

واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

The reality of Excellence Management at Shaqra University Colleges according to the European Model of Excellence (EFQM) from the viewpoint of academic department heads

خالد بن أحمد معيوف الشمري\*

أستاذ مشارك، كلية التربية، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية.

AlShammari Khalid Ahmad M

Associate Professor-College of Education- University of Hafr Al Batin-KSA

kalshammari@UHB.edu.sa

تاريخ الاستلام: 2020/7/20 تاريخ القبول: 2020/12/21 تاريخ النشر: 2022/09/29

- الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، ومقترحات التحسين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف وتطوير استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على (6) مجالات، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (65) رئيس قسم أكاديمي في جامعة شقراء، توصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي جاء بواقع تقدير متوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية) على الأداة ككل، باستثناء متغير فئة الكلية جاء لصالح الكليات الإنسانية، ومن أهم مقترحات تحسين واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء، هو وضع آلية لقياس رضا أعضاء هيئة التدريس والمجتمع، تحفيز الممارسات المتميزة للموارد البشرية في الكلية، ومن أهم توصيات الدراسة، نشر ثقافة التميز بكليات جامعة شقراء وفق معايير الأنموذج الأوربي للتميز، عبر النشرات والدورات التدريبية وورش العمل، لما له من أثر إيجابي في رفع واقع إدارة التميز بكليات الجامعة مستقبلاً، مع استغلال أثر الكليات الإنسانية على الواقع العام لإدارة التميز في الكليات بهذا الشأن، والحرص على قياس رضا جميع المستفيدين من طلبة وموظفين وأعضاء هيئة تدريس وأفراد ومؤسسات المجتمع، تحقيقاً لمقترحات التطوير والتحسين المقدمة من عينة الدراسة، ولما لها من أثر إيجابي في رفع واقع إدارة التميز بكليات الجامعة في مجال نتائج المستفيدين.

- الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM)، جامعة شقراء، التميز، إدارة.

**Abstract:** The study aimed to identify the reality of excellence management in the colleges of Shaqra University according to the European model of excellence (EFQM)

\* المؤلف المرسل

from the viewpoint of the heads of academic departments in it, and proposals for improvement, where the descriptive approach was used to achieve the goals and develop a questionnaire consisting of (30) paragraphs distributed in (6) areas It was applied to a random sample of (65) heads of an academic department at Shaqra University, The study concluded that, The reality of excellence management in the colleges of Shaqra University, according to the European model, came with a middle reality, There are no statistically significant differences attributable to the study variables (gender, academic rank) on the tool as a whole, with the exception of the variable of the college category came in favor of human colleges, One of the most important proposals to improve the reality of excellence management in Shaqra University colleges is to establish a mechanism to measure the satisfaction of faculty members and society, stimulating distinguished practices of human resources in the college, Among the most important recommendations of the study, Spreading the culture of excellence in Shaqra University's colleges in accordance with the criteria of the European model of excellence, while exploiting the impact of human colleges.

Measuring the satisfaction of all beneficiaries of students, employees, faculty, individuals, and community institutions.

**Keywords:** Excellence Management, European Model of Excellence (EFQM), Shaqra University, The excellence, Management.

#### مقدمة:

تسعى المنظمات والمؤسسات في مختلف الأنشطة التجارية والخدمية للتميز، والمستعرض عبارات الرؤية الإستراتيجية للجامعات السعودية يجد أن معظمها تحتوي على مصطلح التميز، فهي بذلك تسعى للتميز في الرؤية الإستراتيجية المحركة لأدائها الإستراتيجي، ومن ضمنها رؤية جامعة شقراء كما وردت في الخطة الإستراتيجية لجامعة شقراء 2020 (2017) والتي نصت على "التميز في التعليم والبحث العلمي وتنمية المجتمع بما يتواءم مع رؤية المملكة 2030". والتميز في أداء الجامعات هو كما ذكرت العمامي (2014) بأن تتفوق الجامعة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل.

ومن العوامل التي تدفع الجامعات السعودية للسعي إلى التميز، ما يقوم به المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي من جهود في الاعتماد المؤسسي والبرامجي للجامعات السعودية وبرامجها الأكاديمية وما يتطلبه من مقارنات مرجعية، والتي تدفع الجامعات نحو السعي إلى التميز عن مثيلاتها، وأيضاً سعي الجامعات السعودية لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات، وتحقيق معايير التميز العالمية.

ويسعى النموذج الأوربي للتميز (EFQM) كأحد النماذج المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى أداء الجامعات، وتمكينها من التقييم الذاتي، وتعزيز قدرتها على تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة، وتطبيق معايير الجوائز الدولية للتميز سعياً للتفوق والإبداع، ودخول المنافسة الدولية، بما يحقق رضا المستفيدين، ويعمل على تنمية مواردها البشرية، ويؤصل روح الإبداع لديهم. (فتحي، 2015)

النموذج الأوربي لإدارة التميز هو عبارة عن نموذج تم تطويره عام 1992 بواسطة المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) European Foundation For Quality Management، ويتم استخدامه بشكل واسع كأساس للعديد من جوائز الجودة، ويمكن تطبيق النموذج في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، أو هيكلتها، أو القطاع الذي تنتهي إليه، ويمثل النموذج مرجعية عالمية في مجال تقييم الامتياز والتميز. (الهلال، 2013)

وتذكر المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM, 2013) أن النموذج الأوربي يقوم على تسعة معايير أساسية مقسمة إلى مجموعتين، أولهما تضم خمسة معايير تصف المقومات اللازمة لتحقيق التميز في جميع جوانب الأداء المؤسسي وهي:

**المعيار الأول: القيادة:**

يركز هذا المعيار على الطرق التي يمكن استخدامها لتحسين أسلوب القيادة، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

1. تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم.
2. المشاركة في وضع وتطوير نظم العمل.
3. التعامل مع جميع الفئات المعنية.
4. بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.
5. توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
6. تبني سياسة التغيير.

