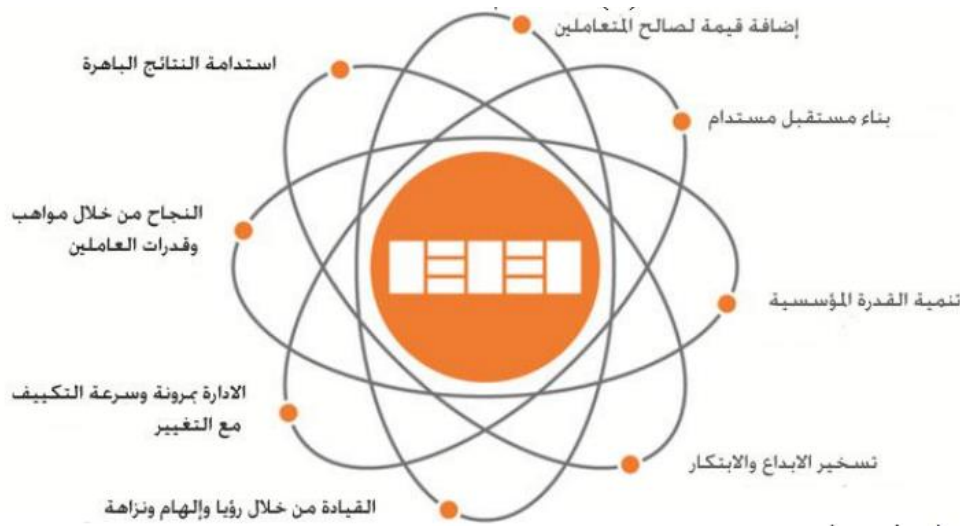
¹ محمد أحمد الطائي، ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن،

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

المطلب الثالث: المفاهيم الأساسية لنموذج الأوربي للتميز

هناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام وهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوربي بالنسبة لأي مؤسسة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وأنها أيضا بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المفاهيم وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (04): المفاهيم الأساسية لنموذج الأوربي للتميز



Source : efqm.org

- 1- إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): المؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم و استباق تلبية الاحتياجات و التوقعات.
- 2- خلق المستقبل المستدام: حيث إن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير ايجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من اجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية لها.
- 3- تطوير القدرة التنظيمية : إن تعزيز قدرة المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل و تحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها و الأخلاق.
- 4- تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسة المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل و تحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها و الأخلاق.
- 5- القيادة مع الرؤية و الإلهام و النزاهة : المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل و تحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها و الأخلاق.

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

6- إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية): المؤسسة المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدرتها على التحديد و الاستجابة بفعالية و كفاءة للفرص والتحديات.

7- النجاح من خلال مواهب الأفراد حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الافراد و خلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة و الشخصية للأفراد.

8- الحفاظ على نتائج متميزة : المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة و التي تلبي الاحتياجات على المدى القصير و الطويل لجميع أصحاب المصلحة و ذلك في إطار بيئتهم الخاصة¹

المطلب الرابع: أهمية نموذج التميز الأوربي

يمثل نموذج التميز الأوربي مرجعية عالمية في مجال تقييم الامتياز والتميز ويمكن استخدامه بطرق متعددة:

- 1- كأداة للتقويم الذاتي عن طريق قياس موقع المنظمة على مسار التميز
- 2- كمعيار للمقارنة بين أداء المنظمة و أداء المنظمات الأخرى المشابهة لأعمالها
- 3- كدليل لتعرف على المناطق التي تحتاج إلي تحسين
- 4- كقاعدة لمفردات مشتركة و طريقة تفكير بالمنظمة وتشاركها كافة الفعاليات
- 5- كهيكل لنظام إدارة المنظمة
- 6- كإطار عمل لوضع الموارد في مكانها الصحيح و إزالة التكرار و تحديد الفجوات²

المطلب الخامس: فوائد استخدام نموذج التميز الأوربي

إن نموذج التميز الأوربي من شأنه تمكين المنظمات من تحقيق ما يلي:

- 1- تقييم وضعهم خلال مسيرة التركيز، من خلال مساعدتهم على تحديد نقاط القوة الرئيسية و الثغرات وذلك في ضوء الرؤية و الرسالة المحددتين
- 2- وضع مصطلحات مشتركة و طريقة تفكير حيال المنظمة تضمن تبادل الأفكار بفعالية سواء ضمن المنظمة الواحدة أو خارجها
- 3- دمج وتكامل المبادرات القائمة و المخطط لها يضمن تجنب الازدواجية و تحديد الثغرات
- 4- وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المنظمة¹

¹ هناء محمود القيسي. مرجع سبق ذكره ، ص 23

² سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2012 ص 17

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

كما أشار كتاب اخرون إلي فوائد اخرى للنموذج تتمثل فيما يلي :

- 1- يتم النظر في كل مناطق المنظمة
- 2- توفر عملية للتقويم الذاتي مستخدمة مجموعة مفصلة من المعايير غير علاجية و لكنها مرنة في كيفية وزمان تطبيقها، و يمكن تبني الطريقة التي تتناسب مع متطلبات المستخدم و حجم المنظمة و حجم الموارد التي يمكن الالتزام بها
- 3- توفر وسيلة لدمج أدوات أخرى مثل بطاقة الأداء المتوازن بشكل مناسب²
- 4- تبني عملية التقويم على أدلة حقيقية و لكن تعريف العملية لتتناسب المنظمة المعنية من ناحية الوقت و معدل التطبيق.
- 5- توفر مجموعة متوازنة من مؤشرات النتائج و ليس فقط مالية و التي تركز على احتياجات العميل، العاملين، المجتمع المحلي و عناصر أخرى من المجتمع
- 6- يقدم فرص لوضع معايير موحدة سواء داخل المنظمة أو خارجها و توفر لغة مشتركة لتبادل الممارسات الحسنة و لتطوير التعلم على الصعيد الفردي و المؤسسي

المطلب السادس: المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوربي

تشكل المبادئ الأساسية للتميز دعامة أساسية لنموذج التميز الأوربي وهذه المبادئ ليس بالضرورة تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج إلى آخر وتطورت وتعددت عبر العقود الماضية مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها يستند نموذج التميز الأوربي على المبادئ الأساسية التي تشكل إطار نظرياً لدعم هيكله ومعايير النموذج كما تشكل هذه المبادئ القاعدة الضرورية اللازمة لتحقيق تميز مستدام على مستوى أية منظمة، ويمكن استخدام هذه المبادئ كأساس يستند عليه لوصف خصائص ثقافة التميز بالمنظمة كما يتم تداولها كلغة مشتركة على مستوى الإدارة العليا

يبين الشكل التالي المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوربي

¹ شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم

العالي، المجلد 6، العدد، 11، 2013، ص 244

² نفس المرجع السابق ط 24

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

1- تحقيق نتائج متوازنة : تسعى المؤسسات المتميزة إلى تحقيق رسالتها و المضي قدما نحو بلوغ رؤيتها من خلال التخطيط لمجموعة متوازنة من النتائج التي يلبي احتياجات الأطراف المعنية على المدى الطويل و القصير و العمل على تحقيق تلك النتائج بل و التفوق عليها متي كان ذلك مناسباً يتم توجيه النتائج من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، و يعد ذلك جزءاً مهماً و محورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ، بما في ذلك العملاء ، و العاملون، و الموردون، و الشركاء ، و المجتمع ككل.¹

يتم وضع هذا المبدأ في الممارسة من خلال التركيز الآن على تطوير مجموعة رئيسية من النتائج المطلوبة لرصد التقدم المحرز على رؤية ورسالة واستراتيجية، وتمكين القادة لاتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب

2- إضافة قيمة للعملاء: تسعى المنظمات المتميزة باستمرار إلى ابتكار و إضافة قيمة مضافة للعملاء من خلال استيعاب و تلبية احتياجات و تطلعاتهم و التنبؤ بها تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق وولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكزن حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء

3- القيادة عن طريق الرؤية الإلهام و النزاهة: المنظمات المتميزة لديها قادة قادرين على صياغة و تجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه و التصرف كمثال يحتذى به بالنسبة للقيم و أخلاقيات المهنة و يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم و تشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز من أجل وضع هذا المبدأ في الممارسة كونه أكثر ديناميكية يجب التركيز على قدرة القادة على التكيف، و التفاعل و الحصول على التزام جميع أصحاب المصلحة و النجاح المستمر للمنظمة²

¹ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2014 ، ص 33

² Porter, L.J.& Tanner () **Assessing Business Excellence**. Second Edition,Oxford, Boston USA, 2004 p :

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

4- الإدارة بالعمليات: تدار المنظمات الممتازة عن طريق مجموعة من العمليات المهيكلة والمتناسقة استراتيجيا و العمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة و متوازنة

تركز جميع مدخلات التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمطالب العملاء ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء ومن أجل وضع هذا المبدأ يجب التركيز على كيفية تصميم العمليات لتقديم استراتيجية مع وضع حد لنهاية الإدارة الكلاسيكية للمنظمة¹

5- النجاح من خلال العاملين: المنظمات الممتازة تعمل على تقدير أفرادها و تعمل على ابتكار و إيجاد بيئة تمكن من تحقيق أهداف مؤسسية و شخصية متوازنة ، حيث ان مستوى العاملين يعد عنصرا مهما في إطار التميز ، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبير على تنمية مستوى المعرفة و المهارات و الإبداع لدى موظفيها و مقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة و التمكين في المنظمة و من أجل وضع هذا المبدأ يجب التركيز على خلق توازن بين الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة و التوقعات الشخصية و تطلعات الموارد البشرية للحصول على إلزامها و مشاركتها²

6- رعاية الابتكار والإبداع: المنظمات الممتازة تعمل على زيادة القيمة المضافة والمستوى الأدائي للمنظمة من خلال الابتكار المتواصل والمنهجي، عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة و يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم و التحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة ومن أجل وضع هذا المبدأ تركز المنظمة على التطور والتعامل مع شبكات المعرفة والحاجة إلي إشراك جميع أصحاب المصلحة والموارد المحتملة للإبداع والابتكار³

¹ Idem. P : 9

² Idem. P : 12

³ Idem. P : 13

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

7- بناء الشراكات: تسعى المنظمات الممتازة إلى تطوير و الحفاظ على علاقة الثقة مع مختلف الشركاء لضمان النجاح المتبادل. ويمكن تشكيل هذه الشركات مع آخرين من بينهم المتعاملين أو المجتمع أو الموردين الرئيسيين أو الهيئات أو المؤسسات غير الحكومية منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلي وضع استراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون فالمنظمة تقدم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل ومن أجل وضع هذا المبدأ يجب توسيع المفهوم ليشمل الشراكات وراء سلسلة التوريد وينبغي أن تستند هذه على المنافع المستدامة لتحقيق النجاح¹

8- تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام: المنظمات الممتازة تقوم بضمان أخلاقيات العمل، القيم الواضحة، و أعلى معايير السلوك المؤسسي في بيئة العمل لتمكينها من تحقيق الاستدامة البيئية و المجتمعية و الاقتصادية ، كما تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي و المواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة ومن أجل وضع هذا المبدأ يجب التركيز على اتخاذ النشاط بمسؤولية من أجل المنظمة أو المؤسسة و أنشطتها ولما يكون لها من أثر واسع على المجتمع²

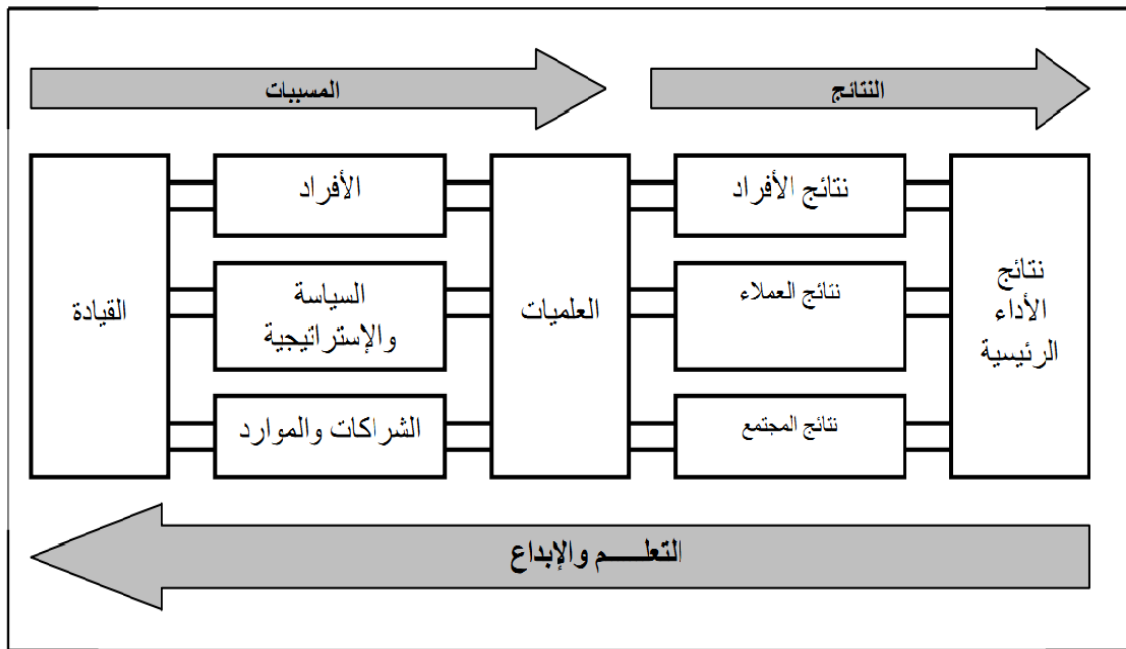
المبحث الثاني: معايير نموذج التميز الأوربي

تنقسم هذه المعايير إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تمثل الممكنات أو الأساليب التي تتبعها الجامعة للوصول إلى الجودة وعددها خمسة معايير رئيسية، تتمثل في القيادة، السياسة والاستراتيجية، الأفراد، الشراكة والموارد، العمليات والمجموعة الثانية وهي النتائج والتي تمثل نتائج ما حققته الجامعة من خلال تطبيق الأساليب السابقة وتتمثل في نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية المبينة من خلال الشكل التالي:

¹ Idem. P : 17

² Idem. P : 20

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي



الشكل رقم (5): معايير النموذج الأوربي للتميز

Source : efqm.org

المطلب الأول: المعيار الأول القيادة

يشير إلى أهمية القيادة للجامعات المتميزة، ويركز على طرق تحسين أسلوب القيادة، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم للجامعة، المشاركة الشخصية في وضع وتطوير نظم وتطوير نظم العمل، التعامل مع كل الأطراف المعنية، بناء ثقافة التميز لدى الموظفين، توفير بيئة مشجعة على الإبداع، تبني سياسة التغيير¹.

