

Achieving Institutional Excellence in Egyptian Universities

Dr. Yasser Mymoon Abbass
Department of Educational and Psychological Sciences
Faculty of Specific Education, Menoufia University, Egypt
Y_mymoon@yahoo.com

Received 13/8/2018

Accepted 1/11/2018

Abstract

Universities are the reason of the development and the progress of society. In the current era, different challenges are facing universities to improve their performance and achieve excellence. Therefore, the current research aims at identifying excellence in terms of concepts, dimensions, and methods of achieving it. Furthermore, this research provides some recommendations to achieve institutional excellence.

Keywords: Institutional Excellence, Higher Education, University Education, Egypt.

تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية

د. ياسر ميمون عباس

كلية التربية النوعية - جامعة المنوفية

جمهورية مصر العربية

Y_mymoon@yahoo.com

قبول البحث 2018/11/1

استلام البحث 2018/8/13

الملخص

تقف مؤسسات التعليم الجامعي وراء نهضة المجتمع ورفيّه. وفي العصر الراهن تواجه الجامعات بمؤسساتها المختلفة العديد من التحديات التي تفرض عليها السعي الدؤوب لتحسين الأداء بها لتحقيق التميز المؤسسي، لذا استهدف البحث الحالي التعرف على التميز المؤسسي، وذلك من حيث مفهومه، وأبعاده، وأساليبه تحقيقه، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تعين على تحقيق التميز المؤسسي لهذه المؤسسات. الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، التعليم العالي، التعليم الجامعي، مصر.

مقدمة البحث ومشكلته:

الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، وتوصل إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز يقل عن (٦٠٪)، وأوصى بضرورة تقدير أفكار العاملين ومساهماتهم الإيجابية وتخصيص الوقت الكافي للاستماع لهم وحل مشكلاتهم تحقيقاً لأهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها، وضرورة تشجيعهم على المشاركة في الخطط التطويرية للجامعة^(٤). وهدف صقر (٢٠١٦) إلى التعرف على واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من منظور رؤساء الأقسام البالغ عددهم (١٦٨) بهذه الجامعات (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، حيث طبقت استبانة مكونة من (٥٥) فقرة في سبعة مجالات (القيادة والإدارة، الاستراتيجية، الكوادر البشرية، الموارد المالية والمادية، إدارة العمليات، إدارة المعرفة والمعلومات، قياس وتقييم نتائج الأداء)، وأظهرت النتائج توافر إدارة التميز في الجامعات محل الدراسة في مجالات أداة الدراسة بدرجة كبيرة، وأوصى بضرورة نشر فكر وأبعاد التميز في الجامعات محل الدراسة لتتكيف مع المتغيرات العصرية وتحقيق مزايا تنافسية، وتشجيع العاملين على المشاركة في الخطة الاستراتيجية، وتدريب العاملين على أنشطة إدارة التميز^(٥).

ووضعت روزا وآخرون Rosa et al (٢٠٠٣) نموذجاً لتمييز مؤسسات التعليم العالي البرتغالية، بحيث يمكن تطبيقه من قبل مؤسسات التعليم العالي كأداة للتقييم الذاتي لدعم التحسين المستمر للجودة، ويتكون هذا النموذج من تسعة محاور هي: اللاتحة الخارجية External regulation، القيادة Leadership، السياسة والاستراتيجية والثقافة Policy, strategy and culture، الهيكل والتنظيم Structure and organization، الشراكات Partnerships، الجهات الفاعلة Actors، الموارد Resources، العمليات Processes، النتائج Results^(٦). وقام ديفيز وآخرون Davies et al (٢٠٠٧) بدراسة

