

معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة
في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

إعداد

د/ علي فلاح الضلاعين

أستاذ مشارك - جامعة جدة

المملكة العربية السعودية

معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

د/ علي فلاح الضلاعين*

مقدمة:

تواجه المجتمعات اليوم الكثير من التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في شتى مجالات الحياة، مُشكّلة تحدياً كبيراً أمام النظم التعليمية، مما يستدعي تطوير هذه النظم لتواكب التطور العلمي والتكنولوجي والانتقال إلى مستويات عالية من التميز والتفوق، والوصول بها إلى مصاف الدول المتقدمة، والتي جعلت التعليم نُصب عينها، وأولته اهتماماً كبيراً، وانطلقت من خلاله؛ لتحديث طفرات هائلة في مواردها العلمية والسياسية والاقتصادية، حيث حرصت هذه الدول على وضع معايير للتميز والتفوق لبث روح المنافسة بين المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص. وأصبح من الواضح أن التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي عموماً والجامعات على وجه الخصوص أمراً لا بد منه، فتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز على مستوى الجامعات استجابة منطقية للعديد من التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتقنية والتي فرضتها العولمة من خلال تطبيق مفاهيم التميز بنماذجها لوطنية والإقليمية والعالمية (الياباني، الأمريكي، الأوروبي،..الخ). وتمثل الجامعة موضع الصدارة والأولوية بين أدوات الإصلاح والبناء والتطوير باعتبارها أساس بناء حضارة الأمم وتقدمها، فهي تعد مصنعاً لبناء الثروة البشرية التي تمثل أهم عناصر النمو والتقدم، كما تعتبر المكان الذي تتفاعل فيه مدخلات التعليم الجامعي بعملياته وصولاً إلى مخرجاته التي يُرجى أن تكون بمستويات ومعايير معدة ومحددة مسبقاً، تحقق النماء والتقدم، كما أن الجامعة هي التي تحدد رسالتها وأهدافها وخططها الإستراتيجية وآليات تنفيذها، وبالتالي هي المنطلق لتشكيل نوعية الأداء الجامعي ومستوياته وبإمكانها أن تزرع بذور الجودة والتميز، وترعاها

* د/ علي فلاح الضلاعين: أستاذ مشارك - جامعة جدة - المملكة العربية السعودية

لنتشر أطيب الثمر، أو تغفل عنها فتموت أو تنتج ضعيف الثمر(عقل، ٢٠٠٥م، ٩٧).

ويأتي تطوير الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي، ولا يمكن أن ينجح ويتميز العمل الجامعي بجميع أبعاده المختلفة، ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة راسخة تمتلك كل مقومات الإدارة الناجحة والتميزة، بدءاً بمدير الجامعة ووصولاً لرؤساء الأقسام، وما يتبع هؤلاء من أجهزة معاونة، ومساندة ومنفذة، ويتحقق هذا التقدم والتحسين في الأداء بتطبيق بعض الأساليب والمعايير العالمية المتعارف عليها، مثل تطبيق مفهوم معايير التميز الإداري، وقد ازداد اهتمام الجامعات بهذا المفهوم واقتبلت على تبني معاييرها خصوصاً بعد ظهور النماذج العالمية في التميز الإداري بمختلف المؤسسات والقطاعات (الناقة، ١٩٩٩م، ٢٤). ويشير محمد (٢٠٠٥م، ٢٨) إلى أن استخدام المعايير كموجهات للأداء، ومحكات لرسم فعاليته سواء في الجوانب الأكاديمية أم في الجوانب الإدارية أم في الخدمات والأنشطة، تُعتبر من الركائز الرئيسة لتحسين وتجويد وتجديد وتطوير مؤسسات التعليم العالي، وقد أكدت دراسة حجازي (٢٠١١م، ١١) على أن استخدام معايير امتياز الأعمال كأساس لثقافة التحسين والممارسات في مجالات العمل، حيثما يكون تأثيرها أكثر نفعاً لأداء الأعمال، حيث تُعد المعايير مدخلاً للإصلاح والتطوير في مجال العمل الإداري والتعليمي، بالمؤسسات التعليمية وخاصة المعايير المُجربة في الدول المتقدمة الكبرى، والتي أثبتت فاعليتها، وحققت الهدف الذي من أجله وضعت (الشمراي، ٢٠٠٧م، ٥) . وفي المملكة العربية السعودية سار التعليم العالي بخطى حثيثة في غالب المجالات العلمية، إذ وصل عدد الجامعات إلى (٢٨) جامعة ذات طاقة استيعابية عالية، وموزعة جغرافياً بين مناطق المملكة، وترتبط هذه الجامعات كافة بوزارة التعليم العالي مع تمتعها بقدر كبير من الاستقلالية في المجالين الإداري والأكاديمي (موقع وزارة التعليم العالي، ٢٠١٨م). وبما أن معظم الجامعات السعودية ناشئة فهي تتطلع منذ البداية إلى تحقيق مستويات عليا من التميز والتقدم وتسعى إلى المنافسة العالمية، ولكن بسبب التغيرات المتزايدة التي تعيشها المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص لم يعد بالإمكان

مواجهة التطورات والتغيرات العالمية بالطرق التقليدية المتبعة منذ زمن، حيث ذكر المخلافي (٢٠٠٩م، ١٧١) أنه يجب على الجامعات أن تستجيب للتطوير بشكل سليم ومنظم حتى تكون قادرة على مواكبة حركة التغيرات المحيطة في القيم والمبادئ والاتجاهات والاحتياجات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حتى تكون ذات كفاءة وفاعلية في أدائها وفي تحقيق أهدافها . وهذا يتطلب تطبيق مداخل وأساليب إدارية حديثة في كمدخل التميز الإداري، بحيث يكون الهدف الرئيس هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء والكفاءة والفعالية وتحقيق الجودة العالية والسرعة المناسبة من أجل البقاء في سوق المنافسة.

ومدخل التميز ليس مقتصرًا على الجامعات بالدول النامية، وإنما في الدول المتقدمة فهي تركز على التميز في الأفراد والمجموعات والمنظمات، وأسست جوائز عديدة للمتميزين، حيث طوّرت نماذج تُرشد إلى كيفية صنع التميز، وحددت معايير لقياس مستوى التميز المحقق، وفي مقدمة تلك النماذج، النموذج الأوربي للتميز، والنموذج الأمريكي (نموذج بالدريج)، والنموذج الياباني (نموذج ديمنج). وفي الدول النامية نرى توجهاً جديداً نحو التميز، فبدأت بعض الدول وأسست جوائز للتميز في القطاعين العام والخاص ومن أشهر النماذج العربية نموذج الإمارات، والنموذج الأردني (خفاجي، ٢٠٠٨م، ٣). وتتقاطع أحياناً معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي مع معايير التميز بالنماذج العالمية، وحقائق الأمر أنهما مدخلين متشابهين في الأهداف والغايات ولكنهما مختلفين في الإجراءات وفنيات التنفيذ، حيث غايتهما التحسين والتجويد والوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية بالأداء الجامعي، ولكن التميز الإداري أختص في العمليات الإدارية التي تُجرى على مستوى الوحدات الإدارية بالجامعة المتمثلة في الكليات والأقسام الأكاديمية، من حيث سير العمل الإداري وتطبيق مداخل حديثة لتحقيق التميز الإداري مثل إدارة العمليات وإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية والمادية. ونظراً لأهمية نماذج التميز ومالها من دور بارز في تميز المنظمات ومساهماتها في تحسين جودة أدائها، خاصة في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتربوية جاءت هذه الدراسة للإفادة من هذه النماذج والتي كان من أبرزها نموذج التميز الأوربي وذلك من خلال بناء معايير للتميز الإداري في ضوءها بما يتناسب مع البيئة الجامعية ويساعد على تطويرها وتحسين أدائها، حيث أضحي لزاماً على

الجامعات لما تضطلع به من دور رئيسي في مجالات البحث العلمي، والتعليم وخدمة المجتمع السعي لتمييز إدارتها وتفعيل آليات تقييمها.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بالرغم من المحاولات الجادة لتطوير التعليم العالي في الوطن العربي إلا أن الجامعات العربية دائماً ما تغيب عن المراكز المتقدمة في التصنيفات والتقييمات العالمية (شاهين، ٢٠١٠م، ٢٠٩) وهذا بلا شك يعود لجملة التحديات التي تقف إدارتها عاجزة عن مواكبتها، وذلك لما تعانيه هذه المؤسسات في إطارها الجامعي من مشكلات ومعوقات إدارية وأكاديمية متنوعة، ومن أبرزها تلك المشكلات المتعلقة في هياكل وإدارة مؤسسات التعليم العالي، وضعف آليات منظومة الأداء الإداري والأكاديمي، وزيادة التدهور النوعي، وعدم تطور نظم تقويم أداء في مؤسسات التعليم العالي، ما ترتب عليه حرمانها من أساس علمي لعمليات التطوير والتغيير (أحمد وزيدان، ٢٠٠٤م، ٣). وفي نطاق الجامعات السعودية وضح اللوقان (٢٠١١م، ٥) إلى أن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية قد خطا خطوات موفقة من حيث التوسع الكمي الملحوظ في السنوات الأخيرة؛ لمواجهة الإقبال والطلب المتزايد على التعليم العالي، إلا أن هذه الزيادة في الكم لم يقابلها زيادة في النوع مما أحدث خللاً في التوازن بين الكم والنوع، ونتج عنه ضعف معظم مخرجات مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات، خاصة وأن الجامعات السعودية، لا تزال تعاني من قضايا ومشكلات إدارية بالدرجة الأولى ومشكلات تعليمية وبحثية وتدريبية، لا تحقق طموح المجتمع ومتطلبات التنمية وسوق العمل؛ ولأن الجامعات السعودية، تعد من أهم مصادر التفكير، وصناعة القرار، وحل المشكلات في المجتمع بأسرة فضلاً عن قدرتها المطلوبة في حل المشكلات، ولذا فهي مطالبة بالتحسين المتواصل وتطوير نفسها باستمرار. ولأن جامعة جدة تعتبر إحدى الجامعات الناشئة الوليدة فهي ما زالت بحاجة للدعم والمساندة للتغلب على الصعاب والمعيقات التي تواجهها في بداية مرحلة التأسيس، من أجل تحقيق التطور فيها، والسعي نحو التميز، ومواكبة التقدم العلمي، والتكنولوجي، والثورة المعلوماتية؛ لتحتل مكانها في اللحاق بركب النظام العالمي الجديد بما يضمنه من نماذج ومفاهيم متطورة للأداء والإدارة من جهة، وتتمكن من تحقيق أداء ذا مستوى أعلى من منافسيها من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق

تحدد مشكلة الدراسة في سعيها لبناء معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وتحديداً تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة أهمية المعايير المقترحة للتميز الإداري في جامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة أهمية المعايير المقترحة في تحقيق التميز الإداري تُعزى إلى (الرتبة الأكاديمية، التخصص)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى وضع معايير مقترحة لتحقيق التميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، من خلال التعرف على درجة أهمية المعايير المقترحة للتميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أهمية المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري التي تُعزى لمتغيري (الرتبة الأكاديمية، التخصص).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في سعيها لاقتراح معايير للتميز الإداري بجامعة جدة - كونها جامعة ناشئة - في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ولم تُجرَ عليها أي دراسة في حدود علم الباحث، كما تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال المبررات الآتية:

١. تركز على موضوع التميز، وبناء معايير لتحقيق التميز في الأداء الإداري، حيث تقل الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية بشكل عام والبيئة المحلية بشكل خاص - على حد علم الباحث - لذلك تأتي هذه الدراسة لتسهم في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات المتعلقة بمجال العمل الإداري في المؤسسات التعليمية. كما يؤمل أن تكون منطلقاً لبناء معايير للتميز الإداري في الجامعات السعودية الأخرى.

٢. يؤمل أن تساعد هذه الدراسة جامعة جدة على تطوير إداراتها، وتحسين أدائها، وتقديم خدماتها على مستوى عالٍ يتواءم مع النظم الحديثة، والوصول بها إلى مستوى الجامعات المتقدمة.
٣. يمكن أن توفر هذه المعايير تغذية راجعة لإدارة الجامعة لتفادي نقاط الضعف وعلاجها واستثمار نقاط القوة وتطويرها.
٤. تبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً في كونها استفادت من التجارب والنموذج الأوروبي للتميز للتميز، والتي أثبتت نجاحها في هذا المجال. حيث إنها تناولت واحدة من القضايا التي أصبحت تمس جوهر المؤسسات التربوية بشكل وثيق وهي التميز؛ لأن تلك المؤسسات تعمل في بيئة أصبح التطوير والتجديد والابتكار سمتها الأساسية، والاستجابة لهذا التطور والتغيير ضرورة ملحة.
٥. تعد هذه الدراسة رافداً علمياً للدراسات التي اهتمت في التطوير وتحسين الأداء الإداري وتقديم التغذية الراجعة للقيادات العليا، حول الواقع الفعلي للأداء الإداري بجامعة جدة لرسم الخطط وإعداد البرامج للتحسين والتطوير بناءً على نتائج الدراسة.

حدود الدراسة:

- وتتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:
- الحدود البشرية:** أقتصر تطبيق هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة (ذكور/ إناث) والذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق أداة الدراسة.
- الحدود الموضوعية:** أهمية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (القيادة والإدارة، إدارة الموارد البشرية والمادية، إدارة العمليات).
- الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في السعودية وتحديداً في جامعة جدة.
- الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨.

تعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

المعايير: هي "عبارة عن مستويات معيارية تستخدم كمقياس للحكم على أهمية، أو قيمة جانب ما له علاقة بالموضوع الذي تستخدم فيه تلك المعايير" (الخوالدة، ٢٠٠٣م، ٣٤). ويقصد بها في هذه الدراسة: مستويات معيارية لتحقيق التميز الإداري في جامعة جدة، والتي يتم تقدير درجة أهميتها بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة للأداة المصممة لهذه الغاية.

التميز: عرّفها السلمي (٢٠١٢م، ٣٠) بأنها "حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ لعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنها من نتائج وانجازات تتفوق على ما يُحققه المنافسون وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة. وتُعرّف إجرائياً بأنها "مجموعة من الأنظمة والإجراءات الحديثة التي يمكن لجامعة جدة تطبيقها لتحقيق التميز في النظام الإداري التنظيمي للجامعة بما يحقق الرضا للفئات المستفيدة والعاملين فيها

التميز الإداري: عرّفها الجعيري (٢٠٠٩م، ٩) بأنها محصمة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة قوتها التنافسية، وعرّفها النموذج الأوروبي لعام ٢٠٠٣ بأنها "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، التي ترتكز على مجموعة من المعايير الجوهرية (Egan,2003: p8). ويقصد بالتميز الإداري في هذه الدراسة: قدرة إدارة جامعة جدة على التخلي عن الطرق التقليدية والمعتادة وممارسة الطرق والأساليب الحديثة في الإدارة مما يميزها على غيرها من المؤسسات التعليمية من خلال تطبيق المعايير المقترحة المتعلقة في إدارة العمليات والموارد البشرية والمادية والقيادة والإدارة.