### المعيار الثاني: السياسات والإستراتيجيات

يركز هذا المعيار على إعداد وتطبيق وتطوير سياسات وإستراتيجيات لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

1. بناء السياسات والإستراتيجيات وفق احتياجات المستفيدين.
2. اعتماد السياسات والإستراتيجيات على معلومات دقيقة.
3. إعداد ومراجعة وتحديث السياسات والإستراتيجيات.
4. شرح وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات.

### المعيار الثالث: الناس (الموارد البشرية)

يركز هذا المعيار على إظهار مدى أهمية الناس للجامعة، ويعتبر الأفراد المورد الأكثر أهمية لدى الجامعة، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

1. تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
2. تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
3. تمكين ومشاركة الموارد البشرية.
4. الاتصال والحوار مع الموارد البشرية.
5. مكافأة وتقدير إنجازات الموارد البشرية.

### المعيار الرابع: الشراكات والموارد

يركز هذا المعيار على وضع آليات لتحسين أداء الجامعة في مجال إدارة الشراكات والموارد، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

1. إدارة الشراكات.
2. إدارة الموارد المالية.
3. إدارة الممتلكات.
4. إدارة الموارد التقنية.
5. إدارة المعرفة.

### المعيار الخامس: العمليات والخدمات

يركز هذا المعيار على تحسين أداء الجامعة عن طريق تطوير العمليات والخدمات، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

1. تصميم وإدارة العمليات.
2. تحسين العمليات.

3. تصميم وتطوير تقديم الخدمات.

4. إدارة علاقات المتعاملين.

بينما تضم المجموعة الثانية أربعة معايير لوصف النتائج التي تم تحقيقها اعتماداً على المقومات وهي:

#### المعيار السادس: نتائج العميل (المستفيد)

يركز هذا المعيار على تقديم نتائج يرضى عنها العملاء، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

1. مقياس رأي المستفيدين.

2. مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.

#### المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية

يركز هذا المعيار على تقديم نتائج يرضى عنها العاملين، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

1. مقياس رأي الموارد البشرية.

2. مؤشرات الأداء المتعلقة بالعاملين (الموارد البشرية).

#### المعيار الثامن: نتائج المجتمع

يركز هذا المعيار على تقديم نتائج يرضى عنها أفراد ومؤسسات المجتمع، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

1. مقياس رأي المجتمع.

2. مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

#### المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية

يركز هذا المعيار على تقديم نتائج مقارنة بالخطط الموضوعة، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

1. مخرجات الأداء الرئيسية.

2. مؤشرات الأداء الرئيسية.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الأداء إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) هدفت دراسة (Nabi, et al. 2018) إلى التأكد من صحة تقنية تصميم نظام ضمان جودة التعليم العالي بناءً على نموذج (EFQM) بكازخسان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة واختبارات، طبقت الدراسة على ثلاثة جامعات كازخستانية هي (KAZGASA) Kazakh Leading Academy of Architeclure and Civil Engineering، وجامعة (KAU) Kazakh-Amencan University، وجامعة (S. Seifullin Kazakh Agrotechnical) Kazakh-Amencan University.

University (KATU)، وتوصلت إلى هدفها في التأكد من أن تكنولوجيا التصميم لنظام ضمان جودة التعليم العالي القائم على نموذج (EFQM) يفي بمعايير الصلاحية، وأوصت الدراسة بأنه يجب على مؤسسات التعليم العالي تعديل آليات ضمان الجودة لديها والتحول إلى أنموذج (EFQM).

وأعد الأشقر والهنداوي (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر مقومات التميز المؤسسي بكليات جامعة الأزهر المعتمدة في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، واعتمدت المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مقومات التميز المؤسسي بكليات الأزهر كان بدرجة توافر متوسط، وأوصت الدراسة بتوفير آلية لرصد التطورات ونتائج أداء الكليات المتناظرة، وتأسيس جائزة للكليات المتميزة بجامعة الأزهر.

وهدف دراسة عطية (2017) إلى التعرف على درجة توافر معايير إدارة التميز التنظيمي وفق النموذج الأوربي للتميز في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية بمصر، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن توافر معايير إدارة التميز التنظيمي وفق النموذج الأوربي للتميز بدرجة توافر مرتفعة في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، وأوصت الدراسة بتبني التصور المقترح في الدراسة.

كما أجرى الألفي (2016) دراسة هدفت إلى تحديد درجة توافر معايير الأنموذج الأوربي للتميز بجامعة حائل، اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وجمع البيانات عن طريق الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أن درجة استيفاء جامعة حائل لمعايير الأنموذج الأوربي للتميز جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة معايير التميز بين جميع الكوادر البشرية في جامعة حائل لتحقيق القناعة بها والعمل في ظلها، وضرورة تدريب الكوادر البشرية بالجامعة على كيفية التخطيط والتنفيذ والتقييم لأنموذج التميز.

وكانت دراسة الشوا (2016) تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة بفلسطين لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) وسبل تطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس كانت بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة عدة توصيات من أهمها الاستفادة من خبرات المعلمين في تعزيز مديري المدارس لثقافة التميز في المدرسة.

وقامت الكسر (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج

الأوروبي للتميز (EFQM) لإدارة الجودة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام كان متوسطاً وبنسبة مئوية (67.6%)، وأوصت الدراسة بتبني التصور المقترح في الدراسة.

أما دراسة صقر (2016) فقد هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لدرجة توافر إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية كان بدرجة توافر كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر فكر وأبعاد التميز في الجامعات الفلسطينية لكي تتكيف مع المتغيرات العصرية وتحقيق مزايا تنافسية.

