

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي

أ/ هالة محمد إبراهيم غازي

أ.د/ حمدي حسن عبد الحميد المحروقي

أ.د/ محمد صبري الحوت

أستاذ التخطيط التربوي - كلية التربية جامعة الزقازيق أستاذ أصول التربية - كلية التربية جامعة الزقازيق

الملخص

استهدف البحث تحديد متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكولم بالدريج، وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في التصنيفات العالمية للجامعات، وصولاً لجامعات مصرية متميزة عالمياً، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناول مفهوم التميز المؤسسي، وفلسفته، وأهدافه، وأهميته، والمبادئ الأساسية للتميز المؤسسي، وآليات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، ومعوقات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، وتم عرض نموذج مالكولم بالدريج من حيث نشأته، وفلسفته، والهدف منه، وفلسفته، ومعايير، وتوصل البحث في ضوء معايير نموذج مالكولم بالدريج إلى عدد من المتطلبات أهمها: ضرورة أن يكون لدى القيادات رؤية مستقبلية تدعم تطوير الجامعات وتحسين أدائها، بما يساعدها على تحقيق تميزها المؤسسي ويضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل بيئة شديدة التنافس، ضرورة استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية، ضرورة وجود رؤية استراتيجية للجامعات المصرية تدعم تحقيق التميز المؤسسي، تطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة العمليات وذلك من خلال مراجعة ومقارنة الأداء مع الجامعات العالمية الرائدة.

الكلمات المفتاحية:

(التميز المؤسسي - الجامعات المصرية - معايير نموذج مالكولم بالدريج)

Requirements for achieving institutional excellence for Egyptian universities in light of the standards of the American model of Malcolm Baldrige

Abstract

The research aimed to identify the requirements of institutional excellence in Egyptian universities in the light of the standards of the Malcolm Baldrige model, the most important obstacles to achieving institutional excellence for Egyptian universities, and the obstacles to achieving institutional excellence in universities. The Malcolm Baldrige model was presented in terms of its origin, philosophy, aim, philosophy, and standards. The research in the light of the standards of the Malcolm Baldrige model reached a number of requirements, the most important of which are: the need for leaders to have a future vision that supports the development of universities and improve their performance, which helps them achieve institutional excellence and ensures their survival and continuity in a highly competitive environment. The need to use modern technological methods in the educational process, the need for a strategic vision for Egyptian universities that supports the achievement of institutional excellence, and the application of international best practices in the field of process management by reviewing and comparing performance with leading international universities.

keywords:

(Institutional Excellence - Egyptian Universities - Malcolm Baldrige Model Standards)

مقدمة

يعد التعليم الجامعي أحد الركائز الأساسية في تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات؛ لما يقوم به من دور كبير في إعداد القوى البشرية التي تنطلبها مشروعات التنمية المختلفة، مما جعله محور اهتمام جميع الدول وخاصة المتقدمة منها، فالتعليم هو السبيل الوحيد لإحداث التطور والنهضة الشاملة بالمجتمعات، فإذا كان هو أحد مؤشرات التنمية البشرية فهو أيضاً من أهم أشكال الاستثمار في رأس المال البشري بما يحرزه من إنجاز علمي وتقدم معرفي وما يحدثه من تطور في بناء القدرات البشرية وتنمية المهارات^(١).

وتواجه الجامعات في الوقت الراهن العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات نتيجة للثورة التكنولوجية والمعلوماتية، والثورة الصناعية الرابعة، وشدة التنافسية، ولا شك أن هذه التغيرات ألقت بظلالها على كافة المؤسسات ولا سيما مؤسسات التعليم الجامعي، فأصبحت الجامعات مطالبة بضرورة مواكبة هذه التغيرات، والسعي لتحقيق التميز؛ بما يضمن لها البقاء والاستمرارية في القيام بوظائفها ويحقق ميزتها التنافسية بين مثيلاتها من الجامعات المنافسة

وفي هذا السياق وفي ضوء ما تواجهه الجامعات المصرية من تحديات عديدة تفرض عليها ضرورة تطوير واقعها فاتها نحو تبني استراتيجيات حديثة تتفوق وتتميز بها على منافسيها، ومن ثم فإن التوجه نحو التميز المؤسسي أصبح مدخلاً استراتيجياً حتمياً يفرضه واقع الجامعات المصرية اليوم^(٢).

فلا يكاد يختلف اثنان في مصر والعالم أجمع حول ضرورة إصلاح المنظومة التعليمية؛ فضعف الكفاءة في العملية التعليمية قد طال الجميع وقطع معظم الفئات الاجتماعية والطبقات، والدليل الواضح على ذلك هو خروج مصر من المؤشرات الدولية لجودة التعليم ما قبل الجامعي والجامعي على حد سواء^(٣)، في الوقت الذي لم تعد مكانة الدول ووضعها التنافسي تتحدد فقط بمؤشرات تقليدية، كحجم

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالкольم بالدريج الأمريكي أ/ هالة محمد إبراهيم مختار أ.د/ محمد صبري الحوت أ.د/ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

النتائج المحلي الإجمالي، والمركز المالي، والقوة العسكرية، ولكن دخلت أيضاً مؤشرات جودة رأس المال البشري ووضعه التنافسي بين الدول^(٤) . فضلاً عن تدني ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية.

فأصبح من الضروري أن تسعى مؤسسات التعليم الجامعي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتحقيق التميز في خدماتها لضمان رضا المستفيدين، وذلك بهدف رفع مستويات الأداء إلى أعلى مستوى ممكن لتتفوق بها الجامعات المصرية على الجامعات المنافسة لها وترتقي إلى المستوى العالمي، فالتميز لا يأتي صدفة ولا بالتمني^(٥) . حيث إن التميز المؤسسي هو السبيل لبقاء هذه المؤسسات واستمرارها في ظل شدة التنافسية العالمية.

فالتميز المؤسسي هو المدخل الذي تستطيع من خلاله الجامعات أن تحقق أداءً متميزاً عن طريق استثمار قدراتها الداخلية المتمثلة في : العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، مما يعطيها الفرص للوصول إلى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي، ويجعلها في وضع يُمكنها من المنافسة العالمية^(٦) .

ويتطلب تحقيق المؤسسي في التعليم الجامعي إحداث تغييرات جذرية في المناخ التنظيمي السائد داخلها، وبناء ثقافة التميز، والتي تستدعي وجود هياكل تنظيمية مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، وعناصر بشرية تستطيع تحقيق هذه المرونة وتوظيفها بكفاءة واقتدار في تحقيق التميز المنشود والذي يعتمد بالدرجة الأولى على البعد عن الروتين الوظيفي، وتشجيع الإبداع التنظيمي والتجديد الذاتي والتغيير في أساليب العمل الإداري^(٧) .

ومن العوامل التي تدعم أهمية التميز المؤسسي للجامعات ظهور تقارير دولية لتصنيف الجامعات على مستوى العالم من خلال إعطاء كل جامعة مؤشراً عن موقعها بين التصنيفات، الأمر الذي يفيد في تحديد الضجوة بين كل جامعة والجامعات العالمية، وتحديد أفضل الممارسات الداعمة لتمييزها على المستوى القومي والدولي من خلال مقارنة أدائها بأداء الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية وتحسين وضعها التنافسي من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تدفعها للتمييز على منافسيها وتوفير المتطلبات اللازمة للتوافق مع المعايير العالمية لتصنيف الجامعات بما يعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات^(٨).

وقد حظيت قضية التميز باهتمام العديد من الدول المتقدمة في العالم من أبرزها الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وأستراليا، وقامت ببناء نماذج في الجودة تستخدم كأداة علمية تعني بالتقويم الذاتي من أجل تطوير المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، وتتميز هذه النماذج بأنها صممت خصيصاً لتلائم طبيعة التعليم المهني والأكاديمي، حيث انصفت بالشمولية في إدارة مؤسسات التعليم العالي كونها تغطي جميع العمليات التعليمية والخدمية التي تجري فيها، ولما توفره هذه النماذج من المؤشرات التي تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية؛ بهدف ضمان استمرارية التطوير^(٩).

وفي ضوء ذلك، قامت العديد من الدول التي تسعى لتحقيق تميزها المؤسسي بتطبيق بعض نماذج التميز العالمية، والتي أتت ثمارها على الصعيدين المحلي والعالمي رغبة منها إما في الحصول على جوائز عالمية أو تحسين أدائها المؤسسي، وذلك من خلال تمكين تلك المؤسسات، وتنمية إبداع وابتكار أفرادها، واستثمارها الأمثل للإمكانات المادية والبشرية، مما يؤثر على مخرجات المؤسسة الجامعية ومدى جودتها، وتحقيق أهدافها، ومن ثم يؤثر على تصنيفها محلياً وعالمياً^(١٠). ويأتي في مقدمة تلك النماذج النموذج الأوروبي، والنموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، وغيرها من النماذج التي لها

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالкольم بالدريج الأمريكي أ/د/ محمد صبري الحوت أ/د/ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

خصائصها التي تنفرد بها، ولكن جميعها تشترك في محاولة تحسين جودة الأداء وصولاً إلى مستوى التميز.

