

Alruqi, Mutlaq. (2022). Developing institutional performance at Shaqra University in light of the (EFQM) standards for excellence management. *Journal of Educational Science*, 8 (1), 57-93

---

## **Developing institutional performance at Shaqra University in light of the (EFQM) standards for excellence management**

**Dr. Mutlaq bin Miqaad bin Mutlaq Alruqi**

Associate Professor, Educational Planning and Management, Shaqra University, KSA

### **Abstract:**

This study aims to investigate (The institutional performance development in Shaqra University in the light of the standards of European Foundation for Quality Management (EFQM), and identify the barriers that limit the (EFQM) Standards' applicability). To achieve these objectives, the researcher used a descriptive analytical approach. He also used the questionnaire as a tool for his study. The study community consisted of the deans, vice-rectors and departments heads in Shaqra University, with a number of (175), including 22 deans, 46 vice-rectors, and 89 department heads. He used the Complete Census methodology, and he applied the study tool online to the study community. There were 122 of recovered questionnaires which were valid for entry and analysis.

The study concluded some results, of which the most important are: The individuals of study sample responded with agree with a middle degree on the degree of practicing the standards of European Foundation for Quality Management (EFQM), where the degree of practicing the strategy field came at the first place, followed by the leadership field then the community service field, then the field of beneficiaries. The employees stratification filed came at the last order. Results show that the most notable barriers that limit the (EFQM) Standards' applicability, where the following were having a high degree (the more burden placed on the academic and administrative staff, the geographic remoteness between the university and its branches, that makes applying the (EFQM) difficult. The study submitted a proposal for institutional performance development in Shaqra University according to its results.

**Keywords:** The institutional performance development, Shaqra University, European Foundation for Quality Management (EFQM).

الروقي، مطلق. (٢٠٢٢). تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز. مجلة العلوم التربوية، ٨ (١)، ٥٧ - ٩٣

## تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز

د. مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي<sup>(١)</sup>

المستخلص:

تهدفُ الدراسةُ إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز، ومعرفة المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز. ولتحقيق هذه الأهداف؛ استخدم الباحث المنهج المسحي كما استخدم أداة الاستبانة، وتكوّن مجتمع الدراسة من عمداء، ووكلاء، ورؤساء الأقسام، بجامعة شقراء، والبالغ عددهم (١٥٧)، منهم (٢٢) عميداً، (٤٦) وكيلًا، (٨٩) رئيس قسم. واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام بتطبيق أداة الدراسة إلكترونيًا على مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المسترَدّة والصالحة للإدخال والتحليل (١٢٢) استبانةً.

توصّلت الدراسةُ إلى مجموعةٍ من النتائج، أبرزها: أن هناك موافقةً بدرجةٍ متوسطةٍ من أفراد الدراسة على درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز؛ حيث جاءت درجة ممارسة معايير مجال الاستراتيجية في المرتبة الأولى، يليه معايير مجال القيادة، ثم معايير مجال خدمة المجتمع، بينما جاءت معايير مجال المستفيدين في المرتبة قبل الأخيرة، أما المرتبة الأخيرة فقد احتلتها مجالُ معايير مجال رضا العاملين. كما أوضحت النتائج أن أبرز المعوقات هي كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وأن التباعد الجغرافي بين الجامعة وفروعها يسهم في صعوبة تطبيق إدارة التميز.

وقدمت الدراسةُ تصورًا مقترحًا لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء وفق نتائج الدراسة. الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء المؤسسي، جامعة شقراء، معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز.

<sup>(١)</sup> أستاذ مشارك في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية:

## مُقدِّمة:

يُعدُّ الاهتمامُ بالتعليم من أبرز القضايا التي تنال اهتمام الدول؛ نظراً لما يمثله التعليم من أهمية كبرى في تنمية المجتمعات وتحقيق تقدُّمها في ظل التغيرات العالمية المتسارعة. وتواجه المؤسسات التعليمية بيئاتٍ ديناميكية معقدة، بالعديد من التغيرات والتحولت في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب ذلك العملَ باستمرارٍ على تحسين مستوى أدائها، وتطوير قدراتها، الأمر الذي يؤكد على أهمية عملية تحسين الأداء المؤسسي وتكاملتها واستمراريتها (حجازي، ٢٠١٥، ص١١٩)، ويتطلب ذلك استخدامَ معاييرٍ علمية؛ كموجهات لتطوير الأداء الإداري وتحسين فعاليته.

حيث أوضحت معايير إدارة التَّميُّز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها؛ لدعم المزيد من التَّميُّز والتفرد في أدائها المؤسسي (آل مزروع، ٢٠١٠، ص٢).

وقد برز مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات الجامعية على أسس متفوقة تحقق لها قدراتٍ عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها؛ حيث يكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها كي تكون منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها كلها لتمييز مخرجاتها (السلمي، ٢٠٠٢، ص٧).

وقد برز العديد من نماذج إدارة التَّميُّز المؤسسي؛ وبرز في هذا السياق النموذج الأوروبي (EFQM) لتحقيق التَّميُّز الإداري، والذي استخدمته العديد من المنظمات الأوروبية كإطارٍ مرجعيٍّ لتطويرها التنظيمي (Doeleman, ten Have, & Ahaus, 2013)، والذي يمكن أن يستخدم كنموذج لتشخيص المشكلات الإدارية للمؤسسة والقيام بالتقييم الذاتي، وأيضاً كنموذج للتحكم والرقابة على المستوى الإداري (Wongrassamee, Simmons, & Gardiner, 2003)، وقد اتجه عدد من مؤسسات التعليم العالي على المستوى الدولي في تطبيق معايير هذا النموذج لتحقيق التَّميُّز الإداري (Hernández MezquidaK, 2018)؛ لذلك كانت هذه الدراسة التي تسعى إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التَّميُّز.

## مشكلة الدراسة:

يُعدُّ النموذجُ الأوروبيُّ (EFQM) لإدارة التميُّز من أحدث نماذج التقييم المؤسسي وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويمكن لأي هيئة أو مؤسسة أن تستخدمه لتقييم نفسها، ولفحص ما إذا كان هناك فجوات أو خلل في أدائها لإصلاحه من خلال المراجعة المنتظمة للعمليات والنتائج؛ ما يبرز نقاط القوة وفرص التحسين وسبل تطويره (عزب، ٢٠٠٨، ص١٤٤-١٤٥).

وتتبلور فلسفة هذا النموذج في أن التميُّز في الأداء يتحقق من خلال القيادة الرشيدة، القادرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات، واستثمار الموارد البشرية وإدارة العمليات بنجاح (ناصر، وهاشم، ٢٠١٠، ص١٤)، كما يمثل النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميُّز أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للعاملين داخل المؤسسات التعليمية، ومدى تقدمه وقوته، ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية (العايدي، ٢٠٠٩، ص٣).

وتبدو الحاجة ماسةً إلى استخدام النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميُّز في تطوير الأداء المؤسسي لمجابهة التحديات التي تواجهها الجامعات، ومن ذلك زيادة حدة المنافسة والإقبال الكبير من المؤسسات نحو تميز الأداء، وتحسين العمليات الداخلية والخارجية، وارتفاع وعي المجتمع، وزيادة توقعاتهم بفوائد تطوير تلك المؤسسات، وقدرتها على قيادة التحديث والتطوير المستمر في المجتمع؛ حيث إن افتقاد الجامعة للتميُّز يعني افتقادها للميزة التنافسية، وهو ما يعني أن يفقد خريجوها القدرة على المنافسة في أسواق العمل، كما تفقد المؤسسة ثقة المجتمع، وبالتالي ضعف المشاركة الحقيقية من المعنيين في تحقيق أهداف المؤسسة (أحمد، ٢٠١٥، ص٤٨).

ورغم الخطوات التطويرية التي حققتها الجامعات السعودية، إلا أن التوسع الكمي لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم لم يقابله تطور نوعي يتلاءم مع هذا التوسع؛ ما يدل على أنها بحاجة ماسةً إلى التطوير والتحسين من أجل الوصول إلى التميز، وبالنظر إلى نتائج الدراسات التي تناولت واقع الأداء المؤسسي على مستوى الجامعات السعودية، كدراسة الضبعان (١٤٣٨)، والمخلافي (١٤٣٨)، والحسن (١٤٣٦)، والركف (١٤٣٥)، فقد تبين أنها دون المأمول منها، بالإضافة إلى وجود العديد من الصعوبات التي تحد من تطويرها.

