

## معايير إدارة التميز كمدخل لتطوير إدارة رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية

د . بركات فرج ممد عز العرب

د . حسن فريج عبد الفتاح جحا

DOI : 10.21608/ijssaa.2020.44161.1316

### مقدمة ومشكلة الدراسة

لقد أدت تحديات القرن الحالي على المستويين العالمي والإقليمي إلى حدوث تحولات جذرية متسارعة في كل أوجه الحياة، إضافة إلى ما أحدثته ثورة المعلومات والاتصالات من مفاهيم جديدة. وقد طالت تلك التحولات والمفاهيم عدة جوانب محورية في مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يتطلب ضرورة استحداث أساليب تفكير جديدة في الإدارة بشكل عام والإدارة الجامعية بشكل خاص؛ حيث بات واضحاً أن العالم كله يتوجه في إدارته المستقبلية نحو تنظيمات ذات سمات تنظيمية إدارية جديدة. (18: 496)

وتعاني كثير من المنظمات مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء ومنها ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين، تشتت المسؤوليات بين مستويات الإدارة، ضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء، ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات. (17: 26)

وبفرض مجتمع القرن الحادي والعشرين على مختلف مؤسسات المجتمع ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي وقد ظهر ذلك بعد أن شهد مجال الإدارة بشكل عام حركة الإصلاح القائم على المعايير القياسية، التي أكدت على توافر معايير واضحة ومحددة لعملية التطوير والتحسين في المؤسسات وتلى ذلك حركة البحث عن التميز التي أكدت أن تحقيق التميز المؤسسي يجب أن يكون الشغل الشاغل لجميع المؤسسات على اختلاف مستوياتها.

وقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة وما نتج عنها من حدوث تغييرات في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في التركيبة البشرية في مختلف المؤسسات وتعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الانتاجية للمؤسسات والوصول إلى التميز في الأداء، وإدارة التميز المؤسسي أحد المداخل التي تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي والفاعلية التنظيمية وتلبية احتياجات العملاء والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية.

وتتطلب إدارة التميز المؤسسي أحداث تغييرات جذرية في الجهاز التنظيمي السائد داخل المؤسسة ووجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة بهدف بناء ثقافة التميز بها ويتطلب ذلك تحقيق التكامل والتفاعل مع عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين والانظمة المكونة للمجتمع ووجود ادارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات العصر ومتغيراته والقدرة على تحليل وادراك العلاقات واتخاذ القرارات. (11: 5)

وإن تبني المنظمات لإدارة التميز أصبحت في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريًا لأي منظمة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها، حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز كونها القادرة على إيصال المنظمة إلى بر الأمان في ظل المنافسة المحتدمة. (2)

وقد أصبح التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين فالمؤسسات الإدارية التي تحقق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية ( القوى البشرية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ) وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها .

(11: 17)

ويعد التميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء متلقي المنتج أو الخدمة. (17: 26)

أن تطبيق المنظمة لفكر التميز يعني الانتقال إلى "الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتحقيق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية كماً ونوعاً ، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها". (12: 2)

كما تعمل ادارة التميز على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة، ولامكان للمنظمات الضعيفة في السوق اما في الوقت الحالي فانه لامكان سوى للمنظمات المتميزة. (6: 19)

ان العمل من اجل تحقيق ادارة التميز يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية بمختلف مستوياتها ، ويصبح تكوين وتفعيل وتنمية قوة العمل البشرية هو أحد المتطلبات الجوهرية في مشروع التحول نحو إدارة التميز التي يجب أن تلقى اهتمام وعناية فائقة من الإدارة العليا.(15: 92)

ومن ثم يجب على الجامعات ان تستجيب للتطوير بشكل سليم ومنظم حتى تكون قادرة على مواكبة حركة التغيرات المحيطة في القيم والمبادئ والاتجاهات والاحتياجات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية حتى تكون ذات كفاءة وفاعلية في ادائها وتحقيق اهدافها وهذا يتطلب تطبيق مداخل واساليب ادارية حديثة كمدخل التميز الاداري بحيث يكون الهدف الرئيسي هو الوصول الى معدلات عالية من الانتاج والاداء والكفاءة والفاعلية وتحقيق الجودة العالية والسرعة المناسبة من اجل البقاء في سوق المنافسة . (21: 171)

ومن هنا ظهرت الحاجة الى تطوير اساليب العمل الإداري وتحسين جودة الخدمات في جميع المؤسسات الخدمية ومنها الجامعة التي تعتبر من أهم المؤسسات التي يعهد اليها المجتمع بهمة رعاية ابنائه من الشباب واكسابهم القيم والاتجاهات البناءة الى جانب اكسابهم المعارف والمهارات ، فلم تعد الجامعة تهتم بالأهداف التربوية والتعليمية فقط بل أصبحت تهتم بتحقيق أهداف اجتماعية وعقلية وبدنية أيضاً.

