

# مميزات وخصائص ادارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM

العياشي زرزار

أستاذ التعليم العالي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر

البريد الإلكتروني: zerzar\_18@yahoo.fr

الهاتف: 00213552034664

غياة كريمة

أستاذة مساعدة

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة، الجزائر

الجزائر

### الملخص:

#### مميزات وخصائص ادارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM

يحاول البحث التطرق بالتحليل والمناقشة إلى موضوع يكتسب أهمية متزايدة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، إذ يكتسب موضوع ادارة التميز أهمية متزايدة اليوم باعتباره أحد المداخل التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات الادارية والتنظيمية للأفراد، فموضوع الدراسة تزداد الحاجة إليها في ظل التحولات العالمية الجديدة، كما تزداد أهمية الموضوع كونه من الموضوعات الادارية الحديثة في علم الادارة والذي يحتاج الى نقاش خاصة في ظل ترويج ادارة التميز في المؤسسات المختلفة بما فيها مؤسسات التعليم العالي والتي تشجع على الابداع وتطوير المناهج والتعاون المشترك.

واستنتج البحث ان تحسين كفاءة الجامعات ونوعيتها بات أمراً ضرورياً، وبالتالي الاستفادة من الخبرات العالمية ذات الفاعلية والكفاءة بعد أن أصبح مدخل ادارة التميز أحد المداخل الادارية الحديثة التي تسعى لتحسين كفاءة الجامعات وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات المحيطة بها

**الكلمات المفتاحية:** التميز، ادارة التميز، النموذج الأوروبي للتميز، التعليم العالي، ادارة الجودة.

### Résumé:

#### Caractéristiques de la gestion de l'excellence dans l'enseignement supérieur selon le modèle européen d'excellence EFQM

Trouver des tentatives d'analyse abordant le sujet est de plus en plus important aux niveaux académique et appliqué, car il acquiert aujourd'hui le sujet de l'excellence en gestion comme un des ports permettant de découvrir et de renforcer le flux de capacités administratives et réglementaires de les individus, le sujet de l'étude devenant de plus en plus nécessaire à la lumière des nouvelles transformations mondiales, car il revêt une importance croissante en tant que question administrative de la science de la gestion moderne et qu'il importe de promouvoir, plus particulièrement, l'excellence dans la gestion de institutions, y compris les

établissements d'enseignement supérieur, qui encouragent l'innovation, l'élaboration de programmes et le débat en coopération.

La recherche a conclu qu'il était nécessaire d'améliorer l'efficacité et la qualité des universités et de tirer ainsi parti de l'efficacité et de l'efficacité de l'expérience internationale après l'admission de l'administration d'excellence dans une administration moderne, qui visait à améliorer l'efficacité des universités et à leur capacité à faire face aux changements environnants

**Mots clés:** excellence, excellence en gestion, modèle européen d'excellence, enseignement supérieur, gestion de la qualité.

**Classification JEL :** H5, N6 ,O4...

## مقدمة:

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغييرات والتحديات الهائلة التي حدثت في ميادين العلم والاتصالات، وينظر إلى التعليم العالي على أساس الدور المتميز الذي يمكن أن يواكب هذا التغيير (المبي ومخلوف، 2004: 1) وبالتالي فإنه لا يمكن للتعليم العالي أن يحقق أهدافه إذا كانت أوضاعه غير مستقرة وبرامجه وخريجوه غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، وأهداف المؤسسة الجامعية غير محددة المعالم، حيث تعد المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص النواة التي تصقل الكوادر الوطنية الياقة التي اتفقت معظم الدراسات المعاصرة على أنها محور البناء والتنمية<sup>1</sup> من خلال هذا كله جاء الاهتمام بتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال التركيز على تطبيق عناصر إدارة التميز التي لها أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية والارتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى حتى من المستوى القياسي المطلوب.

إن حقل التعليم العالي على المستوى العالمي أو المحلي من الحقول الخدمية التي تحتاج إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة عملياتها، وهذا بهدف ضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء، وإن كان هناك بطء في التطبيق الفعلي لبعض هذه الأساليب مثل تطبيق إدارة التميز، وذلك يعود إلى عدة عوامل يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية مرتبطة بالمؤسسة وما يوجد بها من أنظمة وبرامج وعوامل خارجية تفرضها مجموعة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية<sup>2</sup>

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم إدارة التميز كمفهوم إداري حديث في الآونة الأخيرة، حيث بدأ ظهور وبروز نماذج عالمية للتميز ولعل من أهمها النموذج الأوروبي لإدارة التميز الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والذي أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية في أوقات قياسية، ويشكل هذا النموذج أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات عموماً ومؤسسات التعليم العالي خصوصاً على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية، فهي تمثل أداة عملية لمساعدة المؤسسات لانجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على

<sup>1</sup> السويطي، شبلي، (2007) "واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة"، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية "الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، جامعة القدس، ص 150.

<sup>2</sup> أبو فارة، يوسف أحمد، (2006)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 246-281.

