

## تقييم أداء كليات السياحة والفنادق وفقاً لنموذج مالكولم بالدريج

بسام سمير الرميدي

تقى محروس فهمي

مدوح حسن يونس

قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات

### الملخص

يعد نموذج مالكولم بالدريج أول نموذج شامل لقياس الجودة داخل المؤسسات التعليمية المتميزة، كما أنه يعطي مؤشرات واضحة حول نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسات التعليمية وفق المعايير السبعة له. كما أن لتطبيق نموذج مالكولم بالدريج أهمية في تحقيق تميز الأداء للمؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وقد هدفت الدراسة إلى قياس أداء كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية وفقاً للمعايير السبعة لنموذج مالكولم بالدريج. ولتحقيق هدف الدراسة؛ فقد تم توزيع عدد 330 استمارة استقصاء بشكل إلكتروني من خلال مواقع التواصل الإجتماعي على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية، بينما تم الاعتماد على تحليل 294 استمارة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير نماذج مالكولم بالدريج في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية. كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمعايير نموذج مالكولم بالدريج تعزي للبيانات الديموجرافية المتمثلة في النوع، والسن، والوظيفة، والدرجة العلمية، والقسم العلمي، وعدد سنوات الخبرة. ويوصى البحث بتطوير أساليب التعليم والتعلم بشكل مستمر في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، وكذلك في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة التي يشهدها النظام التعليمي العالمي، وبما يتناسب مع الأنواع المختلفة من الطلاب. وكذلك إتباع إستراتيجية التحسين المستمر لكافة عمليات وأنشطة وممارسات الكلية (تعليمياً وبحثياً ومجتمعياً) في ضوء مستجدات بيئتي العمل الداخلية والخارجية.

**الكلمات الدالة:** إدارة الجودة الشاملة، تقييم الأداء، تميز الأداء، نموذج مالكولم بالدريج.

### مقدمة

في عالم تتسارع فيه خطوات العمل والسعي نحو التميز والتفوق بين مختلف الجامعات، تسعى العديد من الجامعات إلى تطوير أهدافها وتغيير استراتيجيتها وتحسين برامجها لرفع مستوى جودة الأداء بها وتعزيز قدرتها التنافسية لتكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم لتتمكن من الإستمرار والنمو في هذه البيئة التي تتميز بالتنافسية (يسعد، 2014؛ زيدان، 2019). وقد فرضت إدارة الجودة الشاملة نفسها بقوة على الساحة باعتبارها أسلوباً ادارياً متميزاً لتطوير وتحسين أداء المؤسسات التعليمية عن طريق وضع النظم والعمليات التي تؤدي إلى التميز بمشاركة الجميع باعتبارها مسئولية تضامنية لكافة المستويات الإدارية وفرق العمل (بنو مصطفى وآخرون؛ 2012؛ العامري، 2015؛ زيدان، 2019). وبدخول إدارة الجودة الشاملة في التعليم ظهرت بعض نماذج الجودة في التعليم ومن أهمها نموذج مالكولم بالدريج الذي يقوم على سبعة مجالات أساسية في التعليم وهي القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، قياس وتحليل المعلومات، التركيز على المستفيدين، ونتائج الأداء (شرون، 2016؛ العنزي، 2018).

وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على معايير نموذج مالكولم بالدريج يؤثر بشكل إيجابي على أداء مؤسسات التعليم العالي منها دراسة Sawaluddin *et al.* (2013)، كما أكدت دراسة الدهار (2017) على ضرورة إعادة تصميم معايير الأداء الجامعي وفق المتطلبات الحديثة والإستفادة من نموذج مالكولم بالدريج لتحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي مع ضرورة متابعة تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم العالي (زيدان، 2019).

كما يعد نموذج مالكولم بالدريج هو أول نموذج شامل لقياس الجودة داخل المؤسسات التعليمية المتميزة، كما أنه يعطي مؤشرات واضحة حول نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسات التعليمية وفق المعايير السبعة له. كما أن لتطبيق نموذج مالكولم بالدريج أهمية في تحقيق تميز الأداء للمؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها. (زيدان، 2019).

وفي ظل ما تشهده كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية من منافسة واسعة على المستوى المحلي والعالمي فإن استمرار تلك الكليات في المنافسة يتطلب منها إدارة قوية وقادرة على وضع خطط ورؤي طموحة لمستقبل كلياتها، وتوفير كافة المتطلبات والموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط والرؤي بطريقة فعالة. وفي ضوء ذلك؛ نجد أن هناك قصور في تبنى معايير ونماذج دولية للتميز الإداري والمؤسسي لهذه الكليات للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف في هيكلها وخطتها وعملياتها الإدارية وقوتها البشرية وآليات تعزيز أدائها ووضع خطط التطوير والتحسين المستدام.

وبناءً على ذلك تكمن مشكلة الدراسة في تقييم أداء كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكولم بالدريج للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وبالتالي تعزيز نقاط القوة وتعظيم الاستفادة منها، ومعالجة نقاط القصور وتحويلها لنقاط قوة من خلال توصيات مقترحة للتحسين والتطوير، بما قد يعود في النهاية على تعزيز القدرة التنافسية لتلك الكليات.

وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما المعايير المقترحة للتميز الإداري بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة؟

ويتم فرغ من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

1. ما أبعاد التميز الإداري بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية، خصائصه؟
2. ما ملامح نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة؟
3. ما المعايير المقترحة للتميز الإداري بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية؟
4. هل تطبق كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية عناصر ومؤشرات نموذج مالكولم بالدريج؟
5. إلي أي مدى تتوافر معايير نموذج مالكولم بالدريج في كليات السياحة والفنادق؟
6. ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء كليات السياحة والفنادق وفق نموذج مالكولم بالدريج؟

وتكمن أهمية الدراسة في المساهمة في إعادة هيكلة أدوار كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية لتتحول إلي كليات متميزة قادرة على تبوء المراكز المتقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، كما يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في عدة نواحي تطبيقية تهم المسؤولين في وزارة التعليم العالي في وضع برامج تدريبية للقيادات الجامعية لتنمية وصقل مهاراتهم تجاه التميز الإداري في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة.

#### وتهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تعرف ملامح نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة
- 2- تقييم أداء كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية وفقاً للمعايير السبعة لنموذج مالكولم بالدريج.
- 3- تحديد متطلبات تأهيل كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي
- 4- تحديد أهم نقاط القوة ونقاط الضعف في كليات السياحة والفنادق في ضوء نتائج التقييم.
- 5- تحديد الفرص والتحديات تطبيق نموذج مالكولم بالدريج لتحقيق تميز الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية.
- 6- الوقوف على المعايير المقترحة للتميز الإداري بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية.

#### تساؤلات الدراسة

- 1- هل تطبق كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية عناصر ومؤشرات نموذج مالكولم بالدريج؟
- 2- إلي أي مدي تتوافر معايير نموذج مالكولم بالدريج في كليات السياحة والفنادق؟
- 3- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء كليات السياحة والفنادق وفق نموذج مالكولم بالدريج؟
- 4- ما هي مقترحات تحسين أداء كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية؟

## الإطار النظري

### نموذج مالكولم بالدريج

يمثل نموذج مالكولم بالدريج إطار عمل واضح لتقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وهو من أكثر النماذج شهرة في مجال الجودة النوعية وتميز الأداء. يستند هذا النموذج على فلسفة التغيير الإداري الشامل، وبناء فلسفة تتسم باستمرارية الجودة العالية، وخدمة الجامعة، والبيئة، والمستفيدين، بإعتماد القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وأنظمة تحليل المعلومات، وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الجهود بالطرق القياسية. إن أبرز ما يميز هذا النموذج هو تعزيز مخرجات الجامعة من قوى بشرية مؤهلة ومدربة تتوافق مع حاجات سوق العمل ومتطلباته، إلى جانب خدمة المجتمع، والشراكة المؤسسية، وهذا ما تفتقده معظم المؤسسات الجامعية العربية (الملاح، 2005).