وفي هذا السياق، تساعد هذه النماذج على تحديد معايير التميز المؤسسي ومقومات تحقيقه، وتعد هذه النماذج إطاراً تفصيلياً متكاملًا ومبسطاً لتحقيق التميز في أداء المؤسسة من خلال تطوير نظام يمثل خطوات التقدم نحو التميز، مرتكزاً على معايير نماذج التميز التي تربطها علاقات مترابطة ومتكاملة تلقى الضوء على أية فجوات، وفهمها وتحليلها ووضع تحسينات لتعديلها، فهي تحفز التغيير من خلال توفير نموذج هيكلي يحقق التحسين والتغيير في ممارسات المؤسسة الحالية بطريقة تحليلية واضحة ومفهومة^(١١).

ويُعد نموذج بالدريج إطاراً شاملاً للمؤسسة لتحسين أدائها العام لاشتماله على معايير التميز المختلفة، ويستمد النموذج كثيراً من أفكاره من أفكار نموذج ديمنج الياباني، ويهدف إلى تدعيم المفاهيم المتصلة التي تنجح في تحقيق مستويات التميز^(١٢)، ويُمثل أحد النماذج المعاصرة المستخدمة لتقييم الجودة والنوعية، وتميز الأداء في مجال التعليم الجامعي الأمريكي، ويستند هذا النموذج إلى فلسفة التغيير الإداري الشامل، وبناء فلسفة تتسم باستمرارية الجودة العالمية، وخدمة الجامعات والبيئة والجمهور باعتماد القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وأنظمة تحليل المعلومات، وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الجهود بالطرق القياسية^(١٣).

وبشكل عام يساعد تقييم التميز في التعليم الجامعي على زيادة التركيز على الاحتياجات والتوقعات ووجهات النظر ومستويات الرضا، وتحديد نقاط القوة والإمكانات التنظيمية ومجالات التحسين، وتوسيع نطاق هيئة التدريس، ومشاركة الموظفين في التخطيط، وتوفير مقاييس أساسية ومعايير للمقارنة، وزيادة الالتزام بالتغيير المؤسسي، ومجمل هذه النتائج تساعد على مواجهة التحديات التي تواجهها الجامعات اليوم، ومع تحسين النموذج وتطويره، تم استخدامه في أكثر من ١٠٠ مؤسسة

تعليمية وحقق نجاحات باهرة^(١٤)، ومن ثم فإن تبني معايير هذا النموذج في توفير متطلبات لتحقيق المؤسسي للجامعات المصرية سوف يساعدها على مواجهة التحديات، ويُمكنها من تحسين أدائها، ويعزز وضعها التنافسي بين الجامعات الأخرى.

مشكلة البحث

تُعد قضية تحقيق الأداء المتميز في الجامعات من الموضوعات التي تلقى اهتمام الأجهزة الحكومية والرقابية في جميع دول العالم، وذلك للوقوف على كفاءة وفعالية الأداء في الجامعات بما تملكه من أساليب علمية تستخدم في عملية تطوير الأداء وتميزه، وغيرها من الأساليب التي تسهم في ضمان جودة أدائها وتميزه، حتى يكون لها القدرة على تخريج كوادر لديها القدرة على التعامل مع متغيرات العصر، فعلى الرغم من أهمية تحقيق التميز المؤسسي فإن الجامعات المصرية لا تزال بعيدة عن أساليب تحقيقه، حيث لا توفر معظم الجامعات البيئة والمتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي ولو بحددها الأدنى، بالإضافة إلى الضعف في أداء القيادات الأكاديمية وضعف إيمانها بأهمية التميز والتجديد، وغياب الثقافة التنظيمية المشجعة على الأفكار المتميزة، وسيادة النمط التقليدي في الاتصالات ونظم المعلومات^(١٥).

حيث تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات والمشكلات التي تعوقها عن تحقيق التميز، والقدرة على المنافسة المحلية والعالمية وهذه المشكلات تتمثل في: ضعف القدرة على تلبية الاحتياجات الراهنة، وغياب البنية الأساسية والأجهزة والمواد التعليمية، وضعف الاعتمادات والموارد المالية، وارتفاع أعداد الطلاب في مقابل قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يؤدي إلى تأخر بعض الجامعات في الحصول على الاعتماد وخروجها من التصنيف العالمي للجامعات^(١٦)، فضلاً عن أن العديد من الجامعات المصرية تفتقر إلى المقومات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية مما يجعلها غير قادرة على أداء رسالتها الحقيقية في تقديم تعليم متميز يرتقي بالطلاب إلى مستوى المنافسة العالمية^(١٧).

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي أ/ هالة محمد إبراهيم خاتمي أ.د/ محمد صبري الحوت أ.د/ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى غياب الجودة في التعليم الجامعي المصري، حيث يتم تخريج أعداد متزايدة من الطلاب في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل وبمستوى أداء وكفاءة أقل مما هو مطلوب، وذلك في ضوء غياب المعايير الإقليمية والمستويات العالمية التي ينبغي توفيرها للخريج، والاعتماد على الكم دون الكيف في برامج التعليم الجامعي، مما نتج عنه غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات المصرية، وتدهورها في مجالات عديدة، وزيادة المعروض من الخريجين عن الطلب عليهم، وقد أدى ذلك إلى تراجع تصنيف الجامعات المصرية على المستوى العالمي^(١٨).

ومن ثم تأتي أهمية هذا البحث كمحاولة للوصول إلى متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء تبني معايير نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للتميز المؤسسي في الجامعات؟
٢. ما الإطار الفكري لنموذج مالكولم بالدريج؟
٣. ما متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكولم بالدريج للتميز؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

١. تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من حيث مفهومة، وأهدافه، ومبادئه، وخصائصه، ومعوقات تنفيذه.
٢. التعرف على معايير نموذج مالكولم بالدريج .

٣. التوصل إلى أهم متطلبات التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكولم بالدريج.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من طبيعة الموضوع الذي تعالجه، وهو متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكولم بالدريج للتميز.

أولاً- الأهمية النظرية

١. إلقاء الضوء على الأسس النظرية للتميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه في الجامعات.
٢. إلقاء الضوء على معايير نموذج بالدريج للتميز والذي يُعد أحد أشهر النماذج العالمية المعتمدة، والمعترف بها في هذا المجال، ومعرفة كيفية تطبيقها في الجامعات؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
٣. جاء هذا البحث متزامناً مع التطورات المعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، والتي تؤثر في كافة جوانب الحياة، وتفرض على الجامعات ضرورة الاهتمام بالسعي لتحقيق التميز المؤسسي للتكيف مع هذه التطورات بما يضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل عصر يتسم بالتنافسية الشديدة.
٤. يتناول هذا البحث قضية هامة وهو التميز المؤسسي للجامعات والذي أصبح أمراً لا خيار فيه لبناء قدرة تنافسية عالمية وتحقيق مركز متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات.
٥. تعالج موضوعاً من الموضوعات التي يحتمها الواقع الحالي بكل مقوماته وخصائصه، وهو التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية، وحاجة الجامعات المصرية لمثل هذه الدراسات لإحداث النقلة النوعية في مخرجاتها.

ثانياً - الأهمية التطبيقية

1. توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.
2. تفيد المسؤولين عن صنع سياسة التعليم الجامعي في مصر، والمخططين له، ومتخذى القرار في الجامعات المصرية، والباحثين في التعرف على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، والمشكلات التي تواجهها، وتمثل عائقاً في سبيل تحقيق أهدافها وميزتها التنافسية.
3. تساعد في تكوين قاعدة ينطلق منها باحثون آخرون للكشف عن المزيد من الحقائق المتعلقة بالتميز المؤسسي بالجامعات.
4. تعدد الجهات المستفيدة من الدراسة الحالية، مثل : وزارة التعليم العالي، والمجلس الأعلى للجامعات، والقائمين على التخطيط للتعليم الجامعي وصنع سياساته، والقائمين على صنع واتخاذ القرارات الجامعية، وكذلك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والباحثين، والطلاب الجامعيين، والمهتمين بقضايا إصلاح التعليم الجامعي وتطويره، وذلك من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من متطلبات لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية.

منهج البحث

تقتضى طبيعة الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها استخدام المنهج الوصفي التحليلي وسوف تستخدمه الدراسة عند تناولها للأدبيات المختلفة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ وذلك لتوضيح الأسس النظرية للتميز المؤسسي وأهدافه وخصائصه ومعوقات تحقيقه، والتعرف على نموذج مالكولم بالدريج للتميز ومعايير، وذلك من أجل التوصل إلى وضع مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي.

مصطلحات البحث

تحدد مصطلحات البحث فيما يلي :

١- التميز المؤسسي

يُعرف التميز المؤسسي للجامعات بأنه المدخل الذي تستطيع الجامعات من خلاله تحقيق الأداء المتميز (الأكاديمي، البحثي، التعليمي، الخدمي) عن طريق استثمار قدراتها ومواردها (البشرية، والمادية والمالية، والتكنولوجية)، واهتمامها بمصلحة المستفيدين منها والاستجابة لها بطريقة أصيلة دون المساومة على حريتها واستقلالها، والتشجيع على التعلم من أجل تحقيق نتائج باهرة تفوق توقعات المستفيدين (الطلاب، أعضاء المجتمع الجامعي، أفراد المجتمع المحلي) وتعزيز قدراتها التنافسية^(١٩).