طريق التميز ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقها في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلها وقطاعها.

**مشكلة الدراسة:** لما نجحت العديد من تجارب الآخرين على المستوى الدولي والعربي في تطبيق النموذج الأوروبي لادارة التميز وحصولهم على شهادة المؤسسة الأوروبية لادارة التميز والاستفادة منه في عملية تقييم الأداء في المؤسسات المختلفة بشكل عام والمؤسسات الجامعية بشكل خاص، فمدخل إدارة التميز يعتبر خطوة مهمة ومدخلا أساسيا في تطوير الأداء العام للمؤسسات، ويعد من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة<sup>3</sup>

فمؤسسات التعليم العالي ضمن هذا الإطار تحتاج إلى تطبيق السبل التي تمكها من الارتقاء بمستوى أدائها للوصول إلى مصاف المؤسسات العالمية، خصوصا في ظل العالم المتواصل والمتفاعل الذي نعيش فيه هذه الأيام وما ينتج عنه من تحديات والذي يدعو إلى المزيد من الاستعداد لمواجهة المخاوف والمحاذير التنافسية والصراعات الدولية لضمان الاستمرار والقدرة على البقاء والتميز. ومن هنا بدأ العديد من الجامعات بتبني استراتيجيات التميز في التعليم، من أجل تحسين جودة العملية التعليمية ومخرجات النظام من أجل الوصول للأداء المتميز دون زيادة التكاليف لمستوى يؤثر سلباً على كفاءة المؤسسة، ولذلك فإنه يمكن توضيح مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤل الآتي:

ما أهمية تطبيق مبادئ ادارة التميز في التعليم العالي من خلال النموذج الأوروبي للتميز

EFQM؟

**أهمية الدراسة:** يكتسب موضوع ادارة التميز أهمية متزايدة اليوم باعتباره أحد المداخل التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات الادارية والتنظيمية للأفراد، فموضوع الدراسة تزداد الحاجة إليها في ظل التحولات العالمية الجديدة، كما تزداد أهمية الموضوع كونه من الموضوعات الادارية الحديثة في علم الادارة والذي يحتاج الى نقاش خاصة في ظل ترويج ادارة التميز في المؤسسات المختلفة بما فيها مؤسسات التعليم العالي والتي تشجع على الابداع وتطوير المناهج والتعاون المشترك.

كما وتكتسب الدراسة أهمية، يمكن إجمالها فيما يلي:

<sup>3</sup> شاهين، علي محمد، "إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد الخامس- العدد الأول- ١٤٢٥هـ، الإحصاء، المملكة العربية السعودية، ص130.

- محاولة تقديم تأصيل لمدخل إدارة التميز كونه أحد المداخل الإدارية الحديثة في بيئة مؤسسات التعليم العالي،
- قلة الدراسات الأكاديمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي التي تناقش العلاقة بين عناصر إدارة التميز ونتائجها.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها بوصفها إحدى الموضوعات الحديثة والمستندة إلى إحدى أهم النماذج العالمية للجودة والتميز.
- تسهم الدراسة في توجيه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال الأداء المؤسسي وفقاً لنماذج العالمية.
- فرضيات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف البحث نسوق الفرضيات التالية:
- مدخل إدارة التميز يعتبر خطوة مهمة ومدخلاً أساسياً في تطوير الأداء العام لمؤسسات التعليم العالي،
- يشكل النموذج الأوروبي للتميز EFQM أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات عموماً ومؤسسات التعليم العالي خصوصاً على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية.
- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:
- التعرف على عناصر هذا الفكر الإداري الحديث ومتطلباته.
- توضيح مفهوم إدارة التميز بشكل عام ومن ثم التعرض للنموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM.
- تحديد التوصيات والمقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في الجامعة.
- منهجية الدراسة: تقوم منهجية الدراسة على الجانب النظري حيث تركز على بعض المراجع والكتب والأبحاث النظرية حول الموضوع، حيث اتبع الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في فهم الحاضر وتشخيص الواقع وأسبابه.

## 1. الاطار المفاهيمي لادارة التميز:

إن البحث عن أساليب حديثة في الإدارة كان مطلباً حثيثاً ومحاولة للتأقلم مع التغييرات العالمية، التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت في طبيعة انجاز الأعمال كنتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري، حيث شكل مدخل "إدارة التميز" نموذجاً مهماً للمنظمات بإدارتها الحالية وعاملاً مساعداً لها لضمان بقاءها واستمرارية نجاحها وتطويرها المستقبلي.

1-1- مفهوم ادارة التميز: مفهوم التميز أومايسى بـ "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best, Braver, Mightter" أي "أفضل الأحوال، شجاعة وأكثر هولاً"، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة تتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق.<sup>4</sup>

وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة يمكن تقديم التعريفات التالية لإدارة التميز:

فهو "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة"<sup>5</sup>، أو كما عرفها النموذج الأوروبي لعام 2003 بأنها "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية"<sup>6</sup> وقد قدم بعض الباحثون هذا المفهوم على أساس الإدارة الناجحة والثاني تميز الرجل الإداري وبالتالي الإدارة المتميزة والإداري المتميز هو الذي يسير التطور ويحسب للمستقبل.<sup>7</sup>

وقد عرف السلمي إدارة التميز بأنها "القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة"<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Anninos, Loukas N., (2007) "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal of management History Vol. 13 No, pp 307:321.

