

2020

متطلبات (EFQM) بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية تطبيق معيار إدارة التميز

Muhammad al-Hammar
dr_m_maher68@yahoo.com

Mahmoud Ibrahim
Mahmoudab86@yahoo.com

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

al-Hammar, Muhammad and Ibrahim, Mahmoud (2020) "جامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية" (EFQM), *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي)* Vol. 40: Iss. 1, Article 2.
Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol40/iss1/2

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

متطلبات تطبيق (EFQM) بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية معيير إدارة التميز

Cover Page Footnote

*Professor of Administration and Assistant Planning, College of Education, University of Najran, Saudi Arabia; Instructor of administration and planning in the high transit institute of management, computers and information systems. **Assistant Professor of Foundations of Education, College of Education, University of Najran/ Saudi Arabia; Instructor, Fundamentals of Education, Faculty of Education, Al-Azhar University, Dakahlia, Egypt.

متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية

محمود مصطفى محمد إبراهيم**

محمد ماهر الحمّار محمد*

ملخص

استهدفت الدراسة التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية، من وجهة نظر القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة للكشف عن مدى توفر تلك المتطلبات تكونت من (61) عبارة، موزعة على (9) محاور، طبقت على عينة من القيادات وأعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (136) عضواً، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: توفر جميع متطلبات معايير إدارة التميز بجامعة نجران من وجهة نظر عينة الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترجع لمتغيرات النوع، التخصص، الجنسية، الوظيفة، وجود فروق تُعزى لمتغير القيادة في محور (الموارد البشرية) لصالح غير قيادي، وجود فروق وفقاً لمتغير الخبرة في محاور (السياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، ورضا العاملين) بين (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى أقل من 10) لصالح (أقل من 5 سنوات).

الكلمات المفتاحية: معايير التميز - إدارة التميز - الخبرات العالمية - جامعة نجران - القيادات - أعضاء هيئة التدريس.

The requirements of the application of the standards of the Excellence Management (EFQM) in University of Najran in the light of some of the world experiences

Muhammad M. al-Hammar M.*

Mahmoud M. M. Ibrahim **

Abstract

The study aimed at identifying the availability of the requirements of applying the Excellence Management Standards (EFQM) at Najran University in the light of some international experiences from the point of view of university leaders and faculty members. The study used the descriptive method. A questionnaire was constructed to detect these requirements, consisting of 61 words distributed on 9 axes, Applied to a sample of the faculty members (136) members, The study reached several results, the most important of which are: The availability of all requirements of Excellence Management Standards at Najran University from the point of view of the study sample, and the absence of differences of statistical significance due to the variables of gender, specialization, nationality, employment, Differences in the (human resources) axis in favor of non-leadership, There are differences according to the variable of experience in the axes (policies, strategies, human resources, and employee satisfaction) between (less than 5 years) and (5 to less than 10) for (less than 5 years).

Keywords: Excellence Standards - Excellence Management - International Experience - Najran University - Leadership - Faculty Members.

* أستاذ الإدارة والتخطيط المساعد بكلية التربية جامعة نجران/ المملكة العربية السعودية/ مدرس الإدارة والتخطيط بمعهد العبور العالي للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات/ مصر.

** أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية جامعة نجران/ المملكة العربية السعودية/ مدرس أصول التربية بكلية التربية جامعة الأزهر بالدقهلية/ مصر.

*Professor of Administration and Assistant Planning, College of Education, University of Najran, Saudi Arabia; Instructor of administration and planning in the high transit institute of management, computers and information systems.

**Assistant Professor of Foundations of Education, College of Education, University of Najran/ Saudi Arabia; Instructor, Fundamentals of Education, Faculty of Education, Al-Azhar University, Dakahlia, Egypt.

مقدمة

تواجه العديد من الجامعات تحدياتٍ كبيرةٍ تفرض ضرورة وضع تصورات مستقبلية للإدارة الجامعية يكون أساسها التميز والإبداع واستشراف المستقبل، وإعادة النظر في فلسفة تلك المؤسسات ورسالاتها وسياساتها واستراتيجياتها وخططها وبرامجها التعليمية، وكوارها البشرية، وهياكلها التنظيمية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتمثل إدارة التميز Excellence Management مدخلاً شاملاً يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمة على أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما تكفل تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل عناصر المنظمة بكافة مستوياتها. (الهالي، غبور، 2013)

وتمثل إدارة التميز مفهوماً شاملاً متكاملًا تشترك فيه كل الأطراف من أجل تحقيق منفعة متبادلة، فالعلاقة بين جميع الأطراف يجب أن تكون علاقة ربحية، أي أن الربح هو الناتج النهائي لكل الأطراف، ولا يوجد طرف خاسر، ويُشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة: البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة، تتفوق بها على منافسيها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم، أما البعد الثاني: 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 أو الانحراف، وتُهيئ الفرص الحقيقة كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً وناماً من أول مرة. (حموده، 2009)

ويستند مفهوم "إدارة التميز" إلى إطارٍ فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط الذي ينظر إلى الإدارة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن هنا فإن إدارة التميز تمثل القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى

معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوي المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، فهي محصلة تطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبقة تزيد من الحصة السوقية وتُسهم في زيادة الربحية. (سمهود، 2013)

وقد تعددت نماذج إدارة التميز التي تتبناها الدول لتطوير وتحديث أنظمتها التعليمية، يأتي في مقدمتها النموذج الياباني لإدارة التميز، كما تنوعت المعايير وفقاً لكل نموذج، بدءاً من إدارة الجودة الشاملة (TQM) واستخدام نماذج جائزة الجودة، مثل جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA)، ونموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM)، كدليل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل عددٍ كبيرٍ من المنظمات. وقد أُجريت دراسة على مديري (446) شركة إسبانية عن طريق استبانة وُجد أنها تدعم نموذج التميز EFQM كإطار تشغيلي لإدارة الجودة الشاملة، كما تُعزز النتائج التي تم الحصول عليها في الدراسات السابقة لنموذج MBNQA، مما يوحي بأن نماذج الجودة هي في الحقيقة أطر عمل لإدارة الجودة الشاملة. (J. Carlos Bou-Lluser Moeini et. al. 2008)

ويُعد نموذج (EFQM) (European Foundation for Quality Management) للتميز من أشهر نماذج إدارة التميز، حيث إنه أداة عملية تهدف إلى مساعدة المنظمات في تطوير أنظمتها الإدارية، بقياس موقعها على طريق التميز مقارنةً بالتحسينات التي تقوم بها، فهو بذلك يساعد المنظمات في تحديد أهم المعوقات التي تواجهها، وفي الوقت ذاته تشجعها على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلاتها، وتحديد أهم الفجوات التي تعوق طريق المنظمة للتحسين والتميز ومحاولة إيجاد حلول جذرية لها. (سعيد، 2010)

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يتضح من رؤية جامعة نجران (ريادة في التعليم والتعلم وخدمة المجتمع ومشاركة فاعلة في بناء مجتمع

- النوع (ذكر-أنثى)
- التخصص (عملي - نظري)
- القيادة (تولي منصب قيادي - عدم تولي منصب قيادي).
- الجنسية (سعودي - غير سعودي)
- الوظيفة (أستاذ مساعد - أستاذ مشارك - أستاذ)
- الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 - أكثر من 10 سنوات)

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز EFQM بجامعة نجران، من وجهة نظر القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، للاستفادة منها في تطوير الجامعة بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.

أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من كونها تتناول نموذجاً حديثاً يتمثل في معايير إدارة التميز الأوروبي (EFQM)، كأحد النماذج والمداخل التي تُسهم في تمكين المؤسسات التعليمية من تحقيق التميز في كافة عناصرها، ويحدد قدرتها على الصمود والبقاء في ظل ما تواجهه من تحديات، وتحقيق المنافسة والتقدم، فالتميز هو السلعة الرابحة في هذا العصر الذي يحمل معه الهيمنة السياسية والاقتصادية وتحقيق المكانة الاجتماعية والثقافية المرموقة للمجتمعات والدول.

- الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن تفيد نتائج الدراسة مؤسسات التعليم العالي في تبني فكر وفلسفة التميز والسعي لتطبيق معايير التميز، بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
- توفر الدراسة الخلفية العلمية لتطبيق معايير إدارة التميز في جامعة نجران وفق ما تكشف عنه الدراسة الميدانية.
- يمكن أن تفيد القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في تطوير أدائهم وأداء مؤسساتهم وفق معايير التميز.

العلم والمعرفة) ورسالتها (توفير تعليم وتعلم يليان احتياجات المجتمع وسوق العمل، والمساهمة الفاعلة في التنمية المستدامة من خلال إجراء البحوث التطبيقية، والاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة، وتفعيل الشراكة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي) تطابق رؤية الجامعة ورسالتها مع مفهوم إدارة التميز، في سعي الجامعة إلى تحقيق الريادة في التعليم والتعلم وخدمة المجتمع، ومشاركة فاعلة في بناء مجتمع المعرفة، ولكي تحقق ذلك تُظهر رسالتها تلبية احتياجات سوق العمل، فإدارة التميز تسعى للاهتمام بالمخرجات التي تحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة والتوصل لنتائج تنافسية، حيث تسعى الجامعة في رسالتها إلى تفعيل الشراكة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويتبادر تساؤل مهم مفاده هل تتوفر بالجامعة المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير التميز حسبما ورد في رؤية ورسالة الجامعة؟، ومن هنا تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران، وتتضح مشكلة الدراسة في صياغة التساؤلات التالية:

- ما مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما معايير إدارة التميز (EFQM)؟
- ما أهم الخبرات العالمية في مجال تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) في التعليم الجامعي؟
- ما آراء عينة الدراسة حول مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران؟
- إلى أي مدى تختلف آراء عينة الدراسة حول مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران باختلاف المتغيرات الآتية:

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة " وباستخدامه يتم البحث الدقيق لموضوع الدراسة عن طريق مجموعة من الأسئلة: ما الوضع الحالي؟، من أين نبدأ الدراسة؟، ما العلاقة بين الظاهرة المحددة والظواهر الأخرى؟، ما النتائج المتوقعة لدراسة هذه الظاهرة؟، والإجابة عن هذه الأسئلة تتم من خلال جمع الحقائق والبيانات الكمية والكيفية مع محاولة تقديم تفسير كافٍ لها، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها بل يتضمن تفسير النتائج " (محمد، 2107، 311)، ومن خلاله يتم جمع المادة العلمية المتعلقة بمعايير إدارة التميز والنموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM. ومن خلال هذا الإطار النظري وبناءً عليه، تم تصميم استبانة للكشف عن متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز بجامعة نجران وفق آراء عينة الدراسة، والخبرات الدولية في هذا المجال.

حدود الدراسة

مكانية: اقتصر تطبيق أداة الدراسة على عينة من القيادات الجامعية (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام) وأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران.

زمانية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (1440/1439 هـ).

موضوعية: تقوم الدراسة بمحاولة الكشف عن مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز EFQM بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية.