٢- نموذج مالكولم بالدريج

يُعرف نموذج مالكولم بالدريج بأنه: أول نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتميز بين المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، ويعد طريقة فعالة لتقييم الأداء، ويتضمن تقييم الأداء سبعة معايير ، وهي: القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على المستفيدين، نتائج الأداء^(٢٠).

خطوات السير في البحث

يتم تنظيم البحث ليسير وفقاً للخطوات التالية:

المحور الأول- الأسس النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات

ويتناول من خلاله مفهوم التميز المؤسسي، وفلسفته، وأهدافه، وأهميته، والمبادئ الأساسية للتميز المؤسسي، آليات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، معوقات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات.

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي أ/ هالة محمد إبراهيم مختار أ.د/ محمد صبري الحوت أ.د/ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

المحور الثاني- ملامح نموذج مالكولم بالدريج

ويتناول من خلاله نشأة نموذج مالكولم بالدريج، فلسفة النموذج، هدف النموذج، مبادئه ومعايير.

المحور الثالث - متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية

ويتم من خلاله تقديم مجموعة من المتطلبات في ضوء معايير نموذج مالكولم بالدريج التي ينبغي توافرها في الجامعات المصرية حتى يمكن تحقيق التميز المؤسسي.

المحور الأول- الأسس النظرية للتميز المؤسسي بالجامعات

أ-تعريف التميز المؤسسي

يُعرف التميز المؤسسي بأنه: حالة من الإبداع والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه انجازات ونتائج تتفوق بها على ما يُحققه المنافسون ويرضى عنه المستفيدون وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة^(٢١).

كما يُعرف بأنه عملية تقييم ذاتي لتحسين فعالية المؤسسة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيه، وهو عملية نوعية تتضمن اشتراك كافة المستفيدين من المؤسسة للعمل سوياً من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل^(٢٢).

ويُعرف التميز المؤسسي بأنه: المدخل الذي تستطيع مؤسسات التعليم العالي من خلاله تحقيق التفوق الأكاديمي المستدام؛ سعياً للتقييم الذاتي وتحقيق طموحات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بما يتجاوز توقعاتهم الحالية^(٢٣).

كما يُعرف بأنه: تقديم خدمات للمستفيدين، وللجهات ذات العلاقة، وفق معايير قابلة للقياس، تحقق الكفاءة والفعالية، ورضا المستفيد، والجمهور المتعامل معها، فهو حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية من الأداء،

والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنها نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها المستفيدون، وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة^(٢٤).

ويُعرف بأنه: تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع المستفيدين، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها^(٢٥).

كما يُعرف بأنه: فلسفة شاملة لكل جوانب المؤسسة، فهو كيان متكامل لا يتجزأ ولا يتعلق بجانب دون الآخر، ولا يتوقف عند مرحلة معينة من تحقيقه، بل يتطلب التخطيط والإعداد الجيد، والجهد المتواصل من جميع العاملين بالمؤسسة لجعله سمة لكل جوانب وأبعاد المنظومة المؤسسية، بل والعمل من أجل استدامته وتجده وتقبله لكافة المستجدات والتطورات على الساحة العالمية، والتي تضمن حسن سير العمل داخل المؤسسة، والتي تُمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات بيئة التنافس العالمية^(٢٦).

وعليه يُعرف التميز المؤسسي للجامعات بأنه مجموعة المقومات والمتطلبات الأساسية التي ينبغي توافرها في الجامعة بقصد زيادة فعاليتها ورفع مستوى أدائها، بما يؤدي إلى تميزها في أداء وظائفها (تعليم، بحث علمي، خدمة المجتمع)، وينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه مثيلاتها اقليمياً ودولياً ويرضى عنه المستفيدون داخل الجامعة وخارجها بما يساعدها على تحقيق ميزتها التنافسية.

ب- فلسفة التميز المؤسسي

تقوم فلسفة التميز المؤسسي في التعليم الجامعي على ما يلي:

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكونم بالدريج الأمريكي / أهالة محمد إبراهيم خاتمي أ.د./ محمد صبري الحوت أ.د./ حمدي حسه عبد الحميد الحدوق

- أن التميز المؤسسي في التعليم الجامعي يقوم على تحقيق فلسفة وغايات وأهداف المجتمع وتلبية طوحياته الحالية والمستقبلية.
- أن تحقيق غايات وأهداف التعليم الجامعي بالتخطيط المستنير والإعداد الجيد، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.
- أن توفير الفكر الجامعي المتجدد، وخلق المناخ الملائم للإنجاز، وتمكين الموارد البشرية الفاعلة في تحقيق الأهداف الجامعية المرجوة.
- أن المؤسسات الجامعية تعمل في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير.
- أن التميز المؤسسي يقوم على حفز الإدارة الاستراتيجية التي تعظم من استغلال الفرص المتاحة وتحقيق رسالة التعليم الجامعي^(٢٧).
- أن التعليم الجامعي المتميز هو الدعامة الأساسية في منظومة التقدم الاجتماعي والأداء.
- أن الوظائف الأساسية للتعليم هي البنية المعرفية في شتي المجالات المعرفية، ثم البحث العلمي، ثم خدمة المجتمع.
- أن الوصول إلى المؤسسة الجامعية المتميزة مرهون بتوافر نوعية تربوية وتعليمية متميزة يستوجبها مجتمع المعرفة.
- أن التعليم الجامعي المتميز ينبغي أن يواكب التغيرات المعاصرة بتقنياتها الفائقة والمساهمة في تطويرها، وتنطلق هذه الفلسفة من أن التعليم المستقبلي يجب أن يكون تعليمًا متميزًا، وهذا التميز ينطلق من الربط بين النظرية والتطبيق، واستيعاب التطبيقات التكنولوجية المتجددة^(٢٨).

ج- أهداف التميز المؤسسي للتعليم الجامعي

يحقق التميز المؤسسي للتعليم الجامعي العديد من الفوائد، منها ما يلي:

- ١ - التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المؤسسة.
- ٢ - البقاء والنمو والتفوق على المنافسين، والقدرة على المنافسة محلياً وعالمياً.
- ٣ - تشجيع الجامعات على التحسين والتطوير المستمر داخلها، وتحسين التنافس الإيجابي بين الجامعات.
- ٤ - زيادة كفاءة الجامعات في إرضاء المستفيدين وذلك من خلال تحقيق الجودة والكفاءة، والوفاء بمتطلباتهم.
- ٥ - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين الجودة^(٢٩).
- ٦ - تعزيز التعاون العلمي والفكري عن طريق التوأمة والتعاون الأكاديمي بين مؤسسات التعليم الجامعي في شتى أنحاء العالم.
- ٧ - دعم وتحسين العلاقات بين الجامعات البعض بعضاً من خلال التعاون في الأبحاث، وتكوين التحالفات الاستراتيجية، وتبادل الطلاب والباحثين؛ بما يحقق التقدم والمنافع المشتركة لهذه الجامعات.
- ٨ - زياده حركية ومرونة الجامعات في التعامل مع المتغيرات المختلفة، فالتميز المؤسسي يساعد الجامعات على زيادة إنتاجيتها المختلفة وتحسين مركزها التنافسي إقليمياً وعالمياً، وزيادة كفاءتها في إرضاء المستفيدين، والتفوق والتميز على المنافسين بإضافة قيم جديدة للمستفيدين، وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة^(٣٠).

في ضوء ما سبق يتضح أن التميز المؤسسي للجامعات يُمكنها من: الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة، والاهتمام بتطوير العنصر البشري وتنمية قدراته، تحقيق الترابط الجيد بين الأقسام والوحدات المختلفة،

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكونم بالدريج الأمريكي أ/ هالة محمد إبراهيم مختار أ.د./ محمد صبري الحوت أ.د./ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

والعمل على وجود تحسينات مستمرة في المؤسسات الجامعية، وتحسين مكانة الجامعة وتفوقها في الترتيب محلياً وعالمياً ضمن التصنيفات العالمية للجامعات وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية، تعزيز التعاون الأكاديمي بين الجامعات، دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات المستفيدين والعمل على تلبية تلك الاحتياجات.

د- أهمية التميز المؤسسي للجامعات

أصبح التميز المؤسسي أمراً حتمياً لا غنى عنه ولا بد من تحقيقه بالجامعات وخاصة في ظل ما يشهده العصر الحالي من ازدياد حدة المنافسة العالمية بين الجامعات، وعليه يمكن توضيح أهمية التميز المؤسسي في الجامعات كما يلي:

١. تعزيز التنافس بين الجامعات المصرية للوصول إلى أقصى درجات التميز والانضاد.
٢. تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات المصرية نحو المجتمع.
٣. يساعد على تنمية المجتمع المصري من خلال المخرجات الجامعية المتميزة.
٤. تسويق مخرجات الجامعات المصرية محلياً وعالمياً في سوق التنافس مما يدفعها لتحقيق المزيد من التميز والإبداع.
٥. يُعد دافعاً للجامعات المصرية لكي تتبوأ مكانة عالمية بين مثيلاتها من الجامعات الإقليمية والعالمية.
٦. يسهم التميز المؤسسي في تطوير المؤسسات الجامعية المصرية، وزيادة فاعليتها ومنافستها وجودتها على جميع المستويات، فالمؤسسة المتميزة هي المؤسسة الأكثر نجاحاً في كافة أنشطتها^(٣١).