أصبح التميز مطلباً تسعى إليه الدول وتبحث في سبل تحقيقه بمؤسساتها المختلفة، وهو الأمر الذي تؤكد عليه دراسة وين Wen وآخرين^(٢٨). وتزايد الاهتمام على المستوى العالمي بتحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي حيث تحول الجدل حول جودة التعليم العالي من الجودة إلى التميز، فعلى حد تعبير رويستون وفايرا Rostan & Vaira (٢٠١١) "أصبح التميز الكلمة الطنانة في القرن الحادي والعشرين في سياسة التعليم العالي"^(٢٥). ومن بين مؤسسات التعليم العالي التي تسعى نحو التميز المؤسسي تأتي الجامعات حيث تقف وراء نهضة المجتمعات ورفيها. وفي هذا الصدد قام السناني (٢٠١٠) بدراسة استهدفت تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض في ضوء مدخل إدارة التميز عن طريق التعرف على مدى تطبيق الجامعة لعناصر إدارة التميز المتمثلة في: القيادة بالإبداع، والسياسات أو الاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والعلاقات مع أصحاب المصالح المشتركة ومع المنافسين ومع المستفيدين، والموارد المالية والمادية، وذلك من خلال استبانة طبقت على (١١٠) من أعضاء الإدارة العليا (رؤساء ونواب وعمداء ووكلاء الكليات ومسؤولو وحدات التخطيط والتطوير والجودة)، وأوصى بضرورة توافر مؤشرات ومعايير عناصر إدارة التميز لتحقيق التميز^(٣). ودرس سهمود (٢٠١٣) واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى بغزة وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتمييز (EFQM) European Foundation for Quality Management من خلال التعرف على وجهات نظر عينة قوامها (٩٣) من أصحاب الوظائف الإشرافية بالجامعة (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية) عن طريق تطبيق استبانة اشتملت على (٧٢) عبارة في تسعة محاور تمثل عناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتمييز وهي: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)،

بدراسة استهدفت التعرف على دور ثقافة الجودة والممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز للجامعات الفلسطينية عن طريق التعرف على واقع أبعاد ثقافة الجودة والممارسات الأخلاقية والتميز في الجامعات من خلال استبانة طُبقت على (٣٢٠) من العاملين بالإدارة العليا والأكاديميين والإداريين بثلاث جامعات هي الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وأظهرت النتائج تدني نسب توافر ثقافة الجودة التي تتناسب مع بيئة التميز، وكذلك تدني نسب توافر الممارسات الأخلاقية، وأيضاً تدني منسوب بيئة التميز بالجامعات الفلسطينية، وأوصت الدراسة بخفض مستويات الصراع التنظيمي من خلال التعامل بالعدل مع جميع العاملين، وربط العمل بالنزاهة والشفافية المهنية^(١٢).

مما تقدم يتبين أن الدراسات والبحوث شملت دولاً عربية كفلسطين والسعودية والأردن، وأخرى أجنبية كبريطانيا والبرتغال. وأن بعض هذه الدراسات والبحوث تناول واقع التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، وبعضها تناول أثر بعض المتغيرات على تحقيق التميز المؤسسي في هذه المؤسسات.

ولما كانت الجامعات المصرية ليست بمعزل عن التنافس القائم بين جامعات العالم أُجريت دراسات وبحوث وعُقدت مؤتمرات محلية ودولية بهدف تحسين الأداء بها. وفي هذا الصدد استهدفت دراسة أحمد (٢٠٠٩) تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي المصري من خلال تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) كأداة للتقييم الذاتي لتحديد نقاط قوتها ومجالات تحسينها، حيث طُبقت استبانة مكونة من (٥٢) عبارة موزعة على ستة محاور هي: القيادة، السياسة والاستراتيجية، الناس، الشراكات والموارد، العمليات، النتائج. وبالتالي إنشاء رسم منطقي للسبب والنتيجة بين العوامل التمكينية والنتائج. وبالتالي يمكن ترجمة مهمة المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ملموسة وتدابير لإعطاء رؤى متعمقة للإدارة حول الدوافع للنجاح الحالي والمستقبلي من خلال تحقيق أهم العوامل التمكينية في مؤسسات التعليم العالي المصري^(١٦).

كما توصلت مندور (٢٠١٤) إلى بعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية، من خلال الدراسة النظرية للأدبيات المرتبطة بالتميز التنظيمي، وواقع أداء الجامعات المصرية، وتمثلت هذه المتطلبات في متطلبات تنظيمية وإدارية مثل: تحديد الرؤية المستقبلية للجامعة المتميزة، وتقييم الوضع الاستراتيجي للجامعة، وتوفير دعم القيادات العليا، والاستعانة بنماذج التميز، ومتطلبات تشريعية كسُن القوانين وإصدار القرارات واللوائح اللازمة لتحقيق المتطلبات^(١١).

