

## البحث السادس

## الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM: دراسة تقويمية.

أ.د. جمال أحمد السيسي\*

د. منى محمد الحرون\*\*

إيمان محفوظ منصور\*\*\*

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات من منظور نموذج التميز الأوروبي EFQM، وذلك من خلال تعرّف درجة أهمية الممارسات القيادية بنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القيادات بجامعة مدينة السادات، وتعرّف درجة توفر تلك الممارسات بالجامعة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بنمطه التحليلي بتطبيق استبانة على (45) من القيادات الأكاديمية والإدارية والفنية بالجامعة، وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات القيادية لمعيار القيادة بنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القادة بجامعة مدينة السادات جاءت مهمة بدرجة كبيرة، إلا أن درجة توفر تلك الممارسات القيادية لنموذج التميز الأوروبي EFQM جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة اتجاه الجامعات المصرية وجامعة مدينة السادات على وجه الخصوص نحو اتباع نهج نموذج التميز الأوروبي EFQM لتطوير أدائها ومسيرة الجامعات المتميزة بالعالم.

الكلمات المفتاحية: الممارسات القيادية، جامعة مدينة السادات، نموذج التميز الأوروبي EFQM.

\* أستاذ في قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة السادات - مصر.

\*\* أستاذ مساعد في قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة السادات - مصر.

\*\*\* معيدة في قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة السادات - مصر.

## 1. مقدمة الدراسة:

ينظر الكثيرون إلى التعليم العالي على أنه أساسي لإنشاء الفرص والازدهار في جميع الاقتصاديات الحديثة، وتتطلب وتيرة التغيير العالمي تطوراً مستمراً في التعليم والتعلم والبحث عن أنشطة وخدمات تلبي مطالب سوق الغد، وهذا يتحقق بالمضي قدماً نحو تميز مؤسساتنا الجامعية، ومن الأسباب الرئيسية للاهتمام بالجودة في التعليم العالي (ظهور التميز قضية رئيسية يتألف ما من يُسمى "بحركة التصنيف العالمي" التي تهتم تحديداً بالتميز في الجامعات، وكيف يتم تحديد معايير التميز وأوزانها، وتعتمد التصنيفات الدولية المعروفة على عدد من أفضل الأنظمة الصالحة لتحديد التميز بالجامعات كنظام ملحق التعليم العالي (THES) (Paul & Richard, 2007, 245)، وقد ظهر الاهتمام بمناقشة الجودة في التعليم العالي منذ أوائل 1980، وفي هذه الفترة شهدت العديد من البلدان اهتماماً متزايداً بالجودة في التعليم العالي، وإن كانت مظاهره متفاوتة من بلد لآخر، ومن هنا أخذ البحث في جودة التعليم العالي يتزايد مع مساهمات معترف بها من بعض البلدان المتقدمة النمو؛ مثل: (المملكة المتحدة، وأستراليا، والنرويج، والولايات المتحدة الأمريكية) (Soumaya & Raoudha, 2011, 2)، وقد اجتذب نجاح تطبيق نماذج التميز الشائعة في الصناعة اهتمام الممارسين في التعليم العالي، واستناداً إلى بحوث مستفيضة، ثبت أن مؤسسات التعليم العالي قد تستخدم نماذج تستند إلى جوائز الجودة، مثل جائزة "ديمنج" (Deming) في اليابان، وجائزة مالكوم بالدريدج الوطنية للجودة في أمريكا، ونموذج EFQM للتميز في أوروبا، وكانت هذه النماذج متاحة في البداية للمنظمات التجارية فقط، ولكن اتسع نطاقها في الآونة الأخيرة ليشمل منظمات الخدمات والقطاع العام، بما في ذلك التعليم (Soumaya & Raoudha, 2011, 5)، وتوفر جميع النماذج المذكورة أساساً للتقييم الذاتي المؤسسي وتوسعي جاهدة إلى اعتماد نهج شامل لضمان التحسين المستمر (Maria j. & Alberto A., 2007, 192).

وانطلاقاً من ذلك؛ ومن ملاءمة نموذج التميز الأوروبي EFQM لتمييز أداء القيادات الجامعية، حيث تم تطبيقه في كثير من الجامعات المتميزة في العالم كجامعة شيفيلد ببريطانيا التي تم تطوير النموذج بها وأصدرت نسخة تلائم تطبيقه مؤسسات التعليم العالي، وحازت كل من جامعة فيلاديلفيا (Philadelphia University)، وجامعة فلوريدا (the University of North Florida)، وجامعة غرب جورجيا (the University of West Georgia)، وجامعة أركنساس (Arkansas State University)، وجامعة نيفادا لاس فيغاس (University of Nevada, Las Vegas)، وكذلك جامعة ولاية

كليات جامعة سقاريا المنظمة الرائدة البلاتينية للتميز في قطاع التعليم الفائزة بجائزة التميز 2015م (Nevada-Las Vegas) لعام 2010م (Arkansas State & UNLV, 2009)، كما جاءت جامعة سقاريا المنظمة الرائدة البلاتينية للتميز في قطاع التعليم الفائزة بجائزة التميز 2015م (Sakarya University, EFQM Excellence Award, 2015).

وانطلاقاً من المشكلات التي أفرزها التحليل البيئي في جامعة مدينة السادات؛ وهي: (لوائح بعض كليات الجامعة لا تلي الوضع التنافسي للخريج، والبنية التحتية والتسهيلات الداعمة للتعليم والتعلم والبحث العلمي لا تستوفي القياسات المرجعية في بعض الكليات والمعاهد، وعدم استيفاء أعضاء هيئة التدريس والهئية المعاونة والإداريين للقياسات المرجعية ببعض أقسام الكليات العملية والكليات النظرية، وعدم كفاية مصادر التمويل الذاتي، وعدم كفاية الجهاز الإداري بالجامعة وكفاءته، وضعف القدرات البحثية والنشر العلمي، ومحدودية التعاون بين الجامعة والبيئة الصناعية والزراعية المحيطة، وعدم كفاية الأنشطة الطلابية وضعف التفاعل والاتصال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين) (جامعة مدينة السادات، 2024/2015، 33).

تسعى الدراسة الراهنة لتقييم الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات وفق نموذج التميز الأوروبي.

## 2. مشكلة الدراسة:

يُشير واقع الإدارة الجامعية واللوائح والأنظمة المتبعة في مؤسسات التعليم العالي المصري إلى جمود الإجراءات والبيروقراطية في الحصول على البيانات من الإدارة بالكليات، وضعف عنصر التخطيط الجيد للبرامج الأكاديمية والدراسات العليا (بيومي ورضا، 2011، 23)، بالإضافة إلى قصور القوانين والتشريعات التي تحكم العمل بالتعليم الجامعي، التي لا تعطي للقيادات صلاحيات حقيقية تمكنهم من إحداث التغييرات المطلوبة للأخذ بنظام الجودة، بالإضافة إلى قدم التشريعات واللوائح وعدم تناسبها مع الأدوار والوظائف الجديدة التي فرضتها الظروف والمتغيرات العالمية والمحلية في مجال التربية (أميرة، 2010، 4)، كما أشارت دراسة (محمد، 2014، 141) إلى أن واقع القدرة التنافسية في الجامعات المصرية متوسطة بالمقارنة مع الجامعات العالمية، وأن تدويل التعليم له دور في زيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية وتحسين أدائها، كما أدت اعتماد برامج التعليم الجامعي على الكم دون الكيف إلى غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات المصرية، وزيادة المعروض من الخريجين عن الطلب عليهم وقد أدى ذلك إلى تراجع تصنيف الجامعات المصرية على المستوى العالمي (داليا، 2009، 255).