النموذج الأوروبي للتميز: EFQM (Excellence Mode) احد النماذج

الرئيسية الصادرة عن European Foundation for Quality Management والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أنها نموذج التميز الصادر عنها يعد كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصاً للجائزة الأوروبية للجودة والتميز (المؤسسة الأوروبية لمجودة (EFQM, 2012)

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول الإطار النظري المفاهيم النظرية للتميز الإداري وجائزة التميز الأوروبي وعرضاً للدراسات السابقة التي تناولت التميز الإداري، على النحو الآتي:

المحور الأول- التميز الإداري:

يُعتبر التميز في الأداء احد مخرجات التطوير الشامل، لأي مؤسسة تربية كما أنه من المفاهيم السائدة منذ القدم وقبل نزول الأديان، حيث كان له ذكرٌ في كتابات فلاسفة الصين (Cobb, 2003,p12). وجاءت الديانات السماوية لتحت على العمل بجدٍ وإخلاص مركزة على مفهوم التميز في العمل وطريقة أدائه، حيث جاء في قوله تبارك وتعالى ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (سورة التوبة: ١٠٥)، وهذا يدل على أن من يتولى تقييم العمل الذي يؤديه الإنسان هو الخالق سبحانه وتعالى ورسوله صلى الله عليه وسلم وكافة المؤمنين من الناس. وبالعصر الحديث فقد أقترن مفهوم التميز الإداري بظهور المعايير وجوائز التميز التي أطلقتها بعض المنظمات والدول، والتي أصبح يُنظر إليها من زوايا متعددة، فبعضها اعتبر وجود القيادات المحفزة في المنظمات نوعاً من التميز، وأخرى ركزت على تحقيق الميزة التنافسية، في حين اعتبر آخرون أن التميز يتمثل بإدارة الجودة الشاملة. ووضعت المعايير لها فمن أهم هذه الجوائز على مستوى العالم: جائزة ملكولم بالدرج للجودة الوطنية التي تأسست في الولايات المتحدة عام ١٩٨٧، وجائزة استراليا للتميز في العمل التي أطلقت في العام ١٩٨٨، وجائزة الجودة الأوروبية المقدمة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لسنة ١٩٩٢، وجائزة سنغافورة للجودة في سنة ١٩٩٤ (المعاني، ٢٠٠٨م، ٨١). أما في الوطن العربي فهناك جوائز أطلقت في مختلف الدول العربية مخصصة لتطوير أداء العاملين وخاصة في القطاع العام، مثل جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للأعمال في سنة (٢٠٠٥م)، وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وذلك لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الأردنية (المعاني، ٢٠٠٨م، ٨١). وفي المملكة العربية السعودية هناك عدد كبير من الجوائز تهدف جميعها إلى تحقيق التطوير والتميز في أداء العاملين، ولكن العديد من مشاريع الجوائز في المملكة العربية السعودية أغلبها مخصص للتميز في أداء قطاع معين

مثل قطاع المعلومات والاتصالات، حيث خصصت له جائزة الشرق الأوسط لتقنية المعلومات سنة ٢٠٠٥، وجائزة الأمير سلمان بن عبد العزيز للتميز والتي تمنح من قبل جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، بالإضافة إلى جائزة التربية والتعليم للتميز (المعاني، ٢٠٠٨م، ٨٢). كما انطلقت جائزة التربية والتعليم للتميز في دورتها الأولى بقرار من معالي وزير التربية والتعليم في العام ٢٠٠٩ (١٤٣٠-١٤٣١) وذلك تنفيذاً لقرار لقاء قادة العمل التربوي المنعقد في مكة المكرمة في الفترة ما بين ١٠-١٣/٦/١٤٣٠، القاضي بتنظيم جائزة التربية والتعليم للتميز، حيث تسعى هذه الجائزة لتكريم المبدعين المتميزين في الأداء التربوي، للإسهام في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع السعودي (وزارة التعليم، ٢٠١١م، ٨). أما معايير التميز الإداري بالجامعات السعودية فقد تم تناولها من خلال معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي والمؤسسي، ولكن لم تحظ بعد بوجود معايير واضحة للتميز الإداري بالجامعات. ويتناول هذا المحور عرضاً لمفهوم المعايير وخصائصها ومفهوم التميز الإداري وأهميتها، ومتطلبات التميز الإداري وأساسه ومداخله ومعوقاته وذلك على النحو الآتي:

أولاً- مفهوم المعايير وخصائصها:

جاء في المعجم الوسيط "العار: ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير، وعار النقود ما فيها من معدن خالص، ومنها" المعايرة "أي التقدير بالحجم محاليل قياسية ومعروفة قوتها. (مصطفى، والزيات، وعبدالقادر، والنجار، ٢٠٠٥م، ٣٢٦) ويعرف المعيار التربوي (وزارة التعليم، ٢٠١٠م، ٣) بأنه: "عبارة تستخدم للحكم على جودة المنهج أو طريقة التدريس، أو أسلوب التقويم، أو برنامج التنمية المهنية للمعلمين". والمعيار: هو وحدة قياس المستوى المتوقع للأداء الذي يجب أن تلتزمه المؤسسة بحيث يحقق قدراً مرجحاً من الجودة أو التميز (السلمي، ٢٠١٢م، ٣٥). وبالدراسة الحالية هي أدنى مستويات الأداء التي يسعى الفرد إلى الوصول إليها، وعلى ضوءها يتم الحكم على جودة أو رداءة العملية الإدارية.

ويشير علاقي (١٩٩٣م، ٤٥١) إلى أن المعايير هي: وحدات لقياس النتائج وجهود النشاطات والعمليات، ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية: معايير كمية أو نوعية، ومعايير شكلية أو مظهرية أو أدائية، ومعايير تكلفة (نقدية)، ومعايير زمنية، بمعنى أن هذه المعايير يمكن أن تقيس النتائج الكمية أو النوعية أو النقدية

أو الزمنية في المواقع المختلفة من التنظيم، وتُضيف المالكي (٢٠١٠، ٤١) أنه يجب أن تكون هذه المعايير سهلة القياس وقابلة للتطبيق.

والمعيار بالمجال التربوي كما ورد في محمود (٢٠٠٩م، ٤٠) عبارة تستخدم للحكم على جودة المنهج أو طريقة التدريس، أو أسلوب التقويم، أو برنامج التنمية المهنية للمعلمين وذكر النبوي (٢٠٠٦، ١٨٦) أن كلمة معايير لها استخدامات متعددة ومعان كثيرة، نوعين منها لهما قواسم مشتركة بين التعليم والصناعة هما: معايير المحتوى Content Standards: وتشير إلى ما نتوقع من المتعلم أن يعرفه وما يمكنه أدائه، ومعايير الأداء Performance Standards: وتشير إلى مستوى الانجاز أو الكفاءة، وهي تستخدم للحكم على كفاءة أداء الفرد أو أداء الجماعة. وأوردت الأدبيات مجموعة من السمات التي يجب أن تتسم بها المعايير، من أهمها ما ذكره أبو زينة (٢٠٠٨م، ١٧).

- **الشمول:** بحيث تتناول الجوانب المختلفة للعملية التعليمية والتعلمية والأبعاد المتعددة لكل من تلك الجوانب.
- **الموضوعية:** بحيث تركز على عناصر المنظومة التعليمية بلا تمييز وتأيي عن الأمور والتفصيلات التي لا تخدم الصالح العام.
- **المرونة:** بحيث يمكن تطبيقها في مؤسسات مختلفة وفقاً للظروف البيئية والجغرافية والاقتصادية المتباينة.
- **المجتمعية:** بحيث ترتبط بمدى ما يرومه المجتمع من تنمية، يمكن للمؤسسة الإسهام فيه.
- **التطور:** بحيث يمكن تطبيقها لفترات زمنية ممتدة بتعديلها وتحديثها لتواجه المتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والمجتمعية.
- **قابلية للقياس:** بحيث يمكن مقارنة المخرجات المختلفة للتعليم بالمعايير المقننة للوقوف على جودة تلك المخرجات.
- **التشاركية:** بحيث تسهم الأطراف المتعددة والمستفيدين في المجتمع في إعدادها من ناحية، وتقويم نتائجها من ناحية أخرى.
- **الأخلاقية:** بحيث تستند على مبادئ مرغوبة في تطبيقها معتمدة على القوانين السائدة ومراعية عادات المجتمع وسلوكاته.

- **الداعمة:** بحيث لا تمثل هدفا في حد ذاتها، وإنما هي آلية لدعم العملية التعليمية التعليمية والنهوض بها.

- **الوطنية:** بحيث تلتزم السياسة العامة للقطر في المجال الخاص بها
ثانياً - مفهوم التميز الإداري وخصائصها وأهميتها.

فيما يتعلق بالتميز كمفهوم إداري فقد اختلف تعريفه من دولة لأخرى وحتى في داخل الدولة ذاتها يختلف من منظمة لأخرى، تبعاً للخدمات المقدمة وطبيعة المستفيدين من هذه الخدمات، كما أن لكل منظمة رسالة يتم الإجماع عليها من خلال تحديد احتياجات المستفيدين، وذلك لتتمكن من تقييم فاعلية الخدمات المقدمة من أجل تحسينها، وتطويرها واستخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف (ناصر وهاشم، ٢٠١٠م، ١٢).

وعرف النموذج الأوربي التميز كما أورد السلمي (٢٠١٢م، ١٠٩) بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج . ويرى ادوارد ديمنج أحد رواد الجودة والذي ينسب له نموذج ديمنج للتميز بأن التميز "يعني القدرة على الاختيار الأفضل، كما يعني القدرة على إجراء التقييم الذاتي الذي يحقق التحسين المستمر للمنظمة، فهو نمط فكري وإداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، تقدم خدمة أو تنتج سلعة سواء كانت حكومية أو غير حكومية (الجعبري، ٢٠٠٩م، ٣٠).

وفيما يتعلق بظهور مفهوم إدارة التميز فقد أشار الرشيد (٢٠٠٤م، ٢٣) إلى أنه ظهر في الآونة الأخيرة، اهتمام المؤسسات بما يعرف بإدارة التميز، سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية، وقد بات لزاماً على كل مؤسسة تسعى إلى البقاء والاستمرار امتلاكها لنظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم، وبما أن الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمنظمات الضعيفة على ساحة السوق العالمي، فإنه من المحتمل كثيراً أن يشهد المستقبل تغيراً جوهرياً في هذه الفلسفة من حيث إن المستقبل يشير إلى أنه لن يكون هناك مكان في السوق سوى للمنظمات المتميزة.

إن مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، والذي حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" وتعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best, Mightter Braver, أي أفضل الأحوال، شجاعة.

وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة يمكن تقديم التعريفات التالية لإدارة التميز فهو " تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة (زايد، ٢٠٠٥م، ٦). أو كما عرفها النموذج الأوروبي لعام ٢٠٠٣ بأنها" تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (Egan,2003,p8).

وقد قدم بعض الباحثون هذا المفهوم على أساس الإدارة الناجحة في جانبين الأول تميز الإدارة والثاني تميز الرجل الإداري وبالتالي الإدارة المتميزة والإداري المتميز هو الذي يساير التطور ويحسب للمستقبل (الطيب، البشتي، ٢٠٠٤م، ٨٦). وأشار طایل (٢٠٠٤م، ٤) أن التميز يعني " الابتكار، وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار، أو بلغة أخرى هو تحقيق الميزة التنافسية في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة/ الجودة/ الاعتمادية/ المرونة/ الابتكار). ويتضمن كذلك مفهوم التميز التخلي عن القديم، وقدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، وقد عرف السلمي إدارة التميز بأنها " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة (السلمي، ٢٠١٢م، ٤). والأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance وأوردت الأدبيات تعريف الأداء فهو عبارة عن النجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة. أي عبارة دالة للتمثيل الناجح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين (حيدرة، ٢٠٠٢م، ٨) ومن خلال ما تم ذكره من المفاهيم السابقة الى التميز الإداري فإنه: قدرة إدارة جامعة جدة على التخلي عن الطرق التقليدية والمعتادة وممارسة الطرق والأساليب الحديثة في الإدارة مما يميزها على غيرها من المؤسسات التعليمية من خلال تطبيق المعايير المقترحة.

وقد لخص السلمي (٢٠١٢م، ١١٩-١٢٠) خصائص التميز الإداري وسماته على النحو التالي:

أن التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لنفس العملة، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة شرط لتحقيق التميز، وفي نفس الوقت فإن تحقق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة.

أن التميز يتحقق بالمجهود الشاق الذي يبذله جميع العاملين في المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم، وإن كانت الإدارة العليا تتحمل جانباً مهماً من مسئولية التخطيط والإعداد والريادة من أجل حفز وتشجيع وتنسيق جهود باقي العاملين. لا يعني الوصول إلى مرتبة التميز انتهاء المعاناة، بل الحقيقة أن المؤسسة التي تصل إلى مرتبة التميز، تواجه مشكلات المحافظة على هذا المستوى، وتدعيمه وتجنب الانحدار مرة أخرى إلى مستويات الأداء الأقل.

التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزؤ، بمعنى أنه لا يتصور أن تكون منظمة ما متميزة في مجال معين، بينما ينهار الأداء في مجالات أخرى، أن التوازن والتشابك سمتان أساسيتان في نماذج التميز مما يقطع بضرورة تعادل مستويات الأداء في مختلف قطاعات المؤسسة ومستوياتها حتى يتحقق التميز على المستوى العام.

تبدأ رحلة البحث عن التميز من السوق، وعلى سبيل التحديد من التعرف على احتياجات ورغبات العملاء المحتملين، وتتواصل الرحلة بالعمل المستمر على الوفاء بتلك الرغبات واسترضاء العملاء الحاليين وإغراء المزيد من العملاء الجدد للتعامل مع المؤسسة، وتنتهي رحلة البحث عن التميز حين يصدر الحكم النهائي من العملاء بإعلان رضائهم عن مستوى منتجات وخدمات المؤسسة، وموافقتهم على استمرار العلاقات بينهم وبينها.

لضمان تحقيق التميز والمحافظة عليه باستمرار، لابد من توازن المنافع التي تتحقق لأصحاب رأس المال، العاملين، وأفراد الإدارة، العملاء، والمتعاملين مع المؤسسة، أطراف وهيئات المجتمع ككل.

ينمي السعي للوصول لمستوى الإدارة المتميزة قدرات مهمة في إدارة المنظمات ويثير فيها الرغبة لتطبيق منهجيات إدارية متفوقة أهمها التقنيات التالية: الإدارة الإستراتيجية، القياس المرجعي، لتقويم الذاتي.

وأضاف ناصف (٢٠١٠م، ٣٥) خصائص أخرى منها أن التميز يرتبط بجودة العمل الذي يؤدي إلى جودة الخدمة/المنتج، والذي يجعل الفرد يستمتع بالعمل الذي يؤديه لأنه يحقق له الرضا نتيجة لقلّة الأخطاء التي يقع فيها.

فالتميز يركز على كفاءة وفعالية الطريقة التي يعمل بها الفرد، كما يعتمد على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، وبالتالي لا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء؛ مما ينعكس على جودة المنتج التعليمي والخدمة المقدمة، فالتميز في الأداء يساعد المنظمات التعليمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفيما يتعلق بالتميز الجامعي فقد أشار محجوب (٢٠٠٨م، ١٠) وأن التميز الجامعي بعناصره عنواناً لجودة الأداء الأكاديمي، ومعالم استراتيجية يضعها القادة ويتولون تنفيذها من خلال مجموعة السياسات والبرامج والعمليات المناسبة، ولذلك نجد في التميز وجودة الأداء أسبقية تنافسية ترتبط بمضمون النشاط الأكاديمي، بشرط أن يكون وفق منهجية استقرائية أو استباطية تتسم بالشفافية والوضوح عند صياغة استراتيجية التفوق والتميز، لضمان جودة الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي (محجوب، ١٩٩٨م، ٦٤).

وفيما يتعلق بالأهمية فهي تُحقق للجامعة، إحرار نتائج تمكّنها من التفوق على منافسيها، فإن التميز بات من أهم مستلزمات المؤسسات بصفة عامة، والجامعات على وجه الخصوص التي تعمل في بيئة أعمال يتزاحم فيها المنافسون وتقلب فيها ظروف العمل، وأصبح التحسين المستمر والتطوير الدائم من أهم متطلبات بقاء تلك المؤسسات، (محجوب، ٢٠٠٨م، ١٥). وتناولت الدراسات والأدبيات السابقة في وصف أهمية التميز الإداري من خلال ارتباط إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة: بعض الدراسات أكدت ترادف المفهومين وربطت إدارة التميز بشكل متلازم مع إدارة الجودة الشاملة، وجاءت الصيغة "إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة" (Kanji, 2002, 1). ودراسات أخرى بينت أن إدارة التميز هي النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بمعنى أن التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصورت التميز كمرحلة أخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة، ومثلت إدارة الجودة الشاملة قاعدة إدارة التميز (يوسف، ٢٠٠٧م، ٣١).

وأكد كلاً من (الرشيد، ٢٠٠٤م، ٢٤؛ Hendricks & Singhal, 2001:3) على أن إدارة الجودة الشاملة لم توفر للمنظمات تحقيق أهداف التحسين المستمر الذي يحقق التميز التنافسي، وذلك كون إدارة الجودة الشاملة تتبنى التحسين

المستمر، والذي يحدث بشكل تدريجي الذي يحتاج إلى فترة زمنية، قد تمتد إلى سنوات للوصول إلى النتائج، فالتطبيق يحتاج إلى وقت طويل ولا يتم حصد نتائج مرضية بشكل سريع . كما تعتمد إدارة التميز على تقييم مدى توفر مجموعة من المعايير اعتماداً على تقييم كمي أو نوعي لنتائج الأعمال، ومقارنتها بنتائج مرجعية، أما إدارة الجودة الشاملة فإن التقييم فيها يكون على مستوى تقييم مدى توفر المتطلبات اللازمة والمبادئ الأساسية لتحسين الأداء، وكذلك اعتبرت إدارة الجودة الشاملة كجزء من معايير التميز (الدوري، ٢٠٠٨م، ٨).