وقام أحمد (٢٠١٥) بدراسة استهدفت تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، من خلال تطبيق استبانة على عينة قوامها (٣٩٦) من الوظائف الإشرافية

تأثير الثقافة الأكاديمية (أسلوب الإدارة، العمل الفردي والعمل الجماعي، الطبيعة النقدية لأعضاء هيئة التدريس والحرية الأكاديمية، المهنية أو الاحترافية professionalism وطبيعة الخدمات المهنية، التعاون والدعم، الثقافة الأكاديمية العامة) على تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في جامعات المملكة المتحدة، وأظهرت النتائج أن بعض جوانب الثقافة الأكاديمية مثل القيادة الجماعية والعمل الجماعي والبيئة القائمة على التعاون والدعم كانت ملائمة لتطبيق نموذج التميز، وبعضها كان بمثابة حواجز تحول دون تنفيذ النموذج مثل الحرية الأكاديمية وقضية المهنية أو الاحتراف^(١٩). ودرست النور (٢٠١٠) أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، حيث طبقت استبانة شملت (٥٠) عبارة على (١٩٤) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فأعلى، وأظهرت النتائج أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة وكذا مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطاً، ووُجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي^(١٢). ودرست الجعبري (٢٠١٣) إدارة الموارد البشرية كأحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي، من خلال التعرف على واقع العلاقة بين ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والأداء والتقييم، ورفاهية العاملين، والتعويضات)، ومستوى الأداء المتمثل في (رضا الطلبة، رضا العاملين، نتائج تعلم الطلبة، الأداء المالي، فاعلية المؤسسة، التأثير على المجتمع) في (٢٦) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بالصفة الغربية، عن طريق تطبيق استبانة مكونة من (٣٣) عبارة موزعة على محورين (إدارة الموارد البشرية، نتائج الأداء) على عينة قوامها (٤٢) من العاملين بالإدارة العليا (رئيس المؤسسة أو أحد نوابه) ومسؤول التخطيط والتطوير أو مسؤول الجودة بكل مؤسسة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية جاءت مرتفعة، وكذا مستوى الأداء جاء مرتفعاً أيضاً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين نتائج ممارسة الأبعاد ومستوى الأداء، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بتصنيف المؤسسة (جامعة تقليدية، جامعة مفتوحة، كلية جامعية، كلية متوسطة)^(١٢). واستهدفت النويقة (٢٠١٤) التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك على تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (١٩) فريقاً حيث استجاب (١١٠) موظف من هذه الفرق على استبانة مكونة من (٣٥) فقرة موزعة على محورين هما تمكين العاملين والتميز التنظيمي، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى أبعاد تمكين فرق العمل (النفوذ، المعزى، الاستقلالية، الأثر)، وأبعاد التميز التنظيمي (القيادة، المرؤوسون، الهيكل التنظيمي، الثقافة)، وأيضاً وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز التميز التنظيمي^(١٤). وقام النفار (٢٠١٦)

٣. أن البحث الحالي لا يقف عند حد التعرف على المقصود بالتميز المؤسسي، وأبعاده، وأساليب تحقيقه فحسب، وإنما يتجاوز ذلك إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تعين على تحقيقه في الجامعات المصرية.

منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي أمكن من خلاله جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، وذلك بمراجعة الأدبيات الأكاديمية المرتبطة بموضوع البحث وتحليلها.

وتحقيقاً لما تقدم تناول البحث المحاور الآتية:

١. المقصود بالتميز المؤسسي بالجامعات.

٢. أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات.

٣. أساليب تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات.

ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات. وهو ما سيتم عرضه على النحو الآتي:

أولاً: المقصود بالتميز المؤسسي بالجامعات:

وفقاً لما توصل إليه تالوار Talwar (٢٠١١) في بحثه الذي استهدف دراسة تطور نماذج التميز وجوائز الجودة والمقارنة بينها، فإن بحوث الجودة مهدت الطريق لظهور ما يُسمّى بنماذج التميز في الأعمال Business excellence models، وجوائز الجودة القومية National quality awards، وذلك بهدف التميز في الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية العالمية، وأن هناك (١٠٠) نموذج وجائزة مستخدمة في (٨١) دولة، ويُعدُّ أشهرها بل ومصدراً أساساً لأغلبها ثلاثة نماذج هي: نموذج التميز (EFQM) للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأوروبا (European Foundation for Quality Management)، وجائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) (بأمريكا Malcolm Baldrige National Quality Award)، وجائزة ديمينج باليابان (Deming Prize)، وأن معايير التقييم بهذه النماذج والجوائز تتم مراجعتها بشكل دوري لتطويرها، وأن أغلب هذه المعايير ترتبط بعدة أبعاد تتمثل في: التزام الإدارة العليا والقيادة، والتركيز على العملاء، والمعلومات وتحليلها، والتدريب، وإدارة الموردين supplier management، والتخطيط الاستراتيجي، ومشاركة الموظفين، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والعمل الجماعي، والتصميم الخاص بالمنتج أو الخدمة، والرقابة على العمليات، والمعايير المرجعية benchmarking، والتحسين المستمر، وتمكين الموظفين، وضمان الجودة، والمسؤولية الاجتماعية، ورضا الموظفين^(٢٧).

