

## إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز - دراسة حالة كلية التربية سكيكدة

أ.د. زرزار العياشي<sup>(\*1)</sup>

أ. حمزة بن وريدة<sup>2</sup>

© 2019 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2019 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ التعليم العالي - جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - الجزائر

<sup>2</sup> جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - الجزائر

\* عنوان المراسلة: [zerzar\\_18@yahoo.fr](mailto:zerzar_18@yahoo.fr)

## إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز - دراسة حالة كلية التربية سكيكدة

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق عناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM بكلية التربية سكيكدة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من الأساتذة الدائمين بعمل الحصر الشامل للمجتمع الذي بلغ عدده (95) أستاذاً، وتم الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وللتأكد من صدق الأداة تم حساب معاملات الارتباط، وألفا كرونباخ للتحقق من الثبات، حيث بلغ هذا الأخير 0.964. بينت النتائج أن مستوى تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في التعليم العالي بكلية بلغ نسبة 71 %، وبناء عليها توصلت الدراسة إلى تقديم عدة توصيات، أبرزها زيادة الاهتمام بتطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز من قبل إدارة الكلية، وتوضيح أهمية وفوائد تبنيه للوزارة الوصية والأطراف ذات المصلحة.

الكلمات المفتاحية : إدارة التميز، النموذج الأوروبي للتميز EFQM، كلية التربية سكيكدة.

## Management of Excellence in Higher Education According to the European Model of Excellence: A Study Case of College of Education – Skikda

### Abstract:

This study aimed to identify the degree of application of excellence management elements according to the European Model of Excellence (EFQM) at the College of Education of Skikda. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used on 95 fulltime professors, selected by the complete census method, participated in the study. To collect data, a questionnaire was used after checking its validity and reliability by calculating the coefficients of correlation and alpha Cronbach where the latter was 0.964. The results showed that the level of application of the European model of excellence in the faculty of education was 71%. It was recommended therefore that more attention and focus should be made to the European model of excellence management by the college administration. The importance and benefits of adopting this recommendation should be made clear to the ministry as well as to other stakeholders.

**Keywords:** excellence management, European model of excellence (EFQM), College of Education, Skikda.

## المقدمة:

شهد العالم في الفترة الأخيرة تطورا هائلا وسريعا في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة، مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة الإلكترونية وغيرها، ونظرا لهذه الظروف التي فرضت واقعا متطورا ظهر اتجاه يسعى إلى استشراف المستقبل يدعو المؤسسات إلى تطوير مفاهيم جديدة.

وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه منظمات الأعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات على الصعيدين المحلي والدولي وتغيير رغبات وحاجات المستهلكين والسعي لتحقيق رضا العملاء وتحسين الحصة السوقية، أصبحت منظمات الأعمال تعمل جاهدة في مسعاها نحو تحقيق التفوق والتميز باعتباره الأداة المثلى والطريق الأوسع لمواجهة تلك التحديات وبلوغ تلك الأهداف.

فمؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات أصبح من الواضح التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز أمر لا بد منه، حيث ينظر إلى التعليم العالي على أساس الدور المتميز الذي يمكن أن يواكب التغيرات والتحديات الحاصلة في البيئة الحالية (الميمي ومخلوف، 2004، 1)، وبالتالي فإنه لا يمكن للتعليم العالي أن يحقق أهدافه إذا كانت أوضاعه غير مستقرة، وبرامجه وخريجوه غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، وأهداف المؤسسة الجامعية غير محددة المعالم، حيث تعد المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص النواة التي تصقل الكوادر الوطنية اليا فعة التي اتفقت معظم الدراسات المعاصرة على أنها محور البناء والتنمية (العياشي، 2017، 354).

وتحرص المؤسسات التعليمية عموما ومؤسسات التعليم العالي خصوصا على البحث عن أساليب ونماذج التميز التي تتميز بالشمولية منها النموذج الأوروبي للتميز EFQM الذي يستند على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة، وتتلور فلسفته في أن التميز في الأداء وخدمة المنافع لجميع الأطراف ذات المصلحة من الموظفين وغيرهم، والمجتمع بمؤسساته... الخ.

لقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية تطبيق مبادئ وأسس إدارة التميز من خلال نماذج التميز أهمها النموذج الأوروبي للتميز ودوره في الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي وضمان جودة أداؤها وتميزه (الشوا، 2016، 8). وفي ضوء ما سبق الإشارة إليه من الطموح المشروع لمؤسسات التعليم العالي في تحقيق التميز الذي لن يكون إذا لم تقف هذه الأخيرة على واقع ممارساتها لمتطلبات تطبيق معايير إدارة التميز استنادا إلى نماذج عالمية، تنطلق هذه الدراسة من رؤية كلية التربية باعتبارها إحدى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أن تكون ضمن أفضل المؤسسات عالميا.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لما نجحت العديد من تجارب الآخرين على المستوى الدولي والعربي في تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز وحصولهم على شهادة المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز، والاستفادة منه في عملية تقييم الأداء في المؤسسات المختلفة بشكل عام والمؤسسات الجامعية بشكل خاص (شاهين، 2004، 130)، ومن الجامعات العربية التي حصلت على التميز الأوروبي نجد جامعة النجاح الوطنية بفلسطين سنة 2012 (المخلافي، 2018، 158).

ويؤكد شوقي (2010، 16) في دراسته تحت عنوان إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات، على أنه في ظل الظروف الحالية، لا مناص من السعي للبحث عن أنجع الأساليب لتحقيق الأهداف وضمان الاستمرار والقدرة على البقاء والتميز، ولعل إدارة التميز هو الخيار الأمثل إن لم نقل الخيار الوحيد، كما اعتبرها مجال بحث خصب يفتح آفاقا كثيرة يستحسن توجيه البحوث العلمية لها واحاطتها بالعناية الكافية.

وانطلاقا من عدم اهتمام مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بأهمية نماذج التميز المحلية والعالمية وفوائد تطبيقها على أرض الواقع والذي يعود أساسا إلى عدم إلزام مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بالتقدم

للحصول على جائزة النموذج الجزائري للتميز بالرغم من حصول العديد من المؤسسات الاقتصادية والتجارية على الجائزة.

وعليه تنطلق الدراسة الحالية من رؤية كلية التربية التي تسعى أن تكون ضمن مصاف أفضل المؤسسات عالميا، وتحقيق ذلك يكون من خلال الارتقاء بمستوى القائمين على الكلية لمعايير إدارة التميز وفق نماذج التميز العالمية أبرزها النموذج الأوروبي للتميز.

وبناء على ما سبق، تهدف هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

"ما واقع تطبيق مبادئ إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM بكلية التربية سكيكدة من وجهة نظر الأساتذة؟"

وللإلام أكثر بتفاصيل الموضوع، نورد التساؤلات الفرعية التالية :

- ما درجة تطبيق كلية التربية سكيكدة معيار القيادة لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$
- ما درجة تطبيق كلية التربية سكيكدة معيار السياسات والاستراتيجيات لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$
- ما درجة تطبيق كلية التربية سكيكدة معيار الموارد البشرية لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$
- ما درجة تطبيق كلية التربية سكيكدة معيار الشراكات والموارد لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$
- ما درجة تطبيق كلية التربية سكيكدة معيار العمليات لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$
- ما درجة تطبيق كلية التربية سكيكدة معيار نتائج الزبائن لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$
- ما درجة تطبيق كلية التربية سكيكدة معيار رضا العاملين لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$
- ما درجة تطبيق كلية التربية سكيكدة معيار خدمة المجتمع لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$
- ما درجة تطبيق كلية التربية سكيكدة معيار نتائج الأعمال لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة مستوى تطبيق كلية التربية سكيكدة لعناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
- تحديد المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في كلية التربية سكيكدة.

### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع، وأهمية تميز مخرجات إحدى أهم مؤسسات الدولة الحساسة ألا وهي مؤسسات التعليم العالي، التي تشجع على الإبداع وتطوير المناهج والتعاون المشترك، وذات تأثير مباشر على التنمية الشاملة، كما لم يتم إجراء أي بحث في الجزائر حول موضوع إدارة التميز في

- التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز، وتوضح أهميتها فيما يلي:
- قد تفيد هذه الدراسة القائمين على كلية التربية بسكيكدة في التعرف إلى نهج إداري حديث في العمل المؤسسي بشكل عام والعمل التعليمي بشكل خاص.
  - ستضيف هذه الدراسة مفهوما جديدا في مجال الإدارة لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية وهي التي تشبعت من مفاهيم الجودة والجودة الشاملة.
  - تعتبر الدراسة أول دراسة تناولت إدارة التميز في قطاع التعليم العالي في الجزائر بالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
  - قد تسهم الدراسة في فتح المجال لدراسات جديدة تتناول أبعاد إدارة التميز وترابطها بمتغيرات أخرى كالإداء، مما قد يفيد الباحثين والقائمين على المؤسسات التعليمية في الجزائر في تطوير أدائهم.
  - ركزت هذه الدراسة على فئة الأساتذة الدائمين في الكلية، الذين يمثل البعض منهم القيادة وفي نفس الوقت موظفين، الأمر الذي قد يجعل إجاباتهم واقعية، وهو جانب تم إغفاله في الدراسات السابقة.
  - قد تستفيد الوزارة الوصية من هذا المفهوم الإداري الجديد وتعميمه على باقي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وكذلك قد يتم استحداث خلية إدارة التميز كإضافة جديدة لخلية الجودة الموجودة حاليا في الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
  - مساعدة قيادة الكلية في تحسين ممارساتهم وتطوير أدائهم بما يتوافق مع معايير النموذج الأوروبي للتميز.
  - من خلال النتائج التي سيتوصل إليها، قد يتمكن قياديو الكلية من الوقوف على نقاط القوة والضعف، وهو ما قد يدفع بالكلية إلى الترشح للحصول على الجائزة الأوروبية لإدارة التميز.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على واقع تطبيق مبادئ إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز بكلية التربية سكيكدة من وجهة نظر الأساتذة.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية التي اخترناها للقيام بهذه الدراسة في كلية التربية سكيكدة - الجزائر.
- الحدود البشرية: شملت العينة (95) أستاذا دائما.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال سنة 2018م.

## مصطلحات الدراسة:

- إدارة التميز: هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية.
- النموذج الأوروبي للتميز EFQM: يعد النموذج الأوروبي للتميز أحد أهم النماذج الرئيسية الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المؤسسات في تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد كأحد الأطر للتقييم وخصوصا للجائزة الأوروبية للجودة والتميز.

## الإطار النظري:

### أولا: إدارة التميز

1. مفهوم إدارة التميز: هناك مجموعة من التعريفات قدمت لإدارة التميز نذكر منها:
  - القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (السلمي، 2000، 04).

- إدارة التميز هي "تعبير عن الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية" (Egan, 2003, 8).
- كما تعرّف أيضا بأنها "تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل" (سهوم، 2013، 11).
- وتعرف إدارة التميز أيضا بالتعريف الآتي "مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة والمتكاملة التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز في مجالات متعددة أهمها (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، التركيز على أصحاب المصلحة) لتجعل من المؤسسة أكثر تنافسية وربحية بين المؤسسات الأخرى في سوق العمل" (السوسي، 2015، 10).
- كذلك تعرّف على أنها "تلك الأنشطة التي يبتكرها وينظمها المديرون بالتعاون مع العاملين، من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وتميز الأداء في الكلية ومستوى مخرجات متميز يحقق أو يظوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين منها وذلك في ضوء النموذج الأوروبي للتميز" (الشوا، 2016، 15).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة التميز على أنها: مجموعة من الخطوات والإجراءات يتم تحصيلها وتطبيقها للوصول إلى نتائج غير معهودة لم يصل إليها الغير، بهدف تحقيق رغبات وتوقعات جميع الأطراف ذات المصلحة واكتساب تنافسية أكبر، أما الربحية وزيادة الحصة السوقية فتأتي كتحصيل حاصل.

2. مبادئ إدارة التميز: إن إدارة التميز للمؤسسات بشكل عام تقوم على مجموعة المبادئ التالية (الجعبري، 2009، 30):

- نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
  - التركيز على الزبائن: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستدامة بين المنظمة وبين عملائها.
  - القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافه.
  - الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.
  - تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
  - التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
  - تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
  - المسؤولية الاجتماعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.
3. تعريف إدارة التميز في التعليم العالي: عند تقديم تعريف لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي يجب أن يكون شاملا لكل نواحي البيئة التعليمية سواء أكاديمية أو إدارية أو بحثية، وأن يشير إلى مجموعة من الأبعاد التي حددها بعض الباحثين (الجعبري 2009، 33):

- التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.
- التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي، وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.
- الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
- مجتمع ترحيبي يشجع كل أفرادها باتجاه خدمة الطلبة والعمل باتجاه ما يسمى بالمؤسسة التعليمية.

ويعرّف التميز في التعليم العالي بأنه "أداء استثنائي فيما يتعلق بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي، بيئة العمل، إدارة العمليات، والتركيز على الطلبة وسوق العمل، وتبني قياس للأداء واستخدام المعلومات والتحليل، ويتحقق من خلال جهود تنظيمية تشاركية تكاملية لاستغلال الموارد المتاحة للوصول إلى نتائج متفوقة، والحصول على ميزة تنافسية من خلال المخرجات، التي تتمثل في الباحث الخريج والأبحاث العلمية والخدمات المساندة التي يمكن قياسها بناء على معايير تعتمد على مؤشرات ملموسة وغير ملموسة" (الجعبري 2009، 34).

ثانياً: النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):

1. تعريف النموذج الأوروبي للتميز EFQM: قدمت تعريف عديدة للنموذج الأوروبي للتميز نذكر منها:
  - "EFQM هذه الحروف الأولى الأربع هي أول حرف من النموذج الأوروبي لإدارة الجودة والمعروف بالنموذج الأوروبي للتميز (European Foundation For Quality Management excellent Model)، وهو نموذج يعتمد في تطويره على سبعة معايير هي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، النتائج، رضا الفئة المستهدفة)، عند تطبيقه بشكل صحيح يساعد على تمييز المؤسسات أي كانت طبيعة عملها" (الظلي، 2015، 27).
  - وأيضاً هو "عبارة عن نموذج للتميز تم تطويره عام 1992 كأطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للجودة، يتم استخدام النموذج بشكل واسع كأطار مؤسساتي في أوروبا، وأصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية" (الشوا، 2016، 15).
  - وتعريف آخر هو "عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته" (الشوا، 2016، 49).

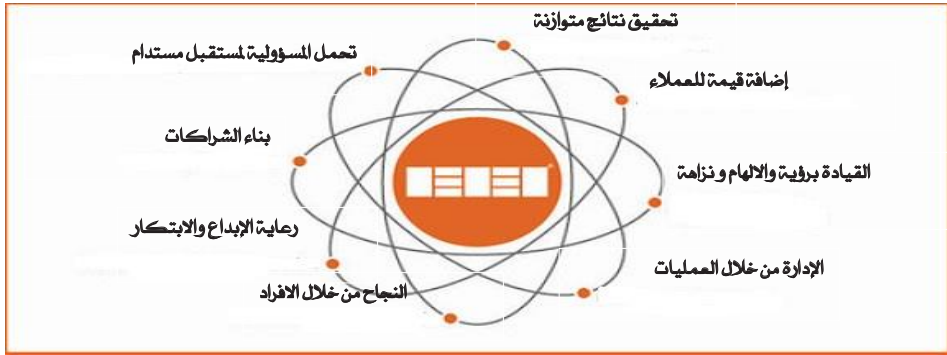
من التعاريف السابقة نتوصل إلى تعريف شامل للنموذج الأوروبي للتميز كما يلي:

هو منهج منظومي شامل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، يقوم على فرضية أن التميز في مجالات الأداء، وإرضاء أصحاب المصلحة من الزبائن، الأفراد والمجتمع، إنما يتحقق بفضل القيادة، التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجية والسياسة التي تنفذ عن طريق الأفراد، الشركاء، الموارد والعمليات.

