

## مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

حسب الرسول يوسف التوم شهاب الدين

أستاذ مشارك - كلية العلوم والدراسات الإنسانية- جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز- المملكة العربية السعودية  
hyt279091@gmail.com

استلام البحث: ٢٠٢٠/٣/١٢ مراجعة البحث: ٢٠٢٠/٣/٢٧ قبول البحث: ٢٠٢٠/٤/٤ DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2020.8.3.6>

### الملخص:

تناولت هذه الدراسة مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وتهدف إلى إيجاد رؤية شاملة، يتم في ضوءها اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة لتعزيز الأداء، وتعظيم منافع الأطراف ذوي العلاقة بالجامعات، وتحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية إدارة التميز في تحسين جودة، وكفاءة الجامعات، واستعراض مداخل وأسس ومعوقات تحقيق التميز الإداري لتلك الجامعات سعياً لوضع ملامح عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، بالإضافة من نماذج التميز العالمية، والإقليمية، والمحلية. أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي بواسطة SPSS. لاختبار فروض الدراسة. هنالك العديد المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. أما هيكل الدراسة فيتكون من مقدمة، وإطارين وخاتمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة التميز يعد أكثر من ضرورة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز لتعزيز قدراتها، وضمان بقائها في ظل بيئة تنافسية تميزها الكثير من التحديات والمعوقات، توصي الدراسة بتعزيز إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، لتسهم في تحقيق أهداف الجامعة المرسومة ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة.

الكلمات المفتاحية: نماذج عالمية؛ مؤسسات تعليمية؛ تميز مؤسسي.

### المقدمة:

تشكل الجامعات النواة التي تصقل الكوادر البشرية باعتبارها محور البناء والتنمية، كما أن مخرجات الجامعات والتحديات التي تواجهها تحتل موقعاً مهماً ضمن أولويات أصحاب القرار والمعنيين بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولذا فإن حقل التعليم يعد من أهم الحقول الخدمية التي تتطلب استخدام الأساليب الحديثة في إدارة عملياتها، بغية تحسين جودة تلك المؤسسات، وتعزيز كفاءتها في مواجهة التحديات (السويطي، ٢٠٠٧ والطائي، ٢٠١٢).

ويعتبر مدخل إدارة التميز أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى لتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات العالمية المستمرة من خلال إدارة متميزة قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها، والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارة في التصرف، وإعداد الاستراتيجيات الملائمة، بهدف ضمان التفوق والتحسين المستمر في الأداء (أبو فارة، ٢٠٠٦، فيما أشار داوود، ٢٠١١).

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تواجه الجامعات تحديات غير مسبوقة تتمثل في التوجهات العالمية نحو تحقيق اقتصاديات مبنية على اقتصاديات المعرفة، والدعوات المتلاحقة بضرورة مواءمة سياساتها التعليمية لمواجهة التحديات المستقبلية إضافة إلى التحديات الحالية، فتحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما دور إدارة التميز تحسين جودة وكفاءة أداء الجامعات؟
٢. ما أهم أسس ومداخل ومعوقات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية والجامعات؟

٣. كيف يمكن تفعيل إدارة التميز في الجامعة في ضوء اتجاهات ونماذج التميز المؤسسي العالمية؟ وللإجابة على هذه الاسئلة افترضت الدراسة:

١. هنالك العديد المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
٢. هناك العديد من المعوقات التي تواجهه تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

#### أهمية الدراسة:

تشير الدراسات التي تناولت إدارة التميز في المؤسسات التعليمية والجامعات إلى أهمية تبني المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات لإدارة التميز ويعد ضرورة حتمية، إذ لا يمكن للمؤسسات التعليمية والجامعات أن تحقق أهدافها إذا كانت أوضاعها غير مستقرة، وأهدافها غير محددة المعالم، وخيرجوها غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، ومواردها غير كافية، أو كانت تعاني من مشاكل تنظيمية كغياب التنسيق بينها وبين المؤسسات الأخرى، والافتقار إلى الانسجام والتكامل بين مستويات النظام التعليمي المختلفة، وضعف التعاون بين المجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١. الكشف عن أهمية إدارة التميز في تحسين جودة وكفاءة المؤسسات التعليمية والجامعات عامة، وفي جامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز بشكل خاص.
٢. استعراض مداخل وأسس ومعوقات تحقيق التميز الإداري لتلك المؤسسات والجامعة
٣. ج- وضع رؤية عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالإفادة من نماذج التميز العالمية والأقليمية والمحلية.

#### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي Analytical Descriptive Approach، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية، وإخضاعها للتحليل والمراجعة بجانب القيام بتصميم استبانة حكمت، ووزعت إلكترونياً على جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز وكان عدد الذين استجابوا ١٤٢ عضواً وكان عدد الاستبانات المكتملة الإجابات عددها ١٢٩ أي ب واقع ٩١٪. وحللت بواسطة SPSS، بهدف التوصل إلى نتائج وتقديم توصيات تسهم في إعطاء مرجعية مفيدة لموضوع إدارة التميز في الجامعة.

#### تنظيم الدراسة:

وعليه تم تقسيم موضوع الدراسة إلى إطارين يشتمل الإطار الأول عي الدراسة النظرية. والإطار الاخر يشتمل على الدراسة الميدانية. وجاءت المقدمة شاملة منهجية الدراسة والدراسات السابقة. أما محاور الدراسة فإن المحور الأول يناول مفهوم وأهمية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية. أما المحور الثاني فيحتوي أسس ومداخل ومعوقات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية. والمحور الثالث عبارة عن عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة، وشملت الخاتمة النتائج والتوصيات بالإضافة إلى المصادر والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسة.

#### أدوات وأساليب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظات الشخصية، هذا فيما يتعلق بجمع البيانات الأولية، أما ما يتعلق بالبيانات الثانوية فكانت المصادر الثانوية من دراسات سابقة، ومراجع، ودوريات محكمة، ومواقع معتمدة على الشبكة العنكبوتية (Internet).

#### حدود الدراسة:

- المكانية: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية.
- البشرية: أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية.
- الزمانية: ١٤٣٠هـ-١٤٣٩هـ

#### الدراسات السابقة:

- دراسة سهمود، وإيهاب عبد ربه (٢٠١٣م) واقع التميز في جامعة الأقصى، وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة: هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التميز في جامعة الأقصى، وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، من خلال التعرف على وجهات النظر لأصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجالس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات،

ورؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية) وأتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال إدارة الاستبانة، حيث توصلت الدراسة أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر التميز حسب آراء الفئة المستهدفة يقل عن ٦٠٪. واوصت الدراسة الارتقاء بمستوى تطبيق عناصر التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة، حتى تتمكن من تقديم خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والأقليمي والدولي.

#### الفجوة البحثية:

جاءت هذه الدراسة للتكيف مع المتغيرات العالمية، والكشف عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لأنهم يمثلون الوتر في المثلث البشري القائم الزاوية في الجامعة المكون من (أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب) لأن إدارة التميز تهدف إلى إيجاد رؤية شاملة يتم في ضوئها اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة لتعزيز الأداء وتعظيم منافع كافة الأطراف ذات العلاقة بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية. في ضوء اتجاهات ونماذج التميز المؤسسي العالمية.

#### المحور الأول: مفهوم إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

##### أولاً: مفهوم التميز في اللغة:

يشير ابن منظور في معجمه (لسان العرب) إلى أن أصل كلمة (التمَيُّز) من الفعل (مَيَّزَ)، تقول: مزتُ الشيءُ أُمَيَّرُهُ مَيَّزًا: أي عزلته وفرزته، وَتَمَيَّرَ القومُ وامتازوا: صاروا في ناحية، وفي التنزيل العزيز: (وَامْتَازُوا الْيَوْمَ أَيُّهَا الْمُجْرِمُونَ) (يس: ٥٩)، أي: تَمَيَّرُوا، وقيل: أي انفردوا عن المؤمنين، ويقال: امتاز القوم إذا تَمَيَّرَ بعضهم من بعض، وفي الحديث "لا تملك أمتي حتى يكون بينهم التمايل والتمايز"، أي يتحزبون أحزاباً، ويتميز بعضهم من بعض، ويقع التنازع.

##### ثانياً: مفهوم إدارة التميز:

يعد مفهوم التميز أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة المعاصرة، وهو مفهوم جامع يبرز الغاية والوسيلة من الإدارة الناجحة، إذ تعكس غاية الإدارة في السعي إلى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على مثيلاتها، أما وسيلتها في ذلك فهو تحقيق التميز والجودة الفائقة في كافة أنشطة المؤسسة (Oakland,2001) والسلمي (٢٠٠٢)، وعليه فان مفاهيم إدارة التميز- على اختلافها- تعكس هذين البعدين (الوسائل والغايات) أو (الممكنات والنتائج) باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، إذ لا يتحقق أحدهما دون الآخر.

