

## واقع تطبيق إدارة التميّز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتمييز EFQM

أ/ هند بنت صالح بن محمد الرّكف\*

### مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة التميّز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتمييز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة التميّز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتمييز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس في الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، خلال الفصل الدراسي الثاني (١٤٣٤-١٤٣٥هـ).

واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتوصّلت إلى عدد من النتائج، وهي:  
١. أن درجة تطبيق إدارة التميّز لدى وكيلات الأقسام العلمية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتمييز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس كانت متوسطة، بمتوسط حسابي عام (٠.٣ .٠٧) وانحراف معياري (٩٣ .) درجة.

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية في استجابات عينة الدراسة، في عملية تطبيق إدارة التميّز؛ لصالح الأساتذة والأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في استجابات عينة الدراسة، في عملية تطبيق إدارة التميّز؛ لصالح الفئة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) والفئة (أكثر من ١٥ سنة).

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التميّز، وكيلات الأقسام العلمية، عضوات هيئة التدريس، معايير، النموذج الأوربي.

### المقدمة:

شهدت نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين العديد من التحديات العالمية المعاصرة كالعولمة والتطورات التقنية والتحوّلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مما حتم على المنظمات ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة لمواكبة تلك التغيرات والمستجدات.

\*ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني : mrakaf@imamu.edu.sa

إن تبني الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة يؤدي إلى تحقيق منافع ومزايا ونتائج كثيرة للمنظمات، إذ أن ذلك يساعدها في التوصل إلى أفضل الأساليب التي تؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لربائنها، وإلى أداء وظائف متنوعة ومتميزة، كما توفر بدائل جديدة ومتعددة تقود بدورها إلى خيارات استراتيجية أفضل، حيث أنها توفر معلومات على نطاق واسع وتسهل عمليات التبادل المختلفة وتزيد كفاءتها وفعاليتها (أبو فارة، ٢٠٠٤).

ولقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وذلك من أجل تحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها (باشيوة، البرواري، عيشوني، ٢٠١٣، ص ٣٦).

ويعد النموذج الأوربي للتميز EFQM من أبرز نماذج "إدارة التميز" ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة. وتتبلور فلسفة النموذج الأوربي للتميز في أن التميز في الأداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء، أو تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات المختلفة بالمنظمة، كما تستطيع المنظمة الوصول إلى التميز إذا التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على هذا النموذج، (البرواري وباشيوة، ٢٠١١، ص ٤٨٥-٤٨٦).

ويعد التعليم العالي على المستويين العالمي والمحلي من الحقول الخدمية التي تحتاج إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة عملياتها، وذلك بهدف ضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء، وإن كان هناك بطء في استخدام بعض الأساليب مثل تطبيق إدارة التميز فإن ذلك يعود إلى عدة عوائق يمكن تصنيفها إلى عوائق داخلية مرتبطة بالمؤسسة وما يوجد فيها من أنظمة وبرامج، وعوائق خارجية تفرضها مجموعة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية (أبو فارة، ٢٠٠٦، ص ٢٤٧).

#### مشكلة الدراسة:

لقد ظهر في السنوات الأخيرة العديد من النماذج التي تحاول أن تضع أهم المعايير لتحقيق التميز في المنظمات حيث توفر هذه النماذج منهجاً لقياس الأداء في جميع أرجاء المنظمة مما يطور العمل ويحقق الكفاءة والفاعلية والتحسين المستمر للمنظمة، حيث يتم قياس أداء المنظمة عن طريق التأكد من تطبيقها لتلك المعايير (باشيوة وآخرون، ٢٠١٣، ص ٤٠).

وقد أوصت دراسة ناصر الدين (٢٠٠٩) باستخدام النموذج الأوربي للتميز EFQM، لتحقيق التميز داخل المؤسسات الفلسطينية، كما أشارت دراسة بن عبود (٢٠٠٩)، إلى أن استخدام النموذج يوفر منهجاً لقياس الأداء في كافة أرجاء المنظمة وتطوير العمل وتحقيق التحسين المستمر بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفعالية، أما دراسة أبو دقة والدجني (٢٠١١)، فقد أوصت باستخدامه كنموذج للتقييم الذاتي المؤسسي.

واستناداً على نتائج الدراسات السابقة نجد أن العديد من الدول نجحت في تطبيق النموذج الأوربي للتميز EFQM واستفادت منه في تقييم أداء المؤسسات المختلفة بشكل عام والجامعات بشكل خاص.

ويتميز النموذج الأوربي EFQM بشمولية المعايير التي يتكون منها، بالإضافة إلى أنه يعتبر من أكثر النماذج ملائمة للتطبيق على قطاع التعليم العالي، كما تعتمد الكثير من الدول وخاصة العربية عليه في طرح جوائز التميز (الجعبري،، ٢٠٠٩، ص ٦٧).

ولقد شهد التعليم العالي السعودي في السنوات الأخيرة تقدماً ملحوظاً على المستويين التعليمي والإداري، فعلى مستوى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية نجد أن الأقسام العلمية حققت انجازات واضحة ومتقدمة من أجل تطوير أداؤها وخدماتها للارتقاء بمستوى الجامعة متمثلاً ذلك بإنشاء وكالة في الكليات العلمية و المساندة تعنى بأمور التطوير والجودة.

وعلى ضوء ذلك تتمحور مشكلة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس.

#### أسئلة الدراسة:

**السؤال الأول:** ما درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؟

**السؤال الثاني:** ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في درجة تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضواتها وفقاً لمتغيرات الدراسة (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس.

#### أهمية الدراسة:

نبتت أهمية هذه الدراسة من كونها تكشف عن واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، ومن ثم تزويد أصحاب القرار بأهم التوصيات والمقترحات المستمدة من نتائج هذه الدراسة الميدانية والتي تسهم في تطوير الأقسام والكليات العلمية وتحسين أداؤها.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تستند إلى أهم النماذج العالمية للتميز وهو النموذج الأوربي للتميز EFQM لتشخيص واقع التميز في الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

**حدود الدراسة:**

تم إجراء الدراسة في إطار الحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على واقع تطبيق إدارة التميز في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM والمكون من العناصر التالية: القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات الإدارية، الشراكات والموارد، نتائج المستفيدين، نتائج المجتمع.

**الحد المكاني:** طُبِّقت هذه الدراسة على الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في مدينة الرياض (مدينة الملك عبدالله الجامعية للطالبات).

**الحدود البشرية:** طُبِّقت هذه الدراسة على عينة عضوات هيئة التدريس في جميع الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (مدينة الملك عبدالله الجامعية للطالبات).

**الحد الزمني:** طُبِّقت أداة الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ١٤٣٤هـ-١٤٣٥هـ، في الفصل الدراسي الثاني.

**مصطلحات الدراسة:**

تحددت الدراسة بالمصطلحات التالية:

**إدارة التميز Managing excellence:** يُعرّفها السلمي (٢٠٠٢، ص ٢١) بأنها: "القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة".

**وتُعرّف الباحثة إدارة التميز إجرائياً بأنها:** "عملية إدارية تهدف إلى الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وتوظيفها بما يخدم المستفيدين ويحقق رضاهم عن الأداء والخدمة المقدمة، مما يحقق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية للمنظمة".

**المعايير Standards:** يُعرّف هلال (٢٠١٠، ص ١٤٠) المعيار بأنه: "نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء". كما يُعرّف هارينغتون (١٩٩٩، ص ٢٤) المعيار بأنه: "ما يتم بواسطته قياس البند أو الحكم عليه".

**وتُعرّف الباحثة المعيار إجرائياً بأنه:** "مقياس يتم من خلاله تحديد مستوى الأداء".

**النموذج الأوربي للتميز European model of excellence (EFQM):** يُعرّف العايدي (٢٠٠٩، ص ٧) النموذج الأوربي للتميز EFQM بأنه عبارة عن: "أداة عملية لمساعدة المؤسسات عن طريق قياس أين هم على طريق التميز؛ ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته. ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها، وقطاعها".

**وتُعرّف الباحثة النموذج الأوربي للتميز EFQM إجرائياً بأنه:** "إطار يضم عدداً من المعايير الرئيسية والفرعية والتي يتم من خلالها تقييم أداء المنظمات بناء على تطبيقها لهذه المعايير، كما أنه يهدف إلى التحسين المستمر من أجل تحقيق نتائج متميزة".

## الإطار النظري:

## مفهوم إدارة التميز:

تتعدد المفاهيم الخاصة بإدارة التميز وفقاً للأفكار ووجهات النظر من قبل الباحثين؛ فيعرفها (Barker et Seymour) بأنها "جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملون من ذوي القدرة على الإبداع". ويتبنى زايد (٢٠٠٥، ص ١١) نفس التعريف ويضيف فكرة أن إدارة التميز "ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن كافة الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى وهو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذة رسالة أساسية لها".

ويشير الدويري (٢٠٠٦، ص ٣٥) إلى أن مفهوم إدارة التميز يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنطومي الذي يرى أن المنظمة منظومة متكاملة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض خلال العملية الإدارية من أجل تحقيق المخرجات المناسبة لأهدافها.

وترى تغريد الجعبري (٢٠٠٩، ص ٤٠) أن إدارة التميز هي "محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبقة تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية".

وعرفها بن عبود (٢٠٠٩، ص ٥) بأنها: "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة".

كما تم تعريفها بأنها "هي تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية" (Egan, 2003, p. 8).

وبناء على التعريفات السابقة لإدارة التميز، تُعرّف إدارة التميز، بأنها: "فلسفة إدارية تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمؤسسة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن الأداء والخدمة المقدمة".

## أهمية إدارة التميز:

تواجه المنظمات في وقتنا الحالي تحديات ومتغيرات من حولها تشكل خطراً كبيراً عليها، وهنا يتجلى دور المنظمة في استنادها على إدارة قوية داعمة لها لمواجهة تلك التحديات، ومتكيفة مع الظروف المحيطة بها، وذلك من أجل بقاءها واستمرارها.

ويشير زايد (٢٠٠٥، ص ٦-١٦) إلى أن أهمية إدارة التميز تكمن في قدرتها على الاستجابة للتطورات الداعمة للتميز، وهي كالتالي:

- التغيير الثابت والسريع: أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات تتسم بالتغيير والتطور السريع فالأسباب التي كانت تؤدي للنجاح سابقاً، قد تكون سبب الفشل في الحاضر وهنا يبرز دور التخطيط السليم للمستقبل لضمان الاستمرارية والنجاح.

- المنافسة بلا حدود: إن العالم اليوم أصبح قرية صغيرة نتيجة للانفتاح الذي أفرزته العولمة والتقدم في عالم الاتصالات والتقنية وهذا حتم على المنظمات أن تعمل ضمن بيئة أسواق بلا حدود مما يعني منافسة بلا حدود.
- حفظ المكان والمكانة: حتى تحتفظ المنظمة بمكانها ومكانتها لا بد أن تتميز في أداءها وتقديم خدماتها وذلك لضمان بقائها.
- لا بديل عن الجودة: أصبح المستهلك لا يرضى عن الجودة بديلاً خاصة في ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية فلقد زاد الوعي لدى المستهلك وأصبح يختار المنتج ضمن المواصفات التي يريدها بغض النظر عن بعد المسافة أو السعر أحياناً.
- تقنية المعلومات: لقد أحدثت تقنية الاتصالات والمعلومات نقلة نوعية في عالم المال والأعمال فدخل العالم إلى عصر الإنترنت والإلكترونيات والعمل عن بعد ساعد في تغيير الأعمال وتطويرها بشكل يختصر الوقت والجهد، بحيث أصبح التنافس بين المنظمات على مدى قدرتها لامتلاك أحدث التقنية في أداءها لعملياتها.

#### دواعي التميز في مؤسسات التعليم العالي:

إن غياب إجراءات قياس الأداء التي من شأنها أن تربط بين الأداء المؤسسي واحتياجات المجتمع المتغيرة أدى إلى وجود فجوة بين الاحتياجات العامة وواقع أداء مؤسسات التعليم العالي، وفي هذه الحالة يجب على مؤسسات التعليم العالي التصدي لهذه المشكلة والتعامل معها بطريقة تضمن لها النجاح (نيومان وآخرون، ٢٠١٠، ص ٩٢).

وبناء على ذلك يتضح أهمية تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وعلى رأسها إدارة التميز وذلك لقيادة الجامعات نحو التحسين المستمر مما يحقق لها التميز.

وتشير هناء القيسي (٢٠١١، ص ٢٠٤) إلى أن هناك العديد من الأسباب التي تدعو للاهتمام بالتميز في مؤسسات التعليم العالي أبرزها:

- إيجاد آلية متطورة تحدد إنتاجية العمل على مستوى الجامعة والأفراد مما يجعل الجامعة مميزة عن بقية الجامعات.
  - مقاومة العاملين في الجامعة لعمليات التطوير والتغيير والتحديث وانعدام روح المنافسة بينهم، بالإضافة للبيروقراطية السائدة وجمود اللوائح والأنظمة.
  - إن تطبيق إدارة التميز في الجامعات يتيح لها الكشف عن مواطن الضعف وتجنبها وتعزيز مواطن القوة.
  - حاجة الجامعة لنظام فعال قادر على حل المشكلات التنظيمية الخاصة في الجامعة من حيث:
    - الحاجة إلى التكامل والتناسق بين المستويات المختلفة.
    - ضعف التعاون بين المجتمع المحلي والجامعة.
    - حاجة الجامعة إلى اللامركزية لاتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
    - الحاجة إلى تعزيز ثقافة مؤيدة للتغيير والتطوير للأفضل.
- و أشار الربيش (١٤٣٠، ص ١٢) إلى أن السعي إلى التميز والإبداع والتطوير والجودة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ثلاث خطوات رئيسية وهي:

١. تقييم الجامعات والتعرف على المميزات وأوجه القصور على أن يكون هذا التقييم على يد خبراء في مجال التخصص.

٢. رسم الأهداف والخطط والبرامج التطويرية للتغلب على المشكلات ووضع الحلول لها.

٣. العمل والتطبيق لانجاز ما تم التخطيط له.

وتضيف الباحثة إن توفر القيادة المتميزة التي تتصف بالسعي المتواصل نحو التميّز، وتمتلك رؤية ورسالة واضحة وقيم سامية، تحفز العاملين، وتحقق أهدافهم، وتشجعهم على الإبداع والابتكار؛ هي الداعم الأساسي لتحقيق تلك الخطوات.

#### أسس إدارة التميّز:

يرى السلمي (٢٠٠٢، ص ٣٠-٣١) أن أي منظمة تستطيع الوصول إلى مرتبة التميّز إذا قامت إدارتها على الأسس التالية:

- التركيز على النتائج المستهدفة لأصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع. وتلتزم إدارة التميّز بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

ويؤكد ذلك نيومان، ف، كوتوريير، ل، سكارى، ج (٢٠٠٩، ص ١٧٨)، حيث يرون أن المنظمة المتميزة عبارة عن بيئة ذات شخصية متميزة تنمو وتتطور بشكل مستمر وفق أهداف محددة موجهة تركيزها نحو العمل لتحقيق أعلى مستويات التميّز. ويعتبر العميل الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى.

- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة. ويؤكد نيومان وآخرون (٢٠٠٩، ص ٦٨) أن جودة الخدمات المقدمة وإنتاجية الأفراد داخل أي منظمة تتوقف على قدرة الإدارة على القيادة.

- إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج.

- التعلم المستمر والابتكار والتجديد شرط مهم لتحقيق إدارة التميّز حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتقادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

- تنمية علاقات الشراكة والتحالف حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. حيث أن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة.

- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.
- ويرى العتيبي (٢٠١١، ص ٢٣٥) أن وجود قيم للمنظمة أحد المظاهر الدالة على تطور المنظمة وتميزها فالمنظمة المتميزة لا بد لها من إيجاد قيم مشتركة تحرص على تعزيزها ونشرها بين العاملين. ومن أبرز القيم الخاصة بالأداء المتميز: الالتزام بالضوابط الشرعية، الكفاءة والفعالية، الاستخدام الأمثل للموارد.
- ومن هنا نرى أن اهتمام المنظمة برضا المستفيدين من خلال التحسين والتطوير المستمر في أدائها من أهم أسس إدارة التميز؛ لأنهم يقومون بتزويد المنظمة بالتغذية الراجعة، التي تعمل على رفع كفاءة وفعالية الأداء، وبالتالي جودة الخدمات المقدمة وتميزها.
- المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة التميز في المنظمات:**
- إن امتلاك مقومات ومتطلبات تطبيق إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لضمان بقاء المنظمات واستمرارها في عالم قائم على التقنية والمعرفة وتقنية الاتصالات والمعلومات. ولقد أشار أبو النصر (٢٠١٢، ص ٨٢-٨٤) إلى متطلبات تطبيق إدارة التميز في المنظمات؛ حيث أنها تشترك في كثير من النقاط مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ ويمكن حصرها بالنقاط التالية:
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم (الرسالة، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، آلية إعداد الخطط الاستراتيجية).
- منظومة متكاملة من السياسات التي تنظم وتحكم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، كما تتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله، بالإضافة إلى استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرارات.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن (تخطيط الأداء - توجيه الأداء - تشخيص الأداء - تطوير الأداء - تقويم الأداء).
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.



● قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز.

ومن هنا نرى أن أهم متطلبات تحقيق إدارة التميز هو توفر القيادة الفعالة التي تدعم توجهات ومسيرة المنظمة نحو تطبيق إدارة التميز.

### معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي:

إن توجه المنظمات نحو تحقيق التميز في إدارتها يتطلب الكثير من الجهد وتضافر الجهود بين العاملين فيها حيث أن أي إدارة في رحلتها نحو التميز يجب أن تستند على قاعدة صلبة تقاوم وتواجه التحديات التي قد تعرقل رحلتها وتشكل حاجزاً دون الوصول إلى غايتها، فالتحول من الإدارة التقليدية إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة يحمل في ثناياه معوقات وتحديات أبرزها:

● التغييرات في التمويل من الحكومة، وحاجة مؤسسات التعليم العالي إلى توفير دعم مالي أكبر من أجل الاستثمار في الموظفين والمعدات والبنية التحتية لتحقيق التميز.

● زيادة الطلب على الخريجين ذوي المهارات العالية لتلبية حاجة سوق العمل.

● عولمة السوق والمنافسة مع دول أخرى.

● زيادة استخدام تقنية المعلومات حيث أدى التعلم الإلكتروني إلى ظهور منافسة أقوى في مجموعة من الأسواق الوطنية والدولية، كما فتح فرصة للناس للدراسة (القيسي، ٢٠١١؛ Egan,2003).

كما يشير علي (٢٠١٠، ص ٩٨) إلى المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق الفوائد المرجوة من التميز في الجامعات وهي:

● ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات التميز.

● عدم توفر الكادر التدريسي المؤهل.

● المركزية في وضع اللوائح والأنظمة.

● عدم الدقة في المعلومات والبيانات الصحيحة.

● تعجل توقع النتائج السريعة.

● الاعتقاد بأن أجهزة الحاسوب هي التي تؤدي إلى التحسين المستمر وتحقيق التميز.

● مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين.

● اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

● التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وليس على النظام كله.

و لقد أكد المجلس السعودي للجودة (2009) إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تقتقر إلى الكفاءة وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات الإدارية وأن القرارات يتم اتخاذها على أعلى المستويات، ويهمل دور القيادات الوسطى والتنفيذية الذي يؤدي إلى عجز في الإداريين المقتدرين، ومعظم طاقات الجامعة تصرف على الأمور الروتينية.

وترى الباحثة أن أبرز معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي هي:

● عدم وضوح الرؤية والرسالة والأهداف سواء على مستوى الجامعة أم على مستوى الكليات والأقسام.

- التداخل بين الوظائف المختلفة بالجامعة، خاصة الوظائف القيادية فيما يتعلق بالمسؤوليات.
  - عدم التناسب بين المسؤوليات المعطاة لبعض الأفراد والسلطات الممنوحة لهم.
  - التركيز على تقييم الأداء، وتهميش دور التوجيه والإرشاد الذي من شأنه مساعدة الأفراد على تطوير أدائهم.
  - مقاومة التغيير، وتخوف بعض القادة في الجامعات من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.
  - عدم وجود توصيف وظيفي للمهام القيادية في بعض الجامعات.
  - الترهل الوظيفي، وتعقد الإجراءات الإدارية.
  - إهمال الجوانب الإنسانية لدى بعض القادة.
  - ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
  - ضعف المهارات القيادية لدى بعض القادة.
- كما ترى الباحثة أن التغلب على العوائق سواء أكانت تنظيمية أم بشرية أم مالية أم تقنية يتطلب أن يكون هناك إدارة عليا للجامعة تفهم عملية التحسين المستمر في الأداء، وترتقي بمستوى الجامعة نحو الجودة والتميز.

#### أبرز النماذج العالمية والعربية لإدارة التميز:

#### أولاً: أبرز نماذج إدارة التميز العالمية والعربية:

تواجه دول العالم في الوقت الراهن تحديات بسبب الانفتاح الاقتصادي مما ولد ضغوط وقوى تغيير أثرت على أداء المنظمات، وتتمثل هذه القوى بالقوى الخارجية: كالعوامل الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية، والقوى الداخلية المتمثلة بالقيم، والاتجاهات، وتغير أهداف المنظمة، والمناخ التنظيمي والأفراد وأساليب العمل، وتزايد حاجات المجتمع، ونُدرة الموارد والتحول الاقتصادي، والرغبة في مواكبة التطورات المتلاحقة في جميع المجالات (بن عبود، ٢٠٠٩، ص ١٥).

ولمواجهة تلك التحديات قامت العديد من الدول كأستراليا وإنجلترا وبولندا وإيرلندا وأمريكا وفرنسا وكندا وألمانيا وسنغافورة والسعودية والإمارات وغيرها ببناء نماذج في الجودة والتميز، حيث أنها تستخدم كأداة علمية للتقييم الذاتي وذلك لتطوير وتغيير منظماتها.

ويوفر تطبيق نماذج وجوائز الجودة والتميز منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء فهي تحتوي على معايير رئيسية وعناصر شاملة ومتكاملة. كما تعتبر نماذج التميز مدخل أساسي لقياس وتقييم كفاءة الأنظمة والوسائل والأدوات المستخدمة حيث أنها تقيس نتائج الأداء الرئيسية ورضا المتعاملين بالإضافة إلى تحديد جوانب القوة والضعف داخل المنظمة وذلك لتحقيق التفوق والتميز، وهي بذلك تعمل على بناء هيكل شامل لإدارة التميز في المنظمات.

وتعتمد كافة نماذج التميز في العالم على أساس إجراء تقويم لأداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محددة سلفاً، وبناء عليه يتم تقويم أداء هذه المنظمات وفقاً لدرجات محددة لكل معيار من المعايير التي يجرى تقويمها بنسب متفاوتة حسب أهمية المعيار (باشيوه وآخرون، ٢٠١٣، ص ص ٤٠-٦٧).

و تخضع نماذج الجودة والتميز للمراجعة والتحديث والتطوير بشكل مستمر وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات العالمية ولتتماشى مع الاحتياجات المتنامية والمتغيرة للدولة (البرواري، وباشيوه ٢٠١١، ص ٤٨٢).

وفيما يلي عرض لأهم النماذج العالمية والعربية:

أولاً: النماذج العالمية:

### ١. النموذج الياباني (نموذج ديمينج Deming):

تعد جائزة Deming النموذج الأبرز للتميز في اليابان وسميت بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي Deming Edward وذلك لجهوده ومساهماته في الصناعة اليابانية، وخصوصاً في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، واعتبروها سبب تفوق اليابان في الجودة وتحقيق التميز. وتم تأسيس النموذج عام ١٩٥١ من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين.

ولقد تحولت جائزة ديمينج على المستوى العالمي عام ١٩٨٤، حيث بدأت شركات غير يابانية تتقدم للجائزة للفوز بها حيث حصلت شركات أمريكية على الجائزة. وتقوم الجائزة على نموذج يركز على العمليات المؤدية للجودة الشاملة بغض النظر عن النتائج المترتبة. أما بالنسبة للهدف من منح جائزة ديمينج للمنظمات، فهو يتضمن تقييم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية، واختيار المنظمة الأكثر نجاحاً في هذا المجال.

وتتعدد الجوائز حسب الجهات المستهدفة فهناك جائزة ديمينج للأفراد، وجائزة ديمينج التطبيقية، وجائزة ديمينج لضبط الجودة في العمليات (القيسي، ٢٠١١، ص ١٦٠).

ويشير البرواري (٢٠١١، ص ٥١٣) إلى المعايير التي يركز عليها النموذج الياباني وهي: السياسات، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، ضمان الجودة، تأثيرات الجودة، القياس والتنميط، والضبط.

### ٢. النموذج الأمريكي (نموذج مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige):

تعد جائزة مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige من أكثر الجوائز العالمية انتشاراً وشهرة في مجال الجودة، وهي جائزة أنشأها الكونجرس الأمريكي عام ١٩٨٧ لرفع مستوى الوعي بأهمية الجودة والتميز في الأداء، ويتكون النموذج الأمريكي من معايير يتم الاستناد إليها في إجراء عمليات التقييم الذاتي للمنظمات، كما يتميز النموذج بوجود ثلاث مجموعات من المعايير الأولى تتعلق بتقويم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة موجهة للمنظمات العاملة في المجال الصحي.

ويشير (الهادي، ٢٠١٣، ص ٢٧٠) إلى المعايير التي يركز عليها النموذج الأمريكي كالتالي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن والسوق، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، ونتائج الأعمال.

### ٣. النموذج الأوربي للتميز EFQM:

نشأت جائزة النموذج الأوربي لإدارة التميز عام ١٩٩١ من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، ويعنى النموذج الذي اعتمده هذه الجائزة بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أوروبا. ويتم منح الجائزة إلى أربع فئات وهي:

- الشركات الكبيرة.
- الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات.
- منظمات القطاع العام.
- المنظمات المتوسطة والصغيرة.

ولقد وضعت المؤسسة الأوروبية نموذجاً للتميز خاص بها اسمته E. F. Q. M excellence model حيث تستخدمه الكثير من المنظمات لعمل تقييم ذاتي لأدائها أو لتهيئة نفسها للحصول على الجائزة الأوروبية للجودة، ويشتمل هذا النموذج على تسعة معايير رئيسية. ويرتبط تحسين الأداء في هذا النموذج بتحسين العمليات و بمشاركة العاملين واندماجهم (القيسي، ٢٠١١، ص١٦٢). وسوف يتم عرض مفصل لهذا النموذج في المحور الثاني من هذا المبحث.

#### ثانياً: النماذج العربية:

##### ١. النموذج السعودي:

تعتبر جائزة الملك عبدالعزيز للجودة النموذج الأبرز للتميز على مستوى المملكة العربية السعودية حيث صدرت الموافقة على إنشاء هذه الجائزة عام ١٤٢٠هـ، كما تهدف إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة الإنتاجية في مختلف القطاعات في المملكة وذلك عن طريق نشر الوعي بالجودة وأهميتها وتحفيز و تفعيل التحسين والتطوير المستمر لأداء كافة العمليات الإنتاجية والخدمية، ويتم منحها للجهات التي تحقق معدلات عالية في الجودة.

ويشير البروراري (٢٠١١، ص٥١٧-٥٢٠) إلى المعايير التي يركز عليها النموذج السعودي وهي: القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، إدارة الموردين/الشركاء، إدارة العمليات، التركيز على العميل، المعلومات والتحليل، التأثير على المجتمع، نتائج الأعمال.

##### ٢. النموذج الأردني:

أسس مركز الملك عبدالله الثاني في كانون الثاني ٢٠٠٦ وهو المرجعية الوطنية للجودة والتميز في القطاع الخاص والعام والأهلي. وتمثل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي النموذج الأبرز للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية ويتم منحها لأي وزارة أو مؤسسة أو دائرة أو هيئة رسمية وغير رسمية أو شركة أو شخص وفقاً لأسس ومعايير محددة.

وتهدف هذه الجائزة إلى تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الجودة والأداء المتميز وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها وتحفيزها على المنافسة وتبادل الخبرات وتحقيق التميز في جميع المجالات، كما تسعى الجائزة لنشر ثقافة التميز في القطاع العام.

وترتكز الجائزة على ثلاثة أسس وهي التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج، والشفافية. ويمثل الفوز في هذه الجائزة إنجازاً عالياً لأي منظمة تحصل عليها، كما تعتبر الفئة الحائزة على الجائزة مثلاً أعلى يحتذى به.

ويذكر الجبوري (٢٠٠٩، ص ١٤) المعايير التي يركز عليها النموذج الأردني وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، إدارة الموارد، نتائج أداء المنظمة.

### ٣. النموذج الإماراتي:

تمثل جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز النموذج الأبرز على مستوى الإمارات العربية المتحدة، حيث أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في ٢٤ يونيو ٢٠٠٩ جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز ضمن برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي؛ لتكون أرفع جائزة للتميز المؤسسي على مستوى الدولة والتي تهدف إلى تعزيز دور المؤسسات الحكومية الاتحادية في خدمة جميع فئات المجتمع.

وتتألف فئات جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز من خمس فئات: الفئات الأساسية، والفئات الفرعية، وفئات أفضل الممارسات، وفئة التجارب المتميزة وفئة فرق العمل. وتهدف الجائزة إلى مساعدة الجهات الحكومية على التعرف على نقاط القوة وفرص التحسين لديها، كما تسعى الجائزة إلى نقل أفضل التجارب التي يتم التعرف عليها أثناء عمليات التقييم إلى جميع الجهات الحكومية ليتم الاستفادة منها وتعميمها.

ويرتكز النموذج الإماراتي على تسعة معايير تتوزع على فئتين هما: الممكنات، وتضم: القيادة، السياسات والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، والنتائج، وتضم: رضا العملاء، رضا العاملين، الأثر على المجتمع، نتائج الأداء العام (برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، ٢٠١٣).

وتستنتج الباحثة من خلال عرض النماذج السابقة التالي:

- تشابه معظم النماذج في المعايير الرئيسية وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، الشراكة والموارد، رضا العاملين، رضا العملاء، المسؤولية الاجتماعية، والنتائج.
- توجد اختلافات بين النماذج في المعايير؛ نظراً لاختلاف البيئة الثقافية والاجتماعية المطبق عليها، واختلاف متطلبات الأفراد والسوق.
- ضرورة بناء معايير تلبي احتياجات المنظمات الوطنية، وتناسب مع بيئتها، وذلك عن طريق مشاركة كافة الجهات المعنية.
- اعتماد النماذج العربية في بناء معاييرها على النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

## النموذج الأوربي للتميز: EFQM

## لمحة عن النموذج الأوربي للتميز EFQM :

تم إنشاء النموذج الأوربي للتميز وجائزته عام ١٩٩١ من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، حيث أنه يعتبر إطار لتطبيقات التقييم للجائز الأوروبية للتميز المؤسسة. وتتخذ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM من بروكسل مركزاً لها ويبلغ عدد أعضائها ٧٠٠ شركة وشريك في أنحاء العالم وهي مبتكرة الجائزة الأوروبية للجودة والتي تمنح سنوياً لتكريم المنظمات الناجحة.

وقد طبق الأنموذج في العديد من دول الاتحاد الأوروبي (كأسبانيا، إنجلترا، النمسا، ألمانيا، إيطاليا، اسكتلندا، فرنسا) والدول العربية (الإمارات، السعودية، الأردن، مصر، فلسطين)، ويعتبر أنموذج التميز أداة الجودة الأكثر شعبية في أوروبا، وتستخدمه أكثر من ٣٠٠٠٠ مؤسسة لتحسين وتطوير أدائها (الدجني، ٢٠١٣، ص ٣٠).

ويتم تطوير النموذج وإدخال التعديلات اللازمة عليه بشكل مستمر حتى يظل مواكباً للتطورات والمستجدات على الساحة الاقتصادية وحتى يتماشى مع تغييرات السوق (الرشيد، ٢٠٠٤، ص ٢٦).

وتتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات التي تتم بالمنظمة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة لإطلاق طاقات العاملين؛ وذلك من أجل تحقيق النتائج المرجوة. كما أن تحسين العمليات وتطويرها مرتبط بمدى مشاركة العاملين في عملية التطوير (السلمي، ٢٠٠٢، ص ٣٢).

ويعتبر النموذج الأوربي للتميز EFQM أداة عملية لمساعدة المؤسسات على الإنجاز عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور والمعالجة، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وهيكلتها وقطاعها. وتستخدم مخرجات النموذج الأوربي للتميز EFQM كجزء من عملية التخطيط، أما النموذج نفسه فيستخدم كأساس لعمليات ومشروع التقييم.

وعلى الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمونه في جوائز الجودة، إلا إن فعالية النموذج الأوربي للتميز تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة، وما يلحقها من النمو المتزايد لعنصر رئيسي في تخصص الإدارة وهو التقييم الذاتي المؤسسي (العائدي، ٢٠٠٩، ص ٧).

## أهمية النموذج الأوربي للتميز EFQM:

يحدد غانم (٢٠١٢، ص ٣) أهمية النموذج الأوربي للتميز EFQM في ثلاث نقاط هي:

- نموذج التميز عبارة عن أداة إدارية تمثل معياراً يحقق الارتقاء بأداء المؤسسة.
- تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة بشكل فعال.
- تقييم وتقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية (غانم، ٢٠١٢، ص ٣).