٥- المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي

يتمتع التميز المؤسسي بمجموعة من المبادئ، وهي كما يلي:

١ - مبدأ التركيز على النتائج: فالتميز يعني تحقيق نتائج ترى أثرها جميع الفئات المعنية، بما في ذلك العاملين في المؤسسة، المستفيدين، الموردون، والمجتمع بشكل عام.

٢ - مبدأ الاهتمام بالمستفيدين: فالمؤسسات المتميزة تعمل على تلبية احتياجات المستفيدين الحاليين والمستقبليين.

٣ - مبدأ القيادة ووحدة الهدف: فالتميز يعني قيادة طموحة ذو رؤية ثابتة تضمن الاستمرارية للمؤسسة من ناحية، وتناسق وانسجام أهدافها على كافة المستويات من ناحية أخرى.

٤ - مبدأ الإدارة بالعمليات والحقائق: فالتميز يعني إدارة المؤسسة من خلال عمليات واضحة ومحددة ونظم متكاملة ومترابطة، حيث تعمل المؤسسات المتميزة على بناء وتطوير مجموعة من العمليات والمنهجيات المتكاملة والتي تتميز بمسئوليات واضحة تضمن تحقيق مخرجات العمل المؤسسي حسب الخطة الاستراتيجية المعتمدة، ويتم متابعة الأداء الناجم عن التطبيق من خلال شبكة متكاملة من مؤشرات الأداء، وأيضاً من خلال قياس مدى رضا مختلف الفئات المعنية واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على نتائج القياس.

٥ - مبدأ تطوير العاملين وإشراكهم: حيث تعمل المؤسسات المتميزة على تحديد الكفاءات والقدرات والمعارف المطلوبة لتنفيذ خططها وسياساتها واستقطابها، وذلك للعمل على تمكين مواردها البشرية من خلال توفير التدريب المناسب لإنجاز المهام بفعالية وكفاءة، وتسعى هذه المؤسسات بشكل دائم إلى توفير بيئة العمل المحفزة،

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي أ/ هالة محمد إبراهيم مختار أ.د/ محمد صبري الحوت أ.د/ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

وذلك من أجل كسب ولاء العاملين بالمؤسسة وإطلاق طاقتهم الإبداعية مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة في النهاية.

٦ - مبدأ التحسين المستمر، والإبداع والتعلم: فالمؤسسات المتميزة تعمل على مشاركة تجاربها الإيجابية والسلبية مع العاملين بالمؤسسة والاستفادة منها في تطوير العمل المؤسسي، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال توفير أجواء التحفيز والشفافية والاحترام لجميع الآراء والاقتراحات.

٧ - مبدأ تحمل المسؤولية الاجتماعية: فالتميز يعني قيام المؤسسة بتبني منهج أخلاقي في العمل أكثر من مجرد التزامها بالقوانين واللوائح فقط، فيجب عليها أن تساهم في تحمل المسؤولية والاستجابة لتوقعات كافة الفئات المعنية في المجتمعات التي تعمل فيها، وذلك من خلال قيامها بدعم المبادرات والمشاريع التي تؤكد التزامها بخدمة وتنمية المجتمع المحلي، وتفعيل دورها لتساهم بشكل أكبر وبما يتجاوز نطاق المهام والمسؤوليات الرئيسية والمباشرة لها.

٨ - مبدأ بناء وتطوير الشراكات: فالمؤسسات المتميزة تؤمن بضرورة بناء وتطوير الشراكات والمحافظة على شراكات ذو قيمة مضافة لجميع الفئات المعنية وتحقيق الفائدة المشتركة لكل الأطراف، ولضمان نجاح الشراكة تعمل الأطراف في المؤسسة معاً على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال الدعم الفني وتقديم المعارف والموارد اللازمة في جو من الثقة والاحترام والشفافية^(٣٢).

و- آليات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات

١. نماذج التميز العالمية: وذلك من خلال الالتزام بمعايير نماذج التميز، حيث يمكن استخدامها كأساس للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، والتي من أشهرها نموذج ديمنج الياباني، نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي، والنموذج الأوروبي^(٣٣).

٢. **سته سيجم Six Sigma**: حيث تعتبر ستة سيجم أداة قياس فعالة في مؤسسات التعليم الجامعي من أجل تحسين الجودة في الخدمات والعمليات، وذلك من خلال عدة خطوات: تحديد وتوصيف المشكلة، تحديد جوانب القوة والضعف وتحديد الضجوة للتركيز عليها كمشروع للتحسين، إجراء الدراسات اللازمة لتحليل مستوى الأداء من أجل الوصول إلى العوامل التي تحتاج إلى تحسين أو تغيير جذري، تقديم الحلول لمنع حدوث المشكلات بالإضافة إلى تقدير تأثيرها والمخاطر المصاحبة لها.
٣. **بطاقة الأداء المتوازن**: حيث تعرف بأنها أداة للقياس مصممة لاختبار أداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: المستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والنواحي المالية، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب والأدوات التي بدأت تستخدم حديثاً في تطوير الأداء، والتقييم المؤسسي مثل رصد مستوى الأداء الإداري والتنظيمي والتقني، فضلاً عن أداء الموارد البشرية، ومستوى الإجراءات ونظم العمل، وبالتالي رصد وترجمة كافة العناصر الداخلية والخارجية للمؤسسة.
٤. **القياس المقارن**: ويعرف بأنه عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء المؤسسة الجامعية بأداء الجامعات الرائدة في أي مكان في العالم؛ بهدف الحصول على معلومات تساعد الجامعة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين وتطوير أداؤها^(٣٤).
٥. **أسلوب كايزن**: يُمثل أسلوب كايزن استراتيجية يمكن من خلالها خفض الهدر في الطاقة والوقت والموارد، وذلك من خلال أنشطة تستهدف التحسين المستمر استناداً لعدة مبادئ من قبيل التعامل مع المشكلة بالحكمة وليس بما تكلفه من مال، والبحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات، وذلك من خلال تطبيق دورة مكونة من أربع مراحل (PDCA) هي: خطط، نفذ، تحقق، صحح.

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكونم بالدريج الأمريكي أ.د/ محمد صبري الحوت أ.د/ محمد حسني عبد الحميد المدوني

٦. استراتيجية المحيط الأزرق: حيث تقوم استراتيجية المحيط الأزرق على عدة مبادئ تستهدف المبادرة والإبداع والابتكار لتحقيق التميز والتكلفة المنخفضة من خلال أربع عمليات رئيسية هي: الاستبعاد لاستبعاد العوامل التي ينبغي التخلص منها، والتخفيض لتقليل العوامل الزائدة، والزيادة لزيادة العوامل الواجب زيادتها، والابتكار لابتكار ما لم يقدم من قبل^(٣٥).

ز- معوقات تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات

لاشك أن الوصول إلى التميز وتحقيقه ليس بالعمل السهل الذي تقوم به أي مؤسسة، وخاصة أن له مجموعة من المتطلبات وبمجرد وجود اختلال في تلك المتطلبات يصبح تحقيق التميز أمراً صعباً بل يكاد يكون مستحيلاً، ومن أهم معوقات تحقيق التميز المؤسسي في التعليم الجامعي ما يلي:

١ - عدم الدقة في اختيار وتعيين العاملين ذوي الكفاءة العالية، فتعيينهم في بعض الأحيان يكون تبعاً لتوجهاتهم السياسية، مما يقف عائقاً أمام فرص التميز.

٢ - عجز لوائح وقوانين المؤسسة عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز والالتزام بالتشريعات والأنظمة فهناك حاجة ماسة لأن يبني التميز على أساس ديمقراطي يعزز مفهوم المشاركة.

٣ - عدم جعل التميز على قمة أولويات المؤسسات، فالعاملون في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني، مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس ذلك سلباً على التميز في الأداء.

٤ - جمود هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن إنكائها على أسس شخصية بعيدة عن الموضوعية، مما يؤدي إلى تسرب المتميزين نحو

- مؤسسات غير حكومية؛ لذا ينبغي مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمؤسسة وتقديم مستويات أداء عالية^(٣٦).
- ٥ -الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل، وإهمال الأهداف طويلة الأجل.
- ٦ -قلة موارد المؤسسة كالنقص في الموارد المالية.
- ٧ -تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من المخرجات
- ٨ -التطبيق غير الكفاء للخطط الاستراتيجية
- ٩ -وجود قصور في بعض المقومات التي يركز عليها تحقيق التميز المؤسسي^(٣٧).

