



قسم أصول التربية

تطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد  
في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز  
(EFQM)

شيماء حجازي شاذلي عبدالله  
معيدة بقسم أصول التربية  
كلية التربية بجامعة الوادي الجديد

## إشرافة

أ.م.د/ منال موسى سعيد  
أستاذ أصول التربية المساعد  
ورئيس قسم أصول التربية  
كلية التربية - جامعة الوادي الجديد

أ.د/ ناصر محمد محمود عامر  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
عميد كلية التربية بالوادي الجديد  
جامعة الوادي الجديد

## مستخلص البحث باللغة العربية

اسم الباحثة: شيماء حجازي شاذلي عبد الله

عنوان البحث: تطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM).

الدرجة العلمية: الماجستير في التربية - قسم أصول التربية.

جهة الدراسة: قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة الوادي الجديد  
المستخلص :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأداته الاستبانة، واشتملت عينة البحث على (١٠١) فرداً منها (٤٠) من القيادات الأكاديمية و(٦١) من القيادات الإدارية بجامعة الوادي الجديد، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، منها ما يلي:

- ١- واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) محقق بدرجة متوسطة.
  - ٢- تركز القيادات الأكاديمية والإدارية علي تحقيق الترابط والتناسق والتكامل بين جميع عناصر الجامعة ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها.
  - ٣- بناء شراكات فاعلة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة، وتطويرها وتنميتها، بما يتوافق مع احتياجات المجتمع المختلفة.
  - ٤- إعداد دليل لتطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز بالجامعات، ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وبما يتواءم مع المعايير العالمية، ويمكنها من المنافسة العالمية.
  - ٥- وجود قصور يواجه بعض القيادات الأكاديمية والإدارية في تطبيق معايير (نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج مؤشرات الأداء).
- وبناء علي النتائج قامت الباحثة بوضع مقترحات لتطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز ومنها:

- ١ - دعم القيادات الأكاديمية والإدارية لتطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز.
- ٢ - تبني رؤية واضحة تدعم (القيم والمعتقدات) المرتبطة بتميز كليات جامعة الوادي الجديد، وتحدد أولويات التطوير سعياً للتميز، وتلتزم بأنماط سلوكية ثابتة وأفعال وممارسات تعززها.

### Abstract

**Researcher name:** Shimaa Hegazy Shazly Abdalla.

**Research title:** Developing administrative performance of New Valley University in the light of the European Foundation of Quality Management Model Standards.

**Degree:** Master of Education - Department of Foundation of Education.

**Place of study:** Department of Foundation of Education-Faculty of Education - New Valley University.

#### Abstract:

The current research aimed to identify the reality of administrative performance of new valley university in the light of the European foundation for quality management model standards. and the researcher used the descriptive approach and a questionnaire. The sample included (101): ((40) Academic Leaders and (61) Administrative Leaders) in New Valley University. the study reached a number of results, including the following:

- 1- The reality of the administrative performance of the academic and administrative leaders at New Valley University in light of the criteria of the European Foundation for Excellence Management (EFQM) model is moderately achieved.
- 2- Academic and administrative leaders focus on achieving coherence, consistency and integration between all the university's elements and its own components, and investing its capabilities.
- 3- Building effective partnerships between the university and various community institutions, and developing them, in line with the different needs of the community.
- 4- Preparing a guide for applying the European Foundation for Excellence in universities, in line with the strategic objectives of the university, and international standards to be able to compete globally.
- 5- There are challenges that face by some academic and administrative leaders in the application of standards (client results, community results, results of performance indicators).

Based on the results, the researcher developed a proposed vision for the development of administrative performance at New Valley University:

- 1- Supporting academic and administrative leaders to implement the European Foundation for Excellence Management model.
- 2- Adopting a clear vision that supports the values and beliefs associated with the excellence of the faculties of New Valley University, identifying development priorities in pursuit of excellence, and adhering to fixed behavioral patterns and actions and practices that reinforce them.
- 3- Supporting all employees for the efforts made to improve and develop the level of administrative performance

## مقدمة البحث :

أصبح التميز في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر سيادة العقل البشرى وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني، وتواجه الإدارة الجامعية بعض المشكلات الإدارية والتي تعوق تحقيق التميز وتكوين ميزة تنافسية ومنها: الافتقار إلي مؤشرات واضحة للأداء، ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، قلة تزويد مكنتات الجامعة بأحدث الكتب العربية والأجنبية، غياب الجدية لدي الطلبة في عملية التعليم والتعلم، ضعف تجهيز القاعات الدراسية بالأجهزة والوسائل التعليمية الحديثة، ظهور "روتين" العمل الإداري، بطء سير المعاملات الرسمية الإدارية، ضعف إشراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في صنع القرارات.

ولذلك فإن امتلاك الجامعات مقومات التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لاستمرارها في عالم اليوم القائم علي التطوير المستمر، ولا يتأثر ذلك إلا من خلال استحداث أساليب إدارية حديثة لمواجهة هذه التحديات ومن أهم تلك الأساليب المعتمدة عالمياً والأكثر شيوعاً في مصر والدول العربية والأجنبية نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM).

وتتطلع جامعة الوادي الجديد للتميز وتسعي إلي تطوير أدائها الإداري، من خلال توفير قيادات أكاديمية وإدارية متميزة، وتوفير كوادر فنية وعلمية وإدارية مدربة ومتميزة، ولذلك أصبح تطوير الأداء الإداري للجامعات ضرورة في عالم تتعدد فيه أشكال المنافسة، فلا يمكن أن ينجح العمل الجامعي أكاديمياً أو بحثياً أو في مجال خدمة المجتمع والبيئة، إلا في وجود الأداء الإداري الناجح ولذلك تسعي الجامعة إلي تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) لتطوير الأداء الإداري بها.

يعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) من أكثر النماذج انتشاراً عبر العالم وبخاصة من قبل المؤسسات التعليمية ويستند نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز على فكرة إدارة الجودة الشاملة والتميز ويركز على تطوير الأداء الإداري للمنظمة والتحسين المستمر، ويمكن تطبيقه على كافة المستويات الإدارية في المنظمة وفي جميع الأعمال صغيرها وكبيرها، وضمن القطاعين العام والخاص ويتضمن هذا النموذج تسعة معايير تكون ضمن مجموعتين، المجموعة الأولى (الممكنات والمتمثلة في: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية،

الشراكات والموارد، العمليات)، والمجموعة الثانية (النتائج وتشمل: رضا العملاء، رضا العاملين ، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية<sup>(1)</sup>).

ويعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) من النماذج التي لها فوائد واستخدامات عديدة ومنها: إطار عمل لتقييم المنظمات والتقييم الذاتي، ويدعم المنظمات في تحقيق التميز من خلال التحسين والتطوير المستمر، ويمكن المنظمات من مواصلة التعلم والابتكار، ويمثل طريقة لقياس الأداء مقارنة مع المنظمات الأخرى، ويعد دليل لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ويساعد في وضع هيكل للمنظمة، ويهدف إلى تنمية الوعي بالجودة والتميز وأهميته في السوق العالمية، ويُمكن المنظمة من الحصول على نتائج الأداء<sup>(2)</sup>.

وتؤكد دراسة (مورادزاده، Moradzadeh, 2015) أهمية هذا النموذج كونه يشكل أحد الأطر الرئيسية لتعزيز قدرات مؤسسات التعليم العالي التنافسية وتحقيق التميز لها من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية، كما يعد أداة مهمة لتقييم أداء الوضع المهني للعاملين ودرجة تقدمه، ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم رؤية المنظمة واستراتيجيتها، واستثمار مواردها البشرية والمادية وتحسين مستوي خططها التنموية<sup>(3)</sup>. ونتيجة للتطور الكبير في النظام التربوي والإداري العالمي، كان من الضروري التوجه نحو تطبيق معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) بجامعة الوادي الجديد لتطوير الأداء الإداري بها.

### مشكلة البحث:

تعد جامعة الوادي الجديد جامعة وليدة تحتاج إلى امتلاك نظام إداري قوي وفعال يساعدها على البقاء والاستمرار من خلال التكيف مع بيئة الأعمال الجديدة، والتوجه إلى التنافسية في عالم سريع التغيير؛ ولذلك تسعى إلى تبني نماذج إدارية حديثة مثل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز للارتقاء بخدماتها وتطوير الأداء الإداري بها من أجل الوصول إلى التميز.

تواجه الإدارة الجامعية معوقات أكاديمية وإدارية متعددة، تحد من أدائها للرسالة العلمية المناطة بها، نظراً لغياب الرؤية الشاملة والنظرة الاستراتيجية لدور التعليم في تفعيل مستقبل

---

(1) فريد محمد كواسم، فيصل البوريني، تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي

للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا، الأردن، ٢٠١٦، ص ٩٤ .

(1) Available at: <http://www.EFQM, Pdcamc.com/efqm / lang=ar,7.00 am,31/3/2019>.

(2) Moradzadeh, V ., **Foundation For Quality Management Efqm Model**

**Feasibility EuropEFQM) in Education Institutions**, Journal of Quality In

Higher Education , vol (2), 2015, p 3.

التنمية واستثمار الموارد، مما نتج عنه تضارب وظائف مؤسسات التعليم، وضعف آليات منظومة العمل الإداري والأكاديمي والتعليمي<sup>(١)</sup>. وأشار (الهلاي وغبور، ٢٠١٢) إلى أن واقع الجامعات المصرية يشير إلى وجود العديد من المشكلات وجوانب القصور، منها ما يتعلق بأهداف التعليم الجامعي، ومنها ما يتعلق بضعف الكفاءة الداخلية والخارجية، فضلاً عن ضعف الارتباط بين التعليم الجامعي والقطاع الخاص واحتياجات التنمية، وإعداد وتطوير عضو هيئة التدريس والإنتاجية العلمية له، مع غياب سياسة أو استراتيجية للبحث العلمي والإنفاق عليه، وبالطبع تتطلب هذه المشكلات وجود إدارة جامعية متميزة قادرة علي البحث عن حلول تواكب تطورات العصر علي جميع الأصعدة<sup>(٢)</sup>.

وأكدت دراسة (فاتنة سعدالدين الشريف، ٢٠١٤) أن أوضاع مؤسسات التعليم العالي لا تطابق المعايير الدولية، إضافة إلى أن كثير من مؤسسات التعليم العالي لا تزال تنتم بالمركزية<sup>(٣)</sup>.

وتأكيداً للمشكلة فقد قامت الباحثة بعمل استطلاع رأي أولي لتشخيص الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد حيث طبقت الاستمارة علي القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام) بأربع كليات ( كلية التربية - كلية الزراعة - كلية الآداب - كلية الطب البيطري) .

وأسفرت نتائج استطلاع الرأي عن وجود قصور في مشاركة القيادات في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة وأيضاً وضع خطط للتطوير، كما أنه يوجد قصور في وجود شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي مثل الوزارات والشركات والمؤسسات التربوية الأخرى، وقلة توافر المختبرات العلمية والحاسوبية التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من ممارسة عملهم، وقلة وجود إدارات متخصصة للمعارف والمعلومات تمكن العاملين من ممارسة أعمالهم، وضعف تواصل إدارة الجامعة مع الطلبة بعد تخرجهم والتحاقهم بسوق العمل، وقلة وجود برامج معدة لتطوير

---

(٣) الحسن عبدالله باشيوة، نزار البرواري، نماذج الادارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ج(٢)، ع(٢)، ٢٠٠٩، ص ١٠٨.

(١) الهلاي الشربيني الهلاي، أماني السيد غبور، مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج (٢٠)، ع (٨٣)، ٢٠١٣، ص ١١.

(٢) فاتنة سعدالدين الشريف، مدى مساهمة تطوير أداء عضو هيئة التدريس في تحقيق جودة التعليم، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، جامعة المدينة العالمية، ع ٥، ٢٠١٤، ص ٩٠.

قدرات أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والعاملين في وضع خطط التطوير بالجامعة.

### تساؤلات البحث:

- ١- ما الإطار الفكري للأداء الإداري ؟
- ٢- ما معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) ؟
- ٣- ما واقع الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز ( EFQM ) ؟
- ٤- ما هي مقترحات تطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM)؟

### أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق ما يلي:-

- ١- التعرف علي الإطار الفكري للأداء الإداري.
- ٢- التعرف علي معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM).
- ٣- تحليل واقع الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز ( EFQM ).
- ٤- وضع مقترحات تطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM).

