

2018

## The Degree of Applying the Criteria of Excellence Management in the Light of the EFQM Excellence Model by the Leadership of King Khalid University from the Point of View of Faculty Members

Sultan Saeed Abduh Almekhlafi  
King Khalid University, almklafe@kku.edu.sa

Follow this and additional works at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre>

 Part of the [Educational Administration and Supervision Commons](#), and the [Educational Assessment, Evaluation, and Research Commons](#)

---

### Recommended Citation

Abduh, Sultan Saeed Almekhlafi (2018) "The Degree of Applying the Criteria of Excellence Management in the Light of the EFQM Excellence Model by the Leadership of King Khalid University from the Point of View of Faculty Members," *International Journal for Research in Education*: Vol. 42 : Iss. 3 , Article 6.

Available at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol42/iss3/6>

This Article is brought to you for free and open access by Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in International Journal for Research in Education by an authorized editor of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [fadl.musa@uaeu.ac.ae](mailto:fadl.musa@uaeu.ac.ae).

The Degree of Applying the Criteria of Excellence Management in the Light of the EFQM Excellence Model by the Leadership of King Khalid University from the Point of View of Faculty Members

Sultan Saeed Abdo Al-Mekhlafi  
King Khalid University-KSA

**Abstract.**

The current research aims at identifying the degree of applying the standards of excellence management in the light of the EFQM Excellence Model by the leadership of King Khalid University from faculty members' point of view and at identifying whether there are statistically significant differences in the mean scores of application according to the variables of scientific rank, specialization, and number of experience years.

To collect data, the researcher used a questionnaire composed of (60) indicators distributed among (9) criteria for excellence: leadership, policies and strategies, human resources, relationships and material resources, administrative processes, results of beneficiary satisfaction, results of employee satisfaction, results of community service, and the main results of performance. After verifying the validity and reliability of the instrument, it was administered to (350) faculty members during the academic year 1438-1439. The results revealed that the mean score of application of the standards of excellence at King Khalid University was (3.03) which is a medium degree and which expresses an acceptable degree of application. While (6) criteria reached the minimum limit of acceptable degree of application, (3) criteria failed. The results also showed that there are statistically significant differences in the degree of application in favor of human specializations and according to the variable of scientific rank in favor of the rank of associate professor. However, the results showed that there are no significant differences according to the variable of number of experience years .

*Keywords:* EFQM Excellence Model, leadership of King Khalid University, excellence Management

## درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتمييز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

سلطان سعيد عبده المخلافي

جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى معرفة درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير ادارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة التطبيق وفقاً لمتغيرات: الرتبة العلمية، التخصص، عدد سنوات الخدمة بالجامعة، وتكونت عينة البحث من (350) عضو هيئة التدريس في العام الدراسي 1438-1439هـ، وجمعت البيانات بواسطة استبيان تضمن (60) مؤشراً توزعت بين (9) معايير للتمييز: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، نتائج رضا المستفيدين، نتائج رضا العاملين، نتائج خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، وخضعت اداة البحث لتحكيم عينة من الخبراء، واستخدام معامل بيرسون لمعرفة ثبات الأداة بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق، واستخدام المتوسط الحسابي لحساب متوسط درجة التطبيق للمعايير، والاختبار التائي لمعرفة دلالة الفروق في متوسطات درجة التطبيق، واستخدام تحليل التباين الاحادي لحساب الفروق الاحصائية في درجة التطبيق وفقاً لمتغيري: الدرجة العلمية وعدد سنوات الخدمة. وأظهرت النتائج على مستوى الأنموذج الأوربي للتمييز بأن متوسط درجة تطبيق المعايير بجامعة الملك خالد بلغت (3.03)، وتمثل درجة (متوسطة) وتعبر عن درجة تطبيق مقبولة وفقاً للوسط الحسابي النظري المعياري (3) للمقياس الخماسي؛ الذي يمثل الحد الأدنى للقبول بجودة التطبيق، وحققت المحك (6) معايير للتمييز، بينما أخفقت (3) معايير عن تحقيق الحد الأدنى للقبول بدرجة التطبيق، واطهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق تعزى لصالح التخصصات الانسانية، وفروق في متغير الدرجة العلمية لصالح درجة استاذ مشارك، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: الأنموذج الأوربي للتمييز - EFQM قيادة جامعة الملك خالد - إدارة التميز .

## مقدمة

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، تغيرات معلوماتية وتكنولوجية كبيرة ومتسارعة، ألقت بظلالها على كافة المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي، مما أدى إلى تغيير كبير في متطلبات البقاء والديمومة لهذه المؤسسات، وأصبح عليها العمل على التغيير وتبني استراتيجيات إدارية حديثة ومعاصرة، للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء بشكل يضمن بقائها واستمرارها وتميزها.

والجامعات ليست بعيدة عما يدور حولها من تطور سريع ومتزايد، وهو ما يفرض عليها ضرورة التكيف مع التطورات الجديدة، من خلال السعي إلى تبني الاتجاهات الإدارية الجديدة، التي تمكنها من مواجهة التحديات، وتقودها نحو تبني استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها، وتتميز بها عنهم، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، ويحقق لها ميزة التنافسية (الالفي، 2016، ص.11) و(احمد، 2015، ص 18) و(الشوا، 2016، ص.3).

وتحرص كثير من المؤسسات على البحث المستمر في أساليب ونماذج التميز، فقد قدم كثير من الخبراء من الدول المتقدمة أبرزها الاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة، واليابان، وأستراليا، مساهمات كثيرة في بناء النماذج الإدارية للتميز، تستخدم كأداة علمية تعني بالتقويم الذاتي من أجل تطوير المؤسسات عموماً، ومنها المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، وتتميز هذه النماذج بالشمولية في إدارة مؤسسات التعليم العالي، كونها تغطي جميع العمليات التعليمية والخدمية التي تجري فيها، وتوفر العديد من المؤشرات التي تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية (الالفي، 2016، ص.12) و(احمد، 2015، ص.19) و(بشيوه، البراري، 2009، ص.107).

ويعد الأنموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز النماذج الشائع استخدامها في العالم المعاصر، باعتباره يستند على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، الذي نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشئ في العام 1988 The European Foundation For Quality management (EFQM)، الذي يترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته (الشوا، 2016، ص.5)، وأوضح مورادزاده (Moradzadeh, 2015, p.3) بأن نموذج إدارة التميز الأوروبي أحد الأطر المهمة لتقييم جودة أداء المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز، وتقييم الوضع المهني للموظفين، ودرجة تقدمهم، ويقدم الأنموذج وسيلة لدعم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، واستثمار مواردها البشرية والمادية بطريقة ايجابية وتحسين خطتها.

وتتبلور فلسفة هذا النموذج في أن التميز في الأداء وخدمة المستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من الموظفين وغيرهم، والمجتمع بمؤسساته..؛ والذي يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة (خليل، 2014، 436)، ويشكل النموذج الأوروبي للتميز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة الجامعات على تعزيز قدراتها التنافسية، ويحقق استدامة التميز للأداء الجامعي، ويساعد الجامعات على توظيف واستثمار مواردها البشرية، وعلى وضع خطط عمل واقعية لإدارتها (اللفي، 2016، 13)، وعليه فقد استخدمت العديد من المؤسسات العالمية والإقليمية والمحلية التعليمية، وبخاصة الجامعات، النموذج الأوروبي في عملية التقييم الذاتي وحصدت جوائز عالمية في التميز، ومن الجامعات العربية التي حصلت على التميز الأوروبي (EFQM) جامعة النجاح الوطنية في فلسطين في العام (2012) (الشوا، 2016، ص. 6) و (فتحي، 2015، ص. 12).

### المشكلة

أظهرت الدراسات السابقة أهمية تطبيق إدارة التميز وتقييم الأداء، من خلال نماذج التميز المختلفة، وأهمها النموذج الأوروبي (EFQM) ودوره في الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي وضمان جودة أدائها وتميزه (الشوا، 2016، ص. 8)، وفي ضوء ما سبق الإشارة إليه من الطموح المشروع للجامعات في تحقيق التميز؛ الذي لن يكون إذا لم تقف الجامعات على واقع ممارساتها لمتطلبات تطبيق معايير إدارة التميز بالاستناد إلى نماذج عالمية، وعليه ينطلق البحث من رؤية جامعة الملك خالد أن تكون من ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمياً بحلول عام ٢٠٣٠م، ولتحقيق ذلك يكون من خلال الارتقاء بمستوى قيادة الجامعة لمعايير إدارة التميز، ولمعرفة ذلك يهدف البحث الحالي إلى الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، في المجالات التالية: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية (الموظفون)، الشراكات والموارد المادية، العمليات الإدارية (الاجراءات)، نتائج رضا المستفيدين، نتائج رضا العاملين، نتائج خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط تقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM تعزى لمتغيرات: الرتبة العلمية، التخصص، عدد سنوات الخدمة بالجامعة؟

## أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوع وأهمية تميز مخرجات الجامعة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، ويمكن تحديد أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

1. يعبر البحث الحالي عن الاهتمام المتزايد في العالم بموضوع إدارة التميز، كونه نهجا إداريا حديثا في العمل المؤسسي بشكل عام، والعمل التعليمي بشكل خاص، وتحديدًا في الجامعات.
2. يستند البحث الحالي إلى أحد أبرز النماذج العالمية للجودة والتميز (EFQM)، الذي يعتبر أداة عملية وفاعلة في إدارة مؤسسات التعليم وخاصة الجامعات، في جانب عملية التقييم الذاتي المؤسسي؛ مما يسهم في ضمان جودة الأداء.
3. مساعدة قيادة جامعة الملك خالد على تحسين ممارساتهم وتطوير أدائهم بما يتوافق ومعايير الأنموذج الأوروبي لإدارة التميز.
4. مساعدة القائمين على برامج التدريب بجامعة الملك خالد في تركيز برامجهم على متطلبات إدارة التميز وفقا للأنموذج الأوروبي لإدارة التميز وتحقيق معاييرهم.
5. أهمية النتائج التي سيتوصل لها البحث الحالي، للباحثين في الإدارة والتخطيط والجودة بالتعليم العالي، وللمسؤولين بجامعة الملك خالد.

