تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات

إعداد

لبنى زاهي خالد تميمي - نصرُ الله

باحثة دكتوراة الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين

lubtamnas@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع ومستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، وذلك من وجهات نظر الأكاديميين الإداريين والإداريين العاملين في هذه المؤسسات. ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسة تعكس التميز المؤسسي: التميز في المجال الإداري والتنظيمي، التميز في العمليات، والتميز في الخدمات، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مطورة تتضمن (٢٤) فقرة، وُزعت على عينة طبقية عشوائية بلغت (٣٤٥) مشاركاً يمثلون الإداريين من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى. كشفت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية جاء بتقدير "متوسط" في جميع الأبعاد. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي تبعاً لمتغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي، بينما لم تُظهر المتغيرات الأخرى، مثل المستوى التعليمي والخبرة العملية، فروقاً ذات دلالة إحصائية، خلصت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تواجه تحديات تتعلق بتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي بسبب نقص الموارد وضغوط السياق السياسي والاجتماعي. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بتطوير السياسات الإدارية، تعزيز الكفاءة المؤسسية، الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتحسين بيئة العمل لتحفيز الابتكار والتطوير المستمر.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، الأداء المتميز، الجامعات الفلسطينية

Abstract

This study aimed to analyze the reality and level of institutional excellence in Palestinian universities in the West Bank from the perspectives of academic administrators and administrative staff working in these institutions. The study focused on three main dimensions reflecting institutional excellence: excellence in administrative and organizational domains, excellence in operations, and excellence in services, The study employed a descriptive-analytical approach using a developed questionnaire consisting of 24 items, distributed to a stratified random sample of 345 participants representing administrators from higher and middle academic levels. The findings revealed that the level of institutional excellence in Palestinian universities was rated as "moderate" across all dimensions. Additionally, the results showed statistically significant differences in the level of institutional excellence based on the variables of administrative position and gender, while other variables, such as educational level and practical experience, showed no statistically significant differences, The study concluded that Palestinian universities face challenges in achieving advanced levels of institutional excellence due to resource constraints and the pressures of the political and social context. Based on the results, the study recommended developing administrative policies, enhancing institutional efficiency, investing in technological infrastructure, and improving the work environment to foster innovation and sustainable development.

Keywords: Institutional Excellence, Outstanding Performance, Palestinian Universities

المقدمة:

تعدُّ الجامعات مناراتٍ للعلم والمعرفة، وركائز أساسية للتنمية والتطور في المجتمعات. وفي ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي يواجهها العالم اليوم، أصبحت الجامعات الفلسطينية، كغيرها من المؤسسات الأكاديمية العالمية، مطالبة بتبني نهج يُعزز التميز المؤسسي لتحقيق أهدافها الأكاديمية والاجتماعية، والمساهمة في دفع عجلة التنمية الوطنية (حرز الله وأبو ليدة، ٢٠٢٠).

يمثل التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء والتطور، خاصة في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات المستمرة. وقد أصبح هذا المفهوم محور اهتمام متزايد في قطاع التعليم العالي، حيث يُسهم التميز المؤسسي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة (طايح، محروس ورشوان، ٢٠٢٢). ومع ذلك، تواجه الجامعات الفلسطينية تحديات فريدة، ناجمة عن السياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي المحيط، مما يجعل دراسة واقع التميز المؤسسي فيها ضرورة ملحة لفهم كيفية التغلب على هذه العقبات، واستثمار الفرص المتاحة.

تتطلب الجامعات الفلسطينية اليوم، لتحقيق التميز المؤسسي، توفير بيئة تعليمية وإدارية تدعم الابتكار والإبداع، وتعزز الشراكات المحلية والدولية، وتُطبق معايير الجودة الشاملة. ومع ذلك، فإن الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها فلسطين تفرض قيوداً إضافية على الجامعات، مما ينعكس على قدرتها على تحسين بنيتها التحتية، واستقطاب الكفاءات، وتطوير برامجها الأكاديمية (خلف الله وأبو قوطة، ٢٠٢٣). لذا، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، من خلال تحليل الجوانب الإدارية والأكاديمية التي تسهم في تحقيق هذا التميز.

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبنى ناهي خالد تميمي نُصّر الله

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تقديم رؤية شاملة للتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، من خلال تحليل أساليب العمل المؤسسي، وتقييم مستوى التكامل بين الأقسام الأكاديمية والإدارية، ومدى قدرة الجامعات على التكيف مع التغيرات المتسارعة (Bryson, 2018). كما تهدف إلى تقديم توصيات مبنية على أسس علمية لدعم صناع القرار في المؤسسات الأكاديمية لتعزيز ثقافة التميز والإبداع، وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة في بيئة تعليمية تنافسية.

يرتكز البحث على مجموعة من المحاور الرئيسية التي تعكس أبعاد التميز المؤسسي، بما في ذلك التميز في مجال العمليات والخدمات والمجال الإداري والتنظيمي. يركز البحث على استقصاء أساليب تحسين العمليات المؤسسية من خلال تعزيز الكفاءة والإنتاجية، وضمان جودة الخدمات التعليمية والإدارية لتلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. كما يتناول البحث أهمية الإدارة الفعالة ودورها في بناء هيكل تنظيمي يدعم الأداء المتميز، ويعزز من قدرة الجامعات على التكيف مع المتغيرات (Evans & Lindsay, 2017). بالإضافة إلى ذلك، يسلط الضوء على أهمية الابتكار التربوي والتطوير المستمر في العمليات والخدمات لتعزيز مكانة الجامعات الفلسطينية في الساحة الأكاديمية الإقليمية والعالمية.

كما وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية في مجال التميز المؤسسي، تُساهم في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي لهذا المفهوم، وتقديم حلول واقعية تساعد الجامعات الفلسطينية على تحقيق أهدافها في ظل بيئة مليئة بالتحديات، مما يساهم في تعزيز دورها كمحرك رئيسة للتنمية المستدامة في فلسطين .

مشكلة الدراسة:

في ظل المتغيرات المتسارعة التي تواجه المؤسسات التربوية، وعلى رأسها الجامعات الفلسطينية، تبرز أهمية تحقيق التميز المؤسسي كضرورة ملحة لضمان استمرارية الأداء الفعال لهذه المؤسسات وتعزيز قدرتها على تحقيق رسالتها التربوية

والأكاديمية. تتميز الجامعات الفلسطينية بخصوصية نابعة من الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها، مما يفرض عليها العمل على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تبني سياسات وأساليب مبتكرة تعزز من دورها في تقديم خدمات تعليمية وإدارية متميزة وتأهيل الطلبة للمساهمة في التنمية المجتمعية ومواكبة التطورات الحديثة (الشيباني، ٢٠١٩؛ Bolden et al., 2015).

يشمل التميز المؤسسي في الجامعات عدة مجالات رئيسية، لا تقتصر فقط على التعليم الأكاديمي، بل تمتد إلى العمليات الإدارية والتنظيمية والخدمات التي تقدمها الجامعة بجودة عالية. وقد أظهرت الدراسات أن الجامعات التي تركز على تطوير رأس المال البشري، وتعزيز بيئة تنظيمية مبتكرة، وتنفيذ عمليات متكاملة تحقق مستويات متميزة من الأداء المؤسسي (حرز الله وآخرون، ٢٠٢٠؛ طابع، محروس ورشوان، ٢٠٢٢). ورغم ذلك، لا تزال الجامعات الفلسطينية تواجه تحديات متعددة تتعلق بضعف الموارد المالية، وتأثير البيئة السياسية غير المستقرة، وغياب الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق التميز المؤسسي مقارنة بمؤسسات التعليم العالي في دول أخرى.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي في الجامعات على المستوى الدولي، إلا أن الأبحاث التي تركز على واقع التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية لا تزال محدودة. فقد ركزت بعض الدراسات، مثل دراسة (أبو جربوع، ٢٠٢٢)، على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، بينما تناولت دراسات أخرى مثل (وصابي، ٢٠٢٠) تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من خلال معايير المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM. ومع ذلك، فإن الدراسات التي حللت أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في ظل تحديات البيئة المحلية، وناقشت مستوى التميز في الخدمات، العمليات، والإدارة والتنظيم، لا تزال قليلة.

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبنى ناهي خالد تميمي نصر الله

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل واقع التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، واستكشاف مستواه في ثلاثة مجالات رئيسية: التميز في الخدمات، التميز في العمليات، والتميز الإداري والتنظيمي. كما تهدف إلى تحديد العوامل المؤثرة على تحقيق هذا التميز، مع التركيز على السياق الفلسطيني الفريد والتحديات التي تواجه الجامعات في هذا الإطار.

. وجاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما هو واقع التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وما مستواه في مجالات الخدمات، العمليات، والإدارة والتنظيم؟

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. قياس مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من خلال تحليل ثلاثة مجالات رئيسية: المجال الإداري والتنظيمي، العمليات، والخدمات، وذلك استناداً إلى آراء الأكاديميين الإداريين والإداريين العاملين في هذه المؤسسات.
٢. تحديد الفروقات في مستوى التميز المؤسسي بناءً على المتغيرات الديموغرافية والمهنية مثل الوظيفة الإدارية، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، والخبرة العملية، بهدف فهم تأثير هذه المتغيرات على الأداء المؤسسي.
٣. تقديم توصيات مبنية على النتائج البحثية بهدف تحسين مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية وتعزيز أدائها الأكاديمي والإداري بما يساهم في تحقيق رؤيتها وأهدافها التنموية.

١ أسئلة الدراسة وفرضياتها:

وانطلاقاً من أهداف الدراسة، سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية والفرضيات المتعلقة بها:

١. ما مستوى التميز المؤسسي وأبعاده (التميز في المجال الإداري والتنظيمي، التميز في العمليات، التميز في الخدمات) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين الإداريين والإداريين؟

الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط مستوى التميز المؤسسي وأبعاده (التميز في المجال الإداري والتنظيمي، التميز في العمليات، التميز في الخدمات) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين الإداريين والإداريين والمتوسط الحسابي النظري للمجتمع.

٢. هل تختلف مستويات التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات الوظيفة الإدارية، والنوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية؟

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات الوظيفة الإدارية، والنوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية.

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبنى ناهي خالد تميمي نُصّر الله

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

١. تساهم هذه الدراسة في تعزيز الأدبيات المتعلقة بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، خصوصاً في سياق بيئة تعليمية متأثرة بتحديات سياسية واقتصادية. وبذلك، توفر الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تحقيق التميز المؤسسي في ظل هذه الظروف الخاصة، وهو ما يعزز من قاعدة المعرفة في هذا المجال.

٢. من خلال التركيز على أبعاد التميز المؤسسي مثل الإدارة والتنظيم، العمليات، والخدمات، توفر الدراسة فهماً شاملاً لهذه الأبعاد وكيفية ارتباطها بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. يساعد ذلك الباحثين الآخرين في تطوير نماذج أو دراسات مقارنة في بيئات أكاديمية مشابهة.

٣. من خلال تحليل التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية في تحقيق التميز المؤسسي، توضح الدراسة العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجابياً على الأداء المؤسسي، مما يساهم في تسليط الضوء على الحاجة إلى حلول مبتكرة وملائمة.

الأهمية العملية:

١. توفر هذه الدراسة الأدوات والمعرفة اللازمة لتحليل مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من خلال تقييم الأداء في المجالات الأساسية مثل الإدارة والخدمات، مما يساعد على تحديد النقاط الضعف والعمل على تحسينها. وبالتالي، تساهم في رفع مستوى الكفاءة والجودة في التعليم والخدمات الجامعية.

٢. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن لصناع القرار في الجامعات الفلسطينية اتخاذ خطوات مدروسة لتعزيز التميز المؤسسي. مثلاً، من خلال تحسين سياسات الإدارة، تطوير آليات التقييم المستمر، واستثمار التكنولوجيا لتحسين العمليات والخدمات.

٣. توفر الدراسة توصيات علمية تساهم في صياغة سياسات تعليمية تركز على تعزيز الابتكار والتحسين المستمر في جميع جوانب الأداء الأكاديمي والإداري. هذه السياسات يمكن أن تساعد الجامعات على التكيف مع التغيرات السريعة في مجال التعليم العالي وتواكب المتطلبات العالمية.

٤. تشجع الدراسة على تعزيز المشاركة الفعالة لجميع فئات العاملين في الجامعات (من أكاديميين وإداريين) في عمليات صنع القرار وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. من خلال هذه المشاركة يمكن تعزيز التميز المؤسسي في جميع الأبعاد.

حدود الدراسة

تقتضي منهجية البحث العلمي، بهدف تحقيق الموضوعية وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية وتحليل دقيق، تحديد حدود واضحة للدراسة. وفي هذه الدراسة، تمثلت الحدود فيما يلي:

- الحدود الموضوعية والمفاهيمية: ركزت الدراسة على استكشاف واقع التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، مع التركيز على ثلاثة مجالات رئيسية: التميز الإداري والتنظيمي، التميز في العمليات، والتميز في الخدمات.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤م)، حيث شملت استجابات الأكاديميين الإداريين والإداريين من المستويات العليا والوسطى.

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية: دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبتى ناهى خالد تميمي نصر الله

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على الجامعات الفلسطينية الواقعة في الضفة الغربية.
- الحدود البشرية: تضمنت الدراسة استجابات الأكاديميين الإداريين والإداريين من المستويات العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

مصطلحات الدراسة:

تتطلب هذه الدراسة توضيح مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي تشكل الإطار الأساسي لها، وذلك لضمان فهمها بدقة وتحديد السياق الذي استُخدمت فيه، حيث تم تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومحاورها.

التعريف الاصطلاحي للتميز المؤسسي: " يُعرّف التَّميِّزُ المؤسَّسيُّ بأنه سعي المؤسسات إلى استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (Pinar & Girard, 2008: 31).

التعريف الإجرائي للتميز المؤسسي: في هذه الدراسة، يُقاس التَّميِّزُ المؤسَّسيُّ بمستوى الأداء في ثلاثة مجالات رئيسية: التميز الإداري والتنظيمي، التميز في العمليات، والتميز في الخدمات. ويتم ذلك بناءً على استجابات الأكاديميين الإداريين والإداريين من المستويات العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، باستخدام استبانة مصممة لقياس المؤشرات المتعلقة بكل مجال. يُحدد مستوى التميز المؤسسي من خلال المتوسطات الحسابية للمجالات الثلاثة، والتي تعكس أبعاد التميز المعتمدة في هذه الدراسة.

الأداء المتميز: يُعرّف الأداء المتميز بأنه قدرة المنظمة على تقديم خدماتها ومنتجاتها بجودة عالية تتفوق بها على المنافسين، من خلال تبني ممارسات إدارية فعّالة تركز

على التحسين المستمر والابتكار. يتطلب ذلك ترسيخ ثقافة التميز بين الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية (أبو النصر، ٢٠١٤).

الجامعات الفلسطينية: الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية هي مؤسسات تعليمية عليا تقدم برامج البكالوريوس والدراسات العليا، وتضم ثلاث كليات على الأقل. تخضع لإشراف وزارة التعليم العالي الفلسطينية، وتتنوع بين جامعات حكومية، عامة، وخاصة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، ٢٠٢٤).

الإطار النظري

تمهيد:

تُعد الجامعات من أبرز المؤسسات الساعية لتحقيق التميز المؤسسي كوسيلة للتكيف مع متطلبات العصر والتنافس في بيئة متغيرة، خاصة في ظل التحديات المتنوعة التي تواجه التعليم العالي. يُعرف التميز المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة من خلال التركيز على الابتكار، الاستدامة، وتطوير الكفاءات البشرية والإدارية (Harney & Monks, 2016)؛ مع تطور النظريات الإدارية لاستيعاب المتغيرات الكبيرة في بيئة العمل الأكاديمية، ازداد الاهتمام بمفاهيم التحسين المستمر، والرقابة، والتقييم، وضمان الجودة كعوامل رئيسية لتعزيز الأداء المؤسسي (Williams, 2021). وتشير الدراسات الحديثة، مثل تلك المنشورة في *Journal of Human Resource Management* (2023)، إلى أن المؤسسات التي تتبنى نهج التميز المؤسسي تحقق استمرارية ونموً أعلى مقارنة بغيرها، من خلال تقديم خدمات متميزة، تحسين العمليات الداخلية، وتطوير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتميز (Collings, Mellahi & Cascio, 2019)، كما تؤكد الأدبيات أن الاستثمار في

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبنى ناهي خالد تميمي نصر الله

رأس المال البشري يعد أحد العوامل الأساسية لتحقيق النمو وتعزيز القدرة التنافسية، حيث يُسهم تطوير مهارات الموظفين وإثراء خبراتهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الريادة (Armstrong & Taylor, 2020). وتبين أن الجامعات التي تركز على تحقيق التميز المؤسسي تتمكن بشكل أفضل من مواجهة التحديات البيئية واستثمار الفرص، مما يعزز دورها في تحقيق التنمية المستدامة (Cascio & Boudreau, 2016).