وتعريف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إدارة التميز على أنها: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة، وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من زبائن، عمال، مساهمين.. الخ، وتنسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية والمادية والمالية، والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها، (EFQM,2014). والتعريف السابق تضمن بعدي إدارة التميز فبعد العمليات يتعلق بصياغة السياسات والاستراتيجيات والتي توجه كافة أنشطة المؤسسة، أما بعد الغايات فيتمثل في تحقيق النتائج التي ترضي مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبصفة أكثر تحديداً عرّف سهمود (٢٠١٣) إدارة التميز في المؤسسات التعليمية بأنها: "تطبيق الجامعة لمجموعة من الأنشطة (المحققات) التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها، وبما يضمن لها الجودة والتميز في بيئة مؤسسات التعليم العالي" (ص ٤٠)، ومن خلال التعريف السابق يتضح أن بعد العمليات يتحقق بتطبيق الأنشطة التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة، أما بعد الغايات فيتمثل في تحقيق الجامعة أهدافها التي تضمن لها الجودة والتميز في بيئة مؤسسات التعليم.

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة لإدارة التميز يمكن التوصل إلى التعريف لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية والجامعات: "فلسفة إدارية تتسم بالحدائة والريادة، وتقوم على توظيف موارد الجامعة/ المؤسسة التعليمية المتاحة بكفاءة وفاعلية، لتعظيم فرص الاستفادة من تلك الموارد، وتجويد مخرجات الجامعة/ المؤسسة التعليمية، مما يسهم في تحقيق أهدافها المرسومة مسبقاً في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتمكينها من البقاء والقدرة على التنافس في ظل الظروف الراهنة في البيئة".

##### ثالثاً: العلاقة بين مفهوم التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تباينت نتائج الدراسات في توضيح العلاقة بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم إدارة التميز، حيث توصلت بعض الدراسات إلى كون هذان المفهومان مترادفين، ويمكن التغيير من أحدهما للأخر (جميل وسفير، ٢٠١١)، بينما أوضحت دراسات أخرى أن إدارة التميز تعد أحد النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة (السلمي، ٢٠٠٢ وعيشاوي، ٢٠١٣) وأكد على ذلك سهمود (٢٠١٣) حيث أشار إلى أن نماذج التميز العربية تبنت الجودة الشاملة كأحد المعايير الفرعية مثل نموذج الملك عبد الله ونموذج الملك عبد العزيز للجودة.

في حين توصلت دراسات أخرى إلى وجود فروق ذات دلالة بين كل من إدارة التميز والجودة الشاملة، حيث ذكر ايقان (Egan) (2003) أن نتائج البحوث التي أجراها المعهد البريطاني للجودة عام ١٩٩٨ م أشارت إلى أن معظم مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا تهتم بالجوانب الأكاديمية فيما يتعلق بالجودة، ولا تبدي نفس الاهتمام بضمان الجودة في النواحي الأخرى لتلك المؤسسات، أما التميز فإنه يركز على الالتزام بالجودة في كافة نواحي المؤسسة. كما يشير سهمود (٢٠١٣) إلى قصور تطبيقات الجودة الشاملة عن تحقيق أهداف التحسين المستمر الذي يحقق التميز التنافسي، وذلك لان إدارة

الجودة الشاملة تبنى التحسين المستمر التدريجي، ولا يتم حصد نتائج مرضية بشكل سريع، ولذا فإن المؤسسات تحتاج إلى أساليب إدارية وتنظيمية أخرى لتحقيق التفرد والتميز في الأداء.

رابعاً: أهمية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية والجامعات:

تشير الدراسات التي تناولت إدارة التميز في المؤسسات التعليمية إلى أن تبني المؤسسات التعليمية لإدارة التميز يعد ضرورة حتمية، إذ لا يمكن للمؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها إذا كانت أوضاعها غير مستقرة، وأهدافها غير محددة المعالم، وخريجوها غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، ومواردها غير كافية، أو كانت تعاني من مشاكل تنظيمية كغياب التنسيق بينها وبين المؤسسات الأخرى، والافتقار إلى الانسجام والتكامل بين مستويات النظام التعليمي المختلفة، وضعف التعاون بين المجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية (حجار، ٢٠٠٤ وسهمود، ٢٠١٣)، ومن هنا تبرز مدى حاجة المؤسسات التعليمية إلى تبني إدارة التميز لتعزيز قدراتها التنظيمية والإدارية، وتحقيق نتائج ايجابية على مستوى العمليات، والوصول بذلك إلى تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة التعليمية (داوود، ٢٠١١).

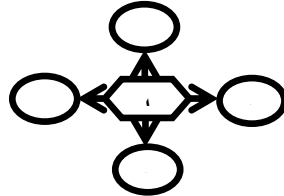
كما أن تبني إدارة التميز في المؤسسات التعليمية يتيح الفرصة أمام المتنافسين لاختيار المؤسسات التعليمية التي تسهم في تنمية معارفهم وتعزيز قدراتهم وتلبية متطلباتهم وتوقعاتهم (القيسي، ٢٠١١)، وخلاصة القول، فإن تبني إدارة التميز داخل المؤسسات التعليمية لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه تلك المؤسسات أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً لازماً لبقائها ودعم قدرتها التنافسية.

ويلاحظ أن جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية. قد أعدت خطة استراتيجية شاملة، من أجل ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة وإدارة التميز إيماناً من الجامعة بأهمية التميز في كافة المجالات، ومن أجل ذلك وضعت إدارة الجامعة جائزة للتميز في مجال البحث العلمي. ووضعت الحوافز التشجيعية لأعضاء هيئة التدريس تبدأ (٥٠٠٠ ريال - ١٠٠٠٠ ريال - ١٥٠٠٠ ريال - ٢٠٠٠٠ ريال) حسب تصنيف المجلة التي تم النشر فيها للترقي بمستوى أداء منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العملي من أجل التميز. (الوقوع الرسمي لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز <https://psau.edu.sa>).

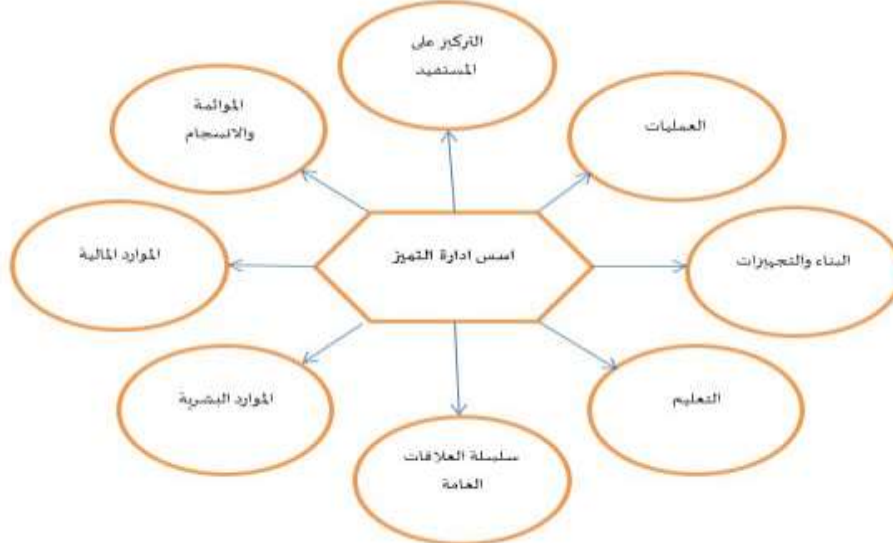
خامساً: نماذج إدارة التميز لتفعيل إدارة التميز في المؤسسات التعليمية والجامعات:

ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل عملي لتلك المؤسسات، إذ تعبر

هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به، وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة (بن عبود، ٢٠٠٩)



الشكل (١): نماذج ومكونات إدارة التميز (المصدر: إعداد الباحث من الدراسة النظرية ١٤٤٠هـ)



الشكل (٢): أسس ومكونات إدارة التميز (المصدر: إعداد الباحث من الدراسة النظرية ١٤٤٠هـ)

سادساً: النماذج العالمية:

## ١. النموذج الأوروبي للجودة والتميز (European Foundation for Quality Management)

تم بناء النموذج عام ١٩٩٠، وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز (EFQM)، ويشكل احد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، كما يعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها، ويتضمن النموذج الأوروبي ٩ عناصر، تنقسم إلى المكنات enablers، وهي: ( القيادة، والموارد البشرية، والسياسات والاستراتيجيات والشراكات والموارد والعمليات)، والنتائج result، وهي: ( رضا العاملين، ورضا الفئة المستهدفة، وخدمة المجتمع، ونتائج ومؤشرات الأداء) (EFQM, 2014).

## ٢. النموذج الأمريكي للتميز (American Malcolm Baldrige National Quality)

ويسمى أيضاً نموذج (مالكوم بالدريج) للتميز (MBNQ)، وهو أحد رواد الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية نموذجاً باسمه يصدر جائزة تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في معايير نموذجها والذي تأسس عام ١٩٨٧م (الحجار، ٢٠٠٤)، حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (١٠٠٠ نقطة)، وتتوزع هذه النقاط على سبعة مجالات رئيسية هي: ( القيادة، وتحليل المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، واستخدام الموارد البشرية، وتأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، ونتائج الجودة، ورضا العميل) (American Malcolm Baldrige National Quality, 2014).

## ٣. النموذج الياباني للجودة والتميز (جائزة ديمينج)

تم بناء النموذج عام ١٩٥٠م، ويشرف عليه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، وهو يقدم جائزة (ديمنج) التي سميت بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي (Edward Deming) لما حققه من انجازات في مجال نشر ثقافة الجودة وترسيخها في اليابان (سهمود، ٢٠١٣). وتضم عناصر جائزة ديمينج المعايير التالية: السياسات والتنظيم، والمعلومات، والتحليل، والتخطيط، والتعليم والتدريب، وضمان الجودة، والتنميط، والنتائج، والرقابة (The Deming, 2014).