## تعريف المصطلحات

### معايير الأنموذج الأوروبي للتميز

احد نماذج التميز العالمية الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation For Quality management (EFQM)، التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز؛ حيث يعد هذا الأنموذج احد الأطر للتقييم للجائزة الأوروبية للجودة والتميز (EFQM, 2015, p.2) والمعايير هي: أدلة أو مقاييس يقاس بها الشيء، وتستخدم كأساس لصنع القرار، واعتبارها بيانات صادرة عن جهة معترف بها (المزين والغامدي، 2010، ص. 757).

### إدارة التميز Excellence Management

وتعرف بأنها الأنشطة التي تجعل الجامعات متميزة ومتفوقة في أدائها من خلال توظيف الموارد والقدرات، توظيفًا يجعلها متميزة عن منافسيها، وينعكس ذلك على كيفية تعاملها مع المستفيدين، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها (الالفي، 2016، ص. 17) و(الشريف، 2015، ص. 181). ويعرفها البحث

الحالي، بأنها الأنشطة التي تنظمها قيادة جامعة الملك خالد بالتعاون مع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، من أجل تحقيق درجة عالية من اتقان العمل وتميز الأداء في الجامعة، وتحقيق مستوى مخرجات متميز يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين، في ضوء معايير الأنموذج الأوروبي للتميز: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، الموظفون، الشراكات والموارد المادية، العمليات الإدارية، نتائج رضا المستفيدين، نتائج رضا الموظفين، نتائج خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

### الخلفية النظرية لنموذج إدارة التميز لمؤسسات التعليم العالي

#### مفهوم إدارة التميز

إدارة التميز، تعبر عن الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة (بن عبود، 2009، 5)، وعن القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (السلمي، 2002، ص. 21)، وتعبر عن الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (Egan, 2003, p.8)، وتعبر عن مصلحة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية (الجعيري، 2005، ص. 40)، وهي تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة (زايد، 2005، ص. 6)، ويقوم منهج التميز في الأداء على فلسفة تركز على أربعة مبادئ رئيسية: القيادة بالمستفيد، الإدارة بالأداء، قيمة الجامعة بالموظفين، والتحسين المستمر، ويقوم التقييم للأداء في هذا المنهج على قياس أربعة عناصر من نتائج الأداء، هي: المستفيدين، الموظفين، اصحاب المصلحة، والمجتمع (الرشيد، 2009، ص. 113)، وإذا أردنا تحقيق التميز في إدارة الجامعة، لا بد ان نراجع ثقافتنا لنؤكد من انها مواتية لهذا التميز على مستوى الجامعة، ولا بد لتحقيق التميز في الإدارة ان تطور ثقافة التميز في الجامعة، وسيكون لتلك الثقافة مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعو إلى التميز (الحيالي، 2012، ص. 45).

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن إدارة التميز هي تطبيق الجامعة لمجموعة من الخطوات والإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل

أخذين بعين الاعتبار أن الجامعة عبارة عن نظام متكامل تتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض وتكون مخرجاتها محصلة لهذا التفاعل.

### اسس إدارة التميز واستراتيجيتها

ينبغي على الجامعة إذا ارادت التميز أن تلتزم أسس إدارة التميز، التي تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتوفر إدارة متمكنة من بلوغ نتائج متفوقة، وتحدد (الشوا، 2016، ص. 18) و(شوقي، 2010، ص ص. 6-7)، سبعة اسس لإدارة التميز، وعلى النحو التالي:

1. **البناء الاستراتيجي:** ويعكس توجهات الجامعة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الواجب اعتمادها: الرسالة، الرؤية، والقيم، والاهداف الاستراتيجية، والاهداف متوسطة وقصيرة الاجل.

2. **التوجه بالمستفيدين:** فالمستفيد هو المحرك الرئيس لأنشطة الجامعة.

3. **العمليات:** النظرة إلى الجامعة على انها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها.

4. **الموارد البشرية:** وتعتبر عن مجموعة الخصائص المتمثلة في: القدرات، والمهارات، والاستثمار الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها.

5. **شبكة العلاقات:** تتأثر نتائج الجامعة وتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وترتكز العلاقات على: الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، التشابك بين جميع الأطراف المعنية.

6. **التعلم:** الجامعة بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري، ويمكنها من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسايرة التغيرات في البيئة وإيجاد مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار، والتحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات.

7. **المواءمة والانسجام:** ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الستة السابقة لتعظيم امكانيات الجامعة، والعمل في توافق تجاه رسالتها واهدافها الاستراتيجية.

### خصائص الجامعة المتميزة:

هي الجامعة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء عالية تلبى وتتجاوز احتياجات جميع اصحاب العلاقة المعنيين، والجامعة المتميزة، هي التي عرفت بتميزها واستمرت فيه (توفيق، 2005، ص. 34). وتتسم الجامعة المتميزة بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح على كل ما هو جديد لمواكبة التطور العلمي التكنولوجي، والتغيرات المتسارعة، والانفجار المعرفي، وتركز على التوجهات

المستقبلية، وتسعى لتحقيق رسالتها من خلال الأهداف الموضوعية، وتعمل على تنفيذ الخطط والسياسات مستخدمة الوسائل والاساليب والاطر المناسبة، والعمل بروح الفريق، كل ذلك يؤدي إلى تمتع الجامعة بخصائص عديدة منها: القبول والمرونة في التعامل، والانفتاح، والتكنولوجيا (الشوا، 2016، ص. 24). ويلخص (المزين وسكيك، 2015، ص. 13) خصائص المؤسسة المتميزة من حيث السمات: الحيوية، والمرونة، والتجدد، والانفتاح، وتركيزها على (الرؤية والرسالة والأهداف، ومن حيث الخصائص، تتسم بـ: القبول وعمل الفريق، مرونة التعامل والانفتاح، والتكنولوجيا، وتعمل على تنفيذ: الخطط والسياسات، والوسائل والاساليب، والاطر المناسبة، تنمية عمل الفريق. وبناء على هذه الخصائص، ما هي خصائص وصفات قيادة الجامعة المتميزة، التي تحقق لجامعتها الجودة والتميز؟

### خصائص وصفات قيادة الجامعة المتميزة

تتميز القيادة الجامعية المتميزة بعدة خصائص تحدها (الشوا، 2016، ص. 22) و(السكرانة، 2010، ص. 132-133) في الخصائص والسمات التالية:

1. تتمتع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.
2. شديدة الثقة بنفسها وبالأخرين، ولا تستسلم بسهولة، والفشل شيء تتوقعه القيادة المتميزة، ولا يزيدها ذلك إلا عزيمة وتصميماً.
3. لديها القدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير، وتتحمل التعامل مع المواقف الصعبة؛ لأنها تثير في نفسها البحث عن حلول لها.
4. لديها القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
5. تتمتع بالجرأة على ابداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة.
6. تتمتع بالاستقلالية الفردية، ولا تفرض عليها سلطة الغير، ولا تفرض سلطتها على الآخرين، وتبتعد عن مثبطات الروح المعنوية لدى منتسبي الجامعة.

### أبرز نماذج التميز العالمية

يوجد العديد من نماذج إدارة التميز، أهمها:

1. **انموذج وجائزة ديمينج Deming** أنشأته اليابان عام 1951 تخليداً لدور وجهه ويليام دوارد ديمينج، الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة باليابان، الذي يركز على ضمان الجودة

للمنتجات والخدمات، وتتألف فلسفة النموذج من اربعة عشر عنصراً، منها سبعة عناصر ايجابية، وسبعة عناصر اخرى سلبية (الشوا، 2016، ص. 41).

2. **نموذج بالدريج Baldrige** ، من أبرز مؤسسي الجودة في امريكا، والهدف الاساسي من هذا النموذج هو نقل تجارب المؤسسات التي حققت مستوى التميز إلى مؤسسات أخرى، في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق مستوى التميز، وخصص الكونجرس الامريكي برنامج لجائزة بالدريج للتميز، ويتميز النموذج بوجود ثلاث مجموعات من المعايير، المجموعة الأولى وتتعلق بنشاط مؤسسات الأعمال، والمجموعة الثانية وتخطب المؤسسات التعليمية، والمجموعة الثالثة وتناسب المؤسسات الصحية(السلمي، 2002، ص ص. 43-45)

**النموذج الأوروبي للتميز EFQM**: أنشئت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام 1988م، وفي عام 1991م تم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز، كمنافسة سنوية لأفضل المؤسسات في أوروبا، بحيث تقدم المؤسسات وثيقة تصف فيها ما تقوم به، ولماذا تقوم به؟ وكيف تم تطويره؟ وما هي النتائج التي وصلت إليه؟ وفي عام 1992م كانت أول دورة لجائزة الجودة الأوروبية، وفي عام 2000م كان أول تعديل على نموذج التميز الذي يعد إطاراً أو هيكلًا مكوناً من تسعة معايير، وعادة ما يظهر على شكل خريطة تنظيمية أو رسم بياني، وآخر تعديل في العام 2013، الذي راعى التكيف والتغيير والتطوير المؤسسي(الشوا، 2016، ص. 51) و(ناصر و هاشم، 2010، ص. 10).

### مكونات النموذج الأوروبي للتميز EFQM,2013

يحتوي النموذج الأوروبي للتميز (2016) على ثلاثة مكونات:

**أولاً: المفاهيم الأساسية للتميز:** ويوجد (8) مفاهيم أساسية للتميز تدعم النموذج، وهي:

الخيوط الحمراء التي تجرى بين الصناديق التسعة، وتستخدم هذه المفاهيم لتقديم نظرة شمولية.

**ثانياً: مجموعة الأساليب أو المسببات Enablers وهو ما يسمى بأنموذج الصناديق**

**التسعة (معايير التميز):** ويوجد فيها (32) معيار فرعي، تتدرج في (9) معايير رئيسية، ويمثل كل

معيار أحد الصناديق التسعة، وتستخدم هذه المعايير لفهم التفاصيل داخل المؤسسة.

**ثالثاً: الرادار:** وهو أداة تستخدم للتقييم وتسجيل النقاط اثناء عملية التقييم، وتستند على دورة

التحسين والتعلم المستمرين (EFQM,2016,pp.3-4).

