



إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية

وفق نموذج التميز الأوربي:

"تصور مقترح"

د. فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري *

المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحولات متنوعة فى كافة المجالات، مما فرض على المنظمات إعادة النظر فى مستوى أدائها والتوجه نحو التميز على المستويين الفردى والمؤسس؛ وذلك لمواكبة هذه التطورات المتسارعة فى التقنية، والمعرفة، وتحقيق الميزة التنافسية لها. والجامعات من المنظمات التربوية التى تعد أداة حيوية فى إحداث التنمية فى جميع مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية، ولاسيما أن من أهم مظاهر عصر المعرفة والاقتصاد الرقمى الذى يعيشه العالم اليوم تحول المجتمع إلى مجتمع معرفى. ولكونها المراكز العلمية لتزويد المجتمع بالكوادر البشرية التى تلبي احتياجات سوق العمل، وفى الوقت ذاته هى مراكز بحثية تثرى الفكر العلمى، وتقدم الخدمات الاستشارية للمجتمع؛ فإن هذه الأدوار تفرض عليها إعادة النظر فى أساليب عملها لتتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وبالرغم من أهمية الأدوار التى تقوم بها الجامعات إلا أنها تواجه بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من المتغيرات سواء فى بيئاتها الداخلية أو الخارجية؛ مما يتطلب منها باستمرار العمل على تحسين مستويات الأداء وتطوير قدراتها؛ وهذا يؤكد أهمية وتكاملية واستمرارية تحسين الأداء المؤسسى (حجازى، ٢٠١٥، ١١٩). وفى هذا السياق يؤكد أبو

* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوى المشارك - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الرب والحوالدة والجراح وبطائنة (٢٠٠٧) على أن ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح الاقتصادي دفعت الجامعات إلى التركيز على تطبيق مفاهيم الجودة والتميز لضمان جودة مخرجاتها وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها (٤٤٥). ومما لا شك فيه أن تحقيق الجامعات للميزة التنافسية يتطلب توافر الإدارة الفاعلة القادرة على إحداث التغيير واستثمار الفرص، وتبنى أساليب إدارية حديثة؛ تمكنها من التعامل مع التغيير والتحديات بفاعلية.

وفى ظل تعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها فى تحسين إنتاجية الجامعات، والوصول إلى التميز فى الأداء؛ تعد إدارة التميز المؤسسى أحد المداخل الحديثة التي تسهم فى تحقيق النجاح التنظيمى، والفاعلية التنظيمية، وتلبي حاجات المستفيد (المليجي، ٢٠١٢، ٥). إن إدارة التميز Management Excellence مدخل شامل يعتمد على التكامل والترابط بين كافة العناصر والمقومات اللازمة لبناء الجامعات بناءً على مواصفات متميزة، وبما يحقق لها قدرات عالية فى مواجهة المتغيرات الخارجية. كما تكفل إدارة التميز للجامعات تحقيق التكامل والانسجام الكامل بين كافة عناصرها وقدراتها الذاتية، وفى الوقت ذاته استثمار قدراتها المحورية؛ بما يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح (جاد الرب، ٢٠١٣، ١١٥). كما أكد كل من باشيوه والبروارى وعيشونى (٢٠١٣) على أن إدارة التميز تعمل على بناء وتوظيف المعرفة، وتنمية آليات التفكير المنظومى، والتوجيه والإدارة بالنائج، والاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة من العاملين والملاك والزبائن والمتعاملين والمجتمع (٤٦).

لقد أصبح التميز فى الإدارة غاية كافة المنظمات التي تسعى للدخول فى المنافسة العالمية فى ظل سيادة ما يعرف باقتصاد المعرفة، فلم يعد مقبولاً الأداء النمطى الذى تحدده الوظيفة التقليدية التى تدار بهيكل تنظيمى هرمى، فالتميز المؤسسى يعتمد بالدرجة الأولى

على المرونة التنظيمية، والبعد عن الروتين الوظيفي، وتشجيع الإبداع التنظيمي، والتجديد الذاتي، والتغيير في أساليب العمل الإداري (المليجي، ٢٠١٢، ٨). ولمواكبة التطورات العالمية أكدت خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩) في الهدف الثالث والخامس على التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة ومجتمع المعرفة، ورفع مستوى إنتاجية الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال: إيجاد البيئة المؤسسية والتنظيمية الملائمة لمجتمع المعرفة، وتطوير البنية التحتية لإدارتها، وتطوير الكفاءة الداخلية والخارجية لمنظومة التعليم، وتنمية القدرات المعرفية للقوى العاملة الوطنية علمًا، وإنتاجًا، ومهارة (وزارة التخطيط).

وهناك العديد من النماذج التي تناولت إدارة الجودة والتميز المؤسسي على المستوى العالمي والعربي والمحلي والتي تهدف إلى مساعدة المنظمات على قياس مستوى أدائها والخدمات التي تقدمها، والتأكد من درجة توافر معايير التميز بها ومن أبرز هذه النماذج: نموذج مالكوم بالدريج لإدارة التميز (Malcolm Baldrige Quality Award) ، نموذج جائزة ديمينج (Deming)، والنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (European Foundation for Quality Management).

ويعد النموذج الأوربي لإدارة التميز إطارًا مرجعيًا للتقييم الذاتي يساعد الجامعات على تحسين الجودة، ويمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة وتحقيق تنافسية مستدامة لأن النموذج يركز على تجويد الأداء مع التركيز على العملاء (Calvo-Mora, Leal & Roldan, 2005, 742).

مشكلة الدراسة:

تعد كليات التربية بأدوارها المتنوعة ومهامها المتعددة حجر الزاوية فى تطوير منظومة التعليم، ولاسيما مع ما يشهده العالم اليوم من تزايد حجم الثورة المعرفية والتقنية والتحول نحو الاقتصاد المعرفى، فالتعليم يعد أهم مصادر تعزيز التنافس الدولى ومفتاح المرور لدخول عصر المعرفة وتطوير المجتمعات من خلال تنمية رأس المال البشرى. كما تتحمل كليات التربية مسؤولية كبيرة من أجل تعزيز العلاقة بين التعليم العام بجميع مراحلها والتعليم العالى بجميع مستوياته وتخصصاته، وذلك لطبيعة الأدوار والمهام التى تقوم بها هذه الكليات، والتى تتجانس مع طبيعة الأدوار التى يقوم بها التعليم العام. فالمعلم الذى يعتبر أحد ركائز العملية التعليمية من مخرجات كليات التربية، كما أن طلاب التعليم العام هم من مدخلاتها؛ وبالتالي فإن جودة أحدهما مترتبة على جودة الآخر والعكس صحيح (الزامل، ٢٠١١، ٣)، فضلاً عما تقوم به هذه الكليات من دراسات وأبحاث لتطوير العملية التعليمية، وتقديم برامج تدريبية لتأهيل القيادات التربوية على اختلاف درجاتهم العلمية.

إن الدور الهام الذى تقوم به كليات التربية لمواكبة روح العصر يتطلب إحداث نقلة نوعية فى أداء هذه الكليات بما ينعكس إيجاباً على مخرجاتها (جمعة، ٢٠٠٩، ٣)، ويعد الاهتمام بتطوير برامج إعداد المعلم من أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة التى تلاقى اهتماماً كبيراً من الدول على اختلاف درجة التركيز فى عمليات التطوير باختلاف السياق المجتمعى من دولة لأخرى (النبوى، ٢٠٠٧).

وفى هذا السياق يؤكد شحاته (٢٠٠٦) على أهمية تطوير كليات التربية لدورها الحيوى والمؤسى فى إصلاح مسيرة التعليم وتنمية العنصر البشرى؛ حتى تواكب التطورات العلمية والمهنية العالمية، وذلك بتبنى المعايير الدولية فى تحسين مستوى العاملين بها،

والبنية الأساسية، ونظم إعداد المعلم، والشراكة مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وتطوير نظم إجراءات البحوث التربوية (٥-٦).

وبالرغم من عظم الأدوار التي تقوم بها كليات التربية؛ إلا أن العديد من نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (الغامدى، ٢٠٠١) أكدت على تدنى الكفاءة المهنية للمعلمات، وضعف العلاقة بين برامج كليات التربية والوظائف التي تلتحق بها الخريجات. كما أكدت دراسة (التويجى، ٢٠١٧) على نمطية برامج إعداد المعلم وضعف أدائه لأدواره فى مواجهة المتغيرات الحديثة، ودراسة (عبدالعال وعتيبة، ٢٠١٦) التي أكدت نتائجها على أن برامج إعداد وتدريب المعلمين تتميز بالتقليدية ولا تقدم عملياً ما تتطلع إليه خطط التنمية بالمملكة من التحول نحو اقتصاد المعرفة، كما أكدت العديد من الدراسات أيضاً منها دراسة (المقاطى، ٢٠١١) و(عبدالوهاب وأحمد، ٢٠١٢) و(كعكى، ٢٠١٦) و(آل سفران، ٢٠١٥) على ضعف فى تطبيق معايير الجودة الشاملة والاعتماد فى برامج إعداد المعلم، وحاجة كليات التربية للتطوير وتطبيق معايير الجودة لتشمل كافة المجالات المرتبطة بالعملية التربوية، وبناءً عليه أكدت توصيات المؤتمر الخامس لإعداد المعلم على تطوير البرامج والخطط الدراسية فى كليات التربية لتواكب الاتجاهات العالمية، ومعايير الاعتماد الأكاديمى (جامعة أم القرى، ٢٠١٦)، كما أكدت توصيات دراسة (اللوكان، ٢٠١٤) و(مصطفى، ٢٠١٦) و(معوض، ٢٠١٦) على حاجة البرامج التي تقدمها كليات التربية إلى إعادة هيكلة بما يتناسب ومتطلبات سوق العمل، وإشراك أصحاب المصلحة فى بناء الخطط الإستراتيجية وصنع القرار، مع تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمى.

وإيماناً من وزارة التعليم بأهمية كليات التربية باعتبارها الشريك الأساسى فى إعداد المعلم، ولها دور مفصلى فى صناعة المستقبل والتنمية المستدامة؛ فقد اتجهت نحو تطوير

هذه الكليات بهدف الانتقال بها من دورها التقليدى إلى الدور الحديث، وفق المعطيات المعاصرة وقوى السوق المؤثرة فى التعليم، ووفق توجهات ورؤية الوزارة، وهو ما أكد عليه وكيل وزارة التعليم للبنين الدكتور نياف الجابرى فى الكلمة التى ألقاها فى اللقاء الذى نظمته كلية التربية بجامعة جدة بعنوان: "صيغ تطوير كليات التربية لتفعيل التكامل مع وزارة التعليم فى إعداد المرين" (جريدة الحياة، ٢٠١٧).

وبناء على هذه التوجهات فكليات التربية مطالبة بتطوير هيكلها ونظمها ومنهجيات التعليم والتدريب فيها، وإعادة تنظيمها بما يتفق مع معايير التميز.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة الأداء المؤسسى لكليات التربية؛ باعتبار أن تطوير الأداء فيها يسهم فى تحقيق أهداف الجامعة وتطلعات الوزارة وفق توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وفى ضوء ذلك تتبلور مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيس: ما التصور المقترح لإدارة التميز بكليات التربية بالجامعات السعودية وفق معايير نموذج التميز الأوربى؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما درجة تطبيق إدارة التميز بكليات التربية فى الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما متطلبات تطبيق إدارة التميز بكليات التربية بالجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة:

- الكشف عن واقع تطبيق إدارة التميز بكليات التربية بالجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربى.

- تحديد متطلبات تطبيق إدارة التميز بكليات التربية بالجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي.
- بناء تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز بكليات التربية بالجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي.

أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو النموذج الأوربي للتميز الذي يعد من أبرز معايير التميز المؤسسي، ومن أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة؛ والذي يسعى إلى تطوير الأداء الكلي لكليات التربية وتحسين مخرجاتها بما يتوافق واحتياجات سوق العمل.
- قلة الدراسات العلمية التي تناولت نموذج التميز الأوربي بصفة عامة، والدراسات التي تناولت تطبيق معايير التميز الأوربي في الجامعات.
- تستمد الدراسة أهميتها من تأكيد نتائج الدراسات السابقة على غياب التنسيق بين كليات التربية والمؤسسات ذات الارتباط الوثيق بها.
- تأتي هذه الدراسة متزامنة مع اتجاه وزارة التعليم نحو إعادة هندسة الأداء بكليات التربية.
- يؤمل أن تساهم نتائج الدراسة في تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بكليات التربية في الجامعات السعودية والسعى بها نحو التميز في ضوء معايير التميز الأوربي.
- يؤمل أن تساهم الدراسة الحالية في توجيه نظر متخذي القرار بكليات التربية إلى أهمية تطبيق النموذج الأوربي للتميز ودوره في تطوير وتحسين الأداء.
- يؤمل أن تساهم الدراسة الحالية في نشر ثقافة التميز المؤسسي وخاصة النموذج الأوربي للتميز.

- توجيه عمادات التطوير والتدريب بالجامعات السعودية نحو أهمية إعداد وتدريب القيادات الجامعية على المهارات اللازمة لتطبيق معايير التميز الأوربى.
- يؤمل أن تساهم نتائج الدراسة الحالية بتزويد القائمين على كليات التربية بجوانب القوة والضعف فى أدائها، وتبصيرها بالفرص والإمكانات الممكنة لمواجهة المشكلات ومعالجة جوانب القصور.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على بناء تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز وفق معايير التميز الأوربى وهى (القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات، النتائج) بكليات التربية فى الجامعات السعودية بناء على دراسة واقع تطبيق هذه المعايير فيها والمتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق هذه المعايير.

الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة على كليات التربية بجامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل، جامعة أم القرى. وقد تم اختيار هذه الكليات لقدم النشأة، والبعد الجغرافى.

الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية الفصل الدراسى الثانى من العام الدراسى ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

١٤٤٠هـ.

مصطلحات الدراسة:

المعايير Criteria:

يعرف المعيار بأنه: "المقياس أو المحك الذى يمكن الرجوع إليه أو استخدامه أساساً للمقارنة أو التقدير" (يحياوى، ٢٠١٣، ٨).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من المقاييس التى تحدد مستوى تطبيق معايير التميز الأوربي: (القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات، النتائج) بكليات التربية.

التميز Excellence:

يعرفه باشيوه وآخرون (٢٠١٣) بأنه أسلوب منظم ودورى للمراجعة الشاملة لأنشطة ونتائج المنظمات مع نموذج التميز، ويستعمل لإدارة المنظمة وتحقيق النتائج. وهو يساعد على ترتيب الأولويات وتوزيع الموارد (٣٧).