المحور الثاني - ملامح نموذج مالكولم بالدريج

سعيًا نحو تحقيق الهدف الثاني من الدراسة والذي ينص على: التعرف على ملامح نموذج مالكولم بالدريج، يتناول هذا المحور نموذج مالكولم بالدريج من حيث نشأته، وفلسفته، وأهدافه، ومعايير.

أ- نشأة نموذج مالكولم بالدريج

تم إقرار نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي كمعيار قوي معترف به لتحقيق الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات في عام ١٩٨٧م، وتم إنشاء جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)، وتم تسمية الجائزة باسم جائزة بالدريج نسبة إلى مالكولم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، والذي شغل منصب وزير التجارة الأمريكي الأسبق منذ عام ١٩٨١م حتى وفاته في عام ١٩٨٧م، ويقوم المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالإشراف على هذه الجائزة التي تديرها الجمعية الأمريكية للجودة، وفي عام ٢٠٠٠م تم توسيع الجائزة لتشمل المؤسسات غير الربحية كمؤسسات التعليم والرعاية الصحية^(٣٨).

ب- فلسفة نموذج مالكولم بالدريج

- تستند فلسفة نموذج مالكولم بالدريج إلى مجموعة مفاهيم رئيسة تُعبر عن قيم التميز والفعالية، وتنبع من فكر إدارة الجودة والتميز، وهي كما يلي:
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات الأنشطة المختلفة.
 - ضرورة التطوير المستمر والتعلم التنظيمي لعناصر ومقومات الأداء.
 - الاهتمام بالجودة إنطلاقاً من رغبات العملاء.
 - أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثراً وفعال في تحقيق تميز الأداء.
 - إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئوليتها نحو المجتمع.
 - تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
 - الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين والتحوليات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.
 - أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذلك مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات فيما يحقق لها أهدافها
 - تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال، وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات^(٣٩).

ويتمحور الإطار الفكري، والمفاهيم الأساسية لنموذج مالكولم بالدريج على التوجهات الرئيسية التالية:

- القيادة الحكيمة ذات الرؤية: ويقصد بها الطريقة التي يدير بها القائد المؤسسة، فعليه أن يحدد توجهات المؤسسة، والقيم المراد تحقيقها، بالانسجام مع احتياجات أصحاب المصالح في المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأداء المتميز لضمان استمرار نشاطها، كما يجب على القائد أن يشجع ويحفز فريق العمل، وأن يكون قدوة لهم ومثلهم الأعلى.
- التعلم التنظيمي والفردي: حيث إن تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة يتطلب التنفيذ الجيد والسليم لمداخل التعلم للمؤسسة وأفرادها، ويشمل تعلم المؤسسة كل من التحسين المستمر والقيادة نحو أهداف جديدة، وينتج هذا التعلم من حلول المشاكل التي تم التوصل إليها، والأفكار التي يقدمها أفراد المؤسسة لتحسين سير العمل الذي يضمن التطوير والتحسين المستمر والتكيف مع المتغيرات.
- التميز المستمد من رغبة المستفيدين: حيث إن المستفيد الخارجي هو الذي يحكم على أداء المؤسسة ومدى جودتها، لذا يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجاته وتعمل على إشباعها؛ وذلك من أجل إرضائه وكسب ولائه، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على تقليل نسب الأخطاء والعيوب، وشكاوي المستفيدين فرأيهم يعد عنصراً مؤثراً على تميز المؤسسة.
- تقدير قيمة العاملين والشركاء: ويقصد بتقدير العاملين إشباع احتياجاتهم وتطويرهم، وذلك بهدف ضمان مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكونم بالدريج الأمريكي
أ/ هالة محمد إبراهيم مختار أ.د/ محمد صبري الحوت أ.د/ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

- الإدارة نحو الابتكار والإبداع؛ وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المؤسسة.
- الاستجابة السريعة؛ حيث يتوقف نجاح المؤسسات في ظل التغيرات الحالية والبيئة شديدة التنافسة على سرعة الاستجابة والمرونة، وذلك من خلال الاعتماد على أنظمة جديدة وتسهيل نشاط فرق العمل والإجراءات.
- الإدارة بالحقائق؛ وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.
- المسؤولية الاجتماعية؛ حيث يجب على المؤسسة أن تحترم مسؤولياتها تجاه المجتمع، وذلك من خلال التركيز على الأخلاقيات، والحفاظ على الموارد الطبيعية من خلال عملية التخطيط.
- الرشاقة والمرونة التنظيمية؛ لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.
- المسؤولية العامة والمواطنة؛ تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة
- انتهاج منهج النظم؛ تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يُقدم من منظور النظم لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق تفوق الأداء.
- التركيز على النتائج وخلق القيم؛ يجب أن يتركز قياس أداء المؤسسة على نتائجها، وخلق قيمة متوازنة لأصحاب المصالح في المؤسسة، فمن خلالها تتمكن المؤسسة كسب ولائهم والمساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

▪ التركيز على المستقبل: حيث يجب على المؤسسة أن تتبنى توجهات مستقبلية قوية، وتستبق حدوث بعض العناصر كتوقعات المستفيدين، وفرص جديدة للعمل، والمشاركة وتطوير القوى العاملة، والتطوير التكنولوجي وذلك لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر على المؤسسة^(٤٠).

ج- الهدف الرئيس لنموذج مالكولم بالدريج الأمريكي

يتمثل الهدف الرئيس لهذا النموذج في تدعيم وترويج المفاهيم ذات الصلة بعناصر تميز الأداء في المؤسسات، وتنمية قدراتها التنافسية، وتطوير وتحسين الجودة الوطنية^(٤١). كما يهدف النموذج إلى توفير مرجعية إرشادية، وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء المؤسسات، وتعزيز ونقل خبرات وتجارب المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المؤسسات التي تسعى إلى تحسين الأداء ومن ثم الوصول إلى تحقيق التميز^(٤٢). ويمثل هذا النموذج أداة مهمة تستفيد بها المؤسسات في إجراء عمليات التقييم الذاتي Self-Assessment استناداً إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحده منها بتقويم نشاط مؤسسات الأعمال، والثانية تخاطب المؤسسات التعليمية، والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي^(٤٣).

د- مبادئ نموذج مالكولم بالدريج

يقوم نموذج مالكولم بالدريج على عدة مبادئ وهي:

- وضع نظام للمعلومات يساعد على توفير الوقت والجهد.
- ضرورة ترابط وشمول خطط تحقيق الجودة والتميز مع مراعاة اشتغالها على: أهداف استراتيجية، وثقافة تنظيمية جديدة، وتغيرات جذرية في الأداء التنظيمي.

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكونم بالدريج الأمريكي أ/ هالة محمد إبراهيم مختار أ.د./ محمد صبري الحوت أ.د./ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

- ضرورة قناعة الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة والتميز مع التركيز على أهمية الإدارة الوسطى.
- تحقيق رضا المستفيدين وقياس شعورهم واتجاهاتهم تجاه المؤسسة.
- إدارة وتنمية الموارد البشرية من حيث المشاركة وفرق العمل والعناية بصحتهم وتقييم أدائهم.
- المقارنة السليمة بين مستوى تميز المؤسسة ومستوى التميز الذي يحققه المنافسون.
- الاعتماد على القياس والتقييم وذلك من خلال التقييم الذاتي والتقييم الخارجي^(٤٤).

ه- معايير نموذج مالكونم بالدريج

- تعتمد آلية عمل نموذج مالكونم بالدريج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج، وذلك من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات مترابطة:
- **المجموعة الأولى وتمثل في:** القيادة، والاستراتيجية، والتوجه للمستفيدين) وتركز هذه المجموعة على إيجاد بيئة تعليمية للمؤسسة والسعي إلى خلق الفرص المستقبلية للمؤسسة.
 - **المجموعة الثانية وتمثل في:** (الموارد البشرية، وإدارة العمليات، ونتائج الأعمال) وتركز هذه المجموعة على إنجاز أعمال المؤسسة، وإعطاء نتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة.
 - **المجموعة الثالثة وتمثل في:** (إدارة المعرفة، وتحليل القياسات وكذلك البيئة التنظيمية، والعلاقات والتحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين،

ويشير السهم الأفقي بمركز النموذج إلى العلاقة بين القيادة ونتائج الأداء^(٤٥).

