

Excellence Management at Princess Nourah Bint Abdul Rahman University and Ways to Develop it according to the European Model of Excellence (EFQM)

Adel Ayed Alshammari¹, Mashaal Ali Alghamdi²

¹ Faculty of Educational Sciences, University of Hafr Al Batin, Saudia.

² Faculty of Educational Sciences, Nourah Bint Abdulrahman University, Saudia.

Received: 7/8/2019
Revised: 10/10/2019
Accepted: 20/11/2019
Published: 1/6/2020

Citation: Alshammari, A. A. ., & Alghamdi, M. A. . . (2020). Excellence Management at Princess Nourah Bint Abdul Rahman University and Ways to Develop it according to the European Model of Excellence (EFQM). *Dirasat: Educational Sciences*, 47(2), 473-498. Retrieved from <https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2305>



© 2020 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Abstract

The study aims to identify the reality of excellence management at Princess Nourah Bint Abdul Rahman University and ways to develop it according to the EFQM European Model of Excellence, from the point of view of the university's academic leaders. A descriptive approach was adopted with its survey and analytical inputs. Its data was collected through a questionnaire specially designed for it, and distributed to a sample of (56) individuals. The study concluded that the degree of availability of management excellence at the university for all dimensions came to a medium degree, and the highest was the availability of the leadership dimension, while the lowest was the human resources dimension. The study recommends a set of recommendations, most notably working on spreading the culture of excellence and applying its models at Princess Nourah Bint Abdul Rahman University and in higher education institutions, benefiting from global experiences and expertise in this field, and establishing specialized units to foster excellence at universities.

Keywords: Excellence management, Princess Nourah University, ways to develop the European EFQM model.

إدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM

عادل بن عايد الشمري¹، مشاعل بنت علي الغامدي²

¹ جامعة حفر الباطن.

² جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع إدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، وقد اعتمدت المنهج الوصفي بمدخله المسحي والتحليلي، وتم جمع بياناتها من خلال استبانة صممت خصيصاً لها، ووزعت على عينة بلغت (56) مفردة. وقد خلصت إلى العديد من النتائج، أهمها: أن درجة توافر إدارة التميز في الجامعة لجميع الأبعاد جاءت بدرجة متوسطة، وكان أعلاها توافر بُعد القيادة، فيما كان أدناها بُعد الموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها: العمل على نشر ثقافة التميز وتطبيق نماذجها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفي مؤسسات التعليم العالي، والاستفادة من التجارب والخبرات العالمية في هذا المجال، وإنشاء وحدات متخصصة لرعاية التميز في الجامعات.

الكلمات الدالة: إدارة التميز، جامعة الأميرة نورة، سبل التطويرن النموذج الأوروبي EFQM

المقدمة

يحظى تطوير أداء المنظمات باهتمام عالمي متزايد، انطلاقاً من أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه وتحسين أدائه من أهم الخصائص التي تُميزه عن غيره من المجتمعات. وإذا كانت ثقافة المجتمع وموارده الطبيعية وما يملكه من رأس مال، وما يعتمده من سياسات أحد سمات النجاح، إلا أن من أهم خصائص النجاح والتميز ما يتوفر في مؤسساته ومنظّماته من قدرات وطاقات، وما يمتلكه الأفراد فيه من مهارات، وخاصة المهارات الإدارية.

وإذا كان تطوير أداء الجامعات وتحقيق تميزها، والاهتمام بجودتها النوعية يبدو ضرورياً في كل العصور، فإنه أصبح أمراً حتمياً في عصرنا الحاضر، عصر العلم والتكنولوجيا؛ لذلك سعت الجامعات لتطوير ممارساتها وصولاً إلى التميز، والحصول على نتائج تُمكنها من البقاء في بيئة تتميز بالمنافسة وتحقيق مراكز متقدمة بين أقرانها من الجامعات (John,2011).

وحققت تستطيع الجامعات أن تُنافس بكفاءة، فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، وأن تخلق ثقافة التميز لدى العاملين بالجامعة دافعاً للوصول إلى الأداء المرتفع وتحقيق الإبداع، لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة (Hina,2009). يضاف إلى مبررات البحث عن التميز أنفة الذكر مجموعة من المبررات الأخرى مثل سرعة معدلات التغيير في كافة الجوانب، وزيادة درجة المنافسة الداخلية والخارجية، والتنامي المطرد للشعور بالجودة والتميز، والطفرات الحادثة في تكنولوجيا المعلومات.

وتحقيقاً لهذا التوجه تبنت الجامعات مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية التي تساعد على ذلك، من أبرزها (شاكور، 2015، ص 320):

- التنافس بالوقت: حيث تتبارى الجامعات في اختصار الوقت بين إعدادها وابتكارها لمحتوى الخدمة التعليمية والبحثية والمجتمعية، وبين تقديمها للمستفيدين.

- التنافس بالجودة: وتتلور في النجاح في تصميم وتنفيذ وتقديم تلك الخدمات بحيث تشبع حاجات المستفيدين وتوقعاتهم.

- التنافس بالكلفة: وتعني الضبط المستمر للتكلفة وخفض عناصرها.

- التنافس بالمرونة: وتعني قدرة إدارة الجامعة على الاستجابة للمتغيرات اللازمة، وفي التوقيتات المناسبة.

- التنافس بالتميز: وتظهر في امتلاك الجامعة عدة فروع تُميزها عن غيرها، وأيضاً امتلاكها لأداء فائق يُمكنها من أن تكون رائدة أو متميزة في أحد أو بعض المجالات.

وقد جاءت نماذج التميز المؤسسي لتوفر الوقت والجهد والمال، وتُقدم خارطة طريق واضحة المعالم لمن يسعى نحو التميز، وبالتالي تنافست الدول المتقدمة على استحداث هذه النماذج، ووضع الجوائز لها، فظهر النموذج الأوروبي للتميز EFQM كأبرز هذه النماذج وأكثرها استخداماً (السلي، 1423، ص 12). وهو أحد النماذج التي تُعنى بتقييم أداء المنظمة باستخدام أسلوب التقييم الذاتي، وذلك بهدف قياس تسعة معايير، تحوي داخلها (32) معياراً فرعياً في جميع أنحاء المنظمة (Farzandi,S & Saffarinejad,2015,6).

وقد أشار أناستاسايدو وزيرينوغللو (Anastasiadou& Zirinoglou,2015,413) إلى أن نموذج إدارة الجودة والتميز الأوروبي يُشكل نموذجاً مهماً يُعنى بتطبيق وتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز، ويتكون من مجموعة من المعايير التي تُصنف بشكل رئيسي إلى فئتين، أولهما المنهجيات، والأخرى النتائج.

كما يلعب نموذج إدارة الجودة والتميز الأوروبي دوراً جوهرياً في تحفيز الاستراتيجيات المؤسسية، ودفع الجامعة إلى تحسين إدارة عملياتها ومهاراتها فضلاً عن هيكلها التنظيمي، بهدف الوصول إلى أهدافها وتحقيق الرؤية والرسالة التي تريد المؤسسة التعليمية إيصالها إلى المجتمع والأفراد على حد سواء.

ويرى روز وساريسو (Rosa, Amaral& Sarrico,2011,139) أن تطبيق نموذج إدارة الجودة والتميز الأوروبي يؤدي إلى تحقيق نتائج عظيمة ومؤثرة، تسهم في تحسين أداء الجامعات وتحقيق مستويات إنتاجية عالمية.

كما بينت مراجعة هذا النموذج إمكانية أن يكون أداة إدارية فعالة للارتقاء بمستوى الجامعة، ويمكنها من تقييمها لأدائها الفعلي، والأهداف والخطط المرغوب تحقيقها، للوصول بها إلى مستوى عالٍ يؤهلها من مقارنة أدائها مع أداء المنافسين، وأداء الجامعات المتميزة عالمياً أو إقليمياً.

وتعد جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أحد أهم الجامعات السعودية الحكومية التي حظيت بدعم لامحدود من القيادة، ونالت نصيب الأسد من الموازنة المالية للجامعات الحكومية، وقد خطط لها أن تكون جامعة رائدة على مستوى المملكة والعالم تهتم بالتعليم العالي للمرأة، حتى أصبحت الآن من أكبر جامعات المملكة سواء في مرافقها أو أعداد طالباتها وأعضائها.

وانطلاقاً من الدور الكبير والمؤمل على هذه الجامعة، كان لزاماً على الباحثين والمهتمين ببحث جميع السبل التي تفضي إلى التميز والجودة فيها، وتواكب التطور الملحوظ في بنيتها ومرافقها التي قلما تجد لها مثيلاً على مستوى العالم.

ولما كانت إدارة التميز واحدة من أهم الأساليب الإدارية التي تقود المؤسسة التعليمية إلى رفع كفاءتها الإدارية والأكاديمية؛ كان البحث في واقع

إدارة التميز في الجامعة ومحاولة تطوير هذا الواقع أحد السبل التي يمكن أن تضيف إلى الجامعة ميزة جديدة تساعدها على مواصلة التطوير والجودة الإدارية والأكاديمية.

مشكلة الدراسة:

لقد أصبح طموح الجامعات للتنافس الإداري على مستوى الوطن العربي والعالمي أمرًا ضروريًا لا غنى عنه، يُحتم على الجامعة إيجاد نوع من الإدارة التي ترقى بها إلى مستوى التميز والإبداع، وتُساعدها على نشر مفاهيم ثقافة التميز، وإيجاد مناخ تنظيمي يُشجع على إدارة التميز لتحقيق التفوق المؤسسي.

وعلى الرغم من الجهود التي تُبذل لتطوير الأداء الإداري للجامعات العربية عموماً والسعودية خصوصاً، والتأكيد المستمر على ضرورة تجديد أنظمتها الإدارية، إلا أنه من الملاحظ أنها ما زالت تُعاني من قصور في أدائها الإداري الذي أنتج كثيرًا من السلبيات التي بدورها انعكست على الأداء الكلي لها، التي أثبتتها الدراسات والبحوث والمؤتمرات. إذ يشير الحريري (2009) افتقار الجامعات إلى آليات واضحة لسير الأداء الإداري والأكاديمي فيها، وعدم اتباع معايير الاعتماد الأكاديمي والتميز في الأداء الإداري. كما يشر العبيدي (2003) إلى غلبة الطابع التقليدي والروتيني والنمطية والرتابة في الإنجاز، مع إهمال واضح في تطوير الممارسات المرتبطة بالجوانب الإدارية والأكاديمية والبحثية، بينما يؤكد الكاف (2009) ضعف إعداد الكفاءات الإدارية القادرة على التعامل مع التطورات التي يشهدها المجتمع والعالم لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل. وهذا ما أشارت إليه دراسة (السناني، 2010) التي أكدت أهمية التطور المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة من خلال مدخل إدارة التميز.

كما أن السعي نحو التميز المؤسسي لم يعد أمرًا اختياريًا، بل أصبح ضرورة حتمية للرقى بالأداء، ووسيلة أساسية لتحسين المستمر، وبالتالي بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة.

وتزايد أهمية التميز في التعليم العالي، كون هذا القطاع هو المعيار الذهبي للتميز، والنموذج الذي تنظر إليه باقي القطاعات، وهو الذي يمتد أثره إلى غيره، والتميز فيه تميز فيما سواه من مؤسسات (المركز العربي للتعليم والتنمية، 1433هـ).

وعطفاً على رؤية المملكة العربية السعودية 2030، فإن تحقيق هذه الرؤية يستلزم جامعات سعودية ذات أداء متميز، فمن وسائل تحقيق الرؤية كما نصت عليه أنها تهدف إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل 200 جامعة دولية بحلول عام 2030. وتأتي هذه الرؤية تنويجاً لجهود طويلة في تاريخ المملكة العربية السعودية من الاهتمام بالتعليم العالي، وإدراكاً لأهميته في الأخذ بالمملكة العربية السعودية إلى المكانة التي تستحقها، كما أن التعليم العالي أحد الاستراتيجيات الرئيسة في جميع خطط التنمية منذ عام 1390هـ (مركز البحوث والدراسات، 1435، ص 47)، فالهدف الحادي عشر من أهداف خطة التنمية العاشرة (1436/1437-1440/1441): تنمية كفاءة التعليم العالي، والتوسع في التقويم والاعتماد الأكاديمي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 1436، ص 12).