<sup>5</sup> زايد، محمد عادل، (2005) "الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

<sup>6</sup> Egan, Steve, (2003) "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam University.

<sup>7</sup> الطيب، أحمد محمد، البشتي، جمعة، (2004) " القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير: الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز جمهورية مصر العربية.

<sup>8</sup> السلمي، علي، (2000)، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

فتبني المنظمة لفكر التميز يعني "الأداء رفيعا لمستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمة، كما ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها"<sup>9</sup>

من منطلق التعريفات السابقة يمكن القول أن إدارة التميز هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبقة تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية.

1-2- التطور التاريخي لفكر إدارة التميز: الكثير من المنظمات تبحث عن التميز، لكن القليل قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن إدارة تلك المنظمات لاتعي بشكل كامل معنى التميز، وبما أن التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة، فالاهتمام بالتميز ليس حديث العهد وقد تناولت بعض الدراسات التطور التاريخي لفكر إدارة التميز في الماضي والحاضر والمستقبل،

فيما يلي تلخيص لتطور فكر إدارة التميز كما جاء في بعض الأدبيات:

- في عام 1980 قدم كل من (Peters & Waterman) نموذج 7S Mckinsey الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز، التي تتكون من الأنظمة (systems)، الهيكل (structure)، الاستراتيجية (strategy)، النمط الثقافي السائد (style/culture)، والموظفين (staff) والمهارات (skills) والقيم المشتركة (shared values). ويعتبر هذا النموذج متوافقاً مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لتلك الفترة.

- في عام 1981 قام كل من (Athos & Pascale) بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية والقيم للمنظمة.

- في عام 1982 قام كل من (Peters & Waterman) بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير "In Search Of Excellence" حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.

<sup>9</sup> درويش، زين العابدين، (2004) "الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات واليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، جمهورية مصر العربية.



- في عام 1990 قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.

- في عام 1991 قدمت "المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة" النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ويتضمن تسعة عناصر تنقسم إلى الممكنات وهي (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والمواد، والعمليات) والنتائج تتضمن (رضا العاملين، رضا الفئات المستهدفة، خدمة المجمع، ونتائج ومؤشرات الأداء)<sup>10</sup>

- في عام 1992 أكد (de Gaulejac & Aubert) أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم...

- من عام 1999 إلى 2003 كان هناك جهود من قبل الباحثين (Dahlgaard park & Dahlgaard

والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو P 4 حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي: القيادة، البشر، الشراكة، وفرق العمل، العمليات والمنتجات. وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي، حيث أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

أما مستقبل إدارة التميز فقد اقترح الباحث (Steel, 2008, p9) تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له بـ (Total Integrated Management) وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.

3-1 - العلاقة بين مفهوم إدارة التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة: لقد ظهر في الآونة الأخيرة توجهها لكثير من المنظمات لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق تطوير في الأداء، وذلك من خلال اعتمادها على مبدأ الوقاية خير من العلاج خاصة عندما يتعلق الأمر بطبيعة المنظمات الخدمية، إذ أن جانباً مهماً من مخرجاتها غير قابل لمبدأ إعادة معالجة العيوب فالأداء يفترض أن يكون صحيحاً من المرة الأولى، وهذا يتسق مع استحقاقات الجودة<sup>11</sup>

<sup>10</sup> جودة، محفوظ أحمد (2004)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، داروائل، الأردن.

<sup>11</sup> محجوب، (2005) بسمان فيصل، "إعادة اختراع الجامع مدخل استشاري"، ورقة عمل إلى مؤتمر استشراف التعليم العالي، مصر.

وتناولت الدراسات والأدبيات السابقة ارتباط إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة بصور مختلفة يمكن الإشارة لها حسب التصنيفات التالية:

- بعض الدراسات أكدت ترادف المفهومين وربطت إدارة التميز بشكل متلازم مع إدارة الجودة الشاملة، وجاءت الصيغة: "إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة"<sup>12</sup>

- دراسات أخرى بينت أن إدارة التميز هي النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بمعنى أن التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصورت التميز كمرحلة أخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة ومثلت إدارة الجودة الشاملة قاعدة إدارة التميز<sup>13</sup>

- بعض الباحثين انتقدوا إدارة الجودة الشاملة وأكدوا أن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة بشكل نظري لا يمكن تحقيقها بعد التطبيق الفعلي، كما أشاروا إلى أن 67% من المنظمات التي تبنت تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم تتوصل إلى النتائج التي تم التخطيط لها وبالتالي لا يمكن الاعتماد المجرد عليها للوصول للتميز<sup>14</sup> بالإضافة إلى أن بعض الدراسات أشارت إلى قصور تطبيقات الجودة الشاملة عن تحقيق ميزة تنافسية لأن المنظمات تحتاج إلى أساليب إدارية وموارد تنظيمية إضافية لتحقيق التميز، وأن تميز النتائج التي سيحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى اعتماد المنافسين على هذا المفهوم في إدارة أدائهم، فزيادة انتشار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لدى المنافسين يقلل من تميز النتائج المتحققة.