ثالثاً- متطلبات التميز الإداري الجامعي وأسسها:

ذكر شاين وآخرون (Shin, Kalinowski, Abou El-Enein, 1998, 15)

متطلبات تحقيق التميز الإداري بشكل عام على النحو التالي:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية، ويضم عدداً من العناصر التالية: رسالة الجامعة والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها. والرؤية المستقبلية وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة التعليم العالمي ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتميز بها عن المنافسين. والأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها. وآلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.
- إعداد منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة الجامعية وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- استحداث هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء، وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ التميز في الإدارة التنظيم على أساس العمليات، كما يُؤخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف الهياكل بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات

معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

- توفير نظم متطورة، لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات، وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، ومعدلات السماح فيها، وآليات رقابة، وضبط الجودة، ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
- توفير نظام معلومات متكامل، يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها، ووسائل تجميعها، وقواعد معالجتها، وتداولها وتحديثها، وحفظها، واسترجاعها، فضلاً عن قواعد، وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- توفير نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، بين القواعد، والآليات لتخطيط واستقطاب، وتكوين الموارد البشرية، وتنميتها وتوجيه أداءها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء، وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- توفير نظام لإدارة الأداء، يتضمن قواعد، وآليات تحديد الأعمال، والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
- توفير نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الاستراتيجية، والأداء المؤسسي؛ بغرض تقويم الإنجازات، بالقياس إلى الأهداف، ومعايير الأداء المقررة.
- وجود قيادة فعالة تتولى وضع الأسس، والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط، والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق التميز.
- ويرى الدوري (٢٠٠٨) واللوقان (٢٠١١، ٣٣-٣٤) المتطلبات التالية وهي:
قيادة فاعلة تتولى توفير مقومات إدارة التميز، حيث تعد القيادات الجامعية محور الفاعلية الإدارية فكلما حسنت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها في تحقيق الأهداف.
- القناعة الكافية من القيادات الجامعية في تطبيق إدارة التميز، حيث أن وجود القيادة بحد ذاته لا يكفي لتطبيق إدارة التميز التنظيمي فالقناعة من قبل القيادات في تطبيق في تطبيق إدارة التميز مهم في عمليات التأييد والدعم.
- الدعم المالي الكافي لتطبيقات إدارة التميز في الجامعة، حيث يعد الدعم المالي من أهم المتطلبات إذ التوجه نحو التميز في الجامعات يتطلب توفر دعماً مالياً كافياً لتوفير البنى التحتية اللازمة ودعم أنظمة الحوافز والمساندة في عمليات الاستقطاب.

- تبني القيادات الجامعية العليا فلسفة إدارة التميز، حيث يفيد تبني القيادات العليا في عمليات إقناع القياديين والعاملين في جميع المستويات الإدارية على المشاركة والمساندة، وتذليل المعوقات والصعوبات وتوفير الموارد المطلوبة وتعמיד الجهات المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المتخذة وتكوين سياسة إدارة التميز التنظيمي وأهدافها والحفاظ عليها.
- استقطاب الكوادر البشرية المتميزة.
- تكوين بيئة تنظيمية مشجعة على التفوق في الأداء الإداري.
- البنية التحتية اللازمة لإدارة التميز
- الهياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات.
- الثقافة تنظيمية داعمة للتميز.
- نظام لتأكيد الجودة الشاملة في الجامعة.
- بناء استراتيجي مكتمل في الجامعة يشتمل على تحليل استراتيجي لجميع العوامل المتعلقة ببناء الإستراتيجية الجامعية (الرؤية، الرسالة، الأهداف، ..إلخ).
- نظام معلومات لدعم صناعة القرارات في الجامعة.
- نظام متكامل لتقويم الأداء التنظيمي.
- منظومة من السياسات التي تحكم عمل الجامعة.
- آليات محددة للمساءلة التنظيمية، حيث تعد المساءلة الوسيلة التي يتم من خلالها التأكد من تنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة وبالشكل المطلوب والكلفة المناسبة.
- كما اتفقت الأدبيات على وجود مرتكزات وأسس لتحقيق التميز الإداري كما لخصها شوقي (٢٠٠٩م، ٦) كما يلي:
- **البناء الاستراتيجي:** ويعكس توجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب اعتمادها وهي: الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الإستراتيجية، الاستراتيجية، الأهداف القصيرة الأجل، الخطط.
- **التوجه إلى المستفيدين:** فالمستفيد هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة، واحتياجاته هي سبب وجودها، كما أن ردود فعله الإيجابية والسلبية هي المحددة لبقاء المؤسسة أو زوالها. ويقول في هذا الإطار (دونالد بترسون) الرئيس السابق لشركة فورد للسيارات " إذا لم تكن موجهين نحو الزبائن، فلن

تكون سياراتنا كذلك، وبالتالي لا يمكن أن نضمن البقاء في السوق داخلياً أو خارجياً ويتجسد تركيز المؤسسة على المستفيدين من خلال اهتمامها بتوفير المخرجات التي تحقق أو تفوق توقعاتهم، أي المخرجات التي تتوفر على الجودة المطلوبة، ويظهر اهتمامها من خلال بعض الآليات كالدراسات الميدانية، وبحوث السوق، مشاركة المستفيد، متابعة المردودات والشكاوي.

- **العمليات:** إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المؤسسة، ويجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بتوفر العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة، التحسين.

- **الموارد البشرية:** الموارد البشرية أهم مصدر الثورة في المؤسسة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات. وكونهم أهم موارد المؤسسة، يقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر على المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، إدارة الأداء.

- **نسيج شبكة من العلاقات:** تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، التشابك.

- **التعلم:** المؤسسة تتعلم، فهي تكتسب أنواعاً جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة والتي لم تعد تسائر متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة. والمؤسسة بهذه الطريقة هي بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري لأنه يمكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسايرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يديم التقييم والابتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة.

- **الموائمة والانسجام:** ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانيات المؤسسة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وتمثين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.

رابعاً - مداخل التميز الإداري ومبادئها:

أشار شوقي (٢٠٠٩م، ٨) إلى أربعة مداخل أساسية تحظى بالاهتمام والتشجيع من طرف المؤسسات العالمية للتميز.

- **الإدارة الإستراتيجية:** وهي من المناهج الفكرية التي تتسم بالحدثة والريادة وتعرف على أنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

- **إدارة الجودة الشاملة:** وهي فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة الشركة في جميع مراحلها، ابتداء بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.

- **إعادة الهندسة:** وهي طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير، فهي تعني البدء من الصفر، أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات المستفيدين.

- **القياس المقارن بالأفضل:** وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء الخدمات والممارسات في مؤسسة معينة بأفضل المنخرجات في مؤسسات أخرى، كما يمكن أن يكون القياس داخلياً بأن تقارن المؤسسة أدائها في السنة الحالية مع أدائها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل.

ومن المبادئ الأساسية التي يركز عليها التميز الإداري كما ذكرت في الأدبيات كما في (السلمي، ٢٠١٢م، ١٠؛ توفيق، ٢٠٠٦م، ٤٢):

معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة
في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

- **مبدأ الاستمرارية:** يقضي هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز، وهذا من منطلق أن ما تتميز به المؤسسة أنه سيكون صفة ملازمة لها، لذلك فعملية التميز الإداري لا بد أن تكون عملية مستمرة فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتماً إلى الرجوع للوراء والوقوف في صفوف العاديين.
- **مبدأ الشمولية:** إن التميز في الخدمة لا يعني أداء جزئية معينة منها بصورة أفضل لتصل إلى ١٠٠% ولكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية بحيث نحاول أن نحقق ما نسبته ١% بشكل أفضل في أداء كل جزئية .
- **مبدأ التركيز على التوقعات المستقبلية كأساس للتميز:** إن التميز الإداري الحقيقي لا ينبع من التميز فيما هو كائن إنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد ومحاولة التميز فيما يحققها حتى يتحقق عنصر السبق والافراد مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيد .
- **مبدأ مقومات التميز:** من أهمها ما يلي: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة قوية مستقرة. وتعيين أفضل العناصر البشرية، وتحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الرئيسة، والميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع المستفيدين، والاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، ونظام فعال للمعلومات الإدارية، وإجراءات عمل سهلة ومتوازنة، والقناعة بأهمية الابتكار، وأهمية البشر وقدراتهم الكامنة، وبأهمية الاستمتاع في العمل.
- **مبدأ التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق:** إن التميز الإداري لكي يكون مُجدياً وملحوظاً يتحتم أن يكون التميز متمركزاً على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة، وألا تتبعثر الجهود في أمور لا تحقق ميزة .
- **مبدأ تشجيع الابتكار والتفكير الخلاق:** شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة إليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبتكرين.
- **مبدأ الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم:** الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن.

- **مبدأ المثابرة والجدد:** إن التميز الإداري يتطلب المثابرة والجدد والعمل الدؤوب والافتتاح التام بأن الفشل مرة لا يعني نهاية الكون والخسارة ليست هي نهاية المطاف.

- **مبدأ القدوة:** إن الشخصية القدوة أو القادة الذين ينظر إليهم الآخرون باعتبارهم المثل الأعلى من الأمور المهمة التي يركز عليها التميز الإداري. مبدأ المناخ الملائم للعمل: توافر المناخ الملائم للعمل والمحفز له يساعد على التميز الإداري.

مدخل "بيتر دراكر" كمدخل لإدارة التميز ينحصر في: الأفراد العاملين والبيئة المادية للمنظمة. والعمليات والمنتجات (السلمي، ٢٠١٢م، ٢١-٢٦)، ومن الجدير بذكره أنه تم تحديد ثلاث مجالات (مداخل) لتحقيق التميز الإداري في هذه الدراسة وهي على النحو الآتي:

(١) القيادة والسياسات والإستراتيجيات:

أشار السلمي (٢٠١٢م، ١٠١) إلى أهمية القيادات الإدارية الفعالة في تنشيط تحول المؤسسة نحو إدارة التميز نظراً للتأثير الكبير الذي يمارسه القادة في باقي عناصر المؤسسة، لذا ركزت كل نماذج التميز على أهمية القيادة الإدارية، وأفردت لها مهمة ضمن عناصر التميز وممكناته، حيث يتطلب ذلك حشد الطاقات. ويُقصد بالقيادات الإدارية كل الأفراد القادرين على إنجاز مهام المؤسسة وتحقيق أهدافها بالتأثير على الآخرين وحفزهم على الأداء المتميز، ولا يكفي توفر المعرفة على اختلاف مجالاتها لنجاح المسيرين في التأثير على الآخرين، ولكن يجب أيضاً أن يكون لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمباشرة أعمالهم بمستوى من الإلتقان والجودة والفعالية ولذا يكون الجانب الثاني والمهم في برنامج إعداد المسير هو التكوين على تنمية وصل المهارات والقدرات القيادية والتي تتركز في مهارات ثلاثة رئيسية ذكرها السلمي (٢٠١٢م، ١٠٣).

١. **المهارة الفكرية:** وهي القدرة على تصور المشكلات، وترتيب العلاقات بين العوامل والمتغيرات، ورصد المشكلات التي تواجه العمل، والقدرة على التحليل والوصول إلى العلاقات بين الأسباب والنتائج.

٢. **المهارة الإنسانية:** وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة، وتمثل المهارة الإنسانية العنصر الحاسم في فعالية القيادة الإدارية حيث

لا يتصور نجاح المسير دون قبول العاملين له وإقبالهم على التعامل معه والافتتاح بقيادته.

٣. **المهارة الفنية:** وهي فهم طبيعة العمل المتخصص الذي يباشره المسير والعاملين معه ومعرفة الأسس العلمية والتقنية له، مما يمكن للمسير من مساعدة ومساندة العاملين معه في حل ما قد يواجههم من مشكلات فنية، كما أنه يدرك جوانب العمل المختلفة ومتطلباتها الآلية والمادية، ويعمل على توفيرها في التوقيت الصحيح الأمر الذي ييسر للعاملين معه تحقيق أهداف الأداء المنوطة بهم.

ومن خلال ما تم عرضه من التميز الإداري والمجالات التي يكون فيها التميز والمعايير فإن الباحثة تلخص أبرز المعايير المقترحة واللازمة لتحقيق التميز الإداري هي: التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة وإدارة العمليات وإدارة الموارد البشرية والمادية والقيادة والإدارة، ومن خلال هذه المعايير فهناك مؤشرات دالة عليها، وقد تم قياس درجة أهميتها بالتطبيق على حالة جامعة جدة، حيث قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من النماذج العالمية التي تناولت التميز وقد كانت هذه المعايير تتكرر من نموذج لآخر، ومن الجدير بالذكر أنه لا يمكن تجزئة هذه المعايير حيث إن هناك علاقة بين تحقيق هذه المعايير بعضها مع بعض للوصول غالى مستوى التميز الإداري وتحقيق التنافسية.

(٢) إدارة الموارد البشرية والمادية:

يذكر السلمي (٢٠١٢م، ٩٢) أن العمل من أجل تحقيق " إدارة التميز " يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية بمختلف مستوياتها، ويصبح تكوين وتفعيل وتنمية قوة العمل البشرية هو أحد المتطلبات الجوهرية في مشروع التحول نحو إدارة التميز، التي يجب أن تلقى اهتمام وعناية فائقة من الإدارة العليا، وتتبلور عناصر تلك المهمة الشاقة في محورين رئيسيين وهما:

١. **معالجة أوجه القصور في نظام وممارسات إدارة الموارد البشرية:** حيث

استعرض السلمي (٢٠١٢م، ٩٢) عددًا من أسباب تدني فعالية إدارة الموارد البشرية ويجب العمل على إعادة صياغة نظم وآليات وممارسات بالموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات إدارة التميز منها:

- انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي في المؤسسة.
 - تدني الموقع التنظيمي للوحدات المسئولة عن إدارة الموارد البشرية والانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغلي وظائفها.
 - النظر إلى إدارة الموارد البشرية على إنها مجموعة من الإجراءات التنفيذية تطبيقاً لقوانين العمل ولوائح شؤون العاملين.
 - انحصار نظم لوائح شؤون الموارد البشرية في الأمور القانونية والتنفيذية المتعلقة بالشؤون الوظيفية الروتينية دون التعمق في المسائل التخطيط والتطوير والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقات الإبداعية للعاملين.
 - افتقاد النظم المتكاملة لتحقيق الترابط والتجانس بين المهام والأنشطة المتصلة بتنمية الموارد البشرية.
 - افتقاد الرؤية المستقبلية للاحتياجات من الموارد البشرية وهيكال الخبرات والمهارات اللازم وتوافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطور التقني في مجالات الأعمال المختلفة.
 - تخلف نظم المعلومات بالموارد البشرية وعدم الاستفادة بالتقنيات الحديثة في تكوين قواعد معلومات متجددة
 - إهمال عمليات الاستقطاب والاختيار وحصرها في إعلانات الصحف وأساليب انتقاء غير علمية.
 - عدم العناية بإعداد أو تطبيق البنية الإدارية السليمة التي تبنى عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية "الهيكل التنظيمية المخططة، بطاقة وصف الوظائف، القرارات المتعلقة بالفرد، نظم تقييم الوظائف، نظم قياس وتقييم الأداء، سياسات الموارد البشرية، المشكلات واتخاذ القرارات".
٢. تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا في المؤسسة بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها.
٣. إعداد إستراتيجية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمؤسسة بحيث تحدد التوجهات الرئيسية في استقطاب وتكوين وتنمية العناصر البشرية الأفضل وفق طبيعة العمل واحتياجاته.

٤. ترجمة إستراتيجية الموارد البشرية إلى سياسات واضحة ترشد عمليات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتوظيف وإدارة الأداء وتنمية الموارد البشرية وتعويضهم وصيانة مهاراتهم وتنميتها.
 ٥. تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات الأداء وتقنياته وتطوراته المتوقعة.
 ٦. مراجعة وتقويم هيكل الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة وفحص مدى كفاءة نظم وآليات إدارة الموارد البشرية في تكوين الهيكل الصحيح والمناسب لاحتياجات المنظمة، وقياس فجوة بينهما وبين الهياكل المطلوبة.
 ٧. تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الأداء ومستويات الجودة المطلوبة.
 ٨. مقارنة نظم وآليات العمل مع الموارد البشرية السائدة في المنظمة مع ممارسات المؤسسات الحديثة والمشهود لها بالتفوق.
 ٩. الاسترشاد بتوجهات نماذج إدارة التميز فيما يتعلق بأساليب إعادة الصياغة للتعامل مع الموارد البشرية.
 ١٠. إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية وتعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحسين كفاءتها وتحقيق التواصل الفعال.
 ١١. إدماج مفهوم وآليات إدارة الجودة الشاملة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية
 ١٢. تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو الجماعة وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والانجاز.
 ١٣. أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء.
- (٣) إدارة العمليات:

عرّفت إدارة العمليات بأنها "نظام للإدارة يقوم على المدخل النظامي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تسمى بالعمليات، تتفاعل فيما بينها لتحقيق منتج مادي أو معنوي موجهة إلى مستعملين. وعرّفت كذلك بأنها تقسيم نشاط المؤسسة إلى

عمليات ومراقبتها من أجل محاذاتها مع الأهداف الإستراتيجية، فالإدارة بالعمليات، هي وسيلة لمعرفة الأنشطة المقادة لكل مستوى إداري داخل المؤسسة بمبدأ العمليات، وقياس فعاليتها وتحسينها، مما يتطلب إيجاد مؤسسة موجهة بالعمليات (شرف الدين، ٢٠١١، ٦٢). وأشار السلمي (٢٠١٢م، ٣٦) إلى أن استخدم مفهوم إدارة العمليات في إدارة التميز الإداري بهدف نقل الخطة الإستراتيجية إلى الواقع وقد تطلب ذلك بالضرورة إلى ما يلي: تحديد المهام، واختيار القيادات وتوزيع المسؤوليات، وتوفير المستلزمات، ومتابعة وتحليل الأداء، وتطوير العمليات.