واجهزة رعاية الشباب بالجامعات المصرية تعتبر من أهم القطاعات الشبابية المنوط بها التعامل مع جميع الطلاب في ظل ارتفاع اعداد الطلاب المبولين بالجامعات وكذلك الموازنة العامة للتعليم الجامعي . (7: 41)

ويرى الباحثان أن الجامعة إحدى مؤسسات التعليم التي تواجه العديد من التحديات الحالية والمستقبلية والتي تستلزم إيجاد أسلوب إداري حديث لمواجهة تلك التحديات ولذلك يجب أن تعتمد على معايير التميز الإداري كمدخل إداري حديث لتحقيق التميز من خلال الإهتمام بالموارد البشرية والإرتقاء بها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة .

وتؤكد العديد من الدراسات على أن العديد من المؤسسات قد استخدمت إدارة التميز كتوجه إداري حديث وقد أثبتت نجاحها في تحقيق أهدافها كالدراسات ارقام (2)،(6)،(8)،(13)،(15)،(18)،(19)،(24) ومن خلال ماسبق يتضح أهمية تناول هذه الدراسة.

## هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى وضع معايير لإدارة التميز لتطوير إدارة رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية.

## تساؤلات الدراسة

- ١- ما هي القيادة بالإبداع برعاية الشباب جامعة الإسكندرية ؟
- ٢- ما هي السياسات والاستراتيجيات برعاية الشباب جامعة الإسكندرية ؟
- ٣- ما هي العلاقات والموارد برعاية الشباب جامعة الإسكندرية ؟
- ٤- ما هي إدارة العمليات برعاية الشباب جامعة الإسكندرية ؟
- ٥- ما هي إدارة الموارد البشرية برعاية الشباب جامعة الإسكندرية ؟

٦- ما هو التركيز على العملاء برعاية الشباب جامعة الإسكندرية

**إجراءات الدراسة:**

**منهج الدراسة :**

إستخدام الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.

**مجتمع الدراسة :**

تمثل مجتمع الدراسة من العاملين برعاية الشباب جامعة الإسكندرية.

**عينة الدراسة الإستطلاعية :**

تم اختيار عينة الدراسة الإستطلاعية بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة الأساسية وبلغ عددهم (30) موظف من العاملين برعاية الشباب جامعة الإسكندرية..

**عينة الدراسة الأساسية :**

تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بالطريقة العشوائية من العاملين قيد الدراسة وبلغ عددهم ( 78 ) موظف من العاملين برعاية الشباب جامعة الإسكندرية .

**وسائل جمع البيانات**

إستخدام الباحثان الإستبيان والمقابلة الشخصية لجمع البيانات.

**الدراسة الإستطلاعية**

قام الباحثان بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة قوامها (30) موظف تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي وخارج عينة الدراسة الأساسية.

**المعاملات العلمية للاستبيان**

**أولاً : تم حساب الصدق بطريقتين**

**أ- صدق المحتوى (المحكمين):** إعتد الباحث في صدق الإستبيان على صدق المحكمين و عددهم (8) محكمين وذلك للتعرف على مدى مناسبة ووضوح المحاور والعبارات وقد إرتضى الباحث نسبة إتفاق 75%.

**ب- صدق الإتساق الداخلي:** تم حساب صدق الإتساق الداخلى عن طريق حساب معاملات الإرتباط بين العبارات والمجموع الكلى للمحور الذى تنتمى إليه بعد حذف درجة العبارة حيث تراوحت ما بين (0.546 إلى 0.845) للمحور الأول، (0.648 إلى 0.885) للمحور الثانى ، (0.520 إلى 0.791) للمحور الثالث، (0.755 إلى 0.901) للمحور الرابع، (0.735 إلى 0.820) للمحور الخامس ، (0.416 إلى 0.773) للمحور السادس . حيث تراوحت ما بين (0.416 إلى 0.901) للإستمارة ككل وهى أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى 0.05 (0.355) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 فيما عدا عبارات رقم (29 ، 38) وسوف يتم حذف هذه العبارات .

