



دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM

د. مشعل بن سليمان العدواني العنزي*

مدخل الدراسة

المقدمة:

لقد أصبح التميز الإداري من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات العامة والخاصة، حيث يلعب دوراً هاماً في بقاء المنظمة وتطورها، فالتميز الإداري يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة والتطورات الهائلة في هذا العصر، وبالتالي مواجهة التحديات المرتبطة بالتنافس بجميع أنواعه، وإذا كان التميز الإداري مهمًا للمنظمات عامة فإنه على درجة أكثر أهمية للجامعات، حيث يقع على عاتقها صنع المعرفة، ودفع الكفاءات العلمية نحو الإبداع والتميز بما يعود على المجتمع بالنفع والفائدة المرجوة.

وقد أصبحت حاجة الجامعات السعودية لتحقيق التميز مطلباً ملحاً ومهمًا للتنافس مع الجامعات العالمية؛ لذا سعت الجامعات إلى إجراء تغييرات جوهرية، وتبني توجهات حديثة، من خلال وضع الخطط الإستراتيجية، والبرامج التنموية الشاملة؛ لمواكبة هذه التغييرات، حيث يعتبر تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المنظمات لتجديد نشاطها، وحيويتها، وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق رؤيتها، والمكانة التي تسعى للوصول إليها (السلاطين وآل زاهر، ٢٠١٤، ٩٧).

* أستاذ مشارك بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

وفي ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠) فإنه يستوجب على الجامعات السعودية بذل الجهود للاستجابة لأهداف الرؤية، ومحاولة التغلب على كافة التحديات التي تواجهها في هذا العصر ، فالجامعات تعتبر مركزاً للتطور والإبداعي الفكري، كما أنها تسهم في تشكيل الوعى الثقافى للمجتمع، وحتى تتمكن من القيام بأدوارها على أكمل وجه، يجب أن تتمتع بدرجة كبيرة من التميز الإداري.

كما تبحث كثير من الجامعات العالمية في أساليب ونماذج التميز الإداري الفاعلة، فقد ساهم عدد كبير من الخبراء في مجال التميز الإداري من الدول المتقدمة أبرزها الاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، في تحديد الأساليب، وبناء النماذج التي تحقق التميز الإداري، لكي يتم استخدامها كأداة علمية تعنى بالتقدير الذاتي من أجل تطوير كافة المؤسسات بشكل عام، ومنها الجامعات بشكل خاص، حيث تتميز هذه النماذج بالشمولية في إدارة الجامعات، كونها تغطي جميع العمليات التعليمية والخدمية، كما أنها توفر العديد من المعايير والمؤشرات التي تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية (الأفريقي، ٢٠١٦، ١٩).

وتعد القيادة الجامعية المتمكنة من أهم عوامل نجاح وصول الجامعة إلى التميز، وذلك من خلال الأخذ بالاتجاهات الإدارية والتخطيمية الحديثة التي تهتم ببناء العلاقات الإنسانية، وإدارة العنصر البشري في الجامعة، مما يعني السعي للتطوير والتحديث ومواكبة تطورات العصر السريعة، وتحقيق أعلى درجات الجودة في الأداء والإنجاز المتميز (William, Black, Leonard, Burrello and John 2017, 58).

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز الإداري (European Foundation for Quality Management) من أهم النماذج العالمية التي تساهم في تحقيق تميز المنظمات، وقد

نشر النموذج عام (١٩٩٠) من قبل المؤسسة الأوربية للجودة، والتميز الإداري، وقد تم تطويره، وتحديثه، ونشره، وهو يعد أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات العامة، والخاصة على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معايير النجاح، والتقوق في تحقيق الأهداف المنشودة (ناصف وهاشم، ٢٠١٠، ٣٢).

وقد تناولت بعض الدراسات التميز الإداري في الجامعات والتى من بينها دراسة نورة الشهري (٢٠١٧) إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، من خلال التعرف على دور الاستقطاب والحوافز، والتعاقب، والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٠) عميداً، ووكيلاً، ورئيس قسم، وعضو هيئة تدريس بجامعة الملك خالد، وأظهرت النتائج أن: دور إدارة الكفاءات ودور الاستقطاب، ودور التعاقب الوظيفي، ودور الحوافز بدرجة موافقة كبيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة على جميع محاور أداة البحث تبعاً لمتغيرات البحث، ما عدا محور دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي؛ حيث ظهرت فروق تعزى للرتبة العلمية، ولصالح رتبة أستاذ مساعد.

بينما هدفت دراسة اللوح وأبو حجر (٢٠١٨) إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسى بقطاع التعليم التقنى، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (١٧٧) من العاملين في مجال التعليم التقنى، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية في قطاع التعليم التقنى جاء بدرجة موافقة كبيرة، وأن مستوى تحقيق التميز المؤسسى بقطاع التعليم التقنى جاء بدرجة موافقة كبيرة، وبنسبة بلغت (%٧٦).

مشكلة الدراسة:

تسعى الجامعات السعودية إلى تحقيق التميز الإداري، لأنه يعد من أهم الأساليب لدخول المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، فكل قسم أكاديمي في الجامعة، وإدارة تعليمية وإدارية توجه وسائلها ومواردها البشرية والمادية نحو التحسين المستمر، مما يحقق رؤية الجامعة وأهدافها بفاعلية (الهادي، ٢٠١٣، ٢٥٦).

وقد جاء في توصيات المؤتمر الدولي للتدريب والتطوير المنعقد في جامعة الأميرة نورة (٢٠١٥م) التأكيد على أهمية تحسين الإدارة في الجامعة والبحث عن التميز، وبناء إستراتيجيات خاصة بها، تشمل الاستقطاب، والإبقاء، والتعاقب الوظيفي، والتدريب والتطوير والتحفيز؛ وذلك لضمان استقطاب الكفاءات المتميزة بالجامعات، وضرورة المحافظة عليها، مما يسهم في إضافة أبعاد نوعية للجامعات والمنظمات التعليمية، والتكامل مع خطط التنمية من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، وتعزيز التميز والفاعلية للمخرجات التعليمية (موقع جامعة الأميرة نورة، ٢٠١٧).

وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة التي أجريت على الجامعات السعودية، يتضح أهمية العمل على معايير التميز للجامعات، والتي من بينها دراسة "الصالعين" (٢٠١٨) التي طبقت على جامعة جدة، وتوصلت إلى أن درجة أهمية معايير التميز وفقاً لنموذج الأوروبي حصلت على درجة موافقة كبيرة جداً من قبل أعضاء هيئة التدريس. إلا أن نتائج بعض الدراسات السابقة تشير إلى وجود ضعف في مستوى التميز الإداري لبعض الجامعات السعودية، حيث توصلت دراسة "المخلافي" (٢٠١٨) إلى درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنماذج الأوروبي EFQM متوسطة، وأن هناك (٣) معايير جاءت بدرجة ضعيفة. كما توصلت دراسة "سهوندى" (٢٠١٣) إلى أن واقع إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM

جاء بدرجة متوسطة، وبناء على مسابق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال التالي: ما دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM؟

أسئلة الدراسة:

١. ما دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل؟
٢. ما المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
٢. تحديد المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

أهمية الدراسة:

يمكن تناول أهمية الدراسة الحالية من خلال محورين رئисيين هما:

أولاً: الجانب النظري:

- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو التميز الإداري في الجامعات في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

- سيقدم هذا البحث مجموعة من المعلومات والمفاهيم المتعلقة بالنموذج الأوروبي EFQM للتميز.

ثانيًا: الجانب العملي:

- سيسهم هذا البحث في تغيير بعض جوانب العمل الإداري بجامعة حائل في ضوء تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
- يلقى هذا البحث الضوء على أهم المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من أجل العمل على تذليلها.
- يقدم هذا البحث بعض التوصيات المبنية على نتائج الدراسة، يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء القيادات في جامعة حائل للوصول إلى مستوى التميز الإداري.

حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة الحالية بحدود موضوعية، وبشرية، ومكانية، وزمانية، كالتالي:

المحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على معرفة دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل، من خلال المعايير التالية (معايير القيادة والإدارة، ومعيار إدارة العمليات، ومعيار إدارة الموارد البشرية والمادية).

المحدود البشرية:

اقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة حائل.

المحدود المكانية:

اقتصر البحث على جامعة حائل.

المحدود الزمنية:

تم تطبيق البحث في العام الدراسي (١٤٤١/١٤٤٠ هـ).

مصطلحات الدراسة:

أولاً: التميز الإداري:

يُعرَّف التميز الإداري بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي الذي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية، وغير عادية من التميز في الأداء، وتتنفيذ العمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، وغيرها في المؤسسة، بما ينبع عنه نتائج وإنجازات تتقدّم على المنافسين، ويرضى عنها الفئة المستهدفة، وأصحاب الخدمة (Angelo, Pharm, Stefanie, and Macary, 2013:126)

ويُعرَّف التميز الإداري إجرائياً في هذا البحث: بأنه جميع الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها جامعة حائل لجعلها متميزة ومتقدمة في أدائها من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية.

ثانياً: النموذج الأوروبي للتميز EFQM:

يعرف بأنه "أحد نماذج التميز العالمية الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والتي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز؛ حيث يعد هذا الأنماذج أحد الأطر للتقدير للجائزة الأوروبية للجودة والتميز (المختلف)، (٢٠١٨، ١٥٩).

ويعرف النموذج الأوروبي للتميز EFQM إجرائياً في هذا البحث بأنه نموذج معتمد من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لتقدير تفاصيل المؤسسات وقدرتها على التناقض مع المؤسسات التي تقدم نفس الخدمات.

الإطار النظري:

تعد إدارة التميز إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي بدأ الاعتماد عليها في الآونة الأخيرة في جميع المؤسسات المتميزة؛ لضمان استمرارية بقائها وتميزها، وهناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التميز الإداري في المؤسسات على اختلاف خدماتها، والتي من بينها ما يلى:

التميز حالة من التفوق في تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال اتباع آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب، وعلى كافة الأصعدة، والعمل على الحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطور (الشروقى، ٢٠١٨، ٩).

ويعرف بأنه تميز وظيفي يتحقق من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستثمرة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة؛ تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو؛ لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (العنزى، ٢٠١٤، ١٢٤).

كما يشير مفهوم إدارة التميز الإداري إلى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز، وهي تعبير عن القدرة، والاستجابة لقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التافيسية الدائمة (المخلافي، ٢٠١٨، ١٥١).

أهمية التميز الإداري:

بعد تحقيق التميز الإداري من أهم الأهداف الإستراتيجية للجامعات في المملكة العربية السعودية بشكل خاص، والجامعات العربية بشكل عام، وتكمّن أهمية التميز الإداري بما يلى (المبيضين، ٢٠١٣، ٦٩٤):

١. توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل الجامعات، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وذلك لتحقيق استمرارية الجامعة ونجاحها.
٢. تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في الجامعة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وفي كل الاتجاهات، إضافة إلى الاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي.
٣. التميز الإداري يساعد على إدارة العمليات داخل الجامعة بفاعلية، واستخدام الموارد المادية بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة، بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية، وتحقيق الأهداف المنشودة.

ويضيف عبدالوهاب (٢٠١٦، ١٤٣) أن التميز الإداري له أهمية كبرى، حيث يحقق الولاء الوظيفي ورضا العاملين في الجامعة؛ مما يدفعهم إلى الإنجاز، وبذل أقصى جهودهم في أداء المهام الموكلة إليهم، أيضًا يحقق للجامعة حفظ مكانتها بين الجامعات، وتكون بذلك لديها القدرة على مواجهة التغيرات المحيطة، والتطورات المتتسارعة في شتى المجالات، كما يوفر التميز الإداري القيادة الناجحة، والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة بين جميع العاملين بالجامعة؛ مما ينعكس على البيئة التنظيمية داخل الجامعة، ويحقق مستويات عالية من الإنجاز بين العاملين، بالإضافة إلى أنه يساهم في بروز الأفكار الإبداعية التي تساعد على تطوير العمل وتجويده.

كما أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والتميز التنظيمي، وهذا ما توصلت إليه دراسة "دحاني" و"بورتاهر" (Pourtaher & Dehaghani, 2014) التي هدفت إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية بایران، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة

الدراسة من (٢٩٤) فرداً من العاملين في الجامعة بمختلف درجاتهم الوظيفية، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي والتميز التنظيمي، ووجدت الدراسة أنه عندما يلتزم المدير بمهام العاملين الوظيفية وواجباتهم، فإنه سيهتم أكثر بعملهم وسوف يتميز أداء الموظفين؛ مما يؤدي إلى تميز المنظمة.

كما هدفت دراسة عبد الوهاب (٢٠١٦) إلى تعرف مفهومي الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٧٥) أكاديمياً وموظفاً إدارياً وفنياً، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية بكافة أبعادها والتميز التنظيمي، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أسس إدارة التميز في الجامعات:

إن الجامعة الباحثة عن التميز يُستلزم عليها أن تلتزم بأسس إدارة التميز، التي تمثل المتطلبات الرئيسة الالزمة للوصول إلى التميز المنشود، والتي من بينها التالي (الشوا، ٢٠١٦، ٢٦):

أولاً: التخطيط الإستراتيجي، حيث يعكس توجهات الجامعة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن العناصر الواجب اعتمادها المتمثلة برسالة، ورؤية، وقيم، وأهداف الجامعة.

ثانياً: التوجه نحو المستفيدين، فالمستفيد من الخدمة هو الطالب والذي يعتبر المحرك الرئيس لأنشطة وعمليات الجامعة.

ثالثاً: العمليات والتي يجب أن تكون مترابطة ومترادفة، وتكمل بعضها البعض لتحقيق أهداف الجامعة.

رابعاً: تنمية الموارد البشرية، حيث يجب على الجامعات العمل على تنمية الموارد البشرية من خلال تنمية مهاراتهم، وقدراتهم، وتمكينهم من السيطرة على المهام الموكلة إليهم.

خامسًا: تفعيل شبكة العلاقات والاتصالات العامة، حيث تتأثر نتائج الجامعة، وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً، والقدرة على الاتصال والتفاعل مع جميع الأطراف التي ترتبط بالجامعة.

سادساً: تطوير التعليم وتطوير أساليبه والمسافات الدراسية فيجب على الجامعة العمل على ذلك، بالإضافة إلى توفير بيئة تعليمية محفزة، وإيجاد مناخ عمل يدعم التفكير والإبداع، وتنظيمه، وهذا يمثل أساس التميز الإداري في الجامعات.

وبناء على ما سبق يتضح للباحث أهمية اتباع أساس التميز في الجامعات، والعمل على ربط تلك الأساسات بعضها البعض من خلال وضع إستراتيجيات وإجراءات العمل بالجامعة المبنية على معايير ومؤشرات التميز الإداري، بما يحقق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، و يجعلها من الجامعات المرموقة على المستوى المحلي، والعالمي.

مكونات النموذج الأوروبي للتميز الإداري:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز الإداري European Foundation for Quality Management (EFQM) من أهم النماذج العالمية التي تساهم في تحقيق تميز المنظمات، وهو صادر عام (١٩٩٠) عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز الإداري، وقد تم تطويره وتحديثه ونشره، وهو يعد أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات العامة والخاصة على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز باعتباره أحد معايير النجاح والتقويق في تحقيق الأهداف المنشودة (ناصف وهاشم، ٢٠١٠، ٣٢).