نشأة وتطور مفهوم التميز المؤسسي:

ظهر مفهوم التميز المؤسسي منذ العصور القديمة، متأثراً بالفلسفة الإغريقية التي ركزت على التفوق والتميز باستخدام أساليب دقيقة (Anninos, 2007). مع الثورة الصناعية عام ١٨٧٠، أصبح التخطيط وفحص الاستراتيجيات محورياً لتحقيق التفوق المؤسسي (الحربي والعباسي، ٢٠٢٢). في منتصف القرن العشرين، تركز الاهتمام على ضبط جودة المنتجات والعمليات، مما مهد لتبني مفهوم التميز المؤسسي بشكل موسع في عام ١٩٨٧. ولعب جيمس ديمنج دوراً رئيسياً في تطوير مفهوم التميز المؤسسي من خلال تركيزه على الجودة كمياري أساسي، مما ساهم في ظهور نماذج مثل مالكوم بالدريج والنموذج الأوروبي للجودة والتميز (فتحي، ٢٠١٧؛ العامري، ٢٠٢٢). وفي الثمانينيات، سلط توم بيترز وروبرت ووترمان الضوء على ممارسات التميز المؤسسي في كتابهما *البحث عن التميز*، حيث حددا عناصر رئيسية مثل الاستراتيجية والقيم المشتركة وفقاً لنموذج ماكينزي (Peters & Waterman, 1980؛ الهندال، ٢٠٢٢).

مع التسعينيات، برزت مفاهيم الجودة الشاملة ونماذج مثل ISO 9000-9004 التي أصبحت مرجعاً لضمان جودة التعليم العالي عالمياً (Letizia, 2017). بحلول عام ١٩٩٩، تطور مفهوم التميز المؤسسي مع اعتماد نماذج مثل مالكوم بالدريج في

الولايات المتحدة والنموذج الأوروبي للتميز في أوروبا كأدوات لتحسين الأداء المؤسسي (سليمان وشاهين، ٢٠٢٤).

مفهوم التميز المؤسسي

يُعد التميز المؤسسي مفهوماً شاملاً تختلف تفسيراته وفقاً للأطر الإدارية المختلفة. ركزت الإدارة العلمية لفريدريك تايلور على الكفاءة التشغيلية، بينما أعطى مدخل العلاقات الإنسانية للتون مايو أهمية للحاجات الاجتماعية. في المقابل، تركز المداخل الإدارية الحديثة على الفاعلية في تحقيق الأهداف المؤسسية ضمن بيئات متغيرة (Harrington & Voehl, 2012; Nohria, 2003).

وعرّف نوهريّة (Nohria, 2003) التميز المؤسسي بأنه كل نشاط يعزز الإنجاز المؤسسي، بينما وصفه هارينغتون وفول (Harrington & Voehl, 2012) كمتفوق مستدام يتجاوز أفضل الممارسات العالمية من خلال علاقات فعالة مع العملاء وأصحاب المصلحة. أما ورثينغتون وآخرون (Worthington et al., 2020) ، فربطوه بدمج التكنولوجيا والبنية التحتية لتطوير معايير تُحفز الأداء المتميز وتلبي توقعات العملاء.

يعكس التميز المؤسسي قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام يتجاوز التوقعات من خلال تطوير معايير وعمليات تدمج التكنولوجيا والكفاءات البشرية، مما يعزز التكيف مع البيئات المتغيرة. كما يُعرف بأنه "الجهود المستمرة لتحقيق أداء يفوق التوقعات مع تقليل العيوب والهدر" (American Society for Quality, 2020).

ويتجلى التميز المؤسسي في أبعاد تشمل تحسين الكفاءة والمنافسة، التفوق على المنافسين، وتلبية توقعات العملاء من خلال جودة الخدمات وتجاوز توقعاتهم (عبد الفتاح، ٢٠١٩؛ غازي، ٢٠١٤). ويُمثل تقديم قيمة إضافية مستمرة تجمع بين

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبتى ناهى خالد تميمي نصر الله

الكفاءة والابتكار، مما يعزز مكانة المؤسسة كقائد ريادي في مجالها (بكر، داوود وطلحة، ٢٠١٩).

التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي

في سياق الجامعات، يُعد التميز المؤسسي ركيزة أساسية لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يرتبط بالأداء المؤسسي والاستراتيجيات المتبعة لتحقيقه (الزطمة، ٢٠١١). ويعكس التميز المؤسسي في التعليم العالي مفهوماً شاملاً يتطلب تعزيز الأداء الأكاديمي والإداري لتلبية احتياجات المجتمع الأكاديمي وأصحاب المصلحة. يشمل التميز المؤسسي ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: التميز في الأداء، الذي يركز على تحسين العمليات الأكاديمية والإدارية من خلال اعتماد تقنيات تعليمية مبتكرة وتطوير مناهج حديثة مع ضمان معايير جودة عالية في التعليم والبحث (Williams, 2021)؛ التفوق على المنافسين، الذي يتحقق عبر تطوير الكوادر البشرية، إقامة شراكات استراتيجية، وتقديم برامج أكاديمية وخدمات ذات جودة عالية، مما يعزز تنافسية الجامعات محلياً ودولياً (Strickland et al., 2022؛ Wright et al., 2023)؛ وتجاوز توقعات المستفيدين، الذي يتطلب تقديم خدمات تفوق توقعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال تحسين البرامج والخدمات بشكل مستمر لتلبية احتياجاتهم، مما يعزز سمعة الجامعة وجذب المتميزين (Alves, Mainardes, & Raposo, 2010).

بهذا، يصبح التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً يُسهم في تحسين الأداء والارتقاء بالمكانة الأكاديمية والإدارية للجامعات.

أبعاد التميّز المؤسسي:

في سعي الجامعات لتحقيق التميز المؤسسي، تبرز ثلاثة أبعاد رئيسة تسهم في تعزيز الأداء الأكاديمي والإداري: التميز في تقديم الخدمات، التميز في العمليات، والتميز في المجال الإداري والتنظيمي. تهدف الدراسة إلى تحليل هذه الأبعاد لفهم دورها في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، تعزيز تنافسيتها، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة في بيئة متغيرة تتطلب جودة عالية وابتكاراً مستداماً. ويُعدُّ التركيز على هذه الأبعاد ضرورياً لضمان تحسين مستمر يعكس تطورات المجتمع الأكاديمي ويواكب التحديات المستقبلية.

البُعد الأول: التميز في تقديم الخدمات

يُعدُّ التميز في تقديم الخدمات حجر الزاوية في قياس التميز المؤسسي في الجامعات، حيث يركز على تطوير خدمات تعليمية وإدارية مبتكرة تفوق توقعات المستفيدين. تسعى الجامعات إلى تحسين جودة خدماتها باستمرار من خلال تطوير برامج أكاديمية جديدة، تحديث الخدمات التعليمية والإدارية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الكفاءة والفعالية (النعيمي وآخرون، ٢٠٠٨).

كما تعتمد الجامعات نهج التفاعل المباشر مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لجمع آرائهم وتطوير الخدمات بناءً على احتياجاتهم، مع التركيز على تعزيز العلاقة مع الموردين والشركاء لضمان جودة الخدمات المقدمة (حرز الله وأبو لبدة، ٢٠٢٠؛ عوض الله، ٢٠١٨).

تحقيق التميز في تقديم الخدمات يُسهم في تحسين سمعة الجامعات، جذب الطلاب المتميزين، وتعزيز ولاء المستفيدين من خلال تقديم خدمات مبتكرة وشاملة تُرسخ مكانتها في التعليم العالي (جمعة، ٢٠١٨).

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبنى ناهي خالد تميمي نصر الله

البُعد الثاني: التميز في مجال العمليات

يشير التميز في العمليات إلى الأنشطة والإجراءات التي تعتمد عليها الجامعات لتحقيق الكفاءة والجودة المستدامة في أدائها الأكاديمي والإداري. يتجلى هذا البُعد في إدارة العمليات بفعالية لتلبية توقعات المستفيدين من خلال تبني ممارسات مبتكرة تدعم الإنتاجية وتعزز الأداء المؤسسي (Alves, Aithal & Kumar, 2016)؛ (Mainardes, & Raposo, 2010).

وتركز الجامعات على إدماج التكنولوجيا في التعليم والإدارة لتحسين الكفاءة وتقليل الوقت المستغرق في العمليات الروتينية. كما تعتمد أساليب حديثة مثل التعلم التفاعلي والتعليم الإلكتروني، التي تعزز من جودة التعليم وتزود الطلاب بمهارات تتماشى مع متطلبات سوق العمل (Baporikar, 2020).

تعتمد الجامعات أيضاً نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لتحسين الأداء المؤسسي وضمان التحسين المستمر، بالإضافة إلى وضع سياسات واضحة تضمن الشفافية والمصادقية في تقديم الخدمات. تفعيل بيئة عمل تعاونية واستخدام التقنيات المتقدمة يساهم في تعزيز فعالية العمليات ورضا جميع الأطراف المعنية (Anyamele, 2007؛ واصلي، ٢٠١٨).

