



**تطوير الواقع الإداري لجامعة أم القرى بمكة المكرمة
في ضوء مدخل إدارة التميز**

إعداد

أ/ محمد بن عبد الله عبد الرحيم قاري
باحث دكتوراه، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة،
كلية التربية، جامعة الأزهر

أ.د/ محمد صبري حافظ **د/ فرج مصطفى الشافعي**
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية،
جامعة الأزهر بالقاهرة

تطوير الواقع الإداري لجامعة أم القرى بمكة المكرمة

في ضوء مدخل إدارة التميز

محمد بن عبد الله عبد الرحيم قاري، محمد صبري حازم، فرج مصطفى الشافعي

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر

البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: qari2000@hotmail.com

الملخص

هدفت الدراسة تطوير إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز، والوقوف على الواقع الكيفي لإدارة جامعة أم القرى ووضع بعض المقترحات لتطوير إدارة جامعة أم القرى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للتعرف على واقع إدارة جامعة أم القرى في ضوء مدخل إدارة التميز، وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة تضمنت (199) ما بين عميداً للكليات وكلائها ومسؤولي وحدات التخطيط والتطوير ومسؤولي الجودة في الجامعة، وبعض قيادات الإدارة العليا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: جاءت جميع محاور الاستبانة من حيث درجة تحققها بمستوي (متوسط)، وقدمت الدراسة بعض المقترحات لتطوير إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز في شكل مجموعة من المتطلبات.

الكلمات المفتاحية: التميز الإداري، مدخل إدارة التميز، الإدارة الجامعية.



**The administrative reality of Umm Al-Qura University in Makkah
Al-Mukarramah in light of the Excellence Management entrance
and the requirements for its development**

**Muhammad bin Abdullah Abdul Rahim Qari¹, Muhammad Sabry
Haz, Faraj Mustafa Al Shafei**

**Department of Management, Planning and Comparative Studies,
Faculty of Education, Al-Azhar University**

¹Corresponding author E-mail: qari2000@hotmail.com

Abstract:

The study aimed to develop the administration of Umm Al-Qura University in Makkah in the light of the excellence management approach, and to identify the most important models of its application in university education in contemporary management thought. The study used the descriptive approach, and the questionnaire was used as a tool to identify the reality of Umm Al-Qura University management in light of the excellence management approach. The study tool (the questionnaire) was applied to a sample that included (199) among the dean of faculties and their deans, officials of planning and development units, quality officials at the university, and some senior management leaders. The study reached a set of results, the most important of which are: All the axes of the questionnaire came in terms of the degree of verification at the level of (medium), and the study showed that there were no statistically significant differences between the opinions of the study sample according to the college variable (practical, theoretical, legal) about the degree of verification of the leadership dimension, creativity, policies, strategies, human resources management, operations management, relationship management, resources, results, and obstacles to the application of Excellence Management at Umm Al-Qura University, while there were significant differences about the degree of achievement of the dimension of focus on students and scientific research and the requirements for applying Excellence Management at Umm Al-Qura University in favor of Sharia colleges. The study was presented in accordance with the main objective of developing the administration of Umm Al-Qura University in Makkah in light of the Excellence Department approach in the form of a set of requirements.

Keywords: administrative excellence, the entrance to the management of excellence, university management.

مقدمة:

يجتاز عالمنا مرحلة انتقالية بالغة الأهمية للوصول إلى عصر جديد يتميز بمتغيرات نوعية غير مسبوقة تجسدت في بعض التغيرات أبرزها التغيرات الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في النظم والسياسات التعليمية والبحث العلمي، وتطويرهما وفقاً للمواصفات القياسية للجودة والتميز، ولهذا تنهت معظم دول العالم إلى أهمية قضية الإصلاح الإداري، فوضعتها في صدر أولوياتها منذ تسعينيات القرن العشرين، ذلك اعتماداً على فرضية أن التقدم والتحسين الواضح في الأداء الاقتصادي والاجتماعي في الدولة مرهون بالتطوير والإصلاح الإداري الجيد.

وقد برز مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات الجامعية على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، حيث يكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها كي تكون منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها كلها لتميز مخرجاتها(علي السلمي 2002، 20). كما يمثل مدخل إدارة التميز أحد تطورات حركة الجودة، التي تهدف إلى مساعدة المنظمات – ومن بينها الجامعات – على تطوير أدائها، وتحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها حيث تم تطبيقه في البداية على منظمات قطاع الأعمال، ثم انتقل بعد ذلك إلى قطاع التعليم، استجابة للتنافس المتزايد بين المنظمات التعليمية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، وبحثها عن الأداء المتميز(هناك شحته السيد مندور 2014، 279).

وتتطلب إدارة التميز إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي السائد داخل الجامعة ومحدداته، ووجود هياكل تنظيمية مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالجامعة، بهدف بناء ثقافة التميز بها، ويحتاج ذلك إلى تحقيق التفاعل والتكامل مع عملاء الجامعة الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته، والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات.(رضا إبراهيم المليجي، 2012م، 37).

وبما أن جامعة أم القرى تعد من أهم المؤسسات التي تسعى لتطبيق إدارة فاعلة قادرة على مواجهة التحديات، والسعي للوصول بها إلى الميزة التنافسية من خلال تحقيق مكاسب وزيادة رضا الطلاب والعاملين والأساتذة وتحسين جودة خدماتها في كافة مجالاتها التدريسية والبحثية وخدمة المجتمعات المحيطة بها، الأمر الذي يفرض عليها تبني إدارة التميز كمدخل لتحقيق الجودة في جميع مجالات إدارتها، لذلك فإن تطوير جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز من الأمور الملحة التي ينبغي التركيز عليها في الوقت الحالي.

ومن ثم تعد هذه الدراسة امتداداً لذلك الاهتمام الذي تحظى به قضية تطوير الأداء المؤسسي لجامعة أم القرى، خاصة في مجتمع أصبح يعرف بمجتمع المعرفة ولا مكان فيه سوى للمؤسسات القادرة على تحقيق التميز في كافة عملياتها الأمر ينعكس إيجاباً على نوعية مخرجاتها.

مشكلة البحث:

تولي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية أهمية كبيرة لتحسين تنافسية الجامعات في توجهاتها المستقبلية لتطوير التعليم الجامعي، كخطوة في تجويد منظومة التعليم الجامعي، وإحداث نقلة نوعية فيها وفقاً لأحدث المداخل والاتجاهات العالمية المعاصرة من خلال طرحها



لمشروعات تطوير الجامعات السعودية؛ لتحقيق مستويات متقدمة من الجودة والتميز في مجمل عملياتها القائمة بها سواء البحثية أو التدريسية أو الإدارية استناداً على معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، وقد جاءت هذه المشروعات استجابة لتوجهات الخطة التنموية الثامنة في المملكة، حيث أكدت وثائق وزارة التخطيط على استراتيجية تحقيق درجة عالية من النوعية والفعالية، ورفع كفاءة الأداء العلمي والإداري لنظام التعليم العالي ومؤسساته، والعمل على اعتماد كافة برامج الجامعات من خلال هيئات عالمية معتمده، من خلال التركيز على الأقسام العلمية بالدرجة الأولى باعتبارها المحور الأساسي لتجويد أداء الجامعات. (المملكة العربية السعودية، وزارة التخطيط 2005م، 33)

ولا يمكن للجامعات أن تحقق أهدافها إذا كانت أوضاعها غير مستقرة وبرامجها وخريجها غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، حيث تعد الجامعات هي النواة التي تصقل الكوادر الوطنية باعتبارها محور البناء والتنمية. (راشد بن مسلط الشريف، مصطفى زكريا أحمد 2015م، 179).

وتعاني جامعة أم القرى بمكة المكرمة شأنها شأن العديد من الجامعات السعودية بل والعربية من مشكلات عديدة والتي تعوق حركتها نحو تميز أداء إدارتها، مما يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها مثل: ضعف قيام إدارة الجامعة بالسياسات والاستراتيجيات المطلوبة منها، ضعف مستوى إدارة العمليات بالجامعة، ضعف نتائج أعمال إدارة الجامعة، ضعف التركيز على الطلاب، وغيرها من المشكلات التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق أهدافها.

يتضح مما سبق ان هناك عدد من المشكلات التي تعيق أداء إدارة جامعة أم القرى بمكة شأنها شأن عدد من الجامعات السعودية، وبالتالي حاجتها إلى تبني الأساليب التي تمكنها من التغلب على هذه المشكلات والتنسيق بين تحقيق أهدافها وقيمها وبين الارتقاء بمستوى أدائها لتخريج الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع متغيرات هذا العصر وتتكيف مع نتائجه، ومن ناحية أخرى قدرة إدارتها على الاتسام بسرعة الاستجابة للتطورات، واستثمار الفرص الناتجة عن التغيير التي تضمن التحسين المستمر للتخلص من العشوائية، والاعتماد على أسس ومعايير الإدارة والعمليات المترابطة والمنتجة والقادرة على تخطيط الأداء لإنجاز الأعمال، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق التفوق على المنافسين، ومن الحاجة الشديدة لجامعة أم القرى بمكة المكرمة إلى تطوير إدارتها وتبني أساليب إدارية متجددة ومتميزة تساهم في ارتقائها مثل إدارة التميز.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما أهم متطلبات تطوير الواقع الإداري لجامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الأسس الفكرية لإدارة التميز في الإدارة الجامعية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

- ما واقع إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز والقوانين والدراسات السابقة ؟
- ما واقع إدارة التميز في إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما أهم المقترحات التي تسهم في تطوير إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة ؟

أهداف البحث:

- إبراز الأسس النظرية لإدارة التميز من حيث مفهوماها، عناصرها، نظرياتها، النماذج الخاصة بها.
- التعرف على واقع إدارة جامعة أم القرى في ضوء مدخل إدارة التميز والقوانين والدراسات السابقة ؟
- التعرف على واقع إدارة التميز في إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
- وضع بعض المقترحات التي تسهم في تطوير الواقع الإداري لجامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة؟

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في التالي :

- (1) أنها الدراسة الأولى في المملكة العربية السعودية - علي حد علم الباحث- التي تتناول تطوير إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة من منظور إدارة التميز.
- (2) أن المتغيرات العالمية المعاصرة والتحديات التي تواجه التعليم الجامعي بالعالم العربي عامة، والمجتمع السعودي خاصة، تتطلب الأخذ بأحدث المفاهيم الإدارية التي تجعل هذا القطاع من التعليم يعيش في حالة تنافسية مع مؤسسات التعليم المناظرة في الدول الأخرى من أجل الوصول لمرحلة التميز.
- (3) تبصير المسؤولين عن إدارة جامعة أم القرى بواقع إدارتها ومشكلاتها، فضلاً عن تبصيرهم بالأسس النظرية لإدارة التميز، وكيفية الاستفادة من هذه الأسس في تطوير هذا الواقع .

مصطلحات البحث

إدارة التميز:

وردت العديد من التعريفات التي تناولتها ويمكن ان نذكر منها ما يلي:

- عرفت إدارة التميز بأنها : " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة. (علي السلمي، 2002، 7).



- هي تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية. (EGAN, Steve 2003,8)
- ويمكن تعريف إدارة التميز اجرائياً: تلك الأنشطة والممارسات الإدارية الناجحة التي تجعل إدارة جامعة أم القرى متميزة في أداؤها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية، مما يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي الجامعات.

منهج الدراسة وأداتها:

يعد المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة، فهو يقع ضمن البحوث الوصفية المسحية التحليلية، والتي تعرف بأنها "البحوث التي تهدف إلى اكتشاف الواقع ووصف الظواهر وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها تحديداً كميّاً أو كميّاً، وكما تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل، وباختصار فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها ومستقبلها.