وقد أكّدت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على النهوض بمستوى التعليم الجامعي

وتحسين جودة أداء العملية التعليمية للوصول إلى التميز؛ لذلك هدفت الرؤية إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول عام (٢٠٣٠م)، وتضمنت التأكيد على تحسين أداء المؤسسات التعليمية خلال الارتقاء بجودة التعليم، (موقع الرؤية، ٢٠٣٠م)، وهذا لا يتم إلا من خلال إعادة الجامعات لتقييم أدائها وفق معايير دقيقة لمعرفة نقاط القوة والضعف، حتى تتطرق نحو التميز، وجامعة شقراء إحدى الجامعات السعودية الناشئة، التي مازالت بحاجة للدعم والمساندة؛ للتغلب على الصعوبات التي تواجهها، والسعي إلى تحقيق التميز في الأداء عبر تطوير أدائها المؤسسي؛ لذلك تساعد هذه الدراسة على تطوير الأداء المؤسسي للجامعة من خلال استكشاف جوانب القوة والضعف في الجامعة، وتقديم تقييم للأداء العام لمعرفة حدود قدرة الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أنها توفر مؤشرات للإدارات المختلفة، وتسهل إمكانية تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة، كما أنها تقدم تصوراً مقترحاً لتحسين الأداء العام وتحقيق الإنجاز والتميز.

#### أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز في المجالات التسعة (القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والموارد والشركات، والعمليات، والمستفيدون، ورضا العاملين، وخدمة المجتمع، وقياس وتقويم نتائج الأداء)؟
٢. ما المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز؟
٣. ما التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز.
٢. التعرف على المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز.

٣. وضع تصورٌ مقترحٌ لتحسين الأداء المؤسسيّ لجامعة شقراء بالاعتماد على النموذج الأوروبيّ (EFQM) لإدارة التميّز.

#### أهمية الدّراسة:

١. أهمية وحدائثه موضوع تطوير الأداء المؤسسيّ في ضوء معايير النموذج الأوروبيّ (EFQM) لإدارة التميّز، والذي يُعد من أحدث نماذج التميّز المؤسسيّ.
٢. تتناول أحد المداخل الإداريّة التي يمكن استخدامها في تطوير الأداء الجامعيّ، والارتقاء بجودة العمليّة التعليميّة بالجامعة.
٣. قد تساعد هذه الدّراسة مسؤولي جامعة شقراء في التعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وعلاجها، وتحسين ممارساتهم وتطوير أدائهم بما يتوافق ومعايير النموذج الأوروبيّ (EFQM) لإدارة التميّز.
٤. تقدم هذه الدّراسة تصوّراً مقترحاً لتطوير الأداء المؤسسيّ بجامعة شقراء قد يستفاد منه في تحسين أداء الجامعة المؤسسيّ.

#### حدودُ الدّراسة:

#### الحدودُ الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على بناء تصوّرٍ مُقترحٍ لتطوير الأداء المؤسسيّ لجامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبيّ (EFQM) لإدارة التميّز وهي: القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والموارد والشركات، والعمليات، والمستفيدون، ورضا العاملين، وخدمة المجتمع، وقياس وتقويم نتائج الأداء؛ من خلال معرفة درجة ممارسة هذه المعايير، بالإضافة إلى المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة التميّز المؤسسيّ.

**الحدود البشرية:** يتكون الحدُّ البشري من عمداء، ووكلاء، ورؤساء الأقسام، بجامعة شقراء.

**الحدود المكانية:** تقتصر الحدودُ المكانية لهذه الدّراسة على جامعة شقراء.

**الحدود الزمانيّة:** أُجريت هذه الدّراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

### مصطلحات الدراسة:

**التطوير:** عملية تهدف إلى الوصول بالشيء المطور إلى أحسن صورة؛ حتى يؤدي الغرض المطلوب منه

بكفاءة تامة، ويحقق كل الأهداف المنشودة (ويج والياز، ٢٠١٢، ص٨٧٨).

**الأداء المؤسسي:** المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها

الداخلية والخارجية (سعيد، ٢٠٠٥، ص٣٩).

ويعرّف تطوير الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: جميع الجهود المنظمة والمخططة التي تقوم بها

جامعة شقراء؛ بهدف سد الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الحالي للوصول إلى تحقيق

الأهداف الاستراتيجية المعلنة.

**إدارة التميز:** مدخلٌ شاملٌ يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها

قدرات متميزة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل

لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها

المختلفة (السناني، ٢٠١٠، ص١٨٨).

وتعرّف إدارة التميز إجرائياً بأنها: قدرة الجامعة على تطبيق مجموعة من الخطوات

والإجراءات الإدارية الحديثة التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها، وبما يضمن لها

التميز في بيئة العمل؛ وذلك باستخدام معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز.

**النموذج الأوروبي:** أحد النماذج الرئيسية الصادرة عن (European Foundation for Quality

Management)، والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتهدف إلى مساعدة

المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز؛ باعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها

يُعد أحد أهم الأطر للتقييم، وخصوصاً الجائزة الأوروبية للجودة والتميز، (المؤسسة

الأوروبية للجودة (EFQM)، ٢٠١٩).

ويشير المعيار إلى بيان المستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة

أو هدف معين يراد الوصول إليه، ويحقق قدراً منشوداً من الجودة أو التميز (مغاوري، ٢٠٠٧،

ص٥٦).

## الإطار النظري للدراسة:

## مفهوم تطوير الأداء المؤسسي:

يشير التطوير إلى عملية التحديث المستمر في طريقة أداء شيء ما، وينصرف بالتالي تطوير الأداء المؤسسي إلى التحديث الدائم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تصبح العلاقات القائمة والمتداخلة بين وحداتها المختلفة -سواء الأفقية أو الرأسية- على درجة عالية من المرونة التي تسمح برفع كفاءة هذه المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها (Farmer, 1999).

وذلك يعني أن التطوير المؤسسي في الجامعات هو عملية منهجية مستمرة، تتضمن عدة أنشطة يتم تنفيذها، وتتطلب توافر عدة عناصر، أهمها وجود قيادة جامعية لديها القدرة على التغيير، كما ترتبط بكل عمليات واستراتيجيات المؤسسة لتحقيق أهداف مدروسة.

ويسعى إلى سد الفجوة بين الأداء الفعلي الذي يعكس واقع الجامعة، وبين الأداء المستهدف أو المرغوب فيه، والذي يعبر عن الأهداف الإستراتيجية للجامعة. وعادة ما يتم ذلك من خلال تنمية الموارد المرتبطة بالبنية البشرية والمادية للجامعة، وتحقيق فعالية في الأداء، والقدرة على الربط بين البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بما يمكنها من الصمود أمام المنافسين (أحمد، ٢٠١٥، ص ٤١).

## فوائد تطوير الأداء المؤسسي:

- هناك العديد من الفوائد المتوقعة للتطوير المؤسسي للجامعات، ومنها:
- ضبط النظام الإداري وتطويره.
  - زيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى أداء الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين.
  - تحقيق الترابط والتكامل بين جميع الأقسام، وتوفير جو من التفاهم بين العاملين.
  - زيادة ثقة المجتمع في الجامعة، واحتلالها المكانة اللائقة بين المؤسسات التعليمية.
  - تنمية معارف الطلاب ومهاراتهم وتطويرها في جميع الجوانب.
  - تحسين الوضع التنافسي للجامعة.
  - زيادة معدل سرعة استجابة كليات الجامعة للمتغيرات المحلية والعالمية (ويج والباز، ٢٠١٢).
- وتحتاج جامعة شقراء؛ كجامعة ناشئة تعاني من تعدد الكليات وانتشارها على مساحة جغرافية واسعة إلى مراجعة مستمرة لتطوير الأداء المؤسسي؛ لأنه يسهم في تحقيق الترابط



والتكامل بين كلياتها في مختلف الفروع، وتحسين عملياتها الداخلية والخارجية، ورفع مستوى طلابها، وتحقيق الرضا لدى العاملين بها.

### مفهوم إدارة التميز:

نشأ مفهوم إدارة التميز من الحاجة إلى ضرورة وجود مدخل متكامل يجمع العناصر المختلفة التي تنشأ عليها المؤسسة بشكلٍ يحقق لها القدرة المستمرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة.

والتميز المؤسسي يعكس تفرّد المؤسسة وتفوّقها على غيرها من المؤسسات، عن طريق تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها؛ لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها، من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين المتعاملين، كل أصحاب المصلحة، والمجتمع بأسره بشكل متوازن (العصيمي، ١٤٣٨، ص٣٤٨).

ويرى المرزوع (٢٠١٠) أن التميز يكون بناء على ممارسات المنظمة، وتفوق المنظمة على مثيلاتها، وتحقيق أداء يفوق توقعات عملائها.

وبالتالي، يمكن تعريف إدارة التميز بأنها: منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات، تمثل خطة متميزة تضمن للمؤسسة تحقيق التميز والتنمية المستدامة (أحمد، ٢٠١٥، ص٤٠).

وهناك عدة متطلبات لإدارة التميز يتعلق بعضها بمستوى التخطيط الاستراتيجي من حيث الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وتوافر الهياكل التنظيمية المرنة، ووجود نظام محكم، وإدارة للموارد البشرية، والموارد الماديّة وتحسين الاستفادة منها (السلمي، ٢٠٠٢، ص٢٧).