وتستند جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية الوطنية الأمريكية (MBNQA) على معايير التميز السبعة للنموذج - والتي تُعد بمثابة إطار عمل للمؤسسات في سعيها نحو تحقيق تميز الأداء - والتي تقاس من خلال توزيع (١٠٠٠) نقطة على معايير النموذج الرئيسية والفرعية، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (١)

الوزن النسبي لمعايير مالكولم بالدريج الوطنية الأمريكية (MBNQA)

م	معايير التميز	الوزن النسبي للمعيار	المعايير الفرعية	قيمة المعيار (عدد النقاط)
١	القيادة	نقطة (١٢٠) ما يعادل ١٢%	١- القيادة العليا	٧٠
			٢- الحوكمة والمسؤوليات المجتمعية	٥٠
٢	التخطيط الاستراتيجي	نقطة (٨٥) ما يعادل ٨,٥%	١- وضع الاستراتيجية	٤٥
			٢- تنفيذ الاستراتيجية	٤٠
٣	التركيز على المستفيدين	نقطة (٨٥) ما يعادل ٨,٥%	١- صوت المستفيد	٤٠
			٢- مشاركة المستفيدين	٤٥
٤	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	نقطة (٩٠) ما يعادل ٩%	١- القياس والتحليل وتحسين الأداء التنظيمي	٤٥
			٢- إدارة المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات	٤٥
٥	التركيز على القوى العاملة	نقطة (٨٥) ما يعادل ٨,٥%	١- بيئة القوى العاملة	٤٠
			٢- مشاركة القوى العاملة	٤٥

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالкольم بالدريج الأمريكي
أ/ هالة محمد إبراهيم مختار أ.د./ محمد صبري الحوت أ.د./ حمدي حسه عبد الحميد الحدوق

م	معايير التميز	الوزن النسبي للمعيار	المعايير الفرعية	قيمة المعيار (عدد النقاط)
٦	التركيز على العمليات	(٨٥) نقطة ما يعادل ٨,٥%	١- تصميم عمليات العمل	٤٥
			٢- أنظمة العمل	٤٠
٧	النتائج	(٤٥٠) نقطة ما يعادل ٤٥%	١- نتائج المنتجات والعمليات	١٢٠
			٢- النتائج المرتكزة على المستفيدين	٨٠
			٣- النتائج المرتكزة على القوى العاملة	٨٠
			٤- نتائج القيادة والحوكمة	٨٠
			٥- النتائج المالية والتسويقية	٩٠
إجمالي عدد النقاط				١٠٠٠

Source: Baldrige Performance Excellence Program; Baldrige Excellence Framework 2015- 2016: Asystems approach to improve your organization's performance, Baldrige Performance Excellence Program, National Institute of Standard and Technology (NIST), United States Department of Commerce, Gaithers burg, MD, 2015, P.3.

وتتمثل المعايير السبعة لتمييز الأداء وفقا لنموذج بالدريج في المعايير التالية:

- القيادة: يهتم هذا المعيار بتقييم الإجراءات الشخصية التي تقوم بها القيادة العليا وتوجهها للعاملين بالمؤسسة، من أجل الحفاظ على المؤسسة، كما يهتم هذا المعيار أيضا بتقييم نظام الحوكمة الخاص بالمؤسسة، ومدى وفاء تلك المؤسسة بمسؤولياتها القانونية والأخلاقية والاجتماعية.
- التخطيط الاستراتيجي: يهتم هذا المعيار بكيفية وضع المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية وخطط العمل بها وتطويرها، وكيفية تنفيذها وتغييرها إذا لزم الأمر، وأخيراً قياس مدى التقدم نحو تحقيق ذلك.

- **التركيز على المستفيدين:** يهتم هذا المعيار بتقييم مدى قدرة المؤسسة على تحفيز مستفيديها وإشراكهم لتحقيق النجاح المستمر في السوق وذلك من خلال تقييم مدى قيام المؤسسة بالاستماع إلى صوت المستفيد، وبناء علاقات قوية مع المستفيدين على المدى البعيد، كما يهتم هذا المعيار أيضاً بتقديم خدمات تتجاوز توقعات المستفيدين.
- **القياس والتحليل وإدارة المعرفة:** يهتم هذا المعيار بتقييم مدى قدرة المؤسسة على اختيار البيانات والمعلومات وأصول المعرفة، وكيفية تجميعها وتحليلها وإدارتها وتحسينها، كما يهتم أيضاً هذا المعيار بكيفية استخدام المؤسسة لنتائج المراجعة لتحسين أدائها.
- **التركيز على القوى العاملة:** يهتم هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتقييم القوى العاملة وقدرات العاملين واحتياجاتهم، ومدى قدرة المؤسسة على تهيئة بيئة العمل لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، كما يهتم هذا المعيار أيضاً بتقييم كيفية عمل المؤسسة ومدى قيامها بإشراك وإدارة وتطوير القوى العاملة بها للاستفادة من كل إمكانياتها لتلبية احتياجات العمل العام داخل المؤسسة.
- **التركيز على العمليات:** يهتم هذا المعيار بتقييم مدى قدرة المؤسسة على تصميم وإدارة وتحسين وابتكار منتجاتها وعمليات العمل بها، وذلك من أجل تحسين فعالية العمل لتقدير قيمة المستفيدين وإرضائهم؛ من أجل تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة.
- **النتائج:** يهتم هذا المعيار بتقييم أداء المؤسسة وتحسينها في جميع المجالات الرئيسية والتي تشمل: نتائج المنتج، والعملية، والنتائج المرتكزة على المستفيدين، والنتائج المرتكزة على القوى العاملة، ونتائج القيادة والحوكمة، والنتائج المالية والتسويقية^(٤٦).

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكونم بالدريج الأمريكي أ/ هالة محمد إبراهيم خاتمي أ.د./ محمد صبري الحوت أ.د./ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

تقدم معايير بالدريج للتربويين مجموعة من المبادئ والعمليات المعتمدة على بعضها البعض، بالإضافة إلى أدوات تطوير المنظور التنظيمي ووسائل إدارة التغيير، كما أنها تركز على العلاقات المترابطة بين ثلاثة أبعاد هامة أولهما: المدخل Approach ويشير إلى الكيفية التي تحقق بها المؤسسة الأهداف الموجهة للعمل والعمليات المستخدمة لانطلاق المؤسسة، وثانيهما: الانتشار Deployment وهو يشرح كيفية تنفيذ المؤسسة مدخلها على نحو جيد، وثالثهما: النتائج Results وتشير إلى قياس نجاح المؤسسة عن طريق المداخل وسياسة الانتشار التي تتبناها، وبناء على ذلك فإن معايير بالدريج تقدم الفرص لخلق وتعزيز الأداء العالي فيما بين المعايير السبعة لبالدريج والتي تقدم للتربويين في المستويات التنظيمية المختلفة^(٤٧).

وفي هذا السياق، فإن تطبيق معايير بالدريج للتميز في المؤسسات التعليمية بعامة، والتعليم الجامعي بخاصة يمكن أن يحقق لها مجموعة من الفوائد، أهمها:

- خلق بيئة تعليمية وبيئة عمل أفضل للجميع.
- تحسين نتائج الطلاب والمخرجات الإدارية.
- زيادة الرغبة لدى أعضاء هيئة تدريس واستعدادهم لتحسين العمليات التعليمية والوصول إلى مخرجات متطورة.
- تعزيز العمل الجماعي الفعال القائم على مشاركة جميع أصحاب المصلحة المستفيدين من المؤسسة.
- تقديم نموذج شامل للتميز في الأداء داخل المؤسسات التعليمية.
- إنشاء ثقافة في التعليم تركز على تلبية احتياجات الطلاب.

- إدخال تحسينات على التعليم يرضى عنها الطلاب أنفسهم وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع ككل^(٤٨).
- زيادة واضحة في إجراء البحوث وعمليات التعليم والتعلم^(٤٩).

وعلى الرغم من أهمية نموذج جائزة بالدريج إلا أنه من الملاحظ أن هذه الجائزة تنفرد بتخصيص جائزة للمؤسسات التربوية، إذ فازت بها عدة مؤسسات تربوية، وقد تأثر نموذج الجائزة بالسياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للمجتمع الأمريكي، ويظهر هذا من اهتمام معايير الجائزة بالمولين للمؤسسات التربوية كانعكاس طبيعي لمستوى الاتجاهات المؤثرة في نظام التعليم الأمريكي، ومن جانب آخر يؤخذ على هذه الجائزة أن معاييرها لم تنطرق إلى إدارة الموارد المادية كالمباني، والمختبرات والمشاعل، والتقنيات والوسائل التعليمية والتدريبية، لما لهذا الجانب من خصوصية كبيرة في المؤسسات التربوية^(٥٠).

ومما سبق، يتضح أهمية نموذج مالكولم بالدريج للمؤسسات بصفة عامة، ومؤسسات التعليم الجامعي بصفة خاصة؛ حيث أنه يمثل أداة قيمة لتلك المؤسسات لتحقيق التميز في أداؤها واستمرارية هذا التميز، حيث يوفر النموذج الفرص لتحسين أداء المؤسسات وقياس مدى فعالية تحقيق النتائج.

وخلاصة القول، يتضح أن القيادة تمثل العنصر المحوري والمحرك الأساسي وفق نموذج مالكولم بالدريج، كما أنه يركز على تحسين الأداء بغرض تعزيز القدرة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على النتائج المرجوة بما يساعد على تطابق المخطط مع الأداء، والتأكيد على كل ما يتعلق برضا المستفيدين، وجودة الخدمة والأداء، وفعالية العمليات وأهمية الموارد البشرية، ودور القيادة، بالإضافة إلى النتائج المالية، وكل ذلك يشجع المؤسسات على التطوير والإبداع والمرونة في الإجراءات والأدوات والهيكل التنظيمي بما يؤكد على الاستراتيجية المقترحة التي تقود الأداء نحو تحقيق التميز.