مصطلحات الدراسة

إدارة التميز:

تُعرف بأنها "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق ميزات تنافسية دائمة للمنظمة، ويعني تطبيق فكر التميز الانتقال إلى الأداء رفيع المستوى الذي تتوافر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتحقق عن طريقه أهداف المؤسسة الإنتاجية والمهنية والخدمية، كما

ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها". (قبطان، 2010، 9) وتُعرف إدارة التميز إجرائياً: بأنها مجموعة الإجراءات والجهود التي تتبع في الجامعة بغرض التحسين المستمر والتي تدير وفق النموذج الأوروبي (EFQM).
نموذج (EFQM): European foundation for quality management

تأسست المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة والتي تُعرف اختصاراً بـ (EFQM) عام 1988م، من خلال 14 منظمة كبرى في أوروبا، حيث تبنت المنظمة مهمة البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوروبي، ويمثل ذلك الغاية الرئيسة من وجودها، وقد تطورت وتوسعت بحيث أصبحت تضم أكثر من 1000 منظمة من مختلف دول أوروبا في مختلف القطاعات، وفي إطار سعيها لتحقيق غايتها الرئيسة وضعت نموذج الجائزة الأوروبية للمنظمات التي تثبت قدرتها على تحقيق التميز من خلال مجموعة الإجراءات التي تبين اتباعها نهج التحسين المستمر، وهذه الجائزة تمنح لأربع فئات من المنظمات هي: الشركات الكبرى، الشركات الصغرى والمتوسطة، الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات، منظمات القطاع العام، ويستند النموذج الأوروبي في عملية التقييم على تسعة معايير رئيسة تنوزع بدورها إلى (32) معيار فرعي، فإدارة الجودة لهذا النموذج تعمل على تحسين الجودة الشاملة التقليدية (TQM) من خلال توسيع المفهوم الضيق للإدارة لنظام عمل متكامل يشمل جمع أنشطة الإدارة من مدخلات وعمليات ومخرجات، كما تطور النموذج ليركز على قياس الأداء. (Kim & et al, 2008)

الإطار النظري

يتم في هذا الجزء إلقاء الضوء على أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وعرض معايير إدارة التميز، ومتطلبات تطبيق إدارة التميز، وأهم الخبرات العالمية في تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM).

الدراسات السابقة

دراسة (السناني، 2010): وهدفت إلى تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة من سبعة محاور تمثل عناصر إدارة التميز، وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت لعدة نتائج من أهمها: جاء ترتيب المتوسط العام لمحاور عناصر إدارة التميز كالآتي: نتائج الأعمال، القيادة بالإبداع، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، السياسات والاستراتيجيات، التقييم الذاتي.

أما دراسة (البحيري، 2012): فهدفت إلى وضع نموذج مقترح للجامعة المصرية المتميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة تكونت من (84) عبارة موزعة على تسعة محاور، تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بلغت (201) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاءت استجابة أفراد العينة على مختلف فقرات الاستبانة بدرجة كبيرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مؤشرات التميز والجودة النوعية المقترحة للجامعة المتميزة لمتغيرات الدراسة نوع الكلية، الدرجة العلمية، النوع.

وتناولت دراسة (Abu Saada, 2013) تقييم تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج التميز في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). اختار الباحث الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كدراسة حالة لأنها أول معهد للتعليم العالي يتم اعتماده من قبل ISO 9001: 2008 في قطاع غزة. واستخدمت المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة وزعت على عينة من (64) موظف إداري وأكاديمي. وخلصت الدراسة إلى أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تطبق دور القيادة من منظور نموذج التميز EFQM بنسبة 75.90 %.

أما دراسة (الهلاي، غبور، 2013): فهدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بجامعة المنصورة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة تكونت من (57) عبارة، موزعة على ثمانية محاور، طبقت على عينة من القيادات والخبراء بلغ عددهم (91) فرداً من مختلف الكليات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين درجة الأهمية ودرجة التوفر في محور إدارة التميز لصالح درجة الأهمية، الأمر الذي يوضح أن استخدام مدخل إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي يتطلب توجيه المزيد من الاهتمام لتوفير المتطلبات الوارد في هذه المحاور وأهمها القيادة الفعالة، وضرورة توافر بناء استراتيجي متكامل، وهياكل تنظيمية مرنة.

وهدف دراسة (سهمود، 2013): إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/ إدارية)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة مكونة من (51) عبارة، طبقت على عينة بلغ عددها (116) فرداً، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: جاء مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز أقل من 60%، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترجع لمتغيرات: النوع، الوظيفة، الكلية.

واستعرضت دراسة (Riccardo Perini, 2015) مفهوم نموذج التميز EFQM والفوائد التي يحققها للمؤسسة من وجهة نظر إدارية. ووصفت الأساسيات التي يقدمها النموذج كمسار نحو التميز، وكيف يتم تقسيمها إلى قسمين: الأول يتكون من خمسة عناصر تمهيدية، والثاني يتكون من أربع نتائج. بالإضافة إلى ذلك، هناك نظرة ثاقبة حول كيفية تطبيق التميز، مع شرح موجز للنماذج الأخرى التي يُطلق عليها نماذج التميز في الأعمال (BEM)، وركزت الدراسة على نموذج MBNQA (ذو الشعبية الكبيرة

وهدفت دراسة (Moeini & et. al. , 2015) إلى تقييم أداء نظام **جوجاتاي** التعليمي (Joghatay educational system) القائم على النموذج التنظيمي EFQM. وتم بحث خمسة أبعاد للنموذج شملت القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والأشخاص، والشركات والموارد، وعمليات مكتب جوجاتاي للتعليم، واستخدمت المنهج الوصفي، وطُبقت استبانة مكونة من (32) عبارة على جميع المعلمين والمديرين والمساعدات الرئيسيين وموظفي مكتب جوجاتاي للتعليم، بلغ عددهم (104) فرداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج التميز المؤسسي EFQM وأداء النظام التعليمي في جوجاتاي حيث تأثرت 47% من تغييرات الأداء بمعايير نموذج EFQM.

أما دراسة (المليجي، 2016): فهدفت إلى تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء مدخل إدارة التميز EFQM، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة تكونت من (47) عبارة، موزعة على (8) محاور، طُبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (306) عضو، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تبني الأقسام العلمية سياسة واضحة ومعلنة لأعضاء هيئة التدريس، ووجود وثيقة تعبر عن رسالة القسم وأهدافه المستقبلية، وقلة إلمام بعض إدارات الأقسام بأساسيات التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية، وضعف نشر ثقافة التميز لدى أعضاء هيئة التدريس، وقلة دعم إدارة الأقسام العلمية لاستخدام أساليب ديمقراطية في الحوار والمناقشة مع أعضاء هيئة التدريس، وقلة توظيف التطبيقات التكنولوجية لتحسين العمل الإداري.

وهدفت دراسة (صقر، 2016) إلى التعرف على واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة تكونت من (55) عبارة، موزعة على سبعة مجالات، طُبقت على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ عددهم (168)

في الولايات المتحدة الأمريكية) ونموذج جائزة Deming. ثم قدمت تحليلاً للخصائص الرئيسة والاختلافات بين هذه النماذج. كما عرضت قصص النجاح للشركات من مختلف القطاعات التي تطبق نموذج EFQM والفوائد التي حققتها لهم. وعلى وجه الخصوص **جامعة ولاية ستراتفارول الزراعية في روسيا** (the Stravropool State Agrarian University in Russia)، ومن ثم خلصت الدراسة إلى أن أهم ميزة لنموذج التميز EFQM هي إمكانية مساعدة المديرين في الحصول على رؤية كاملة للمؤسسة، وفرصة المقارنة مع المنافسين أو الأقسام الأخرى في نفس المؤسسة.

وهدفت دراسة (الشريف، السحت، 2015): إلى بناء تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة تكونت من 55 عبارة، طُبقت على عينة بلغ عددها (117) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن درجة أهمية توافر متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز تراوحت بين (3.92: 3.82) بدرجة أهمية مرتفعة، وفي ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية تم بناء نموذج مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز.

وسعت دراسة (أحمد، 2015): إلى التعرف على واقع ومعوقات الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز الأوربي EFQM، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة تكونت من (100) عبارة، طُبقت على عينة بلغ عددها (396) فرداً من القيادات والوظائف الإشرافية، وتوصلت لعدة نتائج من أهمها: توفر جميع معايير إدارة التميز الأوربي بدرجة متوسطة، وجاء قلة التمويل، وغياب نظم حديثة لتقييم أداء العاملين، وكثرة الأعباء التدريسية والإدارية كأبرز المعوقات التي تواجه تطبيق النموذج بجامعة جنوب الوادي.

العاملين، العلاقات والموارد المادية) الحد الأدنى من القابلية للتطبيق، بينما لم تحقق معايير (نتائج الأداء الرئيسية، رضا المستفيدين، خدمة المجتمع) الحد الأدنى من القابلية للتطبيق، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير التخصص بين التخصصات العملية والإنسانية لصالح التخصصات الإنسانية، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ مشارك، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة بالجامعة.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة أن بعض الدراسات ركزت على واقع تطبيق معايير إدارة التميز في بعض الجامعات مثل دراسات (سهمود، 2013، أحمد، 2015، صقر، 2016، المخلافي، 2018)، بينما ركزت بعض الدراسات على وضع تصور لتطوير بعض المؤسسات الجامعية في ضوء معايير إدارة التميز مثل دراسات (السناني، 2010، الشريف، السحت، 2015، المليجي، 2016)، وتختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها استهدفت التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية، وتتشابه مع دراسة (الهالي، غبور، 2013) في تناول متطلبات تطبيق نموذج التميز، وتختلف عنها في تناول الخبرات العالمية المطبقة لهذا النموذج، واستفادت الدراسة من هذه الدراسات في الإطار النظري، وإعداد الاستبانة، وتفسير النتائج.

1- معايير إدارة التميز (EFQM):

يهدف النموذج الأوروبي إلى الإسهام في تطوير أداء المؤسسات وشمولها للمتطلبات الحكومية والأخلاقية واستمرارية العمل، ومتابعة نتائج المؤسسات بمنظور يركز على المستقبل، ولا يقتصر على التركيز على الأداء السابق، ويتكون النموذج من مجموعتين الأولى: تسمى العوامل الممكنة (معايير التمكين)، والتي تُعد أساساً في دعم وتمكين المؤسسة من تحقيق التميز، والمجموعة

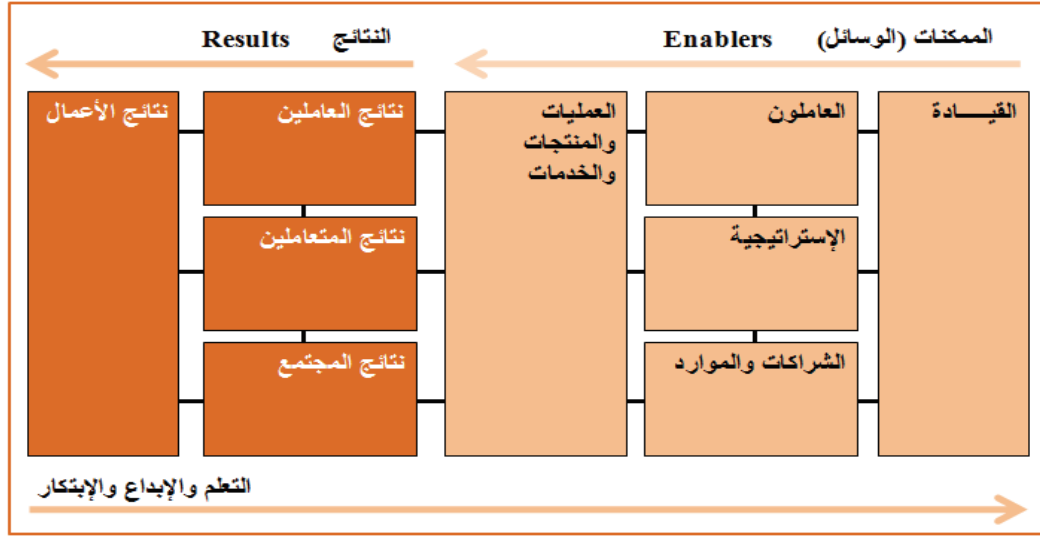
من رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن المتوسط الكلي لدرجة توفر إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في مجالات أداة الدراسة بلغ (3.62) وبوزن نسبي (72.64%)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة التميز تُعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية - الأزهر - الأقصى) لصالح الجامعة الإسلامية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة التميز تُعزى لمتغيرات القسم، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

وهدفت دراسة (القواسمة، البوريني، 2016): إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة التميز الجامعي في جامعة جدارا من وجهة نظر العاملين والطلبة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده التسعة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة تكونت من (50) عبارة، طبقت على عينة من العاملين والطلاب بلغ عددها (375) موظف وطالب، وبينت النتائج ما يلي: حقق بُعد الممكنات مستوى متوسط، وحققت النتائج مستوى مرتفع، كما دلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية نحو معايير إدارة التميز بين الطلبة والعاملين لصالح العاملين، عدم وجود فروق دالة إحصائية نحو معايير إدارة التميز تُعزى لمتغير النوع.

