

البحث الخامس :

درجّة توافر أبعاد التّمييز المؤسّسيّ لدى الجامعات الأهميّة بمدينة الرياض في ضوء النموذج الأوروبي للأداء والتمييز (EFQM)

المصادر :

- د. ماجدة مصطفى عبد الرازق
أستاذ الإدارة التربويّة المساعد
كلية الشرق العربي للدراسات العليا
أ. عهد بنت محمد الأزمع أبوثنين
ماجستير الإدارة والإشراف التربوي
كلية الشرق العربي للدراسات العليا

درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء النموذج الأوروبي للأداء والتميز (EFQM)

د. ماجدة مصطفى عبد الرازق

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

كلية الشرق العربي للدراسات العليا

أ. عهد بنت محمد الأزمع أبو ثنين

ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

كلية الشرق العربي للدراسات العليا

• المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كل من الجامعات التالية: (جامعة الفيصل – جامعة الأمير سلطان – جامعة اليمامة – جامعة دار العلوم)، والبالغ عددهم (٩٤٥) عضواً، وقد طبقت الاستبانة على عينة بلغ عددها (٢٧٣) عضو هيئة تدريس. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى (٠.٠٥)؛ بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة؛ حول الدرجة لتوافر البعد المؤسسي، وأبعاده الفرعية: (معيان الإستراتيجيات – معيار الشراكات والموارد)؛ باختلاف متغير الرتبة العلمية؛ لصالح من رتبهم العلمية أستاذ مشارك، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة؛ باختلاف متغير سنوات الخدمة. تركزت أهم المقترحات – من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة – في تحديث اللوائح لتحسين التميز المؤسسي؛ بالإضافة إلى استكمال البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات، وبناء هيكل تنظيمي متطور؛ بدعم تحقيق التميز المؤسسي للجامعة الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي – الجامعات الأهلية – النموذج الأوروبي للأداء والتميز

The Level of Availability of the Institutional Excellence Dimensions in Private Universities in Riyadh according to EFQM

Dr.. Magda Mustafa Abdel Razek

Ohoud bint Muhammad Al-Azma Abu Thanian

Abstract

The study aimed to identify the level of availability of the institutional excellence dimensions in private universities in Riyadh from faculty members perspective. To identify the statistical differences of the study axes in terms of these variables (degree - years of service). To identify the development proposals to apply the institutional excellence dimensions in private universities in Riyadh. To achieve the objectives of this study, the researcher used the descriptive method and questionnaire as a data collection tools The study population: (945) of faculty members from these universities (Alfaisal University - Prince Sultan University - Al Yamamah University - Dar Al Uloom University). The questionnaire was applied to (273) of faculty members. Here are the most important results: There are statistical differences at the level of (0.05) among the average responses of the study members about the level of availability of the institutional dimension and its sub-dimensions (strategies standard - partnerships and resources standard) according to degree variable "associate professor". No statistical differences among the average responses of the study members according to years of service variable. The most important proposals from the study members perspective

are updating the regulations to improve the institutional excellence, completing the necessary IT infrastructure and building an advanced regulatory structure for achieving the institutional excellence of the university
Key words : Institutional Excellence Dimensions - Private Universities - EFQM

• مقدمة:

أصبح العالم -اليوم- يعيش في ظواهر متغيرة، وتحديات سريعة؛ نتيجة التطور العلمي، والانفجار المعرفي التي ألقت بظلالها على كافة الأجهزة والمؤسسات؛ ولذلك أصبح على المؤسسات الراغبة في البقاء والريادة، أن تتجه لتحقيق التميز للدخول في مجال التنافسية، وهذا ما دعا أكثر الحكومات إلى الاهتمام بتبني البرامج التي تشجع المؤسسات؛ لتحقيق مستويات عالية من التميز.

إن المؤسسات لا بد أن تقف جادة في تغيير توجهاتها؛ فمن التوجه إلى التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، ومن التركيز الداخلي إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على جودة الخدمات إلى التركيز على تميز الخدمات. (آل مزروع، ٢٠١٠م، ٢١)

وعلى الرغم من اختلاف توجهات المؤسسات، وفي أوج هذه التغيرات، وتنوع اهتماماتها -يبقى الاهتمام بالتعليم على قمة الأولويات؛ ولعل ذلك دعا جميع الدول إلى التوجه للبحث عن التميز، والاهتمام بمنظومة التعليم ومكوناتها المختلفة؛ من خلال الاهتمام بالتميز المؤسسي (العماق، ٢٠١٢م، ٢٨٢).

التميز المؤسسي كنظام متكامل؛ يضم كلّ فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها؛ يهدف لرفع مستوى الأداء والإنجاز؛ للوصول إلى درجات عالية، تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، وترقى إلى المستوى العالمي world class؛ أي: إن التميز لا يأتي صدفة، ولا يتحقق بالتمني؛ بل بمجمل جهود العاملين في المؤسسة على كافة المستويات، والاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته باستمرار. فالتميز الحقيقي يحدث عند تفهم واقتناع القيادة الإدارية به، وتجاوب العاملين معها على العمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة (عامر، ٢٠١٤م، ٨).

ويشير بيتر Beter (٢٠٠٦م، ١٦٠) إلى أن هناك عدداً من المحاور والمعايير المهمة التي يتطلب تحقيق التميز فيها على وجه الإجمال؛ عندما يحدد تلك المحاور في القيادة، والسياسة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، والشراكات والموارد والنتائج المتصلة بالعملاء (الرضا)، والنتائج المتصلة بالعاملين (رضا الموظفين)، والنتائج المتصلة بالمجتمع، والأثر العائد عليه، ونتائج الأداء الرئيسة.

ويمكن النظر إلى التميز المؤسسي كمنهجية عملية متكاملة، تستند على مجموعة من المبادئ، والتي لا بد من تحويلها إلى واقع فعلي؛ تكون بمثابة قواعد لسلوك العلمي التطبيقي لتحقيق التميز، وقد اتفق الباحثون على أن هناك مجموعة من الأبعاد للتميز المؤسسي التي لا بد من الأخذ بها؛ متمثلة في: البعد

المؤسسي، والبُعد التنظيمي، والبُعد التقني، والبُعد الفردي؛ بالإضافة إلى مجموعة من الإستراتيجيات الهامة (المليجي، ٢٠١٢م، ٢٦).

فالتميز المؤسسي يقوم على عدة إستراتيجيات؛ منها التنفيذ الفعال للمبادئ الواردة في المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز، وهي أن تقدم المؤسسات أدلة مستقلة وموضوعية عن التنفيذ الفعال للمبادئ الواردة في نموذج التميز، وأيضاً إستراتيجية تقيس أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز، ومن ثم تُعد هذه الإستراتيجيات إطاراً شاملاً يمكن تبنيه من قبل جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، وفي أي مكان في العالم، لفحص الأدلة، وتنفيذ نموذج التميز تنفيذاً فعالاً (ثواني، الحربي، محمد، ٢٠٠٩م، ٨).

كما طوّرت بعض الهيئات المتخصصة في تنمية الإدارة نماذج ترشد إلى كيفية صنع التميز، وحددت معايير لقياس مستوى التميز المحقق، وتطرح نماذج إدارة التميز آليات مساندة للإدارة في تطبيق مفاهيم التميز، كما تنظم مسابقات سنوية تتقدم لها المنظمات التي طبقت نماذج إدارة التميز؛ للحصول على جائزة التميز، ومن أهم هذه النماذج على مستوى العالم: النموذج الأوروبي للتميز، ويصدر عن الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والتميز (EFQM) European Foundation for Quality Management؛ حيث يُعد نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز (EFQM) من أهم النماذج المستخدمة في مؤسسات التعليم خصوصاً؛ لما له من دور في تعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق التميز، والارتفاع بمستوى الأداء (عامر، ٢٠١٤م، ٩).

يتكوّن نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية من تسعة معايير رئيسة، هي: القيادة، والسياسة والإستراتيجية، والعاملون، والشركاء والمصادر، والعمليات، ونتائج العملاء، ونتائج العاملين، والنتائج الاجتماعية، ونتائج الأداء الرئيسة؛ وهذا النموذج من أهم النماذج المستخدمة في مؤسسات التعليم؛ خاصة الجامعات (الرميح، ٢٠١٤م، ٧٢).

تعدّ الجامعات من الدعائم المؤثرة في المسيرة التنموية لأي بلد؛ خاصة في عصر اقتصاد المعرفة، الذي يشكل فيه الاستثمار في العنصر البشري، وبناء الإنسان، والأخذ بأساليب الرقي والتقدم، ونشر العلم، الذي يمثل حجر الزاوية، والمعيّار الأمثل لقياس تطور الأمم وتقدمها، وشهد التعليم العالي - خلال الأعوام الماضية - قفزات هائلة، وتطوراً كبيراً شمل جميع جوانب العملية التعليمية، سواءً من ناحية الكم أو الكيف (الموسى، ٢٠١٥م، ٨١).

إن الرؤية الإستراتيجية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ترجمة لتوجّه القيادة لتحقيق مستوى متقدم من التميز المؤسسي لكافة مؤسسات الدولة، بما فيها الجامعات، ومع زيادة أعدادها، ودخول الجامعات الأهلية بالتوازي لتقديم خدمات التعليم والبحث العلمي؛ التي تسعى إلى ضمان الاستمرارية والريادة، والتحسين المستمر في الأداء؛ ولقد ذكر أبو فارة (٢٠٠٦م، ٢٤٧) إن كان هناك بطء في تطبيق

إدارة التميز، فإن ذلك يعود إلى عدة عوائق؛ يمكن تصنيفها إلى عوائق داخلية مرتبطة بالمؤسسة، وما يوجد فيها من أنظمة وبرامج؛ وعوائق خارجية تفرضها مجموعة من الظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية.

لقد أصبحت الحاجة ماسةً للعديد من الجامعات الأهلية بأن تدخل في عالم التنافسية؛ من خلال التميز في مجال عملها، ومن ثم الحصول على قيمة مضافة عن غيرها من الجامعات. وانطلاقاً من كل ما تقدم؛ جاءت هذه الدراسة لتركز على التعرف على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، في ضوء النموذج الأوروبي للأداء والتميز (EFQM).

• مشكلة الدراسة:

جاءت أهداف الخطة الخمسية العاشرة للتنمية في المملكة العربية السعودية؛ لتؤكد ضرورة التوجه نحو المجتمع المعرفي واقتصادياته، والدخول إلى عالم المنافسة، ورفع كفاءة الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق نوعية المخرجات، والاعتماد على التميز في الأداء أساساً لتقويم مستوى كفاءة المؤسسات (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦ هـ - ١٤٤١ هـ، ٢).

لقد دعا المؤتمر الدولي السادس حول التميز التربوي (٢٠١٢م) في دبي إلى تعزيز دور إدارة التميز في جميع المؤسسات التعليمية؛ بما فيها الجامعات الأهلية؛ لتحقيق التميز والنمو، وتنمية قدراتهم على الإبداع والتطور.

ونظراً لأهمية التميز المؤسسي في الجامعات، وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي قطعتها الجامعات السعودية بالاهتمام بالتميز؛ إلا إن دراسة السناني أكدت (٢٠١٠م) وجود بعض القصور، والحاجة للتطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل للموارد الجامعية من خلال التميز؛ كما أكدت نتائج دراسة العمري (٢٠١٥م)؛ والتي دعت إلى ضرورة توفير مجموعة من الأسس؛ التي تمثل المرتكزات اللازمة لتوفير إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي؛ حتى تحقق نتائجها بشكل متفوق، كما دعت دراسة الحربي (٢٠١٤م)، ودراسة الركب (٢٠١٤م) إلى أهمية الاستعانة بنماذج إدارة التميز في الجامعات، ويأتي في مقدمتها نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM؛ لتمييزه بشمولية معايير، وملاءمته للتطبيق في قطاع التعليم؛ مما جعل العديد من الدول تعتمد عليه في بناء معايير جوائز التميز، ومنها على المستوى العربي جائزة (دبي للتميز)، وجائزة (أبو ظبي للأداء الحكومي)، وجائزة (حمدان بن راشد للأداء التعليمي المتميز)، وجائزة (الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء).

هذا وقد أكدت دراسة اللوقان (٢٠١١م) على ضرورة الأخذ بالتميز؛ لتحقيق التميز المؤسسي أصبح أمراً ملحاً، وليس ترفاً تربوياً، من خلاله تتكامل المفاهيم الإدارية التي تمثل أبعاد التميز، وما تشتمل عليه هذه الأبعاد من عناصر، ولقد أشارت دراسة بن عبود (٢٠٠٩م) إلى أن استخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM

يوفر منهجاً لقياس الأداء في كافة أرجاء المؤسسة، وتطوير العمل، وتحقيق التحسين المستمر بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية.

والمؤسسات المتميزة - سواء كانت حكومية، أو غير حكومية - لا بد أن تبذل كل ما في وسعها؛ من أجل تحقيق النتائج الحالية والمستقبلية، وبما يحقق توقعات أصحاب المصالح، ويمتد ذلك إلى ضرورة استدامة التميز واستمراريته؛ في ظل ظروف داخلية وخارجية بالغة التعقيد، وهو - بلا شك - أمر ليس بالسهل، ويحتاج إلى مزيد من الجهد والمثابرة من قبل المؤسسات؛ واستجابة لهذا الواقع الحضاري الهام ينبغي أن تتوافق الجهود العلمية والمهنية على تحديد خارطة طريق تهتدي بها المؤسسات في سبيل التميز. (غازي، ٢٠١٤م، ١٠)

واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة - يتضح أن العديد من الدول قد نجحت في تطبيق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، واستفادت منه في تقييم أداء المؤسسات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، لمعرفة درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي من ضرورة تطبيقه في الجامعات الأهلية؛ في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة التميز؛ من أجل مساندة التحولات الكبيرة في المداخل الإدارية الحديثة، وتحقيق التميز، والوصول إلى معدلات عالية في الأداء المتميز، والدخول إلى التنافسية.

كما أن المتأمل لخطط ومنشورات الجامعات الأهلية التعريفية في المملكة العربية السعودية ليلحظ ورود عبارات وأهداف تفصيلية تؤكد على أهمية التميز وتحقيق الجودة للأعمال والمبادرات وطرائق الأداء من خلال السعي المبذول من هذه الجامعات لأن تبدأ من حيث انتهى الآخرون - الجامعات الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية وخارجها - لأجل تحقيق تطلعات القائمين عليها والذين يتابعون خطط الدولة التنموية ويسعون لتحقيق أهدافها من تجويد عجلة التنمية التعليمية وتحقيق اشتراطات سوق العمل.

بناءً على ما سبق؛ وضعت الدراسة الحالية؛ للتعرف على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، في ضوء النموذج الأوروبي للأداء والتميز EFQM.

• أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- « التعرف على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- « الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل؛ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة؛ وفقاً للمتغيرات التالية: الرتبة العلمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد - محاضر)، وسنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات فأكثر).

◀◀ تحديد أهم المقترحات التطويرية التي تسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

• أسئلة الدراسة:

◀◀ ما درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

◀◀ ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد العينة؛ حول محاور الدراسة؛ وفقا للمتغيرات التالية: الرتبة العلمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد - محاضر)، وسنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات فأكثر)؟

◀◀ ما المقترحات التطويرية التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

• أهمية الدراسة:

◀◀ تأمل أن تقدم هذه الدراسة إسهاماً علمياً في مجال التخصص، بمحاولة التعرف على النماذج العالمية في التميز المؤسسي، من حيث التنظير والمعالجة النقدية له، ومدى تناسبه مع واقع الجامعات الأهلية بالرياض.

◀◀ تناولت الدراسة الحالية موضوع أبعاد التميز المؤسسي؛ والذي يُعدُّ من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع على مستوى المملكة - على حد علم الباحثان -؛ وبهذا فهو يؤكد فكرة تحقيق التراكمية العلمية في هذا التوجه نحو دراسة التميز المؤسسي في المؤسسات السعودية.

◀◀ تزداد أهمية هذا البحث بتناوله موضوع أبعاد التميز المؤسسي؛ بوصفه أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، واستناده لأحدث النماذج العالمية للتميز، وهو نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية EFQM .

◀◀ النتائج التي تُسفر عنها الدراسة الحالية تأمل أن تفيد المسؤولين، ومتخذي القرار التعليمي بالجامعات الأهلية في مدينة الرياض؛ في تحقيق درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

◀◀ نتائج هذه الدراسة تأمل أن تعرف المسؤولين في الجامعات بالمقترحات التطويرية؛ التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض.

◀◀ قد تفتح هذه الدراسة أمام الباحثين والباحثات المجال لتناول دراسات مستقبلية متعلقة بقضايا التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

• مصطلحات الدراسة:

تحدد المصطلحات لهذه الدراسة في:

١- التميز المؤسسي Institutional Excellence:

التميز لغة: مشتق من الفعل ماز، وقد عرّفه المعجم الوسيط بالعزل والفرز، وامتاز الشيء؛ أي: بدا فضله على مثله، وتميّز الشيء: امتاز عن غيره، وعليه

فالتميز أن تكون أفضل من الأفضل (مصطفى، والزيات، وعبد القادر، والنجار، ٢٠٠٤م، ١٩٣).

التميُّز اصطلاحاً: عرِّفت المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM التميُّز بأنه: الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة، وتحقيق نتائج مرضي مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وتنسحب هذه الممارسة الباهرة على مجموعة من العوامل؛ كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات، والإستراتيجيات، والموارد البشرية والمادية والمالية، والعمليات الداخلية المختلفة، ونظم المعلومات، وغيرها. (Iribarnes, 2005, 40).

• التميز المؤسسي:

نمط فكري وفلسفة إدارية؛ يعتمد على منهج يرتبط بإنجاز نتائج محسومة للمؤسسة؛ لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف؛ سواء كانوا من أصحاب المصلحة، أو من المجتمع في إطار الإبداع والتحسين المستمر. (الرشيد، ٢٠٠٩م، ١١٤)

٢- أبعاد التميز المؤسسي:

أبعاد: جمع بُعد؛ أي: سمات أو مظاهر. وهي كما ذكرها المليجي (٢٠١٢م، ٢٥) تتمثل في الآتي:

- ◀ البُعد المؤسسي: يشتمل على عدد من العناصر، وهي: التخطيط الإستراتيجي، والقيادة الفعّالة، والشراكات المجتمعية.
- ◀ البُعد التنظيمي: ويشتمل على: ترسيخ ثقافة التميز، والتحسين، والتطوير المستمر للعمليات الإدارية والتنظيمية، وضمان الجودة، والتدريب والتعليم، وتكوين حلقات التميز، وتحديد معايير لقياس الأداء التميز.
- ◀ البُعد التقني: ويشتمل على الإدارة بالحقائق، واستخدام الأساليب الإحصائية، والمقارنات المرجعية.

• تعريف أبعاد التميز المؤسسي إجرائياً:

هو: قدرة الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية على توافر أبعاد التميز المؤسسي: (البُعد المؤسسي - البُعد التنظيمي - البُعد التقني) في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، والمحدد بتسعة معايير، وهي: القيادة، والسياسة والإستراتيجية، والعاملون، والشركاء والمصادر، والعمليات، ونتائج العملاء، ونتائج العاملين، والنتائج الاجتماعية، ونتائج الأداء الرئيسة من أجل تحقيق التنافسية.

٣- الجامعات الأهلية:

مؤسسة تعليمية غير حكومية؛ تعمل على هدي الشريعة الإسلامية، ذات شخصية اعتبارية، تتمتع باستقلال مالي وإداري، بما لا يتعارض مع الأنظمة والتعليمات. (وزارة التعليم، التعليم الأهلي الجامعي، ٢٠١٧م).

• حدود الدراسة:

أ- الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على تناول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، متمثلة في البعد المؤسسي، والبعد التنظيمي، والبعد التقني؛ في ضوء معايير النموذج الأوروبي للأداء والتميز EFQM من أجل تحقيق التنافسية.

ب - الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على الجامعات الأهلية في مدينة الرياض؛ وهي كالتالي: جامعة الفيصل، وجامعة الأمير سلطان، وجامعة اليمامة، وجامعة دار العلوم).

ج - الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس من: (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد - محاضر) في (جامعة الفيصل - جامعة الأمير سلطان - جامعة اليمامة - جامعة دار العلوم)

د - الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول؛ من العام الدراسي ١٤٣٨هـ/ ١٤٣٩هـ.

• الدراسات السابقة:

يتناول هذا المبحث عدداً من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة :

دراسة اللوقان (٢٠١١م) بعنوان: " إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية"، وقد هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات السعودية؛ في ضوء المعايير الدولية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ بالإضافة إلى مدخل النظم لوضع التصور المقترح، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة بلغت (٣٨١) قائداً من القادة الأكاديميين الإداريين؛ في مجتمع مكون من ٤ جامعات حكومية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة أهمية تطبيق إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية في أبعاد التميز التنظيمي كبيرة جداً، وأن موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً على متطلبات إدارة التميز بالجامعات الحكومية؛ مرتبة على النحو التالي (الإستراتيجية، إدارة الكوادر البشرية، القيادة، إدارة العمليات، قياس وتقييم نتائج الأداء، إدارة الموارد المالية، إدارة المعرفة والمعلومات).

دراسة عزيز (٢٠١٤م) بعنوان: " التميز الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة جازان"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جازان لمعايير التميز الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وقد استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات التي طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (٤٢٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وقد

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جازان لمعايير التميز الإداري - جاء بدرجة عالية، وجاءت المعايير بدرجة عالية مرتبة تنازليا على النحو التالي: نظم وتقنية المعلومات، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، المساءلة والمحاسبة والشفافية، قبول مبادرات للأداء المتميز للمتعاملين ، هندسة الإجراءات التنفيذية في العمل.