كما أكدت دراسة (حسين، 2014) أن تطبيق النموذج الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM.2013) يؤدي إلى فوائد عدة من أهمها (إضافة قيمة لصالح المتعاملين، وتنمية القدرة

المؤسسية، وبناء مستقبل مستدام، وتشجيع الإبداع والابتكار، والإدارة بكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير)، ما يؤكد أن إدارة التميز يمكنها التغلب على المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية.

كما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن تقييم الممارسات القيادية الحالية في التعليم العالي المصري من منظور نموذج التميز الأوروبي EFQM؟ ويقتضي الإجابة عن هذا التساؤل الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

2. 1. ما درجة أهمية الممارسات القيادية بنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القيادات بجامعة مدينة السادات؟

2. 2. ما درجة توافر الممارسات القيادية لنموذج التميز الأوروبي EFQM بجامعة مدينة السادات؟

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم الممارسات القيادية الحالية في التعليم العالي المصري "جامعة مدينة السادات نموذجاً" من منظور نموذج التميز الأوروبي EFQM، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية: تعرف درجة أهمية الممارسات القيادية في نموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القيادات بجامعة مدينة السادات، وتعرف درجة توافر تلك الممارسات في الجامعة.

4. أهمية الدراسة:

يمكن أن تتحدد الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية بما يأتي:

4. 1. أهمية الدراسة من الناحية النظرية: إن إدارة التميز توجه عالمي تسعى جميع الدول لتطبيقه، والجامعات بصفة عامة هي مصدر لإحداث التنمية المجتمعية الشاملة وتنمية موارده البشرية، بالإضافة إلى الحاجة الماسة لتطوير النظام الحالي لأداء الجامعة وتعزيز مركزها التنافسي.

4. 2. أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية: الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تفعيل الممارسات القيادية لنموذج التميز الأوروبي EFQM بالجامعات المصرية.

5. منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بنمطه التحليلي لأنه يلاءم طبيعة الدراسة وأهدافها، واستبانة طبقت على القيادات الأكاديمية والإدارية والفنية بجامعة مدينة السادات.

## 6. مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة القيادات بجامعة مدينة السادات ويبلغ عددها (65)، وتم تطبيق الاستبانة على (45) من القيادات الأكاديمية والإدارية والفنية بالجامعة والكليات التابعة لها، وشملت (العمداء، والوكلاء، ومديري وحدات الجودة و"الأيزو"، والأمناء) بنسبة (69.23%).

## 7. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الراهنة بالحدود الأربعة الآتية:

1. الحد الموضوعي: تقييم الممارسات القيادية بالجامعة وفقاً لنموذج التميز الأوروبي EFQM.
2. الحد البشري: القيادات الأكاديمية والإدارية والفنية.
3. الحد المكاني: جامعة مدينة السادات، بمدينة السادات.
4. الحد الزمني: العام الجامعي 2019/2018م، 1440 / 1439هـ.

## 8. مصطلحات الدراسة:

8. 1. القيادة: تعني "العملية التي يتمكن القائد بوساطتها أن يؤثر في تفكير الآخرين، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم" (سامي، 2001، 37)، ويمكن القول إن القائد هو ذلك الشخص الذي يؤثر في الجماعة فيدفعها للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة المتفق عليها، ويُنبع القائد عن رغبة وطوعية من المرؤوسين وذلك لقدرته على توجيه الأفراد والتأثير فيهم بسلوكه الذي يُتخذى به.

8. 2. نموذج التميز الأوروبي EFQM: يعدّ النموذج الأوروبي للتميز " The European Excellence Model" من أبرز نماذج "إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وقد انبثق من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشئ عام 1988م " The European Foundation for Quality Management (EFQM)" بواسطة 14 منظمة كبرى في أوروبا أخذت على عاتقها البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوروبي، وتم تطويره بواسطة المنظمة الأوروبية عام 1992م لتلحق به الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته The European Quality Award (EFQM: ) (web site).

8. 3. تقويم الممارسات القيادية: انطلاقاً من تعريف التقويم بأنه عبارة عن "إصدار الحكم على قيمة الأشياء أو الموضوعات أو الأشخاص، وهو بهذا المعنى يتطلب استخدام معايير أو مستويات أو محكات

لتقدير هذه القيمة، كما يتضمن معنى التحسين أو التعديل أو التطوير الذي يعتمد على هذه الأحكام" (الشيخ، أحرص، وعبد المجيد، 2009، 9).

من تعريف الممارسات التربوية أنها: مجموعة من السلوكيات التدريسية التي يظهرها المربي في نشاطه التعليمي داخل المؤسسة التعليمية وخارجها لتحقيق منهج معين، لإحداث نتائج تعليمية مرغوب فيها قابلة للملاحظة والقياس والتحسين (شحاتة، النجار، عمار، 2003، 303)، وأنها مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها المربون لأجل تحسين التحصيل المسلكي والعلمي بالمؤسسة (أبو حسن، 2017، 51).

ويمكن تعريف تقويم الممارسات القيادية إجرائياً بأنها: الدرجة التي تحدد مستوى أداء القيادات بجامعة مدينة السادات مجموعة من السلوكيات التي ينبغي أن تقوم بها في ضوء نموذج التميز الأوروبي داخل المؤسسات الجامعية المتمثلة في تطوير القادة لرؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها، ومشاركتهم في تطوير نظام إدارة الجامعة، وتفاعلهم مع جميع المستفيدين، وتدعيمهم ثقافة إدارة التميز لدى الموارد البشرية، وتبنيهم سياسة التغيير التنظيمي.

## 9. دراسات سابقة:

ومع أهمية موضوع الدراسة، هناك عدد قليل-إلى حد كبير- من الدراسات ذات الصلة بموضوعها، نظراً لحداثة موضوعها، سوف تعرضها الدراسة الراهنة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

دراسة "أنياميل" (Anyamele, 2005, 357) هدفت الدراسة إلى استكشاف مناهج الإدارة المختلفة في تحسين الجودة بإدارة جامعة فنلندا كما يراها القادة، واستخدمت نموذج التميز لإدارة الجودة (EFQM) قاعدة نظرية في الحصول على معلومات عن إستراتيجيات إدارة الجودة من كبار القادة الأكاديميين في هذه الجامعات، واعتمدت الدراسة على استبيانات طبقت على إدارة الجامعة وأجريت مقابلات مع خمسة من كبار مديري الجامعات الفنلندية وسيلةً لجمع البيانات بالإضافة إلى مجموعة من الوثائق للتحقق من صحة نتائج الاستبيانات، وأظهرت النتائج العديد من الجهود لتحسين الجودة في إدارة الجامعة.