سابعاً: النماذج الإقليمية:

## ١. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

تم تأسيس عام ١٩٩٧م بهدف إحداث نقلة نوعية في أداء الدوائر والجهات الحكومية المشاركة، وذلك من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجربها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج والتي تضم: القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والعمليات، ونتائج المتعاملين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية، كما يحرص البرنامج على الالتزام بمراجعة وتطوير معايير التقييم بشكل منتظم لتواكب التغيرات الحديثة في مجال الجودة والتميز على المستوى العالمي (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، ٢٠١٤). ويلاحظ أن جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تسعى دائماً إلى الاسترشاد بهذه النماذج من أجل التطوير والتحديث.

## ٢. جائزة وزارة التعليم للتميز

استحدثت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية "جائزة التعليم للتميز" عام ١٤٣٠هـ لتشجيع الممارسات التربوية المتميزة، وتشمل الجائزة الفئات التالية: المعلم المتميز، والمرشد الطلابي المتميز، والمشرف التربوي المتميز، والقائد التربوي المتميز، كما تسعى الوزارة إلى إتاحة الجائزة على المستوى الأقليمي والعالمي في مراحل تالية، وذلك لتعزيز الدور الثقافي والإنساني للمملكة على مستوى العالم (جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز، ٢٠١٤). وقد أعدت جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز جائزة لتميز العلمي لأعضاء هيئة التدريس وكونت لجنة مختصة بهذا الشأن (الزنان، ٢٠١٦).

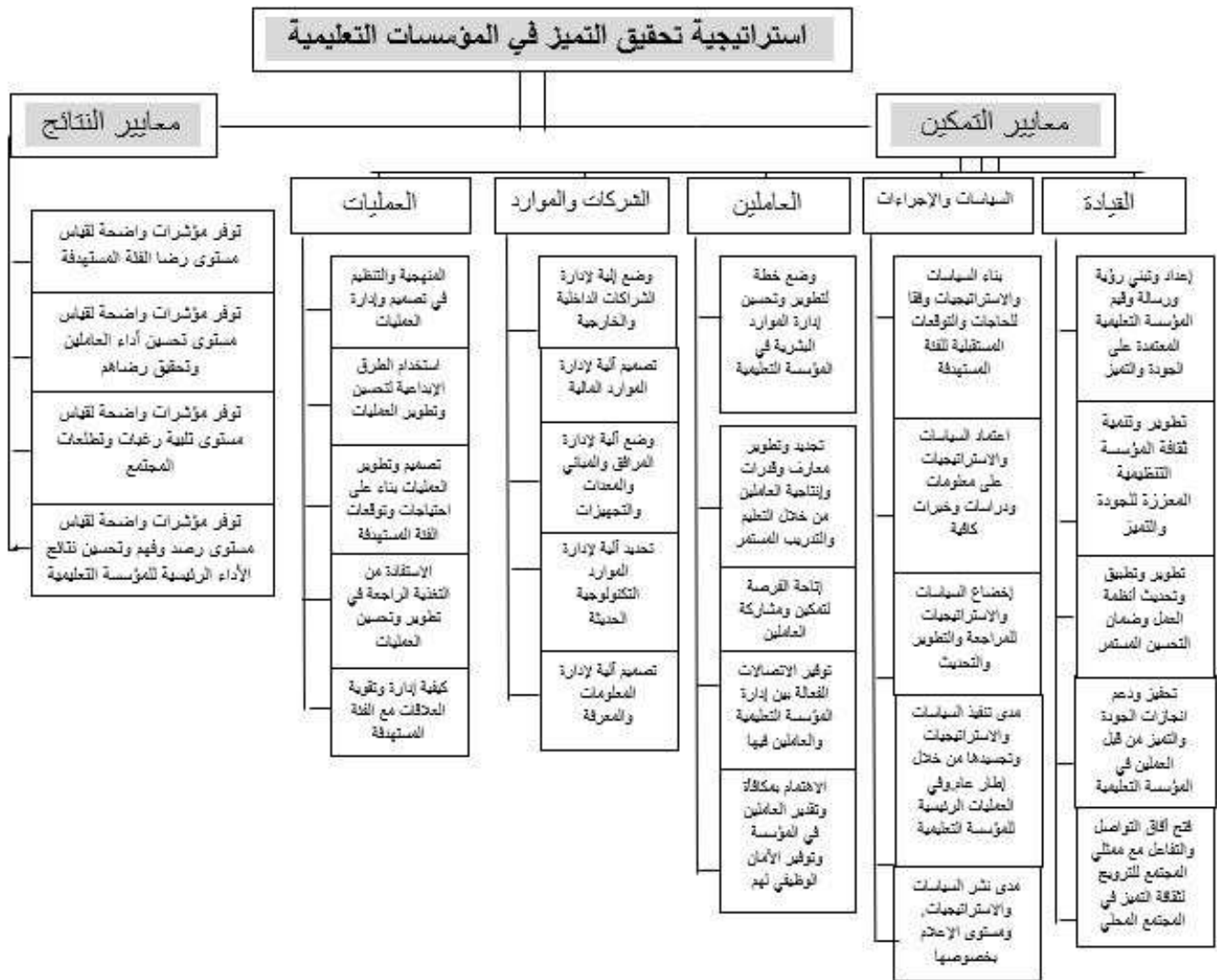
ومن خلال استعراض نماذج التميز يمكن القول أن نموذج (بالدرج) تنافسي كونه الجائزة للمؤسسة الأفضل من بين المؤسسات الأخرى، بينما كل من نموذج (ديمنج) والنموذج (الأوروبي) غير تنافسيين كونهما يمنحا جائزتهما لكل مؤسسة تحصل على مستوى معين من النقاط، كما أن كلا من نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز ونموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ونموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة اعتمدت بشكل كبير على النموذج الأوروبي في وضع المعايير لكل منهم.

## تصور لتفعيل إدارة التميز في المؤسسات التعليمية والجامعات.

إن المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة إلى دليل عملي لإرشادها نحو تحقيق التميز في الأداء، وهنا تكمن أهمية وضع تصور مقترح لتفعيل إدارة التميز في تلك المؤسسات، والذي ينطلق من حقيقة مفادها ان النتائج الماهرة التي تحققها المؤسسات التعليمية والجامعات تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات، وتوجه العاملين، وتنسق مختلف الموارد المتاحة لتلك المؤسسات، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمؤسسات التعليمية، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنبهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية، ثم تجرى عملية متابعة وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التحسينية والتصحيحية اللازمة في حالة وجود انحرافات، وتوفير معلومات مرتدة تجعل المؤسسة تتعلم وتبتكر، وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز (شوقي، ٢٠١٠ وسهمود، ٢٠١٣) وعليه فان التصور المقترح لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية يوفر إطاراً يعتمد على تسعة معايير يمكن تقسيمها إلى:

١. معايير التمكين وتشير إلى الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لتحقيق النتائج المطلوبة، إذ أن التمكين يتسبب بالنتائج.

٢. معايير النتائج وتؤكد على تقييم الأداء المتميز لنتائج المؤسسة التعليمية، والذي ينطلق من الأداء الفعلي للمؤسسة التعليمية، وعلاقة ذلك بالعاملين، والفئات المستهدفة، والمجتمع الخارجي.  
ويوضح الشكل التالي التصور المقترح لتفعيل إدارة التميز في المؤسسات التعليمية انطلاقاً من المعايير السابقة.



الشكل (٣): استراتيجية تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية والجامعات (المصدر: برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، ٢٠١٤م).

أنشئت جامعة الأمير سطام، جامعة سلمان بن عبد العزيز " جامعة الخرج سابقاً " بموجب الأمر السامي الكريم رقم ٧٣٠٥/ م ب بتاريخ ١٤٣٠/٩/٣هـ وتضم الجامعة الكليات الجامعية الموجودة في خمس محافظات من محافظات منطقة الرياض هي: الخرج وحوطة بني تميم والأفلاج والسليل ووادي الدواسر. وقد تشرفت الجامعة ومنسوبيها حين صدر الأمر السامي الكريم رقم ٤٥٣٨٨ بتاريخ ١٤٣٢/١٠/١٢هـ باعتماد اسمها الجديد "جامعة سلمان بن عبد العزيز". تضم الجامعة اثنين وعشرين كلية طبية وهندسية وعلمية ونظرية.. تنتشر في خمس محافظات ويدرس بها أكثر من ٢٤ ألف طالب وطالبة. تعمل الجامعة على تأهيل الخريجين القادرين على المنافسة وذلك من خلال توفير التعليم الذي يتفق مع المعايير العالمية في بيئة أكاديمية بحثية ذات موارد بشرية متميزة وشراكة مجتمعية فاعلة ونظام إدارية داعم. (الموقع الرسمي للجامعة <https://psau.edu.sa/ar/node/>)

## عرض ومناقشة نتائج فرضية الدراسة:

## البيانات الشخصية

## ١. النوع

جدول (١): النوع لأفراد عينة الدراسة

النوع	ذكر	انثى	المجموع
التكرار	٨٦	٤٣	١٢٩
النسبة %	٦٦,٦٪	٣٣,٣٪	١٠٠٪

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة النظرية ١٤٤٠هـ.