أما دراسة (المخلافي، 2018): فهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة تكونت من (60) عبارة، توزعت على معايير إدارة التميز التسعة، طبقت على عينة من (350) عضواً، وأظهرت النتائج: أن متوسط درجة تطبيق المعايير جاء بدرجة متوسطة، وحققت معايير (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات الإدارية، رضا

الأوروبي EFQM

الثانية: تسمى بمجموعة النتائج التي تُعبر عن النتائج المستهدفة، والشكل (1) يُظهر مكونات نموذج التميز



شكل (1) مكونات نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

(المصدر: نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2012، ص 10)

وهي العناصر المساعدة التي تركز على الأعمال المطلوب من المؤسسة القيام بها لتحقيق النتائج وتقسّم إلى خمسة معايير كالتالي:

أ- القيادة Leadership: حيث يعمل القادة على تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر ويتم ذلك بإعداد وتبني رؤية ورسالة وقيم تعتمد على الجودة والتحفيز والدعم المستمر للعاملين، والمشاركة الفعالة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل.

ب- السياسات والاستراتيجيات Policy & Strategy: فلكي تنفذ الجامعات رسالتها لابد من وضع استراتيجيات واضحة تركز على أصحاب المصلحة (الفئة المستهدفة)، ويتم تطوير الغايات والأهداف والخطط من خلال الاعتماد على الحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للفئة المستهدفة، وتقييم الأداء والقيام بالأبحاث والدراسات وممارسة التعلم المؤسسي والإبداع، وخضوع السياسات والاستراتيجيات للمراجعة والتطوير والتحديث.

ويهتم نموذج (EFQM) بجودة النتائج النهائية كمجموعة معقدة من العمليات المتكاملة لجهود الموظفين، كما أنه يوفر إطاراً مفيداً يُمكن المؤسسات من تقييم أساليبها في إدارة الجودة، ويسمح بقياس كيفية عمل المؤسسة، كما تمثل المعايير أحد وسائل تطوير وتقديم المؤسسة نحو التميز (DAVIES, 2004)، فهو معنى بالتركيز على ما تقوم به المؤسسة أو ما يمكن أن تقوم به لتوفير خدمة ممتازة للعملاء أو المتلقين لخدماتها أو أصحاب المصلحة، وقد استفاد هذا النموذج من مجموعة المعايير التسعة التي تعتبر من أهم العوامل المساعدة على تحقيق التميز (Brusoni, & et al , 2014)، كما أن هذا النموذج معني بتحليل العمليات الداخلية للمؤسسة التعليمية وتحسين الإدارة والأداء والفعالية، وكذلك تحديد الأنشطة التي تؤثر في الجودة ويهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الأهداف المحددة. (Kasperaviciute 2013)

المجموعة الأولى: معايير التمكين (الممكنات) (الفرا، سمهود، 2015)

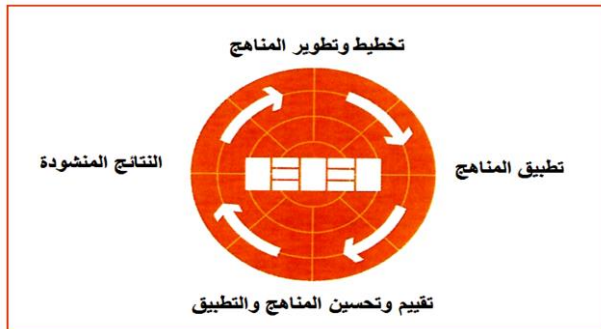
بتحسين الأداء فيما يتعلق بالمتعاملين وحسب طبيعة العمل.

ب- نتائج الموارد البشرية Human Resources: يتعلق هذا المعيار بقياس مدى تحقق النتائج الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم، ويتم قياس ذلك من خلال مقاييس رأي المتعاملين ومقاييس الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.

ج- نتائج المجتمع Society Results: يتناول هذا المعيار قياس مدى تحقق النتائج الخاصة بالمجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويشتمل على مقاييس رأي المجتمع، ومؤشرات الأداء، من أجل مراقبة وفهم والتنبؤ بتحسين الأداء المتعلق بالمجتمع.

د- نتائج الأداء الرئيسية Key Performance Results: يتناول هذا المعيار قياس مدى تحقق النتائج والإنجازات مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتفق مع السياسة والاستراتيجية، بناءً على طبيعة العمل والأهداف. وتأتي بعد ذلك آلية رادار (RADAR) لقياس تحقق معايير (EFQM).

- آلية (RADAR) لقياس تحقق معايير (EFQM)
"يمثل منطق رادار (RADAR) آلية للتقييم من أربعة عناصر هي (النتائج Results، المنهجية Approaches، تطبيق المنهجية Deploy، التقييم والتحسين Assess & Refine) وهو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، ويقوم بتوفير منهج منظم لتقييم أداء أي مؤسسة، ويعبر عن حاجة أي مؤسسة" إلى ما يلي: (نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2012، ص 26):



شكل (2) منطق رادار (RADAR) لتقييم الأداء في المنظمة

(المصدر: نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2012،

ج- العاملون (الأفراد) People: ينبغي أن تطور إدارة الجامعة معارف وقدرات وإنتاجية العاملين فيها على المستوى الفردي ومستوى فرق العمل، ورعايتهم وتقديم المكافأة بطريقة تحفز أدائهم، وذلك من خلال التخطيط لتطوير الموارد البشرية، وتطوير مهارات الأفراد ودعم معارفهم، من خلال التعليم المستمر والتدريب، والتعامل مع العاملين بشفافية، وتهيئة مناخ الحوار والاتصال الفعال مع إدارة الجامعة.

د- الشراكات والموارد Partnership & Resources: تخطط الجامعة لشراكات داخلية وخارجية من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها، وبالتالي ضمان التشغيل الفعال لعملياتها أثناء تخطيط وإدارة الموارد للموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة والمجتمع والبيئة.

هـ- العمليات Processes: لكي تحقق الجامعة التميز لابد أن تعمل على تصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وتلبية حاجات وتوقعات الفئة المستهدفة (أصحاب المصلحة)، من خلال تصميم إدارة العمليات، واستخدام طرق إبداعية لتحسين العمليات، وتصميم وتطوير الخدمات بناء على احتياجات تلك الفئة، وتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة.

المجموعة الثانية: النتائج RESULTS (الغيلي، الشريمي، 2016)

وتقسم إلى أربعة معايير كالتالي:

أ- نتائج المتعاملين Customer Results: يهتم هذا المعيار بقياس مدى تحقق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستويات رضاهم، من خلال استبانات الرأي ومجموعات النقاشات والشكاوي ورسائل الشكر، ويتم اختيار الدورية الملائمة لنشر دراسات رضا المتعاملين (نصف سنوية أو سنوية أو كل سنتين مرة) في ضوء طبيعة المهام، وحجم الإمكانيات، كذلك مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ

الاجتماعية لدى العاملين بحيث توفر الكلفة والجودة والسرعة.

ط- التصميم السليم للعمليات، والاعتماد على إدارة العمليات لتحقيق التناسق بين عناصرها المختلفة. (حموده، 2009)

3- خبرات عالمية في تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

سوف يتم عرض مجموعة من الخبرات العربية والعالمية والتي نجحت في تطبيق نموذج التميز الأوروبي: أ- النموذج الجزائري للجودة:

يُعد من النماذج الرائدة في أفريقيا والعالم العربي، وهو امتداد لنماذج عالمية سابقة مثل النموذج الأوروبي (EFQM) واقترح إنشائه لأول مرة عام 2000م في إطار برنامج حكومي لتطوير نظام وطني للقياس، تم وضعه تحت إشراف وزارة الصناعة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، ويقدم النموذج الجزائري الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية وتُمنح الجائزة سنوياً، وفازت بها عدة منظمات وطنية في مختلف المجالات الصناعية (قبطان، 2014).

ب- جامعة نيقوسيا (University of Nicosia):

تمثل جامعة نيقوسيا أول جامعة في قبرص واليونان حصلت للمرة الثانية على التوالي على أرفع جائزة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وهي (5 نجوم، في 2016) مما أضاف علامة بارزة أخرى في رحلتها نحو التميز في الأداء. وقد حصلت على هذه الجائزة نتيجة الالتزام بالتحسين المستمر ومشاركتها في تحقيق التميز في العمل، والنمو المستمر، ومن أجل الحصول على هذه الجائزة خضعت الجامعة لتقييم صارم لأدائها مقابل معايير نموذج التميز EFQM، من قبل فريق من المقيمين المستقلين، كما أن شعار الجامعة المزدوج "الطلاب أولاً" و "التميز في التعليم" قاد إجراءاتها نحو التحسين المستمر لخدمات الطلاب وإثراء تجربة

- تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزء من استراتيجيتها.

- الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل.

- تطبيق المناهج بطريقة منظمة لضمان تنفيذها.

- تقييم وتحسين المناهج المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمرة.

2- متطلبات تطبيق إدارة التميز:

ولتطبيق إدارة التميز داخل أي منظمة ينبغي توفر المتطلبات التالية:

أ- الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم إدارة التميز.

ب- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.

ج- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع المتغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

د- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والانجازات. (عائشة السعدى، 2015)

هـ- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وتحديد قيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

و- بناء شبكة متكاملة للاتصالات ونظم المعلومات تضم آليات لرصد المعلومات وتوظيفها.

