

## The Requirements to Achieve Institutional Excellence at the faculty of graduate studies at king Abdul-Aziz university under the criteria of European Modal (EFQM)

Nawal Ahmad Al-Zahrani

Sohair Mohamed Hewala

Faculty of Educational Graduate Studies || King Abdulaziz University || KSA

**Abstract:** the aim of this research is to determine the requirements for achieving institutional excellence at the faculty of Graduate Studies at King Abdulaziz University under the criteria of European modal (EFQM). The descriptive survey method was followed to achieve the aim of this research. The questionnaire was chosen as a tool to collect data. The sample of this research has consisted of (136) academic leaders, faculty members, and administrators at the Graduate Studies at King Abdulaziz University. The research results showed the required availability level for achieving institutional criteria under the European Modal (EFQM) the university. Whereas the availability of graduate studies faculty showed medium availability. The organizational requirements are considered as a priority than the human requirement and finally the material and technical requirements where it achieved the least important. The results showed that there are no major statistical differences between the responses of the research community members in regards to the availability of requirements to achieve institutional excellence according to type variables. There are statistical differences in the level (0.5) between the average responses of the research samples about requirement availability level to achieve excellence according to the variable of the current job, for the research sample benefit from the leaders.

**Keywords:** criteria of European Modal (EFQM), institutional Excellence Requirements to Achieve institutional Excellence.

## متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM)

نوال أحمد الزهراني

سهير محمد حوالة

كلية الدراسات العليا التربوية || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدف البحث إلى تحديد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM)، ولتحقيق هدف البحث أتبع المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم (136)، وبينت نتائج البحث أن مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) بكلية الدراسات العليا التربوية جاء بدرجة توافر متوسطة؛ حيث تأتي المتطلبات التنظيمية بالمرتبة الأولى، يليها المتطلبات البشرية، وفي المرتبة الأخيرة تأتي المتطلبات المادية والتقنية كأقل المتطلبات من حيث التوافر، كما بينت النتائج أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي باختلاف متغير النوع، وأن

هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي باختلاف متغير الوظيفة الحالية؛ وذلك لصالح أفراد البحث من القيادات. الكلمات المفتاحية: النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، التميز المؤسسي، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.

## 1- المقدمة.

نظراً لأهمية التعليم كقاطرة للتنمية للمجتمعات وتقدمها، فقد تزايد الاهتمام على المستويات العالمية والإقليمية والعربية بتحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي والجامعي، والسعي نحو التميز دون الاكتفاء بتحقيق الجودة فقط، وهذا ما دعا إليه مجتمع القرن الحادي والعشرين إلى ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي.

ولكن الجامعات تواجه العديد من التحديات في الوقت الراهن، سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أو العربي، ومن أبرز متطلبات هذه التحديات: شدة المنافسة، والثورة التكنولوجية والمعلوماتية، مما دعا إلى ضرورة التكيف مع المتطلبات الجديدة، بالسعي نحو تبني المداخل الإدارية الجديدة، التي تمكن الجامعات من مواجهة تلك التحديات، بما يضمن لها البقاء، ويحقق ميزتها التنافسية (مندور، 2014، 278).

وحتى تستطيع الجامعات المنافسة بكفاءة وفعالية في أسواقها، تحتاج إلى تحقيق التميز في خدماتها لضمان رضا العملاء الداخليين والخارجيين (Kana & Matalay, 2009, 769)، ويُعدُّ التميز نظاماً متكاملًا يشتمل المناهج الإدارية الحديثة وتقنياتها، وذلك بهدف رفع مستويات الأداء إلى أعلى مستوى، لتتفوق بها المنظمة على المنظمات المثيلة لها وترتقي إلى المستوى العالمي، لذلك فإن التميز لا يأتي صدفة ولا بالتمني، بل يتحقق من مجمل جهود جميع العاملين في المنظمة (العبد اللات، 2009، 27).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي، والتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، مما يميزها عن باقي المنظمات، ويساعدها على دخول المنافسة بكفاءة، مما يتطلب توافر أدوات تقيس الأداء المتميز (حجازي، 2016، 43).