ثانياً : تم حساب الثبات عن طريق (معامل ألفا لكرونباك) قام الباحث بعد إجراء التعديلات التي أباها الخبراء بتطبيق إستمارة الإستبيان على عينة قوامها (30) مسئلاً تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي وخارج عينة الدراسة الأساسية وذلك للتقنين الإحصائي للإستمارة قيد الدراسة وتراوحت قيم معامل ألفا كرونباك ما بين (0.979 ، 0.980) مما يشير إلى ثبات العبارات المحاور، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (للاستبيان ككل) (0.980) مما يشير إلى ثبات الاستبيان ككل .

#### تطبيق الدراسة

قام الباحثان بتطبيق الدراسة الأساسية على عينة الدراسة خلال الفترة من 2020/5/12 الى 2020/7/18م.

#### المعالجات الإحصائية

النسبة المئوية- معامل ألفا كرونباخ- معامل الإتساق الداخلي- مربع كاي – مستوى الدلالة

عرض ومناقشة النتائج

جدول (1)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات (المحور الأول / القيادة بالإبداع) ن = 78

م	محتوى العبارة	نعم		الى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	نسبة الموافقة %
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار					
١.	يتم ربط الترقيات بمهارة تحسين جودة الأداء	10.26%	8	44.87%	35	44.87%	35	18.69	0.00	1.65	لا	32.69%
٢.	تشجيع المشاركة بين العاملين لوضع خطط العمل وتقديم الاقتراحات لرعاية الشباب	16.67%	13	58.97%	46	24.36%	19	23.77	0.00	1.92	إلى حد ما	46.15%
٣.	تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال	30.77%	24	34.62%	27	34.62%	27	0.23	0.89	1.96	إلى حد ما	48.08%
٤.	تشجع القيادة التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر	29.49%	23	44.87%	35	25.64%	20	4.85	0.09	2.04	إلى حد ما	51.92%
٥.	تسهل القيادة آلية الاتصال بين جميع العاملين برعاية الشباب بشكل منظم	32.05%	25	52.56%	41	15.38%	12	16.23	0.00	2.17	إلى حد ما	58.33%
٦.	توفر رؤية واضحة للعاملين برعاية الشباب تمكنهم من تطوير وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف المطلوبة	20.51%	16	46.15%	36	33.33%	26	7.69	0.02	1.87	إلى حد ما	43.59%
٧.	تتوفر معايير واضحة لاختيار القيادات لرعاية الشباب تعتمد على ( الكفاءة - الاقدمية - المؤهل - الخبرة )	19.23%	15	57.69%	45	23.08%	18	21.00	0.00	1.96	إلى حد ما	48.08%

\*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99 في حالة درجة الحرية=2

يتضح من جدول (1) الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة باستجابات المحور الاول: القيادة بالإبداع وجود فروق معنوية بين الإستجابات ما عدا العبارات ارقام (3، 4) حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين (7.69 إلى 23.77) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05، وبنسبة موافقة بلغت ما بين (32.69% إلى 58.33%) كما يوضح مستوى الاستجابات لكل عبارة والترتيب للعبارات يوضحها من حيث أكثرها موافقة وأقلها موافقة.

يتضح من نتائج المحور الأول ضعف استجابات عينة الدراسة مما يدل على اهمية تطبيق القيادة بالابداع كعنصر رئيسي في تطبيق التميز الاداري .

تتفق مع نتائج دراسة السيد عبد الرحمن السيد (2004) (3) من وجود فجوة ادارية بين القيادات الادارية والتنفيذية بالمؤسسات التعليمية تؤثر بالسلب على مستوى الخدمات الادارية المقدمة للطلاب .

وتتفق مع دراسة اللوقان (2011) (19) من حيث ان متطلبات التميز قيادة فاعلة تتولى توفير مقومات ادارة التميز حيث تعد القيادات الجامعية محور الفاعلية الادارية فكلما حسنت مواصفاتها ومؤهلاتها تعزز دورها في تحقيق الأهداف .

كما توضح دراسة (الجعبري 2009) (6) أنه في البيئة التعليمية يجب على القيادة توضيح الرؤية المستقبلية للتدرسيين والعاملين للمشاركة بالتطوير والتعلم والابداع والابتكار..