### أهمية البحث:

تتعلق أهمية البحث من خلال ما أكدت عليه الدراسات التربوية العربية والأجنبية من ضرورة الاهتمام بنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز، وأهميته في تطوير الأداء الإداري بالجامعة، وللدراسة أهمية نظرية وأخرى تطبيقية تتضح من خلال ما يلي:-

#### الأهمية النظرية تتحدد الأهمية النظرية من خلال ما يلي:-

- ١- إلقاء الضوء علي نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز ودورها في تطوير الأداء الإداري بالجامعات ومواجهة مشكلاتها.
- ٢- التعرف علي معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز وتطبيقها لتطوير الأداء الإداري بالمؤسسات الجامعية.

#### الأهمية التطبيقية يمكن أن تفيد الدراسة الحالية كل من:-

- ١- يمكن أن تستفيد من نتائجه مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في مصر.

٢- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة قيادات الجامعات عامة وجامعة الوادي الجديد خاصة علي تحسين ممارستهم وتطوير أدائهم بما يتوافق مع معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز.

### الدراسات السابقة:

انطلاقاً من أهمية الدراسات السابقة، حرصت الباحثة في دراستها على تناول بعض الدراسات التي تتصل بصورة مباشرة بمتغيرات الدراسة، واتخذتها كقاعدة لوضع أهداف، وتساؤلات الدراسة، وتفسير النتائج، وقد راعت الباحثة في عرضها الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:-

### أولاً: دراسات تناولت تطوير الأداء الإداري:

#### أ- الدراسات العربية:-

١- (دراسة وفاء فنجري سعيد ، ٢٠١٣) (١) .

هدفت الدراسة إلي تقديم إطار متكامل لإعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية بما يعمل علي تحقيق التميز في الأداء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للبحث، وتوصلت الدراسة إلي ضرورة تبني منظور شامل لإعداد القيادات الإدارية والتابعة للكفاءة المتميزة من مختلف الوظائف الإدارية، ضرورة قيام العاملين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم ذاتياً لتلبية متطلبات التميز، ضرورة تحقيق التوافق بين أهداف الشركة وأهداف العاملين من خلال التركيز علي الرؤية المستقبلية، والسماح بمناقشة النتائج الخاصة بتقييم الأداء مع العاملين لوضع برنامج لمعالجة نقاط الضعف في الأداء.

٢- (دراسة محمد أحمد غريب السيد، ٢٠١٦) (٢)

هدفت الدراسة إلي تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية، والوقوف علي درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة

---

(١) وفاء فنجري مرزوق سعيد، إطار مقترح لإعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية علي شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣ .

(٢) محمد أحمد غريب، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، ج (٤)، ع (١٧٠)، ٢٠١٦ .



كأداة لجمع البيانات والتي طبقت علي عينة بلغت (٤٢٠) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج والتوصيات منها تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

٣- (دراسة فهد ضاري الشمري، ٢٠٢٠)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلي التعرف علي درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومتطلبات تطوير الأداء الإداري، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الرتبة أستاذ، وأظهرت أيضاً أن أهم متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، كان تشكيل مجلس مهم الاستماع إلي التقييم والاقتراحات من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم، وقدمت الدراسة تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية.

#### ب- الدراسات الأجنبية:

١- (دراسة ماهالي ، Mahalli ، ٢٠١٣) (٢).

هدفت الدراسة إلي التعرف على قياس الأداء الإداري بإحدى المنظمات في ضوء معايير النموذج الأوروبي المتميز، وتوصلت الدراسة إلي أن المنظمة حققت نجاحاً نسبياً في معيار القيادة، وجاء معيار السياسة والاستراتيجية بدرجة ضعيفة، وحصل معيار العمليات علي درجة متوسطة، أما معيار الشراكات والموارد فجاء بدرجة مرتفعة، وجاءت معايير النتائج بدرجة متوسطة، وأشارت الدراسة إلي أن وضع المنظمة يعد مقبول نسبياً.

٢- (دراسة نجم الدين، NajemAldin ، ٢٠١٥) (٣).

---

(١) فهد ضاري الشمري، تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، فلسطين، ج (٤)، ع (٢)، ٢٠٢٠.

(1) Mahalli, A, **Applying the EFQM Model in performance Measuring of organization, standard research**, journal of Business Management , vol.1, No,1, 2013.

(2) Najemaldin , M, **Impact of Implementation of EFQM Excellence Model on Organizations Performance**, research for MSC. In quality management .vol (99), 2015.

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي: هل لتطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز أثر إيجابي علي أداء المؤسسات ؟ وذلك من خلال معرفة أثر تطبيق النموذج علي أنظمة الجودة، ثقافة الجودة والمؤسسة، تطور هيكل المؤسسة، وتصميم وموائمة عملياته، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر من ٩٠ % من العاملين يوافقون علي أن تطبيق النموذج الأوروبي المتميز كان له أثر إيجابي علي أداء المؤسسة، بينما أبدي أقل من ٥% من العينة عدم معرفتهم ببعض تأثيرات تطبيق النموذج وعدم رضاهم عن مستويات الأداء.

٣- (دراسة ناظمي، العشيري ، Nazemi & Alishiri ، ٢٠١٥) (١) .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن حاجة المؤسسات التعليمية في إيران لتقييم الأداء الإداري وإمكانية استخدام النموذج الأوروبي المتميز في عملية تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية استخدام النموذج الأوروبي للتميز في عملية تقييم الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM):

أ- الدراسات العربية:-

١- (دراسة إيهاب عبد ربه سهمود ، ٢٠١٣) (٢) .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي المتميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوي تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي المتميز يقل عن ٦٠%، وأن تطبيق إدارة التميز في الجامعة يعتمد على وجود خطة استراتيجية يقوم بإعدادها فريق من الخبراء بعد عملية التحليل البيئي، وأن تطبيق إدارة التميز يؤدي إلى النهوض بمستوي الجامعة وتحسين جودة وتميز مخرجاتها.

٢- (دراسة لمياء عبدالله المشرف وماجدة إبراهيم الجارودي، ٢٠١٦) (١) .

---

(3) Nazemi, Maliheh and alishiri, Braham, **the need to Evaluate the performance of schools and educational institutions in the Islamic republic of Iran** , vol (63) , 2015.

(١) إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي المتميز EFQM، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٣ .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي متطلبات إدارة التميز والنموذج الأوروبي المتميز في إدارة التعليم العام في مدينة الرياض والعوائق التي تحول دون تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثتان الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلي ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والعمل علي تطبيقها وبالتالي يرتفع مستوي أدائهم، وضرورة عقد دورات تدريبية لتطوير أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية لتحقيق التميز من خلال تنمية روح العمل الإيجابي، والاتجاهات الإيجابية من أجل تحقيق أداء متميز.

٣- (دراسة أفكار سعيد عطية ، ٢٠١٧) (٢) .

هدفت الدراسة إلي تحديد الأسس الفكرية لمدخل " إدارة التميز التنظيمي " في المؤسسات التعليمية، والتعرف علي أهم النماذج المستخدمة لإدارته علي المستويين الدولي والإقليمي، مع تحديد معايير إدارة التميز التنظيمية وفق النموذج الأوروبي، وكيفية تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلي توفر معايير إدارة التميز التنظيمي.

٤- (دراسة داليا طه محمود، ٢٠١٩) (٣) .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الأسس النظرية لإدارة التميز ومتطلباتها ونماذجها، مع التركيز علي نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها: أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا يرون أن بعد السياسات والاستراتيجيات يتحقق بدرجة عالية، بينما بعدي القيادة ونتائج العملاء تحققوا بدرجة متوسطة، في حين أن بقية الأبعاد تحققوا بدرجة منخفضة.

## ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة ( أراجو وسامبو ، Araujo&Sampaio ، ٢٠١٣ ) (٤) .

---

(٢) لمياء بنت عبدالله المشرف، ماجدة إبراهيم الجارودي، متطلبات تطبيق إدارة التميز في إدارة التعليم العام في مدينة الرياض، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، ع (٤)، ٢٠١٦.

(١) أفكار سعيد خميس عطية ، تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الاسكندرية وفق النموذج الأوروبية للتميز EFQM، مجلة الإدارة التربوية، القاهرة، ع (١٤)، ج (٤)، ٢٠١٧.

(٣) داليا طه محمود، متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة المنيا وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، مجلة الإدارة التربوية، القاهرة، ع (٢٢)، ج (٦)، ٢٠١٩.

(3) Araujo, M. & Sampaio, P, **the Path to excellence of the Portuguese organizations recognized by the EFQM model**, Total quality Management & business

هدفت الدراسة إلي البحث عن درجة تميز المؤسسات البرتغالية من خلال تطبيق النموذج الأوروبي المتميز، وأجرت الدراسة مقابلات شبه منظمة لمعرفة الدوافع وراء اعتماد النموذج الأوروبي المتميز، وأشارت إلي أن السبب الرئيس هو الوصول إلي مستوي نضج أكبر للمؤسسات؛ بما يمكنها من مواكبة المؤسسات المنافسة في المستقبل، ومواكبة التطورات الكبيرة في مجالات المجتمع المختلفة، وتوصلت الدراسة إلي أن تطبيق النموذج جعل هناك ثقافة تنظيمية داعمة للتميز، تمكن المؤسسات من النهوض والرقى .

## ٢- (دراسة ماريجا وآخرون ، Marija et al ، ٢٠١٤ )<sup>(١)</sup> .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي تأثير تطبيق نموذج التميز علي رضا العاملين وولائهم، وانطلقت الدراسة من فرضية أن معايير النموذج الأوروبي المتميز له اثر إيجابي علي علاقة المؤسسات التعليمية بالمجتمع، وتوصلت الدراسة إلي أن تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي يؤدي إلي إجراء مزيد من التحسينات في المنظمة، وحل المشكلات الحالية والمحتملة، كما أنها تؤدي إلي استقرار المنظمة وإيجاد الظروف المناسبة للتطوير، وتطوير العمل الجماعي، وتطوير عوامل تحفيزية تمكن الموارد البشرية من إجراء التغييرات الضرورية، في ظل الظروف المجتمعية المتغيرة.

## ٣- (دراسة آسييا ، Asiyai ، ٢٠١٥ )<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلي تحديد أدوار أصحاب المصلحة في تحسين جودة التعليم الجامعي في نيجيريا، توصلت الدراسة إلي أن التحسن المستمر والشامل في التعليم الجامعي يتطلب الجهود التعاونية لمختلف أصحاب المصلحة علي الصعيدين الداخلي والخارجي، ويمكن تحقيق هذا التعاون من خلال الجامعات وإقامة علاقات وثيقة مع أصحاب العمل في المؤسسات التعليمية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، ويمكن للجامعات أيضاً التعاون مع الشركات من

---

excellence, special issues : Excellence Models, TQM, and Performance, vol(25), 2014.

(1) Marija,s&Predrag,D&Djorgje,N , et al, **Modeling The Influence of EFQM criteria on Employees satisfaction and loyalty in transition Economy , The study of Banking Sector in Serbia**, Serbia Journal of management , vol (9) , No(1), 2014.

(2) Asiyai, R, I, **Improving Quality Higher Education in Nigeria: The Roles of Stakeholders**, International Journal of Higher Education, vol (4), no (1), 2015.

خلال الاستفادة من تقنياتهم وخبراتهم للتأثير علي تحسين التعليم الجامعي من خلال تدريب الطلاب.

٤- (دراسة جاما و فيجا، Gama, Vega، ٢٠١٧)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلي البحث عن الاعتماد العالي الجودة للتعليم العالي في كولومبيا بطريقتين: الأولى: تنطوي علي كمية كبيرة من المعلومات، بما في ذلك قضايا مثل التقييم الذاتي والجودة العالية والإحصاءات، والثاني: فيما يتعلق بالمعلومات الواردة عن الجودة العالية، التي تنطوي علي تطوير بنية ذكية تستند إلي كل من المعرفة والنماذج نحو التنافسية، من أجل التحقق من الامتثال الكامل لقواعد الاعتماد والسياسة وضمان الجودة في البرامج الأكاديمية بأكملها، وتسمح هذه الهياكل بمتابعة التحسين التدريجي بحثاً عن التميز الأكاديمي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:-

- ١- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة علي أهمية نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) في تطوير الأداء الإداري والتأكيد علي ضرورة تطبيق النموذج بمعاييره التسعة.
- ٢- اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

جوانب استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:-

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:-

١- بناء الإطار النظري والفكري للبحث.

٢- اختيار وإعداد أدوات البحث.

٣- التعرف على نوع المنهج الدراسي المناسب للبحث.

الجديد الذي أضافه البحث:

- ١- اعتني هذا البحث بدراسة واقع الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد، وإمكانية تطويره في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM).
- ٢- يضع البحث الحالي مقترحات لتطوير الأداء الإداري في معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM).