وقد أشارت دراسة عبد الوهاب وسليمان (2017، 33) إلى ضرورة العمل على تطوير مقاييس تقيس الأداء المتميز في القطاع الحكومي، بدلاً من نظم قياس الأداء المستخدمة والتي تفتقر لشمولية الأداء، وأكدت دراسة المزين والغامدي (2010، 755) على أهمية تحديد المعايير اللازمة للتميز في المؤسسات التعليمية وفق النموذج الأوربي، لأنه يتناول جميع الجوانب التطبيقية والموضوعية لعناصره التقييمية لكل من الممارسات الإدارية والنتائج المحققة عنها، مما عزز من استخدامه إدارياً لإدارة الأداء. كما أشارت دراسة كل من سمهود (2013)، والدجني (2013) إلى أهمية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي في تطوير مؤسسات التعليم العالي من خلال التقييم الذاتي باستخدام ذلك النموذج.

ويعد النموذج الأوربي للتميز (The European Excellence Model) من أبرز النماذج شائعة الاستخدام لقياس التميز المؤسسي، وتمثل فلسفته في التميز في الأداء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والمجتمع، وخدمة المستفيدين، كل ذلك يتحقق من خلال القيادة التي تعمل على تنظيم وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد المادية والبشرية التي تدير كافة العمليات المختلفة بالمؤسسة (الشواء، 2016، 5).

ويتفق مع ما سبق العايدي (2009، 7) في أن النموذج الأوربي يُعدُّ أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم على فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، وقطاعها، وهيكلتها.

ويحدد أبو حميدان وبطاح (2018، 412) أن النموذج الأوربي يتضمن عدة معايير رئيسية بلغ عددها تسعة معايير منها خمسة معايير تتمثل في الممكنات وهي: القيادة، الاستراتيجية، العاملون، العمليات، الشركات والموارد، المنتجات والخدمات)، وأربعة معايير تتمثل في النتائج وهي نتائج كل من (العاملين، المتعاملين، المجتمع، العمل)، وقد صممت تلك المعايير لتحقيق تميز حقيقي ضمن إطار عمل يساعد المنظمات على وضع مفهوم التميز إلى موضع التنفيذ.

وقد بُني هذا النموذج لتطبيقه في المؤسسات التجارية، وبعد تعديله وتطويره أصبح من الممكن تطبيقه في المؤسسات التعليمية بفعالية، فعند تطبيق المعايير التسعة بالشكل المتوازن والصحيح، يمكن تحديد نقاط القوة وفرص التحسين، من خلال مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة التعليمية بتلك المعايير (المزين والغامدي، 2010، 756). ومما سبق تتضح أهمية تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات وكلياتها من خلال تقييم الوضع الحالي للجامعة في ضوء معايير التميز المؤسسي بناء على النموذج الأوربي، للوقوف على نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين، والتركيز على المتطلبات (التنظيمية، والبشرية، والمادية) لهذه الجامعات وكلياتها ومحاولة تطويرها. وفيما يتعلق بالتميز الجامعي في المملكة العربية السعودية فإن جامعة الملك عبد العزيز ليست بعيدة عن التميز، فقد مُنحت المركز الأول في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ضمن تصنيف التايمز، وحصلت على الاعتماد المؤسسي من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في معظم كلياتها، ولكن كلية الدراسات العليا التربوية من الكليات الناشئة بجامعة الملك عبد العزيز، حيث أُنشئت عام 1439هـ (موقع جامعة الملك عبد العزيز، 2019). حيث كانت معهد الدراسات العليا ثم كلية الدراسات العليا التربوية، لذا فإن الأمر يتطلب حصولها على التميز والاعتماد الأكاديمي أسوة بباقي الكليات بالجامعة، لتواكب التقدم العلمي، والتكنولوجي، والثورة المعلوماتية، ولتتمكن من تحقيق أداء بمستوى عالٍ من منافسها.

لذا جاء البحث الحالي للوقوف على أهم متطلبات تحقيق التميز بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM).