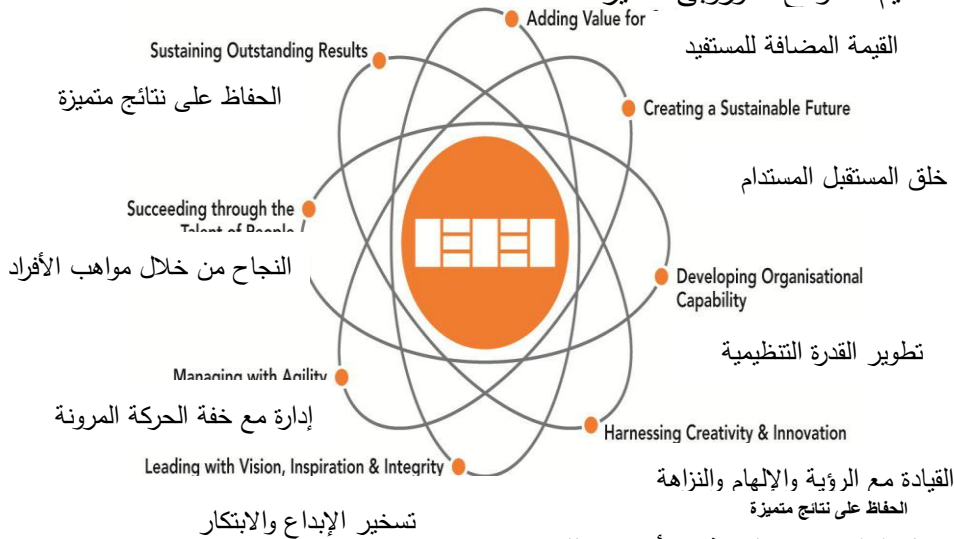
وقد تجلت المهارة في إدارة العمليات، ودقة تنفيذ الخطط الموضوعية في أمور باهرة، كان لها تأثيرها الواضح بالمؤسسات المتميزة، من حيث تصميم إدارة العمليات وإجراءات التحسين والسياسات وإنتاج القيم والمنافع للمستفيدين وإشباع رغباتهم، وهناك معايير لتقييم إدارة العمليات بالمؤسسات المتميزة أشار لها السلمي (٢٠١٢م، ٣٦) كما يلي: يتم تصميم إدارة العمليات بطريقة نظامية ويتم تحسين العمليات حسب الحاجة باستخدام الابتكار والإبداع لتحقيق المنافع للمستفيدين، ويتم تصميم الخدمات وتطويرها بناء على حاجات المستفيدين (حاجات السوق المحلي من الخريجين) وتوقعاتهم. ويتم تخريج الطلاب بالجامعة ومتابعتهم بعد الخدمة بحيث يتم إعدادهم للانخراط بالعمل حسب احتياجات السوق المحلي والخليجي، وتتم إدارة وتنمية العلاقات مع المستفيدين من الخدمات ومخرجات الجامعات.

وأضاف شرف الدين (٢٠١١م، ٤٣) أن دور إدارة العمليات في تحقيق التميز والريادة والإبداع في تقديم منتجات وخدمات وتحقيق نتائج مرضي المستفيدين والمساهمين والعمال، ولتحقيق التميز يتوجب على المؤسسة في الغالب الاهتمام بتطبيق تسعة معايير بنسب محددة هي (القيادة، إدارة الأفراد، الإستراتيجيات، الموارد، العمليات، رضا الأفراد، رضا المستفيدين، التأثير في المجتمع، النتائج المحققة) فهو مدخل شامل يحقق قدرات عالية في مواجهة التغيرات البيئية، ويكفل التناسق الكامل بين عمليات المؤسسة، ويعتبر مدخل العمليات قاعدة أساسية من خلاله يتم تحويل الموارد إلى قيم مضافة لصالح المستفيدين وباقي الأطراف ذات المصلحة وذلك من خلال ما يلي: تصميم العمليات المفتاحية ومحاذاتها بما يتطابق مع سياسة وإستراتيجية المؤسسة ومؤشرات الأداء. وإدخال التغيرات اللازمة بالإبداع والتعلم عن طريق التحسين في

العمليات. وتسيير عمليات إدارة العلاقة مع المستفيد (التغذية العكسية، قاعدة بيانات المستفيدين) وأخيراً فيما يخص النتائج، فمجموع نتائج العمليات تسهم في تحقيق نتيجة واحدة وغاية مشتركة وهي إشباع المستفيد وجميع الأطراف ذات المصلحة.

النموذج الأوروبي للتميز:

ظهرت نماذج عالمية عديدة للتميز الإداري، وذلك بهدف تشجيع التميز حيث سعت بعض الدول لوضع " نماذج وجوائز وطنية للجودة، يتم بموجبها منح جوائز تميز المؤسسات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المستفيدين، وأن تكون تلك المؤسسات مثلاً يُحتذى به. (البحيري، ٢٠١٢، ٣٤) وتم التركيز على نموذج التميز الأوروبي في هذه الدراسة، حيث يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز وأكثرها شيوعاً واستخداماً في العالم المعاصر. ويقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في العام ١٩٨٨ ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته. ويمثل شكل (١) مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز.



شكل (١) مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز

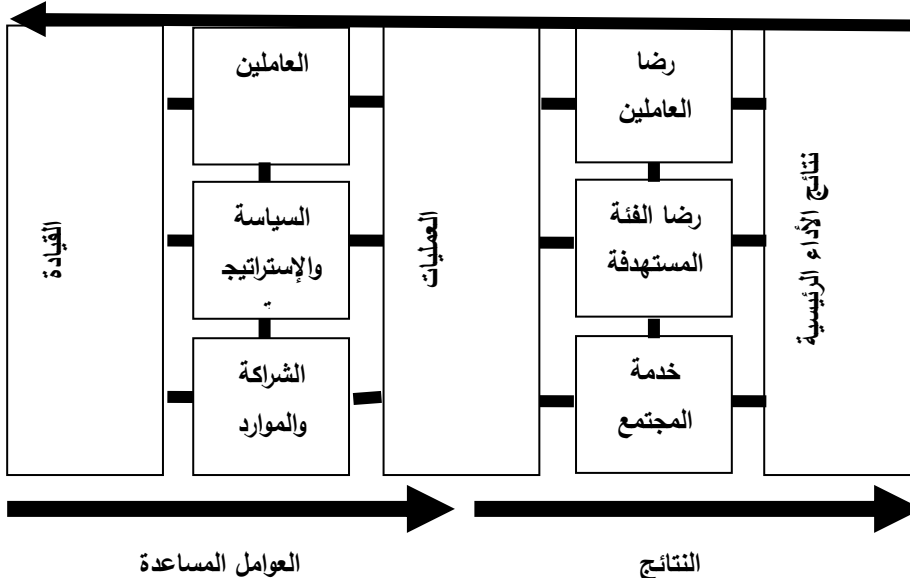
المصدر: (المؤسسة الأوروبية لجودة: 2013. EFQM.)

وفيما يلي توضيحاً للمفاهيم الواردة بالشكل (١) كما وضّحها سهود (٢٠١٣م، ٥٥) كالآتي:

- إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة) فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
 - خلق المستقبل المستدام: حيث إن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات حسب الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها
 - تطوير القدرات التنظيمية: حيث إن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل حدودها التنظيمية.
 - تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
 - القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: حيث إن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها والأخلاق.
 - إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية) فالمؤسسات المعترف بها تتميز على نطاق واسع بقدرتها على تحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.
 - النجاح من خلال المواهب الأفراد: حيث يكتف النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
 - الحفاظ على نتائج متميزة: فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلبى الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.
- وتبلور فلسفة النموذج الأوربي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات

والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة. (السلمي، ٢٠١٢م، ١٠٥). ويمثل شكل (٢) معايير الأنموذج الأوروبي.

النتائج
الممكنات



الشكل (٢) الأنموذج الأوروبي للتميز في العمل المصدر (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM ٢٠١٣

على وفق الشكل (٢) يتألف نموذج الجائزة الأوروبية من ١٠٠٠ نقطة منها ٥٠٠ نقطة لمعايير التميز والباقي تنتزع للمعايير الأساسية، وتوزيع النقاط يشمل المعايير الآتية:

أولاً- القيادة: وأعطيت ١٠٠ نقطة، بوصفها المخطط والموجه لتطبيقات الجودة الشاملة من خلال توفير المدخلات وتنفيذ العمليات وتقديم المخرجات وفق معايير الكفاءة والفاعلية ويصفه السلمي (٢٠١٢م، ١٠٥) بأنه المعيار الذي يقيس كيف يطور وينسق القادة انجاز الرسالة والرؤية، يطوروا قيم مطلوبة للنجاح على المستوى البعيد، ويطبّقونها عبر أفعال وتصرفات مناسبة، وهم على صلة شخصية بما يدور لضمان أن نظام إدارة المؤسسة تم تطويره وتطبيقه.

عناصر فرعية:

- تغطي القيادة الأربعة عناصر الفرعية التالية والتي يجب التطرق إليها:
- أ. يطور القادة الرسالة والرؤيا والقيم وهم نماذج قدوة لثقافة التميز.
 - ب. يتفاعل القادة بصفة شخصية من أجل ضمان تطوير وتطبيق نظام الإدارة للمؤسسة وتحسينه باستمرار.
 - ج. يتفاعل القادة مع الزبائن، الشركاء، وممثلين للمجتمع.
 - د. يحفز ويدعم ويكرم القادة الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ثانياً - السياسات والاستراتيجيات:** وترتبط برؤية الشركة وإدارتها تجاه إدارة الجودة الشاملة والأطر العامة التي تتحكم بأداء العمليات كافة والتي يعبر عنها بمعايير الجودة والتحسين المستمر، والمعيار ب ٨٠ نقطة . ووصفه السلمي (٢٠١٢م، ١٠٥) بأنه المعيار الذي يقيس كيف تطبق المؤسسة رسالتها ورؤيتها عبر إستراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف، الغايات والعمليات.

عناصر فرعية:

- تغطي السياسة والإستراتيجية الخمسة عناصر الفرعية التالية والتي يجب التطرق لها.
- أ. السياسة والإستراتيجية مبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل وتوقعات أصحاب المصلحة.
 - ب. السياسة والإستراتيجية مبنية على معلومات من مؤشرات الإدارة، البحث، التعلم، وأنشطة ذات علاقة وإبداع.
 - ج. السياسة والإستراتيجية طورت وروجعت وحدثت.
 - د. السياسة والإستراتيجية تنشر عبر إطار من العمليات الرئيسية.
 - هـ. السياسة والإستراتيجية توصيلها وتطبيقها.
- ثالثاً - إدارة الموارد البشرية:** وله ٩٠ نقطة، ويتعامل مع مدى كفاءة استخدام العنصر البشري.
- ووصفها السلمي (٢٠١٢م، ١٠٥) بأنه المعيار الذي يجيب على سؤال كيف تدير وتطور وتبث المؤسسة المعرفة والجهد الكامل لأفرادها على الصعيد

الشخصي، أو صعيد الفرق، أو صعيد المؤسسة بشكل أوسع وتخطط هذه الأنشطة حتى تدعم سياستها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها.

معايير فرعية:

- يغطي الأفراد الخمسة معايير الفرعية التالية والتي يجب التطرق لها:
- أ. يتم بتخطيط وإدارة وتحسين موارد الأفراد.
 - ب. يتم التعرف على وتطوير والحفاظ على معرفة ومؤهلات الأفراد.
 - ج. يتم التفاعل مع الأفراد وإعطاءهم صلاحيات.
 - د. هناك حوار ما بين الأفراد والمؤسسة.
 - هـ. يتم مكافأة وتمييز والاهتمام بالأفراد.

رابعاً- **الموارد المادية:** وأعطى ٩٠ نقطة، ويرتبط بكفاءة استثمار الموارد الأخرى. ووصفها السلمي (٢٠١٢م، ١٠٥) بأنه المعيار الذي يجب على سؤال كيف تخطط وتدير المؤسسة علاقتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها والأفعال ذات الجدوى لعملياتها.

معايير فرعية:

تغطي الشراكة والموارد الخمسة معايير الفرعية التالية والتي يجب التطرق لها:

- أ. يتم إدارة العلاقات الخارجية.
- ب. يتم إدارة المالية.
- ج. يتم إدارة الآلات والموارد والمباني.
- د. يتم إدارة التكنولوجيا.
- هـ. يتم إدارة المعلومات والمعرفة.

خامساً- العمليات: بـ ١٤٠ نقطة، وتشمل عمليات الشركة ككل والتي تمارس على نحو مستمر. ووصفها السلمي (٢٠١٢م، ١٠٥) بأنه المعيار الذي يصف تصميم، تدير وتحسن المؤسسة من عملياتها من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها وتلبي بشكل كامل وتخلق قيمة إضافية لزيائنها وأصحاب المصلحة.

المعايير الفرعية:

يغطي العمليات الخمسة معايير الفرعية التالية والتي يجب التطرق لها:

- أ. تصمم وتدار العمليات بشكل نظامي.
- ب. ترجمة وإعداد وتقديم د. حاتم العايدي صفحة ١٣

ب. يتم تحسين العمليات، عند الحاجة، مستخدماً الابتكار من أجل تلبية بشكل كامل وخلق قيمة إضافية لزيائنها وأصحاب المصلحة.
ج. يتم تصميم وتطوير الخدمات والمنتجات بناءً على احتياجات المستفيد وتوقعاته.

د. يتم إنتاج، توصيل، وإصلاح المنتجات والخدمات.

هـ. يتم إدارة وتحسين العلاقات مع الزبائن.

سادساً- رضا الزبائن: يهتم هذا المعيار الذي أعطي ٢٠٠ نقطة بمتطلبات وتوقعات الزبائن ومدى الإيفاء بها من الشركة. ووصفها السلمي (٢٠١٢م، ١٠٥) بأنه المعيار الذي تعريف: ماذا تحقق المؤسسة في علاقتها بزيائنها الخارجيين؟

يغطي نتائج الزبائن المعياريين الفرعيين اللذان يجب التطرق لهما:

أ. قياس الإحساس. ب. مؤشرات الأداء.

سابعاً- رضا العاملين: وله ٩٠ نقطة ويتعلق باتجاهات وسلوكيات العاملين. ووصفها السلمي (٢٠١٢م، ١٠٥) بأنه المعيار الذي يجب عن سؤال " ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة مع أفرادها؟ ويغطي نتائج الأفراد المعياريين الفرعيين التاليين والذي يجب التطرق لهما:

أ. قياس الإحساس. ب. مؤشرات الأداء.

ثامناً- التأثير على المجتمع: يرتبط المعيار الذي جاء بـ ٦٠ نقطة بقدرات الشركة في المعايضة السليمة مع المجتمع ومع البيئة، باتجاه كسب صداقتهم. ووصفها السلمي (٢٠١٢م، ١٠٥) بأنه المعيار الذي يجب عن سؤال ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة مع مجتمعها المحلي، الوطني، الدولي؟ ويغطي نتائج المجتمع المعياريين الفرعيين التاليين والذي يجب التطرق لهما:

أ. قياس الإحساس. ب. مؤشرات الأداء.

تاسعاً- نتائج العمل: وله ١٥٠ نقطة ويهتم بمستوى كفاءة الأداء وفق صيغة ما يقدم للزبون من سلع وخدمات. ووصفها السلمي (٢٠١٢م، ١٠٥) بأنه المعيار الذي يجب عن سؤال ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة بالنسبة لأدائها المخطط؟ ويغطي نتائج الأداء الرئيسية المعياريين الفرعيين التاليين

معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

والذي يجب التطرق لهم ا. بالاعتماد على الهدف والغاية للمؤسسة، بعض القياسات تحتوي على إرشادات لمخرجات الأداء الرئيسية وبالعكس.

أ. مخرجات الأداء الرئيسية. ب. مؤشرات الأداء الرئيسية.

وفي عام ٢٠٠٤ منحت جائزة الجودة الأوروبية لثلاث شركات تنتمي للقطاعين الخاص والعام للمرة الأولى اعترافاً من لجنة الجائزة بدور المنظمات الحكومية التي لا تهدف إلى الربح، وجرى الإعلان عن الجائزة في الملتقى السنوي للهيئة والذي جرى في ١٥ نوفمبر في برلين، والشركات الفائزة هي Cisc Systems الحكومية للتشبيد، Hewlett-Packard للمخازن، و Capgemini للاستشارات والتقنيات والتجهيز . وقد اعتمد نموذج جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة -أو التميز في جائزة دبي للجودة.