ويعرف إجرائياً بأنه: الممارسة المتأصلة فى إدارة المنظمة والتى تركز على مجموعة من المعايير.

إدارة التميز Excellence Management:

يعرفها جاد الرب (٢٠١٣) بأنها مدخل أو منهج شامل يحاول جمع وإدارة مختلف العناصر والمقومات اللازمة لبناء منظمات على أسس متفوقة وبما يحقق لها قدرات عالية فى مواجهة المتغيرات الخارجية، كما تكفل تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف عناصر المنظمة وقدراتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية أو الأساسية، بما يحقق المنافع لأصحاب المصلحة Stakeholders (١١٥).

ويقصد به إجرائياً الجهود التنظيمية المخططة التى تقوم بها كليات التربية وفق معايير النموذج الأوربي للتميز للوصول إلى مستوى المخرجات التى تحقق تطلعات

المستفيدين وأصحاب المصلحة، والحصول على الميزة التنافسية، وتوظيف القدرات والموارد توظيفاً فعالاً.

النموذج الأوربى لإدارة التميز The European Excellence Management Model

"الممارسة الباهرة فى إدارة المنظمة وتحقيق النتائج" (المليجى، ٢٠١٢، ١٢٨).

ويقصد به إجرائياً درجة التزام كليات التربية بتطبيق معايير نموذج التميز الأوربى (القيادة، الإستراتيجية، الموارد والشراكات، الموارد البشرية، العمليات والخدمات، النتائج).

الإطار النظرى والدراسات السابقة:

يعد النموذج الأوربى لإدارة للتميز EFQM من أبرز نماذج التميز الشائع استخدامها فى العالم المعاصر، وقد تأسست الجائزة عام ١٩٨٨م بعضوية سبع دول أوربية، وفى عام ١٩٩١م تم بناء إطار الجائزة الأوربية للجودة التى تمنح سنوياً لتكريم المنظمات الأوربية المتميزة، كما تم التعديل عليه عام ٢٠٠٠، وتتخذ مؤسسة EFQM من العاصمة البلجيكية مقراً لها، وتضم فى عضويتها الآن أكثر من ٧٠٠ شركة وشريك ينتشرون فى أنحاء العالم، وتعد أداة عملية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تزويدها بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه، وتحديد المستويات الأدائية وتقييمها فى كل الأماكن والعناصر الأساسية (باشيوه وآخرون، ٢٠١٣، ٦٨،) (Akyay, 2013, 981).

وتتبلور فلسفة النموذج الأوربى للتميز على أن التميز فى الأداء، وتحقيق رضا المستفيدين الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين؛ إنما يتحقق من خلال القيادة الفعالة

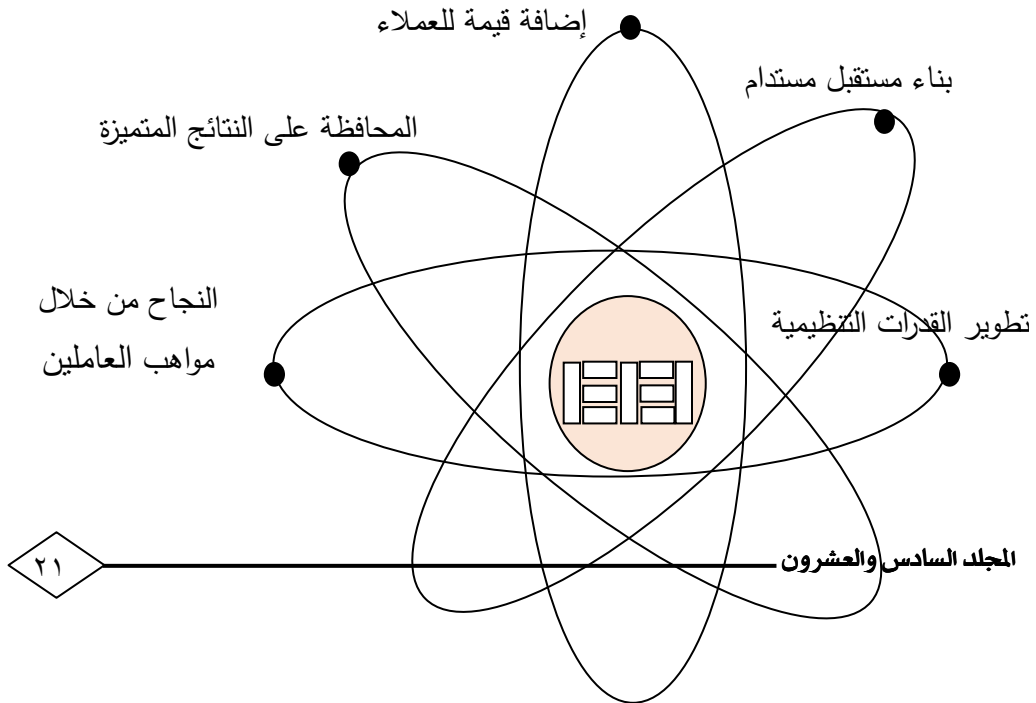
التي تقوم بصياغة الإستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية وتطوير العمليات والخدمات والاستثمار الفعال للعلاقات مع الشركاء (أحمد، ٢٠١٥، ٥٦)

ويعرف النموذج الأوربي لإدارة التميز بأنه: "الممارسة الباهرة فى إدارة المنظمة وتحقيق النتائج" (المليجي، ٢٠١٢، ١١٥)، وهو إطار إدارى يقود المنظمات للنجاح من خلال تحديد مكانهم على طريق التميز، وتحديد نقاط القوة والفجوات المحتملة فى رؤيتهم ورسالتهم، كما أنه يوفر وسيلة عملية وواضحة تمكن من الاتصال الفعال داخل وخارج المنظمة، وتوفر هيكلًا أساسيًا لنظام إدارتها، ويتكون النموذج من ثلاث مكونات متكاملة هى:

- المبادئ الأساسية للتميز Fundamental Concepts of Excellence:

ويقصد بها المبادئ الأساسية التى تشكل الأساس الضرورى لتحقيق التميز المستدام لأى منظمة وتتمثل فى شكل (١) (EFQM, 2013, 4):

شكل (١) مبادئ نموذج التميز الأوربي



الإدارة بالمرونة

رعاية الإبداع والابتكار

القيادة بالرؤية والإلهام والنزاهة

المصدر : EFQM. (2013). *EFQM EXCELLENCE MODEL*. Belgium.

The European For Quality Management (EFQM).

- إضافة قيمة للعملاء من خلال معرفة العملاء الحاليين والمحتملين وتوقع احتياجاتهم وتوقعاتهم المختلفة، وتحويل هذه الاحتياجات إلى قيمة مستدامة وجذابة لكافة العملاء، وتطوير منتجات جديدة ومبتكرة.
- بناء مستقبل مستدام من خلال: فهم الكفاءات الرئيسية، وكيفية توليد قيمة مشتركة لصالح المجتمع، ودمج مفاهيم الاستدامة داخل الإستراتيجية، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشجيع أصحاب المصلحة على المشاركة في أنشطة الجامعة.
- تطوير القدرات التنظيمية بإدارة التغيير بشكل صحيح، وتحليل قدرات المنظمة الحالية والمحتملة، وتحديد فجوات الأداء، وتطوير الثقافة المؤسسية الداعمة لعمليات التحسين والعمل الجامعي، والتأكد من توافر الموارد المالية والمادية والتكنولوجية لدعم التطوير، والعمل مع الشركاء للاستفادة المتبادلة، وبناء شبكات اتصال مناسبة لتحديد فرص الشراكة والقدرة على توليد قيمة مضافة.

- رعاية الإبداع والابتكار وذلك من خلال إنشاء وإدارة شبكات التعلم والتعاون لتحديد فرص الابتكار والتحسين، ووضع غايات وأهداف واضحة للابتكار، وتطبيق الابتكار فى جميع العمليات، وإعطاء أولوية للأفكار الإبداعية، وتحويل الأفكار إلى واقع ضمن الجداول الزمنية التى تعظم المزايا التى يمكن اكتسابها عن طريق القيادة بالرؤية والإلهام والنزاهة، وذلك من خلال تبنى القيادة لمنظومة القيم والأخلاق، وخلق ثقافة المشاركة والتمكين، وتطبيق المساءلة وتعزيز النزاهة والمسؤولية الاجتماعية لتعزيز سمعة المنظمة داخلياً وخارجياً، وبناء نظام فعال للتواصل مع التركيز الإستراتيجى، واتخاذ القرارات الرشيدة بناءً على المعلومات المتاحة، وتطبيق مبدأ الشفافية مع أصحاب المصلحة والمجتمع ككل.
- الإدارة بالمرونة وذلك باستخدام آليات لتحديد التغيرات فى البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية، وتطوير المؤشرات ومقاييس النتائج ذات الصلة، ودرجة كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، واستخدام البيانات عن الأداء الحالى فى دفع الابتكار والإبداع، وسرعة تكييف الهياكل التنظيمية لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تحقيق النجاح من خلال مواهب العاملين، وذلك بتحديد المهارات والكفاءات ومستويات الأداء المطلوبة من العاملين لتحقيق الرؤية والأهداف، وبناء خطة فعالة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب، وضمان التوازن الصحى بين العمل والحياة، ومحاذات أهداف العاملين لأهداف المنظمة لضمان الشراكة الحقيقية فى تحقيق الأهداف، وتطوير مهارات وكفاءات العاملين، وتحفيزهم على المشاركة فى عمليات التحسين والابتكار، والاعتراف بالجهود والإنجازات.

- المحافظة على النتائج المتميزة وذلك بالتحليل الدورى لاحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة واعتبارها مدخلات لتطوير الإستراتيجية والسياسات الداعمة، وتحديد وفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق المهمة وتقييم درجة التقدم نحو الرؤية والأهداف الإستراتيجية، واستخدام مجموعة متوازنة من النتائج لقياس درجة التقدم، ونشر التأثيرات الارتباطية وعلاقة السبب بالنتيجة، وتحديد أهداف تستند إلى مقارنات أداء مع المنظمات الأخرى، وتوفير الفوائد المستدامة لجميع أصحاب المصلحة، والإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية والمالية، مع تقديم التقارير إلى أصحاب المصلحة المعنيين.

- المعايير The Criteria:

يستند نموذج التميز الأوربي إلى تسعة معايير يمكن تقسيمها إلى مجموعتين خمسة منها تمثل الممكنات "Enablers" والأربعة الباقية وهى النتائج "Results" وهى تغطى ما تفعله المنظمة وكيف تفعله وتغطى ما تحققه المنظمة، وفيما يلى تفسير لكل منها شكل (٢) (EFQM, 2013, 9-21):

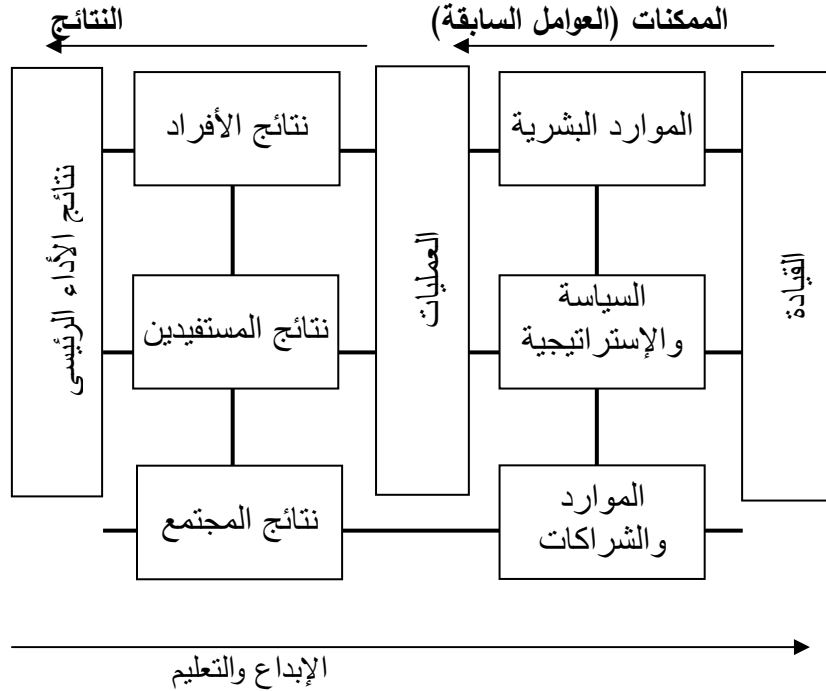
- القيادة: يشير معيار القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة فى تحقيق التميز فى الأداء وضمان النجاح المستمر للمنظمة، فالقادة وفق هذا النموذج هم قيادة تغيير يعملون على تطوير مهمة ورسالة المنظمة، ومتابعة ومراجعة وقيادة تحسين نظام إدارة المنظمة، والتفاعل الإيجابى مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.

- الإستراتيجية: يؤكد هذا المعيار على أن المنظمات المتميزة تحقق مهمتها ورؤيتها من خلال إستراتيجية تركز على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة والبيئة الخارجية، مع فهم الأدوار والقدرات الداخلية، ومراجعة وتحديث الإستراتيجية بشكل

دورى، مع التأكيد من مدى توفر السياسات والخطط والأهداف التى تترجم الإستراتيجية إلى واقع عملى.

- الموارد البشرية: يشير هذا المعيار إلى أسلوب المنظمة فى إدارة مواردها البشرية وتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية للمنظمة والأهداف الشخصية للعاملين، وتعزيز العدالة والمساواة، وبناء شبكة اتصال فعالة على كافة المستويات بالمنظمة، وتطوير معارف وقدرات العاملين وتمكينهم، مع الاعتراف بإنجازهم ومكافأتهم عليه بما يكفل مشاركتهم ودعمهم لتحقيق إستراتيجية المنظمة.

شكل (٢) معايير النموذج الأوربي للتميز



المصدر: (2013). EFQM EXCELLENCE MODEL. Belgium. The European For Quality Management (EFQM).

- الشراكات والموارد: حيث تقوم المنظمة وفق هذا المعيار بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الخارجية؛ لتحقيق الاستفادة المستدامة ودعم إستراتيجيتها وسياساتها والتشغيل الفعال للعمليات، كما يركز هذا المعيار على الآلية التي تدار بها الشؤون المالية، وإدارة المبانى والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة، وتوظيف التكنولوجيا لدعم تحقيق إستراتيجية المنظمة، وإدارة المعلومات لدعم عمليات اتخاذ القرار وبناء قدرات المنظمة.