#### مشكلة البحث:

تسعى كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز إلى الحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامج الكلية من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ويمثل التميز إحدى قيم كلية الدراسات العليا التربوية (موقع كلية الدراسات العليا التربوية، 2019). وأظهرت دراسة كل من (المخلافي، 2018) و(الضلايين، 2018) أهمية تطبيق معايير النموذج الأوربي في عملية التقييم الذاتي، وخاصة في الجامعات، حيث يشكل النموذج الأوربي أحد الأطر الرئيسية لمساعدة الجامعات في تعزيز قدراتها الجامعية.

وحتى تستطيع كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز تحقيق التميز فإن الأمر يتطلب معرفة مدى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي (التنظيمية، والبشرية، والمادية-التقنية)، في ضوء معايير النموذج الأوربي (القيادة، العمليات، نتائج العمل).

#### أسئلة البحث:

ومن هذا المنطلق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوربي (EFQM) ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى توافر متطلبات تحقيق التميّز المؤسّسي (التنظيمية، والبشرية، والمادية - التقنية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (وكلاء ورؤساء الأقسام)، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين بكلية الدراسات العليا التربوية في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM)؟
- 2- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميّز المؤسّسي (التنظيمية، والبشرية، والمادية -التقنية) في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (وكلاء ورؤساء الأقسام)، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين بكلية الدراسات العليا التربوية في ضوء متغير الجنس (ذكراً، أنثى)، الوظيفة الحالية (قيادة، عضو هيئة تدريس، إداري)؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- التعرف على مستوى توافر متطلبات تحقيق التميّز المؤسّسي (التنظيمية، والبشرية، والمادية - التقنية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (وكلاء ورؤساء الأقسام)، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين بكلية الدراسات العليا التربوية في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM).
- 2- رصد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميّز المؤسّسي (التنظيمية، والبشرية، والمادية -التقنية) في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (وكلاء ورؤساء الأقسام)، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين بكلية الدراسات العليا التربوية في ضوء متغير الجنس (ذكراً، أنثى)، الوظيفة الحالية (قيادة، عضو هيئة تدريس، إداري).

#### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال ما يلي:

- يُعدُّ هذا البحث من البحوث البكر التي اهتمت بالتطوير والتحسين للوصول إلى التميّز، على حد علم الباحثة، حيث يهتم بالتعرف على مستوى توافر متطلبات تحقيق التميّز المؤسّسي لكلية الدراسات العليا التربوية مما قد يضيف إلى أدبيات الموضوع، وي طرح دراسات مستقبلية في المجال.
- يؤمل أن تساعد نتائج هذا البحث القادة الأكاديميين، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين في كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز على تطوير وتحسين الأداء بالكلية، وتقديم خدمات على مستوى عالٍ يجعل الكلية في مستوى الكليات المتقدمة وتحقيق التميّز والمنافسة.
- تسليط الضوء حول إجراء بحوث مماثلة حول موضوع البحث.

#### حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود الآتية:

- الحدُّ الموضوعي: مستوى توافر المتطلبات (التنظيمية، والبشرية، والمادية- التقنية) اللازمة لتحقيق التميّز المؤسّسي في ضوء معايير النموذج الأوربي (القيادة، والعمليات، ونتائج العمل).
- الحدُّ البشري: القيادات الأكاديمية (وكلاء ورؤساء الأقسام)، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين.
- الحدُّ المكاني: كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز.
- الحدُّ الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020م.