واشار السالمي (2012) إلى اهمية القيادات الادارية الفعالة في تنشيط تحول المؤسسة نحو ادارة التميز نظرا للتأثير الكبير الذي يمارسه القادة في باقي عناصر المؤسسة ، لذا ركزت كل نماذج التميز على أهمية القيادة الادارية وهم كل الافراد القادرين على انجاز مهام المؤسسة وتحقيق اهدافها بالتأثير على الآخرين وحفزهم على الأداء المتميز. (15: 101)

لذا تعد القيادة الجيدة العامل الاكثر تاثيرا في الاداء المتميز . (25: 77)

كما يوضح محمد ابو السعود (2009) أنه يمكن تطوير مؤسسات منظومة التعليم من خلال إدارة المؤسسات التعليمية بأسلوب الإدارة الحديثة من حيث القدرة والكفاءة مع المحاسبة والمساءلة وقياس النتائج وتدعيم اللامركزية في إدارة منظومة التعلم . (22)

جدول (2)

ن = 78

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات (المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات)

نسبة الموافقة %	اتجاه الاستجابة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		الدلالات الاحصائية محتوى العبارة
					%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
35.26%	إلى حد ما	1.71	0.01	10.69	46.15%	36	37.18%	29	16.67%	13	١. يتم عمل تحليل وظيفي لكل العاملين برعاية الشباب حسب مستوى الإدارة التابعة لها
53.21%	إلى حد ما	2.06	0.38	1.92	26.92%	21	39.74%	31	33.33%	26	٢. يتم عمل توصيف وظيفي للعاملين برعاية الشباب حسب خبرات ومؤهلات كل منهم
53.21%	إلى حد ما	2.06	0.00	13.46	20.51%	16	52.56%	41	26.92%	21	٣. تحديد نوع الوظيفة والمواصفات المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة
46.15%	إلى حد ما	1.92	0.25	2.77	33.33%	26	41.03%	32	25.64%	20	٤. وضع خطط لإدارة الأزمات مع توفير الخطط البديلة وتدريب العاملين عليها
50.00%	إلى حد ما	2.00	0.00	23.08	20.51%	16	58.97%	46	20.51%	16	٥. متابعة وتوجيه العاملين على جميع المستويات الإدارية لتحقيق أهداف رعاية الشباب
53.85%	إلى حد ما	2.08	0.00	39.69	12.82%	10	66.67%	52	20.51%	16	٦. الرقابة المستمرة على جميع المستويات الإدارية
40.38%	إلى حد ما	1.81	0.00	11.31	35.90%	28	47.44%	37	16.67%	13	٧. تتوفر برعاية الشباب استراتيجية واضحة للتطوير

\*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (2) الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة باستجابات المحور الثاني السياسات والاستراتيجيات وجود فروق معنوية بين الإستجابات ما عدا العبارات ارقام (2، 4) حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين (10.69 إلى 39.69) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05، وبنسبة موافقة بلغت ما بين (35.26% إلى 53.85%) كما يوضح مستوى الاستجابات لكل عبارة والترتيب للعبارات يوضحها من حيث أكثرها موافقة وأقلها موافقة.

ويرى الباحثان أنه من الضروري أن يتوفر داخل المؤسسة الأنماط القيادية التنظيمية الملائمة لتطبيق ادارة المعرفة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة هاني عبد الموجود (2010)(24) من حيث ضرورة توفير رؤية استراتيجية واضحة في ضوء المستجدات الحديثة وان تتميز بالمرونة في ضوء المخرجات ومستوى رضا الطلاب.

والتميز الجامعي بعناصره عنوانا لجودة الأداء الاكاديمي ومعالم استراتيجية يضعها القادة ويتولون تنفيذها من خلال مجموعة من السياسات والبرامج والعمليات المناسبة ولذلك نجد في التميز وجودة الأداء اسبقية تنافسية ترتبط بمضمون النشاط الاكاديمي والوضوح عند صياغة استراتيجية التفوق والتميز لضمان جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي. (5)

ويرى الدروي (2008) أن من متطلبات التميز بناء استراتيجي مكتمل يشتمل على تحليل استراتيجي لجميع العوامل المتعلقة ببناء الاستراتيجية الجامعية ، منظومة من السياسات التي تحكم عمل الجامعة. (9)

ويوضح السالمي (2012) أن السياسات والاستراتيجيات بأنه المعيار الذي يقيس كيف تطبق المؤسسة رسالتها ورؤيتها عبر استراتيجية واضحة تركز على اصحاب المصلحة مدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط والاهداف والغايات والعمليات . (15: 36)

وقد يحكم على ادارة التميز بالفشل اذا لم تمتلك المنظمة استراتيجية واضحة ومفصلة ويفهمها جميع العاملين في جميع مستوياتهم. (26)

جدول (3)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات (المحور الثالث: العلاقات والموارد)