- أشار المؤلف Ackoff في كتابه "Democratic corporation" عام 1994 أن إدارة الجودة الشاملة لا تعتبر شاملة، ذلك أنها تركز على تلبية توقعات الزبون لكن من المفترض أن تتعدى ذلك لتلبي توقعات كل المستفيدين من (موردين، موظفين، مستشارين، بنوك وغيرهم)، وأضاف أن التطوير المستمر فيها يركز على التخلص من الأخطاء ف بالإنتاج أو تقديم خدمة، إلا أن المفترض أن تركز على التحسين الإضافي الذي يضيف قيمة . بناء على ماتقدم يمكن

<sup>12</sup> Kanji, Gopal K., (2002) "Measuring Business Excellence", Routledge

<sup>13</sup> يوسف، بومدين، (2007) "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز" جامعة بومرداس، مجلة الباحث، العدد 5.

<sup>14</sup> Shin, Dooyoung, Kalinowski, Jon G., Abou El-Enein, Gaber, (1998) "Critical Implementation Issues in Total Quality Management", A.M. Advanced Management

القول أن علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز من خلال كون الأولى هي أحد معايير تقييم التميز، كما أكد ذلك السلمي واعتبرها واحدة من تسعة متطلبات أخرى لتحقيق التميز<sup>15</sup>.

نوضح أوجه التشابه والاختلاف بين المفهومين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): أوجه التشابه والاختلاف بين ادارة الجودة الشاملة وادارة التميز

أوجه التشابه بين المفهومين	أوجه الاختلاف بين المفهومين
- الحاجة الى الاستمرارية في التزام القائد	- القادة مرتبطون بصورة مباشرة من خلال سلوكهم الداعم للتميز.
- الاعتماد الكبير على مشاركة الموظفين	- ادارة الجودة يكون تركيزها داخليا، بينما مفهوم التميز يركز داخليا وخارجيا ليشمل مجموعة من أصحاب المصلحة والمجتمع.
- فلسفة الجودة جزء لا يتجزأ في المفهومين	- مفهوم التميز يغطي جميع نواحي ومداخل المؤسسة
- تركيز كل من المنهجين على التحسين	- مفهوم التميز يتطلب أساليب متطورة لتقييم الأداء والمقارنات الخارجية
- يركز المفهومان على العميل	- مفهوم التميز له ارتباط مباشر باستراتيجية المؤسسة ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- يقدمان منافع مادية ومعنوية	- التقويم الذاتي في نماذج التميز يتيح مقارنة مباشرة مع مؤسسات أخرى.
- التقدم يظهر مع مر الزمن والنتائج لا يتحقق سريعا	
- الدعم الخارجي كثيرا ما يكون لازما	
- لدعم البرنامج خاصة في السنوات الأولى	
- الاتصال والتعلم ونظم الجوائز تكون حيوية لتحقيق النجاح في المنهجين.	

المصدر: porter& tanner,2004:373

## 2- النموذج الأوروبي للتميز EFQM

تم إنشاء النموذج الأوروبي للجودة والتميز EFQM وجانته عام 1991 وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ويعنى هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية، حيث يتم منح جانته الى أربع فئات هي:

- المؤسسات الكبيرة.

<sup>15</sup> السلمي، علي، (2000)، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 9.

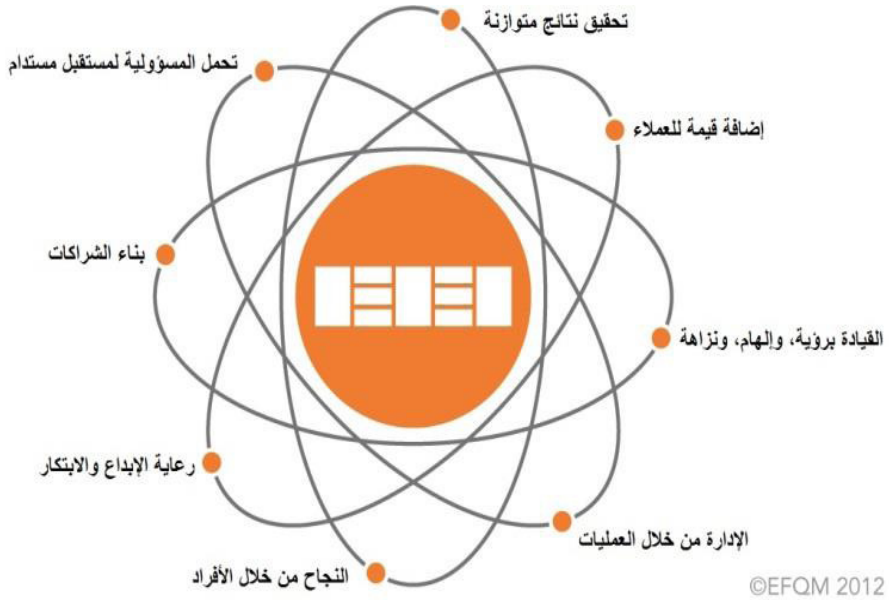
- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات

- مؤسسات القطاع العام

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-2 - المفاهيم الأساسية للتميز حسب النموذج الأوروبي EFQM: يستند أنموذج التميز الأوروبي على مجموعة من المفاهيم الأساسية، التي يتم من خلالها مساعدة المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها باستمرار، وقد حدد أنموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2010 ثمانية مفاهيم (مبادئ) أساسية واجبة التطبيق من قبل المؤسسات التي ترنو إلى الولوج إلى عالم التميز في البناء والعمل المؤسسي، كما هو موضح في الشكل رقم (1):

شكل رقم (1): المفاهيم الأساسية للتميز



المصدر: الموقع [www.efqm.org](http://www.efqm.org)، تاريخ الاطلاع: 2016 / 2 / 11

أ - تحقيق نتائج متوازنة: المؤسسات المتميزة تحقق رسالتها وتتقدم نحو تحقيق رؤيتها من خلال التخطيط وتحقيق النتائج المتوازنة التي تلي احتياجات المعنيين، قصيرة وطويلة المدى وتتفوق عليها قدر الإمكان.

ب -إضافة قيمة للعملاء: المؤسسات المتميزة تدرك أن متلقي الخدمة هم أساس تواجدها وتبذل قصارى جهودها لابتكار وتحقيق قيمة مضافة لهم وذلك عن طريق فهم وجمع احتياجاتهم وتوقعاتهم.

ج -القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة: المؤسسات المتميزة لديها القادة القادرين على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه، والتصرف كمثال يحتذى به بالنسبة للقيم وأخلاقيات المهنة.

د -الإدارة بالعمليات: المؤسسات المتميزة تدار عن طريق مجموعة من العمليات المتناسقة والمترابطة استراتيجيا، والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة.

هـ -النجاح من خلال الأفراد: المؤسسات المتميزة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة.

و - رعاية الابتكار والإبداع: المؤسسات المتميزة توجد قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة من خلال الابتكار المستمر والمنتظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة.

ز - بناء الشراكات: المؤسسات المتميزة تطمح وتطور وتحافظ على علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل، هذه الشراكات يمكن أن تتشكل مع متلقي الخدمة، المجتمع، الموردين الرئيسيين، جهات تعليمية، أو مؤسسات غير حكومية.

ح -تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام: المؤسسات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل، القيم الواضحة، وأعلى معايير السلوك المؤسسي في بيئة العمل لتمكينها من تحقيق الاستدامة البيئية والمجتمعية والاقتصادية<sup>16</sup>

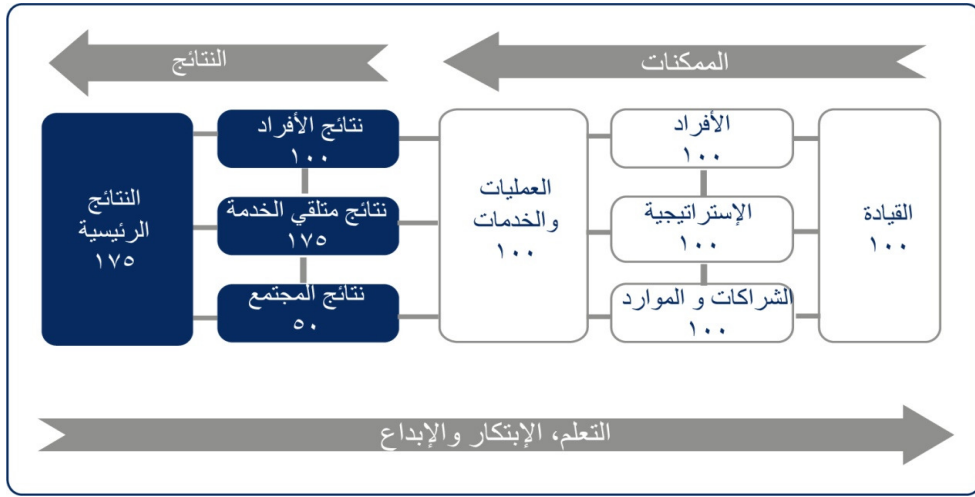
2-2 - المعايير الرئيسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM2010: إن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة. ويعتبر النموذج الأوروبي للتميز المتمثل في الشكل أدناه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير، خمسة منها هي "ممكّنات"، وأربعة هي

<sup>16</sup> www.efqm.org

"نتائج" وتؤكد الأسهم الطبيعية الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل<sup>17</sup>.