ويركز البحث الحالي على المكون الثاني، حيث تم التركيز على المعايير الخمسة التي تسمى الممكنات أو الأساليب (المعايير من 1-5)؛ وهي الأشياء التي تفعلها الجامعة لتطوير وجهودها في تنفيذ استراتيجيتها، ثم على المعايير الأربعة الأخرى، النتائج (6-9)؛ التي تعبر نتائج ما حققته الجامعة.

ولقد تم بناء هذا النموذج للتطبيق في المنظمات التجارية، إلا أنه بعد تعديله وتطويره أصبح بالإمكان تطبيقه بفعالية في المؤسسات التعليمية وأصبح بالإمكان تطبيقه بفاعلية في المؤسسات التعليمية، فعند تطبيق المحاور التسعة الخاصة بالنموذج، بالشكل الصحيح والمتوازن، ومن ثم مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة التعليمية بهذه المحاور، ولتتمكن من تحديد نقاط القوة وفرص التحسين (المزين والغامدي، 2010، 756). وتشير كثير من الدراسات إلى تميز النموذج الأوروبي للتميز عن باقي النماذج، وصلاحيته للتطبيق في المؤسسات التعليمية، وأوصت باستخدامه، مثل: دراسة (الشوا، 2016)، ودراسة (Jambor, 2010) (المزين والغامدي، 2010)، ودراسة (Saraiva et al., 2003).

ويعتبر النموذج الأوروبي للتميز، أداة يمكن للجامعات استخدامها للأغراض التالية: كإطار للتقييم الذاتي، يمكن الجامعة من تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين ومدى تماشي عملياتها ونتائجها مع خصائص الجامعة المتميزة، وكإطار لنظام إدارة الجامعة، ولتحديد المجالات الفردية للتحسين (الشوا، 2016، 48).

### معايير النموذج الأوروبي للتميز

وتنقسم هذه المعايير إلى مجموعتين: **المجموعة الأولى** تمثل الممكنات أو الأساليب التي تتبعها الجامعة للوصول إلى الجودة وعددها خمسة معايير رئيسة، **والمجموعة الثانية** هي النتائج، التي تمثل نتائج ما حققته الجامعة من خلال تطبيق الأساليب السابقة، وعلى النحو التالي:

أ- **معايير الممكنات Enablers**، وتعبر عن الأساليب التي تقوم بها الجامعة للوصول إلى التميز. وسيتم الإشارة إلى أبرز ملامحها من خلال بعض النسخ للنموذج وبعض المراجع مثل: الموقع الرسمي [www.efqm.org](http://www.efqm.org), 2017, EFQM.org, 2-3, 2016, EFQM والنسخة The British Quality Foundation, 2016, 1-6 (و) (EFQM, 2013, 10) و (الشوا، 2016، ص ص. 54-56) و (الافي، 2016، ص ص. 55-61)، لتوصيف المعايير الخمسة التالية:

**المعيار الأول: معيار القيادة Leadership:**

ويشير إلى أهمية القيادة للجامعات المتميزة، ويركز على طرق تحسين أسلوب القيادة، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم للجامعة، المشاركة الشخصية في وضع وتطوير نظم العمل، التعامل مع كل الأطراف المعنية، بناء ثقافة التميز لدى الموظفين، توفير بيئة مشجعة على الابداع، تبني سياسة التغيير.

**المعيار الثاني: معيار الاستراتيجيات والسياسات: Strategies & Policies**

تقوم الجامعة المتميزة بتنفيذ مهامها ورؤيتها من خلال استراتيجيات واضحة ومدعومة بالسياسات اللازمة، كما تطور الخطط والأهداف والعمليات، والاحتياجات، والتوقعات الحالية والمستقبلية. وهنا يجب أن تتوفر خطط وأطر عمل واضحة وموثقة، ومقاسة كمياً وفقاً لإطار زمني واضح. ويتناول كيفية تحقيق رؤية ورسالة الجامعة من خلال اعداد وتطبيق وتطوير سياسات واستراتيجيات تتضمن خططا وبرامج واليات وإجراءات عمل، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: صياغة السياسات والاستراتيجيات واعتمادها، بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تطوير سياسات الجامعة واستراتيجياتها ومراجعتها وتحسينها بحسب حاجات الأطراف المعنية والموارد المتاحة، نشر سياسات واستراتيجيات الجامعة، ومتابعة ادائها.

**المعيار الثالث: الأفراد (الموظفون) People**

وهذا المعيار يظهر تقدير الجامعة لموظفيها، وتتبنى ثقافة تسمح بالفائدة المشتركة لكل موظف في الجامعة، وتسعى الجامعة إلى تطوير قدرات موظفيها، وتعزز العدل والمساواة، وتهتم بالموظفين فيها، وتتواصل معهم، وتحفزهم، وتكافئهم، كما تقوم الجامعة بإدارة المعرفة وتطويرها، والتخطيط لجميع الأنشطة لدعم السياسات والاستراتيجيات. ويتضمن المعيار المعايير الفرعية التالية: التخطيط للموارد البشرية، بما يتلاءم مع الاستراتيجية الموضوعية، تطوير معارف الموظفين وقدراتهم ومهاراتهم، واستخدامها لتحقيق الانسجام بين اهداف الموظفين واهداف الجامعة، تحقيق التواصل الفعال بين جميع الموظفين، وبينهم وبين جامعتهم، تحفيز الموظفين، ومكافئة جهودهم والعناية بهم.

**المعيار الرابع: معيار الشراكات والموارد المادية: Partnership & Resources**

ويتناول هذا المعيار اليات تحسين أداء الجامعة في مجال إدارة العلاقات والموارد المادية، فالجامعات المتميزة تخطط وتدير الشراكات الداخلية والخارجية من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وبالتالي

- ضمان التشغيل الفعال لعملياتها أثناء تخطيط وإدارة الموارد؛ بحيث توازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة والمجتمع والبيئة. ويتضمن هذا المعيار، المعايير الفرعية التالية:
1. إدارة العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين، وتكريسها من خلال تحديد الأطراف المتعاملة مع الجامعة، دعم جهود التطوير المؤسسي، رسم إطار وحدود للعلاقات، العمل المشترك مع كل الأطراف لتطوير إجراءات العمل.
  2. إدارة الموارد المالية، من خلال تحديد منهجية الاحتياجات المالية، وإعداد وتطبيق نظام التقارير المالية، وتحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.
  3. إدارة الممتلكات، كالصيانة والامن، والتخزين الأمثل لها والمحافظة على الموارد غير المتجددة.
  4. إدارة الموارد التقنية، الابتكار والاستغلال الأمثل لها، وتحديد منهجية الموارد التقنية البديلة.
  5. إدارة المعرفة، من خلال تطوير وتعميق استراتيجيات إدارة المعرفة، وتسهيل الاطلاع على المعلومات والبيانات من ذوي المصلحة، وتجميع وتصنيف البيانات والمعارف لدعم سياسات واستراتيجيات الجامعة.

#### المعيار الخامس: معيار الإجراءات العمليات: Process

ويركز على كيفية تحسين أداء الجامعة عن طريق تطوير العمليات الإدارية والخدمات التي تقدمها، فالجامعة ينبغي ان تحدد عملياتها بوضوح وكذلك الأدوار والمسؤوليات في تطوير وصيانة وتحسين إطار العمليات الإدارية المختلفة. ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: منهجية تصميم وإدارة العمليات بما يؤدي إلى تحقيق الفائدة لجميع المعنيين، تطوير الخدمات وتحسين العمليات بطرق إبداعية لتوفير قيمة أفضل للمستفيدين، التسويق الفعال للخدمات والمنتجات، تصميم وتطوير تقديم الخدمات لتوفير قيمة أفضل للمتعاملين، إدارة وتقوية العلاقات مع المستفيدين.

#### ب- مجموعة النتائج Results

وتركز مجموعة معايير النتائج على أداء الجامعة وما حققته من نتائج، وعلاقة ذلك بكل من الموظفين والفئة المستهدفة والمجتمع ونتائج الأداء الرئيسية، وسيتم الإشارة إلى أبرز ملامحها من خلال بعض النسخ للأنموذج وبعض المراجع مثل: الموقع الرسمي , EFQM.org,2017, p p. 3-7, www.efqm.org و (EFQM,2013,p.10)، (الشوا،2016، ص ص56-60) و (Foundation,2016, p p.1-6) و (الالفي،2016، ص ص. 61-65) لتوصيف المعايير الاربعة التالية:

المعيار السادس: نتائج الأفراد (رضا الموظفين): People Results

تقيس الجامعة نتائجها من خلال الموظفين، فهي تطور وتقر مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات المتوقعة؛ لتحديد مستوى النجاح في تطبيق استراتيجيتها، والسياسات المرتبطة، بناء على احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، كما تحدد أهدافا واضحة للإنجازات المهمة معتمدة على توقعات الموظفين واحتياجاتهم، بما يتفق مع الاستراتيجية. وتتضمن المعايير الفرعية، التالي:

1. نتائج قياس رضا الموظفين ودفاعيتهم، ورأيهم فيما تقدمه إليهم. ويكون ذلك من خلال دراسات استقصائية.
2. المؤشرات المعتمدة لقياس النتائج لدى الموظفين، من خلال قياس مدى إدراك الموظفين لدى الجامعة وتفاعلها معهم، من خلال الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها الجامعة من أجل تحقيق الرضا لدى الموظفين، والتي تكون بمثابة مؤشرات للأداء.

#### المعيار السابع: نتائج المستفيدين (رضا المستفيدين) Customer Results

تقيس الجامعة المتميزة نتائجها من خلال العملاء (المستفيدين)، وهي تطور مجموعة من مؤشرات الأداء والنتائج لتحديد درجة نجاح العملية التعليمية، بما يتناسب مع حاجة الطلبة وتوقعاتهم الأكاديمية، وتحدد أهدافا واضحة للإنجازات الرئيسة التي تعتمد على الحاجات الأكاديمية للطلاب بما ينسجم مع الاستراتيجية. ويتضمن المعيار، المعايير الفرعية التالية: نتائج قياس رضا المستفيدين، المؤشرات المستعملة لقياس النتائج لدى المستفيدين.