يلاحظ من الجدول (١) أن عدد الذكور في افراد العينة كان ٨٦ مفردة بنسبة ٦٦,٦٪. وهو ضعف عدد الإناث الذي كان ٤٣ مفردة بنسبة ٣٣,٣٪ أي ثلث العينة. وليس هناك فروق ذات دالة احصائية بين أفراد العينة. ناتجة من النوع حيث لا فرق بين الرجل والمرأة في مجال التدريس حيث ان الجميع يؤدي نفس العمل.

## ٢. سنوات الخبرة

جدول (٢): سنوات لأفراد عينة الدراسة

السنوات	التكرار	النسبة
٤-١	٣١	٢٤٪
٨-٥	٣٥	٢٧٪
١٢-٩	١٩	١٥٪
١٦-١٣	٣١	٢٤٪
أكثر من ١٦	١٣	١٠٪
المجموع	١٢٩	١٠٠٪

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة النظرية ١٤٤٠هـ.

يلاحظ من الجدول (٢) أن سنوات الخبرات من (٤-١ سنة) كان عددهم ٣١ مفردة بنسبة ٢٤٪ أي حوالي ربع العينية تكون خبراتهم ضعيفة. وأن الخبرات من (٨-٣ سنة) كان عددهم ٣٥ مفردة بنسبة ٢٧٪ وهي خبرة مقبولة، أما الخبرات من (١٢-٩ سنة) كان عددهم ١٩ بنسبة ١٥٪ وتعتبر نسبة جيدة. أما الخبرات من (١٦-١٣) كان عددهم ٣١ بنسبة ٢٤٪ وهي نسبة جيدة جداً مع ملاحظة أنها نفس النسبة التي حصل عليها من كانت خبراتهم من (٤-١ سنة). أما الخبرات لأكثر من ١٦ سنة كان عددهم ١٣ مفردة بنسبة ١٠٪ وهي تمثل خبرات تراكمية ممتازة.

إجابات أفراد الدراسة حول واقع توفر المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

تعكس إجابات أفراد الدراسة في هذا الجانب واقع توفر المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد الدراسة حول مدى توفر المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز محل الدراسة. كما تم استخدام اختبار (ت) في حالة مجموعة واحدة للتعرف على ما يلي:

- هل درجة استخدام كل عنصر من عناصر توفر المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز المذكورة في الاستبانة (أو العناصر بوجه عام) هي درجة أبدأ؟ (أي أن متوسط درجة الاستخدام في المجتمع ( $\mu$ ) يقل بشكل معنوي عن القيمة ١,٨ من ٥ درجات وهي الدرجة العليا). ويتم قبول هذه الفرضية إذا كانت قيمة الإحصاء (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (١,٨) سالبة وقيمة مستوى الدلالة المعنوية (Sig-I-tailed) أقل من (٠,٠٥).
- هل درجة استخدام كل عنصر من عناصر توفر المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز المذكورة في الاستبانة (أو العناصر بوجه عام) هي درجة نادراً؟ (أي أن متوسط درجة الاستخدام في المجتمع ( $\mu$ ) يقل بشكل معنوي عن القيمة ٢,٦ ويزيد عن أو يساوي ١,٨ من ٥ درجات وهي الدرجة العليا) ويتم قبول هذه الفرضية إذا كانت قيمة الإحصاء (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (٢,٦) سالبة وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- هل درجة استخدام كل عنصر من عناصر توفر المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز المذكورة في الاستبانة (أو العناصر بوجه عام) هي درجة أحياناً؟ (أي أن متوسط درجة الاستخدام في المجتمع ( $\mu$ ) يساوي أو يزيد بشكل معنوي عن القيمة ٣,٤ ولا يزيد عن ٣,٤ من ٥ درجات وهي الدرجة العليا) ويتم قبول هذه الفرضية إذا كانت قيمة الإحصاء (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (٣,٤) موجبة وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من (٠,٠٥).

- هل درجة استخدام كل عنصر من عناصر توفر المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز المذكورة في الاستبانة (أو العناصر بوجه عام) هي درجة غالباً؟ (أي أن متوسط درجة الاستخدام في المجتمع ( $\mu$ ) يزيد بشكل معنوي عن القيمة  $3,4$  ولا يزيد  $4,2$  من 5 درجات وهي الدرجة العليا) ويتم قبول هذه الفرضية إذا كانت قيمة الإحصاء (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة ( $3,4$ ) موجبة وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من ( $0,05$ ).
- هل درجة استخدام كل عنصر من عناصر توفر المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز المذكورة في الاستبانة (أو العناصر بوجه عام) هي درجة دائماً؟ (أي أن متوسط درجة الاستخدام في المجتمع ( $\mu$ ) يزيد بشكل معنوي عن القيمة  $4,2$  من 5 درجات وهي الدرجة العليا) ويتم قبول هذه الفرضية إذا كانت قيمة الإحصاء (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة ( $4,2$ ) موجبة وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من ( $0,05$ ).

جدول (3): التحليل الاحصائي لعبارات الفرضية الأولى

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	الوسط الحسابي	الانحراف	قيمة (ت)	P.Value	ترتيب العبارات
1	تستخدم الإدارة طرق متميزة في إنجاز الأعمال	21	44	43	15	6	3,46	1,046	4,967	0,000	8
		نسبة %	16,3	34,1	33,3	11,6	4,7				
2	تستثمر اجتماعات الإدارة الدورية في توليد الأفكار المتميزة لاختيار أفضلها	18	43	54	14	-	3,50	0,817	6,600	0,000	6
		نسبة %	14	33,3	41,9	10,9	-				
3	تشجيع الإدارة على وضع أنشطة متنوعة داعمة للأفكار المتميزة	21	44	43	15	6	3,46	1,046	4,967	0,000	8
		نسبة %	16,3	34,1	33,3	11,6	4,7				
4	إثراء أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر تجاه القضايا المتميزة	17	40	42	24	6	3,29	1,064	3,146	0,002	13
		نسبة %	13,2	31	32,6	18,6	4,7				
5	تقبل الإدارة النقاش من جميع العاملين في الجامعة (قيادات - موظفين - أعضاء هيئة التدريس - طلاب)	16	45	44	12	12	3,32	1,104	3,270	0,001	12
		نسبة %	12,4	34,9	34,1	9,3	9,3				
6	تتوفر مساحة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المتميزة	11	21	49	41	7	2,91	1,019	1,037	0,302	22
		نسبة %	8,5	16,3	38	31,8	5,4				
7	إتاحة كافة وسائل التواصل المتميزة مع جميع القيادات بالجامعة	22	44	32	22	9	3,37	1,160	3,644	0,000	11
		نسبة %	17,1	34,1	24,8	17,1	7				
8	منح المرؤوسين مساحة من الحرية لتطوير الأداء الإداري للتميز.	14	39	51	15	10	3,25	1,053	2,674	0,008	14
		نسبة %	10,9	30,2	39,5	11,6	7,8				
9	التعامل مع المشكلات بوصفها فرصاً للتطوير المتميز	14	35	43	28	9	3,13	1,092	1,370	0,173	18
		نسبة %	10,9	27,1	33,3	21,7	7				
10	رؤية الإدارة للمشكلات رؤية محددة تحديداً دقيقاً	13	43	45	20	8	3,26	1,040	2,793	0,006	14
		نسبة %	10,1	33,3	34,9	15,5	6,2				
11	تحلل الإدارة مشكلاتها في ضوء الأهداف المحددة لها في البيئة المحيطة بها	15	50	36	17	11	3,32	1,111	3,249	0,001	12
		نسبة %	11,6	38,8	27,9	13,2	8,5				
12	تقدم الإدارة حلول متميزة للمشكلات التي تواجهها	12	49	42	21	5	3,33	0,986	3,752	0,000	12
		نسبة %	9,3	38	32,6	16,3	3,9				
13	تشجع الإدارة على التفكير خارج الصندوق لإنتاج أفكار متميزة لتطبيقها	14	35	45	26	9	3,15	1,083	1,544	0,125	17
		نسبة %	10,9	27,1	34,9	20,2	7				
14	تحرص الإدارة على التفكير الأصيل من أجل التميز	20	38	45	21	5	3,36	1,053	3,931	0,000	11
		نسبة %	15,5	29,5	34,9	16,3	3,9				
15	تعقد دورات تدعم التميز في كافة التخصصات	18	38	32	29	12	3,16	1,198	1,544	0,125	17
		نسبة %	14	29,5	24,8	22,5	3,9				
16	تعمل الإدارة على تحويل الأفكار المتميزة إلى مشاريع وأنشطة بالجامعة	16	36	49	14	14	3,20	1,135	2,018	0,046	16
		نسبة %	12,4	27,9	38	10,9	10,9				
17	تشجع الإدارة التميز في التخطيط	23	32	46	19	8	3,34	1,121	3,454	0,001	12
		نسبة %	17,8	25,6	35,7	14,7	6,2				
18	منح الوقت الكافي للأفكار المتميزة المطبقة لتظهر نتائجها ليتم تقييمها	14	36	45	28	6	3,19	1,044	2,024	0,045	16
		نسبة %	10,9	27,9	34,9	21,7	4,7				
19	تحرص الإدارة على التغذية الراجعة عن البرامج	21	39	37	23	9	3,31	1,151	3,060	0,003	12
		نسبة %	16,3	30,2	28,7	17,8	7				
20	تحديد ميزانية مالية لتنفيذ الأفكار المتميزة في مختلف الإدارات والجهات التابعة للجامعة	16	29	36	26	12	3,01	1,176	0,075	0,940	21
		نسبة %	12,4	22,5	27,9	22,9	9,3				

إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 1439هـ



جدول (٤): يوضح التحليل الاحصائي للفرضية الثانية المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	الوسط الحسابي	الانحراف	قيمة (ت)	P.Value	ترتيب العبارات
٢١	مركزية الإدارة الجامعية تعوق إدارة التميز	٢٧	٣٥	٣٧	٢٤	٦	٣,٤١	١,١٥٠	٤,٠٥٨	٠,٠٠٠	١٠
		٢٠,٩	٢٧,١	٢٨,٧	١٨,٦	٤,٧					
٢٢	ضعف مستوى التخطيط السليم يعد من التميز الإداري	٤٠	٣٧	٣٦	١٦	٠	٣,٧٨	١,٠٢٣	٨,٦٩٤	٠,٠٠٠	٣
		٣١	٢٨,٧	٢٧,٩	١٢,٤	٠					
٢٣	غموض الرؤية والرسالة لإدارة التميز	١٥	٣٦	٣٩	٢١	١٨	٣,٥٠	١,٢١٣	٠,٦٥٣	٠,٥١٥	٧
		١١,٦	٢٧,٩	٣٠,٢	١٦,٣	١٤					
٢٤	سيطرة الإجراءات الروتينية على طريقة انجاز الأعمال المتميزة	٢٩	٢٧	٣٧	١٣	٢٣	٣,٢	١,٣٧٧	١,٦٦٢	٠,٠٩٩	١٦
		٢٢,٥	٢٠,٩	٢٨,٧	١٠,١	١٧,٨					
٢٥	عدم وجود إدارة داعمة لإحداث التغيير للتميز	١٩	٤٣	٤٠	١٤	١٣	٣,٢٢	١,١٥٩	٣,١١٤	٠,٠٠٢	١٢
		١٤,٧	٣٣,٣	٣١	١٠,٩	١٠,١					
٢٦	كثرة القيود الإدارية التي تحد من التميز في أداء المهام	٢٩	٤٢	٣٥	١٦	٧	٣,٥٤	١,١٣٢	٥,٤٤٥	٠,٠٠٠	٥
		٢٢,٥	٣٢,٦	٢٧,١	١٢,٤	٥,٤					
٢٧	ضعف ثقافة العمل بروح الفريق في انجاز المهام بتميز	٢٧	٣٩	٤١	١٥	٧	٣,٠٧	١,١١٢	٥,٠٦٨	٠,٠٠٠	١٩
		٢٠,٩	٣٠,٢	٣١,٨	١١,٦	٥,٤					
٢٨	غياب الحوافز التي تشجع هيئة التدريس على التميز في تنفيذ مهامهم	٤٩	٤٠	٣٢	٧	١	٤	٠,٩٦٠	١١,٨٢٩	٠,٠٠٠	٢
		٣٨	٣١	٢٤,٨	٥,٤	٠,٨					
٢٩	غياب سياسة الترشيح حسب الكفاءات المتميزة	٤٤	٣٦	٢٧	١٦	٦	٣,٧٤	١,١٨٨	٧,١١٧	٠,٠٠٠	٤
		٣٤,١	٢٧,٩	٢٠,٩	١٢,٤	٤,٧					
٣٠	ضعف الخبرة الإدارية للقيادات الأكاديمية	٢٠	٤٣	٤٤	١٧	٥	٣,٤٣	١,٠٣٠	٤,٧٨٩	٠,٠٠٠	٩
		١٥,٥	٣٣,٣	٣٤,١	١٣,٢	٣,٩					
٣١	غياب الموضوعية عند تقييم الإدارة لأداء عضو هيئة التدريس المتميز	١١	٣٢	٢٢	١٤	٠	٣,٣١	٠,٧٧٩	٤,٥٢٣	٠,٠٠٠	١٢
		٨,٥	٢٤,٨	٥٥,٨	١٠,٩	٠					
٣٢	غياب روح المنافسة للتميز بين أعضاء هيئة التدريس	٢٦	٣٦	٤٦	١٨	٣	٣,٥٠	١,٠٣٩	٥,٤٢٢	٠,٠٠٠	٧
		٢٠,٢	٢٧,٩	٣٥,٧	١٤	٢,٣					
٣٣	ضعف الاهتمام بعقد ورش العمل لتنمية روح التميز	٢٦	٤١	٣٤	١٩	٩	٣,٤٣	١,١٧٢	٤,٢٠٨	٠,٠٠٠	٩
		٢٠,٢	٣١,٨	٢٦,٤	١٤,٧	٧					
٣٤	عدم إبراز الإدارة للإنجازات المتميزة التي قام بها العاملين	١٤	٤٢	٤١	٢٣	٩	٣,٢٢	١,٠٨٤	٢,٣٥٥	٠,٠٢٠	١٥
		١٠,٩	٣٢,٦	٣١,٨	١٧,٨	٧					
٣٥	ضعف مستوى التقنيات التعليمية الموجودة	١٦	٢٦	٣٥	٢٥	٢٠	٢,٨٤	١,٣١٠	١,٤١٢	٠,١٦٠	٢٤
		١٢,٤	٢٠,٢	٢٧,١	١٩,٤	٢٧,٩					
٣٦	ندرة البرامج التعليمية في مجال التميز	١٩	٤٧	٣٦	٢٠	٧	٣,٤٠	١,٠٨٦	٤,١٣٦	٠,٠٠٠	١٠
		١٤,٧	٣٦,٤	٢٧,٩	١٥,٥	٥,٤					
٣٧	قلة أعداد الطلبة في الأقسام	١٠	٢٧	٤٦	٢٦	٢٠	٢,٨٥	١,١٥٣	١,٤٥١	٠,١٤٩	٢٣
		٧,٨	٢٠,٩	٣٥,٧	٢٠,٢	١٥,٥					
٣٨	غياب استراتيجيات التدريس الحديثة التي تنمي التميز لدى الطلبة	١٠	٣٤	٤٥	٣٢	٨	٣,٠٥	١,٠٣٧	٠,٥٠٩	٠,٦١١	٢٠
		٧,٨	٢٦,٤	٣٤,٩	٢٤,٨	٦,٢					
٣٩	كثرة الأعباء الملغاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس	٦٠	٣٢	٣٢	٥	٠	٤,١٤	٠,٩٢٥	١٣,٩٩٤	٠,٠٠٠	١
		٤٦,٥	٢٤,٨	٢٤,٨	٣,٩	٠					

يتضح من الجدول السابق بالرقم (١/١/٣) أن المتوسط الحسابي المرجح العام لدرجة استخدام (أو تطبيق) عناصر توفر المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز المذكورة في الإستمابنة (٣٠.٢٦٦) درجة بإنحراف معياري بسيط بلغ (٠,١١٢٩) درجة. مما يدل على عدم وجود تباين كبير في آراء أفراد الدراسة نحو درجة استخدام عناصر توفر المقومات اللازمة عن مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز المذكورة في الإستمابنة بوجه عام.

جاء استخدام (تستخدم الإدارة طرق متميزة في إنجاز الأعمال) في الترتيب الثامن حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,٤٦) درجة) بإنحراف معياري بلغ (١,٠٤٦) درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (١٦,٣+٣٤,١=٥٠,٤٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠) وهي أقل من (٠,٠٥). مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (تستثمر اجتماعات الإدارة الدورية في توليد الأفكار المتميزة لاختيار أفضلها) في الترتيب السادس حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,٥) درجة) بإنحراف معياري بلغ (٠,٨٦٧) درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (٣٣,٣+٤٧,٣=٨٠,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (تشجيع الإدارة على وضع أنشطة متنوعة داعمة للأفكار المتميزة) في الترتيب الثامن حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,46) درجة) بإنحراف معياري بلغ (1,6) درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (3,16,3) = 34,1 + 0,4 = 50,4) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0) وهي أقل من (0,05) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (إثراء أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر تجاه القضايا المتميزة) في الترتيب الثالث حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,29) درجة) بإنحراف معياري بلغ (1,64) درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (3,13,2) = 31 + 44,2 = 44,2) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,002) وهي أقل من (0,05) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (تقبل الإدارة النقاش من جميع العاملين في الجامعة (قيادات- موظفين- أعضاء هيئة التدريس- طلاب) في الترتيب الثاني عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,32) درجة) بإنحراف معياري بلغ (1,04) درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (3,12,4) = 34,9 + 47,3 = 47,3) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,302) وهي أكبر من (0,05). مما ينفي صحة العبارة.

جاء استخدام (تتوفر مساحة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المتميزة) في الترتيب الثاني والعشرون حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (2,91) درجة) بإنحراف معياري بلغ (1,19) درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (2,16,3) = 24,8 = 24,8) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,302) وهي أكبر من (0,05). وبذلك يمكن إعتبار درجة استخدامه (من وجهة نظر أفراد المجتمع) بالجامعة هي درجة منخفضة جداً لذلك لا بد من توسيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بصورة أكبر مما يدعم إدارة التميز.

جاء استخدام (إتاحة كافة وسائل التواصل المتميزة مع جميع القيادات بالجامعة) في الترتيب الحادي عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,37) درجة) بإنحراف معياري بلغ (1,16) درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (3,17,1) = 34,1 + 51,2 = 51,2) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0) وهي أقل من (0,05) مما يعني أن الجامعة توفر وسائل تواصل متميزة مع جميع القيادات بالجامعة.