لتوضيح المعنى العام، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمثلة عامة تتم ممارستها أو تطبيقها في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم.

الشكل رقم (2): عناصر النموذج الأوروبي EFQM



المصدر: الموقع [www.efqm.org](http://www.efqm.org)، تاريخ الاطلاع: 2016 / 2 / 11

ويندرج تحت كل معيار مجموعة معايير فرعية أخرى حيث يوجد اثنان وثلاثون معياراً فرعياً منها أربعة وعشرون تحت الممكنات، وثمانية تحت النتائج ويوضح ذلك الجدول التالي، وتصلح معايير هذا النموذج للتطبيق على التعليم العالي من خلال تحليل كل معيار بما يتناسب مع طبيعة التعليم العالي<sup>18</sup>

<sup>17</sup> يوسف، بومدين، (2007) "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز" جامعة بومرداس، مجلة الباحث، العدد 5.

<sup>18</sup> Steel.Paul J, (2010) "The Evolution of excellence", President total qualityinc.,USA,

الجدول رقم (2):عناصر النموذج الأوروبي EFQM

المعايير الأساسية	المعايير الفرعية
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف تبنت القيادة رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وكيف حددت أهداف الإدارة وقدمت القدوة الحسنة لثقافة التميز</li> <li>- المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل</li> <li>- كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية (المتعاملين/ الشركاءالموردين/المجتمع)</li> <li>- كيف تبني القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية</li> <li>- كيف تقوم القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة مشجعة على الإبداع</li> <li>- كيف تتبنى القيادة سياسة التغيير</li> </ul>
السياسات / الإستراتيجيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى كون سياسة وإستراتيجية الدائرة مبنية على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين</li> <li>- مدى اعتما دسياسة وإستراتيجية الدائرة على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ومن نتائج التعلم المؤسسي</li> <li>- كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية</li> <li>- كيفية شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسية في الدائرة</li> </ul>
إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف تقوم الدائرة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية</li> <li>- كيف تقوم الدائرة بتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية</li> <li>- كيف يتم تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية</li> <li>- كيفية الإيصال والحوار بين الدائرة ومواردها البشرية</li> <li>- كيفية الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية .</li> </ul>
العلاقات والموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة الشراكة</li> <li>- إدارة الموارد المالية</li> <li>- إدارة الممتلكات (المباني/الأجهزة/الموارد)</li> <li>- إدارة الموارد التقنية وإدارة المعلومات والمعرفة</li> </ul>
إدارة العمليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منهجية تصميم وإدارة العمليات</li> <li>- تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين</li> <li>- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم</li> </ul>
نتائج الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقاييس رأي المتعاملين</li> </ul>

- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمعاملين	
- مقاييس رأي الموارد البشرية - مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية	نتائج العاملين
- مقاييس رأي المجتمع - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع	نتائج المجتمع
- مخرجات الأداء الرئيسية - مؤشرات الأداء الرئيسية	نتائج مؤشرات الأداء

المصدر: تغريد، عيد الجعبري(2009)، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، ص73.

### 3- إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي

إدارة التميز من الحقول المهمة والمتطورة التي تقدم توجهات مستقبلية تحكم مسار المنظمات، فامتلاك مقومات إدارة التميز هو السبيل الوحيد لبناء المنظمات على أسس متفوقة وتحقيق قدرات عالية في مواجهة التغيرات لاسيما في مؤسسات التعليم العالي.

3-1 - مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي: أحد التحديات التي تواجه تحديد تعريف للتميز في التعليم هو ارتباطه بالجودة خاصة فيما يتعلق بالنواحي الأكاديمية، إلا أن بعض الدراسات قديمت ارتباط المفهومين مع وجود اختلافات هامة ودقيقة، فالتحول من الجودة إلى التميز خفي، فالتميز هو طريقة عمل ضمن منهج محدد، كما أنه يشتمل الجودة ولكنه يتعدى ذلك من خلال التوصل إلى التفوق بالنتائج من خلال تطبيقه، إضافة إلى ترسيخ ارتباطه بالتحدي والتغيير في بيئة العمل الكلية، كما أن الجودة في التعليم كانت دائما تركز على النواحي الأكاديمية، فاستنادا إلى بحوث أجراها المعهد البريطاني للجودة في عام 1998 قد أشارت إلى أن معظم مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا تهتم بالجوانب الأكاديمية فيما يتعلق بالجودة ولا تبدي نفس الاهتمام بضمان الجودة في النواحي الأخرى لتلك المؤسسات، أما التميز فإنه يركز على الالتزام بالجودة في كافة نواحي المؤسسة<sup>19</sup>

عند تقديم تعريف لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي يجب أن يكون شاملا لكل نواحي البيئة التعليمية سواء أكاديمية أو إدارية أو بحثية، فهو «أداء استثنائي فيما يتعلق

<sup>19</sup> Steel.Paul J, (2010) "The Evolution of excellence", President total qualityinc.,USA,



بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي، بيئة العمل، إدارة العمليات، والتركيز على الطلبة وسوق العمل، وتبني قياس للأداء واستخدام المعلومات والتحليل<sup>20</sup>

إن تعريف التميز في مؤسسات التعليم العالي لابد أن يشير إلى مجموعة من الأبعاد أهمها:

- التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.
- التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي، وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.
- الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
- مجتمع ترحيبي يشجع كل أفرادها باتجاه خدمة الطلبة والعمل باتجاه مايسى بالمؤسسة التعليمية.