---

(3) Gama, J. A & Vega, A . V, **Looking for High Quality Accreditation in Higher Education in Colombia**, Universal Journal of Educational Research, vol (5), no (7), 2017.

## منهج البحث:

اعتمدت الباحثة في بحثها علي استخدام المنهج الوصفي متمثلاً في خطوتي الوصف والتحليل، الذي يعتمد علي جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها وتفسيرها للحصول علي تعميمات مقبولة حول نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز، والكشف عن واقع الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز.

## أدوات البحث:

استبانة من إعداد الباحثة بهدف التعرف علي واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM).

## حدود البحث:

١- الحدود الموضوعية :- اقتصرت الدراسة على رصد واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM).

٢- الحدود الزمنية :- تم تطبيق الاستبانة في الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠٢٠م-٢٠٢١م.

٣- الحدود المكانية :- جامعة الوادي الجديد بكلياتها ( كلية التربية- كلية الزراعة- كلية الطب البيطري- كلية العلوم- كلية الآداب- كلية التربية الرياضية ).

٤- الحدود البشرية :- تتمثل في القيادات الأكاديمية والإدارية (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام، مديري وحدات المراكز المختلفة، أمناء الكليات، مديري الإدارات المختلفة، مدراء العموم).

## مصطلحات البحث:

### أولاً: تطوير الأداء الإداري:

يُعرف التطوير الإداري بأنه تحسين مستوي الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوي المهاري؛ من خلال (تقويم حاجات المؤسسة من الوظائف الإدارية الشاغرة، تقويم مستوي أداء المديرين، تنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية)<sup>(١)</sup>.

---

(١)- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل، عمان، ٢٠١٠، ص ٤٢.

ويُقصد بالتطوير الإداري أيضاً بأنه فاعلية مؤسسات التعليم العالي، بحيث تواكب التوجه العالمي القائم علي مفاهيم حديثة في إدارة هذه المؤسسات، لضمان الحصول علي مركز متقدم في مجال التعليم العالي وتطوير قدراتها وتحسين أدائها في الحاضر والمستقبل<sup>(١)</sup>.

ويمكن تعريف التطوير الإداري إجرائياً بأنه الممارسات التي يقوم بها القيادات والإداريين والعاملين بالمؤسسات التعليمية عامة والمؤسسات الجامعية خاصة للقيام بوظائفهم، مما يساهم في بلوغ الأهداف التي تنتشد الجامعة الوصول إليها.

#### ١- أسباب ودواعي التطوير الإداري<sup>(٢)</sup>:-

إن واقع الإدارة في الدول النامية هو السبب الرئيس للتطوير الإداري، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائفها علي أكمل وجه، والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر واستراتيجية طويلة المدى تسعى إلي القضاء علي مظاهر التخلف والقصور في النظام الإداري. بناء علي ذلك هناك العديد من الدواعي والأسباب المهمة التي تستلزم التطوير الإداري، منها:

#### أ- الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية:

إن رغبة المسؤولين لحل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء من الدواعي المهمة للتطوير الإداري، فمثلاً عند قيام المدير بالتطوير الإداري من خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة والتي تساعد الإدارة علي الحصول علي معلومات في أسرع وقت فيما يخص حفظ المعلومات واسترجاعها فإن ذلك يتطلب جهوداً كبيرة ومخططة لذلك؛ لأن هذه التطورات وما يصاحبها من تطوير في الجوانب الأخرى قد يحدث مشاكل إدارية غير متوقعة إذا لم تأخذ الإدارة الاعتبار لذلك التطوير.

#### ب- ضعف القيادات في الإدارة العليا:

---

(١)- إميل فهمي حنا، استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي، المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس لتطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مج (١)، ٢٠١١، ص ٨.

(٢)- علي ناصر آل زاهر، سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ٢٠٠٠، ص ٨٢.

يقصد بذلك أن غالبية من يشغل الوظائف العليا في الدول النامية لا تتوفر لديهم القدرة الإدارية أو الاستعداد الذهني والنفسي لأنهم غير مختصين ولا يملكون الكفاءات اللازمة، لذلك فإن سياسات التطوير الإداري تحاول القضاء على هذه الظاهرة وسلبياتها.

**باستقراء ما سبق** يتضح أهمية التطوير الإداري وكونه ضرورة لا بد التعامل معها حتى في عدم وجود مشكلات بالجهاز الإداري، فالتطوير الإداري يعتبر جهد مستمر واستراتيجية طويلة المدى ليس الهدف منها فقط القضاء على المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري، ولكن تطوير الأنظمة والإجراءات الخاصة بالمؤسسة للوصول إلى أفضل مستويات الأداء.

## ٢- أهداف التطوير الإداري<sup>(١)</sup>:-

يعد تطوير الأداء الإداري مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسات ووصولها إلى التميز من خلال تطبيق أساليب إدارية حديثة، وتتمثل أهداف التطوير الإداري في التالي:-

أ- تطوير الموارد البشرية من قيادات أكاديمية وإدارية وأعضاء هيئة التدريس والجهة المعاونة والموظفين والإداريين بالجامعة.

ب- تنمية مفاهيم وقدرات العاملين وتطوير الإدارة العامة والأساليب الإشرافية والوسائل التكنولوجية.

ج- فحص الهياكل التنظيمية ونظم المعلومات، وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.

د- تشجيع التفكير العلمي وتنمية القيم والمهارات والقدرات.

هـ- تنمية قدرات الجامعات وتطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية لمواكبة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال تحديد الأهداف العامة واستخدام أساليب وتقنيات حديثة لتحقيق الأهداف.

و- تهيئة مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين الإدارات والعاملين من خلال تطبيق العدالة في منح الجوائز وتحقيق فرص متساوية لتسلم المسؤوليات الأعلى.

**في ضوء ما سبق** تتحدد أهداف تطوير الأداء الإداري في النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءتهم وتهيئتهم واستعدادهم لأي مشكلات قد تواجه المؤسسة، وضرورة توفير الموارد المادية والفنية التي تساعد النمو البشري، بالإضافة إلى توافر قيادات ذات كفاءات عالية لديها القدرة على التعامل مع متطلبات التغيير المستمرة وتطوير ذاتها والعاملين معها والذي يؤدي تحسين أداء المؤسسة وصولاً إلى أفضل حالات التحسين والتقدم .

(١)- ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠،



### ٣- مجالات التطوير الإداري:-

تتعدد مجالات التطوير الإداري وتختلف من مؤسسة لأخرى حسب البيئة والظروف التي تحيط بها، فالتطوير الإداري يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسات علي تحقيق أهدافها عن طريق التخلص من القيم القديمة لأداء العمل التي تعود بالسلب علي المؤسسة والاتجاه نحو قيم جديدة تبرر مفهوم العمل ومجالاته المتعددة، والتدريب علي أساليب اتخاذ القرارات السليمة، وتحقيق ديناميكية بين جماعات العمل والوحدات الإدارية للمؤسسة، وفيما يلي عرض للمجالات الرئيسية للتطوير الإداري<sup>(١)</sup>:

أ- الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات باختلاف نشاطها بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة.

ب- أسباب وقواعد العمل الحاكمة: يتطلب التغيير في ظروف وبيئة العمل بالمؤسسات إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير للسياسات الحالية لتكون أكثر مرونة.

ج- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمي: يحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة مما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديدة.

د- التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسات وقد تكون هذه التغييرات بسيطة جداً أو قد تكون أساسية تشمل المؤسسة ككل.

هـ- نظم العمل: قد يتطلب التطوير إحداث تطوير لنظم العمل بالمؤسسات وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسئوليات العمل والصلاحيات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، بهدف زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

و- الموارد البشرية: يؤدي التطوير في ظروف وبيئة المؤسسات إلي ظهور الحاجة إلي التطوير في هيكل الموارد البشرية عن طريق الاستعانة بأفراد يتمتعون بمهارات جديدة وتطوير سلوكياتهم والقيم والعادات الإيجابية بما يتوافق مع الأدوار المطلوبة منهم.

يتضح مما سبق أن التطوير الإداري منظومة شاملة متكاملة، باعتباره ركيزة رئيسة للمؤسسات تظهر عند وجود مشاكل معينة، للحفاظ علي استمرارية المؤسسات وتوازنها نظراً لأنه

---

(١)- ياسين جبار، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، المؤتمر

الدولي الرابع حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ٢٠١٤، ص ٤٤.

يحقق لها الأهداف المنشودة وتغيير في الوسائل والغايات مع التغييرات الناتجة عن الظروف المحيطة بتلك المؤسسات سواء كانت داخلية أو تغييرات خارجية، فالتطوير الإداري يساهم في تحسين فعالية المؤسسة وتطوير كفاءة الأفراد العاملين بها والارتقاء بمستوي أدائهم، والارتقاء بالمناخ التنظيمي.

#### ٤- معوقات التطوير الإداري:-

توجد مجموعة من المعوقات التي تواجه التطوير الإداري بالمؤسسات يمكن تصنيفها كالتالي:

##### أ- معوقات التطوير الإداري علي مستوي المؤسسات<sup>(١)</sup>:

١- تعدد الإجراءات الإدارية وسيطرة الهياكل التنظيمية ذات المستويات التنظيمية المتعددة والتي تتسم بالجمود وتركيز السلطة في يد الإدارة العليا.

٢- عدم القدرة علي اختيار الأفراد المناسبين نظرًا لأن عملية التطوير الإداري تتطلب قيام المؤسسة باختيار بعض الأفراد للمشاركة في عمليات التطوير الإداري، فيترتب علي الاختيار الغير سليم لهؤلاء الأفراد جعل مشاركتهم غير فعالة.

٣- غياب التشخيص السليم والاعتماد علي الأساليب الإدارية القديمة أدي إلي إعداد حلول جاهزة، بغض النظر عن المشكلات والاحتياجات الخاصة التي تتطلب عملية تطوير وتدريب خاصة.

##### ب- معوقات للتطوير الإداري علي مستوي العنصر البشري في المؤسسة<sup>(٢)</sup>:

١- وجود تباعد بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة.

٢- صعوبة تنفيذ التطوير الإداري الفعال الذي نشأ نتيجة عدم التزام القيادات الإدارية للمؤسسة رغم التزام المستويات الدنيا والوسطي، فمقاومة القيادات الإدارية للمؤسسة يعتبر عائقًا جوهريًا في تقديم أفكار إدارية جديدة.

٣- يحتاج التطوير الإداري إلي تصرفات تعاونية مثل بناء فرق العمل ومشاركة الأطراف المعنية وهو الأمر الذي يصعب تحقيقه في أغلب الأحيان في إيجاد هذه التوافق والتعاون بين مختلف أطراف العاملين في المؤسسة.

---

(١)- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٦٩.

(٢)- محمد ماهر المجتهد، التقنيات الحديثة وآثرها في عملية التطوير الإداري، محاضرة مقدمة في اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة المالية والعامرة مع التركيز علي الأدوات الإلكترونية المساعدة للأمم المتحدة واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت، ٢٠٠٣، ص ٦.

## ثانياً: مداخل الإدارة الحديثة ودورها في تطوير الأداء الإداري:

تعد الإدارة هي المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة علي اختلاف مجالها، فهي بمثابة المحفز والموجه والمنسق والمراقب لإنجاز الأعمال المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة، فوجود إدارة فعالة في المؤسسات يساعد علي تميزها ونجاحها من خلال استخدام الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وأداء الوظائف الإدارية المختلفة، والابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية.

### ١- أهمية الإدارة:-

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتتمثل أهمية الإدارة في التالي<sup>(١)</sup>:

أ- الإدارة هي المسؤولة عن نجاح المؤسسة: لأنها هي التي تدير الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية، ونجاح خطط التنمية الاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية وكذلك نجاح المؤسسات في مختلف أنشطتها ووظائفها التي تقوم بها.

ب- سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية أظهرت أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بهذه المتغيرات ومواجهتها، والتطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول تظهر مدي أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج وتنفيذ خطط التنمية، وتنمية الموارد وتطويرها.

### ٢- مداخل الإدارة الحديثة:-

أ- مدخل الإدارة الإلكترونية: عُرِفَت بأنها تمثل منهجية إدارية معاصرة تقوم علي الاستخدام الأمثل لتقنيات المعلومات والاتصالات، القائمة علي الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والتنفيذ والرقابة والتقويم علي الموارد والقدرات الجوهرية المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف<sup>(٢)</sup>.

(١)- ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، مرجع سابق، ص ١٤.

(٢)- باسم شاهين، إدارة المواقع الإلكترونية تجربة من الواقع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٧٧.