جاء استخدام (منح المرؤوسين مساحة من الحرية لتطوير الأداء الإداري للتميز) في الترتيب الرابع عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,25) درجة) بإنحراف معياري بلغ (1,05) درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (3,10,9) = 30,2 + 41,1 = 41,1) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,008) وهي أقل من (0,05) مما ينبغي على الجامعة إتاحة مساحة مزيد من الحرية لتطوير الاداء الإداري.

جاء استخدام (التعامل مع المشكلات بوصفها فرصاً للتطوير المتميز) في الترتيب الثامن عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,13) درجة) بإنحراف معياري بلغ (1,09) درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (3,10,9) = 27,1 + 38 = 38) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,173) وهي أكبر من (0,05) مما يجب على الجامعة التعامل مع المشكلات بوصفها فرصاً للتطور المتميز.

جاء استخدام (رؤية المشكلات رؤية محددة تحديداً دقيقاً) في الترتيب الرابع عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,26) درجة) بإنحراف معياري بلغ (1,04) درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (3,10,1) = 33,3 + 43,4 = 43,4) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,006) وهي أقل من (0,05) مما يعني أن رؤية الجامعة للمشكلات محددة تحديداً دقيقاً.

جاء استخدام (تحلل الإدارة مشكلاتها في ضوء الأهداف المحددة لها في البيئة المحيطة بها) في الترتيب الثانية عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,32) درجة) بإنحراف معياري بلغ (1,11) درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (3,11,6) = 38,8 + 50,4 = 50,4) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,001) وهي أقل من (0,05) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (تقدم الإدارة حلول متميزة للمشكلات التي تواجهها) في الترتيب الثاني عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,33) درجة) بإنحراف معياري بلغ (0,986) درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (3,9,3) = 38 + 47,3 = 47,3) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,125) وهي أكبر من (0,05) مما يعني على الجامعة تشجيع الأفكار المميزة لإنتاج أفكار متميزة قابله للتطبيق.

جاء استخدام (تشجع الإدارة على التفكير خارج الصندوق لإنتاج أفكار متميزة لتطبيقها) في الترتيب السابع عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,١٥ درجة) بانحراف معياري بلغ (١,٠٨٣ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (١٠,٩٪+٢٧,١٪= ٣٨٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,١٢٥) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يعني على الجامعة تشجيع الأفكار المميزة لإنتاج أفكار متميزة قابله للتطبيق.

جاء استخدام (تحرص الإدارة على التفكير الأصيل من أجل التميز) في الترتيب الحادي عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,٣٦ درجة) بانحراف معياري بلغ (١,٠٥٣ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (١٥,٥٪+٢٩,٥٪= ٤٥٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يؤكد حرص الإدارة على التفكير الأصيل من أجل التميز.

جاء استخدام (تعقد دورات تدعم التميز في كافة التخصصات) في الترتيب السابع عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,١٦ درجة) بانحراف معياري بلغ (١,١٩٨ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (١٤٪+٢٩,٥٪= ٤٣,٥٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,١٢٥) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يستدعي الجامعة عقد دورات تدعم التميز في كافة التخصصات.

جاء استخدام (تعمل الإدارة على تحويل الأفكار المتميزة إلى مشاريع وأنشطة بالجامعة) في الترتيب السادس عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,٢٠ درجة) بانحراف معياري بلغ (١,١٣٥ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (٤,١٢٪+٢٧,٩٪= ٣٢,٠٣٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,٠٤٦) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (تشجع الإدارة التميز في التخطيط) في الترتيب الثاني عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,٣٤ درجة) بانحراف معياري بلغ (١,١٢١ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (٨,١٧٪+٢٥,٦٪= ٤٣,٣٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يؤكد صحة العبارة.

إجابات أفراد الدراسة حول واقع المعوقات التي تواجهه تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

جاء استخدام (مركزية الإدارة الجامعية) في الترتيب العاشر من حيث درجة استخدام حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,٤١ درجة) بانحراف معياري بلغ (١,١٥٠ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (٩,٢٠٪+٢٧,١٪= ٤٨٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (ضعف مستوى التخطيط السليم يحد من التميز الإداري) في الترتيب الثالث حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,٧٨ درجة) بانحراف معياري بلغ (١,٠٢٣ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (٣١٪+٢٨,٧٪= ٥٩,٧٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (غموض الرؤية والرسالة لإدارة التميز) في الترتيب السابع حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,٥ درجة) بانحراف معياري بلغ (١,٢١٣ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (٦,٢٧٪+٢٧,٩٪= ٣٩,٥٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,٠٥١٥) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يؤكد نفي العبارة. مما يعني وضوح الرؤية والرسالة لإدارة التميز.

جاء استخدام (سيطرة الإجراءات الروتينية على طريقة انجاز الأعمال المتميزة) في الترتيب السادس عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,٢ درجة) بانحراف معياري بلغ (١,٣٧٧ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (٥,٢٢٪+٢٠,٩٪= ٤٣,٤٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,٠٩٩) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يؤكد نفي العبارة. وذلك يعني أن الاجراءات تسير بطريقة سلسة في انجاز الاعمال .

جاء استخدام (عدم وجود إدارة داعمة للتميز لإحداث التغيير) في الترتيب الثاني عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,٣٢ درجة) بانحراف معياري بلغ (١,١٥٩ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (٧,١٤٪+٣٣,٣٪= ٤٨٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,٠٠٢) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (كثرة القيود الإدارية التي تحد من التميز في أداء المهام) في الترتيب الثاني عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,54 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,132 درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (32,6+22,5) % = 55,1) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (ضعف ثقافة العمل بروح الفريق في انجاز المهام) في الترتيب السادس عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,07 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,112 درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (30,2+20,9) % = 51,1) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (غياب الحوافز التي تشجع اعضاء هيئة التدريس في تنفيذ مهامهم) في الترتيب الثاني عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (4 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,960 درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (31+38) % = 69,6) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (غياب سياسة الترشيح حسب الكفاءات) في الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,74 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,188 درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (27,9+34,1) % = 62,6) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (ضعف الخبرة الادارية للقيادات الاكاديمية) في الترتيب التاسع حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,43 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,030 درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (23,3+15,5) % = 38,8) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (غياب الموضوعية عند تقييم الادارة لاداء عضو هيئة التدريس) في الترتيب الثاني عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,31 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,779 درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (33,3+24,8) % = 58,1) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (غياب روح المنافسة للتمييز بين اعضاء هيئة التدريس) في الترتيب السابع حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,5 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,039 درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (27,9+20,2) % = 48,1) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (ضعف الاهتمام بعقد ورش العمل لتنمية روح التميز) في الترتيب التاسع حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,43 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,172 درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (31,8+20,2) % = 52) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (عدم ابراز الادارة للإنجازات المتميزة التي قام بها العاملون) في الترتيب الخامس عشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,22 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,084 درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (26,6+10,9) % = 37,5) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,020) وهي أقل من (0,05) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (ضعف مستوى التقنيات التعليمية الموجودة) في الترتيب الرابع والعشرون حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (2,84 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,310 درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (20,2+12,4) % = 32,6) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,160) وهي أكبر من (0,05) مما ينفي صحة العبارة. مما يؤكد ان التقنيات الموجودة بالجامعة حديثة ومتطورة

جاء استخدام (ندرة البرامج التعليمية في مجال التميز) في الترتيب العاشر حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (3,40 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,086 درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة

(١٤,٧٪+٣٦,٤٪= ٥١,١٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يؤكد صحة العبارة.

جاء استخدام (قلة اعداد الطلاب في الاقسام) في الترتيب الثالث والعشرون حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٢,٨٥ درجة) بانحراف معياري بلغ (١,١٥٣ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (٧,٨٪+٢٠,٩٪= ٢٨,٧٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,١٤٩) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما ينفي صحة العبارة.

جاء استخدام (غياب استراتيجيات التدريس الحديثة التي تنمي التميز لدى الطلاب) في الترتيب العشرون حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٣,٠٥ درجة) بانحراف معياري بلغ (١,٠٣٧ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (٧,٨٪+٢٦,٤٪= ٣٤,٢٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,٦١١) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما ينفي صحة العبارة. الأمر الذي يؤكد استخدام استراتيجيات حديثة تنمي الإبداع والتميز لدى الطلاب.

جاء استخدام (كثرة الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس) في الترتيب الأول حيث بلغ متوسط استخدام هذا العنصر (٤,١٤ درجة) بانحراف معياري بلغ (٠,٩٢٥ درجة) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة استخدام عالية (درجة الاستخدام كانت دائماً وغالباً) لهذا العنصر في الجامعة (٤٦,٥٪+٢٤,٨٪= ٧١,٣٪) من مجموع أفراد الدراسة. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يؤكد صحة العبارة.