## أهداف النموذج الأوربي للتميز: EFQM

يعد النموذج الأوربي للتميز والخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطار عام وعملي لتمكين المنظمات من:

- تقييم وضعها خلال رحلتها نحو التميّز وذلك بمساعدتها على تعزيز نقاط القوة وتعزيزها و تجاوز نقاط الضعف.
  - تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير موحد داخل المؤسسة مما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها.
  - ترابط وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، مما يزيل الازدواجية ويسد الثغرات.
  - وضع هيكل لنظام إدارة المؤسسة (المؤسسة الأوروبية للجودة: EFQM، ٢٠١٣).
- المكونات الأساسية للنموذج الأوروبي للتمييز EFQM:**
- يتألف النموذج الأوروبي للتمييز من ثلاثة مكونات أساسية وهي:
- المفاهيم الأساسية للتمييز: وهي المبادئ الأساسية التي تشكل الأساس لتحقيق التمييز المستدام في أي مؤسسة.
  - المعايير التسعة للنموذج: عبارة عن إطار عمل يساعد المؤسسات على تطبيق المفاهيم الأساسية على أرض الواقع.
  - منهجية RADAR: وهي عبارة عن أداة إدارية بسيطة لكنها قوية وفعالة وتمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أية مؤسسة أثناء معالجتها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق التمييز (غانم، ٢٠١٢، ص ٤).
- معايير النموذج الأوروبي للتمييز EFQM:**
- يتكون النموذج الأوروبي للتمييز EFQM من تسعة معايير ولكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به، الذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار، وكل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية (بنود) يجب أخذها بعين الاعتبار عند عملية التقييم وعددها اثنان وثلاثون معياراً أربعة وعشرون تحت الممكنات، وثمانية تحت النتائج. كما يتضمن كل معيار فرعي نقاط استرشادية غير إلزامية للمساعدة على فهم المعيار الفرعي. وتصلح معايير هذا النموذج للتطبيق على التعليم العالي من خلال تحليل كل معيار بما يتناسب مع طبيعة التعليم العالي.
- ويشير العايدي (٢٠٠٩، ص ٩-١٤) إلى ترتيب النموذج الأوروبي للتمييز EFQM للمعايير الأساسية والفرعية لإدارة التمييز (نسخة التعليم العالي) على النحو التالي:
- أولاً: معايير الممكنات:**
- وتغطي ما تقوم به المؤسسة وكيفية القيام به، وهي طرق العمل والوسائل والآليات التي اتبعتها المنظمة لتنفيذ أعمالها على كافة المستويات، وفي كافة الدوائر والإدارات والأقسام، وتشمل (دليل إجراءات، سياسات عامة، هياكل معتمدة، بنى تحتية، برامج محوسبة). ويجب أن تخضع الممكنات لعمليات المراجعة والتحسين والتطوير المستمر لضمان مواكبتها للمستجدات الداخلية والخارجية وملاءمتها لعمل المؤسسة.
- وتظهر الأسمم في النموذج دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.

### ويحتوي جزء الممكنات على خمسة معايير رئيسية وهي كالتالي: ١. القيادة:

للجامعات المتميزة قادة قادرين على تحقيق التميز لإدارة الجامعة عن طريق صياغة المستقبل والسعي نحو تحقيقه، كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين الجامعة من التنبؤات المستقبلية والتفاعل معها بإيجابية لضمان نجاح الجامعة. ويتم تقويم هذا المعيار من خلال خمسة معايير فرعية وهي:

- إعداد الرؤية والرسالة والقيم و المبادئ من قبل قادة الجامعة، كما يجب أن يكونوا قدوة لنشر ثقافة التميز.
- مشاركة القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري بالجامعة، والعمل على تطويرها.
- مشاركة وتفاعل قادة الجامعة مع العملاء والشركاء وممثلي المجتمع.
- دعم وتعزيز ثقافة التميز لدى العاملين في الجامعة.
- عمل قادة الجامعة على ضمان وجود إدارة فاعلة مرنة قابلة؛ للتكيف مع عمليات التغيير.

### ٢. الاستراتيجية:

تقوم الجامعات المتميزة بتطبيق رؤيتها ورسالتها من خلال وضع استراتيجية واضحة تركز على الفئة المستهدفة، كما تأخذ بعين الاعتبار قطاع التعليم العالي والاتجاهات ذات الصلة بهذا القطاع، وبذلك يتم تطوير وتطبيق السياسات والعمليات والخطط والأهداف لتحقيق الاستراتيجية. ويتم تقويم هذا المعيار من خلال أربعة معايير فرعية وهي:

- صياغة الاستراتيجية بناء على احتياجات وتوقعات الفئة المستهدفة الحالية والمستقبلية.
  - صياغة الاستراتيجية بناء على معلومات تم الحصول عليها من مؤشرات الأداء.
  - تطوير وتحديث ومراجعة الاستراتيجية مع السياسات الداعمة لها.
  - تعميم الاستراتيجية والعمل على تطبيقها ومتابعة أدائها.
- ### ٣. العاملون (الموارد البشرية):

الجامعات المتميزة تعمل على تطوير معارف و قدرات العاملين لديها وإنتاجيتهم سواء على المستوى الفردي أو مستوى فرق العمل أو مستوى الجامعة، كما تعمل على تنمية ولائهم للجامعة عن طريق التواصل الفعال معهم ومكافأتهم وتقديرهم؛ وذلك لتوظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح الجامعة. ويتم تقويم هذا المعيار من خلال خمسة معايير فرعية هي:

- دعم خطط العاملين لإستراتيجية الجامعة.
- تطوير مهارات العاملين ودعم معارفهم وذلك عن من خلال التعليم و التدريب المستمر.
- مشاركة وتمكين العاملين والتعامل معهم بشفافية.
- الاتصالات الفعالة بين الرؤساء ومرؤوسهم.
- مكافأة العاملين وتقدير جهودهم وانجازاتهم و الأمان والسلامة لهم.



**٤. الشراكات والموارد:**

تقوم الجامعات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الداخلية والخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات؛ لضمان التشغيل الفعال لعملياتها، حيث أنه لا بد من الموازنة بين الاحتياجات الداخلية والخارجية للجامعة والمجتمع والبيئة. ويتم تقويم هذا المعيار من خلال خمسة معايير فرعية وهي:

- إدارة واعية لعلاقات الجامعة الخارجية (الشركاء والموردين)؛ لتحقيق المنفعة المستدامة.
- إدارة واعية للموارد المالية للجامعة؛ لضمان النجاح المستدام.
- إدارة واعية للمباني والتجهيزات والمعدات والمواد.
- إدارة التقنية المستخدمة؛ لدعم تنفيذ الاستراتيجية.
- إدارة المعلومات والمعرفة بالجامعة بأسلوب مخطط ومنظم.

**٥. العمليات والمنتجات والخدمات:**

تعمل الجامعات المتميزة على تصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل دعم سياساتها وإستراتيجيتها، وذلك لتلبية حاجات وتوقعات الفئة المستهدفة. ويتم تقويم هذا المعيار من خلال أربعة معايير فرعية وهي:

- تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية.
- تحسين العمليات باستخدام الابتكار والإبداع؛ لتحقيق المنافع للطلاب وموظفين الجامعة وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- تصميم وتطوير الخدمات بناء على توقعات واحتياجات الفئة المستهدفة.
- تقديم خدمات تلبي احتياجات الفئة المستهدفة.
- إدارة وتنمية العلاقات مع الفئة المستهدفة.

**ثانياً: معايير النتائج:**

وتغطي ما تحققة المؤسسة، كما إنها تعبر عن الانجازات التي حققتها المؤسسة بفعل الممكنات ومعدلات التطور فيها، إضافة إلى النتائج الرئيسية للمؤسسة، وتشمل النتائج رأي الجهات المعنية ومؤشرات أداء العمليات تجاه هذه الجهات، ولا بد أن يكون هناك تقدم إيجابي في النتائج خلال سنوات عمل المؤسسة كما يجب أن ترتبط النتائج بخطة المؤسسة وأهدافها.

ويحتوي جزء النتائج على أربعة معايير رئيسة وهي:

**١. نتائج المتعاملين:**

الجامعات المتميزة تحقق نتائج باهرة تتجاوز توقعات واحتياجات المستهدفة. ويتم تقويم هذا المعيار من خلال معياران فرعيان وهما:

- مقاييس إدراك الفئة المستهدفة لما تحققة لهم الجامعة من منافع. ويكون ذلك من خلال دراسات استقصائية، وتقدر أهميتها بـ ٧٥٪.

• مؤشرات أداء الجامعة في مجالات خدمة الفئة المستهدفة وإرضاءها وتشمل: الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها الجامعة، وتقدر أهميتها بـ ٢٥٪.

٢. نتائج العاملين:

الجامعات المتميزة تهتم بشكل شامل بتحقيق نتائج باهرة ومستدامة فيما يخص أفرادها. ويتم تقويم هذا المعيار من خلال معيارين فرعيين وهما:

- مقاييس إدراك العاملين لما تحققه لهم الجامعة من منافع، وتقدر أهميتها بـ ٧٥٪.
  - مؤشرات أداء الجامعة في مجالات خدمة العاملين وتشمل: الإجراءات الداخلية التي تقوم بها الجامعة لرصد وفهم وتحسين أداء العاملين، وتقدر أهميتها بـ ٢٥٪.
٣. نتائج المجتمع:

الجامعات المتميزة تهتم بشكل شامل بتحقيق نتائج باهرة ومستدامة فيما يخص المجتمع. ويتم تقويم هذا المعيار من خلال معيارين فرعيين وهما:

- مقاييس إدراك المجتمع المحلي والوطني والدولي لما تحققه له الجامعة من منافع، وتقدر أهميتها بـ ٢٥٪.
  - مؤشرات أداء الجامعة في مجال خدمة المجتمع وتشمل: الإجراءات الداخلية التي تقوم بها الجامعة لرصد وفهم وتحسين أداء الجامعة؛ لتلبية تطلعات ورغبات المجتمع، وتقدر أهميتها بـ ٧٥٪.
٤. نتائج الأداء:

تحقق الجامعات المتميزة نتائج بارزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية للسياسة والاستراتيجية والأداء المخطط. ويتم تقويم هذا المعيار من خلال معيارين فرعيين وهما:

- المخرجات الاستراتيجية الرئيسية وهي: نتائج رئيسة تم التخطيط لها من قبل الجامعة؛ لتحقيق الأهداف كما أنها تعكس تحقيق الجامعة للنجاح والتميز.
- مؤشرات أداء الأعمال وهي: الإجراءات والتدابير التنفيذية المستخدمة؛ لرصد وفهم وتحسين نتائج الأداء الرئيسية للجامعة.

ولقد حدد النموذج الأوربي للتميز EFQM قيمة لكل معيار يعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم حسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملها. ( البرواري وباشيوة، ٢٠٠٩، ص ١٠٥ )

وتستخدم النسب في حالة تقدم المنظمة للحصول على جائزة الجودة، ومما يميز النموذج إمكانية تطبيقه في أي منظمة لإجراء التقويم الذاتي لها وذلك عن طريق استخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون الحاجة لاستخدام جهات خارجية للتقويم، وفي هذه الحالة فإن النموذج يسمح بتوزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسباً لها.

### وبالعودة إلى النموذج الأوربي للتميز EFQM تتضح الحقائق التالية:

- إن معيار نتائج المتعاملين يمثل أعلى درجة في النموذج الأوربي للتميز EFQM بنسبة 20٪، وهذا يدل على أهمية رضا المتعاملين في تحقيق التميز للمنظمات حيث يعتبر هذا المعيار الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
  - يأتي في المرتبة الثانية معيار نتائج الأعمال حيث يشكل ما نسبته 15٪ وهذا يدل على أن أهمية تحقيق نتائج الأعمال تقع في سلم أولويات إدارة التميز.
  - كما تحظى العمليات والمنتجات والخدمات بالمرتبة الثالثة بنسبة 14٪ ضمن النموذج، حيث أن هذه العمليات بما تشمله من عناصر ونظم متعددة تعد من أولويات نجاح إدارة التميز.
  - أما بالنسبة لمعيار القيادة فنسبته 10٪، يليه معيار العاملين ومعيار الشراكات والموارد ومعيار نتائج العاملين بنسبة 9٪، أما معيار الإستراتيجية فإنه يلقى المرتبة قبل الأخيرة في النموذج الأوربي للتميز بنسبة 8٪.
  - ويشكل معيار نتائج المجتمع في النموذج الأوربي للتميز ما نسبته 6٪.
- معايير إدارة التميز التي تم تطبيقها على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء النموذج الأوربي للتميز: EFQM**

انطلاقاً مما سبق عرضه عن المعايير الأساسية والفرعية للنموذج الأوربي للتميز EFQM (نسخة التعليم العالي)؛ قامت الباحثة بتكييف هذه المعايير بما يتناسب مع بيئة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مدينة الملك عبدالله للطالبات؛ وذلك من خلال بعض التعديلات كتعديل بعض أسماء المعايير ليسهل فهمها، وحذف بعض المعايير الفرعية الغير مرتبطة بالمجال التعليمي، وتحديد تعريف المستفيد بالنسبة للقسم العلمي.

#### وقد خلصت المعايير الجديدة إلى الآتي:

١. المعيار الأول: القيادة.
٢. المعيار الثاني: الاستراتيجية.
٣. المعيار الثالث: العاملون (الموارد البشرية).
٤. المعيار الرابع: الشراكات والموارد.
٥. المعيار الخامس: العمليات الإدارية.
٦. المعيار السادس: نتائج المستفيدين.
٧. المعيار السابع: نتائج المجتمع.

وقد تم تطبيق هذه المعايير على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (مدينة الملك عبدالله للطالبات)، والتي تطرقت الباحثة إلى نتائجها في الإطار العملي لهذه الدراسة (الفصل الرابع)، هادفة من ذلك أن تقدم جملة من التوصيات الإجرائية التي تساعد الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على تحقيق إدارة التميز، وترقى بها إلى مستوى هذه المعايير، والتي توضح مدى تطبيق القادة (وكيلات الأقسام) لإدارة التميز، مما يسهم في إجراء التقييم الحقيقي للأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وقياس وتطوير آليات العمل، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وتلافيها.

ومن خلال التسلسل في عرض الإطار النظري والذي اشتمل على: إدارة التميز، إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، ونماذج التميز العالمية، توصلت الباحثة إلى تصور عام مبني على قاعدة علمية تتضمن أسس إدارة التميز، ومتطلبات تطبيقها في المنظمات، ومعوقات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وعرض موجز لأبرز نماذج التميز العالمية، بالإضافة إلى عرض مفصل للنموذج الأوربي للتميز EFQM؛ والذي تم الاستناد عليه في بناء أداة الدراسة وتدعيمها.

#### الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى رصد الدراسات المحلية و العربية والأجنبية التي تتناول أحد جوانب الدراسة الحالية، في حين تناول بعضها الآخر الدراسة على مستوى أكثر شمولاً واتساعاً، وقد تم تصنيفها لدراسات (محلية، عربية، أجنبية).

#### أولاً: الدراسات المحلية:

هدفت دراسة بن عبود (٢٠٠٩) إلى توضيح أهمية قياس الأداء في القطاع الحكومي وتطوير الخدمات المقدمة للوصول إلى تحقيق التميز و رضا المتعاملين. كما أكدت على ضرورة تفهم القيادة الإدارية للمؤسسات الحكومية لاحتمية التغيير، واستخدام الوسائل والمداخل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال جوائز الجودة المختلفة ومعرفة من هم العملاء؟ وما هي متطلباتهم؟ والسعي إلى تحقيقها وضمان التحسين المستمر.

وركزت دراسة النصير (٢٠٠٩) على تحليل واقع الجامعات العالمية والعربية والسعودية وتجارب تلك الجامعات في تطبيق الجودة لتحسين أدائها والتغلب على مشكلاتها، وحصول بعضها على الاعتماد الأكاديمي، بالإضافة إلى وضع تصور لتحسين جودة العمل الجامعي.

كما هدفت دراسة اللوقان (٢٠١١) إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية.

#### ثانياً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة الحجار (2004) إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

كما ركزت دراسة الجبوري (٢٠٠٩) على مناقشة مبررات تبني جوائز الجودة وميداليتها وتحديد حاجة الدول العربية لها بموجب المبررات ذاتها وتقديم الأطر النظرية والآليات التنفيذية لمجموعة من جوائز الجودة الأكثر شهرة والتعريف بموقف الدول العربية من جوائز الجودة بالتركيز على الأردن. وأشارت دراسة الجعبري (٢٠٠٩) إلى مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.

كما هدفت دراسة ناصر الدين (٢٠٠٩) إلى البحث عن مدى إسهام نظام إدارة الجودة ISO9001 في الوصول إلى نظام التميز الأوربي EFQM من وجهة نظر المدراء العاميين ومدراء الجودة في المؤسسات الفلسطينية الحاصلة على شهادة ISO9001، وكذلك من أجل دراسة المحفزات التي أثر في

قرار المؤسسات الفلسطينية للحصول على شهادة إدارة الجودة ISO9001 ، بالإضافة إلى المنافع التي اكتسبتها نتيجة لحصولها على شهادة إدارة الجودة ISO9001.

