



## دور القيادات الإدارية بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM

د. مشعل بن سليمان العدوانى العنزى \*

### مدخل الدراسة

#### المقدمة:

لقد أصبح التميز الإدارى من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات العامة والخاصة، حيث يلعب دوراً هاماً فى بقاء المنظمة وتطورها، فالتميز الإدارى يساعد المنظمات على التكيف مع التغييرات السريعة والتطورات الهائلة فى هذا العصر، وبالتالي مواجهة التحديات المرتبطة بالتنافس بجميع أنواعه، وإذا كان التميز الإدارى مهماً 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 ومهماً للتنافس مع الجامعات العالمية؛ لذا سعت الجامعات إلى إجراء تغييرات جوهرية، وتبنى توجهات حديثة، من خلال وضع الخطط الإستراتيجية، والبرامج التنموية الشاملة؛ لمواكبة هذه التغييرات، حيث يعتبر تحقيق التميز من القضايا المهمة التى تسهم فى مساعدة المنظمات لتجديد نشاطها، وحيويتها، وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق رؤيتها، والمكانة التى تسعى للوصول إليها (السلطين وآل زاهر، ٢٠١٤، ٩٧).

---

\* أستاذ مشارك بكلية التربية فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - قسم الإدارة والتخطيط التربوى.

وفى 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 والإبداعى الفكرى، كما أنها تسهم فى تشكيل الوعى الثقافى للمجتمع، وحتى تتمكن من القيام بأدوارها على أكمل وجه، يجب أن تتمتع بدرجة كبيرة من التميز الإدارى.

كما تبحث كثير من الجامعات العالمية فى أساليب ونماذج التميز الإدارى الفاعلة، فقد ساهم عدد كبير من الخبراء فى مجال التميز الإدارى من الدول المتقدمة أبرزها الاتحاد الأوروبى، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، فى تحديد الأساليب، وبناء النماذج التى تحقق التميز الإدارى، لكى يتم استخدامها كأداة علمية تعنى بالتقويم الذاتى من أجل تطوير كافة المؤسسات بشكل عام، ومنها الجامعات بشكل خاص، حيث تتميز هذه النماذج بالشمولية فى إدارة الجامعات، كونها تغطى جميع العمليات التعليمية والخدمية، كما أنها توفر العديد من المعايير والمؤشرات التى تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية (الأفى، ٢٠١٦، ١٩).

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

يعتبر النموذج الأوروبى للتميز الإدارى ( European Foundation for Quality Management ) من أهم النماذج العالمية التى تساهم فى تحقيق تميز المنظمات، وقد

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

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع التميز الإدارى فى الجامعات من بينها دراسة نورة الشهرانى (٢٠١٧) والتي أكدت على أهمية تحقيق التميز التنظيمى فى إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، بالإضافة إلى التعرف على دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية بهدف تحقيق التميز التنظيمى فى الجامعة.

ويعتبر موضوع التميز الإدارى من المواضيع الإدارية الحديثة ونظرًا للاهتمام الدولى بتحقيق التميز التنظيمى فقد أنشأت عدة دول جوائز للتميز التنظيمى تعتمد على التنافس بين المؤسسات ومن أشهرها جائزة "ديمنج"، وجائزة "بالدريج" وكذلك جائزة التعليم لتمييز بالمملكة العربية السعودية والتي تمنحها وزارة التعليم لجميع منسوبي الميدان التعليمى من إداريين وتربويين.

### مشكلة الدراسة:

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

وقد جاء فى توصيات المؤتمر الدولى للتدريب والتطوير المنعقد فى جامعة الأميرة نورة (٢٠١٥م) التأكيد على أهمية تحسين الإدارة فى الجامعة والبحث عن التميز، وبناء إستراتيجيات خاصة بها، تشمل الاستقطاب، والإبقاء، والتعاقب الوظيفى، 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 "الضالعين" (٢٠١٨) التي طبقت على جامعة جدة، وتوصلت إلى أن درجة أهمية معايير التميز وفقاً لنموذج التميز الأوربي 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 "المخلفي" (٢٠١٨) إلى درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي EFQM متوسطة، وأن هناك (٣) معايير جاءت بدرجة ضعيفة. كما توصلت دراسة "سهمودني" (٢٠١٣) إلى أن واقع إدارة التميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM، جاء بدرجة متوسطة، وبناء على ماسبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال التالي: ما دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM؟

### أسئلة الدراسة:

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

٢. ما المعوقات التى تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على دور القيادات الإدارية بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM.
٢. تحديد المعوقات التى تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM.

### أهمية الدراسة:

يمكن تناول أهمية الدراسة الحالية من خلال محورين رئيسيين هما:

#### أولاً: الجانب النظرى:

- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذى يتناوله وهو التميز الإدارى فى الجامعات فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM.
- سيقدم هذا البحث مجموعة من المعلومات والمفاهيم المتعلقة بالنموذج الأوروبى للتميز EFQM.

#### ثانياً: الجانب العملى:

- سيسهم هذا البحث فى تغيير بعض جوانب العمل الإدارى بجامعة حائل فى ضوء تطبيق معايير النموذج الأوروبى للتميز EFQM.