#### المعيار الثامن: معيار نتائج المجتمع (خدمة المجتمع) Society Results:

يعتبر المجتمع هو الحكم النهائي على الخدمات التي تقدمها الجامعة، نظرا لما يتضمنه من أفراد ومؤسسات تستفيد من خدمات الجامعة، ورضاهم عامل أساسي في جودة هذه الخدمات، فلا يمكن للجامعة ان تتميز بدون الحرص على التطوير والتحسين المستمر لأدائها من خلال التركيز على المستفيدين، والحصول على رضا الموظفين، ونشر استراتيجيتها في العمل، بالإضافة إلى تطوير الشراكات مع مؤسسات المجتمع. وهذا المعيار يتضمن المعايير الفرعية التالية:

1. مقياس راي المجتمع، ويتضمن عددا من الأنشطة، أبرزها: المشاركة في النشاطات المجتمعية، الجهود المبذولة لتقليل الازعاج والاضرار الناجمة عن العمل الجامعي: كالسلامة والأزمات والكوارث، الشفافية التي تتعلق بسهولة الوصول إلى المعلومات.
2. مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع، وتتضمن عددا من الأنشطة، أبرزها: الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع عن توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع، المشاركة

في الأنشطة المجتمعية، الجهود المبذولة لتقليل الازعاج الناجم عن العمل الجامعي كالأخطار الصحية واطار الحوادث والتلوث، الشفافية في تعريف الجامعة بإنجازاتها وسهولة الحصول على المعلومات والبيانات التي يطلبها المستفيدون، أنشطة أخرى: كعدد المبادرات المجتمعية، وحجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع.

#### المعيار التاسع: نتائج مؤشرات الأداء (نتائج الأداء الرئيسية): Key Performance

الجامعات المتميزة تهتم بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسة لسياساتها واستراتيجياتها وما حققته من أهداف وفقاً للخطط الموضوعة، حيث ينصب هذا العنصر على معرفة التالي:

1. الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق الجامعة للنجاح والتميز وهي مخرجات الأداء الرئيسية.
2. الإجراءات والتدابير التشغيلية المستخدمة لرصد وفهم ومن ثم تحسين نتائج الأداء الرئيسية للجامعة.

#### فوائد تطبيق الأنموذج الأوربي لإدارة التميز EFQM على جامعة الملك خالد

اشارت العديد من الدراسات، مثل: دراسة(الشوا، 2016) ، ودراسة (Jambor, 2010) (المزين والغامدي،2010)، ودراسة (Saraiva et al.,2003) إلى عدد من الفوائد التي يمكن للمؤسسات التعليمية الاستفادة منها عند تطبيق الأنموذج الأوربي للتميز، والتي يمكن لجامعة الملك خالد الاستفادة منها، وتتمثل في: توفير منهج منظم معتمد على الحقائق لتقييم الجامعة والتقييم المرهلي لها، تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين في الجامعة، تدريب منتسبي الجامعة، بما يتماشى مع مفاهيم الأنموذج الأوربي للتميز، اشراك جميع موظفي الجامعة في عمليات التحسين والتطوير وعلى جميع المستويات الجامعة والكليات والاقسام، امكانية مقارنة جامعة الملك خالد مع الجامعات الاخرى في درجة تطبيق معايير التميز ومتطلبات تحقيقها، تحسين وتطوير لوظائف الجامعة، التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، واستراتيجياتها التي تسعى للتميز.

#### استراتيجية التميز:

تسعى جامعات القرن الحادي والعشرين إلى تحقيق التميز التنافسي باستمرار، من خلال التميز في مخرجات وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومحاولة زيادة القيمة المضافة من منظور الشركاء والمستفيدين، وتتطلب استراتيجية التميز ربط كفاءات وقدرات الجامعة بالقيمة المضافة المستهدفة عند المستفيدين (الشوا، 2016، ص. 17).

**خطوات تطبيق التميز في المؤسسات**

تحدد خطوات تطبيق نموذج التميز وفقا للمعهد الوطني للجودة ( National Quality Institute, 2007, p. 14) في الخطوات التالية:

1. نشر فهم التميز لدى جميع الشركاء المعنيين.
2. فهم انموذج التميز ومحتوياته.
3. استخدام انموذج التميز، وتحديد الأولويات.
4. تنفيذ خطة التحسين والتطوير، مع وضوح الاهداف، والتدريب المستمر للموظفين.
5. مراقبة التقدم في تنفيذ خطة التحسين.
6. اجراء عملية التقييم الذاتي، باستخدام انموذج التميز، لقياس درجة تحقيق الاهداف وتقديم المؤسسة نحو التميز.
7. المحافظة على ما تحقق من مكاسب، وتطبيق ادوات التحسين في جميع جوانب المؤسسة.
8. الالتزام بالتحسين المستمر.

**الدراسات السابقة لموضوع إدارة التميز الأوربي**

تركز الدراسات السابقة في مجال تطبيق نموذج التميز الاوربي EFQM على تطوير اداء المؤسسات التعليمية في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الاوربية للتميز، مثل: دراسة الالفبي(2016) وهدفت إلى تحديد درجة توافر متطلبات استيفاء معايير الأنموذج الاوربي للتميز بجامعة حائل، ودراسة الشوا(2016) وهدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بغزة لإدارة التميز، ودراسة احمد(2015) وهدفت إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي بمصر، دراسة دينو(2015, Dinu) وهدفت إلى تحليل إمكانية تقييم مؤسسات التعليم العالي الروماني باستخدام نموذج التميز الأوربي، ودراسة السوسي(2015) وهدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز من جهة وممارسة استراتيجيات الميزة التنافسية من جهة أخرى، ودراسة الفرا و سهمود(2015) وهدفت إلى التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها، دراسة كروم(2014, Crum) وهدفت إلى تقديم تصور مقترح لكيفية استيفاء بعض المراكز التربوية بولاية ميتشيغان الامريكية لعناصر الجودة في ضوء انموذج بالدريج، ودراسة ملادين وملادين و ماجا (2014, Mladen et al.)، وهدفت إلى استخدام نموذج التميز الاوربي كأداة لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق العديد من الفوائد للمؤسسات ودراسة النجار(2014) وهدفت إلى تعرف فاعلية الأداء

المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الاوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الاوربي للتميز وسبل تطويره، ودراسة يعقوب(2014) وهدفت إلى التعرف على التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية بالعراق من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام ، و دراسة ابو سعدة ( Abu Saada, 2013) حيث هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للأنموذج الأوروبي للتميز، ودراسة الدجني(2013) وهدفت إلى تعرف واقع الأداء المؤسسي في مدارس الارقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، ودراسة الهادي(2013) وهدفت إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء، ودراسة المزين والغامدي(2010) وهدفت التعرف إلى المعايير اللازمة للتميز وفق الأنموذج الاوربي للتميز EFQM ، و دراسة سرايفا (Saraiva et al.,2003) وهدفت إلى اجراء تقييم ذاتي لعدد من المدارس الخاصة في البرتغال باستخدام الأنموذج الاوربي للتميز .

يتبين من الدراسات السابقة أنها استخدمت الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM، وتم تطبيق الأنموذج على المؤسسات التعليمية والتي اثبتت فعالية تطبيقه، وبالتحديد على الجامعات.

### إجراءات البحث

#### منهج البح

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع البحث، درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM ، وقد استخدم الباحث منهج البحث في تقديم موضوع البحث وتحديد مشكلته ووصف الخلفية النظرية والدراسات السابقة لموضوع البحث، ثم في بناء أداة البحث ووصف محتواها، وفي عرض نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها، وفي تقديم التوصيات والمقترحات.

#### مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الملك خالد، في التخصصات الإنسانية والتطبيقية، في العام الدراسي 1439/38هـ، وعددهم (3344) عضو هيئة تدريس. بلغت عينة البحث (350) عضو هيئة تدريس، وبنسبة (10.4%) من مجتمع البحث.

#### جدول 1

خصائص عينة البحث وفقاً لمتغير تخصص عضو هيئة التدريس

تطبيقية	انسانية	الإجمالي
---------	---------	----------

350

220

130

بلغ أعضاء هيئة التدريس عينة البحث من ذوي التخصصات التطبيقية (130) فردا وبنسبة (37.14%) من إجمالي عينة البحث، وبلغ عدد أعضاء هيئة البحث من التخصصات الإنسانية (220) فردا وبنسبة (62.86%) من إجمالي عينة البحث.

جدول 2

خصائص عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس وفق متغير الدرجة العلمية

الإجمالي	استاذ	استاذ مشارك	استاذ مساعد
350	50	115	185

يتضح من الجدول (2) ان نسبة عدد أفراد العينة وفقا للدرجة العلمية (استاذ مساعد) بلغت (52.85%) من إجمالي العينة، وان نسبة عينة البحث وفقا لمتغير العلمية (استاذ مشارك) بلغت (32.86%) وان نسبة أفراد العينة وفقا لمتغير العلمية (استاذ) بلغت (14.29%) من إجمالي عينة البحث.

جدول 3

خصائص عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

الإجمالي	16 سنة فأكثر	11-15 سنة	6-10 سنوات	اقل من 6 سنوات
350	110	95	75	70

من الجدول (3) يتضح بأن عدد أفراد العينة من ذوي الخبرة (اقل من 6 سنوات) بلغ (70) فردا وبنسبة (20%) ، وان عدد أفراد العينة من ذوي الخبرة (6-10 سنوات) بلغ (75) فردا وبنسبة (21.43%) ، وان عدد أفراد العينة من ذوي الخبرة (11 - 15 سنة) بلغ (85) فردا وبنسبة (27.14%) ، وان عدد أفراد العينة من ذوي الخبرة (16 سنة فأكثر) بلغ (110) وبنسبة (31.43%) من إجمالي أفراد العينة.