ز- بناء نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يضم آليات وقواعد تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها. (البرازي، 2015)

ح- بناء نظام لإعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية الفعالة القادرة على وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تركز على الالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات، وتنمية الابتكار، والاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة، وتنمية الإحساس بالمسؤولية

فحسب، بل يشمل التطوير المهني المستمر، مع قيام الدراسات العليا على مبدأ "التعليم من خلال الحياة" هو الهدف الرئيس لها، ويرأس الأكاديمية فريق من القادة البارزين، الذين نجحوا في التطوير وإظهار الأداء المتميز، وتشجع موظفيها على تحسين أنشطتهم، والسعي إلى الإبداع، وأداء الواجبات بطريقة مسؤولة، كما أقامت شراكة مع مؤسسات الرعاية الصحية والأكاديمية الرائدة، كما تستهدف الأنشطة التعليمية والعلمية للأكاديمية إكساب المهارات العملية للمتدربين، وتسهم الأكاديمية بشكل كبير في تطوير نظام الرعاية الصحية في أوكرانيا بشكل عام، والتعليم الطبي على وجه الخصوص، من خلال مشاركتها في تطوير الإطار التنظيمي، ونشر المعرفة في جميع أنحاء المجتمع المهني، كما تعمل الأكاديمية بشكل حيوي على تطوير وتنفيذ دورات تعليمية حول الأساليب الحديثة في التدريس، كما يتم تطبيق مناهج حديثة في الإدارة تستند على إدارة العمليات وإدارة المخاطر. (موقع EFQM Global Excellence Index)

ويتضح من خلال عرض خبرات المؤسسات التعليمية التي نجحت في الحصول على جوائز التميز من المؤسسة الأوروبية للتميز أنها تسعى للريادة، وتدريب العاملين على التحسين المستمر، والسعي نحو الإبداع، ووضع المستفيدين في أولويات هذه المؤسسات، وبالتالي فجامعة نجران تمثل تلك المعايير سوف يطور من أدائها، وتحاول الدراسة في الجزء التالي التحقق من مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز في خطوة مهمة للعمل نحو التميز.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تهدف الدراسة الميدانية إلى:

- التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران.
- الخروج بنتائج تسهم في وضع توصيات لتطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية؟

التعلم، وبصفتها عضو في EFQM منذ عام 2010 ملتزم الجامعة بالحفاظ على مكانتها في طليعة التعليم والبحث والخدمة الاجتماعية - بما يتماشى مع الشعار الدائم للمؤسسة: "التميز في التعليم". لتحقيق التميز المستدام. (موقع جامعة نيغوسيا، https://www.unic.ac.cy/8_efqm-award)

ج-كلية مدينة جلاسكو (City of Glasgow College)

حصلت الكلية العليا على جائزة التميز الأوروبي للعام 2018م، وتعد الكلية واحدة من ثلاث مؤسسات فقط في المملكة المتحدة تم اختيارها لهذه الجائزة، ويضيف مدير الكلية "نحن سعداء للغاية بهذا الفوز. فهو يعكس تقاني وطموح موظفينا الذين لا يقفون أبداً في طريقهم نحو التميز، وتمثل هذه الجائزة موافقة على النهج الإيجابي الذي تتبناه الكلية نحو التحسين المستمر، وتعاون كل الأطراف للابتكار والوصول للهدف المشترك، وتعتبر "الكلية" رائدة عالمياً في مجال التعليم البحري. ومن سمات الكلية التزامها على مستوى عالٍ وفهمها للتميز وكذلك علاقتها الوثيقة مع طلابها، وتُوصف جوائز التميز الأوروبية بأنها "مثل اللعب في دوري الأبطال" بسبب عملية التقييم الصارمة للغاية للفوز، ويجب على مقدم الطلب أن يثبت أن أدائه لا يتجاوز فقط منافسيه، بل يحافظ على هذه الميزة في المستقبل، كما أن الفائز بالجائزة يوضح سلوك نموذج الأدوار الذي يمكن للمنظمات الأخرى أن تتعلم منه في مسيرتها نحو تحقيق التميز. (موقع كلية مدينة جلاسكو:

<https://www.cityofglasgowcollege.ac.uk/news-events/news/super-college-wins-european-excellence-prize>)

د- أكاديمية Shupyk الطبية الوطنية للتعليم العالي (Shupyk National Medical Academy of) (Postgraduate Education)

تمثل أكاديمية شاباك الطبية الوطنية للتعليم العالي من الأكاديميات الرائدة في التميز، فلا يتوقف التعليم الطبي الحديث فيها على التدريب قبل التخرج أو الدراسات العليا

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع قيادات وأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران والبالغ عددهم (675) عضواً بكافة التخصصات والكلية.

بناء أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان في بناء أداة الدراسة على عدة مصادر اشْتُقت منها العبارات التي تضمنتها الاستبانة، وتتمثل تلك المصادر فيما يلي:

أ- الإطار النظري والذي تضمن عرضاً لمعايير ومتطلبات إدارة التميز وبعض الخبرات العالمية في هذا المجال.

ب- الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.

ومن تلك المصادر اشْتُقت عبارات الاستبانة والتي صيغت في صورتها الأولية، وتم عرضها على أساتذة متخصصين في مجال أصول التربية والإدارة التعليمية لإبداء ملاحظاتهم حول محاور وعبارات الاستبانة، وتم إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

وقد راعى الباحثان في بناء الاستبانة ما يلي:

- صياغة العبارات بأسلوب سهل وميسر وبكلمات مألوفة.
- الابتعاد عن الكلمات التي تحمل أكثر من معنى.
- ألا تشتمل العبارة على أكثر من فكرة واحدة.
- الابتعاد عن العبارات التي تسبب حرجاً للمستجيبين.
- وضع تعليمات محددة ترشد المحيب بسهولة إلى المطلوب منه القيام به.

وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من استبانة تضمنت (61) عبارة، تقيس مدى توفر متطلبات تطبيق

معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران، والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبانة على محاورها.

جدول (1)

توزيع عبارات الاستبانة على المحاور

م	المحور	أرقام العبارات
1	القيادة	1-15
2	السياسات والاستراتيجيات	16-21
3	الموارد البشرية	22-30
4	الشراكات والموارد	31-35
5	العمليات	36-40
6	رضا الفئة المستهدفة	41-45
7	رضا العاملين	46-51
8	نتائج خدمة المجتمع	52-56
9	نتائج الأداء الرئيسية	57-61

يتضح من الجدول (1) وجود توازن -إلى حد ما - بين عدد العبارات في كل محور بخلاف المحور الأول لما تقرضه الدراسة من أهمية وجود مثل تلك العبارات، حيث لم يتجاوز كل محور (9) عبارات ولم تقل عن (5) عبارات، بخلاف المحور الأول (15) عبارة.

عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1440/1439 هـ، بلغ عددها (136) عضواً، وتمثل العينة نسبة 20.14 % من المجتمع الأصلي للدراسة الذي يبلغ عدده (675) (*) والجدول (2) يوضح خصائص عينة الدراسة.

(*) جامعة نجران: شؤون أعضاء هيئة التدريس، 2018.

جدول (2)

خصائص أفراد عينة الدراسة

الجملة	الخصائص			المتغير	
	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10	أكثر من 10 سنوات	الفئات	الخبرة
136	20	55	61	العينة	
	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الفئات	الوظيفة
136	69	58	9	العينة	

الجملة	الخصائص		المتغير	
	أنثى	ذكر	الفئات	النوع
136	59	77	العينة	
	نظري	عملي	الفئات	التخصص
136	84	52	العينة	
	غير سعودي	سعودي	الفئات	الجنسية
136	121	15	العينة	
	لا يشغل منصب قيادي	يشغل منصب قيادي	الفئات	القيادة
136	107	29	العينة	

حساب معامل الثبات:

تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (3)

قيمة الثبات بمعامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة

ومحاورها

المحاور	قيمة الثبات
القيادة	.929
السياسات والاستراتيجيات	.881
الموارد البشرية	.902
الشراكات والموارد	.816
العمليات	.860
رضا الفئة المستهدفة	.830
رضا العاملين	.905
نتائج خدمة المجتمع	.875
نتائج الأداء الرئيسة	.981
ثبات الاستبانة مجملًا	.981

يتضح من الجدول (3) أن قيمة الثبات عن

باستخدام معامل كرونباخ للاستبانة ككل. 981 وهو معامل ثبات عالٍ يمكن التعويل عليه في تطبيق أداة الدراسة.

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة التربية تخصص أصول التربية والإدارة التعليمية كمحكمين بلغ عددهم (9) محكمين، وذلك لإبداء الرأي حول مناسبة

الاستبانة للعينة، ومدي تمثيل العبارات لكل محور، وقد تم استخدام معادلة "كوبر" (المفتي، 1986، 62) للتعرف على صدق المحكمين كما هو مبين في جدول (4)، وهي كالتالي:

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات اتفاق المحكمين}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات الاختلاف}} \times 100$$

جدول (4)

النسبة المئوية لاتفاق المحكمين على عناصر تحكيم مفردات الاستبانة

م	عناصر التحكيم	النسبة المئوية
1	صلاحية كل مفردة لقياس ما وضع لقياسه.	89%
2	سلامة الصياغة ومناسبتها لعينة الدراسة	95%
3	مدى وضوح تعليمات الاختبار.	98%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لاتفاق المحكمين على عناصر تحكيم مفردات الاستبانة تتراوح بين (89%، 98%)، وقد أشار المحكمون إلى بعض التعديلات، وأجريت التعديلات التي أشاروا بها، ومن ثم أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وقد بلغت الاستبانة في صورتها النهائية (61) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد درجة ارتباط الفقرة بالمحور وبالأداة ككل والجدول التالية تبين ذلك.

جدول (5. أ)

معاملات ارتباط الفقرة مع المحور

القيادة			السياسات والاستراتيجيات			الموارد البشرية			الشراكات والموارد		
م	معامل الارتباط	نوع الدلالة	م	معامل الارتباط	نوع الدلالة	م	معامل الارتباط	نوع الدلالة	م	معامل الارتباط	نوع الدلالة
1	.752	.000	16	.516	.000	22	.576	.000	31	.702	.000
2	.274	.001	17	.685	.000	23	.673	.000	32	.669	.000
3	.619	.001	18	.667	.000	24	.681	.000	33	.776	.000
4	.484	.000	19	.633	.000	25	.579	.000	34	.709	.000
5	.165	.000	20	.632	.000	26	.541	.000	35	.599	.000
6	.506	.000	21	.734	.000	27	.543	.000			
7	.436	.000				28	.426	.000			
8	.556	.000				29	.508	.000			
9	.493	.000				30	.511	.000			
10	.613	.000									
11	.455	.000									
12	.531	.000									
13	.662	.000									
14	.393	.000									
15	.637	.000									

جدول (5. ب)

معاملات ارتباط الفقرة مع المحور

العمليات			المستفيدين			العاملين (الموارد البشرية)			خدمة المجتمع			نتائج الأداء الرئيسية		
م	معامل الارتباط	نوع الدلالة	م	معامل الارتباط	نوع الدلالة	م	معامل الارتباط	نوع الدلالة	م	معامل الارتباط	نوع الدلالة	م	معامل الارتباط	نوع الدلالة
36	.723	.000	41	.690	.000	46	.782	.000	52	.737	.000	57	.752	.000
37	.687	.000	42	.700	.000	47	.767	.000	53	.680	.000	58	.652	.000
38	.647	.000	43	.542	.000	48	.619	.000	54	.588	.000	59	.579	.000
39	.569	.000	44	.700	.000	49	.723	.000	55	.635	.000	60	.721	.000
40	.692	.000	45	.669	.000	50	.597	.000	56	.638	.000	61	.650	.000
						51	.810	.000				57	.752	.000

دال عند 0.01

يتضح من الجدول السابق (5. أ. ب) تحقق صدق الاتساق الداخلي، حيث جاء معامل ارتباط الفقرات مع محاورها ومع الأداة ككل دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

نتائج الدراسة وتفسيرها:

- أولاً: للإجابة عن التساؤل الذي مؤداه: ما آراء عينة الدراسة حول مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران؟

(1):

1-المحور الأول: القيادة

جدول (6)

استجابات عينة الدراسة حول محور (القيادة)

م	العبارة	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق			
1	تسعى قيادة الجامعة لبناء استراتيجية متكاملة تعبر عن توجهاتها الرئيسة ونظرتها المستقبلية.	95	30	11	2.61	موافق	3
2	تعمل قيادة الجامعة على تطوير استراتيجيتها ورؤيتها المستقبلية.	107	25	4	2.75	موافق	1
3	تُعزز قيادة الجامعة قيم الثقافة التنظيمية.	94	30	12	2.60	موافق	4
4	تتبنى قيادة الجامعة منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.	90	37	9	2.59	موافق	5
5	تحفز قيادة الجامعة العاملين المتميزين بصورة مستمرة.	52	45	39	2.09	محايد	15
6	تشارك قيادة الجامعة في تطبيق وتطوير وتحديث نظام العمل وضمان التحسين المستمر فيه.	87	39	10	2.56	موافق	7
7	تتواصل قيادة الجامعة مع ممثلي المجتمع المحلي للتسويق للجودة والتميز خارج نطاق الجامعة.	63	50	23	2.29	محايد	12
8	تطور قيادة الجامعة الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	97	32	7	2.66	موافق	2
9	تحدد قيادة الجامعة أولويات العمل الجامعي إدارياً وأكاديمياً.	78	39	19	2.43	موافق	9
10	تعقد قيادة الجامعة شراكات متنوعة مع مؤسسات المجتمع المحلي.	74	49	13	2.44	موافق	8
11	تحدد قيادة الجامعة احتياجات الموظفين وتعمل على تلبيتها.	46	63	27	2.13	محايد	13
12	تعمل قيادة الجامعة على تلبية احتياجات المجتمع المحلي.	64	60	12	2.38	موافق	10
13	تحفز قيادة الجامعة العاملين على تنفيذ أهداف وغايات الجامعة.	65	53	18	2.34	موافق	11
14	تخصص قيادة الجامعة وقتاً كافياً لمناقشة مشكلات العاملين والعمل على إيجاد حلول لها.	49	53	34	2.11	محايد	14
15	تتولى قيادة الجامعة وضع الأسس والمعايير لتنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق إدارة التميز.	84	47	5	2.58	موافق	6
اجمالي					2.43	موافق	

موافقة (موافق)، مما يُشير إلى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) المرتبطة بهذا المحور،

يتضح من الجدول (6) أن استجابات عينة الدراسة حول عبارات محور (القيادة) جاءت بمتوسط (2.43) ومستوى

خطتها الاستراتيجية الأولى (1433 - 1438هـ) وتم وضع خطة تنفيذية لتحويل الخطة الاستراتيجية من النظرية للتطبيق من خلال وضع أهداف استراتيجية وأهداف تشغيلية ومشاريع تطويرية يتم عن طريقها الوصول لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة. وتتفق هذه النتيجة في مجملها مع دراسة كل من (Abu Saada, 2013) (الهالي، غبور، 2013) (صقر، 2016) (عبد القادر، 2016) و(القواسمة، والبوريني، 2016)، وتختلف مع دراسة كل من (سهمود، 2013)، و(المليجي، 2016) ودراسة (أحمد، 2015) و(المخلفي، 2018) والتي أشارت نتائجها لضعف تطبيق جامعات الأقصى وحائل وجنوب الوادي والملك خالد لمعايير إدارة التميز (EFQM).

حيث تُعد القيادات من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ويتوقف عليها أي إصلاح أو تطوير إداري منشود، وقد تبنت قيادة الجامعة ممثلة في معالي مدير الجامعة والوكلاء والعمداء ورؤساء الأقسام تطبيق فكر وفلسفة الجودة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تحقيقاً لرؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها، ومن ثم التأهل للحصول على الاعتماد من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ومن هنا فقد جاءت عبارة (تعمل قيادة الجامعة على تطوير استراتيجيتها ورؤيتها المستقبلية) كأعلى استجابة بدرجة (2.75)، مما يؤكد اهتمامها بوضع استراتيجية تستهدف إحداث نقلة نوعية وتتضمن أهداف وغايات وخطط متعددة، بالإضافة لوضع تصور لمستقبل الجامعة يستند لدراسات علمية وخبرات بشرية متنوعة، وتوجد استراتيجية للجامعة، حيث قامت الجامعة ببناء

المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات

جدول (7)

استجابات عينة الدراسة حول محور (السياسات والاستراتيجيات)

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق			
16	تستند سياسات واستراتيجيات الجامعة على الحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للعاملين.	74	37	25	2.36	موافق	6
17	تعتمد سياسات واستراتيجيات الجامعة على معلومات موثوقة مستمدة من تقييم الأداء والبحوث.	74	45	17	2.41	موافق	5
18	تخضع سياسات واستراتيجيات الجامعة للتقييم والتطوير والتحديث المستمر.	92	34	10	2.60	موافق	2
19	تبنى سياسات واستراتيجيات الجامعة على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.	76	50	10	2.48	موافق	4
20	يتم تنفيذ سياسات واستراتيجيات الجامعة وفق خطط واضحة ومحددة.	80	48	8	2.52	موافق	3
21	توضع مؤشرات أداء للتعرف على مدى تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية.	89	41	6	2.61	موافق	1
إجمالي					2.49	موافق	

جاءت بمتوسط (2.49) (مستوى موافقة (موافق)، مما يُشير إلى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز

يتضح من الجدول (7) أن استجابات عينة الدراسة حول عبارات محور (السياسات والاستراتيجيات)

الاهتمام بالتعرف على الحاجات المختلفة للعاملين، وضعف تشجيع المتميزين منهم كانت من أبرز معوقات تطبيق نموذج التميز الأوربي بجامعة جنوب الوادي بمصر. وتتفق هذه النتيجة في مجملها مع دراسة كل من (Abu Saada, 2013) (الهالي، غيور، 2013) (صقر، 2016) (عبد القادر، 2016) و(القواسمة والبوريني، 2016)، وتختلف مع دراسة كل من (سهمود، 2013)، و (المليجي، 2016) ودراسة (أحمد، 2015) و (المخلافي، 2018) والتي أشارت نتائجها لضعف تطبيق جامعات الأقصى وحائل وجنوب الوادي والملك خالد لمعايير إدارة التميز (EFQM).

(EFQM) المرتبطة بهذا المحور، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن تحقيق رؤية ورسالة الجامعة يتوقف على تحويلهما لإجراءات فعلية على أرض الواقع، من خلال تبني استراتيجيات واضحة وتنفيذها وفق خطط محددة ومعلنة، وجاءت عبارة (توضع مؤشرات أداء للتعرف على مدى تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية) كأعلى استجابة بدرجة (2.61)، وهذا نابع من أن الخطط والاستراتيجيات وفقاً للجودة لا بد من أن تتضمن مؤشرات أداء تعطي رؤية عن مدى تحقيق وتنفيذ وتقديم العمل فيما يتعلق بهذه الخطط للوقوف على الوضع الراهن والعمل على تطويره وتحديثه وفقاً لما تحقق من مؤشرات الأداء المستهدفة، وقد أشارت دراسة (أحمد، 2015) إلى أن قلة

3-المحور الثالث: الموارد البشرية

جدول (8)

استجابات عينة الدراسة حول محور (الموارد البشرية)

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق			
22	نظام إدارة الموارد البشرية بالجامعة متطور يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتدريب وتقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.	74	37	25	2.36	موافق	4
23	نظام إدارة أداء الموارد البشرية بالجامعة يتضمن آليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات وأسس تخطيط الأداء وتحديد معدلاته ومستوياته.	59	62	15	2.32	محايد	6
24	نظام إدارة أداء الموارد البشرية بالجامعة يتضمن قواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.	63	60	13	2.36	موافق	4
25	تشارك الموارد البشرية بالجامعة في وضع السياسات والاستراتيجيات.	61	61	14	2.34	موافق	5
26	تعمل الجامعة على تطوير مهارات الموارد البشرية ودعم معارفهم من خلال التدريب والتعلم المستمر.	91	29	16	2.55	موافق	2
27	توفر الجامعة قنوات اتصال فعالة للتواصل بين العاملين ورؤسائهم.	98	24	14	2.61	موافق	1
28	يحقق نظام العمل بالجامعة تكافؤ الفرص بين العاملين من حيث التوظيف والتطوير.	55	41	40	2.11	محايد	8
29	يتم التأكد من مدى توافق قدرات العاملين مع أهداف وغايات الجامعة.	68	39	29	2.28	محايد	7
30	توجد إجراءات للتقييم المستمر للعاملين بالجامعة بهدف تطوير أدائهم.	82	34	20	2.45	موافق	3
	إجمالي				2.37	موافق	

(2.37) ومستوى موافقة (موافق)، مما يُشير إلى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) المرتبطة

يتضح من الجدول (8) أن استجابات عينة الدراسة حول عبارات محور (الموارد البشرية) جاءت بمتوسط

على مطالبهم ومشكلاتهم ومبادراتهم الإبداعية. وتتفق هذه النتيجة في مجملها مع دراسة كل من (Abu Saada, 2013) (الهاللي، غبور، 2013) (صقر، 2016) (عبد القادر، 2016) و(القواسمة، والبوريني، 2016)، وتختلف مع دراسة كل من (سهمود، 2013)، و(المليجي، 2016) ودراسة (أحمد، 2015) و (المخلفي، 2018) والتي أشارت نتائجها لضعف تطبيق جامعات الأقصى وحائل وجنوب الوادي والملك خالد لمعايير إدارة التميز (EFQM).

بهذا المحور، وقد يرجع ذلك لوجود أنظمة متعددة لإدارة الموارد البشرية، كما توفر الجامعة أنشطة ودورات تدريبية متنوعة للعاملين، ووجود إجراءات للتقييم المستمر للعاملين، وجاءت عبارة (توفر الجامعة قنوات اتصال فعالة للتواصل بين العاملين ورؤسائهم). كأعلى استجابة بدرجة (2.61)، فمن خلال نظام الاتصالات الإدارية، وتفعيل العمل به يمكن للعاملين التواصل بمنتهى اليسر مع كافة أطراف العمل الجامعي، ووجود صندوق للشكاوى بكافة الكليات، كما يخصص معالي مدير الجامعة والعمداء ووكلاء الكليات المختلفة وقتاً لمقابلة العاملين والتعرف

4-المحور الرابع: الشراكات والموارد

جدول (9)

استجابات عينة الدراسة حول محور (الشراكات والموارد)

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق			
31	تدعم وتخطط الجامعة الشراكات الداخلية والخارجية لتنفيذ سياسات واستراتيجيات الجامعة.	81	49	6	2.55	موافق	1
32	توازن الجامعة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة والمجتمع المحلي.	82	46	8	2.54	موافق	2
33	تضع الجامعة آلية واضحة لإدارة الموارد البشرية والممتلكات والمرافق التقنية	76	46	14	2.45	موافق	3
34	توجد آلية للاستفادة من المعلومات والمعرفة الجامعية.	75	44	17	2.42	موافق	4
35	توفر الجامعة موارد مالية من مصادر متنوعة.	42	64	30	2.08	محايد	5
	إجمالي				2.40	موافق	

ربيع ثاني 1440 هـ، حيث تم من خلال هذا الملحق تدعيم التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي الحكومية والأهلية، كما تم عقد اتفاقيات شراكة مع مؤسسات المجتمع المدني وهي (هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، المديرية العامة للسجون، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة نجران، هيئة الهلال الأحمر، الغرفة التجارية الصناعية بنجران، النيابة العامة، إمارة منطقة نجران، المديرية العامة لحرس الحدود، الأمن العام، قوات الطوارئ الخاصة، المديرية العامة للشئون الصحية، سجون المباحث العامة بعسير، صندوق تنمية الموارد البشرية، الشركة الوطنية لتقنيات التدريب والتعليم، الصندوق الخيري

يتضح من الجدول (9) أن استجابات عينة الدراسة حول عبارات محور (الشراكات والموارد) جاءت بمتوسط (2.40) ومستوى موافقة (موافق)، مما يشير إلى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) المرتبطة بهذا المحور، وجاءت عبارة (تدعم وتخطط الجامعة الشراكات الداخلية والخارجية لتنفيذ سياسات واستراتيجيات الجامعة) كأعلى استجابة بدرجة (2.55)، ويمكن أن يُعزى ذلك لدور الجامعة الفعال في خدمة المجتمع من خلال عقد العديد من الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني ودعمت الدولة ممثلة في أمير منطقة نجران بتنظيم الملحق الثاني للشراكة المجتمعية بتاريخ 4

دراسة كلٍ من (سهمود، 2013)، و (المليجي، 2016) ودراسة (أحمد، 2015) و (المخلافي، 2018) والتي أشارت نتائجها لضعف تطبيق جامعات الأقصى وحائل وجنوب الوادي والملك خالد لمعايير إدارة التميز (EFQM).