البُعد الثالث: التميز في المجال الإداري والتنظيمي

يعكس التميز الإداري والتنظيمي قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال إدارة فعّالة تعزز من ريادتها الأكاديمية والإدارية. يتمثل هذا البُعد في تطوير القدرات القيادية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين وتشجيعهم على الابتكار، مع التركيز على التكيف مع التحولات الحديثة وتطبيق الشفافية والتعاون لتعزيز الأداء المؤسسي (Daft, 2018؛ Yukl, 2013؛ Northouse, 2019).

وتلعب القيادة الجامعية دوراً حاسماً في توجيه السلوكيات الأكاديمية والإدارية، حيث تساهم القيادات الفعّالة في تحفيز الابتكار وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، مما يعزز من سمعة المؤسسة إيجابياً (بكر وآخرون، ٢٠١٩؛ إسماعيل وطفه، ٢٠٢٠).

ولتحقيق التميز الإداري، تحتاج الجامعات إلى تبني رؤية استراتيجية واضحة وهيكل تنظيمية مبتكرة تدعم الكفاءة والابتكار، بما يعزز العلاقات المؤسسية ويحقق الأهداف الاستراتيجية (زهران، ٢٠٢٢؛ عبد العال، ٢٠٢٠)، ويسهم هذا التميز في تعزيز التنافسية، رضا المستفيدين، وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري من خلال تخطيط استراتيجي فعّال ورؤية مشتركة (Williams, 2021؛ American Society for Quality, 2020).

الدراسات السابقة ذات الصلة:

تهدف الباحثة من خلال استعراض الدراسات السابقة إلى تحقيق أهداف الدراسة الحالية عبر تسليط الضوء على أوجه الاستفادة منها لإثراء الإطار المعرفي وتحديد الفجوة المعرفية في موضوع التميز المؤسسي. سيتم التركيز على الأبحاث التي تناولت مفهوم التميز المؤسسي والأداء المتميز، مع استعراض العوامل المؤثرة في تعزيز التميز المؤسسي، التحديات التي تواجه تحقيقه، وأفضل الممارسات المتبعة. لضمان شمولية العرض وتنظيمه، سيتم ترتيب الدراسات بشكل متسلسل من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة مصطفى والجوهري (2024) هدفت الدراسة إلى دراسة واقع التميز المؤسسي في جامعة طنطا وتحليل آليات تحقيقه في ظل التحديات العالمية، بما يساهم في تعزيز جودة التعليم ورفع مستوى الأداء الجامعي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وُضعت على عينة مكونة من ٢٢٩ عضواً من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أهمية تحقيق التميز المؤسسي في جامعة طنطا

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبنى ناهي خالد تميمي نصر الله

لتحسين جودة التعليم، مع تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تحقيق التميز. وقدمت الدراسة توصيات لتعزيز التميز، مثل تعزيز ثقافة الجودة والابتكار، تطوير استراتيجيات تحسين الأداء، وتعزيز دور القيادة في التحسين المستمر.

دراسة العبيدي وآخرون (2023) هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاد مثل قابليات المسح البيئي، الخيار الاستراتيجي، وقابليات التكامل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على عينة من ١٣٠ فرداً من الإدارة العليا في وزارة الثقافة العراقية. أظهرت النتائج أن للاستشراف الاستراتيجي دوراً بارزاً في تعزيز التميز المؤسسي، خاصة في المجالات المتعلقة بالمسح البيئي والتكامل الاستراتيجي.

دراسة أبو جربوع (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة غزة، والكشف عن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على استبانة وُزعت على عينة مكونة من ١٢٥ أكاديمياً و٥٢ إدارياً. أظهرت النتائج أن مستوى اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعة كان مرتفعاً جداً. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة الجامعية باليقظة الاستراتيجية لتعزيز التميز المؤسسي، مع الاستفادة من التجارب العالمية وتنظيم دورات تدريبية لزيادة الوعي بأهمية اليقظة الاستراتيجية.

دراسة وصابي (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستهدفت القيادات الأكاديمية في جامعتي أم القرى والطائف، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (٣١٥) فرداً. استخدمت الدراسة استبانة مكونة من (٥٥) عبارة، وحُللت البيانات باستخدام أدوات إحصائية متنوعة. توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر معايير المؤسسة الأوروبية بلغت (٦٩٪)، مع تصنيف محور السياسة والاستراتيجية الأعلى (٧٦.٣٪)

ومحور الموارد البشرية الأدنى (٦٤.٩٪). كما أظهرت الدراسة علاقة موجبة بين معايير المؤسسة ومتطلبات تحقيق التميز المؤسسي، مع مساهمة نسبية بلغت (٧١.٤٪). وأوصت الدراسة بتبني الجامعات السعودية التصور المقترح لتعزيز التميز المؤسسي وفق معايير المؤسسة الأوروبية EFQM.

دراسة الجهني (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي في الجامعات السعودية وفقاً لمعايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة، باستخدام المنهج الوصفي المسحي. استُخدمت استبانة وزعت على عينة من ٣٣٢ عضواً من هيئة التدريس بجامعة تبوك. أظهرت النتائج أن أبرز جوانب التميز المؤسسي تمثلت في "بعد الطلاب والعملاء"، يليه "بعد القياس والتحليل وإدارة المعرفة"، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة والقوى العاملة لتحقيق التميز المؤسسي.

دراسة البشيتي (2021) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال التفكير الاستراتيجي. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين المشرفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت نموذج معادلة هيكلية (SEM) لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي غير مباشر بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي والتميز المؤسسي، مع توصيات بتعزيز التفكير الاستراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة الدجني وحمد (2021) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من ٢٣٢ موظفاً وموظفة من إداري الجامعات الفلسطينية. أظهرت النتائج علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز، مع توصيات بتعزيز بيئات العمل التي تدعم الدافعية الذاتية لتحقيق التميز المؤسسي.

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبتى ناهى خالد تميمي نصر الله

دراسة العنزي (2019) هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الثانوي بالكويت وتقديم مقترحات لتطوير الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على مجموعة من مديري المدارس الثانوية. أظهرت النتائج أن الأداء المؤسسي في المدارس يتسم بتوافر محاور التميز بدرجة متوسطة، مع الإشارة إلى معوقات تطبيق معايير النموذج الأوروبي، أبرزها نقص الدعم المالي والحوافز المادية والمعنوية، مما يؤثر سلباً على جودة الأداء والخدمات.

دراسة العبيدي (٢٠١٧) هدفت إلى تحليل تأثير القدرات الإستراتيجية للمدراء (الذكاء، التفكير، المرونة، واتخاذ القرار) على الأداء المتميز في شركات الاتصالات العراقية. تضمنت أبعاد الأداء المتميز في تقديم الخدمات، العمليات، والإدارة والتنظيم. استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل ووزعت ١١٠ استبانة على المدراء. أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين القدرات الإستراتيجية والأداء المتميز، حيث كانت العلاقة الأقوى مع التميز الإداري والتنظيمي، والأضعف مع التميز في تقديم الخدمات. كما تبين أن قدرة التفكير كانت الأكثر تأثيراً، تليها الذكاء، المرونة، واتخاذ القرار.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تمثل الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة حول التميز المؤسسي في المؤسسات الأكاديمية والإدارية، حيث تتشابه معها في تناول الأبعاد الرئيسية مثل العمليات، الخدمات، والإدارة والتنظيم، واستخدام المنهجية الوصفية التحليلية كما في دراسات مصطفى والجوهري (٢٠٢٤) ووصابي (٢٠٢٠). تعتمد الدراسة أيضاً أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها، وهي أداة شائعة في هذا المجال كما في دراسات العبيدي وآخرون (٢٠٢٣) والجهنى (٢٠٢١)، تركز الدراسة الحالية، مثل غيرها، على مؤسسات التعليم العالي كبيئة لتحليل التميز المؤسسي، ولكنها تختلف في السياق الجغرافي والمجتمع المستهدف. فقد ركزت على الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، بينما

تناولت دراسات أخرى سياقات مختلفة مثل الجامعات السعودية (وصابي، ٢٠٢٠) أو مؤسسات التعليم الثانوي في الكويت (العنزي، ٢٠١٩)، تتميز الدراسة الحالية بأهدافها الشاملة، حيث تُحلل واقع التميز المؤسسي في أبعاده الثلاثة بشكل متكامل، مقارنة بدراسات ركزت على أبعاد محددة مثل القيادة (البشيتي، ٢٠٢١) أو الاستشراف الاستراتيجي (العبيدي وآخرون، ٢٠٢٣)، مما يجعلها تسهم في فهم احتياجات الجامعات الفلسطينية ضمن سياق محلي فريد.

منهجية الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الإداريين والعاملين في إدارات الموارد البشرية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام بيانات جمعت وحُللت بأساليب إحصائية دقيقة، مع توظيف المنهج الوصفي المسحي لتحديد مستوى التميز المؤسسي، والمنهج الوصفي المقارن لتحليل الفروق في المتوسطات بناءً على المتغيرات التصنيفية مثل النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الوظيفة الإدارية، والخبرة العملية.