2. مكونات النموذج الأوروبي للتميز: يحتوي النموذج في نسخته الأخيرة على ثلاثة مكونات هي (الشوا، 2016، 51):

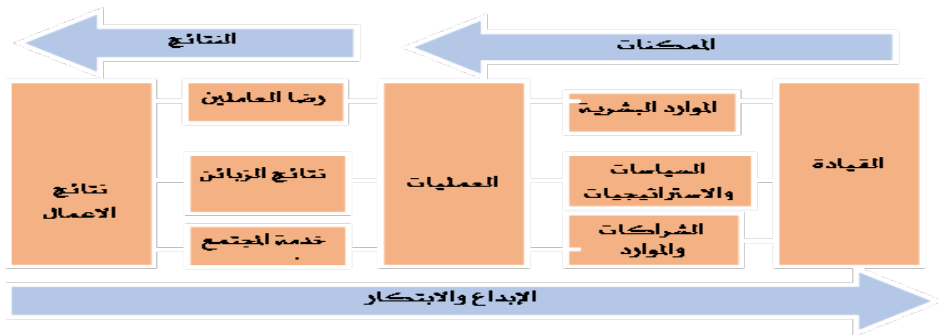
- 1-2 - المفاهيم الأساسية للتميز حسب النموذج الأوروبي للتميز EFQM: يستند النموذج الأوروبي للتميز على مجموعة من المفاهيم الأساسية، التي يتم من خلالها مساعدة المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها باستمرار، حدد النموذج الأوروبي للتميز لسنة 2013، ثمانية مفاهيم (مبادئ) أساسية واجبة التطبيق من طرف المؤسسات الساعية إلى الدخول والولوج في عالم التميز، هذه المفاهيم الثمانية يتم توضيحها في الشكل (1) (العياشي، 2017، 13):





شكل (1): المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM

2-2 - المعايير الرئيسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM: يعتمد النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير، خمسة منها تمثل الممكنات، وأربعة منها تمثل النتائج موضحة دور الإبداع والابتكار والتعلم في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل، تغطي الممكنات ما تفعله المؤسسة وكيف تفعله، أما النتائج فهي تغطي ما تنجزه المؤسسة بفعل الممكنات، ومن أجل تحقيق النجاح المستدام تحتاج المؤسسة إلى قيادة قوية واتجاه استراتيجي واضح، والشكل (2) يوضح هذه المعايير (العياشي، 2017، 13):



شكل (2): معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

2-3 - آلية الرادار (RADAR): يعرف الرادار بأنه أداة تستخدم للتقييم وتسجيل النقاط أثناء عملية التقييم، وتستند على دورة التحسين والتعلم المستمرين (EFQM, 2017, 3-4).

إن المبدأ الرئيسي لاستخدام الرادار هو أنه عندما يتحسن أداء المؤسسة عبر الزمن، فإن درجتها إزاء النموذج سترتفع، تم تخصيص 50% للممكنات (الوسائل)، وتخصص 50% منها للنتائج، مما يضمن للمؤسسة القدرة على استدامة أداؤها في المستقبل، والشكل رقم (3) يوضح آلية الرادار (الشوا، 2016، 62):



شكل (3): آلية الرادار

### 3 - اختيار عناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز :

يتضح مما سبق أنه لم يكن هناك عناصر موحدة للتميز وإن كان هناك تشابهاً في معظم تلك العناصر، وهذا التباين مبني على مبررات معينة حسب البيئة والإمكانات التي تم طرح النموذج لها، إلا أنه يمكن الجزم بأن جميع العناصر المختلفة تعد مهمة جداً وذات دور أساسي وفعال في الوصول إلى الأداء المتميز للمؤسسات.

أما في بيئة التعليم العالي، فإن أكثر النماذج استخداماً وشيوعاً هو النموذج الأوروبي خاصة بعد التعديل عليه بما يتوافق مع معطيات البيئة التعليمية، وبالتالي فإن اختيار معايير لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي لا بد أن تتوافق مع معايير تلك النماذج أولاً، وكذلك أن تنسجم مع مبادئ إدارة التميز العامة سائلة الذكر، إلا أن خصوصية البيئة المحيطة والثقافة السائدة تحتاج إلى العمل على تحديث وتخصيص للمعايير لتجعلها قابلة للتطبيق والنجاح حسب خصوصية هذه المؤسسات، فالعناصر المختارة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار المحددات التالية (الجعبري، 2009، 57):

- تعريف المعايير بما يتناسب مع طبيعة بيئة التعليم العالي التي تدرج تحت تصنيف المؤسسات العربية الخدمائية.
- تحديد مقاييس نتائج الأعمال المناسبة.
- الاهتمام بالإمكانات المتوفرة في بيئة العمل الحالية لتلك المؤسسات.
- تتناسب مع خصائص مؤسسات التعليم العالي المتباينة من حيث النوع وعدد الطلبة ونظام الدراسة وغيرها.

من منطلق الشروط السابقة فقد تم اختيار العناصر التالية :

- القيادة.
- السياسات والاستراتيجيات.
- الموارد البشرية.
- الشراكات والموارد.
- العمليات.
- نتائج الزبائن.
- رضا العاملين.
- خدمة المجتمع.
- نتائج الأعمال.

## الدراسات السابقة:

أثناء عملية البحث، سجلنا تواجد بعض الدراسات السابقة تخص موضوعي إدارة التميز والنموذج الأوروبي للتميز، هذه الدراسات نوجزها كما يلي:

دراسة الدويري (2006)، التي هدفت إلى تسليط الضوء على واقع إدارة التميز في مؤسسات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر المديرين في تلك المؤسسات، وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) ووجهت الاستبانة لاجتماع من المديرين في (12) مؤسسة حكومية أردنية، واستنتج الباحث أن إدراك مدى توافر معايير التميز في المؤسسة يؤدي إلى مستوى عالٍ في تطبيق إدارة التميز، إضافة إلى النمط القيادي في المؤسسة الذي يؤثر في مستوى تطبيقها، فتوافر صفات القيادة المتميزة بدرجة عالية يؤدي إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز في المؤسسة بدرجة عالية.

أما دراسة Olson (2009)، فقد هدفت إلى تحديد آليات استخدام إدارة الجودة في التعليم العام، وتقييمها من خلال استخدام معايير جائزة مالكوم بالدريج للأداء المتميز، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحديد الواقع الفعلي لإدارة الجودة ومدى الاستفادة منها استناداً لمفاهيم الأفراد الإداريين، وتوضيح العلاقة بين تلك المفاهيم ووظائف الدعم والرعاية، وبينت الدراسة أن القيادة تلعب دوراً مهماً في نجاح وتطبيق إدارة الجودة التي تسهم بشكل فعال في تحقيق التميز في الأداء، كما أكدت الدراسة على أهمية العمل الجماعي وتفعيل مشاركة المعنيين من أصحاب المصلحة.

كما أجرت الجعبري (2009) دراسة تهدف إلى معرفة مدى فاعلية إدارة التميز ومساهماتها في إحداث تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في واقع تطبيق إدارة التميز في مؤسسة التعليم العالي في الضفة الغربية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي، ثم ذلك من خلال التعرف إلى التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة وتم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا (رؤساء، نواب، مسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير) في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. وقد استنتجت الباحثة أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها، وقدمت الباحثة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناءً على تحليل البيانات.

أما دراسة Abu Saada (2013)، فقد هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق أحد معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز وهو معيار القيادة، دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة فلسطين، استخدم الباحث المنهج الوصفي، باستعمال أداة الدراسة ممثلة في الاستبيان، وقد اعتمد الباحث على عينة مكونة من 64 موظفاً من إداريين وأكاديميين.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية بلغ 3.79 بدرجة مرتفعة، كما كانت درجة المعايير الفرعية متقاربة من بعضها البعض، حيث بلغ معيار تفاعل القادة مع الطلبة حوالي 3.95، أما درجة تشجيع القادة للموظفين فقد بلغت 3.69، وقدمت الدراسة توصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالموظفين من خلال إشراكهم الدائم والمتواصل.

وفي دراسة سهمود (2013)، التي هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز، حيث تم ذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاستشارية (أعضاء مجلس الجامعة مديرو الدوائر والوحدات رؤساء الأقسام)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (116) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

وقد استنتج الباحث أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، المتمثلة في القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) وفق النموذج الأوروبي للتميز يقل عن 60%.

كما قام الهاللي وغيور (2013) بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة التميز وتحديد متطلبات تطبيقها في جامعة المنصورة، وقد عرضت الدراسة العديد من نماذج التميز مثل النموذج الياباني، ونموذج التليضون النقال لإدارة التميز. ومن أهم النتائج أن القيادة تلعب دورا محوريا في صياغة الأهداف وغايات المؤسسة، وقد حددت الدراسة العديد من المتطلبات لتطبيق إدارة التميز منها العاملون المتمكنون وادماج المؤسسة مع الأطراف ذات المصلحة العامة، وتنمية روح المسؤولية الاجتماعية لديهم.

أيضا تناول قواسمه (2015) دراسة هدف من خلالها إلى معرفة مستوى ممارسة إدارة التميز الجامعي في جامعة جدارا من وجهة نظر العاملين والطلبة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده التسعة (القيادة، الأفراد، السياسات والاستراتيجية، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الكلي)، ضم مجتمع الدراسة كافة العاملين والطلبة في جامعة جدارا، وبلغ عددهم 4200 (3700 طالبا و500 موظف). تم تصميم استبانة ضمت (50) فقرة لجمع آراء مجتمع الدراسة التي بلغت (375) موظفا وطالبا، واستنتج الباحث من خلال الدراسة أن مستوى التميز في جامعة جدارا بلغ مستوى متوسطا (3.14) على مقياس ليكارت الخماسي، حيث حقق بعد الممكنات الخاص بمعايير إدارة التميز مستوى متوسطا (2.82) على مقياس ليكارت الخماسي، كما دلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية نحو معايير إدارة التميز بين الطلبة والعاملين لصالح العاملين، ولم تشر النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية نحو معايير إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس.