صدق وثبات أداة البحث

اعتمد الباحث في بناء أداة البحث على الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق معايير التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM في المؤسسات التعليمية وبخاصة مؤسسات التعليم العالي، واشتملت أداة البحث على تسعة معايير للتميز، هي: القيادة، الاستراتيجيات والسياسات،

الموظفون، الشراكات والموارد، العمليات الإدارية/الإجراءات، نتائج العملاء/المستفيدين، نتائج رضا الموظفين (الموارد البشرية)، نتائج خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية. وخضعت أداة البحث للصدق من خلال عرضها على عينة من الأساتذة الخبراء المحكمين، بلغت (20) استاذًا في الإدارة والتخطيط والجودة من جامعة الملك خالد وبعض الأساتذة من أعضاء اتحاد الجامعات العربية. وتم إعادة بناء الأداة بناءً على ملاحظات الأساتذة الخبراء المحكمين للأداة، بالتعديل أو الحذف أو الإضافة.

وبعد ان صارت الأداة جاهزة للتحكيم، وتضمنت (63) مؤشراً للمعايير التسعة، المعيار الأول: القيادة وعدد فقراته (8) مؤشرات، معيار الاستراتيجيات والسياسات وعدد فقراته (8) مؤشرات، معيار الموظفين وعدد فقراته (8) مؤشرات، معيار الشراكات والموارد وعدد فقراته (7) مؤشرات، معيار العمليات/الإجراءات وعدد فقراته (6) مؤشرات، معيار نتائج العملاء/المستفيدين وعدد فقراته (6) مؤشرات، معيار رضا الموظفين/الموارد البشرية وعدد فقراته (7) مؤشرات، معيار خدمة المجتمع وعدد فقراته (6) مؤشرات، معيار نتائج الأداء الرئيسية وعدد فقراته (7) مؤشرات.

وخضعت أداة البحث لقياس الثبات بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق، بين التطبيق الأول والثاني، فترة اسبوعين، وبلغ معامل الثبات على مستوى الأداة ككل (0.92) ويعتبر ثابتاً عالياً يمكن الاعتماد عليه مقارنة بالدراسات في نفس الموضوع.

#### الاساليب الاحصائية

قام الباحث بتفريغ البيانات وتحليل نتائج أداة البحث من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- اعتمد الباحث لحساب صدق فقرات الأداة على نسبة اتفاق بين المحكمين (80%) لتعديل الفقرة أو الغائها أو اعتمادها.
- معامل اختبار بيرسون لحساب ثبات الأداة، لنتيجة التطبيقين، الأول والثاني.
- المتوسط الحسابي لحساب متوسط درجة التطبيق للمعايير ولمؤشرات كل معيار وللأنموذج ككل. واعتمد الباحث الوسط النظري المعياري الدرجة (3) للمقياس الخماسي وبنسبة (60%) من إجمالي درجة التطبيق للمؤشر/المعيار/الأنموذج ككل؛ وتعد حد ادنى للحكم على تحقق درجة التطبيق المقبولة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، عينة البحث.

- استخدام الاختبار التائي t.test لمعرفة دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير التميز الاوربي وفقا لمتغير تخصص عضو هيئة التدريس(انسانية، تطبيقية).
- استخدام تحليل التباين الاحادي لحساب دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير التميز الاوربي وفقا لمتغيري: الرتبة العلمية(استاذ مساعد، استاذ مشارك، استاذ) وعدد سنوات الخدمة(1-اقل من 6 سنوات، 6- 10 سنوات، 11- 15 سنة، 16 سنة فاكثر)، واستخدام اسلوب شيفيه لمتابعة اتجاه الفروق.

### عرض نتائج البحث ومناقشتها

**اجابة السؤال الأول:** ما درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، في المجالات التالية: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، نتائج رضا المستفيدين، نتائج رضا الموظفين، نتائج خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية؟

وفيما يلي يستعرض الباحث درجة تطبيق المعايير التسعة لإدارة التميز في جامعة الملك خالد في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز، وعلى مستوى المعايير التسعة مجتمعة، بعد ذلك سيتم استعراض النتائج على مستوى كل معيار من المعايير التسعة ومؤشراته.

وتم حساب درجة التطبيق على النحو التالي: حساب مدى التطبيق (الفرق بين أعلى درجة للمقياس واقل درجة (5-1) = 4 درجات، تقسيم المدى على درجات الاستجابة الخمس، الناتج يساوي 0.80 تضاف لكل درجة من الدرجات وعلى النحو التالي:

- درجة صغيرة جدا، لمتوسط درجة التطبيق بين 1.00 – 1.80
- درجة صغيرة، لمتوسط درجة التطبيق بين 1.81-2.60
- درجة متوسطة، لمتوسط درجة التطبيق بين 2.61-3.40
- درجة كبيرة، لمتوسط درجة التطبيق بين 3.41 – 4.20
- درجة كبيرة جدا، لمتوسط درجة التطبيق بين 4.21-5.00

درجة التطبيق للمعايير على مستوى الأنموذج الأوربي للتميز:

## جدول 4

يبين درجة تطبيق المعايير التسعة لإدارة التميز في جامعة الملك خالد في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

م	المعيار	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1.	القيادة	3.21	0.52	متوسطة
2.	الاستراتيجيات والسياسات	3.09	0.58	متوسطة
3.	الموظفون	3.10	0.62	متوسطة
4.	الشراكات والموارد	3.11	0.56	متوسطة
5.	العمليات (الإجراءات)	3.01	0.55	متوسطة
6.	نتائج المستفيدين	2.91	0.64	متوسطة
7.	رضا الموظفين	3.07	0.74	متوسطة
8.	خدمة المجتمع	2.95	0.66	متوسطة
9.	نتائج الأداء الرئيسية	2.87	0.53	متوسطة
<b>متوسط درجة تطبيق جميع المعايير</b>				
<b>التسعة للأنموذج</b>				
		3.03	0.54	متوسطة

يتبين من جدول (4) بأن متوسط درجة تطبيق معايير الأنموذج مجتمع إدارة التميز بجامعة الملك خالد، بلغت (3.03) وبدرجة (متوسطة) وبنسبة تطبيق (60.60%) من الدرجة الكلية للتطبيق، وتعتبر عن درجة تميز مقبولة وفقاً للمحك المعياري النظري للمقياس الخماسي، وتمثل الحد الأدنى للقبول بتحقيق التميز، وانحراف معياري (0.54)، وحققت جميع المعايير درجة تطبيق (متوسطة)، ونتيجة الاداة بشكل عام:

1. حقق عدد (6) معايير الحد الأدنى المقبول لإدارة التميز وبنسبة (66.67%) من إجمالي معايير الأنموذج التسعة، وهي: القيادة، الاستراتيجيات والسياسات، الموظفون، العمليات، نتائج رضا الموظفين.

2. عدد (3) معايير لم تحقق الحد الأدنى للقبول بدرجة التطبيق لإدارة التميز وفق المحك النظري المعياري، وبنسبة (33.33%)، وهي: نتائج المستفيدين، نتائج خدمة المجتمع، ونتائج نتائج الأداء الرئيسية.

### أولاً: معيار القيادة

جدول 5

يبين متوسط درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، في معيار القيادة

م	مؤشرات معيار القيادة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1.	اشراك المعنيين في وضع رؤية الجامعة ورسالتها واستراتيجية تطويرها.	3.41	0.80	كبيرة
2.	وضع منظومة لقيم العمل واخلاقياته بالجامعة	3.57	0.62	كبيرة
3.	وضع نظام لقياس اداء العمل الجامعي	2.87	0.41	متوسطة
4.	توفير بيئة مشجعة على تحقيق التميز.	3.30	0.74	متوسطة
5.	الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتطوير انشطتها.	2.84	0.44	متوسطة
6.	تلبية احتياجات: الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، المجتمع.	3.17	0.79	متوسطة
7.	تشجيع منسوبي الجامعة على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.10	0.83	متوسطة
8.	التحسين المستمر في اجراءات العمل.	3.39	0.78	متوسطة
	<b>متوسط معيار القيادة</b>	<b>3.21</b>	<b>0.52</b>	متوسطة

يتبين من جدول (5) بأن متوسط درجة تطبيق معيار ادارة التميز في مجال القيادة، بلغت (3.21) درجة وبدرجة (متوسطة)، وانحراف معياري (0.52)، وبنسبة تطبيق (64.20%) من الدرجة الكلية للتطبيق، واجتاز درجة المحك المعبرة عن الحد الأدنى للقبول بالتطبيق وحصل المؤشر (وضع منظومة لقيم العمل واخلاقياته بالجامعة) على أعلى درجة تطبيق (3.57) وبنسبة

(71.40%)، وحصل المؤشر (الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتطوير انشطتها) على اقل درجة لتطبيق المؤشر (2.84) وبنسبة تطبيق(57%):

1. بلغ عدد المؤشرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال القيادة (6) مؤشرات وبنسبة (75%) من إجمالي مؤشرات معيار القيادة البالغ عددها (8) مؤشرات.
2. عدد المؤشرات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال القيادة (2) مؤشرات، وبنسبة (25%) من إجمالي مؤشرات المعيار.

### ثانيا معيار السياسات والاستراتيجيات

#### جدول 6

يبين متوسط درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، في معيار السياسات والاستراتيجيات

م	مؤشرات معيار السياسات والاستراتيجيات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1.	ان تستند استراتيجيات الجامعة إلى فهم دقيق لاحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، الحالية والمستقبلية.	2.80	0.50	متوسطة
2.	ان تستند استراتيجيات الجامعة إلى فهم شامل لقدرات الموارد البشرية ومهاراتها.	3.26	0.79	متوسطة
3.	المشاركة في اعداد استراتيجيات و سياسات الجامعة.	3.27	0.77	متوسطة
4.	مراعاة جودة المعلومات الموفرة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.	3.31	0.77	متوسطة
5.	شرح سياسات الجامعة للمستفيدين	2.73	0.58	متوسطة
6.	استخدام مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات الجامعة تنفذ على نحو صحيح.	2.77	0.54	متوسطة
7.	تقييم استراتيجيات الجامعة لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها.	3.31	0.80	متوسطة
8.	تعديل الاستراتيجيات وتطويرها وفقا للتغيرات في البيئة المحيطة.	3.26	0.82	متوسطة

م	مؤشرات معيار السياسات والاستراتيجيات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
	معيار السياسات والاستراتيجيات	3.09	0.58	متوسطة

يتبين من جدول (6) بأن متوسط درجة لتطبيق ادارة التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات، بلغت (3.09) وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري (0.58)، وبنسبة تطبيق (61.8%) من الدرجة الكلية للتطبيق، وحصل المؤشر (مراعاة جودة المعلومات الموفرة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة) ومؤشر (تقييم استراتيجيات الجامعة لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها) على أعلى درجة تطبيق (3.31) وبنسبة (66.2%)، وحصل المؤشر (شرح سياسات الجامعة للمستفيدين) على اقل درجة تطبيق (2.73) وبنسبة تطبيق (54.6%):

1. بلغ عدد المؤشرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات (5) مؤشرات وبنسبة (62.50%) من إجمالي مؤشرات معيار القيادة البالغ عددها (8) مؤشرات.