الاجتماعي، فرع جمعية الجودة السعودية بنجران) (عمادة خدمة المجتمع - جامعة نجران). وتتفق هذه النتيجة في مجملها مع دراسة كلٍ من (Abu Saada, 2013) (الهاللي، غبور، 2013) (صقر، 2016) (عبد القادر، 2016) و(القواسمة والبوريني، 2016)، وتختلف مع

5-المحور الخامس: العمليات

جدول (10)

استجابات عينة الدراسة حول محور (العمليات)

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق			
36	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير وتحسين العمليات.	70	50	16	2.39	موافق	2
37	تعمل الجامعة على تصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها.	69	60	7	2.45	موافق	1
38	تُلبي العمليات حاجات وتوقعات الفئة المستهدفة (أصحاب المصلحة).	65	60	11	2.39	موافق	2
39	تستخدم الجامعة طرق إبداعية لتحسين العمليات.	54	53	29	2.18	محايد	4
40	يتم تصميم وتطوير الخدمات الجامعية بناء على احتياجات الفئة المستهدفة.	70	47	19	2.37	موافق	3
إجمالي					2.35	موافق	

2018م)، وقد حصلت الجامعة على الاعتماد المؤسسي الكامل من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) في فبراير 2019، وبالتأكيد فإن الجامعة لم تقدم على مثل هذه الخطوة الهامة إلا بعد التأكد من جودة عملياتها التي تعتبر العامل الحاسم في الحصول على الاعتماد من عدمه. وتتفق هذه النتيجة في مجملها مع دراسة كلٍ من (Abu Saada, 2013) (الهاللي، غبور، 2013) (صقر، 2016) (عبد القادر، 2016) و(القواسمة والبوريني، 2016)، وتختلف مع دراسة كلٍ من (سهمود، 2013)، و (المليجي، 2016) ودراسة (أحمد، 2015) و (المخلافي، 2018) والتي أشارت نتائجها لضعف تطبيق جامعات الأقصى وحائل وجنوب الوادي والملك خالد لمعايير إدارة التميز (EFQM).

يتضح من الجدول (10) أن استجابات عينة الدراسة حول عبارات محور (العمليات) جاءت بمتوسط (2.35) ومستوى موافقة (موافق)، مما يُشير إلى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) المرتبطة بهذا المحور، وجاءت عبارة (تعمل الجامعة على تصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها) كأعلى استجابة بدرجة (2.45)، ويمكن أن يُعزى ذلك كما سبقت الإشارة إلى أن الجامعة تقدمت بالفعل بطلب الاعتماد المؤسسي للمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (National Center for Academic Evaluation and Accreditation)، وقد تمت الزيارة الخارجية لفريق المحكمين خلال الفصل الدراسي الأول 1439 / 1440 هـ (نوفمبر

6- المحور السادس: رضا الفئة المستهدفة (المستفيدين)

جدول (11)

استجابات عينة الدراسة حول محور (رضا الفئة المستهدفة (المستفيدين)

م	العبارة	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق			
41	تستخدم الجامعة أدوات متنوعة لقياس رضا المستفيدين.	90	36	10	2.58	موافق	1
42	تستفيد الجامعة من نتائج تقييم رضا المستفيدين في تطوير سياساتها وعملياتها	69	56	11	2.42	موافق	5
43	تسعى الجامعة لتحقيق مستويات عالية الجودة في مخرجاتها.	88	32	16	2.52	موافق	3
44	تحدد الجامعة مؤشرات واضحة لقياس رضا المستفيدين.	74	51	11	2.46	موافق	4
45	تضع الجامعة نظاماً للشكاوى والمقترحات المقدمة من المستفيدين.	91	32	13	2.57	موافق	2
إجمالي							

الجامعة لدورها في خدمة المجتمع المحلي من خلال مجموعة من الأدوات التي تصممها وحدة قياس الأداء بالجامعة. وتتفق هذه النتيجة في مجملها مع دراسة كل من (Abu Saada, 2013) (الهلال، غبور، 2013) (صقر، 2016) (عبد القادر، 2016) و(القواسمة والبوريني، 2016)، وتختلف مع دراسة كل من (سهمود، 2013)، و(المليجي، 2016) ودراسة (أحمد، 2015) و(المخلفي، 2018) والتي أشارت نتائجها لضعف تطبيق جامعات الأقصى وحائل وجنوب الوادي والملك خالد لمعايير إدارة التميز (EFQM).

يتضح من الجدول (11) أن استجابات عينة الدراسة حول عبارات محور (رضا الفئة المستهدفة (المستفيدين)) جاءت بمتوسط (2.51) ومستوى موافقة (موافق)، مما يشير إلى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) المرتبطة بهذا المحور، وجاءت عبارة (تستخدم الجامعة أدوات متنوعة لقياس رضا المستفيدين) كأعلى استجابة بدرجة (2.58)، ويمكن أن يُعزى ذلك لحرص الجامعة المستمر على التعرف على رضا الطلاب وأعضاء المجتمع المحلي، وجهات التوظيف عن مستوى خريجي البرامج الجامعية المختلفة، وعن جودة أداء

7- المحور السابع: رضا العاملين (الموارد البشرية)

جدول (12)

استجابات عينة الدراسة حول محور (رضا العاملين (الموارد البشرية)

م	العبارة	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق			
46	يوجد بالجامعة نظام متكامل لقياس رضا العاملين.	65	50	21	2.32	محايد	4
47	توجد مؤشرات واضحة بالجامعة لقياس رضا العاملين عن التقدم الوظيفي والمشاركة والتمكين.	61	58	17	2.32	محايد	4
48	يُقاس رضا العاملين بالجامعة عن مدى جودة الخدمات المقدمة في تطوير الأداء	76	45	15	2.44	موافق	2
49	توجد مؤشرات لقياس رضا العاملين بالجامعة عن فعالية قنوات التواصل مع رؤسائهم.	75	48	13	2.45	موافق	1
50	تراعى الجامعة مدى ملائمة قدرات العاملين مع أهداف وغايات الجامعة.	68	40	28	2.29	محايد	5
51	تتوفر مؤشرات لقياس جودة إنتاجية العاملين بالجامعة والعوامل المؤثرة فيه	75	40	21	2.39	موافق	3
إجمالي							

الاتصالات الإدارية، وتخصيص القيادات لأوقات محددة للتواصل مع العاملين، وبالتالي فمن الطبيعي قياس رضاهم عن هذه الإجراءات بوضع مؤشرات تكشف عن مستوى الرضا عن هذه الإجراءات. وتتفق هذه النتيجة في مجملها مع دراسة كل من (Abu Saada, 2013) (الهالي، غبور، 2013) (صقر، 2016) (عبد القادر، 2016) و(القواسمة والبوريني، 2016)، وتختلف مع دراسة كل من (سهمود، 2013)، و (المليجي، 2016) ودراسة (أحمد، 2015) و(المخلفي، 2018) والتي أشارت نتائجها لضعف تطبيق جامعات الأقصى وحائل وجنوب الوادي والملك خالد لمعايير إدارة التميز (EFQM).

يتضح من الجدول (12) أن استجابات عينة الدراسة حول عبارات محور (رضا العاملين) (الموارد البشرية) جاءت بمتوسط (2.36) ومستوى موافقة (موافق)، مما يُشير إلى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) المرتبطة بهذا المحور، ويمكن أن يُعزى ذلك لحرص الجامعة المستمر على التعرف على رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في نهاية كل فصل دراسي من خلال مجموعة من الأدوات التي تصممها وحدة قياس الأداء بالجامعة. وجاءت عبارة (توجد مؤشرات لقياس رضا العاملين بالجامعة عن فعالية قنوات التواصل مع رؤسائهم) كأعلى استجابة بدرجة (2.45)، ويُعزى ذلك كما سبقت الإشارة لتفعيل العمل بنظام

8- المحور الثامن: نتائج خدمة المجتمع

جدول (13)

استجابات عينة الدراسة حول محور (نتائج خدمة المجتمع)

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق			
52	تسعى الجامعة لتحقيق رضا المجتمع وتلبية احتياجاته.	97	38	1	2.70	موافق	1
53	توجد مؤشرات لقياس دور الجامعة في خدمة المجتمع.	95	33	8	2.63	موافق	2
54	تحرص الجامعة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.	92	39	5	2.63	موافق	2
55	تستخدم الجامعة أدوات متنوعة لقياس دورها في تلبية احتياجات المجتمع	86	43	7	2.58	موافق	3
56	يستفاد من نتائج الدراسات في تقديم التغذية الراجعة لتطوير وتحسين خطط الجامعة في خدمة المجتمع	67	50	19	2.35	موافق	4
إجمالي					2.57	موافق	

لتحقيق رضا المجتمع وتلبية احتياجاته) كأعلى استجابة بدرجة (2.70)، ويظهر ذلك من خلال سعي الجامعة عن طريق كلياتها لتنفيذ فعاليات وبرامج تدريبية وندوات لمؤسسات المجتمع المحلي بلغت (117) برنامج تدريبي خلال العام 1438 / 1439هـ، (عمادة خدمة المجتمع -

يتضح من الجدول (13) أن استجابات عينة الدراسة حول عبارات محور (نتائج خدمة المجتمع) جاءت بمتوسط (2.57) ومستوى موافقة (موافق)، مما يُشير إلى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) المرتبطة بهذا المحور، وجاءت عبارة (تسعى الجامعة

(2013)، و(المليجي، 2016) ودراسة (أحمد، 2015) و(المخلافي، 2018) والتي أشارت نتائجها لضعف تطبيق جامعات الأقصى وحائل وجنوب الوادي والملك خالد لمعايير إدارة التميز (EFQM).