## خصائص الإدارة الإلكترونية:

أصبحت الإدارة الإلكترونية أحدث اتجاه إداري معاصر وصل إليه الفكر الإداري، لما تتمتع به من خصائص تميزها عن غيرها من الاتجاهات الإدارية الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي<sup>(١)</sup>.

١- المعايير العالمية: أسهمت المعايير التقنية للإدارة الإلكترونية بشكل كبير في تخفيض تكاليف البحث عن القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري، وأصبح يمكن الحصول عليه بسهولة وسرعة ودقة عالية جداً.

٢- السرعة والوضوح: تخطت الإدارة الإلكترونية الحواجز الزمنية في ظل السيطرة التامة علي المعلومات، حيث لا تحتاج المستندات والأوراق إلي إعادة نسخها عدة نسخ وحفظها وإرسالها إلي الجهات المختصة<sup>(٢)</sup>.

٣- الرقابة المباشرة: أصبحت الإدارة الإلكترونية بإمكانها أن تتابع وتراقب مواقع عملها المختلفة عن طريق الشاشات والكاميرات الرقمية لشفافية التقييم.

### ب - مدخل إدارة التميز:

مدخل إدارة التميز مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات علي أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والتحديات الخارجية، وتحقق لها الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، ومن ثم القدرة علي تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة.

### ١ - مفهوم إدارة التميز:

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلي مدخل متكامل يشمل جميع عناصر ومقومات بناء المؤسسات علي أسس متميزة، تحقق لها قدرات عالية للتغلب علي التحديات والمتغيرات الخارجية المحيطة بها من كل جانب، بالإضافة إلي أنها تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الداخلية واستثمار مواردها البشرية والمادية الاستخدام الأمثل

---

(2)- Kenneth laudon & Jane laudon, **Management information system managing the digital firm**, journal of scientific research, New York university, London, 2014, p 376.

(٢)- العوض أحمد الحسن، الإدارة الإلكترونية مفاهيم وسمات وعناصر، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، ليبيا، ٢٠١٠، ص ١٤.

وبالتالي تحقق لها التفوق والتميز علي المؤسسات الأخرى، وتحقق لها الفوائد والمنافع للمستفيدين ( قيادات - العاملين - المتعاملين معها - المجتمع بأسره)<sup>(١)</sup>.

## ٢- خصائص إدارة التميز:

تتسم إدارة التميز بعدد من الخصائص من أهمها ما يلي<sup>(٢)</sup>:

أ- التركيز علي الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، ومحاولة التخلص من الأنشطة الأقل عائداً من خلال توجيهها إلي جهات متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.

ب- التقويم الذاتي للمؤسسة؛ حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصورة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، للتعرف علي مصادر القوة والاستفادة منها تنمية القدرات وزيادة قدرة المؤسسة التنافسية والتعرف علي مصادر الضعف ومحاولة تلافيها والتخلص منها.

ج- تحمل المصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسة علي تحمل الصعوبات والأزمات ومواجهتها، مما يساهم في صقل قدرات العاملين بالمؤسسة مما يمكنهم من تحمل ضغوط العمل مما يساعد المؤسسة علي وتميزها.

د- الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر عن إمكانيات وطاقات أساسها المعرفة المتميزة والتي تميز المؤسسة عن غيرها وتساعد علي تنميتها وتحقيقها للتميز.

هـ- توافر كفاءات قيادية تتمتع بمهارات عالية للتأثير في أداء العاملين، فيظهر دور القيادة في كونها قدوة تساهم في تحقيق التميز للمؤسسة.

## ٣- نماذج إدارة التميز:

أ- نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز:

١. مفهوم نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز:

يعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز نموذج شامل يتضمن مجموعة من المعايير التي تستخدم في توفير إطار للتقييم الذاتي وتقييم العلاقة بين الاستراتيجيات التنظيمية والنتائج،

---

(١)- هاني علي العمري، مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز، الإجراءات ومعايير

التقييم، الرياض، المجلس السعودي للجودة، ٢٠١٢، ص ١٧.

(٢)- الهلالي الشربيني الهلالي، أماني السيد غبور، مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مرجع سابق، ص ٢٢-٢٤.

وتمكين المؤسسة من تحسين الأداء وتطويره، واستخدام التغذية الراجعة في تصحيح النظام داخل المؤسسة<sup>(١)</sup>.

ويُعرف نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز بأنه المرجع الأساسي للمؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز، ويتمحور النموذج في عدد من المعايير الأساسية هي: القيادة، السياسة والاستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات، التحسين المستمر، التركيز علي العملاء، التوجه نحو تحقيق النتائج<sup>(٢)</sup>.

## ٢. أهمية نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM):

تتشكل أهمية نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز فيما يلي<sup>(٣)</sup>:

أ- يعمل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز علي إيجاد لغة ثابتة ومتسقة وعالمية وموحدة بين كافة المؤسسات حيث أن الخطوات المنظمة لتطوير المؤسسات داخل النموذج الأوروبي إنما تعمل علي تسهيل سبل التواصل بين المؤسسات المختلفة وبين أقسام المؤسسة نفسها.

ب- يساعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز المؤسسات المختلفة علي تدارك وتحديد نقاط القوة بالمؤسسات والعمل علي تدعيمها وتقويتها وكذلك تحديد نقاط القصور وذلك من أجل العمل علي تلافيتها والتخلص منها، وعليه فإنه يعين المنظمات علي تحديد موقعها بطريق التقدم والرقي.

ج- ترسيخ سبل التواصل الفعال بين أفراد المؤسسة الواحدة وبين منظمة وأخرى وبين الأقسام داخل المؤسسات والهيئات ذاتها.

د- إمداد المؤسسات المختلفة بهيكل تنظيمي إداري يسهل علي الإدارات مهمتها حيث يسعى النموذج الإداري للتميز لتحقيق التطوير الإداري والتمكين التنظيمي بين أفراد المؤسسة الواحدة.

مما سبق يتضح أن نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) يساعد المؤسسات علي تحديد نقاط القوة والعمل علي تقويتها، ومعرفة جوانب الضعف ومحاولة التخلص منها،

---

(3) – Mohammed. D & Yahia. Z, **Analyzing The Effect of Organizational Strategies on Organizational results Using System Dynamics based Upon EFQM model**, International Journal of Engineering Production Research, vol (25), No (4), 2014, P 307.

(١) - السيد السيد البحيري، نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٥٠)، ج (١)، ٢٠١٢، ص ٩٨.

(٢) - أمل بنت صريد بن سالم، إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، مرجع سابق، ٢٠١٥، ص ٧٣.

ويساعد علي تحقيق التطوير الإداري داخل المؤسسات مما يساعد علي رفع كفاءة أداء العاملين، ويساعد المؤسسات علي التقييم الذاتي من خلال مقارنة الأداء الفعلي داخل المؤسسة بفترات سابقة لها مما يحقق لها النجاح والتميز والمنافسة في بيئة الاقتصاد العالمية.

### ٣. فوائد تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) (١):

- هناك العديد من الفوائد التي تعود علي المؤسسات من تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) تتمثل في التالي:
- أ- يساعد المؤسسة علي تحديد أهدافها ووضع استراتيجيات واضحة لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحسين الأداء وزيادة فاعليته.
- ب- تحقيق التزام العاملين بالمؤسسة، وتعزيز المشاركة الإيجابية والتفاهم بينهم .
- ج- يساعد المؤسسة علي اتخاذ إجراءات فعالة لتحسين الكفاءة والفعالية في جميع جوانب المؤسسة، وتوفير فرصاً للتعلم والإبداع مما يضمن نجاح المؤسسة وتميزها.
- د- يساعد المؤسسة علي بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة والتميز، ويعد كأداة للتقييم الذاتي؛ التي تتيح الفرصة للمقارنات المرجعية مع المؤسسات الأخرى.
- هـ- تطوير أساليب التسويق والتعامل مع الشكاوى، وتشجيع التخطيط طويل الأجل وتمكين المؤسسة من الإدارة الفعالة للمعلومات (٢).

من خلال العرض السابق تبين الفوائد التي تعود علي المؤسسات من تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز، فهو يساعد المؤسسات علي تحسين كفاءة الكوادر البشرية، ويساعد علي تحديد جوانب القوة والضعف داخل المؤسسات وزيادة فاعلية الأداء، وتوفير فرص للتعلم والإبداع مما يساعد علي نجاح المؤسسة وتميزها.

### ٤. معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) :-

يعد من أهم النماذج العالمية للجودة التي تتبناها العديد من الدول العربية والأجنبية، تسعى العديد من دول العالم نحو تطبيقه بمؤسساتها المختلفة حتى يتثنى لها تحقيق التقدم والتميز حيث أن نموذج تميز المؤسسة الأوروبية يسمح للمؤسسات بتبني التغيير وتحسين الأداء والتطور في

(1)- Zarandi. I, Fard. M, **The Investigating The Situation of Employees Performance Assessment System in Based on Organizational excellence model EFQM Case Study**, Opct, P 64.

(2)- Sunil. T, **Achieving and Sustaining Excellence in Public Services, Excellence in Government Adopting EFQM Model**, Available at:

<http://www.efqm.org/members-area/knowledge-base/achieving-and-sustaining-excellence-in-public-services->, 2015, Retrieved at 18/3/2020.

المستقبل، وتحقيق النجاح من خلال قياس مكان وجودها على الطريق نحو التحول، ومساعدتها على فهم الثغرات والحلول الممكنة والمتاحة، وفرص التحسين<sup>(1)</sup>، ويتكون نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) من تسعة معايير أساسية تنقسم إلى مجموعتين؛ الأولى تمثل الأساليب أو الممكنات وعددها خمسة معايير، والثانية تمثل النتائج وعددها أربعة معايير، وينبثق من هذه المعايير الرئيسية ٣٢ معيار فرعي تمثل بنوداً لفهم التفاصيل المختلفة داخل أي مؤسسة، وتتمثل تلك المعايير فيما يلي:

أ- المجموعة الأولى: الممكنات أو الأساليب أو الوسائل المساعدة (Enablers) لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM):

هي تلك العناصر المساعدة والتي تركز على الأعمال المطلوبة من المؤسسة للقيام بها لتحقيق النتائج، وتتكون من خمسة معايير تتمثل في الآتي:

**المعيار الأول: القيادة (LEADERSHIP):**

عبارة عن منظومة من الإدارات العليا في المؤسسة ككل، والقادة المتميزون هم الذين يعملون على تطوير وتحقيق الرؤيا والرسالة، وتطوير القيم فهم يمثلون قدوة حسنة في التزامهم بقيم المؤسسة، ومبادئها، وأخلاقيات العمل المهني، وتجسيد ثقافة التميز لاستمرار نجاح المؤسسة من خلال الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ويتكون هذا المعيار من الأنشطة الآتية<sup>(2)</sup>:

١- يضع قادة المؤسسة رؤيتها، ورسالتها، وقيمها، فهم يمثلون قدوة حسنة، ونموذج يحتذى به في التميز.

٢- التحفيز والدعم والتقدير المستمر للعاملين في الجامعة لإنجازاتهم في مجال الجودة والتميز.

٣- التحلي بالمرونة، واستخدام أساليب متعددة لتوليد الأفكار الإبداعية، وصقل الأفكار الواعدة ودعمها مادياً ومعنوياً.

**المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات (Policies & Strategies):**

تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها؛ من خلال تطوير استراتيجية تركز على مصالح العملاء، وتطور وتنشر السياسات والخطط والأهداف والعمليات من أجل تحقيق الاستراتيجية، وبذلك فالمؤسسات المتقدمة والناجحة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال

---

(1)- إسلام محمد على، درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لإدارة التميز وفق نموذج (EFQM)

وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٩، ص ٩٩.

(2)- Tavana. M, Yazdi. A, Shiri. M and Rappaport. J, **An EFQM- Rembrandt excellence model based on the theory of displaced ideal**, Benchmarking an international journal , vol (18), no (5), 2011, p648.



إتباع استراتيجيات محددة وثابتة وواضحة الخطوات وتضافر كافة جهود العاملين بالمؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال هذه الاستراتيجية الإدارية الفعالة فالجامعات المتميزة تعمل على تنفيذ رسالتها وبالتالي تحقيق رؤيتها من خلال وضع استراتيجيات واضحة تصب جل اهتمامها على إشباع الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للفئة التي أنشأت المؤسسة من أجلها،<sup>(1)</sup>، ويحتوي معيار السياسات والاستراتيجيات علي الأنشطة التالية:

١- صياغة السياسات والاستراتيجيات بناء علي فهم احتياجات وتوقعات العملاء بالمؤسسة والبيئة الخارجية.

٢- صياغة السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة بناء علي فهم الأداء الداخلي والإمكانات الداخلية لها.