إن التميز في الأداء يعتمد على تجويد الجامعة لمدخلاتها، والكفاءة والفاعلية في عملياتها، بما يضمن لها مخرجات متميزة تضمن لها البقاء في مجال المنافسة؛ لذلك تحتاج جامعة شقراء التي تستهدف زيادة تنافسيتها في سوق التعليم سواء المحلي أو الدولي، ورفع مستواها في مجال التصنيفات العالمية التي باتت من أهم أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ أن يكون لديها القدرة على المراجعة الدائمة لأدائها المؤسسي، من خلال تطبيق أحدث النماذج الإدارية لإدارة التميز.

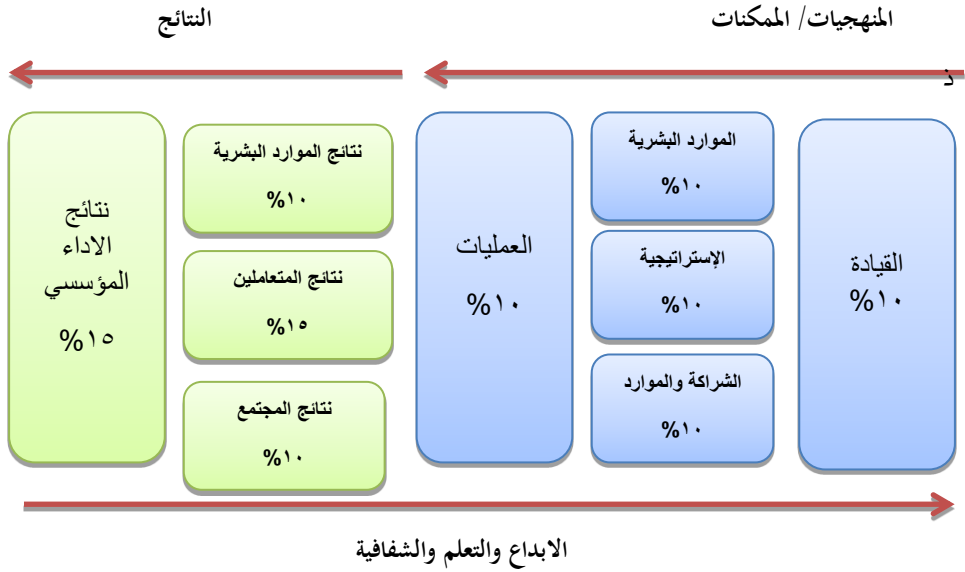
وتواجه كثيراً من الجامعات مشكلات، تُقلّل من قدراتها على مواجهة المنافسة، والارتقاء إلى مستوى التطلّعات، ومن أبرز تلك المشكلات:

- ضعف التناسق بين أهداف الجامعات ومستويات أداء العاملين.
- توزع المسؤوليات بين مستويات الإدارة وأفرادها، وضعف نظم المحاسبة والمساءلة.
- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات، وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات.
- عدم وضوح أسس الإدارة ومعاييرها في تخطيط سلوك الموظفين وتوجيهه.
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية.
- الانحصار في مشكلات الحاضر، دون اعتبار كافٍ لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
- تعدد صور إهدار الموارد، وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت.
- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الحديثة.
- ضعف التوجه التسويقي، وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة العملاء وإرضائهم؛ (السلمي، ٢٠٠٢).

### النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز:

- يستهدف النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز عمل دليل يتضمن مجموعة من المعايير التي تضمن النجاح المتواصل للمنظمة، بغض النظر عن طبيعة عملها. وتعتمد المعايير على عدة مبادئ خاصة بالاستدامة والمسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال، ويوفر نموذج التميز الأوروبي إطاراً عملياً لتمكين المنظمة من القيام بالآتي:
- تقييم وضع المنظمة؛ من خلال فهم نقاط القوة الرئيسية لديها، وتحديد نقاط الضعف.
  - تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير محدد حول المؤسسة يسمح بتبادل الأفكار بفعالية داخل المؤسسة وخارجها.
  - إزالة الازدواجية في العمل الإداري؛ من خلال دمج المبادرات القائمة والمخطط لها، وتحديد الفجوات.
  - وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.
  - توفير ثقافة تنظيمية تؤكد تكامل الأعمال وتناغم الأدوار.
  - وجود معايير ومؤشرات يمكن من خلالها قياس درجة تقدم المؤسسة.

- اعتماد أثر المؤسسة على المجتمع، وعلى رضا العاملين، والمستفيدين.
- تحسين كفاءة الموارد البشرية؛ من خلال التدريب والتعليم المستمر (الجعبري، ٢٠٠٩، ص٤٨).
- معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM): هناك تسعة معايير يعرضها الشكل رقم (١)



#### الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة، وقد ركز على الدراسات التي تناولت تطوير الأداء في ضوء معايير إدارة التميز في الجامعات، وقد تناولها الباحث حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

هدفت دراسة الضبعان (١٤٣٨) إلى بناء استراتيجية مُقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة توافر معايير التميز المؤسسي كانت متوسطة، وجاءت درجة أهمية معايير التميز المؤسسي، عالية جداً؛ حيث كان أعلى متوسط لبُعد الشراكات وإدارة الموارد، وأقل متوسط لبُعد العمليات.

وهدفت دراسة العيصمي (١٤٣٨) إلى تطوير واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، في ضوء معايير التميز المؤسسي، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد بلغ مجتمع الدراسة (٤٠٤) من القيادات، وجاءت النتائج كما يلي: أن واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية، بدرجة موافقة متوسطة، وحصل معيار الاستراتيجيات على المرتبة الأولى؛ بينما حصل معيار الموارد البشرية على المرتبة الأخيرة.

وقدم المخلافي (١٤٣٨) دراسة حول مدى قيام جامعة الملك خالد بتطبيق معايير إدارة التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى تحقق معايير النموذج الأوروبي التسعة لإدارة التميز بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

كما قامت الحسن (١٤٣٧) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة التميز بجامعة الإمام محمد بن سعود، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشمل مجتمع الدراسة وكلاء ووكيلات الأقسام العلمية، وعددهم (٦١)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن تطبيق إدارة التميز كان بدرجة عالية، وكان معيار القيادة أعلى المعايير تطبيقاً، في حين أن معيار الاستراتيجية كان الأقل تطبيقاً.

أما عزيز (١٤٣٦) فقام بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة جازان لمعايير التميز الإداري. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (١٠٦١)، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة القيادات لمعايير التميز الإداري؛ جاءت بدرجة عالية، كما جاءت درجة الموافقة على المعوقات بدرجة منخفضة.

وقدم أحمد (٢٠١٥) دراسة تطبيقية عن تطوير الأداء المؤسسي لجامعة جنوب الوادي في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة المكونة من (٣٩٦) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة. وقد أظهرت الدراسة درجة متوسطة لتوافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي. ورصدت الدراسة عدة معوقات من أهمها: كثرة أعباء أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، ونقص الدعم المالي. وقد وضعت الدراسة تصوراً مقترحاً.

وأجرت الركف (١٤٣٥) دراسةً هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة التَّميُّز لدى وكيلات الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثَّل مجتمَعُ الدَّراسة في جميع عضوات هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات. وكان من أبرز نتائجها: أن درجة تطبيق إدارة التَّميُّز كانت متوسطةً.

أما دراسةُ السناني (٢٠١٠)، فقد ركَّزت على قياس مدى تحقُّق عناصر إدارة التَّميُّز في جامعة الإمام محمد بن سعود. واستخدمت الدراسةُ المنهج الوصفي، وتكوَّن مجتمَعُ الدراسة من قيادات الجامعة والعاملين بمكاتب التطوير، واستخدم الباحث الاستبانة أداةً للدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعنصر القيادة الذي حصل على الترتيب الأول، يليه السياسات والاستراتيجيات، ثم إدارة العمليات، يليه العلاقات والموارد، ثم الموارد البشرية، وأخيراً عنصر العمليات.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

#### أولاً: أوجه الاتفاق:

من حيث هدف الدراسة: اتفقت الدراسةُ الحالية مع عددٍ من الدراسات السابقة في التعرف على درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التَّميُّز، وفي تقديم تصورٍ مقترحٍ؛ كدراسة الضبعان (١٤٣٨)، والعصيمي (١٤٣٨)، وأحمد (٢٠١٥).

من حيث أداة الدراسة، ومنهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الضبعان (١٤٣٨)، والعصيمي (١٤٣٨)، والمخلافي (١٤٣٨)، والحسن (١٤٣٦)، والركف (١٤٣٥)، والسناني (١٤٣٦).

#### ثانياً: أوجه الاختلاف:

من حيث مجتمَعُ الدراسة: اختلفت الدراسةُ الحالية مع بعض الدراسات السابقة؛ حيث استهدفت بعضُ الدراسات أعضاء هيئة التدريس؛ كالمخلافي (١٤٣٨)، والحسن (١٤٣٦)، والركف (١٤٣٥)، بينما استهدفت الدراسةُ الحالية العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام. من حيث بيئة التطبيق: اختلفت الدراسةُ الحالية مع الدراسات السابقة في مكان التطبيق، حيث طبقت هذه الدراسة على جامعة شقراء.

**ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوقوف على أبرز ما توصلت إليه، إضافةً إلى بلورة مشكلة الدراسة، وإثراء الخلفية النظرية، واختيار المنهج الملائم، وتوجيه الدراسة إلى كثيرٍ من المراجع والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

**رابعاً: ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

تميّزت الدراسة الحالية بأنها طبقت على القيادات الأكاديمية من عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام، كما أنها تناولت معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميّز بصورةٍ أوسع من الدراسات السابقة في جميع مجالاته التسعة، كما أنها الدراسة الأولى -على حد علم الباحث- التي تتناول تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميّز.

**الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:****منهج الدراسة:**

في ضوء طبيعة الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها، والمعلومات المراد الحصول عليها؛ فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق هذه الدراسة لأنه يهتم بدراسة الظاهرة في الواقع، ويعبر عنها كمياً وكيفياً.

**مجتمع الدراسة:**

تكوّن مجتمع الدراسة من عمداء، ووكلاء، ورؤساء الأقسام، بجامعة شقراء، والبالغ عددهم (١٥٧)، منهم (٢٢) عميداً، (٤٦) وكيلًا، (٨٩) رئيس قسم.

وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام بتطبيق أداة الدراسة إلكترونياً على مجتمع الدراسة، بلغت عدد الاستبانات المستردة والصالحة للإدخال والتحليل (١٢٢) استبانة، والجدول التالي يوضح وصف عيّنة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

**الجدول (١)**

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

| النسبة المئوية | التكرارات | المسمى الوظيفي |
|----------------|-----------|----------------|
| 14,75          | 18        | عميد           |

| النسبة المئوية | التكرارات | المسمى الوظيفي                |
|----------------|-----------|-------------------------------|
| 27,86          | 34        | وكيل                          |
| 57,37          | 70        | رئيس قسم                      |
| النسبة المئوية | التكرارات | الرتبة الأكاديمية             |
| 4,91           | 6         | أستاذ                         |
| 77,86          | 95        | أستاذ مساعد                   |
| 17,21          | 21        | أستاذ مشارك                   |
| النسبة المئوية | التكرارات | عدد سنوات الخبرة              |
| 6,55           | 8         | أقل من ٣ سنوات                |
| 16,39          | 20        | من ٣ سنوات حتى أقل من ٥ سنوات |
| 77,04          | 94        | من ٥ سنوات فأكثر              |
| 100%           | 122       | الإجمالي                      |

يبين الجدول (١) ما يلي:

- أن أكثر من نصف أفراد الدراسة رؤساء أقسام، حيث بلغت نسبتهم (57,37%) من إجمالي أفراد الدراسة، في حين وُجد أن (27,86%) (وكلاء)، وأخيراً وُجد أن (14,75%) (عمداء).
- أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة رتبهم الأكاديمية (أستاذ مساعد)، حيث بلغت نسبتهم (77,86%) من إجمالي أفراد الدراسة، في حين وُجد أن (١٧,٢١%) رتبهم الأكاديمية (أستاذ مشارك)، وأخيراً وُجد أن (٤,٩١%) رتبهم الأكاديمية (أستاذ).
- أن (77,04%) من إجمالي عينة الدراسة سنوات خبرتهم (٥ سنوات فأكثر)، في حين وُجد أن (16,39%) خبرتهم تراوحت ما بين (٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات)، وأخيراً وُجد أن (6,55%) خبرتهم (أقل من ٣ سنوات) وهذه النتيجة تدل على ارتفاع مستوى الخبرة لدى عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، وتكونت في صورتها النهائية من جزأين، هما:

أ - الجزء الأول: البيانات الأولية.

ب - الجزء الثاني: تضمن محورين، وهما:

المحور الأول: واقع الأداء المؤسسيّ في ضوء معايير إدارة التميّز، وقد اشتمل على (٥٩) فقرة.  
المحور الثاني: المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة التميّز المؤسسيّ، وقد اشتمل على (١٤) فقرةً.  
استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة من فقرات المحور الأول قائمة تحمل العبارات التالية: (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً). بينما يقابل كل فقرة من فقرات المحور الثاني قائمة تحمل العبارات التالية (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، عالية، عالية جداً).

#### صدق الاستبانة:

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين؛ للتحقق من مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة وصلاحياتها للتطبيق، بعد ذلك طبقت أداة الدراسة ميدانياً؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وكذلك معامل الارتباط بين درجة كل مجالٍ من مجالات المحور الأول والثاني بالدرجة الكلية للمحور.

وقد تبين أن الاستبانة دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٧٨)، وهي درجة ثبات عالية، بينما بلغ معامل الثبات للمحور الأول (٠,٩٩٢)، كما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (٠,٩٥٥)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS).



عرض نتائج الدراسة، ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز في المجالات التسعة (القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والموارد والشركات، والعمليات، والمستفيدون، ورضا العاملين، وخدمة المجتمع، وقياس وتقويم نتائج الأداء)؟ وللتعرف على درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت نتائجها على النحو التالي:

### الجدول (٢)

درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز

| أولاً: القيادة |   |                 |                   |         |               |
|----------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| م              | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
| ١              | تشارك قيادة الجامعة في بناء استراتيجية الجامعة وتطويرها                   | 3,64            | 1,172             | ١       | كبيرة         |
| ٢              | تضع قيادة الجامعة منظومة لقيم العمل وأخلاقياته بالجامعة                   | 3,48            | 1,208             | ٢       | كبيرة         |
| ٣              | توفر قيادة الجامعة بيئة مشجعة على التميز.                                 | 3,02            | 1,324             | ٦       | متوسطة        |
| ٤              | تعمل قيادة الجامعة على التحسين المستمر في إجراءات العمل                   | 3,34            | 1,097             | ٣       | توسطة         |
| ٥              | تتبنى قيادة الجامعة بالمشكلات المستقبلية وتضع الحلول العملية المناسبة لها | 2,98            | 1,157             | ٨       | توسطة         |
| ٦              | تضع قيادة الجامعة خططاً لتطوير القيادات الإدارية بناء على مؤشرات التقييم. | 3,09            | 1,143             | ٥       | توسطة         |
| ٧              | تسهم قيادة الجامعة في بناء علاقات إنسانية بين العاملين فيها               | 2,98            | 1,220             | ٧       | توسطة         |
| ٨              | تمكن قيادة الجامعة العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات                 | 2,75            | 1,229             | ٩       | توسطة         |

| م | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| ٩ | تحرص قيادة الجامعة على الشراكة مع مؤسسات المجتمع وتطوير أنشطتها | 3,14            | 1,116             | ٤       | متوسطة        |
|   | المتوسط العام   | ٣,١٦            | ١,٠٢٢             |         | بدرجة متوسطة  |

## ثانياً: الاستراتيجية

|    |  |      |       |   |              |
|----|--|------|-------|---|--------------|
| ١٠ | يتم وضع استراتيجية الجامعة وفق فهم دقيق لاحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية | 3,18 | 1,143 | ٢ | متوسطة       |
| ١١ | تستند استراتيجية الجامعة إلى فهم شامل لقدرات الموارد البشرية ومهاراتها                     | 3,09 | 1,178 | ٦ | متوسطة       |
| ١٢ | يشترك جميع المعنيين في إعداد استراتيجية الجامعة  | 2,97 | 1,246 | ٧ | متوسطة       |
| ١٣ | تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجية الجامعة تنفذ على النحو الصحيح                 | 3,16 | 1,188 | ٣ | متوسطة       |
| ١٤ | تقيم الجامعة استراتيجيتها بشكل دوري لمعرفة درجة كفاءتها وفعاليتها                          | 3,11 | 1,187 | ٥ | متوسطة       |
| ١٥ | تعديل الجامعة استراتيجيتها وتطورها وفقاً للتغيرات في البيئة المحيطة                        | 3,11 | 1,144 | ٤ | متوسطة       |
| ١٦ | ترسم الجامعة استراتيجيتها بما يخدم تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠                           | 3,64 | 1,140 | ١ | كبيرة        |
|    | المتوسط العام  | 3,17 | 1,067 |   | بدرجة متوسطة |

## ثالثاً: الموارد البشرية

|    |  |      |       |   |        |
|----|--|------|-------|---|--------|
| ١٧ | تضع الجامعة خطط لتطوير الموارد البشرية وفقاً لاستراتيجية الجامعة | 3,20 | 1,233 | ١ | متوسطة |
| ١٨ | تضع الجامعة معايير دقيقة لاختيار العاملين.                       | 3,11 | 1,214 | ٣ | متوسطة |
| ١٩ | تضع الجامعة توصيفاً وظيفياً لوظائفها يتفق مع استراتيجيتها.       | 3,12 | 1,230 | ٢ | متوسطة |

| م             | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب      | درجة الموافقة |
|---------------|--|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| ٢٠            | تمكّن الجامعة العاملين من المشاركة في خطط التطوير بروح الفريق الواحد | 2,96            | 1,282             | ٥            | متوسطة        |
| ٢١            | يتم تقييم أداء العاملين في الجامعة وفق معايير موضوعية.               | 3,07            | 1,211             | ٤            | متوسطة        |
| ٢٢            | تهتم الجامعة بصحة جميع العاملين وسلامتهم وتوفر لهم ظروف عمل مناسبة   | 2,72            | 1,242             | ٦            | متوسطة        |
| ٢٣            | توفر الجامعة نظاماً لمكافحة وتقدير العاملين وتحفيز المبدعين          | 2,50            | 1,274             | ٧            | قليلة         |
| المتوسط العام |  | 2,96            | 1,114             | بدرجة متوسطة |               |