دراسة كاسبرافيسيت، Kasperaviciute (٢٠١٣م) بعنوان: تطبيق معيار الأيزو ٩٠٠١ والنموذج الأوروبي للأداء والتميز؛ لدى مؤسسات التعليم العالي: تحليل الخبرات العملية Application of Iso 9001 and Excellence Model within higher education Institutions: practical ences analysis هدفت هذه الدراسة إلى تنظيم وتحليل التجارب العملية لتطبيق نموذج التميز في إدارة النموذج الأوروبي للأداء والتميز، ومعيار الأيزو ٩٠٠١ في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك دراسة الدوافع الرئيسية لتطبيق وسائل إدارة الجودة داخل المؤسسات الأكاديمية؛ بالإضافة إلى القضايا الأكثر شيوعا التي تحدث أثناء التنفيذ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بتطبيق معيار الأيزو ٩٠٠١ ، والنموذج الأوروبي في مؤسسات التعليم العالي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: تُعد الدوافع الأساسية لمؤسسات التعليم العالي لتطبيق معيار الأيزو ٩٠٠١ والنموذج الأوروبي للأداء والتميز -هي الدوافع الأكثر شيوعا للاحتياجات المؤسسية الداخلية، والقدرة التنافسية في السوق، ومتطلبات أصحاب المصلحة، وتم تحديد أن عدة قضايا تتعلق بتطبيق الوسائل التي تكون -غالبا - ذات صلة بالمشاكل المؤسسية أكثر مما تتعلق بالمشاكل القياسية/النموذجية، وقد أدى تطبيق بعض الوسائل في المؤسسات الأكاديمية إلى تأقلم الفوائد المرتبطة بالتغييرات المؤسسية الداخلية، وترتبط الفوائد المرتبطة بالمؤسسات الداخلية بأهداف الوسائل والتغييرات الثقافية للمؤسسة.

دراسة بولبولي وريتشي، Bolboli & Reiche (٢٠١٥م) بعنوان: تقديم مفهوم التقييم الفعّال للنموذج الأوروبي للأداء المتميز". Introducing concept for Efficient Design of EFQM excellence Model وقد هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح خارطة طريق لتفعيل النموذج الأوروبي للأداء والتميز؛ بناءً على منهجية رادار في التقييم؛ بالإضافة إلى تطوير مفهوم جديد لاختيار تدابير النموذج الأوروبي للأداء والتميز؛ على أساس مستوى النضج والثقافة المؤسسية السائدة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات وذلك لتوضيح العلاقة بين مقاييس النموذج الأوروبي للأداء والتميز ومنهجية رادار، وتحديد متطلبات الثقافة في سياق النموذج الأوروبي للأداء والتميز. وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: تكوين مفهوم جديد لتصميم فعّال للنموذج الأوروبي للأداء والتميز، ويتكوّن المفهوم الجديد لتصميم النموذج الأوروبي للأداء والتميز من ثلاثة أجزاء رئيسية: تقييم الأنواع المختلفة من

الثقافات في سياق النموذج الأوروبي للأداء والتميز، وتقييم مستوى النضج، وتصميم مقاييس النموذج الأوروبي؛ استناداً على منهجية رادار، وتقلل النتائج من الجهد المبذول؛ من أجل تنفيذ نظام إدارة الجودة المؤسسية من خلال تصميم تدابير مصممة خصيصاً لتتلاءم مع مستوى الثقافة والنضج.

دراسة زنك وفوب، Zink & Voß (٢٠١٤م) بعنوان: "النموذج الأوروبي للأداء والتميز وتأثيره على مؤسسات التعليم العالي". The New EFQM Excellence Model and its Impact on Higer Education Institutions وقد هدفت هذه الدراسة إلى بحث تطور نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز، وأثره على مؤسسات التعليم العالي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على استعراض عدد من الأدبيات السابقة التي توضح: (التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، والتقييم الذاتي القائم على نماذج التميز، وتطور نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز، والنسخة الحالية من نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز)، والمنهج التجريبي القائم على تطبيق التقييم الذاتي؛ القائم على نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز؛ أداة تحليلية في المنظمة، وإجراء ورشة عمل لتوضيح الوضع الحالي في منظمة وهمية، وعمل قائمة بنقاط القوة ومجالات التحسين لكل من المعايير الفرعية الـ (٣٢) في نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز؛ أدوات للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن التقييم الذاتي يدعم المراجعة المنهجية والشاملة لعمل المنظمة والتعلم لكل من الأفراد والمنظمة ككل، وأن منهج التقييم الذاتي غير مقتصر على مجموعة معينة؛ وإنما يمكن تطبيقه على أي نوع من أنواع المنظمات، وأن استخدام منهج التقييم الذاتي يمكن مؤسسات التعليم العالي من توجيه عملية التحسن والتحكم فيها؛ مما يؤدي إلى إمكانية التعامل مع تحديات هذا القطاع.

دراسة القرزعي (٢٠١٦م) بعنوان: "تطوير أداء مكاتب التعليم بالملكة العربية السعودية؛ في ضوء معايير التميز المؤسسي لإمكانية تطبيق نموذج التميز الأوروبي للجودة في التعليم العالي"، وقد هدفت الدراسة إلى بناء التصور المقترح لتطوير أداء مكاتب التربية والتعليم في المملكة؛ في ضوء معايير التميز المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي الوثائقي، وأسلوب مسح الخبراء؛ من أجل تحكيم معايير التميز المؤسسي المقترحة، وتم جمع البيانات من خلال أداتي المقابلة: المقننة، والاستبانة، ووزعت على خبراء، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أدوار مكاتب التعليم في المشاركة المجتمعية - جاءت بالمرتبة الأولى بين المحاور المتعلقة بواقع أداء مكاتب التعليم، تلتها الفعالية التنظيمية والمعلوماتية، ثم الأدوار القيادية، وجاءت السياسات والإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية بالمرتبة قبل الأخيرة؛ بينما حلت إمكانية تحقيق ثقافة التميز المؤسسي بالمرتبة الأخيرة، واتفق خبراء الدراسة على أن معايير التميز المؤسسي التالية: (ثقافة التميز والأخلاقيات، والقيادة الفعالة،

وعمليات التخطيط، وإدارة الموارد البشرية، وعمليات التنظيم الإداري، وإدارة المعلومات والمعرفة، وإدارة الموارد والممتلكات، ونتائج الأداء الرئيسية؛ ذات أهمية عالية جداً لتطوير أداء المكاتب، وقد أوضحت الدراسة أن هناك صعوبات تقنية ومعلوماتية ومالية -تحد من تطوير أداء مكاتب التعليم، والصعوبات التنظيمية والتخطيطية والبشرية -جاءت بدرجة متوسطة.

تنوعت أهداف الدراسات السابقة وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة؛ من حيث استخدامها المنهج الوصفي منهجاً مناسباً لمثل هذا النوع من الدراسات، بينما اختلفت مع بعض الدراسات، مثل: دراسة اللوقان (٢٠١١م) التي استخدمت -بالإضافة إلى المنهج الوصفي - مدخل النظم، ودراسة القرزعي (٢٠١٦م) التي استخدمت -إضافة إلى المنهج الوصفي المسحي والوثائقي - أسلوب مسح الخبراء.

كما اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة؛ بينما اختلفت عن دراسة القرزعي (٢٠١٦م) التي استخدمت أداتي: الاستبانة، والمقابلة.

وتنفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهتم بالتعرف على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ في ضوء النموذج الأوروبي للأداء والتميز EFQM؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات، خصوصاً في الجامعات الأهلية بالرياض.

• المبحث الأول: الإطار النظري:

هذا المبحث سوف يتناول عدداً من المحاور الأساسية، وهي:

١- التميز المؤسسي:

إن البحث عن التميز هو بمثابة المطلب الأساسي والهام لجميع المؤسسات؛ بما فيها مؤسسات التعليم العالي بإدارتها المختلفة على كل المستويات، التي لها دور كبير في تشكيل المستقبل، وهي بذلك تسعى من أجل زيادة قدرتها على مواجهة الظروف الخارجية، وسعيها منها للاستمرار وللصمود أمام المنافسة القوية التي تواجهها في مجال عملها من المؤسسات الأخرى.

أ- مفهوم التميز:

التميز كمفهوم أو ما يسمى ب Excellence في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف؛ حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم Aristeia، والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية Best, Braver, Mightier أي: أفضل الأحوال شجاعة، وأكثر قوة؛ أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين، الأول: (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني: (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (Anninos, 2007, 309).

جاء التميز في اللغة بمعنى: ماز الشيء ميزاً عزله وفرزه، وماز فلاناً عليه: فضل عليه، وامتاز الشيء: بدا فضله على مثله، (الميز) الرفعة، والبروز والتفوق والتفرد،

وتتميز الشيء: امتاز عن غيره، وعليه فالتميز أن تكون أفضل من الأفضل (مصطفى وآخرون، ٢٠٠٤م، ٨٩٢).

وفي الاصطلاح عرّف التميز على أنه: التفرد والتفوق الإيجابي والممارسات والخدمات ذات الجودة العالية، ومرحلة متقدمة من الإجابة في العمل، والأداء الكفاء الفعّال؛ المبني على مفاهيم إدارية رائدة وحديثة، يكون هدفه الأساسي التطوير، والتحسين، والابتكار للمؤسسات المختلفة (الهوساوي، ٢٠٠٩م، ١٠).

وقد أشار أبو النصر (٢٠١٤م، ٦٧) إلى أنّ التميز عبارة عن قدرة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية.

ويشير التميز إلى بُعدين رئيسين محوريين متكاملين في الإدارة الحديثة، لا يتحقق أحدهما دون الآخر، وهذا ما ذكره الهلالات (٢٠١٤م، ٧٨) في أنها:

« كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد منه نظم وفعاليات تتسم بالتميز؛ أي: الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة.

« إنجاز نتائج غير مسبوقة؛ تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وحتى على نفسها بمقارنة نتائجها السابقة بمنطق التعلم.

وأوضح السلمي (٢٠٠٢م، ١٢) أن البعدين متكاملان، ويُعدّان وجهين لعملة واحدة، ولا يمكن أن يتحقق أحدهما دون الآخر، وهما يعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، وتيسير السبل للتعلم التنظيمي؛ حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

ب- مفهوم التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل، والأداء الفعّال المبني على مفاهيم إدارية رائدة؛ تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، والقدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة بتفوق على الآخرين، ويتحاشى -قدر الإمكان - التعرض للخطأ أو الانحراف؛ من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتوجيه والتقويم المستمر (أبو النصر، ٢٠١٤م، ١١٢).

كما ينظر الداوي (٢٠١٠م، ٢١٨) للتميز المؤسسي بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية، واستغلالها بكفاءة وفعالية؛ بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وقد عرّف النجار (٢٠١٤م، ٢٧) التميز المؤسسي بأنه: الاستخدام المنطومي لمبادئ إدارة الجودة المتكاملة في المؤسسة، ووظائفها الممكنة عن طريق الإدارة المرنة والفكر المرن، ويستخدم التميز المؤسسي لتحسين الأداء والإنتاج، مع تحقيق أرباح، أو

تحقيق النجاح مع تحسين الإنتاجية، والكفاءة، والفعالية، والمرونة والقضاء على الفاقد. وتطبيق مفهوم التميز المؤسسي في مجال الجامعات الأهلية - يمكن استخلاص ما يلي:

« قدرت الجامعات الأهلية على توافر أبعاد التميز المؤسسي: (البُعد المؤسسي، والبُعد التنظيمي، والبُعد التقني).

« درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية في ضوء التالي من معايير النموذج الأوروبي للأداء والتميز *EFQM*؛ متمثلة في معيار الإستراتيجيات والقيادة، والشراكات والموارد.

« درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية في ضوء التالي من معايير النموذج الأوروبي للأداء والتميز *EFQM*؛ متمثلة في معيار الموارد البشرية (العاملون)، ومعيار العمليات والخدمات، ومعيار نتائج الأداء الرئيسية.

« درجة توافر البُعد التقني؛ لدى الجامعات الأهلية في ضوء التالي من معايير النموذج الأوروبي للأداء والتميز *EFQM*؛ متمثلة في معيار نتائج العاملين، ونتائج العملاء (المستفيدين)، ونتائج المجتمع.

وبما أن الأبعاد - في مجملها - جزء لا يتجزأ من معايير النموذج الأوروبي؛ رأت الباحثتان أن تكون مجالات الاستبانة هي معايير النموذج الأوروبي؛ بصفته شاملاً لأبعاد التميز.

وباستقراء ما سبق يتضح أن مفهوم التميز المؤسسي هو: الوصول إلى مراحل متقدمة من الإجابة في العمل والإبداع والتفوق المستمر في الأداء، ومن ثم تحقيق أعلى مستويات الإنجاز؛ سواء على مستوى الفرد داخل المؤسسة، أو على مستوى المؤسسة ككل، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي بشقيها: الحكومي، والأهلي؛ التي تسعى إلى الوصول إلى التميز في جميع مجالاتها.

ج - فلسفة التميز المؤسسي:

تعد الفلسفة نتاج النظريات السائدة، وللفلسفة التي يتبناها مجتمع ما، وقد أشار المليجي (٢٠١٢م، ١٥): إلى أن فلسفة التميز المؤسسي تقوم على مجموعة من المنطلقات، يأتي في مقدمتها أن التعليم الجامعي المتميز هو الدعامة الأساسية في منظومة التقدم الاجتماعي، واستيعاب التطبيقات التكنولوجية المتجددة، وتقوم فلسفة التميز المؤسسي على مدخلين:

« أولهما: مدخل تعددي للقيم، ويسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز، والتي بمقدور الأفراد إدراكها.

« وثانيهما: مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي، وهذا يستمد من النسق القيمي والثقافي السائد في المؤسسة.

ويشير باشيوة (٢٠١٥م، ٣١٤) إلى أن التميز المؤسسي يركز على تحسين وتطوير الأداء؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف السامية، وتعد منظومة التميز أداة عملية لمساعدة المؤسسات التعليمية على تحديد مكانها على طريق التميز، ومساعدتها على فهم الضغوط، وتحفيزها على وضع الحلول.

بناء على ما سبق نجد أن التميز ضرورة حتمية، وعلى جميع مؤسسات التعليم أن تتبناها في جميع مجالاتها؛ حتى تتمكن -بواسطتها- من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية؛ لأنها السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات؛ بما فيها مؤسسات التعليم في عالم اليوم، القائم على التطور السريع والتغيرات المعرفية المعاصرة بتقنياتها الفائقة، وهو وسيلة التطور والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات، وبما أن التميز يشكل موقفاً جديداً نحو تحقيق التحسين المستمر -انعكس ذلك على المؤسسات إلى تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

د- أهمية التميز المؤسسي:

إن للتميز المؤسسي أدواراً مهمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، حيث إنها تساعد في تحسين المشاركة والمسؤولية، وكذلك إرضاء العاملين ورفع معنوياتهم، ومن ثم زيادة الكفاءة، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

ويمثل التميز أحد الضرورات الأساسية في المؤسسات، ولقد نال موضوع التميز اهتمام الباحثين في جميع المجالات، حيث استطاعت هذه المنظمات تحقيق التفوق والتميز والتنافس في جميع مجالاتها؛ سواء في الإدارة، أو المنتج، وإن كان هذا حال المنظمات الربحية؛ فحريّ بالمنظمات غير الحكومية الاهتمام بالتميز وانتهاجه (محمود، ٢٠١٦م، ١٠).

كما أن تحقيق التميز المؤسسي عند جميل وسفير (٢٠١١م، ١٥٦) يساعد على جملة من النقاط التالية:

- « تحسين المشاركة والمسؤولية، وإرضاء العاملين.
- « تحسين نوعية المخرجات، وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- « الحفاظ على الزبائن، وخلق بيئة تدعيم محافظة على التحسين المستمر.
- « زيادة الكفاءة، وتحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة.
- « متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- « تعلم اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق، وترتيب وتحليل المشاكل، والسيطرة عليها.

ويعتقد بعض الباحثين أمثال العدوان وفروستر، Aladwan & forrester (٢٠١٦م، ٢٩٦) أن الاعتماد الناجح للتميز المؤسسي يؤثر على الأداء التنظيمي، ويعطي المؤسسات أولوية تنافسية، كما أن التميز المؤسسي، ونماذج إدارة الجودة المرتبطة به -تعود بالنفع على المؤسسات بشكل كبير، وتوجد مجموعة من الأسباب الرئيسة للتحرك نحو التميز المؤسسي واعتماده، مثل:

- « يمكن للتميز المؤسسي أن يشكل نهجاً قوياً لتجديد نقاط الضعف والقوة في المنظمات.
- « يمكن للتميز المؤسسي أن يكون بمثابة دليل للمنظمات؛ من أجل التخطيط للتحسين المستمر.

« يساعد التميز المؤسسي على تعزيز وتحقيق الأداء على الصعيدين الفردي والمؤسسي.

- « يسمح التميز المؤسسي للمؤسسات بأن تتقدم، وأن يتم تصنيفها عالمياً.
- « يساعد التميز المؤسسي المنظمات على قياس أدائها، وممارسة التقييم الذاتي.
- « يساعد التميز المؤسسي على تثقيف وتنمية الوعي بين الموظفين.
- « يتيح التميز المؤسسي للمديرين تنسيق عدد من مبادرات تحسين الجودة.
- « يساعد التميز المؤسسي المنظمة على إجراء قياسات للمقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس المجال.

من خلال ما سبق يتضح أن التميز المؤسسي يُعدُّ طوق نجاة لأي مؤسسة تسعى إلى إثبات وجودها؛ حيث يساعد في تطويرها، ويعمل على تحقيق العديد من المزايا، مِنْهَا: الإنتاجية العالية، وعلاقات العمل، والتوظيف الأفضل، وتحقيق نتائج تسرُّ كلًا من المستفيدين والمساهمين، ومن ثمَّ تتحقق الأهداف الهامة التي تسعى المؤسسات للوصول إليها.

هـ - أهداف التميز المؤسسي:

تسعى المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي؛ لأجل تحقيق مجموعة الأهداف التي تساعدها على الوصول للتنافسية والبقاء والنمو، ويذكر كل من الهلالات (٢٠١٤م، ٢٢٨)، وجاد الرب (٢٠١٣م، ١١٦ - ١١٧) إلى أن هناك مجموعة من الأهداف التي يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيقها، يمكن إجمالها فيما يلي:

« تحسين الأداء التنظيمي؛ من خلال رفع مستوى الخدمة، ونشر تطبيق ثقافة التميز ومبادئها.

- « دراسة متطلبات المجتمع، واحتياجات العملاء، والوفاء بتلك الاحتياجات.
- « تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها.
- « تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي.
- « مساعدة المؤسسات على تفعيل عملية التحسين المستمر داخلها.
- « تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
- « تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية؛ لمنع حدوثها مستقبلاً.
- « الاستمرار في العمل، والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية.
- « إمكانية تغيير بعض اللوائح والقوانين، وجعل النظام أكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات السوق.
- « الارتقاء بمستوى الموظفين من الناحية العلمية، والعملية، والاجتماعية.
- « السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
- « بناء شعور لدى العاملين بأهمية وقوة سلوكهم المؤثر في الأداء المؤسسي.
- « دعم الاستقلال والحرية الفردية والتنظيمية.
- « زيادة القدرة على مواجهة التغيير.

- ◀ ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة، والقائمة على الكفاءة والفاعلية؛ تحت شعار أن نعمل الأشياء الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة.
- ◀ توفير قدر كافٍ من المعلومات عن ركائز التميز ومعاييرها.
- ◀ إدارة موارد المؤسسة بفعالية.
- ◀ تحقيق الترابط والاتصال الفعال بين الوحدات والأقسام المختلفة.
- ◀ تحسين نصيب المؤسسة في سوق العمل.
- ◀ بناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية.

ويتضح مما سبق أن الهدف العام للتميز المؤسسي - هو تحقيق التفرد والتفوق على جميع المؤسسات الأخرى؛ وذلك على طريق مجموعة من الإجراءات والإستراتيجيات التي تساعد على تطوير وتنمية المؤسسة والعاملين بها؛ سعياً للوصول للتنافسية.

و- أبعاد التميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي منظومة متكاملة؛ تتكوّن من مدخلات وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة؛ تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر، في سعيها إلى تحقيق أهدافها؛ إضافة إلى أنها تستند إلى مجموعة من المبادئ التي لا بد من تحويلها إلى واقع عملي؛ لتحقيق الجودة والتميز، وقد اتفق الباحثون على أبعاد التميز المؤسسي والتي أشار إليها المليجي (٢٠١٢م، ٢٥)؛ متمثلة في البعد المؤسسي، والبعد التنظيمي، والبعد التقني، والبعد الفردي.

١- البعد المؤسسي:

هو ذلك البعد الذي يشتمل على مجموعة من السمات المتعلقة بأداء المؤسسة على المستوى المؤسسي والتنظيمي والاجتماعي، وتحتوي على العناصر التالية:

- ◀ التخطيط الإستراتيجي للتميز؛ ويشمل تفعيل رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، والقيم، والأهداف الإستراتيجية، والأهداف القصيرة الأجل، والخطط لتحقيق الجودة الشاملة. (شوقي، ٢٠١٠م، ٦-٧).
- ◀ القيادة الفعّالة، والمشاركة، والالتزام التام منها، ودعم جهود التغيير والتحسين، والقيادة هي محور الفاعلية الإدارية؛ فكلما حسنت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات - تعزز دورها في تحقيق الأهداف. (العجمي، ٢٠١٣م، ١٧١).

- ◀ بناء الشراكات المجتمعية، والتعاون مع المؤسسات المختلفة في المجتمع؛ فالمؤسسة المتميزة هي التي تطمح وتطور، وتحافظ على علاقات ثقة مع شركاء متعددين؛ لضمان النجاح المتبادل (الهلال، ٢٠١٤م، ١١٨).

٢- البعد التنظيمي:

هو ذلك البعد الذي يعبر عن كيفية الحصول على التميز؛ من خلال إجراءات وطرق وتسهيلات الوسائل المساعدة، وعمليات لازمة تسعى إليها المؤسسة؛ من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، ويشتمل على العناصر التالية:

« التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية والتنظيمية (المليجي، ٢٠١٢م، ٢٩).

« ضمان الجودة بالوقاية من الأخطاء، ومنع وقوعها، والمراجعة المستمرة للعمليات والبرامج. (الحياري، ٢٠١٦م، www.mawdoo3.com).

« التدريب والتعليم والتأهيل المستمر للعاملين. (العمارين، ٢٠٠٧م، ٢٩).

« ويذكر كاستلبري Castlebrry (٢٠١٠م، ٢) أن تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات يحتاج فيه الأفراد إلى التنمية المهنية داخل المنظمة.

« تحديد معايير ومواصفات لقياس الأداء المتميز، ووضع مؤشرات الإنجاز، ويذكر أحمد (٢٠١٥م، ١٢٨) أن هناك علاقة طردية بين التقويم والتميز؛ حيث يعد التقويم المؤسسي محصلة الأداء العام للأفراد والوحدات التنظيمية وأداء المنظمات.