٣- تبني آليات لمعالجة مواطن الضعف، واستغلال الفرص المتاحة، والحد من التهديدات التي تضمنتها استراتيجية المؤسسة، ووضع خطط للتطوير والتجديد وتنفيذه وتقويمه.

#### المعيار الثالث : العاملون بالمؤسسة (People):

تقدر المؤسسات المتميزة العاملين بها، وتسعي إلي بناء ثقافة لتحقيق المنفعة المتبادلة في الأهداف المؤسسية والشخصية، كما تقوم هذه المؤسسات بتطوير قدرات العاملين بها وتطبيق العدالة والمساواة بينهم، وتهتم بهم وتكافئهم وتقدرهم بطريقة تحفزهم وتعزز لديهم الالتزام وتمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعارفهم من أجل مصلحة المؤسسة، ويحتوي معيار العاملين بالمؤسسة علي الأنشطة التالية:

١- تحديد مستويات الأداء المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتطوير الهيكل التنظيمي؛ لدعم تحقيق تلك الأهداف.

٢- استخدام التغذية الراجعة من العاملين في تحسين العمليات وتطويرها، بما يؤدي إلي تحسين المخرجات.

٣- تطوير معارف العاملين وقدراتهم ومهاراتهم وذلك من خلال التدريب المستمر وإتاحة فرص النمو لتلك المهارات.

#### المعيار الرابع : الشراكات والموارد المتاحة (Partnerships & Resources)<sup>(٢)</sup> :

تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط شراكاتها الخارجية مع الجهات المعنية، فضلاً عن تخطيط مواردها الداخلية وإدارتها؛ لدعم استراتيجية المؤسسة وسياساتها وعملياتها المختلفة،

(1)- Tavana. M, Yazdi. A, Shiri. M and Rappaport. J, Ipid, p 648- 649.

(1) – **The European Foundation for Quality Management, EFQM.org, Excellence Model, 2013, [www.efqm.org](http://www.efqm.org), Retrieved at 27/3/2020.**

فالشراكات الخارجية والموارد الداخلية التي تدعم الهيئات وتدعم سبل إدارتها إنما توفر للمؤسسة الفرصة للموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية وتركز على الآليات الإدارية للموارد المالية بها وكذلك الآليات الإدارية للشراكات الداخلية والخارجية وسبل إدارة المرافق والمباني والمعدات والتجهيزات، ويتكون هذا المعيار من الأنشطة التالية:

١- بناء علاقات مستدامة مع الشركاء الداخليين والخارجيين قائمة على الثقة والاحترام المتبادل والشفافية والعمل الجماعي.

٢- إدارة التكنولوجيا لدعم تنفيذ استراتيجية المؤسسة، وتقييمها وتطويرها لتحسين سرعة عمليات المؤسسة، واستخدامها في دعم ثقافة الإبداع والابتكار.

٣- إدارة المباني والأجهزة وموارد المؤسسة بطريقة مستدامة، ووضع الخطط اللازمة لتطوير المعدات والأجهزة لتقليل الأثر البيئي.

#### **المعيار الخامس: العمليات (الإجراءات) (Processes):**

يقوم علي كيفية تحسين أداء المؤسسة عن طريق تطوير العمليات الإدارية والخدمات التي تقدمها، فالمؤسسة يجب أن تحدد عملياتها وبرامجها بوضوح وكذلك الأدوار والمسئوليات في تطوير وصيانة وتحسين إطار العمليات الإدارية المختلفة، لتقديم أفضل الخدمات للطلاب والمجتمع، فالمؤسسات المتميزة عادة ما تسعى نحو تطوير كافة السبل لتلبية الحاجات والتوقعات المختلفة للفئة المستهدفة، ويتكون هذا المعيار من الأنشطة التالية:

١- تصميم العمليات، وإدارتها؛ لتحقيق الفائدة لصالح المعنيين بالمؤسسة .

٢- وضع إطار محدد ومعلن للعمليات لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، واستخدام التغذية الراجعة كأداة لتحسين العمليات وتطويرها، ودعم عمليات الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣- تطوير الخدمات؛ لتوفير قيمة أفضل لصالح عملاء المؤسسة، والمستفيدين من خدماتها.

#### **ب- المجموعة الثانية: النتائج (Results):**

توضح هذه المجموعة نتائج ما تم تحقيقه من خلال اتباع الأساليب الخمسة السابقة وتتكون من أربعة معايير تتساءل عن إمكانية وجود إجراءات شاملة لمراقبة الأداء الإداري بالمؤسسات وتقييمه، وتحديد مدي تحقيق أهداف المؤسسة من عدمه، فالنتائج الأربعة هنا تغطي نتائج ما حققته أو ما توصلت له المؤسسة من نجاح وتعد نتاج تفعيل أدوار الممكنات الخمسة التي سبق ذكرها، وقد تم تصنيف النتائج المترتبة علي تطبيق الممكنات الخمسة لنموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز كالتالي:

## المعيار السادس: نتائج الأفراد (رضا العاملين) (People Results)<sup>(1)</sup>:

تقيس المؤسسات المتميزة نتائجها من خلال العاملين، فهي تطور وتضع مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات المتوقعة؛ لتحديد مستوى النجاح في تطبيق استراتيجياتها، والسياسات المرتبطة بها بناءً على احتياجات العاملين وتوقعاتهم، ويتضمن هذا المعيار ما تحققه المؤسسة لأفرادها أو العاملين بها من خلال توفير السبل والوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تضافر جهود العاملين بها مع الحرص الشديد على مصلحة العاملين وراحتهم وحمايتهم وإشعارهم بالأمان وتواجد مستوى ملائم من الرضا بداخلهم تجاه مؤسساتهم، ويشمل الأنشطة التالية:

١- نتائج قياس رضا العاملين ودافعيتهم، ويتمثل فيما يلي:

أ- استخدام أساليب متعددة لمعرفة درجة الرضا الوظيفي للعاملين عن الأداء، والقيادة، وظروف العمل، والتنمية المهنية، ودرجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال الاستبيانات واستطلاعات الرأي.

ب- نشر نتائج قياس الأداء علي العاملين وجميع من بالمؤسسة بكل شفافية، تفهم الأسباب

الحقيقة المؤدية للنتائج التي تم الحصول عليها.

٢- المؤشرات المعتمدة لقياس النتائج لدي العاملين بالمؤسسة:

هي مؤشرات لمعرفة ورصد التدابير الداخلية المستخدمة في المؤسسة؛ لمعرفة أداء المؤسسة وفهمه والتنبؤ بمستقبله وتحسينه وتوقع تأثيراته المستقبلية، وهذه المؤشرات تقدم فهماً واضحاً لدرجة تأثير المؤسسة علي المجتمع، وتشمل مؤشرات حول: درجة المشاركة في أنشطة المؤسسة، إدارة الأداء، أداء القيادة، وأنشطة التدريب والتطوير.

## المعيار السابع : نتائج العملاء (Customer Results)، (رضا المستهدفين)<sup>(٢)</sup>:

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج متميزة ومستدامة؛ حيث تلبي متطلبات واحتياجات عملائها، فهي تطور مجموعة من مؤشرات الأداء والنتائج لتحديد درجة نجاح العملية التعليمية بما يتناسب مع احتياجات الطلبة وتوقعاتهم الأكاديمية، كما أنها تحدد أهدافاً واضحة للإنجازات الرئيسية التي تعتمد علي الحاجات الأكاديمية للطلاب بما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة، ويشمل هذا المعيار الآتي:

١- مقاييس رأي العملاء، والمستفيدين، ومنتلي الخدمة:

(1) – The European Foundation for Quality Management, EFQM.org, Excellence Model, 2013, [www.efqm.org](http://www.efqm.org), Retrieved at 27/3/2020 .

(1) – Available at: <http://www.efqm.org/efqm-model-in-model-mode-action/business>, 2016, Retrieved at 27/3/2020 .

وهي انطباعات متلقي الخدمة عن المؤسسة، يتم جمعها من خلال مجموعة من المصادر المختلفة؛ مثل (الاستبيانات- التقييم- نتائج التغذية الراجعة- العصف الذهني)، وتعطي هذه الانطباعات فهماً واضحاً لمتلقي الخدمة حول مدي فاعلية تطبيق استراتيجية المؤسسة الخاصة بهم، ومخرجاتها.

## ٢- مؤشرات متلقي الخدمة:

وهي عبارة عن مقاييس داخلية تساعد المؤسسة علي مراقبة أدائها والتنبؤ به وتحسينه، وتعطي هذه المؤشرات فهماً واضحاً حول مدي فاعلية تطبيق استراتيجية المؤسسة الخاصة بمتلقي الخدمة وتأثيرها، بالإضافة إلي العمليات والسياسات الداعمة لها، وتتضمن هذه المقاييس مؤشرات أداء حول (تقديم الخدمة، علاقات متلقي الخدمة، ودعمهم، كيفية التعامل مع المقترحات والشكاوي المقدمة، إشراك متلقي الخدمة والشركاء في تصميم عمليات المؤسسة، وخدماتها، واستراتيجياتها، وخططها المستقبلية).

## المعيار الثامن : نتائج المجتمع (خدمة المجتمع) (Society Results):

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسات التي لها صلة بالمجتمع، فالمجتمع هو الحكم النهائي علي الخدمات التي تقدمها الجامعة، نظراً لما يتضمنه من أفراد ومؤسسات تستفيد من خدمات الجامعة، وتقيس هذه المؤسسات نجاحها من خلال علاقتها بالمجتمع، فهي تضع مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات المرتبطة بها، بالإضافة إلي أنها تضع وتحدد أهدافاً واضحة للإنجازات الرئيسة التي لها صلة بالانتشار الاجتماعي والبيئي للمؤسسة علي أساس احتياجات الأطراف المعنية الخارجية، وتقوم المؤسسة المتميزة بما يلي:

١- قياس الأداء المجتمعي كما تتمثلها الأطراف المعنية والتي تتضمن عدداً من الأنشطة منها (المشاركة في النشاطات المجتمعية، الجهود المبذولة لتقليل الإزعاج والمشكلات التي تنتج عن العمل الجامعي: كالسلامة والأزمات والكوارث، الشفافية التي تتعلق بسهولة الوصول علي المعلومات).

٢ - مؤشرات الأداء المجتمعي المعتمدة من قبل المؤسسة: وهي عبارة عن مؤشرات تستخدم لتقديم فهم واضح حول تأثير استراتيجية المؤسسة علي المجتمع والبيئة، وتتضمن الأنشطة التالية (الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع عن توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع، المشاركة في الأنشطة المجتمعية، الشفافية في تعريف الجامعة بإنجازاتها وسهولة الحصول علي المعلومات والبيانات التي يطلبها المستفيدون).

## المعيار التاسع: نتائج مؤشرات الأداء (نتائج الأداء الرئيسية) (Key performance Result)<sup>(1)</sup>

إن تحسين نتائج ومخرجات الأداء الرئيسية يعتبر من أهم ما تسعى المؤسسات المتميزة نحو تحقيقه حيث أن المنظمات المتميزة تهتم بتحقيق نتائج متميزة وفقاً للخطط الموضوعية وتركز الهيئات هنا على تحقيق عنصرين مهمين هما الوسائل التي تعكس تحقيق المؤسسة للنجاح والتميز وهي مخرجات الأداء الرئيسية، ووسائل تحسين نتائج الأداء الرئيسية للمؤسسة، تقيس المؤسسات المتميزة نتائجها من خلال التركيز على العناصر الأساسية لسياستها واستراتيجياتها بما يلي:

١- وضع مجموعة من مؤشرات الأعمال المالية وغير المالية والتي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة وتساعد على الفهم والتنبؤ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية بالمؤسسات المختلفة.

٢- وضع أهداف محددة لنتائج الأعمال بناءً على احتياجات وتوقعات المستفيدين.

٣- مقارنة نتائج الأعمال مع المعايير الموضوعية، ومع نتائج المؤسسات الأخرى.

ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

أ- نتائج الأعمال التي تدل على نجاح المؤسسة: وهي عبارة عن مخرجات الأعمال التي تدل على نجاح المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها، وتتضمن مؤشرات لقياس (النتائج المالية، أداء الميزانية الرئيسية، النتائج المرتبطة بالإبداع والابتكار، نتائج تحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية، نتائج تبادل المعرفة مع الجهات الأخرى).

ب- مؤشرات قياس أداء المؤسسة وتشمل (المؤشرات المالية، مؤشرات أداء العمليات الرئيسية، مؤشرات أداء الشركاء والموردين، مؤشرات نتائج التقنيات والمعلومات والمعرفة، مؤشرات حول درجة الالتزام بالموازنة).