يضاف إلى هذه المنطلقات التي تؤكد أهمية ترسيخ التميز في مؤسسات التعليم السعودي تلك الأبعاد التي تقوم عليها الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (أفاق) 1450هـ التي من أهمها: التوسع في التعليم العالي مع الارتباط بالجودة العالية والتميز بين المؤسسات (وزارة التعليم العالي، 1432هـ، ص 21).

ولا جدال في أن السبيل الأمثل للنجاح في هذا الجانب يكمن في اعتماد منهجية للتميز تُمثل الأساس لبناء ثقافة مؤسسية مهنية، تُسهل تحقيق نجاح مهنجي ودائم، فدون منهجية للتميز تتحول الجهود المبذولة إلى نتائج وقتية لا تستقر في نسيج المنظمة، وبذلك لا يتحقق النجاح بالشكل الذي يُطمح إليه (ناجي، 1430هـ).

يظهر مما سبق إن تميز الجامعات مرهون بمدى قدرتها على الأداء المتميز؛ لذا باتت الحاجة ماسة إلى مراجعة نظم التعليم الجامعي وفق المداخل والنماذج الإدارية التي اهتمت بهذا الجانب، وأثبتت جدواها في مساعدة المنظمات على تحقيق التميز، من خلال تطوير مجموعة من الأبعاد الإدارية التي تُساعد على ضمان والاستمرارية والمنافسة في ظل الكثير من التحديات. ويُعد النموذج الأوروبي للتميز EFQM أحد أهم هذه النماذج التي أثبتت كفاءتها، وقدمت آلية فعالة للمنظمات لتقييم أدائها، من خلال الأبعاد الإدارية التسعة التي اعتمدها النموذج.

ولما لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من أهمية خاصة، جاءت من خصوصيتها الفريدة كونها الجامعة الوحيدة المتخصصة بتدريس الإناث، وانطلاقاً من الطموح الكبير الذي تسعى له وزارة التعليم في جعل هذه الجامعة أحد المنارات العلمية الفريدة والمتميزة على مستوى المملكة والعالم؛ جاءت هذه الدراسة لتقدم تصوراً عن واقع إدارة التميز بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء النموذج الأوروبي EFQM، ومقترحات تُساعد في تطوير هذا الواقع، وتدعم الاتجاه نحو التميز؛ انطلاقاً من هذه مكانة الفريدة للجامعة وما نالت من اهتمام كبير من قِبَل القيادة، وما تمتلكه من بنية تحتية قل نظيرها على مستوى المملكة والعالم أجمع، وعليه يمكن تحديد أسئلة الدراسة على النحو التالي:

أسئلة الدراسة:

- ما درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM؟
- ما الصعوبات التي تُشكل عائقًا دون تحقيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نحو درجة تطبيق معايير إدارة التميز تُعزى لمتغير (الدرجة العلمية - المنصب الإداري - التخصص)؟
- ما سُبُل تطوير إدارة التميز بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM؟

أهداف الدراسة:

- تعرّف واقع تطبيق إدارة التميز بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
- تعرّف الصعوبات التي تشكل عائقًا دون تحقيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
- الكشف عن الفروق في اتجاهات القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نحو درجة تطبيق معايير إدارة التميز تُعزى لمتغير (الدرجة العلمية - المنصب الإداري - التخصص)؟
- اقتراح سُبُل لتطوير إدارة التميز بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها الذي يتناول الكشف عن واقع إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وهي محاولة لتقديم نتائج واقعية تُساعد الجامعة في تحسين أدائها، وضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء، في ظل توجه التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية نحو الريادة والتميز وانطلاقته المدرسة نحو تحقيق رؤية المملكة 2030.
- تستمد الدراسة أهميتها من كونها تستند إلى أهم النماذج العالمية وهو النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
- تقدم معالجة حديثة للأداء الإداري للجامعات من خلال تناول إدارة التميز باعتبارها أحد المداخل الإدارية المعاصرة، التي تُعالج الأداء الإداري بأسلوب علمي حديث مبني على أسس واضحة ومتقنة.
- المساهمة في رفع مستوى جودة أداء العمليات الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- يؤمل أن تستفيد الجامعة بقطاعاتها المختلفة من نتائج الدراسة في تطوير الممارسات الإدارية المتبعة وصولًا إلى التميز.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بحث واقع إدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسُبُل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في العام الجامعي 1440هـ - 2019.
- الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن الذين يشغلون مناصب إدارية (وكيل جامعة - عميد - وكيل كلية - رئيس قسم)

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

إدارة التميز (Excellence Management) :

- عرفها شوقي (1431هـ، ص4) بأنها "نظام إداري متميز لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة، بالشكل الصحيح، وفي الوقت الصحيح".
- كما أشار إليها (الجعبري، 2009) بأنها محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية، وتساهم في زيادة قوتها التنافسية.
- ويعرفها الباحثان إجرائيًا بأنها: عملية إدارية تهدف إلى الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وتوظيفها بما يخدم المستفيدين منها، ويحقق رضاهم عن الأداء، والخدمة المقدمة، مما يحقق أعلى مستويات الكفاءة، والفاعلية للمنظمة.

النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):

يُعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه: الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج تُرضي الأطراف من زبائن، وعاملين، ومساهمين، وتنسحب هذه الممارسة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والمادية، والمالية، والعمليات الداخلية المختلفة، ونُظم المعلومات وغيرها. (الحسن، 2016).

ويُعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: إطار يضم عدداً من المعايير التي تمكن المنظمات من قياس مستوى أدائها، بهدف التحسين المستمر من أجل تحقيق نتائج متميزة.

الإطار النظري للدراسة:

إدارة التميز من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أدى ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أفضل الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويرها والوصول بها إلى مستويات تُرضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة.

كما أن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق، وجهد متواصل من جانب أفراد المؤسسة جميعاً، وعلى كافة المستويات، بقدر من التكاملية والترابط، وعلى أساس من منطق التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي ينظر إلى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة.

ولقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس قوية تُحقق لها فُدرات تستطيع مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، من أجل تحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها (باشيوة، 2013).

وتُشير إحدى الدراسات إلى أن مدخل إدارة التميز يُعتبر مدخلاً أساسياً في تطوير الأداء العام للمؤسسات، كما يُعد من الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة (شاهين، 2004، ص130).

ولقد ساعد استخدام نماذج إدارة التميز في تطوير الجامعات والكشف عن مواطن القوة والضعف فيها، كما قدم حلولاً لتطوير الهيكل التنظيمي لها، وذلك بمعرفة أولويات التحسين التنظيمي، وتشجيع الأفكار الطموحة (Brent, 2007).

ويشير اللوقان (2011، ص81) إلى مجموعة من العناصر الهامة التي يتضمنها مفهوم إدارة التميز في الجامعات على النحو الآتي:

- وجود منهجية إدارية تستثمر الفرص وتتجنب التهديدات وتدعم جوانب القوة وتعالج جوانب الضعف.
- تفعيل أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة وتوظيفها في خدمة التعليم التنظيمي.
- التطلع الدائم إلى مستويات متفوقة وتقويم الانجازات.
- الموارد البشرية الفاعلة وإدارة العقول الذكية.

ونتيجة لحركة التغيرات العالمية، وشدة المنافسة، والعولمة، فقد أوجب ذلك على منظمات التعليم العالي، وفي مقدمتها الجامعات، استيعاب هذه التغيرات والتطورات الإدارية للوصول إلى مرحلة من التميز عن طريق تبني أساليب جديدة تفي بالطلب المتزايد عليها، بتكلفة أقل، وإنتاجية أكبر، ومرونة أعلى، وتجاوب أفضل مع التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.

وفي نظر البعض، فإن إدارة التميز هي فلسفة إدارية، وليست وظيفة تنظيمية، فالأداء المتميز هو الأداء الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال الأعمال التي تقوم بها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين، لذا يمكن القول بأن إدارة التميز هي عبارة عن فلسفة إدارية تتمثل في الجهود التنظيمية التي تعمل على تكامل عناصر الأداء بالمنظمة، والتنسيق فيما بينها بما يُمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية دائمة، وفي نفس الوقت تعمل على تحقيق توقعات كل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. وعليه يتضح أن مفهوم إدارة التميز هو مفهوم شامل متكامل، يشترك فيه كل الأطراف من أجل تحقيق منفعة متبادلة بينهم.

ويذكر زايد (د.ت) أن التميز يشير إلى بعدين أو محورين في الإدارة الحديثة، هما:

- البُعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه، تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

- البُعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمده من نظم وفعاليات، يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة، التي لا تترك مجالاً للخطأ، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة (ص36).

أهمية نماذج إدارة التميز في الجامعات:

تهتم العديد من المنظمات حالياً بالحصول على جوائز التميز، مما يدل على أهمية الجودة كعامل مؤثر على تحقيق الميزة التنافسية، والوصول إلى مستوى التميز، كما أن نجاح جائزة ديمينج (النموذج الياباني) كحافز لنشر الجودة في اليابان ساعد على نشأة النماذج المختلفة على مستوى العالم، ويُمكن التعبير عن مدى أهمية تلك النماذج خاصة إذا ما تم تطبيقها بشكل علني في الجامعات في النقاط التالية: (Van Heerden,2006)

- تُؤدي إلى زيادة الوعي بأهمية الجودة، والاهتمام بإدارة الجودة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.

- تشجيع الجامعات على التقييم الذاتي، من خلال المعايير التي يقدمها، ونقاط التقييم التي يوفرها كل نموذج.
- تعمل على فتح أبواب التعاون والمشاركة بين الجامعات والمنظمات المختلفة، على نطاق واسع، من خلال نشر المعلومات التي تتعلق بالتطبيق الناجح لإستراتيجيات الجودة، وبيان الفوائد الناجمة عن تطبيق مثل هذه الإستراتيجيات.
- تُعزز تفهم احتياجات ومتطلبات إدارة التميز، والتطبيق الناجح لإدارة الجودة.
- تُصبح الجامعات أكثر شفافية، وأكثر قابلية للتقييم الذاتي والقياس.
- تُعد أداة تحفيز لنشر وتعميم أفضل التطبيقات.
- زيادة فعالية مشاركة الجامعات في بناء المجتمع وخدمته.
- زيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى الأداء للعاملين.
- تُعد الجامعات مصدر الخبرات والمهارات الأولية للقوى العاملة بالمجتمع، وبالتالي فإن التميز في الجامعات يؤدي إلى تميز المخرجات والارتقاء بسوق العمل.

- تحقيق الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالعملية التعليمية، والعمل بروح الفريق.
- تعمل على تطوير التعليم، من خلال تقييم النظام التعليمي لمعرفة أوجه القصور في المدخلات، العمليات، والمخرجات، وتقويمه للارتقاء بمستوى الأداء.

ويذكر كونغ (1433هـ) أن أهميتها تتمثل في ضمان المعايير الأكاديمية، وتطبيق أفضل الممارسات، كالمساءلة، وتحقيق الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتوفير الدافع لديهم، المصداقية والمكانة الاجتماعية المرموقة والمعتمدة، والسمعة وبروز المؤسسة التعليمية، والمنافسة والتفوق.

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي:

- لكي يتحقق التميز المؤسسي لابد من تحقق مجموعة من المتطلبات التي تدعم تحقيق الهدف، منها ما ذكره الدخيل (1432هـ):
- أن المؤسسة التعليمية يجب أن تتصف بالريادة الإبداعية.
- التحكم بنسبة عدد الطلاب إلى عضو هيئة التدريس لكي تكون ضمن معايير محددة.
- آلية دعم الجامعات والابتعاد عن الميزانيات المفصّلة.
- التخلص من الأنظمة التي تُعيق التميز وتساوي بين المجد وغير المجد، وتعامل المتخصصين سواسية دون اعتبار لوضع السوق والندرة.
- الانتقاء الموضوعي لعضو هيئة التدريس والتقويم المستمر لأدائه.
- انتقاء الطالب بحيث يكون في التخصص المناسب له بوسائل وبرامج تُحدد القدرات والميول.
- الاستفادة من القطاع الخاص، فالجامعات لا تُقدر النفع الكبير الذي يمكن أن يقدمه القطاع الخاص لتحسين أداء الجامعات في نشاطاتها التقليدية في التعليم والبحث.