وكشفت دراسة دراسة النسور (٢٠١٠) عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل التمكين، الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

كما ألفت دراسة أبو دقة والدجني (٢٠١١) الضوء على تجربة التقييم المؤسسي الذاتي في الجامعات الفلسطينية وانعكاساتها على عملية التخطيط الاستراتيجي فيها.

أما دراسة الهادي (٢٠١٣) فقد هدفت إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء. وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة للمؤسسات الجامعية، وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير، ونماذج جوائز الجودة العالية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية، وتطرقت الدراسة أيضاً إلى مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحاً.

وهدف دراسة الدجني (٢٠١٣) إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره. ولقد تم تقييم الأداء المؤسسي وفقاً للمعايير التالية وهي: (القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع)، مع بيان علاقة معيار القيادة بالمعايير الأخرى.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Kirchmer، 2002) إلى مناقشة عملية إدارة التميز باعتبارها عامل رئيسي من عوامل النجاح المؤسسي والتي تؤدي إلى تنفيذ استراتيجية المؤسسة وزيادة إنتاجيتها على المدى الطويل.

كما هدفت دراسة (Natalya, Tatiana & Ludmila، 2008) إلى التعرف على مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى تحقق التميز وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على الأدبيات السابقة ودراسة الحالة من خلال التطبيق على جامعة Mordovia State في روسيا.

وأشارت دراسة (saada، 2013) إلى مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوربي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو ٢٠٠٨:٢٠٠١ في قطاع غزة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

١. ركزت معظم الدراسات السابقة على نموذج التميز الأوربي EFQM واستخدامه في قطاعات مختلفة حكومية وخاصة.
٢. تم التوصل في الدراسات السابقة إلى معايير للتميز تناسب البيئة المراد التطبيق فيها.
٣. أبرزت الدراسات السابقة أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز في الأداء.
٤. أشارت الدراسات السابقة إلى أن نموذج التميز الأوربي EFQM يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة.

٥. تم استخدام المنهج الوصفي بشكل عام في الدراسات السابقة.
٦. أهم أدوات البحث العلمي استخدامًا في التطبيقات الميدانية لهذه الدراسات هي الاستبانة.
٧. تباينت أحجام عينات الدراسات السابقة بناء على مجتمع الدراسة.
٨. أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة كأساس لإدارة التميز.
٩. تميزت الدراسات السابقة التي عرضتها الباحثة بالتنوع في البيئات التي طبقت فيها وهي المملكة العربية السعودية، المملكة الأردنية الهاشمية، الإمارات العربية المتحدة، روسيا، والمنظمات الأوربية بشكل عام.

#### الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة (المحلية والعربية والأجنبية) في توسيع قاعدة معلوماتها حول موضوع هذه الدراسة مما أثرى ودعم الإطار النظري.
٢. استفادت الباحثة من بعض المصادر العلمية التي تضمنتها قوائم مراجع هذه الدراسات.
٣. تعرفت الباحثة على أبعاد الدراسة وجوانبها واختيار المنهج المناسب لإجرائها.
٤. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تقديم معلومات عن إدارة التميز وعن معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM.
٥. استفادت الباحثة من مضمون الدراسات السابقة الفكري والمنهجي عند بناء أداة الدراسة (الاستبانة).  
تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. أنها تستهدف دراسة واقع تطبيق إدارة التميز في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس.
٢. تجاوز البحث دراسة الواقع، إلى التقدم بمقترحات من شأنها دعم نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف؛ وذلك للارتقاء بمستوى الجامعة وتحقيق التميز.
٣. تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة -على حد علم الباحثة- أنها الأولى من نوعها في تطبيقها للنموذج الأوربي للتميز EFQM في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.  
جوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

١. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف، منها دراسة الهادي (٢٠١٣)، ودراسة saada (٢٠١٣)، ودراسة الدجني (٢٠١٣)، ودراسة اللوقان (٢٠١١)، ودراسة أبو دقة والدجني (٢٠١١)، ودراسة النسور (٢٠١٠)، ودراسة الجعبري (٢٠٠٩)، ودراسة النصير (٢٠٠٩)، ودراسة Natalya, Tatiana & Ludmil (٢٠٠٨)، ودراسة الحجار (٢٠٠٤).
  ٢. تتفق دراسة الحجار (٢٠٠٤) مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة.
  ٣. تختلف الدراسة الحالية عن دراسة الجبوري (٢٠٠٩) ودراسة ناصر الدين (٢٠٠٩) ودراسة بن عبود (٢٠٠٩)، ودراسة Kirchmer (٢٠٠٢) من حيث الهدف.
  ٤. تختلف دراسة الدجني (٢٠١١) عن الدراسة الحالية من حيث المنهج.
  ٥. تختلف دراسة اللوقان (٢٠١١) عن الدراسة الحالية من حيث المنهج.
- منهج الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، باعتباره أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس في الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٤-١٤٣٥هـ، واللاتي بلغ عددهن (١١١٥) عضوة هيئة تدريس، حسب آخر إحصائية لمكتب شؤون الأعضاء، ربيع الثاني/١٤٣٥هـ.

وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة عددها (٣١٠) عضوة هيئة تدريس، أي بنسبة (٢٧.٨٠٪) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة. كما قامت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بعينة الدراسة، متمثلة في (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة)، وفي ضوء تلك المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

### خصائص عينة الدراسة:

تتصف عينة الدراسة بعدد من الخصائص، وهي:

#### ١. الرتبة العلمية:

توضح بيانات الجدول (٣-١) توزيع عينة الدراسة وفقاً للرتبة العلمية. ومن هذه البيانات يتضح أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة محاضرات، حيث بلغت هذه النسبة ٣٧.٧٪ من جملة العينة. كما بلغت نسبة الأساتذة المساعدين ٣١.٣٪ من جملة العينة. في حين بلغت نسبة المعيدات ١٩.٧٪، ونسبة الأساتذة المشاركين ٧.٤٪ وكانت أقل نسبة للأساتذة والتي بلغت ٣.٩٪ من جملة العينة.

#### جدول (٣-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للرتبة العلمية

الفئات	العدد	النسبة
أستاذ	١٢	٣.٩
أستاذ مشارك	٢٣	٧.٤
أستاذ مساعد	٩٧	٣١.٣
محاضرة	١١٧	٣٧.٧
معيدة	٦١	١٩.٧
المجموع	٣١٠	١٠٠٪

#### ٢. عدد سنوات الخبرة:

توضح بيانات الجدول (٣-٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة. ومن هذه البيانات يتضح تركيز ثلث عينة الدراسة تقريباً في فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، حيث بلغت هذه النسبة ٣٥.٥٪ من جملة العينة. كما تركزت نسبة ٢٩.٤٪ من جملة العينة في فئة سنوات الخبرة (من ١ إلى أقل من ٥ سنوات)، وتركزت نسبة ربع عينة الدراسة تقريباً في فئة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) والتي بلغت ٢٤.٨٪ من إجمالي العينة. وكانت أقل نسبة من عينة الدراسة لديها سنوات خبرة تزيد على ١٥ سنة والتي لم تتعد ١٢.٣٪ من جملة العينة.

#### جدول (٣-٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

الفئات	العدد	النسبة
من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	٩١	٢٩.٤
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠٤	٣٣.٥
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنوات	٧٧	٢٤.٨
أكثر من ١٥ سنة	٣٨	١٢.٣
المجموع	٣١٠	١٠٠٪

## أداة الدراسة: (الاستبانة)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة الاستبانة في هذه الدراسة؛ نظرًا لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، كما تتيح لأفراد العينة اختيار الوقت والمكان المناسب للإجابة على فقراتها.

## تصميم أداة الدراسة:

قامت الباحثة من خلال مراجعة أدبيات الدراسة، والاستعانة بما كتب حول هذا الموضوع من مقالات وبحوث ودراسات علمية، بتصميم استبانة احتوت على مجموعة من العبارات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في بناء أداة الدراسة على النموذج الأوربي للتميز EFQM (نسخة التعليم العالي)، حيث احتوى هذا النموذج على (٩) معايير أساسية، و(٣٢) معيار فرعي، وكان لها الشأن الأكبر في بناء الاستبانة سواء بتبني بعضها أو الاختيار منها. وقد تكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الأساسية للمستجيبين (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويمثل محاور الاستبانة، ويشتمل على (٦٥) عبارة، موزعة على (٧) محاور (معايير)، كما في الجدول (٣-٣).

جدول (٣-٣) يوضح العدد الكلي لعبارات الاستبانة

م	المعيار	عدد العبارات
١	القيادة	٩
٢	الاستراتيجية	٦
٣	العاملون (الموارد البشرية)	١٤
٤	الشراكات والموارد	٧
٥	العمليات الإدارية	١١
٦	نتائج المستفيدين	١١
٧	نتائج المجتمع	٧
	المجموع	٦٥

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة استجابة المستجيبات حسب التدرج، ويوضح الجدول رقم (٣-٤) المحور الذي تم استخدامه وطول الخلية:

جدول (٣-٤) طول الخلية في مقياس ليكرت الخماسي

المحور	الدرجة	طول الخلية
عالية جدًا	٥	من ٢١.٤ إلى ٥٠.٥
عالية	٤	من ١٤.٣ إلى ٢٠.٤
متوسطة	٣	من ٦.٢ إلى ١٤.٣
ضعيفة	٢	من ١.١ إلى ٦.٢
ضعيفة جدًا	١	من ١ إلى ١.١

وتم استخدام المدى السابق في تفسير نتائج الدراسة وتحليلها.

## صدق وثبات أداة الدراسة:



## أولاً: صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي، وكانت الإجراءات كالتالي:

## ١. صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

تضمنت الاستبانة في صورتها التحكيمية مايلي:

- أهداف الدراسة، وتعريف لمفهوم إدارة التميز.
- التعريف بمقياس ليكرت الخماسي الذي سوف تستخدمه الباحثة لاستجواب عينة الدراسة وهو: عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً.
- البيانات الأساسية المطلوب تحكيمها.

## ٢. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال بيانات استجابات عينة الدراسة، وذلك عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)؛ للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

## ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ). وسوف يتم عرض الجداول التالية والتي توضح نتائج حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة و معامل الثبات كالتالي:

جدول (٣-٥) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١- القيادة	٩	.٠ ٩٦**
٢- الاستراتيجية	٦	.٠ ٩٤**
٣- العاملون (الموارد البشرية)	١٤	.٠ ٩٦**
٤- الشراكات والموارد	٧	.٠ ٩٢**
٥- العمليات الإدارية	١١	.٠ ٩٧**
٦- نتائج المستفيدين	١١	.٠ ٩٢**
٧- نتائج المجتمع	٧	.٠ ٩٥**

(\*\*) دالة عند ٠.٠١

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (٣-٥) قيمة معامل الثبات لكل محاور الاستبانة، ومن بيانات هذا الجدول يتضح ارتفاع معامل الثبات، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة بين (٠.٩٢) في حالة المحورين الرابع والسادس (الشراكات والموارد ونتائج المستفيدين) إلى (٠.٩٧) في حالة المحور الخامس (العمليات الإدارية). كما بلغ معامل الثبات للمحورين الأول والثالث (القيادة والموارد البشرية) (٠.٩٦)، وللمحور السادس (نتائج المستفيدين) (٠.٩٢)، وللمحور السابع (نتائج المجتمع) (٠.٩٥)، وللمحور الثاني (الاستراتيجية) (٠.٩٤). وهي قيم مرتفعة؛ مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، التي يُرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؟

وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال عرض استجابات عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً وربطها بالدراسات السابقة، وذلك لكل معيار من معايير إدارة التميز، كالتالي:

أولاً: درجة تطبيق معيار القيادة لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس:

جدول (٤-١) المعيار الأول من معايير إدارة التميز "القيادة"

البيانات		البيانات		البيانات		البيانات		البيانات		البيانات	
البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات
3	1.11	3.03	24	88	107	55	36	ك	١- تُعلن الوكالة الرؤية لمنسوبات القسم العلمي	7.7	28.4
1	1.11	3.10	26	96	106	48	34	ك	٢- تُعرف الوكالة الرسالة لمنسوبات القسم العلمي.	8.4	31.0
2	1.14	3.03	28	84	105	55	38	ك	٣- تُعلن الوكالة قيم القسم العلمي لجميع منسوباته.	9.0	27.1
9	1.28	2.38	17	53	73	56	111	ك	٤- الوكيله قدوة لجميع منسوبات القسم العلمي على مستوى السلوك والخلق.	5.5	17.1
7	1.29	2.57	19	72	66	63	90	ك	٥- تعمل الوكالة بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظام الإداري.	6.1	23.2
8	1.26	2.56	22	60	69	78	81	ك	٦- تحرص الوكالة على التعرف على احتياجات طالبات القسم العلمي	7.1	19.4
6	1.24	2.67	21	67	84	64	74	ك	٧- تُشجع الوكالة منسوبات القسم العلمي على المساهمة في تحقيق أهداف القسم.	6.8	21.6
4	1.24	2.78	22	82	78	63	65	ك	٨- توفر الوكالة بيئة مشجعة على التفوق في الأداء الإداري.	7.1	26.5
5	1.24	2.75	26	65	90	64	65	ك	٩- تتبنى الوكالة سياسة فعالة لدعم إدارة التغيير.	8.4	21.0
المتوسط العام = ٧٦.٢ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٠.٧											

أوضحت بيانات الجدول (٤-١) المعيار الأول من معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM والخاص بالقيادة. ومن هذه البيانات يتضح أن الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة يقع في فئة الاستجابة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ٧٦.٢ والانحراف المعياري ٠.٧ درجة.

ومن بيانات الجدول السابق؛ يتضح أن العبارات الأولى والثانية والثالثة والسابعة والثامنة والتاسعة حصلت على درجة موافقة "متوسطة"، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

- حصلت العبارة " تُعرّف الوكالة الرسالة لمنسوبات القسم العلمي" على الترتيب الأول بين عبارات هذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون ٣.١٠ والانحراف المعياري ١.١١ درجة وهو ما يعكس وجود تجانس بين استجابات العينة لهذه العبارة.

- حصلت العبارة " تُعلن الوكالة قيم القسم العلمي لجميع منسوباته" على الترتيب الثاني، فقد بلغ المتوسط الحسابي الموزون لهذه الاستجابة ٣.٠٣ والانحراف المعياري ١.١٤ درجة وكانت أعلى استجابة لعينة الدراسة تقع في فئة "متوسطة"، والتي بلغت ٣٣.٩٪ من جملة العينة.

- حصلت العبارة " تُعلن الوكالة الرؤية لمنسوبات القسم العلمي" على الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي ٣.٠٣ وانحراف معياري ١.١١ درجة، وبأعلى استجابة في فئة "متوسطة" بنسبة ٣٤.٥٪ من جملة العينة.

- حصلت العبارة " توفر الوكالة بيئة مشجعة على التفوق في الأداء الإداري" على الترتيب الرابع بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون ٢.٧٨ والانحراف المعياري ١.٢٤ درجة، وهو ما يعكس وجود تجانس بين استجابات العينة لهذه العبارة.

- حصلت العبارة " تتبنى الوكالة سياسة فعالة لدعم إدارة التغيير" على الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي موزون ٢.٧٥ وانحراف معياري ١.٢٤ درجة.

- حصلت العبارة "الوكالة تُشجع منسوبات القسم العلمي على المساهمة في تحقيق أهداف القسم" على الترتيب السادس، بمتوسط حسابي موزون ٢.٦٧ وانحراف معياري ١.٢٤ درجة. أما العبارات الرابعة والخامسة والسادسة فقد حصلت على درجة موافقة "ضعيفة"، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

- حصلت العبارة " تعمل الوكالة بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظام الإداري" على الترتيب السابع، بمتوسط حسابي موزون ٢.٥٧ وانحراف معياري ١.٢٩.

- حصلت العبارة "تحرص الوكالة على التعرف على احتياجات طالبات القسم العلمي والاستجابة لها" على الترتيب الثامن بين عبارات المحور، بمتوسط حسابي موزون ٢.٥٦ وانحراف معياري ١.٢٦ درجة.

- حصلت العبارة "الوكالة قدوة لجميع منسوبات القسم العلمي على مستوى السلوك والخلق الرفيع" على الترتيب التاسع، حيث كانت أقل عبارات هذا المحور استجابة من عينة الدراسة، بمتوسط حسابي موزون ٢.٣٨ وانحراف معياري ١.١٤ درجة.