- العمليات والخدمات: يؤكد هذا المعيار على الآلية التي تعتمد عليها المنظمة في تصميم وإدارة وتحسين العمليات والخدمات التي تقدمها لتحقيق قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصلحة.
- النتائج: يعبر هذا المعيار عما حققته أو تحققه المنظمة من نتائج لكل من العملاء والموارد البشرية والمجتمع، وكنتايج أداء رئيسة للمنظمة؛ وذلك من خلال تطوير مجموعة من النتائج المالية وغير المالية لتحديد النشر الناجح لإستراتيجية المنظمة بناء على احتياجات وتوقعات المستفيدين سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويوضح الجدول التالي الأهمية النسبية لهذه المعايير .

المجموعات	عناصر إدارة التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
الممكنات	١ القيادة		١٠٪
	٢ الموارد البشرية		٩٪
	٣ السياسات والإستراتيجية		٨٪
	٤ الشراكات والموارد		٩٪
	٥ العمليات		١٤٪
	المجموع	٥٠٪	
النتائج	٦ النتائج المتعلقة بالأفراد		٩٪
	٧ النتائج المتعلقة بالمستفيدين		٢٠٪
	٨ النتائج المتعلقة بالمجتمع		٦٪
	٩ نتائج الأداء الرئيسية		١٥٪

المجموعات	عناصر إدارة التميز	المجموع الفرعى	الوزن النسبى
	المجموع	%٥٠	

المصدر: EFQM. (2013). *EFQM EXCELLENCE MODEL*. Belgium. The European For Quality Management (EFQM).

- منهجية RADAR:

إطار تقييم ديناميكى وأداة إدارة قوية توفر العمود الفقري لدعم المنظمة، وهى تعالج التحديات التى يجب التغلب عليها إذا أرادت المنظمة تحقيق طموحها لتحقيق التميز المستدام. ويتكون من الحروف الأولى من العناصر التى تتكون منها المنهجية وهى Approach, Results, Deployment, Assessment, Review, وتتم المنهجية فى شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتباع آلية محددة لتحقيق هذه النتائج من خلال بناء السياسات والإستراتيجيات وتنظيم العمليات وحشد الشراكات والموارد واستثمار الموارد البشرية (استثمار الممكنات)، مع إجراء عمليات تقويم ومتابعة للأداء بشكل دورى لتعديل الانحرافات وتحسين الأداء (السلمى، ٢٠٠٢، ٤٢)، وتتضمن هذه المنهجية قيام المنظمة بما يلى (Paul, 2002)، (القرزعى، ٢٠١٧، ٨٩):

- التخطيط والتحضير لعمل التقييم الذاتى.
- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالوضع الحالى، وتحديد نواحي القوة وكيفية إدخال التحسينات عليها، وتحديد الفرص المتاحة.
- تحديد النتائج المراد الوصول إليها.

- تخطيط مجموعة متكاملة من الآليات لتحقيق النتائج المطلوبة.
- مراجعة فاعلية هذه الآليات وتقييمها بناءً على النتائج المتحققة، والتعلم منها بغرض التطوير والنمو، مع تحديد أولويات التطوير.

الدراسات السابقة:

دراسة الشواف (٢٠١٩) وهدفت الدراسة التعرف على واقع التميز الريادي لدى القيادات الجامعية، وبناء معايير للتميز الريادي، واعتمدت الدراسة أسلوب دلفاي والاستبانة أدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة لبناء خمسة أبعاد للتميز القيادي، كما أظهرت النتائج توفر هذه المعايير لدى القيادات الجامعية بدرجة عالية. أما دراسة العصيمي (٢٠١٨) فقد هدفت الدراسة الكشف عن واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والوثائقي، والاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن أداء المعاهد متحقق بدرجة متوسطة، وحصل معيار الإستراتيجيات على المرتبة الأولى بينما الموارد البشرية جاء بالمرتبة الأخيرة. فى حين هدفت دراسة الأشقر (٢٠١٧) تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسى لكليات الأزهر، واعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلات الشخصية، وخلصت لمجموعة من المتطلبات لتحقيق التميز من أبرزها: توفير آلية لرصد تطورات ونتائج أداء الكليات المناظرة، تبنى أسلوب القياس المقارن مع الكليات المناظرة من خارج الجامعة. أما دراسة الكسر (٢٠١٦) فقد هدفت الدراسة التعرف على مستوى الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالى الخاصة بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام يطبقون المبادئ بدرجة متوسطة. فى حين أن دراسة الألفى (٢٠١٦) هدفت قياس درجة تحقيق معايير التميز الأورى بجامعة حائل. وأظهرت النتائج أن المعايير متحققة بدرجة متوسطة وأن أكثرها تحققًا معيار الشراكة والموارد وأقلها

تحققاً معيار السياسات والإستراتيجيات. أما دراسة صقر (٢٠١٦) فقد هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق إدارة التميز وسبل تطويره بالجامعات الفلسطينية بالقطاع. وكشفت النتائج أن الجامعات تطبق إدارة التميز بدرجة كبيرة فى جميع المجالات وجاء مجال الإستراتيجية فى المرتبة الأولى من حيث التطبيق. فى حين أن دراسة المليجى (٢٠١٦) هدفت التعرف على واقع تطبيق إدارة التميز بجامعة حائل. ومن أهم النتائج التى توصلت لها الدراسة: امتلاك الأقسام العلمية سياسة واضحة ومعلنة لأعضاء هيئة التدريس. أما دراسة الغيلى والشريمى (٢٠١٦) فقد هدفت التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة وفقاً للنموذج الأوربى فى التخطيط الإستراتيجى بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. وأظهرت نتائجها ضعف فى عملية التطبيق للمعايير. وكذلك دراسة الفرا (٢٠١٥) والتى هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التميز وسبل تطويرها بجامعة الأقصى من وجهة نظر القيادات، أظهرت نتائجها أن قياس مستوى توفر عناصر إدارة التميز وفق نموذج التميز الأوربى يظهر الضعف البين لدى الجامعة فى كافة الأبعاد. أما دراسة أحمد (٢٠١٥) والتى هدفت التعرف على واقع تطبيق معايير التميز الأوربى بجامعة جنوب الوادى. فقد أظهرت نتائجها أن الأداء المؤسسى للجامعة متحقق بدرجة متوسطة. فى حين أن دراسة البحيرى (٢٠١٢) والتى هدفت إلى بناء مؤشرات مقترحة للجامعة للوصول للتميز والجودة النوعية. فقد أظهرت النتائج فيها موافقة بدرجة كبيرة على جميع الأبعاد. وهدفت دراسة (2011)

Preparing Jordanian university services to Madeleine & Tari بعنوان:

implement a quality self-assessment methodology

تحليل نموذج التقييم الذاتى للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة فى مؤسسات التعليم العالى فى أسبانيا والأردن، وتشجيع التقييم الذاتى، واعتمدت الدراسة منهج الحالة واستخدمت

المقابلات والملاحظة المباشرة، وأظهرت النتائج وجود بعض الاختلافات بين المؤسسات على مستوى البلدين، وعليه أوصت بضرورة تطبيق نموذج التقييم الذاتى لأنه يساعد على تطوير نظم الجودة، مع تكييف النموذج بحيث يتناسب مع طبيعة وثقافة الدولة. مع الاحتفاظ بالتزام الإدارة وإشراك القادة فى جميع مراحل التقييم، وأهمية نشر إستراتيجية العمل والأهداف بين جميع العاملين لضمان المشاركة الفعالة، وجمع البيانات الكمية والنوعية عند اجراء التقييم. ودراسة (Davies, Douglas & Douglas (2007) بعنوان: The

Effect of Academic Culture on The Implementation of the EFQM Excellence Model in UK Universities

التي سعت لاكتشاف تأثير الثقافة الأكاديمية على تنفيذ نموذج التميز الأوربي. واعتمدت مراجعة الوثائق والمقابلات مع الموظفين الذين شاركوا فى تنفيذ النموذج فى أربع وحدات أكاديمية بجامعة المملكة المتحدة، وأظهرت النتائج أن تنفيذ النموذج لم يكن فعالاً فى مدرستين وكان فعال فى بداية التنفيذ فى المدرسة الثالثة، أما المدرسة الرابعة فقد كان فعالاً فيها، كما توصلت الدراسة إلى أن العوامل الثقافية للمدرسة تؤثر على عملية التنفيذ، وأن فهم ثقافة المنظمة ضرورى لتنفيذ برامج الجودة، وعليه أوصت الدراسة بضرورة التركيز على العمل الجماعى، وتوفير البيئة الداعمة، وإجراء تغييرات على استخدام نموذج التميز تتلاءم بشكل أفضل مع الثقافة الأكاديمية. ودراسة (Calvo-mora, Leal & Rodan (2005) بعنوان: " Relationships between the EFQM Model Criteria: a

Study in Spanish Universities

التي هدفت إلى فهم العلاقة بين عوامل التمكين لنموذج إدارة التميز الأوربي (EFQM) والنتائج، وقد وضعت الدراسة عدداً من الفرضيات: عامل القيادة والتزام الإدارة

له تأثير إيجابى على الموارد البشرية والشراكات والموارد والإستراتيجية، عامل السياسة والإستراتيجية له تأثير إيجابى على الموارد البشرية والشراكات والموارد والعمليات، عامل إدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابى على العمليات، والعمليات لها تأثير إيجابى على النتائج، وتم تطبيق الدراسة على عدد من المراكز الجامعية بأسبانيا، وأظهرت النتائج صحة فرضيات الدراسة، وأن القيادة تمثل قوة داعمة لجميع عمليات التحسين، وأن لها تأثيرًا إيجابيًا على بقية العوامل، كما أظهرت النتائج صلاحية نموذج التميز الأوربى كإطار مرجعى لتنفيذ وتقييم وتحسين الجودة فى مجال التعليم العالى. ودراسة Osseo-Asare, Longbottom & Murphy (2005) بعنوان

"Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model "

وهدفت الكشف عن درجة الأهمية والفاعلية لممارسات القيادة والسياسة والإستراتيجية وتأثيرها على تحسين جودة الأداء، وتم تطبيق الدراسة على عينة من مديرى الجودة أو المسؤولين عنها فى ٤٢ مؤسسة تعليمية فى المملكة المتحدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ٨٥٪ من عينة الدراسة يعتقدون أن منهجيات ضمان الجودة لم تحدث تحسناً كبيراً فى فعالية القيادة والسياسات والإستراتيجيات لتحسين الجودة، وأن هناك أهمية عالية للسياسات والإستراتيجية وفاعلية متوسطة فى تحسين الجودة، فى حين أن القيادة أهميتها متوسطة وفعاليتها ضعيفة. كما أكدت النتائج أن تنفيذ السياسات والإستراتيجية يكون أكثر نجاحاً إذا اقترن بالقيادة. ودراسة Ernest Osseo- Asare & David (٢٠٠٢) بعنوان:

The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions

هدفت الدراسة إلى التأكد من تطبيق إدارة الجودة من خلال التقييم الذاتي، وتم تطبيق الدراسة على ست مدارس تابعة لمعهد التعليم العالي بالمملكة المتحدة، وتم تطبيق الدراسة على العمداء ومساعديهم والموظفين المشاركين في تحسين الجودة، وقد أظهرت النتائج أن معيار العمليات هو أكثر المعايير أهمية في تحسين الجودة، وأن أهم مجالات التحسين في هذه المدارس: إظهار الالتزام بمبادئ الجودة من قبل الإدارة العليا، وزيادة مشاركة جميع الموظفين في الجودة وتحسين الأداء.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في كل من: جامعة الملك سعود وعددهم (٤٢٦)، وجامعة أم القرى وعددهم (٢٧٠)، وجامعة الملك فيصل وعددهم (١٦٣)، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية تمثل ٥٠٪ من أعضاء هيئة التدريس في كل كلية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٤٣٠)، وبلغ عدد الاستبانات المستردة المكتملة البيانات والصالحة للتحليل (٢٧٨) مثلت (٦٥٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة وفق المعايير الإحصائية.

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفق بياناتهم الأولية

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
الجامعة	جامعة الملك سعود	١٣٢	٤٧.٥
	جامعة الملك فيصل	٥١	١٨.٣

٣٤.٢	٩٥	جامعة أم القرى	
١٨.٧	٥٢	أستاذ	الدرجة العلمية
٣٩.٩	١١١	أستاذ مشارك	
٤١.٤	١١٥	أستاذ مساعد	
١٠٠٠٠	٢٧٨		المجموع

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم بناؤها وفق المعايير الصادرة من (EFQM)، والدراسات السابقة التي تناولت معايير التميز الأوربي. وتكونت الاستبانة من قسمين. اشتمل القسم الأول على البيانات الأولية، والقسم الثاني تكون من محورين: المحور الأول: درجة تطبيق كليات التربية لإدارة التميز وفق معايير التميز الأوربي، وتم تصنيفها لستة معايير رئيسية وهي: (القيادة (٩) عبارات، الإستراتيجية (٩) عبارات، الموارد البشرية (٨) عبارات، الشراكات والموارد (٨) عبارات، العمليات والخدمات (٨) عبارات، النتائج (٨) عبارات)، أما المحور الثاني فتناول المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق هذه المعايير وتكون من (١٧) عبارة. ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء وزن للبدائل: (عالية=٤، متوسطة=٣، ضعيفة=٢، معدومة=١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى أربعة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = ٤ - ١ \div ٧٥ = ٠,٧٥$$

جدول رقم (٣) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
عالية	٤.٠٠ - ٣.٢٦
متوسطة	٣.٢٥ - ٢.٥١
ضعيفة	٢.٥٠ - ١.٧٦
معدومة	١.٧٥ - ١.٠٠

صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها على عدد من الخبراء المتخصصين، وبناءً على ملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات المقترحة، كما تم التحقق من ثبات الدراسة بإعادة تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من ٤٠ فرداً من أفراد المجتمع الأصلي، وقد تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة والأداة ككل والجداول (٣-٤-٥) توضح درجة الثبات ومعامل الارتباط.