معوقات التميز المؤسسي:

- يورد اللوقان (1432هـ) مجموعة من المعوقات قسمها على النحو الآتي:
- معوقات تنظيمية تتمثل في: البيروقراطية، الهيكل التنظيمي، القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية، جمود القوانين وفقدان التحفيز، عدم وضوح الرؤية وغياب جو الحرية، انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، ضعف تحفيز عملية الابتكار.
- معوقات بشرية: القيادة الاستبدادية، الخوف من الفشل، ضغوط الجماعات غير الرسمية.
- معوقات مالية: عدم وجود الدعم الكافي، عدم إدارة الممتلكات العامة بكفاءة، عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي، الهدر المالي وعدم ترشيد عمليات الانفاق.

- معوقات تقنية: الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة، عدم وجود إدارة لنظم المعرفة، قدم الأنظمة الالكترونية. وأضاف الهلالات (1435هـ) معوقات أخرى منها: الإحباط واليأس، وعدم توافر المعلومات، والتقليد الأعمى للآخرين، والتقليل من أهمية أفكار وإبداعات العاملين، وضعف تحمل المسؤولية، وعدم الاهتمام بالتدريب وتطوير المهارات. ولقد أكد المجلس السعودي للجودة (2009) أن مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تفتقر إلى الكفاءة وضخامة الأنظمة وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات الإدارية، واتخاذ القرارات على أعلى المستويات مع إهمال دور القيادات الوسطى والتنفيذية الذي يؤدي إلى عجز في الإداريين المقتردين، إضافة إلى أن معظم طاقات الجامعة تصرف على الأمور الروتينية.

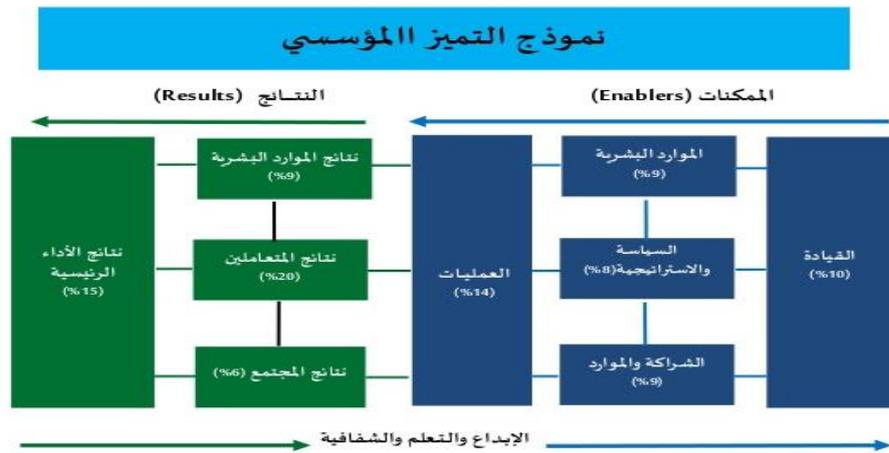
نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM:

تم إنشاء النموذج الأوروبي للجودة والتميز EFQM وجائزته عام 1991م وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) ويُعني بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية، حيث يتم منح جائزته لأربع فئات: المؤسسات الكبيرة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات، مؤسسات القطاع العام، المؤسسات المتوسطة والصغيرة (سهمود، 1434هـ).

يقوم النموذج على الفرضية القائلة بأن النتائج المتميزة - فيما يتعلق بالأفراد والأداء والعملاء والمجتمع- يمكن تحقيقها من خلال القيادة التي تضع السياسة والاستراتيجية للمنظمة التي يتم تنفيذها من خلال العاملين، والشراكات والموارد والعمليات (ثواني، 1430هـ). كما يُعد النموذج الأوروبي للتميز EFQM من أبرز نماذج إدارة التميز التي تقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وتبلور فلسفته في أن التميز في الأداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء، أو تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات المختلفة بالمنظمة، كما تستطيع المنظمة الوصول إلى التميز إذا التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على هذا النموذج (باشيوة، 2011).

كما يتميز النموذج بشمولية معاييرهِ، بالإضافة إلى أنه يعتبر من أكثر النماذج ملائمة للتطبيق على قطاع التعليم العالي، كما تعتمد الكثير من الدول وخاصة العربية عليه في طرح جوائز التميز (الجعري، 2009). ووفقاً لهذه الخصائص يُعد النموذج الأوروبي من أشهر نماذج التميز المؤسسي، وأحد أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى المنظمات وتمكينها من التقييم الذاتي، ومواكبة التطورات المتلاحقة، ومن ثم تعزيز قدراتها من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة والتنمية المستدامة بأقل تكلفة وبجودة عالية، بما يحقق رضا المستفيدين، وتعتمد إلى تنمية مواردها البشرية، بما يؤصل روح الإبداع لديهم ويطلق ملكاتهم وقدراتهم. كما أنه من أكثر النماذج تطبيقاً وذلك لمرورته، ووجود عناية به من خلال خبراء ومتخصصين، بحكم تبني عدد من الجوائز العربية الرسمية له.

معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM:



المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز (EFQM, 2013)

وكما يتضح من الرسم أعلاه، يتمحور نموذج إدارة الجودة والتميز الأوروبي حول تسعة معايير مجمعة تحت عنصرَي الممكنات والنتائج، حيث تقع المعايير الخمسة الأولى تحت مفهوم "الممكنات" التي تتكون من (القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والشراكات والموارد، والعمليات)، في حين يندرج أربعة معايير تحت عنصر "النتائج" وهي (نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية)، التي تغطي ما حققته المنظمة

بحيث أن الممكنات تتسبب في النتائج. ولكل معيار من معايير الممكنات والنتائج معايير فرعية هي: عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً عددها (32) معياراً، وتُعد تفصيلاً لما يمكن ملاحظته في المنظمات المتميزة، وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم، كما أن لكل معيار فرعي أنشطة استرشادية وليست إلزامية، وإنما هي أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي، كما أن لكل من الممكنات والنتائج وزناً نسبياً تُستخدم في حالة تقييم المؤسسة نفسها ذاتياً أو خارجياً، أو تقدمها على جائزة التميز والجودة (الحسن، 2015).

أهمية النموذج الأوروبي للتميز EFQM:

تكمن أهمية هذا النموذج عندما بدأ الشروع بتبني هذا النموذج في الجامعات منذ إنشاء النسخة الخاصة بالتعليم منه، وقد تهافتت العديد من الجامعات في مختلف أنحاء أوروبا وآسيا إلى استخدامه وتطبيقه في العملية التعليمية، حيث تكمن أهمية تطبيقه في تعزيز الفعالية المؤسسية والإدارية، وترسيخ ثقافة وفلسفة جديدة، تتعلق بمفهوم النقد الذاتي، وتطوير العمل، والبهوض بأداء المؤسسة التعليمية وتعظيمه (Kammoun&Koubaa,2011).

ومن الجدير بالذكر، أن تبني نموذج إدارة الجودة والتميز الأوروبي يؤدي دوراً فاعلاً في تحقيق التوازن بين احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة من جهة، وبين زيادة وتعظيم الأرباح وزيادة الجهات التمويلية، وتحسين وتجويد كفاءة العملية التعليمية من جهة أخرى، فالنموذج يحقق أهدافاً على جميع الأصعدة الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والهيكلة التنظيمية للمؤسسة التعليمية بما يحقق الإنجاز والتميز في المنظومة التعليمية (Cartmell,2014).

ويضيف كلٌّ من الحسن (2015) والحري (1436هـ) وسهمود (2015) إلى أهمية هذا النموذج ما يلي:

- تقييم المنظمة من خلال تحديد مكانها أو مستواها على مسار التميز، وذلك من خلال تعرّف نقاط القوة لديها، وإدراك الفجوات المحتملة في سبيل تحقيق رؤيتها.

- تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المنظمة من تحقيق نتائج متميزة بشكل فعال.

- توفير لغة موحدة وطريقة تفكير متسقة، بما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المنظمة وخارجها.

- تقييم أداء المنظمات التي تتنافس على جوائز الجودة والتميز العالمية والمحلية.

- تصبح الجامعات أكثر شفافية وأكثر قابلية للتقييم الذاتي والقياس.

أهداف النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

يعكس نموذج إدارة الجودة والتميز الأوروبي أهدافاً كبيرة تطمح الجامعات إلى تحقيقها، ويورد سهمود (2015) أبرز هذه الأهداف:

- تعزيز الأداء العام للجامعات من خلال تهيئة بيئة تنافسية ذات تأثير إيجابي على الكادر الإداري والأكاديمي، وحثهم على بذل الجهود المتواصلة، والتأثير إيجاباً على عجلة الاقتصاد والسياسة والاجتماع.

- تحسين وتنمية القدرة التنظيمية من خلال تمكن الجامعات من تعزيز أداؤها وتجويدها، وتبني التنظيم الفعال والمؤثر والمبتكر الذي يعكس صورة التغيير المستمر في المؤسسة التعليمية.

- تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم، وتحقيق رضاهم بالخدمات والعملية التعليمية.

- الاحترافية في القيادة من خلال إيجاد القادة والإداريين الأكفاء الذين يكرسون جهودهم لتحقيق رؤية الجامعات ورسالتها، والبهوض بها إلى ميادين التميز والريادة العالمية.

- تطوير مهارات الأفراد والبهوض بهم الأفراد، وتوفير البيئة المناسبة والصحيحة لتفجير طاقاتهم الإبداعية والابتكارية، والهامهم لإيجاد الحلول المتميزة التي تعكس رؤية وتصور العملية التعليمية.

- تحقيق نتائج متميزة وأهداف مبتكرة سواءً أكانت قصيرة أو طويلة المدى، بما يعود على الأفراد وأصحاب المصلحة والمجتمع بالفائدة والتقدم.

الجدول (1): مراحل تطور النموذج الأوروبي للتميز EFQM في التعليم العالي

العام	جهود التطوير
عام 1997	تم تكوين فريق قيادي يتولى تقديم مقترحاته لتطوير النموذج، وتم الأخذ بالعديد منها، كعدد المعايير الرئيسية والفرعية، وإن بقيت المفاهيم الأساسية على حالها.
عام 1999	أُخضع النموذج للاختبار من قبل 500 من المنظمات المستخدمة له في أوروبا، وتم تسمية المقترح الأخير للنموذج بنموذج التميز Excellence Model.
عام 2003	تم تعديل مسعى المسؤولية العامة إلى المسؤولية الاجتماعية المشتركة، بالإضافة إلى تحسينات هامة في الرادار.

العام	جهود التطوير
عام 2010	طرأت تعديلات على النموذج فرضتها متغيرات بيئية تمثلت في التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من المنظمات الأعضاء، وكذلك الفرق الاستشارية التي قامت بالتقييم، وهنا تم التأكيد على ضرورة المحافظة على هوية النموذج من حيث مكوناته الثلاث: المفاهيم الثمانية للتميز، والمعايير التسعة، والرادار.
عام 2013	ظهرت النسخة الخامسة والمعمول بها حالياً على صعيد واسع من العالم، وتم التركيز على المرونة فيها وسرعة التكيف مع التغيير متضمناً ذلك التخطيط والتطوير المؤسسي، وأصبحت المفاهيم تأخذ منحى عملي وتحولت اللغة إلى لغة بسيطة.

المصدر: (الحسن، 2016، ص36؛ عارف، 2013).

وفي الوقت الحالي تضم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) أكثر من (700) عضو موزعين على العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم (Bou-Llusar et al., 2009).
الدراسات السابقة:

تحفل الأدبيات التربوية بكثير من الدراسات التي تناولت جوانب متعددة من قضايا التميز والجودة والاعتماد، وانطلاقاً من دورها الفعال في تنمية المعرفة، وتطوير المجتمعات الانسانية، إذ تُعتبر الوسيلة الفاعلة للنمو والازدهار وتقدم المجتمعات في كافة المجالات التنموية. وتستعرض الدراسة مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوعها على النحو الآتي:
أولاً: الدراسات العربية.