ن = 78

نسبة الموافقة %	اتجاه الاستجابة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	مربع كاي	لا		الى حد ما		نعم		الدلالات الاحصائية محتوى العبارة
					%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
57.05%	إلى حد ما	2.14	0.01	9.31	19.23%	15	47.44%	37	33.33%	26	١. الحرص على إقامة أنشطة لزيادة تفعيل العلاقات مع المستفيدين
53.85%	إلى حد ما	2.08	0.00	45.92	11.54%	9	69.23%	54	19.23%	15	٢. يتحقق معدل رضا مرتفع لدى إدارات الجامعة أثناء تعاملها مع رعاية الشباب
56.41%	إلى حد ما	2.13	0.00	40.92	10.26%	8	66.67%	52	23.08%	18	٣. الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الودية بين جميع العاملين
51.28%	إلى حد ما	2.03	0.00	14.85	21.79%	17	53.85%	42	24.36%	19	٤. تتوفر روح التنافس بين العاملين في رعاية الشباب مما يحقق الإبداع في العمل
62.82%	إلى حد ما	2.26	0.00	19.00	11.54%	9	51.28%	40	37.18%	29	٥. توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين العاملين برعاية الشباب والمستفيدين
47.44%	إلى حد ما	1.95	0.00	19.00	24.36%	19	56.41%	44	19.23%	15	٦. توجد عدالة في التعامل وتوزيع المكافآت مع العاملين في رعاية الشباب

\*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (3) الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة باستجابات المحور الثالث : العلاقات والموارد وجود فروق معنوية بين الإستجابات حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين (9.31 إلى 45.92) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05، وبنسبة موافقة بلغت ما بين (47.44% إلى 62.82%) كما يوضح مستوى الاستجابات لكل عبارة والترتيب للعبارات يوضحها من حيث أكثرها موافقة وأقلها موافقة.

وفي ضوء نتائج المحور يتضح الدور المهم والفعال للقوى البشرية والتي تعتبر أحد أهم العناصر داخل المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة حيث يرى الباحثان أن العنصر البشري هو العامل الرئيسي والحاسم والذي يجب أن يتوفر بقدرات وكفاءات ومواصفات مناسبة تساعد على تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة.

تتفق مع نتائج دراسة آلاء عبد الكريم غالب (2016)(2) من حيث الاهتمام بالعلاقات والموارد المطلوبة لتحقيق ادارة التميز .

ودراسة( شوقي 2010)(13) من حيث انه يجب تركيز العلاقات على الثقة والعمل الجماعي والاتصال والتشباك وتلجأ إدارة التميز الى التخطيط وادارة العلاقات الداخلية والخارجية من اجل دعم السياسات والاستراتيجيات ، وحشد الموارد التي تلبي ( الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع . (27) فضلا عن الاستفادة من الموارد المادية وتحسين تقنيات نظم المعلومات الادارية . (28)

## جدول (4)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات (المحور الرابع: إدارة العمليات)

ن = 78

نسبة الموافقة %	اتجاه الاستجابة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	مربع كاي	لا		الي حد ما		نعم		الدلالات الاحصائية محتوى العبارة
					%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%42.95	إلى حد ما	1.86	0.00	19.00	%29.49	23	%55.13	43	%15.38	12	١ توجد رؤية لتطبيق وتطوير أنظمة فعالة لإدارة العمليات برعاية الشباب
%46.15	إلى حد ما	1.92	0.00	23.77	%24.36	19	%58.97	46	%16.67	13	٢ يتم تطبيق وتحديث أنظمة التخطيط وتحديد وتعزيز عمليات التحسين المستمر
%44.23	إلى حد ما	1.88	0.00	11.31	%30.77	24	%50.00	39	%19.23	15	٣ توافر نظام فعال لقياس ومراجعة وتطوير أداء العاملين برعاية الشباب
%56.41	إلى حد ما	2.13	0.00	25.00	%14.10	11	%58.97	46	%26.92	21	٤ الإدارة العليا لديها الاستعداد لدعم برامج التحسين
%46.15	إلى حد ما	1.92	0.04	6.46	%30.77	24	%46.15	36	%23.08	18	٥ تتوفر للإدارة العليا خطة استراتيجية واضحة لعمليات التطوير
%48.08	إلى حد ما	1.96	0.00	16.85	%24.36	19	%55.13	43	%20.51	16	٦ الإدارة العليا لديها الجدية والحماس في التخلص من الأساليب القديمة والبحث عن أساليب جديدة متطورة
%46.79	إلى حد ما	1.94	0.00	21.31	%24.36	19	%57.69	45	%17.95	14	٧ الإدارة العليا لديها الاستعداد لتوفير التسهيلات والوقت والأدوات لاستخدام برامج التحسن

\*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (4) الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة باستجابات المحور الرابع : إدارة العمليات وجود فروق معنوية بين الإستجابات حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين (6.46 إلى 25.00) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05، وبنسبة موافقة بلغت ما بين (42.95% إلى 56.41%) كما يوضح مستوى الاستجابات لكل عبارة والترتيب للعبارات يوضحها من حيث أكثرها موافقة وأقلها موافقة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلا من آلاء عبد الكريم (2016)(2) ، علي فلاح (2017)(16) أن العمليات لها دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي .

ودراسة (شوقي قبطان 2010)(13) حيث ان الاساس للإدارة المتميزة هو النظرة للمنظمة على انها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها .

ويوضح محمد بوهزه (2011) ودور ادارة العمليات في تحقيق التميز والريادة والابداع في تقديم منتجات وخدمات وتحقيق نتائج ترضي المستفيدين والمساهمين والعمال .

وان الادارة بالعمليات هي وسيلة لمعرفة الانشطة المقادة لكل مستوى اداري داخل المؤسسة بمبدأ العمليات وقياس فاعليتها وتحسينها .(21: 43، 62)

واشار السالمي (2012) الى ان استخدام مفهوم إدارة العمليات في ادارة التميز الاداري بهدف نقل الخطة الاستراتيجية الى الواقع . (16: 36)

جدول (5)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات (المحور الخامس: إدارة الموارد البشرية) ن = 78

م	الدلالات الاحصائية	نعم		الى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	نسبة الموافقة %
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%					
1	تتناسب أعداد الموظفين مع حجم العمل برعاية الشباب	17	%21.79	34	%43.59	27	%34.62	5.62	0.06	1.87	إلى حد ما	%43.59
2	يتم تدريب العاملين برعاية الشباب على اساليب تحسين جودة الأداء	13	%16.67	40	%51.28	25	%32.05	14.08	0.00	1.85	إلى حد ما	%42.31
3	يوفر التدريب فرصة للعاملين لتطوير أنفسهم وتحسين مستواهم الوظيفي	19	%24.36	44	%56.41	15	%19.23	19.00	0.00	2.05	إلى حد ما	%52.56
4	تتوفر معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين برعاية الشباب	14	%17.95	39	%50.00	25	%32.05	12.08	0.00	1.86	إلى حد ما	%42.95
5	الالتزام بتعيين العاملين الجدد حسب معايير محددة تتناسب مع طبيعة وحجم العمل برعاية الشباب	15	%19.23	37	%47.44	26	%33.33	9.31	0.01	1.86	إلى حد ما	%42.95
6	يتوفر الدعم المالي لمنح حوافز مادية عند وصول العاملين لمرحلة التميز في الأداء	10	%12.82	42	%53.85	26	%33.33	19.69	0.00	1.79	إلى حد ما	%39.74
7	تتوفر الرؤية المستقبلية لرعاية الشباب نحو احتياجها من الموارد البشرية اللازم توافرها لمواجهة متطلبات التطوير	11	%14.10	42	%53.85	25	%32.05	18.54	0.00	1.82	إلى حد ما	%41.03

\*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (5) الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة باستجابات المحور الخامس : إدارة الموارد البشرية وجود فروق معنوية بين الإستجابات ما عدا العبارة رقم (1) حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين (9.31 إلى 19.69) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05، وبنسبة موافقة بلغت ما بين (39.74% إلى 52.56%) كما يوضح مستوى الاستجابات لكل عبارة والترتيب للعبارات يوضحها من حيث أكثرها موافقة وأقلها موافقة.

وتتفق مع نتائج دراسة كلا من آلاء عبد الكريم (2016)(2) ، علي فلاح (2017)(16) أن العمليات لها دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي .

و دراسة (مروة فرغلي 2013)(24) والتي توضح أن الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية التي يجب أن تستند عليها الكلية لتحقيق الميزة التنافسية

كما تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية.(10 : 11)

والموارد البشرية مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة وهي أهم من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فاعلية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل.(14 : 12)

كما أن نجاح المنشآت الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة علي كفاءة وفاعلية الموارد البشرية العاملة بها، كما أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في منشآت الأعمال بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من ناحية وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى . (4 : 54)

جدول (6)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات (المحور السادس: التركيز على العملاء)

