



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM مقترحات للتطوير

إعداد

**الدكتورة / وفاء بنت عايض معيوض الجميعي**

أستاذة الإدارة التربوية والتخطيط المشارك ،

كلية التربية - جامعة الطائف

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الحادي عشر - نوفمبر ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM، وتقديم بعض المقترحات لتطوير هذه الممارسة، ولتحقيق ذلك تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة تم تطبيقها على (٨٩) رئيس قسم من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أن: ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣٠.٣٠ من ٥)، بانحراف معياري (٠.٨٧٩).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل تعزى لمتغير الجنس، ومتغير القسم .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية و متغير سنوات الخدمة.

وقد أوصت بضرورة تنفيذ عدة إجراءات عملية لتحسين مستوى ممارسة إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز في مجال : السياسات والاستراتيجيات، الخدمات المقدمة للمجتمع ، العاملون (الموارد البشرية )

(الكلمات المفتاحية: إدارة التميز - رؤساء الأقسام الأكاديمية- جامعة الطائف - الأنموذج الأوربي للتميز EFQM)

## مقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية اليوم كغيرها من المجتمعات الكثير من التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في مختلف مجالات الحياة، مُشكّلةً تحديًا كبيرًا أمام النظم التعليمية، مما يتطلب أن تواكب هذه النظم التطورات العلمية والتكنولوجية، والانتقال إلى مستويات عالية من التميز والتفوق، والوصول بها إلى مصاف الدول المتقدمة، والتي جعلت التعليم نُصب عينها، وأولته اهتماماً كبيراً، وانطلقت من خلاله؛ لتحدث طفرات هائلة في مواردها العلمية والاقتصادية، حيث حرصت هذه الدول ومنها الدول الأوروبية على وضع معايير للتميز والتفوق لبت روح المنافسة بين المؤسسات التعليمية. وأصبح من الواضح أن التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم عمومًا والجامعات على وجه الخصوص أمرًا لا بد منه، فتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز على مستوى الجامعات استجابة منطقية للعديد من التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتقنية والتي فرضتها العولمة من خلال تطبيق مفاهيم التميز بنماذجه لوطنية والإقليمية والعالمية ( الياباني، الأمريكي ، الأوروبي،..الخ)

ومما لا شك فيه أن جودة الجامعات تتوقف على ما تمتلكه من أقسام ووحدات أكاديمية، حيث تعتبر الأقسام الأكاديمية الوحدات التنظيمية التي تقوم بالدور الرئيس في نشر المعرفة وتمييزها وتطبيقها، كما تعتبر الأقسام الأكاديمية التي يتكون ويتشكل منها الهيكل التنظيمي الأكاديمي للجامعات، إذ أن إدارة شؤون الجامعة، وإنجاز مهامها، وتحقيق أهدافها تقع مسؤوليته على عاتق الأقسام الأكاديمية، فهي مبدأ ومنشأ معظم قرارات الجامعة (المليجي، ٢٠١٦، ٦٣)

وتعد إدارة و قيادة الأقسام الأكاديمية بالجامعات ذات أثر بارز في الإنتاجية العملية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها؛ تخطيطاً وتنظيمياً، إشرافاً وتوجيهاً، وتقويماً، كما يعتبر القسم الأكاديمي حجر زاوية البناء التنظيمي للجامعة فهو يمثل لها ما تمثله الخلية بالنسبة للكائن الحي، ومن ثم تعتمد الصحة الأكاديمية والإدارية والتنظيمية للجامعة على نوعية أداء رؤساء الأقسام وتميزهم في إدارتهم للأقسام، حيث لا تقتصر مهام رئيس القسم على ممارسة لأدواره الوظيفية المتعلقة بقسمه بل يتعدى ذلك إلى الأقسام الأخرى من خلال عضوية مجلس الكلية، ومشاركته في صنع القرارات الأساسية المتعلقة بشؤون تلك الأقسام والكلية بشكل عام.

ويحرص رؤساء الأقسام الأكاديمية على توظيف الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة أقسامهم الأكاديمية، ومن أبرز هذه الأساليب إدارة التميز، وانطلاقاً من أهمية إدارة التميز لرؤساء الأقسام الأكاديمية كانت هذه الدراسة (ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ومقترحات للتطوير)

## مشكلة الدراسة :

تعد الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية الواجهة لتميز الكليات والجامعات ، ولذا يحرص رؤساء الأقسام الأكاديمية على اتباع كل جديد وحديث في إدارة هذه الأقسام ، ولذا يحرصون على سن الأخذ بأساليب جديدة وحديثة في الإدارة ، ومنها إدارة التميز من خلال الاهتمام " بالسلوك الأكاديمي، وتنقيف الأكاديميين وتزويدهم بأدوات الاحتراف للنجاح في العمل الأكاديمي" (شاتوك، ٢٠٠٨، ١٣٤)، ومن خلال اهتمامهم بإدارة الموارد التي تُعد العمل الأساسي لرؤساء الأقسام الأكاديمية، و اغتنام الفرص، ومواجهة التحديات، وحل المشكلات، وتمكين الآخرين من حل المشكلات بأنفسهم هو العمل الحقيقي لرؤساء الأقسام .

ويعد سعي الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية لتحقيق تميز أدائها ،حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى لتحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها، مما يتطلب السعي نحو استخدام الإدارة بالتميز وخاصة النموذج الأوربي للتميز الذي انعكس ايجابياً على العديد من الجامعات الأوربية ،والجامعات العربية التي استخدمت النموذج لتحسين إدارتها في إدارة الأقسام الأكاديمية، فالنموذج الأوربي للتميز من أبرز النماذج الشائع استخدامها في العالم المعاصر .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ،ومحاولة تقديم مقترحات لتطوير هذه الممارسة .

## أسئلة الدراسة : تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

١- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس،الرتبة الأكاديمية،نوع القسم، سنوات الخدمة)؟

٣- ما أهم مقترحات تطوير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM؟

## أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية إلى :

١- التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظرهم .

٢- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المشرفين الإداريين لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، نوع القسم، سنوات الخدمة)

٣- تقديم بعض المقترحات لتطوير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM .

### أهمية الدراسة : تتمثل أهمية هذه الدراسة في :

١- أنها تواكب الاهتمام المتزايد بموضوع إدارة التميز كونها نهجاً إدارياً حديثاً في إدارة الأقسام الأكاديمية بالجامعات .

٢- تُعد الدراسة الحالية واحدة من المحاولات الساعية إلى تحسين قيادة الأقسام الأكاديمية بالجامعات في ضوء التوجهات الإدارية والقيادية المعاصرة (إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ، بما يساهم في ضمان جودة الأداء بالأقسام الأكاديمية بالجامعات

٣- تُعد الدراسة الحالية قاعدة تأسيسية لقيادة الأقسام الأكاديمية بالجامعات لمواكبة التطورات الإدارية والقيادية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ، والذي يعتبر أداة عملية فاعلة لمساعدة المؤسسات التعليمية الجامعية في عملية التقييم الذاتي المؤسسي .

٤- رُفد البيئة التربوية والإدارية السعودية بدراسات حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM .

٥- تفيد رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات التعرف إلى درجة ممارستهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM .

### حدود الدراسة :

حدود موضوعية :- ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ومقترحات للتطوير .

حدود بشرية : رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.

حدود مكانية : كليات جامعة الطائف .

حدود زمنية :- طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٩/١٤٤٠هـ

### مصطلحات الدراسة:

رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف: تعرفهم الباحثة تعريفاً إجرائياً بأنهم "الأشخاص المعينون من قبل جامعة الطائف ليكونوا المسؤولين عن الأقسام الأكاديمية، وتنفيذ شؤونها العلمية والإدارية والمالية وإدارتها، إلى جانب كونهم أعضاء هيئة تدريس يقومون بالتدريس في كلية من كليات جامعة الطائف"

## إدارة التميز :

" تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومنفوقة في أدائها عن باقي المتنافسين ، وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة من خلال توظيف الكفاءات، المهارات ، القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً وتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة ، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل ، سواء الداخلي أو الخارجي ، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها ، وكيفية تصميم ، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية ، وخططها التنفيذية ؛ سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة التي تلبي متطلبات كافة أطراف العلاقة بالمنظمة ، لا بل تفوق متطلباتها وتوقعاتها (الهلال، ٢٠١٤، ٧٩)

وتعرفها الباحثة تعريفاً إجرائياً بأنها: الأنشطة التي يبتكرها وينظمها رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس من أجل الوصول إلى درجة عالية من الإتقان ، وتميز الأداء في الأقسام ، ومستوى مخرجات متميز يحقق أو يفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين منها ، وذلك في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز ، والتي تقاس من خلال الاستبانة التي أعدتها الباحثة .

## النموذج الأوربي للتميز EFQM : النموذج الأوربي للتميز إجرائياً :

هو عبارة عن مجموعة من المعايير الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، والتي تعمل على تحقيق درجة التميز في عدة معايير رئيسية منها : القيادة ، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المادية ، العمليات الإدارية ، الخدمات المقدمة للمجتمع، والتي يقوم بممارستها رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، ويقومون على تطويرها .

**رؤساء الأقسام الأكاديمية :** ويقصد بهم إجرائياً في الدراسة الحالية أعضاء هيئة التدريس ممن صدر لهم قرارات تكليف أو تعيين من مدير جامعة الطائف لقيادة أقسامهم سواء كان القسم علمياً أو إنسانياً بمختلف كليات الجامعة بشطريها الطلاب والطالبات .

**درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز:** الدرجة التي يحصل عليها حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء بعض معايير النموذج الأوربي للتميز، وذلك من خلال استجابة أفراد العينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لاستبانة تم إعدادها لهذا الغرض .

## الأدب النظري :

تُعد قيادة الأقسام الأكاديمية بالجامعات جوهر العملية الإدارية بالجامعة و مفتاح نجاحها ، وإن أهمية مكانتها و دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية بالجامعات ، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فاعلية تعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، وفي ظل الظروف العالمية المعاصرة لم تعد الأقسام الأكاديمية بالجامعات تعمل بمعزل عن

النظم المجتمعية الأخرى، حيث تتوقع تلك النظم من الجامعات أن توفر لها مخرجات على مستوى جودة يتناسب مع احتياجاتها، وأن أي نقص أو تقصير في هذه المخرجات سوف يكلف النظم الأخرى تكاليف باهظة، وعليه فإن الأقسام الأكاديمية بالجامعات لابد أن تطور أهدافها وعملياتها ومخرجاتها حتى تتلاءم مع المتغيرات المتسارعة.