- دراسة (سهوم، 2013) بعنوان: "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM" وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة التميز بشكل عام، ومن ثم التعرض للنموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM، ومعرفة مستوى تطبيق عناصر النموذج بجامعة الأقصى، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن: مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في "القيادة، السياسة والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية" في ضوء النموذج يقل عن 60%. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بأن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها، وذلك من خلال تقدير أفكار العاملين ومساهماتهم الايجابية المقدمة من قبلهم وتخصيص الوقت الكافي للاستماع لهم، وحل مشكلاتهم، وأنه من الأفضل أن يتم زيادة توعية العاملين في جامعة الأقصى بأنظمة الجامعة، مع التركيز على تشجيع العاملين بالجامعة على المشاركة في الخطط التطويرية لهم وبما يعزز تحقيق أهداف الجامعة واستراتيجياتها.

- دراسة (اللوكان، 2013) بعنوان: "إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية، تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية" هدفت إلى تعرّف أبرز المعايير الدولية للتميز التنظيمي، ومتطلبات إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ومعرفة أهمية تطبيق إدارة التميز التنظيمي، ومعوقات تطبيقها. وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن أفراد الدراسة موافقون "بدرجة كبيرة جداً" على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية، وأن درجة أهمية تطبيق إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية في أبعاد التميز التنظيمي التي كشفت عنها الدراسة كانت "بدرجة كبيرة جداً" وجاء ترتيبها على النحو التالي (الاستراتيجية، إدارة الكوادر البشرية، القيادة، إدارة العمليات، قياس وتقويم نتائج الأداء، إدارة الموارد المادية، إدارة المعرفة والمعلومات)، وأن أفراد الدراسة موافقون "بدرجة كبيرة" على معوقات تطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية التي كشفت عنها الدراسة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت بتبني الجامعات السعودية الحكومية للتصور المقترح، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية التي كشفت عنها الدراسة، والعمل على إنشاء وحدة متخصصة لرعاية التميز التنظيمي في هذه الجامعات.

- دراسة (الهادي، 2013) بعنوان: "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء" هدفت إلى تعرّف الرؤى الفكرية التي تناولت إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي التي تساهم في كيفية تحقيق الجودة النوعية والتميز في الاداء، وتعرّف بعض التجارب الجامعية المعاصرة لجودة النوعية وتميز الاداء، والاطلاع على نماذج الجودة المطبقة في أغلب الجامعات العالمية وأساليب تطبيقها، والوصول إلى تصور مقترح يساهم في الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء. وكانت أهم توصياتها الاستفادة من آليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي العالمي وتطبيقها في جامعاتنا العربية لإحداث نقلة نوعية من البيروقراطية إلى الإبداع والابتكار والتميز والجودة، والأخذ بالنماذج الناجحة عالمياً، ووضع أدلة تنفيذية عملية لوحدة الجودة والنوعية، وإنشاء فروع لوحدة الجودة النوعية في كل كلية.

- دراسة (الركف، 2014) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM" هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة

الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن درجة تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس كانت متوسطة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالاستفادة من معايير إدارة التميز المستخدمة في الدراسة لتقييم أداء وكليات الأقسام العلمية، وإنشاء عمادة للتميز في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، يرأسها نخبة من أساتذة الجودة وتتفرع إلى وحدات في كل قسم لمتابعة جهود توجه الكليات والأقسام العلمية نحو التميز، ومتابعة نتائج التقييم، بالإضافة إلى تقديم الاستشارات وعقد الندوات التي تسهم في نشر ثقافة التميز لدى منسوبات الجامعة.

- دراسة (الضبعان، 2016) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي" هدفت هذه الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن درجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء) متوسطة، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير سنة التأسيس لصالح الجامعات الأقدم تأسيساً. وأوصت الدراسة بتبني الجامعات السعودية الناشئة تطبيق الاستراتيجية والنموذج المقترحين لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي مع التركيز على أبعاد القيادة والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والعمليات، والشراكات وإدارة الموارد، ونتائج الأداء.

- دراسة (الحسن، 2016) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM" هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع تطبيق إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر وكلائها ووكلائها، أظهرت نتائج الدراسة وجود تطبيق عال لإدارة التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية، حيث رأى أفراد الدراسة أن تطبيق إدارة التميز كان بدرجة عالية في جميع المعايير المشمولة بالدراسة، وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتطوير علاقات القسم العلمي داخل الجامعة وخارجها، والاهتمام برضا العاملين وحفزهم، وتقصي احتياجاتهم التدريبية، إضافة إلى الاهتمام بقياس درجة مساهمة القسم العلمي في خدمة المجتمع.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

- دراسة سايفاه (Saifah, 2011) بعنوان "تجارب كبار الإداريين في بناء التميز في الأداء في الجامعات الخاصة بتايلند" هدفت إلى تعرف وبناء الشؤون الإدارية مؤسسياً في الجامعات من وجهة نظر القيادات العليا، وتعرّف الأسباب التي أدت إلى تميز بعض المؤسسات عن البعض الآخر. وكشفت نتائج الدراسة عن كيفية اهتمام وانتقال المؤسسات نحو التميز الإداري، وأن الجامعات التايلاندية متجهة نحو تطبيق معايير الجودة والتميز بتحويل أعمالها للبدء في عمليات التقييم، وأنها تحتاج فهمًا جديدًا لطبيعة نظام الجودة وطرق قياس التحسن في الأداء. وفي ضوء هذه النتائج أوصت بوضع خارطة طريق للتحسين المستمر في الجامعات، وكذلك تحديد مجالات الأداء الرئيسية، وترسيخ عمليات الإصلاح والتطوير في التعليم العالي التايلاندي.

- دراسة كمون (Kammon, 2011) بعنوان: "نماذج الجودة والتميز في التعليم العالي" هدفت إلى تعرّف مفهوم تطبيق نماذج إدارة التميز في التعليم العالي وأكثرها مناسبة له، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستندة إلى بيانات ومعلومات ودراسات حول مؤسسات التعليم العالي والجامعات وحول نماذج الجودة والتميز الإداري، وقد توصلت نتائجها إلى وجود علاقة بين بعض نماذج التميز في قطاع الأعمال وقطاع التعليم العالي بحيث يمكن تطبيقها فيه، وقد ركزت الدراسة على النموذج الأوروبي للتميز EFQM كونه الأنسب للنظام الإداري للتعليم، وبناءً عليه فقد أوصت الدراسة بنشر ثقافة التميز وتطبيق نماذجها عن طريق قادة التعليم العالي، والاستفادة من نتائج الدراسة في التعلم من التجارب السابقة لتعزيز نتائج الأداء لديهم.

- دراسة كاسبرافيسوت (Kasperaviciute, 2013) بعنوان: "تطبيق الأيزو 9001 ونموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM في مؤسسات التعليم العالي" هدفت إلى تعرّف الدوافع الرئيسية لتطبيق مؤسسات التعليم العالي لإدارة الجودة، وأبرز المشكلات التي تحدث عند التطبيق، وماهي الفوائد الأكثر شيوعاً. وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن الدوافع الرئيسية لتطبيق مؤسسات التعليم العالي للأيزو ونموذج التميز المؤسسي الأوروبي هو الاحتياج الداخلي للمؤسسة، والسعي لتحقيق القدرة التنافسية في السوق مع المؤسسات الأخرى، وبما يحقق متطلبات أصحاب المصلحة، وكذلك السعي لتطوير الأداء، أما المشكلات فتتمثل في عدم توفر ذوي الخبرة، وضعف التزام الموظفين، وقلة الدعم والتحفيز، وصعوبات في فهم نموذج التميز، وأما الفوائد التي تجنّبها المؤسسات فتتمثل في تحديد نقاط الضعف والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، والالتزام الموظفين بالجودة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وضمان الرقابة والتقييم.

- دراسة سادا (Saada,2013) بعنوان: "تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي: الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، دراسة حالة"، التي أجريت بهدف تعرّف مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وتمت دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 64 من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس. وتوصلت إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز كان متوسطاً، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، وأظهرت وجود ارتفاع نسبي في معيار تطوير القادة للرؤية والرسالة في الكلية، يليه معيار جهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير، وأخيراً معيار دعم وتشجيع القادة للعاملين والعمل على نشر ثقافة التميز.
- دراسة ديفيز ودوجلاس (Davies&Douglas,2013) بعنوان: "تأثير الثقافة الأكاديمية على تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في الجامعات البريطانية"، وهدفت إلى تعرّف أثر الثقافة الأكاديمية على تطبيق النموذج في الجامعات البريطانية، وطبقت الدراسة على مجموعة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات، وخلصت إلى أن الثقافة الأكاديمية للجامعات تتطابق تمامًا مع النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وهي مفهوم أساسي يلعب دوراً في تطبيق هذا النموذج، ولاحظت الدراسة أيضاً بأن هناك دمج مبادئ الثقافة المثالية مع الخدمات المطبقة باستخدام النموذج الأوروبي لإدارة التميز، كما توصلت إلى أن تطبيق نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في الجامعات البريطانية كان له آثار إيجابية في تحقيق الالتزام للإدارة العليا، وتعزيز دافعية الأداء الأكاديمي، والنهوض بالعملية التعليمية، وتحقيق أهدافها، وإشراك الموظفين مع الإداريين في العمل الجماعي، وتكامل أهداف الجامعات مع الثقافة التنظيمية واستراتيجيات الجودة والتقييم الذاتي.
- دراسة قومي (Gomez, 2018) بعنوان: مقارنة تجريبية بين نموذج التميز الأوروبي وإدارة الجودة الشاملة، التي استخدمت معايير نموذج التميز الأوروبي من قبل المديرين والأكاديميين في إحدى الشركات بالإضافة إلى طريقة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركة أخرى، وقد حلت الدراسة بشكل تجريبي ما إذا كانت الشركات التي تُنفذ نموذج التميز الأوروبي أفضل أم طريقة إدارة الجودة الشاملة TQM، وتوصلت النتائج إلى أن كلا النظامين (نموذج التميز الأوروبي وإدارة الجودة الشاملة) يحسنان من الأداء، كما أن كلاهما يتبعان مساراً مشابهاً بالرغم من أنهما غير متماثلين، ومن المتوقع أن المنظمات التي تحصل على درجات عالية في تنفيذ نموذج التميز الأوروبي سيكون لها احتمالات كبيرة في ارتفاع تطبيق طريقة إدارة الجودة الشاملة TQM.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحثان (12) دراسة، منها (6) دراسات أجنبية، تدرجت موضوعاتها زمنياً حول التعريف بإدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز ونماذجها، ثم إيضاح دورها في التميز الإداري ونمو وتطور المؤسسات وجودة معاييرها ومناسبتها لتقويم الأداء من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات.

ولقد بينت أكثر الدراسات أهمية إدارة الجودة الشاملة والتميز في تحسين العمل الإداري والأكاديمي في التعليم العالي واستدامته تطوره ونموه، كما بينت أنه ليس هناك نموذج معين يمكن اتباعه لتطبيق معايير التميز على المؤسسة، فالأمر يعود إلى حاجة المؤسسة وإمكاناتها، إلا أن النموذج الأوروبي للتميز EFQM يُعد الأنسب للتطبيق على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلتها، وصياغة أسئلتها وأهدافها، واختيار منهجها، وبناء أدواتها، والطرق الاحصائية المناسبة لها.

جوانب الاتفاق والاختلاف:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة كل من الركب (2014)، والحسن (2016) حيث تناولتا دراسة واقع تطبيق إدارة التميز في أحد مؤسسات التعليم العالي، كما اتفقت في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مع دراسة سهمود (2013)، واللوقان (2013)، والهادي (2013)، والركب (2014)، وسادا (Saada,2013). كما اتفقت كذلك في تطبيقها على القيادات الأكاديمية مع دراسة اللوقان (2013)، والضبعان (2016) والحسن (2016) وسايها (Saifah,2011)، وسادا (Saada,2013)، وديفيز ودوجلاس (Davies&Douglas,2013).