2. بلغ عدد المؤشرات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال السياسات والاستراتيجيات (3) مؤشرات، وبنسبة (37.50%) من إجمالي مؤشرات المعيار.

### ثالثاً: معيار الموارد البشرية

جدول 7

يبين متوسط درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، في معيار الموارد البشرية

م	مؤشرات معيار الموارد البشرية	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1.	وضع خطط لتطوير معارف الموارد البشرية ومهاراتها وفق استراتيجية الجامعة.	3.31	0.73	متوسطة
2.	ان تشمل استراتيجية الجامعة خطة للاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل.	3.37	0.68	متوسطة
3.	توصيف الوظائف بما يتفق مع استراتيجية الجامعة وسياساتها.	2.80	0.47	متوسطة

متوسطة	0.91	3.10	4. تمكين الموظفين من المشاركة في خطط التطوير، والعمل بروح الفريق.
متوسطة	0.79	3.34	5. توفير الإتصالات الداخلية في جميع الاتجاهات، بكفاءة عالية.
متوسطة	1.01	2.96	6. وضع نظام للمكافأة وتقدير الموظفين وتحفيز المواهب والمبدعين.
متوسطة	0.57	2.71	7. إفساح المجال أمام الموظفين بالجامعة لتحقيق طموحاتهم.
متوسطة	0.83	3.14	8. تقييم الموظفين ومساعدتهم على تطوير أدائهم
متوسطة	0.62	3.10	<b>متوسط معيار الموارد البشرية</b>

يتبين من جدول (7) بأن متوسط درجة تطبيق ادارة التميز في مجال الموارد البشرية ، بلغت ( 3.10) وبدرجة متوسطة ، وبانحراف معياري(0.62)، وبنسبة تطبيق(62.00%) من الدرجة الكلية للتطبيق، وحصل المؤشر (ان تشمل استراتيجية الجامعة خطة للاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل) على أعلى درجة تطبيق (3.37) وبنسبة (67.40%)، وحصل المؤشر (إفساح المجال أمام الموظفين بالجامعة لتحقيق طموحاتهم) على اقل درجة تطبيق (2.71) وبنسبة تطبيق(54.20%):

1. بلغ عدد المؤشرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال الموارد البشرية (5) مؤشرات وبنسبة (62.50%) من إجمالي مؤشرات معيار القيادة البالغ عددها (8) مؤشرات.
2. بلغ عدد المؤشرات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال الموارد البشرية (3) مؤشرات، وبنسبة (37.50%) من إجمالي مؤشرات المعيار.

#### رابعاً: معيار العلاقات والموارد المادية

يتبين من جدول (8) بأن متوسط درجة تطبيق ادارة التميز في مجال العلاقات والموارد المادية، بلغت ( 3.11) وبدرجة متوسطة ، وبانحراف معياري(0.86)، وبنسبة تطبيق(62.20%) من الدرجة الكلية للتطبيق، وحصل المؤشر (إدارة معلومات الجامعة وبياناتها والحفاظ عليها) على أعلى درجة تطبيق (3.46) وبنسبة (69.20%)، وحصل المؤشر(التعاون مع الشركاء على المنفعة المتبادلة والفوائد المستدامة) على اقل درجة تطبيق (2.76) وبنسبة تطبيق(55.20%):

1. بلغت عدد المؤشرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال العلاقات والموارد المادية (4) مؤشرات وبنسبة (57.14%) من إجمالي مؤشرات معيار القيادة البالغ عددها (7) مؤشرات.
2. بلغت عدد المؤشرات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال العلاقات والموارد المادية (3) مؤشرات، وبنسبة (42.86%) من إجمالي مؤشرات المعيار.

جدول 8

يبين متوسط درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، في معيار العلاقات والموارد المادية

م	مؤشرات معيار العلاقات والموارد المادية	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1.	توفير الموارد المالية الكافية للجامعة من مصادر متنوعة.	2.91	0.86	متوسطة
2.	اختيار الشركاء بناء على استراتيجية الجامعة.	3.07	0.87	متوسطة
3.	ان تقوم العلاقة مع الشركاء على الثقة المتبادلة والاحترام.	2.87	0.41	متوسطة
4.	التعاون مع الشركاء على المنفعة المتبادلة والفوائد المستدامة	2.76	0.55	متوسطة
5.	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية وادارتها بفاعلية لتعزيز استراتيجية الجامعة.	3.39	0.74	متوسطة
6.	يوجد نظام لإدارة المعلومات لدعم عملية صنع القرار واتخاذها.	3.29	0.76	متوسطة
7.	إدارة معلومات الجامعة وبياناتها والحفاظ عليها	3.46	0.63	كبيرة
	متوسط معيار العلاقات والموارد المادية	3.11	0.86	متوسطة

## خامسا: معيار العمليات الإدارية

جدول 9

يبين متوسط درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، في معيار العمليات الإدارية

م	مؤشرات معيار العمليات الإدارية	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1.	تطوير العمليات بالجامعة في ضوء احتياجات المجتمع المحلي.	3.34	0.74	متوسطة
2.	يتم تطوير الخدمات باستمرار للوصول إلى الرضا الامثل للمستفيدين.	2.77	0.51	متوسطة
3.	الاستفادة من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة.	2.80	0.50	متوسطة
4.	تشجيع الإبداع الخلاق في جودة وتنوع الخدمات المقدمة بالاستفادة من التجارب الناجحة للآخرين.	2.76	0.55	متوسطة
5.	استخدام التغذية الراجعة والدراسات الاستقصائية لعمل التحسينات اللازمة في الأداء .	3.13	0.86	متوسطة
6.	تعزيز العلاقات مع المستفيدين من خلال توقع مختلف احتياجاتهم	3.24	0.82	متوسطة
	متوسط معيار العمليات الإدارية	3.01	0.55	متوسطة

يتبين من جدول (9) بأن متوسط درجة تطبيق ادارة التميز في مجال العمليات الإدارية، بلغت ( 3.01) وبدرجة متوسطة ، وانحراف معياري(0.55)، وبنسبة تطبيق(60.20%) من الدرجة الكلية للتطبيق، وحصل المؤشر (تطوير العمليات بالجامعة في ضوء احتياجات المجتمع المحلي.) على أعلى درجة تطبيق (3.34) وبنسبة (66.80%)، وحصل المؤشر(تشجيع الإبداع الخلاق في جودة وتنوع الخدمات المقدمة والاستفادة من التجارب الناجحة للآخرين) على اقل درجة تطبيق (2.76) وبنسبة تطبيق(55.20%):

1. عدد المؤشرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال العمليات الإدارية (3) مؤشرات وبنسبة (50%) من إجمالي مؤشرات معيار القيادة البالغ عددها (6) مؤشرات.
2. عدد المؤشرات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال العمليات الإدارية (3) مؤشرات، وبنسبة (50%) من إجمالي مؤشرات المعيار.

## سادسا: معيار رضا المستفيدين

جدول 10

يبين متوسط درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، في معيار رضا المستفيدين

م	مؤشرات معيار رضا المستفيدين	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1.	وضع أهداف لتحقيق رضا المستفيدين، داخل الجامعة وخارجها.	2.76	0.55	متوسطة
2.	المسح الشامل والدوري لاحتياجات المستفيدين، داخل الجامعة وخارجها.	3.06	0.86	متوسطة
3.	ايجاد آلية لرصد الشكاوى والاقتراحات المقدمة من المستفيدين.	2.70	0.54	متوسطة
4.	تقديم خدمات تفوق خدمات توقعات المستفيدين منها.	2.91	0.89	متوسطة
5.	تمكين المستفيدين من المشاركة في صناعة القرارات؛ بما يكفل تحقيق اهدافهم واهداف الجامعة.	3.00	0.79	متوسطة
6.	توجد الية لرصد الأداء والتنبؤ به ومقارنته مع المعايير.	3.04	0.87	متوسطة
	<b>معيار رضا المستفيدين</b>	2.91	0.64	متوسطة

يتبين من جدول(10) بأن متوسط درجة تطبيق ادارة التميز في مجال رضا المستفيدين ، بلغت (2.91) وبدرجة متوسطة وهي درجة اقل من درجة الحد الأدنى المقبول للتطبيق وفق محك الوسط المعياري النظري ، وبانحراف معياري(0.64)، وبنسبة تطبيق(58.20%) من الدرجة الكلية للتطبيق، وحصل المؤشر (المسح الشامل والدوري لاحتياجات المستفيدين، داخل الجامعة وخارجها)

- على أعلى درجة تطبيق (3.06) وبنسبة (61.20%)، وحصل المؤشر (إيجاد آلية لرصد الشكاوى والاقتراحات المقدمة من المستفيدين) على أقل درجة تطبيق (2.70) وبنسبة تطبيق (54.00%):
1. عدد المؤشرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتطبيق إدارة التميز في مجال رضا المستفيدين (3) مؤشرات وبنسبة (50%) من إجمالي مؤشرات معيار القيادة البالغ عددها (6) مؤشرات.
  2. عدد المؤشرات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول لتطبيق إدارة التميز في مجال رضا المستفيدين (3) مؤشرات، وبنسبة (50%) من إجمالي مؤشرات المعيار.