ويعد الأنماذج الأوروبي للتميز (EFQM) من أبرز النماذج الشائع استخدامها في العالم المعاصر، باعتباره يستند على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، الذي نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، وتكمّن أهمية نموذج إدارة التميز الأوروبي لأنّه يعتبر أحد الأطر المهمة لتقدير جودة أداء المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز، وتقدير الوضع المهني للموظفين، ودرجة تقدمهم، ويقوم الأنماذج وسيلة لدعم رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها، وتحقيق رسالتها وأهدافها الكبرى، واستثمار مواردها البشرية والمادية بفاعلية، وتحسين خططها المستقبلية (Dehaghan and Pourtaher, 2014,

(142)

ويكون الأنماذج الأوروبي للتميز على ثلاثة مكونات، أساسية للتميز تدعم الأنماذج، وهي (المخلافي، ٢٠١٨، ١٦٣) :

أولاً: المفاهيم الأساسية للتميز: ويوجد (٨) مفاهيم تدعم النموذج الأوروبي للتميز، وتستخدم هذه المفاهيم لتقديم نظرة شاملة للنموذج.

ثانياً: مجموعة الأساليب أو المسببات وهو ما يسمى بنموذج الصناديق ولوه (٩) معايير رئيسية، وكل معيار يندرج تحته (٣٢) معياراً فرعياً، ويمثل كل معيار أحد الصناديق التسعة، وتستخدم هذه المعايير لفهم التفاصيل داخل المؤسسة.

ثالثاً: الرadar: وهو أداة تستخدم للتقدير وتسجيل النقاط أثناء عملية التقويم، وتستند على دورة التحسين والتعلم المستمرتين.

وللكشف عن مدى استخدام مكونات النموذج الأوروبي للتميز الإداري في الإدارة الجامعية تناولت دراسة "سهموندى" (٢٠١٣) دراسة واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى، وسبل تطويرها وفق مكونات النموذج الأوروبي للتميز EFQM، ولتحقيق ذلك

تم توزيع استبانة على جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٨٩) من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، المتمثلة في (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، إدارة الموارد البشرية، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة (%) ٦٠ فقط).

معايير النموذج الأوروبي للتميز

تناول الباحثون أبعاد التميز استناداً إلى معايير التميز الواردة في النماذج العالمية، ويكون النموذج الأوروبي (EFQM) من تسعه معايير أساسية، تمثل الخمسة الأولى منها ممكناً التميز في المنظمة، ويندرج تحت كل منها خمسة معايير فرعية، وكل معيار فرعى عدد من الممارسات، بينما تمثل الأربعية معايير الأخرى نتائج التميز في المنظمة، ويتضمن كل منها عدداً من الممارسات يتم قياسها من خلال الانطباعات ومؤشرات الأداء للمعيار (Singleton, 2015).

هناك عدد من المعايير التي يتكون منها النموذج وهذه المعايير تتكامل مع بعضها لتشكل النموذج الأوروبي للتميز، وهي (الصالحين، ٢٠١٨، ٤٢٥).

١. معيار القيادة Leadership: وهذا المعيار يركز على طرق تحسين أسلوب

ممارسات القيادة الإدارية للأنشطة التي تقوم بها داخل الجامعة.

٢. معيار الإستراتيجيات والسياسات Strategies & Policies: تقوم الجامعة

المتميزة بتنفيذ مهامها ورؤيتها من خلال إستراتيجيات واضحة ومدعومة

بسياسات الازمة.

٣. الأفراد (العاملين بالجامعة) People: وهذا المعيار يظهر تقدير الجامعة لموظفيها، وتبني ثقافة تسمح بالفائدة المشتركة لكل موظف في الجامعة.
٤. معيار العمليات Process: ويركز على كيفية تحسين أداء الجامعة عن طريق تطوير العمليات الإدارية والخدمات التي تقدمها.
٥. معيار الشراكات والموارد المادية Partnership & Resources: يتناول هذا المعيار آليات تحسين أداء الجامعة في مجال إدارة العلاقات العامة، والموارد المادية المتاحة في الجامعة.
٦. نتائج العاملين (رضا الموظفين): People Results: تقيس الجامعة نتائجها من خلال الموظفين، فهـى تطور مجموعة من مؤشرات الأداء بناء على السياسات المرتبطة، والمخرجات المتوقعة.
٧. نتائج المستفيدين (رضا الطلاب) Customer Results تقيس الجامعة المتميزة نتائجها من خلال المستفيدين من خدماتها، وهـى تطور مجموعة من مؤشرات الأداء والنتائج لتحديد درجة نجاح العملية التعليمية التي تمارس داخل الجامعة.
٨. معيار نتائج المجتمع (خدمة المجتمع): Society Results يعتبر المجتمع هو الحكم النهائي على الخدمات التي تقدمها الجامعة.
٩. نتائج مؤشرات الأداء (نتائج الأداء الرئيسية): Key Performance الجامعات المتميزة تهـم بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسة لسياساتها وإجراءات العمليات التي تقوم بها لتحقيق الأهداف.

وقد تناولت بعض الدراسات درجة استخدام معايير الأنماذج الأوروبي للتميز، والتي من بينها دراسة "سعـيد" (Saada, 2013)، التي هـدت إلى التعرف على مدى تطبيق

معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، واستخدم الباحث عينة تكونت من (١٢٨) فرداً، والاستبانة لجمع المعلومات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الكليات الجامعية لمعيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز جاء بنسبة جيدة بلغت (٧٥٪). وجاء بالترتيب الأول من بين المعايير، معيار تفاعل القيادة التربوية مع الطلبة، والذي يتعلّق بتطوير القادة لرؤيه ورسالتها وقيم الكلية، ثم جاء بالترتيب الثاني المعيار جهود القادة في تحسين الأداء الإداري وتنظيمه، بينما جاء بالترتيب الثالث معيار تشجيع القادة العاملين معهم على التطوير والتغيير، وجاء بالترتيب الأخير معيار دعم القادة للعاملين وتشجيعهم على نشر ثقافة التميز في الكلية.

بينما هدفت دراسة "أنجييل" و"فارم" و"ستيفين" و"ماكري" (Angelo, Pharm, Stefanie, and Macary, 2013) إلى التعرف على واقع جودة برامج الدراسات العليا في ضوء معايير التميز وجودة الأداء، في ضوء تلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل والاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأسبانية، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة بلغت (٣٦٦) فرداً من العاملين بالجامعات، وطبقت عليه استبانة تكونت من (٢١) معياراً، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود توسيع في تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في برامج الدراسات العليا في إسبانيا، وهناك أسس للتخطيط للبرامج التعليمية وفق معايير التميز، وأن بعض البرامج تلبي حاجات سوق العمل وتغطي جوانب العملية التعليمية.

كما هدفت دراسة المخلافي (٢٠١٨) إلى معرفة درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنماذج الأوروبي EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً في متطلبات درجة التطبيق وفقاً لمتغيرات: الرتبة العلمية والتخصص وعدد سنوات الخدمة، وتكونت

عينة البحث من (٣٥٠) عضو هيئة التدريس، وتم استخدام استبانة تكونت من (٩)، واستخدم المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج بأن متوسط درجة تطبيق المعايير بجامعة الملك خالد على مستوى الأنماذج الأوروبى للتميز جاءت بدرجة (متوسطة)، وحقق (المعيار ٣) الحد الأدنى للقبول بدرجة التطبيق، بينما أخفقت (٣) معايير للتميز، وتوصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في درجة التطبيق تعزى لمتغير التخصص لصالح التخصصات الإنسانية، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الدرجة العلمية وعدد سنوات الخدمة بالجامعة.