جدول (٤) معاملات ارتباط معايير المحور الأول درجة تطبيق إدارة التميز وفق معايير التميز الأوربي بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن = ٤٠)

المعيار	معامل الارتباط
القيادة	**٠.٩٤٦٣
الإستراتيجية	**٠.٩٤٩٩
الموارد البشرية	**٠.٩٦٥١
الشراكات والموارد	**٠.٩١٨٤
العمليات والخدمات	**٠.٨٧٠٤

المعيار	معامل الارتباط
النتائج	** ٠.٩٣٨٨

** دالة عند مستوى ٠.٠١

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بنود المحور الثاني متطلبات تطبيق إدارة التميز وفق معايير التميز الأوربي بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=٤٠)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	** ٠.٧٩١٧	٧	** ٠.٨٠٠١	١٣	** ٠.٩٢٩٦
٢	** ٠.٨٧٨٨	٨	** ٠.٨٩٤٠	١٤	** ٠.٩٤٣٤
٣	** ٠.٩٠٠٨	٩	** ٠.٨٥٧٥	١٥	** ٠.٩٠٦٠
٤	** ٠.٧٢٣٩	١٠	** ٠.٦٩٩١	١٦	** ٠.٩٤٠٧
٥	** ٠.٧٦٠٧	١١	** ٠.٩٢٤٩	١٧	** ٠.٨٦٠٧
٦	** ٠.٨٨٣٧	١٢	** ٠.٩٤٠٢		

** دالة عند مستوى ٠.٠١

جدول رقم (٦) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمعايير ومحاور الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=٤٠)

المعيار/المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
القيادة	٩	٠.٩٤
الإستراتيجية	٩	٠.٩٤

المعيار/المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
الموارد البشرية	٨	٠.٩٤
الشراكات والموارد	٨	٠.٩٥
العمليات والخدمات	٨	٠.٩٥
النتائج	٨	٠.٩٥
المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التميز وفق معايير التميز الأوربي	٥٠	٠.٩٩
المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة التميز وفق معايير التميز الأوربي	١٧	٠.٩٨

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والترتب لوصف خصائص عينة الدراسة وعرض النتائج، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق الداخلي لأداة الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت في استجابات عينة الدراسة، وتحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة، واختبار شيفيه للكشف عن مصدر الفروق.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق إدارة التميز بكلية التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب والجدول (٦) يوضح استجابات عينة الدراسة عن مدى موافقتهم على درجة تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية.

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي

المعايير	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
القيادة	٣.٤٥	٠.٦٦	١	عالية
الإستراتيجية	٣.٣٥	٠.٧٠	٣	عالية
الموارد البشرية	٣.٤١	٠.٧١	٢	عالية
الشراكات والموارد	٣.٢٤	٠.٧٥	٤	متوسطة
العمليات والخدمات	٣.٢٤	٠.٦٩	٤	متوسطة
النتائج	٣.٢٠	٠.٨٢	٦	متوسطة
الدرجة الكلية لتطبيق المعايير	٣.٣٢	٠.٦٧		عالية

* المتوسط من ٤ درجات

يتضح من الجدول (٦) أن درجة تطبيق إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوربي للتميز عالية بمتوسط حسابي (٣.٣٢) وانحراف معياري (٠.٦٧)، ويمكن عزو درجة الموافقة العالية لتطبيق معايير إدارة التميز الأوربي ككل إلى توجه هذه الكليات نحو الحصول على الاعتماد سواءً المحلي أو العالمي، وتحقيق جودة الأداء من خلال تطوير وتحسين برامجها وخدماتها، ويضاف إلى ذلك حرص الكليات على تحقيق ترتيب عال في

التصنيفات العالمية، وخير مثال على ذلك تصدر كلية التربية بجامعة الملك سعود كليات التربية العربية وفق تصنيف شنغهاي العالمي لعام ٢٠١٩م، وكذلك تصدرها لتصنيف (QS) للسنة الثانية على التوالي، وهذه التصنيفات بلا شك تدعم الكلية فى حصد جوائز التميز من جهة، ويحفز كليات التربية الأخرى على بذل المزيد من الجهد لتحقيق التطلعات من جهة أخرى. ومن خلال الجدول يتضح أيضاً أن معيار القيادة قد حاز على الترتيب الأول بمتوسط حسابى (٣.٤٥) وبدرجة موافقة عالية، وهذه النتيجة تؤكد على الإيمان بأهمية دور القيادة فى تطبيق نموذج إدارة التميز؛ فعليهم يقع العبء الأكبر فى تحقيق رؤية ورسالة الكلية، ونشر الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق النجاح المستدام. وفى المرتبة الثانية جاء معيار الموارد البشرية بمتوسط حسابى (٣.٤١) وبدرجة موافقة عالية، ويمكن عزو هذه النتيجة لإدراك كليات التربية أهمية العنصر البشرى فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للكلية، وأن الرفع من مستوى كفاءته وفاعليته سوف يسهم بلا شك فى زيادة الإنتاجية وبالتالي كسب رضا المستفيدين من الطلاب وأصحاب المصلحة، فى حين احتل معيار الإستراتيجية الترتيب الثالث بمتوسط حسابى (٣.٣٥) وبدرجة موافقة عالية، أما معيار الشراكات والموارد فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابى (٣.٢٤) وبدرجة موافقة متوسطة، أيضاً معيار العمليات والخدمات جاء بنفس درجة معيار الشراكات والموارد بالترتيب الرابع وبمتوسط حسابى (٣.٢٤)، أما المرتبة السادسة والأخيرة فقد جاءت من نصيب معيار النتائج بمتوسط حسابى (٣.٢٠) وبدرجة تحقق متوسطة، وبالرغم من أهمية النتائج باعتبار أن مخرجات المعايير الأخرى تصب فيها؛ إلا أن النتيجة تبرز أن كليات التربية لا تهتم بالقدر الكافى بتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها، وبناء مؤشرات أداء للأهداف الإستراتيجية وقياس درجة تحققها، وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة العصيمي (٢٠١٨) التى أظهرت أن الأداء بمعاهد البحوث متحقق بدرجة متوسطة، وقد جاء معيار الإستراتيجية فى الترتيب الأول فى حين معيار الموارد البشرية جاء بالترتيب الأخير، كما اختلفت عن نتائج دراسة الألفى (٢٠١٦) التى بينت توافر معيار الشراكة والموارد بجامعة حائل، فى حين أن معيار

السياسات والإستراتيجيات متوافر بدرجة ضعيف. كما اختلفت إلى حد كبير عن نتائج دراسة المليجى (٢٠١٦) التى أكدت على جودة تطبيق معايير التميز بدرجة ضعيفة، وتتفق النتائج مع نتيجة دراسة صقر (٢٠١٦) التى أظهرت أن أكثر مجالات إدارة التميز ممارسة بجامعة الأقصى معيار الإستراتيجية وأن أقلها ممارسة معيار قياس وتقويم نتائج الأداء، كما اتفقت مع نتائج دراسة الأشقر (٢٠١٧) فى أن معيار القيادة أعلى المعايير تحققاً.

المعيار الأول: القيادة

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة التميز بكليات التربية فى الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربى (معيار القيادة)

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة التطبيق
١	تطور عمادة الكلية رؤية ورسالة الكلية بالمشاركة مع المستفيدين داخل وخارج الكلية.	٣.٥٧	٠.٦٨	١	عالية
٢	يتبنى العميد منظومة من القيم ويساعد على نشرها.	٣.٥٢	٠.٧٣	٤	عالية
٣	يدعم العميد ثقافة القيادة المشتركة.	٣.٤١	٠.٨١	٦	عالية
٤	يقود العميد عمليات التحسين وتطبيق إدارة الأداء بالكلية.	٣.٥٧	٠.٧٠	١	عالية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٥	يتواصل العميد مع المستفيدين خارج الكلية (الشركاء، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) ويحفزهم على المشاركة في أنشطة الكلية.	٣.٣١	٠.٨٦	٨	عالية
٦	يحفز العميد منسوبي الكلية (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الإداريين) على التميز والإبداع.	٣.٤٨	٠.٧٨	٥	عالية
٧	يسعى العميد إلى إدارة عمليات التغيير بفعالية.	٣.٥٤	٠.٦٩	٣	عالية
٨	يستخدم العميد منهج منظم لتوليد الأفكار الإبداعية وتحديد الأولويات.	٣.٣١	٠.٩٠	٨	عالية
٩	يتبنى العميد سياسات تدعم التغيير تحقيقاً للتميز.	٣.٣٨	٠.٨٤	٧	عالية
	المتوسط * العام للمعيار	٣.٤٥	٠.٦٦		عالية

* المتوسط الحسابي من ٤ درجات

ينضح من الجدول أن عينة الدراسة موافقة بدرجة عالية على درجة تطبيق المعيار الأول من معايير إدارة التميز بكليات التربية وهو معيار القيادة بمتوسط عام (٣.٤٥ من ٤) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وقد تراوحت الاستجابات بين (٣.٥٧، ٣.٣) وهذا يدل على موافقة العينة بدرجة عالية على جميع العبارات، وهذه النتيجة تكشف عن درجة التزام عالية

لدى قيادة الكلية، وإدراك عميق للأدوار المناطة بها؛ ولا سيما مع الدور المحورى الذى تقوم به من أجل تحقيق أهداف الكلية، كما يتضح من الجدول السابق أن عبارتى: تطور عمادة الكلية رؤية ورسالة الكلية بالمشاركة مع المستفيدين داخل وخارج الكلية، وتطبيق إدارة الأداء بالكلية حصلت على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابى (٣.٥٧). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قيادة الكلية لديها الوعى التام بأهمية قيادة عمليات التحسين وتطبيق إدارة الأداء، وتطوير رؤية ورسالة الكلية بمشاركة فاعلة من قبل المستفيدين من خدماتها سواءً عملائها الداخليين أو أصحاب المصلحة الخارجيين، كما أن هذه النتيجة تكشف عن قناعة أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة بالأدوار التى يقوم بها العميد لقيادة الكلية نحو التميز، كما يتضح من الجدول أن عبارتى: "يتواصل العميد مع المستفيدين خارج الكلية (الشركاء، أولياء الأمور، المجتمع المحلى) ويحفزهم على المشاركة فى أنشطة الكلية"، وعبارة "يستخدم العميد منهج منظم لتوليد الأفكار الإبداعية وتحديد الأولويات" فى المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بمتوسط حسابى (٣.٣١). وإن جاءت الموافقة عالية على هاتين العبارتين إلا أنها جاءت فى الترتيب الأخير من حيث التطبيق؛ وهذا يتطلب من عميد الكلية ضرورة تفعيل الاتصال مع أصحاب المصلحة وتنظيم اللقاءات الدورية معهم وإشراكهم فى جميع مناسبات الكلية وحفزهم على التعاون مع الكلية فى تقييم برامجها الأكاديمية وفى التدريب الميدانى للطلاب، مع أهمية تطبيق القائد للقيادة الإبداعية فى توليد الأفكار وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات وتطوير أساليب العمل، وتحقيق نقلة نوعية للأداء بالكلية، ولاسيما مع التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية، وتتفق نتائج هذا المعيار مع نتائج دراسة الكسر (٢٠١٦) التى أظهرت موافقة عالية على أداء رؤساء الأقسام وفق مبدأ القيادة، وكذلك دراسة البحيرى (٢٠١٢) التى بينت موافقة بدرجة كبيرة على الآليات المقترحة للقيادة الجامعية. فى حين تختلف عن نتائج دراسة

المليجي (٢٠١٥) التى أكدت على أن جودة إدارة الأقسام العلمية متحقق بدرجة متوسطة، ودراسة أحمد (٢٠١٥) التى أظهرت نتائجها على أن القيادة توفر البيئة المشجعة على تحقيق التميز بدرجة ضعيفة، كما اختلفت نتائجها عن نتائج دراسة العصيمي (٢٠١٨) التى أكدت على الموافقة المتوسطة لنشر قيادة المعهد للثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.

المعيار الثانى: الإستراتيجية:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازليًا لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة التميز بكليات التربية فى الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي (معيار الإستراتيجية)

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة التطبيق
١	تبنى الكلية خططها الإستراتيجية فى ضوء احتياجات وتوقعات المستفيدين الخارجيين والبيئة الخارجية.	٣.٥٠	٠.٧٠	١	عالية
٢	تضع الكلية سيناريوهات مستقبلية لمواجهة التغيرات المحتملة التى قد تواجهها.	٣.٢٩	٠.٨٨	٧	عالية
٣	تعمل الكلية على تحليل اتجاهات الأداء التشغيلية لتحديد قدراتها ومتطلبات التطوير.	٣.٢٧	٠.٩٢	٩	عالية

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة التطبيق
٤	تراجع الكلية وتحدث بشكل دورى الإستراتيجيات والسياسات الداعمة للأداء.	٣.٣٢	٠.٨٣	٥	عالية
٥	تترجم الكلية إستراتيجياتها إلى عمليات ومشاريع.	٣.٢٨	٠.٨٦	٨	عالية
٦	تتعامل الكلية بفاعلية وكفاءة مع التغييرات الطارئة على الإستراتيجية.	٣.٣١	٠.٨٤	٦	عالية
٧	تضع الكلية مؤشرات أداء مبنية على نتائج المقارنة المرجعية مع كليات مناظرة لها عربياً وعالمياً.	٣.٣٨	٠.٨٨	٣	عالية
٨	تتأكد الكلية من توافر الموارد المالية والتقنية الداعمة لعمليات التطوير.	٣.٣٦	٠.٨٤	٤	عالية
٩	يتم تطوير الإستراتيجية بالكلية لتتسق مع رؤيتها ورسالتها.	٣.٤٦	٠.٧٧	٢	عالية
	المتوسط * العام للمعيار	٣.٣٥	٠.٧٠		عالية

* المتوسط الحسابى من ٤ درجات

يتضح من الجدول رقم (٨) أن عينة الدراسة موافقة بدرجة عالية على درجة تطبيق المعيار الثانى من معايير إدارة التميز بكليات التربية وهو معيار الإستراتيجية بمتوسط عام (٣.٣٥ من ٤) وبانحراف معيارى (٠.٧٠)، وقد تراوحت الاستجابات بين (٣.٢٧، ٣.٥٠) وهذا يدل على موافقة العينة بدرجة عالية على جميع العبارات، وتدل هذه النتيجة على عناية كليات التربية ببناء خطط إستراتيجية فى ضوء الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، وإعادة هيكلة برامجها العلمية لتكون متوافقة مع توجهات الوزارة نحو بناء برامج نوعية لإعداد المعلم وفق مواصفات ومقارنات مرجعية مثلى، كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى درجة موافقة جاءت لعبارتى: "بنى الكلية خططها الإستراتيجية فى ضوء احتياجات وتوقعات المستفيدين الخارجيين والبيئة الخارجية" بمتوسط حسابى (٣.٥٠)، و"يتم تطوير الإستراتيجية بالكلية لتنسق مع رؤيتها ورسالتها" بمتوسط حسابى (٣.٤٦)، فى حين جاءت عبارة "تعمل الكلية على تحليل اتجاهات الأداء التشغيلية لتحديد قدراتها ومتطلبات التطوير" بمتوسط حسابى (٣.٢٧)، وعبارة "تترجم الكلية إستراتيجياتها إلى عمليات ومشاريع" بمتوسط حسابى (٣.٢٨) فى المرتبة التاسعة والثامنة على التوالي، وبالرغم من أن هاتين العبارتين حصلنا على أدنى ترتيب إلا أن درجة التطبيق عالية؛ وهذا بلا شك يشير إلى اتباع كليات التربية الأسلوب العلمى فى بناء الخطط وقدرتها على تحويل الاستراتيجيات إلى مبادرات ومشاريع قابلة للقياس وفق مؤشرات أداء محددة، وقد انفتحت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة البحيرى (٢٠١٢) التى أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على حاجة الجامعة لتطبيق آليات التخطيط الإستراتيجى، وكذلك مع نتائج دراسة الكسر (٢٠١٦) التى أبرزت دورًا عاليًا فى الأداء لدى رؤساء الأقسام العلمية فى تطبيق مبدأ السياسة والإستراتيجية، فى حين تختلف عن نتائج دراسة كل من الغيلى والشرمى (٢٠١٦) التى اتخذت العينة موقفًا محايدًا من تطبيق معيار نشر السياسات الإستراتيجية، وكذلك دراسة العصيمي (٢٠١٨) التى أكدت أن معاهد البحوث تطور رؤيتها المستقبلية بشكل متوسط، وأيضًا دراسة المليجى (٢٠١٥) التى أظهرت أن تتناسب رسالة القسم وأهدافه مع احتياجات الطلاب متحقق بدرجة ضعيفة، وكذلك

نتائج دراسة الألفى (٢٠١٦) التى جاءت موافقة عينة الدراسة متوسطة على تطبيق السياسات والإستراتيجيات.