دراسة "أوثيو-أسارا، ولونجوتوم، ومورفي" (Osseo-Asare, Longbottom & Murphy, 2005) هدفت الدراسة إلى تعميق الفهم وتشجيع إجراء المزيد من البحوث حول أفضل الممارسات القيادية للحفاظ على تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة (HEIs) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مزيج من الاستبيانات والمقابلات واختبار

الفرضيات، وذلك لاستكشاف العوامل الحاسمة للقيادة الفعالة وللحصول على حسابات وصفية أفضل للممارسات القيادية، وقامت الدراسة على عينة قوامها (42) من مديري الجودة بمؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، وخلصت الدراسة إلى تطوير إطار عمل مفاهيمي للقيادة الفعالة للجودة الأكاديمية وتحسين ممارسات القيادة الضعيفة، ومن النتائج العملية للدراسة زيادة وعي مخططي الجودة الأكاديمية بالحاجة لتحسين المهام والأنشطة التي تُشكل عمليات القيادة، والتركيز على نهج منظم للتقييم الذاتي لأداء القيادة، كذلك أكدت الدراسة أن لتبني مؤسسات التعليم العالي بالمملكة المتحدة لنموذج التميز الأوروبي EFQM أهمية في تقييم أداء القيادة وتحسينه نحو التميز الأكاديمي.

دراسة "أبو سعدة" (Abu Saada, 2013) هدفت الدراسة إلى تعرّف مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبيان لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (64) موظفاً من الإداريين والأكاديميين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ نحو (75.90%)، وأن المعايير الفرعية طبقت بمستوى متقارب، وقد أظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج الذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية، وقد احتل المرتبة الأخيرة المعيار الفرعي الرابع المتعلق بدعم القادة للموظفين وتشجيعهم والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة (73.80%)، وأوصت الدراسة بضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين منها، وتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز وآليات التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقاتها العملية.

دراسة "هان" (Han, 2013) هدفت الدراسة إلى تعرّف العوامل والظروف الأساسية اللازمة لنشر ثقافة التميز والحفاظ عليها في الجامعات، وجائزة التميز برنامج يستند إلى بالدريدج وهو برنامج مراجعة التميز في إدارة الكليات التعليمية وتمنحها (APPA)، كما يمكن الاستفادة من جائزة التميز كمعيار لإدراجها في الدراسة، وسعت للبحث في الآليات المرتبطة بالتميز وكيفية توليد فهم أعمق لتلك العملية، وما القوى التي تدفع تلك الآليات لتحقيق التميز، واعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي الظاهري من خلال إجراء مقابلات منظمة مع (15) مشاركاً من سبع جامعات مختلفة ممن حققوا جائزة التميز، من أجل تحديد القوى الدافعة التي أدت إلى محافظة أفراد الحرم الجامعي على جائزة التميز في إدارة المؤسسات التعليمية، كذلك فحص النموذج الأكثر ملاءمة نحو تحقيق التميز، وتعرّف نظرية القيادة والمداخل المستخدمة في ذلك الحرم الجامعي خلال السعي لجائزة التميز، والبحث عن العوامل التي دعمت

أو أعادت استمرار ثقافة التميز وتوصلت إلى أن نموذج بالدريديج من النماذج الأكثر ملاءمة وأكدت أهمية دور القيادة في السعي نحو تحقيق التميز.

دراسة (السلطي، 2015) هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن وجود علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة التحويلية ومستوى إدارة التميز لديهم من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة قوامها (330) معلماً ومعلمة، وأسفرت عن نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة إدارة التميز لدى مديريهم، وأوصت الدراسة بأهمية وضع خطوات واضحة لكيفية استخدام نتائج القيادة التحويلية كمدخلات في رفع مستوى إدارة التميز.

## 10. الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري للدراسة كلاً من نموذج التميز الأوروبي EFQM والمفاهيم التي يقوم عليها، وتكييف نموذج التميز الأوروبي EFQM على مؤسسات التعليم العالي، الدور الحاسم لمعيار القيادة، مؤشرات الممارسات القيادية.

10.1. نموذج التميز الأوروبي EFQM: هو تطور تنظيمي وغير إلزامي ويشمل إطار عمل يستند إلى تسعة معايير خمسة منها تمكينية والأربعة الأخرى نتائج، والمعايير التمكينية تُركز على ما تفعله المؤسسة أو ما يمكن أن تفعله لإنتاج خدمة متميزة لأصحاب المصلحة، وتعمل هذه المعايير المختلفة دليلاً داعماً وليست قوائم مراجعة إلزامية، ويتكون جزء النتائج من الأفراد والعملاء والمجتمع والأداء الرئيسي والنتائج، والسؤال المنطقي هنا إلى أي مدى يتم إجراء مقارنة مع الأفضل لتعزيز التعلم وتحسين الأداء مثل معايير التمكين، ويتم تقسيم كل نتيجة إلى أجزاء معيارية للمساعدة في تطوير المعرفة والتعلم ودعمهما في هذا المجال (Stephen, 2007, Article 3).

10.2. المفاهيم التي يقوم عليها نموذج التميز الأوروبي EFQM: وقد بين كارول وآخرون (Carol, 2005, 308) أن نموذج التميز يستند إلى ثمانية مفاهيم أساسية؛ هي:

10.2.1. التركيز على العملاء.

10.2.2. قيادة الغرض وثباته.

10.2.3. الإدارة من خلال العمليات والحقائق.

10. 2. 4. المسؤولية المجتمعية للشركات.
10. 2. 5. التركيز على النتائج.
10. 2. 6. تنمية الناس ومشاركتهم.
10. 2. 7. تنمية الشراكات.
10. 2. 8. التعلم المستمر والابتكار والتحسين.
10. 3. تكيف نموذج التميز EFQM لمؤسسات التعليم العالي: لقد بدأ تعديل نموذج التميز في التعليم العالي منذ عام إصداره، وتم استخدامه بنجاح من قبل جامعات عدة في جميع أنحاء أوروبا وآسيا، كما لا يقتصر نموذج التميز EFQM في التعليم العالي على مقياس تقليدي يقيس الربح والخسارة أو الجانب المالي فقط، بل يشمل معايير مثل (القيادة، والأفراد، وإدارة العمليات والموارد)، والتميز في التعليم العالي هو (تحقيق الرؤية وتجاوز المعايير الداخلية، وتحقيق أفضل ممارسات تؤثر في المجتمع، وتكون فعالة من حيث التكلفة، وتحوز رضا أصحاب المصلحة، وتنتشر ممارسات جيدة على الصعيدين الوطني والدولي، والاستفادة المثلى من جميع الموارد "المالية والبشرية والأصول"، وتطابق التصور المطلوب والإدراك الفعلي، وتوفر مناخ إيجابي في بيئات الموظفين والطلاب، والتكامل في التدريس والبحث والتعليم والتعلم، والقياس في ضوء أهدافه المحددة بل تصميم العمليات في ضوءها) (Abu Basheer, 2015, 54).
10. 4. الدور الحاسم لمعيار القيادة: تُعد القيادة العامل الأكثر أهمية في نجاح تطبيقات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وترتكز على مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية، وتحركها نماذج إدارة الجودة الشاملة مثل نموذج التميز الأوروبي "EFQM" (Augustus E. Osseo-Asare et al., 2005, 149)، كما تكشف الأدبيات الخاصة بالقيادة عن معتقدين مهمين للقيادة؛ هما: (أن القيادة هي مبدأ رئيسي لتحسين الجودة وأنها عامل حافز للتغيير الإيجابي)، وإدارة الجودة تتطلب التغيير الإيجابي حيث يمثل المبدأ السابع من مبادئ إدوارد ديمنج للجودة، كما يُركز القادة على ثبات الهدف نحو تحسين البرامج الأكاديمية والخدمات الإدارية، وللقادة دور هام في رسم مسار الجامعة يتعلق عليه أهمية كبيرة في فعالية وكفاءة الجامعة والمساءلة بها (Stephen, 2005, 360).
- مما سبق يمكن القول إن القيادة الفاعلة تعود على المؤسسة بفوائد عدة؛ منها: اتباع جميع المديرين على جميع المستويات نهجاً استراتيجياً في التخطيط والتحسين، والقدرة على مواجهة الأفراد المقاومين للتغيير بل وتشجيعهم علي التغيير، وكسب ولاء الموظفين والتزامهم أكثر بتحقيق أهداف المؤسسة.