المحور الثالث- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكونم بالدريج

أ- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معيار القيادة

1. ضرورة أن يكون لدى القيادات رؤية مستقبلية تدعم تطوير الجامعات وتحسين أدائها، بما يساعدها على تحقيق تميزها المؤسسي ويضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل بيئة شديدة التنافس.
2. ضرورة أن يكون القيادات الجامعية على قدر عالٍ من الكفاءة تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز وتتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات.
3. تبني القيادة لفكر التميز، والعمل على نشر ثقافة التميز المؤسسي داخل الجامعات.
4. لابد من توافر قيادة فاعلة مؤهلة قادرة على تخطيط الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية واستقطابها، والتعامل معها بشفافية، وتقدير جهودها وإنجازاتها وتمكينها، ووجود مختصين أكفاء لبرامج تدريبية عن التميز.
5. ضرورة توجيه الأداء ومراقبته حيث يجب على القيادات الجامعية وضع نظام فعال لتقييم ومتابعة أداء العاملين، ومتابعة البرامج الأكاديمية والإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق التميز.
6. تعزيز التواصل الفعال والشفافية بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي والشركاء الخارجيين؛ بهدف بناء الثقة وتعزيز التعاون من أجل تفعيل دور الجامعة في تحقيق المسئولية الوطنية تجاه.
7. ضرورة توجيه القيادة إلى توظيف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في كافة أنشطة الجامعة.

٨. مشاركة القيادة في عملية تقويم الأداء المؤسسي؛ للتأكد من تحقيق الجودة وصولاً للتميز.
٩. ضرورة امتلاك القيادات الجامعية المهارات اللازمة للإبداع والابتكار، حيث يجب أن تشجع الجامعة على تبني ثقافة الإبداع والابتكار، وتوفير الدعم اللازم لتحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، وتعزز القدرة التنافسية للجامعات.
١٠. لابد من حرص القيادة على عقد لقاءات مستمرة مع المستفيدين لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم.
١١. يجب على القيادة وضع استراتيجية لإدارة المخاطر والأزمات والتعامل مع التحديات والتهديدات المحتملة التي قد تواجهها نحو سعيها لتحقيق التميز المؤسسي.
١٢. تشجيع القيادات الجامعية العاملين بها على ضرورة التطوير والتحسين المستمر من أجل الوصول إلى التميز.
١٣. ضرورة توفير قيادة قادرة على خلق الثقافة والبيئة التنظيمية المناسبة المشجعة على الإبداع والتميز.
١٤. ضرورة تشجيع المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب مادياً ومعنوياً.

ب-متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معيار التخطيط الاستراتيجي

١. ضرورة وجود رؤية طموحة وأهداف واضحة ومحددة توجه جهود الجامعات نحو تحقيق التميز المؤسسي.
٢. ضرورة وجود خطة استراتيجية للجامعة تدعم التميز العلمي والبحثي.
٣. تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعات باستمرار للملائمة التغيرات والتطورات التكنولوجية.

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالкольم بالدريج الأمريكي
أ/ هالة محمد إبراهيم مختار أ.د/ محمد صبري الحوت أ.د/ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

٤. لابد من وجود مؤشرات لقياس أداء الجامعة وتقييم تحقيق أهدافها، بما يساعدها على تحقيق التميز.
٥. ضرورة عمل تحليل بيئي للجامعة لمعرفة نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تواجهها؛ حتى تتمكن من معرفة وضعها التنافسي.
٦. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوظيفها بشكل فعال لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة، ومتابعة أدائها بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
٧. لابد أن تتخذ الجامعات بمبدأ التحسين المستمر، واعتماد ثقافة الابتكار والتجديد لضمان استدامة التميز.
٨. ضرورة توافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى لمناقشة الخطة الاستراتيجية للجامعة.
٩. ضرورة وجود وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة تتسم بالكفاءة والفعالية.

ج- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معيار التركيز على المستفيدين

١. ضرورة تحليل احتياجات المستفيدين لفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم ومن ثم العمل على تلبيتها.
٢. توفير بيئة تعليمية وتدريبية ملائمة تلبى احتياجات وتوقعات المستفيدين.
٣. توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية والبحثية بالجامعات.
٤. تقديم برامج أكاديمية متميزة بما يتلاءم مع احتياجات الطلاب، وتلبي احتياجات سوق العمل.
٥. توفير خدمات الدعم الطلابي؛ مما يحقق رضا الطلاب عن جودة الخدمات المقدمة لهم.
٦. بناء علاقات مستدامة مع المستفيدين.
٧. تفعيل الشراكة بين الجامعات والقطاع الصناعي لتطوير البحث العلمي.

٨. التوسع في الشراكات مع الجامعات المتميزة ذات السمعة الأكاديمية المرموقة.

د- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة

- ١ - تطوير بنية تحتية تكنولوجية قوية وذلك من خلال توفير الأجهزة الحديثة التي تدعم عملية تحليل البيانات والمعلومات بشكل سريع وفعال.
- ٢ - توفير كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في تحليل البيانات والمعلومات، وتزويدهم بالمهارات والأدوات اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة.
- ٣ - استخدام أساليب تحليل حديثة؛ لاستخراج القيمة المضافة من البيانات.
- ٤ - توفير مصادر معرفة موثوقة لاستخدامها في التحليل.
- ٥ - الاعتماد على أنظمة إدارة المعرفة وتشجيع ثقافة التعلم المستمر.
- ٦ - يجب ان تعتمد الجامعات على أدوات القياس والتحليل لفهم أداء الجامعة وتحديد أوجه القصور لتحسينها ويتضمن ذلك استخدام مؤشرات الأداء وتقدير الكفاءة والفعالية لقياس أداء الجامعة.
- ٧ - يجب أن تسعى الجامعات إلى تحسين أدائها ورفع مستوى جودة الخدمات والبرامج التعليمية التي تقدمها.
- ٨ - الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها في تقييم أداء الجامعات؛ بهدف تحسين أدائها ومن ثم تحقيق تميزها.

ه- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معيار التركيز على القوى العاملة

- ١ - ضرورة الاهتمام بتوظيف وتطوير الكوادر الأكاديمية والإدارية وذلك من خلال اختيار الكفاءات العالية وتوفير البرامج التدريبية المتميزة.

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكونم بالدريخ الأمريكي
أ/ هالة محمد إبراهيم مختار أ.د/ محمد صبري الحوت أ.د/ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

- ٢ - تعزيز ثقافة الريادة والتميز لدى القوى العاملة، وتوفير البيئة الملائمة لتطوير الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مشاريع وبرامج تعليمية مبتكرة.
- ٣ - ضرورة تبني الجامعة نظاماً فعالاً لإدارة الأداء يشجع على التميز والإبداع، بالإضافة إلى تقديم الحوافز المناسبة للعاملين كمكافأة لتحقيق الأهداف والإنجازات المكلفون بها، وذلك من خلال توفير نظام للحوافز واضح ومعلن للعاملين بالجامعة.
- ٤ - يجب أن تحرص الجامعات على بناء ثقافة مؤسسية تدعم القيم والأخلاقيات وتحفز على التعاون والابتكار داخل الجامعة.
- ٥ - توفير بيئة عمل إيجابية ومشجعة على تحقيق التميز وتسهم في رفع مستوى رضا العاملين عن بيئة العمل.
- ٦ - تطوير مهارات القوى العاملة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة وذلك من خلال عقد العديد من الدورات التدريبية، والبعد عن أنماط الإدارة التقليدية.
- ٧ - توفير نظام لتفويض الصلاحيات للعاملين بالجامعة.
- ٨ - إتاحة برامج تدريبية تلبي احتياجات العاملين بالجامعة.

و- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معيار التركيز على العمليات

١. يجب أن تعمل الجامعة على تحسين كفاءة وفعالية عملياتها سواء في الجوانب الإدارية أو الأكاديمية.
٢. تحقيق التوازن بين تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية وتقليل التكاليف، وذلك من خلال تطبيق أساليب وإجراءات تحفز على تحقيق هذا التوازن.
٣. تطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة العمليات وذلك من خلال مراجعة ومقارنة الأداء مع الجامعات العالمية الرائدة.
٤. تقديم أشكال الدعم المختلفة في كافة مجالات التميز المؤسسي.

٥. التقييم المستمر للبرامج والمقررات الدراسية؛ وذلك بهدف تحسينها وتطويرها ومن ثم تحقيق تميزها.
٦. التنوع في أساليب التقويم، والالتزام بالموضوعية أثناء القيام بعملية التقويم.

ز- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نتائج الأداء

١. قياس مدى رضا مؤسسات سوق العمل عن خريجي الجامعات المصرية.
٢. قياس مدى رضا الطلاب والخريجين عن جودة الخدمات المقدمة في الجامعات المصرية.
٣. الاهتمام بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا بالجامعات المصرية.
٤. تعزيز ودعم الابتكار والبحث العلمي بالجامعات المصرية.
٥. تقدم ترتيب الجامعات المصرية في تقارير التنافسية العالمية، والتصنيفات العالمية للجامعات؛ مما يدعم مركزها التنافسي.