-المجالات التي يمكن تحليلها ضمن هذا المعيار تتمثل في:

- * تطوير رسالة الجامعة وإذا ما تم فهمها من جميع أصحاب المصلحة
- * تطوير وإبلاغ وتطبيق قيم وأخلاق القدوة لدعم خلق ثقافة للمؤسسة
- * تقييم فعالية جميع عناصر القيادة داخل الجامعة وكيف يتم التعامل مع هذه المعلومات لتحسين دور القيادة والتأثير على متطلبات قيادة المستقبل
- * يشارك القادة شخصيا وبحيوية في أنشطة التحسين سواء على صعيد الجامعة أو على المستوى المحلي

¹ إباد علي الدجني، دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم، المجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد 19، العدد 2، جوان 2011، ص 6

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

- * يشجع ويحفز القادة عمليات التمكين والانشاء والابداع على سبيل المثال عبر تغيير هياكل الفريق لتشجيع العمل التعاوني للوظائف المتعددة، تمويل التعلم، دعم أنشطة التحسين ... الخ
- * تشجيع وتقديم الدعم للقادة للتعامل والعمل على الاستفادة من التدريب وغيرها من أنشطة التعلم
- * يتم إدارة ووضع الأولوية بشكل مناسب لأنشطة التحسين
- * يحفز ويشجع القادة بحيوية للتعاون والشراكة في العمل داخل الجامعة

المطلب الثاني: معيار الاستراتيجيات والسياسات

تقوم الجامعة المتميزة بتنفيذ مهامها ورؤيتها من خلال استراتيجيات واضحة ومدعومة بالسياسات اللازمة، كما تطور الخطط والأهداف والعمليات والاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية، وهنا يجب أن تتوفر خطط وأطر عمل واضحة وموثوقة ومقاسة كمياً وفقاً لإطار زمني واضح ويتناول كيفية تحقيق رؤية ورسالة الجامعة من خلال إعداد وتطبيق وتطوير سياسات واستراتيجيات تتضمن خططا وبرامج وأليات وإجراءات عمل، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: صياغة السياسات والاستراتيجيات واعتمادها، بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تطوير سياسات الجامعة واستراتيجياتها ومراجعتها وتحسينها بحسب حاجات الأطراف المعنية و الموارد المتاحة، نشر سياسات واستراتيجيات الجامعة ومتابعة أدائها.¹

-المجالات التي يمكن تحليلها ضمن هذا المعيار تتمثل في:

جمع المعلومات وفهمها من أجل تحديد وتقسيم السوق والسياق التعليمي الذي تعمل به الجامعة سواء في الحاضر أو المستقبل.

فهم وتوقع الاحتياجات والتطلعات الحالية والمستقبلية للطلبة والموظفين والشركاء والمجتمع المحلي وغيرهم من أصحاب المصلحة

فهم وتوقع النمو في مجال التعليم على الصعيد الوطني وكذلك نمو في عدد مؤسسات التعليم العالي الجديدة بما في ذلك المؤسسات المنافسة

تطوير السياسة والاستراتيجية لتكون متسقة مع رسالة ورؤيا وقيم الجامعة المبنية على أساس احتياجات وتطلعات كل أصحاب المصلحة مع الأخذ في الاعتبار المعلومات الواردة من مجموعة واسعة من المصادر وتقوم على مفاهيم التميز

¹ نفس الرجوع السابق ص 7

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

تحديد ودراسة بشكل كامل، الفرص الحالية والمستقبلية للتطوير وتحديد المجالات التي يمكن تحقيق ميزة تنافسية بها

مراجعة وتحديث فعالية وملائمة السياسات والاستراتيجيات

المطلب الثالث: معيار الأفراد (الموظفون)

هذا المعيار يظهر تقدير الجامعة لموظفيها، وتتبنى ثقافة تسمح بالفائدة المشتركة لكل موظف في الجامعة، وتسعى الجامعة إلى تطوير قدرات موظفيها، وتعزز العدل والمساواة، وتهتم بالموظفين فيها، وتتواصل معهم، وتحفزهم، وتكافئهم، كما تقوم الجامعة بإدارة المعرفة وتطويرها، والتخطيط لجميع الأنشطة لدعم السياسات والاستراتيجيات. ويتضمن المعيار المعايير الفرعية التالية: التخطيط للموارد البشرية، بما يتلاءم مع الاستراتيجية الموضوعية، تطوير معارف الموظفين وقدراتهم ومهاراتهم، واستخدامها لتحقيق الانسجام بين أهداف الموظفين وأهداف الجامعة، تحقيق التواصل الفعال بين جميع الموظفين، وبينهم وبين جامعتهم، تحفيز الموظفين، ومكافئة جهودهم والعناية بهم.¹

-المجالات التي يمكن تحليلها ضمن هذا المعيار تتمثل في:

تطوير خطط واستراتيجيات الموارد البشرية

مشاركة مجموعة ممثلة من الموظفين في تطوير خطط وسياسات واستراتيجيات الموارد البشرية
انسجام خطط الموارد البشرية وهيكله الجامعة مع سياسة واستراتيجية الجامعة وكيف يمكن لذلك دعم ووضع سياسة واستراتيجية عبر إطار عمليات رئيسية

إدارة بشكل نشط عملية اجتذاب كوادر جديدة والتطوير الوظيفي والتخطيط للخلافة

ضمان العدالة في التوظيف بما في ذلك تساوي الفرص لكل الموظفين

استخدام استبيانات الموظفين ونماذج أخرى للحصول على تغذية راجعة من الموظفين لتقديم وتحسين سياسات واستراتيجيات وخطط التنمية البشرية

استخدام منهجيات مبتكرة مثل فرق العمل المرنة، وفرق العمل ذات الأداء العالي في تحسين طرق العمل.

¹ أسماء مروان الفاعوري، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن 2012، ص 26

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

المطلب الرابع: معيار الشراكات والموارد المادية

يتناول هذا المعيار آليات تحسين أداء الجامعة في مجال إدارة العلاقات والموارد المادية، فالجامعات المتميزة تخطط وتدبر الشراكات الداخلية والخارجية، من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وبالتالي ضمان التشغيل الفعال لعملياتها أثناء تخطيط وإدارة الموارد، بحيث توازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة والمجتمع والبيئة ويتضمن هذا المعيار، المعايير الفرعية التالية:¹

1- إدارة العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين، وتكريسها من خلال تحديد الأطراف المتعاملة مع الجامعة، دعم جهود التطوير المؤسسي، رسم إطار وحدود للعلاقات، العمل المشترك مع كل الأطراف لتطوير إجراءات العمل.

2- إدارة الموارد المالية، من خلال تحديد منهجية الاحتياجات المالية، وإعداد وتطبيق نظام التقارير المالية، وتحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.

3- إدارة الممتلكات، كالصيانة والأمن والتخزين الأمثل لها والمحافظة على الموارد غير المتجددة.

4- إدارة الموارد التقنية، الابتكار والاستغلال الأمثل لها، وتحديد منهجية الموارد التقنية البديلة

5- إدارة المعرفة، من خلال تطوير وتعميق استراتيجيات إدارة المعرفة، وتسهيل الاطلاع على المعلومات والبيانات من ذوي المصلحة، و تجميع وتصنيف البيانات والمعارف لدعم سياسات واستراتيجيات الجامعة.

-المجالات التي يمكن تحليلها ضمن هذا المعيار تتمثل في:

يتم تحديد فرص الشراكات الرئيسية والشراكات الاستراتيجية من حيث كيفية دعم التنمية وتوصيل السياسات والاستراتيجيات على نطاق محلي ونطاق الجامعة في الحاضر والمستقبل

يتم بناء علاقات الشراكات من أجل خلق وتعظيم القيمة لكلا الفريقين

ضمان كفاءة التوافق الثقافي وتبادل المعارف مع الشركاء

دعم التنمية والتعلم بالتبادل

تساعد الشراكات على توليد ودعم التفكير المبدع والمبتكر

يحقق عمل الشراكات التآزر من أجل تحسين العمليات وإضافة قيمة للعملاء

تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والموارد المالية مع تقديم الموارد المالية عبر عمليات واضحة المعالم، والتي تدعم السياسة والاستراتيجية على نطاق الجامعة

¹ نفس المرجع السابق، ص 28

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

تطوير والحفاظ على استراتيجية التخطيط والإدارة النشطة لمباني الجامعة وأجهزتها ومواردها لتمكينها من الوفاء بسياساتها واستراتيجيتها

المطلب الخامس: معيار الإجراءات العمليات

يركز على كيفية تحسين أداء الجامعة عن طريق تطوير العمليات الإدارية والخدمات التي تقدمها، فالجامعة ينبغي أن تحدد عملياتها بوضوح وكذلك الأدوار والمسؤوليات في تطوير وصيانة وتحسين إطار العمليات الإدارية المختلفة. ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: منهجية تصميم وإدارة العمليات بما يؤدي إلى تحقيق الفائدة لجميع المعنيين، تطوير الخدمات وتحسين العمليات بطرق إبداعية لتوفير قيمة أفضل للمستخدمين، التسويق الفعال للخدمات والمنتجات، تصميم وتطوير تقديم الخدمات لتوفير قيمة أفضل، إدارة وتقوية العلاقات مع المستخدمين.¹

-المجالات التي يمكن تحليلها ضمن هذا المعيار تتمثل في:

تصميم العمليات الرئيسية للجامعة لدعم توصيل السياسة والاستراتيجية وتمكنها من تنفيذ العمليات التي لا غنى عنها في الجامعة بكفاءة وفعالية

يتم تحديد عمليات أصحاب المصلحة حتى تستطيع حل تواصل العمليات في الداخل وخارج الجامعة وتمكن إدارة فعالة للعمليات من طرف لآخر

يتم إنشاء واستخدام نضام عمليات مرن

يتم تطبيق أنظمة مثل إدارة الجودة، الصحة والسلامة، المهنية والبيئة في إدارة العملية

يتم تنفيذ تدابير عملية وتحديد أهداف الأداء

يتم مراجعة فعالية نظام إطار العمل وإدارة العملية بالنسبة لفعاليتها في تنفيذ سياسات واستراتيجيات الجامعة

اكتشاف تنفيذ تصميم عمليات جديدة، طرق تدريس جديدة، طرق إدارة جديدة للجامعة واستخدام التكنولوجيا الحديثة

ربط بين العمليات ونظام إدارة المعلومات المقدمة على المستوى الاستراتيجي

يتم استخدام الابداع والابتكار في تطوير دورات تنافسية، أنماط تعليم وخدمات جديدة من أجل الوصول الى أسواق جديدة وخدمات جديدة لإنشاء الأسواق الحالية

¹ إياد علي الدجني مرجع سبق ذكره ص 9

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

المطلب السادس: نتائج الأفراد (رضا الموظفين)

تقيس الجامعة نتائجها من خلال الموظفين، فهي تطور وتقر مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات المتوقعة، لتحديد مستوى النجاح في تطبيق استراتيجيتها، والسياسات المرتبطة، بناء على احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، كما تحدد أهدافا واضحة للإنجازات المهمة معتمدة على توقعات الموظفين واحتياجاتهم، بما يتفق مع الاستراتيجية. وتتضمن المعايير الفرعية، التالية:¹

1- نتائج قياس رضا الموظفين ودافعيتهم، ورأيهم فيما تقدمه إليهم، و يكون ذلك من خلال دراسات استقصائية

2- المؤشرات المعتمدة لقياس النتائج لدى الموظفين ، من خلال قياس مدى إدراك الموظفين لدى الجامعة و تفاعلها معهم ، من خلال الإجراءات و الأنشطة التي تقوم بها الجامعة من أجل تحقيق الرضا لدى الموظفين، و التي تكون بمثابة مؤشرات للأداء. المجالات التي يمكن تحليلها ضمن هذا المعيار تتمثل في:

- سهولة الحصول على معلومات من الجامعة وموظفيها
- مرونة الجامعة مع موظفيها في تلبية احتياجات العملاء سرعة وكفاءة الجامعة في تلبية احتياجات العملاء
- عدد البرامج التعليمية أو الخدمية التي لاتصل للهدف
- قيمة المنح المكتسبة من الطلاب أو مصادر التمويل الأخرى
- عدد الطلاب المتسربين أو الأعمال التجارية الضائعة
- المدة الزمنية للحصول على وتقديم برنامج تعليمي جيد أو خدمة جديدة

المطلب السابع: نتائج المستفيدين (رضا المستفيدين)

تقيس الجامعة المتميزة نتائجها من خلال العملاء (المستفيدين)، وهي تطور مجموعة من مؤشرات الأداء والنتائج لتحديد درجة نجاح العملية التعليمية، بما يتناسب مع حاجة الطلبة وتوقعاتهم الأكاديمية، وتحدد أهدافا واضحة للإنجازات الرئيسية التي تعتمد على الحاجات الأكاديمية للطلاب بما ينسجم مع الاستراتيجية، ويتضمن المعيار، المعايير الفرعية التالية: نتائج قياس رضا المستفيدين، المؤشرات المستعملة لقياس النتائج لدى المستفيدين.

¹ أسماء مروان الفاعوري مرجع سبق ذكره ص 29

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

المجالات التي يمكن تحليلها ضمن هذا المعيار تتمثل في:¹

- الحصول على فرص التطوير الوظيفي
- الحصول على فرص التعلم والتطور المستقبلية مدى تمكين الموظفين في عملية اتخاذ القرار وأخذ زمام المسؤولية في جو بيئة داعمة
- المساواة في الفرص
- التفاعل مع النشاطات العلمية المناسبة
- تقدير الإنجازات
- تحديد الأهداف
- الإنتاجية من ناحية منح الأبحاث المحصلة، المقالات المكتوبة والمنشورة
- معدلات النجاح والتطوير وتحقيق الأهداف المحددة
- الدقة في إدارة شؤون الموظفين

المطلب الثامن: معيار نتائج (خدمة المجتمع)

يعتبر المجتمع هو الحكم النهائي على الخدمات التي تقدمها الجامعة، نظرا لما يتضمنه من أفراد ومؤسسات تستفيد من خدمات الجامعة، و رضاهم عامل أساسي في جودة هذه الخدمات، فلا يمكن للجامعة أن تتميز بدون الحرص على التطوير والتحسين المستمر لأدائها من خلال التركيز على المستفيدين، والحصول على رضا الموظفين، ونشر استراتيجيتها في العمل، بالإضافة إلى تطوير الشركات مع مؤسسات المجتمع. وهذا المعيار يتضمن المعايير الفرعية التالية:²

1- مقياس رأى المجتمع ، و يتضمن عددا من الأنشطة أبرزها: المشاركة في النشاطات المجتمعية، الجهود المبذولة لتقليل الإزعاج و الأضرار الناجمة عن العمل الجامعي: كالسلامة و الأزمات والكوارث، الشفافية التي تتعلق بسهولة الوصول إلى المعلومات.

2- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع، وتتضمن عددا من الأنشطة، أبرزها الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع عن توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع، المشاركة في الأنشطة المجتمعية، الجهود المبذولة لتقليل الإزعاج الناجم عن العمل الجامعي كالأخطار الصحية وأخطار

¹ ديوان الرقابة المالية والإدارية، تقرير التقييم الذاتي باستخدام معايير مستمدة من نموذج التميز الأوربي، تقرير ربع السنوي الثاني، فلسطين، رام الله، 2010، ص 14

² نفس المرجع السابق ص 15

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

الحوادث والتلوث، الشفافية في تعريف الجامعة بإنجازاتها وسهولة الحصول على المعلومات والبيانات التي يطلبها المستفيدون، أنشطة أخرى : كعدد المبادرات المجتمعية، وحجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع .

المجالات التي يمكن تحليلها ضمن هذا المعيار تتمثل في:

- ✓ مدى استجابة الجامعة في الرد على اتصالات من المجتمعات
- ✓ وجهة نظر المجتمع المحلي من حيث ما إذا كانت الجامعة صاحبة عمل جيدة
- ✓ ما إذا كان ينظر للجامعة على أنها عضو مسؤول في المجتمع المحلي
- ✓ الآثار الإيجابية والسلبية للجامعة وطلابها على المجتمع المحلي
- ✓ الانفتاح والشفافية على المجتمع المحلي والهيئات المحلية بخصوص الأنشطة المخطط لها
- ✓ المساواة في فرص العمل وفرص العطاءات
- ✓ التأثير على الاقتصادات المحلية، الإقليمية والوطنية والمجتمع بشكل أوسع
- ✓ العلاقات مع الشبكات والمجموعات والسلطات ذات العلاقة
- ✓ دعم طلبة الجامعة في احترام المجتمع المحلي الذي هم يعيشون فيه¹

المطلب التاسع: نتائج مؤشرات الأداء (نتائج الأداء الرئيسية)

الجامعات المتميزة تهتم بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية لسياساتها واستراتيجياتها وما حققته من أهداف وفقا للخطة الموضوعية حيث ينصب هذا العنصر على معرفة التالي:²

- 1- الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق الجامعة للنجاح والتميز وهي مخرجات الأداء الرئيسية.
- 2- الإجراءات والتدابير التشغيلية المستخدمة لرصد وفهم ومن ثم تحسين نتائج الأداء الرئيسية للجامعة.

1 Sheffield hallam university, applying self assessment against the EFQM excellence model in further and higher education consortium for excellence in higher education hence good management practice, englande, 2003, p :78

² أسماء مروان الفاعوري مرجع سبق ذكره ص 34

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

- المجالات التي يمكن تحليلها ضمن هذا المعيار تتمثل في:
 - توافق الميزانيات
 - تحقيق أهداف الحكومة أو وكالة التمويل
 - تحقيق فائض
 - الحصة من السوق سواء الداخلية أو الخارجية
 - معدل نجاح الطلبة
 - الإيرادات المتأتية من مصادر خارجية
 - الوقت المخصص لتطوير البرامج واعتماده
 - عدد الشراكات والقيمة المضافة
 - تحسينات تكنولوجيا المعلومات في الإنتاجية والكفاءة
 - عدد براءات الاختراع المعتمدة
 - قيمة رأس المال الفكري
 - استخدام وتبادل المعرفة داخل الجامعة

المبحث الثالث: التميز في مؤسسات التعليم العالي:

بما أن مؤسسات التعليم العالي ليس بالبعيدة عما يدور حولها من تطور سريع و مدهل و هو ما يحتم عليها التأقلم مع التطورات الحديثة و يكون هذا بتبني اتجاهات إدارية حديثة التي تساعدها على مواجهة التحديات و تدفعها نحو تبني استراتيجية تتفوق بها على منافسيها و تتميز عنهم بما يحقق لها الاستمرارية مع تحقيق ميزة تنافسية

المطلب الأول: مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: تعريف مؤسسات التعليم العالي تعرف بأنها مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى الليسانس والماستر ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا وتمنح بموجبها درجات علمية للطلاب

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

ثانيا: خصائص الجامعة المتميزة

هي الجامعة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء عالية تلبى وتتجاوز احتياجات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، والجامعة المتميزة، هي التي عرفت بتميزها واستمرت فيه. وتتسم الجامعة المتميزة بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح على كل ما هو جديد لمواكبة التطور التكنولوجي، والانفجار المعرفي، وتركز على التوجهات المستقبلية، وتسعى لتحقيق رسالتها من خلال الأهداف الموسوعة، وتعمل على تنفيذ الخطط والسياسات المستخدمة والوسائل والأساليب والأطر المناسبة، والعمل بروح الفريق، كل ذلك يؤدي الى تمتع الجامعة بخصائص عديدة منها: القبول والمرونة والانفتاح والتكنولوجيا ومن بين خصائص الجامعة المتميزة من حيث السمات: القبول والعمل بروح الفريق، مرونة التعامل والانفتاح، التكنولوجيا، وتعمل على تنفيذ الخطط والسياسات، والأطر المناسبة، تنمية عمل الفريق¹

ثالثا: تعريف إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي: حيث تعددت التعاريف الخاصة بتحديدته ومن بين العديد من التعاريف ذكر منها:

تعرف إدارة التميز في المؤسسات التعليمية العالي على أنها: "مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين وتحقيق نمو الجامعة وتوصلها إلى أهدافها وهي تتضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي بما يؤدي إلى التفوق والتميز"² وهي كذلك: "أن تكون إدارة الجامعة مسؤولة عن الالتزام بطريقة عمل من أجل تطوير شامل ومستمر يقوا على الجهد الجامعي بروح الفريق ويتضمن ذلك كافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي و توجه هذه الطريقة نمو الطلاب للتحسن المستمر ويعني ذلك الالتزام الإدارة الجامعة وهيئة التعليم والجودة واهتمام القيادة بها تقديم البرامج التدريسية لرفع الكفاءة أو استخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية في التحليل وطرق فعالة في التقييم"³

كما يمكن تعريفها أنها: "أداء استثنائي فيما يتعلق بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي بيئة العمل إدارة العمليات والتركيز على الطلبة وسوق العمل وتبيني القياس للأداء واستخدام المعلومات والتحليل"⁴

¹ Klous schwab xavier sala, martin the global competitiveness, report 2013-2014, froull data edistion published by the world economic, forum geneva, 2013, p : 98

² إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2012، ص 39

³ نفس المرجع السابق، ص 39

⁴ تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2007، ص 53

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

في عام 1994 أجريت دراسة مسحية في الجامعات الأسترالية بحيث مدى تطوير الجامعة لمعايير تحديد التدريس الجيد والآليات المستعملة لتشجيع التعليم والتعلم وإذا كان قد أخذ التعليم بالاعتبار في إجراءات الترقيات والتعليم الجامعي تلك المقاييس تشكل جزء من المبادئ والإجراءات المختلفة التي حددت في الأدب النظري من خلالها يمكن تقديم الدعم للتميز في التعليم ومنها:¹

- تقديم المواد
- أن تكون نسبة الطلبة للمدرس قليلة
- بنية التحتية جيدة والمعدات
- جوائز للتعليم
- الممارسات والسياسات الإدارية تدعم التعلم والتعليم
- الممارسات والسياسات الإدارية تدعم تبادل الأفكار
- توفر مجالات تدريبية متخصصة داعمة للتميز
- ثقافة منظمة تقدر وتشجع التعلم والتعليم
- أن يكون للتميز في التعليم قيمة في عملية التقدم والترقية

المطلب الثاني: أهمية التميز في مؤسسات التعليم العالي

إذا كان لإدارة التميز أهمية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل عام، إلا أن قيمتها تزداد بشكل أكبر بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص ويظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي تستوجب إعادة النظر في النظم التعليمية السابقة، لمحاولة تطويره واكتسابها القدرة على المنافسة في عالم سريع التغير، وهو بحاجة ماسة و مستمرة لمراجعة فلسفته وأهدافه وتنظيماته ومناهجه وطرق وأساليب تدريسه وذلك لاستشراف آفاق المستقبل والتوافق معها ضمانا لإقامة نظام تعليمي يتوقع المستقبل ويحاول توجيهه بدلا من نظام تعليمي ينتظر أخطار المستقبل ويلهث ورائها بعد حدوثها في محاولة للتكيف معه.²

¹ سام عبد القادر الفقهاء، استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة النجاح الوطنية، مؤتمر الدولي الأول: استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، جامعة الهاشمية، الأردن، أفريل

2012، ص 10

² تغريد عبد الجعبري، نفس المرجع السابق، ص 58-59

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

إن إدارة التميز تحض بأهمية كبيرة على مستوى مؤسسات التعليم العالي ويظهر ذلك من الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي تستوجب إعادة النظر في النظم التعليمية السابقة فلاهتمام بتطوير التعليم العالي بشكل خاص وصلاً إلى التميز يعود إلى الأسباب التالية

- أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في الزيادة المرتفعة عبر مختلف أنحاء العالم
- إن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد وهذا لا يكون إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية متميزة يكون فيها الطالب قادراً على توجيهها وليس التوجه بها فقط وقادراً على التأثير فيها وليس متأثراً بها فقط

- ازدياد جودة المنافسة بين المؤسسات على جذب الطلاب وكذلك الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة
- التوجه نحو تدويل التعليم العالي كما وضحت بعض البحوث أن هناك توجهات وأصوات داخل منظمة التجارة العالمية تطالب بتدويل الجامعات وفتح المجال أمام التعليم العالي الدولي دون أن يكون هناك عراقيل أمام هذا التوجه

- الاتجاه إلى جودة التعليم العالي من خلال تبني مفاهيم تحث على ضرورة تقويم الأداء ووضع نظم الاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية
لقد أصبح تطوير التعليم مسألة تحظى باهتمام بالغ من جميع دول العالم وحتى الدول المتقدمة التي ترفع لواء الحضارة التقنية في عصر الحاضر وبات التعليم العالي بمثابة القائد الذي يقود قاطرة التقدم في المجالات الأخرى

المطلب الثالث: فوائد التميز في مؤسسات التعليم العالي

تتمثل فوائد إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي الجامعة في النقاط التالية:¹

- معرفة الفرد مكان القوة والضعف للأقسام والأكاديمية والأقسام الأخرى
- فتح آفاق للتطوير والضبط لنظم المنظمة أكاديمية والإدارية ومن حيث تحديد المسؤوليات والأدوار بدقة

- إعطاء الفرص للطلبة وأولياء أمورهم الفئة المستهدفة في اختيار الجامعات والأقسام والتخصصات

- الرفع بمستوى الطلبة في مختلف الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية

- يقيم مستوى المتخرجين من قبل سوق العمل

¹ إيهاب عبد ربه سهود، مرجع سبق ذكره ، ص 41-42

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

- الاهتمام والتركيز على البحث العلمي
- توطيد وزيادة الثقة والتعاون بين الجامعات والمجتمع
- منح معايير بهدف قياس وتقييم الأداء بطرق علمية منهجية
- إعطاء الجامعات كل من الاحترام والتقدير على مستوى المحلي والإقليمي والدولي
- إتاحة الفرصة للمسؤولين عن التمويل وتخطيط البرامج وتوجيه الموارد المالية نحو البرامج وربط البرامج

باحياجات سوق العمل وأهداف التنمية الوطنية

يشير التميز إلى بعدين وهما:

1- البعد الأول: إن هدف الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز والتفوق على منافستها في إنجاز نتائج غير مسبوقه و كذلك تتفوق بها على ذاتها بمنطلق التعلم.

2- البعد الثاني: يجب كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات يتيم بالتميز أي لا يكون مجال الخطأ أو الانحراف من أجل تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وكاملا من أول مرة وهذا ما يعرف بالجودة الفائقة الكاملة

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي

سنتناول في هذا المطلب كل من مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: مبررات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي

إن أسباب ودواعي اهتمام إدارة التميز في الجامعة وتتمثل في¹

- ✚ تزداد تكلفة الأعمال نتيجة للإجراءات والعمليات المعقدة
- ✚ القرار والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق
- ✚ صعوبة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة التعليم العالي
- ✚ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء
- ✚ من الصعب توفير بيانات للعاملين في المؤسسة التعليمية
- ✚ ازدياد حدة منافسة بين المؤسسات التعليم العالي وضرورة وجود أدوات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى لهذا

¹ محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2006، ص 49-50

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

ثانيا: متطلبات تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر مجموعة من المقومات أهمها¹.
وضع استراتيجية متكاملة للجامعة بحيث تعبر عن توجهاتها ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية

1- رسالة المنظمة و رؤية المنظمة، الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛ آلية إعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الجامعة وتوجه القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تتصف هياكل إدارية التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة لاعتمادها على تمكين الموظفين وتخويلهم الصلاحيات كل من مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.

4- نظام متطور لتأكيد الجودة أليات يحدد العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها و أليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة

5- نظام معلومات متكامل يضم أليات لرد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها فضلا عن قواعد وأليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار

6- نضام حديث لإدارة الموارد البشرية يوضح القواعد والأليات لتخطيط وجذب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيهها

7- يتضمن نضام الأداء القواعد و الأليات تحديد الأعمال و الوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات الجامعة و أسس تخطيط الأداء المستهدف و تحديد ومعدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات

¹ لخضر مداح، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المؤسسات التعليم العالي، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي الفرس، المدينة، 2008، ص 57

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

8- نضام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعة وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بهدف تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المحددة

9- تتولى قيادة فعالة بوضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات للتنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تؤكد فرض الجامعة في تحقيق إدارة التميز

تسعى الجامعة إلى تحقيق التميز في أدائها من خلال توفير مستلزمات وإتباع أساليب معينة، وتهيئة بيئة ملائمة للوصول إلى الأداء المتميز، فهناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق أداء متميز هي، وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد الجامعة، والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي، تحسين مستوى المديرين وذلك بإسناد أعمال أسلوب التناوب الوظيفي، يجب إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر كثقافة المنظمة وبنياتها، القيام بتزود كل مستوى من المستويات الجامعة بموهبة جديدة وتوظيف موردين ذو كفاءة لحل المشاكل التنظيمية.

