



**درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى
في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM)
من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية**

إعداد

أ/ ليلي بنت يحيى عبد الله الحازمي
درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى،
المملكة العربية السعودية الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة

درجة توفر معايير إدارة التميُّز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية

ليلى بنت يحيى عبد الله الحازمي

قسم الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.

البريد الإلكتروني: las-404@hotmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على درجة توفر إدارة التميُّز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت على عينة عشوائية مكونة من (306) فرداً من القيادات الإدارية والأكاديمية. وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من (46) عبارة موزعة على تسعة معايير (القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات، رضا المستفيدين، رضا العاملين، خدمة المجتمع، قياس الأداء). وتوصلت النتائج إلى أن توفر معايير إدارة التميُّز بجامعة أم القرى كان متوسطاً في الدرجة الكلية وفي المعايير الثمانية (القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات، رضا المستفيدين، خدمة المجتمع، قياس الأداء)، بينما كان منخفضاً في معيار (رضا العاملين). كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح القادة الأكاديميين وكذلك وجود فروق تعزى لحالة الاعتماد القادة العاملين في أقسام وإدارات حاصلة على الاعتماد؛ بينما لم توجد فروق تعزى لاختلاف الجنس أو عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي بالجامعة. وأوصت الدراسة بتبني تطبيق معايير إدارة التميُّز في الجامعة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميُّز (EFQM)؛ وزيادة تفعيل أدوات قياس رضا العاملين، والعمل على تمكينهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتنميتهم مهنيًا، وتحسين عملية الاتصال بين المستويات القيادية المختلفة. الكلمات المفتاحية: إدارة التميُّز، النموذج الأوروبي (EFQM)، جامعة أم القرى، القيادات الإدارية والأكاديمية.



Availability Degree of Excellence Management Standards at Umm Al-Qura University in Light of the European Model (EFQM) from the Viewpoint of Administrative and Academic Leaders

Laila Yahya Abdullah Al-Hazmi
General Administration of Education in Makkah
Email: las-404@hotmail.com

ABSTRACT

This study aimed to explore the availability degree of excellence management standards at Umm Al-Qura University in light of the European Model (EFQM) from the point of view of the administrative and academic leaders. The study followed the descriptive survey approach on a random sample consisting of (306) administrative and academic leaders. A questionnaire consisting of (46) items distributed on nine main dimensions (leadership, strategy, employee, partnerships and resources, operations, beneficiaries' satisfaction, employee satisfaction, community service, performance measurement) was used. The results concluded that the availability of standards of excellence management was average in the overall degree in eight criteria, while it was low in the criterion (employee satisfaction). The results showed that there were statistically significant differences between the sample members due to job title in favor of academic leaders. There were statistically significant differences due to the status of accreditation in the departments that obtained accreditation; while there were no differences attributed to gender or the years of experience. The study recommended the adoption of the university's Excellence Management Standards in accordance with the European Excellence Model (EFQM), increase the activation of employee satisfaction tools, and improving the communication process between the different leadership levels.

Keywords: Excellence Management, European Model (EFQM), Umm Al-Qura University, Administrative and Academic Leaderships.

المقدمة:

يحظى التعليم الجامعي باهتمام معظم دول العالم، وذلك لتأثيره المباشر في عمليات التنمية، إذ يرتبط في أدائه ومخرجاته بأسواق العمل، وله دور مهم في تطوير التقنية والبحث العلمي والإبداع والابتكار، والاستثمار في رأس المال البشري؛ بل يمكن القول أن للجامعات دور فعّال في كل عمليات التنمية المجتمعية، الأمر الذي يحتم عليها ضرورة تبني الاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة، ومن أهمها إدارة التميّز.

ويأتي الاهتمام الكبير بإدارة التميّز باعتبارها مدخل شامل بجميع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة المتغيرات والأوضاع المحيطة بها، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها لتحقيق الفوائد والمنافع للعاملين والمستفيدين منها والمجتمع بأسره (السلبي، 2014).

وتُعد إدارة التميّز أسلوبًا إداريًا مناسبًا لتنسيق الجهود العمل الإداري والأكاديمي في الجامعات، وذلك لقدرتها على إحداث تغييرات إيجابية تسهم في رفع كفاءة الأداء، بما يساعد الجامعات في تحقيق رسالتها وأهدافها، وتقديم أفضل الخدمات الإدارية والأكاديمية.

وتوفّر نماذج التميّز منهجًا لقياس الأداء في جميع جوانب العمل، بما يسهم في تطويره، وتحقيق التحسين المستمر بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفعالية (بن عبود، 2009). ويُعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من أبرز نماذج إدارة التميّز، وهو أداة مثالية لقياس الأداء، ومن أفضل أدوات التميّز في العمل، حيث يساعد على مواجهة القضايا التنافسية الأساسية، ويشكل حافزًا حقيقيًا نحو التغيير (توفيق، 2012).

ويقوم النموذج الأوروبي للتميّز (EFQM) على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وتبلور فلسفة هذا النموذج في أن التميّز في الأداء وخدمة المستفيدين والعاملين وجميع أفراد المجتمع وتحقيق المنافع لهم، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة (السلبي، 2014). وتسعى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) من خلال هذا النموذج لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميّز، على أساس أنه يُعد أحد أهم الأطر للتقييم (Watson, 2002).

ويُعد هذا النموذج على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للجامعات، إذ يلتقي معها في أوارها التنموية التي تتطلب تحقيق التميّز في إدارتها وبرامجها؛ فللجامعات كما أشار إدريس وأحمد والأختر (2012) دور كبير في تنمية الموارد البشرية، وبناء قدرات الإنسان المعرفية والثقافية والمهاراتية في كافة التخصصات، بهدف تحسين جودة الأداء وتحقيق التنمية وسد متطلبات سوق العمل الداخلي والخارجي، وتحقيق طموحات الوطن حاضرًا ومستقبلاً؛ لذلك يرى بروني وآخرون (Brusoni et al, 2014) أن هناك حاجة لتطبيق إدارة التميّز في الجامعات، إذ تعد ضرورة للتطوير الإداري، وتحسين الأداء من خلال تطوير قدرات ومهارات العاملين، وذلك يحتاج إلى وجود تنظيم فعال يسوده الإبداع والابتكار، وروح الفريق الواحد، والمنافسة، وشعور كل فرد بأهمية الجامعة وأنها ملك لهم، بما يحفزهم على بذل أقصى ما في طاقاتهم وقدراتهم وتقديم ما لديهم، من أجل تحقيق تميّز ناجح داخل الجامعة.

وأشار الهادي (2013) إلى أن الجامعات تُسهم في التنمية البشرية، وبذلك فهي تنمو وتتطور وتواجه التحديات، وتتكيف مع متغيرات العصر: لضمان الاستمرارية في بيئة عالمية مضطربة ومعقدة، مع الأخذ بكافة أساليب الابتكار والإبداع والتميز في كافة المجالات العلمية والتقنية والبحثية والإنتاجية، والتفاعل مع محيطها المحلي والإقليمي والعالمي حتى تكون في مستوى المنافسة العالمية.

وقد طورت معظم الجامعات السعودية من استراتيجياتها وإدارتها وبرامجها في سعيها لتسهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع السعودي، تماشياً مع رؤية المملكة 2030، ومن ذلك جامعة أم القرى التي تشهد تطوراً مستمراً في إدارتها وبرامجها، واهتمامها الكبير بالحصول على الاعتماد الأكاديمي الذي يسهم في تحقيق التميز وتطوير أدائها والارتقاء بخدماتها، والقدرة على المنافسة المحلية والعالمية، وقد بدأ ذلك بحصول كليتي الهندسة والحاسب الآلي بالجامعة على الاعتماد الأكاديمي الدولي من قبل هيئة اعتماد البرامج الهندسية والتكنولوجية ABET بالولايات المتحدة الأمريكية، التي تُعد من أبرز الهيئات المانحة للاعتماد الأكاديمي عالمياً (الجمعي، 2014)، وكذلك حصول كلية العلوم الاجتماعية بجميع أقسامها على الاعتماد الأكاديمي الدولي من الهيئة الأمريكية للتعليم الحر AALE (سميح، 2015)، وحصول الكليات الطبية على الاعتماد الأكاديمي الدولي، وقد بلغ عدد البرامج التي حصلت على الاعتماد الدولي بلغت 29 برنامجاً من 12 كلية، كما حصلت الجامعة في عام 2019 على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (جامعة أم القرى، 2020).

إن هذه الجهود المبدولة لتطوير إدارة الجامعة وبرامجها، يبرز أهمية الدراسة الحالية في سعيها للتعرف على درجة توفر معايير إدارة التميز فيها، لتقييم الواقع والعمل على تطويره.

