



وحدة النشر العلمي

بحوث

مجلة علمية محكمة

العلوم التربوية

المجلد 2 العدد الثامن أغسطس 2022

ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)

مجلة "بحوث" دورية علمية محكمة، تصدر عن كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس حيث تعنى بنشر الإنتاج العلمي المتميز للباحثين.

مجالات النشر: اللغات وآدابها (اللغة العربية - اللغة الإنجليزية - اللغة الفرنسية-اللغة الألمانية-اللغات الشرقية) العلوم الاجتماعية والإنسانية (علم الاجتماع - علم النفس - الفلسفة - التاريخ - الجغرافيا).

العلوم التربوية (أصول التربية - المناهج وطرق التدريس-علم النفس التعليمي - تكنولوجيا التعليم -تربية الطفل)

التواصل عبر الإيميل الرسمي للمجلة:

buhuth.journals@women.asu.edu.eg

يتم استقبال الأبحاث الجديدة عبر الموقع

الإلكتروني للمجلة:

[/https://buhuth.journals.ekb.eg](https://buhuth.journals.ekb.eg)

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية).

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات الأدبية).

تم فهرسة المجلة وتصنيفها في:

دار المنظومة- شمعة

رئيس التحرير
أ.د/ **أميرة أحمد يوسف**
أستاذ النحو والصرف- قسم اللغة العربية
عميد كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس

نائب رئيس التحرير
أ.د/ **حنان مجد الشاعر**
أستاذ تكنولوجيا التعليم- قسم تكنولوجيا التعليم
والمعلومات
وكيل كلية البنات للدراسات العليا والبحوث
جامعة عين شمس

مدير التحرير
د. **سارة مجد أمين إسماعيل**
مدرس تكنولوجيا التعليم
كلية البنات جامعة عين شمس

سكرتارية التحرير:

م/ **هبة ممدوح مختار مجد**

معيدة بقسم الفلسفة

مسئول الموقع الإلكتروني:

م.م/ **نجوى عزام أحمد فهمي**

مدرس مساعد تكنولوجيا التعليم

مسئول التنسيق:

م/ **دعاء فرج غريب عبد الباقي**

معيدة تكنولوجيا التعليم

م/ **هاجر سعيد مجد علي**

معيدة تكنولوجيا التعليم



ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

بشرى بنت مليح الشمري
باحثة ماجستير - قسم التربية
كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية

b.meleh11@gmail.com

أ.د. الأدهم بن خليفة اللويش
أستاذ الإدارة التربوية

كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية

Draladham15@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؛ تُعزى للمتغيرات التالية: (طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي - النوع). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، المتمثل في القيادات الأكاديمية بجامعة حائل في الفصل الدراسي الثاني 1440هـ/2020م، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع معايير إدارة التميز المؤسسي ككل حصلت على متوسط حسابي قيمته (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، وجميعها بدرجات موافقة كبيرة؛ مما يدل على أن ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ كان بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء هذا النموذج؛ تُعزى لمتغيري (طبيعة العمل - عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة المعايير - عدا معيار الشراكات والموارد - تُعزى لمتغير النوع، وكانت الفروق لصالح الإناث، وعليه أوصت الدراسة بتوعية جميع الأطراف المرتبطة بأهمية المحافظة على موارد الجامعة وممتلكاتها، وتشجيع منسوبيها على تنمية مهاراتهم، وتثمين جهودهم المتميزة ومكافئتها.

الكلمات الدالة: التميز المؤسسي، النموذج الأوروبي للتميز.

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة التطور في شتى المجالات والقطاعات، لاسيما المؤسسات التعليمية، وفي ظل هذه التغيرات؛ أصبح أمام المؤسسات التعليمية - خاصة مؤسسات التعليم العالي- تحديات كبيرة، منها أنها مطالبة باتباع فلسفات وأساليب إدارية حديثة؛ من أجل التطوير والتحسين المستمرين، بما يعزز مكانة المؤسسة بين المؤسسات الناجحة، ويضمن منافستها على التصنيفات في مراكز متقدمة.

وقد أصبح نمو المؤسسة وتقدمها هدفاً لها نحو التميز، وأضحى نجاحها يُقاس من هذا الإطار؛ لأن معيار الأداء الجيد في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة هو التميز؛ ونتيجة لذلك اختلفت فلسفة الماضي عن الفلسفة الحديثة في أنه لا بقاء اليوم إلا للمنظمات المتميزة (شوقي، 2010، ص2). فالتميز أمر حتمي للمؤسسات التي تريد النجاح والمنافسة، ومعايير التميز بدت من أهم الأهداف وأبرزها لدى المؤسسات التي تسعى لامتلاك صفة التفوق في أدائها المؤسسي عن غيرها (أبو جمعة، 2016، ص17).

وفي غضون ذلك؛ برزت مداخل واتجاهات إدارية حديثة؛ ظهرت نتيجةً لحاجة المؤسسات إلى مواكبة ما يطرأ من تغيرات وتطورات في شتى مجالات الإدارة، بحيث يتوافر فيها معايير التميز بأعلى مستوياته، كما تتناول جميع عناصر المؤسسة المختلفة، بما يعمل على نقلها إلى مستوى الأداء الرفيع والتميز، بجانب تدعيمه لقدراتها ومكانتها التنافسية بين المؤسسات المتميزة.

ومن هذا الاتجاه تظهر إدارة التميز المؤسسي، بوصفها إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تطوير المؤسسات، وتحسين كفاءتها وقدراتها لمواجهة التغيرات المحيطة بها، كما تمتاز باستمرارية التعلم، والابتكار، والتحسين، وتطوير الشراكات ذات القيمة المضافة للمؤسسة (باشيوة، 2016، ص120). وبدأ الاهتمام بها مؤخراً؛ حتى ظهرت نماذج عالمية للتميز، ولعل من أهمها والخاص بإدارة التميز المؤسسي؛ النموذج الأوروبي الذي أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية على نطاق واسع، وبأوقات قياسية (السلمي، 2002، ص20)، وتتبلور فلسفته في أن التميز بالأداء يتحقق من خلال القيادة القادرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات، واستثمار الموارد البشرية، وإدارة العمليات بنجاح (ناصر وهاشم، 2010، ص14).

ونظراً لما يشهد العالم اليوم من تسارع يتسم بدرجة عالية من التنافس؛ فقد أصبح التوجه نحو تحقيق إدارة التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي أهمية بالغة؛ كونها تمكن المؤسسات الاستفادة القصوى من قدراتها ومواردها المتاحة، واستثمارها على نحو أمثل؛ بما يحقق لها قدرات عالية لمواجهة تحديات البيئة المحيطة ومستجداتها، وبالتالي النهوض بالفرد والمؤسسة ككل إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية، وتحقيق التميز بمختلف مستوياتها.

ولأن جامعة حائل لا تقع بمعزل عن مؤسسات التعليم العالي، فهي بحاجة لوجود أداة تقييم فاعلة لجودة الأداء المؤسسي وتميزه، كما أنها مطالبة بتحقيق قدرات ومزايا تنافسية، ونتائج تفوق بها عن منافسيها، كغيرها من المؤسسات التي تسعى إلى الريادة والمنافسة. حيث أوصت دراسة الضبعان (2016) الجامعات السعودية الناشئة – بما فيها جامعة حائل- بتبني النموذج المقترح المبني على معايير نماذج التَّميُّز العالمية؛ لما له دور كبير في تطوير أداء الجامعات وتميُّزها، كذلك يوصي الألفي (2016) بضرورة نشر ثقافة معايير التَّميُّز بين جميع الكوادر البشرية في جامعة حائل؛ للاقتناع بها والعمل في ظلها، واستيفاء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) كافة، وهذا ما دفع الباحثة إلى القيام بالدراسة الحالية للتعرف على درجة ممارسة معايير إدارة التَّميُّز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لم يعد التميز ترفاً أو أمراً ثانوياً للمؤسسات، بل أصبح ضرورة ملحة لكل مؤسسة، ومطلباً أساسياً لمواكبة التطور والتجديد والمنافسة (البيلاوي وآخرون، 2015، ص 69). فمن خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين تزايد الاهتمام نحو مدى فعالية مؤسسات المجتمع وتميزها، الأمر الذي جعل المؤسسات -ومنها مؤسسات التعليم العالي- تبحث عن فلسفات وأساليب إدارية حديثة، تمكنها من التعامل مع المتغيرات بمرونة وفعالية، وتحقيق القدرات والمزايا التنافسية الدائمة للمؤسسة، التي تضمن بقاءها، واستمرارها، وتوجهها نحو المنافسات العالمية والمحلية.