ثالثاً: معوقات تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي:

من أهم التحديات التي تعيق التميز في مؤسسات التعليم العالي نذكر:¹

- بعض فئات مجتمع الجامعة ترفض وتقاوم التغيير والتطوير
- وجود ضعف في الأهداف والغايات وعدم وضوحها عند التطبيق
- عدم فهم بعض فئات مجتمع الجامعة لجدوى تطبيق الأنظمة في الجامعة
- الصعوبة في تأسيس وبناء ثقافة التميز ونشره بين فئات مجتمع الجامعة.
- الضبابية في آلية العمل والطرق والأساليب
- قلة أدوات مرنة لتقويم أداء فئات مجتمع الجامعة
- القصور في البيانات والمعلومات
- اختلاف في الآراء والأفكار حول العناصر والمحاور والمعايير والإجراءات بين الأكاديميين والمختصين في التعليم العالي.
- استعمال نظم التعليم الإلكتروني.

¹ إيهاب عبد ربه سهمود، مرجع سبق ذكره، ص 39

الفصل الثاني:..... تأصيل نظري عن نموذج التميز الأوربي

خلاصة الفصل الثاني

لا يخفى على أحد الدور الريادي الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في تطوير المجتمع، ونتيجة للصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات كان لابد من وضع استراتيجيات واقعية، وبناء نظم إدارية وفنية معينة تعمل على تحقيق خدمات ذات جودة عالية ومتميزة تساعد على استمرار هذه المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة على المستوى العلمي والتكنولوجي الذي لم يدع هناك مكاناً للمؤسسات الضعيفة، حيث تؤكد المؤشرات أن المستقبل سيفرز فقط المؤسسات المتميزة. فالتميز هو محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية. فالسعي لتطبيق إدارة التميز في أي مؤسسة وخاصة التعليمية هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالية التي يشهدها العالم اليوم. والذي يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعد 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.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

نتناول في هذا الفصل لأدلة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها وأخيرا المعالجات الإحصائية التي تم اعتمادها في تحليل الدراسة

المبحث الأول: بيانات ومجتمع البحث

تناولنا من خلال هذا المبحث أنواع البيانات التي تم استخدامها خلال الدراسة، بالإضافة لأداة الدراسة ومجتمع الدراسة المتمثل في أصحاب الوظائف الاشرافية من خلال المستوى الاشرافي، والمؤهل العلمي، اقدمية الخدمة في الجامعة، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الاشرافية منذ بداية العمل في الجامعة.

المطلب الأول: طرق جمع البيانات

أولا: البيانات الأولية

قمنا بإعداد وتوزيع استبيان الدراسة ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة

ثانيا: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، ومن خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة تم التعرف على أسس الدراسة والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وأخذ تصور عام عن الموضوع

ثالثا: أداة الدراسة

القسم الأول يتكون من البيانات الأولية لمجتمع الدراسة ويشتمل على 04 فقرات

القسم الثاني اشتمل على عناصر إدارة التميز وقف النموذج الاربى ويتكون من 09 محاور كما يلي:

المحور الأول: يناقش القيادة، يتكون من 11 فقرة

المحور الثاني: يناقش السياسات والاستراتيجيات، يتكون من 10 فقرات

المحور الثالث: يناقش العاملين، يتكون من 8 فقرة

المحور الرابع: يناقش الشراكات والموارد، يتكون من 9 فقرات

المحور الخامس: يناقش العمليات، يتكون من 8 فقرات

المحور السادس: يناقش الفئة المستهدفة، يتكون من 6 فقرات

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

المحور السابع: يناقش رضا العاملين، يتكون من 7 فقرات

المحور الثامن: يناقش خدمة المجتمع، يتكون من 7 فقرات

المحور التاسع يناقش نتائج الأداء الرئيسية، يتكون من 6 فقرات

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة أصحاب الوظائف الاشرافية في جامعة برج بوعرييج وفق ما تم توزيعه من

استمارات الاستبيان على الأساتذة حيث بلغ المجتمع 43 بين كل من عميد كلية، ورئيس قسم، نائب

رئيس قسم كما هو موضح في الجدول رقم (02) التالي:

الجدول رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة

عميد كلية	رئيس قسم	نائب رئيس قسم	المجموع
06	19	18	43

بناء على ما سبق تم حصر شامل لمجتمع الدراسة. وتم توزيع 43 استبيان

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

المطلب الثالث: المستوى الاشرافي

جدول رقم (03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الاشرافي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الاشرافي
14	06	عميد كلية
44	19	رئيس قسم
42	18	نائب رئيس قسم
100	43	المجموع

يبين الجدول رقم (03) أن 14% من المستوى الاشرافي لمجتمع الدراسة يمثل عميد كلية و 44 %

من المستوى الاشرافي يمثل رئيس قسم و 42% يمثل نائب رئيس قسم من المستوى الاشرافي وهذه

الأرقام و النسب المئوية تعكس تركيبة الهيكل التنظيمي لجامعة الأقصى بكافة مستوياته الاشرافية

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

المطلب الرابع: المؤهل العلمي

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
10	04	بروفيسور
62	27	دكتوراه
28	12	ماجستير
100	43	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) أن 62% وهي النسبة الأعلى كانت لصالح درجة بروفيسور يليه من يحمل درجة دكتوراه بنسبة 28 %، ثم درجة ماجستير بنسبة 10% وهذا يدل على أن أصحاب الوظائف الاشرافية لهم مؤهلات علمية تتنوع في الغالب بين الدكتوراه والبروفيسور وهذا أمر طبيعي إذ أنها مؤسسة جامعية وأن أصحاب الوظائف الاشرافية لا يجب أن تقل مؤهلاتهم العملية عن هذا المستوى

المطلب الخامس: أقدمية الخدمة في الجامعة

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في الجامعة

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
7	03	من 1إلي 5 سنوات
33	14	من 6إلي 10 سنوات
23	10	من 11إلي 15 سنة
37	16	أكثر من 15 سنة
100	43	المجموع

يبين الجدول رقم (05) أن أغلبية مجتمع البحث هم من بلغت سنوات خدمتهم في الجامعة أكثر من 15 سنة حيث بلغت النسبة 37% يليهم من بلغت خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 33% ثم من كانت خدمتهم من 11 إلى 15 سنة بنسبة 23%، ثم من كانت خدمتهم من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 7%، هذا ما يبين أن أصحاب الوظائف الاشرافية لهم خبرة طويلة و جيدة في الجامعة و بالتالي لهم

إطلاع أكثر على مجريات العمل فيها ويعد هذا أمرا إيجابيا

سنوات الخدمة في الوظيفة الاشرافية منذ بداية العمل في الجامعة

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في الوظيفة الاشرافية منذ بداية العمل في الجامعة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخدمة في الوظيفة الاشرافية منذ بداية العمل في الجامعة
51	22	من 1 إلى 4 سنوات
30	13	من 5 إلى 8 سنوات
19	08	9 سنوات فأكثر
100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم () تظهر النسب أنها كانت تتازليا حيث ان من كانت خدمتهم في الوظيفة الاشرافية من 1 إلى 4 سنوات هي الأكبر بنسبة 51%، يليهم من كانت خدمتهم من 5 إلى 8 سنوات بنسبة 30%، ثم من كانت خدمتهم أكثر من 9 سنوات، وهذا يعد جيد إذ أن أصحاب الوظائف الاشرافية يعدون ممن تدرجو في الوظائف.

المبحث الثاني: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان بناء على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغة حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له كما يلي:

المطلب الأول: الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول القيادة

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول القيادة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يتم اختيار القيادات الجامعية وفق معايير واضحة	0.650	0.000
02	توضح القيادة الجامعية الرؤية والرسالة وتعرف بالهدف الاستراتيجي للجامعة	0.528	0.000
03	القيادة الجامعية قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع	0.566	0.000
04	تشارك القيادة الجامعية بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الجامعة	0.664	0.000

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

0.000	0.610	يتم تأكيد القيادة الجامعية للأولويات الإدارية لعمل الجامعة	05
0.000	0.748	تحدد القيادة الجامعية احتياجات الفئات المستهدفة وتستجيب لها	06
0.000	0.566	تعمل القيادة الجامعية بالشراكة مع المؤسسات والمجتمع المحلي عند صياغة الغايات والأهداف والاستراتيجيات للجامعة	07
0.000	0.662	تأخذ القيادة الجامعية احتياجات المجتمع المحلي عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة	08
0.000	0.731	تشجع القيادة الجامعية الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين	09
0.000	0.776	تقدر القيادة الجامعية الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين	10
0.000	0.774	تخصص القيادة الجامعية الوقت الكافي للاستماع للفئات المستهدفة وحل مشاكلهم	11

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 تساوي 0.351 جدول رقم (07) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني السياسات والاستراتيجيات

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني السياسات والاستراتيجيات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يتم مراعات جودة المعلومات الموفرة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة	0.756	0.000
02	يتم عمل مراجعة استراتيجية وتحليل قدرات الجامعة الداخلية ولبيئتها الخارجية	0.693	0.000
03	يتم استفادة من تحليل القدرات في وضع الاستراتيجيات والبرامج للجامعة	0.732	0.000

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

		ولبيئتها الخارجية	
0.000	0.799	يتم تطوير أهداف الجامعة الرئيسية باستمرار	04
0.000	0.817	يتم وضع برامج الجامعة وأنشطتها حسب أولويات محددة	05
0.000	0.762	تتسجم البرامج والأنشطة الموضوعية مع الخطة الاستراتيجية للجامعة	06
0.000	0690	يوجد انسجام بين الأهداف العاملين وأهداف الجامعة	07
0.000	0.702	يتم وضع استراتيجيات للجامعة ذات كفاءة وفعالية	08
0.000	0.695	تقييم استراتيجيات الجامعة لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها	09
0.000	0.705	تستخدم مؤشرات للتأكد من أن استراتيجيات الجامعة تنفذ على النحو الصحيح	10

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 تساوي 0.351

جدول رقم (08) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث العاملين (الموارد البشرية)

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث العاملين (الموارد البشرية)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفقا لاستراتيجيات الجامعة	0.770	0.000
02	يحقق نظام العمل في الجامعة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير	0.664	0.000
03	يتم التأكد من ان مهارات العاملين تتناسب مع أهداف الجامعة من خلال التغذية الراجعة	0.742	0.000
04	يتم تطوير قدرات العاملين للجامعة من خلا برامج معدة لهذا الغرض	0.630	0.000
05	يتم افساح المجال أمام العاملين في الجامعة لتحقيق طموحاتهم	0.472	0.000

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

		وتشجيعهم على ذلك	
0.000	0.700	يتم إتاحة الفرص التي تمكن العاملين في الجامعة من المشاركة في خطط تطويرها	06
0.000	0.545	يتم تقييم العاملين في الجامعة ومساعدتهم في تطوير أدائهم	07
0.000	0.580	يتم التواصل مع العاملين في الجامعة بهدف اطلاعهم على سياساتها	08

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 تساوي 0.351

جدول رقم (09) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الرابع: الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع الشراكات والموارد

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع الشراكات والموارد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يتم التعرف على الموردين والداعمين ومقدمي الخدمات وبناء علاقات متينة معهم	0.730	0.000
02	يؤدي الموردين ومقدمي الخدمات دورهم في تقديم الخدمات على النحو المناسب	0.594	0.000
03	تتوافق السياسات المالية للجامعة مع أهدافها	0.728	0.000
04	يتم توفير الموارد المالية الكافية للجامعة من مصادر متنوعة	0.586	0.000
05	تحافظ الجامعة على مبانيها ومعداتنا وتقوم بصيانتها على النحو الفعال	0.426	0.000
06	يوجد لدى الجامعة خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة	0.705	0.000
07	تقوم الجامعة بإدارة واستخدام الوسائل المتاحة والتقنيات على النحو الفعال	0.650	0.000

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

0.000	0.675	توجد إدارة سليمة للمعرفة والمعلومات ستمكن العاملون في الجامعة من الوصول إليها استخدامها للقيام بأعمالهم على نحو فعال	08
0.000	0.590	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المختبرات العلمية والحاسوبية الازمة	09

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 تساوي 0.351 جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الخامس: الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس العمليات (الاجراءات)

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس العمليات (الاجراءات)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تتسم العمليات الرئيسية في الجامعة بالوضوح للجميع	0.771	0.000
02	يلتزم كل العاملين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام	0.672	0.000
03	يستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير العمليات والإجراءات وتقديم الخدمة التعليمية	0.790	0.000
04	تطور الجامعة إجراءاتها وعملياتها لوضع فهم للواقع وممارسات المنافسين	0.825	0.000
05	يؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الجامعة بعين الاعتبار في تطوير إجراءات تقديم الخدمات	0.848	0.000
06	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة	0.848	0.000
07	تشجع الجامعة الابداع الخلاق في جودة وتنوع الخدمات المقدمة بما في ذلك الاستفادة من التجارب الناجحة لوحدات أخرى	0.738	0.000
08	تحرص الجامعة على الفئات المستهدفة والمهمة في الماضي والحاضر	0.730	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 تساوي 0.351

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب السادس: الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس الفئة المستهدفة

الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس الفئة المستهدفة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تسعى الجامعة في الوصول الى أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية الاكاديمية بما يضمن مخرجات علمية قادرة على المنافسة	0.686	0.000
02	توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الفئة المستهدفة	0.783	0.000
03	تتوفر مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على الفئة المستهدفة	0.755	0.000
04	يتوفر مؤشر أداء الجامعة الإيجابي لرصد الأخطاء التي تقع فيها	0.782	0.000
05	ترصد الجامعة الشكاوى ويتم توثيقها	0.802	0.000
06	تضع الجامعة أهداف لتحقق رضا الفئة المستهدفة	0.874	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 تساوي 0.351

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

المطلب السابع: الصدق الداخلي ل فقرات المحور السابع رضا العاملين (الموارد البشرية)