لذا فإن الباحث يستخدم هذا المنهج لجمع المعلومات والبيانات اللازمة حول موضوع البحث الحالي من مصادرها المكتبية ووثائقها الرسمية، بالإضافة إلى جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن طريق الدراسة الميدانية القائمة على بيانات ومعلومات سيتم جمعها من عينة البحث باستخدام استبانة، ويقوم الباحث بتصميمها من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم القيام به من مسح للدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية وُجد أن هناك دراسات وبحاث لها قيمتها وأهميتها تعرضت لجانب أو لآخر من جوانب الدراسة، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث مقسمة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية كالتالي:

أولاً: الدراسات العربية:

1) دراسة الهلالي، غبور (2013) بعنوان "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة"

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم إدارة التميز وأهم خصائصها، ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي وأهم التحديات التي تواجه تطبيقها، وتقديم أهم النماذج الشائعة في تطبيق إدارة التميز على المستوى الدولي، وتحديد أهم متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز في جامعة المنصورة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة باستبانة لاستطلاع رأي عينة من القيادات والخبراء بجامعة المنصورة حول العناصر والمتطلبات الأساسية لتطبيق هذا المدخل، من حيث توافرها في ظل الوضع الحالي ومدى أهمية توافرها لتطبيق مدخل إدارة التميز. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن تطبيق إدارة التميز يتطلب توافر القيادة الجامعية الفعالة، والتخطيط الاستراتيجي لتطوير المؤسسات الجامعية، وتوافر بناء استراتيجي متكامل، وتفعيل برامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

2) دراسة ابراهيم عثمان (2014) بعنوان " المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. 2013)

هدفت الدراسة الي عرض مفهوم قياس الأداء، ومؤشرات ومعايير قياس الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات، وبيان نموذج التمييز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. 2013) ومكوناته ومنطق رادار، وعرض منهجية التقييم الذاتي للمؤسسة وفوائد إعداد المقيمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي والمسح الميداني والمقابلات الشخصية لبعض المؤسسات التي طبقت النموذج الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. 2013) مثل الشركة السودانية للتوليد الحراري. وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها على أهمية التعرف على فلسفات ونظريات وأدوات جودة الأداء المؤسسي بمختلف أنواعها وأشكالها بصورة علمية وعملية وتطبيقه حتى تتمكن المنظمة من اختيار ما يناسبها من أنظمة وأدوات القياس.

3) دراسة السوسي (2015) بعنوان " درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية"

هدفت الدراسة الي الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز من جهة، وممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية من جهة أخرى، والوقوف على العلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة باستبانة طبقت على عينة من الهيئة الأكاديمية والإدارية بالكليات التقنية في محافظات غزة بلغ عددهم 341 فردا. وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها حصلت على وزن نسبي (73.91%). كما أن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لاستراتيجيات الميزة التنافسية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها حصلت على وزن نسبي (76.36%).

4) دراسة الشريف (2015) بعنوان " تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز"

هدفت الدراسة الي تعرف المتطلبات الأساسية لمدخل إدارة التميز، وتعرف واقع العمادة في ضوء هذا المدخل وتحديد مصادر القوة ونقاط الضعف، وضع تصور لتطوير العمادة في ضوء مدخل إدارة التميز كأحد المداخل الحديثة في الإدارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا علي استبانة طبقت على عينة اشتملت على (117) من أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة تبوك خلال العام الجامعي (1434-1435)هـ. للوقوف على متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل إدارة التميز بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن درجة المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة التميز في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك (تنظيمية، بشرية، مالية، تكنولوجية) تراوحت بين (3.74- 3.51) وفق مقياس رباعي وقد احتلت المعوقات التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74) مما يعكس أنها من المعوقات ذات درجة عالية أمام تطبيق مدخل إدارة التميز في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك.



5) دراسة الفرا (2015) بعنوان " واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. من خلال التعرف على وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/ إدارية)، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذه الدراسة، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في دراسة الظاهرة، حيث بلغ حجم المجتمع مائة وستة عشر (116) مفردة وزعت عليها الاستبانة، ولقد تم استرداد ثمانية وتسعون (98) استبانة واستبعاد (5) استبانات لعدم مطابقتها للشروط، حيث بلغت نسبة المردود (80%). وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والمواد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) يقل عن 60%.

6) دراسة المليجي (2016) بعنوان "تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز"

هدفت الدراسة البالتوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء مدخل إدارة التميز واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة باستبانة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل عددهم (306) عضواً بنسبة حوالي 14 % من إجمالي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. بهدف التعرف على مستوى أداء الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: امتلاك الأقسام العلمية سياسة واضحة ومعلنة لأعضاء هيئة التدريس، ووجود وثيقة تعبر عن رسالة القسم وأهدافه المستقبلية، كما أن هذه الأقسام تحرص على توعية الطلاب بسياساتها وأهدافها المستقبلية. عدم إلمام بعض إدارات الأقسام بأساسيات التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية، وعدم سعيها إلى تحقيق العدالة بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وعدم نشر ثقافة التميز لدى أعضاء هيئة التدريس.

7) دراسة الأشقر، والهنداوي (2017) بعنوان " تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM "

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات الجامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، واستخدمت الدراسة لتحقيق هدفها المنهج الوصفي، واستندت إلى النظرية المؤسسية، كما استعانت بالأدوات التالية:- مقابلات شخصية غير مقننة من بعض أعضاء مركز التميز الدولي ووحدات ضمان الجودة بجامعة الأزهر بغرض فهم طبيعة عملهم والصعوبات التي تواجههم. كما تم اعداد استبانة، تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (172 فرداً) من أعضاء هيئة التدريس في المراتب الأكاديمية المختلفة (أساتذة، أساتذة مساعدون، مدرسون) بكليات جامعة الأزهر المعتمدة من قبل "الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد"- وعددهم ثمان كليات - منهم كليات (شرعية وعربية) وكليات (عملية

وتطبيقية). وقدمت الدراسة عدداً من المتطلبات والإجراءات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح بناءً على ما أظهرته الدراسة الميدانية من نتائج، ومن أم هذه المتطلبات: توفير آلية لرصد تطورات ونتائج أداء الكليات المناظرة، وتأسيس جائزة للكليات المتميزة بجامعة الأزهر، وتأسيس وحدة إعلامية بكل كلية تتبني أسلوب القياس والمقارن بأفضل الممارسات بالجامعات المناظرة لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية بما يتوافق مع إمكانات كليات جامعة الأزهر.

8) دراسة المخلافي (2018) بعنوان " درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة "

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعين باستبانة طبقة على عينة بلغت من (350) عضو هيئة التدريس في العام الدراسي 1438-1439هـ، تضمنت الاستبانة (60) مؤشراً توزعت بين (9) معايير للتميز: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، نتائج رضا المستفيدين، نتائج رضا العاملين، نتائج خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، وأظهرت النتائج على مستوى الأنموذج الأوربي للتميز بأن متوسط درجة تطبيق المعايير بجامعة الملك خالد بلغت (3.03)، وتمثل درجة (متوسطة) وتعتبر عن درجة تطبيق مقبولة وفقاً للوسط الحسابي النظري المعياري (3) للمقياس الخماسي: الذي يمثل الحد الأدنى للقبول بجودة التطبيق، وحققت الجامعة (6) معايير للتميز، بينما أخفقت (3) معايير عن تحقيق الحد الأدنى للقبول بدرجة التطبيق، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق تعزى لصالح التخصصات الانسانية، وفروق في متغير الدرجة العلمية لصالح درجة استاذ مشارك.

9) دراسة فهد حميد (2019م) واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، واتبعت المنهج الوصفي بصورته المسحية، واستخدمت اداة الاستبانة، وتوصلت الى ان الدرجة الكلية لتقدير افراد عينة الدراسة لتطبيق ادارة المعرفة كانت متوسطة. وأوصت بضرورة حث القائمين على ادارة تعليم الطائف على تطوير تطبيقهم لادارة المعرفة من حيث تشارك المعرفة مع الجهات المجتمعية، ونتاج وتوليد المعرفة داخل مؤسساتها، وتخزين المعرفة وتطبيقها، بما يحقق تطبيقاً متميزاً لادارة المعرفة بهذه المؤسسات، كما اوصت بضرورة العمل مع الجهات المسؤولة على تخصيص ميزانية لدعم عمليات توليد المعرفة (من شراء أو ابتكار أو اكتساب)، وكذلك توفير الاليات والوسائل المختلفة لاتاحة الفرصة للعاملين على اكتساب معارف جديدة وصلها ومعالجتها بما يسهم ايجابيا في انتاج وتوليد المعرفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية: ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

1) دراسة Olson (2009م) بعنوان: إدارة الجودة في وظائف الدعم للتعليم الابتدائي والثانوي باستخدام معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة والتميز في الأداء "

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية بناء نظام إدارة الجودة واتصالها مع بعضها البعض في دعم وظائف عدة مجالات منها القيادة، والبيانات، التخطيط والقوى العاملة، وعمليات الأعمال



وأصحاب المصالح، والنتائج بالتعليم الابتدائي والثانوي، ومن أبرز النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير القيادة وإجراءات العمل، وأن تطوير ونشر الخطط الاستراتيجية لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة النظر في المعايير مع مرور الوقت وأن الأدوات وضعت لتعكس التكرارات المختلفة ويمكن أن تؤدي إلى تطوير المعايير التي تقيس جوانب القيادة، والقياس، والتحليل وإدارة المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العملية، والنتائج.

2) دراسة (A.K. Sen Gupta & Vikram Parekh (2009) بعنوان " التميز في التعليم العالي في الهند: الطريق إلى الأمام"

هدفت الدراسة إلى مناقشة سبل تحقيق التميز في التعليم العالي الهندي ونقاط القوة والضعف وتأثير البيئة الداخلية والخارجية، خاصة في القوى المتزايدة للعولمة، واتفاقيات منظمة التجارة العالمية المتعلقة بالخدمات (GATS)، وخصخصة وشيكة للجامعات في الهند وأن تلك العوامل إما أن تؤدي إلى تسريع عملية النمو أو ضمور هذه المعاهد اعتمادًا على استراتيجيتها وهيكلها وعملياتها. وخرجت الدراسة بعدة مسارات أمام التعليم العالي الهندي منها: التركيز على تحقيق مكانة عالمية استنادًا إلى التجارب الناجحة واقامة شراكة مع الجامعات / المعاهد العالمية، العمل على الحفاظ على الهوية مع الاستفادة منتنوع السوق، تنمية نقاط القوة في المجتمع الهندي مثل توافر (القوى العاملة ، وعدد كبير من السكان الذين يعرفون الإنجليزية ، وعدد كبير من سكان الطبقة المتوسطة / الطبقة العليا الذين يؤمنون بفلسفة التعليم العالي وملاءمته، وعدد من مقدمي التعليم العالي من الطراز العالمي). تحديث أو إنشاء أو نشر المعرفة ووضع استراتيجيات جديدة ومبتكرة.

3) دراسة (Nadaf. Z &M.H. Siddiqui (2016م) بعنوان " تحقيق التميز في التعليم العالي"

هدفت الدراسة اليتبسيط الضوء على كيفية تحقيق التميز في التعليم العالي، من خلال دراسة شاملة للأدبيات ذات الصلة، لمواجهة التوقعات العالية من المجتمع بالمساهمة التي يمكن أن تقدمها الجامعات في مساعده على تعلم العيش مع التغيير ، ولقيادة التغيير ، وإدارة التغيير ، ودعم التحسن في جميع مجالات الحياة، وظهرت نتائج الدراسة أن مفهوم "التميز" يعاني من استخدام تضيخي - لأن العديد من مؤسسات التعليم العالي (HEIs) تسعى إلى "التميز"، ومع ذلك، فإن نظرة عن كثب تكشف أن هذه المحاولات والمبادرات والأنشطة المرتبطة بها تركز بشكل شبه حصري على المسائل البحثية، ونادراً ما تكون على التعلم والتعليم، وأوصت الدراسة بإنشاء قاعدة الدعم المؤسسي للتنمية التعليمية محليًا، الاعتراف " بالتميز في التدريس" في قرارات التوظيف والترقية على أساس الأولوية، نشاء "منتدى التميز" داخل كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي التي تجمع وتتبادل الموارد والخبرات الحالية في مجال تطوير التعليم، تقديم "جائزة التميز التدريسي" لجائزة التميز، قياس فعالية التدريس بشكل موضوعي وتقديم تغذية راجعة بناءة.