#### رابعاً: الموارد والشراكات

|               |  |      |       |              |        |
|---------------|--|------|-------|--------------|--------|
| ٢٤            | تتوفر موارد مالية كافية للجامعة من مصادر متنوعة                            | 2,53 | 1,069 | ٨            | قليلة  |
| ٢٥            | تدير الجامعة مواردها الماليه المتاحة بكفاءة عالية                          | 2,70 | 1,162 | ٧            | متوسطة |
| ٢٦            | يتم استخدام الوسائل التكنولوجية وإدارتها بفاعلية لتعزيز استراتيجية الجامعة | 3,00 | 1,185 | ١            | متوسطة |
| ٢٧            | يوجد نظام لإدارة المعلومات لدعم عملية صنع القرار واتخاذ.                   | 2,96 | 1,146 | ٢            | متوسطة |
| ٢٨            | تقوم الجامعة بإدارة المباني والتجهيزات والمختبرات بطريقة فعالة             | 2,73 | 1,220 | ٦            | متوسطة |
| ٢٩            | يتم اختيار الشركاء بناء على استراتيجية الجامعة                             | 2,90 | 1,131 | ٥            | متوسطة |
| ٣٠            | يستند التعاون مع الشركاء على المنفعة المتبادلة والفوائد المستدامة          | 2,94 | 1,055 | ٤            | متوسطة |
| ٣١            | تدعم الجامعة الشراكات المحلية والدولية لدعم تحقيق أهدافها                  | 2,95 | 1,205 | ٣            | متوسطة |
| المتوسط العام |  | 2,84 | 1,013 | بدرجة متوسطة |        |

| م                         | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---------------------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| <b>خامساً: العمليات</b>   |  |                 |                   |         |               |
| ٣٢                        | تنفذ الجامعة عملياتها طبقاً لاستراتيجيتها وإجراءات عملها                         | 3,07            | 1,122             | ٣       | متوسطة        |
| ٣٣                        | تطور الجامعة عملياتها في ضوء فهم الواقع  | 3,03            | 1,075             | ٥       | متوسطة        |
| ٣٤                        | تقوم الجامعة بقياس الأداء وفق مؤشرات خطتها الاستراتيجية والتشغيلية               | 3,09            | 1,135             | ٢       | متوسطة        |
| ٣٥                        | يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة                            | 3,18            | 1,121             | ١       | متوسطة        |
| ٣٦                        | يستفاد من التغذية الراجعة والدراسات الاستقصائية لعمل التحسينات اللازمة في الأداء | 2,98            | 1,185             | ٧       | متوسطة        |
| ٣٧                        | يتم تحسين الأداء والخدمات بطريقة تضمن الاستفادة من تجارب الآخرين                 | 3,05            | 1,191             | ٤       | متوسطة        |
| ٣٨                        | تسعى الجامعة إلى تعزيز العلاقات مع المستفيدين من خلال توقع مختلف احتياجاتهم      | 3,03            | 1,192             | ٦       | متوسطة        |
|                           | المتوسط العام  | 3,06            | 1,038             |         | بدرجة متوسطة  |
| <b>سادساً: المستفيدون</b> |  |                 |                   |         |               |
| ٣٩                        | تسعى إدارة الجامعة إلى الوصول للرضا الأمثل للمستفيدين                            | 3,07            | 1,162             | ١       | متوسطة        |
| ٤٠                        | توضع أهداف لقياس رضا المستفيدين داخل الجامعة وخارجها.                            | 2,85            | 1,148             | ٢       | متوسطة        |
| ٤١                        | يتم التقييم الشامل والدوري لاحتياجات المستفيدين، داخل الجامعة وخارجها            | 2,84            | 1,195             | ٣       | متوسطة        |
| ٤٢                        | توجد آلية لرصد الشكاوى والمقترحات المقدمة من المستفيدين.                         | 2,82            | 1,178             | ٤       | متوسطة        |
| ٤٣                        | تقديم خدمات تفوق توقعات المستفيدين الحالية منها                                  | 2,66            | 1,170             | ٦       | متوسطة        |

| م             | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب      | درجة الموافقة |
|---------------|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| ٤٤            | تمكّن الجامعة المستفيدين من المشاركة في صنع القرارات، بما يكفل تحقيق أهدافهم وأهداف الجامعة معاً. | 2,66            | 1,148             | ٥            | متوسطة        |
| المتوسط العام |   | 2,81            | 1,027             | بدرجة متوسطة |               |

#### سابعاً: رضا العاملين

|               |   |      |       |              |        |
|---------------|---|------|-------|--------------|--------|
| ٤٥            | تضع الجامعة مؤشرات لقياس مستوى إنتاجية العاملين             | 2,86 | 1,194 | ١            | متوسطة |
| ٤٦            | تقدم الجامعة حوافز للعاملين المتميزين                       | 2,29 | 1,124 | ٦            | قليلة  |
| ٤٧            | تدعم الجامعة تواصل العاملين بين المستويات الإدارية المختلفة | 2,80 | 1,217 | ٣            | متوسطة |
| ٤٨            | تجرى الجامعة دراسات استقصائية لقياس مستوى رضا العاملين      | 2,47 | 1,221 | ٥            | متوسطة |
| ٤٩            | توفر الجامعة فرص التنمية المهنية للعاملين                   | 2,74 | 1,239 | ٤            | متوسطة |
| ٥٠            | تهتم الجامعة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين.              | 2,81 | 1,275 | ٢            | متوسطة |
| المتوسط العام |   | 2,66 | 1,081 | بدرجة متوسطة |        |

#### ثامناً: خدمة المجتمع

|    |  |      |       |   |        |
|----|--|------|-------|---|--------|
| ٥١ | تحرص الجامعة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع ومؤسساته                      | 3,08 | 1,224 | ٣ | متوسطة |
| ٥٢ | تستخدم الجامعة مؤشرات لقياس أثر الجامعة على المجتمع المحلي                     | 2,92 | 1,237 | ٥ | متوسطة |
| ٥٣ | تشارك الجامعة في جميع الأنشطة المجتمعية المختلفة                               | 3,17 | 1,211 | ١ | متوسطة |
| ٥٤ | تستفيد الجامعة من المبادرات المجتمعية في تطوير خدماتها وتحسينها                | 3,15 | 1,183 | ٢ | متوسطة |
| ٥٥ | يتم الاستفادة من التغذية الراجعة من المجتمع لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع | 3,03 | 1,142 | ٤ | متوسطة |

| م | العبرة        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
|   | المتوسط العام | 3,07            | 1,109             |         | درجة متوسطة   |

## تاسعاً: قياس وتقييم نتائج الأداء

|    |  |      |       |   |             |
|----|--|------|-------|---|-------------|
| ٥٦ | تُعد الجامعة مؤشرات لقياس الوضع الحالي للجامعة وضمان تحسينه              | 3,02 | 1,146 | ١ | متوسطة      |
| ٥٧ | توجد بالجامعة مؤشرات لقياس الأداء الإبداعي والابتكاري                    | 2,80 | 1,140 | ٣ | متوسطة      |
| ٥٨ | تستخدم الجامعة مؤشرات لقياس كفاءة المباني والتجهيزات، وتكاليف صيانتها    | 2,78 | 1,168 | ٤ | متوسطة      |
| ٥٩ | توفر الجامعة مؤشرات بنسب نجاح الاستراتيجيات والسياسات في تنفيذ المشروعات | 2,98 | 1,146 | ٢ | متوسطة      |
|    | المتوسط العام  | 2,90 | 1,069 |   | درجة متوسطة |
|    | المتوسط الحسابي للمحور الأول   | 2,96 | ,998  |   | درجة متوسطة |

تُشيرُ النتائج بالجدول (٢) إلى أن أفراد الدّراسة موافقون بدرجة متوسطة على ممارسة معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميّز، بمتوسط حسابي (٢,٩٦ من ٥)، الأمر الذي يدلُّ على حاجة جامعة شقراء للعمل على تطوير أدائها في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز؛ كي تحقق أهدافها التي أنشئت من أجلها.

وقد جاء مجال الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,١٧ من ٥)، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود خطة استراتيجية معدة حديثاً، وبالتالي لم يتم تقييمها وفق مؤشرات الأداء التي تم وضعها، لذلك يصعب الحكم عليها من قبل أفراد الدراسة.

وجاء مجال القيادة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٦ من ٥)، والذي يشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وضوح أهداف وغايات إدارة الجامعة لدى بعض أفراد الدراسة، وهو ما يتطلب من إدارة الجامعة العمل على إشراك جميع القيادات الإدارية وبالذات رؤساء الأقسام الأكاديمية في رسم أهداف واستراتيجيات الجامعة.