الجدول رقم (13): الصدق الداخلي ل فقرات المحور السابع رضا العاملين (الموارد البشرية)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة	0.777	0.000
02	يوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الفرص المتوفرة للتعلم والتحصيل	0.718	0.000
03	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن أي تواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	0.739	0.000
04	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل وطريقة إدارة الجامعة	0.664	0.000
05	يتوفر مؤشرات إيجابية عن توفر الكفاءات اللازمة للوصول الى الأهداف المرجوة من الجامعة	0.757	0.000
06	يتوفر مؤشرات على مستوى انتاجية العاملين	0.734	0.000
07	يتوفر مؤشرات للدلالة على فهم أسباب الغياب والمرض والحوادث	0.728	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 تساوي 0.351

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

المطلب الثامن: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن خدمة المجتمع

الجدول رقم (14): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن خدمة المجتمع

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تحرص الجامعة على أن تحقق التنمية المستدامة للمجتمع	0.757	0.000
02	يتم جمع المعلومات لدراسة دور الجامعة وأثرها على المجتمع	0.819	0.000
03	يتم إنشاء برامج عالمية تخدم السياسة العلمية الداخلية والخارجية للدولة	0.726	0.000
04	تستخدم الجامعة أدوات قياس متنوعة لقياس الراي العام تجاه خدماتها مثل الاستبيان	0.703	0.000
05	يتم الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع	0.763	0.000
06	يتوفر على مؤشرات لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي وضمان إيجابياتها	0.776	0.000
07	يتوفر مؤشرات لقياس مخاطر الصحية والحوادث التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع المحلي	0.815	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 تساوي 0.351

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

المطلب التاسع: الصدق الداخلي لفقرات المحور التاسع نتائج الأداء الرئيسية

الجدول رقم(15): الصدق الداخلي لفقرات المحور التاسع نتائج الأداء الرئيسية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للجامعة وضمان تحسينه	0.825	0.000
02	يتوفر مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد وضمان طرق سليمة	0.484	0.000
03	يتوفر ضمانات إدارية تضمن مواصفات منافسة بين الموردين ومقدمي الخدمات	0.509	0.000
04	يتوفر مؤشرات لمراقبة الإنتاجية على نحو مناسب	0.768	0.000
05	يتوفر مؤشرات على كون الدورة الزمنية لتقديم الخدمة تسير على نحو مناسب	0.790	0.000
06	يتوفر مؤشرات على المعرفة المتاحة للجميع وتستخدم على نحو مناسب	0.787	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 تساوي 0.351 جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور التاسع والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب العاشر: صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة وثبات فقرات الاستبيان

أولاً: صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان

الجدول رقم (16): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول: القيادة	0.886	0.000
المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات	0.921	0.000
المحور الثالث: العاملين (الموارد البشرية)	0.755	0.000

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

0.000	0.826	المحور الرابع: الشراكات والموارد
0.000	0.918	المحور الخامس: العمليات (الاجراءات)
0.000	0.888	المحور السادس: الفئة المستهدفة (المستفيدين)
0.000	0.809	المحور السابع: رضا العاملين
0.000	0.883	المحور الثامن: خدمة المجتمع
0.000	0.842	المحور التاسع: نتائج الأداء الرئيسية

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 تساوي 0.351

جدول رقم (16) يبين أن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن القيمة

الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r الجدولية والتي تساوي 0.351

ثانيا: ثبات فقرات الاستبيان:

ان ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات أخرى وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ كالتالي:

1- طريقة التجزئة النصفية: تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل

الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط

سبيرمان براون للتصحيح حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث (ر) معامل الارتباط وقد بين الجدول رقم () ان هناك معامل ثبات كبير

نسبيا لفقرات الاستبيان مما يطمئن على استخدام الاستبانة بكل ثقة

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (17): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				عنوان المحور
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات	
0.0000	0.0038	0.7926	11	المحور الأول: القيادة
0.0000	0.8991	0.6798	10	المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات
0.0000	0.9328	0.8748	8	المحور الثالث: العاملين (الموارد البشرية)
0.0000	0.9042	0.8258	9	المحور الرابع: الشراكات والموارد
0.0000	0.8930	0.8074	8	المحور الخامس: العمليات (الاجراءات)
0.0000	0.8910	0.8041	6	المحور السادس: الفئة المستهدفة (المستفيدين)
0.0000	0.9050	0.8272	7	المحور السابع: رضا العاملين
0.0000	0.9275	0.8645	7	المحور الثامن: خدمة المجتمع
0.0000	0.8086	0.6791	6	المحور التاسع: نتائج الأداء الرئيسية
0.0000	0.9385	0.876	72	جميع المحاور

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 28 تساوي 0.351

2- طريقة ألفا كرونباخ:

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

الجدول رقم (18): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	عنوان المحاور
0.9211	11	المحور الأول: القيادة
0.9396	10	المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات
0.9401	8	المحور الثالث: العاملين (الموارد البشرية)
0.9112	9	المحور الرابع: الشراكات والموارد
0.9419	8	المحور الخامس: العمليات (الاجراءات)
0.9403	6	المحور السادس: الفئة المستهدفة (المستفيدين)

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

0.9611	7	المحور السابع: رضا العاملين
0.9427	7	المحور الثامن: خدمة المجتمع
0.8986	6	المحور التاسع: نتائج الأداء الرئيسية
0.9871	72	جميع المحاور

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد تبين من الجدول رقم () ان معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن على استخدام الاستبانة بكل ثقة

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وتفسير النتائج

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- تم ترميز و إدخال البيانات الي الحاسب الالي، وفق ما تم توضيحه سابقا في الجدول رقم () و الخاص بمقاييس الإجابة على فقرات الاستبيان
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على صفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبار من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبار من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحا فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها).
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- معادلة سبيرمان برون للثبات.

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

- اختبار مولومجروف سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
- اختبار t لمتوسط عينة واحدة لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي
- اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين
- تحليل التباين الأحادي للفروق المتعددة بين متوسطات الفئات

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف)

سنتناول اختبار كولموجوف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05)0.05) طبيعياً. وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي (sample kolmogoriv - smirnov)

عنوان المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
المحور الأول: القيادة	11	1.282	0.070
المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات	10	1.354	0.047
المحور الثالث: العاملين (الموارد البشرية)	8	0.588	0.873
المحور الرابع: الشراكات والموارد	9	0.936	0.335
المحور الخامس: العمليات (الاجراءات)	8	1.264	0.078
المحور السادس: الفئة المستهدفة (المستفيدين)	6	1.188	0.114
المحور السابع: رضا العاملين	7	0.922	0.356
المحور الثامن: خدمة المجتمع	7	0.726	0.660
المحور التاسع: نتائج الأداء الرئيسية	6	1.170	0.125
جميع المحاور	72	0.603	0.852

مستوى تطبيق عناصر النموذج الأربي لإدارة التميز

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One sample T test) لتحليل فقرت الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

الجدولية والتي تساوي 1.99 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.99 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05

المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الأول (القيادة)

الجدول رقم(20): تحليل فقرات المحور الأول (القيادة)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	يتم اختيار القيادات الجامعية وفق معايير واضحة	5.51	2.263	55.31	-1.977	0.049	10
02	توضح القيادة الجامعية الرؤية والرسالة وتعرف بالهدف الاستراتيجي للجامعة	6.44	1.789	64.60	2.498	0.013	5
03	القيادة الجامعية قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع	7.60	2.272	76.22	6.883	0.000	1
04	تشارك القيادة الجامعية بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الجامعة	6.61	1.564	66.32	3.905	0.000	3
05	يتم تأكيد القيادة الجامعية للأولويات الإدارية لعمل الجامعة	6.24	1.698	62.56	1.462	0.145	6
06	تحدد القيادة الجامعية احتياجات الفئات المستهدفة وتستجيب لها	5.81	1.611	58.26	-1.027	0.304	8
07	تعمل القيادة الجامعية بالشراكة	6.73	1.611	67.51	4.499	0.000	2

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

						مع المؤسسات والمجتمع المحلي عند صياغة الغايات والأهداف والاستراتيجيات للجامعة	
4	0.001	3.526	65.89	1.615	6.57	تأخذ القيادة الجامعية احتياجات المجتمع المحلي عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة	08
7	0.949	0.059	60.09	1.689	5.99	تشجع القيادة الجامعية الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين	09
09	0.013	2.524-	56.1	1.517	5.58	تقدر القيادة الجامعية الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين	10
11	0.000	5.906-	47.61	2.016	4.74	تخصص القيادة الجامعية الوقت الكافي للاستماع للفئات المستهدفة وحل مشاكلهم	11
	0.172	1.370	61.87	1.324	6.18	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 92 نسواي 1.99
تم استخدام قيمة t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة
الدراسة في فقرات المحور الأول (القيادة) وتبين النتائج مايلي:
إن أعلى فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 03 إذ بلغ الوزن النسبي 76.22 % ومستوى
الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن القيادة الجامعية قدوة للمرؤوسين على مستوى
السلوك والخلق الرفيع
إن أقل فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 11 إذ بلغ الوزن النسبي 47.61 % ومستوى
الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن القيادة الجامعية لا تخصص الوقت الكافي
للاستماع للفئات المستهدفة وحل مشاكلهم

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (القيادة) تساوي 6.17 ، و الوزن النسبي يساوي 61.86 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 1.370 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساس 1.99، و مستوى الدلالة تساوي 0.174 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي ألا وهو القيادة متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة متوسطة (محايد) عند المستوى الافتراضي للدراسة، ويعنى ذلك إلى أن القيادة الجامعية تشجع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها بصورة متوسطة ويرجع عدم حسم المبحوثين لرأيهم ربما لأسباب تتعلق بعدم وضوح معايير اخيار القيادة الجامعية بالشكل اللازم ،أو لعدم رضاهم عن درجة تقدير القيادة الجامعية لأفكارهم ومساهماتهم على الرغم من أن إدارة الجامعة تعمل غالباً على مكافأة العاملين إداريين وأكاديميين ودعم مشاركاتهم في المؤتمرات وورش العمل وهذا واضح من خلال ما تخصصه لذلك ضمن خططها المالية. عموماً إن توفر عنصر القيادة بالدرجة المتوسطة بحد ذاته أمر جيد رغم الحاجة إلى أن يكون متوفر بشكل أفضل للوصول إلى التميز المستمر ومن ثم التنافسية لما له من دور مهم ضمن مفاهيم وعناصر نماذج التميز عموماً والنموذج الأوربي على وجه الخصوص.

المطلب الثالث: تحليل فقرات المحور الثاني السياسات والاستراتيجيات

الجدول رقم (21): تحليل فقرات المحور الثاني السياسات والاستراتيجيات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	يتم مراعات جودة المعلومات الموفرة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة	6.08	1.798	60.95	0.525	0.597	2
02	يتم عمل مراجعة استراتيجية وتحليل قدرات الجامعة الداخلية ولبئتها الخارجية	5.72	1.704	57.40	-1.457	0.146	7

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

03	يتم استفاة من تحليل القدرات في وضع الاستراتيجيات والبرامج للجامعة وليئتها الخارجية	5.75	1.614	57.72	-1.346	0.179	5
04	يتم تطوير أهداف الجامعة الرئيسية باستمرار	5.74	1.812	57.61	-1.255	0.210	6
05	يتم وضع برامج الجامعة وأنشطتها حسب أولويات محددة	5.94	1.606	59.55	-0.256	0.795	3
06	تتسجم البرامج والأنشطة الموضوعية مع الخطة الاستراتيجية للجامعة	6.09	1.714	61.06	0.602	0.545	1
07	يوجد انسجام بين الأهداف العاملين وأهداف الجامعة	5.21	2.215	52.24	-3.525	0.001	10
08	يتم وضع استراتيجية للجامعة ذات كفاءة فعالية	5.90	1.870	59.23	-0.386	0.697	4
09	تقييم استراتيجيات الجامعة لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها	5.50	1.886	56.22	-1.921	0.058	8
10	تستخدم مؤشرات للتأكد من أن استراتيجيات الجامعة تنفذ على النحو الصحيح	5.56	1.635	55.79	-2.498	0.013	9
جميع الفقرات		5.77	1.299	57.80	-1.528	0.130	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 92 تساوي 1.99

تم استخدام اختبار قيمة t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد

عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (السياسات والاستراتيجيات) وتبين النتائج مايلي:

إن أعلى فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 06 إذ بلغ الوزن النسبي 61.06 % ومستوى

الدلالة 5.545 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن انسجام البرامج والأنشطة الموضوعية مع

الخطة الاستراتيجية للجامعة بدرجة متوسطة

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

إن أقل فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 07 إذ بلغ الوزن النسبي 52.24% ومستوى الدلالة 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم وجود انسجام بين أهداف العاملين وأهداف الجامعة

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (السياسات و الاستراتيجيات) تساوي 5.77، و الوزن النسبي يساوي 57.80 % وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 1.528 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، و مستوى الدلالة تساوي 0.130 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي ألا وهو السياسات و الاستراتيجيات متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة متوسطة (محايد) عند المستوى الافتراضي للدراسة، و يعني ذلك انه يتم وضع استراتيجيات و سياسات الجامعة ذات الكفاءة و الفعالية بدرجة متوسطة و يرجع عدم حسم المبحوثين لرأيهم ربما لكونها جامعة حكومية و بالتالي تطبيق الأنظمة الحكومية و التي تتصف عادة بالروتينية وهذا ما يخلق التشتيت و عدم التركيز على رأي دقيق أو ربما يرجع عدم حسم المبحوثين لرأيهم لأسباب تتعلق بعدم عمل مراجعة للاستراتيجية و تحليل البئة الداخلية و الخارجية، وعليه فإن توفر هذا العنصر بهذه الدرجة المتوسطة بحد ذاته جيد على الرغم من ان توفره بشكل أفضل هو لازم و مهم من أجل الوصول الى التميز المستمر و المنافسة و لما له من دور مهم أيضا ضمن مفاهيم و عناصر نماذج التميز عموما و النموذج الأوربي خصوصا

المطلب الرابع: تحليل فقرات المحور الثالث العاملين (الموارد البشرية)

الجدول رقم (22): تحليل فقرات المحور الثالث العاملين (الموارد البشرية)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفقا لاستراتيجيات الجامعة	5.61	1.620	56.32	-2.147	0.032	1
02	يحقق نضام العمل في الجامعة	5	1.666	50.20	-5.655	0.000	5