وأجرى المليحي (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى أداء الأقسام العملية بجامعة حائل بالسعودية في ضوء معايير إدارة التميز، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن مستوى أداء الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز كان بدرجة ضعيفة، وأوصت الدراسة بتبني التصور المقترح في الدراسة.

هدفت دراسة أكبر ومنصور (Akber & Mansour, 2016) إلى تقييم أداء إدارة التعليم في طهران بإيران باستخدام نموذج التميز (EFQM)، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الأداء العام لإدارة التعليم كان (50.43%) وهو ما يقابل أداء منخفض، وأوصت الدراسة عدة توصيات منها أخذ آراء الموظفين حول المشاكل التنظيمية تمهيداً لرضاهم الوظيفي.

كما أجرى أحمد (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي بمصر في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، أظهرت الدراسة توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة، أوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات العليا لإدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي، والعمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية لتطبيق معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

وجاءت دراسة الفرا وسهمود (2015) بهدف التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى بفلسطين وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراستهم، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة

إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز بدرجة تقدير ضعيف، وأوصت الدراسة بالعمل على الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر النموذج الأوربي للتميز في جامعة الأقصى، وهو ضرورة عصرية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة.

اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات للوصول إلى أهدافها، وقد تشابه ذلك مع الدراسة الحالية، ما عدا دراسة (Nabi, et al. 2018) والتي استخدمت الاختبارات إلى جانب الاستبانة في جمع البيانات، ودراسة الأشقر (2017) والتي استخدمت المقابلات إلى جانب الاستبانة في جمع البيانات، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة والأدب النظري في تطوير أداة الدراسة الحالية ومقارنة النتائج، واختلفت في الحدود الزمانية والمكانية عن الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة:

في ظل انطلاق الخطة الإستراتيجية لجامعة شقراء 2020 (2017) والتي تضمنت رؤية الجامعة "التميز في التعليم والبحث العلمي وتنمية المجتمع بما يتواءم مع رؤية المملكة 2030"، ورسالتها والتي نصت على "تقديم تعليم وبحث علمي متميز يخدم المجتمع من خلال كوادر مؤهلة، وأنظمة فاعلة، وبيئة جاذبة، وشراكات رائدة"، والتي تؤكد كل منها على التميز، وأهدافها الإستراتيجية (تطوير هيكله الكليات والبرامج الأكاديمية وارتباطها بسوق العمل، تطوير الموارد البشرية، تحقيق مستويات عالية من الجودة في الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية، التمحو حول الطالب وتطوير بيئة وعمليات التعليم والتعلم، وتحسين البنى التحتية والخدمات المساندة، تعزيز ارتباط الجامعة وأبحاثها العلمية بقضايا المجتمع المحلي، تطوير البيئة التقنية وتحسين وسائل الاتصال في الجامعة)، المتوافقة مع معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، وسعي الجامعة للحصول على الاعتماد المؤسسي، وما يتطلبه من مقارنات مرجعية مع جامعات أخرى تظهر ضمناً جوانب التميز بينها.

وفي ضوء ما سبق من رؤية ورسالة الجامعة الساعية للتميز، وأهدافها الإستراتيجية المتوافقة مع معايير النموذج الأوربي للتميز، والتي يتم تحقيق معظمها حسب الملخص التنفيذي للخطة الإستراتيجية لجامعة شقراء 2020 (2017) في كليات الجامعة بالتعاون مع قطاعات أخرى، وسعي الجامعة للحصول على الاعتماد المؤسسي، وحاجة الجامعة لمعرفة واقع تميزها، تتبلور مشكلة الدراسة في واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM)، وتقديم المقترحات التي قد تسهم في تحسين هذا الواقع، ويمكن تحديد تساؤلات الدراسة فيما يلي:



- (1) ما واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟
- (2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز تعزى لمتغيرات (نوع الجنس، فئة الكلية، الرتبة الأكاديمية)؟
- (3) ما مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- (1) التعرف على تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء لواقع إدارة التميز لدى عمداء الكليات فيها.
- (2) التعرف على ما إذا كان هناك فروق في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء لواقع إدارة التميز لدى عمداء الكليات فيها.
- (3) التعرف على مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها.

#### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الاعتبارات التالية:

- (1) تناولها لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) الذي يعد أحد المواضيع الهامة للمنظمات في سعيها للتميز والجودة.
- (2) تسهم في إثراء الأدب النظري للباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة وفي إدارة التميز والجودة.
- (3) تعد مصدراً هاماً لقادة العمل الإداري وأصحاب القرار في جامعة شقراء، للوقوف على واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، لاتخاذ كل ما من شأنه أن يسهم في رفع مستوى ممارسة إدارة التميز، في ضوء ما تقدمه من نتائج.

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء النموذج الأوربي للتميز.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة بجامعة شقراء في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1440/1439 هـ - 2018/2019 م.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة شقراء، برتبة (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد).

## مصطلحات الدراسة:

إدارة التميز: تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في إداها عن باقي المنافسين. (الهلال، 2014).

التعريف الإجرائي لإدارة التميز: أنشطة التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والتقويم بهدف التفوق بمستوى جودة المنتجات أو الخدمات عن باقي المنافسين.

النموذج الأوربي للتميز: أحد نماذج التميز العالمية الصادرة عن المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM) تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز. (EFQM, 2013)

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء النموذج الأوربي للتميز كما يراه رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، لمناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء للعام الجامعي 1440/1439 هـ والبالغ عددهم (96) رئيس قسم أكاديمي، تم إرسال (96) استبانة إلكترونية لجميع رؤساء الأقسام برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وتمت الاستجابة من (65) رئيس قسم كاملة البيانات، والتي تمثل نسبة (67.71%) من المجتمع الأصلي، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية).