10. 5. مؤشرات الممارسات القيادية: واستناداً لنموذج التميز الأوروبي EFQM يمكن تناول معيار القيادة في خمسة مؤشرات رئيسية؛ يندرج تحت كل جزء منها مجموعة من الممارسات القيادية اللازمة لتحقيق قيادة فاعلة؛ وفيما يلي يمكن تناول معيار القيادة بشيء من التفصيل:

10. 5. 1. القيادة (Leadership): القادة المتميزون هم الذين يشاركون في صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها وتطويرهما وبذل كل السبل لتسهيل تحقيقها على أرض الواقع، كما يقومون بتبني القيم المؤسسية لضبط السلوك نحو تحقيق النجاح، ويشير معيار القيادة إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رؤيتها ورسالتها المستقبلية، وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا المعيار أهمية سلوك القادة بوصفهم المثل الذي يُحتذى به العاملون ويتبعونه (Sheffield Hallam University, 2003, 18)، وتعمل القيادة محركاً لإدارة التميز وجودة عملية التحسين ووضع إستراتيجيات لتنفيذ الرؤية والرسالة من خلال إدارة الأفراد والموارد والعمليات (Arturo Calvo-Mora et al., 2005, 755)، والقيادة بوصفها روح مكونات نظام الجودة الشاملة تعزز الأداء عن طريق تنفيذ إستراتيجية تُركز على أصحاب المصلحة، وتتطوي على التحسين المستمر (EFQM, 2003, 5)، ويمكن توضيح هذا المعيار في خمسة معايير فرعية (مؤشرات) لكل معيار منها ممارسات قيادية تُساعد على تحقيق القيادة الفاعلة على أرض الواقع ويمكن توضيحها في الشكل التالي (Sheffield Hallam University, 2003, 18):



شكل 1

ممارسات القيادة الفاعلة المصدر (إعداد الباحثة: استناداً لنموذج التميز بجامعة شيفيلد)

وفيما يلي تناول كل منها على حدة:

10. 5. 1. 1. تطوير القادة لرؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها ويعدّون نماذج وقدوة حسنة لنشر ثقافة إدارة التميز: ويتم ذلك عن طريق تحديد الرؤية المستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه الجامعة كجامعة متميزة، ومشاركة أفراد المجتمع الجامعي في وضعها وتكوين الرغبة الأكيدة لديهم لتحقيقها (Ruben et al., 2007, 231-232)، ثم تطوير رؤية مشتركة للجامعة، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد الجامعة على أهدافها وأولويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى نتائج أفضل (السلطي، 2015، 29)، ويتم ترجمة رؤية الجامعة ورسالتها إلى مجموعة من المبادرات الاستراتيجية التي تشمل مجالات وأنشطة العمل التي تضمن تنفيذ رؤية ورسالة الجامعة، مع حرص القيادة على مشاركة الموظفين في فهم الرؤية والرسالة وتوضيحهما من خلال أنشطة العمل التي تمس جميع الموظفين على المستويات كافة (غازي، 2013، 11).

وينبغي هنا تأكيد ضرورة التزام القائد بالمعايير الأخلاقية، لأن توافر شخصية القائد الذي يراه الآخرون قدوة ونموذجاً يحتذى به أهم بكثير في المؤسسة الجامعية من الفعالية الفنية فلاهتمام بالقيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية من أهم متطلبات القيادة الفعالة (محمود، 2014، 385)، كما أكدت مفاهيم نموذج التميز فعالية الدور القيادي على جميع المستويات في إلهام الآخرين ودفعهم باستمرار نحو التميز من خلال الاقتداء بقيمتهم وأخلاقهم (EFQM, 2003, 5).

ونظراً لتأثير فعالية الدور القيادي في الجامعات والمنظمات أوصت دراسة (شوقي وياسين، 2008، 23) بضرورة استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية والاحتفاظ بها وتدريبها، لتتواءم المناصب القيادية في المستقبل، وتعمل على توليد بيئة موجهة نحو التميز، ودلت النتائج أن للممارسة القيادية المتعلقة باستقطاب العاملين وتحفيزهم دوراً حاسماً في تحقيق التميز، أما آلية التنفيذ فالعمل على تحسين ظروف العمل وتفعيل نظام حوافز فعال لمكافأة العاملين من خلاله، وذلك لنشر حالة من الأمن والاستقرار في بيئة العمل.

وأكدت العديد من الدراسات أن للممارسات القيادية أثراً كبيراً في دعم اتجاهات الموظفين وخلق العمل نحو إحداث التغيير المنشود، ومن بين الممارسات القيادية الأكثر فعالية التمكين الإداري إذ أكدت نتائج دراسة (الحاسنة، 2007، 159) أن (المشاركة، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة) أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في وضوح الأهداف.

وهذا يدل على ضرورة مشاركة القيادة للعاملين في تحديد رؤية الجامعة وأهدافها منذ البداية للمساعدة على تحقيق أهدافها وتغيير نظرة العاملين لعلاقتهم بأعمالهم كمشاركين في العمل وليسوا مراقبين أو منفذين له، كذلك تطوير الشخصية من خلال التدريب وأنشطة التعلم الأخرى تُساعد كلاً من المديرين والأفراد الارتقاء بمستوى المهارات ونبذ السلوكيات غير المرغوبة، وينبغي التأكيد هنا أن التدريب يرتبط بالتمكين الإداري عندما تكون عملية التدريب مرتبطة بصنع القرارات واتخاذها من حيث تطوير شخصية الفرد ورفع معنوياته وإيمانه بنفسه وبالآخرين، أما بعد التقليد والمحاكاة فينبغي تأكيد ضرورة التزام القيادة بالنموذج الفاضل والقدوة الحسنة التي يتأسى ويحتذى بها جميع الموظفين بالجامعة، وهذا ضروري في إحداث عملية التغيير ونشر ثقافة التميّز بالجامعة، بالإضافة إلى اكتساب الموظفين المهارات الجديدة والسلوكيات المرغوبة وذلك بتقليد السلوك الجيد داخل الجامعة، والسلوك الأكثر ملاحظة داخل الجامعة يكون سلوك القادة لذلك على القادة، أن يحفزوا ويشجعوا عملية التمكين من خلال تغيير هياكل الفرق، وتشجيع العمل متعدد الوظائف، وتمويل التعليم، ودعم أنشطة التحسين الأخرى.

10. 5. 1. 2. المشاركة في تطوير نظام إدارة الجامعة وتحسينها المستمر: يجب أن يكون السعي للتحسين المستمر اقتناعاً وسلوكاً لدى كل فرد في الجامعة خاصة القيادة، ويتطلب ذلك بناء ثقافة تنظيمية متوجهة نحو التحسين المستمر وتمكين العاملين من القيام بذلك، ووجود منهجية واضحة للتحسين المستمر، والهدف من هذا المضمون تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات التحسين التي يجرى القيام بها (جودة)، (2007، 141).