المعيار الثالث: الموارد البشرية:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة التميز بكليات التربية فى الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربى (معيار الموارد البشرية)

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة التطبيق
١	تسعى الكلية لتطوير معارف وقدرات منسوبة الكلية.	٣.٦٢	٠.٧٠	١	عالية
٢	تحدد الكلية بوضوح مستويات الأداء المطلوبة من منسوبة الكلية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.	٣.٥٢	٠.٧٧	٢	عالية
٣	تشجع الكلية تبادل المعلومات والممارسات الجيدة بين منسوبيها.	٣.٤٥	٠.٨٥	٣	عالية
٤	تشجع الكلية ثقافة العمل بروح الفريق.	٣.٤٣	٠.٨٨	٤	عالية
٥	توجد سياسات وإستراتيجيات شفافة لعملية استقطاب الكفاءات بالكلية.	٣.٢٦	٠.٩٩	٨	عالية

م	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة التطبيق
٦	تستخدم الكلية أدوات متنوعة فى عملية تقويم أداء منسوبيها.	٣.٣٨	٠.٨٢	٥	عالية
٧	تلاؤم الكلية بين أهدافها وأهداف منسوبيها.	٣.٢٨	٠.٨٨	٧	عالية
٨	تخطط الكلية لاحتياجها من الموارد البشرية كميا ونوعيا.	٣.٣٦	٠.٨٦	٦	عالية
	المتوسط* العام للمعيار	٣.٤١	٠.٧١		عالية

* المتوسط الحسابى من ٤ درجات

يتضح من الجدول رقم (٩) أن عينة الدراسة موافقة بدرجة عالية على درجة تطبيق المعيار الثالث من معايير إدارة التميز بكليات التربية، وهو معيار الموارد البشرية بمتوسط عام (٣.٤١ من ٤) وانحراف معيارى (٠.٧١)، وقد تراوحت الاستجابات بين (٣.٦٢، ٣.٢٦) وهذا يدل على موافقة العينة بدرجة عالية على جميع العبارات، وهذه النتيجة تعكس درجة الوعى لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بأهمية الموارد البشرية باعتبارها أصول معرفية، وأن تميز الكليات يكمن فى توظيف المعارف والمهارات التى تمتلكها هذه الموارد وتوظيفها بما يخدم رؤية ورسالة الكلية، كما يتضح من الجدول السابق أن العبارات التى حصلت على أعلى درجة موافقة هى: "تسعى الكلية لتطوير معارف وقدرات منسوبي الكلية"، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (٣.٦٢)، وعبرة "تحدد الكلية بوضوح مستويات الأداء

المطلوبة من منسوى الكلية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية" بمتوسط حسابى (٣.٥٢)، ومما لا شك فيه أن تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين وتطوير مهاراتهم، مع تحديد النتائج المتوقعة منهم فى ضوء المهام المناطة بهم؛ سوف يساعد الكلية للوصول للمستهدفات التى تسعى لتحقيقها، أما العبارات التى حصلت على أقل درجة موافقة فى معيار الموارد البشرية هى: "توجد سياسات وإستراتيجيات شفافة لعملية استقطاب الكفاءات بالكلية"، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (٣.٢٦)، وعبارة "تلائم الكلية بين أهدافها وأهداف منسويها" بمتوسط حسابى (٣.٢٨)، وبالرغم من أن العبارة "توجد سياسات واستراتيجيات شفافة لعملية استقطاب الكفاءات بالكلية" حصلت على درجة موافقة عالية إلا أن المتوسط الحسابى يكشف قربها من الدرجة المتوسطة من حيث التحقق؛ وفى هذا السياق يمكن القول إن على كليات التربية توسيع دائرة اتصالها مع المجتمع الخارجى ومحاولة استقطاب الكفاءات من الكوادر التعليمية ولا سيما مع استمرار الحاجة لأعضاء هيئة تدريس من جهة، ومن جهة أخرى يمكن الاستعانة بالخبرات المتميزة فى عمليات التطوير المهنى لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المليجى (٢٠١٥) التى أكدت على موافقة عينة الدراسة على أن إدارة القسم العلمى تدعم ثقافة التنمية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس، وكذلك نتائج دراسة الكسر (٢٠١٦) التى أظهرت أن درجة أداء رؤساء الأقسام عالية فى مبدأ الموارد البشرية، وأيضاً تتفق مع دراسة الغيلى والشرمى (٢٠١٦) التى أظهرت موافقة عالية على مشاركة العاملين فى بناء الخطط الإستراتيجية، فى حين تختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة الأشقر (٢٠١٧) التى أكدت على أن معيار الموارد البشرية متحقق بدرجة متوسطة، وكذلك تختلف مع نتائج دراسة الفرا (٢٠١٥) التى

بينت ضعفاً في تطبيق معيار الموارد البشرية في جامعة الأقصى، كما اختلفت عن نتائج دراسة صقر (٢٠١٦) التي أبرزت ممارسة عالية لنظام الاستقطاب بالجامعة.

المعيار الرابع: الشراكات والموارد

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية والموارد وفق نموذج التميز الأوربي (معيار الشراكات)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
١	تسعى الكلية لإنشاء شبكات اتصال تمكنها من تحديد فرص الشراكة المحتملة مع المستفيدين الخارجيين.	٣.٢٢	٠.٨٨	٦	متوسطة
٢	تعمل الكلية مع الشركاء على تحقيق منافع متبادلة.	٣.١٠	٠.٩٢	٨	متوسطة
٣	تستخدم الكلية الإستراتيجيات والسياسات والعمليات المالية لدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية للكلية.	٣.٣١	٠.٨٢	٢	عالية
٤	تدير الكلية المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.	٣.٢٧	٠.٨٢	٣	عالية

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة التطبيق
٥	توظف الكلية التقنية لدعم ثقافة الإبداع والابتكار.	٣.٢٦	٠.٨٥	٤	عالية
٦	توظف الكلية المعلومات والمعرفة لدعم عمليات اتخاذ القرار.	٣.٣٢	٠.٨٣	١	عالية
٧	تزود الكلية منسوبيها والمستفيدين الخارجيين بالمعلومات ذات الصلة بهم	٣.٢٦	٠.٨٥	٤	عالية
٨	تعمل الكلية على تنمية إيراداتها المالية وتبحث عن مصادر تمويل بديلة.	٣.١٥	٠.٩٢	٧	متوسطة
	المتوسط * العام للمعيار	٣.٢٤	٠.٧٥		متوسطة

* المتوسط الحسابى من ٤ درجات

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على درجة تطبيق المعيار الرابع من معايير إدارة التميز بكليات التربية، وهو معيار الشراكات والموارد بمتوسط عام (٣.٢٤ من ٤) وانحراف معيارى (٠.٧٥)، وقد تراوحت الاستجابات بين (٣.٣٢، ٣.١٠)، وتؤكد هذه النتيجة على ضرورة عناية كليات التربية بتفعيل الشراكات واستثمار مواردها المالية وصيانة وتحديث تجهيزاتها لدفع عجلة التميز فى الأداء، والتفوق

على مثيلاتها؛ ولاسيما مع حدة المنافسة بين كليات التربية فى بناء برامج وتقديم خدمات تلبى التوجهات المستقبلية للوزارة، وتحقق رضا أكبر لدى المستفيدين من خدماتها، كما يتضح من الجدول موافقة عينة الدراسة على خمس عبارات بدرجة موافقة عالية، وهى العبارات (٣، ٤، ٥، ٦، ٧) فى حين حصلت ثلاث عبارات على درجة موافقة متوسطة وهى (١، ٢، ٨)، والعبارات التى حصلت على أعلى درجة موافقة هى: "توظف الكلية المعلومات والمعرفة لدعم عمليات اتخاذ القرار"، حيث بلغ المتوسط الحسابى لهذه العبارة (٣.٣٢)، وعبارة "تستخدم الكلية الإستراتيجيات والسياسات والعمليات المالية لدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية للكلية" بمتوسط حسابى (٣.٣١) وهذه النتيجة مؤشر على إدراك الكلية أهمية توفير قواعد بيانات واستخدامها فى عمليات صنع القرار، كما يتضح من الجدول السابق أن العبارات التى حصلت على ترتيب متأخر هى: "تسعى الكلية لإنشاء شبكات اتصال تمكنها من تحديد فرص الشراكة المحتملة مع المستفيدين الخارجيين" بمتوسط حسابى (٣.٢٢)، و"تعمل الكلية على تنمية إيراداتها المالية وتبحث عن مصادر تمويل بديلة" بمتوسط حسابى (٣.١٥)، و"تعمل الكلية مع الشركاء على تحقيق منافع متبادلة" بمتوسط حسابى (٣.١٠). وهذه النتيجة تشير إلى وجود فجوة بين الكلية وأصحاب المصلحة الخارجيين، فبالرغم من تأكيد عينة الدراسة فى معيار الإستراتيجية على أن الكلية تعمل على بناء خططها الإستراتيجية فى ضوء احتياجات المستفيدين إلا أنها تؤكد هنا على وجود جوانب قصور فى العلاقة بين الكلية والمستفيدين الخارجيين فيما يتعلق ببناء شبكات اتصال عملية وتحقيق منافع متبادلة؛ ولعل ذلك يعود إلى عدم وجود مؤشرات أداء رئيسية مرتبطة بهذا المعيار فى خطط الكليات، مما يتطلب ضرورة مراجعة الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية مع أصحاب المصلحة وتحديد مؤشرات خاصة بالشراكات ومستهدفات لكل مؤشر، كما أن تأكيد النتائج على محدودية عمل الكلية على تنمية إيراداتها المالية والبحث عن

مصادر تمويل بديلة يشير إلى ضعف إستراتيجية العمل بالكلية نحو تنمية الموارد المالية؛ ويمكن عزو هذه النتيجة إلى مركزية الأداء المالى على مستوى الجامعة وعدم استقلاليتها، فضلاً عن توافر الفرص للكليات للعمل على البحث عن موارد مالية وتنميتها بشكل مستقل، وتتشابه نتيجة هذا المعيار إلى حد ما مع نتائج دراسة الفراء (٢٠١٥) التى أظهرت موافقة ضعيفة على تطبيق معيار الشراكات والموارد، وكذلك دراسة الأشقر (٢٠١٧) التى أكدت على ضعف دعم الهيكل التنظيمى بالكلية للعلاقات الخارجية مع مختلف أطراف الشراكة، فى حين تختلف عن نتائج دراسة الألفى (٢٠١٦)، حيث أظهرت موافقة على توافر العمل بالجامعة على تحديد مصادر للتمويل.