ويعرف النموذج بأنه عبارة عن سبعة عناصر رئيسية وتشمل القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وقياس وتحليل المعلومات، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد البشرية، والتركيز على المستفيدين، ونتائج الأداء (القحطاني والأحمري، 2017).

### معايير نموذج مالكولم بالدريج

يتكون نموذج مالكولم بالدريج من سبعة معايير هي: القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وقياس وتحليل المعلومات، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد البشرية، والتركيز على المستفيدين، ونتائج الأداء (العنزي، 2018)، ويمكن تناول هذه المعايير بشئ من التفصيل على النحو التالي:

#### 1- معيار القيادة

تعد القيادة عامل أساسي في نجاح المؤسسات التعليمية، بسبب ما تشهده المؤسسات التعليمية من تطورات وتغيرات، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (جمال الدين وآخرون، 2018؛ أحمد وآخرون، 2020). كما أن القيادة الأكاديمية في التعليم العالي هي المحرك نحو تحقيق التفوق الأكاديمي والوضعية المؤسسية المرموقة (عاشوري وآخرون، 2018؛ الرقب، 2020).

#### مؤشرات معيار القيادة

##### أ- أخلاقيات أعضاء هيئة التدريس

وتظهر أهمية وجود الأخلاقيات في مهنة التعليم الجامعي من إتساع مجالات وفرص استخدام عضو هيئة التدريس للصلاحيات والسلطات التقديرية التي يمتلكها، فأخلاقيات عضو هيئة التدريس هي أخلاق قائمة على التجرد والنزاهة والسلوك البعيد عن الهوى الشخصي والطمع والمصالح الذاتية (عبد الوهاب وآخرون، 2018؛ الرقب، 2020).

##### ب- أخلاقيات العمل

يرى زيدان (2019) أن أخلاقيات العمل هي القواعد والمبادئ والقيم والمعايير والتي تعتبر أساساً لسلوك العاملين المحمود الذي يجب عليهم الإلتزام بها وعدم الخروج علىها. ويرى خميس (2014) أن مصادر المعايير الأخلاقية تتمثل في أربعة مصادر أساسية هي: القانون، واللوائح الحكومية، وقوانين السلوك الأخلاقي للمهنة، والمعايير الشخصية.

##### ج- جودة الحياة الوظيفية

عرفها الطيب (2019) بأنها بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة.

#### د- المسؤولية الاجتماعية

يرى كلاً من سليمان (2018) ورجب، (2019) أن المسؤولية الاجتماعية تعنى الإلتزام من جانب المؤسسات التعلّمية تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة شرط أن يكون هذا الإلتزام طوعاً.

#### 2- معيار التخطيط الإستراتيجي

عرف كلاً من البطاينة والهزايمة (2014: 9) والعيون (2019: 5) "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعلّمية بأنه " خطة طويلة الأجل يحدد فيها رسالة الجامعة والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها مع الأخذ بعين الإعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة".

#### مؤشرات معيار التخطيط الإستراتيجي

##### أ. العملية التعلّمية

يشير مفهوم العملية التعلّمية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى أنها السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية والبحثية بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها (الشيخ، 2019).

##### ب. الخدمات الطلابية

ذكر كلاً من ابن جمعه (2015) الحرازنة (2016) أن الخدمات الطلابية هي مجموعة الجهود أو المساعدات التي تقدمها مؤسسات التعلّم العالي المختلفة أو أفراد المجتمع بقصد مساعدة الطلاب على حل مشكلاتهم الاجتماعية، والإقتصادية، والصحية، والتعلّمية، وإتاحة الفرصة للتحصّل العلمي الجيد من خلال توفير المناخ الملائم داخل قاعات محاضرات وخارجها لتحقيق النمو المتكامل للطلاب.

##### ج. الأداء الأكاديمي

عرفه جميل والسباب (2020) بأنه المعرفة المكتسبة نتيجة التدريس، ويتم قياسه من خلال اختبارات التحصيل، والتي تهدف إلى قياس التعلّم السابق في المجالات الدراسية مثل القراءة والكتابة.

##### د. الأداء الإداري

يعرف كلاً من محمود (2014) والخولاني (2018) الأداء الإداري الجامعي بأنه ما تمارسه القيادات الجامعية من مهام إدارية، وما يتطلبه ذلك من تنمية إدارية مستدامة لهم بما يكفل أدائهم على نحو أفضل، وبما يهيئ البيئة الصالحة والمناسبة لممارسة الجامعة لأداء دورها الأكاديمية ويجعلها قادرة على التميز والمنافسة محلياً وعالمياً.

#### 3- معيار قياس وتحليل المعلومات

#### مؤشرات معيار قياس وتحليل المعلومات

##### أ. تقييم أداء عضو هيئة التدريس

يمكن تعريف تقييم أداء عضو هيئة التدريس على أنه تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة أعضاء هيئة التدريس وصلاحيّتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً (عوض، 2016).

##### ب. تقييم أداء العاملين

عرف أحمد (2014) تقييم أداء العاملين بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

#### 4- معيار إدارة الموارد البشرية

أشار أحمد وآخرون (2019: 183) بأنها "تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة عن طريق وضع الخطط الإستراتيجية لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال استقطاب واختيار وتعيين أفضل العناصر وتنميتهم مهنيًا وتحسين أدائهم وتحفيزهم الدائم".

#### مؤشرات معيار إدارة الموارد البشرية

##### أ- التحفيز

عرفه خليل وآخرون (2020) بأنه عملية تحريك الأفراد في الإتجاه الذي تريده له، ويمكن للمؤسسة ككل أن تقدم المضمون الذي يمكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من الجودة من خلال أنظمة الحوافز والمكافآت.

##### ب- التدريب والتطوير

التدريب جهد مخطط ومنظم يزود أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وكذلك العاملين بالمعلومات والخبرات التي تساعد على تحسين أدائهم للعملية التعليمية. والتدريب هو مرحلة مهمة في عملية التعلم لكونه يزود الفرد بالمعارف والمهارات التي تساعد على أداء عمله بالطريقة المثلى (الطريس، 2017؛ شعبان، 2017؛ الحطاب، 2019).

##### ج- الإحتياجات التدريبية

عرفها الجمل وحجة (2020) بأنها جميع التغييرات المطلوب احداثها في الفرد بواسطة التدريب والمتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته، ومستوى أدائه، والتي تجعله قادراً على أداء مهامه الوظيفية بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

##### د- الرضا الوظيفي

يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه جملة القناعات المهنية التي تدفع عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة نحو التقاني والإخلاص في العمل في ضوء الخدمات المقدمة له والتي تشبع احتياجاته الاقتصادية والنفسية (صويص، 2018؛ عبد الوهاب وسيفي، 2021).

##### هـ- الروح المعنوية

أشار كلاً من فروانة (2015) وقصة (2018) إلى أنها حالة نفسية وذهنية تحت عضو هيئة التدريس إلى القيام بعمله بأفضل صورة ممكنة، وهي محصلة لعدة عوامل داخلية وخارجية وروحية وفكرية تدفع الفرد لتحقيق كل ما هو مطلوب منه على الوجه الأفضل.

##### و- العمل الجماعي

يؤكد مفهوم العمل الجماعي على اشتراك العاملين لتحقيق هدف موحد يتم من خلال الثقة المتبادلة والتواصل الإيجابي، وهو أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يشتركان ارادياً في صنع القرار أثناء عملهما في صنع قرار مشترك (الوهيب، 2018؛ العبادلة، 2019).