وقد هدفت دراسة الضالعين (٢٠١٨) إلى اقتراح عدد من معايير التميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبى للتميز، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج المسحى، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (٣٧١) عضو هيئة تدريس، ومن القيادات التربوية العاملين بجامعة جدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة أهمية معايير التميز الواردة في الاستبانة وفقاً لنموذج التميز الأوروبى حصلت على درجة موافقة كبيرة، وجاء معيار إدارة الموارد البشرية والمادية بالترتيب الأول. كما جاءت درجة الموافقة على معيار الإدارة "القيادة" بدرجة موافقة كبيرة، وكذلك جاءت الموافقة بدرجة كبيرة على معيار العمليات من وجهة نظر عينة الدراسة، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول أهمية معايير التميز تعزى لمتغيرى الدراسة التخصص والرتبة العلمية.

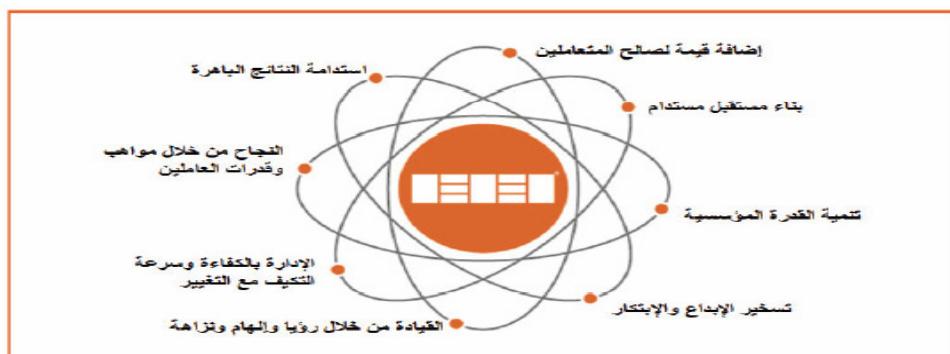
مبادئ الأنماذج الأوروبى للتميز

هناك عدة مبادئ يتميز بها الأنماذج الأوروبى للتميز عن غيره من نماذج التميز الأخرى، والتي أشارت إليها المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM)؛ وهى (EFQM, 2013):

١. إضافة قيمة لصالح المتعاملين: تقوم المؤسسات **المتميزة** بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة، عبر تفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم وتوقعها وتلبيتها.
٢. بناء مستقبل مستدام: للمؤسسات **المتميزة** أثر إيجابي في العالم من حولها، عبر تطوير أدائها وتحسينه، وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.
٣. تنمية القدرة المؤسسية: تقوم المؤسسات **المتميزة** ببناء قدراتها وتطويرها، من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل حدودها المؤسسية وخارجها.
٤. تسخير الإبداع والابتكار: تُعزز المؤسسات **المتميزة** القيمة المضافة، وتحقق مستويات متقدمة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم، الذي يتحقق عبر تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة.
٥. القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونراة: تحظى المؤسسات **المتميزة** بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى الواقع، كما يعطون أيضاً القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.
٦. الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير: تُعرف المؤسسات **المتميزة** بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة، ومجابهة التحديات الماثلة، وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
٧. النجاح من خلال مواهب موظفي المؤسسة وقدراتهم: تُقدر المؤسسات **المتميزة** الموظفين لديها، وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم؛ لتحقيق الأهداف الشخصية وال المؤسسية.

٨. استدامة النتائج الباهرة: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تُلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المدىين القصير والطويل، في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.

من خلال ما سبق يتضح أن معايير النموذج الأوروبي للتميز يمتاز بالشمولية والتكامل، لذا يمكن استخدامه كإطار للتقييم الذاتي للجامعة لمعرفة نقاط القوة، ونقطة الضعف لديها، كى يتم العمل على تقوية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وبذلك يمكن لهذا النموذج أن يكون إطاراً مرجعياً لنظام إدارة الجامعة، وتحسين عملياتها، وأداء الموارد البشرية فيها للوصول إلى التميز المنشود، ومساعدة الجامعة في تحقيق أهدافها المنشودة. ويبين الشكل رقم (١) مبادئ التميز الأوروبي.



الشكل (١) مبادئ التميز للنموذج الأوروبي المصدر: (EFQM, 2013).

إجراءات الدراسة منهج الدراسة:

وتحقيقاً لأهداف الدراسة وأسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ لأنَّه الأنسب لها؛ وهذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهره كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كميًّا.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، وبلغ عددهم (٢٠٧٩) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي ١٤٤٠-١٤٤١هـ. (مركز إحصائيات التعليم ودعم القرار، ١٤٣٩هـ)

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل بلغ عددها (٣٢٨) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي ١٤٤٠-١٤٤١هـ، استناداً إلى جدول "كريجسي" و"مورجان" (Krejcie & Morgan, 1970).

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة بعد الاطلاع على الأدوات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تعد مناسبة لجمع البيانات حول موضوع البحث وأهدافه، وقد تكونت الاستبانة من المحاور التالية:

أولاً: فقرات محور دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكون من الأبعاد التالية: البعد الأول: معيار القيادة والإدارة؛ وتكون من (١٠) فقرات. والبعد الثاني: معيار إدارة العمليات؛ وتكون من (٨) فقرات. والبعد الثالث: معيار إدارة الموارد البشرية والمادية؛ وتكون من (٨) فقرات.

ثانياً: المحور الثاني: المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، وقد تكون من الأبعاد التالية: البعد الأول: معوقات معيار القيادة والإدارة؛ وتكون من (٧) فقرات. والبعد الثاني:

معوقات معيار إدارة العمليات: وتكون من (٥) فقرات. وبعد الثالث: معوقات معيار إدارة الموارد البشرية والمادية: وتكون من (٦) فقرات.

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بالإجراءات الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٥) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأى حول مدى انتفاء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، وبيان مدى دقة الصياغة اللغوية من حيث سلامة اللغة ووضوح معانيها مع وضع التعديلات والاقتراحات المناسبة لتطوير الاستبانة. وقد تم الأخذ بلاحظات المحكمين.

ثانياً: صدق البناء الداخلي للاستبانة:

تم التأكد من صدق البناء الداخلي للاستبانة، من خلال تطبيقها ميدانياً على عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق البناء الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة.

أولاً: صدق البناء على محور دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول رقم (١) يوضح تلك النتائج:

الجدول (١) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على أبعاد دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي

EFQM للتميز

معامل الارتباط الرقم	معامل الارتباط الرقم	معامل الارتباط العمليات والإدارة والقيادة والمادية البشرية	معامل الارتباط الموارد الإدارية
* * .,٧٠٢	١	* * .,٧٨٢	١
* * .,٧٥٣	٢	* * .,٨٧٩	٢
* * .,٧٠٨	٣	* * .,٧٤٦	٣
* * .,٧٣٣	٤	* * .,٨٦٨	٤
* * .,٨٣٥	٥	* * .,٨٩٣	٥
* * .,٧٩٥	٦	* * .,٨٥٧	٦
* * .,٨٨٨	٧	* * .,٨٧١	٧
* * .,٦٩٤	٨	* .٥٥٩	٨
		* .٥٣٢	٩
		* .٥١٦	١٠
		* * .,٦٢٧	

* دالة عند مستوى ٠,٠١ - ** دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لأبعاد دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج

الأوربى للتميز EFQM، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمى، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (.٠٠٥).

ثانيًا: صدق البناء على محور المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، والجدول رقم (٢) يوضح تلك النتائج:

الجدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على أبعاد المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في

ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM

معامل الارتباط الرقم	معامل الارتباط الرقم	معامل الارتباط الرقم	معامل الارتباط الرقم
معوقات إدارة الموارد البشرية والمادية	معوقات إدارة العمليات	معوقات القيادة والإدارة	
* * .,٧٣٦	١	* * .,٧٣٤	١
* * .,٧٢٥	٢	* * .,٨٥٦	٢
* * .,٧٦١	٣	* * .,٧١٦	٣
* * .,٧٧٥	٤	* * .,٨٠٣	٤
* * .,٧٥٥	٥	* * .,٨١٢	٥
* * .,٧٣٥	٦		* * .,٧٨٤
			* * .,٨٠٨
			٧

* دالة عند مستوى .٠٠٥ - ** دالة عند مستوى .٠٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لأبعاد المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

ثبات الاستبانة:

تم التأكيد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة، ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة. والجدول رقم (٣) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة.