المعيار الخامس: العمليات والخدمات

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة التميز بكليات التربية فى الجامعات السعودية والخدمات وفق نموذج التميز الأوربي (معيار العمليات والخدمات)

م	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة التطبيق
١	توظف الكلية مؤشرات قياس الأداء فى ترتيب أولويات العمل فيها.	٣.٢٧	٠.٨١	٣	عالية
٢	تطور الكلية برامجها الأكاديمية فى ضوء احتياجات سوق العمل الحالية والمحتملة.	٣.٣٥	٠.٧٧	٢	عالية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٣	تسوق الكلية لخدماتها البحثية والاستشارية بشكل فعال.	٣.١٤	٠.٨١	٧	متوسطة
٤	تطبق الكلية مبدأ الشفافية في إدارة العمليات الرئيسية في الكلية.	٣.١٤	٠.٨٦	٧	متوسطة
٥	تستفيد الكلية من التغذية الراجعة في تطوير برامجها الأكاديمية وخدماتها البحثية والاستشارية.	٣.٢٧	٠.٨٩	٣	عالية
٦	تستخدم الكلية المقارنة المرجعية لتطوير البرامج.	٣.٣٩	٠.٨٢	١	عالية
٧	تمكن الكلية منسوبيها وتزودهم بالموارد الضرورية.	٣.٢٣	٠.٨٤	٥	متوسطة
٨	تحسن الكلية من العمليات والخدمات بطرق إبداعية.	٣.١٦	٠.٨٧	٦	متوسطة
	المتوسط* العام للمعيار	٣.٢٤	٠.٦٩		متوسطة

* المتوسط الحسابي من ٤ درجات

يتضح من الجدول رقم (١١) أن عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على درجة تطبيق المعيار الخامس من معايير إدارة التميز بكليات التربية، وهو معيار العمليات

والخدمات بمتوسط عام (٣.٢٤ من ٤) وبانحراف معياري (٠.٦٩)، وقد تراوحت الاستجابات بين (٣.٣٩، ٣.١٤) كما يتضح من الجدول موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على أربع عبارات (١، ٢، ٥، ٦)، في حين جاءت بقية العبارات بدرجة موافقة متوسطة وهى العبارات (٣، ٤، ٧، ٨)، وهذه الدرجة مؤشر على وجود بعض المعوقات والتحديات التى قد تقف حائلاً بين الكليات وتحقيق التميز فى الأداء، كما يمكن عزو درجة الموافقة المتوسطة من قبل عينة الدراسة على درجة تطبيق معيار العمليات والخدمات إلى نقص فى وضوح الإجراءات والعمليات الرئيسية بالكلية لكافة المستفيدين من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وموظفين، مع محدودية فى تطبيق أساليب تسويق فعالة لمنتجات وخدمات الكلية، وأيضاً محدودية فى تطبيق مبدأ الشفافية، مع الاعتماد على الأساليب التقليدية فى إدارة خدماتها وعملياتها؛ وهذا مما لا شك فيه له تأثيره السلبى على أداء الكلية وتميزها، كما يتضح من الجدول السابق أن العبارات التى حصلت على الترتيب الأول والثانى على التوالى هى: "تستخدم الكلية المقارنة المرجعية لتطوير البرامج" بمتوسط حسابى بلغ (٣.٣٩)، و"تطور الكلية برامجها الأكاديمية فى ضوء احتياجات سوق العمل الحالية والمحتملة" بمتوسط حسابى (٣.٣٥)، وهذه الموافقة العالية تعكس اهتمام الكليات بمعالجة جوانب القصور فى الأداء والحرص على بناء مؤشرات الأداء فى ضوء المقارنة المرجعية مع نظيراتها؛ وهذا هو توجه الوزارة، حيث بنت المواصفات العامة للمعلم الخريج من كليات التربية فى ضوء مقارنة مرجعية مع عدد من كليات التربية العالمية وطلبت من الكليات بناء برامج فى ضوء ذلك مع الحرية فى إضافة ما يميز برامجها من مواصفات تختلف عن بقية الكليات، ولكن فى ضوء توافر مقارنة مرجعية؛ وهو توجه يخدمها فعلياً فى تحقيق الميزة التنافسية، كما أن حرص الكليات على تطوير برامجها فى احتياجات سوق العمل يعزز التوجه نحو تفعيل التكامل مع وزارة التعليم، والعمل على بناء برامج نوعية لإعداد معلم للمراحل الدراسية المختلفة، وفق المواصفات والمتطلبات التى أقرتها الوزارة فى برامج إعداد

المعلم، يتضح أيضًا من الجدول السابق أن العبارات التي حصلت على الترتيب الأخير هي: "تسوق الكلية لخدماتها البحثية والاستشارية بشكل فعال"، وعبارة "تطبق الكلية مبدأ الشفافية في إدارة العمليات الرئيسية في الكلية" وبمتوسط حسابي (٣.١٤) لكلٍ منها، وهذه النتيجة أيضًا مؤشر واقعي على تركيز الكليات على وظيفة التدريس، مع محدودية الأداء في وظائف الجامعة الأخرى من بحث علمي وخدمة مجتمع؛ فضلًا عن أن البحوث التي يقوم بها الأعضاء هي لأغراض الترقية، كما لا يوجد إحصاءات داخل الجامعات تكشف دور الكليات في الخدمات البحثية والاستشارية، كما يمكن القول إن محدودية تطبيق مبدأ الشفافية في أعمال الكلية يؤثر سلبًا على أدائها من عدة جهات؛ فالأصل بالكليات أن تكون ملتزمة بمعايير عالية من الشفافية كمتطلب للاعتماد، وأيضًا هو محفز للأداء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لكونه يضمن العدالة، ومن جهة ثالثة يضمن رضا المستفيدين من طلاب وأولياء أمور ومجتمع محلي لكون تطبيقه يضمن الإعلان الرسمي عن خدماتها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الألفي (٢٠١٦) التي أظهرت موافقة متوسطة على درجة توافر معيار العمليات، وتتفق إلى حدٍ ما مع دراسة الفراء (٢٠١٥) التي أكدت على موافقة ضعيفة على تطبيق هذا المعيار بجامعة الأقصى، وفي نفس السياق تتشابه مع نتائج دراسة المليجي (٢٠١٥) التي بينت أن جودة إدارة العمليات في الأقسام العلمية بجامعة حائل متحقق بدرجة ضعيفة.

المعيار السادس: النتائج

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازليًا لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي (معيار النتائج)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
١	تضع الكلية أهدافاً واضحة لتحقيق رضا أصحاب المصلحة بناء على احتياجاتهم وتوقعاتهم.	٣.٢٥	٠.٨٦	٢	متوسطة
٢	تراجع الكلية بشكل دوري العوامل المؤثرة في الأداء.	٣.٢٢	٠.٨٨	٣	متوسطة
٣	تضع الكلية مؤشرات أداء لقياس درجة رضا المستفيد الخارجي.	٣.٢١	٠.٩١	٤	متوسطة
٤	تضع الكلية مؤشرات أداء لقياس رضا منسوبيها عن مستوى التدريب والتطوير الوظيفي.	٣.٢٨	٠.٩٠	١٤	عالية
٥	تضع الكلية مؤشرات أداء لقياس رضا منسوبيها عن درجة المشاركة والتمكين.	٣.٢١	٠.٩١	٤	متوسطة
٦	تستخدم الكلية مؤشرات الأداء للأعمال المالية وغير المالية لقياس الأداء التشغيلي للكلية.	٣.١٧	٠.٩٢	٧	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٧	تستخدم الكلية أدوات متنوعة لاستطلاع درجة الرضا المجتمعية عن أداء الكلية.	٣.٠٠٨	١.٠٠٠	٨	متوسطة
٨	تضع الكلية مؤشرات أداء لقياس عدد المبادرات المجتمعية التي تساهم بها.	٣.١٨	٠.٩١	٦	متوسطة
	المتوسط* العام للمعيار	٣.٢٠	٠.٨٢		متوسطة

* المتوسط الحسابي من ٤ درجات

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على درجة تطبيق المعيار السادس من معايير إدارة التميز بكليات التربية، وهو معيار النتائج بمتوسط عام (٣.٢٠ من ٤)، وانحراف معياري (٠.٨٢)، وقد تراوحت الاستجابات بين (٣.٠٠٨، ٣.٢٨) كما يتضح من الجدول موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على عبارة واحدة، في حين جاءت بقية العبارات بدرجة موافقة متوسطة وهي العبارات (١، ٢، ٣، ٥، ٨، ٧، ٦). وهذه النتيجة تشير إلى قصور الاهتمام بنتائج الأداء وقياس درجة تحققها، مع محدودية أدوات القياس التي يمكن أن يعتمد على نتائجها لدعم عمليات صنع القرار المرتبطة بعمليات التحسين والتطوير، وفي نفس السياق يمكن القول أن النموذج الأوربي لتمييز الأداء يعتمد على منهجية تبدأ بتحديد النتائج التي تسعى الكلية لتحقيقها، ومن ثم توظيف الممكنات وهي معايير القيادة، والإستراتيجية، والموارد البشرية، والشراكات والموارد، والعمليات لتحقيق هذه

النتائج؛ ومما لاشك فيه أن درجة الموافقة المتوسطة عن درجة تحقق النتائج يشير إلى وجود فجوة بين آلية تطبيق الممكنات والنتائج التى تسعى الكلية لحصاها، سواءً كانت هذه النتائج مرتبطة بمنسوى الكلية من أعضاء هيئة تدريس وموظفين إداريين أو بأصحاب المصلحة الخارجيين من مؤسسات المجتمع أو الطلاب المستفيد الداخلى، كما يتضح من الجدول السابق أن العبارة التى حصلت على درجة موافقة عالية هى: "تضع الكلية مؤشرات أداء لقياس رضا منسويها عن مستوى التدريب والتطوير الوظيفى" وبمتوسط حسابى بلغ (٣.٢٨) وهذه النتيجة مرتبطة بموافقة عالية من قبل عينة الدراسة على أن الكلية تسعى لتطوير معارف وقدرات منسويها، وذلك فى معيار الموارد البشرية. ولعل ذلك مرتبطاً بوجود استمارات قياس للبرامج التدريبية مما يمكن المنسويين من ابداء درجة رضاهم عنها، أيضاً يتضح من الجدول السابق أن العبارات التى حصلت على أدنى درجة موافقة وفق ترتيب تصاعدى هى "تستخدم الكلية أدوات متنوعة لاستطلاع درجة الرضا المجتمعية عن أداء الكلية" بمتوسط حسابى (٣.٠٨)، وعبارة "تستخدم الكلية مؤشرات الأداء للأعمال المالية وغير المالية لقياس الأداء التشغيلى للكلية" وقد بلغ المتوسط الحسابى لها (٣.١٧)، وهذه النتيجة تؤكد ما ذكر سابقاً من محدودية الأدوات التى تستخدمها الكلية لقياس رضا المستفيدين من أصحاب المصالح بالرغم من أهمية استطلاعات الرأى الكمية والنوعية؛ لكونها تقدم صورة حقيقية عن مستوى برامج الكلية ويمكنها بالتالى من قيادة عمليات التحسين المستمر لخدماتها، كما أن تحديد مؤشرات للأداء سواءً للأعمال المالية أو غير المالية يعد من المرتكزات المهمة التى يجب أن تعمل الكلية عليها، وهناك مستهدفات مبنية على هذه المؤشرات؛ ولاسيما مع توجه الدولة إلى ربط قطاعاتها من خلال مركز أداء لقياس الأداء الحكومى. وهذا بلا شك يتطلب بناء مؤشرات أداء فعلية مبنية على المقارنة المرجعية

سواءً مع أداء سابق لها أو مع نظيراتها من الكليات المتميزة محلياً أو عالمياً، ويدعم هذه الحاجة تأكيد عينة الدراسة في معيار الموارد والشراكات على محدودية عمل الكلية على تنمية مواردها المالية والبحث عن موارد بديلة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الألفى (٢٠١٦) التي أظهرت موافقة متوسطة عن درجة عناية جامعة حائل بقياس النتائج والتأكد من رضا المستفيدين. أيضاً تتفق إلى حدٍ ما مع نتائج دراسة المليجي (٢٠١٥) التي بينت أن الاهتمام بمحرم العملاء متحقق بدرجة ضعيفة، ودراسة الفرا (٢٠١٥) التي أكدت نتائجها على أن اهتمام جامعة الأقصى بالفئة المستهدفة وتلبية رغباتها ضعيف وبحاجة للتعزيز.

السؤال الثاني: ما متطلبات تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي؟

جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية متطلبات تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	توفير موارد مالية متنوعة لدعم برامج وأنشطة الكلية.	٣.٣١	٠.٨٠	١٥	عالية
٢	بناء نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالكلية.	٣.٣٨	٠.٨٤	٧	عالية

م	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة الأهمية
٣	نشر المعلومات المتعلقة بالعمليات الرئيسية بالكلية	٣.٣٦	٠.٧٩	١٠	عالية
٤	التحول التدريجى نحو اللامركزية فى إدارة العمل بالكلية.	٣.٢٩	٠.٩٦	١٦	عالية
٥	بناء برامج تدريبية لإعداد المرشحين للعمل القيادى فى الكلية فى ضوء معايير إدارة التميز.	٣.٣٥	٠.٨٩	١٢	عالية
٦	تخطيط وتطوير المسار الوظيفى للموظفين الإداريين بالكلية.	٣.٣٤	٠.٨٧	١٣	عالية
٧	نشر ثقافة التميز بالكلية.	٣.٤٧	٠.٧٤	٢	عالية
٨	وضع خطة للنمو المهنى لأعضاء هيئة التدريس.	٣.٤٣	٠.٧٧	٣	عالية
٩	بناء مؤشرات الأداء فى ضوء المقارنة المرجعية المحلية والعالمية.	٣.٣٨	٠.٨٢	٧	عالية
١٠	إشراك أصحاب المصلحة والشركاء فى بناء الخطة الإستراتيجية للكلية، وتقويم مخرجاتها.	٣.٣٤	٠.٨١	١٣	عالية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١١	التغيير الدورى للبرامج العلمية ومقرراتها بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل.	٣.٤٠	٠.٧٦	٥	عالية
١٢	إجراء مسوحات متنوعة لاستطلاع رضا منسوبي الكلية وأصحاب المصلحة والشركاء.	٣.٣٦	٠.٨٥	١٠	عالية
١٣	إنشاء وحدة لتسويق خدمات الكلية التعليمية والبحثية والاستشارية.	٣.٢٩	٠.٩٣	١٦	عالية
١٤	استخدام أدوات تقييم متنوعة لقياس أداء منسوبي الكلية.	٣.٤١	٠.٨٤	٤	عالية
١٥	توفير إدارة إستراتيجية فاعلة لتطبيق معايير التميز.	٣.٣٨	٠.٨٠	٧	عالية
١٦	تحديث الدليل التنظيمي لتنفيذ إستراتيجيات تحقيق التميز فى الكلية.	٣.٤٠	٠.٨٣	٥	عالية
١٧	تبنى ودعم القيادة العليا بالجامعة لفلسفة إدارة التميز.	٣.٥٦	٠.٧٣	١	عالية
	المتوسط* العام	٣.٣٨	٠.٧٠		عالية

* المتوسط الحسابي من ٤ درجات

يتضح من الجدول أن المتوسط العام حول أهمية متطلبات تطبيق إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي جاء بدرجة (عالية)، حيث بلغت (٣.٣٨ من أصل ٤) وقد تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٥٦ - ٣.٢٩). كما يتضح من الجدول السابق موافقة عينة الدراسة على جميع العبارات بدرجة (عالية)، وهذه النتيجة تشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس موافقين بدرجة عالية على حاجة الكليات لمتطلبات تطبيق إدارة التميز بكليات التربية وفق نموذج التميز الأوربي سواء ما يرتبط منها بقمة الهرم بالجامعة من حيث تقديم الدعم لتطبيق معايير التميز، ومنح الكليات المزيد من الصلاحيات بحيث تتمكن من تنمية مواردها المالية الذاتية لدعم تنفيذ خططها وبرامجها، أو ما يرتبط بالكليات مباشرة من حيث نشر الثقافة الداعمة للتميز بين كافة العاملين من أعضاء هيئة تدريس وموظفين إداريين، وكذلك بين المستفيد الخارجي من خدماتها من أصحاب المصلحة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس وفق خطة محددة للنمو المهني مرتبطة بشكل كامل باحتياجاتهم الفعلية، وتقييم أدائهم السنوي مع العمل على نشر الوعي بينهم بأهمية التنمية المهنية المستدامة، والعمل على تنويع أدوات استطلاع رأى منسوبي الكلية عن مستوى الرضا عن الخدمات التي تقدمها الكلية، وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات الأداء، ونشر أدلة العمل بين العاملين، مع التطوير الدوري لبرامج الكلية بحيث تلبي احتياجات المعلم الخريج الفعلية من حيث كفاءته المعرفية والبحثية؛ والذي بلا شك يعزز فرص الخريج في سوق العمل، وينعكس بالتالي على ثقة المجتمع بالكليات، كما يتضح من الجدول السابق أن العبارات التي حصلت على أعلى ترتيب كمتطلبات لتطبيق نموذج إدارة التميز بكليات التربية هي: "تبنى ودعم القيادة العليا بالجامعة لفلسفة إدارة التميز" وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦)، وعبارة "نشر ثقافة التميز بالكلية" بمتوسط حسابي بلغ