٣- البعد التقني:

ذلك البعد الذي يعتمد على قواعد البيانات ومنتجات الكيان البرمجي، ويستخدم التكنولوجيا المتميزة، والتي تساعد - جميعها - على معالجة المشكلات بطريقة تقنية؛ تساعد على تميز المؤسسة بامتلاكها ذلك البعد، ويشتمل على العناصر التالية: أن تكون القرارات مبنية على الحقائق (الإدارة بالحقائق)؛ من خلال نظام معلومات متكامل، يضم آليات دراسة المعلومات المطلوبة التي تشتمل على معلومات لدعم القرارات. (الهلال، ٢٠١٤م، ١٠٩).

٤- البعد الفردي:

يساعد ذلك البعد على مشاركة بين الأفراد والمجتمع، وبناء الخبرات الشخصية، وأيضاً يساعد على بناء شبكات فاعلة للعلاقات بين الأفراد، ويشتمل على مجموعة من العناصر، منها:

« التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين.

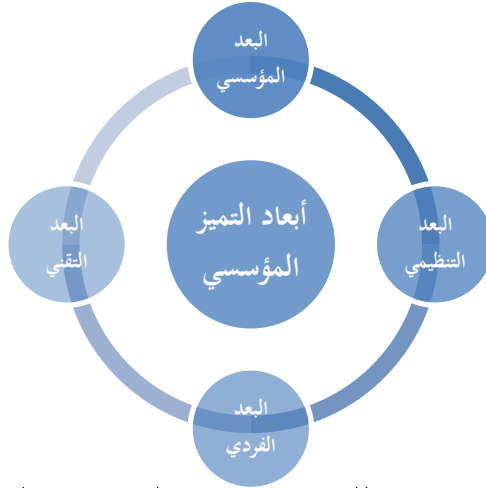
« المشاركة الفعالة في جهود التميز، وإيجاد البيئة الإيجابية الداعمة للعمل نحو التميز، والمحافظة على الروح المعنوية العالية للعاملين، وتعميق العلاقات الإنسانية الحسنة.

« تشجيع المبادرة، واحترام الآراء المختلفة، وتمكين العاملين، والاستفادة من كل فرد في المؤسسة؛ بغض النظر عن منصبه؛ للمشاركة في جهود تحقيق التميز.

بالإضافة إلى ذلك فإن للتميز مجموعة من الأبعاد، كما بالشكل (١):

٥- بُعد القيادة:

إن التميز يتطلب قيادة ترتفع فوق مستوى التسلط والسيطرة، وتتمتع بمهارات عالية للتأثير في العاملين، وتمتاز بالحنكة والإبداع، وفن التواصل مع العاملين، والأطراف ذات المصلحة على النحو الذي يحقق النتائج المرجوة والمخطط لها (الهلال، ٢٠١٤م، ١٥٢).



شكل (١) أبعاد التميز المؤسسي (إعداد الباحثان)

ويشير اللوقان (٢٠١١م، ٤٦) إلى أن هناك أحد عشر مفتاحاً لقيادة متميزة في المنظمات على النحو التالي:

- « التحديد الدقيق للرؤية وللأهداف التي تحقق تلك الرؤية وإعلانها.
- « وضع نظام ثقافي للمؤسسة، وتعزيز ثقافة التميز.
- « نشر الرسالة للمؤسسة.
- « بناء شبكات رفيعة المستوى داخل المؤسسة.
- « الحوافز للأفراد والجماعات، ودعم جهود التحسين والتغيير.
- « تشكيل فرق العمل.
- « دعم ومساندة الأعمال التي يقوم بها الأفراد.
- « منح الموظفين السلطة الكاملة لحل مشكلاتهم.
- « التفويض.
- « إنشاء قنوات معلوماتية فاعلة.
- « التدريب، وتقديم الاستشارات، والإشراف على سير العمل.
- « توفير بيئة مشجعة على التميز في الأداء.

٦- بُعد المعرفة:

تعد الثروة الحقيقية للمؤسسات المختلفة، فهي بمثابة الأداة الحيوية؛ للقيام بوظائفها، ومباشرة أنشطتها؛ بهدف تحقيق أهدافها وغاياتها التي وجدت من أجلها. وتتكون المعرفة من البيانات والمعلومات والأفكار، ومجموع البنى الرمزية التي يملكها الفرد أو المجتمع ككل (المليجي، ٢٠١٢م، ٢٨).

ويذكر الشمري (٢٠١٠م، ٢٠) أنه تم تصنيف المعرفة عند نانوكا وتاكوشي إلى معرفة ظاهرة: وتتمثل بالتعليمات والسياسات الموثقة على هيئة أدلة؛ يمكن

الإطلاع عليها من قبل أفراد المؤسسة، وتشكل مخزوناً معرفياً؛ يزيد باستمرار من خلال عمليات البحث والتطوير. ومعرفة ضمنية: تتمثل في مهارات الأشخاص، وخبراتهم، وقدراتهم الذهنية، وتشمل بذلك مجموع التفسيرات والتحليلات التي تضاف من قبل الأشخاص للمعلومات، وجعلها ذات معنى ودلالة.

٧- بُعد الموارد البشرية:

تشير العديد من الأدبيات إلى أن أي مؤسسة لن تحرز أي تقدم ملموس؛ في ضوء ما تملك من موارد مادية وتكنولوجية - فقط - ولكن - أيضاً - في ضوء ما تملكه مواردها البشرية من معرفة.

ويرى كلٌّ من بارك وهيلفرت Park & Hilvert (٢٠١٦م، ١٠) أن تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسة يجب أن تتبع فيه القيادات أساليب مختلفة مع التابعين، وإيلاء المزيد من الاهتمام بأي شيء قد يجعل الموظفين يشعرون بقيمتهم، وبأهمية دورهم، وتلبية كافة احتياجاتهم الوظيفية، ويعدُّ من أهم هذه العوامل: التركيز على التنمية المهنية والشخصية للموظفين؛ باعتبارهم أهم المساهمين في التميز المؤسسي.

٨- بُعد العمليات:

هو مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المؤسسة، ويجب أن تكون واضحة ومحددة للعاملين؛ حتى يتسنى لهم فهمها؛ والتحكم فيها، وتعتمد على مجموعة من المرتكزات؛ تتمثل في السلطة، والوضوح، والقيمة، والرقابة، والتحسين (العمرى، ٢٠١٥م، ١٤).

وقد أورد الهلالات (٢٠١٤م، ١١٦) أن المؤسسات المتميزة يجب أن تقوم بالتالي:
 « إنشاء وإدارة إطار من العمليات الرئيسية المصممة والمتوائمة لتحقيق الإستراتيجية.

« تحديد وتصنيف أولويات العمليات، وتبني المنهجيات المناسبة لذلك.
 « تعريف الأعضاء بالعمليات الأساسية، وإشراك الموظفين - بشكل مستمر - في المراجعة، وتحسين كفاءة وفاعلية العمليات.
 « إدارة العمليات داخل وخارج المؤسسة؛ لتحقيق الأداء المرغوب به.

٩- بُعد الجوانب المالية:

أوضحت دراسة القطب (٢٠٠٩م، ١٢٨) إلى أن الجوانب المالية تتمثل في الآتي:

- « بناء قاعدة بيانات متكاملة عن الموارد المالية المطلوبة والمتاحة.
- « تحديد دقيق لأوجه الإنفاق.
- « تنفيذ عملية الإنفاق بما يتناسب مع الموارد المتاحة.
- « اتخاذ قرارات واعية لقواعد بنود الإنفاق.
- « البحث عن مصادر جديدة لزيادة الموارد المالية للمؤسسة.
- « تحسين خطط التسويق، والسعي لزيادة التمويل الخارجي.

في ضوء ما سبق يتضح لنا أن أبعاد التميز المؤسسي متى ما توفرت في الجامعات؛ فإن ذلك يؤدي إلى إعادة تنظيمها، وتميزها، وبث روح جديدة، ورؤى فيها وأهداف تؤدي إلى الحصول على فلسفة جديدة؛ من شأنها أن تقود الجامعات إلى نشاط علمي متميز، ومن ثم تحقيق أهدافها، والدخول إلى التنافسية. كما اتضح أن أبعاد التميز المؤسسي تتمثل في: البعد المؤسسي، البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد الفردي؛ بالإضافة إلى المعرفة، القيادة، الموارد البشرية، العمليات، الجوانب المالية. ويشير البعد المؤسسي إلى دور القيادة، والإستراتيجية، والشراكات والموارد، بينما يتضمن البعد التنظيمي العمليات، والموارد البشرية، ونتائج الأداء الرئيسية؛ في حين يشتمل البعد التقني على مؤشرات لقياس مساهمة الجامعة في المجتمع المحلي، ومدى الرضا عن التطور، وتوفير أنظمة لاستقبال شكاوى المجتمع المحلي، واكتفت الدراسة بتناول البعد المؤسسي والتنظيمي والتقني لشموليتهم الأبعاد الأخرى.

ز- التحديات التي تواجه التميز المؤسسي:

على الرغم من أهمية تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسات؛ إلا أنه قد توجد بعض المعوقات التي تعرقل تحقيقه، وهذا ما ذكره الهلالات (٢٠١٤م، ٨٤) بأن هناك مجموعة من التحديات يمكن تلخيصها في التالي:

« التوجه نحو تحجيم دور الحكومات وأجهزتها.

« التحديات المرتبطة بالعوامة.

« التحديات المرتبطة بأتمتة العمل الإداري.

« التحديات المرتبطة بترسيخ الشفافية في العمل الإداري.

« التحديات المرتبطة بالتخلص من مظاهر الفساد، والترهل الإداري.

« التحديات المرتبطة بترشيد الإنفاق.

« التحديات المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية.

« أخلاقيات العمل، والمسؤولية الاجتماعية.

« التنوع البيئي.

« ظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة.

« التطورات التقنية؛ لاسيما تقنية المعلومات.

« تمكين العاملين.

ويُعدُّ الغموض -أيضاً- من ضمن التحديات التي تواجه التميز المؤسسي، ويمثل عاملاً هاماً في تحولات الموظفين، ويؤدي إلى عدم اليقين والتشتت داخل المنظمة، ومن الضروري إجراء المزيد من الدراسات لفهم سلوكيات الغموض داخل المؤسسة، وإدراك كيف يؤثر على التميز المؤسسي (Singleton, 2015,7).

مما سبق نجد أن هناك معوقات كثيرة تواجه عمل المؤسسات؛ سواء كانت برامجها المقدمة، أو في العنصر البشري، أو في الاتصال، أو في تحديات خارجية تحول دون تحقيق المؤسسة أهدافها، ومن ثم فإن التميز المؤسسي يعد ضرورة

حتمية على المؤسسات الأخذ به؛ للوصول إلى أهدافها المنشودة بالاستعانة بنماذج التميز.

• المحور الثاني: نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز: EFQM :

بعد تناولنا التميز المؤسسي في المبحث الأول يأتي هذا المبحث ليتناول النموذج الأوروبي للأداء والتميز، الذي يعد من أحدث نماذج التميز، وتستند إليه العديد من الجوائز العربية والعالمية، ويشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية، ويتم تناوله من خلال المحاور التالية:

١- نبذة عن نشأة نماذج التميز:

ترتكز عملية التنمية المستدامة على معايير ومواصفات عالمية ونماذج مجربة؛ لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في محاولاتها الجادة للنهوض بالعمل المؤسسي وتطويره (مشايخ، مجاهد، أحمد، ٢٠١١م، ١٤).

ويُعدُّ أنموذج ديمينغ Deming الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، وأنشأته اليابان في عام ١٩٥١م؛ وذلك تخليداً لجهود ودور ديمينغ، والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان، وتقوم مؤسسة ديمينغ بمنح جائزة باسمه للمؤسسات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة، وذلك وفق معايير الأنموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات، ويهدف الأنموذج إلى معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذها لسياسات تحكم الجودة الشاملة، والتقنيات الإحصائية (Eygelaar, 2004,9).

وفي العام ١٩٨٧م أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية أنموذج مالكوم بالدريج الوطنية MBNQA والذي يعد إطاراً شاملاً للمؤسسة لتحسين أدائها العام؛ لاشتماله على معايير التميز المختلفة، والذي استمد كثيراً من أفكاره من أنموذج ديمينغ، ويهدف إلى ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات، وتنمية قدرتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها (أبو جمعة، ٢٠١٦م، ١١٠).

بعد ذلك تصاعد القلق في غرب أوروبا حول وضعها التنافسي في الاقتصاد العالمي في نهاية الثمانينيات، وكان واجباً رؤية هذه المخاوف في سياق النجاح الياباني الصناعي والتجاري بعد الحرب والاستجابة الأمريكية له، وبعد إنشاء الاتحاد الأوروبي سنة ١٩٨٦م قام عدد من رؤساء الشركات العملاقة في أوروبا مع عدد من خبراء الجودة والنظم الإدارية بإنشاء المنظمة الأوروبية للأداء والتميز (Sommervill, European foundation for quality management (EFQM) 2007, 10).

ولقد ذكر كلٌّ من باشيو و آخرون (٢٠١٣م، ٦٨)، وخيري (٢٠١٤م، ٢٥٠) أنه في عام ١٩٨٨م بمقر الاتحاد الأوروبي ببلجيكا أو في بروكسيل بالتحديد ظهر إلى العلن النموذج الأوروبي للتميز في نسخته الأولى عام ١٩٩١م، وأقيمت أول دورة لجائزة الاتحاد الأوروبي للجودة الإدارية عام ١٩٩٢م من أجل الرفع من تنافسية

وفاعلية المؤسسات الأوروبية غير الربحية، وفي عام ١٩٩٤م أطلقت منظمة الجودة البريطانية جائزة المملكة المتحدة الجديدة للجودة؛ بناء على التقييم الذاتي للمؤسسات.

وقد أورد العائدي (٢٣، ٢٠٠٩م) أنه تم تطوير مخطط جائزة ونموذج التميز EFQM؛ ليعكس تنوع الاقتصاد والمؤسسات القائمة، ففي عام ١٩٩٥م، تم البدء في جائزة مؤسسات القطاع العمومي مع تنقيح الأنموذج؛ ليمكن مؤسسات القطاع العام من تقييم نفسها، وفي عام ١٩٩٦م تم إنشاء جائزة ونموذج المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتبعها - في نفس السنة - جائزة للوحدات التنفيذية.

في عام ١٩٩٩م ظهر نموذج التميز في نسخته الثانية بشكل جديد؛ بعد إشهار المفاهيم الأساسية للتميز، وإنتاج آلية الرادار، واستمر البحث والتحليل والدراسة لجميع التطبيقات والممارسات، حتى تطوير النموذج وخروجه في نسخته الثالثة عام ٢٠٠٣م، وبالحفاظ على مبدأ استدامة النجاحات استمر النموذج في التحسن والتطور بظهور النسخة الرابعة الأكثر انتشاراً في العالم العربي ٢٠١٠م، والتي استعان بها العديد من الدول والمنظمات العربية لبناء نماذج ونظم التميز المؤسسي الخاصة بها وتطويرها، كما أنه كان معيار التحكيم في أغلب جوائز الجودة والتميز التي ظهرت في العالم العربي خلال الأعوام السابقة، وأخيراً ومع بداية ٢٠١٣م ظهرت النسخة الخامسة والمعمول بها حالياً على صعيد واسع من العالم (العيسوي، ٢٠١٣م، ٢٢).

وقد طبق النموذج في العديد من دول الاتحاد الأوروبي: (كإسبانيا، إنجلترا، النمسا، ألمانيا، إيطاليا، إسكتلندا، فرنسا...) والدول العربية: (كالإمارات، السعودية، الأردن، مصر، فلسطين...) ويعد هذا النموذج الأكثر شعبية في أوروبا، وتستخدمه أكثر من ٣٠٠٠٠ مؤسسة؛ لتحسين وتطوير أدائها (المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM، ٢٠١٧م).

٢- مفهوم النموذج الأوروبي للأداء والتميز EFQM:

النموذج الأوروبي هو إطار عام للنظم الإدارية بالمنظمات؛ وضع بواسطة المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM، وتم تصميمه من أجل قيادة المؤسسات نحو التميز والتنافسية، وهو ملائم لجميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها، ومجال عملها، وهيكلها؛ حيث أثبتت نجاحاً كثيراً في قيادة المؤسسات نحو التميز، وهو أحد المعايير لمقاييس الجودة والتميز الذي أنشأته المنظمة الأوروبية (EFQM). (نصير، ٢٠١٥م، ١٩)

وقد عرّف العمري (٢٣، ٢٠١٥م) نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM بأنه: إطار يضم عدداً من المعايير الرئيسية والفرعية؛ التي يتم من خلالها تقييم أداء المنظمات عن طريق قياس جهودهم على طريق التميز، بناء على تطبيقهم لهذه المعايير، حيث يهدف إلى التحسين المستمر؛ من أجل تحقيق نتائج متميزة.

ويشير يوجرو وسوميرلي، Uygu & Sumerli (٢٠١٣م، ٩٨٠) في تعريفهما للنموذج الأوروبي للأداء والتميز على أنه أحد النماذج غير الإلزامية التي تستهدف تحسين الجودة بصورة متسمرة، والتي يمكن تطبيقها على أي مؤسسة من المؤسسات؛ بغض النظر عن نوع القطاع التي تنتمي إليه، أو حجمها، أو الهيكل التنظيمي الخاص بها.

ويعرّف سولتانيفار، Soltanifar (٢٠١٥م، ١٢) النموذج الأوروبي للأداء والتميز على أنه: أحد النظم الإدارية التي من شأنها التشجيع على الالتزام بالتقييم الذاتي للمؤسسة، هذا إضافة إلى إمكانية تطبيقه على أي منظمة من المنظمات؛ بغض النظر عن الهيكل، والحجم الخاص بها كإحدى الإستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها من جانب القادة في فهم الفجوة الموجودة في الأداء، وتقديم الحلول المناسبة، ويذكر ناجيوف وماركوليك، Nagoyova & Mrkulik (٢٠١٧م، ٢) أن النموذج الأوروبي هو أحد الأدوات التي تم تصميمها من أجل تقييم كافة جوانب الأداء الخاصة بالمنظمة.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية - هو عبارة عن أداة لمساعدة مؤسسات التعليم لتقييم أدائها مثل الجامعات؛ من خلال مجموعة من المعايير التي تسعى المؤسسات إلى استيفائها، والتي تهدف إلى التحسين المستمر، ومن ثم تحقيق نتائج متميزة، من خلال الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة، والدخول إلى التنافسية؛ لتصل إلى أفضل النتائج والمراكز؛ ومن ثم القدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات، ومن هنا تتجلى لنا أهمية نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز.

٣- أهمية نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM :

تلجأ المؤسسات في أوروبا وغيرها من الدول الأخرى إلى الاستعانة بالمؤسسة الأوروبية للتميز كإحدى الطرق التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الميزة التنافسية، كما أنها تساعد على ضمان الجدوى التنظيمية على المدى البعيد؛ من خلال التأكيد على الإيضاح بالاحتياجات الخاصة بالعملاء والعاملين وغيرهم من المساهمين على مستوى المجتمع ككل (Zargar, Faghani, Mahmudi, 2011, 987).

وتتمثل أهمية هذا النموذج في الآتي:

- « عبارة عن أداة إدارية تمثل معياراً للارتقاء بأداء المؤسسة.
- « مساعدته لوضع هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة
- « تقييم وضع المؤسسة من خلال مسيرة التميز؛ بمساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية لديها، والفجوات المحتملة، وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة.
- « تحديد أنشطة التحسين التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة.
- « تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير حول المؤسسة، بما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها.

« دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، وإزالة الازدواجية، وتحديد الضجوات.

« تكوين معرفة وعي وخبرة للمؤسسة وموظفيها أثناء رحلتها نحو بلوغ التميز.

ويمكن القول: بأن التطبيق الفعّال للنموذج الأوروبي للأداء والتميز - يُعدُّ إحدى الآليات التي يمكن الاستعانة بها في التعرف على جوانب القوة ونقاط الضعف في المؤسسات المختلفة، وعليه فإن التطبيق لذلك النموذج يساعد على تحسين مستوى الأداء، سواء أكان ذلك على المدى القريب، أم البعيد (Bolbli, (Reiche, 2015, 382).

ومن هنا يمكن تلخيص أهمية النموذج الأوروبي للأداء والتميز؛ كونه يتيح الفرصة للمقارنة مع العديد في المؤسسات المنافسة، ويعد من أهم أدوات التقييم الذاتي، ويعطي الفرصة للدعم والتحسين في المؤسسة؛ للوصول إلى مراكز متقدمة ومنافسة مع المؤسسات الأخرى.

٤- مكونات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM :

وجدت المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز من أجل التعريف بالنجاح، وتقديم النصح والتوضيح لمن أراد وسعى إلى التميز، ويكمن ذلك من خلال تكامل المكونات الثلاثة التالية، كما ذكرها غانم (٢٠١٢م، ١٠٤)، والمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز (٢٠١٣م، ٣)؛ وهي كالتالي:

« المفاهيم الأساسية للتميز: وهي المبادئ الأساسية التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة.

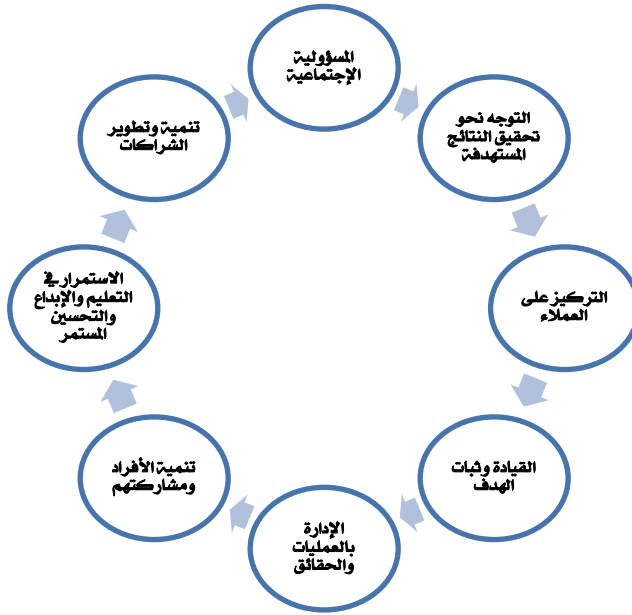
« المعايير التسعة: تساعد المؤسسات في تطبيق المفاهيم الأساسية من خلال منهجية الرادار.