المراجع

١ - عائشة عبد الفتاح مغاوري الدجديج: نحو استراتيجية مقترحة لتعزيز التعليم الريادي بالجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد (١٢٦)، أكتوبر ٢٠٢٠، ص ٥٦٤

٢ - إسماعيل خالد المكاوي، ووليد سعيد أحمد: تصور مقترح لتوظيف البحث التربوي في تحقيق التميز المؤسسي بكليات التربية في ضوء الرؤية الاستراتيجية لمصر ٢٠٣٠، المؤتمر العلمي الثاني الدولي الأول لكلية التربية: متطلبات التميز بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، كلية التربية تفهنا الأشراف، جامعة الأزهر، ٢ - ٣ أكتوبر ٢٠١٩، ص ٥٧٧.

٣ - مركز هردو لدعم التعبير الرقمي: السياسات التعليمية في مصر، مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، القاهرة، ٢٠١٨، ص ٥.

4- Avralev, Nikita V.& Irina Nikolayevna E.; University Rankings as a Tool to Enhance Competitiveness, Clustering and Transnational Governance of Higher Education in the Context of Globalization, Middle-East Journal of Scientific Research, No.16, 2013, P.357.

٥ - نوال أحمد الزهراني، وسهير محمد حوالة: متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السادس، العدد (١٣)، مارس ٢٠٢٢، ص ١٠١.

٦ - هناء شحته السيد مندور: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الأولى، العدد (٢)، سبتمبر ٢٠١٤، ص ٢٧٩.

7- Costa, R.; Assesing Intellectual Capital Efficiency and Productivity: an Application to the Italian Yacht Manufacturing Sector, Expert Systems With Applications, Vol.39, No.8, 2012, P.7256.

8- SESRTCIC; Academic Rankings of Universities in the OIC Countries, Organization of the Islamic conference, Ankara, April 2007, p.7.

٩ - لحسن عبدالله باشيوة، ونزار البرواري: نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحوليات العالمية، دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد الثالث، ٢٠٠٩، ص ١٠٧.

١٠ - ونام محمد كامل الخياط: التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي EFQM، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد (١٠٨)، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠١٩، ص ٢.

11- Antonaras, Alexandros, et.al; the Strategic Importance of Benchmarking as a Tool for Achieving Excellence in Higher Education, a Paper for the 3rd Annual Scientific Quality Congress in the Middle East, Dubai, June 2009, pp.3-4.

12- Baldrige National Quality Program.: Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, United States, Department of Commerce, 2008, P.46.

13-Harry.S.Hertz.; Education Criteria for Performance: Leadership, Ethics and Competitiveness, Baldrige National Quality Program 2009-2010, National Institute of Standards and Technology, Department of Commerce, 2009, P.14.

14-Ruben, Brent & Gigliotti, Ralph.; the Excellence in Higher Education Model, A Baldrige-Based Tool for Organizational Assessment and

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي
أ/ هالة محمد إبراهيم مختار أ.د/ محمد صبري الحوت أ.د/ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

Improvement for Colleges and Universities, Global Business and Organizational Excellence, Vol.38, No.4, 2019, P.26.

- ١٥ - السيد السيد محمود البحيري: نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد (١٥٠)، الجزء الأول، ٢٠١٢، ص ص ١٨- ١٩.
- ١٦ - عزة أحمد الحسيني: إعادة هيكلة كليات التربية بالجامعات المصرية على ضوء بعض الخبرات الآسيوية.. دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٣٦)، الجزء الأول، ٢٠١٢، ص ٣٥١.
- ١٧ - رئاسة الجمهورية: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الأربعون، المجالس القومية المتخصصة، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٨٠.
- ١٨ - هناء شحته السيد مندور: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية.. دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثاني، سبتمبر ٢٠١٤، ص ٣٠٦.
- ١٩ - إيناس نادي محمود عبد الحميد، وآخرون: تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٦)، العدد التاسع، ديسمبر ٢٠٢٢، ص ٥١.
- ٢٠ - أسماء مراد صالح مراد: معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (١٢)، الجزء الثاني، ٢٠١٩، ص ٢١.
- ٢١ - علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٨٨.
- ٢٢ - شوقي ناجي جواد، وياسين كاسب الخرشة: المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز.. دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، المؤتمر العربي الأول: إدامة

التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ١٢ - ١٤ ابريل ٢٠٠٨، ص ١٤٥.

23- Tasopoulou, K. & Tsiotras, G.; Benchmarking Towards Excellence in Higher Education, Benchmarking, an International Journal, Vol.24, No.3, 2017, P.620.

٢٤ - بسمة عدنان السيوي: تدريب من أجل الازدهار، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، ٢٠١٩، ص ٢٠.

٢٥ - الهلالي الشربيني الهلالي، وأمانى السيد غبور: مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (٢٠)، العدد (٨٣)، ٢٠١٣، ص ١٩.

٢٦ - محمد أحمد حسين رشوان: متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.. رؤية مستقبلية، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (١١)، إبريل ٢٠٢٢م، ص ١٤٦٢.

٢٧ - محمد أحمد حسين رشوان: متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.. رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ١٤٦٢.

٢٨ - إيمان محمود محمد عبد النعيم: استراتيجية مقترحة لتفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية.. دراسة حالة، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد (٨٨)، أكتوبر ٢٠٢٢، ص ٤٢٦.

٢٩ - سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، مطابع الدار الهندسية، ٢٠١٣، ص ١١٦ - ١١٧.

٣٠ - ماهر أحمد حسن محمد: تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية.. آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالкольم بالدريج الأمريكي
أ/ هالة محمد إبراهيم مختار أ.د/ محمد صبري الحوت أ.د/ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

المصرية، المجلة التربوية، المجلد (٢٩)، العدد (١٦٣)، الجزء الأول، ديسمبر ٢٠١٤، ص ١٥٩،
ص ١٨٠ - ١٨١

٣١ - منى أحمد محمد حمودة: إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء
بالجامعات، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد،
العدد (٢)، يونيو ٢٠٠٩، ص ٣٤١.

٣٢ - إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة.. مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ
ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩،
ص ٩٦ - ٩٧.

33- Lasrado, Flevy.; Achieving Organizational Excellence a Quality
Management Program for Culturally Diverse Organizations, Springer,
Switzerland, 2018, P.6.

٣٤ - عبد الجواد السيد بكر، وآخرون: التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية في
ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد (١٩)،
العدد (١)، ٢٠١٩، ص ٤٧٢ - ٤٧٣.

٣٥ - ياسر ميمون عباس: تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، المجلة الدولية
لضمان الجودة، المجلد الأول، العدد الثاني، ٢٠١٨، ص ١١٤.

36- McGregor, B; Public Service Status Review the Excellence Agenda,
Public Administration, Vol,54. No.3,1994, PP.296-301.

٣٧ - أحمد رياض سيف النصر أبو سعده: إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير
الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم
للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، العدد (١٥)، ديسمبر ٢٠٢١، ص ٥٩.

٣٨ - لحسن عبدالله باشيوة، وآخرون: التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل
الممارسات مبادئ وتطبيقات، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ٨٠.

39- Baldrige National Quality Program: Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, United states, Department of Commerce, 2008, p.26-27.

40- Baldrige Performance Excellence Program; Baldrige Excellence Proven Leadership and Management Practices for High Framework: Performance, National Institute of Standard and Technology (NIST), United States Department of Commerce, January 2019, Pp. 38-43.

٤١ - بينيلوب بيرزكوب: سيجم ستة للتميز في مجال الأعمال، ترجمة: محمد يوسف، مكتبة العبيكان، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٤٢.

٤٢ - رضا إبراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٢٠٩.

٤٣ - مها أحمد القرزعي: فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم.. نماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، ص ١١٠.

٤٤ - ولاء السيد أبو رجب: التميز المؤسسي في مؤسسات رياض الأطفال، المؤسسة الدولية للكتاب، القاهرة، ٢٠٢١، ص ١٦٢- ١٦٣.

45- Baldrige Performance Excellence Program; Baldrige Excellence Framework: Proven Leadership and Management Practices for High Performance, Op.Cit., P.2.

46- Baldrige Performance Excellence Program; Baldrige Excellence Framework: Proven Leadership and Management Practices for High Performance, Op.Cit., P.7, P.10, P.13, P.15, P.18, P.21, P.24.

47- Brown, Mark Graham: Baldrige Award Winning Quality: Criteria for Performance Excellence, 18th ed., CRC Press, Florida, U.S.A, 2014, Pp.10-11.

48- Arcaro, Jerome S.; Quality in Education: An Implementation Hand book, St.Lucie Press Florida, 1995, P.25.

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالкольم بالدريج الأمريكي
أ/ هالة محمد إبراهيم مختار أ.د/ محمد صبري الحوت أ.د/ حمدي حسه عبد الحميد المدوني

49- Karathanos, D.; Quality: Is education keeping pace with business, Journal of education for Business, Vol.74, No.4, Taylor& Francis Group, United Kingdom, 1999, P.235.

٥٠ - تيسير أبو زينة: بناء معايير تميز للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن، دراسات العلوم التربوية، المجلد (٣٨)، العدد الثاني، ٢٠١١، ص ٢٤٧٥.