جدول (٣) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبانة
٠,٨٤	بعد معيار القيادة والإدارة
٠,٨٧	بعد معيار إدارة العمليات
٠,٨٥	بعد معيار إدارة الموارد البشرية والمادية
٠,٨٨	محور دور القيادات الإدارية حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM
٠,٨٤	بعد معوقات القيادة والإدارة
٠,٨١	بعد معوقات إدارة العمليات
٠,٨٣	بعد معوقات إدارة الموارد البشرية والمادية
٠,٨٥	محور المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبانة
	بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM
.٨٨	الدرجة الكلية

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات ألفا كرونباخ كانت مناسبة، حيث بلغت (٠,٨٨)، على محور دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، في حين بلغت على محور المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM (٠,٨٥)، وأن معاملات ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للاستيانة بلغت (٠,٨٨).

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لتحديد دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور كما يلى:

أولاً: بعد معيار القيادة والإدارة:

كما هو موضح بالجدول رقم (٤):

جدول (٤) التكرارات والمتوسطات الحسابية والاحرافات المعيارية والترتيب لعبارات معيار القيادة والإدارة

الترتيب	الاحرف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
١	١,١٦	٤.١٥	٨	٧	٥٢	١٢١	١٤٠	يوجد خطة إستراتيجية لدعم التميز الإداري والأكاديمي في الجامعة.
٣	١,١١	٣.٧٣	١٢	٣٦	٩٥	٦٨	١١٧	اعتمد القيادة الجامعية على الجودة الشاملة في تنفيذ العمل.
٧	١,١٥	٢.٧٥	٦٠	٨٤	١٠٢	٤٠	٤٢	تقدر قيادة الجامعة التميز الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٦	١,٠٧	٢.٧٦	٧٦	٦٢	١٠٤	٣٤	٥٢	يوجد في الجامعة معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٤	١,١٢	٣.٥٢	١٣٣	٦٦	٣١	٢٠	٧٨	تلبى القيادة الجامعية حاجات أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريب والتطوير.
١٠	١,١٨	٢.٥٩	٧٨	٧٨	١٠٤	٤٠	٢٨	توفر قيادة الجامعة نظام اتصال فعال مع جميع العاملين بالجامعة.
٢	٠,٩٩	٣.٨٨	٢٤	٩	٧١	١٠٠	١٢٤	توفر القيادة الجامعية فرص مشاركة عضو هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية المناسبة. لتنصصه.
٩	١,٢٣	٢.٦٢	٥٤	٨٤	١٢٨	٥١	١١	تشجع القيادة الجامعية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالتطوير الأكاديمى.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٨	١,٢٣	٢,٦٤	٥٤	٨٤	١٢٨	٥٠	١٢	تشجع القيادة الجامعية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات التي تواجه العمل.
٥	٠,٨٩	٣,٢٤	٢٧	٧٠	٩٥	٦٩	٦٧	تعمل القيادة الجامعية على تطوير مؤسسات المجتمع المدني.
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٩٨			متوسطة					٣,١٨

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات معيار القيادة والإدارة، بلغ (٣,١٨)، وبانحراف معياري (٠,٩٨)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول (٤) عبارات على درجة موافقة (كبيرة)، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، وعبارة واحدة على درجة موافقة (قليلة). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "سهمود" (٢٠١٣)، ومع دراسة "المخلافي" (٢٠١٨) التي وجدت أن درجة تطبيق المعايير بالجامعة على مستوى تطبيق الأنموذج الأوروبي للتميز، جاءت بدرجة متوسطة على معيار القيادة والإدارة.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "يوجد خطة إستراتيجية لدعم التميز الإداري والأكاديمي في الجامعة"، بدرجة "موافقة كبيرة"، وبمتوسط حسابي (٤.١٥)، من أصل (٥٠٠). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة حريصة على دعم التميز الإداري والأكاديمي بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي من أهم أهدافها تقدم الجامعات السعودية إلى تصنيف متقدم من بين الجامعات العالمية، من خلال التميز الإداري والأكاديمي، ولذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول في هذا البعد.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "توفر قيادة الجامعة نظام اتصال فعال مع جميع العاملين بالجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة (قليلة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في التواصل بين جميع العاملين بالجامعة، ومع إدارات الأقسام الإدارية المختلفة، ولذلك على إدارة الجامعة أن توفر نظام اتصال فعال مع جميع العاملين بالجامعة، واعتماد المرونة في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام لنفعيل قنوات التواصل بين جميع العاملين.

ثانياً: بعد معيار إدارة العمليات:

كما هو موضح بالجدول رقم (٥):

جدول (٥) التكرارات والمتواسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات معيار إدارة العمليات

الترتيب	الاتحاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٤	٠,٨٨	٣,٢٥	٣٤	٦٢	٩٤	٦٢	٧٦	يوجد نظام لمراقبة جودة الأداء أثناه تنفيذ العمليات في الجامعة
٢	٠,٨٩	٣,٣٨	٥٠	٤٦	٥٦	٨٠	٩٦	يتم تقييم العمليات التي تمارس بالجامعة وفق معايير الجودة الشاملة
١	٠,٨١	٣,٨٦	١٢	٢٢	٩٨	٦٢	١٣٤	يتم تنفيذ العمليات وفقاً لأسس واضحة ومحددة من قبل الجامعة
٧	٠,٨٧	٢,٨١	٧٤	٦٣	١٠٣	٣٤	٥٤	تنقسم العمليات داخل الجامعة بالسلasseة وعدم التعقيد
٦	٠,٨٢	٣,٠٢	٨٤	٣٩	٨٧	٢٠	٩٨	تستخدم مؤشرات قياس الأداء عند تحديد أولويات إنجاز العمليات داخل الجامعة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٣	٠,٨٦	٣.٣١	٣٨	٥٤	٨٤	٧٠	٨٢	يتوفر في الجامعة نظام مرن في إدارة العمليات
٥	٠,٨٠	٣.٠٥	٨٣	٣٨	٨٨	٢٠	٩٩	يتم تطوير آليات تنفيذ العمليات بشكل مستمر داخل الجامعة
٨	٠,٨٥	٢.٥٨	٩٤	٨٦	٧٢	٣٤	٤٢	توفر الجامعة للعاملين تفويض الصالحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٨٩			متوسطة					٣,١٥

تشير نتائج الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات معيار إدارة العمليات، بلغ (٣,١٥)، وبانحراف معياري (٠,٨٩)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق وجود عبارة واحدة حصلت على درجة موافقة كبيرة، بينما حصلت (٦) عبارات على درجة موافقة متوسطة، وعبارة واحدة على درجة موافقة (قليلة). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "سهمود" (٢٠١٣)، ومع دراسة "الملاطي" (٢٠١٨) التي وجدت أن درجة تطبيق المعايير بالجامعة على مستوى تطبيق الأنماذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة على معيار إدارة العمليات.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "يتم تنفيذ العمليات وفقاً لأسس واضحة ومحددة من قبل الجامعة"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٨٦)، من أصل (٥٠٠). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة حريصة على متابعة تنفيذ العمليات وفقاً لأسس واضحة، لأن تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة يعتمد على وضوح العمليات والأنشطة التي تقوم بها الجامعة، مما يسهم في تنفيذها بالصورة المناسبة.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "توفر الجامعة للعاملين تفويض الصالحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره"، بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة (قليلة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود تركيز في الصالحيات بين مراكز القيادات العليا بالجامعة، وأن تفويض الصالحيات للقيادات الإدارية في المستويات الأدنى ما زال دون المأمول، ولذلك جاءت هذه العبارة في الترتيب الأخير في هذا البعد من وجهة نظر عينة الدراسة.