ويعتبر القسم الأكاديمي بمثابة الوحدة الأساسية للكليات والجامعات حيث يوفر بنية مهمة للأنشطة التي تدار داخل من ناحية و تكون حلقة الوصل مع القيادة الإدارية العليا التي تحقق تطلعات أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال رئيس القسم (الشهري، ١٤٣٧، ٤٦)

ويحرص رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف على تطبيق الأساليب الحديثة في القيادة والإدارة ومنها إدارة التميز التي تتلخص فلسفتها في "أن النتائج الممتازة المتعلقة بالأداء، المستفيدين، العاملين، والمجتمع يتم تحقيقها من خلال قيادة واعية تقود سياسات واستراتيجيات المؤسسة المعنية، والعاملين، وكذلك علاقات الجامعة وأقسام كلياتها الأكاديمية، والموارد الداخلية والعمليات، وبالتحديد يقوم منهج التميز في الأداء على فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ رئيسة، تتمثل في القيادة بالمستفيد، الإدارة بالأداء، قيمة الجامعة في أعضاء هيئة التدريس والأداء، وأيضاً يقوم التقييم للأداء في هذا المنهج على قياس أربعة عناصر من نتائج الأداء، وتتمثل في المستفيدين، أعضاء هيئة التدريس، وأصحاب المصلحة والمجتمع" (الرشيد، ١١٣، ٢٠٠٩)

ويعد النموذج الأوربي لإدارة التميز حسب المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة من أحدث نماذج التقييم المؤسسي، وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويمكن لأي هيئة أو مؤسسة أن تستخدم لتقييم نفسها، ولفحص إذا كان فجوات أو خلال في أدائها لإصلاحه، في عملية أطلق عليها ( التقييم الذاتي )، الذي يدعم تميز العمل من خلال المراجعة المنتظمة للعمليات والنتائج، مما يبرز نقاط القوة، وفرص التحسن، وسبل تحسينه (عزب، ١٤٤، ٢٠٠٨)

ويعرف النموذج الأوربي لإدارة التميز حسب المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة بأنه "أداة عملية لمساعدة المؤسسة لإنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق قياس أين هي على طريق التميز، ومساعدتها في فهم الثغرات، وبعد ذلك تحفيز الحلول" (العايدي، ٢٠٠٩، ٢٦)

ويشكل النموذج الأوربي لإدارة التميز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارة المؤسسات، ومدى تقدمها وقوتها (النجار، ٢٠١٤، ١٧)

وترى الباحثة أن النموذج الأوربي لإدارة التميز من أفضل النماذج لتبنيها؛ وذلك لأنه استفاد من إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج الوطني الأمريكي، وأنموذج ديمنج بالإضافة إلى مميزات الأنموذج كونه يهتم بمنلقي الخدمة بشكل كبير، ويركز على أهمية العنصر البشري، ورضا العاملين، حيث يعتبر ذلك المحور الأساسي في نجاح الإدارة. كما يعتمد النموذج بشكل كبير على نجاح القيادة، ويركز على الإدارة بالنتائج الواقعية، والاعتماد على القياس خلال مراحل العمل كافة .

ويُقصد بإدارة التميز: "الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً و متميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المتنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية" (الهلالى والشرييني، ٢٠١٣، ١٤)، أما الأنموذج الأوربي لإدارة التميز فهو يعني: "الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج التي تركز على عدد من المعايير" (Steve, 2013, 8)

**المكونات الأساسية للأنموذج الأوربي للتميز EFQM:** يتكون الأنموذج الأوربي للتميز من ثلاثة مكونات أساسية: المفاهيم الأساسية للتميز، وهي التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة، المعايير التسعة: تساعد المؤسسات على تطبيق المفاهيم الأساسية للأنموذج الأوربي للتميز، منهجية RADAR ( Saada, 2013, 2 ) ويهدف النموذج الأوربي لإدارة التميز إلى: تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، تقييم أداء المؤسسات التي تنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية، تحقيق الارتقاء بأداء المؤسسة باعتباره معياراً (غانم، ٢٠١٢، ٣)

وترى الباحثة أن المؤسسة التي تكتسب التميز في إدارتها يعد إلى التفسيرات التالية: تميز المؤسسة في الأداء، جودة المخرجات، التجديد والابتكار .

ومن أبرز المهارات القيادية بمجال التميز القيادي الذي يجب رؤساء الأقسام الأكاديمية الأخذ بها لتحقيق التميز الإداري - مهارة إعداد الرؤية الاستراتيجية داعمة للتميز الإداري والأكاديمي في الجامعة.

- مهارة بناء قيم إدارية تتسم بالجودة والتميز.
- مهارة إعداد خطة إستراتيجية لتحقيق التميز في كافة المجالات.
- مهارة بناء فرق العمل لإيجاد روح التعاون بين أفراد الجامعة.
- تحديد خطة تربوية وطنية شاملة تسمح بالمتابعة والتطوير مستقبلاً لمواجهة التحديات
- تنمية قدرات العاملين على سرعة التكيف والاستجابة للتغير
- الإفادة من النماذج العالمية في المجالات التربوية
- وضع الخطط للتوسعات البنائية المستقبلية
- عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً لمواجهة التحديات.
- وضع سياسات تعمل على إزالة مقاومة التغيير.
- مهارات تطوير آليات العمل لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في ضوء المستجدات العلمية الحديثة
- بناء ميثاق أخلاقي في العمل الجامعي.

## الدراسات السابقة :-

من أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ما يلي :

دراسة سكر (٢٠١٨م) : هدفت إلى تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز وتحديد مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية، وفحص إذا ما كانت هناك علاقة بينهما، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من أداتي الدراسة الخاصتين بإدارة التميز والأداء الوظيفي، حيث تم توزيعهم على مجتمع وعينة الدراسة المكون من كل أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (٢٢١) عضوًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة إدارة التميز متوسطة وتساوي (٣٢ و٣) ، وكذلك درجة الأداء الوظيفي كانت متوسطة حيث بلغت (٢٨ و٣) ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في درجة تعزى إلى غالبية متغيرات الدراسة، سواء في مجال التنمية البشرية، بالنسبة لنوع القسم الأكاديمي، ولصالح الأقسام العلمية، ومجال التمكين بالنسبة للجنس لصالح الذكور، كما تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز بجميع مجالاتها و مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

دراسة المخلافي (٢٠١٨م) : هدفت إلى معرفة درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة التطبيق ووفقا لمتغيرات: (الرتبة العلمية ، التخصص ، عدد سنوات الخدمة بالجامعة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، حيث بلغ حجمها (٣٥٠)، وكانت أهم نتائج الدراسة : أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز بجامعة الملك خالد كانت بدرجة متوسطة ، وأظهرت النتائج أيضًا وجود فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق تعزى لصالح التخصصات الإنسانية ، وفروق في متغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ مشارك، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة بالجامعة .

دراسة عيده (١٤٣٩هـ): هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكميات الجامعية في محافظات غزة، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مدرء الإدارة العليا في الكميات الجامعية في محافظات غزة والبالغ عددهم (١٠٠) مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكميات الجامعية في محافظات غزة .

وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكميات الجامعية في محافظات غزة ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية في محافظات غزة ت عزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى بالمتغيرات الديموغرافية التالية (عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ت عزى بالمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).

**دراسة صقر (١٤٣٧هـ):** هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تطويرها ،ومعرفة دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الآتية (الجامعة ،القسم المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة )على هذا الواقع ،وقد شملت عينة الدراسة ،جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي ،والبالغ عددهم ١٦٨ من رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بجامعات غزة (الجامعة الإسلامية ،جامعة الأزهر ،جامعة الأقصى)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،وطبق استبانة مكونة من (٥٥) فقرة ،وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها :أن المتوسط الكلي لدرجة توافر إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة بلغ (٦٢ و٣) ويوزن نسبي (٤٦ و٧٢%) ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير (القسم المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة)

**دراسة الأخرس (١٤٣٧هـ):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا القطاع الحكومي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوربي للتميز EFQM ،وأثرها في الإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء فيه ،كما هدفت إلى الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات فروق تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفقاً للنموذج الأوربي للتميز EFQM وممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الإشرافية العليا القطاع الحكومي الفلسطيني والتي تعزى لمتغيرات (الوزارة ،الجنس ،المؤهل العلمي ،العمر ،سنوات الخدمة) ،

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة قصدية قدرها ٤٣ مدير دائرة بوزارة الصحة والتربية والتعليم وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها: أن واقع الإدارة الاستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا القطاع الحكومي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوربي للتميز EFQM كان بوزن نسبي قدره (٦٠ و ٦٧%)، وأن مستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني كان بوزن نسبي قدره (٧١ و ٧٠%)، توجد علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا القطاع الحكومي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوربي للتميز EFQM ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية على تقدير العينة لمتغيرات الدراسة .

**دراسة الشوا (١٤٣٧هـ):** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات فروق تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة عند مستوى (٠.٥  $\alpha$ ) لدرجة ممارسة مديريهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، الخدمة، سنوات الخدمة)، وقدمت الدراسة مجموعة من السبل لتطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة مكونة من مكونة من (٥٨) فقرة، وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (٩٨ و ٣) ووزن نسبي قدره (٦٠ و ٧٩%)، وكانت الأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس للمجالات على الترتيب التالي: العلاقات والموارد المالية (٤٠ و ٨١%)، القيادة (٦٠ و ٨٠%)، العمليات الإدارية (٤٠ و ٨٠%)، العاملون (الموارد البشرية) (٦٠ و ٧٩%)، الخدمات المقدمة للمجتمع (٢٠ و ٧٨%)، السياسات والاستراتيجيات (٤٠ و ٧٧%)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز تعزى للجنس في جميع مجالات الاستبانة باستثناء مجالي القيادة، والعمليات الإدارية وقد كانت الفروق لصالح الذكور، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز تعزى لمتغيرات (التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

**دراسة عسيري (٢٠١٧هـ):** هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء التمكين الإداري ، والتعرف على أهم آليات تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مجالات التخطيط ، والتنمية المهنية وفي مجال تفويض الصلاحيات من وجهة نظر عينة البحث ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة كأداة للبحث، وقد كان مجتمع البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات الجامعة بالمقر الرئيسي بالقريقر ، وبلغ عددهم (٥٣) رئيس قسم ، وقد تمثلت عينة البحث في صورتها النهائية من (٤٠) رئيس قسم ، ومن أهم نتائج الدراسة : أن درجة الموافقة على آليات تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مجالات التخطيط ، والتنمية المهنية ، وتفويض الصلاحيات ، جاءت بدرجة ( كبيرة ) ومن أهم التوصيات : العمل على متابعة الخبرات التدريبية والمشروعات التطويرية والتي تسهم في تطبيق آليات الجودة الداخلية تحقيقاً للنمو المهني لهيئة التدريس ، والعمل على مراجعة دورية لمشاكل أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم لإيجاد الحلول المناسبة .

**دراسة الأشقر (٢٠١٧ م ):** هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق عدة أدوات للدراسة وهي: مقابلات شخصية غير مقننة ، استمارة استطلاع بعض الخبراء ، واستبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر، حيث بلغ حجمها (١٧٢) وكانت أهم نتائج الدراسة: أن قدمت عدداً من المتطلبات والإجراءات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح من أهمها : توفير آلية لرصد تطورات ونتائج أداء الكليات المناظرة، وتأسيس جائزة للكليات المتميزة بالجامعة، وتعزيز التعاون بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحضير دليل لمعايير التميز بالكليات والأقسام الأكاديمية.