ومن بين مؤسسات التعليم العالي، تبرز جامعة حائل بوصفها إحدى المؤسسات التي تسعى إلى التَّميُّز والبقاء بمكانة تنافسية دائمة، عبر سعيها الدؤوب للتطوير والتحسين المستمرين، ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتوظيفه بما يدعم قدراتها التنافسية؛ وقد أوضحت الخطة الاستراتيجية لجامعة حائل (2018-2023) العديد من المؤشرات التي تؤكد توجه الجامعة نحو التَّميُّز، والارتقاء بتصنيف الجامعة بين الجامعات الأخرى، وذلك من خلال سعيها نحو تحقيق عدداً من معايير التَّميُّز المختلفة؛ منها أنها تستهدف توفير البيئة الداعمة والمحفزة للإبداع، تمييز خدماتها وبرامجها، استقطاب أكثر الكوادر البشرية كفاءة وملائمة، تثمين الجهود المتميزة، انعقاد عدداً من الشراكات الخارجية، البنية التحتية الملائمة، تعدد مصادر التمويل الذاتية وتنوعها، بالإضافة إلى سعيها نحو اعتماد جميع برامجها اعتماداً محلياً ودولياً، وهذا بطبيعة الحال ما يسعى له النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، ويعمل على تحقيقه في المؤسسات المعاصرة.

وبناءً على ما سبق، وقلة الدراسات – في حدود علم الباحثة- التي تناولت معايير إدارة التَّميُّز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بجامعة حائل؛ جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على مستوى ممارسة معايير إدارة التَّميُّز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

وتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي لإدارة التميز المؤسسي؟
- 2- ما أهم نماذج إدارة التميز المؤسسي العالمية والعربية والمحلية؟
- 3- ما الأسس النظرية للنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟
- 4- ما واقع معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- 5- ما التوصيات المقترحة لتحقيق معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة التميز المؤسسي.
- 2- توضيح أهم نماذج إدارة التميز المؤسسي العالمية والعربية والمحلية.
- 3- ما الأسس النظرية للنموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
- 4- الكشف عن واقع معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- 5- تقديم التوصيات المقترحة لتحقيق معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة الحالية أهميتها من العديد من الاعتبارات، التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- مسايرة توجهات رؤية المملكة 2030 الساعية نحو الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي ورفع جودة مخرجاتها، وتحسين تصنيفها بين الجامعات المتقدمة.
- تأتي هذه الدراسة متمشية مع نظام الجامعات الجديد، الذي يهدف إلى تطوير الجامعات السعودية، ويؤكد على ضرورة الأخذ بمعايير التميز المؤسسي، والدخول في المنافسات العالمية.
- من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه جهود الباحثين نحو الدراسات المتعلقة بإدارة التميز المؤسسي، وفق نماذج التميز المعتمدة والمعترف بها في هذا المجال.
- يمكن أن تفيد المسؤولين والقائمين على الجامعات؛ في إجراء عملية التقييم الذاتي، للكشف عن نقاط القوة ومواطن الضعف والفجوات المحتملة لديها، وبالتالي وضع خطط التحسين الملائمة.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة الحالية بالتالي:

الحدّ الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على درجة ممارسة معايير إدارة التّميّز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتّميّز (EFQM)، والمكوّن من العناصر التالية: (القيادة- السياسات والاستراتيجيات- العاملون (الموارد البشرية)- الشراكات والموارد-العمليات (الإجراءات)- رضا الفئة المستهدفة (المستفيدين)- رضا العاملين- خدمة المجتمع- نتائج الأداء الرئيسية).

الحدّ البشري: طبّقت الدراسة الحالية على جميع القيادات الأكاديمية.

الحدّ المكاني: طبّقت الدراسة الحالية بجامعة حائل في مدينة حائل بالمملكة العربية السعودية.

الحدّ الزمني: طبّقت الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني 1440هـ/2020م.

منهج الدراسة:

أستخدم المنهج الوصفي المسحي؛ لملائمته للدراسة الحالية، وهو "يتضمّن جميع البيانات لعدد كبير من الحالات؛ بقصد تشخيص أوضاعها أو جوانب معينة من تلك الأوضاع، دون الاقتصار على حالة واحدة، وتقيدنا النتائج عادة في حل الكثير من المشكلات، بما تقدّمه من معلومات تشخيصية عن الموضوعات المتصلة بتلك المشكلات" (العزاوي، 2008، ص99).

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات التالية:

1. إدارة التّميّز المؤسسي:

تعرّف بأنها: "تطبيق المؤسسة لكافة الإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرجوة، ومدخل إداري شامل مبني على التوظيف الدقيق والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءتها، واستغلالها في أحسن التطبيقات الممكنة؛ بغرض الاستفادة منها، وجعل المؤسسة واحدة من أقوى المؤسسات في الوقت الحاضر والمستقبلي" (أكبر، 2018، ص49).

وتعرّف الباحثة إدارة التّميّز المؤسسي إجرائيًا بأنها: امتلاك جامعة حائل صفة التفوق والتفرد عن الجامعات الأخرى؛ نتيجة تحقيقها نتائج ومخرجات ذات جودة عالية، من خلال استثمار قدراتها وكفاءاتها، وإدارة علاقاتها ومواردها وفق معايير إدارة التميز المؤسسي للنموذج الأوروبي للتّميّز (EFQM).

2. النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):

يعدُّ النموذج الأوروبي للتميز أحد أهم النماذج الرئيسة الصادرة عن European Foundation for Quality Management، المعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز؛ على اعتبار أن النموذج الصادر عنها يعد كأحد الأطر الرئيسة للتقييم وخصوصاً للجائزة الأوروبية للجودة والتميز

الدراسات السابقة:

تقدّم الدراسة الحالية عدداً من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، التي اهتمت بإدارة التميز المؤسسي والنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؛ للتعرف على أهم أهدافها، والمناهج، والأدوات المتبعة، وعينة الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات. ويتم عرضها كالآتي:

دراسة الجارودي والمشرف (2016) بعنوان: "مُتطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم

العام في الرياض": هدفت الدراسة إلى التعرف على مُتطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، والعوائق التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر مديرات ووكيلات مدارس التعليم العام في الرياض، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لها، وتكونت أفراد عينة الدراسة من (133) مديرة ووكيلة في مدارس التعليم العام؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية هذه المُتطلبات وضرورة تطبيقها، بمتوسط حسابي (4.42) من (5)، ويدلّ هذا على درجة موافقه كبيرة، كما توصلت إلى أنه توجد عوائق تحول دون تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة.

دراسة الضبعان (2016) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في

ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي": هدفت الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة؛ لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكوّن مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في تسع جامعات ناشئة: (الطائف- حائل- الجوف- تبوك- الحدود الشمالية- المجمعة- شقراء- بيشة- حفر الباطن)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم؛ بلغ عددها (270) قائداً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة - من وجهة نظر القيادات الأكاديمية- لجميع الأبعاد؛ جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت درجة أهميتها عالية جداً.