4) دراسة (Faraj (2018م) بعنوان "تقييم إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي بجامعة الطائف":

هدفت هذه الدراسة الى تقييم إدارة التميز في جامعة الطائف من خلال الاعتماد على معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من حيث الأبعاد التالية: (1) القيادة والسياسات والاستراتيجيات،

(2) الموارد البشرية، (3) العمليات، (4) الشراكات والموارد، (5) المنتجات والخدمات، (6) نتائج الموارد البشرية، (7) نتائج المجتمع و(8) نتائج الأداء الرئيسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي والمقارن)، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان طبق على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس (ن = 284) من جامعة الطائف. وتوصلت الى عدت نتائج منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء EFQM من وجهة نظر أفراد العينة من حيث المتغيرات التالية: الجنس، المرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز في جامعة الطائف بالنظر إلى EFQM من وجهة نظر أعضاء عينة الدراسة من حيث المتغيرات التالية: نوع الكلية وعدد البرامج التدريبية، وكانت التوصية الرئيسة لها هي حث الجامعة على زيادة الجهود لتحقيق مستوى أعلى من ممارسة إدارة التميز بالنظر إلى EFQM.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

1. سعي الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز مع وضع تصور لتطويرها وهو الأمر الذي لم تنطرق اليها دراسة سابقة.
2. اعتماد الدراسة الحالية على عدد من المعايير المنبثقة عن النماذج المتنوعة لإدارة التميز دون تبني نموذج بعينه كما فعلت بعض الدراسات مثل دراسة الأشقر، والهنداوي (2017)، ودراسة المخلافي (2018)، ودراسة Faraji. R & al. (2014)، ودراسة Faraj (2018م) حيث إنهم ركزوا على النموذج الأوروبي دون غيره من النماذج.
3. اهتمام بعض الدراسات ببحث العلاقة بين مدخل إدارة التميز وبعض المداخل الإدارية الأخرى مثل مدخل إدارة المعرفة كما في دراسة فهد حميد (2019م) وهو الأمر الذي لم تنطرق إليه الدراسة حيث اهتمت بتطوير إدارة جامعة أم القرى في ضوء إدارة التميز دون البحث في أي علاقات مع مداخل إدارية أخرى.
4. تركيز بعض الدراسات السابقة على تحقيق التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي مثل دراسة Olson (2009م)، وذلك في الوقت الذي ركزت فيه الدراسة الحالية على التعليم العالي.
5. عينة الدراسة الحالية والتي تتمثل في عمداء الكليات ووكلائها ومسؤولي وحدات التخطيط والتطوير ومسؤولي الجودة في الجامعة، وبعض العاملين في الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والتي لم يتطرق اليها عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة اللوقان (2011) والتي طبقت على عدد من أعضاء هيئة التدريس فقط دون تناول الفئات الأخرى التي تناولتها الدراسة.

الأسس النظرية لإدارة التميز ونماذجها:

أولاً: ماهية التميز:

إن التميز في طبيعته يُعد أسلوباً للحياة يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تنتج سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف

كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (صالح بن سليمان الرشيد 2009م، 114).

يشير مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل مَبْز، ويقال تميز القوم، أي ساروا في ناحية وانفردوا وقوة التميز، قوة الحكم الفاصل والميز الرفعة (مجمع اللغة العربية 1985، 929). ويعد مفهوم التميز من المفاهيم الرئيسة التي يكثر تناولها في الوقت الحالي، حيث انشغلت العديد من الدراسات والبحوث بوضع مفهوم محدد للتميز في التعليم، واختلفت توجهات الباحثين والمدارس الفكرية في تناول هذا المفهوم، فعلى سبيل المثال يري أنينوس (2007، Loukas N. Anninos 315) أن مفهوم التميز في التعليم ينبغي أن يكون شاملاً لكل نواحي البيئة التعليمية سواء أكاديمية أو إدارية أو بحثية، فهو "أداء استثنائي فيما يتعلق بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي، وبيئة العمل، وإدارة العمليات، والتركيز على الطلبة وسوق العمل، وتبني قياس للأداء واستخدام المعلومات والتحليل".

إضافة إلى ذلك، فقد حدد بعض الباحثين Damon A. Williams, Berger, Joseph (2005,5), McClendon, Shederick مجموعة من الأبعاد ينبغي أن يشير إليها مفهوم التميز في التعليم الجامعي:

- 1) التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.
 - 2) التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوي تحصيله الأكاديمي، وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.
 - 3) الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
 - 4) مجتمع ترحيبي يشجع كل أفراده باتجاه خدمة الطلبة والعمل باتجاه ما يسمى بالمؤسسة التعليمية.
- من خلال ما سبق يتضح أن تميز مؤسسات التعليم يتحقق من خلال جهود تنظيمية تشاركيه تكاملية لاستغلال الموارد المتاحة لكي تؤدي إلى تحقيق نتائج متفوقة للحصول علي ميزة تنافسية من خلال المخرجات التي تتمثل في الطالب الخريج والأبحاث العلمية والخدمات المساندة التي يمكن قياسها بناء علي معايير تعتمد علي مؤشرات ملموسة.

إدارة التميز:

انطلاقاً من الواقع الحالي الذي يشير إلى أنه قد بات لزاماً على كل المنظمات أن تسعى إلى إمتلاك نظام إداري قوى وفعال يساعدها على البقاء والاستمرار، من خلال التكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية في عالم سريع التغير. ومدخل " إدارة التميز" هو مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمة على أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما يكفل تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية

دائمة لكل جوانب المنظمة ومستوياتها وأصحاب المصلحة (الهلالى الشريبي الهلالى، أماني السيد غبور (2013م، 13).

أ- مفهوم إدارة التميز

عرف (حسين الدوري (2008م، 251) إدارة التميز. بأنها " جهود تنظيمية مخططة، تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة"، لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء، وعلى كل مستوى، وطول الوقت، والثابت الوحيد هو التغيير، لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية Smart Organizations، والجودة الشاملة Total Quality Management، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والإبداع.

كما قام جاد الرب (سيد محمد جاد الرب (2013م من 116). بوصف إدارة التميز وصفاً دقيقاً بأنها "سمة من سمات القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال المتطورة، وتركز هذه القيادة على إدارة العناصر والمقومات والموارد التنظيمية والتي تتفوق بها المنظمة عن غيرها من المنظمات وبما يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية أفضل من منافسيها".

وقد عرفت أيضاً بأنها مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متميزة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المختلفة (علي محمد السناني (2010م، 194).

ب- أهمية إدارة التميز

إن مدخل إدارة التميز كمفهوم يصنف ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة، فلقد أثبت نجاحاً في المؤسسات العالمية في معظم دول العالم، وتبرز أهمية هذا المدخل كونه يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات الجامعية وعماداتها والكليات التابعة لها على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتطوير الموارد البشرية بها (علي السلمي (2002، 8).

ويضيف كارل (ثور كارل (1998، 217). أن المؤسسات الإدارية التي تحقق التميز مؤسسات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وإن سعي تلك المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز التنظيمي، إذ أن استراتيجية التميز من منظور المتعاملين مع المؤسسة تخدم أربع طبقات أساسية:

- 1- طبقة الخدمة الأساسية التي تلي الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون.
- 2- طبقة الخدمة المتوقعة التي ترضي المتعاملين مع المؤسسة كونها تفي بالاحتياجات كافة.
- 3- طبقة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون، إذ فيها توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم.
- 4- طبقة الخدمة القصوى، وفيها يعيش المتعاملون غاية في الاستمتاع والسعادة فوق ما يتوقعونه.



هذا يعني أن التميز لا يكون في جانب على حساب جانب آخر بل في المكونات الرئيسية والثانوية من أجل إعطاء صورة متكاملة خالية من الثغرات التي تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل وتعد شيئاً أساسياً وجوهرياً، وهذا يتطلب من القيادات الإدارية صاحبة القرار بذل الجهود المكثفة لتوفير مسارات متكاملة للتقويم والتحسين المستمر والذي يسهم في تحقيق النجاح المتميز ويخلق بيئة تنافسية مع من حولها من المؤسسات ذات التخصص ذاته، ولا سيما في ظل الظروف والتحديات العالمية والمحلية المتمثلة في كثرة الجامعات الأهلية وزيادة الطلب على التعليم وازدياد سرعة التغيير التكنولوجي.

مما سبق يتضح أن إدارة التميز يُنظر إليها على أنها قاطرة عظيمة تسعى للتغيير إلى الأفضل، كقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدها الكثير من المؤسسات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة، وبذلك يمكن استخلاص أهمية إدارة التميز في النقاط التالية:

- خوض المنافسة الشديدة وتقديم أفضل الخدمات بأقل سعر ممكن.
- تفادي التغيرات السريعة والمستمرة وتجهيز أساليب إدارية لمواجهتها.

ج- مبادئ إدارة التميز

تم رصد مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها إدارة التميز للمنظمات بشكل عام، والتي حددها كل من بوبيوس (Pupius, Mike (2008,6) ، والديب (عاطف الديب (2008، 16)، والسنانى (علي محمد السنانى. مرجع سابق، ص195). في النقاط التالية:

- وجود قيادة قوية ومتميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.
- إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.
- تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- تحدي الوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للمنظمة.
- وجود علاقة مستدامة بين المنظمة وعملائها.

يتضح مما سبق أن إدارة التميز مفهوم شامل يهدف إلى إضافة قيمة للمتعاملين مع المؤسسات من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية بطريقة منهجية منتظمة وتحويلها إلى خدمات ذات قيمة مضافة ومستدامة يسهل الحصول عليها، والعمل على تطوير القدرات المؤسسية من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية بما يضمن لها التحسين الدائم والمستمر، وكذلك السعي إلى النجاح من خلال قدرات الموارد البشرية بتلك المؤسسات في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ومساعدة القيادة في الإدارة برؤية وإلهام ونزاهة.

د- أسس إدارة التميز

لقد حدد بيترز وويتزمان Peters, T. J. & Waterman, H. (2004, 13- 15) Peters and Waterman في كتابهما الشهير البحث عن التميز ثماني سمات تعتبر أساساً للتميز وهي:

- التحفيز للتنفيذ
- الاقتراب من العميل.
- تنمية الاستقلالية.
- تحقيق الاستقلالية من خلال الناس.

مما سبق يتضح أن هناك أسس لإدارة التميز ينبغي على كل مؤسسة تسعى للنهوض والإرتقاء الالتزام بها، وأن الأداء العادي للجودة أصبح لا يضمن للمنظمات المعاصرة أن تبقى وتحقق أهدافها، بل لابد من التميز الشامل في كل عناصر المنظمة وفعاليتها حتى تستطيع أن تواجه وتنافس وتواكب ما يجري من تغييرات سريعة وشاملة. إن الوصول إلى مراتب التميز ليس أمراً سهلاً بل هو عمل شاق ومستمر على كافة الأصعدة لتأمين المقومات الموضوعية للتميز والمحافظة عليها وتنميتها باستمرار.

ح. معوقات تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم الجامعي

بما أن إدارة التميز ليست بالعمل السهل الذي تقوم به أي مؤسسة، خاصة أن لها متطلبات بمجرد اختلالها تصبح إدارة التميز أمراً مستحيلاً، وبذلك يتضح أن أكثر المعوقات والتحديات لها إنما هو رضوخ المؤسسة ورضاها لعملها القائم، واكتفاؤها بأدائها الحالي دون تطوير، الأمر الذي يحد من المنافسة بين مثيلاتها من المؤسسات الأخرى، كذلك تنفيذ خطط واستراتيجيات لا تتناسب مع طبيعة المؤسسة والبيئة المحيطة بها؛ ويعود هذا للنمط القيادي المتبع داخل المؤسسة. وقد صنف اللوقان محمد بن فهد بن مطلق اللوقان (2011م، 38). أهم المعوقات التي تقف امام تحقيق إدارة التميز على ارض الواقع إلى :

- معوقات بشرية: وتتمثل فيما يلي:
 1. الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية.
 2. القيادة التسلطية.
 3. الخوف من الفشل.
 4. العقاب في حالة الفشل.
 5. تجنب المخاطر.
 6. غياب الدوافع الداخلية للتميز والابداع.
 7. عدم مساندة العمل الجماعي والتمسك بالانماط المألوفة.

- معوقات مالية: وتتمثل فيما يلي:

1. ضعف تطوير برامج تنمية الإيرادات المالية.
2. الهدر المالي وعدم ترشيد عمليات الانفاق.



- معوقات تنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

1. انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية المشجعة على التميز.
2. قلة التحفيز على عملية الابتكار.
3. البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الاهداف.

- معوقات تكنولوجية: وتتمثل فيما يلي:

1. قدم الأنظمة الالكترونية.
2. عدم استثمار الموارد التقنية المتوفرة.
3. الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة في المؤسسة.

الواقع الإداري لجامعة أم القرى:

تعد دراسة واقع إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز أمر ضروري ولا غنى عنه حتى تستطيع الدراسة تطويرها؛ وذلك لأنه بدراسة الواقع يمكن معرفة المشكلات التي تعاني منها الإدارة، والانطلاق لحلها بما يساعد في تحقيقها لأهدافها، ويمكن استعراض الواقع الكيفي من خلال بعض المؤشرات التالية:

أولاً: رؤية ورسالة جامعة أم القرى بمكة المكرمة

بالنظر إلى رؤية جامعة أم القرى بمكة المكرمة تبين أنها تنص على " التميز محلياً وإقليمياً في التعليم والبحث العلمي وخدمه المجتمع وريادة الأعمال". (جامعة ام القرى بمكة المكرمة، 2020: 25) وبتحليل هذه الرؤية يتضح أنها توفرت بها خصائص الرؤية الجيدة من حيث كونها مختصرة وسهلة الحفظ وتصف حالة محددة وتشعل الحماس وتنشيط الهمم.