- يلقى هذا البحث الضوء على أهم المعوقات التى تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM من أجل العمل على تذليلها.
- يقدم هذا البحث بعض التوصيات المبنية على نتائج الدراسة، يمكن الاستفادة منها فى تحسين أداء القيادات فى جامعة حائل للوصول إلى مستوى التميز الإدارى.

### حدود الدراسة:

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

#### الحدود الموضوعية:

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

#### الحدود البشرية:

اقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس العاملين فى جامعة حائل.

#### الحدود المكانية:

اقتصر البحث على جامعة حائل.

#### الحدود الزمانية:

تم تطبيق البحث فى العام الدراسى (١٤٤٠/١٤٤١هـ—).

## مصطلحات الدراسة:

أولاً: التميز الإدارى:

يُعرّف التميز الإدارى بأنه حالة من الإبداع الإدارى والتفوق المؤسسى الذى يهدف إلى تحقيق مستويات عالية، وغير عادية من التميز فى الأداء، وتنفيذ العمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، وغيرها فى المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المنافسين، ويرضى عنها الفئة المستهدفة، وأصحاب الخدمة (Angelo, Pharm, Stefanie, and Macary, 2013:126).

ويُعرّف التميز الإدارى إجرائياً فى هذا البحث: بأنه جميع الأنشطة والإجراءات التى تقوم بها جامعة حائل لجعلها متميزة ومتفوقة فى أدائها من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية.

ثانياً: النموذج الأوروبى للتميز EFQM:

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

ويعرف النموذج الأوروبى للتميز EFQM إجرائياً فى هذا البحث بأنه نموذج معتمد من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لتقييم تميز المؤسسات وقدرتها على التنافس مع المؤسسات التى تقدم نفس الخدمات.

## الإطار النظرى:

تعد إدارة التميز إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التى بدأ الاعتماد عليها فى الآونة الأخيرة فى جميع المؤسسات المتميزة؛ لضمان استمرارية بقائها وتميزها، وهناك

العديد من التعريفات التى تناولت مفهوم التميز الإدارى فى المؤسسات على اختلاف خدماتها، والتى من بينها ما يلى:

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

ويعرف بأنه تميز وظيفى يتحقق من خلال الاستثمار فى الإمكانيات غير المستثمرة فى العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمى بنقاط قوة؛ تتمثل فى القيادة، والتمكين، والنمو؛ لزيادة الرضا الوظيفى وتحسين الأداء (العزى، ٢٠١٤، ١٢٤).

كما يشير مفهوم إدارة التميز الإدارى إلى الجهود التنظيمية المخططة التى تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز، وهى تعبر عن القدرة، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة (المخلافى، ٢٠١٨، ١٥١).

### أهمية التميز الإدارى:

يعد تحقيق التميز الإدارى من أهم الأهداف الإستراتيجية للجامعات فى المملكة العربية السعودية بشكل خاص، والجامعات العربية بشكل عام، وتكمن أهمية التميز الإدارى بما يلى (المبييضين، ٢٠١٣، ٦٩٤):

١. توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل الجامعات، مما يعكس بشكل إيجابى على النمو الاقتصادى والاجتماعى والثقافى، وذلك لتحقيق استمرارية الجامعة ونجاحها.
٢. تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين فى الجامعة فى كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وفى كل الاتجاهات، إضافة إلى الاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلى.



٣. التميز الإدارى يساعد على إدارة العمليات داخل الجامعة بفاعلية، واستخدام الموارد المادية بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من الخدمات التى تقدمها الجامعة، بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية، وتحقيق الأهداف المنشودة. ويضيف عبدالوهاب (٢٠١٦، ١٤٣) أن التميز الإدارى له أهمية كبرى، حيث يحقق الولاء الوظيفى ورضا العاملين فى الجامعة؛ مما يدفعهم إلى الإنجاز وبذل أقصى جهودهم فى أداء المهام الموكلة إليهم، أيضاً يحقق للجامعة حفظ مكانتها بين الجامعات وتكون بذلك لديها القدرة على مواجهة التغيرات المحيطة، والتطورات المتسارعة فى شتى المجالات، كما يوفر التميز الإدارى 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 فى بروز الأفكار الإبداعية التى تساعد على تطوير العمل وتجويده.

### أسس إدارة التميز فى الجامعات:

إن الجامعة الباحثة عن التميز يُستلزم عليها أن تلتزم بأسس إدارة التميز، التى تمثل المتطلبات الرئيسة اللازمة للوصول إلى التميز المنشود، والتى من بينها التالى (الشوا، ٢٠١٦، ٢٦):

أولاً: التخطيط الإستراتيجى، 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 والذى يعتبر المحرك الرئيس لأنشطة وعمليات الجامعة. ثالثاً: العمليات والتى يجب أن تكون مترابطة ومتداخلة، 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.

خامساً: 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 والمساقات 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 أسس التميز في الجامعات، والعمل على ربط تلك الأسس بعضها ببعض من خلال وضع إستراتيجيات وإجراءات العمل بالجامعة المبنية على معايير ومؤشرات التميز الإداري، بما يحقق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، ويجعلها من الجامعات المرموقة على المستوى المحلي، والعالمي.

### مكونات النموذج الأوربي للتميز الإداري:

يعتبر النموذج الأوربي للتميز الإداري European Foundation for Quality Management (EFQM) من أهم النماذج العالمية التي تساهم في تحقيق تميز المنظمات، وهو صادر عام (١٩٩٠) عن 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 معايير النجاح والتفوق في تحقيق الأهداف المنشودة (ناصر وهاشم، ٢٠١٠، ٣٢).