باستقراء ما سبق عرضه من معايير لنموذج (EFQM) يُلاحظ أن:

- يعد نموذج (EFQM) أداة لقياس مختلف جوانب المؤسسة، وهو يهتم بالتحسين والتطوير الشامل والمتكامل للمؤسسة.
- يعد معيار القيادة من أهم معايير النموذج لأنه العنصر الرئيس في إدارة المؤسسة وتميزها.

---

(1)- Tavana. M, Yazdi. A, Shiri. M and Rappaport. J, **An EFQM- Rembrandt excellence model based on the theory of displaced ideal**, opct, p 650.

- يعد معيار الاهتمام بالعملاء، ومعيار نتائج الأداء الرئيسة من المعايير المهمة ولذلك كانت لها النسبة الأكبر، وذلك لأن رضي المستفيدين هو العامل الرئيس لتقديم الخدمات ويترتب عليه مخرجات النظام.
- يسهم نموذج (EFQM) في رفع كفاءة الموارد البشرية، والاستغلال الأمثل للموارد المادية، مما يزيد من كفاءة المؤسسة.
- يسهم نموذج (EFQM) في تحسين الخدمات الجامعية وتطويرها، مما يساعد علي إيجاد مخرجات ذات سمات تنافسية علي المستوي المحلي والعالمي.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية:-

يكمن الهدف الرئيس للبحث الحالي في التعرف على واقع الأداء الإداري بمحافظة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM). استخدمت الباحثة الاستبانة باعتبارها من الأدوات المفيدة مع استخدام المنهج الوصفي، كما أنها تعد أحد وسائل أو أدوات البحث المستخدمة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بمعرفة الأفراد أو ميولهم، أو اتجاهاتهم، أو دوافعهم، أو معتقداتهم.<sup>(1)</sup> ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء استبانة للتعرف على واقع الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز.

#### ١- اختبار الثبات والمصدقية:

لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصدقية إجابات العينة علي فقرات الاستبانة، قامت الباحثة بإجراء اختبار الفا كرونباخ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة، وصدق آراء العينة.

جدول (١)

معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الفا كرونباخ	البعد
٠,٩٠٤	سمات وخصائص القائد
٠,٧٤٩	السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة
٠,٧١٢	العاملون بالجامعة
٠,٨٠١	الشراكات والموارد المتاحة
٠,٨٢٢	الإجراءات (العمليات)

(١) خليل عبد الفتاح حماد وآخرين، البحث العلمي التربوي: مهارات وتطبيقات، مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر، غزة، ٢٠١٥، ص ١٢٦.

٠,٨٩٧	نتائج الأفراد (رضا العاملين)
٠,٧٧٦	نتائج العملاء (رضا المستهدفين)
٠,٨٧٤	نتائج المجتمع (خدمة المجتمع)
٠,٨٩٢	نتائج مؤشرات الأداء
٠,٩٤٦	الاستبيان ككل

## ٢- عينة الدراسة وإجراءات اختيارها:

تعد محافظة الوادي الجديد من أكبر محافظات مصر من حيث المساحة، حيث تبلغ مساحتها ٤٤٠٠٩٨ كم<sup>٢</sup> وفقاً لبيان المساحة الكلية لمحافظة الوادي الجديد ٢٠١٩. (١)

تتضمن عينة الدراسة مجموعة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الوادي الجديد موزعة علي كليات ( التربية، الطب البيطري، الزراعة، الآداب، العلوم، التربية الرياضية)، ولقد قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية من مختلف الكليات.

## ٣- عرض نتائج البحث وتحليلها:-

### أ- النتائج المرتبطة بالاستبانة ككل

ل للوصول إلى وجهة نظر أفراد عيني الدراسة حول واقع الأداء الإداري للقيادات بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM)، قامت الباحثة بحساب المتوسطات المرجحة بالنسبة لكل عينة من الدراسة، وحساب المتوسط المرجح بالنسبة للعينة ككل، ثم حساب الفروق الإحصائية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent sample T- Test Two، وتم حساب درجة تحقق كل عبارة بالاعتماد على مقياس ليكرت الذي ينص على إذا كانت الاستجابات ثلاثية يتم تحديد درجة التحقق، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.

### جدول (٢)

وجهة نظر أفراد العينة حول معايير واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الوادي الجديد

م	المحور	العينة	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق	ت ودلالاتها
---	--------	--------	-------	-------------------	----------------------	---------	----------------	----------------

(١) محافظة الوادي الجديد- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، بيان عن المساحة الكلية والمأهولة (كم) ٢  
محافظة الوادي الجديد، ٢٠١٩.

8.487	متوسطة		0.464	2.70	40	أكاديمية	أسعي للتدريب والتأهيل لمواجهة تحديات العمل	١
دالة عند ٠,٠١	متوسطة		0.596	1.75	61	ادارية		
	متوسطة	١	0.716	2.13	101	العينة ككل		
7.637	متوسطة		0.504	2.55	40	أكاديمية	أتابع وصول المعلومات الصحيحة إلي جميع الزملاء	٢
دالة عند ٠,٠١	متوسطة		0.552	1.72	61	ادارية		
	متوسطة	٢	0.669	2.05	101	العينة ككل		
3.756	متوسطة		0.632	2.10	40	أكاديمية	إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة	٣
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.507	1.67	61	ادارية		
	متوسطة	٦	0.596	1.84	101	العينة ككل		
2.204	متوسطة		0.632	1.90	40	أكاديمية	التحليل البيئي وتحديد نقاط القوة والضعف	٤
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.479	1.66	61	ادارية		
	متوسطة	١١	0.555	1.75	101	العينة ككل		
3.669	متوسطة		0.639	2.05	40	أكاديمية	أتواصل بفعالية مع جميع الزملاء والعاملين بالجامعة	٥
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.484	1.64	61	ادارية		
	متوسطة	٨	0.583	1.80	101	العينة ككل		
3.124	متوسطة		1.851	2.40	40	أكاديمية	أمنح صلاحيات لتمكين الزملاء والعاملين من إنجاز مهامهم	٦
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.489	1.62	61	ادارية		
	متوسطة	٣	1.275	1.93	101	العينة ككل		
4.112	متوسطة		0.526	2.08	40	أكاديمية	اختار الشركاء بناء علي استراتيجية الجامعة	٧
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.517	1.64	61	ادارية		
	متوسطة	٧	0.561	1.81	101	العينة ككل		
2.957	متوسطة		0.730	2.08	40	أكاديمية	أحافظ علي سلامة مبانيتها وكفاءة معداتھا وصيانتھا بشكل دوري.	٨
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.527	1.70	61	ادارية		
	متوسطة	٥	0.639	1.85	101	العينة ككل		
5.139	متوسطة		0.608	2.20	40	أكاديمية	أوفر الخدمات للمستفيدين بأعلى مستويات الجودة	٩
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.484	1.64	61	ادارية		
	متوسطة	١٤	0.600	1.86	101	العينة ككل		
1.734	متوسطة		0.545	1.90	40	أكاديمية	أقدم الخدمات الإدارية في ضوء احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم المختلفة	١٠
غير دالة	متوسطة		0.558	1.70	61	ادارية		
	متوسطة	٩	0.559	1.78	101	العينة ككل		



5.514	متوسطة		0.554	2.28	40	أكاديمية	أقوم بفحص الوثائق والسجلات لمعرفة نسبة الغياب والحضور	١١
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.501	1.69	61	ادارية		
	متوسطة	٤	0.595	1.92	101	العينة ككل		
2.775	متوسطة		0.639	1.95	40	أكاديمية	أقدم حوافز للزملاء والعاملين المتميزين.	١٢
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.484	1.64	61	ادارية		
	متوسطة	١٠	0.568	1.76	101	العينة ككل		
3.786	متوسطة		0.679	2.00	40	أكاديمية	استخدم أدوات لقياس مستوي رضا المستفيدين	١٣
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.535	1.54	61	ادارية		
	متوسطة	١٢	0.634	1.72	101	العينة ككل		
2.640	متوسطة		0.632	1.90	40	أكاديمية	استخدم آليات مختلفة لدعم التواصل بينها وبين المستفيدين	١٤
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.590	1.57	61	ادارية		
	متوسطة	١٣	0.625	1.70	101	العينة ككل		
3.849	متوسطة		0.648	1.70	40	أكاديمية	أفعل دور الإعلام الجامعي في تعزيز الشراكة المجتمعية وتقويتها	١٥
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.452	1.28	61	ادارية		
	ضعيفة	١٦	0.574	1.45	101	العينة ككل		
3.217	ضعيفة		0.545	1.60	40	أكاديمية	استفيد من مقترحات المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وتطوير العمل بالجامعة	١٦
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.452	1.28	61	ادارية		
	ضعيفة	١٨	0.513	1.41	101	العينة ككل		
4.449	ضعيفة		0.474	1.68	40	أكاديمية	أعتمد علي نموذج الأداء الفعلي لقياس جودة الخدمات والبرامج التي تقدمها الجامعة	١٧
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.444	1.26	61	ادارية		
	ضعيفة	١٧	0.497	1.43	101	العينة ككل		
2.197	ضعيفة		0.555	1.50	40	أكاديمية	استطلع آراء المجتمع المحلي عن جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.	١٨
دالة عند ٠,٠٥	ضعيفة		0.452	1.28	61	ادارية		
	ضعيفة	١٩	0.504	1.37	101	العينة ككل		
7.229	متوسطة		0.662	2.15	40	أكاديمية	أقوم بمراجعة نتائج التقييم من قبل لجنة تقييم خارجية	١٩
دالة عند ٠,٠١	ضعيفة		0.501	1.31	61	ادارية		
	ضعيفة	١٥	0.701	1.64	101	العينة ككل		

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل متفوقون على أن واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الوادي الجديد متوسط، وهذا يؤكد أن القيادات الأكاديمية والإدارية تؤدي دورها بشكل متوسط، فهي تسعى للتدريب والتأهيل لمواجهة تحديات العمل، وتتبع الأسلوب الديمقراطي مع الزملاء والعاملين، وتعتمد على التفاوض في حل المشكلات، وتحرص على استغلال الوقت لإنجاز الأعمال المختلفة، وتشجع الزملاء والعاملين على العمل بروح الفريق كل في مكانه، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو سعدة، ٢٠١٣) والتي أكدت على الدور الذي يقوم به القيادات الأكاديمية والإدارية.

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (١) وتنص على "أسعي للتدريب والتأهيل لمواجهة تحديات العمل". جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة للعينة ككل بمتوسط مرجح (٢٠١٣) أي أنها محققة بدرجة متوسطة، وبفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح القيادات الأكاديمية والإدارية وذلك لحرص القيادات الأكاديمية والإدارية على التدريب المستمر من أجل تطوير ذاتهم ومواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضهم أثناء العمل، فالتدريب والتأهيل يساعد على تطوير وبناء القيادات في العمل وبالتالي يكون لديهم القدرة على وضع حلول للمشكلات والصعوبات التي تواجههم، فهم أساس نجاح منظومة العمل، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (أحمد علي ثابت، ٢٠١٤) والتي تنص على أهمية التدريب والتأهيل للقيادات الأكاديمية والإدارية والذي يساهم في زيادة المعارف واكتساب المهارات وتغيير الاتجاهات السلوكية، فعملية التدريب والتأهيل هي الأساس في نمو وتطوير الأداء، وتنمية ومهارات التفكير والقدرة على ابتكار أفضل الحلول للصعوبات التي تواجههم أثناء العمل، كما تتفق مع دراسة (نهى العاصي، ٢٠١٧) والتي تهدف إلى تدريب وتأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية.

جاءت العبارة رقم (٢) وتنص على "أتابع وصول المعلومات الصحيحة إلي جميع الزملاء". في المرتبة الثانية بالنسبة للعينة ككل بمتوسط مرجح (٢,٠٥) بدرجة تحقق متوسطة، وبفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح القيادات الأكاديمية والإدارية، وقد يرجع ذلك إلى حرص القيادات الأكاديمية والإدارية على وضوح المعلومات ودقة وصولها إلي جميع الزملاء والعاملين بالجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هبال عبدالمالك، ٢٠١٥) والتي تؤكد على أهمية تواصل القيادات الأكاديمية والإدارية مع الزملاء والعاملين والتأكد من وصول المعلومات صحيحة لهم، فالقائد الكفاء هو الذي يحسن التعامل مع زملائه والعاملين معه ويتأكد

من تلقيهم للمعلومات صحيحة ويجعلهم يشعرون بالقيمة والقدرة علي تحسين الأداء للوصول إلي أعلى مستويات الجودة والتميز.