بينما اختلفت مع دراسة سايفاه (Saifah,2011) في استخدامها لمنهج دراسة الحالة والمقابلات الفردية والجماعية كأداة للدراسة، ودراسة ديفيز ودوجلاس (Douglas,2013 & Davies) التي استخدمت المقابلة والوثائق كأداة لجميع البيانات، ودراسة كاسرافيسوت (Kasperaviciute,2013) التي استخدمت أسلوب تحليل المحتوى. كما اختلفت مع دراسة قومي (Gomez, 2018) في استخدام أسلوب المقارنة.

منهجية الدراسة:

المنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله (المسعي والتحليلي). ويرجع اختيار الباحثان لهذا المنهج إلى عدد من المزايا أهمها: عدم

الاقتصار على جمع وجدولة البيانات عن موضوع الدراسة، وإنما يمضي إلى تفسير وتحليل هذه البيانات والوصول إلى استنتاجات تُفيد في تقديم التوصيات المناسبة التي تدعم وتطور من واقع إدارة التميز في الجامعة.

المجتمع: القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، (وكلاء الجامعة - العمداء - وكلاء العمداء - رؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (156) فرداً

العينة: تم تطبيق الدراسة على (56) من القيادات الأكاديمية بالجامعة. مثلت ما نسبته (36.3%) من المجتمع.

أدوات الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ضمت (9) أبعاد كما جاءت في النموذج الأوربي لإدارة التميز، وقد تم تحديد عباراتها بما يتفق والبيئة الأكاديمية والإدارية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، حيث بلغت (57) عبارة، كما في الجدول (2).

الجدول (2) أبعاد أداة الدراسة وعدد العبارات في كل بعد

م	أبعاد إدارة التميز	عدد العبارات	م	أبعاد إدارة التميز	عدد العبارات
1	القيادة	(8)	6	المستفيدون	(6)
2	السياسات والاستراتيجيات	(7)	7	رضا العاملون	(5)
3	الموارد البشرية	(7)	8	خدمة المجتمع	(6)
4	الشراكات والموارد	(7)	9	نتائج الأداء	(6)
5	العمليات	(5)			

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على (7) محكمين من أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي، لاستطلاع آرائهم، والاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم حول بنود الاستبانة، ومدى مناسبتها لغرض الدراسة وأبعادها وأهدافها. وقد تم تعديل الأداة وفق ملاحظات المحكمين المُعتبرة المتعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف العبارات التي قلت نسبة الاتفاق فيها عن 90%.

ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات الأداة تم تطبيق اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على استجابات عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغت (17) فرداً، حيث بينت النتائج نسبة عالية جداً من الثبات والصدق تتمتع به الأداة، حيث بلغت نسبة الثبات الكلي للأداة (0.990)، كما جاءت نسبة الصدق الذاتي الكلي للأداة مرتفعة، إذ كان ناتج الجذر التربيعي للثبات (0.995). كما في الجدول (3).

الجدول (3) معاملات ثبات متغيرات الدراسة الرئيسية حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

م	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات كرونباخ ألفا	درجة الصدق كرونباخ ألفا ½
1	البعد الأول: القيادة	(8)	0.932	0.965
2	البعد الثاني: السياسات والاستراتيجيات	(7)	0.967	0.983
3	البعد الثالث: الموارد البشرية	(7)	0.954	0.977
4	البعد الرابع: الشراكات والموارد	(7)	0.883	0.939
5	البعد الخامس: العمليات	(5)	0.830	0.911
6	البعد السادس: المستفيدون	(6)	0.925	0.962
7	البعد السابع: رضا العاملون	(5)	0.858	0.926
8	البعد الثامن: خدمة المجتمع	(6)	0.943	0.971
9	البعد التاسع: نتائج الأداء	(6)	0.973	0.986
	الثبات الكلي للأداة	57	0.990	0.995

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (SPSS)، واعتمدت مجموعة من الأساليب الإحصائية في هذا البرنامج على النحو الآتي:
- قياس ثبات الأداة من خلال اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس الأهمية النسبية لاستجابات العينة عن كل فقرة.
 - تحليل التباين الأحادي، لقياس الفروقات بين المتغيرات (الدرجة العلمية – المنصب الإداري- التخصص).
 - اختبار (LSD) ، للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.
 - لقياس استجابات المفحوصين لفقرات الاستبانة تم الاعتماد على "مقياس ليكرت Likert Scale" خماسي الدرجات، الذي يتراوح مدى درجاته بين (1-5)، وتمثل الدرجتان (4، 5) مستوى الاتفاق أو الدرجة العالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة للفقرة المطروحة. أما الدرجتان (1، 2) فتمثلان مستوى عدم الاتفاق، والدرجة (3) تمثل الوسط المعياري للمقياس، وهي الدرجة التي تقع بين التأييد من عدمه.
 - تم تحديد تفسير قيم المتوسط الحسابي كما في جدول (4) وفقاً لطول الفئة على النحو الآتي:
طول الفئة = طول المقياس المستخدم/ عدد المستويات المطلوبة، أي: $1.33 = 3/4 = 3/(5-1)$

الجدول (4) تفسير قيم المتوسط الحسابي

التقدير اللفظي	المتوسط
ضعيف	من 1 إلى أقل من 2.33
متوسط	من 2.34 إلى أقل من 3.67
عالي	من 3.68 إلى أقل من 5

خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف عينة الدراسة، وبيان أثر تلك المتغيرات في استجابات أفرادها وفقاً لمحاورها وتشمل المتغيرات: الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، المنصب الإداري (وكيلة/ وكيل جامعة، عميدة كلية أو عمادة مساندة، وكيلة كلية، رئيسة قسم)، التخصص (علوم إنسانية، علوم أساسية/ تطبيقية). وبين الجدول (5) توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (5) توزيع أفراد الدراسة الميدانية حسب متغيراتها

حسب التخصص		حسب المنصب الإداري		حسب الدرجة العلمية	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
60.7	34	39.3	22	46.4	26
39.3	22	39.3	22	32.1	18
		17.9	10	21.4	12
100.0	56	3.6	2	100.0	56
		100.0	56		

• عرض نتائج الدراسة:

أولاً: للكشف عن درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتقييم، لاستجابات أفراد العينة عن كل بُعد من أبعادها وعن الأداة ككل، والجدول (6) يبين نتائج التحليل.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم لكل بُعد من أبعاد إدارة التميز مرتبة من الأعلى للأدنى

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	البُعد الأول: القيادة	2.897	.8726	متوسط
2	البُعد الرابع: الشراكات والموارد	2.892	.7929	متوسط
3	البُعد الخامس: العمليات	2.550	.7715	متوسط
4	البُعد السادس: المستفيدون	2.517	.8328	متوسط
5	البُعد الثامن: خدمة المجتمع	2.511	.9427	متوسط
6	البُعد السابع: رضا العاملون	2.457	.8248	متوسط
7	البُعد الثاني: السياسات والاستراتيجيات	2.398	1.002	متوسط
8	البُعد التاسع: نتائج الأداء	2.381	1.151	متوسط
9	البُعد الثالث: الموارد البشرية	2.341	.9892	متوسط
	المتوسط الكلي للأداة	2.55	متوسط	

وقد أظهرت النتائج أعلاه أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM هي درجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الكلي للأداة (2.55)، كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الأداة جاءت بدرجة متوسطة كان أعلاها بعد القيادة بمتوسط حسابي (2.987) أما أدناها فكان بعد الموارد البشرية بمتوسط (2.341).

ومن أجل بيان تفصيلات كل بُعد من أبعاد إدارة التميز، تستعرض الدراسة هذه الأبعاد على النحو الآتي:
البعد الأول: القيادة.

يبين الجدول (7) أن هذا البُعد حصل على أعلى متوسط حسابي من بين الأبعاد التسعة يقدر بـ 2.897، وقد حصلت العبارة الأولى التي نصت على "تؤكد قيادة الجامعة على التميز من خلال فلسفتها وتسيير أعمالها" على أعلى متوسط، بينما جاء أقل متوسط حسابي لصالح العبارة الثامنة التي نصت على "تتيح قيادة الجامعة للعاملين المشاركة في خطط تطويرها" وتشير هذه النتيجة إلى إدراك القيادات الأكاديمية بالجامعة لدور القيادة في توجيه أداء الجامعة نحو التميز المؤسسي، فالقيادة الفاعلة تدعم الجودة والتميز وتعمل على تحقيق كافة مجالات تطوير الأداء الجامعي، إلا أنه قد يعيق هذا التميز ضعف مشاركة العاملين في خططها التطويرية التي تُسهم في تحقيق ذلك، إما ضعف ثقة في خبرات كوادرها أو ضعف الآليات المناسبة للكشف عن تميزهم، وبالتالي الاستفادة منهم ومشاركتهم، وهذا يتعارض مع ما أوصت به دراسة (سهومود، 1434هـ) بأن تعمل القيادة الجامعية على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها، وذلك من خلال تقدير أفكار العاملين ومساهماتهم الإيجابية المقدمة من قبلهم، وتخصيص الوقت الكافي للاستماع لهم وحل مشكلاتهم، وأنه من الأفضل أن يتم زيادة توعية العاملين بأنظمة الجامعة، مع التركيز على تشجيع العاملين على المشاركة في الخطط التطويرية لهم، وبما يعزز تحقيق أهداف الجامعة واستراتيجياتها.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الأول: القيادة

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
البُعد الأول: القيادة			
1	3.214	1.090	تؤكد قيادة الجامعة على التميز من خلال فلسفتها وتسيير أعمالها
5	2.821	1.046	تنشر قيادة الجامعة المعرفة التي تدعم الالتزام بثقافة التميز لدى المستويات الإدارية المختلفة فيها
7	2.571	1.125	تدعم قيادة الجامعة بناء علاقات إنسانية متميزة بين العاملين
2	3.250	1.066	تحرص قيادة الجامعة على التطوير والتحسين المستمر
6	2.785	1.123	ترسم قيادة الجامعة أولويات العمل لكل مستوياتها الإدارية
3	3.107	.867	تراقب قيادة الجامعة التقدم نحو الأهداف بشكل مستمر

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبرة
4	2.928	1.141	7 توفر قيادة الجامعة بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار
8	2.500	1.307	8 تتيح قيادة الجامعة للعاملين المشاركة في خطط تطويرها
المتوسط الحسابي العام: 2.897 الانحراف المعياري العام: 872.			

البعد الثاني: السياسات والاستراتيجيات.

يبين الجدول (8) أن بُعد السياسات والاستراتيجيات جاء بمستوى تقييم متوسط، وقد حصل على متوسط حسابي ضئيل جاء في المرتبة السابعة من بين الأبعاد التسعة ويقدر بـ 2.398، وقد حصلت العبرة السادسة التي نصت على "تبنى الجامعة سياسات فعالة للتغيير والتطوير" على أعلى متوسط حسابي، بينما تساوت العبارات الأولى والثالثة والسابعة بمتوسطها الحسابي الذي بلغ 2.321، وهذا يؤكد التفسير الوارد بالبُعد الأول بأن الجامعة لديها رغبة كبيرة في تحقيق فاعلية إدارية في جوانب عدة، وتؤمن بهذا التوجه وتسعى له، إلا أنه قد لا يساعدها في تحقيق ذلك وجود مؤشرات أداء واضحة يتم من خلالها التأكد من تنفيذ خططها الاستراتيجية.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الثاني: السياسات والاستراتيجيات

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبرة
البعد الثاني: السياسات والاستراتيجيات			
5	2.321	1.207	1 تنسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالكفاءة والفعالية
7	2.107	1.056	2 يدرك العاملون بالجامعة الخطة الاستراتيجية لها بشكل واضح
4	2.321	1.207	3 تتبنى الجامعة قيماً واضحة ومتناسقة تحكم أداء العمل
3	2.464	1.190	4 ترتبط خطط الجامعة التنفيذية ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية
2	2.607	.984	5 تحرص الجامعة على اتخاذ القرارات وفق معلومات دقيقة وصادقة
1	2.642	1.150	6 تتبنى الجامعة سياسات فعالة للتغيير والتطوير
6	2.321	1.145	7 تقييم الجامعة خططها الاستراتيجية بشكل دوري لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها
المتوسط الحسابي العام: 2.398 الانحراف المعياري العام: 1.002			

البعد الثالث: الموارد البشرية.