### الخاتمة وتشمل النتائج والتوصيات

من الدراسة النظرية والميدانية توصلت الدراسة للنتائج والتوصيات التالية:

#### النتائج:

- أكدت الدراسة أن جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز جامعة ناشئة لديها من الإمكانيات ما يؤهلها إلى الارتقاء بمستوي الاداء المؤسسي الشامل، وذلك بتوفر عناصر إدارة التميز في الجامعة، حيث أن تطبيق إدارة التميز يعد أكثر من ضرورة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز لتعزير قدراتها، وضمان بقائها في ظل بيئة تنافسية تميزها الكثير من التحديات والمعوقات. وذلك لنجاح إدارة التميز في الجامعات ومؤسسات التعليم. عالمياً، وأقليمياً، ومحلياً.
- تستخدم جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز طرق متميزة في انجاز الأعمال، من خلال استثمار الاجتماعات الدورية في توليد الأفكار المتميزة، وتشجع الجامعة على وضع أنشطة متنوعة داعمة للأفكار المتميزة، تنفذ من خلال أعضاء هيئة التدريس. ولإثرائهم بشكل مستمر تجاه القضايا المتميزة والساخنة.
- أكدت الدراسة أن الجامعة تتيح كافة وسائل التواصل المتميزة مع جميع القيادات بالجامعة، وأن رؤية الجامعة للمشكلات رؤية محددة تحديداً دقيقاً. وأن الإدارة تحلل مشكلاتها في ضوء الأهداف المحددة لها مسبقاً وفي البيئة المحيطة بها. وتقدم الجامعة حلول متميزة للمشكلات التي تواجهها في بيئة العمل.
- أكدت الدراسة أن الجامعة تعمل على تحويل الأفكار المتميزة إلى مشاريع وأنشطة تطبيق داخل وخارج الجامعة خدمة للمجتمع. وتشجع التميز في التخطيط، ومنح الوقت الكافي للأفكار المتميزة المطبقة لتظهر نتائجها ليتم تقديمها للمستفيدين بصورة مرضية لتوقعاتهم، وتحرص الجامعة على التغذية الراجعة عن البرامج كمصدر مهماً تسترشد به في عملية التخطيط والرقابة، وتنفذ دورات تدعم التميز في كافة التخصصات.

#### التوصيات:

- توصي الدراسة بتعزيز إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، لتسهم في تحقيق أهداف الجامعة المرسومة ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة. والعمل على تبني الجامعة إدارة التميز وذلك بالاعتماد على المعايير التالية (القيادة بالإبداع، السياسات الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، ونتائج الأعمال) وذلك بالعمل على نشر ثقافة التميز من خلال ورش العمل والمؤتمرات الدورية.
- منح جوائز مادية ومعنوية سنوية ضمن مراسيم علنية للجامعة حسب معايير التميز المعتمدة، وزيادة الاهتمام والالتزام بتطبيق عناصر إدارة التميز من خلال دعم وتشجيع القيادة العليا للإبداع والتميز. والحرص على تطوير السياسات / الاستراتيجيات الداعمة للتميز، وبذل جهود أكبر لتطوير العمليات وتحسينها المستمر حسب متطلبات ومعطيات البيئة المحيطة، ومتابعة الخريجين والتواصل معهم من خلال إنشاء مراكز في الجامعة لهذا الغرض، والحرص على التواصل الدائم مع الطلبة واستقصاء آراءهم باستمرار ومشاركتهم في عمليات التقييم الأكاديمية والإدارية.

- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي من خلال مشاريع التخرج والأبحاث بما يخدم المجتمع المحلي ويعالج مشكلات حقيقية بشكل تكون فيه هذه الأبحاث قابلة للتطبيق. واستخدام النتائج كتغذية راجعة في عمليات التخطيط المستقبلية. العمل على إجراء دراسات ذات علاقة بالتميز من خلال محاولة التعمق في دراسة كل محور من محاور إدارة التميز بالتفصيل، إضافة إلى استقصاء رأي الطلبة والعاملين والمجتمع في تحديد نتائج الأعمال. واستخدام مناهج وأدوات إدارية أخرى تساعد على قياس الأداء المؤسسي مثل: نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) أو القياس المقارن للأداء (Benchmarking).
- تطوير الشراكات مع الداعمين حتى تتمكن الجامعة من تحقيق خططها المستقبلية التطويرية، وإزالة الروتين، والبيروقراطية، والعمل بروح الفريق، والبعد عن مركزية القرارات واتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرار في الجامعة عبر تحسين وتبسيط إجراءات العمل. وهذا ربما يتطلب هندرة العمل في الجامعة، وان تشمل ذلك معايير واضحة لاختيار قيادات الجامعة، ومنسوبيها، قياس رضا الرأي العام تجاه مخرجات الجامعة، وذلك حتى تتمكن الجامعة تلبية احتياجات الطلبة والجمهور والجهات المستهدفة وتحقيق رضاهم. والالتزام بالشفافية في تطبيق المعايير.

## المراجع:

### أولاً: المصادر

١. القران الكريم .
٢. ابن منظور، محمد بن مكرم. (١٤١٤هـ). لسان العرب. دار الجيل للطباعة والنشر والتوزيع. بيروت.

### ثانياً: المراجع العربية:

١. أحلام، خان. (٢٠١٢). "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية: (١٢): ١٥٤-١٧٩.
٢. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (٢٠٠٣). "تقرير التنمية الإنسانية العربية : نحو إقامة مجتمع المعرفة". المكتب الأقليمي للدول العربية. عمان .
٣. الجعبري، تغريد عيد. (٢٠٠٩). " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية". رسالة ماجستير. جامعة الخليل. فلسطين.
٤. جميل، احمد، سفير، محمد. (٢٠١١). " التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات". بحث مقدم في الملتقى الدولي الثاني حول : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ٢٢-٢٣ نوفمبر، ٢٠١١، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، الجزائر .
٥. الحجاز، رائد حسين. (٢٠٠٤). "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة". مجلة جامعة الأقصى. سلسلة العلوم الإنسانية: غزة. ٨(٢): ٢٠٣-٢٤٠ .
٦. حسن، عبد العزيز علي. (٢٠٠٩). الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. مصر .
٧. حسين، سلامة. (٢٠٠٧). ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.
٨. داوود، عبد العزيز احمد. (٢٠١١). إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم. الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع الكويت .
٩. الدجني، اياد. (٢٠٠٦). "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة .
١٠. سعد، خالد. (١٩٩٧). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي. مكتبة الملك فهد. الرياض .
١١. السلي، علي. (٢٠٠٢). إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. مصر .
١٢. سهوم، إيهاب عبد ربه. (٢٠١٣). "واقع التميز في جامعة الأقصى، وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. غزة .
١٣. السويطي، شلبي. (٢٠٠٧). "واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة". ورقة عمل قدمت في المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية بعنوان: الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي. جامعة القدس، فلسطين .
١٤. شوقي، قبطان. (٢٠١٠). "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة". بحث مقدم في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. ٨-٩ نوفمبر، ٢٠١٠، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر .
١٥. صبري، داليا. (٢٠١٠). "العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

١٦. صبري، هالة عبد القادر. (٢٠٠٩). "جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي: تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٢(٤): ١٤٨-١٧٦.
١٧. الطائي، محمد احمد. (٢٠١٢). ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية. الطبعة الأولى. مكتبة المجتمع العربي. عمان. الأردن.
١٨. ابن عبود، علي احمد ثاني. (٢٠٠٩). "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي". ورقة علمية قدمت في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية.
١٩. عيشاوي، احمد. (٢٠١٣). "إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظم المتميز". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية: (٣): ٣٣-٤٦.
٢٠. الغامدي، على محمد زهيد. (٢٠٠٨). "تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002)". بحث مقدم في لقاء الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن): الجودة في التعليم العام. فرع القصيم. ٢٨-٢٩ ربيع الآخر ١٤٢٩هـ.
٢١. أبو قارة، يوسف احمد. (٢٠٠٦). "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: ٢(٢): ٢٤٦-٢٨١.
٢٢. القيسي، هناء محمود. (٢٠١١). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي - الأساليب والممارسات. الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الكويت.
٢٣. هامر، مايكل، شامي، جيمس. (١٩٩٥). "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات"، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي. القاهرة.

## ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- [1] Egan, Steve. (2003). Embracing Excellence in Education, Sheffield Hallam University.
- [2] Elmuti. D&Kathawala.Y. (1997). "An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage ". Benchmarking for Quality Management & Technology. 4(4):229-243, <https://doi.org/10.1108/14635779710195087>.
- [3] Geber. B. (1990). Benchmarking: measuring yourself against the Best, Ed: Training. London.
- [4] Goetsch, D.L. & Davies, S.B. (2013). Quality Management for Organizational Excellence. (7th edition). Pearson, USA.
- [5] Holm-Nielson, L.B. (2001). "Challenges for Higher Education Systems", Paper Presented at the International Conference on Higher Education, Jakarta, August.
- [6] Oakland. John S. (2001). "Total Organizational Excellence: Achieving World-class Performance". Butterworth-Heinemann. USA.
- [7] United Nations Development (UNDP) (2013). "Human Development Report." New York, UNDP.
- [8] World bank (2008). "The Road Not Traveled: Education Reform in the middle East and North Africa", Washington DC: The world bank.