### سابعا: معيار رضا العاملين

#### جدول 11

يبين متوسط درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، في معيار رضا الموظفين

م	مؤشرات المعيار	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1.	توفير مؤشرات على مستوى إنتاجية الموظفين.	3.21	0.75	متوسطة
2.	تطوير الخدمات التي تقدمها للموظفين.	3.17	0.78	متوسطة
3.	تقديم حوافز للموظفين المتميزين.	2.93	0.99	متوسطة
4.	تشجيع التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.14	0.88	متوسطة
5.	قياس مستوى رضا الموظفين.	2.96	0.89	متوسطة
6.	توفير فرص التنمية المهنية للموظفين.	3.10	0.90	متوسطة
7.	تفعيل العلاقات الإنسانية مع الموظفين	3.00	0.96	متوسطة
	<b>متوسط معيار رضا الموظفين</b>	<b>3.07</b>	<b>0.74</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من جدول (11) بأن متوسط درجة تطبيق إدارة التميز في مجال رضا العاملين، بلغت (3.07) ودرجة متوسطة، وانحراف معياري (0.74)، وبنسبة تطبيق (61.40%) من الدرجة الكلية للتطبيق، وحصل المؤشر (توفير مؤشرات على مستوى إنتاجية الموظفين) على أعلى درجة تطبيق (3.21) وبنسبة (64.20%)، وحصل المؤشر (تقديم حوافز للموظفين المتميزين) على أقل درجة تطبيق (2.93) وبنسبة تطبيق (58.60%):

1. بلغ عدد المؤشرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال رضا العاملين (4) مؤشرات وبنسبة (66.67%) من إجمالي مؤشرات معيار القيادة البالغ عددها (6) مؤشرات.
2. عدد المؤشرات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال رضا العاملين عدد (2) مؤشرات، وبنسبة (33.33%) من إجمالي مؤشرات المعيار.

### ثامنا: معيار خدمة المجتمع

جدول 12

يبين متوسط درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، في معيار خدمة المجتمع

م	مؤشرات معيار خدمة المجتمع	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1.	جمع المعلومات لدراسة دور الجامعة وأثرها على المجتمع.	3.17	0.88	متوسطة
2.	قياس المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها المجتمع(الصحية والاجتماعية والاقتصادية... وغيرها).	2.71	0.57	متوسطة
3.	المشاركة في جميع الانشطة المجتمعية (المشروعات، والانشطة الثقافية، والتطوعية. وغيرها).	2.77	0.51	متوسطة
4.	الاستفادة من المبادرات المجتمعية في تطوير خدماتها وتحسينها.	3.07	0.83	متوسطة
5.	تعزيز ثقة المجتمع بالجامعة، وتقوية الروابط مع مؤسساته.	2.99	0.92	متوسطة
6.	تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع ومؤسساته	3.00	0.85	متوسطة
	<b>متوسط معيار خدمة المجتمع</b>	<b>2.95</b>	<b>0.66</b>	متوسطة

يتبين من جدول (12) بأن متوسط درجة تطبيق ادارة التميز في مجال خدمة المجتمع ، بلغت ( 2.95 ) وبدرجة متوسطة وهي درجة تطبيق اقل من الحد الأدنى المقبول لتميز التطبيق،، وبانحراف معياري(0.66)، وبنسبة تطبيق(59.00%) من الدرجة الكلية للتطبيق، وحصل المؤشر (جمع المعلومات لدراسة دور الجامعة وأثرها على المجتمع) على أعلى درجة تطبيق(3.17) وبنسبة (63.40%)، وحصل المؤشر(قياس المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها المجتمع)الصحية والاجتماعية والاقتصادية...وغيرها). على اقل درجة تطبيق (2.71) وبنسبة تطبيق(54.20%):

1. بلغ عدد المؤشرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال خدمة المجتمع (3) مؤشرات وبنسبة (50%) من إجمالي مؤشرات معيار القيادة البالغ عددها (6) مؤشرات.
2. بلغ عدد المؤشرات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول لتميز لتطبيق ادارة التميز في مجال خدمة المجتمع (3) مؤشرات، وبنسبة (50%) من إجمالي مؤشرات المعيار.

#### تاسعا: معيار نتائج الأداء الرئيسية

##### جدول 13

يبين متوسط درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، في معيار نتائج الأداء الرئيسية

م	مؤشرات معيار نتائج الأداء الرئيسية	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1.	توفير مؤشرات لقياس الوضع المالي للجامعة وضمان تحسينه.	2.81	0.46	متوسطة
2.	توفير مؤشرات لقياس الأداء الابداعي والابتكاري.	3.03	0.88	متوسطة
3.	توفير مؤشرات لقياس الوقت اللازم لتقديم الخدمة للمستفيدين.	3.04	0.80	متوسطة
4.	توفير مؤشرات بكفاءة استخدام المباني والتجهيزات، وتكاليف صيانتها.	2.70	0.59	متوسطة
5.	توفير مؤشرات بنسب نجاح الاستراتيجيات والسياسات، في تنفيذ المشروعات	2.73	0.56	متوسطة

م	مؤشرات معيار نتائج الأداء الرئيسية	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
6.	توفير مؤشرات لقياس نتائج إدارة التطبيقات الالكترونية.	2.76	0.52	متوسطة
7.	توفير مؤشرات بعدد الشراكات، وعدد المشاريع المجتمعية	3.04	0.84	متوسطة
	<b>معيار نتائج الأداء الرئيسية</b>	2.87	0.53	متوسطة

يتبين من جدول (13) بأن متوسط درجة تطبيق ادارة التميز في مجال نتائج الأداء الرئيسية، بلغت ( 2.87) وبدرجة متوسطة وهي درجة اقل من الحد الأدنى المقبول لتحقيق التطبيق، وبانحراف معياري (0.53)، وبنسبة تطبيق(57.40%) من الدرجة الكلية للتطبيق، وحصل المؤشر (توفير مؤشرات لقياس الوقت اللازم لتقديم الخدمة للمستفيدين) ومؤشر (توفير مؤشرات بعدد الشراكات، وعدد المشاريع المجتمعية) على أعلى بدرجة تطبيق(3.04) لكل منهما وبنسبة (60.80%)، وحصل المؤشر(توفير مؤشرات بنسب نجاح الاستراتيجيات والسياسات، في تنفيذ المشروعات ) على اقل درجة تطبيق (2.73) وبنسبة تطبيق(54.60%):

1. بلغ عدد المؤشرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال نتائج الأداء الرئيسية (3) مؤشرات وبنسبة (42.86%) من إجمالي مؤشرات معيار القيادة البالغ عددها (7) مؤشرات.
2. بلغ عدد المؤشرات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول لتطبيق ادارة التميز في مجال نتائج الأداء الرئيسية (4) مؤشرات، وبنسبة (57.14%) من إجمالي مؤشرات المعيار.

**اجابة السؤال الثاني:** هل توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسط درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM تعزى لمتغيرات: الرتبة العلمية، التخصص، عدد سنوات الخدمة بالجامعة؟

**1- الفروق في مستوى تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM وفقا لمتغير التخصص:**

## جدول 14

يوضح استخدام اختبار *test*. لحساب الفروق في درجة متوسط تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز *EFQM* وفقا لمتغير التخصص (إنسانية ، تطبيقية).

المعيار	التخصص	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإجمالي	انسانية	3.05	.62	348	0.529	.000
	ن(220) تطبيقية	3.01	.37			
	ن(130)					

يلاحظ على نتائج الجدول (14) وجود فروق دالة إحصائية ، وفقا بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المعبرة عن متوسط درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز *EFQM* وفقا لمتغير التخصص (إنسانية، تطبيقية)، وهو ما يعني عدم انقائهم على مستوى درجة التطبيق ، وهو فرق دال لصالح التخصصات الإنسانية.

**2- الفروق في درجة متوسط تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز *EFQM* وفقا لمتغير الرتبة العلمية:**

## جدول 15

يوضح استخدام أسلوب تحليل التباين الاحادي لحساب الفروق في درجة متوسط تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز *EFQM* وفقا لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)

المعيار الكلي	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.525	2	2.483			
داخل المجموعات	96.322	347	.277			
					8.970	.000

المعيار	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
		97.847	349			

يلاحظ على نتائج الجدول (15) وجود فروق دالة إحصائية، بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول متوسطات درجة تطبيق قيادة الجامعة بجامعة الملك خالد، وفقا لدرجاتهم العلمية (استاذ مساعد، استاذ مشارك، استاذ)، وهو ما يعني عدم اتفاقهم حول درجة التطبيق، وهو يعني اختلاف تقديرات أعضاء هيئة التدريس في ذلك. ولمعرفة اتجاه الفروق التي أظهرها أسلوب تحليل التباين، استخدم الباحث اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق ولصالح من.

## جدول 16

المعيار	الخبرة	استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ
الكلي	استاذ مساعد	0	*-0.25	-0.20
	استاذ مشارك	0.25	0	-0.05
	استاذ	0.20	0.5	0

\* دالة عند مستوى 0.05

اظهرت نتائج استخدام أسلوب شيفيه ان الفرق دال عند مستوى دلالة (0.05) بين الاستاذ المساعد والاستاذ المشارك ولصالح درجة استاذ مشارك.

**3- الفروق في مستوى تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة**

و يلاحظ على نتائج الجدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM وفقا لمتغير سنوات الخدمة (اقل من سنوات، 6- 10 سنوات، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر)، وهو ما يعني اتفاقهم جميعا بغض النظر على سنوات خدمتهم بالجامعة على درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM .

## جدول 17

يوضح استخدام أسلوب تحليل التباين الاحادي لحساب الفروق في درجة متوسط تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM وفقا لمتغير سنوات الخدمة (اقل من سنوات، 6- 10 سنوات، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر)

مجالات جودة الخدمة	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" مستوى	الدلالة
الكلي	بين المجموعات	.763	3	.254		
	داخل المجموعات	100.264	346	.290	.878	.453
	المجموع	101.028	349			

## مناقشة النتائج

اظهرت نتائج البحث، الاتي:

- تحققت معايير الأنموذج الأوربي التسعة لإدارة التميز بدرجة (3.03) وبنسبة (60.60%) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، وتمثل درجة (متوسطة) على المقياس الخماسي للبحث. وتختلف نسبة تطبيق المعايير للبحث الحالي مع دراسة (الفراسهمود، 2015) التي جاءت في اقل من (60%) في جميع محاور الأداة. وتتفق هذه النتيجة مع كثير من الدراسات التي استخدمت الأنموذج الأوربي، في تجاوز الحد الأدنى للقبول وان اختلفت نسب التطبيق في الدراسات السابقة، مثل: دراسة الالفي بدرجة (متوسطة)، ودراسة (احمد، 2015) بدرجة متوسطة، والسوسي (2015) بنسبة (73.91%)، ومع دراسة (Abu Saada, 2013) التي تحققت بنسبة (75.9) ، ودراسة (النجار، 2014) التي بلغت (76%)، ومع دراسة (الزايدي) بنسبة (86%) ودراسة (الدجني، 2013) وبنسبة (78%).
- عدد المؤشرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لإدارة التميز بجامعة الملك خالد، بلغ (40) مؤشرا، وبنسبة (66.67%) من اجمال مؤشرات المعايير التسعة.

- حققت المعايير الخمسة الأولى، والمسماة معايير التمكين أو المسببات، التي تعبر عن جهود الجامعة في ادارة التميز للوصول الى الجودة وبنسبة (100%)، وبدرجة (متوسطة)، وهو ما يعبر عن ايجابية قيادة جامعة الملك خالد، ونجاح الجهود المبذولة في تحقيق التميز، والتي تتطلب من قيادة الجامعة مزيدا من الجهود لزيادة درجة التطبيق.
- عدم تحقق الحد الأدنى للقبول في تطبيق (3) معايير من إجمالي (4) معايير لها علاقة بالنتائج، والتي تعبر عن قصور في جهود الجامعة، فيما يتصل بنتائج (المستفيدين من الجامعة، وخدمة المجتمع، الأداء الرئيسية).
- وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة تطبيق قيادة الجامعة لمعايير ادارة التميز، وفقا للتخصص، ولصالح التخصصات الإنسانية. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الفرا وسهمود، 2015)، ودراسة (الزايدي، 2014) ودراسة (الدجني، 2013) في عدم وجود فروق وفقا للتخصص.
- وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة تطبيق قيادة الجامعة لمعايير ادارة التميز، وفقا لمتغير الدرجة العلمية، ولصالح درجة (استاذ مشارك). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (احمد، 2015) ولصالح المؤهل الأعلى. وتختلف مع نتائج دراسة (الفرا وسهمود، 2015) التي لم تظهر فروق وفقا للدرجة العلمية.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة تطبيق قيادة الجامعة لمعايير ادارة التميز، وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (النجار، 2014) و(الزايدي، 2014) التي اظهرت عدم وجود فروق، وتختلف من نتائج دراسة (الدجني، 2013) التي اظهرت وجود فروق وفقا لمتغير سنوات الخدمة.

### التوصيات

بناء على النتائج التي خرج بها البحث، فإنني اوصي قيادة جامعة الملك خالد بالاتي:

- بذل مزيد من الاهتمام بتحقيق أعلى درجات إدارة التميز في ممارسات قيادة الجامعة لإدارة أنشطة الجودة، للمعايير التي حققت الحد الأدنى للتميز، من وجهة نظر عينة البحث، وعددها (6) معايير، وكذلك الاهتمام بالمؤشرات التي حققت الحد الأدنى المقبول للتميز، وعددها (40) مؤشرا.
- معالجة الضعف في المعايير الثلاثة التي لم تحقق الحد الأدنى لإدارة التميز، من وجهة نظر عينة البحث، وتمثل جوانب مهمة، وتعبّر عن ضعف في الجهود التي تبذلها قيادة الجامعة في المعايير الخمسة المعبرة عن نشاط الجامعة، والتي ينبغي ان يواكبها متابعة نتائج الجهود التي تبذلها قيادة الجامعة لتحقيق التميز، من خلال متابعة نتائج مدى رضا الشركاء الداخليين: الموظفين، أو الشركاء الخارجيين، كالمؤسسات الاجتماعية، وأولياء امور الطلبة، بالإضافة إلى معرفة نتائج المجتمع والتعرف على آمال وتطلعات المجتمع ومدى رضاه عن مخرجات الجامعة، باعتبارهم الحكم النهائي على الخدمات التي تقدمها الجامعة، واهمية الحرص على رضاهم واشراكهم في أنشطة الجامعة، وتوفير المعلومات والنتائج التي تكسب رضاهم وتزرع الطمأنينة في نفوسهم.
- نشر ثقافة الجودة بين جميع موظفي الجامعة من اساتذة واداريين وطلاب، وبين الشركاء خارج الجامعة.
- وضع خطط لتدريب موظفي قيادة الجامعة على ممارسة وتطبيق معايير ادارة التميز، لضمان تحقيق الجامعة، لرؤيتها الاستراتيجية واهدافها المنشودة في التميز والجودة.

#### المقترحات

- اجراء دراسة تتناول متطلبات تطبيق معايير ادارة التميز الاوروبي بجامعة الملك خالد.
- اجراء دراسة تتناول درجة تطبيق قيادة الجامعة لمعايير ادارة التميز الأوروبي، من وجهة نظر طلبة الجامعة.
- اجراء دراسة تتناول درجة تطبيق قيادة الجامعة لمعايير ادارة التميز الأوروبي، من وجهة نظر الإداريين.

- دراسة المعوقات التي توجه الجامعة في تحقيق أعلى درجات التطبيق في معايير ادارة التميز الاوربي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- احمد، محمد جاد حسين (2015). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: الأنموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية-مصر، س2، ع7، ديسمبر، ص. 15- 176.
- الألفي، هاني رزق عبدالجواد (2016). الأنموذج الأوروبي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل. مستقبل التربية العربية-مصر، مج23، ع104، ص ص 11-128.
- بشيوه، لحسن والبراري، نزار. (2009). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية" دراسة مقارنة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اليمن، العدد(3).
- بن عبود، علي أحمد ثاني (2009). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية.
- توفيق، عبد الرحمن (2005). القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير. الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك).
- الجعبري، تغريد عيد (2009)، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل: فلسطين.
- الحيالي، إيهاب (2012). أليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، مصر.

خليل، أمل محمد يوسف (2014). تقييم نموذج التميز EFQM كإطار لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية : دراسة تجريبية". مجلة البحوث المالية والتجارية ( كلية التجارة جامعة بور سعيد )- مصر، العدد(2) ، ص ص 434 -480.

الدجني، علي (2013). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة: فلسطين.

الرشيد، صالح (2009). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الاعمال. مجلة افاق اقتصادية، (116)، ص ص. 103 -134.

زايد، محمد عادل (2005). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر.

الزايدي، طارق (2014). مدى اسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى.

السكرانة، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة . عمان: دارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

السلمي، علي (2002). إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

السوسي، يوسف. (2015). لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

الشريف، راشد بن مسلط. (2015). تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، ع 162، ج2.

الشوا، غفت ياسر عبد الحميد(2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

شوقي، قبطان ( 2010 ). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات. *الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي الاثنين والثلاثاء (8-9) نوفمبر.*

بن عبود، علي. (2009). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. *ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية.*

فتحي، شاکر محمد. ( 2015 ). التميز التنظيمي. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، س2، ع5.*

الفرا، ماجد محمد عبدالسلام وسهمود، ايهاب عبد ربه (2015) . واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM . *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية - شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية - غزة : فلسطين، مج23، ع2، ص.ص. 1 - 29.*

المزين، سليمان و سكيك، سامية. (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في تميز أداء مؤسسات التعليم العالي. *ورقة بحث مقدمة ليوم دراسي بعنوان "التميز الأكاديمي في الجامعات والكليات: رؤى ومدخل إصلاحية" ، الجامعة الإسلامية، غزة : فلسطين.*

المزين ، إحسان بن علي والغامدي ، رافع بن سعيد(2010). النموذج الأوروبي للتميز: فوائد ومعايير. *اللقاء السنوي الخامس عشر ( تطوير التعليم : رؤى ونماذج ومتطلبات ) - السعودية، ص. ص. 754 - 764.*

ناصر، ميرفت و هاشم، نهلة(2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 16 (3)، 11-132.*

النجار، مازن. (2014). *درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره.* رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

الهادي، شرف إبراهيم.(2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، مج6، ع 11.

يعقوب، يوسف(2014). التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية، *مجلة الآداب*. جامعة بغداد، ع(264).

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Abu Saada,I.( 2013). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions UCAS as a Case Study. *Thesis Submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master in Business Administration*, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Crum, Allen, Patricia.(2014). *Career and technical education and the Malcolm Baldrige Quality Award in Education*. Western Michigan University, ProQuest Dissertations Publishing.
- Dinu, George; Popescu, Delia-Mioara.(2015). Romanian Higher Education : an Agument to Apply EFQM Excellence Model. *Supplement Quality – Access to Success* ,16.2.
- EGAN, Steve (2003). *Embracing Excellence In Education*. Sheffield Hallam University.
- Inaki,H. & Frederic,M. & Marti,C.(2012). An empirical study of the relationship within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence, Special Issue: Excellence Models,TQM and performance* ,Voume 23,Issue 5-6, p.p. 523-540.
- Jambor, Jaroslav. (December 2010). *Increasing the Quality of the Teaching Process by Implementing Total Quality Management at a Secondary Technical School*. A paper presented at The Joint International IGIP-SEFI
- Mladen,V. & Mladen,R. & Maja,M.(2014).EFQM Excellence Model as the TQM Model of the construction industry of southeastern Europe. *Journal of civil Engineering and Management*, Vol.20, Issue1, pp.70-81
- Moradzadeh,V.(2015). Foundation for Quality Management EFQM Model Feasibility Europe(EFQM) in Education Institutions.

---

*Journal of Quality in Higher Education*, Vol.2, Issue1, January,  
pp.1-22

National Quality Institute. (2007). *Canadian Framework for business Excellence Overview Document*, Canada: National Quality Institute.

Saraiva et al. (2003). Applying an Excellence Model to Schools. *Quality Progress*, **36** (11), 46-51 .

The European Foundation for Quality Management. EFQM.org, Excellence Model,2017,2016,2013. [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

The British Quality Foundation. The EFQM Excellence Model, 2016.