أما بالنسبة لرسالة جامعة أم القرى بمكة المكرمة تبين أنها تنص على " تقديم تعليم وأبحاث علمية متميزة تخدم المجتمع والحج والعمرة وتسهم في تنمية الاقتصاد المعرفي وفق رؤيه 2030 " .

وبالرغم من المميزات التي تضمنتها كلاً من رؤية ورسالة جامعة أم القرى إلا أنه يؤخذ عليهما عدم تناولهما لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة وعدم تناول الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الجامعات الحكومية السعودية.

ثانياً: أهداف إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة

تعد الأهداف في أي تنظيم إنساني (هادف إلى الريح أو غير هادف للريح) من أولى الخطوات في تشكيل وبناء هذا التنظيم، وذلك لأن التنظيم بطبيعته لا بد وأن يكون هادفاً إلى تحقيق غايات محددة وواضحة، كما أن الأهداف هي تعبير عن رسم صورة أفضل للمستقبل واتجاه نحو إحداث التغيير، ومن ثم فإن تحديد الأهداف يعمل على ضبط مركز التنظيم ويحدد اتجاه نشاطاته.

والعملية التعليمية لا يمكن أن تتم في فراغ، بل لا بد لها أن تعمل في مجتمع تتأثر به وتؤثر فيه، "فمن الطبيعي أن تكون أهداف الجامعة – مثل جامعة أم القرى- نابعة من طبيعة المجتمع

الذي أقيمت لخدمته، لذا فإنه من غير الممكن أن نضع أهدافاً محددة لكل الجامعات بغض النظر عن مكانها وزمان وجودها، فالأهداف التي تخدم مجتمعاً معيناً قد لا تخدم مجتمعاً آخر، والأهداف التي تستخدم في فترة زمنية معينة لا يمكن أن تطبق هي نفسها في فترة زمنية تالية (علي الدين هلال ، 1989م: 84).

ثالثاً: الهيكل الإداري والتنظيمي لجامعة أم القرى بمكة المكرمة

مما لا شك فيه أن الهيكل التنظيمي يعكس الجانب الإداري في الجامعة، فالأهداف والسياسات العامة تُحدد عملياً لتقود التنفيذ على المستويات الإدارية الوسطي والإجرائية من الجهاز، كما إن الإداري نفسه عليه أن يصوغ القواعد والأنظمة واللوائح ليحكم بها جزءاً من سلوك قطاع القيم القابل للتقنين، وليضمن بها انسجام التنفيذ مع الخطط والسياسات العامة، وبخاصة من جانب متخذي القرارات سواء كانوا أفراداً أو جماعات، ولضمان ذلك كله جاء الهيكل التنظيمي ليحدد اختصاصات متخذي القرارات وصلاحياتهم على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية للجهاز الجامعي.

ويتأثر التنظيم الجامعي بدرجة المركزية أو اللامركزية في إدارة الجامعة ومدى تدخل القوانين في فرض نموذج تنظيمي محدد، وقد يفرض علي الجامعة أسلوباً محدداً للهيكل التنظيمي في الجامعة، أو قد يسمح بوضع الهيكل التنظيمي المناسب لها.

وإن الجامعة قد تسعى إلى بناء هياكل تنظيمية مركبة، مع الأخذ في الاعتبار أن التنظيمات الجامعية تتأثر بنمط القيادة والقوانين وأنواع طبقة الأساتذة والإداريين ودرجة الديمقراطية في اختيار القيادات. ويضيف (علي 1999م: 136). أن العمل الإداري له أهمية كبيرة في الجامعة، فهو يبرئ البيئة الصالحة والمناخ الملائم للأعمال الأكاديمية والفنية، ومن هنا فإن إنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة وفاعلية يدفع الأعمال الأكاديمية في الجامعة بقوة لتحقيق أهدافها، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح في الوفاء برسالتها.

رابعاً: العمليات الإدارية

تشير الإدارة الجامعية إلى مجموعة العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها العاملون وأعضاء هيئة التدريس والطلبة بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل فيما بينهم في جو ديمقراطي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل المثمر لتحسين العملية التعليمية في التعليم الجامعي وتحقيق أهدافه (عبدالحي ، 2007م: 31).

القيادة بالإبداع بجامعة أم القرى بمكة المكرمة:

تعد الجامعة جهاز رئيس يتألف من عدد من الأجهزة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف محددة لكل منها، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الأجهزة الفرعية بنوع من الاتساق والتكامل نحو تحقيق الأهداف العامة للجهاز الرئيس، وبناء على ذلك فنجاح القيادة الجامعية في وضع رؤية ورسالة وأهداف عامة للجامعة يعد الخطوة الرئيسة نحو نجاح كل كليات الجامعة في تحقيق المرجو منها حيث انها تعد الخطوط العريضة التي تسير كليات الجامعة في فلكها ومن ثم يمثل تحقيقها نجاح الجامعة إجمالاً.



1. وضع السياسات والاستراتيجيات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة

تبنى جامعة أم القربى بمكة المكرمة في إطار خطتها التنفيذية مجموعه من السياسات التعليمية الموضوعية والواضحة كركيزة أساسية لتدعيم قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وذلك في ضوء تفعيل غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، وتتمثل أبرز السياسات التعليمية الخاصة بجامعة أم القربى بمكة المكرمة في (جامعة أم القرى بمكة المكرمة، 1439: 5-10):

أ. سياسات متعلقة بالبحث العلمي بالجامعة: وتتمثل في العمل على استدامة البحث العلمي وتحسين مخرجاته لتتوافق مع احتياجات المجتمع مثل: زيادة النشر العلمي المتميز والذي يمكن ان يتم من خلال عدد من المبادرات، وتطوير البيئة البحثية وتحسين مخرجات البحث العلمي والذي يمكن أن يتم من خلال عدد من المبادرات مثل الزيادة من وظائف الباحثين ومساعدتي الباحثين والزيادة من عدد المراكز والكراسي البحثية والحصول على المزيد من براءات الاختراع.

ب. سياسات متعلقة بالشؤون القيادية والإدارية والفنية بالجامعة: وتتمثل في

تطوير أداء القيايين والإداريين والفنيين وتنمية قدراتهم العلمية والإبداعية والفكرية ويمكن ان يتم ذلك من خلال: تطوير أداء القيايين والذي يمكن ان يتم من خلال عدد من المبادرات مثل: وضع آلية لانتخابات القيايين او القيايات وتنمية المهارات القيادية ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لديهم وتأسيس مكاتب متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتطوير أداء الإداريين والذي يمكن أن يتم من خلال عدد من المبادرات مثل: اعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات واصدار أدلة الاجراءات والسياسات واصدار وثيقة الميثاق الاخلاقي والتدريب الاداري للموظفين والموظفات.

2. إدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة

اهتمت الدول والشعوب بالتعليم اهتماماً كبيراً لا سيما التعليم العالي الجامعي، وكان للمملكة العربية السعودية نصيباً كبيراً في هذا الاهتمام من أجل أن تقوم مؤسسات التعليم العالي بالأدوار المنشودة والتي منها: توفير الكوادر المتخصصة في مختلف المجالات، وتحقيق الأهداف التنموية الوطنية، وزيادة الاستثمار العام في تنمية الموارد البشرية (المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، 2009م)..

ولتحقيق إدارة جامعة أم القرى لتلك الادوار كان هناك حرصاً كبيراً منها على احتواء خطتها في محور التعلم والتعليم على بعض الأهداف التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية، فتطوير أداء الهيئة التدريسية كان الهدف الفرعي الأول في محور التعلم والتعليم وكان تنفيذ ذلك مخطط له من خلال عدد من المبادرات مثل تنمية قدرات الهيئة التدريسية في مجالات التعلم النشط وأساليب التدريس والتقييم واللغة الانجليزية واستقطاب الهيئة التدريسية المميزة للانضمام إلى الجامعة وزيادة اللقاءات الاجتماعية بين الهيئة التدريسية وتعيين وتأهيل المعيدين والمعيدات وابتعاثهم (المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، 2009م).

3. التركيز على الطلاب والبحث العلمي

غدا التعليم الجامعي من أهم الميادين في حياة الدول والشعوب، ويرجع ذلك إلى الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام به في الآونة الأخيرة، ومنها ما ذكره (كمال، 2003م: 25-26). فيما يلي:

- حدوث زيادة هائلة في اعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم وخاصة في الدول النامية من عام 1980م تقريباً، وحدث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه وأنماطه في وقت شحّت فيه الموارد المالية لمؤسساته بشكل عام.
- تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الاعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي.
- ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بعامه وللمتعلمين في مختلف المستويات بخاصة، وتجاوب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذا الطلب.
- ازدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة.
- ارتباط كثير من دول العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولية، ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد الدعوة إلى الحرص على النوعية العالية في الصناعات والأبحاث والمواد التعليمية، وزاد من الحراك الأكاديمي للمعلمين والطلبة والباحثين.

4. نتائج الأعمال

يعد من أبرز التحديات التي يواجهها التعليم الجامعي السعودي في هذه المرحلة، وخاصة مع الانفتاح الكبير في إنشاء الجامعات والكليات الحكومية والأهلية، وتعدد البرامج الأكاديمية، هي توافق التخصصات والتأهيل وبناء القدرات المعرفية والمهارية وثقافة العمل بما يتناسب مع متطلبات واقع العمل؛ لأن واقع خطط التنمية الوطنية قد عانت وتعاني من الانقسام الكبير بين مخرجات التعليم والحاجة الفعلية لسوق العمل مما ضاعف من أعداد خريجي الجامعات لدى المملكة العربية السعودية رغم حاجة السوق المتزايدة إلى الكوادر البشرية المؤهلة من الجنسين، بالإضافة إلى قوة المنافسة على استقطاب أعضاء هيئة التدريس المؤهلين في ظل ازدياد الطلب بشكل كبير على هذه الفئة المميزة، ليس فقط في المملكة بل في المنطقة، وخاصة في التخصصات المطلوبة بشدة في سوق العمل، إضافة إلى أن تكون مؤسسات التعليم الجامعي ذات ثقل علمي وبحثي، وتؤدي دورها التنموي فإنها تحتاج إلى مراكمة خبرات على مدى زمني طويل وإقامة بنية تحتية قوية، مما يتطلب توفر موارد مالية كبيرة (اليمني، 2016م: 11)..

يتضح مما سبق أن الجامعات عامة وجامعة أم القرى بمكة المكرمة خاصة أن تسعى كغيرها من المؤسسات إلى البقاء والنمو في السوق، وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها

لتضمن لها تحقيق أهدافها. ولكن الجامعات أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة منها التحديات المالية، والمنافسة المحلية والدولية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة، وبين سعي الجامعات للعمل وفق رسالتها وتحقيق أهدافها وسعيها لتحقيق التميز والعمل على استدامته، بينما تزداد التحديات تعقيداً بسبب الطبيعة القانونية والقطاعية للتعليم العالي، وبسبب أنها تحتاج للعمل وفق أسس مختلفة نسبياً عما هو متاح لمؤسسات القطاع الخاص، ومن هنا بدأت العديد من الجامعات بتبني التميز في التعلم والتعليم من أجل تحسين جودة العملية التعليمية ومخرجات النظام وصولاً للأداء المتميز دون زيادة التكاليف لمستوى يؤثر سلباً على كفاءة المؤسسة التعليمية.

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

تمهيد:

بعد إعداد الإطار النظري للدراسة، والذي تضمن تحديد الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لإدارة التميز في المؤسسات الجامعية، ثم بيان واقع إدارة جامعة أم القرى من خلال اللوائح والقوانين المنظمة، قام الباحث بالاستفادة من الإطار النظري في إعداد أداة الدراسة وذلك للوقوف على واقع إدارة التميز بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

أ) أهداف الدراسة الميدانية

يمكن تحديد أهداف الدراسة الميدانية على النحو التالي:

- التعرف على الواقع الإداري لجامعة أم القرى في ضوء مدخل إدارة التميز، من خلال معرفة درجة ممارسة إدارة جامعة أم القرى لأبعاد مدخل إدارة التميز من وجهة نظر عمداء الكليات ووكلائها ومسؤولي وحدات التخطيط والتطوير ومسؤولي الجودة في الجامعة، وبعض العاملين في الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس.

ب) أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع المعلومات اللازمة لها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1) وصف محاور الاستبانة

وقد اشتملت الاستبانة على (100) عبارة في ثلاثة محاور رئيسة، كما في الجدول التالي:

2) صدق الاستبانة وثباتها

لصدق الاستبانة وثباتها اعتمد الباحث على الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وحساب معامل الثبات بطريق الفاكرونباخ، ثم حساب الصدق الذاتي وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات مصطفى باهي، فاتن النمر (2009م، 107).