يبين الجدول (9) أن بُعد الموارد البشرية جاء بمستوى تقييم متوسط أيضاً، وقد حصل على أدنى متوسط حسابي من بين الأبعاد التسعة بلغ 2.341، وقد حصلت العبرة الأولى التي نصت على "تضع الجامعة خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجيتها" على أعلى متوسط، بينما جاء أقل متوسط حسابي لصالح العبرة الثالثة التي تنص على "تمنح الجامعة العاملين مستوى عال من التمكين الوظيفي" وتشير هذه النتيجة إلى إيمان الجامعة بتطوير مواردها البشرية إلا أنها لا تمنح لهم تمكين وظيفي يساعدهم في تسيير أعمالهم، ويسهم في اتخاذ قراراتهم، وهذا يؤكد على أن المركزية من المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق الفائدة المرجوة من التميز في الجامعات. عليه يتوجب على قيادة الجامعة تعزف القدرات، والمهارات، والإمكانات، ووضع آليه واضحة لتطبيق معايير التميز المؤسسي، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الثالث: الموارد البشرية

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبرة
البعد الثالث: الموارد البشرية			
1	2.714	1.073	1 تضع الجامعة خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجيتها
3	2.392	1.274	2 تضع الجامعة معايير مهنية وموضوعية دقيقة لاختيار العاملين
7	2.107	1.185	3 تمنح الجامعة العاملين مستوى عال من التمكين الوظيفي
5	2.178	1.113	4 توفر الجامعة لوائح واضحة تبين حقوق العاملين وواجباتهم

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
4	2.392	1.274	تؤمن الجامعة بأن قدرات العاملين مصدر هام للميزة التنافسية
6	2.178	1.046	تقدر الجامعة الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين
2	2.428	1.059	تعمل الجامعة على إيجاد انسجام بين أهدافها وأهداف العاملين فيها
المتوسط الحسابي العام: 2.341			الانحراف المعياري العام: 9892.

البعد الرابع: الشراكات والموارد.

يبين الجدول (10) أن هذا البُعد حصل على ثاني أعلى متوسط حسابي من بين الأبعاد التسعة، وقد حصلت العبارة السابعة التي نصت على "توفر الجامعة المختبرات والمرافق اللازمة للعمل" على أعلى متوسط حسابي. الجدير بالذكر أن الجامعة تملك عددًا من المعامل الصحية والحاسوبية المصممة وفق أعلى المعايير والمواصفات، ويعود السبب في ذلك إلى دعم وزارة التعليم للجامعات، بالإضافة إلى توجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نحو التخصصات الطبية والهندسية التي تتطلب توفير مختبرات ومعامل تناسب هذه التخصصات، بينما جاء أقل متوسط حسابي لصالح العبارة الخامسة التي نصت على "تعمل الجامعة على تنوع مصادر تمويلها" ويشير ذلك إلى اعتماد الجامعة على الدعم الحكومي كمصدر دخل رئيس، على الرغم من امتلاكها للعديد من المرافق ذات الجودة العالية والتجهيزات الحديثة، التي يمكن الاستفادة منها. كما أن امتلاك الجامعة لأنظمة وتقنيات، وقواعد معلومات حديثة يجعلها منافسة في الخدمات التي تقدمها وتكون نقطة جذب لكثير من المستفيدين.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الرابع: الشراكات والموارد

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
البعد الرابع: الشراكات والموارد			
4	3.000	.7627	تعمل الجامعة على بناء علاقات متينة مع الداعمين لها
5	2.857	1.197	تبني الجامعة شراكات عالمية فاعلة
3	3.107	.984	تحرص الجامعة على الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي
6	2.464	1.094	توظف الجامعة ميزانيتها المالية لتحقيق أهدافها
7	2.142	1.285	تعمل الجامعة على تنوع مصادر تمويلها
2	3.250	.958	تحافظ الجامعة على منشأتها وتقوم بصيانتها على نحو فعال
1	3.428	.950	توفر الجامعة المختبرات والمرافق اللازمة للعمل
المتوسط الحسابي العام: 2.892			الانحراف المعياري العام: 7929.

البعد الخامس: العمليات.

يبين الجدول (11) أن هذا البُعد حصل على ثالث أعلى متوسط حسابي من بين الأبعاد التسعة، وقد حصلت العبارة الأولى التي نصت على "تتسم العمليات الرئيسية في الجامعة بالوضوح" على أعلى متوسط حسابي، وربما يعود السبب في ذلك إلى توجه وزارة التعليم نحو التميز واهتمامها بذلك من خلال برامج دعم الجودة، كما أن العمليات الأساسية في الجامعات محددة وواضحة في جميع الصلاحيات والمسؤوليات، ومضمنة في أهداف الجامعة، وفي لوائح وزارة التعليم. أما أقل المتوسطات فجاءت للعبارة الخامسة التي نصت على "تعتمد الجامعة أساليب تقييم متنوعة لمنسوبيها" على أقل متوسط حسابي.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الخامس: العمليات

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
البعد الخامس: العمليات			
1	2.714	.9669	تتسم العمليات الرئيسية في الجامعة بالوضوح
4	2.535	.990	تبني الجامعة تطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات
2	2.714	.888	تعتمد الجامعة في إنجاز الأعمال على فرق العمل بشكل كبير

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبرة
3	2.642	1.085	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في جميع عملياتها
5	2.142	.998	تعتمد الجامعة أساليب تقويم متنوعة لمنسوبيها
المتوسط الحسابي العام: 2.550			الانحراف المعياري العام: 7715.

البعد السادس: المستفيدون.

يبين الجدول (12) أن بُعد المستفيدين جاء بمستوى تقييم متوسط أيضاً، وقد حصلت العبارة الثالثة التي نصت على "تسعى الجامعة إلى تحقيق مخرجات أكاديمية متميزة وذات جودة" على أعلى متوسط حسابي، ويشير الباحثان إلى أن هذا ما تهدف إليه أية مؤسسة أكاديمية من تميز لمخرجاتها، وهو ما يتسق مع رؤية ورسالة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، بينما حصلت العبارة الخامسة التي نصت على "تتوفر مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة في رضا المستفيدين" على أقل متوسط حسابي، ولعل أهم أسباب ذلك يرجع إلى عدم توفر وإتاحة هذه المؤشرات.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد السادس: المستفيدون

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبرة
البعد السادس: المستفيدون			
1	2.250	.995	تراعى الجامعة احتياجات المستفيدين عند بناء استراتيجيتها
2	2.607	1.021	تبني الجامعة علاقات مستدامة مع المجتمع مبنية على الثقة والصراحة
3	3.178	1.080	تسعى الجامعة إلى تحقيق مخرجات أكاديمية متميزة وذات جودة
4	2.535	1.061	توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين
5	2.250	.958	تتوفر مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين
6	2.285	.888	ترصد الجامعة الشكاوى وتعمل على معالجتها
المتوسط الحسابي العام: 2.517			الانحراف المعياري العام: 8328.

البعد السابع: رضا العاملين.

يبين الجدول (13) أن بُعد رضا العاملين جاء بمستوى تقييم متوسط أيضاً، واحتل المرتبة السادسة بين الأبعاد التسعة. وقد حصلت العبارة الخامسة التي نصت على "تطلع الجامعة العاملين على نتائج تقويم أدائهم" على أعلى متوسط حسابي، ويرى الباحثان ضرورة أن تتسم إجراءات الجامعة بالمرونة والاستقلالية في صنع القرارات الداخلية في الشؤون الإدارية والمالية والأكاديمية، وهذا سيعمل على تعزيز مبدأ التنافس، بينما حصلت العبارة الرابعة التي نصت على "تعتمد الجامعة جوائز ومكافآت لتحفيز العاملين" على أقل متوسط حسابي، ولعل هذا يعود إلى قلة هذه الجوائز أو أن التعريف بهذه الجوائز قد يكون ضعيفاً، أو أن العاملين يرغبون بالاستزادة، أو أن مجالات الجوائز لا تتناسب وجميع التخصصات.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد السابع: رضا العاملين

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبرة
البعد السابع: رضا العاملين			
1	2.214	.8679	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين بالجامعة
2	2.285	.9669	يتاح للعاملين بالجامعة الوصول للمعلومة بسهولة
3	2.285	.9286	تساعد الجامعة العاملين على تحقيق أهدافهم
4	2.178	1.207	تعتمد الجامعة جوائز ومكافآت لتحفيز العاملين
5	3.321	1.113	تطلع الجامعة العاملين على نتائج تقويم أدائهم
المتوسط الحسابي العام: 2.457			الانحراف المعياري العام: 8248.

البعد الثامن: خدمة المجتمع.

يبين الجدول (14) أن بُعد خدمة المجتمع جاء بمستوى تقييم متوسط أيضًا، واحتل المرتبة الخامسة بين الأبعاد التسعة. وقد حصلت العبارة الخامسة التي نصت على "تتيح الجامعة مرافقها للأنشطة المجتمعية" على أعلى متوسط حسابي، بينما حصلت العبارة الثانية التي نصت على "تحرص الجامعة على استطلاع آراء المجتمع المحلي عن أدائها" على أقل متوسط حسابي، مما يدل على أن دور الجامعة في خدمة المجتمع ضعيف وبحاجة إلى تعزيز، وقد يرجع هذا الضعف إلى أن الجامعة لا تستخدم أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها، ولا تتوفر مؤشرات واضحة لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثامن: خدمة المجتمع

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
البعد الثامن: خدمة المجتمع			
1	2.892	1.0212	تحرص الجامعة على أن تتحقق التنمية المستدامة للمجتمع
2	2.035	1.0262	تحرص الجامعة على استطلاع آراء المجتمع المحلي عن أدائها
3	2.285	1.1396	يتوفر مؤشرات لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي
4	2.214	1.1554	تراعي الجامعة احتياجات المجتمع المحلي عند صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية لها
5	2.892	1.122	تتيح الجامعة مرافقها للأنشطة المجتمعية
6	2.750	1.031	توجه الجامعة أبحاثها وأنشطتها باتجاه مشاكل المجتمع
المتوسط الحسابي العام: 2.511		الانحراف المعياري العام: 9427.	

البعد التاسع: نتائج الأداء.

يبين الجدول (15) أن هذا البُعد حصل على متوسط حسابي ضئيل من بين الأبعاد التسعة، حيث جاء في المرتبة الثامنة، وقد حصلت العبارة الخامسة التي نصت على "تهتم الجامعة بالتصنيفات العالمية للجامعات وتعمل على تحسين مكانتها فيها" على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.500، وربما يعود السبب في ذلك إلى وعي القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بأهمية نتائج الأداء في تحقيق التميز المؤسسي، إضافة إلى أن هذا ما تطمح له كافة مؤسسات التعليم العالي، حيث أن تحقيقها لذلك يعكس جودة الخدمات والإجراءات التي تعمل بها، بينما حصلت العبارة الرابعة التي نصت على "يتوفر مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد" على أقل متوسط حسابي، وفي هذا دلالة على غياب المؤشرات لقياس ترشيد استهلاك الموارد، وغياب مؤشرات قياس ومراقبة الإنتاجية، ومؤشرات قياس دورة حياة الخدمة المقدمة للفئات المستهدفة.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التاسع: نتائج الأداء

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
البعد التاسع: نتائج الأداء			
1	2.500	1.250	تشتمل الخطة التنفيذية للجامعة على مؤشرات أداء محددة
2	2.392	1.154	تقيم الجامعة أداء العاملين وفقا لأسس موضوعية محددة
3	2.285	1.073	يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للجامعة وضمان تحسينه
4	2.178	1.010	يتوفر مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد
5	2.500	1.489	تهتم الجامعة بالتصنيفات العالمية للجامعات وتعمل على تحسين مكانتها فيها
6	2.428	1.437	تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات الجامعة تنفذ على نحو صحيح
المتوسط الحسابي العام: 2.381		الانحراف المعياري العام: 1.151	

ثانيًا: للكشف عن الصعوبات التي تُشكل عائقًا دون تحقيق جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM عد الباحثان جميع الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي ضعيف معوقًا من معوقات التميز بالجامعة. ويبين الجدول (16) أن هناك (22) فقرة

من أصل (56) فقرة جاءت بمستوى ضعيف، مما يدل على وجود قصور في الجوانب التي أشارت إليها هذه الفقرات، وبالتالي يمثل محتوى هذه الفقرات وما تُعبر عنه صعوبات تقف أمام تحقيق إدارة التميز بالجامعة، وقد جاء بُعد رضا العاملين أكثر الأبعاد التسعة التي جاءت جميع فقراته بمستوى ضعيف، بينما لم يواجه بُعد القيادة أي ضعف، ولم تقل أي فقرة من فقراته عن مستوى المتوسط.