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات السعودية العديد من التحديات في طريقها للتطور والإسهام في التنمية المجتمعية، وهي تحديات قديمة ومتجددة في الوقت ذاته، فقد أشار القحطاني (2006) أن بعض الجامعات تواجه مشكلات إدارية وتعليمية وبحثية وتدريبية لا تحقق طموح المجتمع، ومتطلبات التنمية. وأشار اللوقان (2011) إلى وجود قصور في اعتماد معايير الكفاءة والتميز في بعض الجامعات، وضعف أنظمة المتابعة والتقويم، وغياب مفهوم التكامل والتنسيق، وبطء تطبيق معايير ضمان الجودة. وأظهرت نتائج دراسة المخلافي (2018) أن تطبيق معايير إدارة التميز في جامعة الملك خالد دون الحد المطلوب، ووفقاً للتوجيهي (2019): فإن العديد من كليات التربية بالجامعات السعودية بحاجة إلى إعادة هيكلة وتطوير أنظمتها وإدارتها وبرامجها لتحقيق التميز وتواكب الاتجاهات العالمية الحديثة.

وقد أوصت دراسات (سهمود، 2013؛ البحيصي، 2014؛ النجار، 2014؛ السوسي، 2015؛ Shoman, 2015؛ Soltanifar, 2015) بأهمية تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات، مع التركيز على المعايير التي تبناها النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، كما أوصت دراسات (اللوقان، 2011؛ المخلافي، 2018؛ التوجيهي، 2019، الركف، 2019) ببذل مزيد من الاهتمام بتطبيق إدارة التميز وتحقيق الجودة في الجامعات السعودية، وتبني معايير إدارة التميز وفق نموذج التميز الأوروبي،

وتطبيقه في قياس الأداء الجامعين وإنشاء وحدات متخصصة لهذا الغرض بالجامعات السعودية.

في ضوء ما سبق، وانطلاقاً من رؤية المملكة 2030 التي تدعم التميز في كل جوانب الحياة، وتركز عليه كعنصر من أهم العناصر التي تحقق الجامعات من خلالها دورها في تحقيق التنمية وتمكن من القدرة على المنافسة والتميز، وحيث إن الباحثة لم تتمكن من الحصول على دراسات استقصت توفر معايير إدارة التميز في جامعة أم القرى وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؛ فإن الدراسة الحالية تسعى للتعرف على درجة توفر هذه المعايير في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما درجة توفر معايير إدارة التميز (القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات، رضا المستفيدين، رضا العاملين، خدمة المجتمع، قياس الأداء) بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حالة الاعتماد في مكان العمل؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للتحقق من الهدفين التاليين:

1. التعرف على درجة توفر معايير إدارة التميز (القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات، رضا المستفيدين، رضا العاملين، خدمة المجتمع، قياس الأداء) بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.
2. الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حالة الاعتماد في مكان العمل.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. أهمية موضوع إدارة التميز الذي يُعد أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، واستناد الدراسة إلى واحد من أهم النماذج التي تناولت إدارة التميز، وهو النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) كنموذج يمكن من خلاله تطبيق إدارة التميز بالجامعات، بما يساهم في مواكبة الجامعات للتطورات والتوجهات الإدارية الحديثة.

2. تُعد هذه الدراسة حلقة مكملة للجهود السابقة في مجالها، وهي حلقة وصل مع الدراسات المستقبلية من خلال نتائجها وتوصياتها ومقترحاتها التي قد تفيد الباحثين في إعداد دراسات جديدة تثري الموضوع وتطوره.
3. يؤمل أن يستفيد الباحثون في مجال إدارة التميز باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من أداة الدراسة في تقييم إدارة التميز بالجامعات السعودية والعربية.
4. يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في التعرف على درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى، بما يفيد إدارة الجامعة في التعرف على المعايير المتوفرة لتعزيزها، والتعرف على المعايير غير المتوفرة أو التي تعاني من قصور لعلاج الأسباب ووضع الخطط اللازمة لتوفيرها.
5. يؤمل أن يستفيد مسؤولو التطوير بجامعة أم القرى من توصيات الدراسة ومقترحاتها للتوصيات في تحسين الممارسات الإدارية بالجامعة وصولاً لإدارة جامعية متميزة.

حدود الدراسة:

يقتصر تعميم نتائج الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على تحديد درجة توفر معايير إدارة التميز في جامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) والمكون من المعايير التالية: (القيادة – الإستراتيجية – العاملون – الشراكات والموارد – العمليات – رضا المستفيدين – رضا العاملين – خدمة المجتمع – قياس الأداء).
2. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
3. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة أم القرى.

مصطلحات الدراسة:

1. التميز (Excellence):

عرّف عبد الله (2014، 132) التميز بأنه "التفرد والتفوق في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة، ويعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال، المبني على مفاهيم إدارية رائدة، تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة العاملين. والقيادة الفعالة، والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتطوير العمليات، وإشراك العاملين، والتحسين المستمر والابتكار، وبناء الشراكات الناجحة".

ويُعرف التميز إجرائياً بأنه: تفوق جامعة أم القرى في الأداء، والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة؛ للوصول إلى أهدافها وحل مشكلاتها بصورة فعالة ومميزة: من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية.

2. إدارة التميّز (Excellence Management):

عرّف السلي (2014، 251) إدارة التميز بأنها "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة".

وإجرائيًا، تُعرف إدارة التميز بأنها: تنسيق كافة الجهود للارتقاء بأداء جامعة أم القرى وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية في كافة المجالات، بما يسهم في تقديم أفضل الخدمات للوصول إلى رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع بأسره، وتحقيق مستويات متفوقة في الأداء.

3. النموذج الأوروبي للتميّز (EFQM):

عرّف العايدي (2009، 7) النموذج الأوروبي للتميّز (EFQM) بأنه "أداة عملية لمساعدة المؤسسات عن طريق قياس أين هم على طريق التميّز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها وقطاعها".

ويُعرّف النموذج الأوروبي للتميّز إجرائيًا بأنه: إطار يتضمن مجموعة من المعايير تساعد القيادات في جامعة أم القرى عند ممارستها على تقييم الأداء، واكتشاف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير؛ لتحقيق نتائج أفضل للوصول إلى مرتبة إدارة التميّز.

الإطار النظري

يستعرض هذا الجزء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تتضمن إدارة التميز، والتعريف بالنموذج الأوروبي إدارة التميز.

مفهوم إدارة التميّز:

التمييز كما عرفه المليجي (2012، 10) هو "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تُحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة" 10.

أما إدارة التميز، فقد عرفها اللوقان (2011، 18) بأنها "تخطيط وتنسيق وتنظيم الجهود وتشغيلها من خلال العمليات الإدارية لتحقيق التفوق المستمر؛ لتحقيق رضا المستفيدين من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة".

بينما يعرفها السوسي (2015، 13) إدارة التميّز بأنها: "مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة المتكاملة، التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميّز في مجالات متعددة أهمها (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، التركيز على أصحاب المصلحة): لتجعل من المؤسسة أكثر تنافسية وربحية بين المؤسسات الأخرى في سوق العمل".

وعرفها المخلافي (2018، 161) بأنها "تطبيق الجامعة لمجموعة من الخطوات والإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها، وبما يضمن لها لتمييز في بيئة العمل، آخذين في الاعتبار أن الجامعة عبارة عن نظام متكامل تتفاعل مكوناته مع بعضها البعض، وتكون مخرجاتها محصلة لهذا التفاعل".

يتضح من هذه التعريفات أن إدارة التميز تشير الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف من خلالها الجامعة لتطوير وتحسين أدائها الكلي في جميع مجالات عملها وبرامجها، بما ينعكس إيجاباً على مخرجاتها، ويقلل المشكلات والمعوقات التي تواجهها، ويحقق أهدافها، ويزيد من تمكين العاملين، ويحسن صورة الجامعة وقدرتها على المنافسة والإنتاجية والإسهام في التنمية.

أهمية إدارة التميز في الجامعات:

تعد الجامعات أحد الأسس المؤثرة في تنمية المجتمع، فتحقيق التنمية المجتمعية لا بد أن ينطلق من تطوير الجامعات وتحديثها وتحسين أدائها لتواكب التوجهات العالمية الحديثة، لذلك يجب أن يتم تطوير التعليم الجامعي باعتماد معايير التميز العالمية؛ فالتميز في التعليم الجامعي وسيلة لتحقيق التميز في الأداء، وصولاً إلى تحقيق التميز المؤسسي للجامعات، ثم التميز في خدمة المجتمع (حمودة، 2009)، بمعنى أن إدارة التميز في الجامعات هي مدخل مهم ورئيس لتحقيق التنمية المجتمعية.