حصلت العبارة رقم(٦) وتتص على " أمنح صلاحيات لتمكين الزملاء والعاملين من إنجاز مهامهم " علي المرتبة الثالثة بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١،٩٣) أي أنها محققة بدرجة متوسطة، وذلك بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، وقد يرجع ذلك إلى موافقة أفراد العينة علي أن القيادات الأكاديمية تتيح للزملاء والعاملين الصلاحيات والمسئوليات وتشجعهم علي المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، لتمكينهم من أداء المهام المختلفة وإنجازها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أحمد إبراهيم سلمي، ٢٠٢٠) من أن إعطاء الزملاء والعاملين الصلاحيات والمسئوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل دون تدخل مباشر من قبل إدارة المؤسسة، تزيد من فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم.

جاءت العبارة رقم (١١) وتتص على " أقوم بفحص الوثائق والسجلات لمعرفة نسبة الغياب والحضور" في المرتبة الرابعة من منظور العينة ككل وبمتوسط مرجح (١،٩٢) أي أنها محققة بدرجة متوسطة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، وقد يرجع ذلك اهتمام القيادات بمعرفة نسب الغياب والحضور للعاملين بالجامعة للتأكد من حسن سير العمل الإداري بالجامعة وذلك من خلال فحص السجلات والوثائق المتاحة بالجامعة.

حصلت العبارة رقم(٨) وتتص على " أحافظ علي سلامة مبانيها وكفاءة معداتها وصيانتها بشكل دوري" علي المرتبة الخامسة بالنسبة للعينة ككل، بمتوسط مرجح وهي محققة بدرجة متوسطة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، وقد يرجع ذلك إلى حرص القيادات علي صيانة مباني الجامعة ومعداتها ومرافقها ومواردها المتاحة، وإدارتها وصيانتها، واستغلالها الاستغلال الأمثل، بالإضافة إلي اهتمام بعض القيادات بأهمية المحافظة علي سلامة المباني وصيانتها لحماية الزملاء والعاملين والطلاب والحفاظ علي سلامتهم، وحرصاً منهم علي انتظام العملية التعليمية وجودتها، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الدجنى، ٢٠١٣) حيث كشفت الدراسة عن وجود أداء متوسط من الصيانة الدورية والوقائية، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة حيث أوصت بتطوير برامج الصيانة المستمرة في جميع أنحاء المؤسسة التعليمية.

جاءت العبارة رقم (٣) وتتص على " إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة " في المرتبة السادسة بالنسبة للعينة ككل بمتوسط مرجح (١،٨٤)، وهي محققة بدرجة متوسطة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة(٠،٠١)، وقد يرجع ذلك إلي اهتمام القيادات بالمشاركة بفعالية في

إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة لتحسين الأداء ورفع كفاءة القدرة المؤسسية لتحسين الوضع التنافسي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدجني، ٢٠١٣) التي تؤكد علي ضرورة مشاركة القيادات الأكاديمية والإدارية في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.

أنت العبارة رقم (٧) وتنص على "اختار الشركاء بناء علي استراتيجية الجامعة " في المرتبة السابعة بالنسبة للعينة ككل، أي أنها محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، وقد يرجع ذلك إلى حرص القيادات علي اختيار الشركاء وفقاً لاستراتيجية الجامعة، ويتم ذلك من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات الناجحة، وإقامة ورش عمل وبرامج تدريبية باستضافة عدد من الخبراء والباحثين المبتكرين للتعاون العلمي وعكس تجاربهم علي الجامعة وفق استراتيجية الجامعة وإمكاناتها المتاحة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالعزیز بن محمد الغامدي، ٢٠١٨) التي توصي بالدور الفعال للشراكة مع الجامعات الأخرى عن طريق تشكيل فريق عمل يتولى تضمين هذه الشراكات.

جاءت العبارة رقم (٥) وتنص على "أتواصل بفعالية مع جميع الزملاء والعاملين بالجامعة " في المرتبة الثامنة بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١،٨٠) أي أنها محققة بدرجة متوسطة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، وقد يرجع ذلك إلى حرص القيادات علي تعزيز العلاقات الاجتماعية بينهم وبين الزملاء والعاملين، وكسب ثقتهم، بالإضافة إلي اهتمام القيادات باكتشاف إمكانات وقدرات وخبرات الزملاء والعاملين للاستفادة منها في العمل الإداري، واهتمامهم أيضاً بتحديد نقاط القوة لديهم وتعزيزها، ونقاط الضعف في أدائهم للعمل والتغلب عليها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نيفين عبدالصمد محمود، ٢٠١٦) والتي تؤكد علي أهمية التواصل مع الزملاء والعاملين والذي يسهم في أداء الأعمال بطريقة أفضل.

حصلت العبارة رقم (١٠) وتنص على "أقدم الخدمات الإدارية في ضوء احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم المختلفة " على المرتبة التاسعة بالنسبة للعينة ككل، وبمتوسط مرجح (١،٧٨) أي أنها محققة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام القيادات بتقديم الخدمات الإدارية في ضوء احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، وتركيزهم علي تحقيق الرضا للمستفيدين، وقناعة القيادات بأن المردود المعنوي هو الهدف الأسمى من تقديم تلك الخدمات الإدارية للمستفيدين في ضوء احتياجاتهم وتوقعاتهم المختلفة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (نيفين عبدالصمد محمود، ٢٠١٦) التي احتلت فيها هذه العبارة علي المرتبة الأخيرة.

أنت العبارة رقم (١٢) وتنص على "أقدم حوافز للزملاء والعاملين المتميزين " في المرتبة العاشرة بالنسبة للعينة ككل، ومحققة بدرجة متوسطة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة

(٢٠٠١)، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام القيادات بالتميزين داخل الجامعة، فالدعم المادي والمعنوي يشجع الزملاء والعاملين علي التميز، ويحسن الإنتاجية، ويرفع الروح المعنوية للزملاء والعاملين، يشجعهم علي الإبداع والابتكار الجيد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (غازي حسن عودة، ٢٠١٣) والتي تؤكد علي أهمية الحوافز وأثرها في الارتقاء بالأداء الإداري لدي الزملاء والعاملين، وتتفق أيضاً مع دراسة (Jabeen, 2011) والتي أشارت نتائجها إلي أن التحفيز له اثر إيجابي قوي علي أداء العاملين ويسهم أيضاً في تحسين أدائهم.

حصلت العبارة رقم (٤) وهي " التحليل البيئي وتحديد نقاط القوة والضعف " علي المرتبة الحادية عشر بالنسبة للعينة ككل بمتوسط مرجح (١,٧٥) أي أنها محققة بدرجة متوسطة وبفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام القيادات بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي تساعد علي تحديد نقاط القوة والضعف، وإدراك التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في الجامعة، ويوفر أيضاً التحليل البيئي إمكانية الحصول علي حلول جديدة وحديثة للمشكلات، وصناعة القرارات التي تتميز بالفعالية، وتعزيز تبادل الأفكار والتواصل بين الزملاء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أفكار سعيد خميس، ٢٠١٧) التي تهتم بتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للكشف عما يتوافر بالمؤسسة من فرص وتهديدات، وجوانب قوة وضعف.

جاءت العبارة رقم (١٣) وتنص علي " استخدم أدوات لقياس مستوي رضا المستفيدين " في المرتبة الثانية عشر من منظور العينة ككل وبمتوسط مرجح (١,٧٢) أي أنها محققة بدرجة متوسطة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وقد يرجع ذلك إلي رغبة القيادات في تحقيق مستوي أفضل من الرضا للعملاء وذلك من خلال استخدام مؤشرات وأدوات قياس لذلك، وأيضاً من خلال تطوير الخدمات المقدمة لهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالناصر محمد سيد، ٢٠١٧) والتي أكدت علي أهمية قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.

أتت العبارة رقم (١٤) وتنص علي " استخدم آليات مختلفة لدعم التواصل بينها وبين المستفيدين " في المرتبة الثالثة عشر بالنسبة للعينة ككل، ومحققة بدرجة متوسطة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام القيادات بالتواصل الفعال مع المستفيدين من خلال استخدام آليات مختلفة كإجراء المقابلات أو من خلال الاستبيانات الإلكترونية، التي تدعم وتقوي التواصل بين القيادات وبين المستفيدين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد جاد حسين، ٢٠١٥) التي تؤكد علي أهمية التواصل الفعال مع المستفيدين.

أنت العبارة رقم (٩) وتنص على "أوفر الخدمات للمستفيدين بأعلى مستويات الجودة" في المرتبة الرابعة عشر بالنسبة للعيينة ككل، وهي محققة بدرجة متوسطة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام القيادات وحرصهم علي توفير الخدمات للمستفيدين من أجل النهوض بمستوي الجامعة والرفع من إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها وللحاق بركب التقدم والتطور العالي لتسهم في تنمية المجتمعات وتدفع مسيرة التنمية فيها في جميع نواحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ياسين سالم الشواره، ٢٠٢٠) والتي أكدت علي أن مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين كانت بمستوي جيد مما يسهم في تطوير التعليم الجامعي والعملية التربوية.

حصلت العبارة رقم (١٩) وتنص على "أقوم بمراجعة نتائج التقييم من قبل لجنة تقييم خارجية" علي المرتبة الخامسة عشر بالنسبة للعيينة ككل وبمتوسط مرجح (١،٦٤)، وهي محققة بدرجة ضعيفة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، وقد يرجع ذلك إلى ظهور بعض العقبات والمشكلات التي تواجه القيادات الجامعية متمثلة في: ندرة توافر لجان تقييم خارجية تقوم بمراجعة النتائج في ضوء الضوابط والمعايير التي تحددها الجهات الخارجية، مما يؤثر علي تحقيق الأهداف المنشودة، وتؤكد دراسة (بعجي سعاد، ٢٠٠٧) علي أهمية مراجعة نتائج تقييم الأداء في تحقيق أهداف الجامعة وبيان مستوي أدائها.

جاءت العبارة رقم (١٥) وتنص على "أفعل دور الإعلام الجامعي في تعزيز الشراكة المجتمعية وتقويتها" علي المرتبة السادسة عشر بالنسبة للعيينة ككل، وهي محققة بدرجة ضعيفة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، وذلك يدل علي وجود قصور في تفعيل دور الإعلام الجامعي، وندرة عقد اللقاءات (التثقيفية، الترفيهية، الإرشادية، التعليمية)، مما يؤدي إلي ضعف الشراكة المجتمعية، وضعف الاستفادة من خبرات الشركاء المجتمعيين ومعارفهم مما يؤثر علي إعطاء التسهيلات المناسبة للمشاريع الإبداعية وتوظيفها لصالح المجتمع، ولذلك توصي دراسة (جمال رجب محمد، ٢٠١٧) بتفعيل دور الإعلام الجامعي في التوعية بأهمية الشراكة المجتمعية، والتعليمية، والبحثية، والتأهيل والتدريب، والاستشارات العلمية، والخدمة العامة.

حصلت العبارة رقم (١٧) وتنص على "أعتمد علي نموذج الأداء الفعلي لقياس جودة الخدمات والبرامج التي تقدمها الجامعة" علي المرتبة السابعة عشر بالنسبة للعيينة ككل، وبمتوسط مرجح (١،٤٣) أي أنها محققة بدرجة ضعيفة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، ويرجع ذلك إلي ضعف معرفة بعض القيادات الجامعية بنموذج الأداء الفعلي وماهيته

وكيفية استخدامه، بالإضافة إلى المشكلات التي يواجهها بعض القيادات الجامعية أثناء تطبيقه وتقف عائق أمام تحقيق جودة الخدمات والبرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة للمستفيدين، مما يحتم على القيادات الجامعية مواجهة تلك المشكلات وتحقيق جودة الخدمات والبرامج التعليمية وفقاً للنموذج، وهذه ما توصي به دراسة (نسرين صالح محمد صلاح الدين، ٢٠١٦) من ضرورة استخدام نموذج الأداء الفعلي وذلك من أجل الوقوف على الأسس النظرية لتقييم جودة الخدمات والبرامج الجامعية.

جاءت العبارة رقم (١٦) وتتص على " استفيد من مقترحات المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وتطوير العمل بالجامعة " في المرتبة الثامنة عشر بالنسبة للعينة ككل، وبمتوسط مرجح (١،٤١) أي أنها محققة بدرجة ضعيفة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، ويرجع ذلك إلى ضعف الاستفادة من المقترحات والتوجيهات التي يقدمها المجتمع المحيط لتطوير العمل بالجامعة، مما يؤثر على الشراكة المجتمعية وعلى دورها في تنمية وتطوير المجتمع المحلي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نيفين عبد الصمد محمود، ٢٠١٦) التي حصلت فيها نفس العبارة على نسبة تحقق ضعيفة.