« منهجية الرادار RADAR: أداة بسيطة لكنها قوية لتحسين منهجية القيادة في جميع مجالات المؤسسة لتحقيق التميز.

ويتضح مما سبق أنه يمكن لأي مؤسسة ترغب في تطوير ثقافة التميز، وتحقيق التنافس في إدارتها، والوصول إلى الإبداع والحصول على أفضل النتائج، وكل ذلك يتحقق باستخدام هذه المكونات الثلاثة السابقة؛ والتي تساعد المؤسسات على موازنة ذاتها مع مؤسسات أخرى، تتمتع بخصائص التميز وإنجازاته.

٥- المفاهيم الأساسية للتميز للنموذج الأوروبي للأداء والتميز EFQM:

يوضح الشكل التالي المفاهيم الأساسية الثمانية الواجب تطبيقها من قبل جميع المؤسسات التي تطمح إلى الوصول إلى عالم التميز المؤسسي، والتي تُعد الركيزة الأساسية لنموذج التميز بالنسبة لأي مؤسسة، وعلى الرغم من اتفاق الأدبيات على محتوى المفاهيم؛ إلا أن الاختلاف جاء - فقط - في المسميات التربوية.



شكل (٢) مفاهيم أساسيات التميز (النجار، ٢٠١٤م، ٢٧)

وقد عبر عنها بأسس النموذج الأوروبي؛ مثل المليجي (٢٠١٢م)، وباشيوة وآخرون (٢٠١٣م)، في حين عبر عنها أبو جمعة (٢٠١٦م)، والهالات (٢٠١٤م)، وثواني، وآخرون (٢٠٠٩م). بمفاهيم التميز، ولقد تبنت الدراسة الحالية مصطلح المفاهيم الأساسية للتميز للنموذج الأوروبي، وتمثل هذه المفاهيم بالآتي:

« التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة: حيث يتوقف التميز على تحقيق النتائج المتوازنة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة كافة، وهذا هو في الأساس معيار الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

« التركيز على العميل: إن التركيز للتأكد من رضا العميل عن تميز الخدمات، وهو أفضل طريقة لحصول المنظمة على ولاء العملاء، والاحتفاظ بهم.

« القيادة وثبات الهدف: سلوك القيادة يعمل على توضيح الهدف داخل بيئة المنظمة، ويمكن موظفيها من تحقيق التميز.

« الإدارة بالعمليات والحقائق: إن الأنشطة المشتركة المترابطة تؤدي لفاعلية أفضل، وإدخال التحسينات باستخدام الحقائق التي تتضمن تصورات أصحاب المعالجة؛ فالتميز يتحقق وفق إدارة المؤسسة لأنظمة مترابطة ومتكاملة؛ تجري إدارتها وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة؛ وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

« تنمية الأفراد ومشاركتهم: من خلال نشر القيم المشتركة والثقافة المبنية على الثقة والتمكين، والتي بدورها تشجع مشاركة وتدريب الموظفين للعمل

على تحقيق إمكانات أفضل، وتمكينهم ومشاركتهم في وضع الإستراتيجيات، والخطط المنظمة، واتخاذ القرارات .

« الاستمرار في التعليم الإبداع والتحسين: يكون أداء المنظمة أفضل عندما يقوم على إدارة المعرفة في ثقافة تتسم بالتعلم المستمر، والإبداع، والتحسين؛ حيث يتم استثمار خبرات المؤسسة، ونتائج العلم، ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات، وتجديد المنتجات، والخدمات وتضادي الأخطاء ومنع تكرارها، والارتقاء إلى مستويات متعالية - باستمرار - من الإنتاجية والفعالية.

« تنمية وتطوير الشراكات: تتضح فاعلية المنظمة بشكل أفضل؛ عندما يكون لها علاقة منفعة متبادلة ومبنية على أساس الثقة، وتبادل المعرفة، والتكامل مع شركائها والأطراف الأخرى.

« المسؤولية الاجتماعية : ويمثل المنهج الأخلاقي تجاه المجتمع.

٦- معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM:

يعد نموذج التميز الأوروبي مثابة إطار عمل مبني على تسعة معايير؛ خمسة منها ممكنات، وأربعة منها نتائج، وتغطي معايير الممكنات ما تقوم به أي مؤسسة، وكيفية القيام به، بينما تغطي معايير النتائج ما تحققة أية مؤسسة. ولكل معيار من المعايير الخاصة تعريف خاص يفسر المعنى العام لذلك المعيار، كما أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية. (المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM-٢٠١٣م، ١٠).

ولقد ذكر كل من عقل (٢٠٠٩م، ٥٨) والهلال (٢٠١٤م، ٢٧٣) وأبو جمعة (٢٠١٦م، ١١٦) وجودة (٢٠١٤م، ٣٠٠) أن النموذج الأوروبي EFQM بني على تسعة معايير رئيسية، كما هو موضح بالشكل التالي، ويمكن عرضها في مجموعتين:



شكل (٣) معايير النموذج الأوروبي (المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز)

- **المجموعة الأولى:** تسمى **الممكنات** (Enablers) **وتشتمل على:**
 - ◀ معيار القيادة: يبحث في سلوك القادة نحو تطوير وتسهيل المهمة، والرؤية، والقيم التنظيمية، ووضع النظم المطلوبة للتغيير والنجاح المستمر.
 - ◀ معيار السياسات الإستراتيجية: يبحث في تطوير النظرة الإستراتيجية، والتقييد بمهام المنظمة ورؤيتها، وتطوير السياسات والخطط والعمليات لتطبيق الإستراتيجية.
 - ◀ الموارد البشرية: يبحث في تحقيق النتائج للأفراد العاملين؛ من خلال ربط سياساتهم وتعديلها لتتماشى مع السياسات والإستراتيجيات الداخلية.
 - ◀ الشراكات والموارد: يهتم بدعم السياسة والإستراتيجيات، وإدارة الشراكات الخارجية، والموارد.
 - ◀ العمليات: يبحث في تصميم وإدارة وتحسين العمليات؛ من أجل دعم السياسات والإستراتيجية المنظمة؛ لكي ترضي عملاءها وغيرهم من أصحاب المصلحة.

- **المجموعة الثانية:** تسمى **النتائج** (Results):
 - ◀ النتائج المتعلقة بالأفراد: يعبر هذا المعيار عن مدى تحقيق النتائج التي ترضي المالكين والعاملين والموردين
 - ◀ النتائج المتعلقة بالعملاء أو المستفيدين: التميز هو تحقيق رضا العملاء عن المؤسسة والمنتج.
 - ◀ النتائج المتعلقة بالمجتمع: يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي، والقومي، والدولي.
 - ◀ نتائج الأداء الرئيسة: يبحث في نتائج الأداء التي حددتها المؤسسات، والمتفق عليها في سياستها وإستراتيجيتها؛ لإنجاز ما يتعلق بأدائها المخطط لها، ويُعد هذا المعيار الأهم؛ ذلك لأنه يشكل مؤشراً للأداء المؤسسي بشكل كامل (النتائج النهائية للمؤسسة)؛ والتي تهدف -عادة - إلى تحقيقها حسب خططها.

- **المعايير الفرعية:**
 - تذكر عارف (٢٠١٣م، ٢٨) أن المعايير التسعة للتميز تضم ٣٢ معياراً فرعياً؛ تندرج منها أربعة وعشرون تحت المعايير الممكنة، والباقية تندرج تحت معايير النتائج الأربع، ونجد أن لكل معيار من المعايير التسعة وزن خاص لاحتساب الدرجة النهائية الممنوحة، وتتمثل المعايير الفرعية التي ذكرها كل من باشبوة وآخرون (٢٠١٣م، ٧٦)، والعايدي (٢٠٠٩م، ١٣)، ودوباس وناجييهون Dubas & Nijhawn (٢٠٠٥م، ١٠) في الآتي:
 - ◀ القيادة: للجامعات المتميزة قادة قادرين على تحقيق التميز عن طريق صياغة المستقبل والسعي نحو تحقيقه .
 - ◀ الإستراتيجية: تقوم الجامعة المتميزة بتطبيق رؤيتها ورسالتها من خلال وضع استراتيجية واضحة تركز على الفئة المستهدفة .
 - ◀ الموظفون (العاملون): الجامعات المتميزة تعمل على تطوير معارف وقدرات العاملين لديها وإنتاجيتهم، وتنمية ولائهم لها عن طريق التواصل الفعال ومكافئتهم وتقديرهم .

« الشراكات والموارد: تقوم الجامعات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الداخلية والخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات، لضمان التشغيل الفعال لعملياتها .

« العمليات: تعمل الجامعات المتميزة على إدارتها، ونشرها؛ بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين في الجامعة .

« النتائج الخاصة بالعملاء: أَوْرضا المستفيدين يشير إلى ما تحققه الجامعة لعملائها، ويتم تقويمه .

« نتائج العاملين: يحدد هذا المعيار ماهية النتائج التي تحققها الجامعة للعاملين بها .

« نتائج المجتمع: يتضمن ذلك المعيار تقسيم النتائج، والآثار التي نجحت الجامعة في تقديمها على المستوى المجتمعي .

« نتائج الأداء الرئيسية: وتحقق الجامعة نتائج بارزة فيما يتعلق بها من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:

✓ المخرجات الإستراتيجية الرئيسية، وهي نتائج رئيسة تم التخطيط لها من قبل تحقق الأهداف .

✓ مؤشرات أداء الأعمال، وهي الإجراءات والتدابير التنفيذية المستخدمة لرصد وفهم وتحسين نتائج الأداء الرئيسية .

ومما سبق يتضح أن مجموعة الممكّنات توضح كيفية حدوث النتائج، وأن مجموعة النتائج توضح طبيعة ما تم إنجازه، وأن التقييم يشمل العناصر التسعة، فلا يقتصر على مجموعة النتائج، وأن عنصر القيادة هو المسؤول عن تحسين إدارة الموارد المادية، والإستراتيجيات، والعملاء، وخدمة المجتمع، وأن عنصر خدمة المجتمع يتوافق مع متطلبات العنصر؛ إلى جانب الاهتمام بإرضاء الموظفين والعملاء .

٧- منهجية الرادار (RADAR) في قياس الأداء وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) :

هي إطار ديناميكي، وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أية مؤسسة خلال تصديدها للتحديات التي تواجهها، والتغلب عليها؛ من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام، وهي - أيضا - منهجية منظمة لفحص أداء منظمة ما؛ تساعد الإدارة في تحقيق التميز (المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز - EFQM، ٢٠١٧م)

« R: (نتائج) Results .

« A: (مدخل / منهج) Approach .

« D: (تطبيق / توظيف) Deployment

« A: (تقييم) Assessment .

« R: (المراجعة) Review .

• عمليات نموذج الرادار:

يذكر سومرفيل، (Sommerville ٢٠٠٧م) على أن نموذج الرادار ينصُّ على أن تقوم المؤسسة بمجموعة من العمليات التي سميت بعمليات الرادار، وهي كالآتي:

« تحديد النتائج التي تهدف إليها كجزء من عملية صنع الإستراتيجية والسياسة الخاصة بها، تغطي هذه النتائج أداء المنظمة مالياً، وتشغيلياً، ورؤى مساهمياً.

« التخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من الأساليب الصحيحة؛ لتقديم النتائج المرجوة حالياً ومستقبلاً.

« نشر الأساليب بطريقة منظمة؛ لضمان تنفيذها تنفيذاً كاملاً.

« تقييم ومراجعة الأساليب المتبعة؛ بناء على مراقبة وتحليل النتائج المحققة، وأنشطة التعلم المستمرة، وبناء على هذا التحديد يتم وضع الأولويات والتخطيط للتحسينات، وتنفيذها عند الحاجة.

• عناصر الرادار:

تقسم المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM (٢٠١٧م) عناصر الرادار إلى مجموعة من السمات التي تحتوي توجيهات حول ما الذي تتوقعه من منظمة ما أن تحققه:

• أولاً: تقييم الممكنين:

عند تقييم الممكنين لابد من أن ننظر إلى المنهجيات التي يتم تبنيها، وكيف تم توزيعها؟ وكيف تقوم المنظمات بتقييم وتهذيب فاعليتها وكفاءتها بمرور الوقت؟ .

• ثانياً: تقييم النتائج:

لابد من النظر إلى مدى مناسبة الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، ومدى نفعها في مراجعة التقدم بالقياس مع الأهداف الرئيسية، ثم النظر في أداء النتائج في حد ذاتها، وفي السياق العملي يجب النظر في النقاط التالية كما وردت في (المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM، -٢٠١٧م).

٨- نضج نموذج التميز: رحلة المؤسسات نحو التميز:

إنَّ نموذج التميز سيحقق فوائده إذا تمَّ فهمها وتطبيقها جيداً، وإنَّ عدم القيام بذلك سيؤدي إلى تحقيق فوائد ونتائج أقل مما كان متوقفاً، وتستغرق الرحلة نحو التميز وقتاً ليس بالقليل؛ قد تأخذ ما بين الخمس إلى السبع سنوات، وتتطلب التزاماً قوياً من القيادة، ومزيداً من الصبر والمثابرة (ثواني وآخرون، ٢٠٠٩م، ٢٠).

ويذكر آل مزروع (٢٠١٠م، ٤١) أنَّ تحقيق التميز في المؤسسات يتطلب التزاماً قوياً من القيادة، ومزيداً من الصبر والمثابرة للوصول إلى التميز المطلوب.

ويقدم لنا الشكل التالي مقياساً لوضع المؤسسة في رحلتها نحو التميز في كلِّ مفهوم من مفاهيم التميز، ولهذا يمكن تقييم تقدم المؤسسة باستخدام استبيان التقييم الذاتي للتميز؛ والذي يمكن طلبه من المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM، وهذا سيساعد على تقدير الوقت، والجهد، والموارد المطلوبة في رحلتها للبحث عن التميز، ومن ثم المنافسة، وتشير التجربة العملية إلى أن

مفاهيم التميز الشئانية تختلف من مؤسسة لأخرى على حسب مستويات النضج في أي منها؛ فمثلا مفهوم التركيز على العميل في مؤسسة ما يكون متقدما؛ بينما لا تزال المسؤولية الاجتماعية في مرحلة الانطلاق (ثواني وآخرون، ٢٠٠٩م، ١٩).

جدول (١) مراحل نضج التميز: رحلة المؤسسات نحو التميز (المصدر: المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز)

مفاهيم التميز	مرحلة البدايات	مرحلة التقدم	النضج
التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة.	تحديد جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة.	تقدير احتياجاتها بطريقة منتظمة.	توجد نيات ذات شفافية للموازنة بين توقعات أصحاب المصلحة.
التركيز على العميل.	تقييم رضا العميل.	ربط الأهداف والنتائج باحتياجات العميل وتوقعاته. البحث في الأمور المتعلقة بولاء العملاء.	فهم وقياس الدوافع العملية لاحتياجات العميل ورضاه، والعمل على تحقيقها.
القيادة وثبات الهدف.	تحديد الرؤية والرسالة.	الربط بين السياسة والعمالين والعمليات. وجود نموذج قيادي.	توفر القيم المشتركة، وأخلاقيات العمل على جميع مستويات المؤسسة.
الإدارة بالعمليات والحقائق.	تحديد العمليات لتحقيق النتائج.	استخدام بيانات مقارنة لتحديد الأهداف ذات التحدي.	استيعاب قدرات العمليات تماما، واستخدامها لتحسين الأداء.
تنمية الأفراد ومشاركتهم.	يجب قبول الموظفين للمسؤولية عن حل المشكلات.	الإبداع في تعزيز أهداف المنظمة.	تمكين الموظفين في المشاركة في المعرفة والخبرة.
الاستمرارية في التعلم والإبداع والتحسين.	تحديد واستثمار فرص التحسين.	الأفراد يجب أن يقبلوا التحسين المستمر للهدف.	انتشار وتكامل مفاهيم الإبداع والتحسين.
تطوير الشراكات.	تحديد عملية واضحة لاختيار وإدارة الوردين.	الاعتراف وتقدير تحسينات الوردين وإنجازاتهم، وتحديد الشركاء الرئيسيين الخارجيين.	ترابط المؤسسة والشركاء الرئيسيين، ووضع الخطط والسياسات؛ بناء على تقاسم المعرفة.
المسؤولية الاجتماعية.	فهم وتطبيق للمطالبات القانونية والنظامية.	المشاركة الفعالة في المجتمع.	قياس التوقعات والمنظور الاجتماعي، والعمل على ضونها.

بالرجوع إلى ما سبق يتضح لنا أن رحلة التميز لأي مؤسسة ترتبط -أولا - بالمفاهيم الأساسية؛ لأنها تشكل القاعدة الرئيسية لتحقيق تميز مستدام لأي مؤسسة بما فيها من مؤسسات التعليم، ولتحقيق التنمية المستدامة سعت الجامعات الحكومية والأهلية - على حد سواء - لتحقيق التميز المؤسسي بتطبيقها نماذج التميز، ومن أهمها النموذج الأوروبي للأداء والتميز (EFQM).

• **المحور الثالث: الجامعات الأهلية في مدينة الرياض:**

يتناول هذا المحور مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي، ونبذة عن نشأة الجامعات الأهلية، والملامح الوصفية للجامعات الأهلية بمدينة الرياض محل الدراسة.

١- مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي:

يعد التعليم المحرك الأساسي لحاق بركب الحضارة والتنمية والتطور في كافة الأصعدة، ويعد الأداة الفاعلة في التطور والاستثمار في القوى البشرية، ويعد التعليم بشقيه: الحكومي، والأهلي - أهم أنواع التعليم التي خصصت لها الدولة ميزانيات ضخمة؛ لدعمها وتطورها.

يقصد بالتعليم العالي كما أورده كل من البدر (٢٠٠١م، ٧٠)، والحامد، وزيادة، والعتيبي، ومتولي (٢٠٠٧م، ١٩٢) بأنه: ذلك التعليم المبرمج لما فوق الثانوي؛ الذي يقوم على إدارته وتمويله القطاع الخاص، مقابل رسوم دراسية تحصل من الطلاب، أو الجهات المانحة، أو ترعاها المؤسسات غير الربحية من أوقاف، أو هبات، أو تبرعات.

وتشير هناء القيسي (٢٠١١م، ٢٠٤) أنه لا بد من الأخذ بالتميز في مؤسسات التعليم العالي؛ من أجل إيجاد آلية متطورة؛ تحدد إنتاجية العمل على مستوى الجامعة والأفراد؛ حتى تصبح متميزة عن غيرها من الجامعات؛ إضافة إلى أن تطبيق التميز في الجامعة - يتيح لها الكشف عن مواطن الضعف وتجنبها، وتعزيز مواطن القوة، ولذا يصبح لديها نظام فعال قادر على حل المشكلات؛ من مقاومة العاملين لعمليات التطور، ومن ضعف التعاون بين المجتمع المحلي والجامعة، ومن اللامركزية في اتخاذ القرارات والتفويض؛ إضافة إلى تعزيز ثقافة مؤيدة للتغيير والتطوير.

ومن خلال ما سبق نجد أن التميز المؤسسي مطلب لجميع مؤسسات التعليم العالي بشقيها: الحكومي، والأهلي؛ التي تسعى إلى التميز في جميع خدماتها، ومن ثم الوصول إلى التنافسية.

٢- نشأة الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية:

مع معدلات زيادة النمو السكاني في المملكة الذي بلغ (٣،٥٪)، وتزامن ارتفاع الوعي بأهمية التعليم العالي، اتجهت الدولة إلى ترشيد الإنفاق لتذبذب أسعار البترول؛ وذلك في الوقت الذي تزايد فيه دور القطاع الخاص في التنمية، وعلى الرغم من توسع الدولة في إنشاء الجامعات الحكومية؛ إلا أنها لم تستطع استيعاب جميع مخرجات التعليم الثانوي؛ فظهرت الحاجة إلى التعليم الجامعي الأهلي (الخشيري، ٢٠١٥م، ١٦).

كما أدت عوامل أخرى إلى المطالبة بالإسراع بإنشاء جامعات أهلية، وهي عدم مواءمة مخرجات التعليم العالي العام احتياجات سوق العمل، ورغبة المقيمين في المملكة باستكمال تعليمهم العالي بها (باهر، ٢٠١١م، ٢٣٢) ولقد تضمنت الخطة السادسة للتنمية (١٤١٥هـ - ١٤٢٠هـ) ضمن أهدافها: الاهتمام بتوسيع قاعدة التعليم الجامعي الأهلي عبر مشاركة القطاع الخاص بافتتاح كليات وجامعات أهلية، حيث سعت الوزارة إلى أن تكون بداية التعليم العالي الأهلي قوية، ومحل ثقة سوق العمل؛ لضمان جودة مخرجاتها، واستمرار دورها؛ شأنها في ذلك شأن الجامعات الحكومية الموازية لها، كما أكدت أهمية تنوع المجالات والتخصصات التي تقدمها الكليات الأهلية، لتواكب حاجة سوق العمل، والتطورات العلمية والفنية في مجال التعليم العالي الأهلي (خطة التنمية، ١٤١٥هـ - ١٤٢٠هـ).

ولقد تضمن قرار مجلس الوزراء رقم ٣٣ الصادر عام ١٤١٨هـ الموافقة على تمكين القطاع الأهلي من إقامة مؤسسات تعليمية لا تهدف إلى الربح، وذلك على أسس إدارية، وعلمية، واقتصادية، ومالية سليمة؛ للمساهمة في تلبية احتياجات التنمية؛ مكتملة بذلك الدور الذي تقوم به الجامعات الحكومية (العولقي، والعتيبي، ٢٠٠٣م، ٦٧- ٦٨). وتعرف الجامعات الأهلية بأنها: مؤسسة تعليمية غير حكومية، تعمل على هدي الشريعة الإسلامية، ذات شخصية اعتبارية؛ تتمتع باستقلال مالي وإداري، بما لا يتعارض مع الأنظمة والتعليمات (وزارة التعليم، التعليم الأهلي الجامعي، ٢٠١٧م).

ويذكر الحقييل (٢٠١٦م، ٨٠) أن بداية الجامعات الأهلية كانت في ١٤٢٣/٤/١ هـ بصور الموافقة على إنشاء جامعتين أهليتين، هما: جامعة الأمير سلطان، وجامعة الفيصل، ثم توالى إنشاء الجامعات والكليات الأهلية، حيث بلغت خلال العام الدراسي ١٤٣٠/١٤٣١ هـ ٨ جامعات، و٤٠ كلية أهلية.