جامعة نجران، التقرير السنوي 1438 / 1439هـ، 5-14). وتتفق هذه النتيجة في مجملها مع دراسة كلٍ من (Abu Saada, 2013) (الهاللي، غبور، 2013) (صقر، 2016) (عبد القادر، 2016) و(القواسمة والبوريني، 2016)، وتختلف مع دراسة كلٍ من (سهمود،

9- المحور التاسع: نتائج الأداء الرئيسية

جدول (14)

استجابات عينة الدراسة حول محور (نتائج الأداء الرئيسية)

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق			
57	يوجد نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية.	61	49	26	2.25	محايد	5
58	يوجد نظام متكامل لتقييم الأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.	74	43	19	2.40	موافق	2
59	يتم رصد أداء الجامعة على كافة المستويات في ضوء مؤشرات أداء واضحة.	83	42	11	2.52	موافق	1
60	تتوفر ضمانات تحقق مواصفات منافسة بين المستفيدين ومقدمي الخدمات الجامعية.	58	63	15	2.31	محايد	4
61	تتوفر مؤشرات لمراقبة جودة الإنتاجية الجامعية في ضوء المواصفات القياسية الموضوعة.	59	64	13	2.33	موافق	3
	إجمالي				2.36	موافق	

لكل تلك العناصر باعتبارها الدليل الذي يرشد لمدى السير في تحقيق خطط واستراتيجيات الجامعة. وتتفق هذه النتيجة في مجملها مع دراسة كلٍ من (Abu Saada, 2013) (الهاللي، غبور، 2013) (صقر، 2016) (عبد القادر، 2016) و(القواسمة والبوريني، 2016)، وتختلف مع دراسة كلٍ من (سهمود، 2013)، و(المليجي، 2016) ودراسة (أحمد، 2015) و(المخلافي، 2018) والتي أشارت نتائجها لضعف تطبيق جامعات الأقصى وحائل وجنوب الوادي والملك خالد لمعايير إدارة التميز (EFQM).

يتضح من الجدول (14) أن استجابات عينة الدراسة حول عبارات محور (نتائج الأداء الرئيسية) جاءت بمتوسط (2.36) ومستوى موافقة (موافق)، مما يُشير إلى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) المرتبطة بهذا المحور، وجاءت عبارة (يتم رصد أداء الجامعة على كافة المستويات في ضوء مؤشرات أداء واضح) كأعلى استجابة بدرجة (2.52)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن معايير الجودة تؤكد على أهمية تقييم أداء الجامعة سواء في مدخلاتها أم في عملياتها أم في مخرجاتها، بحيث يتم وضع مؤشرات أداء واضحة ومحددة

- الوظيفة (أستاذ مساعد - أستاذ مشارك - أستاذ)؟
 - الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 - أكثر من 10 سنوات)؟
 فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" ومستوى الدلالة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وسوف يتم عرض النتائج المرتبطة بهذا التساؤل وفقاً للترتيب السابق للمتغيرات، ويتضح ذلك من الجداول التالية:

ثانياً: للإجابة عن التساؤل الذي مؤداه: إلى أي مدى تختلف آراء عينة الدراسة حول مدى توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران باختلاف المتغيرات الآتية:
 - النوع (ذكر - أنثى)، التخصص (عملي - نظري)؟
 - القيادة (تولي منصب قيادي - عدم تولي منصب قيادي)؟
 - الجنسية (سعودي - غير سعودي)؟

- متغير النوع (ذكر - أنثى)

جدول (15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" ودلالاتها لمحاوَر الدراسة حسب متغير النوع

المحاور	ذكور		إناث		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
القيادة	.9636	6.79	36.20	7.52	.615	غير دالة
السياسات والاستراتيجيات	15.22	3.11	14.72	3.12	.911	غير دالة
الموارد البشرية	21.48	4.76	21.33	5.06	.167	غير دالة
الشراكات والموارد	12.19	2.25	11.89	2.82	.681	غير دالة
العمليات	11.79	2.63	11.83	2.88	-.681	غير دالة
رضا الفئة المستهدفة	12.70	2.38	12.42	2.71	.634	غير دالة
رضا العاملين	14.31	3.59	14.15	3.51	.259	غير دالة
نتائج خدمة المجتمع	12.97	2.30	12.84	2.55	.303	غير دالة
نتائج الأداء الرئيسية	11.90	2.89	11.76	2.89	.292	غير دالة
الاستبانة مجملية	149.54	26.48	147.18	30.22	.484	غير دالة

والإناث في رؤيتهم لدرجة توفر تلك المتطلبات بمحاوَرها المختلفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البحيري، 2012)، وتختلف مع دراسة (صقر، 2016) و(المخلفي، 2018).

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير النوع حول محاوَر الدراسة، مما يؤكد على اتفاق العينة حول هذه المحاوَر، ويعزى ذلك إلى أن معظم متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران متوفرة في كليات البنين والبنات بنفس الدرجة تقريباً، ولتشابه ظروف العمل، وبالتالي جاءت آراء العينة متسقة ولم تظهر الدراسة وجود فروق بين الذكور

- متغير التخصص (عملي - نظري)

جدول (16)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" ودلالاتها لمحاو الدراسة حسب متغير التخصص

المحاور	نظري		عملي		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
القيادة	8036.0	6.68	36.34	7.79	368.0	غير دالة
السياسات والاستراتيجيات	15.19	3.01	14.71	3.29	870.0	غير دالة
الموارد البشرية	21.69	4.50	20.98	5.45	823.0	غير دالة
الشراكات والموارد	12.11	2.28	11.98	2.85	311.0	غير دالة
العمليات	11.84	2.62	11.75	2.92	197.0	غير دالة
رضا الفئة المستهدفة	12.70	2.45	12.38	2.64	712.0	غير دالة
رضا العاملين	14.26	3.53	14.21	3.59	080.0	غير دالة
نتائج خدمة المجتمع	12.98	2.35	12.80	2.52	423.0	غير دالة
نتائج الأداء الرئيسة	11.95	2.84	11.67	2.97	547.0	غير دالة
الاستبانة مجملية	149.55	25.97	146.84	31.38	546.0	غير دالة

في جميع الكليات وفق ذات الممارسات سواء في الكليات النظرية أم في الكليات العملية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البحيري، 2012)، وتختلف مع دراسة (صقر، 2016) و(المخلفي، 2018).

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير التخصص حول محاور الدراسة، مما يؤكد على اتفاق العينة حول درجة توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران، ويُعزى ذلك إلى أن عمل الجودة وتطبيق معاييرها يسير

- متغير القيادة (تولي منصب قيادي - عدم تولي منصب قيادي)

جدول (17)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" ودلالاتها لمحاو الدراسة حسب متغير القيادة

المحاور	قيادي		غير قيادي		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
القيادة	34.72	9.36	37.14	6.31	1.641 -	غير دالة
السياسات والاستراتيجيات	14.13	3.62	15.24	2.94	1.704 -	غير دالة
الموارد البشرية	19.55	6.11	21.92	4.38	2.362 -	0.05
الشراكات والموارد	11.79	2.98	12.14	2.37	659.0 -	غير دالة
العمليات	10.93	3.2	12.14	2.37	1.968 -	غير دالة
رضا الفئة المستهدفة	12.17	3.30	12.69	2.27	982.0 -	غير دالة
رضا العاملين	13.75	4.13	14.37	3.37	828.0 -	غير دالة
نتائج خدمة المجتمع	12.96	2.78	12.90	2.31	116.0	غير دالة
نتائج الأداء الرئيسة	11.20	3.77	12.01	2.58	1.348 -	غير دالة
الاستبانة مجملية	141.24	36.26	150.49	25.27	1.583 -	غير دالة

كافٍ جداً ويحقق الغرض، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صقر، 2016) و(المخلفي، 2018) وتختلف مع دراسة (البحيري، 2012). كما اتضح من الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير القيادة حول باقي محاور الدراسة، مما يؤكد على اتفاق العينة حول توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران.

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور (الموارد البشرية) وفقاً لمتغير القيادة لصالح غير قيادي، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن رؤية القيادات (والتي تمثل في هذه الدراسة برؤساء الأقسام وعمداء الكليات) بحكم موقعهم ومسئولياتهم تختلف بالطبع عن رؤية غيرهم، حيث يتطلعون باستمرار لتحقيق الأفضل فيما يتعلق بنظم إدارة المؤسسات وتطويرها، أما غير القادة فقد يعتبرون أن ما تحقق من ممارسات في هذا الجانب

- متغير الجنسية (سعودي - غير سعودي)

جدول (18)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" ودلالاتها لمحاور الدراسة حسب متغير الجنسية

المحاور	سعودي		غير سعودي		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
القيادة	38.46	7.01	36.40	7.11	1.071	غير دالة
السياسات والاستراتيجيات	15.26	3.10	14.97	3.13	.340	غير دالة
الموارد البشرية	22.20	4.61	21.32	4.92	.689	غير دالة
الشراكات والموارد	12.60	2.09	12.00	2.55	1.018	غير دالة
العمليات	11.93	2.60	11.79	2.76	.195	غير دالة
رضا الفئة المستهدفة	12.66	2.84	12.57	2.49	.139	غير دالة
رضا العاملين	13.80	3.42	14.29	3.56	-.511	غير دالة
نتائج خدمة المجتمع	12.93	2.65	12.91	2.38	.024	غير دالة
نتائج الأداء الرئيسية	12.06	2.52	11.81	2.93	.353	غير دالة
الاستبانة مجملية	151.93	27.79	148.09	28.20	.503	غير دالة

إلى أن إدراك هذه المتطلبات واضح لدى الجميع سواء أكانوا سعوديين أم غير سعوديين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البحيري، 2012)، وتختلف مع دراسة (صقر، 2016) (المخلفي، 2018).

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنسية حول محاور الدراسة، مما يؤكد على اتفاق العينة حول درجة توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران، ويُعزى ذلك

- متغير الوظيفة (أستاذ مساعد - أستاذ مشارك - أستاذ)

جدول (19)

تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدلالة الفروق بين المجموعات من وجهة نظر عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	71.235	2	35.618	.702	غير دالة
	داخل المجموعات	6744.382	133	50.710		
	التباين الكلي	6815.618	135			
السياسات والاستراتيجيات	بين المجموعات	27.200	2	13.600	1.407	غير دالة
	داخل المجموعات	1285.792	133	9.668		
	التباين الكلي	1312.993	135			
الموارد البشرية	بين المجموعات	98.128	2	49.064	2.094	غير دالة
	داخل المجموعات	3116.983	133	23.436		
	التباين الكلي	3215.110	135			
الشراكات والموارد	بين المجموعات	10.257	2	5.129	.812	غير دالة
	داخل المجموعات	840.147	133	6.317		
	التباين الكلي	850.404	135			
العمليات	بين المجموعات	16.323	2	8.161	1.091	غير دالة
	داخل المجموعات	994.707	133	7.479		
	التباين الكلي	1011.029	135			
رضا الفئة المستهدفة	بين المجموعات	34.279	2	17.140	2.757	غير دالة
	داخل المجموعات	826.831	133	6.217		
	التباين الكلي	861.110	135			
رضا العاملين	بين المجموعات	40.922	2	20.461	1.643	غير دالة
	داخل المجموعات	1656.071	133	12.452		
	التباين الكلي	1696.993	135			
نتائج خدمة المجتمع	بين المجموعات	13.659	2	6.830	1.179	غير دالة
	داخل المجموعات	770.451	133	5.793		
	التباين الكلي	784.110	135			
نتائج الأداء الرئيسية	بين المجموعات	31.875	2	15.937	1.941	غير دالة
	داخل المجموعات	1091.882	133	8.210		
	التباين الكلي	1123.757	135			
الاستبانة مجملة	بين المجموعات	2636.212	2	1318.106	1.688	غير دالة
	داخل المجموعات	103845.722	133	780.795		
	التباين الكلي	106481.934	135			

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة حول محاور الدراسة، مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة حول توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران، ويُعزى هذا الاتفاق إلى تبادل الخبرات والتقارب بين الأعضاء على اختلاف درجاتهم العلمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البحيري، 2012)، وتختلف مع دراسة (صقر، 2016) (المخلفي، 2018).