ويمكن تفسير نتائج هذا المحور، بأن درجة تطبيق إدارة التميز في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس لمعيار القيادة كانت متوسطة، ويُعزى ذلك إلى عدم وضوح الرؤية والرسالة والقيم لمنسوبات القسم العلمي، بالإضافة إلى ضعف التواصل بين الوكالة ومنسوبات القسم، إما بسبب أعباء الدور لدى الوكالة، أو بسبب انشغال عضوات هيئة التدريس بأداء المهام الأكاديمية. وترى الباحثة ضرورة إعلان الرؤية والرسالة والقيم، والعمل على نشرها وتوضيحها لمنسوبات القسم العلمي، بالإضافة إلى تشجيع المنسوبات على التواصل الفاعل مع الوكالة؛ للوقوف على احتياجاتهم واحتياجات القسم العلمي، وذلك عن طريق عقد اجتماعات دورية تهدف إلى تطوير الأداء التعليمي والإداري، وتحقيق أهداف القسم العلمي. وبشكل عام فقد نال معيار القيادة المرتبة السابعة من بين معايير إدارة التميز في هذه الدراسة، كما أنه يعتبر من المعايير الواجب توفرها في نماذج التميز العالمية بشكل عام،

والنموذج الأوربي بشكل خاص حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية هذا المعيار (١٠٪) من بين المعايير الأخرى.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: الحجار (٢٠٠٤) حيث وضحت أن معيار القيادة في جامعة الأقصى متوفر بدرجة ضعيفة، والجعبري (٢٠٠٩) والتي حصل فيها معيار القيادة على المرتبة الأولى من بين معايير إدارة التميز بدرجة مرتفعة، كما تختلف مع نتيجة دراسة saada (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة في النموذج الأوربي كان بدرجة جيدة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة النسور (٢٠١٠) والتي تبين أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي ومن ضمنها التميز القيادي كان متوسطاً، واللوقان (٢٠١١) حيث أشارت إلى أهمية تطبيق معيار القيادة بدرجة عالية في الجامعات السعودية وذلك من أجل تحقيق التميز في إدارة الجامعات، واتفقت أيضاً مع دراسة الدجني (٢٠١٣) والتي حصل فيها معيار القيادة على المرتبة الرابعة أي بدرجة متوسطة.

ثانياً: درجة تطبيق معيار الاستراتيجية لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس:

جدول (٤-٢) المعيار الثاني من معايير إدارة التميز "الاستراتيجية"

العبارة	المتوسط العام = ١٥.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٩٧.٠	المتوسط العام = ١٥.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٩٧.٠	المتوسط العام = ١٥.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٩٧.٠	المتوسط العام = ١٥.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٩٧.٠	المتوسط العام = ١٥.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٩٧.٠	المتوسط العام = ١٥.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٩٧.٠	المتوسط العام = ١٥.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٩٧.٠	المتوسط العام = ١٥.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٩٧.٠	المتوسط العام = ١٥.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٩٧.٠
١- يمتلك القسم العلمي خطة استراتيجية معتمدة ومعلنة.	ك	33	66	94	83	34	3.06	1.16	5
٢- تحرص على توثيق مؤشرات الأداء والشواهد المحققة لاستراتيجية القسم	ك	32	78	102	66	32	2.96	1.14	6
٣- تتابع وكالة القسم مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية وفق المستجدات	ك	23	67	116	71	33	3.08	1.08	4
٤- تعقد الوكالة اجتماعات لشرح الخطة الاستراتيجية للقسم لجميع المستفيدين.	ك	7	54	98	99	52	3.44	1.03	1
٥- تقترح البرامج والأنشطة التي تساهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية للقسم	ك	33	61	97	80	39	3.10	1.17	3
٦- تُقيم وكالة القسم فعالية الخطة الاستراتيجية مع المستفيدين.	ك	18	56	107	93	36	3.24	1.06	2

أوضحت بيانات الجدول (٤-٢) المعيار الثاني من معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM والخاص بالاستراتيجية. ومن هذه البيانات يتضح أن الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة يقع في فئة الاستجابة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ١٥.٣ والانحراف المعياري ٩٧.٠ درجة، وهو ما يعكس درجة مرتفعة من التجانس في استجابات العينة حول عبارات هذا المحور.

ومن بيانات الجدول السابق؛ يتضح أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة "متوسطة"، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

- حصلت العبارة "تعقد الوكالة اجتماعات لشرح الخطة الاستراتيجية للقسم لجميع المستفيدين" على الترتيب الأول بين عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي موزون ٤٤.٣ وانحراف معياري ٠.٣١ درجة ونسبة استجابة "متوسطة" بلغت ٣١.٦٪ من جملة العينة.

- حصلت العبارة "تُقيّم وكيلة القسم فعالية الخطة الاستراتيجية مع المستفيدين" على الترتيب الثاني بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٣. ٢٤ والانحراف المعياري ١. ٠٦ درجة ونسبة استجابة "متوسطة" بلغت ٣٤. ٥٪ من جملة العينة.
- حصلت العبارة "تقترح الوكالة البرامج والأنشطة التي تساهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية للقسم" على الترتيب الثالث بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٣. ١٠ والانحراف المعياري ١. ١٧ درجة ونسبة استجابة ٣١. ٣٪ من جملة العينة لفئة الاستجابة "متوسطة".
- حصلت العبارة "تتابع وكيلة القسم مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية وفق المستجدات" على الترتيب الرابع بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٣. ٠٨ والانحراف المعياري ١. ٠٨ درجة ونسبة استجابة ٣٧. ٤٪ من جملة العينة لفئة الاستجابة "متوسطة".
- حصلت العبارة "يمتلك القسم العلمي خطة استراتيجية معتمدة ومعلنة" على الترتيب الخامس بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٣. ٠٦ والانحراف المعياري ١. ١٦ درجة، وبلغت نسبة الاستجابة عليها ٣٠. ٣٪ من جملة العينة لفئة الاستجابة "متوسطة".
- حصلت العبارة "تحرص على توثيق مؤشرات الأداء والشواهد المحققة لاستراتيجية القسم" على الترتيب السادس بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٢. ٩٦ والانحراف المعياري ١. ١٤ درجة، وبلغت نسبة الاستجابة عليها ٣٢. ٩٪ من جملة العينة لفئة الاستجابة "متوسطة".

ويمكن تفسير نتائج هذا المحور، بأن درجة تطبيق إدارة التميز في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس لمعيار الاستراتيجية كانت متوسطة، ويُعزى ذلك للاختلافات في الجودة الشخصية لدى وكيلات الأقسام العلمية، أو لعدم وضوح الخطة الاستراتيجية لدى بعض عضوات هيئة التدريس، بسبب عدم مشاركتهم في وضعها، وترى الباحثة ضرورة توضيح استراتيجية القسم لجميع منسوبات القسم العلمي والعمل على تطويرها وتحديثها وفقاً للمستجدات. وبشكل عام فقد نال معيار الاستراتيجية المرتبة الثانية من بين معايير إدارة التميز في هذه الدراسة، كما أنه يعتبر من المعايير الواجب توفرها في نماذج التميز العالمية بشكل عام، والنموذج الأوربي بشكل خاص حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية هذا المعيار (٨٪) من بين المعايير الأخرى.

**وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: الجعبري (٢٠٠٩)، والتي حصل فيها معيار الاستراتيجية على المرتبة الخامسة من بين معايير إدارة التميز بدرجة جيدة.**

**كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: اللوقان (٢٠١١) والتي أشارت إلى أهمية تطبيق معيار الاستراتيجية بدرجة عالية في الجامعات السعودية، وذلك من أجل تحقيق التميز في إدارة الجامعات، و الدجني (٢٠١٣) والتي حصل فيها معيار الاستراتيجية على درجة متوسطة، و الهادي (٢٠١٣) والتي تشير إلى ضرورة تحديد الاستراتيجية وذلك للوصول للجودة النوعية والتميز.**

**ثالثاً: درجة تطبيق معيار العاملين (الموارد البشرية) لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس:**

جدول (٤-٣) المعيار الثالث من معايير إدارة التميز "العاملون / الموارد البشرية"

الرقم	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان
6	1. 14	3. 11	33	85	112	44	36	ك	١- تضع الوكالة خططاً لتطوير قدرات
			10.6	27.4	36.1	14.2	11.6	%	منسوبات القسم العلمي بناء على احتياجات التدريس
5	1. 14	3. 17	37	89	106	47	31	ك	٢- تنمي الوكالة مهارات منسوبات القسم العلمي.
			11.9	28.7	34.2	15.2	10.0	%	
13	1. 27	2. 89	33	79	74	69	55	ك	٣- تفوض الوكالة صلاحيات كافية لتمكين
			10.6	25.5	23.9	22.3	17.7	%	منسوبات القسم العلمي من إنجاز مهامهم
10	1. 26	2. 95	36	75	89	56	54	ك	٤- توفر الوكالة الفرص لمنسوبات القسم
			11.6	24.2	28.7	18.1	17.4	%	العلمي لتمكينهم من المشاركة في خطط تطوير القسم
4	1. 18	3. 18	38	102	82	55	33	ك	٥- تكافئ الوكالة الأداء المتميز لمنسوبات
			12.3	32.9	26.5	17.7	10.6	%	القسم العلمي.
8	1. 14	3. 01	29	80	103	62	36	ك	٦- تُقيّم الوكالة أداء منسوبات القسم العلمي
			9.4	25.8	33.2	20.0	11.6	%	بناء على أسس موضوعية محددة.
11	1. 20	2. 93	31	74	91	69	45	ك	٧- تُحفز الوكالة منسوبات القسم العلمي
			10.0	23.9	29.4	22.3	14.5	%	على الالتحاق بالبرامج التدريبية.
12	1. 23	2. 90	32	70	96	59	53	ك	٨- تنمي الوكالة أسلوب الرقابة الذاتية
			10.3	22.6	31.0	19.0	17.1	%	لمنسوبات القسم العلمي.
3	1. 07	3. 57	56	124	92	16	22	ك	٩- توجد مؤشرات في القسم العلمي لقياس
			18.1	40.0	29.7	5.2	7.1	%	مدى رضا المنسوبات عن حصولهم على فرص التمكين والمشاركة والتطوير
2	1. 03	3. 60	56	129	89	18	18	ك	١٠- توجد مؤشرات في القسم العلمي لقياس
			18.1	41.6	28.7	5.8	5.8	%	مدى رضا المنسوبات عن إمكانية التواصل الفعال مع المستويات الإدارية
1	1. 00	3. 62	56	130	85	28	11	ك	١١- توجد مؤشرات في القسم العلمي لقياس
			18.1	41.9	27.4	9.0	3.5	%	مدى رضا المنسوبات عن علاقات العمل بطريقة إدارة القسم
14	1. 24	2. 88	31	76	81	70	52	ك	١٢- تهتم الوكالة بمشاكل منسوبات القسم
			10.0	24.5	26.1	22.6	16.8	%	العلمي وتحرص على تلبيةها.
9	1. 16	2. 96	30	77	90	78	35	ك	١٣- توجد مؤشرات إيجابية في القسم عن
			9.7	24.8	29.0	25.2	11.3	%	توفر الكفاءات اللازمة للوصول إلى الأهداف المرجوة من القسم
7	1. 22	3. 09	43	82	82	67	36	ك	١٤- توجد مؤشرات إيجابية في القسم العلمي
			13.9	26.5	26.5	21.6	11.6	%	للدلالة على فهم أسباب الغياب والمرض والحوادث
المتوسط العام = ١٣.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٩٣.٠									

أوضحت بيانات الجدول (٤-٣) المعيار الثالث من معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM والخاص بالعاملين (الموارد البشرية). ومن هذه البيانات يتضح أن الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة يقع في فئة الاستجابة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ١٣.٣ والانحراف المعياري ٩٣.٠ درجة.

ومن بيانات الجدول السابق؛ يتضح أن العبارات التاسعة والعاشرية والحادية عشر حصلت على درجة موافقة "عالية"، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

- حصلت العبارة "توجد مؤشرات في القسم العلمي لقياس مدى رضا المنسوبات عن علاقات العمل وطريقة إدارة القسم"، على الترتيب الأول من بين العبارات، حيث يعد أهم المعايير الخاصة بالموارد البشرية في إدارة التميز. وجاءت استجابة العينة لهذه العبارة بمتوسط حسابي موزون ٦٢.٣ وانحراف معياري ٠.١ درجة.
- حصلت العبارة "توجد مؤشرات في القسم العلمي لقياس مدى رضا المنسوبات عن إمكانية التواصل الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة"، على الترتيب الثاني بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٦٠.٣ والانحراف المعياري ٠.٣ درجة وكانت أعلى نسبة استجابة "ضعيفة" بلغت ٩.٤١٪ من جملة العينة.
- حصلت العبارة "توجد مؤشرات في القسم العلمي لقياس مدى رضا المنسوبات عن حصولهم على فرص للتمكين والمشاركة والتطور الوظيفي"، على الترتيب الثالث بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٥٧.٣ والانحراف المعياري ٠.١ درجة ونسبة استجابة ٤٠.٤٠٪ من جملة العينة لفئة الاستجابة "ضعيفة".
- أما العبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة والثامنة والثانية عشر والثالثة عشر والرابعة عشر، فقد حصلت على درجة موافقة "متوسطة"، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:
- حصلت العبارة "تكافئ الوكالة الأداء المتميز لمنسوبات القسم العلمي"، على الترتيب الرابع بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ١٨.٣ والانحراف المعياري ١.١ درجة ونسبة استجابة ٣٢.٩٪ من جملة العينة لفئة الاستجابة "ضعيفة".
- حصلت العبارة "تنمي الوكالة مهارات منسوبات القسم العلمي"، على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي ١٧.٣ وانحراف معياري ١.٤ درجة.
- حصلت العبارة "تضع الوكالة خطط لتطوير قدرات منسوبات القسم العلمي بناء على احتياجاتهم التدريبية" على الترتيب السادس بمتوسط حسابي موزون ١١.٣ وانحراف معياري ١.٤ درجة.
- حصلت العبارة "توجد مؤشرات إيجابية في القسم العلمي للدلالة على فهم أسباب الغياب والمرض والحوادث" على الترتيب السابع بمتوسط حسابي موزون ١٠.٩ وانحراف معياري ١.٢٢ درجة.
- حصلت العبارة "تقيم الوكالة أداء منسوبات القسم العلمي بناء على أسس موضوعية محددة" على الترتيب الثامن بمتوسط حسابي موزون ١٠.٣ وانحراف معياري ١.٤ درجة.
- حصلت العبارة "توجد مؤشرات إيجابية في القسم عن توفر الكفاءات اللازمة للوصول إلى الأهداف المرجوة من القسم" على الترتيب التاسع بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٩٦.٢ والانحراف المعياري ١.٦ درجة، وبلغت نسبة الاستجابة عليها ٢٩.٠٪ من جملة العينة لفئة الاستجابة "متوسطة".
- حصلت العبارة "توفر الوكالة الفرص لمنسوبات القسم العلمي لتمكينهم من المشاركة في خطط تطوير القسم"، على الترتيب العاشر بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٩٥.٢ والانحراف المعياري ١.٢٦ درجة، وبلغت نسبة الاستجابة عليها ٢٨.٧٪ من جملة العينة لفئة الاستجابة "متوسطة".
- حصلت العبارة "تحفز الوكالة منسوبات القسم العلمي على الالتحاق بالبرامج التدريبية"، على الترتيب الحادي عشر بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٩٣.٢ والانحراف المعياري ١.٢٠ درجة ونسبة استجابة ٢٩.٤٪ من جملة العينة لفئة الاستجابة "متوسطة".

- حصلت العبارة "تنمي الوكالة أسلوب الرقابة الذاتية لمنسوبات القسم العلمي"، على الترتيب الثاني عشر بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٩٠.٢ والانحراف المعياري ١.٢٣ درجة ونسبة استجابة ٣١.٠٪ من جملة العينة لفئة الاستجابة "متوسطة".
- حصلت العبارة "تفوض الوكالة صلاحيات كافية لتمكين منسوبات القسم العلمي من إنجاز مهامهم"، على الثالث عشر بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٨٩.٢ والانحراف المعياري ١.٢٧ درجة ونسبة استجابة "متوسطة" بلغت ٢٣.٩٪ من جملة العينة.
- حصلت العبارة "تهتم الوكالة بمشاكل منسوبات القسم العلمي وتحرص على تلبيتها"، على الترتيب الرابع عشر بين عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي موزون ٨٨.٢ وانحراف معياري ١.٢٤ درجة ونسبة استجابة "متوسطة" بلغت ٢٦.١٪ من جملة العينة.

ويمكن تفسير نتائج هذا المحور، بأن درجة تطبيق إدارة التميز في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس لمعيار العاملين (الموارد البشرية) كانت متوسطة، ويُعزى ذلك إلى أن عضوات هيئة التدريس يرون توفر مؤشرات تقيس مدى رضاهن عن الخدمات المقدمة لهن ولكن ليس بالمستوى المتوقع أو المأمول، كما أن ضعف المعرفة والخبرة الإدارية لدى بعض الوكيلات يؤدي إلى عدم إلمامهن باحتياجات القسم العلمي. وترى الباحثة ضرورة استخدام أساليب ووسائل لقياس مدى رضا منسوبات القسم العلمي عن الخدمات المقدمة لهن ومقترحاتهن نحو تطويرها، بالإضافة إلى عقد لقاءات ودراسة الشكاوى للتعرف على احتياجاتهن وبذل الجهود لتلبيتها بالشكل المطلوب. وبشكل عام فقد نال معيار العاملين (الموارد البشرية) المرتبة الثالثة من بين معايير إدارة التميز في هذه الدراسة، كما أنه يعتبر من المعايير الواجب توفرها في نماذج التميز العالمية بشكل عام، والنموذج الأوربي بشكل خاص حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية هذا المعيار (٩٪) من بين المعايير الأخرى.

**وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: الحجار (٢٠٠٤) والتي بينت أن مستوى تطبيق معيار الموارد البشرية كان منخفض، والدجني (٢٠١٣) حيث حصل معيار الموارد البشرية على المرتبة السادسة أي بدرجة ضعيفة.**

**كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: النصير (٢٠٠٩) والتي تدعو إلى التركيز على تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال التقويم المستمر لأدائهم، والنسور (٢٠١٠) حيث كان مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية بالنسبة لبعث التميز بالموارد البشرية متوسطاً، و اللوقان (٢٠١١) حيث أشارت إلى أهمية تطبيق معيار إدارة الكوادر البشرية بدرجة عالية في الجامعات السعودية، وذلك من أجل تحقيق التميز في إدارة الجامعات، والهادي (٢٠١٣) والتي ترى ضرورة توفير فرص للنمو المهني والأكاديمي والإداري لمنسوبي الجامعات ليتم الارتقاء بهم نحو الجودة والتميز.**

**رابعاً: درجة تطبيق معيار الشراكات والموارد لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس:**

جدول (٤-٤) المعيار الرابع من معايير إدارة التميز "الشراكات والموارد"



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	العبارة
1	1.03	3.49	58	95	109	38	10	ك- ١- تحرص الوكالة على استضافة أعضاء من أقسام مناظرة للاستفادة منهم في تطوير القسم.
			18.7	30.6	35.2	12.3	3.2	%
2	1.02	3.46	50	107	97	48	8	ك- ٢- يتوفر لدى وكالة القسم العلمي خطط للطوارئ تضمن سلامة منسوبياتها.
			16.1	34.5	31.3	15.5	2.6	%
7	1.44	2.57	38	60	52	52	108	ك- ٣- يمتلك القسم العلمي وسائل اتصالات حديثة بين كافة المستفيدين (بريد الكتروني-موقع الكتروني-مواقع عبر
			12.3	19.4	16.8	16.8	34.8	%
6	1.37	2.72	37	66	65	58	84	ك- ٤- تستفيد وكالة القسم العلمي من التقنيات المتوفرة و توظفها بشكل فعال في العمليات الإدارية.
			11.9	21.3	21.0	18.7	27.1	%
5	1.19	3.11	38	85	96	54	37	ك- ٥- يتوفر في القسم العلمي قاعدة بيانات شاملة تتيح لمنسوباته الاستفادة منها.
			12.3	27.4	31.0	17.4	11.9	%
3	1.15	3.29	44	102	93	42	29	ك- ٦- يتوفر في القسم العلمي نظام لحفظ واستدعاء وتداول الوثائق.
			14.2	32.9	30.0	13.5	9.4	%
4	1.26	3.20	51	90	76	55	38	ك- ٧- يمكن استخدام الصفحة الالكترونية للقسم العلمي لتقديم الخدمات للمستفيدين.
			16.5	29.0	24.5	17.7	12.3	%
المتوسط العام = ١٢.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٠.١								

أوضحت بيانات الجدول (٤-٤) المعيار الرابع من معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM والخاص بالشراكات والموارد. ومن هذه البيانات يتضح أن الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة يقع في فئة الاستجابة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ١٢.٣ درجة والانحراف المعياري ٠.١ درجة.

ومن بيانات الجدول السابق؛ يتضح أن العبارات الأولى والثانية والسادسة حصلت على درجة موافقة "عالية"، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

- حصلت العبارة "تحرص الوكالة على استضافة أعضاء من أقسام مناظرة للاستفادة منهم في تطوير القسم"، على الترتيب الأول بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٤٩.٣ درجة والانحراف المعياري ٠.٣ درجة.

- حصلت العبارة " يتوفر لدى وكالة القسم العلمي خطط للطوارئ تضمن سلامة منسوباتها" على الترتيب الثاني من بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لهذه العبارة ٤٦.٣ درجة والانحراف المعياري ٠.٢ درجة.

أما العبارات الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة فقد حصلت على درجة موافقة "متوسطة"، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

- حصلت العبارة "يتوفر في القسم العلمي نظام لحفظ واستدعاء وتداول الوثائق" على الترتيب الثالث، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لهذه العبارة ٣. ١١ والانحراف المعياري ١. ١٩ درجة.
- حصلت العبارة "يمكن استخدام الصفحة الالكترونية للقسم العلمي لتقديم الخدمات للمستخدمين"، على الترتيب الرابع، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لهذه الاستجابة ٣. ٢٠ والانحراف المعياري ١. ٢٦ درجة.
- حصلت العبارة "يتوفر في القسم العلمي قاعدة بيانات شاملة تتيح لمنسوباته الاستفادة منها" على الترتيب الخامس، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٣. ١١ والانحراف المعياري ١. ١٩ درجة.
- حصلت العبارة "تستفيد وكالة القسم العلمي من التقنيات المتوفرة و توظفها بشكل فعال في العمليات الإدارية" على الترتيب السادس من استجابات العينة. فقد بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٢. ٧٢ والانحراف المعياري ١. ٣٧ درجة.
- أما العبارة الثالثة فقد حصلت على درجة موافقة "ضعيفة"، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:
- حصلت العبارة "يمتلك القسم العلمي وسائل اتصالات حديثة بين كافة المستخدمين (بريد الكتروني- موقع الكتروني-مواقع عبر شبكات التواصل الاجتماعي)"، على الترتيب السابع بمتوسط حسابي موزون ٢. ٥٧ وانحراف معياري ١. ٤٤ درجة.

ويمكن تفسير نتائج هذا المحور، بأن درجة تطبيق إدارة التميز في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس لمعيار الشراكات والموارد كانت متوسطة، ويُعزى ذلك إلى أن عضوات هيئة التدريس يرون أن وكالة القسم توفر استخدام التقنية والاتصالات للمستخدمين للقسم العلمي كمورد أساسية، ولكن ينقصها تفعيل والاستخدام الأمثل الذي يحقق طموح القسم و منسوباته. وبشكل عام فقد نال معيار الشراكات والموارد المرتبة الرابعة من بين معايير إدارة التميز في هذه الدراسة، كما أنه يعتبر من المعايير الواجب توفرها في النموذج الأوربي للتميز حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية هذا المعيار (٩٪) من بين المعايير الأخرى.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: الجعبري (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن معيار العلاقات والموارد متوفر في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية بدرجة جيدة، والدجني (٢٠١٣) والتي تشير إلى حصول معيار الموارد على المرتبة الأولى أي بدرجة جيدة.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: النصير (٢٠٠٩) حيث أشارت إلى أهمية تبادل المعرفة والخبرات بين المؤسسات التعليمية، ودراسة الهادي (٢٠١٣) والتي وضحت أهمية اعتماد تقنية المعلومات داخل الجامعات.

خامساً: درجة تطبيق معيار العمليات الإدارية لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس:

جدول (٤-٥) المعيار الخامس من معايير إدارة التميز "العمليات الإدارية"

العبارات							
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة	القيمة	المتوسط	القيمة	الدرجة

7	1. 21	3. 06	42	69	103	57	39	ك	١- تتسم العمليات الإدارية في القسم العلمي بالوضوح.
			13. 5	22. 3	33. 2	18. 4	12. 6	%	
5	1. 24	3. 13	43	90	84	51	42	ك	٢- تطور الوكالة العمليات الإدارية بناء على التغذية الراجعة من منسوبات القسم.
			13. 9	29. 0	27. 1	16. 5	13. 5	%	
6	1. 25	3. 09	38	92	92	37	51	ك	٣- توفر الوكالة أدلة إرشادية لتعريف منسوبات القسم العلمي بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في القسم.
			12. 3	29. 7	29. 7	11. 9	16. 5	%	
9	1. 33	2. 92	44	71	71	64	60	ك	٤- تحفز الوكالة منسوبات القسم على الإبداع في تطوير العمليات الإدارية.
			14. 2	22. 9	22. 9	20. 6	19. 4	%	
8	1. 30	3. 04	46	75	88	47	54	ك	٥- تعالج الوكالة المشكلات المتعلقة بالازدواجية في أداء المهام.
			14. 8	24. 2	28. 4	15. 2	17. 4	%	
11	1. 27	2. 74	28	67	80	66	69	ك	٦- تتابع الوكالة إجراءات العمل وتحسينها بشكل مستمر.
			9. 0	21. 6	25. 8	21. 3	22. 3	%	
10	1. 29	2. 87	41	61	83	68	57	ك	٧- تحدد الوكالة أولويات الإنجاز.
			13. 2	19. 7	26. 8	21. 9	18. 4	%	
3	1. 19	3. 17	44	84	96	52	34	ك	٨- توجد معايير محددة لقياس جودة جميع مخرجات القسم العلمي.
			14. 2	27. 1	31. 0	16. 8	11. 0	%	
2	1. 14	3. 27	44	97	94	49	26	ك	٩- يتم الاستفادة من عمليات التقويم الذاتي للقسم العلمي.
			14. 2	31. 3	30. 3	15. 8	8. 4	%	
4	1. 17	3. 14	36	94	89	58	33	ك	١٠- توجد مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للقسم العلمي وضمان تحسينه.
			11. 6	30. 3	28. 7	18. 7	10. 6	%	
1	1. 17	3. 28	51	90	88	56	25	ك	١١- توجد معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي العام للقسم العلمي.
			16. 5	29. 0	28. 4	18. 1	8. 1	%	
المتوسط العام = ٠.٦.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ١٠.١									

أوضحت بيانات الجدول (٤-٥) المعيار الخامس من معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM والخاص بالعمليات الإدارية. ومن هذه البيانات يتضح أن الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة يقع في فئة الاستجابة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ٠.٦.٣ والانحراف المعياري ١٠.١ درجة.

ومن بيانات الجدول السابق؛ يتضح أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة "متوسطة"، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

- حصلت العبارة "توجد معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي العام للقسم العلمي"، على الترتيب الأول بين عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي موزون ٢٨.٣ وانحراف معياري ١٧.١ درجة.
- حصلت العبارة "يتم الاستفادة من عمليات التقويم الذاتي للقسم العلمي"، على الترتيب الثاني بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٢٧.٣ والانحراف المعياري ١٤.١ درجة.

- حصلت العبارة " توجد معايير محددة لقياس جودة جميع مخرجات القسم العلمي "، على الترتيب الثالث بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ١٧.٣ والانحراف المعياري ١.١٩ درجة.
  - حصلت العبارة "توجد مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للقسم العلمي وضمان تحسينه"، على الترتيب الرابع بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ١٤.٣ والانحراف المعياري ١.١٧ درجة.
  - حصلت العبارة "تطور الوكالة العمليات الإدارية بناء على التغذية الراجعة من منسوبات القسم"، على الترتيب الخامس بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ١٣.٣ والانحراف المعياري ١.٢٢ درجة.
  - حصلت العبارة "توفر الوكالة أدلة إرشادية لتعريف منسوبات القسم العلمي بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية" على الترتيب السادس من بين عبارات المحور، بمتوسط حسابي موزون ١٣.٠٩ وانحراف معياري ١.٢٥ درجة.
  - حصلت العبارة "تتسم العمليات الإدارية في القسم العلمي بالوضوح" على الترتيب السابع من بين عبارات المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٠.٦.٣ والانحراف المعياري ١.١٢ درجة.
  - حصلت العبارة "تعالج الوكالة المشكلات المتعلقة بالازدواجية في أداء المهام"، على الترتيب الثامن بين عبارات هذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٠.٤.٣ والانحراف المعياري ١.٣٠ درجة.
  - حصلت العبارة "تُحفز الوكالة منسوبات القسم على الإبداع في تطوير العمليات الإدارية"، على الترتيب التاسع بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٩٥.٢ والانحراف المعياري ١.٢٥ درجة.
  - حصلت العبارة "تحدد الوكالة أولويات الإنجاز"، على الترتيب العاشر بين عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي موزون ٨٧.٢ وانحراف معياري ١.٢٩ درجة.
  - حصلت العبارة "تتابع الوكالة إجراءات العمل وتحسينها بشكل مستمر"، على الحادي عشر بين عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي موزون ٧٤.٢ وانحراف معياري ١.٢٧ درجة.
- ويمكن تفسير نتائج هذا المحور، بأن درجة تطبيق إدارة التميز في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس لمعيار العمليات الإدارية كانت متوسطة، ويُعزى ذلك إلى غموض العمليات الإدارية لدى بعض العضوات، وعدم المشاركة في تطويرها وخصوصاً من قبل العضوات الجدد، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بالتغذية الراجعة والتي من شأنها تطوير العمليات الإدارية للقسم العلمي، وترى الباحثة أهمية استخدام مبدأ المشاركة والشفافية في العمليات الإدارية، بالإضافة إلى تخفيف الأعباء الإدارية عن كاهل وكيلات الأقسام، وتعيين مساعدات لهن على قدر عالي من الكفاءة، حتى يتسنى لهن أداء أدوارهن وإنجاز مهامهن بشكل متوازن. وبشكل عام فقد نال معيار العمليات الإدارية المرتبة السادسة من بين معايير إدارة التميز في هذه الدراسة، كما أنه يعتبر من المعايير الواجب توفرها في نماذج التميز بشكل عام وفي النموذج الأوربي للتميز بشكل خاص حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية هذا المعيار (١٤٪) من بين المعايير الأخرى.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: الجعبري (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن معيار إدارة العمليات متوفر في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية بدرجة جيدة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: الهادي (٢٠١٣) والتي تشير إلى أهمية دراسة المؤشرات الجامعية لقياس الكفاءات وجودة الأداء وأسلوب إدارة العمليات وإنجاز المهام واستمرارية الأداء الفاعل من خلال التركيز على النتائج ومستوى فعاليتها وجودتها. واللوقان (٢٠١١) حيث أشارت إلى أهمية تطبيق معيار إدارة العمليات بدرجة عالية في الجامعات السعودية، وذلك من أجل تحقيق التميز في إدارة الجامعات، والنسور (٢٠١٠) حيث كان مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية بالنسبة لبعد التميز بالموارد البشرية متوسطاً.

سادساً: درجة تطبيق معيار نتائج المستفيدين لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس:

جدول (4-6) المعيار السادس من معايير إدارة التميز " نتائج المستفيدين"

البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات
1	1.03	3.43	44	113	100	38	15	ك	١- توفر الوكالة اجراءات لقياس مستوى رضا المستفيدين.
			14.2	36.5	32.3	12.3	4.8	%	
2	1.09	3.37	49	96	107	38	20	ك	٢- توجد مؤشرات للأداء لرصد الأخطاء التي قد يقع فيها القسم العلمي.
			15.8	31.0	34.5	12.3	6.5	%	
9	1.24	2.98	41	67	95	60	47	ك	٣- يتم رصد الشكاوى وتوثيقها من قبل وكالة القسم العلمي.
			13.2	21.6	30.6	19.4	15.2	%	
6	1.17	3.19	44	85	97	55	29	ك	٤- تضع الوكالة أهداف لتحقيق رضا المستفيدين وتتحقق من نجاحها.
			14.2	27.4	31.3	17.7	9.4	%	
11	1.23	2.93	36	69	89	70	46	ك	٥- تركز الوكالة على الوفاء بالجودة و السرعة في تقديم الخدمات للمستفيدين.
			11.6	22.3	28.7	22.6	14.8	%	
10	1.23	2.95	36	77	77	77	43	ك	٦- تهتم الوكالة برأي المستفيدين لكيفية أداء الأعمال وتعتبر ذلك من أولوياتها.
			11.6	24.8	24.8	24.8	13.9	%	
2	1.11	3.42	48	116	83	43	20	ك	٧- يشارك المستفيدون في تقييم أداء القسم العلمي.
			15.5	37.4	26.8	13.9	6.5	%	
8	1.18	3.09	38	78	105	51	38	ك	٨- توجد مرونة من قبل الوكالة في تلبية احتياجات المستفيدين.
			12.3	25.2	33.9	16.5	12.3	%	
7	1.19	3.09	41	78	95	61	35	ك	٩- تشجع الوكالة التغذية الراجعة من المستفيدين للارتقاء بمستوى الخدمات.
			13.2	25.2	30.6	19.7	11.3	%	
5	1.13	3.23	44	86	100	58	22	ك	١٠- يقدم القسم الخدمات بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين وبما يفوق توقعاتهم.
			14.2	27.7	32.3	18.7	7.1	%	
4	1.08	3.24	40	83	120	44	23	ك	١١- توجد مؤشرات لدى القسم على الخدمات المقدمة للمستفيدين وتسير وفق خطة
			12.9	26.8	38.7	14.2	7.4	%	
المتوسط العام = ١٨.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٩٩.٠									

أوضحت بيانات الجدول (٤-٦) المعيار السادس من معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM والخاص بنتائج المستفيدين. ومن هذه البيانات يتضح أن الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة يقع في فئة الاستجابة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ١٨.٣ والانحراف المعياري ٩٩.٠ درجة.