مجتمع الدراسة

تشمل الدراسة الإداريين العاملين في المستويات الأكاديمية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، مثل النواب الأكاديميين، نواب التخطيط، العمداء، رؤساء الدوائر والأقسام الأكاديمية، إضافة إلى العاملين في إدارات الموارد البشرية. يقدر حجم مجتمع الدراسة بـ ٣٤٠٠ فرد، استناداً إلى إحصائيات وزارة التعليم العالي الفلسطينية والمواقع الإلكترونية للجامعات، ويغطي الأفراد العاملين خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤.

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

تتوزع فئات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي، بما يضمن تمثيلاً شاملاً لجميع المستويات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية: دراسة تحليلية للواقع والتحديات
كبتى ناهي خالد تميمي نصر الله

جدول ١: توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب متغيري الوظيفة الإدارية والتنوع الاجتماعي (ن = ٣٤٠٠).

المتغيرات التصنيفية	فئات المتغير	التكرارات	النسب المئوية
الوظيفة الإدارية	أكاديمي- إداري	2381	70%
	إداري	1019	30%
	المجموع	3400	100%
النوع الاجتماعي	ذكر	2214	65%
	أنثى	1186	35%
	المجموع	3400	100%

عينة الدراسة:

لجأت الباحثة إلى اختيار عينة طبقية عشوائية لضبط متغيري الوظيفة الإدارية والتنوع الاجتماعي، بهدف تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً في العينة. وتم الاستعانة بمعادلة كريجي ومورجان (Chuan & Penyelidikan, 2006) لتحديد حجم العينة المناسب للدراسة الحالية، وتنص هذه المعادلة على:

$$n = \frac{X^2 \cdot N \cdot P \cdot (1-P)}{d^2 \cdot (N-1) + X^2 \cdot P \cdot (1-P)}$$

n = حجم العينة المطلوب

X^2 = قيمة مربع كاي، والتي تبلغ (٣.٨٤١) عندما يكون مستوى الثقة ٩٥٪، ودرجات الحرية = ١.

N = حجم المجتمع.

P = 0.5

d = درجة دقة المعاينة وتساوي ٥٪.

وتطبيق المعادلة السابقة ينتج:

$$n = \frac{3.841 \cdot 3400 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{0.05^2 \cdot (3400-1) + 3.841 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)} = 345$$

اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية مكونة من ٣٤٥ إدارياً من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، شملت الإداريين والنواب الإداريين في إدارات الموارد البشرية. جُمعت البيانات باستخدام استبانة إلكترونية عبر نماذج جوجل، وتم توزيعها عبر البريد الإلكتروني لضمان تمثيل متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي.

جدول ٢: توزيع أفراد عينة الدراسة الكمية حسب متغيرات الوظيفة الإدارية، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، والخبرة العملية في مجال العمل الإداري (ن = ٣٤٥).

المتغيرات التصنيفية	فئات المتغير	التكرارات	النسب المئوية
الوظيفة الإدارية	أكاديمي- إداري	233	68%
	إداري	112	32%
	المجموع	345	100%
النوع الاجتماعي	ذكر	213	62%
	أنثى	132	38%
	المجموع	345	100%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	37	11%
	ماجستير فأعلى	308	89%
	المجموع	345	100%
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري في الجامعة	أقل من ٥ سنوات	91	26%
	٥-١٠ سنوات	143	42%
	أكثر من ١٠ سنوات	111	32%
	المجموع	345	100%

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبنى ناهي خالد تميمي نصر الله

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة استبانة مطوّرة خصيصاً من قِبَل الباحثة لقياس واقع التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. تم تطوير الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسات العبيدي (٢٠١٧)، أبو جربوع (٢٠٢٢)، باشيوه (٢٠١٦)، والدغمي (٢٠١٩).

أبعاد الاستبانة

تتضمن الاستبانة ٢٤ فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وفقاً لإيفانز ولينديسي (Evans & Lindsay, 2017):

١. التميز في الخدمات: تقديم خدمات تعليمية مبتكرة تلبي احتياجات الطلاب.
٢. التميز في العمليات : تحسين الأنشطة والعمليات الداخلية لتجاوز توقعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
٣. التميز في الإدارة والتنظيم: تحقيق أداء إداري متميز يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات.

تم احتساب درجات فرعية لكل بعد بالإضافة إلى الدرجة الكلية، بما يتيح تقييماً شاملاً للتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

صدق استبانة التميز المؤسسي

تم التحقق من صدق استبانة التميز المؤسسي عبر:

- صدق المحكمين: عُرضت الاستبانة على (١٢) محكماً في الإدارة والقيادة التربوية، واعتمدت الفقرات التي حصلت على موافقة (٨٠%) أو أكثر. استقرت الاستبانة النهائية على (٢٤) فقرة بعد التعديلات.

- الصدق العاملي الاستكشافي: أُجري التحليل على عينة من (١٤٢) مشاركاً، وأسفر عن ثلاثة عوامل نقيه مع حذف فقرتين لضعف الشيوع والتشبع. بلغ اختبار (KMO) (٠.٩٦١) و ($p < 0.001$) (4714.72) (Bartlett)، مما أكد صلاحية البيانات للتحليل. وتراوحت الاشتراكيات بين (٠.٧٣) و(٠.٨٩)، مما يعكس قدرة الفقرات على تفسير التباين.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات استبانة التميز المؤسسي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا: بلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩٨٧)، مما يشير إلى درجة عالية جداً من الثبات، كما تم استخدام التجزئة النصفية (سبيرمان - براون): بلغت قيمة معامل التجزئة (٠.٩٦٥)، مما يؤكد موثوقية الأداة وصلاحيتها للاستخدام، أظهرت النتائج ثباتاً مرتفعاً للأبعاد الثلاثة، حيث تراوحت القيم بين (٠.٩٤٩) و(٠.٩٦٩). توزعت فقرات الاستبانة على الأبعاد كالتالي: التميز في المجال الإداري والتنظيمي (٩) فقرات، التميز في مجال العمليات (٨) فقرات، والتميز في مجال الخدمات (٧) فقرات، تم تحديد مدى الدرجات بين (١) و(٥) وتوزيعها على ثلاث فئات: منخفض (١.٠٠ - ٢.٣٣)، متوسط (٢.٣٤ - ٣.٦٧)، ومرتفع (٣.٦٨ - ٥.٠٠).

نتائج الدراسة

تم عرض في هذا الجزء أسئلة الدراسة وكات على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى التميز المؤسسي وأبعاده (التميز الإداري والتنظيمي، تميز العمليات، تميز الخدمات) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين؟

تعلقت بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصت على أنه "لا يوجد فرق دال إحصائياً

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبتى ناهى خالء اءمىى ءصء الله

عءء مستوى الءءالة ($\alpha = 0.05$) بىن ءءسء الءمىز المؤسسى وأبعاءه وءءسء
ءسببى النءزى للءءءع."

للإءابة عى هءا السؤال، ءم ءسبب الءءسءاءء الءسببىة والانىءراءاءء الءىارىة
والءءءىراءء والنسب الءءوىة لءقرءاءء اسءبابة الءمىز المؤسسى، وءرءبب الءقرءاءء ناناىاً
ءسبب الءءسءاءء فى ءل بءء.

ءءول ٣: الءءسءاءء الءسببىة والانىءراءاءء الءىارىة والءءءىراءء لءقرءاءء اسءبابة
الءمىز المؤسسى من وءهءاءء نءز الءكاءىمىبىن- الإءارىبىن والإءارىبىن فى الءءاءءاءء الفلءسءىنىة فى
الضفة الغربىة.