- الصدق الخارجي (الظاهري)

بُعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولى، تم اختبار الصدق الخارجي (الظاهري) FaceValidity من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة التربية والإدارة ذوي الاختصاص والخبرة في المجال. بلغ (محكماً) للقيام بتحكيمها بعد اطلاعهم على عنوان الدراسة، ومفاهيمها الإجرائية، والهدف من الدراسة الميدانية، واختبار صدق محتواها ContentValidity، من حيث ملاءمة العبارات لمحاورها، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، واقتراح تحسينها بالحذف أو التعديل، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل صياغة العبارات، لتكون صالحة للتطبيق في صورتها النهائية.

- حساب معامل الثبات والصدق بطريقة الفاكرونباخ

يمكن حساب معاملي الصدق (الذاتي) والثبات Reliability من خلال طريقة ألفا كرونباخ (Cronbrash's alpha) حيث إن الصدق = الجذر التربيعي للثبات من المعادلة التالية Saris E, et al (2004, 275- 280)

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث \bar{r} معامل الثبات بطريقة الفاكرو نباخ، N عدد مفردات الاستبانة أو المحور، و \bar{r} متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور Average Inter Item Correlation ويحسب من خارج قسمة (مجموع معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور ، عدد مفردات الاستبانة أو المحور.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

أ) الدراسة التفصيلية لمحاور الاستبانة

ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1) النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

يمكن دراسة النتائج الإجمالية لتطبيق الاستبانة قبل عرض التفاصيل، وذلك بهدف تكوين فكرة عامة عن محاور الاستبانة، ودلالة الفروق بين محاور الاستبانة، والجدول التالي يوضح إجمالي نتائج محاور الاستبانة:



جدول (4)

إجمالي نتائج محاور الاستبانة

المحور	العدد المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النسبة المئوية	درجة التحقق
بُعد القيادة بالإبداع	24.50	5.29	2.23	74.23%	متوسطة
بُعد السياسات والاستراتيجيات	19.83	4.14	2.20	73.44%	متوسطة
بُعد إدارة الموارد البشرية	25.59	5.40	2.13	71.09%	متوسطة
بُعد إدارة العمليات	21.48	4.76	2.15	71.61%	متوسطة
بُعد إدارة العلاقات والموارد	26.88	4.49	2.24	74.66%	متوسطة
بُعد التركيز على الطلاب والبحث العلمي	15.06	3.49	2.15	71.69%	متوسطة
بُعد النتائج	38.24	8.04	2.12	70.81%	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن:

- جاءت جميع محاور الاستبانة بدرجة تحقق (متوسطة) وبمتوسط يتراوح بين (15.06) و(38.24) وبوزن نسبي تراوح بين (2.13) و (2.29) وبنسبة مئوية تراوحت بين (70.81%) و (76.35%)؛ الأمر الذي يؤكد على اتفاق غالبية آراء عينة الدراسة حول الاستجابات الواردة على محاور الاستبانة ومن ثم اتفاقهم على أن أبعاد مدخل إدارة التميز متحققة بدرجة متوسطة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة الأمر الذي يشير إلى ضرورة بذل العديد من الجهود من قبل إدارة الجامعة لتحقيقها بشكل أكبر على أرض الواقع، كما نفهم من هذه الاستجابة أيضا أن معوقات تطبيق مدخل إدارة التميز بجامعة أم القرى موجودة وتحتاج إلى بذل المزيد من الجهود من قبل الإدارة للتغلب عليها ومن ثم تحقيق مدخل إدارة التميز.

وبعد التحليل الإحصائي لإجمالي محاور أداة الدراسة، تتناول الدراسة فيما يلي تحليل النتائج التفصيلية لعبارات أداة الدراسة: ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

نتائج المحور الأول: واقع أبعاد إدارة التميز بجامعة أم القرى

(1) نتائج عبارات بُعد القيادة بالإبداع:

جدول (23)

استجابة أفراد العينة حول بُعد القيادة بالإبداع

الرقم الترتيب	العبارة	تكرار	الاستجابة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
1	1. يتم اختيار القيادات الجامعية وفق معايير واضحة لمتطلبات العمل	ك 15.08 %	30	67	102	2.36	0.73	كبيرة
					51.26 %			
2	2. توضّح القيادة الجامعية الرؤية والرسالة وتعرّف بالهدف الاستراتيجي للجامعة/ العمادة/ الوحدة.	ك 9.55 %	19	94	86	2.34	0.65	كبيرة
					43.22 %			
3	3. تشجع القيادة باستمرار العمل الجماعي التعاوني المستمر.	ك 12.06 %	24	87	88	2.32	0.68	متوسطة
					44.22 %			
4	4. تشارك القيادة الجامعية بفاعلية في مراجعة وتطوير النظم في الجامعة.	ك 14.07 %	28	92	79	2.26	0.69	متوسطة
					39.70 %			
5	5. تسهّل القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال.	ك 19.60 %	39	98	62	2.12	0.70	متوسطة
					31.16 %			
6	6. تحدد القيادة الجامعية احتياجات الفئات المستهدفة وتستجيب لها.	ك 15.58 %	31	91	77	2.23	0.70	متوسطة
					38.69 %			
7	7. تعمل القيادة الجامعية بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي	ك 15.58 %	31	96	72	2.21	0.69	متوسطة
					36.18 %			
8	8. تأخذ القيادات الجامعية احتياجات المجتمع المحلي في الاعتبار عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة.	ك 14.57 %	29	91	79	2.25	0.69	متوسطة
					39.70 %			

العبارة	تكرار	الاستجابة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
		ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
9. تحفز القيادة الجامعية العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة	ك %	31 2.	111 6.	57 3.	2.13	0.65	متوسطة
10. تقدّر القيادة الجامعية الأفكار والمساهمات الايجابية المقدمة من العاملين.	ك %	37 18.59	105 52.76	57 28.64	2.10	0.68	متوسطة
11. تخصص القيادة الجامعية الوقت الكافي للاستماع للفئات المستهدفة وحل مشكلاتهم.	ك %	38 19.10	86 43.22	75 37.69	2.19	0.73	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن :

جاءت العبارة (1) " يتم اختيار القيادات الجامعية وفق معايير واضحة ومتطلبات العمل " في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.36) وبدرجة توفر كبيرة وقد يرجع ذلك إلي وجود عدد من المعايير المتعارف عليها لاختيار القيادات مثل الوصول الى درجة أستاذ.

جاءت العبارة (2) "توضّح القيادة الجامعية الرؤية والرسالة وتعرّف بالهدف الاستراتيجي للجامعة/ العمادة/ الوحدة" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.34) وبدرجة توفر كبيرة وقد يرجع ذلك الي وجود خطة استراتيجية للجامعة وخطة تنفيذية معلنه وموجودة على الموقع الالكتروني للجامعة.

كما جاءت العبارة (3) " تشجع القيادة باستمرار العمل الجماعي التعاوني المستمر" في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.32) وبدرجة توفر متوسطة وقد يرجع ذلك الي قلة دعم الإدارة للعمل وفق مجموعات وبشكل جماعي داخل الجامعة. في حين جاءت العبارة (10) " تقدّر القيادة الجامعية الأفكار والمساهمات الايجابية المقدمة من العاملين " في الترتيب الأخير بوزن نسبي (2.10) وبدرجة تحقق متوسطة.

كما جاءت العبارة (10) " تقدّر القيادة الجامعية الأفكار والمساهمات الايجابية المقدمة من العاملين " في الترتيب الأخير بوزن نسبي (2.10) وبدرجة توفر متوسطة وقد يرجع ذلك الي قلة تقدير القيادة الجامعية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة للأفكار والمساهمات الايجابية المقدمة من العاملين الأمر الذي يتطلب زيادة قيامهم بذلك.

2) نتائج عبارات بُعد السياسات والاستراتيجيات:

جدول (24)

استجابة أفراد العينة حول بُعد السياسات والاستراتيجيات

العبارة	التكرار	الاستجابة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1. تتوفر في الجامعة وحدة فعالة لشئون التخطيط والتطوير.	ك %	20 10.05%	69 34.67%	110 55.28%	2.45	0.67	كبيرة	1
2. تمتلك الجامعة خطة استراتيجية معتمدة أو سياسات موثقة وتلتزم بها.	ك %	25 12.56%	109 54.77%	65 32.66%	2.20	0.64	متوسطة	4
3. تعتمد سياسات أو استراتيجيات الجامعة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الطلبة، المجتمع، الموظفين).	ك %	30 15.08%	95 47.74%	74 37.19%	2.22	0.69	متوسطة	3
4. تتكيف السياسات/الاستراتيجيات مع متغيرات البيئة المحيطة (الداخلية والخارجية).	ك %	28 14.07%	107 53.77%	64 32.16%	2.18	0.66	متوسطة	6
5. تحرص الجامعة على نشر وتطبيق السياسات/الاستراتيجيات بشكل دائم.	ك %	35 17.59%	108 54.27%	56 28.14%	2.11	0.67	متوسطة	9
6. يتم تطوير أهداف الجامعة باستمرار.	ك %	31 15.58%	98 49.25%	70 35.18%	2.20	0.69	متوسطة	5
7. تنسجم البرامج والأنشطة الموضوعية مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك %	26 13.07%	118 59.30%	55 27.64%	2.15	0.62	متوسطة	7
8. تقوم الجامعة بتقييم استراتيجياتها لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها.	ك %	33 16.58%	112 56.28%	54 27.14%	2.11	0.65	متوسطة	8
9. تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات الجامعة تنفذ على نحو صحيح.	ك %	29 14.57%	97 48.74%	73 36.68%	2.22	0.68	متوسطة	2

يتضح من الجدول السابق ما يلي:



جاءت العبارة (1) "تتوفر في الجامعة وحدة فعالة لشئون التخطيط والتطوير" في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.45) وبدرجة توفر كبيرة وقد يرجع ذلك الى وجود مثل هذه الوحدات بالجامعة مثل وحدات الجودة.

جاءت العبارة (9) " تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات الجامعة تنفذ على نحو صحيح" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.22) وبدرجة توفر متوسطة وقد يرجع ذلك الى قلة استخدام مثل هذه المؤشرات بالجامعة.

كما جاءت العبارة (3) "تعتمد سياسات أو استراتيجيات الجامعة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الطلبة، المجتمع، الموظفين)" في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.22) وبدرجة توفر متوسطة، في حين جاءت العبارة (5) "تحرص الجامعة على نشر وتطبيق السياسات/ الاستراتيجيات بشكل دائم" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (2.11) وبدرجة توفر متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى قلة حرص الجامعة على نشر وتطبيق السياسات/ الاستراتيجيات بشكل دائم الأمر الذي يتطلب زيادة قيامهم بذلك.

3) نتائج عبارات بُعد إدارة الموارد البشرية

جدول (25)

استجابة أفراد العينة حول بُعد إدارة الموارد البشرية

الترتيب	درجة الانحراف المعياري التوافر	الوزن النسبي	الاستجابة			ك %	العبارة
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
1	متوسطة 0.69	2.32	89 %44.72	84 %42.21	26 %13.07	ك %	1. يتناسب مؤهل الموظف مع طبيعة عمله.
12	متوسطة 0.63	2.04	43 %21.61	120 %60.30	36 %18.09	ك %	2. تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة.
4	متوسطة 0.67	2.16	62 %31.16	106 %53.27	31 %15.58	ك %	3. تلتزم الجامعة بتعيين الموظفين الجدد حسب معايير محددة تتناسب مع طبيعة الأعمال المطلوبة.
2	متوسطة 0.67	2.21	70 %35.18	101 %50.75	28 %14.07	ك %	4. تهتم الجامعة باستقطاب الكفاءات العلمية.

الترتيب	درجة الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة			ك	العبارة
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
6	متوسطة	0.64	2.12	53	116	30	5. توفير الجامعة للموظفين برامج تدريبية مبرمجة حسب الحاجة التطويرية لها.
3	متوسطة	0.72	2.19	73	90	36	6. توفير الجامعة للموظفين كافة الوسائل لأداء الأعمال على أكمل وجه.
8	متوسطة	0.63	2.10	50	119	30	7. يوجد توصيف للوظائف بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة وتعتبر أساساً للتقييم.
5	متوسطة	0.65	2.13	56	113	30	8. تستخدم الجامعة معايير محددة لتقييم أداء العاملين.
11	متوسطة	0.69	2.05	53	103	43	9. يشارك الموظفون في الجامعة من في خطط تطويرها.
10	متوسطة	0.68	2.09	55	106	38	10. تهتم الجامعة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة العاملين
7	متوسطة	0.71	2.11	62	97	40	11. تعمل الجامعة على مكافأة الموظفين مقابل تقديم خدمات إضافية.
9	متوسطة	0.70	2.10	59	100	40	12. يتم التواصل مع العاملين في الجامعة بهدف اطلاعهم على سياساتها.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة (1) " يتناسب مؤهل الموظف مع طبيعة عمله" في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.32) وبدرجة توفر متوسطة وقد يرجع ذلك الي قلة وجود وصف وظيفي دقيق لمن يتولى الوظائف المختلفة بالجامعة.