٣- الجامعات الأهلية في مدينة الرياض:

وتتمثل أهم الملاح الوصفية للجامعات الأهلية بمدينة الرياض مجال الدراسة والمتمثلة في جامعة الأمير سلطان، وجامعة الفيصل، وجامعة البمامة، وجامعة دار العلوم، فيما يتعلق بالتميز المؤسسي، ودرجة توافر أبعاده؛ وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز على النحو التالي:

أ- جامعة الفيصل:

أنشئت جامعة الفيصل عام ٢٠٠٢م، بمبادرة من مؤسسة الملك فيصل الخيرية، ويدفع الفيصل لتحقيق التميز والنجاح مجلس أمنائها؛ الذي يمثله مؤسسون محليون وعالميون، ملتزمون برسالة الجامعة، وقد بدأت الجامعة مسيرتها بأربع كليات، هي: الأعمال، والهندسة، والطب، والعلوم، وتقدم برامج تعليمية عالية المستوى والجودة. (الموسى، ٢٠١٥م، ١١٧)، كما تمنح الجامعة درجة الماجستير في إدارة الأعمال (العقيل، ٢٠١٣م، ١٥٥).

ب- جامعة الأمير سلطان:

أنشئت كلية الأمير سلطان بمدينة الرياض عام ٢٠٠٠م، وتحولت إلى جامعة عام ٢٠٠٤م، وتضم خمس كليات، وهي: كلية إدارة الأعمال، وكلية الهندسة، وكلية علوم الحاسب والمعلومات، وكلية القانون، وكلية العلوم الإنسانية، كما تمنح جامعة الأمير سلطان درجة الماجستير في إدارة الأعمال (العقيل، ٢٠١٣م، ١٥٤).

ج- جامعة البمامة:

جاء مشروع تأسيس كلية البمامة الأهلية ضمن أوائل المشاريع الجادة التي حظيت بدعم وتشجيع من وزارة التعليم العالي بالمملكة، والتي كانت انطلاقها عام ٢٠٠١م، ومنها انطلق أكبر حرم جامعي للمؤسسات الجامعية الأهلية بمدينة الرياض، وافتتح الحرم الجامعي عام ٢٠٠٤م، وقد حازت الكلية - في فترة وجيزة - على سمعة علمية متميزة؛ بفضل حرصها على توفير المناخ اللازم للنجاح والبرامج المعدة؛ وفق معايير مؤسسات الاعتماد الأكاديمي الدولي، واختيار أفضل الكفاءات التدريسية للعمل في بيئة متكاملة الخدمات (الموسى، ٢٠١٥م، ١١٥).

د- جامعة دار العلوم:

نشأت جامعة دار العلوم عام ٢٠٠٨م، وتضم خمس كليات، وهي: كلية الهندسة المعمارية والتصميم الرقمي، وكلية إدارة الأعمال، وكلية الحقوق والدراسات العليا، وكلية طب الأسنان، وكلية الطب البشري، كما تمنح الجامعة درجة الماجستير في الحقوق - قانون جنائي، وقانون تجاري - وإدارة الأعمال، ونظم المعلومات الإداري (جامعة دار العلوم، عن الجامعة، ٢٠١٧م).

• ثانياً : الدراسة الميدانية وأجرائتها:

تتناول هذا الفصل أيضاً لمنهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

١. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثان المنهج الوصفي؛ نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات، والذي يقوم على الظواهر الطبيعية أو الاجتماعية، ويقدم وصفاً لها؛ للوصول بذلك - إلى إثبات الحقائق العلمية (الربيع، ٢٠١٢م، ١٧٩).

٢. مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التالية: جامعة الفيصل، جامعة الأمير سلطان، جامعة اليمامة، جامعة دار العلوم؛ والبالغ عددهم (٩٤٥) عضو هيئة تدريس.

٣. عينة الدراسة:

عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٧٣) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس بجامعات: (الفيصل، جامعة الأمير سلطان، جامعة اليمامة، جامعة دار العلوم)، وقد تم تحديد العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، وقد قامت الباحثتان بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً وورقياً على أعضاء هيئة التدريس، وقد استجاب مع الباحثتان (٣٠٥) عضو هيئة تدريس من الجامعات المذكورة، وتم استبعاد (٧) استبانات؛ لعدم اكتمال الاستجابات، ليكون العدد النهائي لعينة الدراسة (٢٩٨)، وقد قامت الباحثتان باستخدام جميع الاستبانات المكتملة التي حصلت عليها؛ وذلك من باب الأمانة العلمية، وحفاظاً على مجهود الباحثين.

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة على الجامعات؛ وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون

م	الجامعة	الإجمالي	النسبة إلى الإجمالي	حجم العينة وفقاً للمعادلة	العينة المطلوبة وفقاً للنسبة من الإجمالي
١	جامعة الفيصل	١٧٩	١٩.٠	٢٧٣	٥٢
٢	جامعة اليمامة	٨٤	٨.٩	٢٧٣	٢٤
٣	جامعة دار العلوم	٢٤٦	٢٦.٠	٢٧٣	٧١
٤	جامعة الأمير سلطان	٤٣٦	٤٦.١	٢٧٣	١٣٦
	الإجمالي	٩٤٥	١٠٠.٠%	٢٧٣	٢٧٣

٤. خصائص أفراد عينة الدراسة:

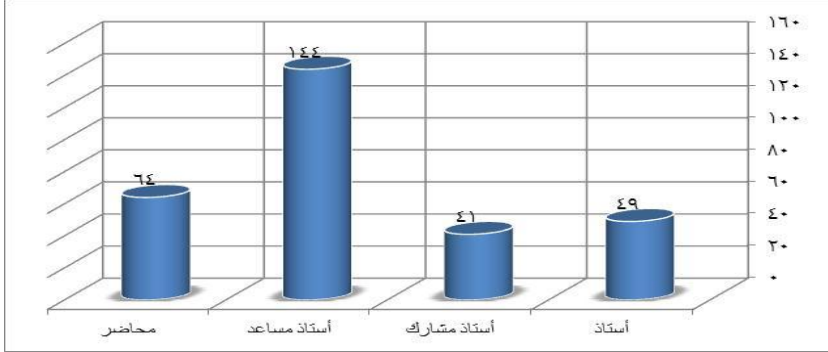
يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص وذلك على النحو التالي:

٤-١ الرتبة العلمية:

جدول (٣) توزيع أفراد الدراسة؛ وفقاً لتغير الرتبة العلمية

التكرارات	النسبة المئوية
٤٩	١٦.٤
٤١	١٣.٨
١٤٤	٤٨.٣
٦٤	٢١.٥
٢٩٨	١٠٠.٠

يوضح الجدول (٣) توزيع أفراد الدراسة؛ وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، حيث إن ما يقارب من نصف أفراد الدراسة رتبته العلمية أستاذ مساعد؛ بتكرار (١٤٤) عضو هيئة تدريس، وبنسبة (٤٨,٣ ٪)، في حين أن هناك (٦٤) عضو هيئة تدريس بنسبة (٢١,٥ ٪) رتبته العلمية محاضر، كما أن هناك (٤٩) عضو هيئة تدريس بنسبة (١٦,٤ ٪) رتبته العلمية أستاذ، وهناك (٤١) عضو هيئة تدريس بنسبة (١٣,٨ ٪) رتبته العلمية أستاذ مشارك.



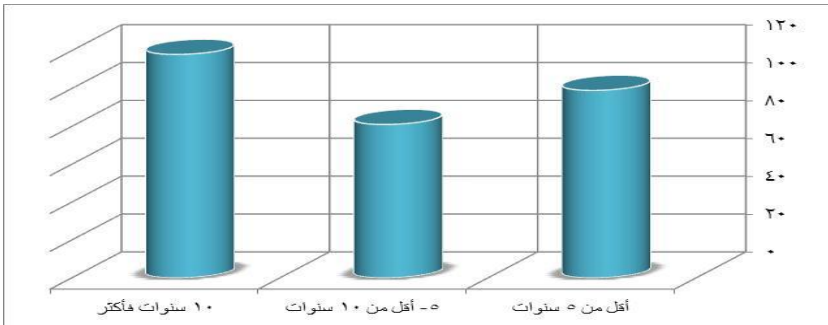
شكل (٤) توزيع أفراد الدراسة؛ وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

٢-٤ عدد سنوات الخدمة:

جدول (٤) توزيع أفراد الدراسة؛ وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	أقل من ٥ سنوات
٣٣,٢	٩٩	٥- أقل من ١٠ سنوات
٢٧,٢	٨١	١٠ سنوات فأكثر
٣٩,٦	١١٨	الإجمالي
١٠٠,٠	٢٩٨	

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن هناك (١١٨) عضو هيئة تدريس بنسبة (٣٩,٦ ٪)؛ خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر، في حين أن هناك (٩٩) عضو هيئة تدريس بنسبة (٣٣,٢ ٪) سنوات؛ خدمتهم أقل من (٥) سنوات، كما أن هناك (٨١) عضو هيئة تدريس بنسبة (٢٧,٢ ٪)؛ تتراوح سنوات خدمتهم ما بين (٥ - أقل من ١٠ سنوات).



شكل (٥) توزيع أفراد الدراسة؛ وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

٥. أداة الدراسة:

أ) بناء أداة الدراسة:

قد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكوّنت أداة الدراسة - في صورتها النهائية - من قسمين:

« القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، مثل: الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة.

« القسم الثاني: وهو يتكون من (٣٢) عبارة مقسّمة على محورين.

وطلبت الباحثان من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كلّ عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

٥- عالية جدا	٤- عالية	٣- متوسطة	٢- ضعيفة	١- ضعيفة جدا
--------------	----------	-----------	----------	--------------

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥ - ١ = ٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح؛ أي: (٤/٥ = ٠,٨٠٠)، بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (٥):

جدول (٥) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
٤,٢١ - ٥,٠	٣,٤١ - ٤,٢٠	٢,٦١ - ٣,٤٠	١,٨١ - ٢,٦٠	١ - ١,٨٠

ب) صدق أداة الدراسة:

ولقد قامت الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

١- الصدق الظاهري للأداة:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، والتي تتناول "درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ في ضوء النموذج الأوروبي للأداء المتميز EFQM"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. (ملحق رقم (٢)).

وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة. وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون؛ قامت الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات، وحذف عبارات أخرى؛ حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة؛ قامت الباحثان بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قامت الباحثان بحساب معامل الارتباط بيرسون؛

لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات أبعاد محور: (درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية لكل بُعد

معيار الإستراتيجيات		معيار القيادة		معيار الشراكات والوارد	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	♦♦٠,٦٥١	١	♦♦٠,٦٦٠	١	♦♦٠,٦٢٧
٢	♦♦٠,٦٦٤	٢	♦♦٠,٦٤٢	٢	♦♦٠,٧٤٥
٣	♦♦٠,٦٤٦	٣	♦♦٠,٧٤٣	٣	♦♦٠,٥٨٠
٤	♦♦٠,٦٨٣	٤	♦♦٠,٧٨٢	٤	♦♦٠,٥٩١

** دال عند مستوى (٠,٠١)

جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات أبعاد محور: (درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية لكل بُعد

العمليات الإدارية		الوارد البشرية (العاملون)		مباريات نتائج الأداء الرئيسة	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	♦♦٠,٧٦٧	١	♦♦٠,٧٣٧	١	♦♦٠,٧٨٢
٢	♦♦٠,٧٥٨	٢	♦♦٠,٧٢٥	٢	♦♦٠,٧٨٦
٣	♦♦٠,٧٩١	٣	♦♦٠,٧٣٨	٣	♦♦٠,٨٠٤
٤	♦♦٠,٧٩٨	٤	♦♦٠,٧٥٨	٤	♦♦٠,٧٨٩

** دال عند مستوى (٠,٠١)

جدول (٨) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات أبعاد محور: (درجة توافر البُعد التقني؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية لكل بُعد

العبارة	معامل الارتباط
١	♦♦٠,٧٦٢
٢	♦♦٠,٧٧٢
٣	♦♦٠,٧٣٣

** دال عند مستوى (٠,٠١)

جدول (٩) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور: (درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط
البُعد المؤسسي	♦♦٠,٨٣٩
البُعد التنظيمي	♦♦٠,٨٦٧
البُعد التقني	♦♦٠,٨٥٥

** دال عند مستوى (٠,٠١)

جدول (١٠) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور: (المقترحات التطويرية التي تُسهم في تطبيق معايير التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض؛ في ضوء النموذج الأوروبي للجودة والتميز) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط
١	♦♦٠,٨٠٣
٢	♦♦٠,٨٥٠
٣	♦♦٠,٨٥٣
٤	♦♦٠,٨٠٩
٥	♦♦٠,٨٢٥

** دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجداول رقم: (٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي،

كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية؛ يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

٣- ثبات أداة الدراسة:

والجدول رقم (١١) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة؛ وذلك كما يلي :

جدول (١١) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد المؤسسي	١٢	٠,٨٧١
٢	البعد التنظيمي	١٢	٠,٨٤٦
٣	البعد التقني	٣	٠,٨٥٩
٤	الدرجة الكلية لدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.	٢٧	٠,٨٩٥
٥	المقترحات التطويرية التي تُسهم في تطبيق معايير التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض؛ في ضوء النموذج الأوروبي للحدوة والتميز.	٥	٠,٨٨٥
٦	الثبات الكلي	٣٢	٠,٩١٧

يوضح الجدول (١١) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩١٧)، وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨٤٦ ، ٠,٨٩٥)، وهي معاملات ثبات مرتفعة؛ يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

٦- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة؛ باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية.

٧- نتائج الدراسة :

تتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة؛ وذلك على النحو التالي:

• السؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن التساؤل السابق؛ قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، كما تم ترتيب هذه الأبعاد حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	أبعاد التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	نسبة التوافر	الترتيب
١	البعد المؤسسي	٤,١٨	٠,٥٩	عالية	٨٣,٦	١
٢	البعد التنظيمي	٣,٩٢	٠,٧٢	عالية	٧٨,٤	٢
٣	البعد التقني	٣,٧٤	٠,٨٨	عالية	٧٤,٨	٣
-	المتوسط الحسابي العام	٤,٠٠	٠,٦٤	عالية	٨٠,٠	-

يتضح من خلال الجدول (١٢) أن درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض - جاءت بدرجة عالية؛ بمتوسط عام (٤,٠)، وانحراف معياري (٠,٦٤)، حيث جاء البعد المؤسسي بالمرتبة الأولى؛ بمتوسط عام (٤,١٨)، وانحراف معياري (٠,٥٩)، يليه البعد التنظيمي؛ بمتوسط عام (٣,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وفي الأخير يأتي البعد التقني كأقل أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ بمتوسط عام (٣,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٨٨).

وقد تعزو الباحثان ذلك إلى رغبة الجامعات الأهلية في زيادة قدرتها التنافسية بين الجامعات المختلفة، بما يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم زيادة الإقبال على خدماتها التعليمية.

ويُساهم في تحسين الأداء التنظيمي للجامعات، ومعرفة متطلبات المجتمع، واستخدام الأساليب العلمية لحل المشكلات؛ إضافة إلى المرونة في العمل، وبناء علاقات داخلية بين الأفراد على مستوى المؤسسة الداخلي أو على المستوى الخارجي، ودعم الحرية، والتغيير والاستقلال، وتدريب وتعليم الموظفين؛ مما يؤدي إلى الارتقاء بالمؤسسة وبأفرادها.

إضافة إلى ما سبق فإن توافر تلك الأبعاد يؤدي إلى إعادة تنظيم الجامعة وتميزها، وبث روح جديدة، ورؤى وأهداف تؤدي إلى الحصول على فلسفة جديدة؛ من شأنها أن تقودها إلى نشاط علمي متميز، ومن ثم تحقيق أهدافها والدخول إلى التنافسية.

كما توضح النتائج أن قيم الانحراف المعياري تتراوح ما بين (٠,٥٩ ، ٠,٨٨)، وهي قيم منخفضة، مما يعني أن هناك تجانسا في استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

والجداول التالية تتناول - بالتفصيل - درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وذلك على النحو التالي:

١- البعد المؤسسي:

للتعرف على درجة توافر البعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية؛ قامت الباحثان بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما بالجدول (١٣):

يتضح من خلال الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي العام للبعد المؤسسي (٤,١٨)، بانحراف معياري (٠,٥٩)، وهذا يدل على أن درجة توافر البعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض - جاءت بدرجة عالية، حيث جاء معيار الإستراتيجيات بالمرتبة الأولى؛ بمتوسط عام (٤,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٦٤)، يليه معيار القيادة؛ بمتوسط عام (٤,١٧)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وفي الأخير

جدول (١٣) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية

الترتيب	النسبة التوافر	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
معايير الإستراتيجيات: تقوم الجامعة بما يلي					
١	٨٨,٠	عالية جدا	٠,٧٢	٤,٤٠	إعداد الخطة الإستراتيجية.
٢	٨٧,٤	عالية جدا	٠,٧٩	٤,٣٧	تصنع إدارة الجامعة الأهداف المنبثقة من رؤيتها.
٣	٨٤,٤	عالية جدا	٠,٧٤	٤,٢٢	إعداد مجموعة من البرامج لتفعيل الخطة الإستراتيجية حسب أولويات محددة.
٤	٨٢,٢	عالية	٠,٧٩	٤,١١	تفعيل الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.
-	٨٥,٦	عالية جدا	٠,٦٤	٤,٢٨	المتوسط الحسابي العام لمعايير الإستراتيجيات
معايير القيادة: تقوم الجامعة بما يلي:					
١	٨٦,٨	عالية جدا	٠,٧٨	٤,٣٤	إعلان الرؤية لأعضاء هيئة التدريس.
٢	٨٥,٦	عالية جدا	٠,٧٧	٤,٢٨	نشر الرسالة لأعضاء هيئة التدريس.
٣	٨٢,٠	عالية	٠,٩١	٤,١٠	تعزيز ثقافة التميز لدى أعضاء هيئة التدريس.
٤	٧٩,٠	عالية	٠,٩٩	٣,٩٥	توفير بيئة مشجعة على التميز في الأداء.
-	٨٣,٤	عالية	٠,٧١	٤,١٧	المتوسط الحسابي العام لمعايير القيادة
معايير الشراكات والموارد: تقوم الجامعة بما يلي:					
٣	٨١,٤	عالية	٠,٨٦	٤,٠٧	تحقيق الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي.
٤	٧٨,٤	عالية	٠,٩٠	٣,٩٢	تحديد الاحتياجات المالية لأولويات الإنفاق.
١	٨٣,٦	عالية	٠,٨٦	٤,١٨	توفير برامج لصيانة مرافقها.
٢	٨٣,٤	عالية	٠,٨٥	٤,١٧	توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.
-	٨١,٦	عالية	٠,٦٩	٤,٠٨	المتوسط الحسابي العام لمعايير الشراكات والموارد
-	٨٣,٦	عالية	٠,٥٩	٤,١٨	المتوسط الحسابي العام للبُعد المؤسسي

جاء معيار الشراكات والموارد كأقل أبعاد البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ بمتوسط عام (٤,٠٨)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، وقد تعزو الباحثان ذلك إلى أن تحقيق المؤسسة للتميز المؤسسي -يستلزم توافر كافة الجوانب المؤسسية داخل المؤسسة التعليمية؛ لزيادة قدرة المؤسسة على استشراف المستقبل.

والعبارات التالية تناقش درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وذلك على النحو التالي:

أ- معيار الإستراتيجيات

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض فيما يتعلق بالإستراتيجيات -يتضمن (٤) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤,١١ ، ٤,٤٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة

والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تُشير إلى درجة توافر: (عالية - عالية جدا)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالإستراتيجيات.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٢٨)، بانحراف معياري (٠.٦٤)، وهذا يدل على أن درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالإستراتيجيات - جاءت بدرجة عالية جدا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة - بدرجة عالية جدا - على أن الجامعات تقوم بما يلي: (إعداد الخطة الإستراتيجية، وكذلك أن إدارة الجامعة تقوم بصناعة الأهداف المنبثقة من رؤيتها؛ إضافة إلى أن الجامعة تقوم بإعداد مجموعة من البرامج لتفعيل الخطة الإستراتيجية حسب أولويات محددة).

وتعزو الباحثان ذلك إلى أن الرغبة في التقدم والنمو، وتقديم الخدمات التعليمية المتميزة - يتطلب مزيدا من الإستراتيجيات المختلفة للجامعة، سواء فيما يتعلق بالخدمات التعليمية داخل الجامعة، أو احتياجات المنافسين ومتطلبات السوق الذي تعمل به؛ الأمر الذي يجعل الجامعة على وعي تام بكل المتغيرات المختلفة حولها، بما يساعدها على تحقيق التميز المؤسسي.

كما توضح النتائج بالجدول (١٣) أنَّ قيم الانحراف المعياري لمعيار الإستراتيجيات تتراوح ما بين (٠.٧٢، ٠.٧٩)، وهي قيم منخفضة؛ مما يعني أن هناك تجانسا في استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالإستراتيجيات.

والعبارات التالية تناقش درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالإستراتيجيات، مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

« جاءت العبارة رقم (١): وهي: (إعداد الخطة الإستراتيجية) بالمرتبة الأولى؛ بدرجة عالية جدا بين العبارات الخاصة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالإستراتيجيات، بمتوسط حسابي (٤.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٧٢)، وتعزو الباحثان ذلك إلى رغبة الجامعة في تطوير خدماتها التعليمية المختلفة؛ من أجل الاستمرار واستقطاب مزيد من المستفيدين؛ من خلال التخطيط الإستراتيجي، الذي يقوم على فهم البيئة الخارجية واحتياجات المستفيدين، وإمكانيات الجامعة؛ إضافة إلى تفعيل الخطط بشكل دوري؛ الأمر الذي يعمل على تحسين الخدمات التعليمية داخل الجامعة.

« جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (تفعيل الخطة الإستراتيجية بشكل دوري) بالمرتبة الرابعة؛ بدرجة عالية بين العبارات الخاصة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالإستراتيجيات، بمتوسط

حسابي (٤،١١)، وانحراف معياري (٠،٧٩)، وتعزو الباحثان ذلك إلى حرص الجامعة على تحقيق الأهداف التي تسعها إليها، وتحسين الخدمات التعليمية التي تقدمها لزيادة رضا المستفيدين، وتحقيق الجودة الشاملة؛ حيث إن تفعيل الخطة -بشكل مستمر - يساهم في التزام الأفراد داخل الجامعة بالأهداف الموضوعه، وبذل مزيدٍ من الجهد لتحقيقها، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الركف (٢٠١٤م)؛ حيث جاءت نتيجة تفعيل الخطة الإستراتيجية -بشكل دوري - بدرجة متوسطة.