دراسة اللوقان (2018) "جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير

جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل": هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة جاهزية جامعة حائل للتميز المؤسسي في ضوء جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز، بوصفها نموذجاً لجامعة سعودية ناشئة، من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وقد اعتمدت على دراسة الحالة في الجانب الميداني، والمنهج الوصفي في عرض إطارها وتحليلاتها، بينما استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، واشتملت الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية، والبالغ عددهم (282) ذكوراً وإناً. وقد جاءت نتائج الدراسة فيما يتعلّق بدرجة جاهزية جامعة حائل للتميز المؤسسي في ضوء جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز؛ متوسطة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وقد بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تعود للمتغيرين: (النوع- عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي).

دراسة فوك وسيدو Fook & Sidhu (2009)، بعنوان: "الخصائص القيادية لمدير المدرسة

التميز في ماليزيا": هدفت الدراسة إلى الكشف عن الخصائص القيادية لمدير مدرسة متميز في ماليزيا، وقد تم اختيار هذه المدرسة بناءً على عدد الجوائز التي حصلت عليها، واستخدم الباحثان عدة أدوات لجمع المعلومات، وهي: محادثات عفوية، ومقابلات واسعة النطاق، وملاحظات رسمية وغير رسمية، وأنواع مختلفة من الوثائق المدرسية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (87) معلماً و(1105) طلاب. وأظهرت النتائج أن نجاح المدرسة يحتاج إلى مشاركة كاملة، وشراكات من جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى الدعم القوي والرؤية الواضحة والتمكين المناسب من العوامل المهمة جداً.

دراسة بريفكاني Brifkani (2017) بعنوان "السعي نحو التميز في التعليم: وجهات نظر من

المدارس الإسلامية المعتمدة في الولايات المتحدة": هدفت الدراسة إلى تحليل وجهات النظر حول طرق وآليات تحقيق التميز بالمدارس الإسلامية المعتمدة في الولايات المتحدة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلة أداة رئيسة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (20) من مديري المدارس الإسلامية المعتمدة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن المدارس الإسلامية المعتمدة في الولايات المتحدة تسعى جاهدة إلى تحقيق التميز في التعليم، ولكن قد لا تكون موحدة في فهمها للمكونات، وتوصلت أيضاً إلى أن التفوق الأكاديمي والتربية الروحية هما مجالان ذات أهمية عالية للمدارس الإسلامية المعتمدة.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، من خلال الاطلاع على التجارب الحديثة ذات العلاقة في مجال الدراسة، والتأكد من أن الدراسة تُسهم في تقديم فائدة علمية لا تمثل تكراراً، كما تم الاستفادة منها في بلورة مشكلة الدراسة وصياغتها، والاطلاع على المناهج والأدوات والأساليب الإحصائية المُستخدمة من قبل الدراسات، وبالتالي اختيار ما يتناسب مع الدراسة الحالية.

وتتميز الدراسة الحالية كونها جاءت متزامنة مع رؤية المملكة 2030، والخطة الاستراتيجية الخمسية لجامعة حائل (2018-2023)، اللتين اتجهتا نحو الارتقاء بمستوى مؤسسات المجتمع والنهوض بها، وإحراز مستويات عالية من التقدم والتنافسية والتَّميُّز المستدام للمؤسسة، كما تتميز الدراسة من حيث تناولها موضوع إدارة التَّميُّز المؤسسي، وهو من أكثر الموضوعات حداثة في علم الإدارة التربوية، بالإضافة إلى أن الدراسة تضمّن إحدى نماذج التَّميُّز العالمية، والمُعتمدة من قِبل العديد من المنظمات الرائدة والمتفوّقة، أيضاً جاءت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة معايير إدارة التَّميُّز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتَّميُّز (EFQM) بجامعة حائل، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثة- فضلاً عن كونها تلقي الضوء على معايير التَّميُّز التي يمكن استخدامها في عمليات التقييم الذاتي للجامعة؛ لمتابعة مسيرتها نحو التَّميُّز، ومدى التقدم والتطوُّر في النتائج.

الاطار النظري:

تضمّن البحث عرضاً موجزاً للإطار النظري ومن الرسالة ككل، ومن خلالها يتناول المبحث الأول إدارة التَّميُّز المؤسسي، أما المبحث الثاني فيعرض أهم نماذج إدارة التَّميُّز المؤسسي، ويقتصر المبحث الثالث على النموذج الأوروبي للتَّميُّز (EFQM)، بينما يتناول المبحث الرابع والأخير لمحة عن جامعة حائل، وتعرض الدراسة تلك المباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: إدارة التَّميُّز المؤسسي:

تقدم الباحثة في هذا المبحث مدخلاً مفاهيمياً لإدارة التميز المؤسسي، موضحةً كالتالي:

مفهوم إدارة التَّميُّز المؤسسي:

أ. مفهوم التَّميُّز:

يشير مصطلح التَّميُّز في اللغة إلى الأصل ميز، وتميز من يتميِّز، تميزاً، فهو مُتميز، والمفعول: مُتميز منه، وتميز الشيء: امتاز، واختلف عن سواه بعلامات فارقة، وتميِّز بكذا: عُرف بكذا، ويُقال: تميِّز الرجل: انفراد عن غيره بصفة، أو عمل عُرف به، واشتهر به (معجم اللغة العربية المعاصرة، 2008، ص302). والتَّميُّز -كما ترى الدراسة- هو تجاوز المعايير العادية ومستويات الأداء المتوقعة، والوصول إلى نتائج غير مسبوقة.

ب. مفهوم إدارة التَّميِّز المؤسسي:

يعدّ مفهوم إدارة التَّميِّز المؤسسي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي انطلقت العديد من الأبحاث والدراسات والكتب لتحديد مفهومها، وهذا ما يعكس أهمية المفهوم ومكانته في الفكر الإداري الحديث، الذي جعل الكتاب والباحثين يركّزون جهودهم الحديثة على تحديد مفهوم إدارة التَّميِّز المؤسسي، ومن ذلك ما يلي:

• مدخل إداري شامل يرى المؤسسة منظومة متكاملة، ويقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة، وتوظيف تلك الموارد توظيفاً فعّالاً بشكل يجعلها متميّزة عن غيرها؛ لتحقيق الأهداف المخطّط لها، التي تلبّي رغبات المستفيدين؛ بل وتفوق مُتطلّباتهم وتوقّعاتهم (القرزعي، 2018، ص28).

• تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوّقة في أدائها عن باقي المنافسين، من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعّالاً ومتميّزاً بشكل يجعلها متفوّقة ومنفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع الفئة المستفيدة من المؤسسة - داخلياً أو خارجياً - وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية (المعاني، عريقات، جردات، والصالح، 2016، ص317).

واستناداً لما تقدّم، تستنتج الباحثة أن إدارة التَّميِّز المؤسسي هي مستوى عالٍ من الإجابة والتفوق، تصلها الجامعة نتيجة تبنّيها معايير إدارة التَّميِّز المؤسسي.

علاقة إدارة التَّميِّز المؤسسي بإدارة الجودة الشاملة:

تعدّدت آراء الباحثين واتجاهاتهم نحو طبيعة العلاقة بين المفهومين، وتلخصها الدراسة على النحو التالي:

أورد السلمي (2002) أن تحقيق الجودة الشاملة، والتَّميِّز في الأداء؛ وجهان لعملة واحدة؛ ومن ثمّ فإنّ تطبيق الجودة الشاملة شرط أساسي لتطبيق التَّميِّز، وتحقيق التَّميِّز دلالة على نجاح إدارة الجودة الشاملة، وتتجه ناصف وهاشم (2010) إلى أن التَّميِّز في المؤسسة؛ لا يمكن أن يتحقّق دون استيفاء المؤسسة لمعايير الجودة؛ ومن ثمّ حصولها على الاعتماد، كما أن التزام المؤسسة بالجودة؛ يمكن أن يكون القوة الدافعة لها؛ للوصول إلى تميز الأداء.

وتشير الضلاعين (2018) إلى أن الجودة تتداخل مع نماذج التَّميِّز العالمية، وتتشابه في الأهداف والغايات؛ ولكنهما مختلفان في الإجراءات وفتيات التنفيذ؛ حيث إن غايتها الأولى التحسين والتجويد، والوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة والفعالية في الأداء، في حين يرى البيلاوي وآخرون (2015) أن الجودة تختلف عن التَّميِّز، في أن الأولى تشمل جميع جوانب المؤسسة، بينما يقتصر الآخر على جانب معين أو أمر معين دون آخر.