#### 5- معيار إدارة العمليات

##### مؤشرات معيار إدارة العمليات

##### أ. أساليب التعلم

يمكن تعريف أساليب التعلم بأنها "الفروق الفردية في التعلم القائمة على تفضيل المتعلم باستخدام مراحل مختلفة من دائرة التعلم (الحازمي وآخرون، 2012، 3).

##### ب. البرامج الدراسية

أشار المزروع وهلالى (2016) إلى أن البرامج الدراسية هي مجموعة متنوعة من المقررات الدراسية الإجبارية والاختيارية يتم ترتيبها في مستويات محددة خلال الفترة الزمنية لعمل البرنامج، وهي الفترة التي تشكل من مجموع ساعاتها المعتمدة متطلبات التخرج، والتي يجب على الطلاب اجتيازها بنجاح للحصول على الدرجة العلمية في التخصص المحدد.

##### ج. البرامج الأكاديمية

يرى كلا من الغزو والقرعان (2017) أن البرامج الأكاديمية هي مجموعة من الآليات لتحقيق مجموعة من المعارف والوجدانيات التي تقدمها الجامعة داخلها وخارجها لتحقيق مخرجات التعلم المنشودة من برنامج أكاديمي ما في فترة زمنية محددة".

## 6- معيار التركيز على المستفيدين

### مؤشرات التركيز على المستفيدين

#### أ- تسويق الخدمات التعليمية

يعد التعليم الآن منتجاً عالمياً للمؤسسات التعليمية المتنافسة في جميع أنحاء العالم وإيجاد طرق أكثر إبداعاً لتلبية احتياجات الطلاب وتفضيلاتهم، فإن الحاجة تدعو إلى وضع استراتيجيات لجذب الطلاب، وذلك من خلال وضع أفكار واستراتيجيات استباقية لجذب الطلاب للوصول إلى الميزة التنافسية (أبو غنيم والنجم، 2021).

#### ب- تنمية المجتمع المحلي

لقد أصبح للجامعات أدوار أساسية في تقدم للمجتمعات وتنميتها، لتواكب روح العصر الذي تعيش فيه، وتطوير حياة الأفراد، وتحديد معالم مستقبل المجتمع الذي تنشأ فيه، وتلعب الجامعات دوراً فعالاً في خدمة المجتمع، بل والتنبؤ بالمشكلات التي تقع في المجتمع قبل حدوثها، والإستعداد لمواجهتها، فهي تسهم في دفع عجلة التنمية، والعلاقة بين الجامعة والمجتمع يجب أن تكون علاقة تبادلية، بحيث تمتد نشاطات الجامعة في تطوير المجتمع (عطوة، 2017؛ أحمد وسعيد، 2018).

## 7- معيار نتائج الأداء

### مؤشرات معيار نتائج الأداء

#### أ- الأداء الأكاديمي

أشار أمين وآخرون (2015) إلى أن الأداء الأكاديمي هو الطريقة التي تتحدد من خلالها كيفية قيام عضو هيئة التدريس بمهامه الجامعية بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث العلمي، ونشرها من خلال التدريس، وتطبيقها من خلال خدمته وتنميته للمجتمع.

#### ب- الأداء البحثي

أشارت حباكة (2013) إلى أن الأداء البحثي هو الإنتاجية العلمية أو الإنجازات العلمية على مستوى أعضاء هيئة التدريس أو على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة.

#### ج- الأداء المالي

يعرف كلاً من عكاشة (2014) والزرغول وآخرون (2019) الأداء المالي بأنه مدى إسهام الأنشطة التنظيمية في فعالية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المالية بأقل التكاليف الممكنة.

#### د- خدمة المجتمع

أشار كلاً من العبيد (2012) والشهاري والغيلي، (2013) إلى أن خدمة المجتمع تتمثل في جميع الخدمات والأعمال التي تقدمها الجامعة للمجتمع المحلي سواء في الجانب الثقافي أو الصحي أو الإقتصادي أو الرياضي والاستفادة من كافة الإمكانيات والطاقة المحلية.

#### هـ- سمعة الكليات

يرى القبلان (2017) أن سمعة المؤسسات التعليمية هي تصورات ومواقف يحملها العملاء والمستفيدون حول المؤسسة التعليمية سواء كانت سلبية أو إيجابية.

#### الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول تقييم أداء كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية، كما اعتمدت الدراسة على تصميم وإعداد استمارة استقصاء بشكل إلكتروني من خلال Google Drive وارسالها إلى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية. وقد تم

استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتمد على وجود خمس درجات ما بين الموافقة المطلقة وعدم الموافقة المطلقة (5= موافق تماماً، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق تماماً). وتم إجراء اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ) لتحديد درجة الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ المقبولة 0.70 فأكثر. مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد أن أداة الدراسة قادرة على تحقيق الهدف منها، وصالحة لقياس متغيرات الدراسة.

#### عينة الدراسة

تم تصميم استمارة استقصاء بشكل إلكتروني من خلال Google Drive وتم إرسال رابط الاستمارة إلى (330) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بتلك الكليات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وتم الاعتماد على تحليل 294 استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، حيث بلغت نسبة الاستجابة 89 %.

#### تصميم استمارة الإستقصاء

تم تصميم عبارات إستمارة الإستقصاء بالإعتماد على دراسة كلاً من الدهدار (2017) وأحمد وآخرون (2019) والحاج ونوري (2019) وزيدان (2019) وغيضان وبطاح (2020).

#### الاختبارات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات، والتحقق من الأهداف على برنامجي SPSS V.26، بناء على أهداف الدراسة وطبيعتها، تم إجراء الاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار الثبات والاتساق الداخلي والصدق: لتقييم درجة الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك لقياس درجة الصدق لها.
- التحليل الوصفي: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية في تحديد أهم البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة، بينما تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد استجابات أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة.
- اختبار "ت": لقياس وتحديد إذا كان هناك فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزي للبيانات الديموجرافية (عينتين مستقلتين).

#### نتائج الدراسة

##### أولاً: نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ)

تم إجراء اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ) لتحديد درجة الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة. تبلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ المقبولة 0.70 فأكثر. يبين جدول رقم (1) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (1) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة الاستطلاعية

المتغيرات	عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ
القيادة	22	0.814
التخطيط الإستراتيجي	11	0.759
قياس وتحليل المعلومات وإدارة المعرفة	9	0.788
إدارة الموارد البشرية	14	0.901
إدارة العمليات	13	0.739
التركيز على المستفيدين	10	0.864
نتائج الأداء	9	0.809
درجة الثبات الكلية	88	0.822

توضح نتائج جدول رقم (1) أن كافة قيم معامل ألفا كرونباخ جاءت أعلى من النسبة المقبولة المقدره بـ 0.70، حيث جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية 0.822. وتراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ ما بين 0.739 و0.901، وتدل تلك القيم المرتفعة على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد أن أداة الدراسة قادرة على تحقيق الهدف منها، وصالحة لقياس متغيرات الدراسة.

### الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

يوضح جدول رقم (2) البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة من حيث النوع، والسن، والوظيفة، والدرجة العلمية، والقسم العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (2) البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البيانات	النوع
51.4%	151	ذكر	النوع
48.6%	143	أنثي	
12.2%	36	أقل من 30 سنة	السن
40.6%	119	30 إلى أقل من 40 سنة	
33.3%	98	40 إلى أقل من 50 سنة	
13.9%	41	50 سنة فأكثر	الوظيفة
1.7%	5	عميد	
4.8%	14	وكيل	
5.8%	17	رئيس قسم	
78.2%	230	عضو هيئة تدريس	
9.5%	28	هيئة معاونة	الدرجة العلمية
14.2%	42	أستاذ	
1%	3	أستاذ متفرغ	
37.1%	109	أستاذ مساعد	
38.1%	112	مدرس	
6.5%	19	مدرس مساعد	
3.1%	9	معيد	
35.7%	105	دراسات سياحية	القسم العلمي
34.4%	101	إدارة الفنادق	
29.9%	88	إرشاد سياحي	
4.4%	13	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
18%	53	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
32%	94	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
25.9%	76	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
19.7%	58	20 سنة فأكثر	
100%	294	المجموع	

يبين جدول رقم (2) أن هناك 151 مبحوثين من عينة الدراسة كانوا ذكوراً بنسبة 51.4%، بينما شكل الإناث 48.6% من إجمالي العينة بواقع 143 مبحوث. وبالنسبة للسن؛ تبرز النتائج أن أكثر عينة الدراسة كانت أعمارهم تتراوح ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة) بواقع 119 مبحوث وبنسبة 40.6%، يليهم من تتراوح أعمارهم ما بين (40 إلى أقل من 50 سنة) بواقع 98 مبحوث وبنسبة 33.3%، ثم تبلغ أعمارهم (50 سنة فأكثر) بواقع 41 مبحوث وبنسبة 13.9%، وأخيراً من تبلغ أعمارهم (أقل من 30 سنة) بواقع 36 مبحوث وبنسبة 12.2%. أما بالنسبة للوظيفة؛ توضح النتائج أن أكثر من ثلثي عينة الدراسة كانوا أعضاء هيئة تدريس بواقع 230 عضو وبنسبة 78.2%، بينما كان هناك 28 عضو هيئة معاونة بنسبة 9.5%، و 17 رئيس قسم بنسبة 5.8%، و 14 وكيل للكلية بنسبة 4.8%، وأخيراً 5 عمداء للكليات بنسبة 1.7%. وفيما يتعلق بالدرجة العلمية؛ أوضحت النتائج أن هناك 112 مدرس بنسبة 38.1%، و 109 أستاذ مساعد بنسبة 37.1%، و 42 أستاذ بنسبة

14.2%، و 19 مدرس مساعد بنسبة 6.5%، و 9 معيدين بنسبة 3.1%، وأخيراً 3 أساتذة متفرغين بنسبة 1%. أما بالنسبة للقسم العلمي؛ هناك 105 فرد ينتمون لقسم الدراسات السياحية بنسبة 35.7%، و 101 مبحوث ينتمون لقسم إدارة الفنادق بنسبة 34.4%، و 88 فرد ينتمون لقسم الإرشاد السياحي بنسبة 29.9%. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ هناك 94 فرد تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 32%، و 76 مبحوث تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (من 15 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة 25.9%، بجانب 58 مبحوث تبلغ سنوات خبرتهم (20 سنة فأكثر) بنسبة 19.7%، و 53 مبحوث تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 18%، و 13 مبحوث تبلغ سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة 4.4%.

### نتائج التحليل الوصفي

#### أولاً: معيار القيادة

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمعيار القيادة

م	القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب العبارة
1	تعكس رسالة الكلية فلسفتها وأهدافها بصيغة محددة.	3.66	1.02	7.678	0.000	2
2	تحقق الأهداف الاستراتيجية للكلية رؤيتها ورسالتها.	3.70	0.917	8.994	0.000	1
3	توفر القيادة المناخ الجيد المفعم بالقيم.	3.45	1.01	5.297	0.000	12
4	توفر القيادة مناخاً يشجع العاملين على الابداع والتميز في الأداء.	3.52	1.04	5.877	0.000	7
5	تشجع القيادة كافة العاملين على المشاركة في أنشطة الكلية.	3.60	0.963	7.342	0.000	3
6	تنفذ اقتراحات المتميزين من العاملين بالكلية.	3.37	0.928	4.714	0.000	20
7	تشجع قيادات الكلية الجهود العلمية المتميزة مادياً ومعنوياً.	3.27	1.00	3.180	0.000	22
8	تضع القيادة آليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها.	3.56	0.988	6.732	0.000	5
9	تحرص القيادة على توجيه العاملين بالكلية بكافة مستوياتهم لممارسة جودة الأداء.	3.54	0.989	6.469	0.000	6
10	تشارك القيادة في عملية تقويم الأداء المؤسسي للوقوف على مدى تحقيق الجودة في الأداء.	3.42	1.05	4.702	0.000	16
11	تحرص القيادة على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة.	3.48	0.968	5.915	0.000	9
12	تمتلك القيادة المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات والنظم الموصلة الى الجودة.	3.44	1.00	5.171	0.000	13
13	تحرص القيادة على عقد لقاءات مستمرة مع المستفيدين	3.38	1.03	4.374	0.000	19

					لبحث متطلباتهم.	
18	0.000	4.383	1.09	3.40	تدعم القيادة الوحدات التي لم يصل أداؤها الى مستوى الخطط والأهداف المرجوة.	14
8	0.000	5.625	1.09	3.52	تتحلى القيادة بروح العمل الجماعي	15
4	0.000	7.178	0.985	3.60	تتصف القيادة بالعدالة وحس المسؤولية	16
17	0.000	4.484	1.08	3.41	تحرص القيادة على إيجاد بيئة عمل تساعد على تحسين الأداء	17
11	0.000	5.847	0.921	3.45	تمتلك القيادة ابداعاً في تحديد الأولويات الاستراتيجية المراعية للاستجابات الذكية للمخاطر	18
21	0.000	3.302	1.04	3.29	ينظر العاملين إلى القيادة كقدوة حسنة تمنحهم الدافعية والإنجاز	19
14	0.000	5.208	1.00	3.44	تطبق القيادة خططها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة	20
15	0.000	4.626	1.11	3.43	تتلاءم آليات صنع القرارات الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة	21
10	0.000	5.341	1.02	3.46	تقوم خطة المؤسسة التعلوية على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته الحالية والمستقبلية	22
	0.000	6.763	0.829	3.47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

تبرز النتائج بجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لإستجابات عينة الدراسة على معيار القيادة بلغ (3.47)، وبلغ الانحراف المعياري (0.829)، مما يدل على أن كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية تتبنى معيار القيادة بدرجة مرتفعة نسبياً.

كذلك يبين الجدول انخفاض درجة التشتت في استجابات عينة الدراسة حول معيار القيادة، مما يدل على التقارب في وجهات نظرهم حول عبارات هذا المعيار. ويبرز الجدول أيضاً درجة تقارب عالية في قيم المتوسط الحسابي لعبارات معيار القيادة، ويؤكد ذلك قيم مستوي المعنوية لكافة العبارات التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود اختلافات في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المعيار.

#### ثانياً: معيار التخطيط الإستراتيجي

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمعيار التخطيط الإستراتيجي

م	التخطيط الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب العبارة
1	تتكامل رؤية الكلية وخطتها مع رؤية الجامعة وتوجهاتها.	3.61	1.05	6.871	0.000	2
2	يتم الاستفادة من الممارسات المتميزة للكليات المناظرة عند تطوير الاستراتيجية.	3.35	1.05	3.910	0.000	10

3	3.49	0.975	5.957	0.000	5	تنسجم البرامج والأنشطة الموضوعية مع الأهداف الاستراتيجية للكلية.
4	3.40	0.992	4.836	0.000	8	تعتمد الكلية على نتائج تحليل بيئتها الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات عند وضع الخطط الاستراتيجية.
5	3.34	0.962	4.200	0.000	11	تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى لمناقشة الخطة الاستراتيجية.
6	3.56	1.04	6.370	0.000	3	توجد أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة للكلية.
7	3.48	1.06	5.370	0.000	6	يتم تطوير رسالة ورؤية الكلية باستمرار بما يتماشى مع التغييرات المعاصرة.
8	3.49	0.945	6.144	0.000	4	توجد أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة للكلية تسعى من خلالها لتحقيق طفرات في الأداء.
9	3.63	0.914	4.238	0.000	1	يتسم العاملون في وحدة التخطيط الاستراتيجي بالكلية بالكفاءة العالية.
10	3.43	0.987	5.118	0.000	7	يتم تطوير الأهداف الاستراتيجية للكلية باستمرار.
11	3.38	0.968	4.696	0.000	9	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة عند تقييم الخطط الاستراتيجية لتطويرها.
	3.44	0.818	6.409	0.000		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

توضح نتائج جدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لإستجابات عينة الدراسة على معيار التخطيط الإستراتيجي بلغ (3.44)، وبلغ الانحراف المعياري (0.818)، مما يدل على أن كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية تتبنى معيار التخطيط الإستراتيجي بدرجة مرتفعة نسبياً. كما يظهر الجدول انخفاض درجة التشبث في استجابات عينة الدراسة حول معيار التخطيط الإستراتيجي، مما يدل على التقارب في وجهات نظرهم حول عبارات هذا المعيار. ويبين الجدول أيضاً درجة تقارب عالية في قيم المتوسط الحسابي لعبارات معيار التخطيط الإستراتيجي، ويؤكد ذلك قيم مستوي المعنوية لكافة العبارات التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود اختلافات في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المعيار.