نستنتج مما سبق أن تميز مؤسسات التعليم العالي تتحقق من خلال جهود تنظيمية تشاركية تكاملية لاستغلال الموارد المتاحة تؤدي إلى تحقيق نتائج متفوقة للحصول على ميزة تنافسية من خلال المخرجات التي تتمثل في الطالب الخريج والأبحاث العلمية والخدمات المساندة التي يمكن قياسها بناء على معايير تعتمد على مؤشرات ملموسة وغير ملموسة.

2-3 - أهمية ادارة التميز في مؤسسات التعليم العالي: إذا كان لإدارة التميز أهمية كبيرة على مستوى المنظمات بشك لعام، إلا أن قيمتها تزداد بشكل أكبر بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص ويظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي تستوجب إعادة النظر في النظم التعليمية السابقة، ومحاولة تطويره وإكسابها القدرة على المنافسة في عالم سريع التغير، وهو بحاجة ماسة ومستمرة لمراجعة فلسفته وأهدافه وتنظيماته ومناهجه وطرق وأساليب تدريسه، وذلك لاستشراف آفاق المستقبل والتوافق معها ضمناً لإقامة نظام تعليمي يتوقع المستقبل ويحاول توجيهه بدلاً من نظام تعليمي ينتظر أخطار المستقبل ويلهث وراءها بعد حدوثها في محاولة للتكيف معه<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Anninos,Loukas N., (2007) "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal of management History Vol. 13 No, pp 307:321.

<sup>21</sup> مليجان معيض الثبيتي(2000)، الجامعات، نشأتها، مفهومها، وظائفها " دراسة وصفية تحليلية " المجلة التربوية جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع 54.

فالاهتمام بتطوير التعليم العالي وصولاً إلى التميز يعود إلى الأسباب التالية:<sup>22</sup>

- الزيادة الهائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم.
- إن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يأتي إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية متميزة، يكون فيها الطالب قادراً على توجيهها وليس التوجه بها فقط، قادراً على التأثير فيها وليس متأثراً به فقط.
- ازدياد التنافس بين هذه المؤسسات على استقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة.
- التوجه نحو تدويل التعليم العالي: كما بينت بعض الدراسات أن هناك توجهات وأصواتاً داخل منظمة التجارة العالمية تطالب بتدويل الجامعات "وبفتح المجال أمام التعليم العالي الدولي دون أن يكون هناك قيود أو شروط أمام هذا التوجيه.
- الاتجاه إلى جودة التعليم العالي من خلال تبني مفاهيم تحت على ضرورة تقويم الأداء ووضع نظم للاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية.

#### الخاتمة

ان تحسين كفاءة الجامعات ونوعيتها بات أمراً ضرورياً، وبالتالي الاستفادة من الخبرات العالمية ذات الفاعلية والكفاءة بعد أن أصبح التحسين اجراء هاماً وضرورياً، ونظراً لما تواجهه تلك المؤسسات من تحديات عديدة نتيجة للتغيرات في البيئة المحيطة بها، ويعد مدخل ادارة التميز أحد المداخل الادارية الحديثة التي تسعى لتحسين كفاءة الجامعات وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات المحيطة بها من خلال تلبية متطلبات المستفيدين منها، ومنه يمكن تكثيف الأفكار والاستنتاجات النظرية ووفق الآتي:

#### النتائج

- 1- إن تبني استراتيجيات التميز في التعليم العالي قد جسّد الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء وأعطاهما بعداً مؤسسياً حقيقياً، وإن اتباع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى

<sup>22</sup> الميحي، أسامة، مخلوف، شادية، مرة، فريد، (2004) "الجودة في الجامعات الفلسطينية: الإجراءات والممارسات"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله -

العملية الأكاديمية قد أسهم في تغيير أسس المنافسة مع الجامعات، إذ تجاوزت الأسلوب التقليدي إلى أسلوب عصري يعتمد الطالب محوراً للعملية الأكاديمية.

2- إن تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة تدعم نجاحهم، وتدعم أعضاء الهيئة الأكاديمية، ليتمكنوا من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية، لكونها محركات رئيسة تسهم في تكوين التميز في التعلم والتعليم وتجعل للمؤسسة التعليمية دوراً محورياً في التنمية المجتمعية.

3- إن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم العالي وبين تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4- يمثل عنصر خدمة عنصر هام في إدارة التميز وفق ضوء النموذج الأوروبي EFQM.