ويعد الأنموذج الأوربى للتميز (EFQM) من أبرز النماذج الشائع استخدامها فى العالم المعاصر، باعتباره يستند على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، الذى نبع من فعاليات الاتحاد الأوربى لإدارة الجودة، وتكمن أهمية نموذج إدارة التميز الأوربى لأنه يعتبر أحد الأطر المهمة لتقييم جودة أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق التميز، وتقييم الوضع المهنى للموظفين، ودرجة تقدمهم، ويقدم الأنموذج وسيلة لدعم رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها، وتحقيق رسالتها وأهدافها الكبرى، واستثمار مواردها البشرية والمادية بفاعلية، وتحسين خططها المستقبلية (Dehaghan and Pourtaher, 2014, 142)

ويتكون الأنموذج الأوربى للتميز على ثلاثة مكونات، أساسية للتميز تدعم الأنموذج، وهى (المخلافى، ٢٠١٨، ١٦٣):

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

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

ثالثاً: الرادار: وهو أداة تستخدم للتقييم وتسجيل النقاط أثناء عملية التقييم، وتستند على دورة التحسين والتعلم المستمرين.

وللكشف عن مدى استخدام مكونات النموذج الأوربى للتميز الإدارى فى الإدارة الجامعية تناولت دراسة "سهمودنى" (٢٠١٣) دراسة واقع إدارة التميز فى جامعة الأقصى، وسبل تطويرها وفق مكونات النموذج الأوربى 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 الأوربي 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 الأنموذج الأوربي للتميز

تناول الباحثون أبعاد التميز استنادًا إلى معايير التميز الواردة في النماذج العالمية، ويتكون النموذج الأوربي (EFQM) من تسعة معايير أساسية، تمثل الخمسة الأولى منها إمكانات التميز في المنظمة، ويندرج تحت كل منها خمسة معايير فرعية، ولكل معيار فرعي عدد من الممارسات، بينما تمثل الأربعة معايير الأخرى نتائج التميز في المنظمة، ويتضمن كل منها عددًا 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 الأوربي للتميز، وهي (الضالعين، 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

التميزة بتنفيذ مهامها ورؤيتها من خلال إستراتيجيات واضحة ومدعومة بالسياسات اللازمة.

٣. الأفراد (العاملين بالجامعة) People: وهذا المعيار يظهر تقدير الجامعة

لموظفيها، وتتبنى 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 التشاركات 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، فهي 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، وهي 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 النهائى على الخدمات التي تقدمها الجامعة.
٩. نتائج مؤشرات الأداء (نتائج الأداء الرئيسة): Key Performance الجامعات المتميزة تهتم بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسة لسياساتها وإجراءات العمليات التي تقوم بها لتحقيق الأهداف.

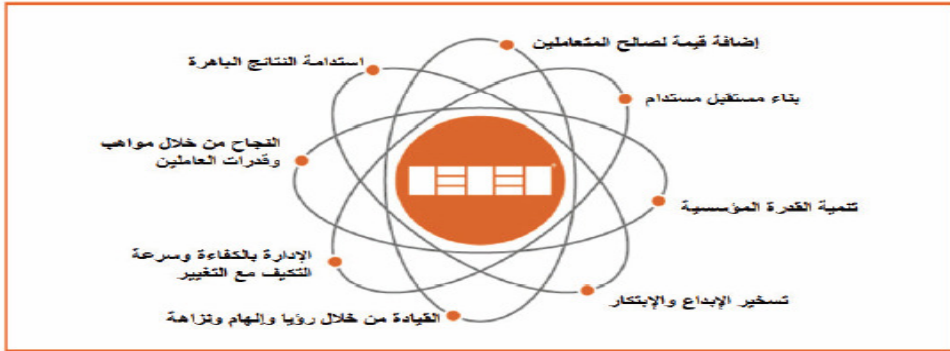
### مبادئ النموذج الأوربي للتميز

هناك عدة مبادئ يتميز بها النموذج الأوربي للتميز عن غيره من نماذج التميز الأخرى، والتي أشارت إليها المؤسسة الأوربية للجودة (EFQM)؛ وهي (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 مُستدام: 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: تُعزّز المؤسسات المتميزة القيمة المضافة، وتُحقّق مستويات مُتصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم، الذى يتحقّق عبر تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة.
٥. القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة: تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يعطون أيضًا القدوة الحسنة فى القيم والسلوكيات المؤسسية.
٦. الإدارة بمرونة وسرعة التكيّف 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: تُقدّر المؤسسات المتميزة الموظفين لديها، وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم؛ لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.

٨. استدامة النتائج الباهرة: تحقّق المؤسسات المُتميّزة نتائج باهرة ومُستدامة تُلبى الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المدى القصير والطويل، فى إطار البيئة التشغيلية التى تعمل فيها.

من خلال ما سبق يتضح أن معايير النموذج الأوروبى للتميز يمتاز بالشمولية والتكامل، لذا يمكن استخدامه كإطار للتقييم الذاتى للجامعة لمعرفة نقاط القوة، ونقاط 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 فى تحقيق أهدافها المنشودة. ويبيّن الشكل رقم (١) مبادئ التّميّز الأوروبى.