وتذكر القرزعي (2018) أن إدارة الجودة الشاملة أحد معايير التَّميِّز المؤسسي، وتُعدّ الجودة الشاملة إحدى المتطلّبات والركائز الأساسية لتحقيق التَّميِّز المؤسسي، كما يعدّ التَّميِّز مرحلة لما بعد الجودة، وأوضح الضبعان (2016) أن التَّميِّز المؤسسي مرحلة متقدّمة من الجودة الشاملة، فنماذج إدارة التَّميِّز

المؤسسي تركّز على أكثر من جانب، بالإضافة إلى أنها تُستخدم للتقويم الذاتي بوصفها أداة لتحديد نقاط القوة والضعف.

وبناء على ذلك؛ ترى الباحثة أن هناك تداخلاً بين المفهومين؛ مما أظهر توجّهات مختلفة لتحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التّميّز المؤسسي؛ إلا أنه يتضح أن كلا المفهومين ظهرا نتيجةً لتفعيل فلسفة الجودة، كما أن أدب الجودة الذي تطوّر ليُشكّل إدارة الجودة الشاملة هو المنطلق والأساس الذي انطلقت منه إدارة التّميّز المؤسسي.

معوقات إدارة التّميّز المؤسسي:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق إدارة التّميّز المؤسسي، بينما يفشل بعضها الآخر، ويعود ذلك لأسباب كثيرة، تلخصها الدراسة على النحو التالي:

- عدم اقتناع الإدارة العليا بإدارة التّميّز المؤسسي.
- انتشار ثقافة مقاومة التغيير، وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتّميّز.
- عدم بناء شراكات خارجية مع مؤسسات المجتمع المحلي (المزروع، 2010، ص 132).
- قلة البرامج التدريبية لتمكين العاملين وتأهيلهم داخل المؤسسة.
- عدم إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات.
- الأمية المعلوماتية، وعدم إلمام العاملين بأساليب التعامل مع التقنيات الحديثة.
- الإغفال عن العميل، الذي يعدّ المحور الأول والأخير في المؤسسة الحديثة.
- غياب الشفافية، والرقابة الداخلية (الشحادة وآخرون، 2011، ص 366-367).
- ضعف الإدارة الوسطى في القيادة والتوجيه، والبنية التحتية في التطبيق.
- قلة الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية اللازمة لإدارة التّميّز المؤسسي.
- عجز قوانين المؤسسة وأنظمتها عن وصف الآلية التي يتبعها تطبيق إدارة التّميّز.
- قلة الوقت المخصّص عند تطبيق إدارة التّميّز المؤسسي (المليجي، 2012، ص 109)

لذلك؛ تشير الباحثة أن من الطبيعي عندما تسعى المؤسسة إلى تطبيق مدخل إداري حديث، أن تواجه معوقات وعقبات تحول دون التطبيق بنجاح، فهي تتطلّب وقتاً وجهداً ومالاً ووعياً وإدراكاً وتعاوناً ومشاركة من قبل جميع الأطراف؛ مما يكن لزاماً عليها الاستعداد المبدئي، وتوفير كل ما يستلزمه الأمر من الموارد والإمكانيات والكوادر البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى بناء العلاقات والشراكات الخارجية، التي تعود لها بالنفع، وتهيئة البيئة الداعمة لثقافة التّميّز، والمناخ التنظيمي الذي يسوده الحرية والثقة والمساندة؛ حتى يكون هناك تعاون جاد بين جميع الأطراف، يصمد أمام التحديات التي تواجهها المؤسسة.

المبحث الثاني: أهم نماذج إدارة التَّميِّز المؤسسي

تعرضها الدراسة على النحو التالي:

أولاً: مفهوم نموذج إدارة التَّميِّز المؤسسي:

يُعرّف نموذج إدارة التَّميِّز المؤسسي بأنه: "إطار يضم مجموعة من الاتجاهات والمعايير التي تركز على القيادات، والثقافة، والقيم التنظيمية، والإبداع، والإنتاجية، والاستراتيجيات، والخطط والمعلومات؛ لتحقيق الممارسات الأفضل، والأداء الفعال داخل المؤسسات" (البيلاوي وآخرون، 2015، ص28)، ويذكر أحمد (2015) بأن العديد من المؤسسات تسعى من خلال نماذج إدارة التَّميِّز المؤسسي إلى تحقيق التَّميِّز، والجودة، والريادة، وتوفير مرجعية إرشادية، وأسس معيارية؛ لقياس مدى التقدم في الأداء، وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة.

وترى الباحثة أن نماذج إدارة التَّميِّز المؤسسي تُمثل أداة لتفعيل التَّميِّز في المؤسسات، التي لا زالت تسيير ببطء، وتفتقر لآليات وأساليب العمل الإداري الحديث، بوصفها دليلاً لمساعدة المؤسسات على تحقيق قدرات ومزايا تنافسية، من خلال الاستفادة القصوى من مواردها وإمكاناتها المتاحة.

ثانياً: أهم نماذج إدارة التَّميِّز المؤسسي: العالمية، والعربية، والمحلية:

تقدّم الدراسة عرضاً لأهم نماذج إدارة التَّميِّز المؤسسي -على سبيل الذكر لا الحصر- موضحةً كالاتي:

أ. نموذج ديمينج Deming لإدارة التَّميِّز المؤسسي:

يعدّ نموذج ديمينج Deming الأساس الذي انطلقت منه نماذج التَّميِّز، وأنشأته اليابان عام 1951م؛ تخليداً لدور وجهود ويليام ديمينج W.E. Deming، الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان. وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للمنظمات التي تحقّق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة، وذلك وفق معايير النموذج، الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات (Eygelaar, 2004, p.9). وتُشير الدراسات إلى أن "ديمنج Deming" هو رائد حركة إدارة الجودة والتميز في الفكر الإداري الحديث، وأول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة التَّميِّز، عندما أكد استعمال الفنيات الإحصائية التي تُحقّق التحسين المستمر في الناتج، وأسماها آنذاك بالرقابة الإحصائية على الجودة، كما قدّم العديد من الأفكار في مجال الجودة (المليجي، 2012، ص230).

وتميل فلسفة ديمينج إلى وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، وكانت الفكرة البسيطة والقوية في الوقت نفسه خلف كل أفكاره، أنه عندما تصبح القوى العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل إدراتها في إتقان عملها على أحسن وجه، ويكون لديها عملية إدارية سليمة، يتم من خلالها العمل؛ فإن الجودة ستكون نتيجة

طبيعية (إدريس، 2015، ص84). ويقوم نموذج ديمينج على عدة مفاهيم، وهي: دعم قيادة الإدارة العليا، والتحكم في العمليات، ونظرية كايزن Kaizen، والتخطيط المستقبلي (أبو جمعة، 2016، ص108).

ب. نموذج وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية (MBNQA):

يذكر إدريس (2015) أن فلسفة نموذج بالدريج "MBNQA" في المؤسسات التعليمية تقوم على التركيز على إرضاء المستفيدين من الخدمة التعليمية، تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية، تطوير القيادات التعليمية، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم، بناء شبكة معلومات متطورة، والاهتمام بنتائج الأداء التعليمي.

ويتمحور الإطار الفكري لنموذج بالدريج "MBNQA" ومفاهيمه الأساسية على توجهات رئيسة، تتمثل في الرؤى القيادية، والتّميّز المستمد من سلوك العميل الخارجي، والتعلم التنظيمي والفردية، وتقدير العاملين والشركاء، والاستجابة السريعة، والتركيز على المستقبل، والإدارة نحو الابتكار، والإدارة بالحقائق، والمسؤولية المجتمعية (المليجي، 2012، ص209).