ويؤكد مندور (2014، 277) أن إدارة التميز من المداخل التي "تساعد الجامعات على تطوير أدائها بشكل مستمر على المدى الطويل، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، من خلال استخدام الاستراتيجيات والنماذج المطبقة في تحسين الوضع التعليمي، بإعادة نظم إدارتها، وأساليب وطرق عملها، وسياساتها، لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية المقدمة للفرد والمجتمع؛ بما يمكن الجامعات من مواجهة التحديات، والتعامل معها، ويضمن لها البقاء والاستمرارية ويحقق ميزتها التنافسية".

وأشار شحادة (2014) إلى أن التميز هو السبيل الوحيد لبقاء الجامعات واستمرارها في ظل الوضع القائم على التنافسية العالية، واتساع دائرة المعرفة، لذلك يعد التميز مدخلاً مهماً لتحقيق المعرفة وصولاً إلى التميز في خدمة المجتمع، كما أن تطبيق معايير إدارة التميز يضمن للجامعات تحقيق الميزة التنافسية والارتقاء بالأداء، إضافة إلى أن إدارة التميز تحقق الإبداع وتسهم في تنمية وتطوير الطاقات البشرية، وتتيح نوعاً من الحرية في العمل والمبادرة الذاتية والمشاركة الحقيقية في صنع القرار واتخاذ.

إن الجامعات اليوم بحاجة أكبر من أي وقت مضى للتحويل إلى جامعات مبدعة ومميزة وقادرة على تطوير وتحديث أنظمتها وبرامجها، بما يمكنها من المنافسة والتغلب على التحديات، واستشراف المستقبل، والاستعداد له، وهذا يتطلب منها أن تكون إدارتها متميزة، وأن تطبق نماذج وأساليب إدارية حديثة تساعد على تفعيل هذا التميز في كافة أنظمتها وبرامجها.

مبادئ إدارة التميز:

تستند إدارة التميز على مجموعة من المبادئ التي يسميها الباحثون بمفاتيح إدارة التميز، وقد أشار (باشيوة، 2013؛ جاد الرب، 2013) إلى أهم هذه المبادئ فيما يلي:

- تنمية وتحفيز الابتكار لدى العاملين بالجامعة.
- تحقيق رضا المستفيدين من طلاب ومراكز بحثية ومؤسسات مجتمعية وغيرها، والتركيز عليهم.

- التركيز على الإدارة المالية الصحيحة.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
- تفعيل فرص التعلم التنظيمي للعاملين بالجامعات.
- تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام منهجية علمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الاهتمام المتوازن بمصالح جميع الأطراف.
- دمج الجامعة في المناخ المحيط بها محلياً ودولياً.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في الجامعة والمتعاملين معها.

النموذج الأوروبي لإدارة التميّز (EFQM):

توجد العديد من النماذج العالمية لإدارة التميز، ووفقاً للركف (2019، 262) فإن العديد من دول العالم صممت نماذج للتمييز لمواجهة التحديات التي أوجدها الانفتاح الاقتصادي وما ترتب عليه من ضغوط على أداء المنظمات المختلفة، ومن هذه الدول: أستراليا، وإنجلترا، وبولندا، وإيرلندا، وأمريكا، وفرنسا، وكندا، وألمانيا، واليابان، وسنغافورة، والسعودية، والإمارات، وغيرها. وتعتمد هذه النماذج على أساس إجراء تقييم لأداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محددة سابقاً، وبناء عليه يتم تقييم أداء هذه المنظمات وفقاً لدرجات محددة لكل معيار من المعايير التي يجري تقييمها، وتخضع نماذج التميّز للمراجعة والتحديث المستمر، سعياً لمواكبة التطورات والتغيرات العالمية وتماشياً مع الاحتياجات المتنامية والمتغيرة.

ويُعد النموذج الأوروبي لإدارة التميّز (EFQM) أبرز نماذج التميز شيوياً وأكثرها استخداماً، وقد أشار آل مزروع (2010) إلى أن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) التي تتخذ من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزاً لها، قد أنشأت هذا النموذج في عام 1991، مستفيدة فيه من إيجابيات نموذج بالدريج (Baldrige) الوطني الأمريكي، ونموذج ديمينج (Deming)، ليكون أداة عملية تساعد المؤسسات في تأسيس نظام إداري ناجح، من خلال تحديد مستوى المؤسسة من حيث التميّز، ومساعدتها في فهم الفجوات، وإيجاد الحلول للوصول للأداء المتميز.

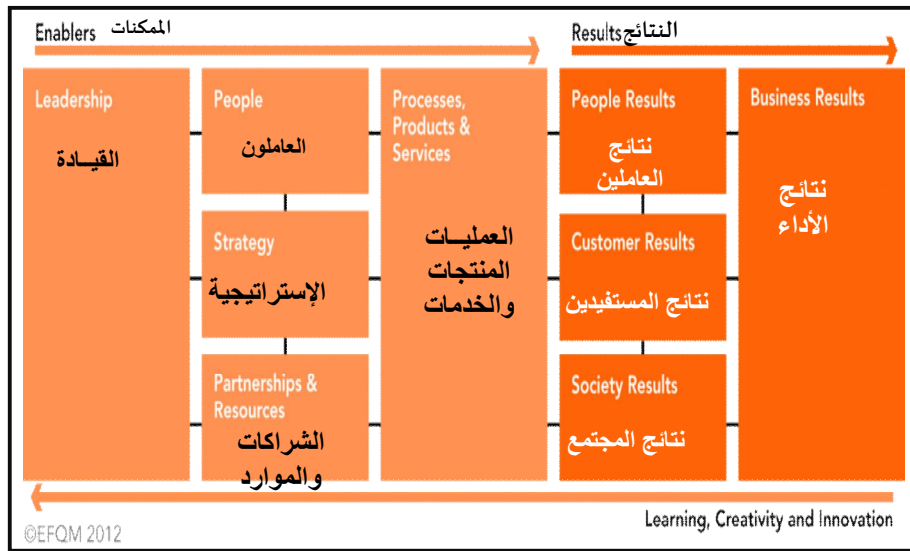
وقد تم بناء هذا النموذج في بداية الأمر للمؤسسات التجارية، وفيما بعد تم تعديله وتطويره للتطبيق على المؤسسات التعليمية، وأصبح نموذجاً عالمياً تتبناه كثير من دول العالم في جوائزها، مثل: المملكة العربية السعودية، الإمارات، قطر، الأردن، تركيا، كولومبيا، قبرص، بريطانيا، إيطاليا، فرنسا، ألمانيا، روسيا، وغيرها، وأثبت أنه النموذج الأكثر شمولية وقبولاً في المؤسسات التي تسعى لتحسين الأداء، ويرجع ذلك لتناوله جميع الجوانب التطبيقية والموضوعية، ولعناصره التقييمية لكل من الممارسات الإدارية والنتائج المتحققة: فهو يفترض أن النتائج المتميزة والمتفوقة في قيمها لا تتحقق إلا من خلال تبني المؤسسة لمنظومة متكاملة من الممارسات الفعالة، وأن تحقيق المزيد من التطورات في نمو النتائج يكون من خلال مواصلة الابتكار والإبداع في تحسين هذه الممارسات (المزين والغامدي، 2010).

ويهتم النموذج الأوروبي للتميّز (EFQM) بالحفاظ على مهام فاعلة للقيادة مع الاهتمام بالأفراد، والتركيز على الاتصال الفعّال، وحثهم على المشاركة في عملية التحسين المستمر،

وضرورة اتساق أهداف الأفراد مع أهداف فريق العمل، وتشكيل السياسات والإستراتيجيات إلى جانب متابعة العمليات وتفحصها بانتظام بهدف التوصل إلى النتائج المستهدفة (Watson, 2002).

ويعتمد النموذج على تسعة معايير، مرتبة في مجموعتين، خمسة منها تمثل مجموعة الممكنات (Enablers) التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأربعة الأخرى التي تمثل مجموعة النتائج (Results)، ويتم إدخال تحسينات على الممكنات من خلال التغذية الراجعة من النتائج، والتسعة المعايير الرئيسة تتضمن (32) معيارًا فرعيًا، وتحت كل معيار من المعايير الفرعية توجد نقاط استرشادية غير الزامية.

شكل (1) معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM)



وفيما يلي استعراض المعايير التسعة وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (EFQM, 2016):

1. المعيار الأول: القيادة (Leadership)، ويتم تقييمه من خلال المعايير الفرعية التالية:
 - تضع القيادة الرؤية والرسالة والقيم والمبادئ، كما أنهم يمثلون القدوة الحسنة ونماذج يحتذى بها في التميز والنزاهة.
 - تعمل القيادة على تحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل بشكل مستمر.
 - تشارك وتتفاعل القيادة مع أصحاب المصلحة (المستفيدين).
 - تدعم القيادة ثقافة التميز بين العاملين.
 - تدير القيادة التغيير بمرونة وفاعلية.