ءرءببها	الفقرءاءء	الءءسء الءسببى	الانىءراءاءء الءىارى	النسبة الءءوىة	الرتبة	الءءءىراءء
بءء الءمىز فى الءءال الإءارى والءنءزىمى						
16.	ءببى الءءاءة هىءكلاً ءنءزىمىاً ىعزز الأءاءء الءمىز فى ءمىب أءسببها.	3.63	0.87	72.6%	ءءسء	ءءسء
23.	ءمىز إءارة الءءاءة بءءببب بىئة الءمىل النشءة والءنءءة.	3.59	0.92	71.8%	ءءسء	ءءسء
21.	ءسءءءم الءءاءة أنءزمءها الإءارىة لاسءءءاب الكفاءءاء.	3.58	0.90	71.6%	ءءسء	ءءسء
20.	ءسهم الأنءزمءة الإءارىة الءممول بها فى الءءاءة فى الءفاظء على الءبراءء الءى ءمءلكها.	3.57	0.87	71.4%	ءءسء	ءءسء
22.	ءسءببب الءءاءة بسرعة للءءءىراءء الإسءراءىبىة الءى ىءرءها الءنافسوء.	3.56	0.92	71.2%	ءءسء	ءءسء
17.	ءسءءء إءارة الءءاءة على أهمىة الائءزام بءبببب الءمىز.	3.56	0.85	71.2%	ءءسء	ءءسء

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
.18	تمتلك إدارة الجامعة القدرة العالية على إدارة الأزمات بفعالية.	3.56	0.85	71.2%		متوسط
.24	تجري الجامعة حوارات داخلية عالية الجودة لتوحيد الرؤى حول الإستراتيجيات في إطار جماعي مشترك.	3.56	0.94	71.2%		متوسط
.19	تعمل إدارة الجامعة على تطوير آليات تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	3.54	0.86	70.8%		متوسط
بعد التمييز في مجال العمليات						
.15	تدمج الجامعة التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الاتصال والتواصل لتحسين التفاعل.	3.65	0.89	73%		متوسط
.8	تتميز البيانات بسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في الجامعة.	3.62	0.96	72.4%		متوسط
.9	تلتزم الجامعة بتطبيق سياسات تطوير مستمر للعمليات التشغيلية والإدارية.	3.57	0.92	71.4%		متوسط
.14	تستخدم الجامعة التقنيات التكنولوجية الحديثة لتعزيز فعالية العمليات.	3.56	0.94	71.2%		متوسط
.12	توفر الجامعة بيئة تعاونية تدعم العمل الجماعي بين الموظفين.	3.55	0.91	71%		متوسط

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات
 كبتى ناهي خالد تميمي نصر الله

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
.13	تُعدّل الجامعة هيكلية العمليات بناءً على الاحتياجات والمتغيرات الرأهنة.	3.53	0.96	70.6%		متوسط
.10	تضمن الجامعة دقة وموثوقية الخدمات التي تقدمها.	3.51	0.91	70.2%		متوسط
.11	تعلن إدارة الجامعة مسبقاً عن مواعيد تقديم الخدمات للمستفيدين.	3.50	0.90	70%		متوسط
بعد التمييز في مجال الخدمات						
.6	تنفذ الجامعة مقابلات دورية لتقييم احتياجات الطلاب وتحسين الخدمات التعليمية.	3.66	0.95	73.2%		متوسط
.5	تُسخر الجامعة التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية العملية التعليمية.	3.61	0.94	72.2%		متوسط
.3	ترصد الجامعة باستمرار تفضيلات الطلبة لضمان جودة وتميز الخدمات التعليمية.	3.61	0.86	72.2%		متوسط
.7	تلتزم الجامعة بالتحسين المستمر لكل الخدمات الأكاديمية والإدارية.	3.60	0.99	72%		متوسط
.2	تطرح الجامعة خدمات وبرامج أكاديمية جديدة استجابة لاحتياجات الطلبة المتغيرة.	3.58	0.87	71.6%		متوسط
.4	تحظى الجامعة بثقة عالية من الطلبة مقارنة بالمؤسسات	3.57	0.92	71.4%		متوسط

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
	التعليمية الأخرى.					
1.	تتخذ الجامعة تدابير تصحيحية لتحسين الخدمات الأكاديمية عند وجود ملحوظات عليها.	3.41	0.93	68.2%		متوسط

أظهرت النتائج أن جميع فقرات استبانة التميز المؤسسي جاءت بتقديرات متوسطة. حققت الفقرة "تنفذ الجامعات مقابلات دورية لتقييم احتياجات الطلاب وتحسين الخدمات التعليمية" أعلى متوسط حسابي (٣.٦٦) بنسبة (٧٣.٢٪)، بينما كانت الفقرة "تتخذ الجامعات تدابير تصحيحية لتحسين الخدمات الأكاديمية عند وجود ملاحظات" الأدنى بمتوسط (٣.٤١) بنسبة (٦٨.٢٪).

على مستوى الأبعاد، سجل التميز في المجال الإداري والتنظيمي أفضل أداء، حيث حققت الفقرة "تتبنى الجامعات هيكلًا تنظيميًا يعزز الأداء المتميز" متوسطاً (٣.٦٣)، بينما كانت الفقرة المتعلقة بتطوير آليات تقييم أداء الموظفين الأقل بمتوسط (٣.٥٤). في مجال العمليات، أظهرت الفقرة "دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الاتصال والتواصل" أعلى متوسط (٣.٦٥)، بينما كانت الفقرة المتعلقة بالإعلان المسبق عن مواعيد الخدمات الأقل (٣.٥٠).

تم تحليل مستوى التميز المؤسسي باستخدام اختبار "ت" لعينة واحدة، وأظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي الكلي وأبعاده جاءت ضمن التقدير المتوسط وفق نظام ليكرت الخماسي.

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات
كبنى ناهي خالد تميمي نصر الله

جدول ٤: نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة في التميز المؤسسي وأبعاده والمتوسط الحسابي الفرضي (ن = ٣٤٥).

مستوى الدلالة	القيمة = المحكية ٢.٦٧	مستوى الدلالة	القيمة = المحكية ٢.٣٤	درجات الحرية	العينة		أبعاد التميز المؤسسي
	قيمة ت		قيمة ت		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0.011	٢.٣١-	**0.001	28.92	344	0.79	3.57	التميز في المجال الإداري والتنظيمي
*0.007	٢.٤٦-	**0.001	27.40	344	0.83	3.56	التميز في مجال العمليات
*0.021	٢.٠٥-	**0.001	27.61	344	0.83	3.58	التميز في مجال الخدمات
*0.010	٢.٣٥-	**0.001	28.90	344	0.79	3.57	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$)، *دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

بلغ متوسط العينة للتميز المؤسسي الكلي في الجامعات الفلسطينية بالصفة الغربية (٣.٥٧) بانحراف معياري (٠.٧٩). عند المقارنة مع القيمة المحكية الدنيا (٢.٣٤)، أظهرت النتائج تفوقاً دالاً إحصائياً (ت = ٢٨.٩٠، $\alpha = 0.001$). وبالمقارنة مع القيمة المحكية العليا (٣.٦٧)، جاءت النتائج أقل بشكل دال إحصائياً (ت = ٢.٣٥، $\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى تقدير متوسط لمستوى التميز الكلي، في بُعد التميز الإداري والتنظيمي، بلغ المتوسط (٣.٥٧) بانحراف معياري (٠.٧٩)، مع نتائج مشابهة تؤكد تقديره متوسطاً. أما بُعد التميز في العمليات، فبلغ متوسطه (٣.٥٦) بانحراف معياري

(٠.٨٣)، وجاء تقديره أيضاً ضمن المستوى المتوسط. وبالنسبة إلى بُعد التَّميِّز في الخدمات، بلغ متوسطه (٣.٥٨) بانحراف معياري (٠.٨٣)، مع تقدير متوسط كذلك. عند مقارنة الأبعاد الثلاثة، استخدمت الباحثة تحليل التَّبَاين المتعدد (MANOVA) واختبار ولكس لامدا لفحص دلالة الفروق، موضحة العلاقة بين أبعاد التَّميِّز المؤسَّسي وفقاً لمتوسطاتها.

جدول ٥ : نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين أبعاد التَّميِّز المؤسَّسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

قيمة ولكس لامبدا	قيمة ف	درجات حرية البسط	درجات حرية المقام	مستوى الدلالة
0.997	0.568	2	343	0.567

تشير النتائج إلى أن الفروقات بين متوسطات أبعاد التَّميِّز المؤسَّسي، كما قيست من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، لم تكن ذات دلالة إحصائية (ف = ٠.٥٦٨، $\alpha = 0.05$). هذا يعني أن تقييم المستجيبين لمستوى التَّميِّز في الأبعاد الثلاثة (الإداري والتنظيمي، العمليات، والخدمات) كان متقارباً، دون وجود فروق جوهرية بين هذه الأبعاد.