يهدف نموذج بالدريج "MBNQA" إلى نشر ثقافة التّميّز، تحقيق مبادئ التّميّز الإداري، والقدرة على المنافسة، والتحسين المستمر، والإبداع، والجودة، والالتزام، والإتقان في مكّونات مجتمع التعليم، كما يسعى إلى إبراز دور المتميزين علمياً وإدارياً، والتقدير والتكريم، ونشر الممارسات الإدارية المتميزة؛ حتى الارتقاء بمستوى الأداء (Willette, 2008, p14).

د. نموذج دبي للأداء الحكومي المتميّز:

قدّم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في بداية انطلاقته عام 1997م؛ ليكون القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي، وتمكينه من تقديم خدمات متميّزة لجميع المتعاملين معه والمستفيدين من خدماته؛ حيث ساهم البرنامج في إحداث نقلة نوعية حقيقية في الأداء، والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبّقة في القطاع الحكومي. ويحرص فريق البرنامج على تطوير نظام البرنامج، ومراجعة فئاته ومعاييرته ومنهجياته وأساليب عمله بشكل منتظم؛ لمواكبة التغيرات المتجددة في عالم الإدارة والجودة، وحتى تستجيب لكافة الظروف ومتطلبات القطاع الحكومي بدبي (دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2015، ص10).

هـ. نموذج التّميّز لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة في المملكة العربية السعودية:

تم إنشاء نموذج التّميّز لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة منذ 1420هـ، ويسعى إلى تطبيق إطار مرجعي لمعايير التّميّز المؤسسي؛ وصدر عن الجائزة النموذج الوطني للتّميّز لمعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ليكون بمثابة المحرك الرئيس لتطبيقات التميز في جميع القطاعات بالمملكة، مهما اختلف مجال عملها، وهناك تسعة مبادئ أساسية تقوم عليها الجائزة، وهي: القيادة بالإلهام والقدوة الحسنة، الموارد

البشرية، والتركيز على المستفيدين، والإدارة بالعمليات، وتطوير الشراكات الناجحة، والتعلم والتحسين المستمر، وتعزيز الإبداع وتسخير الابتكار، وتبني المسؤولية المجتمعية، وتحقيق نتائج متفوقة ومستدامة (دليل جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، 2016، ص7).

تعليق عام على نماذج إدارة التَّميِّز المؤسسي:

من خلال العرض السابق لأهم نماذج إدارة التَّميِّز المؤسسي، ومراجعة الدراسات والأبحاث ذات العلاقة؛ خلصت الدراسة إلى أن جميع نماذج إدارة التَّميِّز المؤسسي ظهرت كنتيجة لتوجّه المؤسسات واهتمامها المتزايد نحو تفعيل التَّميِّز المؤسسي لديها، وتطبيق فكر الجودة بين مجالاتها ومستوياتها المختلفة. وقد صُمِّمت نماذج إدارة التَّميِّز المؤسسي وطوّرت؛ ليتم تطبيقها في المؤسسات -بمختلف القطاعات والمجالات- وتمنح جوائزها للمؤسسات المحققة للتَّميِّز بين مستوياتها، ويتم ذلك من خلال تقييم المؤسسة، بالاستناد على معايير محددة؛ ليتم بعدها الإقرار ما إذا كانت المؤسسة تستحق نيل الجائزة أم لا.

تتضمّن نماذج إدارة التَّميِّز المؤسسي مجموعة معايير رئيسة، تنقسم إلى معايير فرعية أكثر وضوحًا وتفصيلاً؛ حتى يتسنى للمؤسسات متابعة مختلف جوانبها وتقييمها، كما أن ليس هناك قاعدة محددة يتم الالتزام بها عند تطبيق تلك النماذج واستخدامها، إنما تتيح استخدامات متعددة تختلف باختلاف غرض المؤسسة منها، تُستخدم وسيلة لتحسين الأداء المؤسسي، وإجراء التحسين المستمر في العمليات والأنشطة والخدمات، أو أداة للتقييم الذاتي، وتقديم تصور شامل عن المؤسسة ومسارها نحو التَّميِّز، وقد تُستخدم للقيام بالمقارنات المرجعية مع المؤسسات الناجحة والمتميزة، والاستفادة منها، أو كوسيلة للحصول على جوائز التميز العالمية والمحلية.

المبحث الثالث: النموذج الأوروبي للتَّميِّز (EFQM)

تعرض الدراسة من خلال هذا المبحث النموذج الأوروبي للتَّميِّز (EFQM)، وتوضحه الدراسة على النحو التالي:

أولاً: نشأة النموذج الأوروبي للتَّميِّز (EFQM):

برز النموذج الأوروبي للتميز مع بدايات تسعينيات القرن الماضي، حيث أنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة نموذج التميز عام 1991م، من خلال الاستفادة من إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي ونموذج ديمنج، وكذلك إجراء المسح الاجتماعي لألف فرد في أربع عشرة شركة من كبار الشركات الأوروبية (Antonaras,2009,p75). وفي عام 1999م ظهر نموذج التميز في نسخته الثانية بشكل جديد، بعد إشهار المفاهيم الأساسية للتميز وإنتاج منطق رادار، وإطلاق نموذج التميز للقطاع العام والتطوعي، والتي تم استخدامه في كل من مؤسسات القطاع العام والقطاع التطوعي وكذلك قطاعات التعليم العالي، ثم تم تحديث النموذج الخاص بقطاعات التعليم العالي من قبل الجامعات الأوروبية عموماً والجامعات البريطانية – على وجه الخصوص- في 2003م؛ ليظهر في نسخته الثالثة.

وبالحفاظ على مبدأ استدامة النجاحات، استمر النموذج في التحسن والتطور بظهور النسخة الرابعة في عام 2010م؛ حيث طرأ على النموذج تعديلات فرضتها متغيرات بيئية، تمثلت في التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من المنظمات الأعضاء، والفرق القائمة على عمليات التقييم؛ الذي فرض تطوير النموذج وجعله أكثر مواءمة. واستعان بها العديد من الدول والمنظمات العربية؛ لبناء وتطوير نماذج ونظم إدارة التميز المؤسسي الخاصة بها، وأخيراً ومع بداية 2013م، ظهرت النسخة الخامسة والمعمول بها حالياً على صعيد واسع من العالم (شعبان، 2014، ص2).

وتتخذ المنظمة التي تمنح جوائز النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من العاصمة البلجيكية بروكسيل مقراً لها، وتضم أعضاء لأكثر من (700) منظمة، ينتشرون في شتى أنحاء العالم (باشيوه وآخرون، 2013، ص68). وتمنح المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة سنوياً جائزة للعديد من المنظمات في كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية، وفقاً للمعايير المحددة في كل مجال من المجالات التسعة للتميز، على أساس مدى تحقيق المنظمات لتلك المعايير؛ حيث تقوم المؤسسة الأوروبية بزيارة موقع المنظمة، وإعداد التقارير الخاصة بالمراجعة النهائية وبالتالي يتم التقييم النهائي (ناصر، وهاشم، 2010، ص57).

ثانياً: أهمية النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):

بصرف النظر عن القطاع أو الهيكل أو الحجم؛ فإن المؤسسات بحاجة إلى وضع إطار إداري مناسب؛ لتحسين أدائها باستمرار، وضمان نجاحها، ويشكل النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إطاراً عاماً يسعى إلى تمكين المؤسسات من عدة أمور، وهي (EFQM,2013,p3):

- قديم هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.
- تقييم وضعها من خلال مسيرة التميز، ومساعدتها على الكشف عن نقاط القوة، ومواطن الضعف والفجوات المحتملة لديها.
- دمج تكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، وإزالة التداخل والازدواجية في العمل.
- تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير عن المؤسسة؛ يسهل تبادل الأفكار داخل المؤسسة وخارجها.

ويمكن استخدام النموذج بطرق متنوعة ومتعددة، فقد يستخدم دليلاً للتعرّف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين، أو كطريقة للمقارنة المرجعية مع المؤسسات الأخرى، أو كقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير، أو كهيكل لنظام إدارة للمؤسسة، أو كأداة للتقييم الذاتي (kim,2010.p284).