- متغير الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 - أكثر من 10 سنوات)

جدول (20)

تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدلالة الفروق بين المجموعات من وجهة نظر عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	148.959	2	74.480	1.486	غير دالة
	داخل المجموعات	6666.658	133	50.125		
	التباين الكلي	6815.618	135			
السياسات والاستراتيجيات	بين المجموعات	79.179	2	39.589	4.268	0.05
	داخل المجموعات	1233.814	133	9.277		
	التباين الكلي	1312.993	135			
الموارد البشرية	بين المجموعات	145.552	2	72.776	3.153	0.05
	داخل المجموعات	3069.558	133	23.079		
	التباين الكلي	3215.110	135			
الشراكات والموارد	بين المجموعات	20.437	2	10.218	1.637	غير دالة
	داخل المجموعات	829.968	133	6.240		
	التباين الكلي	850.404	135			
العمليات	بين المجموعات	32.587	2	16.293	2.215	غير دالة
	داخل المجموعات	978.443	133	7.357		
	التباين الكلي	1011.029	135			
رضا الفئة المستهدفة	بين المجموعات	18.835	2	9.417	1.487	غير دالة
	داخل المجموعات	842.276	133	6.333		
	التباين الكلي	861.110	135			
رضا العاملين	بين المجموعات	82.019	2	41.010	3.377	0.05
	داخل المجموعات	1614.973	133	12.143		
	التباين الكلي	1696.993	135			
نتائج خدمة المجتمع	بين المجموعات	13.195	2	6.597	1.138	غير دالة
	داخل المجموعات	770.915	133	5.796		
	التباين الكلي	784.110	135			
نتائج الأداء الرئيسة	بين المجموعات	24.102	2	12.051	1.458	غير دالة
	داخل المجموعات	1099.656	133	8.268		
	التباين الكلي	1123.757	135			
الاستبانة مجملة	بين المجموعات	3902.327	2	1951.163	2.530	غير دالة
	داخل المجموعات	102579.607	133	771.275		
	التباين الكلي	106481.934	135			

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة حول محاور الدراسة عدا محاور (السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، رضا العاملين)، مما يؤكد على اتفاق عينة

مع دراسة (البحيري، 2012)، وتختلف مع دراسة (صقر، 2016) (المخلافي، 2018)، كما يتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة حول محاور (السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، رضا العاملين).

الدراسة حول محاور الدراسة ككل، ويُعزى هذا الاتفاق إلى تبادل الخبرات والتقارب بين الأعضاء على اختلاف خبراتهم، حيث إن الجميع مشاركون في تحقيق معايير وممارسات الجودة ومسؤولون عن ملفاتها، وبالتالي حكمهم على توفر تلك المعايير يأتي متشابهاً، وتتفق هذه النتيجة

جدول (20)

اتجاه دلالة الفروق بين المجموعات باستخدام معادلة شافيه

مجموعه المقارنة	المتوسط	اتجاه الدلالة باستخدام شافيه			محاور الاستبيان
		1	2	3	
1	16.35	-			السياسات والاستراتيجيات
2	14.18	*2.18	-		
3	15.31	1.04	1.13	-	
1	23.6	-			الموارد البشرية
2	20.47	*3.13	-		
3	21.55	2.04	1.08	-	
1	15.70	-			رضا العاملين
2	13.43	*2.26	-		
3	14.49	1.21	1.05	-	

مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، سواء في التدريس أم البحث العلمي أم خدمة المجتمع، وقد حصلت الجامعة على الاعتماد المؤسسي الكامل في الفصل الدراسي الثاني 1439/ 1440 هـ من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA).

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج يمكن وضع بعض التوصيات كما يلي:

- تحفيز قيادة الجامعة العاملين المتميزين بصورة مستمرة، عن طريق وضع مكافآت مادية ومعنوية بصورة مستمرة، وربط الأداء المتميز بهذه المكافآت.
- تستند سياسات واستراتيجيات الجامعة على الحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للعاملين، ويتم ذلك عن طريق إجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف حاجات جميع المستفيدين من الجامعة.
- ضرورة أن يحقق نظام العمل بالجامعة تكافؤ الفرص بين العاملين من حيث التوظيف والتطوير، عن طريق تحقيق الوسائل والطرق التي تكفل الشفافية والمساواة بين العاملين.

يتضح من جدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة حول محاور (السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية ورضا العاملين) بين (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى أقل من 10) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وقد يُعزى ذلك إلى أن أفراد العينة الأقل من 5 سنوات خبراتهم ما زالت في مراحلها الأولى، حيث بدأ تبني فكر وفلسفة الجودة بالجامعة وتطبيق معاييرها منذ ما يزيد عن 10 سنوات، وبالتالي يأتي حكمهم على مدى توفر تحقق هذه المحاور أقل من الواقع الحقيقي.

ويتضح من نتائج الدراسة الميدانية توفر متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران من وجهة نظر عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن تطبيق أداة الدراسة تم إثر زيارة فريق المراجعين بالمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، والتي تمت في الفترة من 8-13/ ربيع أول 1440 هـ الموافق 17 - 22/ نوفمبر 2018م، مما يفسر الاتجاهات الإيجابية لتحقيق معايير إدارة التميز من وجهة نظر أفراد العينة، حيث كانت الجامعة مستعدة للزيارة منذ فترة طويلة، وتسعي بكل قوة لتحقيق معايير الهيئة الوطنية في

السناي، على بن محمد (2010)، تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد 144، ج 7، مصر، ص 181-234.

سعدى، عائشة، (2015)، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة الحكمة للنشر والتوزيع، عدد 30، الجزائر.

سعيد، شيرين محمد مغازى (2010). استخدام نموذج (EFQM) للتميز في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الغزل والنسيج - دراسة ميدانية بالتطبيق على مدن القناة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس، مجلة إدارة الأعمال عدد 130، ص 60.

سمهود، إيهاب عبد ربه (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى - غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ص 1-29.

الشراف، راشد بن مسلط، السحت، مصطفى زكريا أحمد (2015)، تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، عدد 162، ج2، مصر، ص 177-220.

صقر، محمد عمر عبد القادر (2016)، واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الغيلي، رياض يحي حسين، الشريمي، عبد الله أحمد ناصر (2016): مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنموذج الأوروبي (EFQM)، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، مجلد 9 - العدد 26.

الفرأ، ماجد محمد، سمهود، إيهاب عبد ربه (2015): واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي

- ضرورة توفير موارد مالية للجامعة من مصادر متنوعة، وذلك عن طريق التوسع في فتح برامج أكاديمية يحتاجها سوق العمل، وكذلك تقديم استشارات فنية في مختلف المجالات للمجتمع الخارجي عن طريق مراكز الجامعة المتخصصة.

- ضرورة استخدام الجامعة طرقاً إبداعية لتحسين العمليات، وذلك عن طريق تنشيط عمليات التعليم والتعلم والرقابة وتحسين الأداء.

- ضرورة استفادة الجامعة من نتائج تقييم رضا المستفيدين في تطوير سياساتها وعملياتها، وذلك بتوفير لجان متخصصة بفحص نتائج استطلاعات رأى المستفيدين وبناء الخطط المستقبلية بناءً على توفير احتياجات المستفيدين على اختلاف مستوياتهم.

- وضع نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية، وهذا النظام يتم على أساسه وضع الخطط وكذلك تحسين الأداء ووضع نظم المكافآت.

المراجع

أحمد، محمد جاد حسين، (2015). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة -النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، ع 7، ص 15-176.

البحيري، السيد السيد (2012): نموذج لجامعة متميز في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد: (150 ج 1) ديسمبر، ص 13-134.

البرازى، عواد مبارك (2015)، متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت - دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية، عدد 16، ج 5، مصر، ص 509-510.

حموده، منى أحمد محمد (2009)، إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، مجلة البحوث المالية والتجارية - كلية التجارة جامعة بورسعيد، العدد 2، ص 327-328.

- Ali Naghi Moeini, Masoomah Mohammad Abadi , Royae Afrassiabi, (2015), A study of the relationship between the EFQM organizational excellence model and the performance of Joghatay Office of Education, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 5(10S)631-639.
- Davies ,John (2004): The Implementation of the European Foundation for Quality Managements (EFQM) Excellence Model in Academic Units of United Kingdom Universities, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, **Management Research Institute School of Management University of Salford**, Salford UK, February 2004.
- Ismail Jamal Abu Saada (2013), **Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions UCAS as a Case Study**, MPA , Islamic University – Gaza , pp 1 - 143.
- J. Carlos Bou-Llusar, Ana B. Escrig-Tena, Vicente Roca-Puig, Inmaculada Beltra´ n-Marti´n (2009), An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, **Journal of Operations Management**, J Operations Manage.
- Kim· Dong-Young, and Vinod Kumar, Steven A. Murphy (2008): **European Foundation for Quality Management (EFQM) Business Excellence Model: A Literature Review and Future Research Agenda**, Halifax, Nova Scotia, ASAC 2008.
- Manuela Brusoni, Radu Damian, Josep Grifoll Sauri and Others(2014): **The Concept of Excellence in Higher Education, European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL**, Brussels, Belgium.
- Riccardo Perini (2015), The implementation of the “EFQM Excellence Model” paving the way towards excellence, MPA, Copenhagen Business School.
- موقع جامعة نيقوسيا: مارس 2019
(https://www.unic.ac.cy/8_efqm-award)
- موقع كلية مدينة جلاسكو مارس 2019
(<https://www.cityofglasgowcollege.ac.uk/news-events/news/super-college-wins-european-excellence-prize>)
- مارس EFQM Global Excellence Index 2019 موقع
(<http://www.globalexcellenceindex.org/organization/341-shupyk-national-medical-academy-of-postgraduate-education>)
- للتميز EFQM، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 23، عدد 2.
- القواسمة، فريد محمد، البوريني، فيصل (2016)، تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا، **المجلة العربية للاقتصاد والأعمال**، العدد 11، ص 93-104.
- المفتي، محمد أمين المفتي (1986). **سلوك التدريس**، مؤسسة الخليج العربي، القاهرة.
- قبطان، شوقي (2010)، **إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة**، الملتقى الدولي الرابع حول-المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، ص 1-18.
- محمد، در (2017)، **أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية - مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع**، عدد 9، الجزائر.
- المخلافي، سلطان سعيد عبده (2018). **درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية - جامعة الإمارات**، المجلد 42، العدد 3، ص 155-195.
- المليجي، رضا إبراهيم (2016)، **تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، مجلة مستقبل التربية العربية**، مجلد 23، عدد 100، مصر، ص 63-200.
- نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (2012)، النسخة العربية من النموذج مقدمة من مؤسسة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، الامارات.
- الهلالى الشرييني الهلالى، أماني السيد غبور (2013). **مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد العشرون - عدد 83، ص 11-142.