أنت العبارة رقم (٣) وتتص على " استطلع آراء المجتمع المحلي عن جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة " في المرتبة التاسعة عشر والأخيرة بالنسبة للعينة ككل، وهي محققة بدرجة ضعيفة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، ويدل ذلك على وجود قصور من قبل القيادات الجامعية لمعرفة انطباعات وآراء المجتمع المحلي عن طبيعة الخدمات والبرامج التي تقدمها الجامعة، وجودتها، مما يضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحيط.

### نتائج الدراسة الميدانية:

١. يتناول نموذج "المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز" جميع عناصر المؤسسة التعليمية؛ مثل: القيادة، السياسات والاستراتيجيات الداعمة، العاملين بالجامعة، العملاء (المستفيدين)، الشراكات والموارد المتاحة، العمليات (الإجراءات) الخاصة بالجامعة.
٢. تطبيق منهجية "إدارة العمليات" التي تركز على تكريس الترابط والتشابك في عمليات الجامعة، ومن ثم حسن استثمار وربط المدخلات بالمرجات.
٣. بناء شراكات فاعلة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة، وتطويرها وتنميتها، بما يتوافق مع احتياجات المجتمع المختلفة.
٤. استحداث أحدث التقنيات في مجال نظم المعلومات، لتقديم الخدمات، وتحليل المعلومات عن الأداء، ورضا العاملين والعملاء، وتحديثها باستمرار.

٥. وافق أفراد العينة ككل على أن القيادات الأكاديمية والإدارية تحرص على إتمام العمليات الإدارية داخل الجامعة بوضوح وشفافية محقق بدرجة متوسطة.
٦. بينت نتائج الدراسة الميدانية وجود معوقات تواجه القيادات الإدارية أثناء فحص الوثائق والسجلات الخاصة بنسب الغياب والحضور.
٧. بينت نتائج الدراسة الميدانية وجود معوقات تواجه القيادات الإدارية أثناء استخدامهم لأدوات لقياس مستوي رضا المستفيدين.
٨. توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن هناك معوقات تتعلق باستفادة القيادات الأكاديمية والإدارية من مقترحات المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وتطوير العمل بالجامعة.
٩. وافق أفراد العينة ككل على أن هناك قصور يتعلق بقدرة القيادات الأكاديمية والإدارية في استخدام نموذج الأداء الفعلي لقياس جودة الخدمات والبرامج التي تقدمها الجامعة.
١٠. يساعد تطبيق نموذج "المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز" بمعاييره التسع المؤسسات التعليمية علي التفوق علي غيرها من المؤسسات المماثلة وصولاً إلي التميز.
- رابعاً: مقترحات تطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM):

١. وضع سياسة لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، مبنية علي مجموعة من المعايير: القدرة علي التخطيط، والتنظيم، والتواصل الفعال، والمشاركة، والحماس في العمل، وتحمل المسؤولية، والإبداع والابتكار.
٢. حرص القيادات الأكاديمية والإدارية علي دعم ثقافة التميز بين جميع الزملاء والعاملين بالجامعة، فضلاً عن ترسيخ ثقافة العمل الجماعي بين الجميع بالجامعة.
٣. إعداد دليل متكامل لسياسة الجامعة واستراتيجيتها ونشره علي جميع المعنيين، ومراجعته باستمرار في ضوء الاتجاهات العالمية، وإجراء مقارنات مع مؤسسات أخرى للتعرف علي أفضل الممارسات لتحقيق السياسة والاستراتيجية.
٤. إجراء دراسات مسحية لتحديد معارف العاملين، ومهاراتهم، وقدراتهم، واحتياجاتهم التدريبية، وتضمنها في خطط الجامعة.
٥. دعم العاملين بالجامعة، وتوفير بيئة عمل مستقرة لهم، وتشجيعهم علي الابتكار، والإبداع، وطرح الافكار الجديدة، مما يساعد علي تطوير الأداء الإداري بالجامعة.
٦. رسم إطار لعلاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويحقق قيمة مضافة لجميع الأطراف، ودعم العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المستفيدين.



٧. تفعيل علاقات الشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع للمساهمة في تحقيق الأهداف، وتأسيس العلاقة بين الجامعة والشركاء ومقدمي الخدمات علي أساس الثقة والاحترام المتبادل وتوفير مناخ يسمح بتنفيذ برامج الشراكة والتخلص من المشكلات التي تواجههم.
٨. التطوير المستمر للعمليات في ضوء احتياجات المستفيدين، من خلال عقد لقاءات دورية لهمو يتم فيها عرض التجارب والممارسات المتميزة في الأداء وكيفية التعامل مع المستفيدين، وتقديم الخدمات المناسبة لهم.
٩. بناء مقاييس علمية؛ لقياس مدي رضا العاملين بالجامعة عن المعايير التي يتم اختيارهم وفقاً لها، وفاعلية نظم الحوافز، والبرامج التدريبية المقدمة، ومستوي رضاهم الوظيفي، علي أن يتم تطبيق هذه المقاييس بصورة دورية.
١٠. وجود آلية لقياس درجة رضا العملاء، وأسباب عدم رضاهم وتقييم الأسباب، وتحديد العلاقة بين النتائج المتحققة وبين الأهداف الموضوعية، وتحديد فرص التحسين والتطوير.
١١. تطبيق مجموعة من المقاييس العلمية المقننة؛ لمعرفة انطباعات المجتمع المحلي عن مدي فاعلية البرامج والخدمات التي تقدمها الجامعة، ومعرفة انطباعاته عن مدي مساهمة الجامعة في أنشطته المختلفة، فضلاً عن مدي التزام الجامعة بمسئولياتها تجاهه.
١٢. اهتمام الجامعة بتقويم ذاتها، والحكم علي مستوي إنتاجيتها، وجودة خدماتها، وبرامجها المقدمة؛ من خلال وضع مجموعة من المؤشرات الواضحة لمراقبة الوضع الحالي للجامعة، وقياس مدي نجاحها في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- ٢- إسلام محمد على، درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لإدارة التميز وفق نموذج (EFQM) وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٩.
- ٣- أفكار سعيد خميس عطية ، تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الاسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، مجلة الإدارة التربوية، القاهرة، ع(١٤)، ج (٤)، ٢٠١٧، ص ص ٣٨٩ - ٥٨١.
- ٤- أمل بنت صريد بن سالم، إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مسقط، ٢٠١٥.
- ٥- إميل فهمي حنا، استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي، المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس لتطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مج (١)، ٢٠١١، ص ص ١-٢٢.
- ٦- إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي المتميز EFQM، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٣ .
- ٧- باسم شاهين، إدارة المواقع الإلكترونية تجربة من الواقع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣.
- ٨- ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
- ٩- الحسن عبدالله باشيوة، نزار البرواري، نماذج الادارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ج(٢)، ع(٢)، ٢٠٠٩، ص ص ١٠٥ - ١٣٠.
- ١٠- خليل عبد الفتاح حماد وآخرين، البحث العلمي التربوي: مهارات وتطبيقات، مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر، غزة، ٢٠١٥.

- ١١- داليا طه محمود، متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة المنيا وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، مجلة الإدارة التربوية، القاهرة، ع (٢٢)، ج (٦)، ٢٠١٩، ص ص ٢٨١ - ٣٥٨.
- ١٢- السيد السيد البحيري، نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٥٠)، ج (١)، ٢٠١٢، ص ص ١٣ - ١٣٤.
- ١٣- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل، عمان، ٢٠١٠.
- ١٤- علي عبد الهادي مسلم، أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية، المنظمة العربية للتنمية، عمان، ٢٠٠٨.
- ١٥- علي ناصر آل زاهر، سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ٢٠٠٠.
- ١٦- العوض أحمد الحسن، الإدارة الإلكترونية مفاهيم وسمات وعناصر، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، ليبيا، ٢٠١٠.
- ١٧- فانتة سعدالدين الشريف، مدى مساهمة تطوير أداء عضو هيئة التدريس في تحقيق جودة التعليم، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، جامعة المدينة العالمية، ع ٥، ٢٠١٤، ص ٩٠.
- ١٨- فريد محمد كواسم، فيصل البوريني، تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ٩٣ - ١٠٤.
- ١٩- فهد ضاري الشمري، تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، فلسطين، ج (٤)، ع (٢)، ٢٠٢٠، ص ص ١ - ٢٤.
- ٢٠- لمياء بنت عبدالله المشرف، ماجدة إبراهيم الجارودي، متطلبات تطبيق إدارة التميز في إدارة التعليم العام في مدينة الرياض، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، ع (٤)، ج (٣١)، ٢٠١٦، ص ص ١ - ٢٤.

٢١- محمد أحمد غريب، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، مج (٣٥)، ج (٤)، ع (١٧٠)، ٢٠١٦، ص ص ٤٥٩ - ٥٣٨.

٢٢- محمد ماهر المجتهد، التقنيات الحديثة وآثرها في عملية التطوير الإداري، محاضرة مقدمة في اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة المالية والعامة مع التركيز علي الأدوات الإلكترونية المساعدة للأمم المتحدة واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت، ٢٠٠٣.

٢٣- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال (قياس الأداء المتوازن)، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤.

٢٤- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١١.

٢٥- هاني علي العمري، مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز، الإجراءات ومعايير التقييم، الرياض، المجلس السعودي للجودة، ٢٠١٢.

٢٦- الهلالي الشرييني الهلالي، أماني السيد غبور، مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج (٢٠)، ع (٨٣)، ٢٠١٣، ص ص ١١ - ١٤٢.

٢٧- وفاء فنجري مرزوق سعيد، إطار مقترح لإعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية علي شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس .

٢٨- ياسين جبار، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، المؤتمر الدولي الرابع حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ٢٠١٤.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

29- Araujo, M. &Sampio,P, **the Path to excellence of the Portuguese organizations recognized by the EFQM model**, Total quality Management & business excellence, special issues : Excellence Models, TQM, and Performance, vol(25), no (5), 2014, pp 427-438.

30- Asiyai, R, I, **Improving Quality Higher Education in Nigeria: The Roles of Stakeholders**, International Journal of Higher Education, vol (4), no (1), 2015, pp 61- 70.

- 31- Available at: [http://www.Efqm.org/efqm model In- model- mode-action/business](http://www.Efqm.org/efqm%20model%20In-model-mode-action/business), 2016, Retrieved at 27/3/2020 .
- 32- Gama, J. A & Vega, A . V, **Looking for High Quality Accreditation in Higher Education in Colombia**, Universal Journal of Educational Research, vol (5), no (7), 2017, pp 1083- 1104.
- 33- Kenneth laudon & Jane laundon, **Management information system managing the digital firm**, journal of scientific research, New York university, London, 2014.
- 34- Mahalli, A, **Applying the EFQM Model in performance Measuring of organization, standard research**, journal of Business Management , vol(1), No(1), 2013.
- 35- Marija,s&Predrag,D&Djorgje,N , et al, **Modeling The Influence of EFQM criteria on Employees satisfaction and loyalty in transition Economy , The study of Banking Sector in Serbia**, Serbia Journal of management , vol (9) , No(1), 2014, pp 15-30.
- 36- Mohammed. D & Yahia. Z, **Analyzing The Effect of Organizational Strategies on Organizational results Using System Dynamics based Upon EFQM model**, International Journal of Engineering Production Research, vol (25), No (4), 2014, Pp 307- 316.
- 37- Moradzadeh,V ., **Foundation For Quality Management Efqm Model Feasibility Europe (EFQM) in Education Institutions**, Journal of Quality In Higher Education , vol (2), no (1), 2015, pp 1- 22.
- 38- Najemaldin , M, **Impact of Implementation of EFQM Excellence Model on Organizations Performance**, research for MSC. In quality management, 2015.
- 39- Nazemi, Maliheh and alishiri, Braham, **the need to Evaluate the performance of schools and educational institutions in the Islamic republic of Iran** , vol (63) , 2015.
- 40- Sunil. T, **Achieving and Sustaining Excellence in Public Services, Excellence in Government Adopting EFQM Model**, Available at: <http://www.efqm.org/members-area/knowledge-base/achieving-and-sustaining-excellence-in-public-services>, 2015, Retrieved at 18/3/2020.
- 41- Tavana. M, Yazdi. A, Shiri. M and Rappaport. J, **An EFQM-Rembrandt excellence model based on the theory of displaced ideal, Benchmarking** an international journal , vol (18), no (5), 2011, pp 644- 667.
- 42- **The European Foundation for Quality Management**, EFQM.org, Excellence Model, 2013, [www.efqm.org](http://www.efqm.org), Retrieved at 27/3/2020 .
- 43- Zarandi. I, Fard. M, **The Investigating The Situation of Employees Performance Assessment System in Based on Organizational**

**excellence model EFQM Case Study, The Medical and Training Center of Imam Hussein, International Journal in Commerce, IT & Social Science, 2015, Pp 57- 65.**