### ثالثاً: معيار قياس وتحليل المعلومات وإدارة المعرفة

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمعيار قياس وتحليل المعلومات وإدارة المعرفة

م	قياس وتحليل المعلومات وإدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب العبارة
1	يتم استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس حول مستوى أداء الكلية	3.43	1.13	4.523	0.000	1
2	يتم استطلاع آراء الطلاب	3.39	0.987	4.349	0.000	2

					المقيدين بالكلية حول مستوى أداء الكلية.	
9	0.036	3.874	1.16	2.82	يتم استطلاع آراء خريجي الكلية حول مستوى أداء الكلية.	3
8	0.027	5.533	1.04	3.13	يتم الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها في تقييم أداء الكلية لرفع مستوى البحث العلمي بها.	4
5	0.003	2.986	0.930	3.23	يتم الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الجامعة لتعزيز عملية صنع القرار بها.	5
6	0.007	2.747	1.01	3.23	يتم الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الكلية لرفع مستوى الأداء الأكاديمي بها.	6
7	0.037	2.107	1.03	3.18	يتم الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الكلية لرفع مستوى الأداء الإداري بها.	7
3	0.000	3.833	1.01	3.33	تحرص المؤسسة التعلوية على استطلاع رأى الطلاب والاستفادة منه في عملية التقييم والتطوير	8
4	0.001	3.356	1.05	3.30	تستخدم الإدارة العليا نتائج عمليات مراجعة الأداء السابقة في تطوير وتحديد الأولويات للتحسين المستمر	9
	0.002	3.124	0.853	3.22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

تُظهر النتائج بجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لإستجابات عينة الدراسة على معيار قياس وتحليل المعلومات وإدارة المعرفة بلغ (3.22)، وبلغ الانحراف المعياري (0.853)، مما يدل على أن كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية تتبني معيار قياس وتحليل المعلومات وإدارة المعرفة بدرجة متوسطة.

كما يبرز الجدول انخفاض درجة التثنت في استجابات عينة الدراسة حول معيار قياس وتحليل المعلومات وإدارة المعرفة، مما يدل على التقارب في وجهات نظرهم حول عبارات هذا المعيار. ويوضح الجدول درجة تقارب عالية في قيم المتوسط الحسابي لعبارات معيار قياس وتحليل المعلومات وإدارة المعرفة، ويؤكد ذلك قيم مستوي المعنوية لكافة العبارات التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود اختلافات في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المعيار.

#### رابعاً: معيار إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمعيار إدارة الموارد البشرية

م	إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب العبارة
1	يتوافر نظام لاستقطاب الكفاءات العلمية وفق احتياجات الجامعة.	3.32	1.11	3.413	0.001	5

7	0.001	3.248	1.14	3.31	يوجد خطة واضحة لتطوير الموارد البشرية في الجامعة وفق استراتيجيات الجامعة.	2
14	0.030	2.196	0.997	3.18	يتم الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في تدريب أقرانهم.	3
4	0.001	3.538	1.07	3.32	يتم التطوير المستمر للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.	4
1	0.000	5.272	1.08	3.48	يتم إلحاق الموظفين وأعضاء الهيئة المعاونة الجدد بدورات تدريبية حسب طبيعة أعمالهم.	5
3	0.001	3.549	1.13	3.34	يتم متابعة أداء المتدربين بعد حصولهم على التدريب اللازم للتأكد من استفادتهم من البرامج التدريبية.	6
6	0.002	3.213	1.12	3.31	يتم اختيار الموظفين بالجامعة وفق أسس واضحة ومعلنة.	7
11	0.005	2.826	1.04	3.25	يتوافر نظام لتفويض الصلاحيات للعاملين بالكلية.	8
10	0.004	2.923	1.09	3.27	يتوافر نظام لتقييم أداء العاملين في الكلية.	9
8	0.002	3.215	1.10	3.30	يتوافر نظام للحوافز واضح ومعلن للعاملين بالكلية.	10
2	0.000	4.169	1.03	3.36	يتم تبني أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود بالكلية.	11
13	0.017	2.411	1.08	3.22	يتم مشاركة العاملين في تخطيط البرامج التدريبية.	12
9	0.002	3.203	0.999	3.27	يتم تصميم برامج تدريبية للعاملين بالكلية حسب احتياجاتهم التدريبية.	13
12	0.013	2.527	1.13	3.24	يتم التطوير المستمر للأداء الوظيفي لجميع الإداريين بالكلية.	14
	0.000	3.806	0.929	3.30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

تبين النتائج بجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لإستجابات عينة الدراسة على معيار إدارة الموارد البشرية بلغ (3.30)، وبلغ الانحراف المعياري (0.929)، مما يدل على أن كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية تتبنى معيار إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة.

كما يبرز الجدول انخفاض درجة التشتت في استجابات عينة الدراسة حول معيار إدارة الموارد البشرية، مما يدل على التقارب في وجهات نظرهم حول عبارات هذا المعيار. ويبرز الجدول أيضاً درجة تقارب عالية في قيم المتوسط الحسابي لعبارات معيار إدارة الموارد البشرية، ويؤكد ذلك قيم مستوي المعنوية لكافة العبارات التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود اختلافات في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المعيار.

**خامساً: معيار إدارة العمليات**

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمعيار إدارة العمليات

م	إدارة العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب العبارة
1	توجد آليات لتبسيط إجراءات العمل بالكلية.	3.35	1.10	3.818	0.000	3
2	يتم تقديم أشكال الدعم المختلفة (الفني، المالي، الإداري) في كافة مجالات التميز.	3.26	1.08	2.868	0.005	7
3	يتم الترويج الإعلامي لمواطن التميز بالكلية محلياً ودولياً.	2.86	1.05	3.590	0.014	13
4	تتعدد الأساليب التعلّيمية لتناسب مع الفروق الفردية للطلاب.	3.11	1.10	3.222	0.004	12
5	يتم اخضاع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها.	3.29	0.974	3.541	0.001	4
6	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم بهدف تحسينها وتحقيق الاستفادة القصوى منها.	3.26	1.03	2.997	0.003	6
7	يتم مشاركة العاملين بالكلية بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية.	3.17	0.999	2.022	0.045	10
8	يتوافر الدعم المادي الكافي لتطوير الخدمات الطلابية في الوقت المناسب	3.20	1.07	2.203	0.029	8
9	تحرص المؤسسة التعلّيمية على التخطيط المفصل لعملياتها	3.16	1.02	3.811	0.002	11
10	تتمتع إجراءات العمل بالوضوح والتوصيف الدقيق	3.29	1.05	3.260	0.001	5
11	تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر	3.18	1.05	2.004	0.007	9
12	تهتم المؤسسة التعلّيمية بتطوير الخدمات المقدمة للطلاب	3.42	1.02	4.860	0.000	1
13	تشارك في عمليات التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة التعلّيمية	3.35	1.08	3.864	0.000	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.22	0.860	3.09	0.002	

تبرز النتائج بجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لإستجابات عينة الدراسة على معيار إدارة العمليات بلغ (3.22)، وبلغ الانحراف المعياري (0.860)، مما يدل على أن كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية تتبنى معيار إدارة العمليات بدرجة متوسطة. كذلك يبين الجدول انخفاض درجة التثنت في استجابات عينة الدراسة حول معيار إدارة العمليات، مما يدل على التقارب في وجهات نظرهم حول عبارات هذا المعيار. ويبرز الجدول أيضاً درجة تقارب

عالية في قيم المتوسط الحسابي لعبارات معيار إدارة العمليات، ويؤكد ذلك قيم مستوي المعنوية لكافة العبارات التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود اختلافات في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المعيار.