ومن العوامل التي تؤثر في ضمان تطوير نظام إدارة الجامعة والحفاظ على مستواها بنية الجامعة وهيكلها؛ فالهيكل التنظيمي للجامعة يمكن أن يُدعم أو يعوق درجة تقدم السياسات والإستراتيجيات ويعتمد ذلك على بنية الجامعة وهيكلها المتبع.

10. 5. 1. 3. مشاركة القادة وتفاعلهم مع جميع الفئات المعنية (العاملين، الشركاء، ممثلي المجتمع): على القادة أن يفهموا ويستجيبوا لاحتياجات الطلاب والهيئات الإدارية وهيئات التمويل والموظفين الداخليين بالجامعة، وأصحاب المصلحة الآخرين وتوقعاتهم، وإقامة شراكات داخل الجامعة وخارجها وإن كانت خارج قطاع التعليم، وتحفيز ذلك بمكافأة الأفراد والفرق والمجموعات من أصحاب المصلحة التي تعمل على تحسين الجامعة، كما أكد نموذج جامعة شيفيلد أهمية مشاركة القادة في أنشطة التنظيم المهني، بما في ذلك المشاركة النشطة في المؤتمرات والحلقات الدراسية على وجه الخصوص لتعزيز ودعم التميز بالإضافة إلى مساهمة القادة في الأنشطة التي تهدف إلى تحسين البيئة والجامعة في المجتمع المحلي والمجتمع الأوسع، وذلك

بهدف احترام الحقوق ومصالح الأجيال القادمة (Sheffield Hallam University, 2003, 18)، وقد ورد ذلك في توصيات المؤتمر العالمي للتعليم العالي منذ عام (1998م) التي دعت إلى تحديد عدد من الأدوار والأنشطة ذات الأولوية التي ينبغي للتعليم العالي التركيز عليها في القرن الحادي والعشرين، وكان من ضمن الأولويات على مستوى النظم والمؤسسات "أن يعمل أساتذة التعليم العالي على استيفاء مهاراتهم التعليمية وأساليبهم في التعلم وتحسينها، ما يحتم إنشاء برامج مناسبة لتنمية قدرات الأساتذة الجامعيين، ومراعاة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والصرحة العلمية والفكرية، وكذلك ضمان الجودة العالية للتعليم العالي وعدّ المساءلة والتقييم الداخلي والخارجي، واحترام الاستقلالية والحرية الأكاديمية من الأمور العادية اللازمة لسير أعمالها، وعلى كل مؤسسة تعليمية تحديد مهمتها وفقاً لاحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى بناء علاقات وطيدة مع عالم العمل على أساس جديد ينطوي على إقامة شراكات فعلية مع جميع العناصر ذات العلاقة بشؤون العمل" (الغامدي، 2012، 15).

10. 5. 1. 4. بناء وتدعيم القادة لثقافة إدارة التميز لدى الموارد البشرية والاعتراف بالمجتمع الجامعي: في هذا السياق أوضح (السوسي، 2015) أهمية تقديم القادة الدعم المالي والمعنوي لأن سهولة الوصول للقادة والاستماع إلى جميع الموظفين تعدّ تعزيزاً لثقافة إدارة التميز، ودعماً لأفكار العاملين من أجل منفعة كل من الموظفين والجامعة من خلال أنشطة التحسين (السوسي، 2015، 27)، وعلى القادة بجميع المستويات استخدام سياسة الباب المفتوح لجميع الموظفين، ومن الأشياء التي تُساعد في كسر الحواجز الهرمية وإظهار الدعم والتقدير للموظفين المشي أثناء عمل الموظفين والتحدث إليهم -Walking-the-job/walkabouts ومتابعة ردود فعل الموظفين واتخاذ التغذية الراجعة منهم ووضع خطة اقتراح مناسبة لتحسين الأوضاع (Sheffield Hallam University, 2003, 19).

كما أكد نموذج جامعة شيفيلد أهمية توجيه رسالة الجامعة ورؤيتها وقيمتها واستراتيجياتها شخصياً من قبل القادة إلى جميع العاملين، ودعم الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في أنشطة التحسين ولاسيما العمل الجماعي (Sheffield Hallam University, 2003, 18) وهذا يعني أنهم يتبنون مفهوم العمل الجماعي في الأفعال والكلمات وبالتالي تقاسم السلطة والمسؤولية وكذلك المعارف والمعلومات (Daft, 2009, 507)، ويتحقق ذلك من خلال اعتراف القادة بالجهود الفردية على جميع المستويات داخل الجامعة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، وتقديرهم بالمكافآت وإن كانت معنوية بشهادات تقديرية، وهذا ما يخص الجانب المعنوي.



وفي هذا المجال ينبغي الإشارة إلى البعد المستقبلي للتغيير فهو أول عناصر فلسفة التغيير، وهذا لا يعني إهمال ماضي الجامعة وحاضرها وينبغي اتخاذه أساساً لبناء المستقبل وصياغته وتحديد مجالات التحسين (روبينسون وروبينسون، 2008، 20).

وفي هذا السياق ترى الباحثة أهمية تطوير برنامج تغيير شامل يركز على كل من التغيير الهيكلي لنسيج الجامعة والثقافي وسيكون بحاجة إلى دعم داخل الجامعة.

ويظهر تأثير الثقافة التنظيمية في الجامعة في جوانب؛ منها: الفعالية وذلك حينما تكون قوية ومصدراً للميزة التنافسية، وكذلك الهيكل التنظيمي لأن نوع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية وممارستها تؤثر في الثقافة التنظيمية وهذه تؤثر في الانتماء والولاء التنظيمي؛ فتمسك العاملين بالثقافة التنظيمية يزيد من ولائهم وتفانيهم في العمل (نوال وصباح، 2014، 6)، ومن المستحسن أن تولي القيادات اهتماماً خاصاً لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس، تلك الدائرة الانتخابية هي أكثر استجابة للتغيير المقترح، وبالتالي تدعم نجاحها عندما يكون قادة التغيير قادرين على تطوير علاقات الثقة مع أعضاء هذه الوحدة (Cheryl H., 2011, 41).

بالإضافة إلى أهمية تعيين وكلاء التغيير أو "سفراء التغيير" والعمل عن كثب مع القادة على جميع المستويات لتخطيط وتنفيذ التغيير على نحو فعال، وقد أكد "ريتشارد دافت" (Richard Daft, 2009, 426) أن المتابع الفعال هو مفكر وناقد ومستقل ونشط وقادر على الإدارة الذاتية، ويعمل لأجل الكفاءة والتأثير الإيجابي في الأفراد، وعلاقته قوية مع رؤسائه، ولديه الشجاعة لبدء إدارة التغيير والتأثير الفعال في الأفراد نحو التغيير.

#### 11. إجراءات الجانب الميداني للدراسة:

تتضمن أهداف الجانب الميداني للدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

11.1. أهداف الجانب الميداني للدراسة: تقييم الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات من منظور نموذج التميز الأوروبي EFQM، وذلك من خلال الكشف عن درجة أهمية الممارسات القيادية بنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القيادات بجامعة مدينة السادات، بالإضافة إلى تعرف درجة توفر الممارسات القيادية لنموذج التميز الأوروبي EFQM بجامعة مدينة السادات.