وجاء مجال خدمة المجتمع في المرتبة الثالثة، بمتوسط (٣,٠٧)، والذي يشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، كما أن جميع عبارات المحور جاءت الموافقة عليها بدرجة متوسطة؛ ما يدل على تقارب إجابات أفراد الدراسة.

وجاء مجال العمليات في المرتبة الرابعة، بمتوسط (٣,٠٦)، والذي يشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، كما أن جميع عبارات المحور جاءت الموافقة عليها بدرجة متوسطة؛ ما يدل على تقارب إجابات أفراد الدراسة.

وجاء مجال الموارد البشرية في المرتبة الخامسة، بمتوسط (٢,٩٦)، والذي يشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة: "توفر الجامعة نظاماً مكافئاً وتقدير العاملين وتحفيز المبدعين" بمتوسط (٢,٥٠)، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة قليلة، وقد يفسر ذلك اعتماد جامعة شقراء بشكل رئيس في مواردها على موازنتها المحددة، وعدم وجود مصادر أخرى لتنمية تلك الموارد.

وجاء مجال قياس وتقييم نتائج الأداء في المرتبة السادسة، بمتوسط (٢,٩٠)، والذي يشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، كما أن جميع عبارات المحور جاءت الموافقة عليها بدرجة متوسطة؛ ما يدل على تقارب إجابات أفراد الدراسة.

وجاء مجال الموارد والشراكات في المرتبة السابعة، بمتوسط (٢,٨٤)، والذي يشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة "تتوفر موارد مالية كافية للجامعة من مصادر متنوعة" بمتوسط (٢,٥٢)، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة قليلة، وقد يفسر ذلك عدم وجود مصادر مالية متنوعة لتنمية موارد الجامعة، حيث يلاحظ ضعف الاستثمارات المالية، والأوقاف الجامعية، وبرامج الدراسات العليا مدفوعة الثمن.

وجاء مجال المستفيدين في المرتبة الثامنة، بمتوسط (٢,٨١)، والذي يشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، كما أن جميع عبارات المحور جاءت الموافقة عليها بدرجة متوسطة؛ ما يدل على تقارب إجابات أفراد الدراسة.

وجاء مجال رضا العاملين في المرتبة التاسعة والأخيرة، بمتوسط (٢,٦٦)، ويلاحظ انخفاض درجة الموافقة لدى أفراد الدراسة في جميع عبارات المحور، وإن كانت تأتي ضمن الفئة المتوسطة بينما جاءت عبارة: "تقدم الجامعة حوافز للعاملين المتميزين" بمتوسط (٢,٢٩)، والتي تشير إلى الموافقة بدرجة قليلة، وقد يفسر ذلك بأنه نتيجة لما توصلت له هذه الدراسة في مجال الموارد

البشرية من عدم توفر نظامٍ لمكافأة وتقدير العاملين وتحفيز المبدعين في الجامعة، وفي مجال العمليات من عدم وجود موارد مالية كافية للجامعة من مصادر متنوعة، وبالتالي تغييب الحوافز المادية والمعنوية التي تقدّم للعاملين بشكلٍ عامٍّ والتميزين بشكلٍ خاصٍّ؛ ما يتطلب من إدارة الجامعة البحث عن آليات لتحفيز التميزين بالجامعة من خلال إيجاد نظام لتحفيز المميزين، والبحث عن مصادر مالية لتعزيز ميزانية الجامعة، وبالتالي تحفيز العاملين فيها.

وتتفقُ نتائجُ هذه الدراسةُ مع نتائج دراسات الضبعان (١٤٣٨)، والعصيمي (١٤٣٨)، والمخلفي (١٤٣٨)، حيث كانت درجة الموافقة متوسطة في جميع المجالات التي تناولتها هذه الدراسات السابقة.

وتختلفُ مع نتائج دراسات عزيز (١٤٣٦)، والحسن (١٤٣٧)، والسنان (٢٠١٠)، حيث كانت الممارسة فيها بدرجةٍ عاليةٍ.

**السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحدُّ من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز؟**

للتعرُّف على المعوقات التي تحدُّ من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت نتائجها على النحو التالي:

### الجدول (٣)

المعوقات التي تحدُّ من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز

| م | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ضعف اقتناع إدارة الجامعة بجدوى تطبيق إدارة التميز.                     | 3,08            | 1,103             | ١٢      |
| ٢ | ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة. | 3,45            | 1,214             | ٥       |
| ٣ | ضعف وعي العاملين بأهمية تطبيق إدارة التميز.                            | 3,21            | 1,180             | ٧       |
| ٤ | الافتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق إدارة التميز.                       | 3,19            | 1,208             | ٩       |
| ٥ | ضعف التنسيق بين إدارة الجامعة ووكلائها وعمدائها.                       | 2,97            | 1,272             | ١٤      |



| م  | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|
| ٦  | ضعف التوافق بين خطط التطوير ومتطلبات تطبيق إدارة التميز.            | 3,14            | 1,181             | ١٠      |
| ٧  | عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية بالجامعة مع تطبيق إدارة التميز. | 3,10            | 1,188             | ١١      |
| ٨  | قلة الموارد البشرية المدربة لإنجاح تطبيق معايير التميز.             | 3,20            | 1,226             | ٨       |
| ٩  | مقاومة التغيير من البعض وتفضيل استمرار الممارسات التقليدية.         | 3,25            | 1,145             | ٦       |
| ١٠ | كثرة الأعباء الملقة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية.          | 3,85            | 1,104             | ١       |
| ١١ | نقص التجهيزات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة التميز.                 | 3,70            | 1,127             | ٢       |
| ١٢ | ضعف إدارة وسائل التكنولوجيا واستخدامها بشكل فعال.                   | 3,52            | 1,115             | ٤       |
| ١٣ | ضعف الربط الإلكتروني بين إدارة الجامعة وكلياتها.                    | 3,07            | 1,193             | ١٣      |
| ١٤ | التباعد الجغرافي بين فروع الجامعة يسهم في صعوبة تطبيق إدارة التميز. | 3,63            | 1,261             | ٣       |
|    | المتوسط الحسابي العام   | 3,31            | ,940              |         |

من خلال استعراض النتائج بالجدول (٣) يتبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على مجال المعوقات بلغ (٣,٣١ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة.

كما نجد أن المعوق (١٠)، وهو (كثرة الأعباء الملقة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية) حصل على المرتبة الأولى بين المعوقات، وذلك بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه في ظل التوسع الكمي في قبول الطلاب تسبب في إعطاء ساعات إضافية على العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس؛ ما صعب من مهمتهم في القيام بمهامهم الأخرى.

يليه المعوق (١١)، وهو (نقص التجهيزات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة التميز) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٠)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كثرة الكليات وتباعدها على مساحة جغرافية

واسعة تسبب في عدم القدرة على الوفاء بكامل التجهيزات والأدوات اللازمة في ظل وجود عدد من الكليات في مبانٍ مستأجرة.

ثم المعوق (١٤)، وهو (التباعد الجغرافي بين الجامعة وفروعها يسهم في صعوبة تطبيق إدارة التميز) بمتوسط حسابي (٣,٦٣)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذا التباعد أوجد تبايناً في مستوى الأداء الإداري والأكاديمي يصعب من مهمة الجامعة في تحسين الأداء وتطويره في ظل غياب التجهيزات التقنية، والأنظمة الإلكترونية التي تسهم في تحقيق التواصل بين الجامعة والفروع، وقلة الصلاحيات لعمداء الكليات في الفروع.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع معوقات تطبيق معايير التميز المؤسسي في دراسة السالم (١٤٣٦)، التي حصلت على درجة كبيرة، ودراسة عزيز (١٤٣٦)، التي حصلت على درجة ضعيفة. الإجابة عن السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة شقراء وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز؟

#### محاور التصور:

#### المحور الأول: منطلقات التصور المقترح:

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي أكدت على ضرورة النهوض بمستوى التعليم الجامعي وتحسين جودة أداء العملية التعليمية للوصول إلى التميز.
- التحديات المحلية والعالمية التي تحتم على الجامعة انتهاج أسلوب علمي؛ لمواجهة هذه التحديات، في ظل المرحلة القادمة التي تتميز بشدة المنافسة.
- الخطة الإستراتيجية التي تتطلب التقييم الدوري للأداء؛ لمعرفة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- معايير إدارة التميز المؤسسي التي تُعد من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة؛ وهي ضرورة مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات والمستجدات.
- نتائج الدراسة الميدانية التي توصلت إلى أن واقع تقويم الأداء المؤسسي في ضوء معايير إدارة التميز لم يصل إلى مرحلة التميز في ظل وجود معوقات تحد من تطوير الأداء؛ ما يعني ضرورة معالجة القصور والعمل من أجل التطوير للوصول إلى تميز الأداء.

### المحور الثاني: المبررات:

- التوجّه العالمي، والعربي، والمحلي نحو التطبيق الأمثل لمعايير التَّميُّز المُؤسَّسيّ في الجامعات.
- المنافسة العالمية والإقليمية، والتغير التقنيّ والمعريف المتسارع.
- حتمية التغير والتطوير المؤسسي في الجامعة يفرض عليها السعي نحو التَّميُّز المُؤسَّسيّ والإلتقان وجودة الأداء.
- حاجة الجامعة لإعادة النظر في رسم خارطة طريق نحو تحقيق التَّميُّز المُؤسَّسيّ.