الشكل (١) مبادئ التّميّز للنموذج الأوروبى المصدر: (EFQM, 2013).

## الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة فى موضوع التميز الإدارى ودرجة استخدام معايير الأنموذج الأوروبى للتميز تم التوصل إلى بعض الدراسات التى سيتم تناولها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة النشر.

هدفت دراسة "أنجيل" و"فارم" و"ستيفين" و"ماكرى" (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 (٣٢٦) فرداً من العاملين بالجامعات، وطبقت عليهم استبانة تكونت من (٢١) معياراً، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود توسع في تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في برامج الدراسات العليا في أسبانيا، وهناك أسس للتخطيط للبرامج التعليمية وفق معايير التميز، وأن بعض البرامج تلبى حاجات سوق العمل وتغطي جوانب العملية التعليمية.

وهدفت دراسة "سهمودني" (٢٠١٣) إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوربي 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 الأوربي 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.

ودراسة "سعيد" (Saada, 2013) هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوربي 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 الأوربي للتميز جاء بنسبة جيدة بلغت (٧٥%). وجاء بالترتيب الأول من بين المعايير، معيار تفاعل القيادة التربوية مع الطلبة، والذي يتعلق بتطوير القادة لرؤية ورسالة 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 فى الكلية.

وهدفت دراسة "حافظ" و"كهيه" (٢٠١٤) إلى قياس تأثير الأنماط القيادية فى تعزيز التميز التنظيمى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة فى معاهد وكليات هيئة التعليم من (١٠٧) أفراد من عمداء ومعاونى عمداء ورؤساء الأقسام العلمية كافة التقنى، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هيئة التعليم التقنى تسعى إلى رفع مستويات الأداء، ودعم جهود التحسين المستمر، والتطوير التنظيمى، والتي تعد عوامل مهمة وأساسية فى التميز التنظيمى، وكذلك أن التميز التنظيمى يعتمد على معايير مادية متمثلة بالتكنولوجيا والعمليات والمعلومات، وليس معايير ومؤشرات سلوكية فقط، وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين نمطى القيادة المشاركة والقيادة الديمقراطية والتميز التنظيمى.

ودراسة "عبد الوهاب" (٢٠١٦) فقد هدفت إلى تعرف مفهوى الشفافية الإدارية والتميز التنظيمى فى الجامعة المستنصرية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٧٥) أكاديميا وموظفا إداريا وفنيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية بكافة أبعادها والتميز التنظيمى، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمى، وسنوات الخبرة).

أما دراسة "نورة الشهرانى" (٢٠١٧) فقد هدفت إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات الأكاديمية فى تحقيق التميز التنظيمى بجامعة الملك خالد، من خلال التعرف على دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية فى تحقيق التميز التنظيمى فى الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفى، والاستبانة كأداة للبحث، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٠) عميدا، ووكيلا، ورئيس قسم، وعضو هيئة تدريس بجامعة الملك خالد وأظهرت النتائج أن: دور إدارة الكفاءات ودور الاستقطاب، ودور التعاقب الوظيفى،

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.

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

بينما هدفت دراسة "المخلفي" (٢٠١٨) إلى معرفة درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات 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 الأنموذج الأوربي للتميز جاءت بدرجة (متوسطة)، وحقق (المعيار ٣) الحد الأدنى للقبول بدرجة التطبيق، بينما أخفقت (٣) معايير للتميز، وتوصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق تعزى لمتغير التخصص لصالح التخصصات الإنسانية، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية وعدد سنوات الخدمة بالجامعة.

وقد هدفت دراسة "الضالعين" (٢٠١٨) إلى اقتراح عدد من معايير للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوربي للتميز، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج المسحي، 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 الأوربي 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 لمتغيري الدراسة التخصص والرتبة العلمية.

### التعليق على الدراسات السابقة.

من خلال العرض السابق يتضح أهمية التميز الإداري للجامعات على الرغم من نتائج الدراسات السابقة التي تشير إلى وجود ضعف في عدد من الجامعات على المستوى المحلي أو على المستوى العربي وهذا ما أشارت إليه دراسة "الضالعين" (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة أهمية معايير التميز وفقاً لنموذج التميز الأوربي حصلت على درجة موافقة كبيرة جداً من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة، وتوصلت دراسة "المخلافى" (٢٠١٨) إلى درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي EFQM متوسطة، وأن هناك (٣) معايير جاءت بدرجة ضعيفة. وتوصلت دراسة "سهودنى" (٢٠١٣) إلى واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوربي لمتميز EFQM، جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، كما أنها تتفق معها في جوانب متعددة كما هو موضح في التالي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سعيد (Saada,2013)، ودراسة "أنجيل" و"فارم" و"ستيفين" و"ماكري" (Angelo, Pharm, Stefanie. and Macary, 2013)، و"سهمودنى" (٢٠١٣)، ودراسة "عبد الوهاب" (٢٠١٦) دراسة "نورة الشهراني" (٢٠١٧)، ودراسة "اللوحي" و"أبو حجر" (٢٠١٨)، ودراسة "المخلافى" (٢٠١٨)، ودراسة "الضالعين" (٢٠١٨) فى اختيار المنهج الوصفى المسحى والاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لمجتمع الدراسة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة اللوح وأبو الحجر (٢٠١٨) فى مجتمع الدراسة، بينما اتفقت الدراسة الحالية مع بقية الدراسات السابقة من حيث تناولها لمجتمع الدراسة.
- اتفقت الدراسة مع دراسة نورة الشهراني (٢٠١٧)، ودراسة اللوح وأبو حجر (٢٠١٨) فى دراسة الدور.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف، حيث هدفت إلى معرفة دور القيادات الإدارية بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بينما الدراسات السابقة هدفت إلى التعرف على درجة استخدام الامتداد الأوروبى كدراسة سعيد (Saada, 2013)، أو التعرف على واقع جودة برامج الدراسات العليا فى ضوء معايير التميز كدراسة "أنجيل" و"فارم" و"ستيفين" و"ماكري" (Angelo, Pharm, Stefanie. and Macary, 2013) أو معرفة درجة تطبيق معايير إدارة التميز فى ضوء الأنموذج الأوروبى كدراسة "المخلافى" (٢٠١٨)، أو اقتراح معايير للتميز الأوروبى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز كدراسة "الضالعين" (٢٠١٨).