11.2. مجتمع الدراسة وعينته: يشمل مجتمع الدراسة (65) من القيادات الأكاديمية والإدارية والفنية بكليات ومعاهد جامعة مدينة السادات، التي تتكون من ثماني كليات ومعهدين للدراسات العليا، وتكونت

عينة الدراسة الحالية من (45) من القيادات الأكاديمية والإدارية والفنية وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية تتناسب مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها.

### 11. 3. أداة الدراسة (الاستبانة):

11. 3. 1. بناء الاستبانة؛ تتكون الاستبانة من جزأين؛ هما:

11. 3. 1. 1. الجزء الأول: استمارة بيانات شخصية ووظيفية خاصة بأفراد العينة (قيادات أكاديمية وإدارية ومديري وحدات الجودة و الأيزو) بجامعة مدينة السادات تضمنت سبعة متغيرات هي الوظيفة، والجنس، والدرجة العلمية، وموقف الاعتماد، والكلية التابع لها، والمشاريع المشارك بها، وسنوات الخبرة في المنصب القيادي، تم استخدام بعضها في وصف عينة الدراسة، والبعض الآخر في التحليل الإحصائي.

11. 3. 1. 2. الجزء الثاني: اعتمدت الاستبانة في تصميمها على عبارات نوعية مقتبسة من معيار القيادة لنموذج التميز الأوروبي EFQM، وتتضمن الاستبانة (12) عبارة مصدرية تقيس درجة أهمية المؤشر من وجهة نظر القادة بجامعة مدينة السادات وعلى الجهة المقابلة درجة توفره في الجامعة وفق تدرج ليكرت الثلاثي (كبيرة، متوسطة، قليلة)، وتم بناء الاستبانة وفقاً لترتيب أجزاء مؤشرات معيار القيادة بالنموذج، وتكونت الاستبانة من خمسة أجزاء، يُقدم الجزء الأول منها بعض العبارات التي تهدف إلى تحديد كيفية تطوير القادة لمهمة مؤسساتهم ورؤيتهم وقيمهم، ومهمة هنا تعنى كما وصفها نموذج التميز الأوروبي EFQM بيان لوصف الغرض أو سبب وجود المؤسسة ووصف سبب الوجود الوظيفي لها، أما الجزء الثاني فيتعين على القادة تحديد العمليات التي يشاركون فيها شخصياً لضمان تطوير نظام الإدارة بالجامعة وتنفيذه وتحسينه، والجزء الثالث من الاستبانة يُطلب فيه من القادة تحديد طبيعة الشراكات التي تتم مع أصحاب المصلحة، أما الجزء الرابع فيحدد فيه الأنشطة التي يقومون بها للحفاظ على ثقافة الجودة مع موظفيهم، أما الجزء الخامس والأخير فيدور حول التحقق قدرة القادة قادرين على تحديد التغيير التنظيمي والدفاع عنه داخل مؤسساتهم.

11. 3. 2. صدق وثبات الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين هما: الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المتخصصين والخبراء في المجال، والأخرى صدق الاتساق الداخلي، وتم استخدام معادلة سييرمان لحساب معامل الارتباط بين مؤشرات معيار القيادة وبينها وبين المعيار ككل، وجاءت معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لتحديد قيمة معامل الثبات، وكانت معاملات

ثبات استبانة الدراسة ككل ولكل مؤشر من مؤشراتنا على حدة مقبولة ودالة عند مستوى (0.01)، ما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الراهنة.

11. 4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام: التكرارات والنسب المئوية في وصف خصائص العينة، وكذلك تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتعرف درجة أهمية الممارسات القيادية ودرجة توافرها بجامعة مدينة السادات.

## 12. نتائج الدراسة وتفسيرها:

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات التي حصلت عليها الباحثة من تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج تجيب عن أسئلة الدراسة ويمكن توضيحها كالتالي:

12. 1. نتائج خاصة بالسؤال الأول: ما درجة أهمية الممارسات القيادية بنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القيادات بجامعة مدينة السادات؟ يمكن الإجابة عن السؤال الأول في الجدول الآتي:

### جدول 1

المعاملات الإحصائية لمعيار القيادة بمؤشراته في ضوء درجة الأهمية

م	المؤشرات	النسب المئوية	مستويات الاستجابة			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة الكيفية	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	قليلة				
1	تطوير القادة لرؤية ورسالة وقيم الجامعة	ك %	122	11	2	0.64	2.88	كبيرة	1
			90.4	8.1	1.5				
2	المشاركة الشخصية في ضمان تطوير نظام إدارة الجامعة	ك %	77	10	3	1.02	2.82	كبيرة	4
			85.6	11.1	3.3				
3	مشاركة القادة وتفاعلهم مع جميع الفئات المعنية	ك %	79	8	3	0.67	2.84	كبيرة	2.5
			87.8	8.8	3.4				
4	بناء وتدعيم القادة لتقافة إدارة التميز لدى الموارد البشرية	ك %	111	18	6	0.97	2.77	كبيرة	5
			82.2	13.3	4.5				

م	المؤشرات	التكرارات والنسب المئوية	مستويات الاستجابة			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة الكيفية	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	قليلة				
5	تبنى القادة وتدعيمهم لسياسة التغيير التنظيمي	ك %	78	10	2	1.21	2.84	كبيرة	2.5
			86.7	11.1	2.2				
—	محصلة معيار القيادة	ك %	467	57	16	2.67	2.84	كبيرة	—
			86.5	10.5	2.9				

من الجدول السابق نجد أن الممارسات القيادية بنموذج التميز الأوروبي جاءت مهمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر القيادات بجامعة مدينة السادات بمتوسط (34.02) وانحراف معياري (2.67)، ووزن نسبي (2.84)، وحصل المؤشر الخاص بتطوير القادة لرؤية الجامعة ورسالتها وقيمها على الرتبة الأولى من حيث درجة أهمية الممارسات القيادية بنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القيادات بمتوسط حسابي (8.66)، وانحراف معياري (0.64)، ووزن نسبي (2.88)، وبمقارنته بمقياس ليكرت تقع تلك الاستجابة في الدرجة الكبيرة التي تمتد من (2.34 إلى 3)، وجاء المؤشر الخاص بتدعيم القادة لثقافة إدارة التميز لدى العاملين في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (8.33)، وانحراف معياري (0.97)، ووزن نسبي (2.77)، وتقع أيضاً تلك النسبة في درجة الاستجابة الكبيرة، وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع للأسباب التالية:

إدراك القادة أهمية تطوير رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها، واتضح ذلك الاتجاه في ما تقوم به الجامعة إذ قامت بتأسيس مركز لضمان الجودة والتطوير المستمر بها وبكليات الجامعة يسعى دوماً نحو تحقيق غايات الجامعة وأهدافها، ليكون رائداً في تصميم نظم ضمان الجودة الشاملة وتطبيقها والتطوير المستمر دولياً في رؤيته، ويعمل في رسالته على قيادة وتطوير آليات ضمان الجودة الشاملة للأداء الداخلي بإدارة الجامعة ومؤسساتها العلمية في إطار إدارة التغيير والحوكمة، بما يحقق رسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية ووفقاً للمعايير القومية للتقويم المؤسسي، ومتطلبات تطوير التعليم العالي (جامعة مدينة السادات، 2020/2015، 43)، واتخذت الجامعة سبيلاً لحصول على الأيزو الإداري بالجامعة، وقد حصلت عليه بالفعل.