2. المعيار الثاني: الإستراتيجية (Strategy)، ويتم تقييمه من خلال المعايير الفرعية التالية:
 - صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين بالمؤسسة.
 - صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة.
 - تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.
 - تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.
3. المعيار الثالث: العاملون (People)، ويتم تقييمه من خلال المعايير الفرعية التالية:
 - دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.
 - تطوير معرفة ومهارات العاملين وقدراتهم من خلال التعليم والتدريب المستمر.
 - إشراك العاملين وتمكينهم من خلال تفويض الصلاحيات لإنجاز مهامهم.
 - تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة.
 - تحفيز العاملين ومكافأتهم وتقدير جهودهم والاعتراف بهم.
4. المعيار الرابع: الشراكات والموارد (Partnerships and Resources)، ويتم تقييمه من خلال المعايير الفرعية التالية:
 - إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.
 - إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.
 - إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
 - إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية.
 - إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة.
5. المعيار الخامس: العمليات، المنتجات والخدمات (Processes, Products & Services)، وقد اقتصرَت الدراسة على جزئية العمليات من هذا المعيار، والتي يمكن تقييمها من خلال المعايير الفرعية التالية:
 - تصميم العمليات وإدارتها بكفاءة لتحقيق الميزة التنافسية لخدماتها.
 - تطوير العمليات الإدارية بناءً على نتائج التقييم الذاتي.
 - تحسين العمليات الإدارية ومقارنتها بممارسات المنافسين.
 - وضوح السياسات والتشريعات الخاصة بالعمليات الإدارية لجميع العاملين.
 - إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة وتعزيزها.
6. المعيار السادس: نتائج المستفيدين (Customers Results)، ويتم تقييمه من خلال ما يلي:
 - مقاييس رأي المستفيدين: وهي انطباعات المستفيدين عن المؤسسة، يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل: استبانات آراء المستفيدين، والتقييمات، وتعطي هذه الانطباعات فهماً واضحاً من منظور المستفيدين، حول مدى فاعلية تطبيق إستراتيجية المؤسسة الخاصة بهم ومخرجاتها، إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.
 - مؤشرات الأداء الخاصة بالمستفيدين: وهي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أداءها وتحسينه، وتعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمستفيدين، إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

7. المعيار السابع: نتائج العاملين (People Results)، ويتم تقييمه من خلال ما يلي:
- مقاييس رأي العاملين: وهي انطباعات العاملين عن المؤسسة، ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل استبيانات آراء العاملين، والمقابلات، وتعطي هذه الانطباعات فهماً واضحاً من منظور العاملين، حول مدى فاعلية تطبيق إستراتيجية المؤسسة الخاصة بهم ومخرجاتها، إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.
 - مؤشرات الأداء الخاصة بالعاملين: وهي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أداء العاملين وتحسينه، وتعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجيتها الخاصة بالعاملين، إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.
8. المعيار الثامن: نتائج المجتمع (Society Results)، ويتم تقييمه من خلال ما يلي:
- مقاييس رأي المجتمع: وهي انطباعات المجتمع عن المؤسسة، ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل الاستبيانات، والتقارير، والمقالات الصحفية، وتعطي هذه الانطباعات فهماً واضحاً من منظور المجتمع، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع، إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.
 - مؤشرات الأداء الخاصة بالمجتمع: وهي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات المعنيين بالجامعة في المجتمع ذي الصلة، وتعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجيتها الخاصة بالمجتمع، إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.
9. المعيار التاسع: نتائج الأداء (Business Results)، ويتم تقييمه من خلال ما يلي:
- مخرجات الأداء الرئيسة: هي مجموعة من المخرجات الرئيسة التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها (كالخريجين، البحث العلمي، الابتكارات، الاختراعات، وغيرها).
 - مؤشرات الأداء الرئيسة: هي مجموعة من المؤشرات التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة، وهي تساعد على مراقبة وفهم وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسة.
- ويوضح الجدول التالي الأوزان النسبية التي حددها النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) لكل معيار؛ ليعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم وتوزيعها حسب أوضاع كل جامعة وطبيعة عملها، وهذه النسب يمكن استخدامها في حالة تقدم الجامعة للحصول على جائزة مؤسسة الجودة الأوروبية، أو في حالة قيامها بعملية التقويم الذاتي.

جدول (1)

الأوزان النسبية لمعايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

العوامل	معايير إدارة التميز	الوزن النسبي	المجموع الفرعي
المكّنات (Enablers)	القيادة	10%	50%
	الإستراتيجية	8%	
	العاملون	9%	
	الشراكات والموارد	9%	
	العمليات	14%	
النتائج (Results)	نتائج المستفيدين	20%	50%
	نتائج العاملين	9%	
	نتائج المجتمع	6%	
	نتائج الأداء الرئيسة	15%	

(باشيو وأخرون، 2013، 72)

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معيار نتائج المستفيدين يمثل أعلى وزن نسبي في النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، حيث يُعد الارتقاء بمستوى الخدمة والأداء تحقيقاً لرضا المستفيدين والمحافظة عليهم سبباً رئيساً للوصول إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز.

الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض أهم الدراسات التي تناولت تطبيق إدارة التميز في الجامعات، مرتبة حسب تسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث:

دراسة اللوقان (2011) التي سعت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام مدخل النظم لوضع التصور المقترح، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة (381) قائداً إدارياً وأكاديمياً من أربع جامعات سعودية. وقد أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة جداً على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية، وأن درجة أهمية تطبيق إدارة التميز كانت كبيرة جداً، مع وجود معوقات بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم فروق دالة إحصائية في أبعاد الدراسة تعزى لمتغيرات: الجامعة، المسمى الوظيفي، المرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة.

وأجريت شحادة (2014) دراسة للتعرف على مستوى التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر معاونهم ورؤساء الأقسام العلمية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (78) فرداً بواقع (18) فرداً من معاوني ورؤساء الأقسام العلمية. وأظهرت النتائج أن مستوى

التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية كان ضعيفاً. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمسمى الوظيفي أو الدرجة العلمية.

وسعت دراسة الفرا وسمهود (2015) إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من تسعة معايير وفق النموذج الأوروبي للتميز، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (93) فرداً من العاملين في الإدارة العليا والأقسام الأكاديمية والإدارية. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعة كان منخفضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات العينة تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي.

واستقصت دراسة أبوحميدان وبطاح (2018) واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تتكون من تسعة مجالات وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (217) فرداً من العمداء ونواب ومساعدي العمداء ورؤساء الأقسام العاملين في إحدى عشرة جامعة أردنية، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة التميز في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات، مع عدم وجود فروق تعزى للمسمى الوظيفي، بينما وجدت فروق تعزى لاختلاف الدرجة العلمية.

وسعت دراسة المخلافي (2018) للتعرف على درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تتكون من المعايير التسعة لإدارة التميز وفق نموذج التميز الأوروبي، تم تطبيقها على عينة مكونة من (350) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن تطبيق معايير إدارة التميز بالجامعة كان بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية وفي المعايير التسعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لاختلاف عدد سنوات الخدمة، بينما وجدت فروق تعزى لاختلاف التخصص والدرجة العلمية.

وأما دراسة التويجري (2019) فقد هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز بكليات التربية بالجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوروبي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من محورين، أولهما للتعرف درجة تطبيق كليات التربية لإدارة التميز وفق نموذج التميز الأوروبي، وضم ستة أبعاد (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات، النتائج). أما المحور الثاني فتناول المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق هذه المعايير. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (278) عضو هيئة تدريس بكليات التربية في جامعات: الملك سعود، أم القرى، والملك فيصل. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز عالية في الدرجة الكلية وفي معايير: القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، بينما كانت متوسطة في معايير: الشراكات والموارد، العمليات والخدمات، والنتائج. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة التصور المقترح.

كما هدفت دراسة الركف (2019) إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة بنيت وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة (310) فرداً من عضوات هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة التميز كانت متوسطة في جميع المحاور.