كما تناول المليجي (2016) تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، هدفت إلى تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل، من خلال التعرف إلى أهم مهام تلك الأقسام والوقوف على واقعها، كما هدفت الدراسة إلى توضيح أهم الأسس النظرية والمعرفية لإدارة التميز في الجامعات، واستخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي، واقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات جامعة حائل، حيث بلغ عددهم 306 أعضاء، وقد اقترحت الدراسة بعد تحديد مستوى أداء الأقسام العلمية المتوسط، تصورا لتطوير تلك الأقسام قام على عدة متطلبات أهمها: وجود إدارة عليا تؤمن بإدارة التميز، ضرورة تمكين القيادات الأكاديمية في الأقسام العلمية ومنحهم الثقة و إتاحة فرصة المشاركة بالإضافة للتشجيع المستمر، كما اقترحت الدراسة تشكيل فريق للتميز والجودة بالأقسام العلمية يعمل على التطوير المستمر لأداء العاملين في الأقسام العلمية.

أما دراسة الشوا (2016)، فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (58) فقرة مقسمة إلى ستة مجالات هي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع)، واستنتجت الباحثة أن درجة ممارسة النموذج الأوروبي للتميز كانت كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المديرية في جميع مجالات الاستبانة باستثناء مجالي: (السياسات والاستراتيجيات والعمليات الإدارية).

وفي دراسة قام بها سكر (2018) بهدف تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى لإدارة التميز، وتم استخدام المنهج الوصفي، فمن خلال تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من أدوات الدراسة الخاصتين بإدارة التميز والأداء الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة وعينتها من كل أعضاء هيئة

التدريس البالغ عددهم (221) عضوا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة إدارة التميز متوسطة وتساوي 3.32، وكذلك درجة الأداء الوظيفي كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.28، وقد أوصت الدراسة بتنفيذ عدة إجراءات عملية لتحسين مستوى كل من ممارسة إدارة التميز والأداء الوظيفي.

أما دراسة المخلافي (2018) التي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد بالسعودية لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة البحث من (350) عضو هيئة التدريس، وتم تصميم استبيان تضمن (60) مؤشرا توزعت على (9) معايير هي: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، نتائج رضا المستفيدين، نتائج رضا العاملين، نتائج خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الجامعة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ (3.03) بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت، فقد حققت (6) معايير الحد الأدنى للقبول بينما لم تحقق (3) معايير الحد الأدنى للقبول.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بشكل عام يمكن القول إن معظم الدراسات السابقة كانت جد مفيدة للدراسة الحالية، سواء في الإطار النظري أو المنهجية المتبعة أو في تصميم الأداة، أيضا تم الاستفادة من نتائجها بالمقارنة مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، كما ساهمت الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية الدراسة الحالية وأهدافها.

أيضا تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع إدارة التميز في مؤسسات عربية مختلفة إلا المؤسسات الجزائرية، وهنا جوهر الاختلاف بتطرق الدراسة لتطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي في بيئة مؤسسة جامعية جزائرية (كلية التربية) ومن وجهة نظر الأساتذة، وحسب اطلعنا تعد هذه الدراسة على المستوى المحلي أول دراسة تتناول إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، بالإضافة استخدام أسلوب الحصر الشامل للمجتمع المتمثل في فئة أساتذة الكلية، أيضا الاختلاف الواضح في النتائج المتوصل إليها على غرار دراسة سهمود (2013)، دراسة الجعبري (2009) ودراسة المخلافي (2018)، إضافة إلى الاختلاف في الحد الزمني، إذ تم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2018.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة التميز من حيث المفهوم والأسس التي تقوم عليها ومتطلبات تطبيقها، مثل دراسة سكر (2018)، سهمود (2013)، ودراسة الجعبري (2009).

وقد اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة من حيث المنهج والأداة كدراسة الشوا (2016)، قواسمه (2015)، سكر (2018)، المخلافي (2018)، الجعبري (2009)، ودراسة سهمود (2013).

وما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تمت في نفس بيئة التعليم العالي هو استخدام النسخة الأخيرة للنموذج الأوروبي للتميز بمعاييره التسعة، وكذلك استخدام الأساتذة الدائمين كعينة، كما تمثل هذه الدراسة إضافة علمية في موضوعها، وأن تساهم في تعزيز مفهوم ومستوى النموذج الأوروبي للتميز في المؤسسة محل الدراسة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة :

تتطلب طبيعة البحث أن يكون المنهج الوصفي التحليلي، لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة والذي يفيد في رصد واقع الظاهرة موضع الدراسة. فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، حيث يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ووضع تصور لحلولها.

فجوانب وأبعاد النموذج الأوروبي لإدارة التميز تم التعرف عليها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وتسعى الدراسة الحالية لمعرفة واقع تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز بكلية التربية سيكدة، وهذا الأخير يتميز بالديناميكية والتفاعل وعلاقة التأثير والتأثر بين جزء الممكنات بأبعاده الخمسة وجزء النتائج بأبعاده الأربعة، واستخدام هذه الأخيرة كتغذية راجعة في تحسين الجزء الأول، لهذا ركزت الدراسة الحالية على الأبعاد التسعة للنموذج وعلاقة التفاعل والتأثير والتأثر المتبادلة.

### مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الدائمين بالكلية، فوفقاً لأخر إحصاء لنيابة مديريةية المستخدمين بلغ المجتمع (95) أستاذاً دائماً، وبناءً على ما سبق تم عمل حصر شامل لمجتمع الدراسة لتصبح العينة هي المجتمع، فقد تم توزيع (95) استبانة على أفراد المجتمع، وتم استرداد (89) استبانة بنسبة (94%) من الاستبانات الموزعة، وبعد تفحص الاستبانات تم قبولها كلها وهذا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة هي (89) استبانة.

### والجدول (1) يوضح خصائص أفراد العينة :

جدول (1): خصائص أفراد المجتمع

المتغير	الفئة	العدد	النسبة	المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	48	53.9 %	المؤهل العلمي	ماجستير	47	52.8 %
	انثى	41	46.1 %		دكتوراه	34	38.2 %
					تأهيل جامعي	08	09 %
الرتبة	أستاذ مساعد قسم ب	09	10.1 %	سنوات الاقدمية	أقل من 05 سنوات	34	38.2 %
	أستاذ مساعد قسم أ	43	48.3 %		من 05 إلى 10 سنوات	47	52.8 %
	أستاذ محاضر قسم ب	29	32.6 %		من 11 إلى 15 سنة	3	3.4 %
	أستاذ محاضر قسم أ	08	09 %		أكثر من 15 سنة	5	5.6 %
	المجموع	89	100 %		المجموع	89	100 %

### أداة الدراسة :

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها تم الاعتماد في بناء الأداة من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية وبخاصة مؤسسات التعليم العالي كدراسة سهمود (2013)، الجعبري (2009)، قواسمه (2015)، المخلافي (2018)، ودراسة سكر (2018)، وكذلك تم الرجوع إلى معايير جائزة التميز الأوروبي، فتم تصميم استبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، وتم تحديد الغرض العام للأداة وأهدافها المتمثل في معرفة مدى تطبيق معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز بكلية التربية سيكدة من وجهة نظر الأساتذة. وقد تم اختيار تسعة محاور تمثل معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز في نسخته الأخيرة وهي (القيادة (6 فقرات)، السياسات والاستراتيجيات (5 فقرات)، الموارد البشرية (7 فقرات)، الشراكات والموارد (7 فقرات)، العمليات (7 فقرات)، نتائج الزبائن (5 فقرات)، رضا العاملين (5 فقرات)، خدمة

المجتمع (5 فقرات)، نتائج الأعمال (5 فقرات) وتم تدريج الاستجابات باستخدام مقياس التدريج الخماسي ليكرت (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