ووفقاً لسامبيو وسارايفا ومونتيرو Sampaio, Saraiva, Monteiro

& Monteiro (٢٠١٢) لا يمكن القول إن نموذجاً ما أو جائزة ما هي الأفضل، فكلها تهدف إلى وضع مبادئ توجيهية ومعايير للتقييم والتحسين نحو التميز المؤسسي على الصعيدين الوطني والدولي، تشترك في بعض

الأكاديمية والإدارية، لرصد واقع الأداء المؤسسي بالجامعة في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وتكونت الاستبانة من (١٠٠) عبارة موزعة على (١٠) محاور (القيادة، العاملون، الاستراتيجية والسياسة، الشراكة والموارد، الإجراءات أو العمليات، رضا العاملين، العملاء أو المستهدفون، مؤشرات الأداء، المعوقات)، وأظهرت النتائج حصول جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المعوقات التي تواجه الجامعة لتطبيق النموذج، كثرة أعباء أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وغياب الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة التميز^(١).

هذا فضلاً عن أن الجامعات المصرية تواجه بتحديات تفرض عليها السعي نحو التميز، لعل من أهمها ما قام عبد الغفار Abdel-Ghafar (٢٠١٦) بتسليط الضوء عليه، وهو كثرة الخريجين العاطلين عن العمل، بسبب تزايد نمو شريحة الشباب في المجتمع المصري، والافتقار إلى ريادة الأعمال، والعمل في وظائف لا تتفق مع المؤهل الدراسي، واستمرار نمو القطاع غير الرسمي^(١٥)، الأمر الذي يحتم على الجامعات إعداد خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل.

واستناداً لما تقدم واستجابة لتوصيات الدراسات والمؤتمرات التي تؤكد على ضرورة الارتقاء بمستوى الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية تحقيقاً للتميز استهدف البحث الحالي التعرف على المقصود بالتميز المؤسسي بالجامعات، وأبعاده، وأساليب تحقيقه، في محاولة لتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تعين على تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية.

أسئلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. ما المقصود بالتميز المؤسسي بالجامعات؟
٢. ما أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات؟
٣. ما أساليب تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات؟
٤. ما التوصيات والمقترحات التي قد تعين على تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على التميز المؤسسي بالجامعات، أبعاده، وأساليب تحقيقه بغية تقديم بعض التوصيات التي قد تعين على تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية.

أهمية البحث:

١. أن البحث الحالي يسلط الضوء على قضية مهمة تستمد أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم به الجامعات في المجتمعات ألا وهي قضية التميز في الأداء.
٢. أن البحث الحالي يقدم بعض الأساليب التي يمكن تبنيها لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، الأمر الذي يترتب عليه تقدم المجتمع وازدهاره.

المجموعة الثانية/ النتائج Results:

١. النتائج المرتبطة بالعملاء Customer Results: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبى أو تتجاوز حاجة وتوقعات عملائها.
٢. النتائج المرتبطة بالأشخاص People Results: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبى أو تتجاوز حاجة وتوقعات العاملين بها.
٣. النتائج المرتبطة بالمجتمع Society Results: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبى أو تتجاوز حاجة وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين داخل المجتمع.
٤. النتائج المرتبطة بالأعمال Business Results: المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبى أو تتجاوز حاجة وتوقعات أصحاب مصلحة الأعمال.