وبناء على ما سبق اشارت النتائج إلى أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية جاء بتقدير "متوسط" في جميع الأبعاد، مما يعكس تحديات مستمرة مثل نقص الموارد وضعف آليات التقييم المستمر، التميز الإداري والتنظيمي: تعتمد الجامعات هياكل تدعم الأداء المتميز وتسعى لتطوير الأنظمة الإدارية، لكن ضعف آليات التقييم يشكل عائقاً. تتفق هذه النتائج مع دراسة مصطفى والجوهري (٢٠٢٤) ودراسة الدجني وحمد (٢٠٢١)، التي أكدت أهمية الدافعية وآليات

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبتى ناهى خالد تميمي نصر الله

التقييم المستمرة، التميز في العمليات: تسعى الجامعات لدمج التكنولوجيا لتحسين العمليات، لكن ضعف الإعلان المسبق عن مواعيد الخدمات يشير إلى فجوة في التواصل. حيث تتماشى هذه النتائج مع دراسة العنزي (٢٠١٩) التي أكدت على أهمية تحسين آليات الاتصال وتطوير العمليات المؤسسية، التميز في الخدمات: تقوم الجامعات بمقابلات دورية لتقييم احتياجات الطلاب، لكن ضعف الإجراءات التصحيحية لتحسين الخدمات يشير إلى خلل في استجابة الجامعات للملاحظات. وتدعم هذه النتيجة ما ورد في دراسة العبيدي (٢٠١٧) حول أهمية الإجراءات التصحيحية لتحقيق التميز في الخدمات، وبناءً على ما سبق، فإن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية يقع ضمن التقدير "المتوسط"، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسينات مستمرة في العمليات الإدارية والخدمية، وتعزيز آليات التقييم والمتابعة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء المتميز. وتتفق هذه النتائج مع ما أظهرته دراسة العنزي (٢٠١٩) من أهمية تبني نماذج الحوكمة وتطوير الأنظمة التقنية والإدارية لضمان تحقيق الأداء المؤسسي المتكامل.

نتائج السؤال الثاني: هل يختلف التميز المؤسسي من جهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لاختلاف متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري؟ ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصّها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات التميز المؤسسي من جهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري.

لإجابة هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي وفقاً للمتغيرات التصنيفية وهي: الوظيفة الإدارية، والنوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية.

جدول ٦: المتوسطات والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المتغيرات المستقلة ومستوياتها	الأبعاد
الوظيفة الإدارية				
0.79	3.68	233	أكاديمي - إداري	التميز في مجال الخدمات
0.74	3.34	112	إداري	
0.82	3.67	233	أكاديمي - إداري	التميز في مجال العمليات
0.80	3.32	112	إداري	
0.81	3.70	233	أكاديمي - إداري	التميز في المجال الإداري والتنظيمي
0.84	3.33	112	إداري	
0.78	3.68	233	أكاديمي - إداري	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي
0.76	3.33	112	إداري	
النوع الاجتماعي				
0.80	3.48	213	ذكر	التميز في مجال الخدمات
0.75	3.72	132	أنثى	
0.84	3.49	213	ذكر	التميز في مجال العمليات
0.79	3.68	132	أنثى	
0.86	3.51	213	ذكر	التميز في المجال الإداري والتنظيمي
0.77	3.70	132	أنثى	
0.81	3.49	213	ذكر	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي
0.75	3.70	132	أنثى	
المستوى التعليمي				
0.78	3.36	37	بكالوريوس	التميز في مجال الخدمات
0.79	3.60	308	ماجستير فأعلى	
0.83	3.33	37	بكالوريوس	التميز في مجال العمليات

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات
كبنى ناهي خالد تميمي نصر الله

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المتغيرات المستقلة ومستوياتها	الأبعاد
0.82	3.59	308	ماجستير فاعلى	التميز في المجال الإداري والتنظيمي
0.86	3.30	37	بكالوريوس	
0.82	3.61	308	ماجستير فاعلى	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي
0.79	3.33	37	بكالوريوس	
0.79	3.60	308	ماجستير فاعلى	
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري				
0.82	3.75	91	أقل من 5 سنوات	التميز في مجال الخدمات
0.75	3.55	143	5-10 سنوات	
0.80	3.45	111	أكثر من 10 سنوات	
0.81	3.77	91	أقل من 5 سنوات	التميز في مجال العمليات
0.80	3.51	143	5-10 سنوات	
0.84	3.44	111	أكثر من 10 سنوات	
0.82	3.77	91	أقل من 5 سنوات	التميز في المجال الإداري والتنظيمي
0.79	3.55	143	5-10 سنوات	
0.88	3.46	111	أكثر من 10 سنوات	
0.79	3.76	91	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي
0.76	3.54	143	5-10 سنوات	
0.81	3.45	111	أكثر من 10 سنوات	

أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية في متوسطات التميز المؤسسي وأبعاده (الخدمات، العمليات، المجال الإداري والتنظيمي) بناءً على متغيرات الوظيفة الإدارية، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، والخبرة العملية. لتحديد دلالة هذه الفروق، تم استخدام اختبار ويلكس لامدا وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) بسبب تعدد المتغيرات التابعة.

جدول ٧ : نتائج اختبار ويلكس لامدا لفحص تأثير متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري في التمييز المؤسسي لدى الأكاديميين- الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

المتغير المستقل	Wilks' Lambda	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوظيفة الإدارية	0.960	4.68	*0.003
النوع الاجتماعي	0.961	4.54	*0.004
المستوى التعليمي	0.995	0.55	0.651
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري	0.980	1.12	0.347

❖ دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.05)$.

أظهرت النتائج فروقاً جوهرية في متوسطات التمييز المؤسسي وأبعاده تبعاً لمتغيري الوظيفة الإدارية (ف = ٤.٦٨، $\alpha < 0.05$) والنوع الاجتماعي (ف = ٤.٥٤، $\alpha < 0.05$)، بينما لم تظهر فروق جوهرية وفقاً لمتغيري المستوى التعليمي (ف = ٠.٥٥، $\alpha = 0.05$) والخبرة العملية (ف = ١.١٢، $\alpha = 0.05$). وتم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لفحص اتجاهات الفروقات تبعاً لمتغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي.

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات
كبتى ناهى خالد تميمي نصر الله

جدول ٨: نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في متوسطات التميز المؤسسي وأبعاده في ضوء متغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي.

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوظيفة الإدارية	التمييز في مجال الخدمات	8.172	1	8.172	14.037	**0.001
	التمييز في مجال العمليات	7.303	1	7.303	11.329	**0.001
	التمييز في المجال الإداري والتنظيمي	7.240	1	7.240	11.059	**0.001
	التمييز المؤسسي	7.604	1	7.604	13.028	**0.001
النوع الاجتماعي	التمييز في مجال الخدمات	6.453	1	6.453	11.085	**0.001
	التمييز في مجال العمليات	3.764	1	3.764	5.839	*0.016
	التمييز في المجال الإداري والتنظيمي	3.851	1	3.851	5.882	*0.016
	التمييز المؤسسي	4.716	1	4.716	8.079	*0.005

❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$)، ❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التميز المؤسسي والدرجة الكلية لصالح الأكاديمي - الإداري مقارنةً بالإداري، حيث سجل الأكاديمي - الإداري متوسطات أعلى في أبعاد الخدمات، العمليات، والمجال الإداري

والتنظيمي. كما بينت النتائج وجود فروق لصالح الإناث مقارنةً بالذكور، إذ حققت الإناث متوسطات أعلى في جميع أبعاد التميز المؤسسي والدرجة الكلية.

أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى التميز المؤسسي بناءً على متغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي، بينما لم تظهر فروق دالة بناءً على متغيري المستوى التعليمي والخبرة العملية.

الوظيفة الإدارية: أظهرت النتائج أن الأكاديميين -الإداريين قيموا التميز المؤسسي بمستويات أعلى مقارنةً بالإداريين غير الأكاديميين، خاصةً في أبعاد الخدمات، العمليات، والإدارة التنظيمية. يعود ذلك إلى مشاركة الأكاديميين -الإداريين في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، ما يمنحهم رؤية شمولية. هذه النتيجة تتفق مع دراسات مثل دراسة مصطفى والجوهري (٢٠٢٤) والدجني وحمد (٢٠٢١)، التي أكدت أهمية الأدوار المشتركة في تحقيق التميز المؤسسي.

النوع الاجتماعي: قيّمت الإناث التميز المؤسسي بمستويات أعلى مقارنةً بالذكور في جميع الأبعاد، مما يعكس تركيزهن على التفاصيل والجوانب التنظيمية التي تعزز التميز. تتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠١٩) التي أظهرت دور النساء في تعزيز الابتكار والتنظيم المؤسسي.

المستوى التعليمي والخبرة العملية: لم تظهر فروق دالة إحصائياً بناءً على المستوى التعليمي أو الخبرة العملية، مما يشير إلى أن التقييم يعتمد أكثر على التجربة الفردية والمشاركة في العمليات الإدارية. تتماشى هذه النتيجة مع دراسة العبيدي (٢٠١٧)، التي أوضحت أن التقييم المؤسسي لا يتأثر كثيراً بالمستوى التعليمي.

من هنا تُبرز النتائج أهمية تعزيز مشاركة جميع الفئات الإدارية في التخطيط والتطوير المؤسسي، مع التركيز على دمج الإداريين غير الأكاديميين بشكل أكبر، وإبراز دور النساء في الإدارة التنظيمية.