#### صدق الأداة:

صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة للمحور والدرجة الكلية له، فتبين أن جميع العبارات مرتبطة بالاستبانة ارتباطاً دالاً إحصائياً عند المستوى (0.01) وهو الشيء الذي يؤكد صدق الاستبانة، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق البنائي: تم حساب الصدق البنائي للاستبانة، وذلك بتقدير ارتباط كل محور مع الأداة ككل، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (2): معاملات الارتباط لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	المحور الأول: القيادة	0.667	0.000
02	المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات	0.849	0.000
03	المحور الثالث: الموارد البشرية	0.843	0.000
04	المحور الرابع: الشراكات والموارد	0.839	0.000
05	المحور الخامس: العمليات	0.876	0.000
06	المحور السادس: نتائج الزبائن	0.841	0.000
07	المحور السابع: رضا العاملين	0.832	0.000
08	المحور الثامن: خدمة المجتمع	0.802	0.000
09	المحور التاسع: نتائج الأعمال	0.764	0.000

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة دالة عند مستوى دلالة "0.01"، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة: تم حساب الثبات على المجتمع نفسه بمعامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

عنوان المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة	6	0.823
المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات	5	0.854
المحور الثالث: الموارد البشرية	7	0.804
المحور الرابع: الشراكات والموارد	7	0.806
المحور الخامس: العمليات	7	0.855
المحور السادس: نتائج الزبائن	5	0.801
المحور السابع: رضا العاملين	5	0.835
المحور الثامن: خدمة المجتمع	5	0.798
المحور التاسع: نتائج الأعمال	5	0.814
جميع المحاور	53	0.964

من الجدول (3) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ الكلي بلغت 96.4%، وهي نسبة جد جيدة تؤكد لنا صحة وصلاحية هذه الأداة للدراسة.

## المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام الإصدار الواحد والعشرين لبرنامج (SPSS) الإحصائي، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :  
— تم ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وفق الجدول (4) الخاص بمقاييس الإجابة على فقرات الاستبانة.

جدول (4): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف إلى الصفات الشخصية لفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتضاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف إلى مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، حيث بلغت قيمته 96.4 %.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات فيما بينها، وكذلك مدى ارتباط محاور الاستبيان فيما بينها.
- اختبار المتوسط عينة واحدة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم الاعتماد على النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات كل فقرة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، حيث تم إيجاد المتوسط الحسابي لكل فقرة ومقارنته بالمقياس الموضوع، وهذا لمعرفة اتجاه آراء المجتمع حول الفقرة المحددة، وتم تقسيم درجات المقياس حسب مقياس ليكرت الخماسي، وحسب هذا الأخير فطول الفترة أو المجال المستخدم هو (5/4) أي حوالي 0.80، ومنه يمكننا استخراج قيم مجالات المتوسط المرجح والاتجاه الذي تأخذه هذه القيم، كما يوضحه الجدول (5).

جدول (5): مجالات المتوسط المرجح واتجاهها

الاتجاه	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

بعدها تم إيجاد الوزن النسبي، وقد تم الاعتماد على المقياس الموالي لتقدير واقع التطبيق :

جدول (6): نتائج إجابات مجتمع الدراسة على محاور الاستبيان

النسبة	أقل من 35.9 %	36 - 51.9 %	52% - 67.9 %	68% - 83.9 %	84 % فأكثر
التقدير	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

للإجابة عن التساؤل الذي ينص على : ما واقع تطبيق مبادئ إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج



### الأوروبي للتميز بكلية التربية سكيكدة من وجهة نظر الأساتذة؟

تم التحليل الوصفي لكل محاور الاستبانة، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور، فكانت النتائج وفق الجدول (6).

جدول (6): نتائج إجابات مجتمع الدراسة على محاور الاستبيان

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
8	0.000	5.366	68.80	0.773	3.44	القيادة
7	0.000	5.766	69.00	0.742	3.45	السياسات والاستراتيجيات
6	0.000	5.928	69.60	0.758	3.48	الموارد البشرية
4	0.000	8.548	72.20	0.678	3.61	الشراكات والموارد
9	0.000	3.730	65.60	0.710	3.28	العمليات
3	0.000	8.304	72.80	0.730	3.64	نتائج الزبائن
2	0.000	8.461	73.80	0.771	3.69	رضا العاملين
5	0.000	7.888	71.80	0.704	3.59	خدمة المجتمع
1	0.000	11.571	76.00	0.652	3.80	نتائج الأعمال
	0.000	8.887	71.00	0.588	3.55	جميع المحاور

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "88" تساوي 1.662

من خلال الجدول (6) نلاحظ حسب ردود أفراد المجتمع أن كلية التربية سكيكدة تقوم بتطبيق كل معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM بنسب متفاوتة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع لجميع المحاور 3.55 والوزن النسبي "71%"، مما يعني أن الكلية تطبق إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز بدرجة عالية، إذ إن تطبيق معيار نتائج الأعمال كان بنسبة أكبر عن باقي العناصر بـ 76%، وذلك لأن الكلية مؤسسة خدمية تتعامل مباشرة مع المستفيدين (الطلبة، الموظفين والأساتذة).

حيث إن أعلى محور حسب الوزن النسبي هو المحور 09 بوزن نسبي قدره "76%"، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% ومتوسط حسابي 3.80 ومستوى الدلالة "0.000"، وهي أقل من 0.05 والمحسوبة أكبر من الجدولية، مما يدل على حسم أفراد المجتمع بدرجة عالية تطبيق معيار نتائج الأعمال، وأن أقل محور حسب الوزن النسبي هو المحور 05 بوزن نسبي قدره "65.60%"، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وبمتوسط حسابي 3.28 ومستوى الدلالة "0.000"، وهي أقل من 0.05 والمحسوبة أكبر من الجدولية، مما يدل على حسم أفراد المجتمع بدرجة متوسطة تطبيق عنصر العمليات.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الاستبيان يساوي 3.55، والوزن النسبي أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.662، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM متوافرة من وجهة نظر الأساتذة بدرجة عالية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة قواسمه (2015)، الدويري (2006)، واختلفت مع دراسة سهمود (2013)، ودراسة الجعبري (2009).

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق كلية التربية سكيكدة لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأساتذة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات كل محور من محاور الاستبانة كما يلي:

## المحور الأول: القيادة

الجدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات القيادة:

جدول (7): نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الأول (القيادة)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
5	0.056	1.938	64.80	1.148	3.24	تضع الإدارة العليا رؤية ورسالة للكلية وتعرف الأساتذة بها.	01
4	0.028	2.240	65.40	1.136	3.27	تتوافر في الكلية معايير واضحة لاختيار المديرين المساعدين ورؤساء الأقسام، تعتمد مثلا على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة،....).	02
1	0.000	9.194	76.80	0.865	3.84	تشجع الإدارة العليا الأساتذة على تحقيق أهداف وغايات الكلية.	03
2	0.000	7.126	75.20	1.012	3.76	تقدر الإدارة العليا للكلية الأفكار والمساهمات الإيجابية والمتميزة المقدمة من قبل الأساتذة وتشجعهم عليها.	04
6	0.772	0.291	60.60	1.092	3.03	تتنبأ الإدارة العليا للكلية بالمشكلات المستقبلية للأساتذة وتضع الحلول العملية لها.	05
3	0.000	4.245	69.80	1.099	3.49	تهتم الإدارة العليا للكلية باكتساب ولاء الأساتذة وتحفيزهم.	06
	0.000	5.366	68.80	0.774	3.44	جميع الفقرات	

قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "88" تساوي 1.662

بعد المعالجة الإحصائية الظاهرة في الجدول (7)، نجد أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 3.44، والوزن النسبي أكبر من 60 %، وقيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.662، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز، ألا وهو القيادة متوافر من وجهة نظر الأساتذة بدرجة عالية، وانطلقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة، كدراسة سهمود (2013)، ودراسة الشوا (2016)، واختلفت مع دراسة قواسمه (2015).

## المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات

الجدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات السياسات والاستراتيجيات.

جدول (8): نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الثاني (السياسات والاستراتيجيات)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	0.000	4.613	69.20	0.942	3.46	تمتلك الكلية خطة استراتيجية معتمدة أو سياسات موثقة.	01
1	0.000	6.715	72.60	0.884	3.63	يتم اتخاذ القرارات السليمة بناء على المعلومات الصحيحة.	02
2	0.000	6.362	72.20	0.900	3.61	تعتمد سياسات/استراتيجيات الكلية على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الأساتذة، الطلبة، الموظفين).	03
4	0.002	3.219	66.80	0.988	3.34	يتم عمل مراجعة دورية للسياسات تهدف إلى التحسين.	04
5	0.022	2.334	64.80	0.954	3.24	تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات الكلية تنفذ على نحو صحيح.	05
	0.000	5.766	69.00	0.743	3.45	جميع الفقرات	
	0.000	5.366	68.80	0.774	3.44	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "88" تساوي 1.662

بعد المعالجة الإحصائية الظاهرة في الجدول (8)، يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني "السياسات والاستراتيجيات" يساوي 3.45 والوزن النسبي يساوي 69% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 5.766، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.662، ومستوى الدلالة يساوي "0.000"، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، ألا وهو السياسات والاستراتيجيات متوافر بدرجة عالية من وجهة نظر الأساتذة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات، كدراسة الدويري (2006)، الشوا (2016)، ودراسة قواسمه (2015)، واختلفت مع دراسة الجعبري (2009).