## مصطلحات البحث:

- التميّز المؤسّسي: يُعبر عن حالة من الإبداع والتفوق الإداري الذي من خلاله تحقق الجامعات مستويات عالية من الأداء، وتنفيذ العمليات الإدارية والتعليمية، بما ينتج عنه مخرجات وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، والتي تُرضي جميع أصحاب المصلحة (المشاقبة، 2016، 11).
- كما أوضح بينار وجيرار (Pinar & Girard, 2008, 31) أن التميّز المؤسّسي: هو، التزام المؤسسة بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء، بما يميزها عن المؤسسات المماثلة لها.
- تعريف التميّز المؤسّسي إجرائياً: بأنه: التفوق الإداري الذي من خلاله تحقق كلية الدراسات العليا التربوية مستوىً عالياً من الأداء، من خلال التزام المؤسسة بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، وتنفيذ العمليات الإدارية والتعليمية، بما ينتج عنه مخرجات وإنجازات تُميزها عن الكليات المماثلة لها.
- النموذج الأوروبي للتميز (EFQM): أحد النماذج الرئيسية، الصادرة عن European Foundation for Quality Management والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميّز على اعتبار أن نموذج التميّز الصادر عنها يعد كأحد أهم الأطر للتقييم (موقع المؤسسة الأوروبية للجودة، EFQM, 2019).
- متطلبات تحقيق التميّز المؤسّسي: تمثل الإمكانيات والمستلزمات الأساسية التي يجب توافرها، بهدف تحقيق جودة الأداء (المليحي، 2012، 337-340).
- وحدد أحمد (2015، 449-502) تلك المتطلبات في متطلبات (تنظيمية، وبشرية، ومادية وتقنية).
- متطلبات تحقيق التميّز المؤسّسي إجرائياً بأنها: مجموعة الإمكانيات اللازم توافرها لدى كلية الدراسات العليا التربوية، التي تساعد على تحقيق التميّز المؤسّسي وهي: (التنظيمية، والبشرية، والمادية-التقنية)، وتوضيحها كما يلي:
- 1. المتطلبات التنظيمية: يقصد بها جميع الإمكانيات التنظيمية المتعلقة بتنفيذ وتنظيم التميّز المؤسّسي، وتتضمن: (رؤية ورسالة الكلية، الهيكل التنظيمي للكلية، الوصف الوظيفي لمنسوبي الكلية).
- 2. المتطلبات البشرية: يقصد بها جميع الكوادر البشرية اللازمة لتحقيق التميّز المؤسّسي، وتشمل: (أعضاء هيئة التدريس، القيادات الأكاديمية، الإداريين).
- 3. المتطلبات المادية والتقنية: وتعني توافر وسائل وأدوات توضح مهام منسوبي الكلية، وبيئة جاذبة ومشجعة على التميّز، وتوافر التقنيات الحديثة المطلوبة لتقديم الخدمات، ومعالجة الشكاوى، وإنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- معايير النموذج الأوروبي EFQM (2013):

النموذج الأوروبي للتميز يحتوي على 1000 نقطة، منها 500 نقطة لمعايير التميّز والبقية موزعة على المعايير الرئيسية وهي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الموارد المادية، العمليات، رضا المستفيد، رضا العاملين، التأثير على المجتمع، نتائج العمل)، ويشمل توزيع النقاط للمعايير كما أوضحها السليبي (2012، 105) كما يلي:

- المعيار الأول: القيادة: أعطى 100 نقطة، باعتبارها المخطط والموجه لتطبيقات الجودة الشاملة، من خلال توفير المدخلات، وتنفيذ العمليات، وتقديم المخرجات في ضوء معايير الكفاءة والفاعلية، ويقصد به: المعيار الذي يقيس كيف تطور وينسق القادة الرسالة والرؤية، ويطورون القيم المطلوبة لنجاح المؤسسة على المستوى البعيد، ويطبقونها عبر الأفعال والتصرفات المناسبة، بحيث يكونون على صلة شخصية بما يدور لضمان أن نظام إدارة المؤسسة طُورَ وطُبِّقَ بالشكل المطلوب.
  - المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات: أعطيت 80 نقطة، حيث ترتبط برؤية وإدارة الشركة تجاه إدارة الجودة الشاملة، والأطر العامة التي تتحكم بأداء العمليات كافة، والتي يعبر عنها بمعايير الجودة، ويقصد به: المعيار الذي يقيس كيف تطبق المؤسسة رؤيتها ورسالتها، وذلك عبر استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة، ومدعومة بالسياسات، والخطة، والأهداف، والغايات والعمليات ذات العلاقة.
  - المعيار الثالث: إدارة الموارد البشرية: أعطيت 90 نقطة، حيث يتعامل مع مدى كفاءة استخدام العنصر البشري، ويقصد به: المعيار الذي يجيب عن سؤال: كيف تدير المؤسسة وتطور المعرفة والجهد الكامل لأفرادها على الصعيد الشخصي، أو الفرق، أو صعيد المؤسسة بشكل أوسع وتخطط هذه الأنشطة، حتى تدعم سياساتها واستراتيجياتها، والتشغيل الفعال لعملياتها.
  - المعيار الرابع: الموارد المادية: أعطيت 90 نقطة، وترتبط بكفاءة استثمار الموارد الأخرى، ويقصد به: المعيار الذي يجيب عن سؤال: كيف تدير وتخطط المؤسسة علاقتها الخارجية ومواردها الداخلية، من أجل دعم سياساتها واستراتيجيتها والأفعال ذات الجدوى لعملياتها.
  - المعيار الخامس: العمليات: أعطيت 140 نقطة، وتشتمل على عمليات الشركة ككل، والتي تمارس على نحو مستمر، ويقصد به: المعيار الذي يصمم المؤسسة ويديرها ويحسن عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها؛ حيث تلبي وتخلق بشكل كامل قيمة إضافية لزيائنها وأصحاب المصلحة.
  - المعيار السادس: رضا المستفيد: أعطى 200 نقطة، تتعلق بمتطلبات وتوقعات الزبائن، ومدى الإيفاء بها من المؤسسة، ويقصد به: المعيار الذي يجيب عن سؤال: ماذا تحقق المؤسسة في علاقتها بزيائنها الخارجيين؟
  - المعيار السابع: رضا العاملين: أعطى 90 نقطة، حيث يتعلق بسلوكيات واتجاهات العاملين، ويقصد به: المعيار الذي يجيب عن سؤال: ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة مع أفرادها، وهو بذلك يغطي نتائج الأفراد.
  - المعيار الثامن: التأثير على المجتمع: أعطى 60 نقطة، حيث يرتبط بقدرات المؤسسة في المعيشة السليمة مع المجتمع، والبيئة، وذلك باتجاه كسب صداقتهم، ويقصد به: المعيار الذي يجيب عن سؤال: ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة مع مجتمعها الوطني، والمحلي، والدولي؟ وهو بذلك يغطي نتائج المجتمع.
  - المعيار التاسع: نتائج العمل: أعطى 150 نقطة، ويهتم بمستوى الأداء ومدى كفاءته، وذلك من خلال صيغة ما يقدم للزبون من سلع وخدمات، ويقصد به: المعيار الذي يجيب عن سؤال: ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة بالنسبة لأدائها المخطط؟ وهو بذلك يغطي نتائج الأداء الرئيسية.
- وباستقراء المعايير ذات القيمة الأعلى في النموذج الأوروبي للتميز EFQM من خلال العرض السابق، يتبين أنها تشير إلى معيار (القيادة، والعمليات، رضا المستفيد، ونتائج العمل)، وقد ركّز على المعايير الثلاثة وهي: (القيادة، والعمليات، ونتائج العمل)، وذلك لعدة أسباب، منها: اختيار المعايير ذات الأهمية الأكبر في النموذج الأوروبي للتميز، وكونها الأكثر ملاءمة لطبيعة العمل، ومجتمع البحث في كلية الدراسات العليا التربوية، ولتشابهاها مع المهام والمسؤوليات التي يقوم بها منسوبي الكلية، وتوافقها مع متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: التميز المؤسسي:

#### المفهوم:

تعددت مفاهيم التميز المؤسسي في ضوء تعدد المراحل الإدارية المعاصرة، فمدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة، ومدخل الإدارة العلمية حدّد مفهوم الكفاءة أساساً للتمييز المؤسسي. وهناك مصطلحات أُضيفت للتمييز المؤسسي؛ مثل: فرق العمل، والعمل الجماعي، وجودة الحياة، والثقافة التنظيمية، والمناخ (زايد، 2003، 87).

ويرى الدويبسمية (2016، 66) أن تعدد مفهوم التميز المؤسسي يعود بالنفع على منظمات الأعمال وذلك من خلال الاستفادة من مداخله المتعددة في تحقيق أهداف المنظمة، وهو بذلك مفهوم شامل ومتكامل يهدف إلى تحقيق التميز في جميع المجالات والأنشطة داخل المنظمة.

ويؤكد أحمد (2018، 47) بأن التميز المؤسسي هو: أن يفوق أداء المؤسسة الأداء المتوقع، أو أن تتفوق على مثيلاتها، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المؤسسة.