**دراسة شومان (Shoman,2015):**هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار السياسة والاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة ،ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين الإداريين والأكاديميين، حيث بلغ عددهم (١٥٠)، وكانت أهم نتائج الدراسة : أن نسبة مستوى تطبيق معيار السياسة والاستراتيجية للنموذج الأوروبي للتميز عالية ، ووجود علاقة قوية بين بناء السياسات والاستراتيجيات حسب الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لأصحاب المصلحة المعنيين ، وبناء السياسات والاستراتيجيات حسب نتائج قياس الأداء والبحث والتعلم .

**دراسة النجار (٢٠١٤م):** هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمؤسساتهم في ضوء النموذج الأوربي للتميز تعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، اسم المؤسسة، سنوات الخدمة) وذلك في ضوء المعايير التالية (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، والموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع)، ثم التقدم بمقترحات تطويرية للارتقاء بالأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف تتعلق بالمعايير السابقة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها: بلغت درجات العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة للأداء المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي للتميز لجميع المعايير (٧٦ و٢٦%) بدرجة عالية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمؤسساتهم في ضوء النموذج الأوربي للتميز تعزى إلى متغير لجنس لصالح الإناث، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمؤسساتهم في ضوء النموذج الأوربي للتميز تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة)

**دراسة أبو سعادة (Abu saada, 2013):** هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوربي للتميز في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة من الإداريين والأكاديميين في الكلية، حيث بلغ عددهم (٦٤)، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوربي للتميز كان بدرجة عالية، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى مقارب.

**دراسة الدجني (٢٠١٣م):** واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره" وهدفت إلى التعرف إلى واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الرق بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره، والكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات فروق تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الرق بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي، المسمى الوظيفي، اسم المدرسة سنوات الخدمة)، ثم التقدم بمقترحات تطويرية للارتقاء بالأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري، وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها: أن درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة لواقع الأداء المؤسسي في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز بلغت (٧٨ و٦٧%)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة لواقع الأداء المؤسسي في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز تعزى لمتغير (الجنس، التخصص الأكاديمي).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة لواقع الأداء المؤسسي في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير(المسمى الوظيفي :أكاديمي ،إداري ) في مجال (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الخدمات المقدمة) للمجتمع

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة لواقع الأداء المؤسسي في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير(اسم المدرسة لصالح مدرسة دار الأرقم الأساسية للبنين ) في مجال (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الخدمات المقدمة للمجتمع.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة لواقع الأداء المؤسسي في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير(سنوات الخدمة لصالح الذين لديهم خدمة أقل من خمس سنوات ) في مجال (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الخدمات المقدمة للمجتمع.

**دراسة العيسوي (٢٠١٤هـ):**هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار العمليات وفقاً للنموذج الأوربي للتميز وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة من وجهة نظر ضباط الإدارة العامة للمباحث من خلال دراسة محاور الدراسة (تصميم إدارة العمليات ،تحسين العمليات بطرق إبداعية ،تصميم وتطوير الخدمات ،إدارة وتقوية علاقة المتعاملين ، وتأثيرها على مكافحة الجريمة قبل وقوعها، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (تصميم إدارة العمليات ،تحسين العمليات بطرق إبداعية ،تصميم وتطوير الخدمات ،إدارة وتقوية علاقة المتعاملين)، وأن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير مكافحة الجريمة قبل وقوعها كانت كما يلي (إدارة وتقوية علاقة المتعاملين، تصميم إدارة العمليات)

### التعليق على الدراسات السابقة :

باستقراء الدراسات السابقة أن الدراسات التي تناولت موضوع النموذج الأوربي للتميز قليلة كون المفهوم حديث على الفكر الإداري بشكل عام والتربوي بشكل خاص،يتضح أن الدراسة تتفق معها في منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي)وأدوات الدراسة الاستبانة- فجميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة أداة للبحث لغرض جمع المعلومات والبيانات كخطوة ضرورية في تحقيق أهداف تلك الدراسات ،وقد استفادت الدراسة الحالية منها في تكوين خلفية جيدة حول مشكلة الدراسة ، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة أيضاً في تحديد أهداف الدراسة ،واستخلاص أهم المفاهيم والمصطلحات ،وفي تحليل نتائج الدراسة الراهنة للتعرف على مدى اتفاقها أو اختلافها مع تلك التي سبقتها، ولعل ما يميز الدراسة الحالية أنها تحاول الوقوف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM وسبل تطويرها من وجهة نظرهم،وهو ما لم يتم دراسته من قبل .

## طريقة وإجراءات الدراسة

تتناول الباحثة فيما يلي خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية : بيان منهج الدراسة ، ومجتمع وعينة الدراسة ، وأداة جمع المعلومات ،وكيفية بنائها وإجراءات الصدق والثبات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل المعلومات وذلك على النحو التالي:

### منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي وصفه أبو عواد وآخرون (١٤٣١، ٧٤) بأنه يعتمد على دراسة الواقعة والظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وهو أيضاً تعبير كمي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة ،وقد اختارت الباحثة هذا المنهج (المنهج الوصفي التحليلي) لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة بهدف: التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظرهم.

### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف وعددهم (٩٣) رئيساً ورئيسة، عدد رؤساء الأقسام الذكور : ٦١ والإناث : ٣٢ وفق إحصائية الإدارة العامة لشؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

### عينة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم توزيع رابط الاستبانة على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، وكانت الاستجابات المستردة (٨٩) استبانة، جميعها صالح للتحليل الإحصائي، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٨٩) استبانة الكترونية.

### الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة:

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيان المستلمة من عينة الدراسة ، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة ،هو وصف عينة الدراسة ، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي تمكن من تصنيف أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير الجنس.

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
٦٧.٤%	٦٠	ذكر
٣٢.٦%	٢٩	أنثى
١٠٠.٠%	٨٩	المجموع

يلاحظ من الجدول (١) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٦٧.٤%) في حين بلغت نسبة الإناث (٣٢.٦%).

### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية:

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة الأكاديمية
٥٢.٨%	٤٧	أستاذ مساعد
٤٠.٤%	٣٦	أستاذ مشارك
٦.٧%	٦	أستاذ
١٠٠.٠%	٨٩	المجموع

يلاحظ من الجدول (٢) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من رتبة أستاذ مساعد، حيث بلغت نسبتهم (٥٢.٨%)، وبلغت نسبة من هم في رتبة أستاذ مشارك (٤٠.٤%) في حين بلغت نسبة من هم في رتبة أستاذ (٦.٧%).

### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير القسم:

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير القسم

النسبة المئوية %	العدد	القسم
٥٧.٣%	٥١	نظري
٤٢.٧%	٣٨	علمي
١٠٠.٠%	٨٩	المجموع

يلاحظ من الجدول (٤) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام النظرية حيث بلغت نسبتهم (٥٧.٣%) في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام العلمية (٤٢.٧%).

### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة:

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة
٢٢.٥%	٢٠	أقل من (٥) سنوات
٣٦.٠%	٣٢	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات
٤١.٦%	٣٧	(١٠) سنوات فأكثر
١٠٠.٠%	٨٩	المجموع

يلاحظ من الجدول (٥) أن أغلب أفراد عينة الدراسة خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٤١.٦%) يليهم أصحاب الخبرة من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات بنسبة (٣٦.٠%)، وكانت أقل نسبة لأصحاب الخبرة أقل من (٥) سنوات حيث بلغت نسبتهم (٢٢.٥%).

### أداة الدراسة :

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات الدراسة ، اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها فبعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظرهم.

وقد اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة (ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ومقترحات للتطوير) بمحاورها الستة (القيادة-السياسات والاستراتيجيات-أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) -العلاقات والمواد المادية-العمليات الإدارية-الخدمات المقدمة للمجتمع) على الاطلاع على استبانات الدراسات السابقة مثل استبانة دراسة الشوا (١٤٣٧هـ)، ودراسة العيسوي (١٤٣٣هـ)، ودراسة المخلافي (٢٠١٨).

وصف أداة الدراسة (الاستبانة) لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية.

الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في: الاسم، الجنس، الرتبة الأكاديمية، نوع القسم، عدد سنوات الخبرة.

**الجزء الثاني:** ويشتمل على أداة الدراسة والتي تتعلق درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظرهم، ويتكون من (٣٥) فقرة تم تقسيمها إلى ستة محاور:

**المحور الأول:** القيادة ويتكون من (٧) فقرات.

**المحور الثاني:** السياسات والاستراتيجيات ويتكون من (٦) فقرات.

**المحور الثالث:** أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) ويتكون من (٥) فقرات.

**المحور الرابع:** العلاقات والموارد المادية ويتكون من (٦) فقرات.

**المحور الخامس:** العمليات الإدارية ويتكون من (٦) فقرات.

**المحور السادس:** الخدمات المقدمة للمجتمع ويتكون من (٥) فقرات.

وقد استخدمت الباحثة أسلوب ليكرت خماسي التدرج (بدرجة قليلة جدا- بدرجة قليلة - بدرجة متوسطة - بدرجة كبيرة- بدرجة كبيرة جدا) ، وذلك لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظرهم.

### صدق أداة الدراسة :

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأداة على طريقتين: الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) ،وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

### أولاً: الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من الخبراء والمتخصصين وتم الطلب منهم بدراسة الأداة، وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة ، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون الأداة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما توضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

القيادة		السياسات والاستراتيجيات		أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية)	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠.٨٦٥	١	**٠.٧٢٦	١	**٠.٨٣٤
٢	**٠.٦٣٧	٢	**٠.٥٣٨	٢	**٠.٨٦٩
٣	**٠.٥٩٤	٣	**٠.٥٥٩	٣	**٠.٦٥٧
٤	**٠.٥٢٦	٤	**٠.٦٦٣	٤	**٠.٦٢٢
٥	**٠.٦٠٦	٥	**٠.٤٨٤	٥	**٠.٥٥٠
٦	**٠.٧٧٩	٦	**٠.٧٨٣		
٧	**٠.٥٧٣				
العلاقات والموارد المادية		العمليات الإدارية		الخدمات المقدمة للمجتمع	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠.٦٤٢	١	**٠.٨٣٣	١	**٠.٥٤٩
٢	**٠.٥٦٩	٢	**٠.٧٦٧	٢	**٠.٦٣٢
٣	**٠.٦٨٠	٣	**٠.٧٢٣	٣	**٠.٦٧٤
٤	**٠.٨٠١	٤	**٠.٧١٧	٤	**٠.٧٢١
٥	**٠.٧٩٤	٥	**٠.٧١٢	٥	**٠.٧٥٠
٦	**٠.٨٢٧	٦	**٠.٧٠٨		

\*\* وجود دلالة عند مستوى ٠.٠١

يلاحظ من الجدول (٥) أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي للاستبانة.