#### المحور الثالث: الموارد البشرية

الجدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات الموارد البشرية.

جدول (9): نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الثالث (الموارد البشرية)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
6	0.002	3.206	67.20	1.058	3.36	يتم التأكد من أن مهارات الأساتذة تتناسب مع أهداف الكلية من خلال التغذية الراجعة من مصادر متنوعة مثل (جودة الخريجين).	01
5	0.000	3.703	68.00	1.030	3.40	توفر الكلية للأساتذة برامج تدريبية مبرمجة حسب الحاجة.	02
2	0.000	4.250	70.80	1.198	3.54	توفر إدارة الكلية للأساتذة كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه.	03
4	0.000	4.343	69.20	1.000	3.46	يتم تقييم الأساتذة وفق معايير موضوعية محددة.	04

جدول (9): يتبع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
05	تهتم الكلية بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة الأساتذة مثل (التأمين الصحي، وقت استراحة، بيئة عمل صحية ومريحة، ...).	3.74	1.113	74.80	6.284	0.000	1
06	تكافئ الكلية الأساتذة مقابل تقديم خدمات إضافية.	3.36	1.208	67.20	2.807	0.006	7
07	توجد لوائح تبين حقوق الأساتذة وواجباتهم وتزودهم بها.	3.47	1.207	69.40	3.689	0.000	3
	جميع الفقرات	3.48	0.759	69.60	5.928	0.000	

قيمة  $\dagger$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "88" تساوي 1.662

بعد المعالجة الإحصائية الظاهرة في الجدول (9)، يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 3.48، والوزن النسبي أكبر من 60% وقيمة  $\dagger$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\dagger$  الجدولية والتي تساوي 1.662، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز، ألا وهو الموارد البشرية متوافر بدرجة عالية من وجهة نظر الأساتذة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة، كدراسة الشوا (2016)، ودراسة الجعبري (2009)، واختلفت مع دراسة سهمود (2013)، ودراسة قواسمه (2015).

#### المحور الرابع: الشراكات والموارد

الجدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات الشراكات والموارد.

جدول (10): نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الرابع (الشراكات والموارد)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	تحرص الكلية على إقامة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات مع الموردين.	3.12	0.951	62.40	1.226	0.224	7
02	تهتم الكلية بخلق تواصل دائم مع الطلبة.	3.91	0.925	78.20	9.283	0.000	2
03	يوجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين الكلية وكافة الأطراف المجتمعية (مدريبات التربية، الوزارة).	3.65	0.906	73.00	6.787	0.000	3
04	تمتلك الكلية وسائل الاتصال الحديثة.	4.30	0.803	86.00	15.304	0.000	1
05	تمتلك الكلية مبان وتجهيزات مدرسية كافية (قاعات الدراسة)، وتحافظ عليها وتقوم بصيانتها على نحو فعال.	3.38	1.173	67.60	3.073	0.003	5
06	يوجد لدى الكلية خطط طوارئ تضمن سلامة الأساتذة فيها والبيئة المحيطة.	3.31	1.018	66.20	2.916	0.005	6
07	تتوافر في الكلية المختبرات العلمية اللازمة.	3.62	1.153	72.40	5.056	0.000	4
	جميع الفقرات	3.61	0.678	72.20	8.548	0.000	

قيمة  $\dagger$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "88" تساوي 1.662

بعد المعالجة الإحصائية الظاهرة في الجدول (10)، يتجلى لنا أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 3.61، والوزن النسبي أكبر 60% وقيمة  $\dagger$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\dagger$  الجدولية والتي تساوي 1.662، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز، ألا وهو الشراكات والموارد متوافر من وجهة نظر الأساتذة بدرجة عالية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة، كدراسة الشوا (2016)، ودراسة الجعبري (2009)، واختلفت مع دراسة سهمود (2013)، ودراسة قواسمه (2015).

#### المحور الخامس: العمليات

الجدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات العمليات:

جدول (11): نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الخامس (العمليات)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	تتسم العمليات الرئيسية في الكلية بالوضوح للجميع.	3.61	0.961	72.20	5.958	0.000	1
02	يستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة (طلبة، مجتمع، موردين) في تطوير عمليات وإجراءات تقديم الخدمة التعليمية.	3.31	0.763	66.20	3.891	0.000	4
03	يتم طرح التخصصات والبرامج الجديدة بناء على توقعات الأساتذة واحتياجات السوق من الطلبة.	3.04	1.177	60.80	0.360	0.719	6
04	تهتم الكلية بإنجاز الأعمال وفقاً لنظام الجودة الشاملة وليس الحد الأدنى للوصول للنتائج.	3.38	0.994	67.60	3.624	0.000	3
05	يوجد تحديد واضح للصلاحيات في إنجاز العمليات.	3.46	0.840	69.20	5.173	0.000	2
06	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد.	3.24	1.000	64.80	2.225	0.029	5
07	تقوم الكلية بإدامة العلاقات والتواصل مع الطلبة بعد تخرجهم والتحاقهم بسوق العمل.	2.92	1.013	58.40	-0.732	0.466	7
	جميع الفقرات	3.28	0.711	65.60	3.730	0.000	

قيمة  $\dagger$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "88" تساوي 1.662

- إن أعلى فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة 01، إذ بلغ الوزن النسبي "72.20%"، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% ومتوسط حسابي 3.61 ومستوى الدلالة "0.000"، وهي أقل من 0.05 و  $\dagger$  المحسوبة أكبر من  $\dagger$  الجدولية، وبالتالي فالعمليات الرئيسية تتسم بالوضوح للجميع بدرجة عالية.

- إن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة 07، إذ بلغ الوزن النسبي "58.40%"، وهو أقل من 60% ومتوسط حسابي 2.90 و  $\dagger$  المحسوبة أقل من  $\dagger$  الجدولية وبإشارة سالبة ومستوى الدلالة "0.466"، وهي أقل من 0.05، الأمر الذي يعني وجود اتجاه سلبي نحو إدامة العلاقات والتواصل مع الطلبة بعد تخرجهم، أو بتعبير آخر وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي للفقرة ومقارنته بالمقياس الموضوع نقول إن أفراد المجتمع اتفقوا بدرجة متوسطة في تواصل الكلية مع الطلبة بعد تخرجهم.

بصفة عامة نجد أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.28، والوزن النسبي أكبر من 60% وقيمة  $\dagger$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\dagger$  الجدولية التي تساوي 1.662، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على

أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز، ألا وهو العمليات متوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر الأساتذة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة، كدراسة الشوا (2016)، ودراسة الجعبري (2009)، واختلفت مع دراسة سهمود (2013)، ودراسة قواسمه (2015).

#### المحور السادس: نتائج الزبائن

الجدول (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات نتائج الزبائن.

جدول (12): نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور السادس (نتائج الزبائن)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	تسعى الكلية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية الأكاديمية بما يضمن مخرجات عملية قادرة على المنافسة.	3.65	0.943	73.00	6.522	0.000	3
02	توفر الكلية منحا دراسية سنوية للتكوين في الجامعات الأجنبية.	3.91	1.041	78.20	8.251	0.000	1
03	يحصل الباحث على خدمة تعليمية مميزة خلال سنوات الدراسة.	3.83	0.856	76.60	9.164	0.000	2
04	ترصد الكلية الشكاوى من الأساتذة ويتم توثيقها.	3.42	0.986	68.40	3.976	0.000	4
05	تضع الكلية أهدافا لتحقيق رضا الأساتذة.	3.40	1.052	68.00	3.626	0.000	5
	جميع الفقرات	3.64	0.730	72.80	8.304	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "88" تساوي 1.662

بعد المعالجة الإحصائية الظاهرة في الجدول (12)، نجد أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.64، والوزن النسبي أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.662، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز، ألا وهو نتائج الزبائن متوافر من وجهة نظر الأساتذة بدرجة عالية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة، كدراسة الجعبري (2009)، واختلفت مع دراسة سهمود (2013).

#### المحور السابع: رضا العاملين

الجدول (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات رضا العاملين.