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى معرفة دور القيادات بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتحديد أبرز المعوقات التى تحد من تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM.

وكما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى بناء الإطار النظري المرتبط بموضوع التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM، إضافة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة فى تفسير نتائج الدراسة الميدانية التى تم التوصل إليها، ومقارنتها بها، كما استفادت منها فى بناء أداة الدراسة (الاستبانة) واختيار محاورها.

## إجراءات الدراسة

### منهج الدراسة:

وتحقيقاً لأهداف الدراسة وأسئلتها تم استخدام المنهج الوصفى المسحى؛ لأنه الأنسب لها؛ وهذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد فى الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس فى جامعة حائل، وبلغ عددهم (٢٠٧٩) عضو هيئة تدريس للعام الدراسى 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 الدراسى ١٤٤٠-١٤٤١هـ، استناداً إلى جدول "كريجسى" 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 الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت من الأبعاد التالية: البعد الأول: معيار القيادة والإدارة: وتكون من (١٠) فقرات. والبعد الثانى: معيار إدارة العمليات: وتكون من (٨) فقرات. والبعد الثالث: معيار إدارة الموارد البشرية والمادية: وتكون من (٨) فقرات.

ثانياً: المحور الثانى: المعوقات التى تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، وقد تكونت من الأبعاد التالية: البعد الأول: معوقات معيار القيادة والإدارة: وتكون من (٧) فقرات. والبعد الثانى: معوقات معيار إدارة العمليات: وتكون من (٥) فقرات. والبعد 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 الظاهرى للاستبانة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٥) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات السعودية، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأى حول مدى انتماء الفقرة للمحور الذى وضعت فيه، وبيان مدى دقة الصياغة اللغوية من حيث

سلامة اللغة ووضوح معانيها مع وضع التعديلات والاقتراحات المناسبة لتطوير الاستبانة. وقد تم الأخذ بملاحظات 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 تنتمي إليه العبارة.

أولاً: صدق البناء على محور دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي 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 الأوربي

#### للتميز EFQM

معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
معيار إدارة الموارد البشرية والمادية	١	معيار إدارة العمليات	١	معيار القيادة والإدارة	١
**٠,٧٠٢	١	**٠,٧٨٢	١	**٠,٦٢٨	١
**٠,٧٥٣	٢	**٠,٨٧٩	٢	**٠,٨٣٠	٢
**٠,٧٠٨	٣	**٠,٧٤٦	٣	**٠,٨٦٨	٣

الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
٤	**٠,٨٨٦	٤	**٠,٨٦٨	٤	**٠,٧٣٣
٥	**٠,٨٧٤	٥	**٠,٨٩٣	٥	**٠,٨٣٥
٦	**٠,٨٠٥	٦	**٠,٨٥٧	٦	**٠,٧٩٥
٧	**٠,٨٧٥	٧	**٠,٨٧١	٧	**٠,٨٨٨
٨	*.٥٣٢	٨	*.٥٥٩	٨	**٠,٦٩٤
٩	*.٥١٦				
١٠	**٠,٦٢٧				

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

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

ثانياً: صدق البناء على محور المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي 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 الأوربي للتميز EFQM

معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
معوقات إدارة الموارد البشرية والمادية		معوقات إدارة العمليات		معوقات القيادة والإدارة	
**٠,٧٣٦	١	**٠,٧٣٤	١	**٠,٧١١	١
**٠,٧٢٥	٢	**٠,٨٥٦	٢	**٠,٧٤٣	٢
**٠,٧٦١	٣	**٠,٧١٦	٣	**٠,٧٥١	٣
**٠,٧٧٥	٤	**٠,٨٠٣	٤	**٠,٧٨٥	٤
**٠,٧٥٥	٥	**٠,٨١٢	٥	**٠,٨١١	٥
**٠,٧٣٥	٦			**٠,٧٨٤	٦
				**٠,٨٠٨	٧

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

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 الأوربي 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 التأكد 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 الأوربي 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 بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM
٠,٨٨	الدرجة الكلية

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

### تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما دور القيادات الإدارية بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لتحديد دور القيادات الإدارية بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبى 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 والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات معيار القيادة والإدارة

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	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 الإدارى والأكاديمى فى الجامعة.
٣	١,١١	٣.٧٣	١٢	٣٦	٩٥	٦٨	١١٧	اعتماد القيادة الجامعية على الجودة الشاملة فى تنفيذ العمل.
٧	١,١٥	٢.٧٥	٦٠	٨٤	١٠٢	٤٠	٤٢	تقدر قيادة الجامعة التميز الأكاديمى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٦	١,٠٧	٢.٧٦	٧٦	٦٢	١٠٤	٣٤	٥٢	يوجد فى الجامعة معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية.