**ثبات أداة الدراسة:** للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول رقم (٦) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاورها

المحور	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
القيادة	٧	٠.٨٦٧
السياسات والاستراتيجيات	٦	٠.٧٩٩
أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية)	٥	٠.٨٠٥
العلاقات والموارد المادية	٦	٠.٧٧٩
العمليات الإدارية	٦	٠.٨٧٠
الخدمات المقدمة للمجتمع	٥	٠.٨٧٩
الاستبانة ككل	٣٩	٠.٩٢٠

يتضح من الجدول السابق إن قيم معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة (الاستبانة) جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٧٩٩-٠.٨٧٩) وبلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩٢٠).

- معادلة المدى لمقياس ليكارت الخماسي لتقدير درجة الممارسة، كما في الجدول التالي:  
جدول (٧) الوزن النسبي لدرجات الممارسة

الوزن	درجة الممارسة
١	بدرجة قليلة جدا
٢	بدرجة قليلة
٣	بدرجة متوسطة
٤	بدرجة كبيرة
٥	بدرجة كبيرة جدا

ثم يتم تحديد الاتجاه لمقياس ليكارت الخماسي كما في الجدول التالي:

جدول (٨) المتوسط المرجح لدرجات الممارسة

درجة الممارسة	المتوسط المرجح
بدرجة قليلة جدا	من ١ إلى ١.٧٩
بدرجة قليلة	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩
بدرجة متوسطة	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩
بدرجة كبيرة	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩
بدرجة كبيرة جدا	من ٤.٢٠ إلى ٥

## مناقشة النتائج وتفسيرها

### تمهيد:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظرهم، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم بناء استبانة شملت هذه المتغيرات، وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٨٩) من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، وقد تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسب الآلي وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل النتائج فكانت على النحو التالي:

لقد تم تحليل نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، وذلك بعرض كل سؤال ثم الإجابة عنه على النحو التالي:

**السؤال الأول:** ما درجة تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية بجامعة الطائف، والتي حددتها الباحثة في ستة محاور (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع)

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الممارسة
١	القيادة	٣.٦٠	٪٦٥	٠.٩٧٩	١	كبيرة
٢	السياسات والاستراتيجيات	٣.٢٨	٪٥٧	٠.٩٠٢	٤	متوسطة
٣	أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية)	٣.٢٢	٪٥٥	٠.٩٦٧	٥	متوسطة
٤	العلاقات والموارد المادية	٣.٣١	٪٥٨	٠.٩٨١	٣	متوسطة
٥	العمليات الإدارية	٣.٤٠	٪٦٠	٠.٩٠٨	٢	كبيرة
٦	الخدمات المقدمة للمجتمع	٢.٨٣	٪٤٦	٠.٩٧٦	٦	متوسطة
	درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ككل	٣.٣٠	٪٥٧	٠.٨٧٩		متوسطة

يتبين من الجدول (٩) أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٣٠ من ٥)، بانحراف معياري (٠.٨٧٩).

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة القيادة جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٦٠)، يليه في الترتيب الثاني العمليات الإدارية بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، وفي الترتيب الثالث العلاقات والموارد المادية بمتوسط حسابي (٣.٣١)، وفي الترتيب الرابع السياسات والاستراتيجيات بمتوسط حسابي (٣.٢٨)، وفي الترتيب الخامس أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وفي الترتيب السادس والأخير الخدمات المقدمة للمجتمع بمتوسط حسابي (٢.٨٣).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة صقر (١٤٣٧هـ) التي توصلت إلى أن المتوسط الكلي لدرجة توافر إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة بلغ (٣ و٦٢) وبوزن نسبي (٤٦ و٧٢%) أي بدرجة متوسطة، وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة المخلافي (٢٠١٨م) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز بجامعة الملك خالد كانت بدرجة متوسطة، وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة سكر (٢٠١٨م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة التميز متوسطة وتساوي (٣ و٣٢)، وكذلك درجة الأداء الوظيفي كانت متوسطة حيث بلغت (٣ و٢٨) وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة صقر (١٤٣٧هـ) التي توصلت إلى أن المتوسط الكلي لدرجة توافر إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة بلغ (٣ و٦٢) وبوزن نسبي (٤٦ و٧٢%)، ودراسة الأخرس (١٤٣٧هـ) والتي توصلت إلى أن واقع الإدارة الاستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا القطاع الحكومي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوربي للتميز EFQM كان بوزن نسبي قدره (٦٠ و٦٧%)، وأن مستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني كان بوزن نسبي قدره (٧١ و٧٠%).

في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشوا (١٤٣٧هـ) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره ( ٣٩٨ و ٦٠ و ٧٩%)، وكانت الأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس للمجالات على الترتيب التالي : العلاقات والموارد المالية (٤٠ و ٨١%)، القيادة (٦٠ و ٨٠%)، العمليات الإدارية (٤٠ و ٨٠%)، العاملون (الموارد البشرية) (٦٠ و ٧٩%)، الخدمات المقدمة للمجتمع (٢٠ و ٧٨%)، السياسات والاستراتيجيات (٤٠ و ٧٧%)

وتختلف مع نتيجة دراسة أبو سعادة (Abu saada,2013) والتي توصلت إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز كان بدرجة عالية ، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى مقارب

ولمزيد من التفصيل، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور على حده لدرجة تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM

وتختلف أيضًا مع نتيجة دراسة عسيري (١٤٣٧هـ) التي توصلت إلى أن درجة الموافقة على آليات تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مجالات التخطيط ، والتنمية المهنية ، وتفويض الصلاحيات ، جاءت بدرجة (كبيرة) ، وتختلف أيضًا مع نتيجة دراسة شومان (Shoman,2015) التي توصلت إلى أن نسبة مستوى تطبيق معيار السياسة والاستراتيجية للنموذج الأوروبي للتميز عالية ، وتختلف أيضًا مع نتيجة دراسة النجار (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أنه بلغت درجات العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة للأداء المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي للتميز لجميع المعايير (٢٦ و ٧٦%) بدرجة عالية.

وترجع الباحثة حصول القيادة على الترتيب الأول، بدرجة ممارسة (كبيرة) إلى اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالنظم الإدارية الحديثة في القيادة، وتنبههم لها مما ينعكس على جودة العمل الإداري بالأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، بالإضافة إلى قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بإعداد خطط تطويرية سنوية :واضحة الأهداف ومرنة تخدم العملية التعليمية بالأقسام ،وتعامل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بمسؤولية مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم ،بالإضافة إلى انتشار ثقافة الجودة في جامعة الطائف ،ووضوح الهياكل التنظيمية ،والمهام الإدارية بها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النجار (٢٠١٤م)، حيث حصل معيار القيادة والإدارة في المؤسسة التعليمية على وزن نسبي (٣١ و ٧٨%) بدرجة عالية ،وتتفق أيضًا مع دراسة الجعبري (٢٠٠٩م) التي حصل فيها مجال القيادة على المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة (كبيرة) بوزن نسبي (٨٢%)

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الدجني (٢٠١٣م) حيث حصل معيار القيادة والإدارة على المرتبة الرابعة بوزن نسبي ٥٣ و٦٥% بدرجة متوسطة ، وجاءت الخدمات المقدمة للمجتمع في الترتيب الأخير، وبدرجة ممارسة (متوسطة)؛ لضعف تواصل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف مع أولياء أمور الطلاب والطالبات ،وضعف استجابة هؤلاء الأولياء لحضور الفعاليات المجتمعية التي تقدمها الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للمجتمع ،بالإضافة إلى اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بعمليات البحث والتدريس بشكل أكبر من خدمات خدمة المجتمع .

### ١. ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM:

قامت الباحثة بتخصيص (٧) فقرات لتقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٤	تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالقسم على التعاون والعمل بروح الفريق	٣.٨٩	٪٧٢	١.١٩١	كبيرة	١
٣	مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أهداف القسم	٣.٧٦	٪٦٩	١.٠٨٧	كبيرة	٢
٦	تعزيز العلاقات الإنسانية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس	٣.٧٦	٪٦٩	١.٠٧٧	كبيرة	٣
٥	استخدام استراتيجيات الإدارة الحديثة في قيادة القسم	٣.٥٣	٪٦٣	٠.٩٧٨	كبيرة	٤
٧	الاستفادة من آراء ومقترحات العاملين في قيادة القسم	٣.٤٧	٪٦٢	١.٠٥٦	كبيرة	٥
٢	تقدير إنجازات وجوانب التميز لدى أعضاء هيئة التدريس	٣.٤٢	٪٦٠	١.٠٨٥	كبيرة	٦
١	تعزيز ثقافة التميز لدى أعضاء هيئة التدريس	٣.٣٦	٪٥٩	١.١٢١	متوسطة	٧
	ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ككل	٣.٦٠	٪٦٥	٠.٩٧٩	كبيرة	

من خلال الجدول رقم (١٠) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM جاء بدرجة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٦٠ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتًا في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٣٦ إلى ٣.٨٩ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتشير إلى تقدير درجة الممارسة (متوسطة، كبيرة) على التوالي.

### كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت الفقرة (تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالقسم على التعاون والعمل بروح الفريق) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٨٩) ونسبة مئوية بلغت (٧٢٪)، وجاءت الفقرة (مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أهداف القسم) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٧٦) ونسبة مئوية بلغت (٦٩٪)، وجاءت الفقرة (تعزيز العلاقات الإنسانية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٧٦) ونسبة مئوية بلغت (٦٩٪)، وجاءت الفقرة (استخدام استراتيجيات الإدارة الحديثة في قيادة القسم) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٥٣) ونسبة مئوية بلغت (٦٣٪).

- جاءت الفقرة (الاستفادة من آراء ومقترحات العاملين في قيادة القسم) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٤٧) ونسبة مئوية بلغت (٦٢٪)، وجاءت الفقرة (تقدير إنجازات وجوانب التميز لدى أعضاء هيئة التدريس) بالمرتبة السادسة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٤٢) ونسبة مئوية بلغت (٦٠٪)، وجاءت الفقرة (تعزيز ثقافة التميز لدى أعضاء هيئة التدريس) بالمرتبة السابعة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣.٣٦) ونسبة مئوية بلغت (٥٩٪).

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالقسم على التعاون والعمل بروح الفريق) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (كبيرة) إلى أن طبيعة العمل بالأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف تستدعي العمل الجماعي التعاوني .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشوا (١٤٣٧هـ) فقد احتلت فقرة "يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة فقد نالت وزن نسبي قدره (٨٣٪ و٨٠٪) بدرجة موافقة كبيرة من المعلمين .