الجدول (16) الفقرات التي حصلت على تقدير (ضعيف) في أداة الدراسة

البيد م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
البيد الثاني: السياسات والاستراتيجيات			
1	تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالكفاءة والفعالية	1.207	2.321
2	يدرك العاملون بالجامعة الخطة الاستراتيجية لها بشكل واضح	1.056	2.107
3	تتبنى الجامعة قيماً واضحة ومتناسقة تحكم أداء العمل	1.207	2.321
4	تقيم الجامعة خطتها الاستراتيجية بشكل دوري لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها	1.145	2.321
البيد الثالث: الموارد البشرية			
5	تمنح الجامعة العاملين مستوى عال من التمكين الوظيفي	1.185	2.107
6	توفر الجامعة لوائح واضحة تبين حقوق العاملين وواجباتهم	1.113	2.178
7	تقدر الجامعة الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين	1.046	2.178
8	تمنح الجامعة العاملين مستوى عال من التمكين الوظيفي	1.185	2.107
البيد الرابع: الشراكات والموارد			
9	تعمل الجامعة على تنوع مصادر تمويلها	1.285	2.142
البيد الخامس: العمليات			
10	تعتمد الجامعة أساليب تقويم متنوعة لمنسوبيها	.998	2.142
البيد السادس: المستفيدون			
11	تتوفر مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين	.958	2.250
12	ترصد الجامعة الشكاوى وتعمل على معالجتها	.888	2.285
البيد السابع: رضا العاملين			
13	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين بالجامعة	.8679	2.214
14	يتاح للعاملين بالجامعة الوصول للمعلومة بسهولة	.9669	2.285
15	تساعد الجامعة العاملين على تحقيق أهدافهم	.9286	2.285
16	تعتمد الجامعة جوائز ومكافآت لتحفيز العاملين	1.207	2.178
17	تطلع الجامعة العاملين على نتائج تقويم أدائهم	1.113	3.321
البيد الثامن: خدمة المجتمع			
18	تحرص الجامعة على استطلاع آراء المجتمع المحلي عن أدائها	1.0262	2.035
19	يتوفر مؤشرات لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي	1.1396	2.285
20	تراعى الجامعة احتياجات المجتمع المحلي عند صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية لها	1.1554	2.214
البيد التاسع: نتائج الأداء			
21	يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للجامعة وضمان تحسينه	1.073	2.285
22	يتوفر مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد	1.010	2.178

ثالثاً: للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نحو درجة تطبيق معايير إدارة التميز تعزى لمتغير (الدرجة العلمية - المنصب الإداري - التخصص)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لهذه المتغيرات، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (17).

الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية- التخصص -

المنصب الإداري						العامل
الدلالة الإحصائية			قيمة " ف "			
المنصب	التخصص	الدرجة	المنصب	التخصص	الدرجة	
.048	.537	.398	2.814	.385	.938	البُعد الأول: القيادة
.008	.664	.581	4.327	.191	.548	البُعد الثاني: السياسات والاستراتيجيات
.005	.896	.400	4.753	.017	.932	البُعد الثالث: الموارد البشرية
.005	.099	.761	4.786	2.817	.274	البُعد الرابع: الشراكات والموارد
.008	.700	.482	4.359	.150	.740	البُعد الخامس: العمليات
.033	.985	.179	3.141	.000	1.780	البُعد السادس: المستفيدون
.353	.881	.102	1.112	.023	2.382	البُعد السابع: رضا العاملون
.013	.833	.735	3.948	.045	.310	البُعد الثامن: خدمة المجتمع
.283	.212	.050	1.303	1.593	3.173	البُعد التاسع: نتائج الأداء

بينت النتائج في الجدول (17) أعلاه أن (Sig) أكبر من (0.05) في جميع محاور الاستبانة لكل من متغير الدرجة العلمية والتخصص مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة بالنسبة لهذين المتغيرين. بينما بينت النتائج أن (Sig) أقل من (0.05) في سبعة محاور من الاستبانة بالنسبة لمتغير المنصب الإداري مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لهذه الأبعاد السبعة، بينما جاءت (Sig) أكبر من (0.05) في كل من البعد السابع (رضا العاملين) والبعد التاسع (نتائج الأداء) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذين البعدين. ويمكن أن يُعزى وجود الفروق بالنسبة للمنصب الإداري إلى حساسية العمل الإداري والمسؤولية التي يشعر بها المكلفين بمهام إدارية وارتفاع سقف التوقعات المطلوبة منهم مما أثر على استجاباتهم نحو أبعاد الأداة. وللكشف عن مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجداول (18) على النحو الآتي:

الجدول (18) اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

البعد	الوظيفة	(J) Work	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
البُعد الأول: القيادة	رئيس قسم	وكيل كلية	-.22727-	.25097	.369
		عميد	-.81818*	.31746	.013
		وكيل جامعة	.55682	.61475	.369
	وكيل كلية	عميد	-.59091-	.31746	.068
		وكيل جامعة	.78409	.61475	.208
		عميد	1.37500*	.64476	.038
البُعد الثاني: السياسات والاستراتيجيات	رئيس قسم	وكيل كلية	.01299	.27813	.963
		عميد	-1.08052*	.35181	.003
		وكيل جامعة	.66234	.68128	.335
	وكيل كلية	عميد	-1.09351*	.35181	.003
		وكيل جامعة	.64935	.68128	.345
		عميد	1.74286*	.71453	.018
البُعد الثالث: الموارد البشرية	رئيس قسم	وكيل كلية	-.18182-	.27175	.506
		عميد	-1.22078*	.34374	.001
		وكيل جامعة	.35065	.66565	.601
	وكيل كلية	عميد	-1.03896*	.34374	.004
		وكيل جامعة	.53247	.66565	.427
		عميد	1.57143*	.69814	.029

البعد	الوظيفة	(J) Work	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
البُعد الرابع: الشراكات والموارد	رئيس قسم	وكيل كلية	-.20779-	.21766	.344
		عميد	-.97922*	.27532	.001
		وكيل جامعة	.36364	.53316	.498
	وكيل كلية	عميد	-.77143*	.27532	.007
		وكيل جامعة	.57143	.53316	.289
		عميد	1.34286*	.55918	.020
البُعد الخامس: العمليات	رئيس قسم	وكيل كلية	-.09091-	.21386	.673
		عميد	-.93455*	.27052	.001
		وكيل جامعة	-.05455-	.52385	.917
	وكيل كلية	عميد	-.84364*	.27052	.003
		وكيل جامعة	.03636	.52385	.945
		عميد	.88000	.54942	.115
البُعد السادس: المستفيدون	رئيس قسم	وكيل كلية	-.54545*	.23762	.026
		عميد	-.83030*	.30057	.008
		وكيل جامعة	-.53030-	.58205	.366
	وكيل كلية	عميد	-.28485-	.30057	.348
		وكيل جامعة	.01515	.58205	.979
		عميد	.30000	.61046	.625
البُعد الثامن: خدمة المجتمع	رئيس قسم	وكيل كلية	-.36364-	.26382	.174
		عميد	-1.14848*	.33371	.001
		وكيل جامعة	-.34848-	.64623	.592
	وكيل كلية	عميد	-.78485*	.33371	.023
		وكيل جامعة	.01515	.64623	.981
		عميد	.80000	.67777	.243

يبين الجدول (18) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لأبعاد إدارة التميز السبعة أن الاختلاف جاء على النحو التالي:

- بين رئيس قسم ووكيل كلية في البُعد السادس (المستفيدون)، ولصالح رئيس القسم.
- بين رئيس قسم وعميد في جميع الأبعاد السبعة، ولصالح رئيس القسم.
- بين وكيل كلية وعميد في البعد الثاني والثالث والرابع والخامس والثامن، ولصالح وكيل الكلية.
- بين عميد ووكيل جامعة في البعد الأول، والثاني، والثالث، والرابع ولصالح وكيل الجامعة.

رابعاً: للكشف عن سبل تطوير إدارة التميز بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM قام الباحثان باستقراء إجابات عينة الدراسة عن أدائها، وأوردا مجموعة من المقترحات التي تواجه ما كشفت عنه هذه الأداة من ضعف في مجموعة الأبعاد التي تناولتها، وأبرز هذه المقترحات ما يلي:

- الاهتمام ببناء الخطة الاستراتيجية للجامعة، وإشاعة ثقافة العمل بها، ومتابعتها وتقييمها.
- الاهتمام بالعاملين في الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة والتمكين الوظيفي والتدريب.
- تنوع وسائل تحفيز العاملين ومكافأهم وتشجيعهم.
- تنوع وسائل وأساليب تقويم العاملين لضمان الحياد والموضوعية.
- توفير مؤشرات واضحة لقياس رضا العاملين.
- تنوع وسائل تحفيز العاملين ومكافأهم وتشجيعهم.
- العمل على فتح أبواب جديدة من مصادر الدخل للجامعة، والبحث عن مصادر تمويل ذاتي تواجه حاجتها المستقبلية، مع بناء مؤشرات

لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد.

- منح مزيد اهتمام لحاجات المجتمع داخل وخارج الجامعة، وإيجاد آليات مناسبة لاستطلاع آرائهم عن أداء الجامعة.
- توفير مؤشرات أداء واضحة لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي.
- توفير مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.
- مراعاة احتياجات المجتمع المحلي عند صياغة أهداف الجامعة وخططها الاستراتيجية.

ملخص نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر إدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات، المستفيدين، رضا العاملون، خدمة المجتمع، نتائج الأداء) متوسطة.
- أظهرت النتائج أن العبارات التي تُعبر عن أهمية بُعد القيادة لإدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM تراوحت متوسطاتها بين (3.214،، 2.500) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (2.897) وانحراف معياري (0.872). ووفقاً لذلك فإن مستوى أهمية بُعد القيادة كان بدرجة متوسطة. ومع ذلك نال هذا البعد أعلى متوسط من بين جميع الأبعاد الأخرى.
- أظهرت النتائج أن العبارات التي تُعبر عن أهمية بُعد السياسات والاستراتيجيات لإدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM تراوحت متوسطاتها بين (2.642، 2.107) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (2.398) وانحراف معياري (1.002)، ووفقاً لذلك فإن مستوى أهمية بُعد السياسات والاستراتيجيات كان بدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج أن العبارات التي تُعبر عن أهمية بُعد الموارد البشرية لإدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM تراوحت متوسطاتها بين (2.714، 2.107) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (2.341)، وانحراف معياري (0.9892)، ووفقاً لذلك فإن مستوى أهمية بُعد الموارد البشرية كان بدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج أن العبارات التي تُعبر عن أهمية بُعد الشراكات والموارد لإدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM تراوحت متوسطاتها بين (3.428، 2.142) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (2.892)، وانحراف معياري (0.7929)، ووفقاً لذلك فإن مستوى أهمية بُعد الشراكات والموارد كان بدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج أن العبارات التي تُعبر عن أهمية بُعد العمليات لإدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM تراوحت متوسطاتها بين (2.714، 2.142) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (2.550)، وانحراف معياري (0.7715)، ووفقاً لذلك فإن مستوى أهمية بُعد العمليات كان بدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج أن العبارات التي تُعبر عن أهمية بُعد المستفيدين لإدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM تراوحت متوسطاتها بين (3.178، 2.250)، وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (2.517)، وانحراف معياري (0.8328)، ووفقاً لذلك فإن مستوى أهمية بُعد المستفيدين كان بدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج أن العبارات التي تُعبر عن أهمية بُعد رضا العاملون لإدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM تراوحت متوسطاتها بين (3.321، 2.178)، وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (2.457)، وانحراف معياري (0.8248)، ووفقاً لذلك فإن مستوى أهمية بُعد رضا العاملون كان بدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج أن العبارات التي تُعبر عن أهمية بُعد خدمة المجتمع لإدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM تراوحت متوسطاتها بين (2.892، 2.035)، وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (2.511)، وانحراف معياري (0.9427)، ووفقاً لذلك فإن مستوى أهمية بُعد خدمة المجتمع كان بدرجة متوسطة.