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	39	65	60%
	أنثى	26		40%
الكلية	إنسانية	58	65	89.23%
	علمية	7		10.77%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	9	65	13.85%
	أستاذ مشارك	20		30.77%
	أستاذ مساعد	36		55.38%

#### أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة للتعرف على واقع إدارة التميز بكلليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز كما يراه رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، صممت وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي كالتالي: مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، ومنخفض جداً، وتمثل رقمياً الدرجات 1، 2، 3، 4، 5، على الترتيب، وتوزيع المتوسطات الإحصائية تم استخدام التدرج الإحصائي (1.00-1.80) درجة تقدير منخفض جداً، (أكثر من 1.80-2.60) درجة تقدير منخفض، (أكثر من 2.60-3.40) درجة تقدير متوسط، (أكثر من 3.40-4.20) درجة تقدير عال، (أكثر من 4.20-5.00) درجة تقدير عال جداً.

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام، القسم الأول تضمن متغيرات الدراسة (نوع الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية)، القسم الثاني كان عبارة عن (30) فقرة موزعة على (6) مجالات هي القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات، نتائج المستفيدين، القسم الثالث تضمن سؤال مفتوح عن مقترحات تحسين واقع إدارة التميز بكلليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز.

#### - صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة بطريقة الصدق الظاهري، إذ جرى عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (25) محكماً من ذوي الاختصاص في التربية والإدارة التربوية في الجامعات السعودية، وانتهت الأداة في صورتها النهائية، مشتملة على (30) فقرة موزعة على (6) مجالات، بعد استبعاد (4) فقرات من الاستبانة بصورتها الأولية.

- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على (30) عضو هيئة تدريس من رؤساء الأقسام الأكاديمية خارج عينة الدراسة، وتمت إعادة التطبيق بعد أسبوعين، وتم استخراج معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة، وتم احتساب معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ الكلي (0.95) وهو مقبول لغايات الدراسة، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
1	القيادة	6	0.87
2	السياسات والاستراتيجيات	5	0.76
3	الموارد البشرية	5	0.84
4	الشراكات والموارد	5	0.81
5	العمليات والخدمات	4	0.78
6	نتائج المستفيدين	5	0.71
	الأداة ككل	30	0.95

- المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent Sample T-test، وتحليل التباين الأحادي Three-Way ANOVA، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث حول مقترحات تحسين واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء النموذج الأوربي للتميز.

- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتوفرة من أداة الدراسة، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها في ضوء الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها.

للإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمجالات ككل، ولكل فقرة مع مجالها، كما هو موضح في جدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لواقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع إدارة التميز
1	1	القيادة	3.50	0.96	عال
2	3	الموارد البشرية	3.14	1.04	متوسط
3	2	السياسات والإستراتيجيات	2.74	0.88	متوسط
4	4	الشراكة والموارد	2.66	1.07	متوسط
5	5	العمليات والخدمات	2.57	0.95	منخفض
6	6	نتائج المستفيدين	2.56	0.90	منخفض
		المجالات ككل	2.86	0.82	متوسط

يبين الجدول (3) أن واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية على الأداة ككل جاء بواقع أداء متوسط، حيث احتل المجال الأول "القيادة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.96)، وهو ما يقابل واقع تقدير عال لإدارة التميز، وجاء المجال الثالث "الموارد البشرية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.04)، وهو ما يقابل واقع تقدير متوسط لإدارة التميز، والمجال الثاني "السياسات والإستراتيجيات" جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.88)، وهو ما يقابل واقع تقدير متوسط لإدارة التميز، بينما جال المجال الرابع "الشراكة والموارد" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.07)، وهو ما يقابل واقع تقدير متوسط لإدارة التميز، واحتل المجال الخامس "العمليات والخدمات" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.95) وهو ما يقابل واقع تقدير منخفض لإدارة التميز، وجاء المجال السادس "نتائج المستفيدين" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.90)، وهو ما يقابل واقع تقدير منخفض لإدارة التميز في هذا المجال، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها (2.86) بانحراف معياري (0.82)، وهو يقابل واقع تقدير متوسط لإدارة التميز.

يمكن إيعاز هذه النتائج إلى وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء إلى ضرورة ترجمة رؤية ورسالة الجامعة الهادفة بشكل عام إلى التميز، والتعرف على واقع إدارة التميز وفق أنموذج محكم يكشف واقع إدارة التميز بكليات الجامعة، والإيمان بأهمية مجال القيادة وأثره على

واقع إدارة التميز، ودور الموارد البشرية في ترجمة التميز المنشود في رؤية الجامعة ورسالتها إلى واقع فعلي في خدماتها التدريسية وخدمة المجتمع، ومنتجاتها البحثية لخدمة العلم والمجتمع، وأثر السياسات والاستراتيجيات الداعمة لإدارة التميز، ومجال الشراكات والموارد المساعدة على التميز، مما انعكس على تقديراتهم في أداة الدراسة، وأيضاً رغبة رؤساء الأقسام الأكاديمية في التطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة، إدارة العلاقات مع جميع المستفيدين بشكل أكثر كفاءة، وقياس مستوى الرضا لدى المستفيدين من أعضاء هيئة تدريس، ورؤساء أقسام، وموظفين، وأفراد ومؤسسات المجتمع إلى جانب قياس مستوى رضا الطلبة، مما انعكس على الواقع المنخفض لتقديراتهم مستوى إدارة التميز في مجال العمليات والخدمات، ومجال نتائج المستفيدين (طلبة، موظفين، أعضاء هيئة تدريس، أفراد ومؤسسات المجتمع).

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Nabi, et al. 2018)، الأشقر والهنداوي (2017)، الألفي (2016)، الكسر (2016)، أحمد (2015)، من حيث الحصول على درجة تقدير عام متوسط، واختلفت مع نتائج دراسة عطية (2017)، الشوا (2016)، صقر (2016)، والتي توصلت إلى درجة تقدير عام مرتفعة وكبيرة، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة المليجي (2016)، الفرا وسهمود (2016)، والتي توصلت إلى درجة تقدير عام ضعيف.

وبالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الأداة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجالات الدراسة، حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: القيادة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	الحرص على مشاركة المستفيدين في تطوير (الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الإستراتيجية) للكلية.	3.89	1.31
2	3	تعزيز التعاون والعمل بروح الفريق بين المستفيدين لتحقيق أهداف الكلية.	3.82	1.34
3	6	إيضاح عمليات التغيير في الكلية للمستفيدين والهدف منها.	3.67	1.04
4	2	الاستفادة من آراء ومقترحات المستفيدين في قيادة الكلية.	3.48	1.02

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
1.32	3.27	بناء ثقافة التميز لدى المستفيدين.	4	5
1.46	2.84	توفير بيئة مناسبة لإبداع المستفيدين.	5	6
0.96	3.50	المجال ككل		

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المجال تراوحت ما بين (3.89-2.84)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي نصت على "الحرص على مشاركة المستفيدين في تطوير الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الإستراتيجية) للكلية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حساب (3.89)، وانحراف معياري (1.31)، وجاءت الفقرة (3) والتي كان نصها "تعزيز التعاون والعمل بروح الفريق بين المستفيدين لتحقيق أهداف الكلية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (1.34)، وقد تعزى هذه النتائج لأثر فريق إعداد الخطة الإستراتيجية لجامعة شقراء، وممثلها في الكليات وحرصهم على مشاركة جميع المستفيدين في تطوير الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الإستراتيجية للكليات، وفرق عملها التي عززت التعاون والعمل بروح الفريق بين المستفيدين، بينما احتلت الفقرة (5) والتي نصت على "توفير بيئة مناسبة لإبداع المستفيدين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (1.46)، وقد يعزى ذلك لشعور رؤساء الأقسام الأكاديمية بأنه يوجد مجال لتوفير بيئة أكثر مناسبة لإبداع المستفيدين من طلبة وموظفين وأعضاء هيئة تدريس وأفراد ومؤسسات المجتمع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.50)، وانحراف معياري (0.96)، وهو ما يقابل درجة تقدير عال لواقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في مجال القيادة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة في مجال القيادة، مع نتائج دراسة عطية (2017)، الأشقر والهنداوي (2017)، صقر (2016)، الشوا (2016)، في الحصول على درجة تقدير عال، واختلفت نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة المليجي (2016)، الكسر (2016)، الفراسه وسهمود (2015)، الألفي (2016)، أحمد (2015)، والتي حصلت على واقع تقدير متوسط في مجال القيادة.

- المجال الثاني: السياسات والإستراتيجيات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال السياسات والإستراتيجيات مرتبة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
1.41	3.02	بناء الخطة الإستراتيجية للكلية بمشاركة المستفيدين.	1	1
1.35	2.99	شرح سياسات الكلية للمستفيدين.	2	2
1.49	2.97	التطوير والتحسين المستمر للسياسات والاستراتيجيات.	4	3
1.35	2.65	تقييم الأداء الاستراتيجي للكلية.	3	4
0.90	2.08	وضع خطط بديلة لمواجهة المتغيرات الطارئة.	5	5
0.88	2.74	المجال ككل		

يبين الجدول (5) أن الفقرة (1) والتي نصت على "بناء الخطة الإستراتيجية للكلية بمشاركة المستفيدين" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (1.41)، قد يعزى ذلك لحرص فريق إعداد الخطة الإستراتيجية لجامعة شقراء، وممثلها في الكليات على مشاركة المستفيدين في بناء الخطة الإستراتيجية للجامعة والكليات، وجاءت الفقرة (2) والتي كان نصها "شرح سياسات الكلية للمستفيدين" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري (1.35)، وقد يعزى ذلك إلى اللقاءات الدورية والمستمرة بين قادة العمل في الكليات والمستفيدين من طلبة وموظفين وأعضاء هيئة تدريس وأفراد ومؤسسات المجتمع، والتي يتم فيها التطرق إلى سياسات الكلية، بينما احتلت الفقرة (5) والتي نصت على "وضع خطط بديلة لمواجهة المتغيرات الطارئة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.08)، وانحراف معياري (0.90)، وقد يعزى ذلك لإيمان رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات بضرورة وضع خطط بديلة لمواجهة المتغيرات الطارئة، في ظل عدم تأسيس جهة تشرف على إدارة المخاطر في الجامعة وكلياتها، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.74)، وانحراف معياري (0.88)، وهو يقابل واقع تقدير متوسط لإدارة التميز بكليات جامعة شقراء في مجال السياسات والإستراتيجيات.

اتفقت نتائج هذه الدراسة، في مجال السياسات والإستراتيجيات، مع نتائج دراسة الأشقر والهنداوي (2017)، (Nabi, et al. 2018)، أحمد (2015)، التي توصلت إلى درجة تقدير متوسط في نفس المجال، واختلفت مع نتائج دراسة عطية (2017)، صقر (2016)، الشوا (2016)، الألفي (2016)، والتي توصلت إلى درجة تقدير كبير ومرتفع في نفس المجال، كما اختلفت مع نتائج دراسة



المليحي (2016)، الفرا وسهمود (2015)، والتي توصلت إلى درجة تقدير ضعيفة في مجال السياسات والإستراتيجيات.