جدول (13): نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور السابع (رضا العاملين)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	توفر الكلية للأساتذة فرص التعلم والتحصيل.	3.88	0.902	77.60	9.164	0.000	2
02	توفر الكلية الخدمات الاجتماعية للأساتذة وأسرهم.	3.78	1.058	75.60	7.119	0.000	3
03	توفر الكلية خدمة التأمين الصحي الجيد لجميع الأساتذة وأفراد أسرهم.	3.89	0.959	77.80	8.735	0.000	1
04	تهتم الكلية بحاجات ورغبات الأساتذة وتسعى إلى تحقيقها.	3.61	0.996	72.20	5.749	0.000	4

جدول (12): يتبع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
05	تمنح الكلية رواتب جيدة للأساتذة في المجال الأكاديمي والإداري.	3.29	1.047	65.80	2.633	0.010	5
	جميع الفقرات	3.69	0.772	73.80	8.461	0.000	

قيمة  $\dagger$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "88" تساوي 1.662

بعد المعالجة الإحصائية الظاهرة في الجدول (13) لنتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور السابع (رضا العاملين) يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 3.69، والوزن النسبي أكبر من 60% وقيمة  $\dagger$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\dagger$  الجدولية والتي تساوي 1.662، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز ألا وهورضا العاملين متوافر من وجهة نظر الأساتذة بدرجة عالية.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة، كدراسة سهمود (2013)، ودراسة قواسمه (2015).  
المحور الثامن: خدمة المجتمع

الجدول (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات خدمة المجتمع.

جدول (14): نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الثامن (خدمة المجتمع)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	تلبى الكلية حاجات المجتمع المحلي من خلال التخصصات الدراسية المطروحة في أقسامها الأربعة.	3.79	0.910	75.80	8.150	0.000	2
02	تسهم الكلية في رفد السوق المحلي بكوادر بشرية مؤهلة في تخصصات معينة.	3.78	0.889	75.60	8.230	0.000	3
03	تهتم الكلية بعقد المؤتمرات العلمية والملتقيات الوطنية وورش العمل وتدعمها.	3.94	0.884	78.80	10.076	0.000	1
04	يسهم البحث العلمي الذي ترعاه الكلية في توفير حلول ناجعة للمشاكل التي يواجهها في سوق العمل بالجزائر.	3.02	1.033	60.40	0.205	0.838	5
05	تشارك الكلية المجتمع المحلي والوطني في أنشطته المختلفة (احتفالات وطنية ودينية، أنشطة... إلخ)	3.42	1.009	68.40	3.886	0.000	4
	جميع الفقرات	3.59	0.704	71.80	7.888	0.000	

قيمة  $\dagger$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "88" تساوي 1.662

- إن أعلى فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة 03، بوزن نسبي قدره "78.80%"، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% ومتوسط حسابي 3.94 ومستوى الدلالة "0.000"، وهي أقل من 0.05 وقيمة  $\dagger$  المحسوبة أكبر من  $\dagger$  الجدولية، مما يدل على أن أفراد المجتمع قد اتفقوا بدرجة عالية حول اهتمام الكلية بعقد المؤتمرات العلمية والملتقيات الوطنية وورش العمل وتدعمها.

- إن أقل فقرات المحور حسب الوزن النسبي هي الفقرة 04، إذ بلغ الوزن النسبي "60.40%"، وهو أكبر من 60% ومتوسط حسابي 3.02 ومستوى الدلالة "0.838"، وهي أكبر من 0.05، وكانت قيمة  $\dagger$

المحسوبة أكبر من  $\dagger$  الجدولية، مما يدل على أن إسهام البحث العلمي الذي ترعاه الكلية في توفير حلول ناجعة للمشكلات التي يواجهها في سوق العمل بالجزائر يتم بدرجة عالية.

بصفة عامة، وبعد المعالجة الإحصائية لنتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الثامن (خدمة المجتمع) نجد أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.59، والوزن النسبي أكبر من 60 %، وقيمة  $\dagger$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\dagger$  الجدولية والتي تساوي 1.662، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز، ألا وهو خدمة المجتمع متوافر من وجهة نظر الأساتذة بدرجة عالية. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة، كدراسة الشوا (2016)، ودراسة قواسمه (2015)، واختلفت مع دراسة سهمود (2013).

#### المحور التاسع: نتائج الأعمال

الجدول (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات نتائج الأعمال.

جدول (15): نتائج إجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور التاسع (نتائج الأعمال)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
01	تحتل الكلية مكانا متميزا بين مثيلاتها من الكليات الوطنية.	3.67	0.914	73.40	6.957	0.000	4
02	يحقق خريجو الكلية مستوى عاليا في امتحانات الماجستير، التي تقوم به مختلف الكليات والجامعات الجزائرية.	3.38	0.911	67.60	3.957	0.000	5
03	تشهد الكلية إقبالا كبيرا على تخصصاتها.	4.06	0.697	81.20	14.301	0.000	2
04	تسعى الكلية لطرح واستحداث تخصصات جديدة بما يتناسب مع طبيعتها وتسميتها وطاقتها الاستيعابية.	3.79	0.846	75.80	8.773	0.000	3
05	تشجع الكلية المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية وتدعم المشاركين من الأساتذة.	4.10	0.918	82.00	11.321	0.000	1
	جميع الفقرات	3.80	0.652	76.00	11.571	0.000	

قيمة  $\dagger$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "88" تساوي 1.662

بعد المعالجة الإحصائية الظاهرة في الجدول (15)، يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 3.80، والوزن النسبي أكبر من 60 %، وقيمة  $\dagger$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\dagger$  الجدولية والتي تساوي 1.662، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن معيار إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز، ألا وهو نتائج الأعمال متوافر من وجهة نظر الأساتذة بدرجة عالية، واتفقت هذه النتائج مع كل الدراسات السابقة من حيث توافر العنصر مع اختلاف في درجة تطبيق العنصر.

#### النتائج:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة في التالي:

- تحققت معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز التسعة بدرجة (3.55) وبنسبة (71 %) من وجهة نظر الأساتذة بكلية التربية سكيكدة، وتمثل درجة (عالية) على المقياس الخماسي للبحث، مما يعني وجود مستوى جيد من الاهتمام بموضوع إدارة التميز وهو ما يؤكد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية.



- حققت الممكنات بأبعادها الخمس الأولى نسبة (69.44%) وبدرجة (3.45)، وهو ما يعبر عن إيجابية قيادة الكلية ونجاح الجهود المبذولة في تحقيق التميز، والتي تتطلب مزيداً من الجهود لزيادة درجة التطبيق.
- حقق بعد النتائج نسبة (69.44%) وبدرجة (3.45)، وهو الشيء الذي يمثل رضا الفئات المستهدفة عن مخرجات الكلية والاستفادة من هذا الرضا في التحسين المستمر.
- أظهرت الدراسة أن معيار القيادة متوافر بدرجة عالية ونسبة قدرها 68.80% وفقاً لمقياس الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن القيادة تشجع العاملين على تحقيق غايات وأهداف الكلية وتطوير أنشطتها، كذلك سيمكن الكلية من الوصول إلى التميز المستمر، ومن ثم التنافسية لما له من دور مهم ضمن مفاهيم وعناصر نماذج التميز عموماً والنموذج الأوروبي EFQM خصوصاً.
- أظهرت الدراسة أن معيار الاستراتيجيات والسياسات متوافر بدرجة عالية وبنسبة قدرها 69.00% وفقاً لمقياس الدراسة، ويعزى ذلك إلى أنه يتم وضع استراتيجيات وسياسات الكلية ذات الكفاءة والفعالية.
- بينت الدراسة أن معيار الموارد البشرية متوافر بدرجة عالية وبنسبة 69.60%، ما يؤكد تشجيع إدارة الكلية العاملين على تحقيق طموحاتهم ومشاركتهم في خطط التطوير، ودمج أهداف مع الأهداف العامة للكلية وتدريبهم وتكوينهم داخل وخارج الوطن.
- أظهرت الدراسة أن معيار الشراكات والموارد متوافر بدرجة عالية وبنسبة قدرها 74.20%، ويرجع ذلك إلى إشراك الموردين في مختلف العمليات، وقطاع التربية بصفة خاصة في تحديد كمية ونوعية الطلبة بالمساهمة في وضع المناهج والمقاييس التربوية المدرسة.
- بينت الدراسة أن معيار العمليات متوافر بدرجة متوسطة وبنسبة قدرها 65.60%، ويعود هذا ربما لاعتقاد الأساتذة أن العمليات الرئيسية في الكلية لا تتسم بالوضوح الكافي للجميع، وأنه لا يتم تطوير الإجراءات والعمليات مثل ما هو في المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع، وكذلك لاعتقادهم أن كل العمليات محددة في القوانين الأساسية للعاملين.
- أظهرت الدراسة أن معيار نتائج الزبائن متوافر بدرجة عالية وبنسبة قدرها 72.80%، وهو ما يؤكد رضا الطلبة المتخرجين عن العملية التكوينية وجودة الخدمات المقدمة لهم من طرف الكلية.
- أسفرت الدراسة أن معيار رضا العاملين متوافر بدرجة عالية وبنسبة 73.80%، ويعزى ذلك إلى أن إدارة الكلية توفر فرص التعليم والتعلم والتحصيل لجميع العاملين دون استثناء، وكذلك تقوم بتوفير الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية لهم.
- أظهرت الدراسة أن معيار خدمة المجتمع متوافر بدرجة عالية وبنسبة قدرها 71.80%، ما يفسر رضا الرأي العام اتجاه خدمات الكلية، وقيامها بإشراك المجتمع المحلي والوطني في أنشطتها المختلفة، كما أنها تستفيد من اقتراحات المجتمع بهف التحسين.
- بينت الدراسة أن معيار نتائج الأعمال متوافر بدرجة عالية وبنسبة 76%، ويرجع ذلك إلى المكانة التي تحتلها الكلية على الصعيد الوطني، والإقبال الواسع على تخصصاتها من حاملي شهادة البكالوريا ذوي المعدلات الأولى وطنياً، وكذلك ترتيب خريجها ضمن الأوائل في مسابقات الماستر المنظمة على مستوى جامعات الوطن، ضف إلى ذلك التوظيف المباشر في قطاع التربية دون المرور على المسابقة والتكوين التحضيري على خلاف باقي المتخرجين من مختلف الجامعات الوطنية وحتى الأجنبية.