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

						تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير	
2	0.001	-3.483	53.64	1.754	5.35	يتم التأكد من ان مهارات العاملين تتناسب مع أهداف الجامعة من خلال التغذية الراجعة	03
3	0.000	-3.807	51.78	2.029	5.16	يتم تطوير قدرات العاملين للجامعة من خلا برامج معدة لهذا الغرض	04
7	0.000	-6.572	46.75	1.938	4.66	يتم افساح المجال أمام العاملين في الجامعة لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم على ذلك	05
6	0.000	-6.740	46.86	1.875	4.67	يتم إتاحة الفرص التي تمكن العاملين في الجامعة من المشاركة في خطط تطويرها	06
4	0.000	-5.060	50.41	1.821	5.02	يتم تقييم العاملين في الجامعة ومساعدتهم في تطوير أدائهم	07
8	0.000	-6.055	46.65	2.121	4.65	يتم التوصل مع العاملين في الجامعة بهدف اطلاعهم على سياستها	08
	0.000	6.037	50.30	1.545	5.01	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 92 نسائي 1.99

تم استخدام قيمة t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (الأفراد) وتبين النتائج مايلي:

إن أعلى فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 01 إذ بلغ الوزن النسبي 56.32 % ومستوى الدلالة 0.032 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا يتم وضع خطط تطوير الموارد البشرية وفقا

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

لاستراتيجية الجامعة

إن أقل فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 08 إذ بلغ الوزن النسبي 46.65% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا يتم التواصل مع العاملين في الجامعة بهدف اطلاعهم على سياستها

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (الأفراد) تساوي 5.01، والوزن النسبي يساوي 50.32% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 6.037 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى تطبيق عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي ألا وهو العاملين غير متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية عند مستوى الافتراضي للدراسة. ولعل أهم أسباب ذلك يعود لشعورهم بعدم تشجيع العاملين لتحقيق طموحاتهم والمشاركة في خطط التطوير، او ربما يكون بسبب اعتقادهم بعدم وجود خطط لتطوير الموارد البشرية وعليه فإن عدم توفر هذا العنصر يؤثر على وصول الجامعة للتميز ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية

المطلب الخامس: تحليل فقرات المحور الرابع الشراكات والموارد

الجدول رقم (23): تحليل فقرات المحور الرابع الشراكات والموارد

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	يتم التعرف على الموردين والداعمين ومقدمي الخدمات وبناء علاقات متينة معهم	5.41	1.8	54.28	-3.048	0.002	5
02	يؤدي الموردين ومقدمي الخدمات دورهم في تقديم الخدمات على النحو المناسب	5.30	1.680	53.21	-3.882	0.000	8
03	تتوافق السياسات المالية للجامعة مع أهدافها	5.38	1.858	53.96	-3.120	0.002	6

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

7	0.005	-2.840	53.31	2.260	5.31	يتم توفير الموارد المالية الكافية للجامعة من مصادر متنوعة	04
2	0.524	-0.634	58.80	1.791	5.86	تحافظ الجامعة على مبانيها ومعداتها وتقوم بصيانتها على النحو الفعال	05
9	0.000	-7.741	43.96	1.993	4.38	يوجد لدى الجامعة خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة	06
3	0.008	-2.676	55.14	1.740	5.50	تقوم الجامعة بإدارة واستخدام الوسائل المتاحة والتقنيات على النحو الفعال	07
4	0.001	-3.379	54.40	1.562	5.43	توجد إدارة سليمة للمعرفة والمعلومات يتمكن العاملون في الجامعة من الوصول إليها استخدامها للقيام بأعمالهم على نحو فعال	08
1	0.000	3.798	67.94	2.012	6.80	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المختبرات العلمية والحاسوبية اللازمة	09
	0.001	-3.398	55.01	1.371	5.50	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 92 تساوي 1.99

تم استخدام قيمة t للعينة الواحدة و النتائج المبينة في الجدول رقم (23) و الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (الشراكات و الموارد) وتبين النتائج مايلي:

إن أعلى فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 09 إذ بلغ الوزن النسبي 67.94 % ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجامعة لا توفر لأعضاء هيئة التدريس المختبرات العلمية والحاسوبية اللازمة

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

إن أقل فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 06 إذ بلغ الوزن النسبي 43.96% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا يوجد لدى الجامعة خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين والبيئة المحيطة

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (الشراكات و الموارد) تساوي 5.50 ،و الوزن النسبي يساوي 55.01 % وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 3.498 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، و مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى تطبيق عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي الا وهو الشراكات و الموارد غير متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية و عليه فإن الموردين و الداعمين و مقدمي الخدمات لا يؤدون دورهم في تقديم الخدمة على النحو المناسب بحيث يتم توفير الموارد المالية الكافية للجامعة و من مصادر متنوعة، او ربما يكون السبب في ذلك هو ان حجم التمويل الخارجي للمشاريع الممولة من المانحين محدودة ، حيث تعتقد تلك المؤسسات بأنه كون الجامعة حكومية فهي مدعومة بشكل كامل ، بما ان الجامعة تتمتع بدعم حكومي و المتمثل في تغطية رواتب العاملين من خلال وزارة التعليم العالي و البحث العلمي هذا ما يساعدها في توجيه دعمها الذاتي و الخارجي المتاح للمشاريع التطويرية وهذا ما يؤثر بشكل كبير على أداء الجامعة و تميزها وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية

المطلب السادس: تحليل فقرات المحور الخامس العمليات (الاجراءات)

الجدول رقم (24): تحليل فقرات المحور الخامس العمليات (الاجراءات)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	0.259	-1.129	57.51	2.107	5.72	تتسم العمليات الرئيسية في الجامعة بالوضوح للجميع	01
1	0.254	1.140	62.24	1.904	6.21	يلتزم كل العاملين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام	02
6	0.035	-2.115	56.11	1.761	5.59	يستفاد من التغذية الراجعة من	03

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

						الفئات المستهدفة في تطوير العمليات والإجراءات وتقديم الخدمة التعليمية	
4	0.016	-2.416	56.32	1.456	5.61	تطور الجامعة إجراءاتها وعملياتها لوضع فهم للواقع وممارسات المنافسين	04
8	0.005	-2.752	55.36	1.617	5.52	يؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الجامعة بعين الاعتبار في تطوير إجراءات تقديم الخدمات	05
7	0.036	-2.103	55.89	1.870	5.57	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة	06
3	0.129	-1.522	57.29	1.699	5.71	تشجع الجامعة الابداع الخلاق في جودة وتنوع الخدمات المقدمة بما في ذلك الاستفادة من التجارب الناجحة لوحدات أخرى	07
5	0.040	-2.058	56.32	1.710	5.61	تحرص الجامعة على الفئات المستهدفة والمهمة في الماضي والحاضر	08
	0.062	-1.873	57.14	1.464	5.71	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 92 نسائي 1.99

تم استخدام قيمة t للعينة الواحدة و النتائج المبينة في الجدول رقم (24) و الذي يبين آراء أفراد عينة

الدراسة في فقرات المحور الخامس (العمليات) وتبين النتائج مايلي:

إن أعلى فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 02 إذ بلغ الوزن النسبي 62.24 % ومستوى

الدلالة 0.256 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن كل العاملين في الجامعة يلتزمون بدرجة

متوسطة بالإجراءات والعمليات وفق النظام

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

إن أقل فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 05 إذ بلغ الوزن النسبي 55.36% ومستوى الدلالة 0.005 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا تؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الجامعة بعين الاعتبار في تطوير إجراءات تقديم الخدمات

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (العمليات) تساوي 5.70، والوزن النسبي يساوي 57.13 % وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 1.873 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، و مستوى الدلالة تساوي 0.062 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن مستوى تطبيق عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي الا وهو العمليات و الإجراءات غير متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية عند المستوى الافتراضي للدراسة. وعليه يرجع ذلك الى اعتقاد أصحاب الوظائف الاشرافية ان العمليات الرئيسية في الجامعة لا تتسم بالوضوح للجميع وانه لا يتم تطوير الإجراءات والعمليات في ضوء فهم واقع وممارسات المنافسين وكذلك لوجود أنظمة عمل وقوانين وهياكل إدارية لا تتناسب وطبيعة التغيرات والتطورات المتسارعة التي تمر بها الجامعة وعدم الاستفادة من التغذية الراجعة في تطويرها، وهذا يؤثر بشكل كبير على أداء الجامعة وتميزها وبالتالي على قدرتها التنافسية

المطلب السابع: تحليل فقرات المحور السادس: الفئة المستهدفة (المستفيدين)

الجدول رقم (25): تحليل فقرات المحور السادس: الفئة المستهدفة (المستفيدين)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	تسعى الجامعة في الوصول الى أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية الاكاديمية بما يضمن مخرجات علمية قادرة على المنافسة	6.42	1.929	64.39	2.200	0.028	1
02	توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الفئة المستهدفة	5.58	1.712	56.00	-2.236	0.026	3

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

03	تتوفر مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على الفئة المستهدفة	5.44	1.866	54.60	-2.773	0.005	4
04	يتوفر مؤشر أداء الجامعة الإيجابي لرصد الأخطاء التي تقع فيها	5.64	1.854	56.54	-1.786	0.075	2
05	ترصد الجامعة الشكاوى ويتم توثيقها	5.06	2.235	50.73	-3.984	0.000	6
06	تضع الجامعة أهداف لتحقيق رضا الفئة المستهدفة	5.24	2.134	52.56	3.347	0.001	5
	جميع الفقرات	5.57	1.685	55.80	2.385	0.019	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 92 تساوي 1.99 تم استخدام قيمة t للعينة الواحدة و النتائج المبينة في الجدول رقم (25) و الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور السادس (الفئة المستهدفة) وتبين النتائج مايلي:

إن أعلى فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 01 إذ بلغ الوزن النسبي 64.39 % ومستوى الدلالة 0.028 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجامعة تسعى للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية الاكاديمية بما يضمن مخرجات عملية قادرة على المنافسة

إن أقل فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 05 إذ بلغ الوزن النسبي 50.73% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجامعة لا ترصد الشكاوي ولا يتم توثيقها وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (الفئة المستهدفة) تساوي 5.56، و الوزن النسبي يساوي 55.80 % وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 2.385 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، و مستوى الدلالة تساوي 0.019 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى تطبيق عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي الا وهو الفئة المستهدفة غير متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية عند مستوى الافتراضي للدراسة، و عليه فإن اهم أسباب عدم توفره يرجع الى اعتقاد أصحاب الوظائف الاشرافية أنه لا تتوفر مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا الفئة المستهدفة أو

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

الأخطاء التي قد تقع فيها و ان الجامعة لا تضع أهدافا لتحقيق رضا الفئة المستهدفة، على الرغم من أن الجامعة تضم مجموعة جيدة من التخصصات التي تم مراعاتها ملائمتها للفئة المستهدفة عند تصميم خططها لاعتمادها من الجهات المختصة، وهذا بدوره يؤثر على تميز الجامعة و بالتالي على قدرتها التنافسية

المطلب الثامن: تحليل فقرة المحور السابع رضا العاملين

الجدول رقم (26): تحليل فقرة المحور السابع رضا العاملين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة	4.84	2.153	48.58	-5.099	0.000	6
02	يوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الفرص المتوفرة للتعلم والتحصيل	5.00	2.093	50.20	-4.501	0.000	3
03	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن أي تواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	4.95	1.979	49.66	-5.024	0.000	5
04	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل وطريقة إدارة الجامعة	4.51	2.039	45.25	-6.959	0.000	7
05	يتوفر مؤشرات إيجابية عن توفر الكفاءات اللازمة للوصول الى الأهداف المرجوة من الجامعة	4.96	2.073	49.75	-4.746	0.000	4
06	يتوفر مؤشرات على مستوى	5.13	2.104	51.49	-3.879	0.000	2

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

انتاجية العاملين						
07	يتوفر مؤشرات للدلالة على فهم أسباب الغياب والمرض والحوادث	5.50	2.162	55.68	-1.915	0.056
	جميع الفقرات	5.00	1.875	50.09	-5.081	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 92 تساوي 1.99

تم استخدام قيمة t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور السابع (رضا العاملين) وتبين النتائج مايلي:

إن أعلى فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 07 إذ بلغ الوزن النسبي 55.68 % ومستوى الدلالة 0.058 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه يتوفر مؤشرات بدرجة متوسطة على فهم أسباب الغياب والمرض والحوادث

إن أقل فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 04 إذ بلغ الوزن النسبي 45.25 % ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا يتوفر مؤشر لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل وطريقة إدارة الجامعة

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السابع (رضا العاملين) تساوي 5.00، والوزن النسبي يساوي 50.09 % وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60 % وقيمة t المحسوبة تساوي 5.081 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى تطبيق عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي الا وهو رضا العاملين غير متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية عند المستوى الافتراضي للدراسة. وعليه فإن أهم الأسباب لعدم توفره اعتقاد أصحاب الوظائف الاشرافية أنه لا يتوفر مؤشرات كافية لقياس مدى رضا العاملين عن كل من التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة وعن علاقات العمل وطريقة إدارة الجامعة وكذلك مستوى إنتاجية العاملين، وهذا بدوره سيؤثر وبشكل كبير على أداء الجامعة وتميزها وبالتالي يؤثر على قدرتها التنافسية

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

المطلب التاسع: تحليل فقرات المحور الثامن خدمة المجتمع

الجدول رقم (27): تحليل فقرات المحور الثامن خدمة المجتمع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	تحرص الجامعة على أن تحقق التنمية المستدامة للمجتمع	6.38	1.799	63.96	3.129	0.034	1
02	يتم جمع المعلومات لدراسة دور الجامعة وأثرها على المجتمع	5.55	1.751	55.68	-2.364	0.018	2
03	يتم إنشاء برامج عالمية تخدم السياسة العلمية الداخلية والخارجية للدولة	5.53	1.783	55.46	-2.438	0.015	3
04	تستخدم الجامعة أدوات قياس متنوعة لقياس الرأي العام تجاه خدماتها مثل الاستبيان	4.93	2.116	49.44	-4.796	0.000	6
05	يتم الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع	4.94	2.067	49.55	-4.860	0.000	5
06	يتوفر على مؤشرات لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي وضمان إيجابياتها	5.04	1.942	50.63	-4.639	0.000	4
07	يتوفر مؤشرات لقياس مخاطر الصحية والحوادث التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع المحلي	4.66	1.949	46.75	-6.534	0.000	7
	جميع الفقرات	5.30	1.620	53.07	-4.108	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 92 نسائي 1.99

تم استخدام قيمة t للعينة الواحدة و النتائج المبينة في الجدول رقم (27) و الذي يبين آراء أفراد عينة

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

الدراسة في فقرات المحور الثامن (خدمة المجتمع) وتبين النتائج مايلي:

إن أعلى فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 1 إذ بلغ الوزن النسبي 63.96 % ومستوى الدلالة 0.036 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجامعة تحرص على أن تحقق التنمية المستدامة للمجتمع

إن أقل فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 07 إذ بلغ الوزن النسبي 46.75 % ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا يتوفر مؤشر لقياس المخاطر الصحية والحوادث التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع المحلي

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثامن (خدمة المجتمع) تساوي 5.30 ، و الوزن النسبي يساوي 50.07 % وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60 % وقيمة t المحسوبة تساوي 4.108 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى تطبيق عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي الا وهو خدمة المجتمع غير متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية عند المستوى الافتراضي للدراسة و عليه فإن أهم أسباب ذلك يرجع إلى اعتقاد أصحاب الوظائف الاشرافية أن الجامعة لا تستخدم أدوات قياس متنوعة لدراسة و قياس الرأي العام تجاه خدماتها و أنه لا يتم الاستفادة من نتائج تلك الدراسات في تطوير الجامعة في مجال خدمة المجتمع و لا يتوفر مؤشرات واضحة لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي ، وهذا ما يؤثر و بشكل مباشر على أداء الجامعة و تميزها بالتالي على قدرتها على المنافسة

المطلب العاشر: تحليل فقرات المحور التاسع نتائج الأداء الرئيسية

الجدول رقم (28): تحليل فقرات المحور التاسع نتائج الأداء الرئيسية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للجامعة وضمان تحسينه	5.51	2.049	55.25	-2.000	0.027	6
02	يتوفر مؤشرات لمراقبة ترشيد	5.95	1.973	59.66	-0.156	0.873	2

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

						استلاك الموارد وضمان طرق سليمة	
03	5.79	1.853	58.04	-1.004	0.315	5	يتوفر ضمانات إدارية تضمن مواصفات منافسة بين الموردين ومقدمي الخدمات
04	6.01	1.807	60.30	0.170	0.862	1	يتوفر مؤشرات لمراقبة الإنتاجية على نحو مناسب
05	5.88	1.607	59.01	-0.578	0.561	3	يتوفر مؤشرات على كون الدورة الزمنية لتقديم الخدمة تسير على نحو مناسب
06	5.84	1.630	58.58	-0.824	0.409	4	يتوفر مؤشرات على المعرفة المتاحة للجميع وتستخدم على نحو مناسب
	5.83	1.492	58.47	-0.970	0.332		جميع الفقرات

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 92 تساوي 1.99

تم استخدام قيمة t للعينة الواحدة و النتائج المبينة في الجدول رقم (28) و الذي يبين آراء أفراد عينة

الدراسة في فقرات المحور التاسع (نتائج الأداء الرئيسية) وتبين النتائج مايلي:

إن أعلى فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 04 إذ بلغ الوزن النسبي 60.30 % ومستوى

الدلالة 0.862 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الجامعة تتوفر على مؤشر لمراقبة الإنتاجية

على نحو مناسب بدرجة متوسطة

أقل فقرات الحوار حسب الوزن النسبي هي الفقرة 01 إذ بلغ الوزن النسبي 55.25 % ومستوى الدلالة

0.027 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا يتوفر مؤشر لمراقبة الوضع الحالي للجامعة

وضمان تحسينه

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور التاسع (نتائج الأداء الرئيسية) تساوي

5.83، والوزن النسبي يساوي 58.47% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t

المحسوبة تساوي 0.970 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، و مستوى الدلالة تساوي

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

0.332 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن مستوى تطبيق عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي الا وهو نتائج الأداء الرئيسية متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية بدرجة متوسطة عند المستوى الافتراضي للدراسة وعليه فإن سبب اعتقاد أصحاب الوظائف الاشرافية انه يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الخالي و ضمان تحسينه بالإضافة الى توفر ضمانات إدارية تضمن مواصفات منافسة بين الموردين و مقدمي الخدمات بدرجة متوسطة، ويرجع عدم حسم المبحوثين لرأيهم ربما لاعتقادهم بأن مؤشرات الأداء الرئيسية قد تكون غير كافية على نحو مناسب، على الرغم من توفر مؤشرات للمراقبة على الأداء وكذلك على ترشيد استهلاك الموارد، وعليه فان توفر هذا العنصر بهذه الدرجة المتوسطة بحد ذاته جيد على الرغم من ان توافره بشكل أفضل هو ضروري من أجل الوصول إلى التميز المستمر و المنافسة و لما له من دور مهم أيضا ضمن مفاهيم وعناصر نماذج التميز عموما نموذج التميز الاوربي خصوصا.

خلاصة الفصل: تحليل محاور الدراسة وترتيب كل منها

مستوى تطبيق الجامعة لعناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM لا يقل عن 60% عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (29): تحليل محاور الدراسة وترتيب كل منها

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عنوان المحور	المحور
1	0.172	1.368	61.86	1.323	6.17	المحور الأول: القيادة	01
3	0.128	-1.527	57.78	1.388	5.76	المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات	02
8	0.000	-6.037	50.30	1.544	5.01	المحور الثالث: العاملين (الموارد البشرية)	03
6	0.0001	-3.488	55.01	1.371	5.50	المحور الرابع: الشراكات والموارد	04
4	0.062	-1.873	57.13	4.464	5.70	المحور الخامس: العمليات (الاجراءات)	05

الفصل الثالث:..... الدراسة التطبيقية

5	0.017	-2.385	55.80	1.685	5.56	المحور السادس: الفئة المستهدفة (المستفيدين)	06
9	0.000	-5.081	50.09	1.875	5.00	المحور السابع: رضا العاملين	07
7	0.000	-4.108	53.07	1.620	5.29	المحور الثامن: خدمة المجتمع	08
2	0.332	-0.970	58.47	1.492	5.83	المحور التاسع: نتائج الأداء الرئيسية	09
	0.002	-3.133	55.84	1.270	5.57	جميع المحاور	

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة و النتائج مبينة في الجدول رقم (29) و الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بواقع إدارة التميز في الجامعة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الوزن النسبي لكل محور و يبين الجدول رقم () ان المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 5.57، و الوزن النسبي يساوي 55.84% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60% و قيمة t المحسوبة تساوي 3.133 وهي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.99، و مستوى الدلالة تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان مستوى تطبيق الجامعة لعناصر إدارة التميز الأوربي يقل عن 60% عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha=0.05)$.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات التي تساهم في التنمية البشرية والاقتصادية والعديد من المجالات، فهي مركز إنتاج العلوم والمعارف، وتساهم بشكل واسع في إنتاج النخبة الفكرية والاقتصادية والسياسية، وهي تلعب الدور الرئيسي في تدريب الموارد البشرية وفي نقل القيم، وحيث أنها تتأثر كغيرها من المؤسسات بالتغيرات والتطورات وتواجه التحديات ، ولذلك كان لا بد من الاهتمام بتطوير أداء الجامعات والوصول بها إلى مصاف التميز لتتمكن من التغلب على المصاعب والتأقلم مع التطورات ومختلف الظروف التي تواجهها، وقد اتجهت العديد من الجامعات عبر العالم إلى انتهاج معايير ونماذج التميز العالمية، ومن بينها نموذج التميز الأوروبي الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والذي تمكنت من خلاله الجامعات من تحقيق مستويات رفيعة من الأداء جعلتها في مصاف المؤسسات المتميزة والرائدة. وفي محاولة لاستفادة الجامعات الجزائرية من هذا النموذج قمنا من خلال هذا البحث بدراسة مدى تطبيق الجامعة لمعايير نموذج التميز الأوروبي.

إن الهدف من دراستنا هو معرفة إمكانية تطبيق قيادة جامعة برج بوعرييج لمعايير ادارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة التطبيق وفقا لمتغيرات: المستوى الاشرافي، المؤهل العلمي، الاقدمية في الخدمة بالجامعة، سنوات الخبرة في الوظيفة الاشرافية من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية ، وجمعت البيانات بواسطة استبيان تضمن 60 مؤشر توزعت بين 9 معايير للتميز و تتمثل في: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، العاملين ، الشراكات والموارد، العمليات و الاجراءات، الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، وتم فحص الصدق الداخلي للمحاور التسعة المتضمنة معايير نموذج التميز الأوروبي كل على حدى و التي كانت نتائجها ان جميعها صادق لما وضعت لقياسه، بالإضافة الى صدق محاور الدراسة مجتمعة ومن خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، قيمة t ، مستوى الدلالة وترتيب فقرات كل محور وذلك من أجل فحص مستوى تطبيق عناصر نموذج التميز الأوروبي لكل محور على حدى حيث أعطت النتائج ان كل من عنصر القيادة، السياسات و الاستراتيجيات، نتائج الأداء الرئيسية، متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية بينما كل من عنصر العاملين، الشراكات و الموارد، العمليات و الإجراءات، الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، غير متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية كما ان مستوى تطبيق جامعة برج

بوعرييج لعناصر إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوربي المتمثلة في المعايير التسعة يقل عن 60 % وهو المعدل الافتراضي الذي تم وضعه للدراسة بناء على الدراسات السابقة التي تهدف إلى تقييم الأداء الجامعي

إن توفر عنصر القيادة بدرجة متوسطة في ضوء نموذج التميز الأوربي بسبب اعتقاد أصحاب الوظائف الاشرافية أن القيادة الجامعية تشجع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطويرها أنشطتها بصورة متوسطة

إن توفر عنصر السياسات الاستراتيجية بدرجة متوسطة في ضوء نموذج التميز الأوربي بسبب ان الجامعة مؤسسة حكومية وبالتالي تطبق الأنظمة والقوانين الحكومية

إن عدم توفر عنصر العاملين في ضوء نموذج التميز الأوربي بسبب عدم وجود تشجيع للعاملين لتحقيق طموحاتهم والمشاركة في خطط التطوير أو لعدم وجود خطط تطوير الوارد البشرية

إن عدم توفر عنصر الشراكات والموارد في ضوء نموذج التميز الأوربي بسبب ان الجامعة مدعومة من طرف الدولة بشكل كامل لتغطية مصاريفها

إن عدم توفر عنصر العمليات والاجراءات في ضوء نموذج التميز الأوربي بسبب ان العمليات الرئيسية في الجامعة لا تتسم بالوضوح للجميع

إن عدم توفر عنصر الفئة المستهدفة في ضوء نموذج التميز الأوربي بسبب عدم وجود أهداف ومؤشرات واضحة لتحقيق رضا الفئة المستهدفة

إن عدم توفر عنصر رضا العاملين في ضوء نموذج التميز الأوربي بسبب عدم توفر مؤشرات كافية لقياس مدى رضا العاملين خاصة من جانب المشاركة والتمكين وطريقة إدارة الجامعة

إن عدم توفر عنصر خدمة المجتمع في ضوء نموذج التميز الأوربي بسبب عدم استخدام أدوات لقياس ودراسة الرأي العام تجاه خدماتها

إن عدم توفر نتائج الأداء الرئيسية العاملين في ضوء نموذج التميز الأوربي بسبب عدم توفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي وضمان تحسنيه

من خلال الدراسة التي قمنا بها ومن أجل إمكانية تطبيق عناصر نموذج التميز الأوربي بشكل أفضل يمكن تقديم بعض التوصيات تتمثل في:

إيلاء إدارة التميز الاهتمام الكافي من قبل إدارة الجامعة

ممارسة التقييم الذاتي لمستوى التميز الجامعي في الجامعة بشكل دوري ومراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة تشجيع العاملين على المشاركة في وضع الخطط التطويرية خلق ثقافة قائمة على تحقيق التميز في الأداء من أجل تحقيق وضع تنافسي أفضل للجامعة تشجيع عملية الإبداع من خلال الاهتمام بقضايا العاملين وتقديم حوافز للمبدعين التركيز على إبرام شراكات مع الموردين والداعمين لمساعدة الجامعة على تطبيق خططها التطويرية خاصة الأكاديمية القيام بورشات عمل لتوضيح بعض الإجراءات والعمليات للعاملين والتعرف على وجهة نظرهم تعزيز مؤشرات التحقق من رضا الفئة المستهدفة تعزيز مؤشرات قياس رضا العاملين عن كل من الرضى الوظيفي والتمكين والمشاركة مشاركة المجتمع المحلي همومه وقضاياهم وتعزيز أدوات قياس الرأي العام تجاه خدمات الجامعة العمل على انشاء وحدة خاصة بإدارة التميز من أجل ضمان الجودة في الجامعة ورفع مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز وقف النماذج العالمية من خلال القيام بالدراسات ومواكبة تطور تلك العناصر وفي الختام نرى ضرورة تبني إدارة التميز من أجل النهوض بمستوى أداء الجامعة و الرفع من مستوى إنتاجيتها و تحسين جودة و تميز مخرجاتها من خلال المتخرجين المؤهلين علميا و عمليا وتقنيا من أجل خدمة المجتمع و تحقيق أهدافه و تنميته وبهذا تمارس الجامعة دورها في تحديث وتطوير المجتمع من خلال مخرجاتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب

- 1- السلمي علي إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، 2002
السلمي علي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر
والتوزيع، القاهرة 2014
- 2- محمود القيسي هناء ، فلسفة الجودة في التربية و التعليم العالي -الأساليب و الممارسات-
الطبعة الأولى دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2011
- 3- أحمد الطائي محمد ، ضمان الجودة و أثره في أداء كليات الاقتصاد و العلوم الإدارية ، الطبعة
الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2012
- 4- محمد البكري سونيا ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2012
- 5- الصاوي ياسر، إدارة المعرفة و التكنولوجيا المعلومات، الجامعة العربية المفتوحة، الطبعة الأولى،
الكويت، 2007

أطروحات الدكتوراه

- 1-ثاني علي أحمد، إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة
دبي، رسالة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس مصر، 2003
 - 2-صالح الرشيدة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء
نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراه، الأردن، الجامعة الأردنية، 2008
 - 3-خالدي حمد، الأداء لمؤسسي المتميز في المؤسسات الجامعية في مصر، أطروحة دكتوراه،
مصر، جامعة عين الشمس، 2009
 - 4-أحلام ساري، مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة
الاعمال فرع علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017
- رسائل الماجستير
- 10-المشهداني، رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية،
رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012
 - 11-نسيم حمودة، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2008
 - 12-علي عبود، خالد احمدي، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الفلسطينية في
محافظة الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين،
2005