٢- معيار القيادة:

يتضح من الجدول (١٣) أن بُعد درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالقيادة -يتضمن (٤) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣،٩٥ ، ٤،٣٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تُشير إلى درجة توافر: (عالية - عالية جداً)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض فيما يتعلق بالقيادة.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤،١٧)، بانحراف معياري (٠،٧١)، وهذا يدل على أن درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالقيادة -جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أن الجامعات تقوم بما يأتي: (تعزيز ثقافة التميز لدى أعضاء هيئة التدريس، وكذلك أن الجامعة توفر بيئة مشجعة على التميز في الأداء)، وتعزو الباحثان ذلك إلى تحقيق الجامعة للتميز المؤسسي -يتطلب قيادة فاعلة ترتفع فوق مستوى التسلط والسيطرة، وتتمتع بمهارات عالية للتأثير على العاملين، وتمتاز بالحكمة والإبداع وفن التواصل، وبهذا تُساعد تلك المؤسسات على تحقيق التقدم والتطوير في خدماتها التعليمية، وذلك من خلال تشكيل فرق العمل، وإنشاء قنوات معلوماتية فاعلة داخل الجامعة.

كما توضح النتائج بالجدول (١٣) أن قيم الانحراف المعياري لمعيار القيادة تتراوح ما بين (٠،٧٧ ، ٠،٩٩)، وهي قيم منخفضة؛ مما يعني أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض فيما يتعلق بالقيادة.

والعبارات التالية تناقش درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالقيادة، مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

«جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (إعلان الرؤية لأعضاء هيئة التدريس) بالمرتبة الأولى؛ بدرجة عالية جداً بين العبارات الخاصة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالقيادة،

بمتوسط حسابي (٤.٣٤)، وانحراف معياري (٠.٧٨)، وتعزو الباحثان ذلك إلى إعلان القيادات الجامعية لرؤية الجامعة -يساهم- بدرجة كبيرة - في زيادة وعي منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، والتنفيذ السليم لتلك الأهداف، وعدم الانحراف عنها، بما يساعد - بدرجة كبيرة - في تميز الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة.

« جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (توفير بيئة مشجعة على التميز في الأداء) بالمرتبة الرابعة؛ بدرجة عالية بين العبارات الخاصة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالقيادة، بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٩٩)، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن تحقيق التميز المؤسسي داخل الجامعة -يستلزم تكامل الجوانب الإدارية والتعليمية داخل الجامعة، حيث إن توفير مناخ جيد للكفاءات الإدارية داخل الجامعة من حيث التحفيز المادي، والمعنوي، والدورات التدريبية اللازمة لتطوير الأداء -يساهم- بدرجة كبيرة - في قدرة تلك الكفاءات على تحقيق التميز في الجانب الإداري، وهذا التوازن بين المتطلبات التعليمية والكادر التعليمي -يعمل على توفير بيئة مشجعة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، بما يسمح للمنظمات بتحقيق التميز في أدائها، وهذا ما أكده سميث نقلاً عن (اللوكان، ٢٠١١م، ٤٦)، حيث أشار إلى أن هناك أحد عشر مفتاحاً للقيادة المتميزة في المنظمات، أبرزها: توفير بيئة مشجعة على التميز في الأداء. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية عن دراسة الدجني (٢٠١٣م)، التي توصلت إلى أن معيار القيادة في عبارة توفير بيئة مشجعة على التميز في الأداء -جاء بدرجة متوسطة.

ج- معيار الشراكات والموارد:

يتضح من الجدول (١٣) أن بُعد درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالشراكات والموارد -يتضمن (٤) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٩٢، ٤.١٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تُشير إلى درجة توافر (عالية)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض فيما يتعلق بالشراكات والموارد.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٨)، بانحراف معياري (٠.٦٩)، وهذا يدل على أن درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض فيما يتعلق بالشراكات والموارد -جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة -بدرجة عالية - على أن الجامعات تقوم بمايلي (توفير برامج لصيانة مرافقها، وكذلك توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية؛ إضافة إلى تحقيق الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي)، وقد تعزو الباحثان ذلك إلى أن تحقيق

التميز المؤسسي بالجامعة – يستلزم تطوير كافة الجوانب داخل الجامعة، سواء فيما يتعلق بالنواحي الإدارية، أو مرافق الجامعة؛ بما يساهم في تحسين مستوى الكفاءة والفاعلية للجامعة، حيث إن توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية – يساهم – بدرجة كبيرة – في تحسين جودة تلك الخدمات، وتحقيق الشراكات مع المجتمع المحلي؛ إضافة إلى اختصار مزيد من الوقت والجهد، يمكن استغلاله في تطوير نواح أخرى، كما أن تطوير تلك الخدمات يساهم في زيادة رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجامعة. والتركيز على أولويات الجامعة للإنفاق – يساعد – بدرجة كبيرة – على قدرة الجامعة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية الحالية، وتوجيهها إلى الأنشطة التي تحتاج إلى تحسين، والتي تمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية.

كما توضح النتائج بالجدول (١٣) أن قيم الانحراف المعياري لمعيار الشراكات والموارد تتراوح ما بين (٠,٨٥ ، ٠,٩٠)، وهي قيم منخفضة؛ مما يعني أن هناك تجانسا في استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض فيما يتعلق بالشراكات والموارد.

والعبارات التالية تناقش درجة توافر البعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالشراكات والموارد، مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

« جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (توفير برامج لصيانة مرافقها) بالمرتبة الأولى؛ بدرجة عالية بين العبارات الخاصة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالشراكات والموارد، بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن العمل على تحسين مرافق الجامعة والمتمثلة في القاعات الدراسية والمختبرات؛ وذلك من خلال الصيانة الدورية لها – يساهم – بدرجة كبيرة – في تحسين الخدمات التعليمية المقدمة من الجامعة، وزيادة الطلب عليها؛ بما يزيد من قدرة الجامعة على تحقيق التميز المؤسسي، وهذا ما أشار إليه ثواني وآخرون (٢٠٠٩م، ١٦)، حيث أكد على أن التركيز للتأكد من رضا العمل عن طريق تميز الخدمات – هو أفضل طريقة لحصول المنظمة على ولاء العملاء والاحتفاظ بهم، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة لبيفو وديانا وديانا، *Liviu & Diana & Diana* (٢٠١٣م)، والتي توصلت إلى أن تطبيق نموذج التميز الأوروبي للأداء والتميز ساهم في تحسين الخدمات التعليمية المقدمة في الجامعات الألمانية، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة القرزعي (٢٠١٦م)، حيث جاء معيار الشراكات والموارد بدرجة عالية.

« جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (تحديد الاحتياجات المالية لأولويات الإنفاق) بالمرتبة الرابعة؛ بدرجة عالية بين العبارات الخاصة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالشراكات

والموارد، بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٩٠)، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن التحديد الجيد للالتزامات المالية للجامعة، وتوجيه المصادر المالية المختلفة لها من أجل تلك الالتزامات يساهم -بدرجة كبيرة- في استغلال الموارد المالية المتاحة؛ بما يساعد على تقديم خدمات تعليمية متميزة.

ب- البُعد التنظيمي:

للتعرف على درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية؛ قامت الباحثان بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٤) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	نسبة التوافر	الترتيب
معيار العمليات الإدارية: تقوم الجامعة بما يلي:						
١	تعريف الأعضاء بالعمليات الأساسية.	٤,١٢	٠,٨٤	عالية	٨٢,٤	١
٢	تحديد مؤشرات للحكم على جودة العمليات.	٣,٩٨	٠,٨٩	عالية	٧٩,٦	٢
٤	مؤشرات لمرقبة الوضع الحالي للجامعة.	٣,٩٣	٠,٨٨	عالية	٧٨,٦	٣
٣	تقديم تغذية راجعة.	٣,٨٦	٠,٩١	عالية	٧٧,٢	٤
-	المتوسط الحسابي العام لمعيار العمليات الإدارية	٣,٩٧	٠,٧٨	عالية	٧٩,٤	-
معيار الموارد البشرية (العاملون): تقوم الجامعة بما يلي:						
١	تمكين أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في خطط تطوير القسم.	٣,٩٣	٠,٩٩	عالية	٧٨,٦	١
٢	منح الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام.	٣,٨٦	٠,٨٩	عالية	٧٧,٢	٢
٣	تطوير خطط الأداء بناء على الاحتياجات التدريبية.	٣,٨٦	٠,٩٥	عالية	٧٧,٢	٣
٤	تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بموضوعية محددة.	٣,٨٣	١,٠١	عالية	٧٦,٦	٤
-	المتوسط الحسابي العام لمعيار الموارد البشرية (العاملون)	٣,٨٧	٠,٨٣	عالية	٧٧,٤	-
معيار نتائج الأداء الرئيسية: تقوم الجامعة بما يلي:						
١	برامج تقييمية تضمن تحقيق أهدافها.	٤,٠٠	٠,٨٤	عالية	٨٠,٠	١
٢	معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي العام للجامعة.	٣,٩٩	٠,٨٥	عالية	٧٩,٨	٢
٣	مؤشرات لمرقبة الإنتاجية.	٣,٩٠	٠,٨٩	عالية	٧٨,٠	٣
٤	برامج للاستفادة من نتائج عمليات التقييم الذاتي.	٣,٧٨	٠,٩٣	عالية	٧٥,٦	٤
-	المتوسط الحسابي العام لمعيار نتائج الأداء الرئيسية	٣,٩٢	٠,٧٧	عالية	٧٨,٤	-
-	المتوسط الحسابي العام للبُعد التنظيمي	٣,٩٢	٠,٧٢	عالية	٧٨,٤	-

يتضح من خلال الجدول (١٤) أن المتوسط الحسابي العام للبُعد التنظيمي يبلغ (٣,٩٢)؛ بانحراف معياري (٠,٧٢)، وهذا يدل على أن درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض -جاءت بدرجة عالية، حيث جاء معيار العمليات الإدارية بالمرتبة الأولى؛ بمتوسط عام (٣,٩٧)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، يليه معيار نتائج الأداء الرئيسية؛ بمتوسط عام (٣,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، وفي الأخير يأتي معيار الموارد البشرية (العاملون) كأقل أبعاد البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ بمتوسط عام (٣,٨٧)،

وبانحراف معياري (٠,٨٣)، وتعزو الباحثان ذلك إلى حرص الجامعة على تحسين الجوانب التنظيمية لديها؛ فيما يتعلق بالعمليات الإدارية، والتي من خلالها تتمكن الجامعة من تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها، والترويج لتلك الخدمات وتسويقها بشكل فعال؛ بما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة، وكذلك التحقق من نتائج الأداء الرئيسية؛ بما يساهم في التحقق من الخدمات المقدمة تحسينها بما يناسب تطلعات ورغبات المستفيدين؛ إضافة إلى تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة؛ حيث يعدّ العنصر البشري من أبرز الكفاءات التي تساعد الجامعة على تحقيق التميز المؤسسي؛ وذلك من خلال توفير البيئة التعليمية المناسبة للعمل، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم من خلال الدورات التدريبية؛ بما يعزز مكانة الجامعة وزيادة قدرتها التنافسية.

والعبارات التالية تناقش - بالتفصيل - درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وذلك على النحو التالي:

أ- معيار العمليات الإدارية:

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار العمليات الإدارية - يتضمن (٤) عبارات؛ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٨٦، ٤,١٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تُشير إلى درجة توافر (عالية)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض فيما يتعلق بمعيار العمليات الإدارية.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٩٧)، بانحراف معياري (٠,٧٨)، وهذا يدل على أن درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار العمليات الإدارية - جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة - بدرجة عالية - على أن الجامعات تقوم بالآتي: (تعريف الأعضاء بالعمليات الأساسية، وكذلك تحديد مؤشرات للحكم على جودة العمليات؛ إضافة إلى وضع مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للجامعة)، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن العمليات الإدارية تشمل جميع مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة، ومن ثم فإنه لتحقيق التميز المؤسسي ينبغي إعطاء الجامعة مزيداً من الاهتمام من أجل تطويرها؛ وذلك من خلال إدخال التقنيات الحديثة فيها، كما أن الربط بين الإدارات المختلفة؛ يساعد على سرعة تداول المعلومات؛ ومن ثم سرعة اتخاذ القرارات المختلفة؛ كل هذا من شأنه أن يعمل على تحسين كافة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين.

كما توضح النتائج بالجدول (١٤) أن قيم الانحراف المعياري لمعيار العمليات الإدارية تتراوح ما بين (٠,٨٤، ٠,٩١)، وهي قيم منخفضة؛ مما يعني أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض فيما يتعلق بمعيار العمليات الإدارية.

والعبارات التالية تناقش - بالتفصيل - درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار العمليات الإدارية، مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

◀◀ جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (تعريف الأعضاء بالعمليات الأساسية) بالمرتبة الأولى؛ بدرجة عالية بين العبارات الخاصة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار العمليات الإدارية؛ بمتوسط حسابي (٤.١٢)، وانحراف معياري (٠.٨٤)، وتعزو الباحثان ذلك أن تعريف أعضاء هيئة التدريس بالعمليات الأساسية لهم؛ يزيد من قدرتهم على تحقيق أهداف العملية التعليمية داخل الجامعة؛ وذلك نظرا لما لهم من تأثير، ولدورهم البارز في نجاح أية مؤسسة جامعية أو تميزها، ولأنهم أساس التقدم المعرفي لأي مؤسسة تعليمية، وهم الذين يقودون العمل الأكاديمي الفعلي؛ من حمل الرسالة التعليمية، والقيام بالبحوث، وتقديم الاستشارات الفنية للمجتمع، وإدارة العمليات المساندة والمتشعبة من خلال اللجان الأكاديمية.

◀◀ جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (تقديم تغذية راجعة) بالمرتبة الرابعة؛ بدرجة عالية بين العبارات الخاصة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار العمليات الإدارية بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وانحراف معياري (٠.٩١)، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن التغذية الراجعة للعمليات -تُساهم -بدرجة كبيرة - في تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة، وذلك من خلال الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف؛ بما يساهم في تطوير الخدمات والتحسين المستمر لها، كما أن التغذية الراجعة تمكن العاملين من اختيار أفضل الممارسات والعمليات؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة إليها، بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

ب- معيار الموارد البشرية (العاملون):

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار الموارد البشرية (العاملون) -يتضمن (٤) عبارات؛ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٨٣، ٣.٩٣)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تُشير إلى درجة توافر (عالية)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض فيما يتعلق بمعيار الموارد البشرية (العاملون).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨٧)، بانحراف معياري (٠.٨٣)، وهذا يدل على أن درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار الموارد البشرية (العاملون) -جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة -بدرجة عالية - على أن الجامعات تقوم بالتالي: (تمكين أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في خطط تطوير القسم، وكذلك تطوير

خطط الأداء بناءً على الاحتياجات التدريبية؛ إضافة إلى منح الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام). وتعزو الباحثان ذلك إلى أهمية العنصر البشري، ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، حيث إن امتلاك الجامعة للكوادر البشرية المؤهلة؛ سواء في النواحي التدريسية، أو النواحي الإدارية -يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق ميزة تنافسية لها، حيث إن التميز المؤسسي يتضمن إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة، والتركيز على الأهداف الرئيسية، وعدم تشتيت الجهود؛ فاحترام الأفراد، وتشجيعهم، وتنميتهم، وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم؛ لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار.

كما توضح النتائج بالجدول (١٤) أن قيم الانحراف المعياري لمعيار الموارد البشرية (العاملون) تتراوح ما بين (٠,٨٩ ، ١,٠١)؛ مما يعني أن هناك تجانسا في استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار الموارد البشرية (العاملون) باستثناء العبارة رقم (٤)، حيث إن الانحراف المعياري لها (١,٠١)، وهي قيمة كبيرة نسبيا، وقد يعزى ذلك لاختلاف بيئة العمل؛ واختلاف القيادة.

والعبارات التالية تناقش درجة توافر البعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار الموارد البشرية (العاملون)، مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (تمكين أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في خطط تطوير القسم) بالمرتبة الأولى؛ بدرجة عالية بين العبارات الخاصة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار الموارد البشرية (العاملون)، بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وقد تعزو الباحثان ذلك إلى رغبة الجامعة في تحسين خدماتها بشكل مستمر، من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في تطوير خطط أقسامهم؛ بما يساعدهم على البذل والعطاء؛ من أجل تحقيق الأهداف التعليمية التي تسعى إليها حاليا ومستقبلا، بما يساهم في الارتقاء بالمؤسسة التعليمية وبأفرادها؛ لتحقيق الجودة والتميز، وذلك نظرا للدور البارز والمؤثر لأعضاء هيئة التدريس في نجاح أية مؤسسة جامعية أو تميزها، ولأنهم أساس التقدم المعرفي لتلك الجامعات.

جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بموضوعية محددة) بالمرتبة الرابعة؛ بدرجة عالية بين العبارات الخاصة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض فيما يتعلق بمعيار الموارد البشرية (العاملون)، بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وانحراف معياري (١,٠١)، وتعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام الجامعة بالكفاءات البشرية لديها، والرغبة الدائمة في تطوير مهاراتهم وكفاءتهم؛ وذلك تمشيا مع متطلبات تنمية العملية التعليمية

بالجامعة، والارتقاء بمستوى الأداء، والدخول إلى التنافسية من خلال بعض الممارسات التي من شأنها تحسين الظروف الموضوعية فيها، وتعزيز سياسة الباب المفتوح، وتشجيع المبادرات، ووضع معايير محددة للتقييم تتسم بالموضوعية.

ج- معيار نتائج الأداء الرئيسية:

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار نتائج الأداء الرئيسية - يتضمن (٤) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٧٨، ٤,٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي؛ والتي تُشير إلى درجة توافر (عالية)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض فيما يتعلق بمعيار نتائج الأداء الرئيسية.

بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٩٢)، بانحراف معياري (٠,٧٧)، وهذا يدل على أن درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار نتائج الأداء الرئيسية - جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة - بدرجة عالية - على أن الجامعات تقوم بوضع (برامج تقويمية تضمن تحقيق أهدافها، معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي العام للجامعة؛ إضافة إلى مؤشرات لمراقبة الإنتاجية)، وتعزو الباحثان ذلك إلى رغبة الجامعة في الوقوف على مستوى الخدمات التي تقدمها، وذلك من أجل فهم نقاط القوى الرئيسية لديها والفجوات المحتملة، وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة.

كما توضح النتائج بالجدول (١٤) أن قيم الانحراف المعياري لمعيار نتائج الأداء الرئيسية تتراوح ما بين (٠,٨٤، ٠,٩٣)؛ مما يعني أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار نتائج الأداء الرئيسية.

والعبارات التالية تناقش درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار نتائج الأداء الرئيسية، مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (برامج تقويمية تضمن تحقيق أهدافها) بالمرتبة الأولى؛ بدرجة عالية بين العبارات الخاصة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار نتائج الأداء الرئيسية؛ بمتوسط حسابي (٤,٠)، وانحراف معياري (٠,٨٤)، وقد تعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام الجامعة بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، والتوصل إلى المشكلات المختلفة التي قد تواجهها، ومعالجتها بالطرق العلمية والإجراءات التصحيحية والوقائية؛ لمنع حدوثها مستقبلاً، بما يساهم في توظيف أفضل لإمكاناتها، والسعي نحو التطوير والتحسين المستمر؛ لزيادة القدرة التنافسية لها، وهذا ما أكده كل من الهلالات (٢٠١٤م، ٢٢٨)، والمليجي (٢٠١٢م، ٧٩)، وجاد الرب (٢٠١٣م، ١١٦ - ١١٧)؛ حيث أشاروا إلى أن مساعدة المؤسسات على تفعيل عملية التحسين المستمر داخلها - من أهم أهداف التميز المؤسسي.

جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (برامج للاستفادة من نتائج عمليات التقويم الذاتي) بالمرتبة الرابعة؛ بدرجة عالية بين العبارات الخاصة بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار نتائج الأداء الرئيسة، بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٩٣)، وقد تعزو الباحثان ذلك إلى أهمية عمليات التقويم الذاتي، ودورها في توضيح نقاط القوة والضعف بالممارسات الجامعية.

د- البُعد التقني:

للتعرف على درجة توافر البُعد التقني؛ لدى الجامعات الأهلية؛ قامت الباحثان بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٥) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر البُعد التقني؛ لدى الجامعات الأهلية

الترتيب	نسبة التوفر	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	٧٥,٤	عالية	٠,٩٩	٣,٧٧	توفير مؤشرات لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي.
٢	٧٥,٢	عالية	٠,٩٦	٣,٧٦	توفير مؤشرات لقياس مدى الرضا عن التطوير الوظيفي.
٣	٧٣,٦	عالية	١,٠٤	٣,٦٨	توفير نظام سهل لاستقبال شكاوى المجتمع المحلي.
-	٧٤,٨	عالية	٠,٨٨	٣,٧٤	المتوسط الحسابي العام للبُعد التقني

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة توافر البُعد التقني؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض -يتضمن (٣) عبارات؛ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٧٧، ٣,٦٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تُشير إلى درجة توافر (عالية)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر البُعد التقني؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٤)، بانحراف معياري (٠,٨٨)، وهذا يدل على أن درجة توافر البُعد التقني؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض -جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة - بدرجة عالية - على أن الجامعات تقوم بما يلي: (توفير مؤشرات لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي، وكذلك توفير مؤشرات لقياس مدى الرضا عن التطوير الوظيفي؛ إضافة إلى توفير نظام سهل لاستقبال شكاوى المجتمع المحلي)؛ وتعزو الباحثان ذلك إلى أهمية التقنيات الحديثة للقياس والتحليل، ودورها في تطوير الخدمات الجامعية؛ من خلال المراقبة المستمرة للأداء الإداري والتنظيمي، ومقارنته بالمستويات الوطنية والدولية المعتمدة؛ بما يساهم في تعزيز مكانة الجامعة بين الجامعات الأخرى؛ ليقابل تطلعات ورغبات المجتمع، وتحقيق الميزة التنافسية لها؛ إضافة إلى رغبة الجامعة في الحفاظ على دورها الاجتماعي، والمساهمة في تطوير وتحسين الخدمات المجتمعية.