#### التوصيات:

1. نظراً لأهمية التميز في التعلم العالي، هناك ضرورة لزيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز، وتخصيص وقت كاف لها، ومكافأة الجهود المتميزة أيضاً.

2. هناك ضرورة لأن تسعى الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، باستخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية، لكن بمحتوى استراتيجي مختلف عما هو في القطاع التجاري الخاص، يعكس رسالة الجامعة وأهدافها، ويعتمد على إجراء تحسينات وتميز في العمليات التي تضمن سلامة مخرجاتها.

3. ضرورة إيجاد نوع من التوازن بين العمل التدريسي والعمل البحثي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات فهذا له مضامين هامة تتعلق بالمعايير المستخدمة في عملية تقويم التميز.

4. اعتماد استراتيجيات التميز في التعلم العالي على مستوى السياسة العامة للدولة والممارسة العملية أساساً في عمليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

5. دعم وجود فهم مشترك لجهود التميز لخلق ثقافة عامة تقدر التميز في الجامعات. وهذا يؤكد ضرورة وجود نظم مكافآت عادلة شفافة، لتشجيع الإبداع في التعلم العالي.

6. ضرورة استمرار الجهود التطويرية الخاصة بتحسين الجودة ومتابعتها، ولكن يلزم العمل باتجاه أبعد مما هو قائم يستند على التميز المؤسسي من خلال إجراءات توجيهية

جديدة، ونظم مكافأة فعالة، تتجاوز في عملها الإجراءات النمطية فيما يتعلق بالاعتماد والجودة.

7. ضرورة إجراء مسوحات شاملة حول خريجي الجامعات تشمل على مجالات فرص العمل، والمهارات، وتقويم الجامعة، وتقويم أرباب العمل...الخ لأن هذا سيقدم مؤشرات دقيقة حول الخريجين وسيساعد في إقامة رابط أكثر دقة حول علاقة استراتيجيات التميز مع المزايا التنافسية.

8. شمولية مشاركة الموظفين في برامج التميز بحيث تكون المشاركة فيها ضمن معايير محددة إلزامية.

## قائمة المراجع

- 1- السويطي، شيلي، (2007) "واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة"، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية "الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، جامعة القدس.
- 2- الطيب، أحمد محمد، البشتي، جمعة، (2004) " القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير: الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز جمهورية مصر العربية.
- 3- السلمي، علي، (2000)، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 4- أبو فارة، يوسف أحمد، (2006)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 246- 281.
- 5- الميمي، أسامة، مخلوف، شادية، مرة، فريد، (2004) "الجودة في الجامعات الفلسطينية: الإجراءات والممارسات"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله -
- 6- باشيوه، حسن عبد الله، البراوري، نزار، (2007) "نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية"، ورقة بحثية لندوة إستراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن 21، البحرين.
- 7- جودة، محفوظ أحمد (2004)، ادارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل، الأردن.
- 8- درويش، زين العابدين، (2004) " الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات واليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، جمهورية مصر العربية.
- 9- داوود، عبدالعزيز أحمد، (2011) " إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم"، الطبعة الأولى مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- 10- شاهين، علي محمد، " إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد الخامس- العدد الأول- ١٤٢٥ الإحصاء، المملكة العربية السعودية.
- 11- زايد، محمد عادل، (2005) "الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلي منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
- 12- يوسف، بومدين، (2007) "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز "جامعة بومرداس، مجلة الباحث، العدد 5.

- 13- مليجان معيض الثبيتي(2000)، الجامعات، نشأتها، مفهوما، وظائفها " دراسة وصفية تحليلية " المجلة التربوية جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع. 54
- 14- محجوب فيصل، (2005) ، " إعادة اختراع الجامع مدخل استشرافي"، ورقة عمل إلى مؤتمر استشراف التعليم العالي، مصر.

15-Anninos,Loukas N., (2007) "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal ofmanagement History Vol. 13 No, pp 307:321.

16-Adebanjo,Dotun, Crawford, Neil,McKenna,Kevin, (2008) "Business Excellence", BPIRManagement Brief – volume1, no.3,.

17-Egan, Steve, (2003)"Embracing Excellence in Education", Sheffield HallamUniversity.

18-Steel.Paul J, (2010)"The Evolution of excellence", President total qualityinc.,USA,

19-Porter ,L.J. &Tanner, S.J(2004): Assessing Business Excellence ,Second Edition ,Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.

20-Kanji,Gopal K., (2002) "Measuring Business Excellence", Routledge.

21-Shin,Dooyoung,Kalinowski,Jon G., Abou El-Enein,Gaber, (1998) "CriticalImplementation Issues in Total QualityManagement",A.M. Advanced Management Journal, Winter,

22-Pupius, Mike, (2008) "Achieving excellence in education in Europe", Sheffield HallamUniversity

23- [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

### قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أوجه التشابه والاختلاف بين ادارة الجودة الشاملة وادارة التميز	10
02	عناصر النموذج الأوروبي EFQM	13

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	المفاهيم الأساسية للتميز	11
02	عناصر النموذج الأوروبي EFQM	13