#### سادساً: معيار التركيز على المستفيدين

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمعيار التركيز على المستفيدين

م	التركيز على المستفيدين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب العبارة
1	يتم استطلاع رأى الطلاب لتحديد احتياجاتهم بشكل دوري.	3.47	1.07	5.181	0.000	2
2	يتم تحديد احتياجات سوق العمل من الخريجين.	3.04	1.04	4.482	0.0.03	9
3	يتم تصميم البرامج التعليمية للكلية بما يتفق مع احتياجات سوق العمل.	2.85	1.07	3.645	0.002	10
4	يتم بناء علاقات تعاون مستدامة بين الكلية والكليات المتميزة على الصعيد المحلي والعالمي.	3.06	1.02	4.736	0.003	8
5	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع الآراء عن أداء الكلية لتطوير مستوى أدائها..	3.28	1.01	3.314	0.001	7
6	يتم تهيئة البيئة التعليمية المناسبة المحققة لرضا الطلاب عن الكلية.	3.35	0.979	4.300	0.000	6
7	تسعى المؤسسة التعليمية لمعرفة أسباب شكاوى الطلاب ومعالجتها	3.43	1.03	4.953	0.000	3
8	تضع المؤسسة التعليمية رضا طلابها في مقدمة أهدافها	3.52	1.01	6.163	0.000	1
9	تقوم المؤسسة التعليمية ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات المستفيدين ورغباتهم	3.39	1.05	4.394	0.000	5
10	تسعى المؤسسة التعليمية لتقديم خدمة تفوق التوقعات وتجعل الطلاب أكثر سعادة	3.40	1.01	4.734	0.000	4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.28	0.841	3.972	0.000	

تبين النتائج بجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لإستجابات عينة الدراسة على معيار التركيز على المستفيدين بلغ (3.28)، وبلغ الانحراف المعياري (0.841)، مما يدل على أن كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية تتبني معيار التركيز على المستفيدين بدرجة متوسطة.

كذلك يوضح الجدول انخفاض درجة التشنت في استجابات عينة الدراسة حول معيار التركيز على المستفيدين، مما يدل على التقارب في وجهات نظرهم حول عبارات هذا المعيار. ويبرز الجدول أيضاً درجة تقارب عالية في قيم المتوسط الحسابي لعبارات معيار التركيز على المستفيدين، ويؤكد ذلك قيم مستوي المعنوية لكافة العبارات التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود اختلافات في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المعيار.

#### سابعاً: معيار نتائج الأداء

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمعيار نتائج الأداء

م	نتائج الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب العبارة
	أولاً: الأداء الأكاديمي	3.41	0.857	5.697	0.000	
1	توجد في الكلية استراتيجية للعملية التعليمية تحقق رسالتها وأهدافها.	3.52	1.05	5.920	0.000	1
2	تتلاءم البرامج التعليمية في الكلية مع احتياجات سوق العمل.	3.28	1.08	3.106	0.002	7
3	تتوافر الوسائل التعليمية (تكنولوجيا التعليم) اللازمة لإكساب الطلبة المهارات المهنية والتقنية المستهدفة مثل: ورش، مراسم، مختبرات، ملاعب، وما شابه ذلك	3.39	0.961	4.815	0.000	4
4	تشارك الكلية الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص عمل للخريجين.	3.37	1.01	4.336	0.000	5
5	تتصف خطة خدمة المجتمع في الكلية بالفعالية.	3.45	1.01	5.297	0.000	2
6	توجد مساهمات للطلاب والعاملين وهيئة أعضاء التدريس وهيئة المعاونة في برامج خدمة المجتمع.	3.45	1.04	5.078	0.000	3
	ثانياً: الأداء المالي	3.27	0.958	3.369	0.001	
7	يهدف التخطيط المالي الى تنويع مصادر الدخل وتحقيق الاستدامة المالية للكلية.	3.35	1.01	4.069	0.000	6
8	تمتاز مشاركة عميد الكلية ورؤساء الأقسام في عملية وضع الموازنة العامة للجامعة بالفعالية.	3.23	1.07	2.589	0.011	9
9	يتم تقييم الخطط المالية بكفاءة وفعالية.	3.23	1.01	2.728	0.007	8
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.36	0.854	5.069	0.000	

توضح النتائج بجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي الكلي لإستجابات عينة الدراسة على معيار نتائج الأداء بلغ (3.36)، وبلغ الانحراف المعياري (0.854)، مما يدل على أن كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية تتبنى معيار نتائج الأداء بدرجة متوسطة. كذلك يبرز الجدول انخفاض درجة التثنت في استجابات عينة الدراسة حول معيار نتائج الأداء، مما يدل على التقارب في وجهات نظرهم حول عبارات هذا المعيار. ويبرز الجدول أيضاً درجة تقارب عالية في قيم المتوسط الحسابي لعبارات معيار نتائج الأداء، ويؤكد ذلك قيم مستوي المعنوية لكافة العبارات التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود اختلافات في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المعيار.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. تتبنى كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية القيادة بشكل مرتفع نسبياً، حيث تحقق الأهداف الإستراتيجي للكليات رؤيتها ورسالتها بشكل مرتفع نسبياً، بجانب ارتباط رسالة الكليات بفلسفتهم وأهدافهم المحددة، وتشجيع القيادة على مشاركة كافة العاملين في الأنشطة والعمليات، وتبنيها للعدالة وتحمل المسؤولية.
2. تطبيق كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية التخطيط الإستراتيجي بشكل مرتفع نسبياً، حيث يتميز العاملون بوحدة التخطيط الإستراتيجي بالكفاءة والفاعلية، وتكامل رؤية الكليات مع رؤية الجامعات وتوجهاتها، بجانب وجود أهداف إستراتيجية واضحة ومعلنة تسعى لتحقيق التميز في الأداء.
3. تقوم كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية بقياس وتحليل المعلومات وإدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وذلك من خلال استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حول فاعلية وكفاءة أداء الكليات، وكذلك استطلاع آراء الطلاب، واستخدام تلك الآراء في تقييم وتطوير الأداء، والحرص على التحسين المستمر بدرجة متوسطة.
4. تحرص كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية على دعم إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، حيث يتم توفير برامج تدريبية إلي حد ما لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حسب مهام عملهم، ومتابعتهم بعد التدريب، بجانب دعم العمل الجماعي والتعاون وتوحيد الجهود، وكذلك الحرص على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة نسبياً.
5. تدير كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية عملياتها بكفاءة متوسطة، حيث تسعى تلك الكليات باستمرار لتطوير الخدمات المقدمة للطلاب، وتحسين كافة العمليات في مختلف المستويات الإدارية بدرجة متوسطة أيضاً، وكذلك السعي لتبني إجراءات مبسطة في العمل إلي حد ما بدون تعقيد، والتقييم والتحسين والتطوير النسبي للبرامج الدراسية المقدمة في الأقسام العلمية.
6. تركز كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية على المستفيدين من خدماتها بدرجة متوسطة، حيث تحرص على إرضاء الطلاب عن الخدمات المقدمة لهم بدرجة مرتفعة نسبياً، وكذلك تحديد احتياجات الطلاب بشكل دوري نسبياً، والتعرف على مشكلات وشكاوي الطلاب والعمل على حلها سريعاً، بجانب الاهتمام النسبي لتقديم خدمات مميزة تفوق توقعات الطلاب، وتجعلهم أكثر رضاء وسعادة.
7. يتميز الأداء الأكاديمي بالارتفاع النسبي في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية، حيث تتبنى تلك الكليات إستراتيجيات وسياسات تعلوية تهدف إلي تحقيق رسالتها وأهدافها، والاهتمام النسبي بالتواصل المستمر مع المجتمع وتقديم خدمات مفيدة له، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب في تقديم تلك الخدمات، بجانب توافر الإمكانيات التكنولوجية في العملية التعلوية والتي تساعد في إكساب الطلاب المزيد من المعارف والمهارات والخبرات.