## الاستنتاجات:

من خلال دراستنا لموضوع إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، وواقع تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في الجزائر على مؤسسة التعليم العالي ممثلة في كلية التربية سيكدة كونها تتمتع بالاحترافية في تلبية احتياجات وزارة التربية الوطنية بطلبة أساتذة مؤهلين في مجال التعليم الثانوي والمتوسط وبناء على النتائج السابقة نستخلص الاستنتاجات التالية:

1. يوجد اهتمام كبير لدى كلية التربية بتطبيق النموذج الأوروبي حيث كان مستوى تطبيقه عالياً.
2. إن أعلى مستوى لتطبيق معايير توافر الجودة في كلية التربية كان معيار نتائج الأعمال الأعلى، وأقلها من معيار العمليات.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز بكلية التربية من وجهة نظر الأساتذة كان بدرجة عالية، وقد حصل كل معيار من المعايير التسعة للنموذج الأوروبي لإدارة التميز على درجة عالية من التطبيق باستثناء معيار العمليات، وكان ترتيب درجة تطبيق المعايير كما يلي: حصل معيار نتائج الأعمال على المرتبة الأولى بنسبة 76 %، يليه معيار الشراكات والموارد بنسبة 74.20 %، ومعيار رضا العاملين بنسبة 73.80 %، ومعيار نتائج الزبائن بنسبة 72.80 %، ومعيار خدمة المجتمع بنسبة 71.80 %، ومعيار الموارد البشرية بنسبة 69.60 %، ومعيار الاستراتيجيات والسياسات بنسبة 69 %، ومعيار القيادة بنسبة 68.80 %، وقد حل معيار العمليات في المرتبة الأخيرة بنسبة 65.60 %، ويرجع ذلك ربما إلى نظرة الأساتذة في الطريقة الواجب اتباعها في نشر العمليات بالكلية، أو إلى طبيعة عمل الأساتذة بالكلية والتي لا تتعدى (09) ساعات في الأسبوع، وهو الأمر الذي لا يمكنهم من الإطلاع كل ما هو منشور في الكلية.
4. يكتسب النموذج الأوروبي للتميز EFQM أهمية كبيرة في كل القطاعات بصفة عامة وفي قطاع التعليم العالي بصفة خاصة، وهو ما تم تأكيده في نتائج تطبيقه بكلية التربية سيكدة.
5. إذا ما تحققت الممكنات فبالضرورة ستتحقق النتائج، وهو الشيء الذي تم تأكيده في نسبة توفر العناصر الخمس الأولى ونسبة تحقق العناصر الأربعة الثانية، وهذا الأمر يفسر الحركة الديناميكية للنموذج الأوروبي للتميز وعلاقة التأثير والتأثر بين عناصره.

## التوصيات:

في ظل النتائج السابقة، يمكن إيراد توصيات للكلية واقتراحات للباحثين الراغبين في البحث حول إدارة التميز وهي:

1. ضرورة استمرار كلية التربية بتطبيق النموذج الأوروبي في الكلية.
2. ضرورة إعطاء كلية التربية الاهتمام بتطبيق معيار العمليات بشكل أكبر لأنه أقل المعايير في تطبيقاتها.
3. النشر الواسع لمضامين وهوائد تطبيق النموذج الأوروبي للتميز، والإشهار به على مستوى الموقع الإلكتروني للكلية، لتستفيد منه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بما فيها الوزارة الوصية وجميع الأطراف ذات المصلحة.
4. التثقيف من تدريب العاملين والأساتذة والطلبة على مفاهيم ومعايير إدارة التميز من خلال عقد ندوات وورشات عمل وأيام دراسية وملتقيات وذلك لزيادة مستوى الإدراك والوعي لديهم.
5. استحداث خلية إدارة التميز ضمن الهيكل التنظيمي للكلية لدورها الفعال في رصد كل تحديات النموذج الأوروبي للتميز.
6. استعمال النشر الإلكتروني للوائح والقوانين الداخلية التي تحدد الإجراءات والعمليات التي تحكم سير مصالح الكلية، وتوضيح طريقة العمل مع جميع من له علاقة بالكلية من قريب أو بعيد.
7. إجراء دراسة تتناول متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في الكلية من وجهة نظر قيادي الكلية.
8. إجراء دراسة تتناول علاقة إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز بالأداء من وجهة نظر الإداريين، الطلبة والأساتذة.

## المراجع:

- الجعبري، تغريد عيد (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل فلسطين.
- الدويري، غسان غريب (2006). إدارة التميز في القطاع العام الأردني؛ دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز (رسالة ماجستير)، جامعة البرموك، الأردن.
- سكر، ناجي رجب (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسين في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*، 11 (35)، 132 - 156.
- السلمي، علي محمد (2000). إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سهمود، إيهاب عبد ربه (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز *EFQM* (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- السوسي، يوسف رزق عبد الله (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- شاهين، علي محمد (2004). إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)*، 5 (1).
- الشوا، عفت ياسر عبد المجيد (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويرها (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- شوقي، قبطان (2010). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، 8 - 9 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الشلف، الجزائر.
- العياشي، زوزار (2017). النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي، *مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ*، 12 (12)، 353 - 373.
- الفليت، خلوط عطية (2015). النموذج الأوروبي للتميز وإمكانية تطبيقه على أكاديمية الجامعة الإسلامية بغزة، ورقة عمل لليوم الدراسي تحت عنوان التميز الأكاديمي في الجامعات والكليات رؤى ومداخل إصلاحية، نوفمبر، غزة، فلسطين.
- قواسمه، محمد فريد (2016). تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدار، *مجلة العرب للاقتصاد*، 11 (11)، 93 - 104.
- المخلافي، سلطان سعيد عبده (2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، 42 (3)، 155 - 195.
- المليجي، رضا إبراهيم (2016). تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، *مستقبل التربية العربية*، 23 (100)، 63.
- الميمي، أسامة، ومخلوف، شادية (2004). *الجودة في الجامعات الفلسطينية: الإجراءات والممارسات*، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، 3 - 5 يوليو، جامعة القدس، فلسطين.
- الهاللي، الهاللي الشربيني، وغيور، أماني السيد (2013). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، *مستقبل التربية العربية*، 83 (20)، 11 - 142.

- Abu Saada, S (2013). *Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions UCAS as a Case Study* (Master thesis). Islamic University, Gaza.
- Egan, S. (2003). *Embracing excellence in education*. Sheffield, UK: Centre for Integral Excellence, Sheffield Hallam University
- European Model of Excellence (EFQM) (2017). *An Overview of the EFQM Excellence Model*. Retrieved from [https://www.bqf.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/EFQM-Excellence-Model\\_abridged.pdf](https://www.bqf.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/EFQM-Excellence-Model_abridged.pdf)
- Olson, L. M. (2009). *An Examination of Quality Management in Support Function of Elementary and Secondary Education Using the Malcom Baldrige National Quality Awards Criteria for Performance Excellence* (Doctoral Dissertation). University of Minnesota Graduate School, Minneapolis, Minnesota.