وأجرى محمد وإبراهيم (2020) دراسة للتعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة (9) محاور انبثاقاً من معايير نموذج التميز الأوروبي، تم تطبيقها على عينة مكونة من (136) فرداً من القيادات وأعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة أن جميع متطلبات معايير إدارة التميز تتوفر بجامعة نجران، مع عدم وجود فروق دالة إحصائياً ترجع لمتغيرات: النوع، والتخصص، والجنسية، والوظيفية، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأقل من 5 سنوات.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها جميعاً تتصل بموضوع إدارة التميز في الجامعات، وأن معظم الدراسات استندت في بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية، كما تتفق معها في اتباع المنهج الوصفي، وأما من حيث العينة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسات (اللوكان، 2011؛ شحاذة، 2014؛ الفرا وسمهود، 2015، أبوحميدان وبطاح، 2018) في التطبيق على القيادات الجامعية الإدارية والأكاديمية.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حدودها المكانية المتمثلة في جامعة أم القرى وفقاً للحد الموضوعي الذي يستقضي درجة تطبيق معايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، فالدراسة الوحيدة التي طبقت على جامعة أم القرى هي دراسة التويجري (2019) لكنها اقتصرت على كلية التربية ضمن كليات التربية في عدد من الجامعات بينما تشمل الدراسة الحالية جميع كليات وعمادات جامعة أم القرى، كما أن دراسة التويجري اقتصرت على ستة معايير للنموذج الأوروبي للتميز، بينما شملت الدراسة الحالية المعايير التسعة وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عددٍ من الجوانب، من أهمها: تحديد مشكلة الدراسة، وبناء الأداة، وكذلك مقارنة النتائج.

إجراءات الدراسة:

يوضح هذا الجزء الإجراءات المنهجية لتطبيق الدراسة، من حيث المنهج المتبع، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وإعداد الأداة والتأكد من صدقها وثباتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لموضوع الدراسة وسعيها للتعرف على درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى، كما يتناسب مع أدواتها الوصفية المتمثلة في الاستبانة، حيث يمكن من خلال هذا المنهج تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة أم القرى، وعددهم (437) قيادياً وقيادية، منهم (330) قيادياً أكاديمياً، و(107) من قيادياً إدارياً. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (306) قيادياً يمثلون ما نسبته (70%) من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة من حيث طبيعة العمل والجنس وعدد سنوات الخبرة وحالة الاعتماد الأكاديمي للقسم الذي يعمل فيه أفراد العينة:

جدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل والجنس وعدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
العمل	قيادات أكاديمية	231	75.5%
	قيادات إدارية	75	24.5%
الجنس	ذكور	207	67.6%
	إناث	99	32.4%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	51	16.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	87	28.4%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	70	22.9%
تطبيق الاعتماد الأكاديمي في القسم	من 15 سنة فأكثر	98	32.0%
	معتمد	72	23.5%
	في طور الاعتماد	182	59.5%
	لم يتم أي إجراء للاعتماد	52	17.0%

أداة الدراسة:

أعدت الباحثة استبانة للتعرف على درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى، وذلك بعد الرجوع لمعايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وكذلك مراجعة بعض الدراسات الأدبيات المرتبطة بالموضوع. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزئين، الأول عبارة عن استمارة للبيانات الأولية لعينة الدراسة (الجنس-سنوات الخبرة - طبيعة العمل -حالة الاعتماد الأكاديمي للقسم الذي يعمل به). وتكون الجزء الثاني من (46) عبارة موزعة على المعايير التسعة الفرعية بواقع (6) لكل من معياري: القيادة، والعاملون، و(5) عبارات لكل من معياري: الإستراتيجية، الشراكات والموارد، رضا المستفيدين، رضا العاملين، خدمة المجتمع، قياس الأداء، و(4) عبارات لمعيار العمليات.

وتم تقدير الاستجابات على عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج لتحديد درجة التوافر (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وتقابل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1)، بحيث ينحصر المتوسط الحسابي بين (1، 5)، ويكون المدى (0.8)، وبذلك يمكن الحكم على التوافر وفقاً للمعيار التالي:

جدول (3)

معايير الحكم على استجابات أفراد العينة

م	درجة التوفر	المتوسط الحسابي
1	عالية جداً	4.20 إلى 5
2	عالية	3.40 إلى أقل من 4.20
3	متوسطة	2.60 إلى أقل من 3.40
4	منخفضة	1.80 إلى أقل من 2.60
5	منخفضة جداً	1 إلى أقل من 1.80

بعد ذلك تم إعداد الاستبانة للتأكد من صدقها وثباتها باستخدام الطرق التالية:

1. الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على مجموعة مكونة من (20) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة، والإدارة التربوية والتخطيط، والجودة، واللغة العربية، والقياس والتقويم بالجامعات السعودية، وذلك للتأكد من أن محتوى الاستبانة يحقق أهداف الدراسة، ومناسبة عباراتها وضوحها وصحة صياغتها وانتمائها للمعيار المدرجة تحته. وقد تبين بعد استرجاع الاستبانات المحكمة اتفاق المحكمين على المعايير المتضمنة في الاستبانة ومعظم المؤشرات المدرجة تحتها، مع تعديل صياغة بعض العبارات، وقد أخذت الباحثة بأراء المحكمين وتم تعديل الصياغات المقترحة دون حذف أو إضافة أي عبارات، وبذلك بقي عدد العبارات (46) عبارة دون تغيير، واعتبر ذلك صدقاً ظاهرياً للاستبانة.

2. صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم تطبيقها في على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى (تم استبعادهم من العينة النهائية)، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والمعايير التي تنتمي لها، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط:

جدول (4)

معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والمعايير التي تنتمي لها (ن=30)

معايير القيادة		معايير الشراكات والموارد		معايير العاملون		معايير الإستراتيجية		معايير العمليات	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	*0.68	18	*0.65	12	0.70	7	0.67	23	*0.71
2	*0.66	19	*0.68	13	0.68	8	0.70	24	*0.66
3	*0.71	20	*0.68	14	0.66	9	0.69	25	*0.67
4	*0.65	21	*0.65	15	0.68	10	0.66	26	*0.69
5	*0.67	22	*0.69	16	0.65	11	0.68		
6	*0.69			17	0.71				
معايير رضا المستفيدين		معايير رضا العاملين		معايير خدمة المجتمع		معايير قياس الأداء			
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط		
27	*0.65	32	*0.69	37	*0.72	42	*0.67		
28	*0.68	33	*0.71	38	*0.66	43	*0.65		
29	*0.67	34	*0.65	39	*0.69	44	*0.69		
30	*0.65	35	*0.68	40	*0.67	45	*0.71		
31	*0.72	36	*0.66	41	*0.70	46	*0.66		

*دالة عند مستوى الدلالة (0.05) قيمة معامل الارتباط عند مستوى الدلالة (0.05) = 0.349

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت دالة إحصائياً لجميع عبارات الاستبانة، حيث تراوحت بين (0.65) و (0.72)، وجميعها قيم دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

3. ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا بعد التطبيق على العينة الاستطلاعية، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات للمعايير التسعة والاستبانة ككل:

جدول (5)

معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاستبانة (ن=30)

م	المعايير	عدد العبارات	معامل الثبات
1	معيار القيادة	6	0.91
2	معيار الإستراتيجية	5	0.89
3	معيار العاملون	6	0.90
4	معيار الشراكات والموارد	6	0.89
5	معيار العمليات	4	0.93
6	معيار رضا المستفيدين	5	0.81
7	معيار رضا العاملين	5	0.89
8	معيار خدمة المجتمع	5	0.88
9	معيار قياس الأداء	5	0.90
	الثبات الكلي للاستبانة	46	0.98

يتبين من الجدول (5) أن معاملات الثبات للمعايير التسعة تراوحت بين (0.81) و (0.93)، وبلغ الثبات الكلي للاستبانة (0.98)، وهي معاملات ثبات مقبولة وتطمئن إلى ثبات الاستبانة عند إعادة تطبيقها على العينة المستهدفة.