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					العبرة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٤	١,١٢	٣.٥٢	١٣٣	٦٦	٣١	٢٠	٧٨	تلبى القيادة الجامعية حاجات أعضاء هيئة التدريس فى 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 فى المؤتمرات العلمية المناسبة. لتخصه.
٩	١,٢٣	٢.٦٢	٥٤	٨٤	١٢٨	٥١	١١	تشجع القيادة الجامعية مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى 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)، وانحراف 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 "سهود" (٢٠١٣)، ومع دراسة "المخالفى" (٢٠١٨) التي وجدت أن درجة تطبيق المعايير بالجامعة على مستوى تطبيق الأتموزج الأوربي 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 (٥.٠٠). 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 (٥.٠٠)، 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، وتقويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام لتفعيل قنوات التواصل بين جميع العاملين.

### ثانياً: بعد معيار إدارة العمليات:

كما هو موضح بالجدول رقم (٥):

جدول (٥) التكرارات والمتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والترتيب لعبارات معيار إدارة العمليات

الترتيب	الاحتراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٤	٠,٨٨	٣.٢٥	٣٤	٦٢	٩٤	٦٢	٧٦	يوجد نظام لمراقبة جودة الأداء أثناء 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	تتسم العمليات داخل الجامعة بالسلاسة وعدم التعقيد
٦	٠,٨٢	٣.٠٢	٨٤	٣٩	٨٧	٢٠	٩٨	تستخدم مؤشرات قياس الأداء عند تحديد أولويات



الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
								إنجاز العمليات داخل الجامعة
٣	٠,٨٦	٣,٣١	٣٨	٥٤	٨٤	٧٠	٨٢	يتوفر فى الجامعة نظام مرن فى 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 الصلاحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره
الانحراف المعيارى العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابى العام
٠,٨٩			متوسطة					٣,١٥

تشير نتائج الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات معيار إدارة العمليات، بلغ (٣,١٥)، وانحراف 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 "المخلافى" (٢٠١٨) التي وجدت أن درجة تطبيق المعايير بالجامعة على مستوى تطبيق الأنموذج الأوربي 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 (٥,٠٠). 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 الصلاحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره"، بمتوسط حسابي (٢,٥٨)، من أصل (٥,٠٠)، بدرجة موافقة (قليلة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود تركيز في الصلاحيات بين مراكز القيادات العليا بالجامعة، وأن تفويض الصلاحيات 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 والمتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والترتيب لعبارات معيار إدارة الموارد البشرية والمادية

الترتيب	الاحتراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					العبرة
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٥	٠,٨١	٣.٥٧	١٤	٢٠	١٣٤	٨٤	٧٦	يوجد نظام لاستقطاب المواهب للعمل فى 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 المهنى فى 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 فى العمل

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	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 فى 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 الإدارى والفنى
الانحراف المعيارى العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابى العام
٠,٨٧			متوسطة					٣,٣٣

تشير النتائج الواردة فى الجدول (٦) أن المتوسط الحسابى على جميع عبارات معيار إدارة الموارد البشرية والمادية، بلغ (٣,٣٣)، وبانحراف معيارى (٠,٨٧)، وهى موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق وجود (٥) عبارات حصلت على درجة موافقة متوسطة، بينما حصلت عبارتان على درجة موافقة (قليلة)، وعبارة واحدة على درجة موافقة (متوسطة). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "سهمود" (٢٠١٣)، ومع دراسة "المخلافى" (٢٠١٨)، ومع دراسة "الضالعين" (٢٠١٨) التى وتوصلت جميعها إلى أن درجة تطبيق المعايير بالجامعة على مستوى تطبيق الأنموذج الأوروبى للتميز جاءت بدرجة متوسطة على معيار إدارة الموارد البشرية والمادية.

وجاءت فى المرتبة الأولى العبارة "توجد خطة للتطوير المهنى فى الجامعة مبنية على الحاجات الحقيقية للعاملين فيها"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابى (٤,١٩)، من أصل (٥,٠٠). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة التخطيط والتطوير بالجامعة تعمل على تحديد احتياجات العاملين المهنية، وتسعى لتلبية حاجاتهم من خلال البرامج التى يتم عقدها فى الجامعة على اختلاف أنواعها، ولذلك جاءت موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة بدرجة كبيرة.