تم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تم التركيز على الدراسات التي تناولت معايير التميز الإداري بالجامعات والتعليم العالي . بدءاً بالدراسات العربية ثم الأجنبية، وقد تم تناولها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، كما يلي:

أجرى سهود (٢٠١٣) واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للمتميز EFQ هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي لمتميز EFQM، حيث تم ذلك من وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مديري الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة بالحصص الشامل البالغ (١١٦) فرداً فكانت الاستبانة المسترجعة (٩٨) استبانة، وبعد تفحص الاستبانة تم استبعاد (٥) استبانة فكانت الاستبانة المتبقية (٩٣) وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في القيادة السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية) (التعميمات، والإجراءات، والشراكات والموارد ورضا المستفيدين، وخدمة المجتمع ونتائج الأداة الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للمتميز تقل عن ٦٠%.

وفي دراسة الفقهاء (٢٠١٢) التي هدفت إلى تبني إستراتيجية التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي في جامعة النجاح الوطنية (دراسة حالة) وحددت الدراسة الميزة التنافسية بالأثر الذي يحدثه على الطالب والموظف والمؤسسة واستندت على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز تعتبر مطلباً سابقاً لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة، واعتماد تجربة جامعة النجاح كونها صاحبة تجربة فريدة بمجال التميز وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق الميزة التنافسية من خلال تزويد الطلاب بالتجربة التعليمية المتميزة، ودعم أعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من تحقيق الجودة الشاملة وتوفير البيئة التعليمية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد.

وفي دراسة البحيري (٢٠١٢) التي هدفت إلى بناء نموذج لجامعة مصرية متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، وهدفت إلى الكشف عن نماذج التميز في مؤسسات التعليم العالي، والكشف عن مؤشرات الجودة النوعية، والتميز بالجامعات الأجنبية والكشف عن الفروق الإحصائية في تقدير معايير التميز التي تعزى لنوع الكلية والدرجة العلمية والجنس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم بناء استبانة تكونت من (٨٤) عبارة تم بنائها بالاستفادة من المعايير والمؤشرات الواردة في مقاييس التميز لدى بعض الجامعات الأجنبية المتميزة، تم التأكد من صدقها وثباتها، وأسفرت نتائج الدراسة عن صلاحية المعايير المقترحة بمؤشرات في اعتمادها كمعايير للتميز الجامعي وهي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على أعضاء هيئة التدريس والموظفين، التركيز على الطلاب، وإدارة المعلومات والبيانات، والاتصال، وإدارة عملية التعليم، وإدارة الأداء، ودعم المؤسسات المجتمعية المستفيدة، والتقييم). وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مؤشرات التميز تعزى لنوع الكلية والدرجة العلمية والجنس.

دراسة اللوقان (٢٠١١) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية، أستخدم الباحث المنهج الوصفي لبناء الخلفية النظرية للدراسة، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي لإجراء الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، واستخدم

مدخل النظم لوضع التصور المقترح. وتم تطبيق الدراسة الميدانية في أربع جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية هي (جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة حائل) على عينة مكونة من (٣٨١) فرداً من المجتمع الكلي البالغ عددهم (٦٢٨) قائداً أكاديمياً وإدارياً، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية، وتوصلت أيضاً إلى أن درجة أهمية تطبيق إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية في أبعاد التميز التنظيمي التي كشفت عنها الدراسة كانت بدرجة كبيرة جداً. كما جاءت موافقة أفراد الدراسة على معوقات تطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية بدرجة كبيرة.

كما أجرى النعيمي والزغبى (٢٠١١) دراسة هدفت إلى اقتراح معايير الأداء التي تقود إلى التميز في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وقد تضمن نموذج الدراسة على معايير الأداء وهي سبعة متغيرات مستقلة: هي القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على الطلبة، والتركيز على الهيئة التدريسية، وتطوير البنية التحتية، وتفعيل نشاطات البحث والتطوير، وتطوير شراكات مع القطاع العام والخاص. والمتغير التابع هو تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي والوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية وعددها (١٤) جامعة. وشملت وحدة التحليل على عمداء الكليات في تلك الجامعات وعددهم (٨٠)، وكانت الاستبانة هي الأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير الأداء وهي القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على الطلبة والتركيز على الهيئة التدريسية وتطوير البنية التحتية، وتفعيل نشاطات البحث والتطوير وتطوير شراكات مع القطاع العام والخاص ذات دلالة معنوية في تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي. ودلت الدراسة على أن الجامعات التي تطبق معايير التميز في الأداء تحقق تميزاً للهيئة التدريسية، وتميزاً بنوعية الطلبة، وتميزاً بنشاط البحث العلمي، وتميزاً بالعلاقة مع قطاع الأعمال.

دراسة الهوساوي (٢٠١٠) تناولت ثقافة التميز في الجامعات السعودية وسعت الدراسة الى التعرف على واقع ثقافة التميز في جامعة الملك سعود، وإبراز ما يواجه ثقافة التميز بها من معوقات، وتقديم رؤية مقترحة لنشر وتعزيز ثقافة التميز في الجامعات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم إعداد الاستبانة وتم تطبيقها على عينة من العاملين بجامعة الملك سعود من الإداريين بلغ عددها (٤٥٠) فرداً وأسفرت الدراسة عن أن درجة توافر قيم التميز في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، وأن هناك عدداً من المعوقات التي تعوق ثقافة التميز منها المعوقات التنظيمية ومعوقات ظروف العمل والمعوقات القيادية والنفسية وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها الاهتمام بنشر ثقافة التميز والجودة النوعية في الجامعات السعودية.

وفي دراسة النصور (٢٠١٠) هدفت إلى معرفة أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية وشملت خصائص المنظمة المتعلمة التعلم، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال، والتواصل (في تحقيق التميز المؤسسي) القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي، في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال، والتواصل) كان متوسطاً، كما أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعلم العالي والبحث العلمي الأردني (التميز القيادي؛ والتميز بالموارد البشرية؛ والتميز بالعمليات؛ والتميز المعرفي؛ والتميز المالي) متوسطاً.. كما يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية .

وأجرت الجعبري (٢٠٠٩) دراسة هدفت بشكل عام إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد في الإدارة العليا رؤساء ونواب ومسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير (في مؤسسات التعليم العالي) استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وكانت النتائج إيجابية نوعاً ما فيما يتعلق بامتلاك

مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها، وممارستها لعناصر إدارة التميز، وفي نتائج الأعمال، أو آلية التقييم الذاتي المرتبطة بها، كما قدمت الدراسة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناء على تحليل البيانات. وأجرت حمودة (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى توصيف أداء جامعة قناة السويس، وتقييم أداء جامعة قناة السويس وفقاً لمعايير بالدريج للتميز التعليمي، وبيان أوجه القصور في أداء الجامعة من خلال مقارنة المبادئ والأسس العملية بما تتمخض عنه الدراسة الميدانية، وتحديد إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعة، واعتمدت الباحثة المنهج المسحي، وتم جمع بيانات بأسلوب الدراسة المكتتبية وإجراء المقابلات الشخصية، بالإضافة إلى توجيه قائمة استقصاء إلى الإداريين العاملين بالجامعة، الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وأصحاب العمل. تمثل مجتمع الدراسة في جامعة قناة السويس، وتم اختيار عينة طبقية تحكمية من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدم توفر معايير التميز بالقدر المناسب الذي يدعم فرص تطبيق إدارة التميز في جامعة قناة السويس، كما تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين معايير التميز، وبعضها البعض مما يجب أخذها في الاعتبار كمجموعة واحدة عند دراسة معايير التميز، وأثرها على كفاءة الأداء.

وفي دراسة أجراها القطب (٢٠٠٩) والتي هدفت إلى الوقوف على ملامح وأبعاد فلسفة التميز في التعليم الجامعي، واستقراء معايير التميز في التعليم الجامعي من واقع الأدبيات التربوية، والوقوف على دواعي مراجعة نموذج الجامعة التقليدي والاتجاه لبناء جامعة متميزة، واستقراء التجارب والخبرات العالمية التي تستهدف التميز في التعليم الجامعي، وبناء نموذج الجامعة المصرية المتميزة في إطار التجارب والخبرات العالمية واقتراح آليات لتطبيق النموذج المقترح للجامعة المتميزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بينما كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة لنموذج مقترح لجامعة متميزة تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية قوامها (٦٩)، منهم (٤٥) من الذكور و(٢٤) من الإناث. وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج الجامعة المصرية المتميزة،

واقترح آليات لتطبيق النموذج المقترح للجامعة المتميزة، وإن منظومة الأهداف الإستراتيجية المقترحة وآلياتها التنفيذية تصلح أهدافاً مستقبلية لإقامة جامعة متميزة وفقاً للتجارب والخبرات العالمية وبرز المعايير المقترحة هي رؤية ورسالة ومعايير الأهداف الاستراتيجية وآليات تنفيذ الجامعة المتميزة واقترحت الدراسة نموذج مقترح للجامعة كما أوصت بأهمية إنشاء مراكز للتميز العلمي ورعاية أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم نحو التميز.

وأجرى أبو زينة (٢٠٠٨م) دراسة هدفت إلى بناء معايير التميز للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة بالأردن، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم بناء استبانة تم توزيعها على (٦٥٠) من القيادات الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس و(١٩٤) من الطلبة تم اختيارهم من الكليات التي تشرف عليها جامعة البلقاء التطبيقية، وجهات حكومية أخرى، ووكالة الغوث الدولية، والقطاع الخاص، في الأقاليم الثلاثة: الشمال، والوسط، والجنوب. ولقد مرت عملية بناء المعايير في عدة مراحل ابتداء من مراجعة الأدب السابق المتعلق بجودة مؤسسات التعليم العالي، وتحديد مجالات التميز العشرة الرئيسية وصياغة الفقرات (٧٣) فقرة وتم التطبيق على عينة الدراسة التي تكونت من (٨٤٤) فرداً. وأسفرت نتائج الدراسة على إن درجة الموافقة على معايير التميز للتعليم التقني كانت مرتفعة في جميع المجالات باختلاف متغيرات الدراسة. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة الدراسة لمجال القيادة والتخطيط تعزى لمتغير الإقليم، وكانت الفروق لصالح إقليم الجنوب، وأظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية لمجالات الأداة ككل لنفس المتغير وكانت الفروق لصالح إقليم الجنوب. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مجالات المعايير تعزى للمسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح فئة عميد. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة الدراسة لمجال رؤية الكلية ورسالتها تعزى لمتغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح الفئة التي تزيد خبرتها عن (١٠) سنوات، وأسفرت نتائج التحليل العاملي عن وجود ثمانية معايير يندرج تحتها (٧٢) مؤشراً.

كما أجرت عقل (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تطوير معايير تميز للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومدراء الوحدات في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم

(٥٧٣) يعملون في ثمان جامعات حكومية، وكانت الاستبانة أداة جمع بيانات الدراسة، وتبين من نتائج الدراسة إن درجات تقدير العمداء ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات كانت مرتفعة لجميع مجالات الاستبانة كمعايير من معايير التميز. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لمجال القيادة تعزى لمتغير الجامعة وكانت الفروق لصالح الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نفس المجال والمتغير بين جامعة مؤتة واليرموك لصالح جامعة اليرموك، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لجميع المجالات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

وفي دراسة شايينق يو (Chung-Yao Ho,2006) هدفت إلى تقديم معايير مقترحة للتميز التعليم العالي الصيني في سياق العولمة: الجامعة عالمية المستوى، حيث هدفت الدراسة إلى وصف استراتيجيات للبلدان النامية في تحديث نظام التعليم العالي في زمن العولمة لتحقيق التميز من خلال مكونات الجامعة الأساسية وأن أنظمة التعليم العالي في جميع أنحاء العالم تشهد إعادة هيكلة رئيسية لتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى العالمي. الصين وبريطانيا وألمانيا قد أعلنت إصلاحات رئيسية لبناء جامعات النخبة من أجل البقاء في الصدارة في اقتصاد المعرفة، والصين اليوم، على وجه الخصوص، قد استثمرت المليارات لبناء الجامعات التي تتنافس على مستوى العالم باعتبارها استراتيجية وطنية لمواجهة تحديات المنافسة العالمية. للسعي نحو تحقيق التميز، إلا أن الدراسة كشفت عن وجود وجوه متعددة للتميز من وجهة نظر المسؤولين في الجامعات في الصين في جامعة بكين وجامعة تسينغهاوا، وهما الجامعات الرئيسية التي حصلت على المنح الحكومية الرئيسية لتعزيز جودتها. أما الجزء الآخر من الدراسة يقدم تفسيرات علمية للعولمة المتعلقة بالتعليم العالي. والتحليلات المعمقة في النظامين، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التفاعلي (الحقلي) (IQA)، واعتمدت هذه الدراسة على بيانات نوعية تم جمعها من الأدب والوثائق. وحلل الباحث حوالي ١٦٢ من الوثائق. وتم تحديد أحد عشر معياراً عالمياً لتحقيق التميز للجامعة على المستوى العالمي، وباستخدام الخرائط المعرفية تم الكشف عن العلاقات بين العناصر. لتحديد أثر العولمة على فكرة الجامعة العالمية، فقد تم تحديد خمسة

عناصر رئيسية للعولمة في التعليم العالي، وهي التميز بأعضاء هيئة التدريس والطلاب الموهوبين ووفرة الموارد الكافية وحجم الجامعة والبعثات والأبحاث المنشورة وبنيت على خريطة معرفية وفقا لذلك. وتهدف المعايير المقترحة إلى تعزيز القدرة التنافسية الوطنية. ويتم فحص أيضا آثار العولمة على التعليم العالي في جميع أنحاء العالم.

دراسة تيا (Teay, 2003) هدفت إلى بناء نموذجاً لقياس الأداء المتميز في الإدارة في الجامعات واعتمد هذا النموذج على نموذج إدارة الجودة بالدريجوالكوم في تقييم الأداء والجودة النوعية واستخدم النموذج المقترح على مستوى الإدارة وأعضاء هيئة التدريس بهدف التحسين المستمر وكموشر لمختلف الإدارات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وقد طبقت الدراسة على عينة تكونت من أربع كليات وأسفرت النتائج عن وضع أنموذج لبناء التميز في جودة التعليم الجامعي يتكون من المعايير التالية" القيادة والتخطيط الاستراتيجي والنتائج والعملاء والتركيز على السوق وعملية الإدارة والموارد البشرية والمعلومات والتحليل، وتبين أنه يمكن استخدام النموذج المقترح يمكن قياس أداء عضو هيئة التدريس والإدارة والجامعة لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية والتأثير النهائي على التطوير في التميز والجودة النوعية في الأداء.

وأجرت روزا وهن ريك (Rosa & Henreque, 2001) دراسة هدفت إلى تطوير أنموذج للتميز لمؤسسات التعليم العالي في البرتغال، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج النوعي في البحث، وقد قام الباحثان بتطبيق المسح الأول والذي غطى كل مؤسسات التعليم العالي في البرتغال، بهدف تحليل وتقييم الإدارة ونوعيتها، ونوعية التقييم وإستراتيجية الإدارة، حيث تم توزيع (٢٧٠) استبانة تلقوا منها (٥٦) استجابة صالحة، ثم بعد ذلك قاموا بتحليل الاستجابات ووجدوا أنها تمس تسع وظائف لمؤسسة التعليم العالي هي: التعليم والبحث والخدمات المقدمة للمجتمع الخارجي والخدمات الإدارية والخدمات الاجتماعية والخدمات التقنية والخدمات الوثائقية والخدمات الحاسوبية. ثم واصلو البحث باختيارهم لـ (١٦) مؤسسة تعليم عالي، أجروا فيها إحدى وعشرين مقابلة معمقة توصلوا من خلالها إلى أنه لا توجد لوائح أو قوانين تتبعها كل الجامعات في البرتغال، وأن هذه المؤسسات تعتبر أن أداء كادرها الأكاديمي وغير الأكاديمي ضعيف، وأنه لا يوجد أي اعتبار للمنتفعين ولا لحاجاتهم ولا توجد أهداف واضحة يتم السعي

لتحقيقها. كما توصلوا إثر المقابلات المعمقة إلى أن أي أنموذج لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، لا بد وأن يتضمن المحاور التالية: العلاقة مع البيئة، وتدريب المعلمين والباحثين، ودمج الطلبة في الحياة النشطة، والعالمية، وطرق التعليم الجديدة، وتطوير المناهج، وتطوير التكنولوجيا، والثقافة والنظام الداخلي، والانتشار الجغرافي/المكاني، والإدارة، وإدارة البحث والتعليم الناجح، والتطوير المناطقى، وعلاقة التعليم العالي بالتعليم الثانوي.