ثالثاً: بعد معيار إدارة الموارد البشرية والمادية:

كما هو موضح بالجدول رقم (٦):

جدول (٦) التكرارات والمتosteات الحسابية والاحراف المعيارية والترتيب لعبارات معيار إدارة الموارد البشرية والمادية

الترتيب	الاحرف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٥	٠,٨١	٣.٥٧	١٤	٢٠	١٣٤	٨٤	٧٦	يوجد نظام لاستقطاب الموهاب للعمل في الجامعة
٧	٠,٨٣	٢.٢٨	١٢٠	٩٢	٥٠	٣٤	٣٢	توفر الجامعة نظاماً متطوراً للرقابة المالية
٢	٠,٨٧	٣.٧٠	٠	١٧	٧٣	٩٤	١٤٤	يوجد معايير واضحة لاختيار العاملين بالجامعة
١	٠,٨٤	٤.١٩	١٠	٦	٧٠	٦٦	١٧٦	توجد خطة للتطوير المهني في الجامعة مبنية على الحاجات الحقيقية للعاملين فيها
٦	٠,٨٧	٣.٢٨	٧٥	٥٢	٤٣	٢٠	١٣٨	توفر الجامعة برنامجاً شاملاً لصيانة المباني والأجهزة المستخدمة في العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٨	٠,٨٦	٢.١٩	١١٦	١٠٤	٥٦	٣٢	٢٠	توفر الجامعة للعاملين تفويض الصلاحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره
٤	٠,٨٨	٣.٦٨	١٦	٤٠	٩٢	٦٢	١١٨	يتم تقييم العاملين في الجامعة وفق أسس ومعايير واضحة
٣	٠,٨٥	٣.٧٨	٢٠	٣٠	٨٤	٦٢	١٣٢	تقدم الجامعة تغذية راجعة للعاملين فيها عن مستوى تقييم أدائهم الإداري والفنى
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٨٧			متوسطة					٣,٣٣

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات معيار إدارة الموارد البشرية والمادية، بلغ (٣,٣٣)، وبانحراف معياري (٠,٨٧)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق وجود (٥) عبارات حصلت على درجة موافقة متوسطة، بينما حصلت عباراتان على درجة موافقة (قليلة)، وعبارة واحدة على درجة موافقة (متوسطة). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "سهود" (٢٠١٣)، ومع دراسة "المخلافي" (٢٠١٨)، ومع دراسة "الضالعين" (٢٠١٨) التي وتوصلت جميعها إلى أن درجة تطبيق المعايير بالجامعة على مستوى تطبيق الأنموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة على معيار إدارة الموارد البشرية والمادية.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "توجد خطة للتطوير المهني في الجامعة مبنية على الحاجات الحقيقية للعاملين فيها"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٤.١٩)، من أصل (٥٠٠). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة التخطيط والتطوير بالجامعة تعمل على تحديد احتياجات العاملين المهنية، وتسعى لتلبية حاجاتهم من خلال البرامج التي يتم عقدها في الجامعة على اختلاف أنواعها، ولذلك جاءت موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة بدرجة كبيرة.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "توفر الجامعة للعاملين تفويض الصالحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره"، بمتوسط حسابي (٢.١٩)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة (قليلة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود اعتقاد لدى عينة الدراسة بوجود المركبة في إدارة الجامعة، وأن تفويض الصالحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره ما زال دون المأمول ويحتاج إلى المزيد من المرونة ومنح الصالحيات لذوى العلاقة في الإدارات والأقسام المختلفة للجامعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM؟

أولاً: بعد معوقات القيادة والإدارة: كما هو موضح بالجدول رقم (٧):

جدول (٧) التكرارات والمتosteات الحسابية والاحترافات المعيارية والترتيب لعبارات معوقات القيادة والإدارة

الترتيب	الاحرف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٣	٠,٩٩	٤,٠٣	٦	٣٤	٥٨	٧٦	١٥٤	لا يوجد خطة إستراتيجية لدعم التميز الإداري والأكاديمي في الجامعة
٥	٠,٩٨	٣,٨٤	٠	٣٦	١٠٣	٦٦	١٢٣	ضعف اعتماد القيادة الجامعية على مبادئ الجودة الشاملة في تنفيذ العمل
٧	٠,٩٧	٣,٠٧	٨١	٣٩	٨٨	٢٠	٩٩	ضعف الحوافز المشجعة للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
١	٠,٩٠	٤,١٦	٦	٤	٧٦	٨٦	١٥٦	لا يوجد في الجامعة معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية
٢	٠,٩٤	٤,٠٥	٠	٨	١١٢	٦٢	١٤٦	صعوبة التواصل بين القيادة الجامعية والعاملين بالجامعة
٦	٠,٩٥	٣,٠٣	٨٤	٣٨	٨٨	٢٠	٩٨	ضعف فرص مشاركة عضو هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية المناسبة لتخصصه
٤	٠,٩١	٣,٨٩	٨	٣٢	٧٤	٨٨	١٢٦	ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالتطوير الأكاديمي
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٩٥			كبيرة					٣,٧٢

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات معوقات القيادة والإدارة، بلغ (٣,٧٢)، وبانحراف معياري (٠,٩٥)، وهي موافقة بدرجة (كبيرة)، وتبين من الجدول السابق وجود (٥) معوقات حصلت على درجة موافقة كبيرة، بينما حصل معوقان على درجة موافقة متوسطة.

وجاء في المرتبة الأولى المعوق "لا يوجد في الجامعة معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية"، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (٤.١٦)، من أصل (٥٠٠). وربما يكون سبب ذلك إلى أن تعين القيادات العليا يتم من وزارة التعليم، ولذلك لا يخضع لمعايير محددة موضوعة من قبل الجامعة، ولذلك تسعى الجامعات الحديثة إلى الاستقلالية خاصة في مجال اختيار القيادات الإدارية التي تلبى احتياجاتها.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة المعوق "ضعف الحوافز المشجعة للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، بمتوسط حسابي (٣٠٧)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن الحوافز المشجعة للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تشكل عائقاً كبيراً أمام القيادة بالجامعة، لأن الكثير من المتميزين يعملون بجد وتميز حتى لو لم يحصلوا على الحوافز رغم أهميتها وتأثيرها الإيجابي في نفوس المتميزين. ولا توجد أى دراسة تناولت هذا بعد لمقارنة نتائجها بنتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة.

ثانياً: بعد معوقات إدارة العمليات:

كما هو موضح بالجدول رقم (٨):

جدول (٨) التكرارات والمتosteات الحسابية والاحراف المعيارية والترتيب لعبارات معوقات إدارة العمليات

الترتيب	الاحرف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
١	٠,٩٨	٤,٠٧	٦	٢٨	٦٦	٦٤	١٦٤	ضعف نظام مراقبة جودة الأداء أثناء تنفيذ العمليات في الجامعة
٥	٠,٩٧	٣,٠٢	٨٤	٣٩	٨٧	٢٠	٩٨	ضعف أساليب تقييم العمليات التي تمارس بالجامعة وفق مبادئ الجودة الشاملة
٤	٠,٩٥	٣,٥٠	٤٤	٢٢	٩٨	٥٤	١١٠	يوجد بعض التعقيدات في ممارسة العمليات داخل الجامعة
٢	٠,٩٠	٣,٩٨	٨	٢٤	٧١	٨٦	١٣٩	لا تستخدم مؤشرات قياس الأداء عند تحديد أولويات إنجاز العمليات داخل الجامعة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٣	٠,٩٤	٣,٥٩	٢٠	٢٨	٨٥	١٢٨	٦٧	ضعف تطوير إجراءات تنفيذ العمليات بشكل مستمر داخل الجامعة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٩١			متوسطة					٣,٨٣

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات معوقات إدارة العمليات، بلغ (٣,٨٣)، وبانحراف معياري (٠,٩١)، وهي موافقة بدرجة (كبيرة)، وتبين من الجدول السابق وجود (٤) معوقات حصلت على درجة موافقة كبيرة، بينما حصل معوق على درجة موافقة متوسطة.