الأساليب الإحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث تم الاستفادة من بعض الأساليب الإحصائية، وهي: معامل الارتباط لبيرسون لحساب الاتساق الداخلي للأداة، ومعامل كرونباخ ألفا للتأكد من الثبات. والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة توفر معايير التمييز. أما دراسة الفروق فتمت باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين استجابات العينة وفقاً لمتغيري عدد سنوات الخبرة وحالة الاعتماد الأكاديمي، وتم تحديد اتجاهات الفروق باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق البعدية. كما تم استخدام اختبار "ت" (T-test) للكشف عن الفروق وفقاً لمتغيري الجنس وطبيعة العمل.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

يستعرض هذا الجزء نتائج الدراسة مع مناقشتها وتفسيرها مرتبة حسب أسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما درجة توفر معايير إدارة التميز (القيادة – الإستراتيجية –

العاملون – الشراكات والموارد – العمليات – رضا المستفيدين – رضا العاملين – خدمة المجتمع – قياس الأداء) بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعايير التسعة الرئيسة لأداة الدراسة، وترتيبها تنازلياً، وتحديد درجة توفر كل معيار، ويوضح الجدول التالي هذه النتائج:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
المعيار الأول: القيادة	3.19	0.82	1	متوسطة
المعيار الثاني: الإستراتيجية	2.95	0.88	6	متوسطة
المعيار الثالث: العاملون	3.00	0.89	5	متوسطة
المعيار الرابع: الشراكات والموارد	3.05	0.87	3	متوسطة
المعيار الخامس: العمليات	2.94	0.89	7	متوسطة
المعيار السادس: رضا المستفيدين	2.78	0.88	8	متوسطة
المعيار السابع: رضا العاملين	2.53	0.95	9	منخفضة
المعيار الثامن: خدمة المجتمع	3.14	0.83	2	متوسطة
المعيار التاسع: قياس الأداء	3.02	0.91	4	متوسطة
الدرجة الكلية لمعايير إدارة التميز	2.96	0.77		متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن الدرجة الكلية لتوفر معايير إدارة التميز في جامعة أم القرى من وجهة القيادات الإدارية والأكاديمية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.96) بانحراف معياري (0.77)، وقد ظهرت ثمانية معايير بدرجة تطبيق متوسطة، ومعياري واحد

بدرجة تطبيق منخفضة، بمتوسطات حسابية تتدرج بين (2.53-3.19) وانحرافات معيارية تتراوح بين (0.82-0.95).

ومن حيث الترتيب، فقد جاء معيار "القيادة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.19) ودرجة تطبيق متوسطة، يليه معيار "خدمة المجتمع" بمتوسط حسابي (3.14) ودرجة تطبيق متوسطة؛ ثم معيار "الشراكات والموارد" بمتوسط حسابي (3.05) ودرجة تطبيق متوسطة، وفي الترتيب الرابع معيار "قياس الأداء" بمتوسط حسابي (3.02) ودرجة تطبيق متوسطة، ثم معيار "الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (2.95) ودرجة تطبيق متوسطة، يليه معيار "العمليات" بمتوسط حسابي (2.94) ودرجة تطبيق متوسطة، وجاء معيار "رضا المستفيدين" في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (2.78) ودرجة تطبيق متوسطة. بينما ظهر معيار "رضا العاملين" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.53) ودرجة تطبيق منخفضة.

وتعزو الباحثة هذه الدرجة المتوسطة لتطبيق معايير إدارة التميز إلى عددٍ من الأسباب، أولها أن الجامعة لديها توجه عملي نحو تحقيق التميز يتضح في أهدافها ورسالتها، وفي التطور المستمر الذي ظهر في حصولها على الاعتماد المؤسسي، وحصول 29 برنامجاً من 12 كلية بالجامعة على الاعتماد الأكاديمي الدولي، وسعيها المستمر لتطوير برامجها وأنظمتها، فضلاً عن تميزها المعروف في الشرعية والدراسات الإسلامية، والدراسات التاريخية والحضارية، وقدرتها على تطوير برامجها العلمية وإدخال تخصصات جديدة، وتطوير برامج الدراسات العليا، واعتماد التكنولوجيا في الإدارة والتعليم، كل ذلك يصب في إطار تميز الجامعة، لكنه لا يكفي لتحقيق التميز المطلوب، إذ لا زال هناك بعض القصور في أساليب وأنظمة العمل التي تتبع طرقتاً تقليدية على الرغم من وجود نظام الكتروني بالجامعة، إضافة إلى بعض المآخذ على آليات اختيار القيادات وتنميتهم، وضعف قدرتهم على تطبيق إدارة التغيير نتيجة محدودية الصلاحيات الممنوحة لهم، كما أن استراتيجية الجامعة بحاجة للتوافق بطريقة عملية مع المستجدات وتلبية احتياجات العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع، وكذلك هناك حاجة لتطوير آليات الرقابة، وتفعيل الشراكة المجتمعية، وتحسين دور الجامعة في خدمة المجتمع من خلال برامج الشراكة المجتمعية، مع ضرورة الاهتمام بتطوير عملياتها لتسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وتحسن من قدرتها على مواجهة التحديات والصعوبات المتكررة والمتجددة.

وأما ظهور معيار رضا العاملين وجميع عباراته بدرجة تطبيق منخفضة، فقد يرجع إلى القصور آليات وأدوات قياس أداء العاملين وإنتاجيتهم، مما يشعرهم أنه لا تقدير للعامل المتميز، أو أن الكفاءة لا تحظى باهتمام الجامعة، إضافة إلى أن وجود أدوات قياس فعالة للأداء وعمليات التنمية المهنية من شأنها أن تظهر المستوى الفعلي للأداء وتحديد ما يحتاجه العامل من تنمية، والعمل على رفع كفاءته وتحسين أدائه بطرق علمية، كما تسهم في قياس فاعلية برامج التدريب وتوجيهها لتخدم احتياجات العاملين الفعلية، وهو ما يزيد من رضاهم وإسهامهم في تحقيق أهداف العمل. كما قد يرجع انخفاض تطبيق معيار رضا العاملين إلى المركزية الإدارية في الجامعة التي تحد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وبناء استراتيجية الجامعة أو إبداء رأيهم فيها، كما قد يرجع انخفاض تطبيق هذا المعيار إلى ضعف أنظمة الاتصال مع المستويات القيادية العليا، مما يعزل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا، كما يقلل من التواصل بين جميع المستويات، ويؤثر ذلك بطريقة سلبية على رضا العاملين فضلاً عن تأثيره على أدائهم.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (أبوحميدان وبطاح، 2018؛ المخلافي، 2018؛ الركف، 2019) التي أظهرت أن تطبيق معايير إدارة التميز كان متوسطاً في الدرجة الكلية وفي المعايير الفرعية، مع اختلافها معها في معيار رضا العاملين الذي ظهر في الدراسة الحالية بدرجة تطبيق مختلفة. بينما تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراستي (شحاذاة، 2014؛ الفراء وسهمود، 2015) اللتين أظهرتا أن تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات كان ضعيفاً، كما تختلف مع نتائج دراسة التويجيري (2019) التي أظهرت أن تطبيق إدارة التميز كان عالياً في الدرجة الكلية وفي معايير: القيادة، والموارد البشرية، والاستراتيجية، بينما تتفق معها في الدرجة المتوسطة لمعايير: الشراكات والموارد، والعمليات والخدمات، والنتائج. كما تختلف النتائج مع دراسة محمد وإبراهيم (2020) التي أظهرت أن جميع معايير إدارة التميز كانت متوفرة بالجامعة.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي، حالة الاعتماد في مكان العمل؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" (T-test) للكشف عن الفروق تبعاً لمتغيري الجنس، والمسعى الوظيفي. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً لمتغيري: عدد سنوات الخبرة وحالة الاعتماد في مكان العمل، مع استخدام اختبار شيفيه (Scheffe): لتحديد اتجاهات الفروق البعدية، وفيما يلي توضيح النتائج:

أ. الفروق تبعاً لمتغير الجنس:

جدول (7)

نتائج اختبار "ت" (T-test) للفروق بين متوسطات الاستجابات تبعاً للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	207	2.90	0.80	1.88	304	0.06 غير دالة
أنثى	99	3.08	0.70			

يتبين من الجدول (7) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق معايير إدارة التميز في جامعة أم القرى تعزى لاختلاف الجنس؛ حيث بلغت قيمة "ت" (1.88) بمستوى دلالة بلغت قيمته (0.06)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن الفروق غير دالة إحصائياً. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن بيئة وأنظمة العمل التي تحكم عمل القيادات الرجالية والنسائية في الجامعة متشابهة في شطري الطلاب والطالبات، كما أن تطبيق الجامعة لمعايير التميز لا يرتبط بشطر منهما، بل يشمل الجامعة بأكملها، ويخضع له جميع العاملين والعاملات فيها، لذلك لم تظهر فروق دالة بين عينة الدراسة وفقاً للجنس.