وفي دراسة أجراها كلاوس وولفجانج (Klaus & Wolfgang, 2000) هدفت إلى تقييم تطبيق نموذج للجودة على مؤسسات التعليم العالي في ألمانيا، ويعتمد هذا النموذج على التقييم الذاتي للمنظمات الذي يعتبر أداة قوية للسيطرة على عمليات التحسين التنظيمي المستمرة، ويدعم عمليات التحليل والتقييم العميقة للمناطق والمحاور التي تتطلب تطوير، وبالتالي يعتبر مدخلاً عملياً للتطوير الإداري. وفي هذه الدراسة تمت مراجعة نموذج إدارة الجودة الأوربي (EFQM)، وتم إجراء بعض التعديلات على بعض عناصره لتلائم وطبيعة المؤسسات التعليمية، وشملت عمليات التطوير بنيته الأساسية، وجدول التقييم، وتمت عملية التعديل في ضوء خصائص الجامعات الألمانية، واعتبر هذا النموذج (المعدل) الخاص بالمؤسسات التعليمية والمعتمد على التقييم الذاتي، أحد أدوات ضمان الجودة النوعية العامة والمستخدمة في مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

تم عرض منهج الدراسة وإجراءات تطبيقها كما يلي:

١. **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض وأهداف الدراسة، من خلال الاستفادة من الدراسات النظرية والعملية التي استخدمت النموذج الأوروبي للتميز، في بناء المعايير.
٢. **مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ من جميع الكليات بجامعة جدة التي تتوزع بالمناطق الجغرافية في محافظة جدة وخليص والكامل. حيث تم الحصول على إحصائية من شؤون العاملين بالجامعة والبالغ عددهم الإجمالي (٤٨٨) ويبين جدول (١) التوزيع النسبي لأعداد أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة جدة وفقاً للرتبة الأكاديمية والنوع الاجتماعي.

جدول (١)

توزيع مجتمعة الدراسة وفقاً للرتبة الأكاديمية والنوع الاجتماعي

النسبة المئوية وفقاً للنوع الاجتماعي	الإجمالي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	
%٧٥,١٩	٢٩١	١٨٦	٧٢	٣٣	الذكور
	%١٠٠	%٦٣,٩٢	%٢٤,٧٤	%١١,٣٤	
%٢٤,٨١	٩٦	٦٧	٢٥	٤	الإناث
	%١٠٠	%٦٩,٧٩	%٢٦,٠٤	%٤,١٧	
	٣٨٧ (%١٠٠)	٢٥٣ (%٦٥,٣٨)	٩٧ (%٢٥,٠٦)	٣٧ (%٩,٥٦)	المجموع

من نتائج جدول (١) تبين أنّ أعلى نسبة كانت على رتبة أستاذ مساعد بنسبة (٦٥,٣٨%) وأقلها على رتبة أستاذ بنسبة (٩,٥٦%) كما تبين أن نسبة مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من الذكور بنسبة (٧٥,١٩%) وبلغت نسبة الإناث (٢٤,٨١%). ويوضح جدول (٢) التوزيع النسبي للقيادات الأكاديمية (العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام).

جدول (٢)

توزيع مجتمعة الدراسة وفقاً للمركز الوظيفي.

الإجمالي	رؤساء الأقسام	الوكلاء	العمداء	
١٠١	٥٣	٣٤	١٤	العدد
%١٠٠	%٥٢,٤٨	%٣٣,٦٦	%١٣,٨٦	%

من نتائج جدول (٢) تبين أنّ أعلى نسبة كانت من رؤساء الأقسام (٥٢,٤٨%) وأقلها العمداء بنسبة (١٣,٨٦%).

٣. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية محددة من كليات الجامعة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية (٣٨٠) وهي تمثل ما نسبته (٧٧,٨٦%) من المجتمع الكلي. تم استعادة (٣٧١) استبياناً بنسبة (٧٩,٦٣%) وبين الجدول (٣) توزيع أفراد العينة النهائية حسب متغيرات الدراسة.

معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة
في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

جدول (٣) توزع أفراد العينة حسب التخصص والرتبة الأكاديمية

التخصص	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الإجمالي
إنسانية	العدد	١٨٦	٤٥	٢٥٣
	%	%٦٨,١٣	%٦٨,١٨	(%٦٨,١٩)
العلمية	العدد	٨٧	٢١	١١٨
	%	%٣١,٨٧	%٣١,٨٢	(%٣١,٨١)
الإجمالي	العدد	٢٧٣	٦٦	٣٧١
	%	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
% للرتبة	%٧٣,٥٨	%١٧,٧٩	%٨,٦٣	%١٠٠

من نتائج جدول (٣) تبين أنّ أعلى نسبة كانت على رتبة أستاذ مساعد بنسبة (٧٣,٥٨%) وأقلها على رتبة أستاذ بنسبة (٨,٦٣%) كما تبين أن نسبة مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من التخصصات الإنسانية بنسبة (٦٨,١٩%) وبلغت نسبة التخصصات العلمية (٣١,٨١%).

٤. أداة الاستبانة: نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، تم بناء استبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، والتي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مجال العلوم الإنسانية، من خلال مراجعة الدراسات السابقة بمجال التميز الإداري. وكذلك تم الرجوع إلى معايير جائزة التميز الأوروبي، والاستفادة من الدراسات التي استخدمت المعايير كدراسة اللوقان (٢٠١١م) ودراسة النعيمي والزعبي (٢٠١١) والجعبري (٢٠٠٩) حمودة (٢٠٠٩) وتم تحديد الغرض العام للأداة وأهداف الأداة: حيث تمثل الهدف العام من أداة الدراسة وضع معايير مقترحة لتحقيق التميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، والتعرف على درجة أهميتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد تم اختيار ثلاث معايير تمثلت في معايير التميز التالية (القيادة والسياسات والاستراتيجيات" حيث تم دمج المعيارين بالصورة النهائية بالاستبانة تحت مسمى "القيادة والإدارة، ثم معيار إدارة الموارد البشرية والمادية ومعيار إدارة

العمليات. وقد تم صياغة مؤشرات أداة الدراسة بعد تحديد معايير الاستبانة وتدرج الاستجابات باستخدام مقياس التدرج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وتم التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الاستبانة من الصدق والثبات كما يلي:

أولاً- صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة وإنها تقيس ما أعدت لقياسه فقد تم التأكد من ذلك بثلاثة طرق وهي الصدق الظاهري (المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي للمعايير وصدق الاتساق الداخلي للفقرات (المؤشرات) وذلك على النحو التالي:

(أ) **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (١٠) من أعضاء هيئة التدريس في كليات الأعمال والتربية بجامعة جدة، وبجامعة الملك عبد العزيز، وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم حول صياغة العبارات، ووضوحها ومناسبة كل عبارة (مؤشراً) للمعيار التابعة له، والتأكد من أن الأداة تقيس ما وضع من أجله. وفي ضوء تلك الملاحظات تم تعديل عبارات الأداة، واستبعاد العبارات غير المناسبة أو تعديل موقعها حتى تم الحصول على الصورة النهائية. و تم الإبقاء على المؤشرات التي كانت نسبة الاتفاق عليها أعلى أو تساوي (٨٠%) على أنها تنتمي للبعد المُقاس، وبلغ عدد المؤشرات بصورتها النهائية (٣٤) مؤشراً توزع على (٣) معايير، وبالتالي تحقق صدق المحكمين.

(ب) **صدق الاتساق الداخلي** "للمؤشرات" التي تنتمي للمعايير الثلاثة في الاستبانة: حيث بعد تطبيقها على عينة استطلاعية شملت (٣٠) عضو هيئة تدريس بجامعة جدة من خارج العينة الأصلية، تم حساب معامل الارتباط بين استجابات تقدير العينة لدرجة أهمية المؤشر (لكل فقرة على حدة) مع الدرجة الكلية للمعيار الذي ينتمي إليه الفقرة كما بالجدول (٤).

معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة
في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

جدول (٤)

معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمعايير التي تنتمي إليها الفقرة

م ٣: إدارة العمليات		م ٢: إدارة الموارد البشرية والمادية				م ١: الإدارة والقيادة			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧٠	٢٧	**٠,٦٢	٢٤	**٠,٦٣	١٦	**٠,٧١	٩	**٠,٧٠	١
**٠,٦٩	٢٨	**٠,٦٣	٢٥	**٠,٥٦	١٧	**٠,٦٢	١٠	**٠,٦٤	٢
**٠,٧٨	٢٩	**٠,٦٩	٢٦	**٠,٦٢	١٨	**٠,٧٠	١١	**٠,٦٣	٣
**٠,٧٩	٣٠			**٠,٦٥	١٩	**٠,٧٢	١٢	**٠,٥٣	٤
**٠,٧١	٣١			**٠,٦٤	٢٠	**٠,٤٥	١٣	**٠,٦٢	٥
**٠,٦٥	٣٢			**٠,٥٥	٢١	**٠,٦١	١٤	**٠,٧١	٦
**٠,٦٢	٣٣			**٠,٦٩	٢٢	**٠,٦٥	١٥	**٠,٦٦	٧
**٠,٥٨	٣٤			**٠,٧٠	٢٣			**٠,٥٦	٨

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

يتبين من جدول (٤) أن جميع المؤشرات ترتبط بالمعايير التي تم تصنيفها إليها بدلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمعيار الأول "الإدارة والقيادة" بين (٠,٤٥) إلى (٠,٧٢) وقد تراوحت لمعيار إدارة الموارد البشرية والمادية بين (٠,٥٥) إلى (٠,٧٠) وكذلك تراوحت لمعيار إدارة العمليات من (٠,٥٨) إلى (٠,٧٩) مما يعني توفر الاتساق على فقرات (مؤشرات) معايير الاستبانة.

(ج) صدق الاتساق الداخلي لمعايير التميز الإداري في الاستبانة: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لمعايير التميز الإداري، بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بحساب معامل الارتباط بين درجات كل معيار مع الدرجة الكلية للاستبانة، كما تتبين النتائج بالجدول (٥).

جدول (٥)

معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاستبانة وكل معيار على حدة

معامل الارتباط	عدد العبارات	معايير التميز الإداري
**٠,٩٤	١٥	الإدارة والقيادة
**٠,٩٠	١١	إدارة الموارد البشرية والمادية
**٠,٨٥	٨	إدارة العمليات.

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

يتبين من جدول (٥) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة التي تقيس معايير التميز وكل معيار على حدة قد تراوحت بين (٠,٩٤) إلى (٠,٨٥) وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي للمعايير في الاستبانة. **ثانياً- ثبات أداة الدراسة:** تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا ويبين جدول (٦) نتائج معاملات الثبات لمعايير الاستبانة وعلى الدرجة الكلية.

جدول (٦)

معاملات ثبات الاستبانة بطريقة التجانس الداخلي كرونباخ ألفا

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	معايير التميز الإداري
٠,٩٢	١٥	الإدارة والقيادة
٠,٩١	١١	إدارة الموارد البشرية والمادية
٠,٨٨	٨	إدارة العمليات.
٠,٩٣	٣٤	معايير التميز الإداري الكلية

يتبين من جدول (٦) أن جميع معاملات الثبات لمعايير التميز الإداري بالاستبانة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معادلة كرونباخ ألفا (٠,٩٣) وتراوحت قيم الثبات من (٠,٨٨-٠,٩٢) مما يدل على توافر الثبات للاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية.

٥) المعالجات الإحصائية ومفتاح تصحيح الاستبانة:

تم استخدام العديد من الأساليب والمعالجات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، بالإضافة إلى أساليب تقنين أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية، وذلك

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وهي: معامل ارتباط بيرسون و معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات وصدق الاستبانة، والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أهمية المؤشرات، بالإضافة إلى حساب المتوسط الحسابي الموزون لكل معيار، واختبارت لعينتين مستقلتين Independent sample "t" test للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لأهمية التمييز الإداري التي تعزى إلى التخصص، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لأهمية التمييز الإداري التي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية. كما تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي لتحديد درجة أهمية المعيار والدرجة الموزونة، بحيث يتم إعطاء الدرجة الموزونة في تقدير أهمية المعيار (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات لمستوى أهمية بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة أهمية المعيار، وذلك بتحديد مدى الدرجات بحساب الفرق بين أعلى قيمة (٥) وأدنى قيمة (١) ثم قسمة الناتج على (٥) مستويات فكان ناتج القسمة (٠,٨٠) وهي طول الفئة. وعليه تم تفسير النتائج المتعلقة بالأهمية وفق المعيار التالي بجدول (٧).

جدول (٧)

معايير تقدير درجة أهمية معيار التمييز الإداري ودرجة أهمية المؤشر

تقدير درجة أهمية المؤشر / المعيار	قيمة المتوسط الحسابي
كبيرة جداً	من ٤,٢٠ فأكثر .
كبيرة	من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢٠
متوسطة	من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤ .
قليلة	من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦ .
قليلة جداً	أقل من ١,٨ .

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات:

نتائج السؤال الأول ومناقشته" ما درجة أهمية المعايير المقترحة للتمييز الإداري في جامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية للمعايير المكوّنة للاستبانة والدرجة الكلية التي تقيس درجة أهمية المعايير المقترحة للتمييز الإداري في جامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويبيّن جدول (٨) ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وفي حالة تساوي المتوسط الحسابي فقد تم ترتيبها وفقاً لقيمة الانحراف المعياري الأقل.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجات أهمية المعايير المقترحة للتمييز الإداري في جامعة جدة

في ضوء النموذج الأوروبي للتمييز مرتبة تنازلياً (ن=٣٧١)

م	المعايير المقترحة للتمييز الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٢	إدارة الموارد البشرية والمادية	٤,٣٨	٠,٥٢	١	كبيرة جداً
١	الإدارة والقيادة	٤,٣٥	٠,٥٦	٢	كبيرة جداً
٣	إدارة العمليات	٤,٣٣	٠,٥٨	٣	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية لأهمية المعايير المقترحة	٤,٣٥	٠,٥١		كبيرة جداً

يتبين من نتائج جدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات تقدير أهمية المعايير المقترحة لتحقيق التمييز الإداري من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة كانت بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٥) بانحراف معياري (٠,٥١)، وجاء معيار إدارة الموارد البشرية والمادية بدرجة أهمية كبيرة جداً بالرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها (٤,٣٨) بانحراف معياري (٠,٥٢) وتدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم لأهمية هذا المعيار، وربما سبب ذلك لأهمية وجود نظام فعّال لإدارة الموارد البشرية من حيث كفاءة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والعاملين بالجامعة وأهمية توفر نفقات مالية للميزانية التشغيلية، لأهمية توفر الموارد المادية من التجهيزات الفنية والتقنية

وتجهيز المعامل و دعم المراكز البحثية والبحث العلمي بشكل عام، بينما جاء معيار "الإدارة والقيادة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٦) بدرجة أهمية كبيرة جداً، ثم تبعه معيار "إدارة العمليات" بالرتبة الأخيرة "الثالثة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٣) وبلغ انحرافها المعياري (٠,٥٨) وتدل قيمة الانحراف المعياري على تشابه وجهات نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة في تقدير أهمية هذا المعيار، وربما سبب ذلك إلى أهمية المعيار وضرورة توافرها بالجامعة المتميزة، حيث أن العمليات الاستراتيجية للجامعة أصبحت قاعدة لكافة عمليات التطوير والتحسين بالبيئة الجامعية وللقدررة على تحقيق الميزة التنافسية ليس فقط على مستوى الجامعات المحلية أو العربية وإنما على مستوى الجامعات العالمية، وبشكل عام يمكن تفسير سبب ظهور المعايير المقترحة للتميز الإداري، كونها تم بنائها واختيارها من معايير عالمية تبين أهميتها ومدى الحاجة إلى توافرها بالبيئة التعليمية والإدارية الجامعية، خاصة وأن بعض هذه المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري هي نفسها معايير الاعتماد الأكاديمي والمهني التي وردت في الأدبيات، مما ساهم في ظهور جميع هذه المعايير بدرجة كبيرة جداً. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة سهمود (٢٠١٣) التي أكدت على أهمية المعايير مثل القيادة السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، التعميمات والإجراءات، والشراكات والموارد ورضا المستفيدين، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة الفقهاء (٢٠١٢) ودراسة البحيري (٢٠١٢) ودراسة اللوقان (٢٠١١) التي توصلت إلى معايير مقترحة لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات بدرجات كبيرة جداً، واتفقت مع نتائج دراسة النعيمي والزغبى (٢٠١١) التي اقترحت معايير في الأداء التي تقود إلى التميز في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، واتفقت مع نتائج دراسة عقل (٢٠٠٥) التي توصلت إلى إن درجات تقدير العمداء ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات كانت مرتفعة لجميع مجالات الاستبانة كمعايير من معايير التميز، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة شاينق يو (Chung-Yao Ho,2006) التي توصلت إلى معايير التميز للجامعات الصينية العالمية، واتفقت مع نتائج دراسة تيا : (Teay, 2003) من حيث بناء نموذجاً لقياس الأداء المتميز في الإدارة في الجامعات، واتفقت مع نتائج دراسة روزا وهن ريك Rosa &