ووفقاً لجائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) بأمريكا يتم الحكم على المؤسسات التي تتقدم للحصول على جائزة بالدريدج على أساس الإنجاز والتحسين في سبعة مجالات، تُعرف باسم معايير بالدريدج للتميز في الأداء هي (١٧) :

١. القيادة: كيف تقود الإدارة العليا المؤسسة، وكيف تقود المؤسسة داخل المجتمع.
٢. الاستراتيجية: كيف تضع المؤسسة وتعتزم تنفيذ التوجهات الاستراتيجية.
٣. العملاء: كيف تقوم المؤسسة ببناء والحفاظ على علاقات قوية ودائمة مع العملاء.
٤. القياس والتحليل وإدارة المعرفة: كيف تستخدم المؤسسة البيانات لدعم العمليات الرئيسية وإدارة الأداء.
٥. القوى العاملة: كيف تُمكن المؤسسة وتشرك القوى العاملة لديها.
٦. العمليات: كيف تقوم المؤسسة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات الرئيسية.
٧. النتائج: كيف تؤدي المؤسسة من حيث رضا العملاء، والمالية، والموارد البشرية، وأداء الموردين والشركاء، والعمليات، والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، وكيف تقارن المؤسسة بمنافسيها.

ثالثاً/ أساليب تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات:

في ضوء ما تقدم من تعريف التميز المؤسسي وأبعاده وبمراجعة الأدبيات يمكن الوصول إلى بعض الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات لعل من أهمها ما يأتي:

المبادئ والمعايير وتتفرد في بعضها الآخر، ولا يوجد واحدٌ منها يتناول جميع الجوانب^(٢٦).

وبالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت التميز المؤسسي بالدراسة يتبين أنه جاء بعدة مسميات هي: التميز التنظيمي organizational excellence كما في دراسة مندور (٢٠١٤)^(١١)، وتميز الأعمال Business excellence كما في دراستي تالوار Talwar (٢٠١١)^(٢٧)، وسامبيو وسارايفا ومونتيرو Sampaio, Saraiva, & Monteiro (٢٠١٢)^(٢٦)، والتميز المؤسسي Enterprise Excellence كما في دراسة إيدجيمان ونيلي وإسكيلدن Edgeman, Neely, & Eskildsen (٢٠١٦)^(٢٠).

ثانياً: أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات:

يتضح مما تقدم أن للتميز المؤسسي عدة أبعاد، فوفقاً لنموذج التميز (EFQM) للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأوروبا هناك مجموعتان من الأبعاد^(٢١):

المجموعة الأولى/ العوامل المساعدة Enablers:

١. القيادة Leadership: المؤسسات المتميزة لديها قادة يشكلون المستقبل ويعملون على تحقيقه، ويُعدون نماذج تُحتذى من حيث القيم والأخلاق. ويتمتعون بالمرونة، ويسعون للنجاح المستمر للمؤسسة.
٢. الاستراتيجية Strategy: تنفذ المؤسسات المتميزة مهمتها ورؤيتها من خلال وضع استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة. (المستقيدون من نشاط المؤسسة) ويتم وضع السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتنفيذ الاستراتيجية.
٣. الأشخاص People: تُعطي المؤسسات المتميزة من قيمة العاملين بها وتطور قدراتهم وتؤكد على العدالة والمساواة. والاهتمام، والتواصل، والمكافأة، بطريقة تحفز العاملين، وتشجعهم على تبني الالتزام واستخدام مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.
٤. الشراكات والموارد Partnerships & Resources: تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والداعمين والموارد الداخلية من أجل دعم استراتيجيتها وسياساتها والتشغيل الفعال لعملياتها. وتدير بفعالية تأثيرها البيئي والمجتمعي.
٥. العمليات والمنتجات والخدمات Processes, Products & Services: تُحسن المؤسسات المتميزة تصميم وإدارة العمليات والمنتجات والخدمات لتوليد قيمة متزايدة للعملاء أو أصحاب المصلحة.

١. نشر ثقافة التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية من حيث مفهومه وأبعاده وأساليب تحقيقه من خلال الدورات التدريبية والندوات وورش العمل.
٢. تقويم الوضع الحالي للمؤسسة الجامعية المصرية في ضوء معايير أبعاد التميز المؤسسي للوقوف على نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين من خلال:
 - تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين على مهارات واستراتيجيات التقويم الذاتي للمؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها.
 - تشكيل فرق عمل للقيام بعمليات التقييم الذاتي.
٣. وضع خطط تحسينية في ضوء ما تسفر عنه نتائج التقييم الذاتي للمؤسسة الجامعية المصرية وتكوين فرق عمل لتنفيذ هذه الخطط.
٤. تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية على الأساليب والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق تميز للمؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها مثل أسلوب كايزن واستراتيجية المحيط الأزرق، وتكامل أسلوبى تقليل الفقد وستة سيجما.