كما توضح النتائج بالجدول (١٥) أن قيم الانحراف المعياري للبعد التقني تتراوح ما بين (٠.٩٦ ، ١.٠٤)؛ مما يعني أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالبعد التقني، باستثناء العبارة رقم (٢)، حيث إن الانحراف المعياري لها (١.٠٤)، وهي قيمة كبيرة؛ مما يعني ضعف تجانس استجابات أفراد الدراسة حول تلك العبارة؛ لاختلاف بيئاتهم، ولعدم إلمامهم بنظام الشكاوى للمجتمع المحلي، وأيضاً اختلاف جنسيات أعضاء هيئة التدريس.

والعبارات التالية تناقش درجة توافر البعد التقني؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، مرتبة تنازلياً؛ وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (توفير مؤشرات لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي) بالمرتبة الأولى، بدرجة عالية بين العبارات الخاصة بدرجة توافر البعد التقني؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٩٩)، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن حرص الجامعة على تحقيق التميز المؤسسي لا يتوقف فقط - على جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها؛ بل بالمشاركة في تطوير وتحسين الخدمات المجتمعة؛ وذلك من خلال ترسيخ القيم والمبادئ التي تناسب طبيعة المجتمع السعودي، والتوعية المستمرة بأهمية المشاركة المجتمعية، ودورها في خدمة المجتمع من خلال الارتقاء ورفع مستوى نوعية الحياة الإنسانية والبيئية.

جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (توفير نظام سهل لاستقبال شكاوى المجتمع المحلي) بالمرتبة الثالثة؛ بدرجة عالية بين العبارات الخاصة بدرجة توافر البعد التقني؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وانحراف معياري (١.٠٤)، وتعزو الباحثان ذلك إلى حرص الجامعة على تطوير المجتمع المحلي، والتغلب على المشكلات التي تواجه أفرادها، وذلك من خلال ما تمتلكه من كوادرات بشرية مؤهلة ومدربة؛ واللازمة لعمليات التنمية المجتمعية؛ وذلك إيماناً بدورها في تحسين الخدمات المجتمعة والمشاركة في تنفيذ المشروعات التي تخدم المجتمع، وتعمل على نهضته وتطوره.

• السؤال الثاني: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد العينة؛ حول محاور الدراسة من حيث المتغيرات التالية: (الرتبة العلمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد - محاضر)، عدد سنوات الخدمة: أقل من ٥ سنوات - ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - عشر سنوات فأكثر)؛

• أولاً: الفروق باختلاف متغير الرتبة العلمية:

ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ باختلاف متغير الرتبة العلمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٦).

جدول (١٦) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ باختلاف متغير الرتبة العلمية

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
معيار الإستراتيجيات	بين المجموعات	٤,٠٧٢	٣	١,٣٥٧	٣,٣٦٧	٠,٠١٩
	داخل المجموعات	١١٨,٥٣٩	٢٩٤	٠,٤٠٣		
	المجموع	١٢٢,٦١١	٢٩٧			
معيار القيادة	بين المجموعات	١,٩٥٣	٣	٠,٦٥١	١,٢٧٩	٠,٢٨٢
	داخل المجموعات	١٤٩,٦٥٧	٢٩٤	٠,٥٠٩		
	المجموع	١٥١,٦١١	٢٩٧			
معيار الضراكات والموارد	بين المجموعات	٤,٨٠٣	٣	١,٦٠١	٣,٤٥٩	٠,٠١٧
	داخل المجموعات	١٣٦,٠٧٨	٢٩٤	٠,٤٦٣		
	المجموع	١٤٠,٨٨٢	٢٩٧			
الدرجة الكلية للبعد المؤسسي	بين المجموعات	٣,١٣٣	٣	١,٠٤٤	٣,٠٢٨	٠,٠٣٠
	داخل المجموعات	١٠١,٣٨٥	٢٩٤	٠,٣٤٥		
	المجموع	١٠٤,٥١٨	٢٩٧			
معيار العمليات الإدارية	بين المجموعات	٢,٥٢٠	٣	٠,٨٤٠	١,٤٠١	٠,٢٤٣
	داخل المجموعات	١٧٦,٣٤٠	٢٩٤	٠,٦٠٠		
	المجموع	١٧٨,٨٦١	٢٩٧			
معيار الموارد البشرية (العاملون)	بين المجموعات	١,٦٦١	٣	٠,٤٢٠	٠,٦١٤	٠,٦٠٦
	داخل المجموعات	٢٠١,٣٨١	٢٩٤	٠,٦٨٥		
	المجموع	٢٠٣,٠٤٢	٢٩٧			
معيار نتائج الأداء الرئيسية	بين المجموعات	٣,٦٦٥	٣	١,٢٥٥	٢,١٦٩	٠,٠٩٢
	داخل المجموعات	١٧٠,١١٧	٢٩٤	٠,٥٧٩		
	المجموع	١٧٣,٨٨٢	٢٩٧			
الدرجة الكلية للبعد التنظيمي	بين المجموعات	١,٩٧٤	٣	٠,٦٥٨	١,٢٧٨	٠,٢٨٢
	داخل المجموعات	١٥١,٤٣٢	٢٩٤	٠,٥١٥		
	المجموع	١٥٣,٤٠٧	٢٩٧			
الدرجة الكلية للبعد التقني	بين المجموعات	٢,٨٥٧	٣	٠,٩٥٢	١,٢٣٤	٠,٢٩٨
	داخل المجموعات	٢٢٦,٨٨٦	٢٩٤	٠,٧٧٢		
	المجموع	٢٢٩,٧٤٢	٢٩٧			
الدرجة الكلية لتوافر أبعاد التميز المؤسسي	بين المجموعات	٢,٤٦١	٣	٠,٨٢٠	١,٩٩٨	٠,١١٤
	داخل المجموعات	١٢٠,٧٣٧	٢٩٤	٠,٤١١		
	المجموع	١٢٣,١٩٩	٢٩٧			

يتضح من خلال الجدول (١٦) أنه لا توجد -هناك - فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة؛ حول الدرجة الكلية لتوافر أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ والمتعلقة بـ: البعد المؤسسي؛ متمثلاً في (معيار القيادة)، والبعد التنظيمي؛ (العمليات الإدارية - الموارد البشرية - نتائج الأداء الرئيسية)، والبعد التقني باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد والمحاور على التوالي: (٠,٢٨٢)، (٠,٢٤٣، ٠,٦٠٦، ٠,٠٩٢)، وللدرجة الكلية للبعد التنظيمي (٠,٢٨٢)، وللدرجة الكلية للبعد التقني (٠,٢٩٨)، وللدرجة الكلية لتوافر أبعاد التميز المؤسسي (٠,١١٤)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥)؛ أي: غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة

إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف رتبته العلمية؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ والمتعلقة بـ: (معيار القيادة، البُعد التنظيمي (العمليات الإدارية - الموارد البشرية - نتائج الأداء الرئيسية)، البُعد التقني)، وقد تعزو الباحثان ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس - على اختلاف رتبته العلمية - هم أحد العناصر الهامة بالمؤسسة لتحقيق التميز المؤسسي؛ الأمر الذي يجعلهم على وعي تام بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي بتلك الجامعات. في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة؛ حول الدرجة الكلية لتوافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وأبعاده الفرعية: (معيار الإستراتيجيات - معيار الشراكات والموارد) باختلاف متغير الرتبة العلمية، ولمعرفة اتجاه الفروق، ولصالح أي فئة من فئات متغير الرتبة العلمية؛ تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٧)، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٧) اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ باختلاف متغير الرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة العلمية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر
معيار الإستراتيجيات	أستاذ	٤٩	٤,٣٣	٠,٨٠	-	-	-	♦٠,٠٠٤
	أستاذ مشارك	٤١	٤,٤٠	٠,٥٨	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٤٤	٤,٣٣	٠,٥٨	-	-	-	-
	محاضر	٦٤	٤,٢٦	٠,٦٤	-	-	-	-
معيار الشراكات والموارد	أستاذ	٤٩	٣,٩٣	٠,٧٩	-	-	-	♦٠,٠٤٦
	أستاذ مشارك	٤١	٤,٢٦	٠,٥٤	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٤٤	٤,١٥	٠,٦٥	-	-	-	-
	محاضر	٦٤	٣,٩٣	٠,٧٤	-	-	-	-
الدرجة الكلية للبعد المؤسسي	أستاذ	٤٩	٣,٩٩	٠,٦٧	-	-	-	♦٠,٠١١
	أستاذ مشارك	٤١	٤,٢٩	٠,٥٤	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٤٤	٤,٢٤	٠,٥٥	-	-	-	-
	محاضر	٦٤	٤,١٠	٠,٦٣	-	-	-	-

♦ دال عند مستوى (٠,٠١) ♦ دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من خلال الجدول (١٧)، والذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وأبعاده الفرعية (معيار الإستراتيجيات - معيار الشراكات والموارد)؛ باختلاف متغير الرتبة العلمية، حيث يتضح أن تلك الفروق جاءت بين أفراد الدراسة ممن رتبته العلمية أستاذ، وأفراد الدراسة ممن رتبته العلمية: (أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن رتبته العلمية أستاذ مشارك؛ بمتوسط حسابي (٤,٤٠) لمعيار الإستراتيجيات، وبمتوسط حسابي (٤,٢٦) لمعيار الشراكات والموارد، وبمتوسط حسابي (٤,٢٩) للدرجة الكلية للبعد المؤسسي بالجامعات الأهلية السعودية، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن رتبته العلمية أستاذ مشارك - يوافقون - بدرجة أكبر - على توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالبعد المؤسسي، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن رتبته العلمية (أستاذ مشارك) ربما يكونون أكثر حضوراً لمجالس الأقسام، والتصويت

على قراراتها وتوصياتها، وكذلك القيام بالعديد من الأعمال التي تُسند إليهم من مجلس القسم؛ الأمر الذي يجعلهم على وعي تام بمهام المنظمة، ورؤيتها، وسياساتها، والخطط والعمليات التي تقوم بها من أجل تنفيذ إستراتيجياتها المختلفة؛ إضافة إلى المعرفة بالشركات المجتمعية المختلفة للجامعة.

• ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة

ومعرفة إذا ما كانت - هناك - فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما بالجدول (١٨).

جدول (١٨) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ باختلاف متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	المجموعات	مجموع التريعات	درجات الحرية	متوسط التريعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
معيار الإستراتيجيات	بين المجموعات	٠,٩٧٦	٢	٠,٤٨٨	١,١٨٣	٠,٣٠٨
	داخل المجموعات	١٢١,٦٣٥	٢٩٥	٠,٤١٢		
	المجموع	١٢٢,٦١١	٢٩٧			
معيار القيادة	بين المجموعات	٠,٢٤٣	٢	٠,١٢١	٠,٢٣٧	٠,٧٨٩
	داخل المجموعات	١٥١,٣٦٨	٢٩٥	٠,٥١٣		
	المجموع	١٥١,٦١١	٢٩٧			
معيار الشركات والموارد	بين المجموعات	٠,٢٥٦	٢	٠,١٢٨	٠,٣٦٨	٠,٧٦٥
	داخل المجموعات	١٤٠,٦٢٦	٢٩٥	٠,٤٧٧		
	المجموع	١٤٠,٨٨٢	٢٩٧			
الدرجة الكلية للبعد المؤسسي	بين المجموعات	٠,٣٥١	٢	٠,١٧٥	٠,٤٩٦	٠,٦٠٩
	داخل المجموعات	١٠٤,١٦٧	٢٩٥	٠,٣٥٣		
	المجموع	١٠٤,٥١٨	٢٩٧			
معيار العمليات الإدارية	بين المجموعات	٠,٧٣١	٢	٠,٣٦٥	٠,٦٠٥	٠,٥٤٧
	داخل المجموعات	١٧٨,١٣٠	٢٩٥	٠,٦٠٤		
	المجموع	١٧٨,٨٦١	٢٩٧			
معيار الموارد البشرية (العاملون)	بين المجموعات	١,٣٥٤	٢	٠,٦٧٧	٠,٩٩٢	٠,٣٧٢
	داخل المجموعات	٢٠١,٢٨٨	٢٩٥	٠,٦٨٢		
	المجموع	٢٠٢,٦٤٣	٢٩٧			
معيار نتائج الأداء الرئيسة	بين المجموعات	١,٩٦٥	٢	٠,٩٨٢	١,٦٨٦	٠,١٨٧
	داخل المجموعات	١٧١,٩١٧	٢٩٥	٠,٥٨٣		
	المجموع	١٧٣,٨٨٢	٢٩٧			
الدرجة الكلية للبعد التنظيمي	بين المجموعات	٠,٩١٦	٢	٠,٤٥٨	٠,٨٨٦	٠,٤١٤
	داخل المجموعات	١٥٢,٤٩١	٢٩٥	٠,٥١٧		
	المجموع	١٥٣,٤٠٧	٢٩٧			
الدرجة الكلية للبعد التقني	بين المجموعات	٠,٩٣١	٢	٠,٤٦٦	٠,٦٠٠	٠,٥٤٩
	داخل المجموعات	٢٢٨,٨١١	٢٩٥	٠,٧٧٦		
	المجموع	٢٢٩,٧٤٢	٢٩٧			
الدرجة الكلية لتوافر أبعاد التميز المؤسسي	بين المجموعات	٠,٥٥٨	٢	٠,٢٧٩	٠,٦٧١	٠,٥١٢
	داخل المجموعات	١٢٢,٦٤١	٢٩٥	٠,٤١٦		
	المجموع	١٢٣,١٩٩	٢٩٧			

يتضح من خلال الجدول (١٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة؛ حول الدرجة الكلية لتوافر أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ والمتعلقة بـ: (البُعد المؤسسي – البُعد التنظيمي – البُعد التقني)؛ باختلاف متغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد والمحاور على التوالي: (٠,٣٠٨، ٠,٧٨٩، ٠,٧٦٥، ٠,٦٠٩، ٠,٥٤٧، ٠,٣٧٢، ٠,١٨٧، ٠,٤١٤، ٠,٥٤٩)، وللدرجة الكلية لتوافر أبعاد التميز المؤسسي (٠,٥١٢)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥)؛ أي: غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم؛ حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

وتعزو الباحثان ذلك إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة –يتمتعون بسنوات خبرة متوسطة إلى كبيرة؛ الأمر الذي يجعلهم على معرفة تامة بالتميز المؤسسي بالجامعة.

• السؤال الثالث: ما المقترحات التطويرية التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على المقترحات التطويرية التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما بالجدول (١٩):

جدول (١٩) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة؛ حول المقترحات التطويرية التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	نسبة الموافقة	الترتيب
١	توفير الدعم المادي اللازم لتحقيق التميز المؤسسي.	٣,٨٤	٠,٩٣	عالية	٧٦,٨	٤
٢	استثمار الطاقات الفكرية المبدعة داخل الجامعات وخارجها.	٣,٨١	٠,٩٨	عالية	٧٦,٢	٥
٣	بناء هيكل تنظيمي متطور يدعم تحقيق التميز المؤسسي للجامعة.	٣,٨٨	٠,٩٢	عالية	٧٧,٦	٢
٤	استكمال البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات.	٣,٨٨	٠,٩٣	عالية	٧٧,٦	٣
٥	تحديث اللوائح لتحقيق التميز المؤسسي.	٣,٩٦	٠,٩٠	عالية	٧٩,٢	١
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	٣,٨٧	٠,٧٧	عالية	٧٧,٤	-

يتضح من الجدول (١٩) أن محور المقترحات التطويرية التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض –يتضمن (٥) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٨٤، ٣,٩٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي؛ والتي تُشير إلى درجة موافقة (عالية)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة؛ حول المقترحات التطويرية التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٨٧)، بانحراف معياري (٠,٧٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة –بدرجة عالية – بين أفراد الدراسة على المقترحات التطويرية؛

التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض، ومن أبرز تلك المقترحات: (تحديث اللوائح لتحقيق التميز المؤسسي، وكذلك استكمال البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات؛ إضافة إلى بناء هيكل تنظيمي متطور يدعم تحقيق التميز المؤسسي للجامعة).

كما توضح النتائج بالجدول (١٩) أن قيم الانحراف المعياري للمحور تتراوح ما بين (٠,٩٠ ، ٠,٩٨)؛ مما يعني أن هناك تجانسا في استجابات أفراد الدراسة؛ حول المقترحات التطويرية التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض.

والعبارات التالية تناقش المقترحات التطويرية التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض، مرتبة تنازليا؛ وفقا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

« جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: (تحديث اللوائح لتحقيق التميز المؤسسي) بالمرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة -بدرجة عالية - بين أفراد الدراسة على أن تحديث اللوائح لتحقيق التميز المؤسسي من المقترحات التطويرية التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن اللوائح والأنظمة هي ما تحدد العمليات التي تقوم بها الجامعة من أجل تحقيق أهدافها، وتحديث تلك اللوائح والأنظمة بما يتناسب مع متطلبات العصر، ورؤية ٢٠٣٠ م يساهم بدرجة كبيرة في تطوير الخدمات الجامعية، حيث إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل؛ يحقق التميز للمنظمة.

« جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (بناء هيكل تنظيمي متطور يدعم تحقيق التميز المؤسسي للجامعة) بالمرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة -بدرجة عالية - بين أفراد الدراسة على أن بناء هيكل تنظيمي متطور، يدعم تحقيق التميز المؤسسي للجامعة من المقترحات التطويرية؛ التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض؛ لسلاسة تدفق المعلومات، وسهولة وصول التوجيهات.

« جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (استكمال البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات) بالمرتبة الثالثة؛ بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٩٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة -بدرجة عالية - بين أفراد الدراسة على أن استكمال البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات من المقترحات التطويرية؛ التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض، وتؤدي إلى السرعة في تقديم واستقبال الخدمات.

« جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (توفير الدعم المادي اللازم لتحقيق التميز المؤسسي) بالمرتبة الرابعة؛ بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٩٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة -بدرجة عالية - بين أفراد الدراسة على أن توفير الدعم المادي اللازم لتحقيق التميز المؤسسي من المقترحات التطويرية؛

التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض؛ لتنفيذ الخطط، وتوفير الإمكانيات التقنية، وتحسين البيئة التعليمية. ◀▶ جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (استثمار الطاقات الفكرية المبدعة داخل الجامعات وخارجها) بالمرتبة الخامسة؛ بمتوسط حسابي (٣.٨١)، وانحراف معياري (٠.٩٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة -بدرجة عالية - بين أفراد الدراسة على أن استثمار الطاقات الفكرية المبدعة داخل الجامعات وخارجها من المقترحات التطويرية؛ التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض، وتعزو الباحثان ذلك إلى أهمية العنصر البشري والمعرفة التي يمتلكونها في تطوير الجامعة والمجتمع، وعدم تهميشهم، والاستعانة بطاقات خارجية لتدفق دماء جديدة للجامعة، وكذلك الأخذ بمقترحاتهم وأفكارهم، وفتح المجال لتوظيف من يروونه مناسباً، والاستفادة من واقع تخصصهم العلمي ومعرفتهم الواسعة والمتجددة.

• ثالثاً: نتائج الدراسة وتوصياتها

- أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تبعاً لأسئلة الدراسة؛ نوجزها فيما يلي:
- ◀▶ أن درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض -جاءت بدرجة عالية، حيث يأتي البُعد المؤسسي بالمرتبة الأولى، يليه البُعد التنظيمي، وفي الأخير يأتي البُعد التقني كأقل أبعاد التميز المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.
- ◀▶ أن درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض -جاءت بدرجة عالية، حيث جاء معيار الإستراتيجيات بالمرتبة الأول، يليه معيار القيادة، وفي الأخير يأتي معيار الشراكات والموارد كأقل أبعاد البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.
- ◀▶ أن درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالإستراتيجيات -جاءت بدرجة عالية جداً، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة -بدرجة عالية جداً - على أن الجامعات تقوم بكل مايلي:
- ✓ إعداد الخطة الإستراتيجية.
 - ✓ أن إدارة الجامعة تقوم بصناعة الأهداف المنبثقة من رؤيتها.
 - ✓ أن الجامعة تقوم بإعداد مجموعة من البرامج لتفعيل الخطة الإستراتيجية حسب أولويات محددة.
- ◀▶ أن درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالقيادة -جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة -بدرجة عالية - على أن الجامعات تقوم بما يأتي:
- ✓ تعزيز ثقافة التميز لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - ✓ أن الجامعة توفر بيئة مشجعة على التميز في الأداء.
- ◀▶ أن درجة توافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بالشراكات، والموارد -جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة -بدرجة عالية - على أن الجامعات تقوم بالآتي:

- ✓ توفير برامج لصيانة مرافقها.
- ✓ توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.
- ✓ تحقيق الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- ◀ أن درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض - جاءت بدرجة عالية، حيث جاء معيار العمليات الإدارية بالمرتبة الأولى، يليه معيار نتائج الأداء الرئيسية، وفي الأخير جاء معيار الموارد البشرية (العاملون) كأقل أبعاد البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.
- ◀ أن درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار العمليات الإدارية - جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة - بدرجة عالية - على أن الجامعات تقوم بما يلي:
 - ✓ تعريف الأعضاء بالعمليات الأساسية.
 - ✓ تحديد مؤشرات للحكم على جودة العمليات.
 - ✓ وضع مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للجامعة.
- ◀ أن درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار الموارد البشرية (العاملون) - جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة - بدرجة عالية - على أن الجامعات تقوم بالآتي:
 - ✓ تمكين أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في خطط تطوير القسم.
 - ✓ تطوير خطط الأداء بناء على الاحتياجات التدريبية.
 - ✓ منح الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام.
- ◀ أن درجة توافر البُعد التنظيمي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ فيما يتعلق بمعيار نتائج الأداء الرئيسية - جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة - بدرجة عالية - على أن الجامعات تقوم بوضع:
 - ✓ برامج تقويمية تضمن تحقيق أهدافها.
 - ✓ معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي العام للجامعة.
 - ✓ مؤشرات لمراقبة الإنتاجية.
- ◀ أن درجة توافر البُعد التقني؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض - جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة - بدرجة عالية - على أن الجامعات تقوم بما يأتي:
 - ✓ توفير مؤشرات لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي.
 - ✓ توفير مؤشرات لقياس مدى الرضا عن التطوير الوظيفي.
 - ✓ توفير نظام سهل لاستقبال شكاوى المجتمع المحلي.
- ◀ لا توجد - هناك - فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة؛ حول الدرجة الكلية لتوافر أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ والمتعلقة بالآتي: (معيار القيادة) البُعد التنظيمي (العمليات الإدارية) - الموارد البشرية - نتائج الأداء الرئيسية)، والبُعد التقني باختلاف متغير الرتبة العلمية.
- ◀ أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة؛ حول الدرجة الكلية لتوافر البُعد المؤسسي؛ لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وأبعاده الفرعية: (معيار الإستراتيجيات -

- معياري الشراكات والموارد؛ باختلاف متغير الرتبة العلمية، وذلك لصالح أفراد الدراسة؛ ممن رتبهم العلمية أستاذ مشارك.
- « لا توجد هناك - فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة؛ حول الدرجة الكلية لتوافر أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ والمتعلقة بـ (البعد المؤسسي - البعد التنظيمي - البعد التقني)؛ باختلاف متغير سنوات الخدمة.
- « أن هناك موافقة - بدرجة عالية - بين أفراد الدراسة على المقترحات التطويرية؛ التي تُسهم في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بالرياض، ومن أبرز تلك المقترحات:
- ✓ تحديث اللوائح لتحقيق التميز المؤسسي.
 - ✓ استكمال البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات.
 - ✓ بناء هيكل تنظيمي متطور يدعم تحقيق التميز المؤسسي للجامعة.