1.2. نتائج خاصة بالسؤال الثاني: ما درجة توفر الممارسات القيادية لنموذج التميز الأوروبي EFQM بجامعة مدينة السادات؟ يمكن الإجابة عن السؤال الثاني في الجدول الآتي:

## جدول 2

المعاملات الإحصائية لمعيار القيادة بمؤشراته في ضوء درجة التوفر

م	المؤشرات	التكرارات والنسب المئوية	مستويات الاستجابة			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة الكيفية	ترتيب
			كبيرة	متوسطة	قليلة				
1	تطوير القادة لرؤية ورسالة وقيم الجامعة	ك %	51 29.1	70 40	14 30.9	1.02	2.27	متوسطة	1
2	المشاركة الشخصية في ضمان تطوير نظام إدارة الجامعة	ك %	25 27.8	54 60	11 12.2	1.67	2.16	متوسطة	3
3	مشاركة القادة وتفاعلهم مع جميع الفئات المعنية	ك %	35 38.9	44 48.9	11 12.2	1.81	2.26	متوسطة	2
4	بناء وتدعيم القادة لثقافة إدارة التميز للموارد البشرية	ك %	48 35.6	58 42.9	29 21.5	0.67	2.14	متوسطة	4
5	تبني القادة وتدعيمهم لسياسة التغيير التنظيمي	ك %	29 32.2	40 44.4	21 23.4	0.97	2.09	متوسطة	5
—	محصلة محور القيادة	ك %	188 34.8	266 49.3	86 15.9	3.64	2.19	متوسطة	—

من خلال الجدول السابق يتضح أن الممارسة القيادية بجامعة مدينة السادات جاءت بدرجة متوسطة وفقاً لنموذج التميز الأوروبي بمتوسط حسابي (26.26)، وانحراف معياري (3.64)، ووزن نسبي (2.19)، إذ حصل المؤشر الأول الخاص بتطوير القادة لرؤية ورسالة وقيم الجامعة على الرتبة الأولى بين مؤشرات معيار القيادة بمتوسط حسابي (6.82)، وانحراف معياري (1.02)، ووزن نسبي (2.27)، وبمقارنة مقياس ليكرت لتفسير المتوسط الحسابي يتضح أنها تقع في المستوى المتوسط الذي يمتد مداه من (1.67 إلى أقل من 2.34)، ولعل ذلك يرجع للأسباب التالية:

1. وجود خطة إستراتيجية للجامعة بما تحديده واضح لرؤية الجامعة ورسالتها.
2. تأسيس مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر ووحداته بكلليات الجامعة وسعيه دوماً نحو تحقيق غايات الجامعة وأهدافها، إذ يسعى هذا المركز إلى أن يكون رائداً في تصميم نظم ضمان الجودة الشاملة والتطوير المستمر وتطبيقه دولياً في رؤيته، ويعمل في رسالته على قيادة وتطوير آليات ضمان الجودة الشاملة للأداء

الداخلي بإدارة الجامعة ومؤسساتها العلمية في إطار إدارة التغيير والحوكمة، بما يحقق رسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية ووفقاً للمعايير القومية للتقويم المؤسسي، ومتطلبات تطوير التعليم العالي (جامعة مدينة السادات، 2020/2015، 43).

3. أن الجامعة اتخذت سبيلاً في الحصول على الأيزو الإداري بالجامعة، وقد حصلت عليه بالفعل. وجاء المؤشر الخامس الخاص بتبني القادة وتدعيمهم لسياسة التغيير التنظيمي في الرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (4.17)، وانحراف معياري (0.97)، ووزن نسبي (2.09)، وبالمقارنة بمقياس ليكرت يقع في مستوى الاستجابة المتوسطة والتي تمتد مداها من (1.67 إلى أقل من 2.34)، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

1. هناك قصور في فهم القادة للتغييرات الواجب القيام بها داخل الجامعة في حدود الإمكانيات المتاحة، بالإضافة إلى ضرورة فهم العلاقات الخارجية التي تحتاجها لدعم عملية التغيير المنشود.
2. أحد العوامل التي تُعيق التغيير بالجامعة، مقاومة الأفراد العاملين للتغيير ربما ذلك نتيجة لعدم إشراك القادة للعاملين في صنع قرار التغيير واتخاذها على المستوى التكتيكي، وربما يأتي التغيير نتيجة لقوى مجتمعية أو تشريعية كظهور قوانين جديدة تستدعي التغيير أو اتجاه قومي كأن تتحول جميع المؤسسات الخدمية إلى الدفع الإلكتروني، وهذا بدوره يستدعي من الجامعة أن توفر موظفين قادرين على التعامل مع التكنولوجيا وتوفير الخدمات الطلابية والخدمية لجميع المستفيدين من الجامعة.
3. ضعف قناعة القادة بدورهم الجوهري في تدعيم ثقافة إدارة التميز القائمة على المشاركة في عمليات التحسين ونشرها، وتمكين الموظفين وتكوين فرق عمل ذاتية التوجيه يمكن معها تأسيس نظام جيد للتغيير المؤسسي نحو التميز، كما تسود ثقافة العمل الفردي بين الأفراد العاملين والمجتمع الجامعي وغياب ثقافة العمل الجماعي، ما يترتب عليه أيضاً صعوبة التغيير المؤسسي نظراً لضعف تدعيم القادة له بين أفراد المجتمع الجامعي.
4. ضعف نشر ثقافة إدارة التميز بين القيادات والعاملين بالجامعة، وذلك نتيجة لضعف ممارسة القيادة للتمكين الإداري، إذ أكدت العديد من الدراسات أن الممارسات القيادية الأكثر فعالية في دعم اتجاهات الموظفين وفرق العمل نحو إحداث التغيير المنشود هو التمكين الإداري، فقد أكدت نتائج دراسة (الحاسنة، 2007، 159) أن (المشاركة، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة) أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في وضوح الأهداف.

5. عدم كفاية عمليات تحفيز التمكين الإداري مثل تغيير هياكل الفرق، وتشجيع العمل متعدد الوظائف، وتمويل التعليم، ودعم أنشطة التحسين الأخرى.

ومن هنا فمن الضروري استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية والاحتفاظ بها وتدريبها، لتتبع المناصب القيادية في المستقبل، وتعمل على توليد بيئة موجهة نحو التميز، إذ دلت النتائج أن للممارسة القيادية المتعلقة باستقطاب العاملين وتحفيزهم دوراً حاسماً في تحقيق التميز، أما آلية التنفيذ فالعمل على تحسين ظروف العمل وتفعيل نظام حوافز فعال لمكافأة العاملين من خلاله، وذلك لنشر حالة من الأمان والاستقرار في بيئة العمل على نحو يسهل معه نشر ثقافة إدارة التميز بين القيادات أولاً ثم العاملين بطرق تدعيم مختلفة، وهذا ما أكدته (شوقي وياسين، 2008، 23).

12. 3. ملخص نتائج الدراسة: جاءت الممارسات القيادية لمعيار القيادة بنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القادة بجامعة مدينة السادات مهمة بدرجة كبيرة، إلا أن درجة توفر تلك الممارسات القيادية لنموذج التميز الأوروبي EFQM جاءت بدرجة متوسطة، وترى الباحثة أن أحد الأسباب الرئيسة في وجود تلك الممارسات القيادية بدرجة متوسطة في جامعة مدينة السادات تعود إلى ضعف إيمان القادة بضرورة التغيير ودعمه، والقصور في إدراك القادة لدورهم الحقيقي في التغيير، بالإضافة إلى انخفاض الدعم المالي وعدم توفر إمكانيات كافية مع غياب سياسة واضحة لإدارة نظام الجامعة وعملياتها وفق المتاح من إمكانيات.