- ومن بيانات الجدول السابق؛ يتضح أن العبارات الأولى والسابعة حصلت على درجة موافقة "عالية"، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:
- حصلت العبارة "توفر الوكالة إجراءات لقياس مستوى رضا المستفيدين" على الترتيب الأول بين عبارات هذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٤٣.٣ والانحراف المعياري ٠.٣.١ درجة.
  - حصلت العبارة "يشارك المستفيدون في تقييم أداء الجامعة" على الترتيب الثاني بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٤٢.٣ والانحراف المعياري ١.١.١ درجة.
  - أما العبارات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والثامنة والتاسعة والعاشر والحادي عشرة، فقد حصلت على درجة موافقة "متوسطة"، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:
  - حصلت العبارة "توجد مؤشرات للأداء لرصد الأخطاء التي قد يقع فيها القسم العلمي"، على الترتيب الثالث حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٣٧.٣ والانحراف المعياري ٠.٩.١ درجة.
  - حصلت العبارة "توجد مؤشرات لدى القسم على الخدمات المقدمة للمستفيدين وتسير وفق خطة زمنية"، على الترتيب الرابع بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٢٤.٣ والانحراف المعياري ٠.٨.١.
  - حصلت العبارة "يقدم القسم الخدمات بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين وبما يفوق توقعاتهم" على الترتيب الخامس بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الموزون لها ٢٣.٣ والانحراف المعياري ١.١.٣.١ درجة.
  - حصلت العبارة "تضع الوكالة أهداف لتحقيق رضا المستفيدين وتتحقق من نجاحها" على الترتيب السادس بين عبارات المحور، بمتوسط حسابي موزون ١٩.٣ وانحراف معياري ١.١.٧.١ درجة.
  - حصلت العبارة "تشجع الوكالة التغذية الراجعة من المستفيدين للارتقاء بمستوى الخدمات" على الترتيب السابع بين عبارات المحور، بمتوسط حسابي موزون ٠.٩.٣ وانحراف معياري ١.١.٩.١ درجة.
  - حصلت العبارة "توجد مرونة من قبل الوكالة في تلبية احتياجات المستفيدين" على الترتيب الثامن بين عبارات المحور، بمتوسط حسابي موزون ٠.٩.٣ وانحراف معياري ١.١.٨.١ درجة.
  - حصلت العبارة "يتم رصد الشكاوى وتوثيقها من قبل وكالة القسم العلمي" على الترتيب التاسع بين عبارات المحور، بمتوسط حسابي موزون ٩٨.٢ وانحراف معياري ١.١.٢٤.١ درجة.
  - حصلت العبارة "تركز الوكالة على الوفاء بالجودة و السرعة في تقديم الخدمات للمستفيدين"، على الترتيب العاشر بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٩٣.٢ والانحراف المعياري ١.١.٢٣.١ درجة.
  - حصلت العبارة "تهتم الوكالة برأي المستفيدين لكيفية أداء الأعمال وتعتبر ذلك من أولوياتها" على الترتيب الحادي عشر بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لهذه العبارة ٩٥.٢ والانحراف المعياري ١.١.٢٣.١ درجة.
- ويمكن تفسير نتائج هذا المحور، بأن درجة تطبيق إدارة التميز في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس لمعيار نتائج المستفيدين كانت متوسطة، ويُعزى ذلك إلى الاختلاف

في نمط القيادة، فالمؤشرات توضح وجود إجراءات لقياس مستوى رضا المستفيدين، ومشاركتهم في تقييم القسم العلمي، وتلبية احتياجاتهم وهذا جيد، ولكن ليس بالدرجة المتوقعة. وترى الباحثة أن اهتمام الوكالة برضا المستفيدين، والوقوف على احتياجاتهم وتلبيتها، والاستفادة من التغذية الراجعة من أهم مقومات نجاح القسم وتميزه. كما تعتبر الوكالة حلقة وصل بين رئيس القسم وعميد الكلية وعضوات هيئة التدريس والطالبات فهي من يقوم بالتنسيق بين الطرفين ويتوجب عليها نقل احتياجات ومشاكل المستفيدين للقيادة العليا؛ من أجل العمل على تحقيق رغباتهم، والوفاء بمتطلباتهم. وبشكل عام فقد نال معيار نتائج المستفيدين المرتبة الأولى من بين معايير إدارة التميز في هذه الدراسة، كما أنه يعتبر من أهم المعايير الواجب توفرها في نماذج التميز بشكل عام وفي النموذج الأوربي للتميز بشكل خاص، حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية هذا المعيار (٢٠٪) من بين المعايير الأخرى.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: الحجار (٢٠٠٤) حيث أشارت إلى توفر هذا المعيار بدرجة ضعيفة، والجعبري (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن معيار الموارد البشرية متوفر في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية بدرجة عالية، والدجني (٢٠١٣) حيث حصل معيار الموارد البشرية على المرتبة السادسة أي بدرجة ضعيفة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: النصير (٢٠٠٩) حيث أشارت إلى ضرورة التركيز على توفير احتياجات المستفيدين ورضاهم، والنسور (٢٠١٠) حيث كان مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية بالنسبة لبعدهم التميز بالموارد البشرية متوسطاً، وأبو دقة و الدجني (٢٠١١) حيث أشارت الدراسة إلى أن التقييم الجيد للأداء من قبل المستفيدين يوفر معلومات حقيقية عن نقاط قوة وضعف المنظمة بكل صدق وشفافية، واللوقان (٢٠١١) حيث أشارت الدراسة إلى أهمية تطبيق معيار إدارة الكوادر البشرية بدرجة عالية في الجامعات السعودية.

سابعاً: درجة تطبيق معيار نتائج المجتمع لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس:

جدول (٧-٤) المعيار السابع من معايير إدارة التميز " نتائج المجتمع "

العبارات		الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
١- يوجد وعي لدى الوكالة بالآثار الإيجابية التي يمكن إحداثها بالمجتمع.	ك	71	71	63	67	38	2.77	1.34
	%	22.9	22.9	20.3	21.6	12.3		
٢- تهتم الوكالة بالتغطية الإعلامية لأنشطة وانجازات القسم العلمي.	ك	58	60	70	86	36	2.94	1.30
	%	18.7	19.4	22.6	27.7	11.6		
٣- توجد مؤشرات لقياس مساهمة القسم في خدمة المجتمع المحلي وضمان إيجابيتها.	ك	30	50	90	107	33	3.20	1.13
	%	9.7	16.1	29.0	34.5	10.6		
٤- يستخدم القسم أدوات قياس مختلفة لتقدير توجهات المجتمع حول أداء القسم	ك	23	27	109	112	39	3.38	1.05
	%	7.4	8.7	35.2	36.1	12.6		
٥- تشجع الوكالة عضوات هيئة التدريس على خدمة المجتمع.	ك	49	65	67	91	38	3.01	1.28
	%	15.8	21.0	21.6	29.4	12.3		
٦- تسهم الوكالة في الإعلان عن خدمة القسم العلمي للمجتمع.	ك	42	58	79	100	31	3.06	1.21
	%	13.5	18.7	25.5	32.3	10.0		
٧- تستقطب الوكالة الجهات الخبيرة من	ك	29	51	91	98	41	3.23	1.16

			13.2	31.6	29.4	16.5	9.4	%	مؤسسات المجتمع لتقديم دعم نوعي
المتوسط العام = ٠.٩.٣ (متوسطة) الانحراف المعياري = ٠.٥.١									

أوضحت بيانات الجدول (٤-٧) المعيار السابع من معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM والخاص بنتائج المجتمع. ومن هذه البيانات يتضح أن الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة يقع في فئة الاستجابة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ٠.٩.٣ والانحراف المعياري ٠.٥.١ درجة.

ومن بيانات الجدول السابق؛ يتضح أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة "متوسطة"، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

- حصلت العبارة "يستخدم القسم أدوات قياس مختلفة لتقدير توجهات المجتمع حول أداء القسم"، على الترتيب الأول بين عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي موزون ٣.٣٨ وانحراف معياري ٠.٥.١ درجة.

- حصلت العبارة "تستقطب الوكالة الجهات الخبيرة من مؤسسات المجتمع لتقديم دعم نوعي للطلبات"، على الترتيب الثاني بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٣.٢٣ والانحراف المعياري ١.١٦ درجة.

- حصلت العبارة "توجد مؤشرات لقياس مساهمة القسم في خدمة المجتمع المحلي وضمان إيجابيتها"، على الترتيب الثالث بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٣.٢٠ والانحراف المعياري ١.١٣ درجة.

- حصلت العبارة "تسهم الوكالة في الإعلان عن خدمة القسم العلمي للمجتمع"، على الترتيب الرابع بين عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٣.٠٦ والانحراف المعياري ١.٢١ درجة.

- حصلت العبارة "تشجع الوكالة عضوات هيئة التدريس على خدمة المجتمع" على الترتيب الخامس بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٣.٠١ والانحراف المعياري ١.٢١.

- حصلت العبارة "تهتم الوكالة بالتغطية الإعلامية لأنشطة وانجازات القسم العلمي" على الترتيب السادس بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها ٢.٩٤ والانحراف المعياري ١.٣٠.

- حصلت العبارة "يوجد وعي لدى الوكالة بالآثار الإيجابية التي يمكن إحداثها بالمجتمع"، على الترتيب السابع بين عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الموزون لها ٢.٧٧ والانحراف المعياري ١.٣٤.

ويمكن تفسير نتائج هذا المحور، بأن درجة تطبيق إدارة التميز في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس لمعيار نتائج كانت متوسطة، ويُعزى ذلك لاختلاف طبيعة الأقسام فهناك أقسام تتطلب ملامسة احتياجات المجتمع بشكل مباشر وأقسام لا تتطلب ذلك، بالإضافة إلى اختلاف تقدير القيادات العليا كرئيس القسم وعميد الكلية لأهمية العلاقة بالمجتمع، مما يترتب عليه قلة وعي الوكالة بالآثار التي يمكن إحداثها بالمجتمع، وبالمقابل نجد عزوف بعض عضوات هيئة التدريس عن المشاركة في خدمة المجتمع، إما بسبب انشغالها بمهامها الأكاديمية أو الإدارية، أو عدم إدراكها لأهمية ذلك؛ وهذا بدوره يؤثر على علاقة القسم بالمجتمع.



وترى الباحثة أهمية تطوير علاقة الأقسام العلمية بالمجتمع المحلي؛ وذلك عن طريق التخطيط للبرامج المقدمة لخدمة المجتمع، وتوزيع برامجها على عضوات هيئة التدريس بالعدالة، خصوصاً أن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعتبر من الجامعات الرائدة في خدمة المجتمع، حيث أنها تمتلك عمادة المركز الجامعي لخدمة المجتمع والتعليم المستمر والذي يهدف إلى تركيز الخدمات التي تقوم بها الجامعة من خلال الكليات والأقسام العلمية، ليكون جهة متخصصة تيسر إمكانات الجامعة لمختلف فئات المجتمع. وبشكل عام فقد نال معيار نتائج المجتمع المرتبة الخامسة من بين معايير إدارة التميز في هذه الدراسة، كما أنه يعتبر من المعايير الواجب توفرها في النموذج الأوربي للتميز، من بين المعايير الأخرى. حيث بلغ الوزن النسبي لأهمية هذا المعيار (٦٪) من بين المعايير الأخرى.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: الجعبري (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن معيار التأثير على المجتمع متوفر في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية بدرجة متوسطة، والهادي (٢٠١٣) حيث أشارت إلى أهمية تواصل الجامعات مع المجتمع للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتلبيتها عن طريق البرامج التي تخدم تلك الاحتياجات.

ولتحديد درجة تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، قامت الباحثة بترتيب هذه المعايير تنازلياً حسب استجابات عينة الدراسة لها وهي موضحة في الجدول (٤-٨).

جدول (٤-٨) المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لمعايير الدراسة

رقم المعيار في	المعيار	عدد	المتوسط	الانحراف	الترتيب
السادس	نتائج المستفيدين	٩	١٨.٣	.٩٩	١
الثاني	الاستراتيجية	٦	١٥.٣	.٩٧	٢
الثالث	العاملون (الموارد)	١٤	١٣.٣	.٩٣	٣
الرابع	الشراكات والموارد	٧	١٢.٣	.١	٤
السابع	نتائج المجتمع	١١	٠٩.٣	.٠٥	٥
الخامس	العمليات الإدارية	١١	٠٦.٣	.١	٦
الأول	القيادة	٧	٧٦.٢	.٠٧	٧
الاستبانة ككل		٦٥	٠٧.٣	.٩٣	

ويتضح من الجدول (٤-٨) ترتيب معايير إدارة التميز من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس،

كالتالي:

- حصل معيار (نتائج المستفيدين) على الترتيب الأول من بين معايير إدارة التميز بمتوسط حسابي عام (١٨.٣) وانحراف معياري (.٩٩).
- حصل معيار (الاستراتيجية) على الترتيب الثاني من بين معايير إدارة التميز بمتوسط حسابي عام (١٥.٣) وانحراف معياري (.٩٧).
- حصل معيار (الموارد البشرية) على الترتيب الثالث من بين معايير إدارة التميز بمتوسط حسابي عام (١٣.٣) وانحراف معياري (.٩٣).
- حصل معيار (الشراكات والموارد) على الترتيب الرابع من بين معايير إدارة التميز بمتوسط حسابي عام (١٢.٣) وانحراف معياري (.٠٧).

- حصل معيار (نتائج المجتمع) على الترتيب الخامس من بين معايير إدارة التميز بمتوسط حسابي عام (٠٩.٣) وانحراف معياري (٠.١.٥).
- حصل معيار (العمليات الإدارية) على الترتيب السادس من بين معايير إدارة التميز بمتوسط حسابي عام (٠٦.٣) وانحراف معياري (٠.١.١).
- حصل معيار (القيادة) على الترتيب السابع من بين معايير إدارة التميز بمتوسط حسابي عام (٧٦.٢) وانحراف معياري (٠.١.٧).

ومن خلال تناول محاور الاستبانة ككل، يتضح أن درجة تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (٠٧.٣) وانحراف معياري (٠.٩٣). وقد تقاربت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجعبري (٢٠٠٩)، حيث كان المتوسط العام لتطبيق عناصر إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية جيداً.

وتؤكد هذه النتائج على أن وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يحتجن إلى بذل جهود إضافية للوصول إلى مرحلة التميز في إدارتهن للقسم العلمي؛ حيث أن تحقيق إدارة التميز في الأقسام العلمية قد يبدو في البداية صعباً، ولكنه ليس مستحيلاً، فتوفر القيادة الفاعلة، والرؤية والرسالة والقيم والأهداف الواضحة والمعلنة لمنسوبات القسم العلمي، وإدارة الموارد البشرية بشكل يحقق رضاهم، والاهتمام بموارد القسم، وتسهيل العمليات الإدارية وإجرائتها، والتأكد من جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتوثيق علاقة القسم العلمي بالمجتمع؛ جميعها معايير كفيلة بتحقيق التميز لإدارة القسم العلمي.

كما ترى الباحثة أن هذا مؤشر جيد على إمكانية تحقيق معايير إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث أن مدخل إدارة التميز هو مدخل حديث نسبياً خصوصاً في مجال التعليم العالي وقطاع التربية بشكل خاص، ويحتاج تطبيقه في الأقسام العلمية إلى فترة من الزمن، كما يتطلب رفع كفاءة وفاعلية أداء وكيلات الأقسام العلمية، من خلال بناء ثقافة عميقة عن التميز بين منسوبات القسم العلمي، وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل منسوبة للقسم العلمي تعلم أن التميز مسؤوليتها، وذلك عن طريق تقديم أفضل الخدمات بأكفأ الأساليب الإدارية الحديثة، والتي تهدف للوصول إلى رضا المستفيدين.