## رابعاً: المراجع الإلكترونية:

١. برنامج دبي للأداء المتميز (٢٠١٤م)، تاريخ الزيارة (11/10/2019): <http://www.dgep.gov.ae/ar/pages/default.aspx>
٢. جائزة الملك عبد العزيز للجودة (٢٠١٤م)، تاريخ الزيارة (5/10/2019): <http://www.kaqa.org.sa/>
٣. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (٢٠١٤م)، تاريخ الزيارة (5/10/2019): <http://www.kaaps.jo/>
٤. جائزة ديمينج (٢٠١٤م)، تاريخ الزيارة (28/3/2019): <http://www.juse.or.jp/e/deming/>
٥. جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز (٢٠١٤م)، تاريخ الزيارة (11/10/2019): <http://tamayaz.org.sa/index-ar.php>
٦. منظمة مالكوم بالدرج الوطنية للتميز (٢٠١٤م)، تاريخ الزيارة (26/9/2019): <http://www.baldrigepe.org/>
٧. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (٢٠١٤م)، تاريخ الزيارة (25/9/2019): <http://www.efqm.org/>
٨. الموقع الرسمي لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز <https://Psau.edu.sa>



## Extent of excellence management in prince Sattam bin Abdul Aziz university

Hassabelrasul Yousuf Altom Shihabeldenn

Associate Professor, Faculty of Science and Humanities, Prince Sattam University, KSA  
hyt279091@gmail.com

Received : 12/3/2020 Revised : 27/3/2020 Accepted : 4/4/2020 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2020.8.3.6>

**Abstract:** This study examines the extent to which the management of excellence at Prince Sattam University has been implemented and aims to create a comprehensive vision in the light of which appropriate administrative decisions can be taken to enhance performance and maximize the benefits of all parties involved in universities. The efficiency of universities, and review the entrances and bases and obstacles to achieve the administrative excellence of these universities in an effort to develop features on the application of the Department of Excellence at the University of Prince Sattam bin Abdul Aziz, taking advantage of models of excellence global, regional and local. The study followed the analytical and statistical descriptive approach by SPSS. To evaluate the study hypotheses, there are many necessary elements for the application of excellence management at Prince Sattam bin Abdul Aziz University. The study concluded that the application of excellence management is more than a necessity for Prince Sattam bin Abdul Aziz University to enhance its capabilities and ensure its survival in a competitive environment characterized by many challenges and obstacles. Sattam bin Abdul Aziz, to contribute to the achievement of the university goals outlined within the strategic plan of the University.

**Keywords:** *Global Models; Educational Institutions; Institutional Excellence.*

### References:

- [1] Abn 'bwd, 'ly Ahmd Thany. (2009). "Dwr Jwa'z Aljwdh Waltmyz Fy Qyas Wttwyr Alada' Fy Alqta' Alhkwmy". Wrqt 'lmyh Qdmt Fy Alm'tmr Aldwly Lttnmyh Aledaryh Nhw Ada' Mtmz Fy Alqta' Alhkwmy. M'hd Aledarh Al'amh. Alryad. Als'wdy.
- [2] 'yshawy, Ahmd. (2013). "Edart Aljwdh Alshamlh Alsbyl Ela Thqyq Alada' Almnzmy Almtmyz". Mjlt Ada' Alm'ssat Aljza'ryh: (3): 33-46.
- [3] Ahlam, Khan. (2012). "E'adt Hndsh Al'mlyat Kmdkhl Ltmyz Edart Almward Albshryh." Mjlt Abhath Aqtsadyh Wedaryh: (12): 154-179.
- [4] Brnamj Alamm Almthdh Alenma'y Walsndwq Al'rby' Llenma' Alaqtady Walajtma'y (2003). "Tqryr Altmyh Alensanyh Al'rbyh: Nhw Eqamh Mjtm' Alm'erfh". Almkth Alaqlmy Lldwl Al'rbyh. 'man.
- [5] Dawwd, 'bd Al'zyz Ahmd. (2011). Edart Aljwdh Wala'tmad Alakady Fy M'ssat Alt'lym. Altb'h Alawla, Mktbt Alflah Llnshr Waltwzy' Alkwyt.
- [6] Aldjny, Ayad. (2006). "Waq' Altkhtyt Alastryjy Fy Aljam'h Aleslmyh Fy Dw' M'ayyr Aljwdh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alazhr. Ghzh.
- [7] Alghamy, 'la Mhmd Zhyd. (2008). "Tswr Mqtrh Lttbyq Nzam Aljwdh Alshamlh Fy Alm'ssat Altrbwyh Walt'lymyh Als'wdy Fy Dw' Almwasfh Aldwlyh Lljwdh (Iso 9002)". Bth Mqdm Fy Lqa' Aljm'yh Als'wdy L'lwm Altrbwyh Walnsy (Jstn): Aljwdh Fy Alt'lym Al'am. Fr' Alqsym. 28-29 Rby' Alakhr 1429h.
- [8] Hamr, Maykl, Shamby, Jyms. (1995). "E'adt Hndsh Nzam Al'ml Fy Almnzmat", Trjmh: Shms Aldyn 'thman, Alshrk Al'rbyh Lle'lal Al'lmy. Alqahrh.
- [9] Alhjaz, Ra'd Hsyn. (2004). "Tqyy Alada' Aljam'y Mn Wjht Nyr A'da' Alhy'h Altdrysyh Bjam't Alaqa Fy Dw' Mfhw Edart Aljwdh Alshamlh". Mjlt Jam't Alaqa. Sls Al'lwm Alensanyh: Ghzh. 8(2): 203-240.
- [10] Hsn, 'bd Al'zyz 'ly. (2009). Aledarh Almtmyzh Llmward Albshryh: Tmyz Bla Hdwd. Almkth Al'sryh Llnshr Waltwzy'. Msr.



- [11] Hsyn, Slamh. (2007). Thwrh E'adt Alhndsh: Mdkhl Jdyd Lmzwmh Alt'lym. Dar Aljam'h Aljdydh. Aleskndryh.
- [12] Alj'bry, Tghryd 'Eyd. (2009). "Dwr Edart Altmyz Fy Ttwyr Ada' M'ssat Alt'lym Al'aly Fy Aldfh Alghrbyh". Rsalt Majstyr. Jam't Alkhlyl. Flstyn.
- [13] Jmyl, Ahmd, Sfy, Mhmd. (2011). "Altmyz Fy Alada': Mahyth Wkyf Ymkn Thqyqh Fy Almnzmat". Bhth Mqdm Fy Almltqy Aldwly Althany Hwl: Alada' Almtmyz Llmnzmat Walhkwm, 22-23 Nwfmbr, 2011, Klyt Al'lwm Alaqtsadyh W'lwm Altsyyr Bjam't Wrqlh, Aljza'r.
- [14] Abw Qarh, Ywsf Ahmd. (2006). "Waq' Tbyqat Edart Aljwdh Alshamlh Fy Aljam'at Alflstynyh". Almjhl Alardnyh Fy Edart Ala'mal: 2(2): 246-281.
- [15] Alqysy, Hna' Mhmd. (2011). Flsft Edart Aljwdh Fy Altrbyh Walt'lym Al'aly – Alasalyb Walmmarsat. Altb'h Alawla, Dar Almnahj Llnshr Waltwzy', Alkwy.
- [16] S'd, Khalid. (1997). Edart Aljwdh Alshamlh: Tbyqat 'la Alqta' Alshy. Mktbt Almlk Fhd. Alryad.
- [17] Sbry, Dalya. (2010). "Al'waml Alhrjh Fy Altkhtyt Alastratyjy Wathrha 'la Ada' Almnzmh: Drash Tbyqyh 'la Albnwk Altjaryh Alardnyh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alshrq Alawst. Alardn.
- [18] Sbry, Halh 'bd Alqadr. (2009). "Jwdh Alt'lym Al'aly Wm'ayyr Ala'tmad Alakadymy: Tjrbh Alt'lym Aljam'y Alkhas Fy Alardn". Almjhl Al'rbyh Ldman Jwdh Alt'lym Aljam'y, 2(4) : 148-176 .
- [19] Shmwd, Eyhab 'bd Rbh. (2013). "Waq' Altmyz Fy Jam't Alaqa, Wsbl Ttwyrha Fy Dw' Alnmwdj Alawrwby Ltmyzefqm". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alaqa. Ghzh.
- [20] Shwqy, Qbtan. (2010). "Edart Altmyz: Alflsfh Alhdythh Lnjah Almnzmat Fy 'sr Al'wlmh Walmnafsh". Bhth Mqdm Fy Almltqy Aldwly Alrab' Hwl: Almnafsh Walastratyjyat Altnafsyh Lm'ssat Alsna'yh Kharj Qta' Almhrwqat Fy Aldwl Al'rbyh. 8-9 Nwfmbr, 2010, Klyt Al'lwm Alaqtsadyh W'lwm Altsyyr Bjam't Hsybh Bn Bw 'la Balshlf, Aljza'r.
- [21] Alslmy, 'ly. (2002). Edart Altmyz – Nmadj Wtqnyat Aledarh Fy 'sr Alm'rfh. Dar Ghryb Litba'h Walnshr Waltwzy'. Alqahrh. Msr.
- [22] Alswy, Shlby. (2007). "Waq' Edart Aljwdh Alshamlh Fy Jam't Alqds Almftwhh". Wrqt 'Eml Qdmt Fy Alm'tmr Althalth Lathad Nqabat Asatdh Wmwzfy Aljam'at Alflstynyh B'nwan: Aljwdh Waltmyz Wala'tmad Fy M'ssat Alt'lym Al'aly. Jam'eh Alqds, Flstyn.
- [23] Alta'y, Mhmd Ahmd. (2012). Dman Aljwdh Wathrh Fy Ada' Klyat Alaqtsad Wal'lwm Aledaryh. Altb'h Alawla. Mktbt Almjtm' Al'rby. 'man. Alardn.