### - المجال الثالث: الموارد البشرية:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	4	تنوع قنوات الاتصال مع الموارد البشرية في الكلية.	3.56	1.21
2	1	وضع معايير تضمن اختيار أفضل الموارد البشرية للكلية.	3.29	1.48
3	2	تمكين الموارد البشرية في الكلية لإنجاز مهامهم.	3.28	1.30
4	5	توظيف قدرات الموارد البشرية لتنفيذ أنشطة الكلية.	2.96	1.45
5	3	تقدير انجازات الموارد البشرية في الكلية.	2.59	1.34
المجال ككل				
			3.14	1.04

يبين الجدول (6) أن الفقرة (4) والتي نصت على "تنوع قنوات الاتصال مع الموارد البشرية في الكلية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (1.21)، وقد يعزى ذلك إلى ما تشهده الكليات وأقسامها الأكاديمية من تنوع في قنوات الاتصال، من خلال الاجتماعات واللقاءات والندوات، وتوظيف التكنولوجيا في الاتصال من خلال البريد الإلكتروني ومجموعات برنامج الواتساب في الأجهزة الذكية، للاتصال والتواصل مع الموارد البشرية (طلاب، موظفين، أعضاء هيئة تدريس) في الكلية والأقسام الأكاديمية، وجاءت الفقرة (1) والتي كان نصها "وضع معايير تضمن اختيار أفضل الموارد البشرية للكلية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.48)، قد يعزى ذلك إلى جودة المعايير التي تضعها الجامعة، وتسمح للكليات والأقسام الأكاديمية بإضافة ما تراه مناسب من معايير، لضمان اختيار أفضل الموارد البشرية من قبول طلبة جدد، وتوظيف أعضاء هيئة تدريس، والتعاقد مع أعضاء هيئة تدريس، واختيار الموظفين، بينما احتلت الفقرة (3) والتي نصت على "تقدير انجازات الموارد البشرية في الكلية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (1.34)، وقد يعزى ذلك إلى إيمان رؤساء الأقسام الأكاديمية بأنه مازال هناك ما يمكن تقديمه بشكل أكبر في مجال تقدير الانجازات التعليمية والعلمية والإدارية للموارد البشرية من طلبة، وموظفين، وأعضاء هيئة تدريس، وقد بلغ

المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.14)، وانحراف معياري (1.04)، وهو يقابل درجة تقدير متوسط لواقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في مجال الموارد البشرية. جاءت نتيجة هذا المجال متفقتة مع نتائج دراسة الأشقر والهنداوي (2017)، المليجي (2016)، الكسر (2016)، الألفي (2016)، والتي توصلت إلى درجة تقدير متوسط لواقع إدارة التميز في نفس المجال، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عطية (2017)، صقر (2016)، الشوا (2016)، والتي توصلت إلى درجة تقدير مرتفع وكبير في نفس المجال، كما اختلفت نتيجة هذا المجال مع نتيجة دراسة الفرا وسهمود (2015)، والتي توصلت إلى درجة تقدير ضعيف لمجال الموارد البشرية.

#### - المجال الرابع: الشراكة والموارد:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (7).  
جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الشراكة والموارد مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	2	إدارة الموارد المالية للكلية بكفاءة.	3.13	1.46
2	3	إدارة ممتلكات الكلية بشكل يضمن المحافظة عليها.	2.77	1.33
3	4	التوظيف الأمثل للموارد التقنية الحديثة في تحقيق أهداف الكلية.	2.64	1.45
4	1	وضع إطار لإدارة الشراكات الفاعلة مع الكلية.	2.51	1.36
5	5	إدارة المعلومات والبيانات بما يدعم الشراكات لتحقيق أهداف الكلية.	2.23	1.19
		المجال ككل	2.66	1.07

يبين الجدول (7) أن الفقرة (2) والتي نصت على "إدارة الموارد المالية للكلية بكفاءة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (1.46)، وكانت الفقرة (3) والتي نصها "إدارة ممتلكات الكلية بشكل يضمن المحافظة عليها" قد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.33)، قد يعزى ذلك إلى ربط إدارة الجامعة صرف السلف المالية المقدمة للكليات بإجراءات ومبادرات تحقيق الأهداف التفصيلية للأهداف الإستراتيجية بالخطط التشغيلية للكليات، ونشاط إدارة الجامعة وفرق الصيانة فيها، لإعادة صيانة ممتلكات الجامعة والكليات بشكل يضمن المحافظة عليها، بينما احتلت الفقرة (5) والتي نصت على "إدارة

المعلومات والبيانات بما يدعم الشراكات لتحقيق أهداف الكلية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.23)، وانحراف معياري (1.19)، وقد يعزى ذلك لعدم توفر المعلومات والبيانات بما يكفي لدعم الشراكات لتحقيق أهداف الكليات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.66)، وانحراف معياري (1.07)، وهو يقابل واقع متوسط لإدارة التميز بكليات جامعة شقراء في مجال الشراكات والموارد.

اتفقت نتائج هذه الدراسة، في مجال الشراكات والموارد، مع نتائج دراسة (Nabi, et al. 2018)، الأشقر والهنداوي (2017)، أحمد (2015)، والتي توصلت إلى درجة تقدير متوسط في هذا المجال، واختلفت مع نتائج دراسة المليحي (2016)، الفراس وسهمود (2015)، والتي توصلت إلى درجة تقدير منخفض في هذا المجال، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة في مجال الشراكات والموارد مع نتائج دراسة عطية (2017)، صقر (2016)، الشوا (2016)، الألفي (2016)، والتي توصلت إلى درجة تقدير عال في مجال الشراكات والموارد.

#### - المجال الخامس: العمليات والخدمات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).  
جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العمليات والخدمات مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	إعداد دليل تنظيمي لإدارة العمليات بالكلية.	2.81	1.19
2	3	التطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة من الكلية.	2.64	1.34
3	4	إدارة العلاقات مع المستفيدين بكفاءة.	2.43	1.38
4	2	تقييم العمليات في الكلية بهدف تحسينها.	2.39	1.29
المجال ككل				
			2.57	0.95

يبين الجدول (8) أن الفقرة (1) والتي نصت على "إعداد دليل تنظيمي لإدارة العمليات بالكلية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (1.19)، وكانت الفقرة (3) والتي نصها "التطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة من الكلية" قد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.34)، قد يعزى ذلك إلى وجود اجتهادات ومبادرات من الكليات لم تكتمل بعد لإعداد دليل تنظيمي لإدارة العمليات، وإيمان رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية التطوير والتحسين المستمر، للخدمات المقدمة من الكليات، لتواكب التحسين

المستمر المنشود في متطلبات الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي، بينما احتلت الفقرة (2) والتي نصت على "تقييم العمليات في الكلية بهدف تحسينها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.39)، وانحراف معياري (1.29)، وقد يعزى ذلك لعدم وجود عمليات تقييم مقننة وفق معايير محددة للعمليات في الكليات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.57)، وانحراف معياري (0.95)، وهو يقابل واقع منخفض لإدارة التميز بكليات جامعة شقراء في مجال العمليات والخدمات.