وتستنتج الدراسة أن من الضروري على المؤسسات التي تسعى إلى استمراريتها وتقديمها؛ أن تتبنى أحد نماذج التميّز، كونها تقدّم تصوّرًا شاملاً للمؤسسة، يوضّح لها أين هي على مسار التميّز؟ وكيف تتجه إليه، وتحافظ على استدامة التميّز لديها؟ من أجل تحسين أدائها وتقييم ذاتها، والوصول إلى أهدافها وغاياتها المرجوة.

إجراءات الدراسة الميدانية

تضمن الإجراءات الميدانية المُتبعة في الدراسة، وذلك على النحو التالي:

مجتمع الدراسة:

يُشار لمجتمع الدراسة بأنه: "جميع العناصر المراد دراستها" (الضامن، 2007، ص159)، ويتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات والعمادات المساندة، وكلاء ووكيلات الكليات والعمادات المساندة، ورؤساء الأقسام ومشرفاتها) في جامعة حائل، الذين هم على رأس العمل في الفصل الدراسي الثاني 1440هـ، وعددهم أثناء تطبيق الدراسة (238) قائدًا وقائدة أكاديمية (إحصائية الموارد البشرية، 1439هـ).

عينة الدراسة:

نظرًا لمحدودية مجتمع الدراسة، فقد شملت عينة الدراسة الحالية جميع أفراد المجتمع، البالغ عددهم (238) قائدًا وقائدة أكاديمية، وتم توزيع (238) استبانة إلكترونية وورقية، وتم استرداد (193) استبانة، بنسبة (81%)، وأستبعد منها أربع استبانات؛ لعدم اكتمالهما، وبلغ عدد الاستبانات التي حُلّت (189) استبانة، بما يمثّل (79.4%) من المجموع الكلي لعدد الاستبانات.

خصائص عينة الدراسة:

تتصف عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية، وهي على النحو التالي:

1. . طبيعة العمل:

جدول (2):

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمُنغِير طبيعة العمل.

النسبة المئوية	العدد	طبيعة العمل
10.1	19	عميد
34.9	66	وكيل/وكيلة
55.0	104	رئيس قسم/ مشرفة قسم
100.0	189	المجموع

يتضح من الجدول (2)؛ أن (104) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (55.0%) طبيعة عملهم رئيس قسم/ مشرفة قسم، ويمثلون النسبة الأعلى، كما يتبين أن (66) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (34.9%)؛ طبيعة عملهم وكيل/ وكيلة، في حين أن (19) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (10.1%) طبيعة عملهم عميد، ويمثلون النسبة الأقل.

2. عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي:

جدول (3):

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمُنغِير عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي.

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
31.2	59	أقل من 5 سنوات
40.2	76	من 5 - أقل من 10
28.6	54	10 سنوات فأكثر
100.0	189	المجموع

يتبين من الجدول (3)؛ أن (76) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (40.2%)؛ خدمتهم الوظيفية في العمل القيادي من (5 - أقل من 10) سنوات، ويمثلون النسبة الأعلى، في حين أن (59) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (31.2%)؛ خدمتهم الوظيفية في العمل القيادي أقل من (5) سنوات، كما اتضح أن (54) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (28.6%)؛ خدمتهم الوظيفية (10) سنوات فأكثر، ويمثلون النسبة الأقل.

3. النوع:

جدول (4):

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع.

النسبة المئوية	العدد	النوع
51,3	97	ذكر
48.7	92	أنثى
100.0	189	المجموع

يتضح من الجدول (4)؛ أن (97) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (51.3%)؛ من الذكور، ويمثلون النسبة الأعلى، وأن (92) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (48.7%)؛ من الإناث، ويمثلن النسبة الأقل.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع المعلومات، التي تم بناؤها بعد الرجوع إلى أدبيات الدراسة والأبحاث والدراسات السابقة، والأدلة المتعلقة بمعايير إدارة التميز المؤسسي، كدليل النموذج الأوروبي للتميز (EFQM, 2013)، ودليل جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز (2015)، ودليل جائزة الملك عبدالعزيز للتميز (2016). كما تم مراجعة مقاييس بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال: إدارة التميز المؤسسي والنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، كدراسات: الضبعان (2016)، الألفي (2016)، عطية (2017)، واللوقان (2018).

صدق أداة الدراسة:

يُقصد بالصدق: أي "قدرة المقياس على قياس ما وُضع من أجل قياسه" (عبيدات، عبدالحق، عدس، 2016، ص160)، وتأكدت الدراسة الحالية من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة وأنها تقيس ما وضعت لقياسه بالفعل؛ وضعت الاستبانة في صورتها الأولية، وعُرضت على مجموعة من المحكمين، تألفت من أحد وعشرين مُحكِّمًا من مختصين في إدارة الجودة والتميز، وأساتذة في كليات التربية بعدة جامعات، وهي: (جامعة أم القرى بمكة المكرمة – جامعة الإمام محمد بن سعود بالرياض – الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة – جامعة شقراء - جامعة حفر الباطن – جامعة الجوف - جامعة حائل)؛ وبناء على آرائهم وتوجيهاتهم أُجريت التعديلات اللازمة، ومن ثم عُرضت على المشرف؛ حتى تم اعتمادها في صورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

للتحقّق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة أستخدم مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لقياس العلاقة بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمعيار الذي تنتمي إليه، وبين كل معيار والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6):

مُعاملات ارتباط كل معيار بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه.

المحور	المعيار	معامل الارتباط
معايير التمكين	القيادة	**0.938
	السياسات والاستراتيجيات	**0.893
	العاملون (الموارد البشرية)	**0.869
	الشراكات والموارد	**0.905
	العمليات (الإجراءات)	**0.921
معايير النتائج	رضا الفئة المستهدفة (المستفيدين)	**0.946
	رضا العاملين (الموارد البشرية)	**0.910
	خدمة المجتمع	**0.942
	نتائج الأداء الرئيسة	**0.938

** دالة عند (0.05).

يبين الجدول (6) مُعاملات ارتباط كل معيار بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، وجميعها كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)؛ ويدلّ هذا على أن جميع فقرات الاستبانة كانت صادقة، وتقيس الهدف الذي وُضعت من أجله.

ثبات أداة الدراسة:

يُشير ثبات أداة الدراسة إلى "المقياس الذي يُعطي نتائج متقاربة أو النتائج نفسها إذا طُبّق أكثر من مره في ظروف مماثلة" (عبيدات، عبدالحق، وعدس، 2016، ص160). وللتحقّق من ثبات أداة الدراسة الاستبانة؛ تم إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبانة ومعاييرها، والجدول (7) يوضّح مُعاملات ثبات الأداة.

جدول رقم (7):

قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة ومعاييرها.

المحور	المعيار	قيمة معامل ألفا كرونباخ
معايير التمكن	القيادة	0.960
	السياسات والاستراتيجيات	0.937
	العاملون (الموارد البشرية)	0.940
	الشراكات والموارد	0.907
	العمليات (الإجراءات)	0.921
	معايير التمكن ككل	0.981
معايير النتائج	رضا الفئة المستهدفة (المستفيدون)	0.941
	رضا العاملين (الموارد البشرية)	0.958
	خدمة المجتمع	0.945
	نتائج الأداء الرئيسة	0.962
	معايير النتائج ككل	0.982

يتبين من الجدول (7) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ومعاييرها، وهي قيم مرتفعة؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات التي جُمعت؛ أستخدم العديد من الأساليب الإحصائية، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، الذي يُرمز إليه بالرمز (SPSS)؛ لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

وبعد ذلك أستخدمت المقاييس الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من الفقرات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتحقق من ثبات الاستبانة.

- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.
- اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Walls) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T test)؛ لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

ملخص نتائج الدراسة، وتوصياتها، ومقترحاتها

يتناول عرضاً لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

- النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة معايير إدارة التَّميُّز المؤسسي:
 1. أظهرت النتائج أن العبارات التي تُعبّر عن درجة ممارسة معيار القيادة في جامعة حائل - من وجهة نظر القيادات الأكاديمية- تراوحت متوسطاتها بين (3.52-3.96)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمعيار (3.74)، وانحراف معياري قيمته (0.95)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة معيار القيادة؛ كانت بدرجة كبيرة.
 2. العبارات التي تُعبّر عن درجة ممارسة معيار السياسات والاستراتيجيات في جامعة حائل - من وجهة نظر القيادات الأكاديمية- تراوحت متوسطاتها بين (3.50-3.97)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.71)، بانحراف معياري قيمته (0.82)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة معيار السياسات والاستراتيجيات؛ كانت بدرجة كبيرة.
 3. العبارات التي تُعبّر عن درجة ممارسة معيار العاملين (الموارد البشرية) في جامعة حائل - من وجهة نظر القيادات الأكاديمية- تراوحت متوسطاتها بين (3.50-3.78)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.68)، بانحراف معياري قيمته (0.93)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة معيار العاملين (الموارد البشرية)؛ كانت بدرجة كبيرة.
 4. العبارات التي تُعبّر عن درجة ممارسة معيار الشراكات والموارد في جامعة حائل - من وجهة نظر القيادات الأكاديمية- جاءت بدرجة كبيرة، عدا العبارة: (تقوم الجامعة بصيانة مبانيها بطريقة فاعلة باستمرار)؛ فإنها جاءت بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطاتها بين (3.29-3.90)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.63)، بانحراف معياري قيمته (0.87)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة معيار الشراكات والموارد؛ كانت بدرجة كبيرة.
 5. العبارات التي تُعبّر عن درجة ممارسة معيار العمليات (الإجراءات) في جامعة حائل - من وجهة نظر القيادات الأكاديمية- تراوحت متوسطاتها بين (3.57-3.92)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.74)، انحراف معياري قيمته (0.76)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة معيار العمليات (الإجراءات)؛ كانت بدرجة كبيرة.

- النتائج المتعلقة بالفروق:

1. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة معايير إدارة التَّميُّز المؤسسي بجامعة حائل، في ضوء النموذج الأوروبي للتَّميُّز (EFQM)؛ تُعزى لمُتغيِّر طبيعة العمل.
2. بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة معايير إدارة التَّميُّز المؤسسي بجامعة حائل، في ضوء النموذج الأوروبي للتَّميُّز (EFQM)؛ تُعزى لمُتغيِّر عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي.
3. أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة معايير إدارة التَّميُّز المؤسسي – عدا معيار الشراكات والموارد- بجامعة حائل، في ضوء النموذج الأوروبي للتَّميُّز (EFQM)؛ تُعزى لمُتغيِّر النوع، وكانت الفروق لصالح الإناث، في حين تشابهت تقديرات القيادات الأكاديمية - ذكورًا وإناثًا- لدرجة ممارسة معيار الشراكات والموارد بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتَّميُّز (EFQM).

ثانيًا: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ توصي الدراسة بما يأتي:

1. حصلت العبارة التي تنصّ على: "توفر القيادة الجامعية بيئة مشجّعة على الإبداع" على أقل متوسط حسابي بين العبارات المُتعلّقة بمعيار القيادة، وعليه توصي الباحثة بما يلي:
 - تشجيع الجامعة منسوبيها على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.
 - توفير الموارد والإمكانات اللازمة لبيئة عمل جاذبة ومحفزة للإبداع والابتكار.
 - تثمين الجهود المتميزة ومكافئتها.
2. حصلت العبارة التي تنصّ على: "تشجّع الجامعة منسوبيها على المشاركة في صياغة سياساتها الاستراتيجية" على أقل متوسط حسابي بين العبارات المُتعلّقة بمعيار السياسات والاستراتيجيات؛ وعليه توصي الدراسة بضرورة انعقاد لقاءات واجتماعات دورية للقيادات منسوبي الجامعة كافة؛ وذلك لتحفيزهم على التعاون والمشاركة، والتعرف على النتائج الإيجابية المترتبة من المشاركة عند بناء السياسات والاستراتيجيات وصياغتها.
3. حصلت العبارة التي تنصّ على: "تمنح الجامعة صلاحيات كافية؛ لتمكين منسوبيها من إنجاز مهامهم" على أقل متوسط حسابي بين العبارات المُتعلّقة بمعيار العاملين (الموارد البشرية)؛ وعليه توصي الباحثة بما يلي:
 - تطبيق نظام واضح للسياسات والإجراءات يحكم العمل داخل الجامعة، ويخضع له جميع القائمين على العمل؛ للتخلّص من مظاهر البيروقراطية والفساد الإداري.
 - منح وتفويض المزيد من الصلاحيات للمنسوبيين؛ لإنجاز مهامهم على أكمل وجه.

4. حصلت العبارة التي تنصّ على: "تقوم الجامعة بصيانة مبانيها بطريقة فاعلة باستمرار" على أقلّ متوسط حسابي بين العبارات المُتعلّقة بمعيار الشراكات والموارد، ودرجة موافقة متوسطة؛ وعليه توصي الدراسة بما يلي:
- تشكيل لجنة متخصصة، لإدارة الموارد والممتلكات ومراجعتها بشكل دوري.
 - توعية جميع الأطراف المرتبطة بأهمية المحافظة على موارد الجامعة وممتلكاتها؛ حمايةً لهم وحفاظاً على سلامتهم.
5. حصلت العبارة التي تنصّ على: "تستفيد الجامعة من مقترحات منسوبيها في تطوير برامجها المختلفة" على أقلّ متوسط حسابي بين العبارات المُتعلّقة بمعيار العمليات (الإجراءات)؛ وعليه توصي الدراسة بضرورة إعطاء منسوبي الجامعة الحرية والثقة، وإتاحة الفرص أمامهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، التي من شأنها أن تُحسّن الأنشطة والبرامج المقّدمة وتطوّرها.
6. حصلت العبارة التي تنصّ على: "تتصف الجامعة بالتفاعل في تلبية احتياجات المستفيدين" على أقلّ متوسط حسابي بين العبارات المُتعلّقة بمعيار رضا الفئة المستهدفة (المستفيدين)؛ وعليه توصي الباحثة بما يلي:
- البقاء على اتصال دائم مع المستفيدين؛ لاستقصاء آرائهم وانطباعاتهم حول خدماتها وبرامجها المقّدمة، ومدى ملائمتها لهم.
 - بناء وتطوير خدمات وبرامج توازن بين متطلبات المستفيدين وتوقعاتهم من الجامعة.
7. حصلت العبارة التي تنصّ على: "تتسم الجامعة بسرعة الاستجابة لاستفسارات منسوبيها" على أقلّ متوسط حسابي بين العبارات المُتعلّقة بمعيار رضا العاملين؛ وعليه توصي الباحثة بوضع وتفعيل نظام يتيح سرعة التجاوب مع استفسارات منسوبيها وشكواهم، ويؤكد على الشفافية والوضوح.
8. حصلت العبارة التي تنصّ على: "توفّر الجامعة نظاماً مرئياً؛ يُسهّل استقبال مقترحات آراء مجتمعها المحلي" على أقلّ متوسط حسابي بين العبارات المُتعلّقة بمعيار خدمة المجتمع؛ وعليه توصي الدراسة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية، وورش عمل، والندوات وغيرها؛ لضمان توعية جميع منسوبي الجامعة بأهمية آراء مجتمعها المحلي، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي للجامعة، وكذلك توعيتهم بالآليات التي تسهل التعامل معهم بسرعة ومرونة.
9. حصلت العبارة التي تنصّ على: "يتوفّر لدى الجامعة مؤشرات لمراقبة إنتاجية الأفراد" على أقلّ متوسط حسابي بين العبارات المُتعلّقة بمعيار نتائج الأداء الرئيسة؛ وعليه توصي الباحثة بما يلي:
- إطلاع منسوبي الجامعة على مستويات أدائهم بين الحين والآخر.
 - تطبيق نظام إدارة الأداء؛ لمتابعة مستويات الأداء وتحسينها بفعالية.
 - ضرورة إعادة النظر في مقاييس التقييم والآليات المتبعة بالجامعة.