ب. الفروق تبعاً للمسمى الوظيفي:

جدول (8)

نتائج اختبار "ت" (T-test) للفروق بين متوسطات الاستجابات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
قائد أكاديمي	231	3.05	0.72	3.70	304	0.00
قائد إداري	75	2.68	0.86			دالة*

* دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (8) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق معايير إدارة التميز في جامعة أم القرى تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي؛ حيث بلغت قيمة "ت" (3.70) بمستوى دلالة بلغت قيمته (0.00)، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعياري (0.05)، مما يشير إلى أن الفروق دالة إحصائياً، وبمقارنة المتوسطات الحسابية يتضح أن الفروق لصالح القادة الأكاديميين، حيث كان متوسطهم الحسابي هو الأعلى. وقد يرجع السبب في اتجاه الفروق لصالح القادة الأكاديميين إلى أنهم أكثر اتصالاً بالعناصر المؤثرة في أداء الجامعة، وهم أعضاء هيئة التدريس والطلاب، فأعضاء هيئة التدريس يُعدون من أهم الفئات في معيار العاملين، والطلاب هم أهم الفئات في معيار المستفيدين، فضلاً عن ارتباط القادة الأكاديميين بالمنهج وأنظمة إدارة التعلم، كما أن لديهم مسؤوليات مباشرة في العديد من المعايير الأخرى، مثل الشراكات، والعمليات وخدمة المجتمع، كما أن القادة الأكاديميين أكثر القيادات تدويراً في الجامعات، لذلك إدراكهم لمعيار القيادة يكون أكثر من القيادات الإدارية التي يتم تثبيتها في مناصبها القيادية لفترات طويلة. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسات (شحادة، 2014؛ الفرا وسمهود، 2015؛ أبوحميدان ويطاح، 2018؛ محمد وإبراهيم، 2020) التي أظهرت أنه لا توجد فروق تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي.

ج. الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات الاستجابات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.41	3	0.80		
داخل المجموعات	179.46	302	0.59	1.35	0.26
الكلية	181.87	305			غير دالة

تشير النتائج الموضحة بالجدول (9) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق معايير إدارة التميز في جامعة أم القرى تعزى لاختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل القيادي؛ حيث بلغت قيمة "ف" (1.35) بمستوى دلالة بلغت قيمته (0.26)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعياري (0.05)، مما يشير إلى أن الفروق غير دالة إحصائياً. وقد يرجع السبب في ذلك إلى حداثة الاهتمام بمفهوم إدارة التميز في جامعة أم القرى مما يجعل معظم القيادات على قدر متقارب من المعرفة حول معاييرها وواقع تطبيقها في الجامعة، خاصة وأنهم جميعاً يخضعون للوائح وضوابط العمل نفسها، كما أن الحكم على تطبيق معايير التميز لا يتطلب فترات خبرة طويلة في العمل القيادي، إذ يمكن للقيادات الإلمام بواقع هذه المعايير وتوفرها خلال عام إلى عامين، حيث يكون قد احتاج لتطبيق معظمها في العمل. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراستي (اللوغان، 2011؛ المخلافي، 2018) اللتين أظهرتا عدم وجود فروق تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، بينما تختلف مع نتائج دراسة محمد وإبراهيم (2020) التي أظهرت وجود فروق تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القل من خمس سنوات.

د. الفروق تبعاً لمتغير حالة الاعتماد للقسم:

جدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات الاستجابات تبعاً لمتغير حالة الاعتماد في مكان العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	103.86	3	51.93		
داخل المجموعات	78.01	302	0.26	201.73	0.00 دالة*
الكلية	181.87	305			

* دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من نتائج الجدول (10) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق معايير إدارة التميز في جامعة أم القرى تعزى لاختلاف حالة الاعتماد للقسم أو الإدارة التي يعمل بها أفراد العينة؛ حيث بلغت قيمة "ف" (201.73) بمستوى دلالة بلغت قيمته (0.00)، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعياري (0.05)، مما يشير إلى أن الفروق دالة إحصائياً، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق البعدية، ويوضح الجدول التالي اتجاهات الفروق:

جدول (11)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق البعدية في متغير حالة الاعتماد في مكان العمل

الفروق بين المتوسطات				
حالة الاعتماد	المتوسط الحسابي	معتد	في طور الاعتماد	لم يتم إجراء الاعتماد
معتد	3.74	-	*0.78	*1.85
في طور الاعتماد	2.96	-	-	*1.07
لم يتم إجراء الاعتماد	1.89	-	-	-

يتضح من نتائج الجدول (11) أن الفروق كانت بين الفئات الثلاثة لحالة الاعتماد، وبمقارنة المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق لصالح القادة الذين يعملون في أقسام وإدارات تم حصولها على الاعتماد من الجهات المتخصصة بمنح الاعتماد، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، ويعني ذلك أن القادة الذين يعملون في أماكن معتمدة أكثر قدرة على تحديد درجة تطبيق معايير التميز في الجامعة. ويرجع السبب في ذلك إلى أن هؤلاء القادة لديهم اهتمام مستمر باتباع أقسامهم وإداراتهم لمعايير الاعتماد، وهذه المعايير تحفز في جوهرها على التميز والاهتمام به، مما يجعل هؤلاء القادة على اطلاع مستمر بواقع تطبيق معايير إدارة التميز، ولديهم القدرة على إدراك مواطن الخلل المتعلقة بها.

خلاصة نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. اتضح أن تطبيق معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) كان بدرجة متوسطة، وذلك في الدرجة الكلية وفي المعايير الثمانية (القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات، رضا المستفيدين، خدمة المجتمع، قياس الأداء)، بينما كان بينما كان بدرجة منخفضة في معيار (رضا العاملين).
2. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح القادة الأكاديميين وكذلك وجود فروق تعزى لحالة الاعتماد في مكان العمل لصالح القادة العاملين في أقسام وإدارات حاصلة على الاعتماد؛ بينما لم توجد فروق تعزى لاختلاف الجنس أو عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي بالجامعة.

التوصيات:

1. يمكن تقديم عدد من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، منها:

- وأقسامها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؛ واعتبار تطبيق هذه المعايير شرطاً لقبول اعتماد هذه الإدارات والأقسام.
2. تطوير وحدة إدارة الجودة بجامعة أم القرى، وتزويدها بالكوادر المختصة في تصميم أدوات القياس، بحيث يتم إعداد أدوات متنوعة ومناسبة لبيئة الجامعة، تسهم في قياس أداء العاملين، وتحديد مستوى رضاهم، وقياس فاعلية البرامج التدريبية والتنموية، وتحديد الاحتياجات، وتقييم وقياس الأداء بصورة عامة، كأحد المعايير المهمة لتحسين إدارة التميز وتطبيق معاييرها.
 3. تحسين آليات الاتصال بين المستويات القيادية والإدارية العليا والدنيا بالجامعة.
 4. تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات من خلال تفويض الصلاحيات المناسبة لمهامهم الوظيفية والقيادية؛ بما ينمي شعورهم بالمسؤولية، ويحسن مستوى رضاهم، ويسهم في إحداث التغيير الإيجابي الذي يقود إلى التميز.
 5. نشر ثقافة التميز بين العاملين وقيادات الجامعة، من خلال الندوات وورش العمل والنشرات التوجيهية، وزيادة الوعي بأهمية تطبيق معايير إدارة التميز، وإيلاء مزيد من الاهتمام بالمعايير التي تبناها النموذج الأوروبي (EFQM) على وجه الخصوص.
 6. تصميم برامج تدريبية موجهة للقيادات الجامعية بجميع مسمياتهم، بهدف تنمية مهاراتهم المتعلقة بتطبيق إدارة التميز، وكيفية تطبيق معاييرها في أقسامهم وإداراتهم، وآليات ربطها بمؤشرات أداء العاملين، ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي.
 7. المراجعة المنهجية المستمرة لاستراتيجية الجامعة، واستراتيجيات العمادات والكليات والأقسام والإدارات، وقياس مدى فاعليتها، ودعمها لتحقيق التميز، واستطلاع آراء منسوبي الجامعة حولها، والعمل المستمر على تطويرها من قبل المتخصصين.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- في ضوء النتائج والتوصيات السابقة، يمكن توجيه الباحثين في الإدارة التربوية والتخطيط إلى إجراء بعض الدراسات التي تثرى موضوع الدراسة، ومن ذلك إجراء الدراسات المقترحة التالية:
- معوقات تطبيق معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى وسبل التغلب عليها.
 - الاحتياجات التدريبية اللازمة لقيادات جامعة أم القرى لتطبيق إدارة التميز في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
 - تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز في جامعة أم القرى ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

المراجع

- أبو حميدان، عفت محمد وبطاح، أحمد محم. (2018). واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين. *مجلة دراسات - العلوم التربوية- الجامعة الأردنية*، 45 (ملحق)، 407 - 426.
- إدريس، جعفر وأحمد، أحمد والأختر، عبد الرحمن. (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخزعة. *مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا*، 3 (7)، 39-62.
- آل مزروع، بدر. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميّز في أداء الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- باشيوة، لحسن؛ البرواري، نزار؛ عيشوني، محمد. (2013). التميّز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- البيحيصي، عبد المعطي. (2014م). دور التمكين في تحقيق التميّز المؤسسي-دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر: غزة.
- بن عبود، علي. (2009). دور جوائز الجودة والتميّز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميّز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- توفيق، عبد الرحمن. (2012). كيف تعرف أنك متميز؟ القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- التويجري، فاطمة عبدالعزيز. (2019). إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوروبي: تصور مقترح. *مستقبل التربية العربية- المركز العربي للتعليم والتنمية*، 26 (123)، 11-83.
- جاد الرب، سيد. (2013). *إدارة الإبداع والتميّز التنافسي*. القاهرة: مطابع الدار الهندسية.
- الجمعي، خالد. (2014، 24 أغسطس). الهندسة والحاسب الآلي بجامعة أم القرى تحصلان على الاعتماد الأكاديمي. *جريدة الرياض*، 16862، ص 8.
- حمودة، منى. (2009). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميّز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات. *مجلة العلوم التجارية*، 2 (2)، 325-351.
- الركف، هند صالح (2019). واقع تطبيق إدارة التميّز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميّز EFQM. *مجلة البحث العلمي في التربية-جامعة عين شمس*، 13 (20)، 253 - 302.
- السلي، علي. (2014م). *الإدارة في عصر العولمة والمعرفة*. القاهرة: سما للنشر والتوزيع.