اتفقت نتائج هذه الدراسة، في مجال العمليات والخدمات، مع نتائج دراسة المليجي (2016)، الفراء وسهمود (2015)، والتي توصلت إلى درجة تقدير منخفض في هذا المجال، واختلفت مع نتائج دراسة عطية (2017)، الشوا (2016) والتي توصلت إلى درجة تقدير عال في هذا المجال، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة في مجال العمليات والخدمات مع نتائج دراسة الأشقر والهنداوي (2017)، الألفي (2016)، أحمد (2015)، والتي توصلت إلى درجة تقدير متوسط في مجال العمليات والخدمات.

#### المجال السادس: نتائج المستفيدين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال نتائج

#### المستفيدين مرتبة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
1.36	2.85	سهولة إجراءات حصول المستفيدين على الخدمات المقدمة من الكلية.	3	1
1.32	2.58	تقدم البيانات والمعلومات المطلوبة من المستفيدين بشفافية.	2	2
1.34	2.57	توجد آلية (لاستقبال آراء ومقترحات وشكاوى المستفيدين ومعالجتها).	1	3
1.24	2.42	يتم توثيق الخدمات المقدمة للمستفيدين.	4	4
1.18	2.37	يتم قياس مستوى الرضا لدى المستفيدين.	5	5
0.90	2.56	المجال ككل		

يبين الجدول (9) أن الفقرة (3) والتي نصت على "سهولة إجراءات حصول المستفيدين على الخدمات المقدمة من الكلية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (1.36)، وكانت الفقرة (2) والتي نصها "تقدم البيانات والمعلومات المطلوبة من المستفيدين

بشفافية" قد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.32)، قد يعزى ذلك إلى إيمان رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية حصول المستفيدين على الخدمات المقدمة من الكليات بإجراءات تتصف بالسهولة، وتقديم المعلومات المطلوبة من المستفيدين بشفافية، إلا أن الواقع يقل عن المأمول لديهم في هذا الجانب، خاصة عند تقديم الخدمات والبيانات لشريحة المستفيدين من أفراد ومؤسسات المجتمع، بينما احتلت الفقرة (5) والتي نصت على "يتم قياس مستوى الرضا لدى المستفيدين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.37)، وانحراف معياري (1.18)، وقد يعزى ذلك لاقتصار قياس مستوى الرضا على شريحة الطلبة فقط من المستفيدين، مع عدم قياس مستوى الرضا لشريحة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس وأفراد ومؤسسات المجتمع من المستفيدين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.56)، وانحراف معياري (0.90)، وهو يقابل واقع منخفض لإدارة التميز بكليات جامعة شقراء في مجال نتائج المستفيدين.

اتفقت نتائج هذه الدراسة، في مجال نتائج المستفيدين، مع نتائج دراسة المليجي (2016)، الفراء وسهمود (2015)، والتي توصلت إلى درجة تقدير منخفض في هذا المجال، واختلفت مع نتائج دراسة عطية (2017)، صقر (2016)، الشوا (2016)، والتي توصلت إلى درجة تقدير عال في هذا المجال، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة في مجال نتائج المستفيدين مع نتائج الكسر (2016)، الألفي (2016)، أحمد (2015)، والتي توصلت إلى درجة تقدير متوسط في مجال نتائج المستفيدين. ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز تعزى لمتغيرات (نوع الجنس، فئة الكلية، الرتبة الأكاديمية).

للتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز، تعزى لمتغير نوع الجنس (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير نوع الجنس (ذكر، أنثى).

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
الأداة ككل	ذكر	39	2.86	0.85	0.87	غير دالة
	أنثى	26	2.87	0.75		

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر نوع الجنس، وقد يعزو الباحث ذلك لتشابه ظروف ومناخ العمل بين الجنسين (ذكر، أنثى) في جامعة شقراء.

وللتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء النموذج الأوربي للتميز، تعزى لمتغير فئة الكلية (علمية، إنسانية)، تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير فئة الكلية (علمية، إنسانية).

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
الأداة ككل	علمية	7	2.70	0.76	1.91	دالة إحصائياً
	إنسانية	58	3.03	0.87		

يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر متغير فئة الكلية (علمية، إنسانية)، ولصالح الكليات الإنسانية، وقد يعزو الباحث ذلك لانخفاض العبء التدريسي في أغلب الكليات الإنسانية بسبب وفرة أعضاء هيئة التدريس فيها، وإيقاف قبول الطلبة في بعض التخصصات الإنسانية بسبب إعادة هيكلة الكليات والبرامج الأكاديمية فيها، مقارنة مع العبء التدريسي في الكليات العلمية، مما أتاح لهم مزيد من الاهتمام والمشاركة الفاعلة في الجوانب الإدارية والجودة، وإكسابهم مزيد من الخبرات في تلك الجوانب خلال السنوات الماضية. وللتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء النموذج الأوربي للتميز، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ،

أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيم (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
الأداة ككل	بين المجموعات	1.26	2	0.63	1.24	غير دالة
	داخل المجموعات	32.13	63	0.51		
	المجموع	33.39	65			

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وقد يعزى ذلك لتشابه الظروف الإدارية التي يراها أفراد عينة الدراسة على اختلاف رتبهم الأكاديمية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مقترحات التطوير التي تسهم في تحسين واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها.