٣- توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ توصي الباحثان بما يلي:
- « تفعيل التقنية بالجامعات السعودية الأهلية، وذلك من خلال توفير دورات تدريبية للعاملين على استخدام التقنية في كل أجزاء العمليات التعليمية والإدارية.
- « توفير الخبراء من المديرين؛ للقيام بتدريب القيادات في الجامعات على التميز.
- « العمل على تحقيق مبدأ الشراكة مع المجتمعات المحلية، من خلال التعرف على واقع هذه المجتمعات والعمل على تطوير العلاقات بينها وبين الجامعات لتحقيق الرقي والتقدم في شتى المجالات.
- « زيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز لدى الجامعات.
- « عقد شراكات مع جامعات عالمية؛ لتحقيق التميز.

• المراجع:

١- المراجع العربية:

- ابن عبود، علي أحمد. (٢٠٠٩م)، نوفمبر). دور جوائز التميز والجودة في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي". المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٤م). الأداء الإداري المتميز. (ط٢). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو جمعة، محمود حسين. (٢٠١٦م). التميز المؤسسي عوامل النجاح. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو خضير، إيمان سعود. (٢٠٠٩م، نوفمبر). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- أبو فارة، يوسف أحمد. (٢٠٠٦م). واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مج(٢). ع(٢). ٢٤٦-٢٨١.
- أحمد، محمد جاد. (٢٠١٥م). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مج(٧). ع(٢). ١٥-١٧٦.

- آل مزروع، بدر سليمان(٢٠١٠م). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراة. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- باشيوة، لحسن عبدالله(٢٠١٥م). أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- باشيوة، لحسن عبدالله؛ البرواري، نزار؛ عيشوني، محمد(٢٠١٣م). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- باهرمز، أسماء محمد أحمد(٢٠١١م، فبراير). تحديد هوية التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية. ندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود.
- البدر، حمود بن عبدالعزيز. (٢٠١١م، فبراير). التعليم العالي الأهلي تجارب بعض الدول العربية والإسلامية والعالمية. ندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود.
- برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي(٢٠١٧م). تم الاسترجاع بتاريخ ١٨/٩/٢٠١٧م، على الرابط www.skgep.gov.ae
- ثواني، سنبل؛ الحربي، عروض؛ محمد، شمس الدين(٢٠٠٩م). جوائز التميز المؤسسي. الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد(٢٠١٣م). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مصر: مطابع الدار الهندسية للنشر والتوزيع.
- جامعة الأمير سلطان. البحث العلمي. مركز الامتياز. الوحدات. وحدة تطوير التعليم. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <http://www.psu.edu.sa/Research/CenterofExcellence/units/pages/default.aspx>
- جامعة الأمير سلطان. الرؤية والرسالة. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط http://www.psu.edu.sa/AR/AR/OfficersServices/PSU/About_PSU.aspx?mv=3
- جامعة الأمير سلطان. أهداف الجامعة. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط http://www.psu.edu.sa/AR/AR/OfficersServices/PSU/About_PSU.aspx?mv=4
- جامعة الأمير سلطان. خدمة المجتمع والتعليم المستمر. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <http://www.psu.edu.sa/community/continuingeducation/pages/default.aspx>
- جامعة الأمير سلطان. عمادة ضمان الجودة وتطوير التعليم. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <http://www.psu.edu.sa/>
- جامعة الفيصل. الحياة في جامعة الفيصل. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <http://admissions.alfaisal.edu/ar/campus-life>.
- جامعة الفيصل. عن الجامعة. الرؤية. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط http://www.alfaisal.edu/AR/vision_mission
- جامعة الفيصل. ما الذي يميز جامعة الفيصل. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <http://www.alfaisal.edu/AR/whyalfaisal>
- جامعة الفيصل، مكتب البحوث والدراسات العليا. مركز الفيصل للدراسات والبحوث والاستشارات. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط http://research.alfaisal.edu/al_faisal_center.html

- جامعة اليمامة. ساعات استشارية. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <http://Coned.yu.edu.sa/index.php/consultation-hours>.
- جامعة اليمامة. عمادة التعليم المستمر وخدمة المجتمع. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <http://Coned.yu.edu.sa>.
- جامعة اليمامة. عن الجامعة. العلاقات التعاونية. تم الاسترجاع ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <http://yu.edu.sa/ar/?page-id=3247>.
- جامعة اليمامة. عن الجامعة. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط http://yu.edu.sa/ar/?page_id=3240.
- جامعة دار العلوم. الإدارات والوكالات. وحدة الإحصاء والبحوث المؤسسية والأرشفة. عن الوحدة. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <http://dau.edu.sa/and-development-and-agencies/gency-الوحدة->
- جامعة دار العلوم. العمادات. عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <http://dau.edu.sa/deanships/%D8%B9%D9%85%D8%A7%D8%AF%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%8A%D8%A7>.
- جامعة دار العلوم. عن الجامعة. الإدارات والوكالات. إدارة الجودة. وحدة التعليم الذكي. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <http://dau.edu.sa/departments-and-agency-quality-تربية/>.
- جامعة دار العلوم. عن الجامعة. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <http://dau.edu.sa/>.
- جبر، عرفات؛ صنوبر، داوود. (٢٠١١م). الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي. بحث تخرج. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الجعبري، تغريد. (٢٠٠٩م). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- جميل، أحمد؛ سفير، محمد. (٢٠١١م). التميز في الأداء: ماهيته، وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الجزائر. ورقلة: جامعة ورقلة.
- جواد، شوقي؛ الخرشنة، ياسين. (٢٠٠٨م، إبريل). المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز: دراسة تحليلية. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص. عمان. فندق هيلندي إن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية/ جامعة الدول العربية.
- جودة، محفوظ. (٢٠١٤م). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. (ط٧). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحامد، محمد بن معجب؛ زيادة، مصطفى؛ العتيبي، بدر؛ متولي، نبيل. (٢٠٠٧م). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. الرياض: مكتبة الرشد.
- الحربي، صفية بنت عائض. (٢٠١٤م). متطلبات إدارة التميز في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- الحربي، محمد بن محمد. (٢٠١٥م). دراسات في إدارة التعليم العالي. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.

- الحسن، ديمية بنت إبراهيم.(٢٠١٦م). واقع تطبيق إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- الحقييل، سليمان بن عبدالرحمن.(٢٠١٦م). نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.(ط١٨). الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الحيارى، إيمان.(٢٠١٦م). ضمان الجودة. مقال منشور في موقع موضوع، تم الاسترجاع بتاريخ ٢٥/٩/٢٠١٧م، على الرابط
http://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%B6%D9%85%D8%A7%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9
- الخضيرى، زينب بنت إبراهيم.(٢٠١٥م). تسويق البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية "نموذج مقترح". رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
- خيرى، أسماء.(٢٠١٤م). التميز التنظيمي. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- الداوي، الشيخ.(٢٠١٠م). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث. مج(٧). ع(٢). ٢١٧-٢٢٧.
- الدجني، علي يحيى.(٢٠١٣م). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- دروزة، سوزان صالح.(٢٠٠٨م). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن.
- دليل خطة التنمية العاشرة.(٢٠١٥م). تم استرجاعه بتاريخ ١٥/٨/٢٠١٧م، على الرابط التالي:
www.Dppedu.gov.sa/archives/of-files/ الأهداف-السياسات-الخطة-التنمية- العاشرة.
- الذبيب، ميعاد بنت حمود.(٢٠١٣م). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة دار العلوم الأهلية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- الربيعة، عبدالعزيز.(٢٠١٢م). البحث العلمي.(ط٦). الرياض: مكتبة العبيكان.
- الرشيدة، نايل سالم.(٢٠٠٧م). مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي. رسالة دكتوراة. قسم إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية. الأردن.
- الرشيد، صالح.(٢٠٠٩م) التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال. مجلة آفاق اقتصادية - مركز البحوث والتوثيق - الإمارات. مج(١١٦). ع(٢٩). ١٠١-١٣٥.
- الر كف، هند.(٢٠١٤م). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- الرميح، ندى.(٢٠١٤م). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. الرياض: دار النشر الدولي للنشر والتوزيع.
- السالم، عبدالله عبدالكريم أحمد.(٢٠١٠م، أبريل). نحو تأسيس مفهوم التميز الثقالي في المنظمات العامة. ندوة التطوير الإداري وتحسين كفاءة التمكين الوظيفي. المغرب. طنجة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- السلمي، علي.(٢٠٠٢م). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السناني، علي محمد.(٢٠١٠م). تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز. رسالة ماجستير. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- سهومو، إيهاب.(٢٠١٣م). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبيل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسات، جامعة الأقصى. فلسطين.
- الشمري، تركي علي.(٢٠١٠م). إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
- شوقي، قبطان.(٢٠١٠م، نوفمبر). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الجزائر. جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
- عارف، عالية عبد الحميد.(٢٠١٣م). النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة. المجلة العربية للإدارة. مج(١)ع(٥١). ٥٩-٦٦.
- عامر، سامح.(٢٠١٤م). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عامر، فاتن ربحي محمد.(٢٠١٥م). درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظة شمال الضفة الغربية، وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- العايدى، حاتم علي.(٢٠٠٩م). نموذج المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز للتميز في التعليم العالي: مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية. وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- عبدالرؤف، حجاج؛ محمد، زرقون.(٢٠١٠م، ديسمبر). نموذج الجائزة الأوروبية EFQM دراسة تحليلية. الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة. الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية: جامعة مولاي طاهر.
- عبيدات، ذوقان؛ وعبدالحق، كايد؛ وعدس، عبدالرحمن.(٢٠١٢م). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه.(ط١٦). عمان: دار الفكر.
- العجمي، محمد حسنين.(٢٠١٣م). الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عزيز، عبدالرحمن بن حسن.(٢٠١٤م). التميز الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة جازان. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- العساف، صالح بن حمد.(٢٠٠٣م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- عقل، أمل فتحى.(٢٠٠٩م). تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي- الأردن نموذجا. الأردن: دار الخليج.
- العقلا، محمد بن علي فراج.(٢٠١٤م). أثر العلاقة بين التميز التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف. مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بور سعيد).ع(١). ٣٩٩-٤٢٨.
- الغفيل، عبدالله بن عقيل.(٢٠١٣م). سياسة التعلم ونظامه في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الرشد.

- العمارين، مسعود هاني.(٢٠٠٧م). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة. الأردن.
- العمري، حنان عبدالله.(٢٠١٥م). درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- العملاق، بشير.(٢٠١٢م). الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العوايشة، أسماء هائل.(٢٠٠٦م). اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة. إدارة عامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية. عمان.
- العولقي، حسن بكر؛ العتيبي، منير.(٢٠٠٣م). الإجراءات والأنظمة للتراخيص والضوابط المعتمدة في التعليم العالي الأهلي والأجنبي في دول الخليج العربية. رسالة التربية وعلم النفس-السعودية.(٢٢).٥٠-٨٨.
- العيسوي، طارق عوني.(٢٠١٣م). مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الأداء، وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة: من وجهة نظر ضباط الإدارة العامة للمباحث. رسالة ماجستير. إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- غازي، علي.(٢٠١٤م). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير المكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح. سلسلة التميز مج (٥). ع (٣). ص ٦-١٣.
- الغامدي، حمدان بن أحمد؛ عبدالجواد، نور الدين محمد.(٢٠١٠م). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية.(ط٣). الرياض: مكتبة الرشد.
- غانم، ماجد.(٢٠١٢م) مقدمة لنموذج التميز الأوروبي EFQM. رام الله: النخبة للاستشارات الإدارية.
- القرزعي، مها أحمد.(٢٠١٦م). تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح. رسالة دكتوراة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- القطب، سمير.(٢٠٠٩م). فلسفة التميز في التعليم الجامعي تجارب عالمية. مجلة مستقبل التربية العربية. مج(٥٠).ع(١٤).١٠٠-٢٢٦.
- القيسي، هناء.(٢٠١١م). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي: أساليب وممارسات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- اللوقان، محمد فهاد.(٢٠١١م). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية. رسالة دكتوراة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- مجيد، سوسن.(٢٠١٢م). الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمود، محمد عوض بابكر.(٢٠١٦م). التميز المؤسسي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: بالتطبيق على شركة يونتشارم الخليج للصناعات الصحية - المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.
- المزين، إحسان بن علي؛ الغامدي، رافع بن سعيد.(٢٠١٠م، يناير). النموذج الأوروبي للتميز: فوائده ومعايير. اللقاء السنوي الخامس عشر (تطوير التعليم: رؤى ونماذج ومتطلبات). المملكة العربية السعودية. الرياض: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) وكلية التربية، وجامعة الملك سعود.

- مشايخ، عبدالفتاح؛ مجاهد، الشقراء؛ أحمد، مهدي.(٢٠١١م). التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM دائرة المياه والصرف الصحي. بحث تخرج. الهندسة الصناعية، كلية الهندسة، جامعة النجاح. فلسطين.
- مصطفى، إبراهيم؛ الزيات، أحمد؛ عبدالقادر، حامد؛ النجار، محمد.(٢٠٠٤م). المعجم الوسيط. القاهرة: مجمع اللغة العربية.
- المليجي، رضا إبراهيم.(٢٠١٢م). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب.
- المؤتمر الدولي السادس حول التميز الإداري.(٢٠١٢م، ٣-٥ يناير). دبي: المركز الدولي للتطوير التربوي.
- المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز EFQM.(٢٠١٣م). نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية للأداء والتميز. أبو ظبي: جائزة الشيخ خليفة للامتياز.
- الموسى، ناهد.(٢٠١٥م). النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- موقع المؤسسة الأوروبية للجودة.(٢٠١٧م). تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٧/٢٠١٧م، على الرابط www.efqm.org.
- النجار، فريد.(٢٠١٤م). التميز والتفوق المؤسسي. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- النسور، أسماء سالم.(٢٠١٠م). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- نصير، مبروك محمد السيد.(٢٠١٥م). إطار مقترح لإدارة التغيير وتطوير الأداء الضريبي نحو تحقيق الجودة والتميز المؤسسي: بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية. المؤتمر الضريبي الثاني والعشرون بعنوان: تطوير النظام الضريبي المصري في ضوء متطلبات الاستثمار والتنمية. مصر. القاهرة: الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب.
- النعيمي، محمد؛ الزعبي، علي؛ الزعبي، هيثم.(٢٠١٠م). اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية. بحث منشور. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن.
- نياز، هاجر حبيب الله.(٢٠١٥م). تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح. رسالة دكتوراة. قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- الهلالات، صالح علي.(٢٠١٤م). إدارة التميز الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- همشري، عمر.(٢٠١٢م). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الهوساوي، بدور يوسف.(٢٠٠٩م). ثقافة التميز في الجامعات السعودية دراسة استطلاعية لأراء بعض الإداريين والإداريات في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط.(٢٠١٧م). خطة التنمية العاشرة (١٤٣٦-١٤٤١هـ). المملكة العربية السعودية.
- وزارة التعليم.(٢٠١٧م). التعليم الأهلي الجامعي. تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/٨/٢٠١٧م، على الرابط <https://www.mohe.gov.sa/ar/studyinside/private-higherEducation/pages/alistofprivateuniversities.aspx>.

- Abu Saada, Ismail Jama.(2013). Applying Leadership Criterion Of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions: UCAS As A Case Study. Master in Business Administration, Islamic University. Platin.
- Ajaif, Taripa.(2008). Culture of Excellence Dubai. Paper for Quality Congress Middle East 2 Responsibilities: Challenges & Strategies, E-TQM College.227.
- Aladwan, S. A; Forrester, P.(2016). The Leadership Criterion: Challenge In Pursuing Excellence In The Jordanian Public Sector. TQM Journal.(28).(2). 295-316.
- Anninos, L.N.(2007). The Archetype Of Excellence In Universities and TQM. Journal Of Management History.(13).(4). 307-321.
- Beter, J. Reed.(2006). Extraordinary Leadership: Creating Strategies for Change. London: Kogan Page.
- Bolbli, S.A; Reiche, Markus. (2015). Introducing aconcept for efficient desing of EFQM Excellence Model. theTQM Journal. (27). (4). 282-396
- Brusoni, Manuela; Damian, Radu; Sauri, Josep Grifoll; Jackson, Stephen; Kömürcügil, Hasan; Malmedy, Marie; Matveeva, Oxana; Motova, Galina; Piszcz, Solange; Pol, Patricia; Rostlund, Ausra; Soboleva, Erika; Tavares, Orlanda; Zobel, Lagle.(2014).The Concept Of Excellence In Higher Education. Brussels: European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL.
- Cartmell, Jonathan; Binsard, Ben; Mclean, Alexis.(2011). Sector wide transformational leadership – how effectively is the EFQM excellence model used in the UKFE sector?. Research input compulsory education.(16).(2). 189-214.
- Castleberry, E.A.(2010). Influences of Professional Development on Teachers and Teacher Retention: Perceptions of Teachers and Professional Development Administrators. PHD. North Carolina State University. USA.
- Cierna, Helena' Sujoua, Erika.(2015). Parallels Between Corporate Social Responsibility and EFQM Excellence Model. PHD. Department of Manufacturing, Technology and Quality Management, Technical University. Zovlen. Slovak Republic.
- Cristina, Mele; Colurcio, Maria.(2006). The Evolving Path Of TQM: Towards Business Excellence and Stakeholder Value. International Journal of Quality of Reliability Management.(5). (23). 464-489.

- Dodangeh, Tavad; Yusuff, Rosanh; Jassbi, Javad.(2011). Assessment System Baded Of Fuzzy Scoring In European Foundation For Quality Management (EFQM). Business Excellence Model. African Journal Of Business Management.(5).(15). 6209-6220.
- Dubas, K.M; Niighawan, I.P.(2005). A Test Of The EFQM Excellence Model Of TQM. Proceedings of the Academy of Marketing Studies.(10).(2).9-12.
- Eygelaars, S.J.D. (2004).the Application of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellelnce. Doctoral Dissertation. Rand Afrikaans University. South Africa.
- Iqpal, M; Yilmas, A.(2014). Analysis Of Workplace Stress And Organizational Performance In Human Resource Management: A Case Study Of Air Traffic Controllers Of Pakistan. International Journal of Management and Sustainability.(3).(6). 360-373.
- Iribarnes, S.(2005). I auto evaluation bold performances a travers le modele EFQM: guide de terrain pour reussir, Afnor. France. Retread at: 13/7/2016. Site: <http://www.arabiahighered.com/index.php/home-news/all-news/78-featured-news/625-us-newsworld-report-releases-the-2016-bestarab-regionuniversities-rankings>.
- Kasperaviciute, Ramune.(2013). Application of Iso 9001 And Excellence Model within Higher Education Institutions: Ratical Ences Analysis. Mykolas Romeris University. Lithuania.
- Kassahun, T.(2010). Rethinking institutional excellence in Ethiopia: adapting and adopting the balanced scorecard (BSC) model. Journal of Business and Administrative Studies.(2).(1).22-53.
- Liviu, Llies; Diana, Pitice; Diana, Bratean.(2013). Applying The EFQM Excellence Model At The German Study Line With Focus On The Criterion. Customer Results, Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series.(22).(1). 1486-1494.
- Moullin, M.(2007). Guest Editorial Performance Measurement Definitions Linking Performance Measurement And Organizational Excellence. International Journal of Health Care Quality Assurance.(20).(3). 181-183.
- Nagoyova, Anna; Mrkulik, Stefan.(2017). Patical Experience Of the EFQM Model Implementation in conditions of public university. PHD. Department of Safety And Quality, Faculty Of Mechanical Engineering, The Technical University Of Kosice. Letna.

- Parks, J.; Hilvert, C.(2016). In Search Of Organizational Excellence?. Public Management.(10). 6-12.
- Ruben, B.D.Russ; T. Smoulowitz; S.M. Connaughton, S. L.(2007). Evaluation The Impact Of Organization Self- Assessment In Higher Education. Leadership & Organization Development Journal.(28).(3). 230-250.
- Singleton, Toseph. A.(2015). The Perception Of Followers Of Mid-Level Managers Regarding Ambiguity And Organizational Excellence. Doctor of Management, university of phoenix. United States.
- Soltanifar, Mehrdad.(2015). A New Framework Based on EFQM to Achieve Continuous Improvement in Higher Education Institutions (HEIs). Master of Science. Eastern Mediterranean University. Gazimagusa, North Cyprus.
- Sommerville, A.K.(2007). The Applicability Of The EFQM Excellence Model To Higher Education. Doctoral Dissertation. Retrieved From Pro Quset Digital Dissertations, University College London. UK.
- Uygur, Akyay; Sumerli, Sevgl.(2013). EFQM Excellence Model. International Review Of Management And Business Research Irmbr Journal.(2).(4).980- 993.
- Zargar; S.M.; Faghani, K.; Mahmudi, G. (2011) Assessing the Role of the EFQMExcellence Model in Organizational Viability. World Applied Sciences Journal. (14). (7). 987-995
- Zink, K. J.; Vob, W.(2014). The New EFQM Excellence Model And Its Impact On Higher Education Institutions. Sinergie Rapporti Di Recerca.(9). 241-255