### المحور الثالث: الأهداف: يسعى التُّصوُّر إلى تحقيق الأهداف الآتية:

**الهدف الأول:** تطوير القيادة الجامعية في ضوء معايير إدارة التميز من خلال: تمكين القيادات الجامعية من المشاركة في اتخاذ القرارات، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية، ووضع الحلول العملية المناسبة لها، وبناء علاقات إنسانية بين العاملين فيها، وتطبيق معايير واضحة لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية.

**الهدف الثاني:** تنفيذ الخطط الاستراتيجية للوصول إلى الأداء المتميز من خلال: إشراك جميع المعنيين في تنفيذ استراتيجية الجامعة، وتقييم الجامعة استراتيجيتها بشكلٍ دوريٍّ؛ لمعرفة درجة كفاءتها وفعاليتها، وتعديلها وتطويرها وفقاً للتغيرات في البيئة المحيطة.

**الهدف الثالث:** تطوير أداء الموارد البشرية في الجامعة من خلال: إيجاد نظام لمكافحة وتقدير العاملين وتحفيز المبدعين، وتمكينهم من المشاركة في خطط التطوير، وتطوير مهاراتهم؛ من خلال تنفيذ خطة مستمرة للتدريب وتحسين الأداء، ووضع سياسة مرنة لاستقطاب الموارد البشرية، وتوظيفها بكل كفاءة واقتدار.

**الهدف الرابع:** تعزيز الشراكات وتنمية الموارد المالية من خلال: تنويع مصادر الجامعة ومواردها؛ من خلال عقد الشراكات، وإنشاء الكراسي العلمية، والاهتمام بإقامة الأوقاف، وفتح برامج تعليمية برسوم مادية، خصوصاً في مجال الدِّراسات العليا، وتدريب العاملين على الأساليب الحديثة في إدارة موارد الجامعة، وتطبيق أنظمة تقنية متقدمة لإدارة النظام المالي.

**الهدف الخامس: التحسين المستمر للعمليات الجامعية من خلال:**

تفعيل نظام الاتصالات الإدارية في الجامعة، وخارجها، والاهتمام بزيادة درجة تنافسية الجامعة، وتأسيس مبدأ المراقبة الدائمة، والتقييم المستمر لنسب الإنجاز، ووضع تصورات واقعية لمراجعة تنفيذ الخطة بما يتوافق مع استراتيجية الجامعة.

**الهدف السادس: تعزيز العلاقة بين الجامعة والمستفيدين من خدماتها من خلال:**

تمكين المستفيدين من المشاركة في صنع القرارات؛ بما يكفل تحقيق أهدافهم وأهداف الجامعة معاً، وتأسيس ثقافة التحسين المستمر والتميز لدى الأفراد، وقيام الجامعة بعمل نظام يمكنها من قياس وتتبع التغير في مستوى رضا المستفيدين.

**الهدف السابع: رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة من خلال:**

إجراء دراسات استقصائية لقياس مستوى رضا العاملين، ووضع نظام لرصد ردود أفعال العملاء عن مستوى الخدمات المقدمة من الجامعة.

**الهدف الثامن: بناء علاقة وثيقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة من خلال:**

قيام الجامعة بإنشاء وحدة لقياس ورصد الاتجاه العام للمجتمع المحيط، ومشاركة الجامعة في جميع الأنشطة المجتمعية، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع ومؤسساته.

**الهدف التاسع: بناء مؤشرات دقيقة لقياس نتائج الأداء من خلال:**

وضع مؤشرات لقياس مستوى إنجاز الجامعة لأهدافها الاستراتيجية، ورصد الفجوات في معدلات الإنجاز، وفقاً لتقارير أداء الخطط التشغيلية.

**المحور الرابع: المتطلبات:**

- اقتناع مسؤولي الإدارة العليا في الجامعة بأهمية تطوير الأداء المؤسسي للجامعة، وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وإدراك المزايا والعوائد الناتجة عن هذا التطبيق.
- إدراك أعضاء هيئة التدريس أهمية التطوير في الأداء المؤسسي للجامعة، ومردود ذلك على العملية التعليمية والبحثية داخل الجامعة، وعلى رفع مؤشرات الأداء المتوقعة من الالتزام بمعايير النموذج المقترح.

- تطوير الهيكل التنظيمي بالجامعة، وإعداد أدلة تشمل السياسات والإجراءات اللازمة بما يتلاءم مع معايير إدارة التميز، ويحقق أهدافها.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتفعيل معايير التميز المؤسسي؛ من خلال تكثيف برامج التنمية المهنية، وإشراك العاملين في تنفيذ الخطط والبرامج.
- توفير الدعم المادي لتحسين واقع الأداء المؤسسي؛ من خلال تحسين كفاءة الإنفاق، والعمل على إيجاد مصادر تمويلية متنوعة.

#### المحور الخامس: آليات التطبيق:

- تتبنى إدارة الجامعة أنظمة واضحة لتطبيق معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز.
- فتح قنوات الاتصالات بين الجامعة والجهات المستفيدة.
- بناء منظومة تقنية متطورة ومتكاملة لنظم المعلومات والاتصالات، تُشجّع على التفوق والتميز.
- نشر ثقافة التميز المؤسسي بين جميع منسوبي الجامعة، وتوعيتهم بأهميتها ونتائجها الإيجابية.
- مراجعة خطط الجامعة الاستراتيجية في ضوء متطلبات التحول الوطني؛ للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠م).
- تأهيل قيادات فعّالة تتولى عملية تطوير الأداء المؤسسي.
- إعداد برامج تعريفية عن الجامعة.
- توظيف كوادر قادرة على استخدام التقنيات الحديثة بمهارة في جميع عملياتها.
- وضع معايير لقياس الأداء الفعلي.

#### المحور السادس: المراحل (الخطوات):

##### المرحلة الأولى: التهيئة:

- تقوم هذه المرحلة على ضرورة إحداث التطوير في الجامعة، وفقاً لما يلي:
- تعزيز قناعة الإدارة العليا بالجامعة بأهمية إحداث التغيير والتحول من الأداء التقليدي إلى الأداء الابتكاري.
- نشر ثقافة التميز المؤسسي بين جميع منسوبي الجامعة، وتوعيتهم بأهميتها.

- إعداد أدلة تشمل السياسات والإجراءات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعة.
- التَّعَرُّفُ على القدرات، والمهارات، والإمكانيات، ووضع آلية واضحة لتطبيق معايير التَّميُّز المؤسَّسي، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات.
- اعتماد ميزانية خاصة لتطوير الأداء المؤسسي.

### المرحلة الثانية: مرحلة الإعداد:

- توفير مُتطلبات تطبيق معايير التَّميُّز المؤسَّسي، من خلال الخطوات التالية:
- بناء نظامٍ تقنيٍّ يتضمن برمجيات قادرة على جمع المعلومات وتحليلها في صورة تقارير تمكن من اتخاذ قرارات رشيدة.
- تكوين فريق عملٍ يرأسه وكيل الجامعة للتطوير والجودة، لقيادة تطبيق معايير التَّميُّز المؤسَّسي؛ من خلال التخطيط، والإعداد والتنفيذ.
- إنشاء وحدةٍ للدعم المؤسَّسي تقوم على تدريب الموارد البشرية، وتحديد المواصفات الوظيفية والشروط التي في ضوئها يتم استقطاب المتميزين.
- وضع خطة عملٍ تتضمن المهام والمسؤوليات، والمدة الزمنية اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي.
- تصميم معايير موضوعية لتقييم الأداء في كل مرحلة.
- المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ: تنفيذ التَّصوُّر المُقترَح خلال المدة الزمنية المحددة، وفق ما يلي:
- التطبيق للتصور المقترح مع توثيق الإجراءات وفق منهجية شاملة ومحددة.
- متابعة التطبيق، وإدخال التعديلات المطلوبة، وتطوير الخطط في ضوء معايير التَّميُّز المؤسَّسي.
- تحديد المدى الزمني لتنفيذ كل برنامج وتكلفته، وتحديد مصادر تمويله والتوقُّع بمتغيراته، والبدائل المقترحة لمواجهة تلك المتغيِّرات.
- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعَّال، والتَّعَرُّف على النتائج بشكل دوري، ومعالجة المشكلات التي قد تعترض عملية التطوير.
- التقييم الذاتي لعمليات تحسين الأداء، واعتماد آليات التغذية الراجعة.

### المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم: ويتم من خلالها ما يلي:

تقويم الأداء وفق مؤشرات محددة مُعدّة مُسبقاً؛ لمعرفة سلامة أداء العمليات، وإعادة صياغة التصور في مرحلته النهائية، والتغذية الراجعة.