#### ثانياً: التوصيات

- في ضوء من توصلت إليه الدراسة من نتائج، فكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية مطالبة بتعزيز وتحسين مستويات الأداء، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وفي ضوء ذلك توصي الدراسة كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية بالتوصيات الآتية:
- إتباع سياسة الباب المفتوح للسمع لكافة آراء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وكذلك الجهاز الإداري والطلاب بما يخدم العملية التعلوية والبحثية وخدمة المجتمع.
  - وضع سياسة حوافز مادية ومعنوية داخلية بالكليات لتشجيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على التميز في العملية التعلوية والبحثية، وكذلك لتشجيعهم على طرح الآراء والمقترحات المبتكرة لتطوير أداء الكليات.

- تحديث الخطط الإستراتيجية للكليات بما يواكب التطورات في العملية التعليمية والبحثية، وكذلك سوق العمل.
- إجراء تحليل دقيق ومستمر لبيئة العمل الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة، وكذلك التهديدات التي تواجه الكليات، بهدف وضع بعض الإجراءات والممارسات التي تضمن تحقيق الاستفادة المثلى من تلك الفرص، وتمكين الكليات من مواجهة التهديدات بشكل قوي.
- إجراء استطلاعات رأي مستمر لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري حول كفاءة القيادة والممارسات القيادية، وبيئة العمل، ومستويات الأداء للوقوف على الوضع الحالي، وعلاج ما به من قصور لتفاديها في المستقبل.
- استطلاع رأي الطلاب بشكل موضوعي ودقيق حول فاعلية العملية التعليمية، واتخاذ إجراءات تصحيحية حقيقية لتطوير العملية التعليمية في ضوء نتائج الاستطلاع.
- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، خاصة الجدد منهم، لتأهيلهم وسد فجوة المهارات بما يرفع من كفاءتهم التدريسية والبحثية، وعدم الاكتفاء بدورات تدريبية إجبارية لا تحقق الهدف منها.
- وضع خطة تدريبية للجهاز الإداري في ضوء احتياجاتهم التدريبية لرفع كفاءتهم وتمكينهم من أداء أعمالهم الإدارية بشكل فعال.
- تطوير أساليب التعليم والتعلم بشكل مستمر في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، وكذلك في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة التي يشهدها النظام التعليمي العالمي، وبما يتناسب مع الأنواع المختلفة من الطلاب.
- إتباع إستراتيجية التحسين المستمر لكافة عمليات وأنشطة وممارسات الكلية (تعليمياً وبخبرياً ومجتمعياً) في ضوء مستجدات بيئتي العمل الداخلية والخارجية.
- التواصل المستمر والفعال مع الأطراف المعنية بسوق العمل للتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتطوير البرامج التعليمية والمقررات في ضوء تلك الاحتياجات والمتطلبات.
- وضع وتنفيذ إستراتيجية واضحة للتعامل مع شكاوي ومشكلات الطلاب، وحلها بشكل حاسم وسريع لزيادة تركيز الطلاب وتعزيز تحصيلهم الدراسي، وجعلهم أكثر ابتكاراً وإبداعاً.
- وضع خطة مبتكرة لتعظيم دور الكليات في خدمات المجتمع لتشمل العديد من الأنشطة مثل تدريب وتأهيل النساء بالمجتمع المحلي لتوفير فرص عمل لهم، والمساهمة في محو الأمية، وتوفير فرص عمل لأبناء المجتمع المحلي في المؤسسات السياحية والفندقية، والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة بالمجتمع المحلي ... الخ.
- ابتكار بعض الأنشطة والممارسات التي تزيد من الموارد المالية للكليات (مثل خدمة التسويق للغير، تقديم دورات تدريبية لمؤسسات سوق العمل السياحي، تقديم استشارات سياحية وفندقية، تقديم استشارات دراسات الجدوى للمشروعات الناشئة ... الخ).
- تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص بالكليات، وتشغيلها بالطاقة القصوى لتكون مصدراً هاماً من مصادر الدخل.

## المراجع

- أبو غنيم، أزهار والنجم، أحمد (2021). أبعاد التفاعل العاطفي للهيئة التدريسية ودوره في إبهاج الزبون من خلال تسويق الخدمة التعليمية، مجلة الغري لعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد – قسم السياحة، جامعة الكوفة، عدد خاص، 35-55.
- أحمد، أسامة وسعيد، فيصل (2018). دور جامعة الزعيم الأزهرى في خدمة المجتمع المحلي في ضوء معايير ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي بالسودان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 11(36)، 11-131.
- أحمد، حسين؛ أبو الذهب، سامح ومرزوق، أحمد (2020). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية: بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 10، 305-352.

- أحمد، غدي؛ مصطفى، يوسف ومحمد، عبير (2019). معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، 13، 175-225.
- أحمد، مناف (2014). أثر ممارسات التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- أمين، رشا؛ على، عبير وجوهر، يوسف (2015). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، 2(4)، 89-138.
- ابن جمعة، نوف (2015). مستوى جودة الخدمات الطلابية ورضا الطلاب عنها في جامعة الملك سعود، رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، 51، 1-23.
- البطاينة، محمد والهزايمة، أحمد (2014). أثر التخطيط الإستراتيجي على علمية اتخاذ القرار: دراسة حالة الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، إربد للبحوث والدراسات – العلوم الإدارية والمالية، عمادة البحث العلمي، جامعة إربد الأهلية، 17(3)، 1-43.
- الجمل، سمير وحجه، ورود (2020). الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البوق، 7 (1)، 372-395.
- الحازمي، أسامة؛ حامد، محمد وجاهين، جمال (2012). أساليب التعلم المفضلة لدى طلاب جامعة طيبة وعلاقتها بمعدلاتهم الأكاديمية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب 1 (28)، 167-192.
- الحرازنه، إيمان (2016). بناء مقياس الخدمات الطلابية لدى طلبة جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.
- الحطاب، نرمين (2019). تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران لغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، 17(2)، 173-192.
- الخولاني، مروة (2021). تفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 87(2)، 1409-1498.
- الدهدار، مروان حموده (2017). تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج مالكولم بالدريج: دراسة استكشافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(2)، 67-95.
- الرقب، توفيق (2020). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 5(188)، 11-67.
- الزغول، محمد؛ عبد القوى، أحمد؛ محمود، سامي والزغبي، محمد (2019). أثر التكامل بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأساليب إدارة التكاليف في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية على فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، 16(2)، 95-103.
- الشهاري، شرف والغيلي، زيد (2013). دور التعليم العالي في خدمة المجتمع في الجمهورية اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، 5(10)، 430-467.
- الشيخ، بكرى (2019). واقع استخدام شبكات التواصل الإجتماعي في العملية التعليمية بالجامعات السعودية: بالتطبيق على طلاب جامعة الملك عبد العزيز، المجلة الدولية للاتصال الإجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 6(3)، 7-33.