المراجع (References):

المراجع باللغة العربية :

١. أحمد، محمد جاد حسين، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: *مجلة الإدارة التربوية*، مجلد ٢، عدد ٧، ص ص ١٥-٢٠١٥، ١٧٦.
٢. الجعبري، تغريد عيد، إدارة الموارد البشرية أحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية: *مجلة جامعة الخليل للبحوث*، ب، مجلد ٨، عدد ٢، ص ص ١٦٧-١٨٢، ٢٠١٣، تم الاسترداد من <http://www.hebron.edu/index.php/ar/jour-hum/19-vol-8--no2/152-8-2-8.html>
٣. السناني، علي بن محمد، تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز: *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، العدد ١٤٤ الجزء السابع، ص ص ١٨٠-٢٣٤، ٢٠١٠.
٤. سهوم، إيهاب عبد ربه: *مواقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM*، ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة

١. ستة سيجما Six Sigma:

تشير ستة سيجما إلى منهجية إدارية تعتمد على مجموعة من الأدوات الإحصائية بهدف تحسين العمليات وفقاً لعدة مبادئ من قبيل التركيز الحقيقي على المستفيدين من نشاط المؤسسة الجامعية الداخليين والخارجيين، والسعي نحو الاستفادة من الموارد بكفاءة، واتخاذ القرارات وفقاً للبيانات والإحصاءات، والعمل الجماعي، وذلك من خلال دورة من خمس مراحل بهدف التحسين والحد من العيوب باستمرار ويطلق عليها نموذج دمايك DMAIC^(١).

٢. أسلوب كايزن Kaizen:

يُمثل أسلوب كايزن استراتيجية يمكن من خلالها خفض الهدر في الطاقة والوقت والموارد والنفايات والمساحات المستخدمة، 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 هي: خَطَّ - نَقْدَ - تحقق - صحح (PDCA) Plan-Do-Check-Act^(٧).

٣. أسلوب تقليل الفقد Lean:

نشأ وتطور أسلوب تقليل الفقد في المؤسسات الصناعية والإنتاجية، ويستهدف هذا الأسلوب تقييم الأنشطة التي تُمارس لتنفيذ العمليات داخل المؤسسة الجامعية وتحديد أثرها على الوقت، والتكاليف، والمواد، وقد يتم ذلك عن طريق تكرار محاولة الإجابة عن سؤال هو: كيف يمكن عمل ذلك بطريقة أفضل؟. وبالتالي تحديد الفقد في كافة أشكاله كالفقد الناتج عن المخزون الزائد، أو الأخطاء، أو الإنتاج الزائد عن الحاجة، أو الانتظار، ... الخ. والتقليل منه أو القضاء عليه تماماً باستخدام تقنيات وأدوات تقليل الفقد المعمول بها في المؤسسات الصناعية والإنتاجية ويمكن تطبيقها في المؤسسات الجامعية^{(٨)(١٨)}.

٤. تكامل أسلوبى ستة سيجما وتقليل الفقد Lean Six Sigma:

يعتمد أسلوب تكامل ستة سيجما وتقليل الفقد على دمج أدوات كلا الأسلوبين لمعالجة المشكلات، واستثمار الفرص المتاحة^{(٩)(١١)}.

٥. استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy:

تقوم استراتيجية المحيط الأزرق على عدة مبادئ تستهدف المبادرة والإبداع والابتكار لتحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة من خلال أربع عمليات رئيسية هي: الاستبعاد (eliminate) لاستبعاد العوامل التي ينبغي التخلص منها، والتخفيض (reduce) لتقليل العوامل الزائدة، والزيادة (raise) لزيادة العوامل الواجب زيادتها، والابتكار (create) لابتكار ما لم يُقدم من قبل^{(١٠)(١٢)}.

التوصيات والمقترحات:

يتضح مما تقدم أهمية تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات وفي ضوء ما تم عرضه يمكن تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تُعين على تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية وهي:

الجامعات الفلسطينية). مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد ٣، ص ص ٢٣-٢٠١٦، ٥٣.

١٤. النويقة، عطا الله بشير عبود، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية/المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٠، العدد ٣، ص ص ٤٢٦-٤٥٢، ٢٠١٤.