وجاء في المرتبة الأولى المعوق "ضعف نظام مراقبة جودة الأداء أثناء تنفيذ العمليات في الجامعة"، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٠٧)، من أصل (٥٠٠). وربما يكون سبب ذلك نظام المراقبة المتبعة في الجامعة، حيث لم يتم تحييشه منذ فترة ولا يواكب التطورات التي حدثت على العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، لذلك جاء هذا المعوق بالترتيب الأول من معوقات إدارة العمليات.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة المعوق "ضعف أساليب تقييم العمليات التي تمارس بالجامعة وفق مبادئ الجودة الشاملة"، بمتوسط حسابي (٣,٠٢)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة ما زال يسير بخطوات مقبولة، وأن أساليب تقييم العمليات التي تمارس بالجامعة هو جزء من ممارسة مبادئ الجودة الشاملة، لذلك جاء هذا المعوق بدرجة موافقة متوسطة. ولا توجد أى دراسة تناولت هذا البعد لمقارنة نتائجها بنتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة.

ثالثاً: بعد معوقات إدارة الموارد البشرية والمادية:

كما هو موضح بالجدول رقم (٩):

جدول (٩) التكرارات والمتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات معوقات إدارة الموارد البشرية والمادية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٦	٠,٨٣	٣.٠٥	٨٣	٣٨	٨٨	٢٠	٩٩	ضعف خطط التطوير المهني التي تلبى احتياجات العاملين بالجامعة
١	٠,٨٨	٤.١٧	٦	٨	٧٦	٧٢	١٦٦	ضعف نظام استقطاب المواهب للعمل في الجامعة
٥	٠,٨٦	٣.٤٢	٤٨	٤٦	٥٦	٨٠	٩٨	لا يوجد معايير واضحة لاختيار العاملين بالجامعة
٣	٠,٨٢	٣.٨٢	٨	٢٤	١١٤	٥٤	١٢٨	لا توجد بيانات عن الحاجات الحقيقة للعاملين في الجامعة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٢	٠,٨١	٤٠١	٤	١٢	٩٤	٨٤	١٣٤	يوجد مركزية في اتخاذ القرارات الإدارية مما يعيق إنجاز العمل وتطويره
٤	٠,٨٥	٣٤٩	١٣٤	٦٦	٣١	٢٠	٧٧	ضعف نظام تقييم العاملين في الجامعة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٨٤			كبيرة					٣,٦٦

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات معوقات إدارة الموارد البشرية والمادية، بلغ (٣,٦٦)، وبانحراف معياري (٠,٨٤)، وهى موافقة بدرجة كبيرة، وتبين من الجدول السابق وجود (٥) معوقات حصلت على درجة موافقة كبيرة، فى حين حصل معوق واحد على درجة موافقة متوسطة.

وجاء فى المرتبة الأولى المعوق "ضعف نظام استقطاب المواهب للعمل فى الجامعة"، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (٤,١٧)، من أصل (٥,٠٠). وربما يكون سبب ذلك عدم وجود إدارة مواهب فى الجامعة تسهم فى استقطاب المواهب للعمل فى الجامعة، لذلك من المهم استحداث إدارة خاصة بإدارة المواهب فى الجامعة لكي تتمكن من استغلال قدراتهم ومواهبيهم لإنجاز العمل وتطويره، للوصول إلى التميز المنشود.

بينما جاء فى المرتبة الأخيرة المعوق "ضعف خطط التطوير المهني التى تلبي احتياجات العاملين بالجامعة"، بمتوسط حسابي (٣,٠٥)، من أصل (٥,٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود برامج للتطوير المهني للعاملين فى الجامعة سواء فى المجال الأكاديمى أو المجال الإدارى، لذلك جاء هذا المعوق بدرجة موافقة متوسطة فقط. ولا توجد أى دراسة تتلوّت هذا البعد لمقارنة نتائجها بنتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة.

توصيات الدراسة:

- بناءً على نتائج الدراسة يوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها:
- وضع خطة إستراتيجية فى الجامعة لدعم التميز الإدارى والأكاديمى، مبنية على أسس علمية، ووفق معايير النموذج الأوربى للتميز .EFQM

- إيلاء موضوع تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى الجامعي، وضرورة بناء خطط للتطوير المهني لجميع العاملين بالجامعة، بحيث تلبي احتياجاتهم الحقيقة.
- إيجاد إدارة متخصصة بإدارة الموهاب بهدف استقطاب الموهاب للعمل بالجامعة، واستغلال قدراتهم وموهبتهم لدعم وتطوير العمل بالجامعة للوصول إلى التميز المنشود.
- بناء نظام حديث لمراقبة العمليات الداخلية والخارجية في الجامعة بما يتفق مع مبادئ الجودة الشاملة التي تسهم في تحقيق تميز العمليات في الجامعة.
- العمل على استقلال الجامعات في اختيار القيادات الإدارية للعمل بها وفق معايير محددة وواضحة، مما يحفز المتميزين للعمل بجد، ويزيد من مستوى رضا العاملين لأساليب اختيار القيادات الجامعية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الألفي، هانى. (٢٠١٦). الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ومتطلبات استيفاء معاييره
بجامعة حائل. *مجلة مستقبل التربية العربية*، العدد

. ١٠٤)، المجلد (٢٣)، ص ص ١١ - ١٢٨

حافظ، عبد الناصر وكهيه، حسين. (٢٠١٤). تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز
التنظيمي - بحث ميداني في هيئة التعليم التقنى. *مجلة كلية*
المأمون، العدد (٢٤)، المجلد (١)، ص ص ١٣٢ - ١٦١.

السلطين، على وآل زاهر، شتوى (٢٠١٤). *تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم*
العالي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

سمهدونى، إيهاب (٢٠١٣). *واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في*
ضوء النموذج الأوروبي للتميز. رسالة ماجستير غير
منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

الشروقى، خليفة (٢٠١٨). *تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسى*
في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير
منشورة، كلية تدريب الضباط، لأكاديمية الملكية للشرطة،
البحرين.

الشهري، نورة (٢٠١٧). *دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي*
بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
التربية، جامعة الملك خالد.

الشوا، عفت ياسر (٢٠١٦). درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنماذج الأوروبية للتميز EFQM وسبل تطويرها . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الضالعين، على (٢٠١٨). معايير مقرحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مجلة العلوم التربوية، العدد (١)، المجلد (٣)، ص ص ٤٧٤-٤٠٨.

عبد الوهاب، على محمد. (٢٠١٦). هندسة الاستثمار البشري. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

العنزى، سعد على (٢٠١٤). إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمى. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

اللوح، نبيل وأبو حجر، طارق (٢٠١٨). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسى بقطاع التعليم التقنى، مقدم لمؤتمر: الاستدامة والبيئة الإبداعية فى قطاع التعليم التقنى، من ٢١-٢٢ آذار ٢٠١٨. كلية فلسطين، غزة.

المبيضين، محمد ذيب (٢٠١٣). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسى واثرها في التميز التنظيمى: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (٩)، المجلد (٤)، ص ص ٦٨٩ - ٧٠٤.

المخالفى، سلطان سعيد (٢٠١٨). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز فى ضوء الأنماذج الأوروبى للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، **المجلة الدولية للبحوث التربوية**، العدد (٤٣)، المجلد (٣)، ص ص ١٥٥-١٩٥.

ناصف، ميرفت وهاشم، نهلة. (٢٠١٠). رؤية مقترنة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية فى ضوء جوائز التميز الدولية. **مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، العدد (٦) المجلد (١٦)، ص ص ١١-١٣٢.