ن = 78

م	محتوى العبارة	نعم		الى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	اتجاه الاستجابة	نسبة الموافقة %
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%					
١.	تبنى برامج رعاية الشباب على احتياجات ورغبات واتجاهات الطلاب	29	37.18%	37	47.44%	12	15.38%	12.54	0.00	2.22	إلى حد ما	60.90%
٢.	تحرص رعاية الشباب على تحقيق رضا الطلاب عن اعمالها	36	46.15%	34	43.59%	8	10.26%	18.77	0.00	2.36	نعم	67.95%
٣.	تستخدم البيانات لوضع مبادئ لتوجيه الأداء والعمل على تحقيق رضا الطلاب	28	35.90%	44	56.41%	6	7.69%	28.00	0.00	2.28	إلى حد ما	64.10%
٤.	توجد برامج أنشطة لطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة	41	52.56%	25	32.05%	12	15.38%	16.23	0.00	2.37	نعم	68.59%
٥.	تقوم رعاية الشباب بدورها على الوجه الأكمل تجاه خدمة الطلاب	34	43.59%	35	44.87%	9	11.54%	16.69	0.00	2.32	إلى حد ما	66.03%
٦.	تطوير مهارات وقدرات العاملين مما ينعكس بشكل ايجابي على العمل والمستفيدين	19	24.36%	49	62.82%	10	12.82%	32.08	0.00	2.12	إلى حد ما	55.77%

\*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (6) الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة باستجابات المحور السادس : التركيز على العملاء وجود فروق معنوية بين الإستجابات حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين (12.54 إلى 32.08) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05، وبنسبة موافقة بلغت ما بين (55.77% إلى 68.59%) كما يوضح مستوى الاستجابات لكل عبارة والترتيب للعبارات يوضحها من حيث أكثرها موافقة وأقلها موافقة.

يتضح من نتائج المحور السادس تأكيد عينة الدراسة على أهمية الاهتمام بالمستفيدين كأحد متطلبات تطبيق التميز الاداري .

وتتفق مع نتائج دراسة هاني عبد الموجود (2010)(24) من حيث العمل علي تحقيق رضاء العميل المباشر وهو الطلاب ومدى اشباعهم لمطالبهم واحتياجاتهم .

وتتفق مع نتائج دراسة اسعد احمد (2008)(1) من حيث ضرورة وجود معدل رضا مناسب من قبل المستفيدين .

لابد لأي منظمة التركيز على توقعات زبائنها من خلال مخرجاتها المتميزة فالطالب الخريج هو الذي سيعكس الصورة التعليمية التي انبثق منها والمنافس مع نظائره من الخريجين من كليات اخرى، لذي فإن الأفراد المتميزين هم من تتوفر فيهم قدرات استثنائية في المجالات الاكاديمية والفكرية والتقنية والقيادية في التعليم الجامعي ويكون لهم دور في نهضة الامة وتطورها من خلال الافادة من نتائجهم وافكارهم وادانهم المتميز . (8)

ويوضح شوقي (2009) أنه من متطلبات التميز ضرورة التوجه نحو المستفيدين ، فالمستفيد هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة واحتياجاتها هي سبب وجودها ، كما أن ردود فعله الايجابية والسلبية هي المحددة لبقاء المؤسسة أو زوالها . (13)

#### الإستنتاجات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة تم التوصل إلى الإستنتاجات التالية:

- التأكيد على أهمية تطبيق إدارة التميز برعاية الشباب جامعة الإسكندرية وذلك من خلال التأكيد على ضرورة توفير المعايير الاتية (القيادة بالإبداع- السياسات والاستراتيجيات- العلاقات والموارد- إدارة العمليات- إدارة الموارد البشرية- التركيز على العملاء) .

#### التوصيات

- ضرورة توجة المؤسسات نحو تطبيق معايير إدارة التميز كأسلوب ادارى حديث .
- إجراء المزيد من الدراسات في مجال إدارة التميز للإستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسات .
- إجراء المزيد من الدراسات على المؤسسات التعليمية لأهميتها في بناء الأجيال المستقبلية للدولة .
- توفير الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة التميز داخل المؤسسات .
- الاهتمام بتطوير العنصر البشرى كعنصر رئيسى لضمان نجاح تلك المؤسسات في تحقيق اهدافها
- الاهتمام بوضع الاستراتيجيات المناسبة والتي تساعد على تطبيق ادارة التميز .
- الاهتمام بالطلاب وتوفير كل السبل الادارية التي تساعد على توفير كل الاحتياجات التي تساعد على تنمية الطلاب في مختلف جوانب الشخصية .
- الاهتمام بتوفير الموارد التي تساعد علي رفع كفاءة المؤسسة .
- ضرورة تبني المؤسسات سبل وأساليب نشر الوعي والثقافة التنظيمية لدى الافراد العاملين بها .