Foreign References :

15. Abdel-Ghafar, A. *Educated but Unemployed: The Challenge Facing Egypt's Youth*. Doha, Qatar: Brookings Doha Center, (July 2016). Retrieved from https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/en_youth_in_egypt.pdf
16. Ahmed, R. A., Achieving Egyptian higher education institutions' excellence through the application of the EFQM model: an investigative study. *International Journal of Business Excellence*, 2(2), 157-178, (2009, January).
17. ASQ. (2017, Dec 31). Retrieved from ASQ: <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>
18. Balzer, W. K., *Lean HighHer education (Increasing the Value and Performance of University Processes)*. New York: Taylor & Francis Group, 2010.
19. Davies, J., Douglas, A., & Douglas, J., The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities. *Quality Assurance in Education*, 15(4), 382-401, 2007. doi:<https://doi.org/10.1108/09684880710829965>
20. Edgeman, R., Neely, A., & Eskildsen, J., Paths to sustainable enterprise excellence. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 858-868, 2016. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JM2-12-2014-0097>
21. EQFM. (2017, Dec 31). Retrieved from EQFM: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>.
22. Kim, C. W., & Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and the Make Competition Irrelevant (Expanded ed.)*. Boston: Harvard Business School Press, 2015.
23. M., V. S., Lean Six Sigma in higher education institutions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(2), 159-178, 2016.
24. 25. Rostan, M., & Vaira, M., Questioning Excellence In Higher Education: An Introduction. In M. Rostan, & M. Vaira (Eds.), *Questioning Excellence in Higher*

الأقصى، غزة، ٢٠١٣، تم الاسترداد من <http://www.mpa.edu.ps/uploads/r30.pdf>

٥. صقر، محمد عمر عبد القادر واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويره، ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة، قسم أصول التربية، غزة، ٢٠١٦، تم الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/766236>
٦. عباس، ياسر ميمون، ستة سيجما كأسلوب للتميز بمؤسسات التعليم الجامعي، المؤتمر الدولي السنوي السابع للتخطيط الاستراتيجية لجودة واعتماد المؤسسات الجامعية والتعليمية العربية (نحو آفاق للتميز) ٢٢-٢٤ ديسمبر ٢٠١٢، ص ص ١٧٥-١٩٢، القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٠١٢.
٧. عباس، ياسر ميمون، أسلوب كايزن كمدخل للجودة بمؤسسات التعليم الجامعي، المؤتمر الأول للجودة في التعليم ٦-٧ مارس ٢٠١٣، ص ص ٣٧٦-٣٨٨، العراق: جامعة بابل، ٢٠١٣.
٨. عباس، ياسر ميمون، تقليل الفقد كمدخل لتحسين جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي، مؤتمر قضايا التعليم في ظل الألفية الثالثة الواقع والمأمول ٢٥ - ٢٦ مارس ٢٠١٤، مصر: كلية التربية النوعية، جامعة المنوفية، ٢٠١٤.
٩. عباس، ياسر ميمون، تكامل أسلوبى ستة سيجما وتقليل الفقد كمنهجية للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي ٣-٥ مارس ٢٠١٥، ص ص ٩٦٢-٩٦٩، الشارقة، الإمارات: جامعة الشارقة، ٢٠١٥.
١٠. عمار، إيمان حمدي؛ و عباس، ياسر ميمون، المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي ٢٠-٢٢ فبراير ٢٠١٧، ص ص ٦٣-٦٩، مصر: جامعة أسيوط، ٢٠١٧.
١١. مندور، هناء شحطة السيد، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، مجلد ١، عدد ٢، ص ص ٢٧٧-٢٠١٤، ٣٣٠.
١٢. النصور، أسماء سالم، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٠، تم الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/722959>
١٣. النفار، حسام نعيم، أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز للجامعات (دراسة تطبيقية على