الهادى، شرف. (٢٠١٣). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالى العربى نحو جودة النوعية وتميز الأداء. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى**، (١١)، ٢٤٣-٣٠٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Angelo. J. Pharm, D., Stefanie. P. and Macary W. (2013). Characteristics of Postgraduate Year Two Pharmacy Residency Programs with a Secondary Emphasis on Academia, **American Journal of Pharmaceutical Education**: vol. 22, p124-138.

Dehaghan, Z. and Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj, **WALIA Journal**, 30. (S2), 141-146.

EFQM. (2013). EFQM EXCELLENCE MODEL. Belgium. *The European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Retrieved from <http://www.efqm.org/>.

Krejcie, R & Morgan, D. (1970): Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.

Saada,I.(2013). "Using Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution –Ucas as a case study ",Paper Thesis Master In Business Administration Islamic University, Gaza.

Singleton, Toseph. A.(2015). The Perception Of Followers Of Mid-Level Managers Regarding Ambiguity And Organizational Excellence. (PHD Theses) of Management, university of phoenix. United States.

William .R, Black.1, Leonard . C, Burrello. 1 and John L. (2017). A New Framework for Leadership Preparation: Appreciative Organizing in Education NASSP Bulletin 2017, Vol. 101(1) 50 –71.

ثالثاً: موقع الكترونية:

موقع جامعة الأميرة نورة. (٢٠١٧). توصيات المؤتمر الدولي للتدريب والتطوير بجامعة الأميرة نورة. مسترجع من <http://www.pnu.edu.sa/>

arr /Deanships Devandskilldean/
NewsActivities /News /Pages/ne

موقع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تم استرجاعه بتاريخ ١٤٣٨/٣/٧ متاح على الرابط. <http://www.pnu.edu.sa/> goo.gl/JxOqqZ

وزارة التعليم (١٤٣٩). إحصائيات التعليم الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩-٥ مسترجع من: <https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Educationstatistics/Pages/HES>

[ats.aspx](https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Educationstatistics/Pages/HES)

الملاحق

- استبانة -

أختى عضو هيئة التدريس الفاضل/ الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنى أن أضع بين يديكم الأداة التى تم إعدادها لتحقيق أهداف هذا البحث، وهو بعنوان: دور القيادات الإدارية بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية فى جامعة حائل، ويسعدنى أن أقدم إليكم بالشكر الجليل مسبقاً على الوقت الذى ستخصصونه فى الإجابة على فقرات الاستبانة، علمًا أن جميع البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بسرية تامة.

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على دور القيادات الإدارية بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM
- تحديد المعوقات التى تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM

شكراً لكم كرم الاستجابة وروح المبادرة ...

الباحث

الدكتور: مشعل بن سليمان العدواني العنزي

فقرات الاستبانة:

المحور الأول: دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

يرجى وضع اشاره (✓) في داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تتفق مع رأيك

م	العبارة	كثيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا	قليلة	كثيرة جدا
البعد الأول : معيار القيادة والإدارة							
١	يوجد خطة إستراتيجية لدعم التميز الإداري والأكاديمي في الجامعة						
٢	اعتماد القيادة الجامعية على الجودة الشاملة في تنفيذ العمل						
٣	تقدر قيادة الجامعة التميز الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة						
٤	يوجد في الجامعة معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية						
٥	تلبى القيادة الجامعية حاجات أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريب والتطوير						

م	العبارة	كثيرة جدا	كبيرة جدا	متوسطة	قليلة جدا
٦	توفر قيادة الجامعة نظام اتصال فعال مع جميع العاملين بالجامعة				
٧	توفر القيادة الجامعية فرص مشاركة عضو هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية المناسبة لتخصصه				
٨	تشجع القيادة الجامعية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالتطوير الأكاديمي				
٩	تشجع القيادة الجامعية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات التي تواجه العمل				
١٠	تعمل القيادة الجامعية على تطوير مؤسسات المجتمع المدني				
البعد الثاني: معيار إدارة العمليات					
١	ضعف نظام مراقبة جودة الأداء أثناء تنفيذ العمليات في الجامعة				

م	العبارة	كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
٢	يتم تقييم العمليات التي تمارس بالجامعة وفق معايير الجودة الشاملة				
٣	يتم تنفيذ العمليات وفقاً لأسس واضحة ومحددة من قبل الجامعة				
٤	تنقسم العمليات داخل الجامعة بالسلسلة وعدم التعقيد				
٥	تستخدم مؤشرات قياس الأداء عند تحديد أولويات إنجاز العمليات داخل الجامعة				
٦	يتوفر في الجامعة نظام مرن في إدارة العمليات				
٧	يتم تطوير آليات تنفيذ العمليات بشكل مستمر داخل الجامعة				
٨	توفر الجامعة للعاملين تقويض الصالحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره				
البعد الثالث: معيار إدارة الموارد البشرية والمادية					
٩	يوجد نظام لاستقطاب المواهب للعمل في الجامعة				

م	العبارة	كثيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
٢	توفر الجامعة نظاماً منظوراً للرقابة المالية				
٣	يوجد معايير واضحة لاختيار العاملين بالجامعة				
٤	توجد خطة للتطوير المهني في الجامعة مبنية على الحاجات الحقيقة للعاملين فيها				
٥	توفر الجامعة برنامجاً شاملأً لصيانة المباني والأجهزة المستخدمة في العمل				
٦	توفر الجامعة للعاملين تفويض الصالحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره				
٧	يتم تقييم العاملين في الجامعة وفق أسس ومعايير واضحة				
٨	تقدم الجامعة تعذية راجعة للعاملين فيها عن مستوى تقييم أدائهم الإداري والفنى				

آية معايير تراها مناسبة يمكن اضافتها:

.....

المحور الثاني: المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

EFQM

كثرة جداً	قليلة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	العبارة	م
البعد الأول: معوقات مجال القيادة والإدارة							
						لا يوجد خطة إستراتيجية لدعم التميز الإداري والأكاديمي في الجامعة	١
						ضعف اعتماد القيادة الجامعية على مبادئ الجودة الشاملة في تنفيذ العمل	٢
						ضعف الحوافز المشجعة للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	٣
						لا يوجد في الجامعة معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية	٤
						صعوبة التواصل بين القيادة الجامعية والعاملين بالجامعة	٥

م	العبارة	كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٦	ضعف فرص مشاركة عضو هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية المناسبة لشخصه					
٧	ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالتطوير الأكاديمي					
البعد الثاني: معوقات مجال معيار إدارة العمليات						
١	ضعف نظام لمراقبة لجودة الأداء أثناء تنفيذ العمليات في الجامعة					
٢	ضعف أساليب تقييم العمليات التي تمارس بالجامعة وفق مبادئ الجودة الشاملة					
٣	يوجد بعض التعقيدات في ممارسة العمليات داخل الجامعة					
٤	لا تستخدم مؤشرات قياس الأداء عند تحديد أولويات إنجاز العمليات داخل الجامعة					

كثيرة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	العبارة	م
					ضعف تطوير إجراءات تنفيذ العمليات بشكل مستمر داخل الجامعة	٥

البعد الثالث: معوقات مجال معيار إدارة الموارد البشرية والمادية

					ضعف خطط التطوير المهني التي تلبى احتياجات العاملين بالمجتمع	١
					ضعف نظام استقطاب المواهب للعمل في المجتمع	٢
					لا يوجد معايير واضحة لاختيار العاملين بالمجتمع	٣
					لا توجد بيانات عن الحاجات الحقيقية للعاملين في المجتمع	٤
					يوجد مركزية في اتخاذ القرارات الإدارية مما يعيق إنجاز العمل وتطويره	٥

قابلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	العبارة	م
					ضعف نظام تقييم العاملين فى الجامعة	٦

أية معوقات تراها مناسبة يمكن اضافتها:

.....

.....

.....

انتهت مع الشكر والتقى