- سميح، محمد. (2015، 9 نوفمبر). شهادة الاعتماد الأكاديمي الدولية لكلية العلوم الاجتماعية بجامعة أم القرى. صحيفة عكاظ، 5258.
- سهمود، إيهاب. (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى، غزة.
- السوسي، يوسف. (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- شحادة، يوسف يعقوب (2014). التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية. مجلة الآداب- جامعة بغداد، (109)، 405- 430
- عبد الله، سعد الدين. (2014). إبداع المؤسسات المتميزة. القاهرة: مطابع الولاء الحديثة.
- الفر، ماجد محمد وسهمود، إيهاب عبد ربه. (2015). واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية- الجامعة الإسلامية بغزة ، 23(2)، 1- 29.
- القحطاني، سالم. (2006). التعليم في المملكة العربية السعودية: رؤية نقدية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- اللوكان، محمد. (2011). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المخلافي، سلطان سعيد. (2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية للبحوث التربوية- جامعة الإمارات، 42(3)، 155-195.
- محمد، محمد ماهر وإبراهيم، محمود مصطفى. (2020). متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز "EFQM" بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي- اتحاد الجامعات العربية، 4(1)، 21- 50.
- المزين، إحسان؛ الغامدي، رافع. (2010). النموذج الأوروبي للتميز نماذج ومعايير. المؤتمر الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن): تطوير التعليم رؤى ونماذج ومتطلبات. كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- المليحي، رضا. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب.
- النجار، مازن. (2014). درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الهادي، شرف إبراهيم. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 6(11)، 243-305.

المراجع العربية باللغة الانجليزية:

- Abdullah, S. (2014). *Creativity of distinguished institutions*. Cairo: Al-Walaa Modern Press.
- Abu Humaidan, E. & Battah, A. (2018). The reality of excellence management in Jordanian universities according to the European EFQM Excellence Model from the point of view of academic leaders. *Dirasat Journal - Educational Sciences - University of Jordan*, 45 (Appendix), 407-426.
- Albahasi, A. (2014). The Role of Empowerment in Achieving Institutional Excellence - Field Study on Technical Colleges in Gaza Governorates. Unpublished Master Thesis, Master of Business Administration program, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University: Gaza.
- Alfarra, M. & Sahnoud, E. (2015). The reality of excellence management at Al-Aqsa University according to the European Excellence Model EFQM. *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies - The Islamic University of Gaza*, 23 (2), 1-29.
- Alhadi, Sh. (2013). change management Arab higher education institutions towards quality and performance excellence. *Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, 6 (11), 243-305.
- Aljami, Kh. (2014, August 24). Engineering and computers at Umm Al-Qura University get academic accreditation. *Al-Riyadh Newspaper*, 16862, p.8.
- Alluqan, M. (2011) *Management of organizational excellence in Saudi public universities a proposed perception in light of international standards*. Unpublished PhD thesis. Umm Al Qura University, Makkah.
- Almazroua, B. (2010). *Building a model to achieve excellence in the performance of the security services*. Unpublished PhD thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Almeligy, R. (2012). *Managing institutional excellence between theory and practice*. Cairo: The World of Books.
- Almezain, E & Alghamdi, R. (2010). European Excellence Model: models and standards. *Saudi Society fifteenth conference of Educational and Psychological Sciences (Justin): developing education: visions, models and requirements*. College of Education, King Saud University: Riyadh.
- Almikhlaifi, S. (2018). The degree of application King Khalid University leadership to the criteria for excellence management in light of European Excellence Model from Teaching staff perspective. *International Journal of Educational Research - UAE University*, 42 (3), 155-195.



- Alnajjar, M. (2014). *The degree of effectiveness of institutional performance in Sharia education institutions at the Ministry of Endowments in Gaza in light of European Excellence Model and ways to develop it*. Unpublished MA Thesis, Islamic University: Gaza.
- Alrrakf ,H. (2019). The reality of the application of Excellence Management among female deputies of the Academic Departments at Imam Muhammad bin Saud Islamic University in light of the criteria of the European Model of Excellence EFQM. *Journal of Scientific Research in Education - Ain Shams University*, 13 (20), 253-302.
- Alqahtani, S. (2006). *Education in the Kingdom of Saudi Arabia: A Critical View*. Riyadh: Obeikan Library.
- Alsolamy, A. (2014). *Management in the era of globalization and knowledge*. Cairo: Sama for Publishing and Distribution.
- Alsoasy, Y. (2015). *The degree of practicing managing excellence at technical colleges in Gaza governorates and their relationship to competitive advantage*. Unpublished MA Thesis, Islamic University: Gaza.
- Altuwaijri, F. (2019). Management of Excellence in Faculties of Education in Saudi Universities according to the European Excellence Model: A proposed perception. *The Future of Arab Education - The Arab Center for Education and Development*, 26 (123), 11-83.
- Bashioh, L., Albarwari, N.& Ayshuny, M. (2013). *Institutional excellence: Approach to quality and best practices, principles and applications*. Amman: Al-Warraaq Foundation for Publishing and Distribution.
- Bin Abboud, A. (2009). The role of quality and excellence awards in measuring and developing performance in the government sector. *The International Conference for Administrative Development, Towards an Outstanding Performance in the Governmental Sector*, Kingdom of Saudi Arabia. Riyadh: Institute of Public Administration.
- Brusoni, M. ؛ Damian, R.؛ Sauri, J. ؛Jackson, S. ؛ Komurcugll, H. ؛Malmedy, M. (2014). *The Concept of Excellence in Higher Education*, European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL, Brussels: Belgium.
- Gad, A. (2013). *Managing creativity and competitive excellence*. Cairo: Engineering House Press.

- Idris, J. Ahmed, A. & Al-Akhtar, A. (2012). The possibility of applying total quality management to higher education services in order to continuously improve, ensure the quality of outputs and obtain accreditation: a case study Taif University Al-Khorma. branch A peer-reviewed scientific journal published by the American Arab Academy of Science and Technology, 3 (7). 39-62.
- Hammouda, M. (2009). A proposed framework for the application of Excellence Management to raise the performance in universities. *Journal of Commercial Sciences*, 2 (2), 325-351.
- Muhammad, M & Ibrahim, M. (2020). Requirements for applying excellence management standards "EFQM" at Najran University in light of some global experiences. *Association Journal of Arab Universities for Research in Higher Education - Federation of Arab Universities*, 4 (1),
- Sahmoud, E. (2013). *The reality of Excellence Management at Al-Aqsa University and ways to develop it in light of the European Excellence Model (EFQM)*. unpublished MA Thesis. Al-Aqsa University, Gaza.
- Samih, M. (2015, November 9). International Academic Accreditation Certificate for the College of Social Sciences at Umm Al-Qura University. *Okaz Newspaper*, 5258.
- Shehata, Y. (2014). Administrative excellence Among the colleges of Al-Mustansiriya University deans. *Journal of Arts - University of Baghdad*, (109), 405-430
- Shoman, M. (2015). *Assessment Policy and Strategy Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions from Employee Perception - UCAS as a Case Study*. Thesis Master, Islamic University: Gaza.
- Soltanifar, M. (2015). *A New Framework Based on EFQM to Achieve Continuous Improvement in Higher Education Institutions (HEIs)*. Thesis Master, Eastern Mediterranean University Gazimagusa, North Cyprus.
- Tawfiq, A. (2012). *How do you know that you are special?* Cairo: MEC Professional Management Expertise Center.
- Watson, P. (2002, April) Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model •*FIG XXII International Congress*, Washington •D.C. USA.