## المراجع

١. أسعد احمد (2008) : اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة أ الجامعة الاسلامية بغزة .
٢. آلاء عبد الكريم غالب المدو (2016) : اثر ادارة التميز في الاداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية ، كلية دجلة الجامعة الاهلية / قسم ادارة الاعمال ، مجلة الدنانير ، العدد9 .
٣. أسيد عبد الرحمن السيد ( 2004 ) : المشكلات الادارية والتنظيمية للتعليم قبل الجامعي في مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية تجارة بورسعيد ، جامعة قناة السويس .
٤. أمال محمد إبراهيم، حمادة عيد العنتبلي (2016) : الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية، ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية
٥. بسمان فيصل محجوب (2008) : البيئة المجتمعية واستراتيجية التغيير المؤسسي للجامعات ، ورقة عمل قدمت الى مؤتمر بعنوان " تطوير وبناء قدرات اعضاء هيئة التدريس والجامعة والمجتمع والتخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في مؤسسات التعليم العالي ، جامعة الدول العربية ، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية بالقاهرة بالفترة من 21-25 يوليو ص9-22.
٦. تغريد عيد الجعبري (2009) : دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل .
٧. جامعة الدول العربية (2001) : مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية للعرب ، التقرير الاجتماعي العربي ، القاهرة ، م.
٨. حسام على محييس الرويشدي (2009) : اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الاداء المتميز: دراسة استطلاعية لاراء عينة من عمداء ورؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
٩. حسين الدروي (2008) : الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، الرياض
١٠. راوية حسن ومحمد سعيد سلطان (2010) : إدارة الموارد البشرية،كلية التجارة،جامعة الإسكندرية.
١١. رضا ابراهيم المليجي( 2012 ) : إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، ط1 ، عالم الكتب ، القاهرة .
١٢. زين العابدين درويش(2008) : الابداع في العمل المؤسسي المعوقات وآليات المواجهة ،المؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة التميز الإداري المؤسسي العربي، القاهرة.
١٣. شوقي قطان (2010) : ادارة التميز الفلسفة الحديثة لادارة المنظمات في عصر العولمة والمنافسة ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسات والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ص1-18.
١٤. طاهر محمود كلالده (2013) : الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية ،دار البداية ناشرون وموزعون ،عمان .
١٥. علي السلمي (2012) : إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب ، الرياض .
١٦. علي فلاح الضلاعين (2017) : معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ،العلوم التربوية – العدد الاول – ج3 ،المملكة العربية السعودية ،يناير.
١٧. لينا جمال (2017) : إدارة التميز والإبداع الإداري ، ط1 ، المملكة الأردنية الهاشمية.
١٨. مبارك عواد البرازي (2015) : متطلبات تطبيق ادارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية العدد السادس عشر ، الكويت .
١٩. محمد اللوقان ( 2011 ) : ادارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية ، تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، مكة .

٢٠. محمد بوهزه شرف الدين (2011) دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة نقاوس ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية ، جامعة فرحات عباس ، الجزائر .
٢١. محمد سرحان الخلافي (2009) : القيادة الفاعلة وادارة التغيير ، اليمن ، مكتبة الفلاح ، م.
٢٢. محمد سيد أبو السعود جمعة : تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة ، المؤتمر الدولي الأول للتعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد ، صناعة التعلم للمستقبل الرياض ، مارس. (2009)
٢٣. مروة فرغلي جابر (2013) : استثمار الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية الرياضية بنات جامعة الاسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية .
٢٤. هاني عبد الموجود (2010) : نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين بالهرم ، جامعة حلوان ، القاهرة .
- 25 Al-Dhaafri, Hassan , The Effect of Total Quality Management, Enterprise Saleh,. Yusoff, Rusham : Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on Zien Bin & Al-Swidi, Organizational Performance: The Mediating Role of the ,.Abdullah Kaid, (2013) Organizational Excellence, A Proposed Research Framework International Journal of Business Administration Vol 4, No.1,pp.66-85
- 26 Leen Yu, May,. Hamid : , The ebalanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence, Springer Science+Business Media, No.57,p813-828. Suraya,. Ijab, Mohamad Taha & Pei Soo, Hsaio,(2009)
- 27 Marrewijk, Marcel van : A Phase-wise Development Approach to Business Excellence Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR, Journal of Business Ethics, No. 55,pp: 83–98. Wuisman, Iris,. Cleyne, Wim De, Timmers, Joanne,. Panapanaan, Virgilio & Linnanen, Lassi, (2004)
- 28 Sanchez,Elena,. Letona : A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque Health Service, International Journal for Quality in Health , Vol18, No. 1: Jon,. Gonzlez, Rosa & Garay,Josu,2006