تم جمع المقترحات حول مقترحات التطوير التي تسهم في تحسين واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، وكانت أهم مقترحات التطوير كما في الجدول (13).

جدول (13): التكرارات والنسب المئوية للمقترحات حول مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً

الرقم	المقترحات	التكرار	النسبة
1	وضع آلية لقياس رضا أعضاء هيئة التدريس والمجتمع.	43	66.2%
2	تحفيز الممارسات المتميزة للموارد البشرية في الكلية.	35	53.8%
3	تحديد آلية واضحة لتقييم العمليات.	33	50.8%
4	وضع خطط بديلة للمتغيرات الطارئة.	26	40%
5	إنشاء قاعدة بيانات رقمية شاملة ومحدثة.	18	24.7%
6	حصر وتوثيق الخدمات المقدمة للمستفيدين.	12	18.5%
7	توفير بيئة داعمة للإبداع.	10	15.4%

يتضح من الجدول (13) أن مقترح " وضع آلية لقياس رضا أعضاء هيئة التدريس والمجتمع " جاء بالمرتبة الأولى، حيث حصل على عدد تكرارات (43)، ونسبة مئوية (66.2%)، وقد يعزى ذلك لعدم الاهتمام بقياس رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين وأفراد مؤسسات المجتمع، مع أهمية ذلك القياس في رفع مستوى واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء، وجاء مقترح "تحفيز الممارسات المتميزة للموارد البشرية في الكلية" بالمرتبة الثانية، وحصوله على عدد تكرارات (35)، ونسبة مئوية (53.8%)، وقد يعزى ذلك لإيمان عينة الدراسة بأهمية تقدير جهود الموارد البشرية من طلبة وموظفين وأعضاء هيئة تدريس في الكليات وتحفيز ممارساتهم التعليمية والعلمية والإدارية المتميزة.

#### - توصيات الدراسة:

-نشر ثقافة التميز بكليات جامعة شقراء وفق معايير النموذج الأوربي للتميز، عبر المنشورات والدورات التدريبية وورش العمل، لما له من أثر إيجابي في رفع واقع إدارة التميز بكليات الجامعة مستقبلاً، مع استغلال أثر الكليات الإنسانية على الواقع العام لإدارة التميز في الكليات بهذا الشأن.

- الحرص على قياس رضا جميع المستفيدين من طلبة وموظفين وأعضاء هيئة تدريس وأفراد ومؤسسات المجتمع، تحقيقاً لمقترحات التطوير والتحسين المقدمة من عينة الدراسة، ولما لها من أثر ايجابي في رفع واقع إدارة التميز بكليات الجامعة في مجال نتائج المستفيدين.

- وضع آلية لتقييم العمليات وتنفيذها في الكليات بهدف تحسينها، ورفع واقع إدارة التميز في مجال العمليات والخدمات.

- الاهتمام بإدارة المعلومات والبيانات التي تدعم الشراكات لتحقيق أهداف الكليات، ورفع واقع إدارة التميز بها في مجال الشراكات والموارد.

- وضع حوافز وجوائز لتعزيز الانجازات التعليمية والعلمية والإدارية المتميزة للموارد البشرية في الكليات، تحقيقاً لمقترحات التطوير والتحسين المقدمة من عينة الدراسة، ولرفع واقع إدارة التميز في مجال الموارد البشرية.

- إنشاء جهة لإدارة المخاطر بالجامعة وكلياتها، للإشراف على وضع خطط بديلة لمواجهة المتغيرات الطارئة والمخاطر، ورفع واقع إدارة التميز في مجال السياسات والإستراتيجيات.

- العمل على تحديد وتوفير ما يحتاجه المبدعين من المستفيدين، وتوفير بيئة مناسبة للإبداع، للمحافظة على الواقع العالي لإدارة التميز بمجال القيادة، واستهداف واقع عال جداً لإدارة التميز بكليات جامعة شقراء مستقبلاً في مجال القيادة.



- قائمة المراجع:

- أحمد، محمد (2015). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مجلة الإدارة التربوية، مج (2)، ع (7).
- الأشقر، أحمد والهنداوي، أحمد (2017). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، مجلة التربية، ع (175)، ج (3).
- الألفي، هاني (2016). الأنموذج الأوربي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل، مستقبل التربية العربية، مج (23)، ع (104).
- الشوا، عفت (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات عزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بعزة، فلسطين.
- العمامي، غالية (2014). التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث.
- الفرا، ماجد وسهمود، إيهاب (2015). واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج (23)، ع (2).
- الكسر، شريفه (2016). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة، المجلة التربوية المتخصصة، مج (5)، ع (4).
- المليجي، رضا (2016). تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز. مستقبل التربية العربية، مج (23)، ع (100).
- الهلالات، صالح (2014). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهلالي، الهلالي (2013). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مستقبل التربية العربية، مج (20)، ع (83).
- جامعة شقراء (2017). الخطة الإستراتيجية لجامعة شقراء 2020، شقراء. السعودية.
- جامعة شقراء (2017). الملخص التنفيذي للخطة الإستراتيجية لجامعة شقراء 2020، شقراء، السعودية.
- صقر، محمد (2016). واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات عزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بعزة، فلسطين.

- عطية، أفكار (2017). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، مجلة الإدارة التربوية، مج (4)، ع (14).
- فتحي، شاکر (2015). التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، مج (2)، ع (5).
- Akber, M & Mansour, K (2016). Performance Appraisal of the Department of Education in Tehran using the EFQM Excellence Model, International Academic Journal of Business Management, Vol. 3, No. 1.
- European Foundation for Quality Management, EFQM Model, 2013, www.efqm.org.
- Nabi, Y & et al. (2018). The Validity of a Design Technology for a Higher Education Quality Assurance System Based on the EFQM Model. EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 14(3).