### 13. توصيات الدراسة:

توصي الباحثة بضرورة اتجاه الجامعات المصرية وجامعة مدينة السادات على وجه الخصوص إلى اتباع نهج نموذج التميز الأوروبي EFQM لتطوير أدائها ومسايرة الجامعات المتميزة بالعالم، والعمل على التصدي للمعوقات المتمثلة في عدم وجود إمكانيات كافية بتوفير مصادر تمويل بديلة وإدارة مشروعات خدمية وبحثية متميزة، مع إيمان القادة بضرورة التغيير ودعمه.

## المراجع العربية

- أبو حسن، منال. (2017). الممارسات التدريسية الصفيفية لدى معلمي الموسيقى في المرحلة الأساسية في العاصمة الأردنية عمان وتأثيرها بمتغيري الخبرة التدريسية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 44 (2).
- أحمد، ماهر؛ ومحمد، حسن. (2014، ديسمبر). تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية. *المجلة التربوية*، 29 (113)، الكويت.
- إسحق، محمد؛ والسلطي، عبد القادر. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الباحسين، سامي بن عبد الله. (2005). القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير دراسة تحليلية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 29 (1)، مصر.
- بو علاق، نوال؛ وبراجي، صباح. (2014، أكتوبر). دور القيادة الإدارية في ترسيخ عملية التغيير. المؤتمر الدولي العلمي "إدارة التغيير في عالم متغير"، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية برماح، عمان، الأردن.
- جامعة مدينة السادات. (2015-2020). *الخطة الاستراتيجية للجودة*. الإصدار الأول.
- جامعة مدينة السادات. (2015-2024). *الخطة الاستراتيجية*. الإصدار الأول.
- جواد، شوقي ناجي؛ والخرشة، ياسين كاسب. (2008). *المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية*. المؤتمر العربي الأول "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
- جودة، محفوظ أحمد. (2007م، ديسمبر). *الإطار المفاهيمي والعملياتي لتطوير جودة الأداء الجامعي: دراسة حالة جامعة العلوم التطبيقية في الأردن*. مؤتمر الجامعات العربية: (التحديات والآفاق المستقبلية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرباط، المغرب.
- حسن، داليا؛ وعلام، حلمي. (2009، مايو). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس*. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، (14).
- الحضري، السيد؛ ومحمود، أحمد. (2014). *نمذجة العلاقات بين إعادة الهندسة الإدارية والقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية: دراسة ميدانية*. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (2)، مصر.

- رمضان، أميرة؛ حسن، عبد الهادي. (2010، مايو). نظم الاعتماد الجامعي في بعض الدول الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها بمصر. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (17).
- روبنسون، دانا جاينيس؛ وروبنسون، جيمس. (2008). التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. ط2، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- السوسي، يوسف رزق الله. (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شحاته، حسن؛ والنجار، زينب؛ وعمار، حامد. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- الشيخ، تاج؛ وأخرس، نائل؛ وعبد المجيد، بشينة. (2009). القياس والتقويم التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.
- الضحراوي، بيومي محمد؛ والمليجي، رضا إبراهيم. (2011، سبتمبر). تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (21)، مصر.
- عبد الحميد، مسعد رضوان. (2014). استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية. مجلة البحوث الإدارية، 32(2).
- عثمان، إبراهيم؛ وحسين، عبد الرحمن. (2014). معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات: مفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM.2013). المؤتمر 25 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس: دار الكتب الوطنية.
- عريفج، سامي سلطي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر. (2015-2020). الخطة الاستراتيجية للجودة. جامعة مدينة السادات.
- غازي، علي علي. (2013، سبتمبر). الممارسات التطبيقية لمعيار القيادة كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. إدارة الأعمال، مجلة المدير الناجح، (142)، مصر.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم. (2007). أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأردن. مجلة النهضة، 8(1)، مصر.

## المراجع الأجنبية

- Abu Basheer, Doaa; Jamal, Abed AL Kareem. (2015). *Applying the Enablers Criteria of EFQM Excellence Model in the Palestinian Universities in Gaza Strip*. Master Degree in Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
- Abu Saada, Ismail Jamal. (2013). *Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions UCAS as a Case Study*. degree of Master in Business Administration, Business Administration, Faculty of Commerce, Dean of Postgraduate Studies, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Anyamele, Stephen. (2005). Implementing Quality Management in the University: The Role of Leadership in Finnish Universities. *Higher Education in Europe*, 30(3-4), October-December 2005, Routledge: Taylor&Francis Group.
- Anyamele, Stephen. (2007). Applying Leadership Criterion of the European Excellence model for achieving Quality Management in Higher Education Institutions. *Academic Leadership: The Online Journal*, 5(2), Article 3.
- Arkansas State & UNLV. (September/October, 2009). *Earn the 2010 Award for Excellence*. Facilities Manager Magazine.
- Calvo-Mora, Arturo; Leal, Antonio & Roldán, José L. (2005). Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6).

- Daft, Richard. L. (2009). *Management 9s Th edition*. 19Jun, south western cengage learning, Mason, Canada, USA.
- EFQM (European Foundation for Quality Management). (2003). *The EFQM Excellence Model*. Brussels.
- Han, Joseph k. (2013). *Pursuit of excellence: A phenomenology study of winning the Award for Excellence issued by APPA-leadership in educational facilities*. Doctor of Education, Idaho state university, Ann Arbor, Idaho, United states.
- Kisunzu, Cheryl H. (2011). *Anchoring change in higher education: Narratives from senior Executives at Malcolm Baldrige Award winning Institutions*. Ph.D., School of Education, Andrews University.
- Koubâa, Soumaya & Kammoun, Raoudha. (2011). Quality and Excellence Models in Higher Education. *International Journal of Excellence in Education*, 4(2), Hamdan Bin Mohammed e-University.
- Osseo-Asare, Augustus E.; Longbottom, David & Murphy, William D. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model. *Quality Assurance in Education*, 13(2).
- Raoudha, Kammoun & Ben-Ayed, Omar. (2010). Leadership in Tunisian higher education from the perspective of the EFQM excellence model. *January Academic leadership*, 8(3).
- Ruben, Brent et al. (2007). Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education: The Malcolm

- Baldrige/Excellence in Higher Education framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(3).
- Sakarya University. (2015). *EFQM Excellence Award 2015*. Retrieved on 1/9/2018 from:<http://www.globalexcellenceindex.org/organization/1458-sakarya-university>.
- Sheffield Hallam University. (2003). *EFQM Excellence Model Higher Education Version 2003*.
- Steed, Carol; Maslow, Dmitry & EtskAya, Anna Mazal. (2005). The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British–Russian Journey, *Higher Education in Europe*, 30(3–4).
- Taylor, Paul & Braddock, Richard. (2007). International University Ranking Systems and the Idea of University Excellence. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(3).
- The European Foundation for Quality Management (EFQM). Retrieved on 2/2/2019 from:<http://www.efqm.org/index.php/about-us/our-history/>.
- UNF & UWG. (September/October, 2009). *Strategic Decisions Staff Collaboration highlight the 2009 Award*. Facilities Manager Magazine.

<< وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ 2019/6/30، وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ 2019/9/15 >>