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية : دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبنى ناهي خالد تميمي نصر الله

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

١. ضرورة تطوير آليات تقييم أداء الموظفين بشكل دوري لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز في الجامعات الفلسطينية.
٢. أهمية توفير فرص أكبر للإداريين غير الأكاديميين للمشاركة في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لتعزيز انخراطهم في تحقيق التميز المؤسسي.
٣. تشجيع الإناث على تولي أدوار قيادية ومساهمتهن الفاعلة في العمليات الإدارية والتنظيمية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.
٤. تحسين طرق التواصل والإعلان المسبق عن الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أكثر فعالية وتعزيز مستوى الخدمات التعليمية والإدارية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع العربية:

أبو جربوع، ي.ع.ع. (٢٠٢٢). أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة. مجلة الضنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٧٦)، ٧٦-٩٢.

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٤). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إسماعيل، ع. وطه، م. (٢٠٢٠). دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٣(٧)، ٢٩١-٣٦٥.

باشيوه، ل. ع. (٢٠١٦). روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. المجلة العربية للجودة والتميز، ٣(٢)، ٢١-٤٩.

البشيتي، أ. م. (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بكر، ع. ج. ا.، داود، ع. ع. ا.، وطلحة، أ. ع. ع. (٢٠١٩). التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٩(١)، ٤٦٥١-٤٨٩.

جمعة، س. (٢٠١٨). دور التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات الإدارية في الجامعات. مجلة الإدارة الجامعية، ٢٢(١)، ٨٩-١١٠.

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية: دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبتى ناهى خالد تميمي نصر الله

- الجهني، م. ع. (٢٠٢١). التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) – جامعة تبوك نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبوك، تبوك، المملكة العربية السعودية.
- الحري، د. م.، و العباسي، د. ع. (٢٠٢٢). واقع تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير الأنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر منسوباتها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦(٤٤)، ١-٣٧.
- حرز الله، أ. م.، أبو لبدة، ص. ع. (٢٠٢٠). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، ٤٠(٢)، ٧١-٩٥.
- خلف الله، ب. ع.، و أبو قوطة، ن. ع. (٢٠٢٣). تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتحقيق التطوير التنظيمي – دراسة حالة إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٤(١٠).
- الدجني، ن.، وحمد، م. (٢٠٢١). الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الأقصى*، ٢٩(٣)، ٤٥-٦٨.
- الدغمي، ه. ر. (٢٠١٩). *التمكين الإداري في التميز المؤسسي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- الزطمة، ع. (٢٠١١). *الأداء المؤسسي ومعاييرها في التعليم العالي: دراسة تحليلية*. دار النشر الجامعي، القاهرة.
- زهران، أ. ح. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، ٩٤، ١١٠٣-١٢٠٩.

سليمان، خ.أ.ع.ع.، وشاهين، م.ع.ا.ا.١.١.٢٠٢٤). نماذج التميز المؤسسي بالتطبيق على النموذج الأوروبي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(١)، ٦٩٤ - ٧٢٨.

طابع، ف.ر.، محروس، م.ل. ورشوان، م.أ.ح. (٢٠٢٢). متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م - رؤية مستقبلية. مجلة شباب الباحثين.

العامري، غ. (٢٠٢٢). أثر إستراتيجيات إدارة الموهبة في التميز التنظيمي. مجلة جامعة عمان العربية، سلسلة البحوث الإدارية، ٧(١)، ٤٣٩ - ٤٦٠.

عبد العال، م.ل. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التميز. الإسكندرية، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عبد الفتاح، ع.د. (٢٠١٩). تقييم الأداء المؤسسي في جامعة طنطا في ضوء النموذج الأوروبي للتميز الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

العبيدي، أ.ع. (٢٠١٧). أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٧(٢٦)، ٨٧ - ١١٢.

العبيدي، د.، و سلمان، س. (٢٠٢٣). دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٨(١٣٧)، ٢٨ - ٤٢.

العنزي، ع. (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز: دراسة ميدانية. مجلة الثقافة والتنمية، ٢٠(١٤٥)، ٥٠١ - ٥٧٢.

تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية: دراسة تحليلية للواقع والتحديات كبتى ناهى خالد تميمي نُصّر الله

- عوض الله، م. (٢٠١٨). التميز في تقديم الخدمات التعليمية في الجامعات العربية. مجلة التعليم العالي، ١٥(٣)، ٤٥-٦٧.
- غازي، ع. (٢٠١٤). الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشرائط كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، ٥(٧-٩).
- فتحي، ش. م. (٢٠١٧). التميز التنظيمي. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، ٥، ١١-١٣.
- مصطفى، أ. والجوهري، و. (٢٠٢٤). واقع التميز المؤسسي بجامعة طنطا وآليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية للتميز. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٩٠(٢)، ١٧١-٢٥١.
- النعمي، م. وصويص، ر. (٢٠٠٨). تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الهندال، ع. ط. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣، ١١٧٨-١٢٠٨.
- واصلي، ف. ع. (٢٠١٨). معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية، ٣٤(٨)، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، ٤٧-٥٦.
- وصابي، ت. م. ع. (٢٠٢٠). تحقيق التميز المؤسسي للجامعات السعودية في ضوء معايير المؤسسة الأوروبية EFQM (تصور مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، ٢٠٢٤. نظام التعليم العالي في فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2016). Analysis of Research in Higher Education Institutions - A Study on Existing System and Implementation Strategy. *International Journal of Scientific Research and Modern Education*, 1(1), 678-690.

Albashiti, B. Z. (2021). "The Effect of Organizational Culture on Institutional Excellence through the Mediating Role of Strategic Thinking: An Empirical Study on the Palestinian Universities in the Gaza Strip." *Journal of Al-Azhar University Gaza*, 23.(2)

Al-Juhani, A. B. A. (2021). "Institutional Excellence in Saudi Universities in Light of the Criteria of the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA): Tabuk University as a Model." *Educational Research and Innovation Journal*, 1(3), 85-138.

Alvarez & Marsal. (2024). "Revamping Higher Education Administration: Efficiency and Innovation." Retrieved from

Alves, H., Mainardes, E. W., & Raposo, M. (2010). A Relationship Approach to Higher Education Institution Stakeholder Management. *Tertiary Education and Management*, 16(3), 159-181.

Anninos, L. N. (2007). The archetype of excellence in ancient Greek philosophy. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10(4), 494-509.

Anyamele, S. (2007). Applying Leadership Criterion of the European Excellence model for achieving Quality Management in Higher Education Institutions. *Academic Leadership: The Online Journal*, 5(2), 3. <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol5/iss2/3>

Armstrong, M. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (5th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

ASQ. (2020). "What Is Organizational Excellence?" American Society for Quality.

Atkinson, R. (2002). *The Life Story Interview*. Sage Publications.

Baporikar, N. (2020). Higher Education Quality and Relevance in the Face of 4IR Challenges. *Education Quarterly Reviews*, 3(2), 71-83.

Bolden, R., Jones, S., Davis, H., & Gentle, P. (2015). *Developing and Sustaining Shared Leadership in Higher Education*. Leadership Foundation for Higher Education.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Wiley.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (3rd ed.). Pearson Education..

Chuan, C. L. (2006). "Sample Size Estimation Using Krejcie and Morgan and Cohen Statistical Power Analysis: A Comparison." *Jurnal Penyelidikan IPBL*, 7(1), 78-86.

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). *Global Talent Management*. Routledge.

Daft, R. L. (2018). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Managing for Quality and Performance Excellence* (11th ed.). Cengage Learning.

Harney, B., & Monks, K. (2016). *Strategic HRM: Research and practice in Ireland*. Orpen Press. Harrington, H. J., & Voehl, F. (2012). *Organizational excellence: A comprehensive guide to effective management*. CRC Press.

Harrington, H. J., & Voehl, F. (2012). *Organizational excellence: A comprehensive guide to effective management*. CRC Press.

https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/2024-02/432873_PS-Higher%20Education%20POV%20Series_Article2_02_01.pdf.

Letizia, M. (2017). *Quality assurance in higher education: Global perspectives and best practices*. Routledge.

Noe, R. A., & Taylor, S. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill.

Nohria, N. (2003). "From Continuous Improvement to Organizational Learning: Developmental Theory." *The Learning Organization*, 10(5), 272-282.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.

Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence on performance. *International Journal of Business and Management*, 3(1), 29–36.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). "Structure is Not Organization." *Business Horizons*, 23(3), 14-26.

Williams, D. A. (2021). "Strategic Planning in Higher Education: A Simplified B-VAR Model." *International Journal of Educational Management*, 35(6), 1205-1220.

Worthington, S., Ram, M., & Jones, T. (2020). *Entrepreneurship and innovation: A global perspective*. Palgrave Macmillan.

Wright, P. M. (2023). "Strategic Human Capital: Fit for the Future." In I. M. Duhaime, M. A. Hitt, & M. A. Lyles (Eds.), *Strategic Management: State of the Field and Its Future*. Oxford University Press.

Wright, P., Gerhart, B., Hollenbeck, J., & Noe, R. (2023). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.