(Henreque, 2001) التي اقترحت معايير لتحقيق التميز ما يتعلق منها في التعليم والبحث والخدمات المقدمة للمجتمع، واتفقت مع نتائج دراسة كلاوس وولفجانج (Klaus & Wolfgang, 2000) التي طوّرت معايير وفق إدارة الجودة الأوربي (EFQM)، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من الجعبري (٢٠٠٩م) ودراسة حمودة (٢٠٠٩م) ودراسة القطب (٢٠٠٩م) بينما اختلفت مع نتائج بعض الدراسات التي كشفت عن واقع تطبيق المعايير متوسطة رغم من أهميتها وهي دراسة الهوساوي (٢٠١٠م) و دراسة النصور (٢٠١٠م). وفيما يلي تفصيلاً لنتائج الدراسة فيما يتعلق بأهمية المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري في جامعة جدة، كل معيار على حدة على النحو التالي:

المعيار الأول - الإدارة والقيادة:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات وأعضاء هيئة التدريس لدرجة أهمية مؤشرات المعيار الأول "الإدارة والقيادة" مرتبة تنازلياً (ن=٣٧١)

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
١	رؤية استراتيجية داعمة للتميز الإداري والأكاديمي في الجامعة.	٤,٥٠	٠,٧٤	١	كبيرة جدا
٦	تقدير الجهود العلمية المتميزة من قبل إدارة وقيادات الجامعة.	٤,٤٩	٠,٦٧	٢	كبيرة جدا
٣	الاعتماد على قيم إدارية تتسم بالجودة والتميز.	٤,٤٤	٠,٧٢	٣	كبيرة جدا
٢	خطة إستراتيجية لتحقيق التميز في كافة المجالات	٤,٤٣	٠,٧٠	٤	كبيرة جدا
٤	معايير وأسس واضحة لاختيار القيادات في الجامعة	٤,٤٣	٠,٧٧	٥	كبيرة جدا
٥	اهتمام القيادة ببناء فرق العمل لإيجاد روح التعاون بين أفراد الجامعة.	٤,٣٩	٠,٦٩	٦	كبيرة جدا
١٥	توفر أليات واضحة لتقييم الحاجات التدريبية للعاملين	٤,٣٩	٠,٧٤	٧	كبيرة جدا
١٢	توفر نظام اتصالات إداري فعال بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.	٤,٣٧	٠,٧٠	٨	كبيرة جدا
١٣	توفر نظام لتفعيل مشاركة الجامعة في اللقاءات والمؤتمرات العلمية الخارجية.	٤,٣٧	٠,٧٦	٩	كبيرة جدا
١٤	توفر نظام لتفعيل مشاركة الجامعة في الندوات والمؤتمرات العلمية الداخلية.	٤,٣٥	٠,٧٧	١٠	كبيرة جدا
٧	خطة إجرائية لتنمية القيادات الجامعية مهنياً.	٤,٣٢	٠,٧٥	١١	كبيرة جدا

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
١٠	توفر آليات وأدوات واضحة لتلقي الآراء والمقترحات من متلقي خدمات الجامعة.	٤,٢٢	٠,٧٧	١٢	كبيرة جداً
٩	توفر آليات واضحة لتحديد حاجات الفئات التي تستهدفها الجامعة.	٤,٢١	٠,٧٧	١٣	كبيرة جداً
٨	تحقيق الشراكات المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المدني.	٤,١٨	٠,٧٨	١٤	كبيرة
١١	توفير نظام لإشراك العاملين في عمليات التخطيط.	٤,١٥	٠,٨٢	١٥	كبيرة
	درجة أهمية معيار الإدارة والقيادة	٤,٣٥	٠,٥٦		كبيرة جداً

يتبين من جدول (٩) إن المتوسط الحسابي العام لأهمية معيار الإدارة والقيادة كان بدرجة أهمية كبيرة جداً إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٦) وهي قيمة نقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق تقديرات القيادات وأعضاء هيئة التدريس لأهمية المعيار، ومعظم المؤشرات ظهرت بدرجة أهمية كبيرة جداً حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٥٠-٤,٢١) بانحرافات معيارية تراوحت من (٠,٦٧-٠,٧٧) وجاء المؤشر "وجود رؤية استراتيجية داعمة للتميز الإداري والأكاديمي في الجامعة" بالرتبة الأولى وربما سبب ذلك يعود إلى أهمية صياغة الرؤية الاستراتيجية وتوجيهها نحو دعم ثقافة التميز الإداري بالجامعة، بحيث يمكن ترجمتها إلى أهداف ذكية تستطيع الجامعة تحقيقها وبالتالي الوصول إلى التميز المنشود في الأداء الإداري الجامعي، ثم تبعها مؤشر "توفر تقدير الجهود العلمية المتميزة من قبل إدارة وقيادات الجامعة"، بالرتبة الثانية وربما سبب ذلك لأهمية التميز العلمي لأعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على ذلك حيث أن البحث العلمي الوظيفة الثانية للجامعة بعد التدريس، وربما تُقاس الجامعات عالمياً وفق المقاييس المتعددة للتصنيف المتميز العالمي بنوعية وكثرة الأبحاث العلمية المنشورة بالمجلات العلمية المحكمة التي تخضع لتصنيف (ISS) وهي اختصاراً Institute for Scientific Information وهي مقياس لأهمية المجلات العلمية المحكمة ضمن مجال تخصصها البحثي، وتحرص جميع الجامعات إلى تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالنشر بالمجلات العالمية المصنفة لتحقيق تصنيف عالمي بالمجال، بل أن بعض الجامعات ربطت العلاوة السنوية لعضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز مع عدد الأبحاث المنشورة العالمية بالمجلة المصنفة ISI، وجاء مؤشران بدرجة أهمية كبيرة لكلاً

منهما حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (٤,١٨، ٤,١٥) بانحرافين معياريين على التوالي (٠,٧٨، ٠,٨٢) وهما "تحقيق الشراكات المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المدني، وتوفير نظام لإشراك العاملين في عمليات التخطيط،" ربما يُفسر سبب مجيئها بأهمية كبيرة وأقل من سابقتها من المؤشرات لتدني بعض الشواهد الدالة على الشراكة الحقيقية مقارنة بالجهود المبذولة، وبالتالي ساهم ذلك في تقدير درجة أهمية المشاركة المجتمعية بدرجة كبيرة ولكن لا يعني هذا التقليل من أهميتها ولكن تنفيذها بالواقع يحتاج إلى تغيير في الدور التقليدي للجامعة وتحقيق الوظيفة الثالثة من وظائف الجامعة وهي خدمة المجتمع المحلي وتحقيق الشراكة المجتمعية الفاعلة، أما المشاركة في التخطيط فما زال التخطيط الاستراتيجي يتم في الجامعة وبعض الكليات دون شراكة حقيقية مع أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المعنية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للقسم والكلية والجامعة وبالتالي العمل على التخطيط بمنظور العمل الجماعي الفرقي، مما ساهم في التقليل من أهميتها ولكن ظهرت بدرجة كبيرة.

المعيار الثاني - إدارة الموارد البشرية والمادية:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات القيادات وأعضاء هيئة التدريس لدرجة أهمية مؤشرات

المعيار الثالث "إدارة الموارد البشرية والمادية" مرتبة تنازلياً (ن=٣٧١)

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٢٥	توفر نظام رقابة مالية في الجامعة محدد ومعلن.	٤,٥٠	٠,٦٦	١	كبيرة جدا
١٧	اعتماد منهجية واضحة في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.	٤,٤٩	٠,٦٢	٢	كبيرة جدا
١٦	توفر خطة تطويرية للموارد البشرية في الجامعة	٤,٤٨	٠,٦٣	٣	كبيرة جدا
٢١	توفر نظام لاستقطاب الكفاءات العلمية وفق حاجات الجامعة.	٤,٤٢	٠,٧٠	٤	كبيرة جدا
١٨	وجود أسس ومعايير واضحة ومعلنة لاختيار الموظفين في الجامعة.	٤,٣٩	٠,٧٣	٥	كبيرة جدا
٢٣	توفر نظام لتقييم أداء العاملين في الجامعة.	٤,٣٨	٠,٦٦	٦	كبيرة جدا
٢٦	توفر نظام لمتابعة صيانة المنشآت والتجهيزات المادية في الجامعة	٤,٣٦	٠,٧٥	٧	كبيرة جدا
٢٤	توفر نظام مالي واضح ومحدد للجامعة.	٤,٣٤	٠,٧١	٨	كبيرة جدا

معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة
في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
١٩	توفر نظام حوافز واضح ومعلن للعاملين في الجامعة.	٤,٣٢	٠,٧٥	٩	كبيرة جداً
٢٠	توفر نظام خدمة واضح ومعلن للموارد البشرية في الجامعة.	٤,٢٧	٠,٧٦	١٠	كبيرة جداً
٢٢	توفر نظام لتفويض الصلاحيات للعاملين في الجامعة.	٤,٢٤	٠,٧٥	١١	كبيرة جداً
	درجة أهمية معيار إدارة الموارد البشرية والمادية	٤,٣٨	٠,٥٢		كبيرة جداً

يتبين من جدول (١٠) إن المتوسط الحسابي العام لأهمية معيار إدارة الموارد البشرية والمادية كان بدرجة أهمية كبيرة جداً إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٢) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يُعني اتفاق تقديرات القيادات وأعضاء هيئة التدريس لأهمية المعيار، وجميع المؤشرات في معيار "إدارة الموارد البشرية والمادية" ظهرت بدرجة أهمية كبيرة جداً حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٥٠-٤,٢٤) بانحرافات معيارية تراوحت من (٠,٦٢-٠,٦٧) جاء المؤشر "توفر نظام رقابة مالية في الجامعة محدد ومعلن،" بالرتبة الأولى وربما سبب ذلك يعود إلى أهمية وجود نظام الرقابة المالية خاصة في ظل الدعم الوفير والسخي للجامعة من قبل القيادة العليا بالمملكة العربية السعودية لإتمام إنشاء الجامعة وتجهيزاتها المختلفة، وبالتالي يتطلب ذلك وجود نظام للرقابة مبني على مدخل الشفافية والمحاسبة ومحاربة الفساد، ثم تبعتها مؤشر "اعتماد منهجية واضحة في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية" بالرتبة الثانية وربما سبب ذلك لأهمية تحديد الاحتياجات المستقبلية سواء ما يتعلق بعنصر التدريب وتنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعة، أو فيما يتعلق بالجامعة من خطط مستقبلية لتطوير الأداء والتوسع في قبول الطلاب وتطوير البرامج الأكاديمية القائمة حالياً، ويمكن تفسير سبب ذلك لأهمية هذه المعايير في تحقيق التميز الإداري، مثل خطة تطويرية وتهدف إلى تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمقدرات البشرية بالجامعة، والعمل على استقطاب الكفاءات العلمية وفق حاجات الجامعة، وبناء أسس ومعايير قوية لاختيار الموظفين في الجامعة، والعمل على صياغة وإعداد نظام لتقييم أداء العاملين في الجامعة، بالإضافة إلى وجود أنظمة وقوانين ولوائح تنظم متابعة صيانة المنشآت والتجهيزات المادية في الجامعة، فضلاً عن وجود نظام مالي

واضح ومحدد للجامعة، ومقترن به نظام حوافز واضح المعالم، وتوفر نظام خدمة واضح ومعلن للموارد البشرية في الجامعة، وتوفر نظام لتفويض الصلاحيات للعاملين في الجامعة، حيث جاءت من حيث رتبها بدرجة أهمية كبيرة وبرتب متأخرة، وربما جاءت بالرتبة الأخيرة لتدني شيوع تفويض الصلاحيات لدى القيادات بإدارات الجامعة والأقسام العلمية بالكليات وربما لم يعتادو على ذلك، مما أسهم في تقدير درجة أهميتها برتب متأخرة.

المعيار الثالث - إدارة العمليات:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات القيادات وأعضاء هيئة التدريس لدرجة أهمية

مؤشرات المعيار الرابع " إدارة العمليات " مرتبة تنازلياً (ن=٣٧١)

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٣٣	وجود نظام رقابة فعال يعني بالجودة والتميز أثناء تنفيذ العمليات.	٤,٤٤	٠,٦٥	١	كبيرة جداً
٣٤	برامج لتدريب الموظفين على المستجدات في ميدان العمل.	٤,٣٣	٠,٧٦	٢	كبيرة جداً
٢٨	تصميم العمليات الرئيسية وفقاً لسياسات واستراتيجيات الجامعة.	٤,٣٢	٠,٧٠	٣	كبيرة جداً
٣١	توفر آليات واضحة للحصول على التغذية الراجعة من العاملين والتي تساعد في تطوير العمليات.	٤,٣٢	٠,٧٤	٤	كبيرة جداً
٢٩	اعتماد معايير عالمية في إدارة العمليات مثل إدارة الجودة، الصحة المهنية والبيئية، الصحة والسلامة.	٤,٣٢	٠,٧٦	٥	كبيرة جداً
٢٧	توفر نظام لإدارة العمليات يتمتع بالمرونة.	٤,٣١	٠,٦٨	٦	كبيرة جداً
٣٢	توفر آليات وطرق لتبسيط إجراءات العمل في الجامعة.	٤,٣١	٠,٧٧	٧	كبيرة جداً
٣٠	استخدام مؤشرات قياس الأداء والمعلومات لتحديد الأولويات في إنجاز العمليات.	٤,٣٠	٠,٧٢	٨	كبيرة جداً
	درجة أهمية معيار إدارة العمليات	٤,٣٣	٠,٥٨		كبيرة جداً

يتبين من جدول (١١) إن المتوسط الحسابي العام لأهمية معيار إدارة العمليات كان بدرجة أهمية كبيرة جداً إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٨) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يُعني اتفاق تقديرات القيادات وأعضاء هيئة التدريس لأهمية المعيار، وتبين أن معظم

المؤشرات في معيار "إدارة العمليات" ظهرت بدرجة أهمية كبيرة جداً حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٤٤ - ٤,٣٠) بانحرافات معيارية تراوحت من (٠,٦٥ - ٠,٧٧) وتدل قيم الانحرافات المعيارية على اتفاق تقديرات أهمية المؤشرات بهذا البعد المؤشر "وجود نظام رقابة فعال يعني بالجودة والتميز أثناء تنفيذ العمليات" بالرتبة الأولى حيث يُعزى سبب ذلك إلى أهمية الرقابة من أجل التأكد من تحقق الجودة والتأكد من تحقق معيار التحسين المستمر كأحد المعايير التي يعمل بها بالجامعة لتحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، حيث أن جميع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعة والكليات تخضع لنظام المحاسبة والتأكد من جودة الأداء مما أسهم في ظهور المؤشر بدرجة كبيرة جداً وبالرتبة الأولى، ثم تبعها مؤشر "برامج لتدريب الموظفين على المستجدات في ميدان العمل" بالرتبة الثانية وربما سبب ذلك لأهمية تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين من خلال الدورات التدريبية التي يطرحها وحدة تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حتى يكون عضو هيئة التدريس دائم التطلع للمستجدات بمجال تخصصه وبمجال التقنية وتوظيفها بالتدريس الجامعي، جاءت المؤشرات الأخرى بدرجة أهمية كبيرة جداً مثل "تصميم العمليات الرئيسية وفقاً لسياسات واستراتيجيات الجامعة" و"توفر آليات واضحة للحصول على التغذية الراجعة من العاملين والتي تساعد في تطوير العمليات" و"اعتماد معايير عالمية في إدارة العمليات مثل إدارة الجودة، الصحة المهنية والبيئية، الصحة والسلامة" و"توفر نظام لإدارة العمليات يتمتع بالمرونة" و"توفر آليات وطرق لتبسيط إجراءات العمل في الجامعة، وجاء مؤشر "استخدام مؤشرات قياس الأداء والمعلومات لتحديد الأولويات في انجاز العمليات" حيث سبب مجيئها برتبة متأخرة كون عمليات القياس والتأكد من تحقق الجودة بكافة العمليات الأكاديمية الإدارية بالجامعة ما زالت واعدة من حيث الاستخدام والتفعيل كتطبيق مثلاً مدخل سجما سكس أو بطاقة الأداء المتوازن لقياس مدى تحقق العمليات، ولكن بالتأكيد عدم أو ضعف استخدام مثل هذه الوسائل بالتقويم لا يُقلل من أهمية مؤشر استخدام مؤشرات قياس الأداء لتحديد الأولويات.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة أهمية المعايير المقترحة تُعزى إلى (الرتبة الأكاديمية، الكلية)؟

ولإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير القيادات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جدة حول درجات أهمية المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري وفقاً لمتغيرات الدراسة (الرتبة الأكاديمية، الكلية)، فقد تمَّ استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين Independent sample T test، بالإضافة إلى أنه تم استخدام تحليل التباين أحادي البعد (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات لدرجات أهمية معايير التميز الإداري التي تُعزى للرتبة الأكاديمية وذلك على التفصيل التالي:

(١) الفروق بين المتوسطات وفقاً للتخصص:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس والقيادات في جامعة جدة حول أهمية معايير تحقيق التميز الإداري وفقاً للتخصص، فقد تمَّ استخدام اختبار ت للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample Ttest) كما تتبين النتائج بجدول (١٢)

جدول (١٢) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات

أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة جدة حول درجات أهمية تحقيق

معايير التميز الإداري وفقاً للتخصص

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإدارة القيادة	إنسانية	٢٥٣	٤,٣٣	٠,٥٧	٣٦٩	١,٢٢-	٠,٢٢ غير دالة
	علمية	١١٨	٤,٤٠	٠,٥٣			
إدارة الموارد البشرية والمادية	إنسانية	٢٥٣	٤,٣٩	٠,٥١	٣٦٩	٠,٥٣	٠,٥٩ غير دالة
	علمية	١١٨	٤,٣٦	٠,٥٦			
إدارة العمليات	إنسانية	٢٥٣	٤,٣٣	٠,٥٧	٣٦٩	٠,٠٦-	٠,٩٤ غير دالة
	علمية	١١٨	٤,٣٣	٠,٦٠			
معايير التميز الكلية	إنسانية	٢٥٣	٤,٣٦	٠,٥٠	٣٦٩	٠,٣٠-	٠,٧٦ غير دالة
	علمية	١١٨	٤,٣٨	٠,٥٢			

يتبين من الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والقيادات لتقدير أهمية تحقيق معايير التميز الإداري بجامعة جدة وفقاً للتخصص، حيث بلغت قيمة اختبار ت على الدرجة الكلية (-٠,٣٠) و مستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (٠,٧٦) وهي قيمة تزيد عن حد الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أعضاء هيئة التدريس والقيادات وفقاً للتخصص حول درجات أهمية معايير تحقيق التميز الإداري، وربما يُعزى سبب ذلك إلى تشابه الظروف وتمائل إدراك أعضاء وقيادات هيئة التدريس بغض النظر عن التخصص في تقدير معايير تحقيق التميز الإداري لجميع التخصصات بالجامعة، كما يُظهر الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المتوسطات في تقدير درجات أهمية تحقيق معايير التميز الإداري التالية (الإدارة والقيادة، إدارة الموارد البشرية والمادية، وإدارة العمليات) بجامعة جدة وفقاً للتخصص، حيث تراوحت قيم اختبار ت (٠,٠٦) إلى (-١,٢٢) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت تزيد عن (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير أهمية هذه المعايير بحكم تماثل الممارسات والعمليات الإدارية والأكاديمية التي تُنفَّذ في الأقسام الأكاديمية بغض النظر عن التخصص.