جاءت العبارة (4) " تهتم الجامعة باستقطاب الكفاءات العلمية" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.21) وبدرجة توفر متوسطة وقد يرجع ذلك الى النواحي الاقتصادية الصعبة التي تمر بها المملكة في الآونة الاخيرة، واعتماد الجامعة على التمويل الحكومي بشكل رئيس.

كما جاءت العبارة (6) " توفر الجامعة للموظفين كافة الوسائل لأداء الأعمال على أكمل وجه" في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.19) وبدرجة توفر متوسطة، في حين جاءت العبارة (2) " تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (2.04) وبدرجة توفر متوسطة.

كما جاءت العبارة (2) " تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (2.04) وبدرجة توفر متوسطة وقد يرجع ذلك إنقلة مناسبة أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة الأمر الذي يتطلب زيادة عددهم.

4) نتائج عبارات المحور الرابع: بُعد إدارة العمليات

جدول (26)

استجابة أفراد العينة حول بُعد إدارة العمليات

العبارة	ك %	الاستجابة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الترتيب
		ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
1. يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في الجامعة.	21 %	73 %	105 %	2.42	0.68	كبيرة	1
2. يلتزم الموظفون بالأدلة الاستراتيجية في الجامعة.	28 %	124 %	47 %	2.10	0.61	متوسطة	7
3. تتسم العمليات الرئيسية في الجامعة بالوضوح للجميع.	33 %	115 %	51 %	2.09	0.64	متوسطة	8
4. يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسئوليات في انجاز العمليات.	30 %	125 %	44 %	2.07	0.61	متوسطة	9
5. يلتزم كل العاملين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام.	29 %	104 %	66 %	2.19	0.67	متوسطة	2
6. تهتم الجامعة بإنجاز الأعمال وفقاً لنظام الجودة الشاملة وليس الحد الأدنى للوصول	34 %	96 %	69 %	2.18	0.70	متوسطة	3

الترتيب	العبارة	ك %	الاستجابة		
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة
					للنتائج.
10	7. يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة.	ك %	55 %27.64	102 %51.26	42 %21.11
4	8. يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية.	ك %	60 %30.15	106 %53.27	33 %16.58
5	9. يستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير العمليات وإجراءات تقديم الخدمة المستهدفة.	ك %	64 %32.16	98 %49.25	37 %18.59
6	10. يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة.	ك %	55 %27.64	110 %55.28	34 %17.09

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة (1) " يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في الجامعة"، في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.42) وبدرجة توفركبيرة وقد يرجع ذلك الي توافر الوصف الوظيفي بالجامعة لمختلف الوظائف بها.

جاءت العبارة (5) " يلتزم كل العاملين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام"، في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.19) وبدرجة توفرمتوسطة وقد يرجع ذلك الي ضعف التزامكلالعاملينفيالجامعة بالإجراءاتالعمليات التي يتضمنها النظام بها.

كما جاءت العبارة (6) " تهتم الجامعة بإنجاز الأعمال وفقاً لنظام الجودة الشاملة وليس الحد الأدنى للوصول للنتائج" في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.18) وبدرجة توفرمتوسطة. في حين جاءت العبارة (7) " يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (2.07) وبدرجة تحقق متوسطة.

كما جاءت العبارة (7) " يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (2.07) وبدرجة توفرمتوسطة وقد يرجع ذلك إلىقلة تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة الأمر الذي يتطلب زيادة قيام إدارة الجامعة بذلك.



5) نتائج عبارات بُعد إدارة العلاقات والموارد
جدول (27)

استجابة أفراد العينة حول بُعد إدارة العلاقات والموارد

الترتيب	درجة الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة			ك %	العبرة
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
4	0.71	2.34	96	75	28	14.07 %	1. تحرص الجامعة على إقامة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات مع الموردين.
						37.69 %	
						48.24 %	
12	0.58	2.06	40	131	28	14.07 %	2. تتواصل الجامعة بشكل إيجابي مع الجامعات الأخرى.
						65.83 %	
						20.10 %	
11	0.60	2.11	48	125	26	13.07 %	3. تهتم الجامعة بخلق تواصل دائم مع الطلبة.
						62.81 %	
						24.12 %	
9	0.64	2.12	53	116	30	15.08 %	4. يوجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين الجامعة وكافة الأطراف المجتمعية.
						58.29 %	
						26.63 %	
10	0.65	2.12	55	113	31	15.58 %	5. تحرص الجامعة على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع العاملين.
						56.78 %	
						27.64 %	
8	0.72	2.16	69	92	38	19.10 %	6. تكفي الموارد المالية المتاحة سنوياً للجامعة لتغطية نفقاتها.
						46.23 %	
						34.67 %	
7	0.64	2.28	76	103	20	10.05 %	7. تمتلك الجامعة وسائل الاتصال الحديثة (الإيميل، الشبكة الداخلية) بين كافة المباني.
						51.76 %	
						38.19 %	
6	0.65	2.29	79	98	22	11.06 %	8. تهتم الجامعة بدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية مثلاً (المختبرات، الوسائل الإيضاحية، الأجهزة المتقدمة...).
						49.25 %	
						39.70 %	
2	0.64	2.37	90	92	17	8.54 %	9. تسعى الجامعة إلى الحصول على مصادر معلومات علمية حديثة (مراجع، كتب، اشتراك الكتروني...).
						46.23 %	
						45.23 %	
5	0.64	2.32	82	98	19	9.55 %	10. تتوفر في الجامعة قواعد بيانات شاملة ومتجددة باستمرار.
						49.25 %	
						41.21 %	

الترتيب	العبارة	ك	الاستجابة		الوزن	الانحراف	درجة	التوافر
			ك	%				
3	11. يتوفر في الجامعة نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق.	ك	12	108	79	0.59	كبيرة	2.34
			%6.03	%54.27	%39.70			
1	12. يمكن استخدام الصفحة الالكترونية لتقديم خدمات للمستفيدين.	ك	9	104	86	0.57	كبيرة	2.39
			%4.52	%52.26	%43.22			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة (12) "يمكن استخدام الصفحة الالكترونية لتقديم خدمات للمستفيدين" في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.39) وبدرجة توفركبيرة وقد يرجع ذلك اهتمام الجامعة بتوفير الكثير من الخدمات علي موقع موقعها الالكتروني لمختلف المستفيدين.

جاءت العبارة (9) "تسعى الجامعة إلى الحصول على مصادر معلومات علمية حديثة (مراجع، كتب، اشترك الالكتروني..)" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.37) وبدرجة تحفركبيرة وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الجامعة بعقد الاتفاقيات والشراكات التي تبرمها الجامعة مع المكتبات الكبرى عالميا خصوصا الاجنبية منها.

كما جاءت العبارة (11) "يتوفر في الجامعة نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق" في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.34) وبدرجة توفركبيرة، في حين جاءت العبارة (2) "تواصل الجامعة بشكل إيجابي مع الجامعات الأخرى" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (2.06) وبدرجة تحقق متوسطة.

كما جاءت العبارة (2) "تواصل الجامعة بشكل إيجابي مع الجامعات الأخرى" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (2.06) وبدرجة توفرمتوسطة وقد يرجع ذلك إلى قلة تواصل الجامعة بشكل إيجابي مع الجامعات الأخرى الأمر الذي يتطلب زيادة قيام إدارة الجامعة بذلك.

6) نتائج عبارات بُعد التركيز على الطلاب والبحث العلمي

جدول (28)

استجابة أفراد العينة حول بُعد التركيز علي الطلاب والبحث العلمي

الترتيب	العبارة	ك	الاستجابة		الوزن	الانحراف	درجة
			ك	%			
1	1. تعتمد سياسة القبول في الجامعة على اختيار النوعية المتميزة وليس على أساس العدد.	ك	29	83	87	0.71	متوسطة
			%14.57	%41.71	%43.72		
3	2. توفر الجامعة مستوى كافي من الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل (كافتيريا، ساحات،	ك	36	92	71	0.71	متوسطة
			%18.09	%46.23	%35.68		



الترتيب	درجة الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة			ك %	العبارة
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
							مكتبة...).
6	متوسطة	2.10	60	98	41	ك %	3. تتيح الجامعة الفرصة أمام جميع الطلبة للمشاركة الإيجابية في المواقف التعليمية واتخاذ القرارات.
			30.15%	49.25%	20.60%	%	
7	متوسطة	1.98	47	102	50	ك %	4. تضع الجامعة برامج خاصة لمتابعة الخريجين.
			23.62%	51.26%	25.13%	%	
5	متوسطة	2.14	59	108	32	ك %	5. توفر الجامعة البيئة المشجعة والداعمة للبحث العلمي من خلال (التمويل، المختبرات، التفرغ..).
			29.65%	54.27%	16.08%	%	
4	متوسطة	2.17	61	110	28	ك %	6. تعزز الجامعة البحث العلمي من خلال المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل.
			30.65%	55.28%	14.07%	%	
2	متوسطة	2.21	70	100	29	ك %	7. يتوفر رصيد معرفي للجامعة من خلال المشاركة في النشر في المجالات العلمية المحكمة.
			35.18%	50.25%	14.57%	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة (1) "تعتمد سياسة القبول في الجامعة على اختيار النوعية المتميزة وليس على أساس العدد" في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.29) وبدرجة توفر متوسطة وقد يرجع ذلك إلى وجود تنسيق موحد يجمع بين الجامعات السعودية عامة، وقد يعزو ذلك إلى تحقيق التميز في المدخلات من الطلاب والوصول بهم إلى أعلى درجات التميز فبالإدارة.

جاءت العبارة (7) "يتوفر رصيد معرفي للجامعة من خلال المشاركة في النشر في المجالات العلمية المحكمة" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.21) وبدرجة توفر متوسطة وقد يرجع ذلك إلى قلة مشاركة الجامعة في النشر بالمجلات العلمية المحكمة، وقد يعزو ذلك إلى ضرورة مشاركة الجامعة في نشر مجلات علمية تساعد على زيادة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس ولدى طلابها.

كما جاءت العبارة (2) "توفر الجامعة مستوى كافي من الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل (كافتيريا، ساحات، مكتبة"...). في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.18) وبدرجة توفر متوسطة، في حين جاءت العبارة (4) "تضع الجامعة برامج خاصة لمتابعة الخريجين" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (1.98) وبدرجة توفر متوسطة. وقد يرجع ذلك إلى قلة وضع الجامعة برامج خاصة لمتابعة الخريجين الأمر الذي يتطلب زيادة قيام إدارة الجامعة بذلك.

نتائج المحور الثاني: معوقات تطبيق مدخل إدارة التميز بجامعة أم القرى جدول (30)

استجابة أفراد العينة حول معوقات تطبيق مدخل إدارة التميز بجامعة أم القرى

الترتيب	العبارة	ك	الاستجابة			الوزن الانحراف مستوي	النسبي المعياري التوافر
			ك	ضعيفة	متوسطة		
1	1. ضعف التناسق بين أهداف وقيم الجامعة وبين سلوك وأهداف العاملين.	ك	20 %	77 %	102 %	0.67	2.41
2	2. قلة تناسب خطط واستراتيجيات مع طبيعة البيئة المحيطة بها	ك	21 %	115 %	63 %	0.62	2.21
3	3. قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها	ك	16 %	114 %	69 %	0.60	2.27
4	4. عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز.	ك	20 %	103 %	76 %	0.64	2.28
5	5. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية	ك	16 %	95 %	88 %	0.63	2.36
6	6. مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين.	ك	18 %	112 %	69 %	0.61	2.26
7	7. قلة وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع على التميز	ك	19 %	102 %	78 %	0.63	2.30
8	8. الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة في الجامعة.	ك	27 %	109 %	63 %	0.65	2.18
9	9. قلة توفر الكادر البشري المؤهل	ك	25 %	117 %	57 %	0.62	2.16
10	10. القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	ك	19 %	95 %	85 %	0.64	2.33



يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة (1) "ضعف التناسق بين أهداف وقيم الجامعة وبين سلوك وأهداف العاملين" في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.41)، وبدرجة توفركبيرة وقد يرجع ذلك الي قلة حرص إدارة الجامعة على مشاركة جميع العاملين عند صياغة أهداف وقيم الجامعة.