- الطريس، محمد (2017). أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، 8 (3)، 1-50.
- الطيب، عبد الله (2019). أثر جودة الحياة الوظيفية في ترقية الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية للفترة من 2013 إلى 2018، *مجلة الأندلس*، مخبر نظرية اللغة الوظيفية، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف، 5(18)، 185-218.
- العامري، عبد العزيز (2015). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية، *أبحاث*، كلية التربية بالحديدة، جامعة الحديدة، 4، 71-113.
- العبادلة، عيسى (2019). أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية: دراسة الأبعاد السطحية والعميقة للتنوع، رسالة ماجستير في منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العبيد، إبراهيم (2012). واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم لأدوارهم في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع وسبل تطويرها من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة القصيم، 5(2)، 323-417.
- العزى، وليد (2018). واقع فاعلية إدارة التطوير والتنمية في تنمية المهارات الفنية والإدارية لمعلمي الفيزياء في دولة الكويت بناء على نموذج مالکولم بالدريج، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 26 (6)، 740-750.
- العوين، عبد اللطيف (2019). التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية بالجامعات السعودية: دراسة تحليلية، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، 182(2)، 474-506.
- الغزوة، على والقرعان، محمود (2017). تقييم جودة البرامج الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجامعة الإسلامية بغزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، 25 (4)، 390-418.
- القبلان، نجاح (2017). سمعة المؤسسات الأكاديمية ودورها في دعم التخصصات العلمية: دراسة لسمعة قسم المكتبات والمعلومات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمجتمع وبناء استراتيجية لتعزيزها، *اعلم، الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات*، 19، 81-101.
- القحطاني، عبد العزيز والأحمري، مشيب (2017). آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج بالدريج الأمريكي للجودة، *مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، السعودية*، 1 (11)، 108-148.
- المزروع، عبد الواحد وهلالى، ممدوح (2016). متطلبات تطوير برامج ومقررات الكليات النظرية في الجامعات السعودية في ضوء بعض التحديات المعاصرة: كليات الشريعة أنموذجاً، *دراسات تربوية واجتماعية*، كلية التربية، جامعة حلوان، 22 (4)، 54-117.
- الملاح، منتهى وعساف، عبد محمد (2005). درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الوهيب، عادل (2018). مدى أهمية العمل الجماعي وتوفره في برنامج التعليم العالي للطلاب الصم وضعاف السمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين، *مجلة التربية الخاصة والتأهيل*، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل، 6 (25)، 160-192.
- بنو مصطفى، سهيل؛ المعاينة، حازم والجار الله، ناصر (2012). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، 2(28)، 57-86.
- جمال الدين، نجوى؛ السودى، مبروك وحسنين، محمد (2018). فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات، أفاق جديدة في تعليم الكبار، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، 23، 9-41.

- جميل، سرى والسباب، أزهار (2020). الصمود النفسى وعلاقته بالأداء الأكاديمى لدى طلبة الجامعة، *دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، عمادة البحث العلمى، الجامعة الأردنية، 47(ملحق)، 344-355.
- حباكة، أمل (2013). دراسة مقارنة للأداء البحثى في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعلّمية*، المجلس العالمى لجمعيات التربية المقارنة، 16(46)، 241-305.
- خليل، نبيل؛ حامد، ياسر ودياب، عبد الباسط (2020). معوقات تحفيز الإبداع الإدارى لدى القيادات الجامعية في مصر، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، 3، 99-169.
- خميس، سماح (2014). دليل أخلاقيات العمل الجامعى في ضوء التنمية المهنية المستدامة، المؤتمر السنوي الدولي الأول: رؤى مستقبلية لتطوير تربية وتعليم طفل الروضة كموجهات للتميز، كلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة، المنصورة.
- رجب، رباب (2019). دور المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 43(3)، 220-255.
- زيدان، أسماء (2019). معايير مقترحة للتميز الإدارى بالجامعات المصرية في ضوء نموذج نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 2 (12)، 1-98.
- سليمان، هناء (2018). تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول، *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 42، 151-228.
- شرون، رقية (2016). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل، *مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية*، معهد الحقوق والعلوم السياسية، 10، 175-196.
- شعبان، أنغام (2017). فاعلية تدريب إدارة الموارد البشرية للقادة الإداريين وعلاقتها في التطوير الإدارى في جامعات شمال الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- صويص، محمد (2018). واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفى: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 9(2)، 490-524.
- عاشورى، إبراهيم؛ خالدى، نعيمة وبوعمامه، مريم (2018). القيادة التنظيمية لتحسين الأداء الأكاديمى بالجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية، *مجلة الاقتصاد الدولى والعولمة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 11(1)، 176-195.
- عبد الوهاب، صوفى وسيفى، يوسف (2021). الرضا الوظيفى وعلاقته بالإلتزام التنظيمى لدى أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بجامعة تلمسان، *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، 4 (1)، 862-889.
- عبد الوهاب، محمد؛ المسيرى، محمد والبسيونى، مروة (2018). أثر القيادة التحويلية على الإبتكار بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية الحكومية بمنطقة وسط الدلتا، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 5، 1-35.
- عطوة، على (2017). دور جامعة مدينة السادات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، *مجلة تطوير الأداء الجامعى*، كلية التربية، جامعة المنصورة، 4(2)، 65-89.
- عكاشة، إيمان (2014). تقييم جودة الأداء المالى في قطاع التعليم إطار مقترح، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 3، 175-292.

- عوض، عاطف (2016). دور المتغيرات التنظيمية في تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان، مجلة الدراسات الإنسانية، كلية الآداب والدراسات الإنسانية، جامعة دنقلا، 15، 63-89.
- غيطان، ميساء وبطاح، أحمد (2020). درجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 5(2)، 186-209.
- فروانة، محمد (2015). الرضا الوظيفي لدى العاملين بالكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 5 (16)، 461-482.
- قصة، راضية (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لأساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- محمود، خالد (2014). آليات تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، مركز تطوير التعليم وجامعة الدول العربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 26، 265-322.
- يسعد، فائزة (2014) تقدير جودة خدمات إدارة المؤسسة الثانوية في ضوء معايير مالكولم، المؤسسة العربية للإستثمارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 15 (47)، 310-281.

## **Evaluating the tourism and hotels faculties' performance according to the Malcolm Baldrige model**

**Mamdouh Hassan Younes Toka Mahrous Fahmy Bassam Samir Al- Romeedy**

### **Abstract**

Malcolm Baldrige's model is the first comprehensive model for measuring quality within distinguished educational institutions. It also gives clear indications of strengths and weaknesses in the performance of educational institutions according to its seven criteria. The application of the Malcolm Baldrige model is also important in achieving excellence in the performance of educational institutions at all levels. To achieve the goal of the study; A total of 330 survey forms were distributed electronically through social networking sites to faculty members and assistant staff at the faculties of tourism and hotels in Egyptian universities, while the analysis of 294 forms valid for analysis was relied upon. The study concluded that there is a statistically significant relationship between the standards of Malcolm Baldrige models in the faculties of tourism and hotels in the Egyptian public universities. There are also statistically significant differences in the respondents' responses to the criteria of the Malcolm Baldrige model due to the demographic data represented by gender, age, job, academic degree, scientific department, and number of years of experience. The research recommends the continuous development of

teaching and learning methods in the light of modern global trends, as well as in light of the enormous technological developments witnessed by the global educational system, and in proportion to the different types of students. As well as following the strategy of continuous improvement of all operations, activities and practices of the College (Educational, Research and community) in the light of the latest developments in the internal and external work environments.

**Keywords:** Malcolm Baldrige model, performance Evaluating, performance excellence, Total Quality management.