وربما يرجع حصول الفقرة (تعزيز ثقافة التميز لدى أعضاء هيئة التدريس) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (متوسطة) إلى قلة اطلاع بعض رؤساء الأقسام على معايير ثقافة التميز، وإن كانوا يمارسون هذه المعايير في عملهم اليومي، عدم الاهتمام الكافي بالتعزيز، وأثره الايجابي على أعضاء هيئة التدريس، وعلى زيادة الدافعية للعمل لديهم .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشوا (١٤٣٧هـ) فقد جاءت فقرة "يعزز مدير المدرسة ثقافة التميز لدى المعلمين بوزن نسبي قدره (٤٠ و ٧٨%) بدرجة موافقة كبيرة من المعلمين. كما أوصت دراسة منصور (٢٠٠٨م) بنشر ثقافة التميز والإبداع والتقييم داخل المدرسة

## ٢. ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للسياسات والاستراتيجيات في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM:

قامت الباحثة بتخصيص (٦) فقرات لتقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للسياسات والاستراتيجيات في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للسياسات والاستراتيجيات في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	عمل خطة سنوية للقسم	٣.٥٥	٪٦٤	١.٠٩٨	كبيرة	١
٣	العمل على أن تلبى خطة القسم احتياجات المستفيدين من القسم	٣.٥٣	٪٦٣	١.٠٣٥	كبيرة	٢
٢	الاستفادة من مقترحات وآراء أعضاء هيئة التدريس في تحسين نظام العمل بالقسم	٣.٥٢	٪٦٣	٠.٩٧٨	كبيرة	٣
٦	تقييم تنفيذ الخطة السنوية للقسم في ضوء معايير الجودة الشاملة	٣.١٠	٪٥٣	١.٠٦٦	متوسطة	٤
٥	تحديث الخطة السنوية للقسم باستمرار	٣.٠٧	٪٥٢	٠.٩٨٦	متوسطة	٥
٤	وضع بدائل استراتيجية للتصدي للمخاطر المحتملة	٢.٩١	٪٤٨	٠.٩٤٩	متوسطة	٦
	ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للسياسات والاستراتيجيات في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ككل	٣.٢٨	٪٥٧	٠.٩٠٢	متوسطة	

من خلال الجدول رقم (١١) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للسياسات والاستراتيجيات في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM جاء بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٢٨ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للسياسات والاستراتيجيات في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٩١ إلى ٣.٥٥ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى تقدير درجة الممارسة (متوسطة، كبيرة) على التوالي.

### كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت الفقرة (عمل خطة سنوية للقسم) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٥٥) ونسبة مئوية بلغت (٦٤٪). جاءت الفقرة (العمل على أن تلبي خطة القسم احتياجات المستفيدين من القسم) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٥٣) ونسبة مئوية بلغت (٦٣٪).

- جاءت الفقرة (الاستفادة من مقترحات وآراء أعضاء هيئة التدريس في تحسين نظام العمل بالقسم) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٥٢) ونسبة مئوية بلغت (٦٣٪). وجاءت الفقرة (تقييم تنفيذ الخطة السنوية للقسم في ضوء معايير الجودة الشاملة) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣.١٠) ونسبة مئوية بلغت (٥٣٪). وجاءت الفقرة (تحديث الخطة السنوية للقسم باستمرار) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣.٠٧) ونسبة مئوية بلغت (٥٢٪). أخيراً جاءت الفقرة (وضع بدائل استراتيجية للتصدي للمخاطر المحتملة) بالمرتبة السادسة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢.٩١) ونسبة مئوية بلغت (٤٨٪).

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (عمل خطة سنوية للقسم) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (كبيرة) إلى أن قيادات جامعة الطائف وكلياتها تكلف رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بإعداد عمل خطة سنوية للقسم تتسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم، وتدريب رؤساء الأقسام على وضع الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى متابعة عمداء الكليات ووكلائها لسير الخطة وتنفيذها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الشوا (١٤٣٧هـ) فقد جاءت فقرة يقوم مدير المدرسة ببناء خطة سنوية للمدرسة تتسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم فقد جاءت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٥ و٢٠٪) بدرجة موافقة كبيرة من المعلمين، ومع نتيجة دراسة النجار (٢٠١٤م)، حيث حصل مجال التخطيط الاستراتيجي على وزن نسبي (٧٣ و٨١٪) بدرجة عالية، ومع نتيجة دراسة الشهري (٢٠٠٨م) التي توصي بضرورة وضع خطة استراتيجية لتحسين الجودة في المؤسسة، ومراجعة الهياكل التنظيمية وتطويرها، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الدجني (٢٠١٣م) حيث حصل مجال التخطيط الاستراتيجي على المرتبة الخامسة بوزن نسبي ٧١ و٦٢٪ بدرجة متوسطة.

وربما يرجع حصول الفقرة (وضع بدائل استراتيجية للتصدي للمخاطر المحتملة) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (متوسطة) إلى قلة حدوث المخاطر، كما أن الخطط الموضوعية للتصدي للمخاطر المحتملة غالباً ما تحقق الأهداف المرجوة منها وبالتالي فإن الحاجة لوضع بدائل استراتيجية للتصدي للمخاطر المحتملة نادرة الحدوث لذا جاءت فقرة (وضع بدائل استراتيجية للتصدي للمخاطر المحتملة) على الترتيب الأخير.

### ٣. ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لأعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM:

قامت الباحثة بتخصيص (٥) فقرات لتقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لأعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لأعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢	الاستفادة من قدرات أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ فعاليات وأنشطة القسم	٣.٧٣	٦٨%	١.٠٧٤	كبيرة	١
١	منح أعضاء هيئة التدريس صلاحيات كافية لتمكينهم من إنجاز مهامهم	٣.٣٤	٥٨%	١.٠٧٦	متوسطة	٢
٣	تحديد الاحتياجات التدريبية والمهنية الحالية والمستقبلية لأعضاء هيئة التدريس	٣.١٨	٥٤%	١.١٣٤	متوسطة	٣
٤	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم في مجالات أجنبية	٣.٠٨	٥٢%	١.١٤٠	متوسطة	٤
٥	مكافأة أعضاء هيئة التدريس المتميزين	٢.٧٦	٤٤%	١.٣٤٠	متوسطة	٥
	ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لأعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ككل	٣.٢٢	٥٥%	٠.٩٦٧	متوسطة	

من خلال الجدول رقم (١٢) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لأعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM جاء بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٢٢ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لأعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٧٦ إلى ٣.٧٣ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى تقدير درجة الممارسة (متوسطة، كبيرة) على التوالي.

#### كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت الفقرة (الاستفادة من قدرات أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ فعاليات وأنشطة القسم) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٧٣) ونسبة مئوية بلغت (٦٨٪)، جاءت الفقرة (منح أعضاء هيئة التدريس صلاحيات كافية لتمكينهم من إنجاز مهامهم) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣.٣٤) ونسبة مئوية بلغت (٥٨٪)، جاءت الفقرة (تحديد الاحتياجات التدريبية والمهنية الحالية والمستقبلية لأعضاء هيئة التدريس) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣.١٨) ونسبة مئوية بلغت (٥٤٪)، جاءت الفقرة (تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم في مجلات أجنبية) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣.٠٨) ونسبة مئوية بلغت (٥٢٪)، جاءت الفقرة (مكافأة أعضاء هيئة التدريس المتميزين) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢.٧٦) ونسبة مئوية بلغت (٤٤٪)، وتفسر الباحثة حصول الفقرة (الاستفادة من قدرات أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ فعاليات وأنشطة القسم) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (كبيرة) إلى إيمان رؤساء الأقسام بأهمية العمل بروح الفريق، والتعاون، بالإضافة إلى ما يتمتع به أعضاء هيئة التدريس من مهارات وقدرات ومواهب يمكن استغلالها في تنفيذ فعاليات وأنشطة القسم بنجاح .

#### ٤. ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعلاقات والموارد المادية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM:

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشوا (١٤٣٧هـ) التي توصلت إلى أن فقرة " يستفيد مدير المدرسة من خبرات المعلمين "جاءت في المرتبة الأخيرة، وتختلف أيضًا مع نتيجة دراسة الدجني (٢٠١٣م) والتي توصلت إلى أن استفادة مجلس الإدارة من المعلمين كانت بدرجة ضعيفة وربما يرجع حصول الفقرة (مكافأة أعضاء هيئة التدريس المتميزين) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (متوسطة) إلى عدم وجود ميزانية مالية كبيرة الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للإنفاق منها على تقديم المكافآت أعضاء هيئة التدريس المتميزين، قلة الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع أعضاء هيئة التدريس المتميزين، بالإضافة إلى قلة فعاليات تكريم أعضاء هيئة التدريس المتميزين، والافتقار على التكريم الشفوي من قادة الكلية والجامعة والالتقاء بهم في بعض اللقاءات التي تقيمها الكلية والجامعة؛ لذا توصي دراسة الدجني (٢٠١٣م) بضرورة تعزيز جوانب التحفيز والتشجيع والتكريم لأعضاء هيئة التدريس المتميزين .

قامت الباحثة بتخصيص (٦) فقرات لتقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعلاقات والموارد المادية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعلاقات والموارد المادية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢	التواصل الدائم مع الطلاب	٣.٩٤	٧٤%	١.١٣٢	كبيرة	١
١	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنية الحديثة	٣.٦٩	٦٧%	١.٠١٨	كبيرة	٢
٥	المطالبة بالصيانة المستمرة لمبنى ومرافق ومعدات القسم	٣.٣٤	٥٨%	١.٢٧٩	متوسطة	٣
٦	استخدام التقنيات الحديثة في إدارة القسم	٣.٢٩	٥٧%	١.٠٠٢	متوسطة	٤
٤	توفير الإمكانيات المطلوبة لأعضاء هيئة التدريس لتنفيذ البرامج والأنشطة	٢.٩٩	٥٠%	١.٣٠١	متوسطة	٥
٣	إدارة الموارد المالية للقسم بشكل جيد	٢.٦١	٤٠%	١.١٧٤	متوسطة	٦
	ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعلاقات والموارد المادية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ككل	٣.٣١	٥٨%	٠.٩٨١	متوسطة	

من خلال الجدول رقم (١٣) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعلاقات والموارد المادية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM جاء بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٣١ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعلاقات والموارد المادية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٦١ إلى ٣.٩٤ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى تقدير درجة الممارسة (متوسطة، كبيرة) على التوالي.

## كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت الفقرة (التواصل الدائم مع الطلاب) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٩٤) ونسبة مئوية بلغت (٧٤٪)، جاءت الفقرة (تشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنية الحديثة) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٦٩) ونسبة مئوية بلغت (٦٧٪).
- جاءت الفقرة (المطالبة بالصيانة المستمرة لمبنى ومرافق ومعدات القسم) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣.٣٤) ونسبة مئوية بلغت (٥٨٪)، جاءت الفقرة (استخدام التقنيات الحديثة في إدارة القسم) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣.٢٩) ونسبة مئوية بلغت (٥٧٪).
- جاءت الفقرة (توفير الإمكانيات المطلوبة لأعضاء هيئة التدريس لتنفيذ البرامج والأنشطة) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢.٩٩) ونسبة مئوية بلغت (٥٠٪)، جاءت الفقرة (إدارة الموارد المالية للقسم بشكل جيد) بالمرتبة السادسة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢.٦١) ونسبة مئوية بلغت (٤٠٪)، وتفسر الباحثة حصول الفقرة (التواصل الدائم مع الطلاب) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (كبيرة) إلى توظيف جامعة الطائف للتقنية الحديثة، ووسائل التواصل الاجتماعي، وخدمة الإجابة عن استفسارات الطلبة عبر مواقع الكليات بجامعة الطائف، وسهولة لقاء الطلاب بأعضاء هيئة التدريس

## ٥. ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعمليات الإدارية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM:

قامت الباحثة بتخصيص (٦) فقرات لتقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعمليات الإدارية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للطائف للعمليات الإدارية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٦	إدارة العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس بشكل جيد	٣.٧٤	٪٦٩	١.٠٢٨	كبيرة	١
٥	التزام أعضاء هيئة التدريس بالعمليات الإدارية وفق النظام	٣.٦٠	٪٦٥	٠.٩٧٤	كبيرة	٢
١	تصميم وإدارة العمليات في القسم بطريقة نظامية واضحة	٣.٣٧	٪٥٩	٠.٩٨١	متوسطة	٣
٣	تحسين العمليات الإدارية بالقسم حسب الحاجة	٣.٣٧	٪٥٩	١.٠٢٧	متوسطة	٤
٢	العمل على أن تلبى الإجراءات الإدارية احتياجات أعضاء هيئة التدريس	٣.٣٠	٪٥٨	١.٠٧٠	متوسطة	٥
٤	استخدام أساليب ابتكارية لتقديم خدمة مميزة لأعضاء هيئة التدريس	٣.٠٣	٪٥١	١.١٣٣	متوسطة	٦
	ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعمليات الإدارية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ككل	٣.٤٠	٪٦٠	٠.٩٠٨	كبيرة	

من خلال الجدول رقم (١٤) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعمليات الإدارية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM جاء بدرجة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٦٠ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعمليات الإدارية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٠٣ إلى ٣.٧٤ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتشير إلى تقدير درجة الممارسة (متوسطة، كبيرة) على التوالي.

كما يوضح الجدول ما يلي: - جاءت الفقرة (إدارة العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس بشكل جيد) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وبنسبة مئوية بلغت (٦٩٪)، جاءت الفقرة (التزام أعضاء هيئة التدريس بالعمليات الإدارية وفق النظام) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة

ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٦٠) ونسبة مئوية بلغت (٦٥٪)، جاءت الفقرة (تصميم وإدارة العمليات في القسم بطريقة نظامية واضحة) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٣٧) ونسبة مئوية بلغت (٥٩٪).

- جاءت الفقرة (تحسين العمليات الإدارية بالقسم حسب الحاجة) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٣٧) ونسبة مئوية بلغت (٥٩٪)، جاءت الفقرة (العمل على أن تلي الإجراءات الإدارية احتياجات أعضاء هيئة التدريس) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٣٠) ونسبة مئوية بلغت (٥٨٪)، جاءت الفقرة (استخدام أساليب ابتكارية لتقديم خدمة مميزة لأعضاء هيئة التدريس) بالمرتبة السادسة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (كبيرة) بمتوسط حسابي (٣.٠٣) ونسبة مئوية بلغت (٥١٪).

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (إدارة العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس بشكل جيد) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (كبيرة) إلى العلاقات بين رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف وبين أعضاء هيئة التدريس علاقة قائمة على عنصر (العلاقات الإنسانية) في الإدارة، وهدف القسم تميز العمل به لذا كان لابد من أن تكون إدارة العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس بشكل جيد

وربما يرجع حصول الفقرة (استخدام أساليب ابتكارية لتقديم خدمة مميزة لأعضاء هيئة التدريس) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (متوسطة) ؛ لأن رؤساء الأقسام دائما يحرصون على تحقيق الأهداف الرئيسية للقسم وفق معايير الجودة الشاملة بدرجة مميزة وفي أسرع وقت ممكن حسب الحاجة وظروف القسم، وقلة أيام الفصل الدراسي، وكثرة المتطلبات فيه، كما أن القسم يقدم الخدمات المميزة بأساليب بسيطة ومبتكرة إلى حد ما، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العيسوي (١٤٣٣هـ)، والتي توصلت إلى أن مجال تحسين العمليات بطرق إبداعية كان بدرجة متوسطة .

## ٦. ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للخدمات المقدمة للمجتمع في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM:

قامت الباحثة بتخصيص (٦) فقرات لتقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للخدمات المقدمة للمجتمع في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للخدمات المقدمة للمجتمع في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في تقديم الخدمات للمجتمع	٣.٠٠	%٥٠	١.٠٢٢	متوسطة	١
٢	إقامة شراكة مجتمعية مع المؤسسات الاجتماعية القريبة من الكلية	٢.٨٩	%٤٧	١.٢٠١	متوسطة	٢
٥	إقامة القسم لفعاليات وندوات ومحاضرات توعوية لأفراد المجتمع	٢.٨٤	%٤٦	١.٠٦٥	متوسطة	٣
٣	تقديم القسم الخدمات المجتمعية لأفراد المجتمع	٢.٨٠	%٤٥	١.٠٣٦	متوسطة	٤
٤	مساهمة القسم في حل مشكلات المجتمع المحلي	٢.٦٢	%٤٠	٠.٩٩٤	متوسطة	٥
	ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للخدمات المقدمة للمجتمع في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ككل	٢.٨٣	%٤٦	٠.٩٧٦	متوسطة	

من خلال الجدول رقم (١٥) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للخدمات المقدمة للمجتمع في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM جاء بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢.٨٣ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للخدمات المقدمة للمجتمع في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٦٢ إلى ٣.٠٠ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى تقدير درجة الممارسة (متوسطة).

### كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت الفقرة (الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في تقديم الخدمات للمجتمع) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣.٠٠) وبنسبة مئوية بلغت (%٥٠)، جاءت الفقرة (إقامة شراكة مجتمعية مع المؤسسات الاجتماعية القريبة من الكلية) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢.٨٩) وبنسبة مئوية بلغت (%٤٧).

- جاءت الفقرة (إقامة القسم لفعاليات وندوات ومحاضرات توعوية لأفراد المجتمع) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢.٨٤) ونسبة مئوية بلغت (٤٦٪)، جاءت الفقرة (تقديم القسم الخدمات المجتمعية لأفراد المجتمع) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢.٨٠) ونسبة مئوية بلغت (٤٥٪)، جاءت الفقرة (مساهمة القسم في حل مشكلات المجتمع المحلي) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢.٦٢) ونسبة مئوية بلغت (٤٠٪).

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في تقديم الخدمات للمجتمع) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (متوسطة) إلى أن الخدمات المجتمعية أصبحت هدف رئيس للجامعات والكليات والأقسام الأكاديمية بها بعد التدريس، والبحث العلمي؛ لذا كان لا بد من التزام الأقسام الأكاديمية بروح الإبداع والمبادرة في تقديم الخدمات للمجتمع، بالإضافة إلى أن الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف إلى عقد شراكات مع مؤسسات مجتمعية شهيرة بغية تقديم الخدمات للمجتمع بأساليب تتميز بالإبداع .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العيسوي (١٤٣٣هـ)، والتي توصلت إلى أن مجال تقوية العلاقة من المتعاملين من أفراد المجتمع كان بدرجة متوسطة .

وربما يرجع حصول الفقرة (مساهمة القسم في حل مشكلات المجتمع المحلي) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (متوسطة) إلى ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس ببعض الأقسام في الفعاليات المجتمعية، وعدم توافر الوقت الكافي لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة الفعالة في مناقشة وعلاج مشكلات المجتمع المحلي كعنصر فاعل حيث يقتصر دورهم على تقديم المشورة للمسؤولين ، بالإضافة إلى كثرة الأعباء والمهام الموكلة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشوا (١٤٣٧هـ) والتي توصلت إلى أن فقرة (يساهم مدير المدرسة في خدمة ودعم المجتمع المحلي) في المرتبة قبل الأخيرة .

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٥  $\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، نوع القسم، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) واختبار مان ويتني واختبار كروسكال -واليس لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، نوع القسم، سنوات الخدمة)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

أولاً: الجنس:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لمتغير الجنس ويوضح الجدول (١٦) نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات:

جدول (١٦) نتائج تحليل (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيادة	ذكر	٦٠	٣.٤٩	١.٠٣٦	١.٠٤٦-	٠.١٢٦
	أنثى	٢٩	٣.٨٣	٠.٨١٧		
السياسات والاستراتيجيات	ذكر	٦٠	٣.١١	٠.٨٨٥	٢.٦٠٧-	*٠.٠١١
	أنثى	٢٩	٣.٦٣	٠.٨٥١		
أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية)	ذكر	٦٠	٣.١٢	٠.٩٥٨	١.٤٣١-	٠.١٥٦
	أنثى	٢٩	٣.٤٣	٠.٩٦٦		
العلاقات والموارد المادية	ذكر	٦٠	٣.٢٥	٠.٩٩١	٠.٨١٤-	٠.٤١٨
	أنثى	٢٩	٣.٤٣	٠.٩٦٧		
العمليات الإدارية	ذكر	٦٠	٣.٣٣	٠.٨٩٢	١.٠٣٦-	٠.٣٠٣
	أنثى	٢٩	٣.٥٥	٠.٩٤١		
الخدمات المقدمة للمجتمع	ذكر	٦٠	٢.٧٣	٠.٩٥٨	١.٣٣٩-	٠.١٨٤
	أنثى	٢٩	٣.٠٣	١.٠٠٠		
إدارة التميز ككل	ذكر	٦٠	٣.٢٠	٠.٨٨٦	١.٥٧٣-	٠.١١٩
	أنثى	٢٩	٣.٥١	٠.٨٤٠		

\*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (١٦) التالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.١٢٦)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للسياسات والاستراتيجيات تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠١١) ،وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\leq 0,05)$ .
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لأعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.١٥٦) ،وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\leq 0,05)$ .
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعلاقات والموارد المادية تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٤١٨) ،وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\leq 0,05)$ .
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٣٠٣) ،وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\leq 0,05)$ .
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للخدمات المقدمة للمجتمع تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.١٨٤) ،وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\leq 0,05)$ .
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.١١٩) ،وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\leq 0,05)$ .
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشوا (١٤٣٧ هـ) ومع نتيجة الدجني (٢٠١٣م)، بينما تختلف مع نتيجة دراسة النجار (٢٠١٤م)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة لدرجة فاعلية الأداء المؤسسي لمؤسساتهم التعليمية في ضوء النموذج الأوربي للتميز، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى خضوع رؤساء الأقسام الأكاديمية (ذكور، وإناث) إلى نفس الأنظمة واللوائح والقرارات التي تصدرها جامعة الطائف، وإلى تكافؤ الإمكانيات المادية والبشرية لديهم .

## ثانيا: الرتبة الأكاديمية:

حيث إن متغير الرتبة الأكاديمية ينقسم في هذه الدراسة إلى ثلاثة فئات هي أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ، لذا تم استخدام اختبار كروسكال -واليس للمقارنة بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لاختلاف الرتبة الأكاديمية .