كان بدرجة متوسطة.

- أظهرت النتائج أن العبارات التي تُعبر عن أهمية بُعد نتائج الأداء لإدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM تراوحت متوسطاتها بين (2.500، 2.178)، وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (2.381)، وانحراف معياري (1.151) ووفقاً لذلك فإن مستوى أهمية بُعد نتائج الأداء كان بدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج أن هناك (22) معوقاً شكلت صعوبات كبيرة تواجه تحقيق إدارة التميز بالجامعة.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية والتخصص، بينما أظهرت فروقاً في متغير المنصب الإداري.
- قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات التي تساعد في تطوير إدارة التميز بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

التوصيات:

وفق ما توصلت له الدراسة من نتائج توصي بالتالي:

- نشر ثقافة التميز وتطبيق نماذجها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفي مؤسسات التعليم العالي، والاستفادة من التجارب والخبرات العلمية من أجل ترسيخ عمليات التطوير والإصلاح والتميز الإداري في هذا المجال.
- إنشاء وحدات متخصصة لرعاية التميز في الجامعات، وبناء الأنظمة واللوائح التي تُعين على تحقيق التميز والريادة.
- بناء مؤشرات أداء واضحة للأداء تساعد على التقييم والمتابعة وتحقيق الجودة.
- الاستفادة من النماذج العالمية التي تقيس تميز الجامعات وجودة أداؤها، وتُساعد في الكشف عن نقاط القوة والضعف في المنظمة، وأبرزها النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
- زيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز في الجامعة.
- تقديم دورات تدريبية وورش عمل لمنسوبي الجامعة في جميع المستويات للتعريف بإدارة التميز والفوائد والمزايا التي تعود على الجامعة ومنسوبيها جراء تطبيق معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء.
- إعداد دراسات مشابهة في الجامعات السعودية للكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل التحسين والتطوير.

المصادر والمراجع

- ثواني، س. (1430). جوائز التميز المؤسسي، استراتيجيات للفرز بها. الرياض: إصدارات المجلس السعودي للجودة.
- الحري، م. (2015). دراسات في إدارة التعليم العالي. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحري، خ. (2009). تحديات تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية. في المؤتمر الثالث للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية: تحديات جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي في دول العالم الثالث، المنعقد في الفترة 10-12 أكتوبر، صنعاء.
- الحسن، د. (1437). واقع تطبيق إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الحسن، ع. (2016). تطوير أداء مكاتب التعليم بمحافظة الأحساء في ضوء معايير النموذج الأوروبي EFQM لإدارة الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك فيصل.
- الدخيل، ع. (1432). التعليم العالي ماله وما عليه. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الركف، ه. (1435). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (1437). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. تم استرجاعه في 15-2-1440 على الرابط <http://vision2030.gov.sa>
- زايد، ع. (د.ت). الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز. القاهرة: مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة.
- السلي، ع. (1423). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سهمود، إ. (1434). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

الأقصى، غزة.

شاكر، م. (2015). *إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعات*. ورقة مقدمة في المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، المنعقد في الفترة من 11-13 أبريل، جامعة البحرين.

شاهين، ع. (2004). *إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج*. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 5 (1)، ص 129-166

شوقي، ق. (1431). *إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة*. في *الملتقى الدولي الرابع (1-2 ذو الحجة)*، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بوعلوي، الجزائر.

الضبعان، ش. (1437). *استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

عارف، ع. (2013). *النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة*. *المجلة العربية للإدارة*، 2(33)، ص 21-42.

العبيدي، س. (2003). *تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية*. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

الكاف، ع. (2009). *الجودة ونظام الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي في ضوء المعايير الدولية*. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الثالث للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية: تحديات جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي في دول العالم الثالث، المنعقد في الفترة 10-12 أكتوبر، صنعاء.

كونغلي سان، س. (1433). *قضايا وممارسات في الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة*. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (7)، 11.

اللوكان، م. (2011). *إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

مركز البحوث والدراسات. (1435). *التعليم العالي في المملكة العربية السعودية المسيرة والإنجاز*. الرياض: وزارة التعليم العالي.

المركز العربي للتعليم والتنمية. (1433). *التخطيط الاستراتيجي لجودة واعتماد المؤسسات الجامعية والتعليمية العربية*. كتاب المؤتمر الدولي السابع للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس في الفترة 22-24 ديسمبر 2012.

ناجي، ز. (1430). *الجودة والتميز المؤسسي: غاية للنجاح أم وسيلة؟*. *مجلة القوات البرية*، السنة الثالثة، ص 144.

الهادي، ش. (1434). *إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء*. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 6، 243-305.

الهلال، ص. (1432). *إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال*. الأردن، عمان: دار وائل.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (1436). *الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة*. تم استرجاعها في 2019/4/12 من الرابط:

http://www.nationalplanningcycles.org/sites/default/files/planning_cycle_repository/saudi_arabia/10th-development-plan-.pdf

وزارة التعليم العالي. (1432). *الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (أفاق) 1450*، وزارة التعليم العالي، الرياض.

References

Bou - Llusar, J. C., Escrig -Tena, A.B., Roca -puig, V., & Beltran-Martin, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22.

Brennan, J., & Patel, K. (2011). Excellence and The Student Experience of Higher Education: What it is and How to Find It?. *Higher Education Research in the 21st Century Series*, 3, p.37.

Brent, D. (2007). *Excellence in Higher Education: An Integrated Approach to Assessment, Planning and Improvement in Colleges and Universities*. Washington, D.C.: New Brunswick.

Cartmell, J.W. (2014). *The application of the fem. Excellence model*. Unpublished Ph.D. dissertation, University of Wales, USA.

Davies, J., & Douglas, C. (2013). The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK Universities. *Quality Assurance in Education*, 15(4), 382-401.

EFQM. (2013). *EFQM Excellence Model*. Belgium. The European Foundation for Quality Management (EFQM).

EFQM. (2016). *EFQM Model*. Retrieved on 11 May, 2016 from <http://www.efqm.org>

Gomez, J. (2017). EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28 (½) p88-103.

- Kammoun, R., & Koubaa, S. (2011). Quality and Excellence Models in Higher Education. *International Journal of Excellence in Education*, 4(2), 1-17.
- Khan, H., & Matlay, H. (2009). Implementing Service Excellence in Higher Education. *Education & Training*, 51(8/9) p.781.
- Rosa, M.J., Amaral, A., & Sarrico, C.S. (2012). *Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institution*. INTECH Open Access Publisher.
- Saada, I.J.A. (2013). *Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions*. Unpublished Ph.D. dissertation, Islamic University-gaza.
- Saifah, Sarun.(2011). *The Experiences of Senior Administrators in Creating Performance Excellence in Thailand's Private Universities*. Unpublished Ph.D. dissertation, University of Northern Colorado. USA.
- Van Heerden, V. (2006). Self-Assessment as Component of a Continuous Performance Improvement Strategy and Quality Assurance in Education, Training, and Development within the South African Department of Defense. Unpublished Ph.D. dissertation, University of South Africa.
- Arab Center for Education and Development. (1433). Strategic Planning for Quality and Accreditation of Arab University and Educational Institutions. In *The Book of the Seventh International Conference of the Arab Center for Development with Ain Shams University*, from 22-24 December 2012.
- Aref, Aley.(2013). The European model of EFQM quality as an input to the development of its performance, mechanism of application and possible obstacles. *Arab Journal of Management*, 2(33), 21-42.
- Al-Caf, Ali Jamal.(2009). Quality and Academic Accreditation System in Higher Education in the Light of International Standards. In *The Third Conference of Higher Education in the Republic of Yemen: Challenges of Quality of Education and Academic Accreditation in Third World Countries*, 10-12 October, Sana'a.
- Al-Dabaan, S. (1437). *A proposed strategy to develop the performance of emerging Saudi universities in the light of international standards of institutional excellence*. Unpublished Ph.D. dissertation, Education College, Umm Al-Qura University.
- Al-Dakheel, A. (1432). *Higher Education what him and what it is*. Riyadh: Obeikan Library.
- Al-Hadi, S. (1434). Managing the Change of Arab Higher Education Institutions Towards Quality and Performance Excellence. *Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, 6, 243-305.
- Al-Harbi, M. (2015). *Studies in the management of higher education*. Jordan, Amman: Dar Al-Hamed Publishing.
- Al-Hariri, K. (2009). Challenges of Achieving Quality Standards and Academic Accreditation in Yemeni Public Universities. In *The Third Conference of Higher Education in the Republic of Yemen: Challenges of Quality of Education and Academic Accreditation in Third World Countries*, 10-12 October, Sana'a.
- Al-Hasan, D. (1437). *The reality of the application of excellence management among the heads of scientific departments at Imam Muhammad bin Saud Islamic University in accordance with the standards of the European model of excellence EFQM*. Unpublished master's thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Hasan, O. (2016). *Improving the performance of education offices in Al-Ahsa in the light of the standards of the European model EFQM quality management*. Unpublished master's thesis, Education College. King Faisal University.
- Al-Hilalat, S. (1432). *Management of Excellence - Modern practice in the management of business organizations*. Jordan, Amman: Dar Wael.
- Kong, L., & San, S. (1433). Issues and Practices in Academic Accreditation and Quality Assurance. *Saudi Journal of Higher Education*, 7, 11.
- Al-Lukan, M. (2011). *Management of Organizational Excellence in Saudi Public Universities: A Proposed Concept in the Light of International Standards*. Unpublished Ph.D. dissertation, Education College, Umm Al-Qura University.
- Ministry of Economy and Planning. (1436 AH). *Objectives and Policies of the Tenth Development Plan*. Retrieved 12/4/2019 from: http://www.nationalplanningcycles.org/sites/default/files/planning_cycle_repository/saudi_arabia/10th-development-plan-.pdf
- Ministry of Higher Education. (1432 AH). *Future plan for university education in Saudi Arabia (Afaq) 1450*. Riyadh: Ministry of Higher Education.

- Al-Obeidi, C. (2003). *Activating the Role of Yemeni Universities in Achieving Specific Objectives*. Sana'a: National Information Center.
- AL-Rakaf, H. (1435). *The reality of the application of excellence management in the departments of scientific departments at Imam Muhammad bin Saud Islamic University in the light of the standards of the European model of excellence EFQM*. Unpublished master's thesis , College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Research and Studies Center. (1435 AH). *Higher Education in Saudi Arabia March and Achievement*. Riyadh: Ministry of Higher Education
- Sahmood, E. (1434 AH). *The reality of the management of excellence in Al-Aqsa University and ways of developing it in light of the European model of excellence EFQM*. Unpublished master's dissertation, Al-Aqsa University, Gaza.
- Shaheen, A. (2004). Total quality management and its systems in the success of the organization and producer, *Journal of Humanities and Administrative Sciences. Scientific Journal of King Faisal University*, 5(1), 129-166.
- Shaker, M. (2015). Total Quality Management and University Excellence. *In The Fifth Educational Conference: Quality of University Education*, held from 11-13 April, University of Bahrain.
- Shawki, C. (1431). Management of Excellence: Modern Philosophy for the Success of Organizations in the Era of Globalization and Competition. *In The Fourth International Forum (1-2/12/1431), Faculty of Economic Sciences, Competition and Competitive Strategies for Industrial Organizations outside the Hydrocarbons Sector in the Arab States*, Hassiba Ben Bouali University, Algeria.
- Al-Solami, A. (1423). *Excellence Management Models and techniques of management in the knowledge age*. Qairo: Dar Gharib for printing, publishing and distribution.
- Thawane, S. (1430). *Organizational Excellence Awards, Strategies to Win it*. Riyadh: Dar Al-Ashab for Publishing and Distribution.
- Zayed, A. (n. d.). *The road to outstanding organizational performance*. Cairo: Center for Commercial Research and Studies, Faculty of Commerce.