بينما جاءت فى المرتبة الأخيرة العبارة "توفر الجامعة للعاملين تفويض الصلاحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره"، بمتوسط حسابى (٢,١٩)، من أصل (٥,٠٠)، بدرجة موافقة (قليلة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود اعتقاد لدى عينة الدراسة بوجود المركزية فى إدارة الجامعة، وأن تفويض الصلاحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره ما زال دون المأمول ويحتاج إلى المزيد من المرونة ومنح الصلاحيات لذوى العلاقة فى 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 الأوربي للتميز EFQM؟

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

جدول (٧) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات معوقات القيادة والإدارة

الترتيب	الانحراف 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 المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
١	٠,٩٠	٤.١٦	٦	٤	٧٦	٨٦	١٥٦	لا يوجد فى 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 فى المؤتمرات العلمية المناسبة لتخصصه
٤	٠,٩١	٣.٨٩	٨	٣٢	٧٤	٨٨	١٢٦	ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى القرارات المتعلقة بالتطوير الأكاديمى
الانحراف المعيارى العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابى 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 (٥.٠٠). وربما يكون سبب ذلك إلى أن تعيين 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 تلبي احتياجاتها.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة المعوق "ضعف الحوافز المشجعة للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، بمتوسط حسابي (٣.٠٧)، من أصل (٥.٠٠)، 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 البعد لمقارنة نتائجها بنتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة.

### ثانياً: بعد معوقات إدارة العمليات:

كما هو موضح بالجدول رقم (٨):



جدول (٨) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات معوقات إدارة العمليات

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	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 فى الجامعة
٥	٠,٩٧	٣.٠٢	٨٤	٣٩	٨٧	٢٠	٩٨	ضعف أساليب تقييم العمليات التى تمارس بالجامعة وفق مبادئ الجودة الشاملة
٤	٠,٩٥	٣.٥٠	٤٤	٢٢	٩٨	٥٤	١١٠	يوجد بعض التعقيدات فى 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 جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
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 فى الجدول (٩) أن المتوسط الحسابى على جميع عبارات معوقات إدارة العمليات، بلغ (٣,٨٣)، وانحراف معيارى (٠,٩١)، وهى موافقة بدرجة (كبيرة)، وتبين من الجدول السابق وجود (٤) معوقات حصلت على درجة موافقة كبيرة، بينما حصل معوق على درجة موافقة متوسطة.

وجاء فى المرتبة الأولى المعوق "ضعف نظام مراقبة جودة الأداء أثناء تنفيذ العمليات فى الجامعة"، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابى قدره (٤.٠٧)، من أصل (٥.٠٠). وربما يكون سبب ذلك نظام المراقبة المتبع فى الجامعة، حيث لم يتم تحديثه منذ فترة ولا يواكب التطورات التى حدثت على العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، لذلك جاء هذا المعوق بالترتيب الأول من معوقات إدارة العمليات.

بينما جاء فى المرتبة الأخيرة المعوق "ضعف أساليب تقييم العمليات التى تمارس بالجامعة وفق مبادئ الجودة الشاملة"، بمتوسط حسابى (٣.٠٢)، من أصل (٥.٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة فى الجامعة ما زال يسير بخطوات مقبولة، وأن أساليب تقييم العمليات التى 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 والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات معوقات إدارة الموارد البشرية والمادية

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٦	٠,٨٣	٣.٠٥	٨٣	٣٨	٨٨	٢٠	٩٩	ضعف خطط التطوير المهنى التى تلبى احتياجات العاملين بالجامعة
١	٠,٨٨	٤.١٧	٦	٨	٧٦	٧٢	١٦٦	ضعف نظام استقطاب المواهب للعمل فى 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 الحقيقية للعاملين فى الجامعة

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					العبارة
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٢	٠,٨١	٤.٠١	٤	١٢	٩٤	٨٤	١٣٤	يوجد مركزية فى اتخاذ القرارات الإدارية مما يعيق إنجاز العمل وتطويره
٤	٠,٨٥	٣.٤٩	١٣٤	٦٦	٣١	٢٠	٧٧	ضعف نظام تقييم العاملين فى الجامعة
الانحراف المعيارى العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابى العام
٠,٨٤			كبيرة					٣,٦٦

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

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

بينما جاء في المرتبة الأخيرة المعوق "ضعف خطط التطوير المهني التي تلبى 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 في الجامعة سواء في المجال الأكاديمي أو المجال الإداري، لذلك جاء هذا المعوق بدرجة موافقة متوسطة فقط. ولا توجد أي دراسة تناولت هذا البعد لمقارنة نتائجها بنتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة.

### توصيات الدراسة:

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بعدد من التوصيات من أهمها:
- وضع خطة إستراتيجية في الجامعة لدعم التميز الإداري والأكاديمي، مبنية على أسس علمية، ووفق معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM.

- إيلاء موضوع تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى الجامعى، وضرورة بناء خطط للتطوير المهنى لجميع العاملين بالجامعة، بحيث تلبى احتياجاتهم الحقيقية.
- إيجاد إدارة متخصصة بإدارة المواهب بهدف استقطاب المواهب للعمل بالجامعة، واستغلال قدراتهم ومواهبهم لدعم وتطوير العمل بالجامعة للوصول إلى التميز المنشود.
- بناء نظام حديث لمراقبة العمليات الداخلية والخارجية فى الجامعة بما يتفق مع مبادئ الجودة الشاملة التى تسهم فى تحقيق تميز العمليات فى الجامعة.
- العمل على استقلال الجامعات فى 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:

- الألفى، هانى. (٢٠١٦). الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) ومتطلبات استيفاء معاييرها 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 التقني. 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.
- سمهدوني، إيهاب (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- الشروقي، خليفة (٢٠١٨). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تدريب الضباط، لأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.
- الشهراني، 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 مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM وسبل تطويرها . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

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

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

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

اللوحي، 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 فى التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن. المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، العدد (٩)، المجلد (٤)، ص ص ٦٨٩-٧٠٤.