(٣.٤٧)، وعبارة "وضع خطة للنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٣)، و"استخدام أدوات تقييم متنوعة لقياس أداء منسوبي الكلية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤١)، إن تبنى الثقافة المؤسسية الداعمة للتميز والإبداع من قمة الهرم يعد محركاً أساسياً لتطوير الأداء؛ لأن ذلك يعنى تضمين الخطط الإستراتيجية على مستوى الجامعة لمؤشرات أداء تدعم التميز، كما أن خلق ثقافة التميز لدى العاملين يتطلب تبنى إدارة الجامعة لهذه الثقافة واعتبارها جزء من الثقافة التنظيمية للجامعة، وتعريف العاملين بمفاهيم ومعايير التميز من خلال اللقاءات الدورية وورش العمل، كما أن تأكيد عينة الدراسة على أهمية استخدام أدوات تقييم متنوعة لتقييم العاملين يدعم توجه الكليات نحو الاعتماد، حيث تركز معايير الاعتماد أيضاً على ضرورة تنوع أدوات التقييم بحيث تشمل الرئيس المباشر والزلاء وتقييم الطلاب والمستفيدين والتقييم الذاتي سواءً لعضو هيئة التدريس أو الموظف الإداري، أما العبارات التي حصلت على أدنى ترتيب، وإن كانت في درجة الأهمية العالية فهي كما يوضحها الجدول: "التحول التدريجي نحو اللامركزية في ادارة عمل الكلية" وعبارة "إنشاء وحدة لتسويق خدمات الكلية التعليمية والبحثية والاستشارية" وذلك بمتوسط حسابي لكلٍ منها بلغ (٣.٢٩)، و"توفير موارد مالية متنوعة لدعم برامج وأنشطة الكلية" وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٣١)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صقر (٢٠١٦) التي أكدت على أن من سبل تطوير واقع إدارة التميز بالجامعات الفلسطينية استثمار طاقات العاملين للارتقاء بالأداء من خلال وجود خطط لتطوير الموارد البشرية واعتماد التدريب المستمر لهم، ودراسة العصيمي (٢٠١٨) التي بينت موافقة عالية على أهمية المتطلبات لدعم التميز المؤسسي، حيث أكدت على الحاجة العالية لبناء أدلة للسياسات اللازمة لإدارة الخدمات الاستشارية وأدلة بالإجراءات التنفيذية، ونتائج دراسة أحمد (٢٠١٥) التي بينت موافقة مرتفعة على أن

من معوقات تطبيق التميز ضعف اقتناع الإدارة بجدوى تطبيق التميز ومقاومة التغيير من قبل البعض وتفضيل استمرارية الممارسات التقليدية.

ملخص نتائج الدراسة:

بعد تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها اتضحت النتائج التالية:

- اتفقت عينة الدراسة على أن درجة تطبيق إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوربى للتميز عالية، حيث جاء معيار القيادة وفى المرتبة الثانية جاء معيار الموارد البشرية. فى حين أن معيار الإستراتيجية جاء فى المرتبة الثالثة وبموافقة عالية. أما معيارى الشراكات والموارد، والعمليات والخدمات فقد جاءت بالمرتبة الرابعة وبموافقة متوسطة. وجاء معيار النتائج فى المرتبة الأخيرة وبموافقة متوسطة.
- اتفقت عينة الدراسة على الأهمية العالية لكافة متطلبات تطبيق إدارة التميز بكليات التربية وفق نموذج التميز الأوربى.

التصور المقترح لإدارة التميز بكليات التربية فى الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربى:

تمهيد:

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء "تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز بكليات التربية فى الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربى" وقد تم بناء التصور فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية، ونتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، والأطر النظرية التى تناولت معايير التميز المؤسسى.

فلسفة التصور:

تعد كليات التربية ركيزة أساسية فى تطوير منظومة التعليم، وبالتالي دفع حركة التنمية، الأمر الذى يتطلب تحسين وتطوير أدائها فى ضوء معايير التميز الأوربي، وبما يتناسب مع طبيعة العمل بالكليات.

المنطلقات:

- رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م) التى أكدت على تحقيق التميز فى الأداء الحكومى من خلال الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، وتحسين إنتاجية العاملين، وتعزيز الشفافية، والتركيز على النتائج، وقياس رضا العميل.
- توجهات وزارة التعليم للتطوير التعليمى وفق رؤية المملكة؛ حيث أكدت أهدافها على تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم المهني، ورفع كفاءة الأداء.
- الخطة المستقبلية للتعليم الجامعى (أفاق) والتى أكدت فى أهدافها على زيادة الكفاءة الداخلية لمؤسسات التعليم الجامعى من خلال تفعيل التمايز والتكامل فى مهامها، وتعزيز جودة البرامج الأكاديمية والحصول على الاعتماد المحلى والعالمى، والتميز فى القيادة والتعاون والشفافية (وزارة التعليم. خطة أفاق).
- نتائج الدراسة الحالية حول واقع تطبيق إدارة التميز وفق نموذج التميز الأوربي ومقترحات تفعيل تطبيق المعايير.
- توصيات العديد من الدراسات السابقة والأطر النظرية التى أكدت على أهمية تطبيق معايير نموذج التميز الأوربي لتحقيق التميز فى الأداء.

المبررات:

- تزويد قيادة كليات التربية بخطوات إجرائية لتطبيق إدارة التميز.

- حاجة كليات التربية إلى إعادة هندرة عملياتها؛ لتتمكن من تحقيق التكامل والتنسيق مع وزارة التعليم في بناء برامج تلبي احتياج الوزارة، وتقديم خدمات بحثية واستشارية على مستوى عال من التميز.
- التحديات والمستجدات العالمية والإقليمية والمحلية والتي تفرض على كليات التربية مواكبتها من خلال تطوير وتحسين مخرجاتها.
- التوجه المحلى والعالمى نحو تبنى معايير التميز فى الأداء.
- حاجة قيادات كليات التربية للوعى الكامل بأهمية ومتطلبات تطبيق الأداء المتميز وفق معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بالكلية على القيام بمهامهم وفق معايير أداء عالية.

أهداف التصور:

- بناء المناخ التنظيمى الداعم لتطبيق إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز.
- تطوير مستوى الأداء بكليات التربية بحيث تصبح قادرة على تحقيق ميزة تنافسية لبرامجها وخدماتها.
- الرفع من مستوى أداء القيادات بكليات التربية وتحفيزها لتبنى معايير نموذج التميز الأوربي لإدارة التميز.
- تطوير إستراتيجيات وسياسات العمل بكليات التربية للوصول للأداء المتميز.

- بناء خطة لتطوير وتنمية الموارد البشرية بكليات التربية بما يضمن تحقيق الاستفادة الكاملة من قدراتها.
- تطوير وتحديث العمليات والخدمات بكليات التربية وتبسيط إجراءات العمل فيها.
- تعزيز شراكات كليات التربية المحلية والعالمية، وتفعيل دورها في كسب موارد مالية إضافية.
- التركيز على تحقيق النتائج، وبناء أدوات قياس متنوعة لتحقيق التميز في الأداء.

مراحل تطبيق التصور:

تقترح الباحثة أن يتم تطبيق منهجية التقييم الذاتي لتحديد مستوى الكلية الحالي، ودرجة قربها أو بعدها من التميز، كما أن هذا التقييم سوف يساعد قيادة الكلية على جمع البيانات الكمية والنوعية، وتحسين أداء الكلية وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، واستثمار الموارد المالية والمادية والبشرية. على أن يتم التقييم والتحسين وفق المراحل التالية:

مرحلة الإعداد للتقييم:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التقييم والمزايا المتوقعة منه. نشر ثقافة الجودة والتميز. تهيئة الكلية لفكرة التقييم من خلال نشر ثقافة التقييم الذاتي على كافة المستويات، وبيان أهداف ومتطلبات التقييم الذاتي، وإزالة مخاوف أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتعزيز التزامهم بقبول التقييم الذاتي لضمان تنفيذ التحسين الفعال. تحديد مجالات التقييم، وذلك بالتركيز على قسمين من الأقسام الأكاديمية بالكلية والتي تتوافر فيهما العديد من مقومات الجودة في كافة الوظائف التي تقوم بها. التواصل مع الأقسام العلمية وإبلاغهم بالخدمات التي سوف يتم تقييمها. التخطيط للتقييم الذاتي ببناء بطاقة التقييم، وفق معايير التميز الأوربي (الممكنات والنتائج)، بحيث تشمل البطاقة على المعايير الرئيسية والفرعية التالية:

القيادة:

درجة التزام القيادة بما يلى لتحقيق إدارة التميز وفق معايير التميز الأوربى: تطوير رؤية ورسالة الكلية بالمشاركة مع المستفيدين داخل وخارج الكلية، قيادة عمليات التحسين وتطبيق إدارة الأداء بالكلية، إدارة عمليات التغيير بفعالية، وتبنى السياسات الداعمة للتميز. تبنى مجموعة قيم الجامعة والعمل على نشرها، تحفيز منسوبى الكلية (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الإداريين) على التميز والإبداع. دعم ثقافة القيادة المشتركة. التواصل مع المستفيدين خارج الكلية (الشركاء، أولياء الأمور، المجتمع المحلى) وبحفزهم على المشاركة فى أنشطة الكلية، استخدام منهج منظم لتوليد الأفكار الإبداعية وتحديد الأولويات.

الإستراتيجية:

وتتضمن المعايير الفرعية التالية: تبنى الكلية خططها الإستراتيجية فى ضوء احتياجات وتوقعات المستفيدين الخارجيين والبيئة الخارجية، يتم تطوير الإستراتيجية بالكلية لتنسق مع رؤيتها ورسالتها، تضع الكلية مؤشرات أداء مبنية على نتائج المقارنة المرجعية مع كليات مناظرة لها عربياً وعالمياً، تتأكد الكلية من توافر الموارد المالية والتقنية الداعمة لعمليات التطوير، تراجع الكلية وتحديث بشكل دورى الإستراتيجيات والسياسات الداعمة للأداء، تتعامل الكلية بفاعلية وكفاءة مع التغييرات الطارئة على الإستراتيجية، تضع الكلية سيناريوهات مستقبلية لمواجهة التغييرات المحتملة التى قد تواجهها، تترجم الكلية إستراتيجياتها إلى عمليات ومشاريع، تعمل الكلية على تحليل اتجاهات الأداء التشغيلية لتحديد قدراتها ومتطلبات التطوير.

الموارد البشرية:

ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: تسعى الكلية لتطوير معارف وقدرات منسوبي الكلية، تحدد الكلية بوضوح مستويات الأداء المطلوبة من منسوبي الكلية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، تشجع الكلية تبادل المعلومات والممارسات الجيدة بين منسوبيها. تشجع الكلية ثقافة العمل بروح الفريق، تستخدم الكلية أدوات متنوعة في عملية تقييم أداء منسوبيها، تخطط الكلية لاحتياجها من الموارد البشرية كميًا ونوعيًا، تلتزم الكلية بين أهدافها وأهداف منسوبيها، توجد سياسات وإستراتيجيات شفافة لعملية استقطاب الكفاءات بالكلية.

الشراكات والموارد:

ويتضمن المعايير الفرعية التالية: توظف الكلية المعلومات والمعرفة لدعم عمليات اتخاذ القرار، تستخدم الكلية الإستراتيجيات والسياسات والعمليات المالية لدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية للكلية، تدير الكلية المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة، توظف الكلية التقنية لدعم ثقافة الإبداع والابتكار، تزود الكلية منسوبيها والمستفيدين الخارجيين بالمعلومات ذات الصلة بهم، تسعى الكلية لإنشاء شبكات اتصال تمكنها من تحديد فرص الشراكة المحتملة مع المستفيدين الخارجيين، تعمل الكلية على تنمية إيراداتها المالية، وتبحث عن مصادر تمويل بديلة، تعمل الكلية مع الشركاء على تحقيق منافع متبادلة.

العمليات والخدمات:

ويتضمن المعايير الفرعية التالية: تستخدم الكلية المقارنة المرجعية لتطوير البرامج، تطور الكلية برامجها الأكاديمية في ضوء احتياجات سوق العمل الحالية والمحتملة، توظف الكلية مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات العمل فيها، تستفيد الكلية من التغذية الراجعة في تطوير برامجها الأكاديمية وخدماتها البحثية والاستشارية، تمكن الكلية منسوبيها وتزودهم

بالموارد الضرورية، تحسن الكلية من العمليات والخدمات بطرق إبداعية، تسوق الكلية لخدماتها البحثية والاستشارية بشكل فعال، تطبق الكلية مبدأ الشفافية فى إدارة العمليات الرئيسية فى الكلية.

النتائج:

ويتضمن المعايير الفرعية التالية: تضع الكلية مؤشرات أداء لقياس رضا منسوبيها عن مستوى التدريب والتطوير الوظيفى، تضع الكلية أهدافاً واضحة لتحقيق رضا أصحاب المصلحة بناء على احتياجاتهم وتوقعاتهم، تراجع الكلية بشكل دورى العوامل المؤثرة فى الأداء، تضع الكلية مؤشرات أداء لقياس درجة رضا المستفيد الخارجى، تضع الكلية مؤشرات أداء لقياس رضا منسوبيها عن درجة المشاركة والتمكين، تضع الكلية مؤشرات أداء لقياس عدد المبادرات المجتمعية التى تساهم بها، تستخدم الكلية مؤشرات الأداء للأعمال المالية وغير المالية لقياس الأداء التشغيلى للكلية، تستخدم الكلية أدوات متنوعة لاستطلاع درجة الرضا المجتمعية عن أداء الكلية.