- 13- تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2007،
- 14- اسماء مروان الفاعوري، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن 2012
- 15- محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2006
- 16- لخضر مداح، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المؤسسات التعليم العالي، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي الفرس، المدينة، 2008
- 17- إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2012

المجلات

- 19- يوسف احمد أبو فارة، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006
- 20- شاكر سوسن، جوائز في الأداء المؤسسي، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، 2010
- 20- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، جامعة بومرداس، مجلة الباحث، العدد الخامس، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007
- 21- البحيري، السيد محمود، نموذج الجامعة المتميزة في ضوء مؤشرات التميز و الجودة و النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر 1
- 22- شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 6، العدد 11، 2013
- 23- شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 6، العدد 11، 2013
- 24- إياد علي الدجني، دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم، المجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد 19، العدد 2، جوان 2011

الملتقيات

- 25-المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي" المحور الأول (قياس الأداء في القطاع الحكومي) المملكة العربية السعودية 2009
- 26-برنامج دبي للتميز، دفتر معايير تقييم فئات البرنامج، الإمارات العربية المتحدة دبي، 2007
- 27-عبد حسن الله، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة و التحويلات العالمية، ورقة بحثية لندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن 21، المنامة البحرين في 25/21 أكتوبر 2009
- 28-سام عبد القادر الفقهاء، استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة النجاح الوطنية، مؤتمر الدولي الأول: استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، جامعة الهاشمية، الأردن، أبريل 2012

المنشورات

- 29-إبراهيم محمد احمد ميسر، الأوار المرتقبة في جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية ، مع إشارة لجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز، 2008
- 30-زايد، الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2005
- 31-ديوان الرقابة المالية والإدارية، تقرير التقييم الذاتي باستخدام معايير مستمدة من نموذج التميز الأوروبي، تقرير ربع السنوي الثاني، فلسطين، رام الله، 2010

المراجع باللغة الأجنبية

- 32- james R.evan, **quality and performance excellence**, south western cengage learning, 6 ed,2011
- 33- The Deming Prize Committee , **The Deming Prize Guide** , Union Of Japanese Scientists And Engineer, 2010
- 34- Rajashekharaiiah Jagadeesh , **Emphasis On Human Resource Management In Quality Improvement A Case Study Of Quality Awards ,Criteria** , International Journal of Economics, Commerce and Management , United Kingdom Vol II, Issue 1, 2014
- 35-Rajashekharaiiah Jagadeesh , **Quality Leaders – Learning From The Deming Prize Winners In India**, International Journal for Quality Research, 2014
- 36-Baldrige National Quality Program , **Criteria for Performance Excellence** , the National Institute of Standards and Technology, 2009-2010
- 37-Canada Awards for Excellence (CAE) **PROJECTS CATEGORY**, 2012

38-Porter, L.J.& Tanner s j **Assessing Business Excellence**.Second Edition,Oxford, USA, 2004

39-Sheffield hallam university, **applying self assessment against the EFQM excellence model in further and higher** education consortium for exeellence in higer education hefce good management practice, englande, 2003

40-Klous schwab xavier sala, **martin the global competitiveness**, report 2013-2014, foull data edistion published by the world economic, forum geneva, 2013,

المواقع الالكترونية

41-www.mawdoo3.com

الملحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الابراهيمي
كلية العلوم الاقتصادية والمالية وعلوم التسيير
كلية علوم التسيير

استبيان

السادة الأساتذة المحترمين
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أرسل الى سيادتكم بهذا الاستبيان الذي أعد لاستكمال لمتطلبات دراستنا من إنجاز مذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال والتي هي بعنوان إمكانية تطبيق إدارة التميز الأوربي EFQM بجامعة برج بوعرييج والتي تهدف الى تطبيق أدوات وأساليب تطوير النموذج في الواقع العملي وكيفية إحداث التطوير المستمر في الخدمات والمنتجات لتحقيق التميز والريادة في الأداء حيث تم استخدام أسلوب الحصر للمجتمع من خلال مكوناته والمتمثلة في عمداء الكليات رؤساء الأقسام ونواب رؤساء الأقسام.

نلتمس من سيادتكم المحترمة الإجابة على التساؤلات التي تضمنها الاستبيان
كي نتمكن من إنجاز الدراسة

من إعداد الطالبين:
- جدو صالح الدين
- فاندي محمد

الجزء الأول: بيانات عامة

* المستوى الإشرافي:

عميد كلية	رئيس قسم	نائب رئيس قسم
-----------	----------	---------------

* المؤهل العلمي:

بروفيسور	دكتوراه	ماجستير
----------	---------	---------

* الأقدمية في الخدمة في الجامعة:

من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنة	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
------------------	-----------------	------------------	----------------

* سنوات الخبرة في الوظيفة الإشرافية منذ عملك بالجامعة

من 1 إلى 4 سنوات	من 5 إلى 8 سنوات	9 سنوات فأكثر
------------------	------------------	---------------

الجزء الثاني: عناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوربي EFQM

فقرات الاستبيان: يرجى وضع الدرجة التي تتناسبك أمام كل فقرة حيث كلما كانت درجة الموافقة عالية اقتربت الإجابة من (10) وكلما قلت درجة الموافقة اقتربت الإجابة من (1)

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة من 1 إلى 10
المحور الأول: القيادة		
01	يتم اختيار القيادات الجامعية وفق معايير واضحة	
02	توضح القيادة الجامعية الرؤية والرسالة وتعريف بالهدف الاستراتيجي للجامعة	
03	القيادة الجامعية قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع	
04	تشارك القيادة الجامعية بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الجامعة	
05	يتم تأكيد القيادة الجامعية للأولويات الإدارية لعمل الجامعة	
06	تحدد القيادة الجامعية احتياجات الفئات المستهدفة وتستجيب لها	
07	تعمل القيادة الجامعية بالشراكة مع المؤسسات والمجتمع المحلي عند صياغة الغايات والأهداف والاستراتيجيات للجامعة	
08	تأخذ القيادة الجامعية احتياجات المجتمع المحلي عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة	
09	تشجع القيادة الجامعية الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين	
10	تقدر القيادة الجامعية الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين	
11	تخصص القيادة الجامعية الوقت الكافي للاستماع للفئات المستهدفة وحل مشاكلهم	
المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات:		
01	يتم مراعات جودة المعلومات الموفرة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة	
02	يتم عمل مراجعة استراتيجية وتحليل قدرات الجامعة الداخلية ولبئتها الخارجية	

03	يتم الاستفادة من تحليل القدرات في وضع الاستراتيجيات والبرامج للجامعة ولبيئتها الخارجية
04	يتم تطوير أهداف الجامعة الرئيسية باستمرار
05	يتم وضع برامج الجامعة وأنشطتها حسب أولويات محددة
06	تتسجم البرامج والأنشطة الموضوعية من الخطة الاستراتيجية للجامعة
07	يوجد انسجام بين أهداف العاملين وأهداف الجامعة
08	يتم وضع استراتيجية للجامعة ذات كفاءة وفعالية
09	تقييم استراتيجيات الجامعة لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها
10	تستخدم مؤشرات للتأكد من أن استراتيجيات الجامعة تنفذ على النحو الصحيح
المحور الثالث: العاملين (الموارد البشرية)	
01	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفقا للاستراتيجيات الجامعة
02	يحقق نظام العمل في الجامعة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير
03	يتم التأكد من أن مهارات العاملين تتناسب مع أهداف الجامعة من خلال التغذية الراجعة من مصادر متنوعة مثل (تقارير العاملين، جودة المتخرجين)
04	يتم تطوير قدرات العاملين بالجامعة من خلال برامج معدة لهذا الغرض
05	يتم إفساح المجال أمام العاملين في الجامعة لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم على ذلك
06	يتم إتاحة الفرص التي تمكن العاملين في الجامعة من المشاركة في خطط تطويرها
07	يتم تقييم العاملين في الجامعة ومساعدتهم في تطوير أدائهم
08	يتم التواصل مع العاملين في الجامعة بهدف اطلاعهم على سياستها
المحور الرابع: الشراكات والموارد:	
01	يتم التعرف على الموردين والداعمين ومقدمي الخدمات وبناء علاقات متينة معهم
02	يؤدي الموردون ومقدمي الخدمات دورهم في تقديم الخدمة على النحو المناسب
03	تتوافق السياسات المالية للجامعة مع أهدافها
04	يتم توفير الموارد المالية الكافية للجامعة من مصادر متنوعة
05	تحافظ الجامعة على مبانيها ومعداتنا وتقوم بصيانتها على نحو فعال

06	يوجد لدى الجامعة خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة
07	تقوم الجامعة بإدارة واستخدام الوسائل المتاحة والتقنيات على نحو فعال
08	توجد إدارة سليمة للمعارف والمعلومات يتمكن العاملون في الجامعة من الوصول إليها واستخدامها للقيام بأعمالهم على نحو فعال
09	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المختبرات العلمية والحاسوبية اللازمة
المحور الخامس: العمليات (الإجراءات)	
01	تتسم العمليات الرئيسية في الجامعة بالوضوح للجميع
02	يلتزم كل العاملين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق نظام
03	يستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير العمليات وإجراءات تقديم الخدمة التعليمية
04	تطور الجامعة إجراءاتها وعملياتها في ضوء فهمه للواقع وممارسات المنافسين
05	تؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الجامعة بعين الاعتبار في تطوير إجراءات تقديم الخدمات
06	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة
07	تشجع الجامعة الإبداع الخلاق في جودة وتنوع الخدمات المقدمة بما في ذلك الاستفادة من التجارب الناجحة لوحدات أخرى
08	تحرص الجامعة على الفئات المستهدفة والمهمة في الماضي والحاضر
المحور السادس: الفئة المستهدفة:	
01	تسعى الجامعة في الوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية الأكاديمية بما يضمن مخرجات علمية قادرة على المنافسة
02	توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الفئة المستهدفة
03	تتوفر مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا الفئة المستهدفة
04	يتوفر مؤشر أداء الجامعة الإيجابي لرصد الأخطاء التي تقع فيها
05	ترصد الجامعة الشكاوى ويتم توثيقها
06	تضع الجامعة أهدافا لتحقيق رضا الفئة المستهدفة

المحور السابع: رضا العاملين (الموارد البشرية)

01	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة
02	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الفرص المتوفرة للتعلم والتحصيل
03	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الإدارية والتحصيل
04	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين علاقات العمل وطريقة إدارة الجامعة
05	يتوفر مؤشرات إيجابية عن توفر الكفاءات اللازمة للوصول إلى الأهداف المرجوة من الجامعة
06	يتوفر مؤشرات على مستوى إنتاجية العاملين
07	يتوفر مؤشرات للدلالة على فهم أسباب الغياب والمرض والحوادث
المحور الثامن: خدمة المجتمع:	
01	تحرص الجامعة على أن تحقق التنمية المستدامة للمجتمع
02	يتم جمع المعلومات لدراسة دور الجامعة وأثرها على المجتمع
03	يتم إنشاء برامج علمية تخدم السياسة العلمية الداخلية والخارجية للدولة
04	تستخدم الجامعة أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها مثل الاستبيان
05	يتم الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع
06	يتوفر على مؤشرات لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي وضمان إيجابيتها
07	يتوفر مؤشرات لقياس المخاطر الصحية والحوادث التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع
المحور التاسع: نتائج الأداء الرئيسية:	
01	يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للجامعة وضمان تحسينه
02	يتوفر مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد وضمان طرق سليمة
03	يتوفر ضمانات إدارية تضمن مواصفات منافسة بين الموردين ومقدمي الخدمات
04	يتوفر مؤشرات لمراقبة الإنتاجية على النحو المناسب
05	يتوفر مؤشرات على كون الدورة الزمنية لتقديم الخدمة تسير على نحو مناسب
06	يتوفر مؤشرات على المعرفة المتاحة للجميع وتستخدم على نحو مناسب

المخلص

هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة التميز ومساهماتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي، حيث تمحور مشكلة الدراسة على استقصاء واقع تطبيق إدارة التميز بجامعة برج بوعرييج وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق كل عنصر من عناصر إدارة التميز التالية: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، العاملين الشراكات والموارد، العمليات والاجراءات، الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية وقد أنجزت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما جمع البيانات بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، ثم تمت المعالجة الإحصائية لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم النتائج أن كل من عنصر القيادة، السياسات والاستراتيجيات، نتائج الأداء الرئيسية، متوفر من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشراقية، وعدم توفر باقي العناصر، كما ان مستوى تطبيق الجامعة لعناصر إدارة التميز في ضوء نموج التميز الأوربي يقل عن 60 % وهو المعدل الافتراضي الذي تم وضعه للدراسة بناء على الدراسات السابقة التي تهدف إلى تقييم الأداء الجامعي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناء عليه.

الكلمات المفتاحية:

التميز، إدارة التميز، نموذج التميز الأوربي، التعليم العالي، الجامعة، إدارة الجودة

Résumé

De manière générale, l'étude visait à identifier l'étendue de l'application du Département d'Excellence et sa contribution au développement de la performance des établissements d'enseignement supérieur, le problème de l'étude étant centré sur la recherche de la réalité de l'application de l'Excellence en Management à l'Université de Bordj Bou Arreridj, en identifiant l'étendue de l'application de chacun des éléments suivants de l'Excellence en Management: Leadership, Politiques et stratégies, employés, partenariats et ressources, processus et procédures, groupe cible, satisfaction des employés, service à la communauté, principaux résultats de performance. Cette étude a été réalisée selon une approche descriptive et analytique. Quant à la collecte de données pour répondre aux questions de l'étude, elle a été réalisée en préparant un questionnaire qui a été distribué à tous. La population étudiée, puis le traitement statistique a été effectué pour extraire les moyennes arithmétiques, les écarts-types et le coefficient de corrélation par le programme statistique SPSS. Les résultats les plus importants sont que la composante leadership, les politiques et stratégies, et les principaux résultats de performance sont disponibles du point de vue des titulaires de postes d'encadrement, et le reste des éléments ne sont pas disponibles. L'application par l'université des éléments de gestion de l'excellence à la lumière du modèle d'excellence européen est inférieure à 60%, ce qui est le taux par défaut qui a été fixé pour une étude constructive Sur des études antérieures visant à évaluer les performances universitaires.

L'étude a recommandé la nécessité d'adopter le modèle de gestion de l'excellence proposé afin qu'il soit appliqué aux établissements d'enseignement supérieur et une évaluation périodique devrait être faite en conséquence.

les mots clés

Excellence, gestion de l'excellence, modèle d'excellence européen, enseignement supérieur, université, gestion de la qualité