### المحور السابع: الصعوبات وسبل التغلب عليها:

توصّلت الدراسة الميدانية من خلال الاستبانة إلى الصعوبات التي تواجه عملية التطوير الأداء المؤسسي، وقد حازت جميع الفقرات على درجة متوسطة، وكان من أهمها:

- كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، ويمكن التغلب على ذلك بالعمل على سدّ الاحتياج في أعضاء هيئة التدريس، لتخفيف الأعباء عنهم، ومراعاة قبول الطلاب الجدد وفق إمكانيات الجامعة.
- نقصُ التجهيزات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة التميز، ويمكن التغلب على ذلك بمراعاة احتياج الجامعة من التجهيزات والأدوات عند وضع ميزانية الجامعة السنوية.
- التباعد الجغرافي بين فروع الجامعة يسهم في صعوبة تطبيق إدارة التميز، ويمكن التغلب على ذلك بإعطاء القيادات في فروع الجامعة صلاحياتٍ واسعة، تتيح لها اتخاذ القرارات المناسبة.
- ضعف إدارة وسائل التكنولوجيا واستخدامها بشكلٍ فعّالٍ، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل التقنية، وتدريب العاملين عليها لتوظيفها بالشكل الأمثل.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة، ويمكن التغلب على ذلك بإيجاد نظام للحوافز، يتيح للعاملين رفع مستوى الأداء.

### التوصيات:

- بذل مزيدٍ من الاهتمام بتحقيق أعلى درجات إدارة التميز في جميع المجالات التسعة، وكذلك الاهتمام بالمعايير التي حققت الحد الأدنى، والتي تدل على تدني قياس مستوى رضا العاملين، وضعف تقديم الجامعة حوافز للعاملين المتميزين، وضعف توفر موارد مالية كافية للجامعة من مصادر متنوعة.
- توفير التجهيزات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة التميز.
- إعطاء القيادات في فروع الجامعة صلاحياتٍ أوسع، تتيح لهم إدارة العمل الأكاديمي والإداري.

- تطوير شبكة إلكترونية فاعلة بين إدارة الجامعة وكلياتها في المحافظات؛ لمعالجة الصعوبات التي أوجدها التباعد الجغرافي؛ رغبةً في تحقيق التميز.
- منح الحوافز المادية والمعنوية الداعمة؛ لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة.
- تنوع موارد الجامعة المالية؛ من خلال تفعيل دور معهد الاستشارات والبحوث، وعقد الشراكات والأوقاف.

#### المقترحات:

- إجراء دراسة تتناول متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز بجامعة شقراء.
- إجراء دراسة تتناول درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- إجراء دراسة تتناول درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز بجامعة شقراء من وجهة نظر الموظفين الإداريين.



## المراجع:

### المراجع العربيّة:

- أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١٥م). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميّز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميّز. *مجلة الإدارة التربويّة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليميّة*، ١٥-١٧٦.
- آل مزروع، بدر بن سليمان. (٢٠١٠م). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الجعبري، تغريد عيد. (٢٠٠٩م). دور إدارة التميّز العالي في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- حجازي، هناء شحات السيد. (٢٠١٥م). مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الحسن، ديمة إبراهيم. (١٤٣٧هـ). واقع تطبيق إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الركف، هند صالح. (١٤٣٥هـ). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- سعيد، سناء عبدالرحيم. (٢٠٠٥م). تصميم نظام تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة دراسة تطبيقية في جامعة بغداد. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
- السلمي، علي. (٢٠٠٢م). مفاهيم الإدارة المعاصرة. ملتقى الإدارة العليا، أكتوبر، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- السناني، علي بن محمد. (٢٠١٠م). تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميّز. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر (١٤٤)*، ١٨١-٢٣٤.
- الضبعان، شلاش مقبل. (١٤٣٨هـ). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في

ضوء المعايير العالمية التميز المؤسسي. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى.

العايدي، حاتم علي. (٢٠٠٩م). نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي. مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، غزة.

عزب، محسن عبدالستار. (٢٠٠٨م). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

عزيز، عبدالرحمن حسن. (١٤٣٦هـ). التميز الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة جازان. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العصيمي، نورة عبدالله. (١٤٣٨هـ). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ويح، محمد عبدالرزاق إبراهيم؛ الباز، أحمد نصحي أنيس. (٢٠١٢م). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم الحالي، جامعة الخليج العربي، البحرين، ٨٧٦-٨٩٨.

المخلافي، سلطان سعيد عبده. (٢٠١٨م). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز. المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات (٤٢)، ١٥٥-١٩٥.

مغاوري، هالة. (٢٠٠٧م). نموذج مقترح لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد في كليات التربية باستخدام مدخل إعادة الهندسة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس.

موقع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، تاريخ الزيارة ٢٧/٢/٢٠١٩ [https://www.\(EFQM\).org/](https://www.(EFQM).org/)

موقع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)

ناصر، مرفت صالح، وهاشم، نهلة عبدالقادر (٢٠١٠م). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز العالمية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، (١٦)، ١٢-١٣٢.

### المراجع العربية المترجمة:

- Ahmad, M. (2015). Developing Institutional Performance at South Valley University in the Light of the European Foundation for Quality Management Excellence Standards: The European Model of Excellence Management. *Journal of Educational Administration, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Management*, Egypt, pp. 15-176.
- Al-Aydi, H. (2009). The European Foundation for Quality Management model of excellence in higher education. *Project Evaluation and Reengineering of Administrative Processes at the Islamic University*, Quality Unit of the Islamic University, Gaza.
- Al-Daban, S. (1438). A proposed strategy to develop the performance of emerging Saudi universities in the light of international standards. Unpublished doctoral thesis, Department of Educational Administration, Umm Al-Qura University.
- Al-Hasan, D. (1437). *The reality of the application of excellence management among scientific departments heads at Imam Muhammad bin Saud Islamic University in accordance with the standards of the European model of excellence EFQM*. Unpublished Master Thesis, Department of Educational Planning and Management, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
- Al-Jabari, T. (2009). *The role of the Department of Excellence in the development of higher education institutions in the West Bank*. Master of Business Administration, Hebron University, Faculty of Graduate Studies and Scientific Research.
- Al-Mazrou, B. (1431). *Building a model to achieve excellence in the performance of security services instruments*. PhD Thesis in Security Sciences, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Mikhlaifi, S. (2018). The degree to which King Khalid University leadership applies the standards of excellence management in light of the European model of discrimination (EFQM) from the perspective of the faculty members. *International Journal of Educational Research*, UAE University, (3), August, pp.155-195.
- Al-Usaimi, N. (1438). *Improving the performance of consultative research institutes in Saudi universities in the light of institutional excellence criteria*, unpublished doctoral thesis, Department of Management and

- Educational Planning, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
- Azab, M. A. (2008). *Developing school management in the light of total quality standards*. Alexandria: Modern University Office.
- Aziz, A. H. (1436). *management excellence of academic and administrative leaders at Jazan University*. Unpublished Master Thesis, Department of Educational Planning and Management, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
- El-Rakf, H. S. (1435). *The reality of the application of excellence management in scientific departments vice presidents at Imam Muhammad bin Saud Islamic University in the light of the standards of the European model of excellence EFQM*, unpublished master thesis, Department of Management and Educational Planning, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
- Hegazy, H. S. (2015). *Institutional Performance Indicators and Education Reform*. Cairo, Anglo-Egyptian Library.
- Maghawri, H. (2007). *A Proposed Model for Achieving Quality Assurance and Accreditation in Colleges of Education Using Re-Engineering Approach*, Unpublished PhD Thesis, Ain Shams University.
- Weh, M, Ahmed. N. (2012). Development of the Management of University Education Institutions in the Light of the Quality of Circles Approach, *Second Arab International Conference on Quality Assurance of Current Education*, Arabian Gulf University, Bahrain, pp. 876-898.
- Nasif, M. S, and Hashem, N. A. (2010). A proposed vision for achieving excellence in Egyptian schools in the light of the International Excellence Awards, *Journal of Educational and Social Studies*, Vol. 16, No. 3, 12-132.
- Pacific, A. (2000). *Concepts of contemporary management*. Senior Management Forum, October, Riyadh Chamber of Commerce and Industry.
- Said, S. A. (2005). *Designing a system for evaluating the strategic performance of universities by adopting balanced scorecard technology applied study at Baghdad University*. PhD thesis in Business Administration, University of Baghdad.
- Sanani, A. M. (2010). Developing the institutional performance of Imam Muhammad bin Saud Islamic University in the light of the entrance of the

Department of Excellence. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, No. 144, Part VII, pp.181-234.

#### المراجع الأجنبية:

- Doeleman, H. J., ten Have, S., & Ahaus, C. T. B. (2013). Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 439-460. doi:10.1080/14783363.2013.862916.
- Farmer, D.W. (1999). Institutional Improvement and Motivated Faculty: A Case Study. *New Directions for Teaching and Learning*, 1999 (78), 87-95. doi:10.1002/tl.7809
- Hernández M.M. (2018). Developing a performance management model for the implementation of TQM practices in public education centres AU - Mateos-Ronco, Alicia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5-6), 546-579. doi:10.1080/14783363.2016.1216309
- Wongrassamee, S., S. & Gardiner, P. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring business excellence*, 7(1), 14-29.