المخلافى، سلطان سعيد (٢٠١٨). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز فى ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، العدد (٣)، المجلد (٤٣)، ص ص ١٥٥-١٩٥.

ناصر، ميرفت وهاشم، نهلة. (٢٠١٠). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية فى ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، العدد (١٦) المجلد (٦)، 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) ١، 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: مواقع 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. [goo.gl /JxOqqZ](http://goo.gl/JxOqqZ).

وزارة التعليم (١٤٣٩). إحصائيات التعليم الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ - مسترجع من:

<https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Educationstatistics/Pages/HES>

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

## الملاحق

- استبانة -

أخى/ 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 الأوروبى للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية فى جامعة حائل، ويسعدنى أن أتقدم إليكم بالشكر الجزيل مسبقاً على الوقت الذى ستخصصونه فى الإجابة على فقرات الاستبانة، علماً أن جميع البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمى 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 الأوروبى للتميز EFQM؟
- تحديد المعوقات التى تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل فى تحقيق التميز الإدارى فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM؟

شاكراً لكم كرم الاستجابة وروح المبادرة ...

الباحث

الدكتور: مشعل بن سليمان العدوانى العنزى

## فقرات الاستبانة:

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

يرجى وضع اشارته (√) في داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تتفق مع رأيك

م	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة 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					
٦	توفر قيادة الجامعة نظام اتصال					

م	العبرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	فعال مع جميع العاملين بالجامعة					
٧	توفر القيادة الجامعية فرص مشاركة عضو هيئة التدريس فى المؤتمرات العلمية المناسبة لتخصصه					
٨	تشجع القيادة الجامعية مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى القرارات المتعلقة بالتطوير الأكاديمى					
٩	تشجع القيادة الجامعية مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى حل المشكلات التى تواجه العمل					
١٠	تعمل القيادة الجامعية على تطوير مؤسسات المجتمع المدنى					
<b>البعد الثانى: معيار إدارة العمليات</b>						
١	ضعف نظام مراقبة جودة الأداء أثناء تنفيذ العمليات فى الجامعة					
٢	يتم تقييم العمليات التى تمارس					

م	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	بالجامعة وفق معايير الجودة الشاملة					
٣	يتم تنفيذ العمليات وفقاً لأسس واضحة ومحددة من قبل الجامعة					
٤	تتسم العمليات داخل الجامعة بالسلاسة 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 تفويض الصلاحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره					
<b>البعد الثالث: معيار إدارة الموارد البشرية والمادية</b>						
١	يوجد نظام لاستقطاب المواهب للعمل في الجامعة					
٢	توفر الجامعة نظاماً متطوراً					



م	العبرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	للمراقبة المالية					
٣	يوجد معايير واضحة لاختيار العاملين بالجامعة					
٤	توجد خطة للتطوير المهنى فى الجامعة مبنية على الحاجات الحقيقية للعاملين فيها					
٥	توفر الجامعة برنامجاً شاملاً لصيانة المباني والأجهزة المستخدمة فى العمل					
٦	توفر الجامعة للعاملين تفويض الصلاحيات لتسهيل إنجاز العمل وتطويره					
٧	يتم تقييم العاملين فى الجامعة وفق أسس ومعايير واضحة					
٨	تقدم الجامعة تغذية راجعة للعاملين فيها عن مستوى تقييم أدائهم الإدارى والفنى					

أية معايير تراها مناسبة يمكن اضافتها:

.....

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

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

م	العبرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٧	ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى القرارات المتعلقة بالتطوير الأكاديمى					
<b>البعد الثانى: معوقات مجال معيار إدارة العمليات</b>						
١	ضعف نظام لمراقبة لجودة الأداء أثناء تنفيذ العمليات فى الجامعة					
٢	ضعف أساليب تقييم العمليات التى تمارس بالجامعة وفق مبادئ الجودة الشاملة					
٣	يوجد بعض التعقيدات فى ممارسة العمليات داخل الجامعة					
٤	لا تستخدم مؤشرات قياس الأداء عند تحديد أولويات إنجاز العمليات داخل الجامعة					
٥	ضعف تطوير إجراءات تنفيذ العمليات بشكل مستمر داخل الجامعة					
<b>البعد الثالث: معوقات مجال معيار إدارة الموارد البشرية والمادية</b>						
١	ضعف خطط التطوير المهنى التى تلبي احتياجات العاملين					

م	العبرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	بالجامعة					
٢	ضعف نظام استقطاب المواهب للعمل في الجامعة					
٣	لا يوجد معايير واضحة لاختيار العاملين بالجامعة					
٤	لا توجد بيانات عن الحاجات الحقيقية للعاملين في الجامعة					
٥	يوجد مركزية في اتخاذ القرارات الإدارية مما يعيق إنجاز العمل وتطويره					
٦	ضعف نظام تقييم العاملين في الجامعة					

أية معوقات تراها مناسبة يمكن اضافتها:

.....

.....

.....

انتهت مع الشكر والتقدير