ثالثاً: مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج، تقترح الدراسة الحالية مجموعة من العناوين لدراسات مستقبلية، وهي:

1. إجراء دراسات حول معايير إدارة التَّميُّز المؤسسي في مؤسسات تعليمية أخرى.
2. إجراء دراسات حول تطوير نموذج لإدارة التَّميُّز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي.
3. دور نماذج إدارة التَّميُّز المؤسسي في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي.

المراجع:

- أبو جمعة، محمود حسين، (2016)، التميز المؤسسي. عوامل النجاح، (ط.1)، عمان-الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- أحمد، عزام عبدالنبي،(2015)، تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة التربية، 165(4)، 422-513.
- أدريس، أو هلال، (2015)، إضاءات التميز المؤسسي: الاستراتيجية، مجموعة الأكاديميات الدولية.
- أكبر، عبير فاروق، (2018)، مدخل إدارية معاصرة لمنظمات القرن الحادي والعشرون، (ط.1). جدة-المملكة العربية السعودية، دار الطاووس للنشر.
- الألفي، هاني رزق عبدالجواد، (2016)، الأنموذج الأوروبي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييره بجامعة حائل، مجلة مستقبل التربية العربية، 23 (104)، 11-128.
- باشيوة، لحسن البروارى، نزار وعيشوني، محمد، (2013)، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، (ط.1)، عمان-الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- باشيوة، لحسن، (2016)، روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي، المجلة العربية للجودة والتميز، 3(2)، 21-49.
- باشيوة، حسين، (2016)، إستراتيجية الجودة والتميز في الإدارة الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية للجودة والتميز، 1(2)، 105-140.
- البيلاوي، حسن طعيمة، رشدي سليمان، سعيد النقيب، عبدالرحمن سعيد، محسن البندري، محمد وعبدالباقي، محمد، (2015)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد -الأسس والتطبيقات-، (ط.4)، عمان-الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جائزة التعليم للتميز، (2015)، الدليل التفسيري لجائزة التعليم لمعايير التميز الإداري، تم استرجاعه في 2019/9/27 <https://cutt.us/qn0AI>
- جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، (2015)، تم استرجاعه في 2019/4/8 على الرابط <http://www.dgep.gov.ae>
- جامعة حائل، (2018)، الخطة الاستراتيجية لجامعة حائل (1440-1445)، تم استرجاعه في 2019/12/14م http://www.uoh.edu.sa/Subgates/Faculties/CM/Pages/strategic_Plan.aspx
- الجارودي، ماجدة والمشرف، لميا، (2016)، متطلبات تطبيق إدارة التميز في التعليم العام في مدينة الرياض، مجلة كلية التربية، 31(4)، 1-24.
- السلمي، علي، (2002)، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة-جمهورية مصر العربية، دار غريب.
- الشحادة، عبدالرزاق أحمد، سعيدان المقطري، جميل بن عنتر، عبدالرحمن نعيمة، غلاب فارس، طارق بوهزة، محمد وآخرون، (2011)، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، (ط.1). عمان-الأردن، مكتبة المجتمع العربي.

- شعبان، وليد، (2014)، نبذة عن أنموذج التميز الأوروبي. الجمعية السعودية للجودة. www.ssq.org.sa
- شوقي، قبطان، (2010)، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والتنافسية. قدم في الملئقي الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، الجزائر.
- الضامن، منذر، (2007)، أساسيات البحث العلمي، (ط.1)، عمان-الأردن، دار المسيرة للنشر.
- الضبعان، شلاش مقل، (2016)، استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الضلاعين، علي فالق (2018)، معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مجلة العلوم التربوية، 1(3)، 408-474.
- عمر، أحمد مختار، (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة- مصر، عالم الكتب.
- العزاوي، رحيم يونس، (2008)، مقدمة في منهج البحث العلمي، (ط.1). عمان-الأردن، دار دجلة.
- القرزعي، مها أحمد، (2018)، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، القاهرة-مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك.
- اللوقان، محمد بن فهاد، (2018)، جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز: دراسة على جامعة حائل، مجلة مستقبل التربية العربية، 25(115)، 61-122.
- المزروع، بدر (2010)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المليجي، رضا إبراهيم، (2012)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة-مصر، عالم الكتب.
- المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) (2013)، دليل النموذج الأوروبي للتميز، استرجع في 2019/4/6 . WWW.EFQM.org
- ناصف، مرفت، وهاشم، نهله، (2010)، رؤية تنظيمية مقترحة للمدارس المتميزة في جمهورية مصر العربية في ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 16 (3)، 11-131.
- الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، (2018)، نموذج التميز لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة، استرجع في 2019/4/8م <https://www.saso.gov.sa/ar/about/pages/kaqa.aspx>

References:

- Antonaras, A.& Chrysi, M.& Morios, K, (2009), The Strategic Importance Of Benchmarking as a Tool for Achieving Excellence In Higher Education, A Paper for the 3rd Annual Quality Congress In The Middle East, e-University, dubai.

- Brifkani, I, (2017), Striving for Wholeness in Education: Perspectives from Accredited Islamic Schools in United States, Middle Tennessee State University, ProQuest Dissertations Publishing.
- Eygelaar, S,J,D, (2004), The Application Of The Excellence model to Enhance Military Health Service Delivery And Performance Excellence, *Doctoral Dissertation*, South Africa, Rand Afrikaans University.
- Fook, C. & Sidhu, G, (2009), Leadership Characteristics of An Excellence Principal, *International Education Studies*, 2(4)m 106–116.
- Kim, Dong, (2010), European Foundation for Quality Management Business Excellence, *International Journal of Quality Reliability Management*, 27(6), 684–701.
- Willette, Gail L, (2008), ISO 9001:2000 And the Baldrige Criteria for Performance Excellence: A Comparison California: Sandia National Laboratories, June.

The practice degree of institutional excellence management standards at Hail University in light of the European Foundation for Quality Management (EFQM)

BOSHRA BINT MELEH ALSHAMMARI

Master's researcher - Department of Education

College of Education, University of Hail, Kingdom of Saudi Arabia

b.meleh11@gmail.com

Prof. Dr. AlAdham Khalifah Allewish

Professor of Education Administration

College of Education, University of Hail, Kingdom of Saudi Arabia

Draladham15@gmail.com

Abstract:

The study aimed to recognize the practice degree of institutional excellence management standards at Hail University in light of the European Foundation for Quality Management (EFQM), from the point of view of academic leaders. It aimed also to disclose differences of statistical significance about the practice degree of institutional excellence management standards at Hail University in light of (EFQM). It is attributed to the following changes: (nature of work - number of service years in leadership work - type). The researcher used the random sampling and descriptive approach and questionnaire as a tool for gathering information from the study community, which is represented by the academic leadership of Hail University in the second semester 1440H/2020G. The study found that all institutional excellence management standards as a whole had an average calculation of (3.69), and a standard deviation of (0.79), all to a high degree of approval; This indicates that the practice of institutional excellence management standards at Hail University in light of (EFQM) from the point of view of academic leaders; was to a large extent. It found also the absence of differences of statistical significance at the indicative level (0.05) in the study members' estimates of the practice degree of institutional excellence management standards at Hail University were exercised in light of this model is due to (nature of work - number of service years in leadership work). The existence of differences of statistical significance at the indicative level (0.05) in the study members' estimates of the degree of standard practice - other than the standard of partnerships and resources - is due to the gender variability, and the differences were in favor of females. The study therefore recommended raising awareness among all parties associated with the importance of preserving the University's resources and property, encouraging its staff to develop their skills and valuing and rewarding their outstanding efforts.

Keywords: Institutional; excellence; Excellence; Model; (EFQM)