- Education Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective (pp. vii-xvii). Rotterdam, Netherlands: Sense Publishers, 2011.
25. Sampaio, P., Saraiva, P., & Monteiro, A., A comparison and usage overview of business excellence models. *The TQM Journal*, 24(2), 181-200, 2012. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17542731211215125>
 26. Talwar, B., Business excellence models and the path ahead *The TQM Journal*, 23(1), 21-35, 2011. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17542731111097461>
 27. Talwar, B., Business excellence models and the path ahead *The TQM Journal*, 23(1), 21-35, 2011. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17542731111097461>
 28. Wen, D., Lv, J., Chen, X., & Dai, T., A dynamic analysis on implementing performance excellence model: Importance, achievement and correlations, *Computers & Industrial Engineering*, No. 101, 338-351, 2016.
- Translated References:**
1. Ahmed, Mohamed Gad Hussein, Institutional Performance Development at South Valley University in Light of the Standards of the Excellence Model of the European Foundation for Quality Management, *Journal of Educational Administration*, Volume 2, No. 7, pp. 15-176, 2015.
 2. Al-Ja'abari, Taghreed Eid, Human Resources Management One of the Criteria for Excellence in the Performance of Higher Education Institutions in the West Bank, *Hebron University Journal of Research*, Volume 8, No. 2, pp. 167-182, 2013. Retrieved from: <http://www.hebron.edu/index.php/ar/jour-hum/19-vol-8-,no2/152-8-2-8.html>
 3. Al-Sanani, Ali bin Mohammed, Improving the Institutional Performance of Imam Muhammad Bin Saud Islamic University in the Light of the Introduction of the Department of Excellence, *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, No. 144 Part 7, 180-234, 2010.
 4. Ezzat, Ehab Abed Rabbo, The Reality of Excellence Management at Al-Aqsa University and Ways to Develop it in the Light of the European Model of Excellence (EFQM), Graduate Program of the Graduate School of Management and Policy for Postgraduate Studies and Al-Aqsa University, Gaza, 2013. Retrieved from: <http://www.mpa.edu.ps/uploads/r30.pdf>
 5. Saqr, Mohamed Omar Abdelkader, The Reality of Excellence Management in Palestinian Universities in Gaza Governorates and Ways of Developing it, Unpublished Master, Faculty of Education, Islamic University of Gaza, Department of Education, Gaza, 2016. Retrieval from: <http://search.mandumah.com / Record / 766236>.
 6. Abbass, Yasser Mymoon, Six Sigma as a Method of Excellence in University Education Institutions, 7th Annual International Conference Strategic Planning for the Quality and Accreditation of Arab Universities and Education Institutions (Towards Prospects for Excellence), 22-24 December 2012, pp. 175-192, Cairo: Arab Center for Education and Development, 2012.
 7. Abbass, Yasser Mymoon, Kaizen as an Approach to Quality in University Education Institutions, First Conference on Quality in Education 6-7 March 2013, pp. 376-388, Iraq: Babylon University, 2013.
 8. Abbass, Yasser Mymoon, Reducing Losses as an Approach to Improving the Quality of Performance in Higher Education Institutions, Conference on Education Issues in the Third Millennium, Reality and Hope, 25-26 March 2014, Egypt: Faculty of Specific Education, Menoufia University, 2014.
 9. Abbass, Yasser Mymoon, The Integration of Six Sigma and Lean as a Methodology for Continuous Improvement in Higher Education Institutions, 5th Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education 3-5 March 2015, pp. 962-969, Sharjah, UAE: University of Sharjah, 2015.
 10. Ammar, Iman Hamdy; Abbass, Yasser Mymoon, The Blue Ocean as a Strategy to Achieve the Competitive Advantage of Egyptian Universities; 7th Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education 20-22 February 2017, pp. 63-69, Egypt: Assiut University 2017.
 11. Mandour, Hanaa Shehata El Sayed, Requirements for Achieving Organizational Excellence in Egyptian Universities: Analytical Study, *Journal of Educational Administration*, Vol. 1, No. 2, pp. 277-330, 2014.
 12. Al Nesor, Asma Salem, The Impact of the Organization's Characteristics on Achieving Institutional Excellence: An Applied Study in

the Jordanian Ministry of Higher Education and Scientific Research, Unpublished Master, Business School, Middle East University, Jordan, 2010, Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/722959>

13. Al-Nafar, Hossam Naim, The Effect of Promoting Quality Culture on Ethical Practices to Achieve Excellence for Universities (Applied Study on Palestinian Universities). Journal of the Technical College of Palestine, Issue 3, pp. 23-53, 2016.
14. Al-Nuwaita, Atallah Bashir Abboud, The Impact of Empowering Working Groups on Achieving Organizational Excellence at Taif University: An Empirical Study, Jordanian Journal of Business Administration, Volume 10, Issue 3, pp. 426-452, 2014.