جاءت العبارة (5) "ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.36)، وبدرجة توفركبيرة، وقد يرجع ذلك الي قلة اعتماد إدارة الجامعة على أنماط أخرى من الهياكل مثل المستعرضة، وجاءت العبارة (10) "القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.33)، وبدرجة توفرمتوسطة، في حين جاءت العبارة (9) "قلة توفر الكادر البشري المؤهل" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (2.16)، وبدرجة توفرمتوسطة.

متطلبات تطوير إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز:

يعتمد تنفيذ متطلبات لتطوير إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز على توافر عدد من الأبعاد، يمكن توضيحها فيما يلي:

أ. القيادة بالإبداع: من خلال:

1. ممارسات على مستوى مجلس جامعة ام القرى بمكة المكرمة:

- اختيار القيادات الجامعية وفق معايير واضحة لمتطلبات العمل بحيث تتضمن هذه المعايير الاختيار على أساس الكفاءة والخبرة والرغبة في التميز والابداع.
- قيامها بتوضيح رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الاستراتيجية لجميع منتسبي جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

2. على مستوى مجالس الكليات

- قيامها بتوضيح رؤية ورسالة وأهداف الكلية الاستراتيجية لجميع منتسبي الكلية.
- تحديد احتياجات الفئات التي تستهدفها الكلية والاستجابة لها.

3. على مستوى مجالس الأقسام

- تشجيع جميع أعضاء القسم الاكاديمي أو الإداري باستمرار للعمل الجماعي التعاوني المستمر.
- تخصيص الوقت الكافي للاستماع للفئات المستهدفة وحل مشكلاتهم.

ب. السياسات والاستراتيجيات: من خلال:

1. توافر وحدة فعالة لشئون التخطيط والتطوير في جامعة ام القرى.
2. استخدام مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات الجامعة تنفذ على نحو صحيح.

3. اعتماد سياسات أو استراتيجيات الجامعة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الطلبة، المجتمع، الموظفين).

ج. إدارة الموارد البشرية: من خلال:

1. مناسبة مؤهل أعضاء جامعة أم القرى بمكة المكرمة مع طبيعة العمل.

2. الاهتمام باستقطاب الكفاءات العلمية.

3. توفير كافة الوسائل بالجامعة لأعضائها من أجل أداء الأعمال على أكمل وجه.

د. إدارة العمليات: من خلال:

1. وجود تصميم موثق للعمليات الأساسية في الجامعة.

2. التزام كل العاملين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام.

3. اهتمام الجامعة بإنجاز الأعمال وفقاً لنظام الجودة الشاملة وليس الحد الأدنى للوصول للنتائج.

هـ. إدارة العلاقات والموارد: من خلال:

1. استخدام الصفحة الالكترونية لتقديم خدمات للمستفيدين.

2. سعى الجامعة إلى الحصول على مصادر معلومات علمية حديثة (مراجع، كتب، اشتراك الكتروني..).

3. توفير الجامعة نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق.

و. التركيز علي الطلاب والبحث العلمي: من خلال:

1. اعتماد سياسة القبول في جامعة أم القرى بمكة المكرمة على اختيار النوعية المتميزة وليس على أساس العدد.

2. توفير رصيد معرفي للجامعة من خلال المشاركة في النشر في المجلات العلمية المحكمة.

3. توفير مستوى كافي من الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل (كافتيريا، ساحات، مكتبة..).

ز. نتائج الأعمال: من خلال:

1. وجود متابعة مستمرة من قبل إدارة جامعة أم القرى لمصادر التمويل المختلفة لتوفير القدرة المالية لإنجاز المهام المطلوبة.

2. استخدام الجامعة أساليب متنوعة لتقييم نتائج تعلم الطلاب مثل (الامتحانات، الأبحاث، المختبرات العلمية..).

3. تمتع الجامعة بسمعة ممتازة في أداؤها لأعمالها.

يمكن القول بأن التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من جامعة أم القرى توفير مجموعة من المتطلبات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج إيجابية تمكها



من جني ثمار التطبيق، وتوجد مجموعة من المتطلبات التي ينبغي توافرها من تطوير إدارة جامعة أم القرى في ضوء مدخل إدارة التميز يمكن توضيحها فيما يلي:

✘ متطلبات بشرية يمكن أن تتمثل في:

1. التركيز في تطبيق مفاهيم التميز على مراحل العمل وليس فقط على الخدمة النهائية.
2. تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
3. التأكيد على انتظام الأفراد في فرق عمل متعددة.
4. تأسيس جائزة للكليات المتميزة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة

✘ متطلبات تنظيمية وإدارية يمكن ان تتمثل في:

- تبني إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة استراتيجيات التميز التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لغيرها من الجامعات الأخرى المتميزة، وتحقق من خلالها نتائج غير مسبوقه، بشكل يساعدها على تحقيق الاستقرار، ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها، ويدعم ميزتها التنافسية.
 - توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية والمالية اللازمة لضمان تحقيق مدخل إدارة التميز بجامعة أم القرى بمكة المكرمة؛ وذلك من خلال إيجاد مصادر تمويل بديلة بجانب التمويل الحكومي، مثل: شراكة مؤسسات المجتمع المختلفة مع الجامعة، وتسويق الخدمات الجامعية، ومن جانب آخر تعظيم الاستفادة من الموارد المتوفرة بالجامعة لخدمة أهدافها.
 - استحداث إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة مراكز للتميز بالجامعة، بما يمكنها من أن تساعد الجامعة في تقديم بعض الخدمات المتنوعة التي تلبي احتياجات أعضاء المجتمع الخارجي ومتطلباتهم من جانب، ومن جانب آخر تقديم برامج تسهم في تطوير أداء جميع أعضاء المجتمع الجامعي بشكل مستمر في ظل التغيرات المتلاحقة، بما يحقق لها ميزة تنافسية، ويجعلها جامعة رائدة في تقديم الخدمات المنافسة.
5. متطلبات تشريعية يمكن ان تتمثل في:
- التركيز على رفع كفاءة أداء إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة من خلال إدماج متطلبات التميز والتطوير المستمر في هياكلها وآلياتها ونظم عملها، والتأكيد على الترابط والتفاعل المؤسسي بين عناصرها.
 - تدعيم التقويم المستمر والشامل لأداء إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة بعناصرها ومكوناتها كافة وفق معايير محددة، بما يضمن رفع جودة العملية التعليمية والبحثية وكفاءتها، وتحقيق التميز والمنافسة على المستويين الإقليمي والعالمي.
 - تصميم مشروعات تنافسية تهدف إلى الانتهاء من تطبيق ابعاد مدخل إدارة التميز في جميع المستويات الادارية بكليات جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

-
- تصميم مشروعات تنافسية بين جامعة أم القرى بمكة المكرمة والجامعات التي حصلت على جوائز التميز لضمان استمرارية تحسين الأداء.
 - تدعيم القدرة المؤسسية لجامعة أم القرى بمكة المكرمة، من خلال تعظيم الاستفادة من نظم المعلومات ومصادرها، والمعامل والبنية التحتية المتاحة ودعمها، واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم والتعلم، واستيعاب التخصصات العلمية الحديثة والمجالات البيئية والابتكارية، وتقوية الروابط والتفاعل بين الجامعات والمجتمع والصناعة وسوق العمل لإحداث التطوير المستمر بما يحقق تميز أكاديمي ومؤسسي يضمن امتلاك الجامعة لميزة تنافسية.



المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم عبدالله المنيف (1999). تطور الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، الرياض: دار أفاق الإبداع العالمية، ص536.
- إبراهيم عثمان عبدالرحمن (2014م). مفاهيم جودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM. 2013). المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بعنوان معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، تونس، ص ص 87-111.
- أحمد اليماني (2016م). أبرز التحديات التي يواجهها التعليم الجامعي، مجلة التنمية الإدارية، السعودية، معهد الإدارة العامة، إدارة العلاقات العامة والإعلام، ع137، ص11.
- أحمد محمد الطيب، جمعة البشتي (2004م). القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير: الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، المؤتمر العربي السنوي الخامس في إدارة الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز. شرم الشيخ- جمهورية مصر العربية 29-27 نوفمبر 2004م، ص86.
- أحمد محمد عبدالسلام الاشقر، أحمد عبدالفتاح حمدي الهنداوي (2017) تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، مجلة التربية، ع 175، ج 3، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ص 528-611.
- أسامة خيري (2014م). التميز التنظيمي، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ص11.
- ثور كارل (1998). مقاييس النجاح، ترجمة أمل منصور، السعودية: بيت الأفكار الدولية، ص 217.
- جامعة ام القرى بمكة المكرمة: الخطة الاستراتيجية 1439هـ / 1441م (2018م/ 2020م)، ص25.
- جامعة أم القرى بمكة المكرمة: الخطة التنفيذية 1439هـ / 1440هـ، ص 5 - 10.
- حسين السدوري (2008م). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، أعمال مؤتمرات: الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، مصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ص251.
- راشد بن مسلط الشريف، مصطفى زكريا أحمد (2015م): تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة التربية، ع 162، ج 2، كلية التربية جامعة الأزهر، ص 179.
- رضا إبراهيم المليجي (2012م). إدارة التميز المؤسسي: بين النظرية والتطبيق، القاهرة، عالم الكتب، ص 37.

- رضا ابراهيم المليجي (2016) تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج23، ع100، ص ص 69-93.
- رمزي أحمد عبدالحى (2007م) تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص31.
- سامح عبد المطلب عامر (2013م). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، ص8.
- سعيد إسماعيل علي (1999م). شجون جامعية. القاهرة: عالم الكتب، ص136.
- سفيان كمال (2003م). ضمان التوعية الجيدة في التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مج1، ع1، ص 25-26.
- سلطان سعيد عبده المخلافي (2018م). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات، مج 42، ع 3، ص ص 154-195.
- سيد محمد جاد الرب (2013م). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، دار الكتب المصرية، ص116.
- صالح بن سليمان الرشيد (2004م). نحو بناء إطار منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، مصر، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والابداع والتجديد دور المعلم العربي في 29 نوفمبر- الإبداع والتميز، شرم الشيخ، ص23.
- صالح بن سليمان الرشيد (2009م). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، الإمارات، مركز البحوث والتوثيق، مجلة آفاق اقتصادية، مج29، ع116، ص114.
- ضاحي خلفان تميم (2003). مؤتمر التعليم المتميز. دبي: الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، ص2.
- عادل محمد زايد (2005م). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 169.
- عادل محمد زايد (2006م). الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص11.
- عاطف الديب (2008). إدارة الامتياز. مصر: جامعة قناة السويس، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع " نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتج كتركت الهرم 9-11 أبريل 2008، ص16.
- علي الدين هلال (1989م). آفاق المستقبل وتطوير التعليم، في منتدى الفكر العربي- مشروع مستقبل التعليم في الوطن العربي، مستقبل النظام العالمي وتجارب تطوير التعليم، ط1، الأردن: عمان، ص34.



- علي السلمي (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، ص 20.
- علي السلمي (2002م). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ص 19.
- علي محمد السناني (2010م). تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة التربية جامعة الأزهر- مصر، ع 144، ج 7، ص 194.
- عوض بدير الحداد (2003). مكونات ثقافة المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء، مجلة إدارة العصر، العدد 43، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ص 41.
- غسان غريب الدويري (2006). إدارة التميز في القطاع العام الأردني "دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ص 40.
- فهد حميد محمد الثقفي (2019م). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج 57، ص ص 193 - 224.
- الحسن عبدالله باشيوة وآخرون (2013). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 36.
- ماجد محمد الفرا (2015م) واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، مج 23، ع 2، ص ص 1-29.
- مجمع اللغة العربية (1985). المعجم الوسيط. ط 3. القاهرة: مطابع الأوفست بشركة الإعلانات الشرقية، ج 2، ص 929.
- محمد بن فهاد بن مطلق اللوقان (2011م). إدارة التميز في الجامعات السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية للتميز التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، ص 38.
- محمد جاد حسنين (2015) تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، م صر، السنة الثانية، ع 7، ص ص 15-176.
- محمد عبد الرحمن العايدي (2005م). تطوير التعليم العالي - رؤية إدارية، المؤتمر العربي الأول حول استشراف مستقبل التعليم العالي- مصر، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 186.
- مدحت محمد أبو النصر (2014م). الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 67.

مصطفى باهي، فاتن النمر (2009م). التقويم في مجال العلوم التربوية والنفسية مبادئ ونظريات، وتطبيقات، القاهرة، الانجلو المصرية، ص 107.