جدول (١٧) نتائج اختبار كروسكال -واليس للمقارنة بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لاختلاف الرتبة الأكاديمية

المحور	الرتبة الأكاديمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
القيادة	أستاذ مساعد	٤٧	٥٤.٦٧	١٨.٣٠٣	*٠.٠٠٠
	أستاذ مشارك	٣٦	٣٧.٤٩		
	أستاذ	٦	١٤.٣٣		
السياسات والاستراتيجيات	أستاذ مساعد	٤٧	٥٢.٢١	١٢.٠٨٥	*٠.٠٠٢
	أستاذ مشارك	٣٦	٤٠.٢٥		
	أستاذ	٦	١٧.٠٠		
أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية)	أستاذ مساعد	٤٧	٥٢.٠٠	١٠.٥٢٥	*٠.٠٠٥
	أستاذ مشارك	٣٦	٤٠.٠٤		
	أستاذ	٦	١٩.٩٢		
العلاقات والموارد المادية	أستاذ مساعد	٤٧	٤٨.١١	٢.٤٣٣	٠.٢٩٦
	أستاذ مشارك	٣٦	٤٣.١٣		
	أستاذ	٦	٣١.٩٢		
العمليات الإدارية	أستاذ مساعد	٤٧	٥٢.٧٦	١٣.٠١٤	*٠.٠٠١
	أستاذ مشارك	٣٦	٣٩.٥٠		
	أستاذ	٦	١٧.٢٥		
الخدمات المقدمة للمجتمع	أستاذ مساعد	٤٧	٤٥.٦٧	٢.٠١٣	٠.٣٦٦
	أستاذ مشارك	٣٦	٤١.٩٩		
	أستاذ	٦	٥٧.٨٣		
إدارة التميز ككل	أستاذ مساعد	٤٧	٥٠.٩٣	٨.٠٨٧	*٠.٠١٨
	أستاذ مشارك	٣٦	٤١.١٠		
	أستاذ	٦	٢٢.٠٠		

\*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (١٧) التالي - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٠٠١) ،وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للسياسات والاستراتيجيات تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٠٠٣) ،وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لأعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٠٠٢) ،وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعلاقات والموارد المادية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٦٨١) ،وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعمليات الإدارية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٠٤٩) ،وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للخدمات المقدمة للمجتمع تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح منسوبي الأقسام النظرية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٢١٠) وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٠٢٧) وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  . ونظرًا لوجود معنوية في اختبار مربع (كا) تم إجراء اختبار مان ويتي لدلالة الفروق. وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٨) نتائج اختبار مان ويتني للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لاختلاف الرتبة الأكاديمية

المحور	الرتبة الأكاديمية (١)	المتوسط	الرتبة الأكاديمية (٢)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
القيادة	أستاذ مساعد	٣.٨٨	أستاذ مشارك	٣.٣٨	١.١٣٧٣	*.٠.٠٢٢
السياسات والاستراتيجيات	أستاذ مساعد	٣.٤٧	أستاذ مشارك	٣.١١	٠.٣٦١٦	*.٠.٠٣٠
			أستاذ	٢.٨٣	٠.٦٣٤٨	*.٠.٠٠٢
أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية)	أستاذ مساعد	٣.٤٦	أستاذ مشارك	٣.٠١	٠.٤٥٨٣	*.٠.٠٣٠
			أستاذ	٢.٥٧	٠.٨٩٧٢	*.٠.٠٣٠
العمليات الإدارية	أستاذ مساعد	٣.٧٢	أستاذ مشارك	٣.١٣	٠.٥٨٩١	*.٠.٠٠٨
			أستاذ	٢.٥٠	١.٢٢٣٤	*.٠.٠٠٥
إدارة التميز ككل	أستاذ مساعد	٣.٥١	أستاذ مشارك	٣.١٠	٠.٤١٢٠	*.٠.٠٣٢

\*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (١٨) ما يلي: - أن الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية كانت بين (أستاذ مساعد) وبين (أستاذ مشارك) لصالح (أستاذ مساعد) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

- أن الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للسياسات والاستراتيجيات تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية كانت (أستاذ مساعد) وبين (أستاذ مشارك وأستاذ) لصالح (أستاذ مساعد) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

- أن الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لأعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية كانت بين (أستاذ مساعد) وبين (أستاذ مشارك وأستاذ) لصالح (أستاذ مساعد) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

- أن الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعمليات الإدارية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية كانت بين (أستاذ مساعد) وبين (أستاذ مشارك وأستاذ) لصالح (أستاذ مساعد) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

- أن الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية كانت بين (أستاذ مساعد) وبين (أستاذ مشارك) لصالح (أستاذ مساعد) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المخلافي (٢٠١٨م) : والتي توصلت إلى وجود فروق في متغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ مشارك، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الأخرس ١٤٣٧هـ) ،والتي توصلت إلى أنه لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية على تقدير العينة لمتغيرات الدراسة .

**ثالثاً: القسم:** قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لمتغير القسم .

**جدول (١٩) نتائج تحليل (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لمتغير القسم**

المحور	القسم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيادة	نظري	٥١	٣.٦٠	١.٠٥٧	-٠.٢٣	٠.٩٨٢
	علمي	٣٨	٣.٦٠	٠.٨٧٦		
السياسات والاستراتيجيات	نظري	٦٠	٣.٣٥	٠.٩٦٧	٠.٨٥٤	٠.٣٩٥
	علمي	٢٩	٣.١٨	٠.٨١٠		
أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية)	نظري	٦٠	٣.٢٦	١.٠٢٣	٠.٥٠٤	٠.٦١٥
	علمي	٢٩	٣.١٦	٠.٨٩٥		
العلاقات والموارد المادية	نظري	٦٠	٣.٤٨	١.٠٧٩	١.٩٣٩	٠.٠٥٦
	علمي	٢٩	٣.٠٨	٠.٧٨٨		
العمليات الإدارية	نظري	٦٠	٣.٤٣	١.٠٤٢	٠.٣٨٣	٠.٧٠٢
	علمي	٢٩	٣.٣٦	٠.٧٠٠		
الخدمات المقدمة للمجتمع	نظري	٦٠	٣.٠٩	١.٠٨٨	٣.٣٢٩	*٠.٠٠١
	علمي	٢٩	٢.٤٧	٠.٦٦٢		
إدارة التميز ككل	نظري	٦٠	٣.٣٩	٠.٩٨٣	١.١٣١	٠.٢٦١
	علمي	٢٩	٣.١٧	٠.٧١١		

\*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (١٩) التالي: - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة تعزى لمتغير القسم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٩٨٢) ،وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للطائف للسياسات والاستراتيجيات تعزى لمتغير القسم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.395)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لأعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) تعزى لمتغير القسم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.615)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعلاقات والموارد المادية تعزى لمتغير القسم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.056)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعمليات الإدارية تعزى لمتغير القسم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.702) وهي قيمة غير دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للخدمات المقدمة للمجتمع تعزى لمتغير القسم لصالح منسوبي الأقسام النظرية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.001)، وهي قيمة دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل تعزى لمتغير القسم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.261)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشوا (1437هـ) ومع نتيجة الدجني (2013م)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية أي كان قسمهم (نظري أو علمي) يخضعون لنفس اللوائح والأنظمة مما انعكس على تقييمهم فكانت النتائج لكلا القسمين متقاربة.
- كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة صقر (1437هـ)، والتي توصلت إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير (القسم المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)
- ووتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سكر (2018م)، والتي توصلت إلى وجود ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنوع القسم الأكاديمي، ولصالح الأقسام العلمية، وتختلف أيضًا مع نتيجة دراسة المخلافي (2018م) والتي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق تعزى لصالح التخصصات الإنسانية.

#### رابعاً: سنوات الخدمة:

حيث إن متغير سنوات الخدمة ينقسم في هذه الدراسة إلى ثلاثة فئات هي أقل من (٥) سنوات، من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات، (١٠) سنوات فأكثر، لذا تم استخدام اختبار كروسكال -واليس للمقارنة بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لاختلاف سنوات الخدمة ويوضح الجدول (٢٠) نتيجة اختبار كروسكال -واليس لدلالة الفروق بين المتوسطات:

جدول (٢٠) نتائج اختبار كروسكال -واليس للمقارنة بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لاختلاف سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
القيادة	أقل من (٥) سنوات	٢٠	٦٤.١٨	١٤.٨٨٢	*...٠٠١
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣٢	٣٧.٠٩		
	(١٠) سنوات فأكثر	٣٧	٤١.٤٧		
السياسات والاسراتيجيات	أقل من (٥) سنوات	٢٠	٦٢.٢٠	١١.٦٤٧	*...٠٠٣
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣٢	٤٠.٨٤		
	(١٠) سنوات فأكثر	٣٧	٣٩.٣٠		
أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية)	أقل من (٥) سنوات	٢٠	٦٢.١٨	١٢.٤٠٥	*...٠٠٢
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣٢	٣٦.٨٦		
	(١٠) سنوات فأكثر	٣٧	٤٢.٧٦		
العلاقات والموارد المادية	أقل من (٥) سنوات	٢٠	٤٢.٦٨	٠.٧٦٨	٠.٦٨١
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣٢	٤٨.١٦		
	(١٠) سنوات فأكثر	٣٧	٤٣.٥٣		
العمليات الإدارية	أقل من (٥) سنوات	٢٠	٥٧.٣٣	٦.٠٤٠	*...٠٠٤٩
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣٢	٤٠.٥٨		
	(١٠) سنوات فأكثر	٣٧	٤٢.١٦		
الخدمات المقدمة للمجتمع	أقل من (٥) سنوات	٢٠	٥٢.٢٠	٣.١٢١	٠.٢١٠
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣٢	٤٦.٤٢		
	(١٠) سنوات فأكثر	٣٧	٣٩.٨٨		
إدارة التميز ككل	أقل من (٥) سنوات	٢٠	٥٨.١٠	٧.٢٠٤	*...٠٢٧
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣٢	٣٨.٧٥		
	(١٠) سنوات فأكثر	٣٧	٤٣.٣٢		

\*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٢٠) التالي: - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٠٠٠١)، وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\leq 0,05\alpha)$ .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للسياسات والاستراتيجيات تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٠٠٠٣)، وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\leq 0,05\alpha)$ .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لأعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٠٠٠٢) وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\leq 0,05\alpha)$ .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعلاقات والموارد المادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٦٨١)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى  $(\leq 0,05\alpha)$ .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعمليات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٠٤٩)، وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\leq 0,05\alpha)$ .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للخدمات المقدمة للمجتمع تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح منسوبي الأقسام النظرية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٢١٠)، وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\leq 0,05\alpha)$ .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٠٢٧) وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\leq 0,05\alpha)$ .