٢) الفروق بين المتوسطات وفقاً للرتبة الأكاديمية:

للكشف عن الفروق في درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس والقيادات لدرجات أهمية معايير تحقيق التميز الإداري وفقاً إلى الرتبة الأكاديمية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أهمية المعايير وفقاً للرتبة الأكاديمية كما في جدول (١٣).

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس والقيادات لأهمية معايير تحقيق التميز الإداري وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية	المتغيرات
٠,٥٦	٤,٣٥	أستاذ مساعد	الإدارة و القيادة
٠,٥٧	٤,٣٦	أستاذ مشارك	
٠,٥٣	٤,٣٥	أستاذ	
٠,٥٢	٤,٣٧	أستاذ مساعد	إدارة الموارد والمالية
٠,٥٤	٤,٤٤	أستاذ مشارك	
٠,٥١	٤,٣٦	أستاذ	
٠,٥٦	٤,٣٣	أستاذ مساعد	إدارة العمليات
٠,٦٥	٤,٣٦	أستاذ مشارك	
٠,٦٠	٤,٢٧	أستاذ	
٠,٤٩	٤,٣٧	أستاذ مساعد	التميز الكلي
٠,٥٦	٤,٣٩	أستاذ مشارك	
٠,٤٨	٤,٣٥	أستاذ	

يلاحظ من الجدول (١٣) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في تقدير أهمية تحقيق معايير التميز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات التي تُعزى إلى الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما بجدول (١٤).

جدول (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

للفروق بين متوسطات درجات تقدير تحقيق معايير التميز الإداري وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإدارة و القيادة	بين المجموعات	٠,٠١٨	٢	٠,٠٠٩	٠,٠٢٨	٠,٩٧ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٧,٤٠	٣٦٨	٠,٣١٩		
	المجموع الكلي	١١٧,٤١	٣٧٠			
إدارة الموارد البشرية والمادية	بين المجموعات	٠,٢٧	٢	٠,١٣٨	٠,٤٨٩	٠,٦١ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٣,٦١	٣٦٨	٠,٢٨٢		
	المجموع الكلي	١٠٣,٨٨	٣٧٠			
إدارة العمليات	بين المجموعات	٠,١٦	٢	٠,٠٨٠	٠,٢٣٦	٠,٧٩

معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة
في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	١٢٥,٠٠٩	٣٦٨	٠,٣٤٠		غير دالة
	المجموع الكلي	١٢٥,١٦	٣٧٠			
التميز الكلي	بين المجموعات	٠,٠٤٢	٢	٠,٠٢١	٠,٠٨٢	٠,٩٢ غير دالة
	داخل المجموعات	٩٥,٤٦	٣٦٨	٠,٢٥٩		
	المجموع الكلي	٩٥,٥٠	٣٧٠			

يتبين من الجدول (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والقيادات لتقدير أهمية تحقيق معايير التميز الإداري بجامعة جدة وفقاً للرتبة الأكاديمية حيث بلغت قيمة اختبار ف على الدرجة الكلية (٠,٠٨) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (٠,٩٢) وهي قيمة تزيد عن حد الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئة التدريس والقيادات وفقاً للرتبة الأكاديمية حول درجات أهمية تحقيق معايير التميز الإداري، وربما يُعزى سبب ذلك إلى تماثل إدراك أعضاء هيئة التدريس والقيادات بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية بسبب اتفاقهم على هذه المعايير المقترحة، كما يُظهر الجدول (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات (الإدارة والقيادة، إدارة الموارد البشرية والمادية، وإدارة العمليات) وفقاً للرتب الأكاديمية، حيث تراوحت قيم اختبار ف (٠,٠٢-٠,٤٨) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت تزيد عن (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير أهمية المعايير بحكم تماثل إدراك المستجيبين بغض النظر عن رتبهم الأكاديمية.

التوصيات:

- التأكيد على ضرورة توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير التميز الإداري في جامعة جدة التي تبين أنها مهمة بدرجة كبيرة جداً في معظمها.
- العمل على تطبيق معايير التميز الإداري المقترحة بجامعة جدة.

-
- العمل على تعزيز الجهود الرامية من قبل المسؤولين والإدارة العليا بجامعة جدة نحو تحقيق المؤشرات لكل معيار من المعايير حيث كشفت الدراسة إنها هامة بدرجة كبيرة.
 - تعزيز الجهود الرامية في تجويد العمليات الإدارية والقيادية التي كشفت الدراسة عن أهميتها من خلال تحقيق المؤشرات.
 - العمل على توفير معايير وأسس واضحة لاختيار القيادات في الجامعة.
 - ضرورة العمل على تطوير نظام الحوافز للعاملين في الجامعة.

المراجع والمصادر

أولاً- المصادر:

القرآن الكريم

مصطفى أنيس رضوان، والزيات، إبراهيم وعبدالقادر، أحمد حامد والنجار محمد (٢٠٠٥م): المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية: القاهرة، مكتبة الشروق الدولية.

ثانياً- المراجع العربية:

أبو زينة، تيسير عبدربه محمد (٢٠٠٨م): بناء معايير التميز للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة بالأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الاردنية.

أحمد، شاكر ومحمد، فتحي وزيدان، همام (٢٠٠٤). تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة: تصور مقترح. بحث مقدم للمؤتمر التربوي الدولي الثالث "تحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، مارس، ص ١-١١.

البحيري، السيد السيد محمود (٢٠١٢م): نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ١، (١٥٠) ص ١٤-١٣٥.

توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٦م): منهج الإدارة العليا للمفاضلة المعيارية (التميز الإداري)، القاهرة: مركز الخبرات المهنية بالإدارة بميك.

الجعبري، تغريد (٢٠٠٩م). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

حجازي، بسام (٢٠١١م): تطوير وتعزيز القدرات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي العربية. بحث مقدم للمؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث بالوطن العربي " بعنوان " تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، جامعة زايد، أبو ظبي ٤- ٥ ديسمبر ٢٠١١.

حمودة، منى أحمد (٢٠٠٩م). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بور سعيد- مصر، ٢، ٣٢٤-٣٥١.

حيدرة، معالي فهمي (٢٠٠٢م): نظم المعلومات - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر.

خفاجي، سمية (٢٠٠٨م). تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الخالدة، عايد (٢٠٠٣). بناء معايير لإدارة التجديدات في النظام التربوي الأردني. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الدوري، حسين" (٢٠٠٨م): الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، الرياض: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

الرشيد، صالح بن سليمان (٢٠٠٤م): "تحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في 29 نوفمبر - 2004 الإبداع والتميز، شرم الشيخ- جمهورية مصر العربية
زايد، محمد عادل (٢٠٠٥م): "الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

السلمي، علي (٢٠١٢م): "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، الرياض: دار غريب.

سهمود، ايهاب عبد ربه (٢٠١٣): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة.
شاهين، شريف كامل (٢٠١٠): الجامعات العربية بين مطالب الهوية العربية وطموحات الترتيب العالمي: جامعة القاهرة نموذجاً. بحث مقدم لمؤتمر جودة الأداء الجامعي في ليبيا "إمكانيات التطبيق وتحديات الواقع"، جامعة قاريونس، بنغازي ٤-٦ ديسمبر. ص ٢٠٩-٢٢٢.

شرف الدين محمد بو هزة (٢٠١١م): دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص : الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس . الجزائر .

الشمراي، حامد (٢٠٠٧م): معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة "نموذج مقترح"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

شوقي، قبطان (٢٠٠٩م): إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة بحث مقدم للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، متاح على الموقع الإلكتروني <http://labocolloque5.voila.net/39chaoukikebtane.pdf> تاريخ الدخول ١٠/١٠/٢٠١٧م

طایل، مجدي محمد محمود (٢٠٠٤م): "توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، ورقة عمل للملتقى الإداري الثاني الذي تقيمه الجمعية السعودية للإدارة تحت عنوان: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الرياض، السعودية في الفترة من ١٦-١٧ محرم الموافق ٧-٨ مارس، ص ٨-١.

الطيب، أحمد محمد، البشتي، جمعة، (٢٠٠٤م): "القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير: الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد نوفمبر - دور المدير العربي في الإبداع والتميز شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية ٢٧-٢٨ نيسان ص ٨١-٨٩.

عقل، أمل (٢٠٠٥م): تطوير معايير تميز للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

علاقي، مدني عبدالقادر (١٩٩٣م): الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف، والقرارات الإدارية)، ط٦، جدة: مكتبة دار زهران.

العلي، عبد الستار محمد (٢٠٠٠م) "إدارة الإنتاج والعمليات/ مدخل كمي" عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغامدي، حمدان بن احمد وعبدالجواد، نور الدين محمد (٢٠١٠م): تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.

الفهاء، سام عبد القادر (٢٠١٢م): تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعميم العالي جامعة النجاح الوطنية دراسة حالة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشري"، المنظمة العربية لمتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن.

القطب، سمير عبد الحميد (٢٠٠٩م): فلسفة التميز في التعليم الجامعي نحو جامعة متميزة في (قويدر فورين حاج) "التميز في منظمات الأعمال"، منتدى المحاسبين العرب، <http://www.acc4arab.com/acc>

[showthread.php?t=1882](http://www.showthread.php?t=1882) تاريخ الدخول ١/١٠/٢٠١٧.

اللوكان، محمد (٢٠١١م). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية " تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

المالكي، حمدة محمد (٢٠١٠م) تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر القيادات التربوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

محجوب، بسمان، فيصل (٢٠٠٨م) البيئة المجتمعية واستراتيجية التغيير المؤسسي للجامعات، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر بعنوان " تطوير وبناء قدرات أعضاء هيئة التدريس والجامعة والمجتمع والتخطيط الاستراتيجي للنفوق والتميز في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الدول العربية، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة بالفترة من ٢١-٢٥ يوليو. ص ٩-٢٢.

محجوب، بسمان فيصل (١٩٩٨م): "مقترح مشروع وطني لمنح جائزة عراقية في النوعية" مجلة تنمية الرافدين، ٢٠ (٥٥) ص ٦٣-٧٨.

محمد، مصطفى عبد السميع (٢٠٠٥م): التعليم العالي في الوطن العربي: تطوير الأداء وتميز المخرجات. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العاشر للوزراء

- والمسؤولين عن التعليم العالي "التميز والإبداع في التعليم العالي"، المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة تعز، ٧-٨ ديسمبر، ٢٠٠٥.
- محمود، يوسف سيد (٢٠٠٩م): أبعاد متطلبة في برامج إعداد المعلم: دراسة تحليلية، مجلة رابطة التربية الحديثة، ٢ (٤). ص ١-٣٣.
- المخلافي، محمد سرحان (٢٠٠٩م): القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. اليمن: مكتبة الفلاح.
- المعاني، أحمد إسماعيل (٢٠٠٨م): اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.
- ناصر، مرفت صالح، هاشم نهلة عبد القادر (٢٠١٠م): رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، دراسات تربوية واجتماعية - جامعة حلوان - مصر، ١٦ (٣) ص ١١-٣٢.
- الناقبة، محمود كامل (١٩٩٩م): الإدارة الجامعية في الوطن العربي. المؤتمر السنوي السابع، جامعة عين شمس، مصر 25-23 يناير ١٩٩٩.
- النبيوي، أمين محمد (٢٠٠٦م): الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم قبل الجامعي في دول الإمارات العربية المتحدة. مجلة التربية، ١ (١٩) ص ١٣٥-٢٠٧.
- النسور، أسماء سالم (٢٠١٠م): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النعيمي، محمد عبد العال، والزغبى، علي، والزغبى، هيثم (٢٠١١م): اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية (٥٦) ٤٠٥.٣٦٥.
- الهوساوي، بدور بنت يوسف (٢٠١٠م): ثقافة التميز في الجامعات السعودية، دراسة استطلاعية لأراء بعض الإداريين والإداريات في جامعة الملك

سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.

وزارة التربية والتعليم السعودية؛ هيئة التحرير (٢٠١٠): اللائحة التنظيمية لجائزة التربية والتعليم للتميز. مجلة التوثيق التربوي -السعودية، (٥٤) ص ٦٢ - ٦٧.

وزارة التعليم (٢٠١١): دليل معايير جائزة المدير المتميز، الرياض. يوسف، بومدين (٢٠٠٧م): "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، جامعة بومرداس، مجلة الباحث، ١(٥). ص ٢٧-٣٣.

ثالثاً - المراجع الأجنبية:

- Bogner William C and Bansal Pratima (2007) Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance, Journal of Management Studies (1) 44, p165-188
- Chung-Yao Ho(2006) China's Higher Education Excellence in the Context of Globalization: The World-Class University Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy .
- Cobb, charles (2003). From Quality to Business Excellence: A systems approach to Management ASQ2003,On Line (2018)
<http://www.letu.edu/people/jaytevis/SoftwareEngineering/E1189-Quality-Into-21-Century.pdf>
- Egan, M. (2003) 'Creating a knowledge bank', Strategic Human Resource Review, 2, (2), pp. 30-34.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R,(2001) "Firm characteristics, total quality management, and financial performance", Journal of Operations Manag.,19(3) pp.269-85

- Kanji, Gopal K. (2002) "Measuring Business Excellence",
Routledge, [http://www.amazon.com/Measuring-Business-Excellence-Gopal Kanji/dp/1138863998](http://www.amazon.com/Measuring-Business-Excellence-Gopal-Kanji/dp/1138863998). reviews for
ISBN:9780415258227.
- Klaus, J. and Wolfgang, V. (2000). The new excellence model
and its impact on Higher Educational Institutions.
Available in www.efqm.de , 25/12/2017
- Oakland, J. (2001). Total organizational excellence-Achieving.
world-class performance, Oxford: Butterworth
Heinemann USA.
- Rosa, J, Pero M. and Henrique, D. (2001). The development
excellence model for Portuguese Higher Education
Institutions, the 6th TQM World Congress. 549-556.
- Shin, Dooyoung, Kalinowski, Jon G., Abou El-Enein, Gaber,
(1998) "Critical Implementation Issues in Total Quality
Management", A.M. Advanced Management Journal, 1
(36), p22-41
- Teay shawyun, (2003): Education Excellence: An Integrated
Performane Measurement and management Model '
Asaihl- Thailand Journal , (2)6,p14-122.

موقع الجائزة الأوروبية (٢٠١٨) www.dgq.de/dateien/EFQMModel.pdf

تاريخ الدخول ٢٠١٨/١/١ م ملف بعنوان
Excellence Model (المؤسسة الأوروبية لمجودة (EFQM, 2018)
موقع وزارة التعليم (العالي) بالمملكة العربية السعودية
تاريخ الدخول <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>
٢٠١٧/١٢/١