المملكة العربية السعودية، وزارة التخطيط (2005م): خطة التنمية الثامنة (1425 – 1430 هـ)، ص 33.

المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم (2009م). نقلاً عن موقع التعليم العالي، بتاريخ 2015/5/4م، متصفح على الرابط

التالي: <http://www.mohe.gov.sa/ar/studyinside/Government-Universities/Pages/default.aspx>

منى أحمد محمد حمودة (2009م). اطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات. مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بور سعيد)، مصر، ع 2، ص 428.

الهلالى الشربيني الهلالى، أماني غبور (2013م). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج 20، ع 83، ص ص 11- 142.

هناء شحته السيد مندور (2014). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر، ص 1، ع 2، ص 279.

يوسف رزق الله السوسى (2015م) درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

ثانيا: المراجع العربية باللغة الانجليزية:

Ibrahim Abdullah Al-Munif (1999). The Evolution of Contemporary Administrative Thought, Second Edition, Riyadh: Dar Al-Ibdaa Internationale, p. 536.

Ibrahim Othman Abdul Rahman (2014 AD). Concepts of performance quality and institutional excellence: a reference to the Excellence Model of the European Foundation for Quality Management (EFQM. 2013), the twenty-fifth conference of the Arab Federation for Libraries and Information entitled Standards of performance quality in libraries, information centers and archives, Tunis, pp. 87-111.

Ahmed Al Yamani (2016 AD). The most prominent challenges facing university education, Journal of Administrative Development, Saudi Arabia, Institute of Public Administration, Public Relations and Media Department, p. 137, p. 11.



-
- Ahmed Mohamed Al-Tayeb, Juma Al-Bashti (2004 AD). Creative leadership, change management and development: strategic management and administrative excellence, the fifth annual Arab conference in the management of creativity and innovation, the role of the Arab director in creativity and excellence. Sharm El Sheikh - Arab Republic of Egypt 27-29 November 2004 AD, p. 86.
- Ahmad Muhammad Abd al-Salam al-Ashqar, Ahmad Abd al-Fattah Hamdi al-Hindawi (2017) A proposed conception to achieve institutional excellence for the faculties of Al-Azhar University in the light of the EFQM model, Journal of Education, p. 175, part 3, College of Education, Al-Azhar University, pp. 528-611.
- Osama Khairy (2014 AD). Organizational Excellence, Amman, Dar Al-Raya for Publishing and Distribution, p. 11.
- Carl Thor (1998). Measures of Success, translated by Amal Mansour, Saudi Arabia: International Ideas House, p. 217.
- Umm Al-Qura University in Makkah: Strategic Plan 1439 AH / 1441 AD (2018 AD / 2020 AD), p. 25.
- Umm Al-Qura University in Makkah Al-Mukarramah: Executive Plan 1439 AH / 1440 AH, pp. 5-10.
- Hussein Al-Douri (2008 AD). Strategic management and administrative excellence, conference proceedings: Strategic management and support for the competitive capabilities of Arab public and private institutions, Egypt, Cairo, Arab Administrative Development Organization, p. 251.
- Rashid bin Musalat Al-Sharif, Mustafa Zakaria Ahmed (2015 AD): A proposed conception for the development of the Deanship of Community Service and Continuing Education at the University of Tabuk in the light of the Excellence Department entrance, Education Journal, p. 162, Part 2, Faculty of Education, Al-Azhar University, p. 179.
- Reda Ibrahim Al-Meligy (2012 AD). Management of Institutional Excellence: Between Theory and Practice, Cairo, World of Books, p. 37.

- Ramzi Ahmed Abdel Hai (2007) Evaluating the performance of university administration in the light of total quality management. Alexandria: Dar Al-Wafaa for the world of printing and publishing, p. 31.
- Sameh Abdul Muttalib Amer (2013 AD). Administrative Excellence in the Twenty-First Century, Cairo, Thebes for Publishing and Distribution, p. 8.
- Saeed Ismail Ali (1999 AD). University affair. Cairo: World of Books, p. 136.
- Sufian Kamal (2003 AD). Ensuring good awareness in open and distance education, Al-Quds Open University Journal for Research and Studies, Vol. 1, p. 1, pp. 25-26.
- Sultan Saeed Abdo Al-Mikhlaifi (2018 AD). The degree of application of the leadership of King Khalid University to the standards of management excellence in the light of the European Model of Excellence EFQM from the point of view of the university's faculty members, International Journal of Educational Research, United Arab Emirates University, Vol. 42, p. 3, pp. 154-195.
- Syed Muhammad Jadrab (2013 AD). Management of Creativity and Competitive Excellence, Cairo, Egyptian Book House, p. 116.
- Saleh bin Suleiman Al-Rasheed (2004 AD). Towards building a framework for an approach to creativity and business excellence in Arab organizations, Egypt, the Fifth Annual Arab Conference on Management, Creativity and Renewal. The Role of the Arab Teacher on November 29 - Creativity and Excellence, Sharm El Sheikh, p. 23.
- Saleh bin Suleiman Al-Rasheed (2009). Excellence in performance: what it is and how it can be achieved in business organizations, Emirates, Research and Documentation Center, Afaq Economic Magazine, Vol. 29, p. 116, p. 114.
- Dahi Khalfan Tamim (2003). Excellence Education Conference. Dubai: The Electronic College for Total Quality, p. 2.
- Adel Mohamed Zayed (2005 AD). Distinguished Organizational Performance: The Path to the Future Organization, Cairo, Arab Administrative Development Organization, p. 169.



-
- Adel Mohamed Zayed (2006 AD). The Path to Distinguished Organizational Performance, Center for Research and Commercial Studies, Faculty of Commerce, Cairo University, p. 11.
- Atef El-Deeb (2008). Franchise management. Egypt: Suez Canal University, Research Paper for the Ninth Annual Conference "Towards a System of Arab Administrative Excellence", Cataract Pyramid Resort, April 9-11, 2008, p. 16.
- Ali Al-Din Hilal (1989 AD). Future Horizons and Education Development, in the Arab Thought Forum - The Future of Education Project in the Arab World, The Future of the Global System and Experiences of Education Development, 1st Edition, Jordan: Amman, p. 34.
- Ali Al-Salami (2002). Excellence Management: Management Models and Techniques in the Age of Knowledge, Cairo, Dar Gharib for Publishing and Distribution, p. 20.
- Ali Muhammad Al-Sinani (2010 AD). Developing the institutional performance of Imam Muhammad bin Saud Islamic University in the light of the Excellence Management Approach. Journal of Education, Al-Azhar University - Egypt, p. 144, vol. 7, p. 194.
- Awad, Badir Al-Haddad (2003). Components of customer service-oriented corporate culture, Management of the Age magazine, Issue 43, Arab Management Association, Cairo, p. 41.
- Ghassan Gharib Douiri (2006). Excellence Management in the Jordanian Public Sector "A field study from the point of view of managers on the extent to which the standards of excellence are applied". Unpublished Master's Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Yarmouk University, Jordan, p. 40.
- Fahad Hamid Muhammad Al-Thaqafi (2019 AD). The reality of the application of the contents of knowledge management in the management of Taif education and its relationship to institutional excellence from the point of view of the leaders working in it, the Educational Journal, College of Education, Sohag University, vol. 57, pp. 193-224.

- Al-Hassan Abdullah Bashiwa et al. (2013). Institutional excellence, the entrance to quality and best practices, principles and applications. Amman: Al-Warraq Establishment for Publishing and Distribution, p. 36.
- Majed Muhammad Al-Farra (2015 AD) The Reality of Excellence Management at Al-Aqsa University according to the EFQM European Discrimination Model, Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, Scientific Research and Graduate Studies Affairs at the Islamic University, Gaza, Palestine, Vol. 23, v. 2, pp. 1-29.
- Arabic Language Academy (1985). Intermediate Dictionary. i 3. Cairo: Offset Presses of the Eastern Advertising Company, Volume 2, p. 929.
- Muhammad bin Fahd bin Mutlaq Al-Luqan (2011 AD). Excellence management in Saudi universities, a proposed conception in the light of international standards for organizational excellence, unpublished Ph.D. thesis, College of Education, Umm Al-Qura University in Makkah, p. 38.
- Mohamed Gad Hassanein (2015) Developing Institutional Performance at South Valley University in the Light of Excellence Standards for the European Foundation for Quality Management: The European Model for Excellence Management, Journal of Educational Administration, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, Egypt, Second Year, p. 7, pp. 15-176 .
- Muhammad Abdul Rahman Al-Aydi (2005 AD). The development of higher education - an administrative vision, the first Arab conference on the Orientalization of the future of higher education - Egypt, Sharm el-Sheikh: the Arab Organization for Administrative Development, p. 186.
- Medhat Muhammad Abu Al-Nasr (2014 AD). Distinguished Administrative Performance, Cairo, The Arab Group for Training and Publishing, p. 67.



-
- Mustafa Bahi, Faten El-Nimr (2009). Evaluation in the field of educational and psychological sciences: principles, theories, and applications, Cairo, Anglo-Egyptian, p. 107.
- Kingdom of Saudi Arabia, Ministry of Planning (2005 AD): Eighth Development Plan (1425 - 1430 AH), p. 33.
- Kingdom of Saudi Arabia, Ministry of Education (2009). Quoted from the Higher Education website, dated 4/5/2015 AD, available at the following link:
<http://www.mohe.gov.sa/ar/studyinside/Government-Universities/Pages/default.aspx>
- Mona Ahmed Mohamed Hamouda (2009 AD). A proposed framework for the application of excellence management to raise the efficiency of performance in universities. Journal of Financial and Commercial Research (Faculty of Commerce, Port Said University), Egypt, Vol. 2, p. 428.
- Al-Hilali Al-Sherbiny Al-Hilali, Amani Ghabbour (2013 AD). Entrance to Excellence Management and the requirements for its application at Mansoura University, Journal of the Future of Arab Education, Egypt, Vol. 20, p. 83, pp. 11-142.
- Hana Shehta El-Sayed Mandour (2014). Requirements to achieve organizational excellence in Egyptian universities: an analytical study, Journal of Educational Administration - The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration - Egypt, Q1, P2, p. 279.
- Youssef Rizkallah Al-Susi (2015 AD) The degree of technical colleges' practice in the governorates of Gaza to manage excellence and its relationship to competitive advantage, unpublished master's thesis, College of Education, Islamic University of Gaza.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- A.K. Sen Gupta & Vikram Parekh (2009) Excellence in Higher Education in India: Way Forward, Journal of Emerging Knowledge on Emerging Markets, Volume 1 Issue 1.
- Alrayes, Raed(2003). Quantities Analysis Of The Self Assessment Score Of 45 Organizations Which Were Assessed By EFQM Excellence Model, For Master Degree, United Kingdom: Sheffield Hallam University, p.4.
- Damon A.Williams, Berger, Joseph B.,McClendon, Shederick (2005). Toward a model of inclusive excellence and change in postsecondary institutions. Association of American Colleges and Universities,p.5.
- EGAN, Steve (2003). Embracing Excellence In Education, England, Sheffield HallamUniversit, P 8.
- Faraj, S. I. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University. International Journal of Education and Literacy Studies, 6(4), 175-186.
- Faraji. R &et.al (2014)Performance Evaluation Based on EFQM Excellence Model in Sport Organizations, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,June 2012, Vol. 2, No. 6.
- Light, Greg & Cox, Roy. (2001). Learning and teaching in higher education. London: Paul Chapman Publishhing, p.4.
- Loukas N.Anninos (2007). The archetype of excellence in universities and TQM. Journal of Management History, Vol.13, No.4, p.315.
- Nadaf. Z &M.H. Siddiqui (2016) Achieving Excellence in Higher Education, international Journal of Scientific Research 3.
- Olson, L.(2009):An Examination of Quality Management in Support Functions of Elementary and Secondary Education Using the Malcolm Baldrige National Quality Award's Criteria for Performance Excellence, A dissertation, submitted to the faculty of the graduate school of the university of Minnesota of philosophy.



-
- Peters, T. J. & Waterman, H. (2004): In Search Of Excellence, Second Edition, London: Profile Books, pp.13-15
- Porter, L.J. & Tanner, S.J. (2004): Assessing Business Excellence, 2nd Edit., Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, p.4.
- Pupius, Mike (2008). Achieving excellence in education in Europe, Sheffield Hallam University, p.6.
- Saris E, et al (2004): Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires, Hoboken, New Jersey .John Wiley & Sons, Inc., p p . 275-280.
- Sheffield Hallam University (2003): Applying Self Assessment Against The EFQM Excellence Model In Further And Higher Education .United Kingdom: Higher Education Funding Council For England (HEFCE), p.9.