ونظرا لوجود معنوية في اختبار مربع (كا) تم إجراء اختبار مان ويتي لدلالة الفروق. وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢١) نتائج اختبار مان ويتني للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM تعزى لاختلاف سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة (١)	المتوسط	سنوات الخدمة (٢)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
القيادة	أقل من (٥)	٤.١٣	(١٠) فأكثر	٣.٢٨	٠.٨٤٦٧	*.٠.٠٠٧
السياسات والاستراتيجيات	(١٠) فأكثر	٢.٨٦	أقل من (٥)	٣.٨٣	٠.٩٧٣٠-	*.٠.٠٠٠
			من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٤٢	٠.٥٥٦٣-	*.٠.٠٢٤
أعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية)	أقل من (٥)	٣.٧٦	(١٠) فأكثر	٣.٠٠	٠.٨٢٧٤	*.٠.٠١٦
العمليات الإدارية	أقل من (٥)	٣.٨٨	(١٠) فأكثر	٣.٤٠	٠.٧٧٥٩	*.٠.٠٠٧
إدارة التميز ككل	أقل من (٥)	٣.٧٢	(١٠) فأكثر	٣.٠١	٠.٧١٢٢	*.٠.٠١٢

\*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٢١) ما يلي: - أن الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة تعزى لمتغير سنوات الخدمة كانت بين (من كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات) وبين (من كانت خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر) لصالح (من كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

- أن الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للسياسات والاستراتيجيات تعزى لمتغير سنوات الخدمة كانت بين (من كانت خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر) وبين (من كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات) ومن كانت خبرتهم من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات) لصالح (من كانت خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر) وبين (من كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات) ومن كانت خبرتهم من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

- أن الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لأعضاء هيئة التدريس (الموارد البشرية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة كانت بين (من كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات) وبين (من كانت خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر) لصالح (من كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

- أن الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف للعمليات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة كانت بين (من كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات) وبين (من كانت خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر) لصالح (من كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

- أن الفروق بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل تعزى لمتغير سنوات الخدمة كانت بين (من كانت خبرتهم أقل من (٥ سنوات) وبين (من كانت خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر) لصالح (من كانت خبرتهم أقل من (٥ سنوات) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشوا (١٤٣٧هـ) ، و دراسة النجار (٢٠١٤م)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وتختلف أيضاً مع نتيجة دراسة المخلافي (٢٠١٨م) ، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة بالجامعة .

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة عبده (١٤٣٩هـ) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية في الكميات الجامعية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى بالمتغيرات الديموغرافية التالية (عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).

**السؤال الثالث : ما أهم مقترحات تطوير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM؟**

للإجابة عن هذا السؤال وقفت الباحثة على ما أسفرت عنه إجابة السؤالين الأول والثاني من هذه الدراسة ، كما اطلعت على نتائج الدراسات السابقة ، بالإضافة إلى خبرة الباحثة العملية من خلال عملها كنايبة قسم القيادة والسياسات التعليمية في كلية التربية بجامعة الطائف ، وفي ضوء ذلك تقترح الباحثة المقترحات التالية لتطوير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ، وهي على النحو التالي :

**أولاً: مقترحات التطوير في مجال القيادة:**

**على رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف القيام بما يلي :**

- ١- اتباع القيادة التشاركية والأساليب والاتجاهات المعاصرة في إدارة الأقسام .
- ٢- التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم بعدالة ومساواة.
- ٣- الاستفادة من آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس بالقسم في تحديد أولويات تحسين العمل بالقسم .
- ٤- الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في قيادة القسم .
- ٥- تحقيق التميز من خلال تبسيط إجراءات العمل.
- ٦- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تطوير قدراتهم الإدارية من خلال عقد الدورات التدريبية لهم .

٧- منح أعضاء هيئة التدريس الثقة بتوزيع المهام عليهم بحسب قدراتهم ،وتفويض الصلاحيات لهم .

٨- تعزيز أعضاء هيئة التدريس على مشاركتهم الفاعلة في الأعمال الإدارية بالقسم ،وعلى أعمالهم المتميزة .

### ثانياً: مقترحات التطوير في مجال:السياسات والاستراتيجيات:

- ١- دعم الأعمال الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- ٢- تدريب أعضاء هيئة التدريس بالقسم على المشاركة في عمل الخطة السنوية للقسم.
- ٣- اطلاع أعضاء هيئة التدريس بالقسم على الخطة السنوية للقسم.
- ٤- الالتزام بوضع خطط واقعية تتناسب مع إمكانيات القسم.
- ٥- مشاركة ممثلين عن الطلاب وممثلين من المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للقسم وتنفيذها .

### ثالثاً: مقترحات التطوير في مجال: أعضاء هيئة التدريس ( الموارد البشرية):

- ١- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم من خلال الدورات التدريبية التي تتناسب مع احتياجاتهم .
- ٢- تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم تقييماً موضوعياً وفق أسس محددة .
- ٣- مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالقسم في عمليات صنع القرار .

### رابعاً : مقترحات التطوير في مجال: العلاقات والموارد المادية:

- ١- تعزيز العلاقات الايجابية مع أعضاء هيئة التدريس من أجل نجاح القسم في أداء رسالته .
- ٢- القيام بزيارات تبادلية لتبادل الخبرات مع رؤساء الأقسام المماثلة .
- ٣- زيادة قنوات الدعم الخارجي من أجل زيادة الموارد المادية للقسم .
- ٤- تبادل الخبرات مع الأقسام الأكاديمية المختلفة.

### خامساً : مقترحات التطوير في مجال:العمليات الإدارية:

- ١- تطوير وتحديث العمليات الإدارية في القسم .
- ٢- استخدام أساليب جديدة مبتكرة لتحقيق الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس
- ٣- الحزم في تطبيق القوانين والعمليات في القسم .
- ٤- اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشكلات العمل بالقسم .
- ٥- توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإنجاز بالقسم .

### سادسًا : مقترحات التطوير في مجال الخدمات المقدمة للمجتمع:

- ١- تفعيل دور القسم تجاه المجتمع المحلي بشكل أكبر .
  - ٢- مشاركة القسم في أنشطة وفعاليات مجتمعية .
  - ٣- مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالقسم في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي .
  - ٤- دعم الحملات التطوعية المجتمعية في القسم .
  - ٥- تشجيع الطلاب على المساهمة في خدمة المجتمع المحلي .
  - ٦- نشر مجلة أو كتيب بشكل دوري تهتم بالقضايا المجتمعية .
- واخيرا يمكن تنفيذ عدة إجراءات عملية لتحسين مستوى ممارسة إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز في مجال : السياسات والاستراتيجيات،الخدمات المقدمة للمجتمع ، العاملون (الموارد البشرية) .

- \* تعزيز ثقافة التميز لدى أعضاء هيئة التدريس.
- \* وضع بدائل استراتيجية للتصدي للمخاطر المحتملة.
- \* تخصيص المكافآت لأعضاء هيئة التدريس المتميزين.
- \* استخدام أساليب ابتكارية لتقديم خدمة مميزة لأعضاء هيئة التدريس.
- \* العمل على مساهمة الأقسام الأكاديمية في الكليات في حل مشكلات المجتمع المحلي.
- تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على إدارة الموارد المالية للقسم بشكل جيد.

### المقترحات :

#### تقترح الباحثة إجراء الدراسات البحثية التالية :

- معوقات تطبيق معايير الأنموذج الأوربي للتميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية .
- متطلبات تطوير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM
- واقع الأداء المؤسسي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز .
- دور نماذج إدارة التميز في تطوير الأداء المؤسسي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية.

## المراجع :-

- أبو عواد ،فريال وآخرون (١٤٣١هـ).مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،الأردن ،دار المسيرة .
- الأخرس ، (١٤٣٧هـ).الإدارة الاستراتيجية وفقاً للنموذج الأوربي للتميز EFQM ،وأثرها في الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني،رسالة ماجستير ،جامعة الأقصى ،برنامج القيادة والإدارة .
- الأشقر ، أحمد والهنداوي، أحمد (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ،٣(١٧٥)
- الجعبري ،تغريد عيد (٢٠٠٩م).دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ،رسالة ماجستير ،جامعة الخليل ،كلية الدراسات العليا .
- الدجني (٢٠١٣م): واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة ،كلية التربية .
- الرشيد ، صالح (٢٠٠٩م).التميز في الأداء (ماهيته وكيف يتم تحقيقه في منظمات الأعمال ،مجلة آفاق اقتصادية ،العدد١١٦،ص ص ١٠٣-١٣٤)
- سكر ،ناجي رجب (٢٠١٨).درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية ،المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ،المجلد ١١،العدد٣٥،ص ص ١٢٣-١٥٤
- شاتوك ،مايكل (٢٠٠٨ م) .إدارة الجامعات بنجاح،ترجمة : خالد العامري، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- الشهري ،عبد الرحمن (٢٠٠٨م).لمحات من برامج التقييم الذاتي للبرامج الدراسية ،دراسة ميدانية ،بحث مقدم إلى ملتقى وكلاء الجامعات لسعودية ،٢٥-٢٦/٣/٢٠٠٨م
- الشهري ،عثمان (١٤٣٧هـ). المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى ،كلية التربية .

الشوا ، عفت ياسر (١٤٣٧هـ). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة ،كلية التربية .

صقر ،محمد عمر (١٤٣٧هـ). واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة ،كلية التربية .

العايدي ، حاتم (٢٠٠٩م). أنموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية ،الجامعة الإسلامية بغزة.

عبد رنا (١٤٣٩هـ). ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة ،جامعة الأزهر بغزة ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .

عزب ،محسن (٢٠٠٨م). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة ،المكتب الجامعة الحديث ،الإسكندرية ،مصر .

عسيري ، يحيى محمد (٢٠١٦م) . تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل التمكين الإداري " دراسة ميدانية " رسالة ماجستير منشورة ، الرياض ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،كلية العلوم الاجتماعية .

العيسوي ،طارق عوني (١٤٣٣هـ). مدى تطبيق معيار العمليات وفقاً للنموذج الأوربي لتميز وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة ،كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال .

غانم ، ماجد (٢٠١٢م).مقدمة لتميز النموذج الأوربي ،رام الله ،النخبة للاستشارات الإدارية .

المخلافي، سلطان سعيد(٢٠١٨). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذجالأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.المجلة الدولية للبحوث التربوية، ٤٢(٣)

المليجي ، رضا إبراهيم (٢٠١٦). تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز ،مستقبل التربية العربية ،مصر ،١٠٠(٢٥)

منصور ،مصطفى (٢٠٠٨م). التميز التربوي من منظور إسلامي ،بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الأول ،(القرآن الكريم ودوره في معالجة قضايا الأمة ،الجامعة الإسلامية بغزة .

النجار، مازن (٢٠١٤م). درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة .

الهلالى، غبور والشربيني، أماني (٢٠١٣ م) .مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة ،مستقبل التربية العربية ،مصر ،٨٣، (٢٠)، ص ص ١١ - ١٤٢

الهلالى، صالح عودة (٢٠١٤م). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال ، عمان ،الأردن ،دار وائل للنشر والتوزيع

Abu Saada, I&Wady, R (2013). Applying leadership criterion of EFQM excellence model in higher education institutions : UCAS as a case study .Thesis for the degree of master, Islamic University, Gaza.

Shoman, M& Abed Dahleez, K(2015). Assessment policy and strategy criterion of EFQM excellence model in higher education institutions from employee perception – UCAS as a case study. Thesis for the degree of master , Islamic University, Gaza.

Saada. .(2013) "Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions –UCAS as Case study".

Steve, e : ( 2013 Embarcing excellence in higher education, , sheffield Hallman University.