مرحلة التنفيذ:

وفى هذه المرحلة يتم تشكيل فريق العمل المكلف بإجراء عملية التقييم الذاتى وتعريفه باستمرار التقييم، مع العمل على إلحاق الفريق ببرنامج تدريبى لتمكينه من تطبيق إجراءات التقييم، وآلية جمع الأدلة والشواهد على كل معيار رئيسى وفرعى، يلى ذلك جمع البيانات للحصول على البيانات اللازمة عن حركة الأداء الفعلى والمعوقات إن وجدت من خلال ورش العمل واستبانات لقياس رضا كل من الطالب والعاملين وأصحاب المصلحة والمجتمع، والعمل على تحليل هذه البيانات ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها، والكشف عن مدى قرب أو بعد مستوى الأداء الحالى عن المستويات المعيارية المستهدفة، وتحليل فجوة

الأداء، وبعد الانتهاء من عملية التقييم يتم إعداد تقرير مفصل عن وضع كل قسم من خلال تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين الضرورية للارتقاء بمستوى الأداء إلى المستويات المعيارية للنموذج.

مرحلة المتابعة والتقييم:

فى هذه المرحلة يتم بناء خطة متكاملة للتحسين تتضمن: إجراءات التحسين المطلوب تنفيذها، المهام المطلوب تطويرها، وتحديد المسؤوليات (الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ التطوير)، والمدة الزمنية بداية ونهاية، والموارد اللازمة، ومؤشرات التقدم فى الأداء، وأخذ الموافقة من عميد الكلية على التنفيذ، على أن يتم استمرار المراقبة الدورية لمدى تنفيذ الإجراءات.

المتطلبات لتفعيل تطبيق معايير إدارة التميز وفق نموذج التميز الأوربي:

تبنى ودعم القيادة العليا بالجامعة لفلسفة إدارة التميز. نشر ثقافة التميز بالكلية، وضع خطة للنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، استخدام أدوات تقييم متنوعة لقياس أداء منسوبي الكلية. التغيير الدورى للبرامج العلمية ومقرراتها بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل، تحديث الدليل التنظيمى لتنفيذ إستراتيجيات تحقيق التميز فى الكلية، توفير إدارة إستراتيجية فاعلة لتطبيق معايير التميز، بناء مؤشرات الأداء فى ضوء المقارنة المرجعية المحلية والعالمية، بناء نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالكلية، نشر المعلومات المتعلقة بالعمليات الرئيسية بالكلية إجراء مسوحات متنوعة لاستطلاع رضا منسوبي الكلية وأصحاب المصلحة والشركاء، بناء برامج تدريبية لإعداد المرشحين للعمل القيادى فى الكلية فى ضوء معايير إدارة التميز، إشراك أصحاب المصلحة والشركاء فى بناء الخطة الإستراتيجية للكلية،

وتقويم مخرجاتها، تخطيط وتطوير المسار الوظيفى للموظفين الإداريين بالكلية، توفير موارد مالية متنوعة لدعم برامج وأنشطة الكلية، إنشاء وحدة لتسويق خدمات الكلية التعليمية والبحثية والاستشارية، التحول التدريجى نحو اللامركزية فى إدارة العمل بالكلية.

توصيات الدراسة:

فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية والأطر النظرية ونتائج وتوصيات الدراسات السابقة توصى الباحثة بما يلى:

- نشر ثقافة إدارة التميز وتبنى إدارة الجامعة لها باعتبارها مدخلاً لتطوير الأداء.
- بناء دليل لمعايير إدارة التميز للعمل به على مستوى الكلية وأقسامها العلمية.
- إعداد ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس ممن حصلوا على دورات متنوعة من قبل هيئة تقويم التعليم لتمكينهم من إجراء عمليات التقييم.
- أتمتة جميع التعاملات بالكلية وإتاحة كافة المعلومات على الموقع الإلكتروني للكلية بما يكفل حوكمة الأداء وتحقيق مزيد من الشفافية والنزاهة مع كافة العملاء الداخليين والخارجيين.
- ربط مؤشرات أداء الكلية بمؤشرات الأداء الرئيسية للجامعة.
- تفعيل وحدات الاتصال الإلكتروني على مستوى الكلية والأقسام العلمية. والاستجابة السريعة لشكاوى المستفيدين.
- بناء خطة لتفعيل الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع، وإسناد مهمة إدارة المبادرات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

- التزام الأقسام العلمية بإعداد التقارير الربع السنوية عن سير العمل، وتوظيف نتائجها في خطط التحسين.
- تبنى معايير أداء التميز القيادي وفق نموذج التميز الأوربي وتطبيقه في قياس أداء عمداء الكليات.
- توفير منصة تعزز التواصل وتبادل الخبرات بين عمداء الكليات بالجامعة، وبين عمداء كليات التربية بالجامعات.
- العناية بالتنمية المهنية المستمرة لكافة الموارد البشرية بالكلية.
- دراسة واقع البرامج الأكاديمية للكليات ومدى ارتباط مخرجاتها بسوق العمل.
- بناء أدوات متنوعة لقياس رضا المستفيدين، وعدم الاقتصار على استبانة قياس رضا الطالب فقط.

المراجع:**المراجع العربية:**

- أبو الرب، عماد، والخوالدة، خليف، والجراح، عمر، وبطائنة، منذر (٢٠٠٧). إطار نموذج لتقويم جودة برنامج أكاديمى فى مؤسسات التعليم العالى فى الوطن العربى. مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، ٢، ٤٧٧، ٤٤٣-٤٤٣.
- أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٥) تطوير الأداء المؤسسى بجامعة جنوب الوادى فى ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوربية للجودة: النموذج الأوربى لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- مصر، ٢ (٧) ، ١٥ - ١٧٦.
- الأشقر، أحمد (٢٠١٧) تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسى لكليات جامعة الأزهر فى ضوء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة. مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية. ٣ (١٧٥)، ٥٢٨-٦١١.
- الألفى، هانى رزق (٢٠١٦) الأئموذج الأوربى للتميز ومتطلبات استيفاء معاييره بجامعة حائل. مجلة مستقبل التربية العربية - مصر. ٢٣ (١٠٤)، ١١-١٢٨.

- باشيوه، لحسن والبراورى، نزار وعيشونى، محمد (٢٠١٣م). التميز المؤسسى مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- البحيرى، السيد السيد محمد (٢٠١٢). نموذج لجامعة متميزة فى ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية فى الأداء ببعض الجامعات الأجنبية. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١ (١٥٠)، ١٣٤-١٣.
- التويجى، أحمد محمد (يناير - ٢٠١٧) تصور مقترح لمخرجات برامج إعداد المعلم فى ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية فى تفعيل رؤية ٢٠٣٠م، جامعة القصيم، بريدة، ١١-١٢ يناير، ٢٠١٧م.
- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز المؤسسى. القاهرة: مطابع الدار الهندسية.
- جامعة أم القرى، كلية التربية (فبراير - ٢٠١٦). المؤتمر الخامس لإعداد المعلم. إعداد وتدريب المعلم فى ضوء مطالب التنمية ومستجدات العصر، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢-٤ فبراير، ٢٠١٦م.
- جمعة، محمد سيد (٢٠٠٩) تطوير التعليم ودوره فى بناء اقتصاد المعرفة. المؤتمر الدولى الأول للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد - صناعة التعلم للمستقبل، الرياض ١٦-١٨ / ٣ / ٢٠٠٩.

- حجازى، هناء شحات. (٢٠١٥م). مؤشرات الأداء المؤسسى وإصلاح التعليم. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الزامل، نجلاء عبدالرحمن. (٢٠١١). الشراكة بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم - تصور مقترح - رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.
- آل سفران، محمد حسن. (٢٠١٥). تقويم برامج الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة الملك خالد فى ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا. دراسات- العلوم التربوية، عمادة البحث العلمى، الجامعة الأردنية، ٤٢(٣)، ٨٤٧-٨٧١.
- السلمى، على (٢٠٠٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- شحاته، حسن سيد حسن. (٢٠٠٦). كليات التربية بين صيغ غالبية وأخرى غائبة، المؤتمر العلمى السابع - مؤسسات إعداد المعلم فى الوطن العربى الواقع والمأمول، جامعة الفيوم، كلية التربية، ٥-٢١.
- الشواف، حنان (٢٠١٩). نموذج لمعايير التميز الريادى للقيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية فى ضوء الخبرات العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية.

- صقر، محمد عمر. (٢٠١٦). واقع إدارة التميز بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
- عبدالعال، محسن وآمال، عتيبة. (فبراير - ٢٠١٦). رؤية تربوية مقترحة للتنمية المهنية المستدامة للمعلم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحول نحو مجتمع المعرفة. المؤتمر الخامس لإعداد المعلم. إعداد وتدريب المعلم في ضوء مطالب التنمية ومستجدات العصر، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢-٤ فبراير، ٢٠١٦م.
- عبدالوهاب، فيصل محمد وأحمد، السر على (٢٠١٢). تطوير البحث التربوي في كليات التربية بالجامعات السودانية في ضوء معايير ضمان جودة كليات التربية بالجامعات العربية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٥٠، ٥٣٧-٤٩٥.
- العصيمي، نورة عبدالله. (٢٠١٨). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي (تصوّر مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية.
- الغيلي، رياض والشريمي، عبدالله. (٢٠١٦). مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الإستراتيجي وفقاً للأنموذج الأوربي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. ٩ (٢٦)، ١٦٤-١٨٧

- الغامدى، أميرة راشد. (٢٠٠١م). الكفاءة الخارجية لكليات التربية للبنات فى المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الفرا، ماجد (٢٠١٥). واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوربى للتميز. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، ٢٣(١)، ٢٩-٢.
- القرزعى، مها أحمد (٢٠١٦). تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية فى ضوء معايير التميز المؤسسى (تصور مقترح)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الكسر، شريفة (٢٠١٦) تصور مقترح لتطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالى الخاصة بمدينة الرياض فى ضوء مبادئ النموذج الأوربى لإدارة الجودة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٥(٤)، ٢٦٧-٢٩١.
- كعكى، عبير. (فبراير - ٢٠١٦). الواقع المعاصر لتدريب المعلم قبل وأثناء الخدمة. المؤتمر الخامس لإعداد المعلم. إعداد وتدريب المعلم فى ضوء مطالب التنمية ومستجدات العصر، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢-٤ فبراير، ٢٠١٦م.
- مصطفى، أسامة فاروق. (فبراير - ٢٠١٦). نموذج معاصر لمتطلبات ومعايير الإعداد الجيد لمعلمى التربية الخاصة طبقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمى. المؤتمر الخامس لإعداد المعلم. إعداد وتدريب المعلم

- فى ضوء مطالب التنمية ومستجدات العصر، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢-٤ فبراير، ٢٠١٦م.
- معوض، فاطمة. (فبراير - ٢٠١٦). تطوير برامج إعداد المعلم بالمملكة العربية السعودية فى ضوء المتغيرات المجتمعية ومعايير الاعتماد العالمية المؤتمر الخامس لإعداد المعلم. إعداد وتدريب المعلم فى ضوء مطالب التنمية ومستجدات العصر، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢-٤ فبراير، ٢٠١٦م.
- المقاطى، وضى (٢٠١١). متطلبات الاعتماد الأكاديمى فى كلية التربية جامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- المليجى، رضا إبراهيم. (٢٠١٦). تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل فى ضوء معايير إدارة التميز. مستقبل التربية العربية: مصر، ٢٣ (١٠)، ٦٣ - ٢٠٤.
- المليجى، رضا إبراهيم. (٢٠١٢م). إدارة التميز المؤسسى بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب.
- النبوى، أمين محمد. (٢٠٠٧). الاعتماد الأكاديمى وإدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى: حالة كلية التربية نموذجاً. القاهرة: الدار المصرية.
- اللوقان، محمد فهاد. (٢٠١٤م). الرؤية والرسالة فى كليات التربية فى الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية: دراسة لمواقعها على

الإنترنت. مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية،
٢(١٥٩)، ٦٩٢-٦٥٧.

- يحيأوى، نعيمة. (٢٠١٣). متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات
التعليم العالى. المجلة السعودية للتعليم العالى، (١٠)،
١٦٥-١٧٥.

المراجع الأجنبية:

- Akyay, U& Sevgi, S. (2013).EFQM Excellence Model, *International Review of Management and Business Research*, Vol,2 Issue4, December, pp980-993.
- Calvo-mora, A, Leal, A & Rodan, J(2005).Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 16, Issue 6, pp. 741 – 770
- Davies, J, Douglas, A & Douglas, J (2007). The Effect of Academic Culture on The Implementation of the EFQM Excellence Model in UK

- Universities. *Quality Assurance in Education*, Volume 15, Issue 4, pp. 382 – 401
- Ernest Osseo- Asare & David, L(2002). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, Volume 10, Issue 1, pp. 26 – 36
 - EFQM. (2013). *EFQM EXCELLENCE MODEL*. Belgium. The European For Quality Management (EFQM).
 - Madeleine, C. & Tari, J (2011). Preparing Jordanian university services to implement a quality self-assessment methodology. *Revue internationale des sciences administratives*, Volume 77, Issue 1, pp. 141 - 160
 - Osseo-Asare, A., Longbottom, D& Murphy, W(2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence

Model. *Quality Assurance in Education*,

Volume 13, Issue 2, pp. 148 – 170

- Paul, W. (2002). *Implementing the European Foundation for*

Quality Management Excellence Model.

Washington, D.S.USA, April19-26, pp1-18

- جريدة الحياة، (٢٠١٧م) ، مسترجع بتاريخ ٢٥ / ٦ / ٢٠١٩م من:

- <https://cutt.us/WPV8R>

أسماء السادة المحكمين

الاسم	الوظيفة
١- أ.د. إبراهيم سليمان العوده	إدارة التعليم العالى
٢- أ.د. سليمان الحقييل	إدارة التعليم العام
٣- أ.د. نوف عبد العالى العجمى	إدارة تربية
٤- أ.د. عبد العزيز بن عبد الوهاب البابطين	إدارة تربية
٥- أ.د. سعدى محمد العرف	تغذية إكلينيكية
٦- أ.د. تركى على المطبق	إدارة تعليم عالى
٧- د. مشعل سليمان العدوانى	إدارة وتخطيط تربوى
٨- د. نجلاء عبد الرحمن الزامل	أصول تربية
٩- د. إلهام الفوزان	إدارة وتخطيط تربوى
١٠- أنس إبراهيم التويجى	إدارة التعليم العام