**إجابة السؤال الثاني: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٥) في درجة تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، وفقاً لمتغيرات الدراسة (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة)؟**

وللإجابة عن هذا السؤال، اعتمدت الدراسة على اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ONE WAY ANOVA)؛ لبيان الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيري: الرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة لجميع محاور الاستبانة، التي تقيس درجة تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. وجاءت النتائج على النحو التالي:

**أولاً: اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ONE WAY ANOVA)؛ لمعرفة الفروق الإحصائية بحسب متغير الرتبة العلمية:**

جاءت بيانات الجدول (٩-٤) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ONE WAY ANOVA) لمحاور الدراسة مع متغير الرتبة العلمية كالتالي:  
جدول (٩-٤) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ONE WAY ANOVA)؛ لبيان الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الرتبة العلمية

الدالة	F	متوسط	درجة	مجموع	المحاور
٠٤ . ٠	*٥٧ . ٢	232. 61	4	930. 42	بين المجموعات
		90. 41	305	27574. 16	داخل المجموعات
			309	28504. 58	المجموع
٠٩ . ٠	٠٧ . ٢	69. 03	4	276. 12	بين المجموعات
		33. 40	305	10186. 72	داخل المجموعات
			309	10462. 84	المجموع
٠١ . ٠	*٢٧ . ٤	699. 70	4	2798. 82	بين المجموعات
		163. 78	305	49952. 52	داخل المجموعات
			309	52751. 34	المجموع
٠٠ . ٠	. ٥	252. 37	4	1009. 48	بين المجموعات
		47. 07	305	14355. 09	داخل المجموعات
			309	15364. 57	المجموع
٠١ . ٠	*٦٢ . ٣	510. 78	4	2043. 14	بين المجموعات
		141. 13	305	43043. 15	داخل المجموعات
			309	45086. 29	المجموع
٠٠ . ٠	. ٤	553. 48	4	2213. 92	بين المجموعات
		112. 89	305	34431. 65	داخل المجموعات
			309	36645. 58	المجموع
٠١ . ٠	*٢٩ . ٣	173. 04	4	692. 16	بين المجموعات
		52. 58	305	16038. 04	داخل المجموعات
			309	16730. 20	المجموع

(\*) دالة عند ٠.٥ (\*\* دالة عند ٠.٠١)

ويتضح من البيانات السابقة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية في استجابات عينة الدراسة في عملية إدارة التميز؛ لصالح الأساتذة والأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين. وقد يعود ذلك إلى أنه غالباً ما تُتاح لهؤلاء فرصة الحضور أو المشاركة في المؤتمرات والندوات؛ ورغبتهم في الترقية وتقديم إنتاج علمي متميز، إلى جانب عضوية هؤلاء في مجالس الأقسام. وهي عوامل من شأنها أن تدفع في اتجاه إدارة التميز على مستوى الجامعات والكليات والأقسام العلمية.

**ثانياً: اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ONE WAY ANOVA)؛ لمعرفة الفروق الإحصائية بحسب متغير عدد سنوات الخبرة:**

أوضحت بيانات الجدول (١٦-٤) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ONE WAY ANOVA) لمحاور الدراسة مع متغير الرتبة العلمية عدد سنوات الخبرة كالتالي:

جدول (١٦-٤) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ONE WAY ANOVA)؛ لبيان الفروق

في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة

الدالة	F	متوسط	درجة	مجموع	المحاور
--------	---	-------	------	-------	---------

		المربعات	الحرية	المربعات		
٠٠.٠	**٣٩.١٢	1029.50	3	3088.51	بين المجموعات	المعيار الأول (القيادة)
		83.06	306	25416.07	داخل المجموعات	
			309	28504.58	المجموع	
٠٠.٠	**٥٢.٦	209.67	3	629.02	بين المجموعات	المعيار الثاني (الاستراتيجية)
		32.14	306	9833.82	داخل المجموعات	
			309	10462.84	المجموع	
٠٠.٠	**٢٠.١٥	2280.63	3	6841.88	بين المجموعات	المعيار الثالث العاملون (الموارد البشرية)
		150.03	306	45909.46	داخل المجموعات	
			309	52751.34	المجموع	
٠٠.٠	**٦٧.٢٠	863.10	3	2589.30	بين المجموعات	المعيار الرابع (الشراكات والموارد)
		41.75	306	12775.27	داخل المجموعات	
			309	15364.57	المجموع	
٠٠.٠	**١٣.١٦	2052.28	3	6156.85	بين المجموعات	المعيار الخامس (العمليات الإدارية)
		127.22	306	38929.44	داخل المجموعات	
			309	45086.29	المجموع	
٠٠.٠	**٠٤.١٤	1478.05	3	4434.16	بين المجموعات	المعيار السادس (نتائج المستفيدين)
		105.27	306	32211.42	داخل المجموعات	
			309	36645.58	المجموع	
٠٠.٠	**١٣.١٥	720.50	3	2161.50	بين المجموعات	المعيار السابع (نتائج المجتمع)
		47.61	306	14568.70	داخل المجموعات	
			309	16730.20	المجموع	

(\*\*) دالة عند ٠.٠١

ويتضح من البيانات السابقة وجود فروق في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بمعايير إدارة التميز وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ووفقاً لاختبار LSD كانت هذه الفروق لصالح الفئة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) والفئة (أكثر من ١٥ سنة). ويمكن تفسير ذلك بأن عينة الدراسة التي لديها سنوات خبرة تزيد على عشر سنوات من المتوقع أن تشغل درجة الأستاذ أو الأستاذ المشارك أو الأستاذ المساعد، وبالتالي فإنها تصبح أكثر خبرة ودراية بإدارة التميز ولذلك تختلف استجاباتها عن العينة ذات سنوات الخبرة الأقل.

#### التوصيات:

١. الاهتمام برضا المستفيدين (عضوات هيئة التدريس، الطالبات)، كأساس لنجاح تطبيق إدارة التميز.
٢. وضع مؤشرات أداء للقسم العلمي لضمان التحسين المستمر.
٣. حث جميع عضوات هيئة التدريس على المشاركة في تحقيق أهداف القسم العلمي.
٤. الاهتمام بإعلان الرؤية والرسالة والقيم والأهداف لمنسوبات القسم العلمي.
٥. الحرص على تحسين جودة الخدمات المقدمة لعضوات هيئة التدريس.
٦. اعتماد نظام تقنية المعلومات؛ لتحسين الأداء الإداري والأكاديمي داخل الأقسام العلمية.
٧. تفعيل استخدام وسائل الاتصالات الحديثة داخل القسم العلمي.
٨. الاهتمام بعقد لقاءات دورية بين وكالة القسم العلمي وعضوات هيئة التدريس؛ للوقوف على مشكلاتهن واحتياجاتهن، وأخذ آرائهن وتطلعاتهن بالحسبان عند وضع معايير تقييم الأداء.
٩. استخدام وسائل لقياس كفاءة وفاعلية أداء وكالة القسم العلمي كبطاقة الأداء المتوازن، وذلك للاستفادة من التغذية الراجعة من هذه الوسائل.

١٠. تهيئة بيئة أكاديمية في القسم العلمي تساعد عضوات هيئة التدريس على التواصل مع زميلاتهن في الأقسام الأكاديمية المناظرة بالجامعات الأخرى.
١١. وضع توصيف وظيفي دقيق وشامل لأدوار ومسؤوليات وكيلة القسم العلمي في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية.
١٢. وضع معايير لاختيار وكيلات الأقسام العلمية، فالخبرة في مجال البحث والتدريس غير كافية لشغل هذا المنصب.
١٣. تخفيف الأعباء الإدارية عن وكيلة القسم العلمي؛ حتى تتمكن من التواصل والتفاعل مع المستفيدين.
١٤. إعطاء وكيلات الأقسام العلمية صلاحيات كافية لإدارة القسم العلمي.
١٥. الحرص على التكاتف الأكاديمي داخل القسم العلمي، وذلك من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تعزز انتماء عضوات هيئة التدريس للقسم.
١٦. توفير كادر إداري مؤهل للأقسام العلمية تستطيع الوكالة تفويض الصلاحيات لهم.
١٧. تدريب وتأهيل وكيلات الأقسام العلمية على تطبيق إدارة التميز.
١٨. الاهتمام بعلاقة القسم العلمي مع المجتمع، وذلك عن طريق فتح برامج تلبي احتياجات المجتمع بجميع قطاعاته.
١٩. الاستفادة من معايير إدارة التميز المستخدمة في الدراسة؛ لتقييم أداء وكيلات الأقسام العلمية.
٢٠. إنشاء عمادة للتميز في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، يرأسها نخبة من أساتذة الجودة، وتتفرع إلى وحدات في كل قسم؛ لمتابعة جهود توجه الكليات والأقسام العلمية نحو التميز، ومتابعة نتائج التقييم، بالإضافة إلى تقديم الاستشارات، وعقد الندوات التي تسهم في نشر ثقافة التميز لدى منسوبات الجامعة.

#### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢م). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو دقة، سناء ابراهيم، الدجني، إياد علي، (٢٠١١م)، التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية الجامعة الإسلامية كدراسة حالة، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الأردن: جامعة الزرقاء الأهلية.
- أبو فارة، يوسف أحمد. (٢٠٠٦م). واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٢ (٢)، ٢٤٦-٢٨١.
- أبو فارة، يوسف أحمد، (٢٠٠٤م)، دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، رام الله، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
- آل مزروع، بدر بن سليمان. (٢٠١٠م). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

- باشيوة، لحسن، البروارى، نزار. (٢٠٠٩م). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية "دراسة مقارنة". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٢ (٣)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، صنعاء اليمن.
- باشيوة، لحسن؛ و البروارى، نزار عيشونى؛ ومحمد. (٢٠١٣م). التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- البروارى، نزار، باشيوة، لحسن. (٢٠١١م). الجودة: مدخل للتميز و الريادة. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- بن عبود، علي أحمد ثاني. (١ - ٤ نوفمبر، ٢٠٠٩م)، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الادارة العامة.
- بو مدين، يوسف. (٢٠٠٧ م). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث، ٥، ٢٧- ٣٧.
- توماس ج. بيترز و روبرت هـ. وترمان. (١٩٩٩م). البحث عن الامتياز، (ترجمة السيد المتولي حسن). الرياض: كتبة جرير.
- جارندر، ج. (١٩٨٩ م). التميز الموهبة القيادة، (ترجمة محمد محمود رضوان). القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- الجبوري، ميسر ابراهيم أحمد، (٢٧-٢٩ نيسان، ٢٠٠٩م)، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبدالله للتميز، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة بعنوان: إدارة المنظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة. عمان، الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- الجعبري، تغريد. (٢٠٠٩ م). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- الجعبري، تغريد. (٢٠٠٩ م). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- الحجار، رائد حسين. (٢٠٠٤م). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الأقصى، ٨(٢)، ٢٠٣- ٢٤٠.
- الخالدي، صالح عابر. (٢٠١٢). دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- الخطيب، أحمد. (٢٠٠١ م). الإدارة الجامعية دراسات حديثة. أربد، الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

- الدجني، علي يحيى. (٢٠١٣ م). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدجني، علي يحيى. (٢٠١٣ م). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدويري، غسان غريب. (٢٠٠٦ م). إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. ، جامعة اليرموك، الأردن.
- الربيش، عبدالعزيز. (٢٠٠٩م). الطريق إلى التطوير و إدارة مؤسسات التعليم العالي الجودة-الابداع -التميز-المثالية رؤى وتجارب شخصية. المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الرشيد، صالح بن سليمان، (٢٧-٢٩ نوفمبر، ٢٠٠٤م)، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الخامس: دور المدير العربي في الابداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
- زايد، محمد عادل. (٢٠٠٥م). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السلمي، علي. (٢٠٠٣م). إدارة التميز نماذج وتقنيات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- سواط، طلق بن عوض و العتيبي، سعود محمدي. (١٩٩٨ م). البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، ١٢ (١)، ٥٣-٩١، الرياض.
- العائدي، حاتم علي. (٢٠٠٩ م). نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، غزة، فلسطين.
- عبد الحميد، صلاح (٢٠٠٢م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ.
- العتيبي، محمد زويد. (٢٠١١م). الطربق إلى الإبداع والتميز الإداري. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- علي، عاصم شحادة. (٢٠١٠ م)، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. مجلة الباحث، ٧، ١٩٥-٢٠٤.
- العمري، بسام (١٩٩٨). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة دراسات للعلوم التربوية، ٢٥(٢)، الجامعة الأردنية، ٢٥٥-٢٧٢.
- العوايشة، أسماء هائل. (٢٠٠٦م). اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان.
- غانم، ماجد(٢٠١٢م). مقدمة لنموذج التميز الأوربي EFQM. رام الله: النخبة للاستشارات الإدارية IDMC.

- غانم، ماجد (٢٠١٢م). مقدمة لنموذج التميز الأوربي EFQM. رام الله: النخبة للاستشارات الإدارية IDMC.
- القيسي، هناء محمود. (٢٠١١م). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- اللوقان، محمد بن فهاد. (٢٠١١م). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
- المليجي، رضا ابراهيم. (٢٠١١م). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- ناصر الدين، حمد. (٢٠٠٩م). إسهام نظام إدارة الجودة ISO 9001 في الوصول إلى نظام التميز الأوربي EFQM من وجهة نظر المؤسسات الفلسطينية الحاصلة على شهادة ISO 9001. رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- النسور، أسماء سالم. (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النصير، دلال منزل. (١-٤ نوفمبر، ٢٠٠٩)، تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- النعساني، عبد المحسن، (١٣ آذار، ٢٠٠٣)، نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى العربي لتطوير أداء آليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، الجمهورية العربية السورية.
- نيومان، ف.، كوتوريير، ل.، سكارى، ج. (٢٠٠٩م). مستقبل التعليم العالي الشعارات والواقع والمخاطر والسوق، (ترجمة وليد شحادة). الرياض: مكتبة العبيكان.
- نيومان، ف.، كوتوريير، ل.، سكارى، ج. (٢٠٠٩م). مستقبل التعليم العالي الشعارات والواقع والمخاطر والسوق، (ترجمة وليد شحادة). الرياض: مكتبة العبيكان.
- الهادي، شرف ابراهيم. (٢٠١٣م). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٦(١١).
- الهادي، شرف ابراهيم. (٢٠١٣م). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٦(١١).
- هارينغتون، ج. (١٩٩٩م). عشرون خطوة للنجاح معايير تقييم الأداء المميز، (ترجمة يحيى مصلح). الرياض: المؤتمر للتوزيع.
- هلال، محمد. (٢٠١١م). الإدارة من أجل التميز الأسس والمفاهيم. مصر: ديبك للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:



- Egan, Steve, (2003). *Embracing Excellence in Education*, Sheffield Hallam University.
- Kirchner, M. (2008). *Management Of Process Excellence*. Executive Partner, Accenture, Philadelphia, PA, USA , International Handbooks Systems. Barlin, Heidelberg.
- Natalya, V, Tatiana, S, Ludmila, B. (2008). *Self Assessment as a tool for achieving excellence in higher education*, Mordovian state university.
- Saada, I. (2013). *Applying Leadership Criterion Of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution –UCAS As a Case Study*. Master In Business Administration , Islamic University, Gasa.
- Krejcie , R & Morgan, D. (1970), *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement , 30, 607-610.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

- موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تاريخ الاسترجاع ٢٠١٤/٤/١٦  
[www.imamu.edu.sa](http://www.imamu.edu.sa)
- موقع المجلس السعودي للجودة تاريخ الاسترجاع ٢٠١٤/٤/١٦  
[www.sqc.org.sa](http://www.sqc.org.sa)
- موقع المؤسسة الأوروبية للجودة ٢٠١٣ تاريخ الاسترجاع ٢٠١٤/٤/١٦  
[www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي تاريخ الاسترجاع ٢٠١٤/٤/١٦  
[www.skgep.gov.ae](http://www.skgep.gov.ae)
- ديوان الرقابة المالية والإدارية ( ٢٠١٠ م ) تاريخ الاسترجاع ٢٠١٤/٤/١٦  
<http://www.saacb.ps/BruRpts/Second-Qreport-arabic2010.pdf>

---

## The Reality of Applying Excellence Management with the Felmale Deputies of Scientific Departments in Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University in the Light of the Criteria ofr European Model for Excellence (EFQM)

**Hind Bint Saleh Bin Mohammad Al-Rakf**

Mster of Management and Educational Planning - Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University - Ministry of Higher Education - KSA

### **Abstract**

This study aimed to reveal the reality of applying excellence management with the deputies of the scientific departments in Al Imam Mohammad Bin Saudi Islamic University in the light of the European form for excellence Management EFQM from the perspective of the faculty members. This study utilized the descriptive approach. The community of the study consisted of all the faculty members in the scientific departments in Al Imam Mohammad Bin Saud Islamic university during the second semester (1434 /1435 AH).

The study utilized the questionnaire as a table for data collection and it concluded several results, namely:

- 1- The degree of applying excellence management with the deputies of the scientific departments in the light of the criteria of the European form for excellence management (EFQM) from the perspective of the faculty members was moderate with a mean of (3.07) and standard deviation (.93). There are statistically significant differences at P (00.5) attributed to the Scientifics degree variable in the responses of the study sample in the process of applying the quality management in favor of the professors, the associate professors and the assistant professors.
- 2- There are statistically significant differences at P (0.05) attributed to the years of experiences variable in the responses of the study sample in the process of applying the excellence management in favor of the category (from 10 to less than 15 years) and the category (more than 15 years) of experiences.

**Key words:** excellence management - felmale deputies of scientific department – female faculty members – criteria – European model