وعلى الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز المؤسسي إلا أنها تدور حول ممارسة المؤسسة، وتفوق المؤسسة على مثيلاتها، وأداء يفوق توقعات العملاء، وفيما يلي توضيح ذلك:

فيما يتعلق بمفهوم التميز المؤسسي بناء على ممارسة المؤسسة فقد عرّفه كل من جواد وياسين (2008، 8) بأنه: استغلال المنظمة للفرص المتاحة، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء.

وعرف كل من الأدوان وفورستر Aladwan & Forreste (2016، 296) التميز المؤسسي بناء على ممارسة المؤسسة بأنه: أفضل الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة عن طريق التعلم المستمر، والتركيز على العملاء، والابتكار، والرؤية القيادية الواضحة، وتنمية الموارد البشرية، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، وتطوير الشراكة، والتركيز على تحسين النتائج.

وفيما يتعلق بمفهوم التميز المؤسسي بناء على تفوق المؤسسة على مثيلاتها فقد عرّفه الصيرفي (2009، 6) بأنه: منظومة متكاملة من نتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تقودها للتفوق والتفرد على غيرها من المنظمات في مجال العمل الذي يميز المؤسسة؛ فالتمييز يمثل الخبرة.

وفيما يتعلق بمفهوم التميز المؤسسي بناء على أداء يفوق توقعات العملاء فقد عرّفه سنجلتون Singleton (2015، 26) بأنه: تحقيق المؤسسات نتائج متميزة، وتقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العملاء عن طريق اتباع أسلوب محدد يفوق توقعات العملاء والمستفيدين.

ويرى العيسوي (2013، 13) أن مفهوم التميز يتضمن تلك المفاهيم الثلاثة السابقة، وعليه فإن مفهوم التميز هو العلم والتفوق والتفرد في أداء المنظمة على مثيلاتها من المنظمات من خلال تقديم أفضل الممارسات في أداء عملياتها ومهامها لتحقيق توقعات مستقبلية عن طريق وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على العاملين والمتعاملين والمجتمع كافة بشكل متوازن.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بأنه: التفوق الإداري الذي من خلاله تحقق كلية الدراسات العليا التربوية مستوىً عالياً من الأداء من خلال التزام المؤسسة بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، وتنفيذ العمليات الإدارية والتعليمية، وبما ينتج عنه مخرجات وإنجازات تُميزها عن الكليات المماثلة.

### ثالثاً- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي:

صنف كل من أبي بكر (2006، 15) والقرزعي (2016، 324-325) واللوقان (2011، 38-39) والمليجي (2012، 333-340) متطلبات تحقيق التميز المؤسسي، وتتمثل في المتطلبات: التنظيمية، والبشرية، والمادية- التقنية، والمالية، وتفصيل ذلك كما أوجزتها البلالي (2018، 43-44) على النحو الآتي:

- 1- المتطلبات التنظيمية: وتعني قدرة المؤسسة على وضع الخطط وأهدافها الاستراتيجية، وتوافر هيكل تنظيمي مرن قابل للتكيف مع المتغيرات المناسبة للمؤسسة، وتطبيق إدارة التغيير والمخاطر، ووضوح المهام والمسؤوليات وتحديد الوصف الوظيفي لها، وإنشاء قسم يتولى مهام إدارة التميز في المؤسسة، وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع والتميز، ونشر ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة وتعزيز العلاقات مع المستفيدين، ووجود نظام للقياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية، وتوفير الحوافز المشجعة على الإنجاز المتميز، ووضع عدد من القياسات تساعد على تحقيق الكفاءة، وإدارة المؤسسة والأفراد بالحكومة والشفافية، وتحسين مستويات المساءلة.
- 2- المتطلبات البشرية: وتعني توافر قيادة فاعلة وتمتلك رؤية، وتكون قادرة على تخطيط الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية واستقطابها، والتعامل معها بشفافية، وتقدير جهودها وإنجازاتها وتمكينها، ووجود مختصين أكفاء لبرامج تدريبية عن التميز خاصة بالعاملين، وتبني نظام لتقييم الأداء الوظيفي وفق المسعى الوظيفي، ووجود نظام للمكافأة والتحفيز وفق الأداء المتميز، وقياس رضا الموارد البشرية، وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.
- 3- متطلبات مادية وتقنية: وتعني إمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة، وتوفر الأدوات والتقنيات الحديثة التي تساعد على تقديم الخدمات، وإنجاز الأعمال بطريقة مميزة عن المؤسسات الأخرى، وذلك بأقل وقت وجهد، وتطوير نظم المعلومات الإدارية لتحقيق التميز المؤسسي، وتطوير شبكات المعلومات والاتصالات في المؤسسة، وتطوير موقع المؤسسة على الانترنت، وتحديث الحاسبات الإلكترونية في المؤسسة، وتدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات، وإنشاء مكتبة إلكترونية تساعد على الاتصال بقواعد البيانات العالمية.
- 4- متطلبات مالية: وتعني وجود منهجية تحدد الاحتياجات من الموارد المالية، وتوفير المخصصات المالية لتقديم الخدمات، وتطوير برامج لتنمية الإيرادات المالية، وبناء شراكات مع المجتمع المحلي، وترشيد الإنفاق. ويقتصر البحث الحالي على المتطلبات: (التنظيمية، والبشرية، والمادية- التقنية)؛ نظراً لمناسبها لطبيعة كلية الدراسات العليا التربوية التي يمكن أن يجيب عنها مجتمع وعينة البحث، ويمكن ربط المتطلبات السابقة بمعايير النموذج الأوربي EFQM المختارة كما وُضِّحت سابقاً.

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- أ- دراسات متعلقة بالتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
- دراسة السعيد، (2019) بعنوان: " القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي"، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى التميز المؤسسي للمدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكوّنت عينة الدراسة من (634) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة الجھراء بدولة الكويت، واختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة منهم (306) معلمين، و(328) معلمة، وقد استخدم الباحث الاستبانة وسيلة للحصول على المعلومات، وأهم ما

توصلت إليه نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية المتمثلة في: (علاقة مدير المدرسة مع المعلمين، علاقة مدير المدرسة مع الطلبة، الإبداع الإداري، علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي) والتميز المؤسسي. وأوضحت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي للمدارس الثانوية بدولة الكويت جاء مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

- دراسة الظلاعين (2018) بعنوان: "معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوربي للتميز"، وقد هدفت إلى التعرف على درجة أهمية المعايير المقترحة للتميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز، وتمثلت معايير التميز الإداري في: (الإدارة والقيادة، إدارة الموارد البشرية والمادية، إدارة العمليات)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجميع كليات جامعة جدة، وشملت العينة (371) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من كليات جامعة جدة (ذكوراً/ إناثاً)، اختيروا بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة: أن المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري المتمثلة في: (الإدارة والقيادة، إدارة الموارد البشرية والمادية، إدارة العمليات) في جامعة جدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة كبيرة جداً.

- دراسة المخلافي (2018) بعنوان: "درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وهدفت إلى معرفة درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الملك خالد البالغ عددهم (3344)، وتكونت عينة الدراسة من (350) عضواً، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت من (60) محوراً، وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز المتمثلة في: (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، العلاقات والموارد المادية، رضا المستفيدين، العمليات الإدارية، خدمة المجتمع، نتائج الأداة الرئيسية) جاءت بدرجة متوسطة.

- دراسة شارافودني، وصادق، ورضا (Sharafoddini, Sadegh, Reza, 2017) بعنوان: "تقييم المدارس الثانوية للبنين في ضوء التميز الأوربي: دراسة تطبيقية على مدارس طهران في إيران" وهدفت إلى تقييم مدى تقبل مديري المدارس لمعايير التميز ودورات التميز التي يحصلون عليها في المدارس الثانوية للبنين في مدينة طهران، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (228) مديراً، و(2260) معلماً، وتكونت العينة من (86) مديراً، و(329) معلماً، وكانت أداة جمع البيانات عبارة عن استبانة حول امتياز المديرين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم شعور مقبول وبشكل متوسط في دورات التميز التي يحصلون عليه في المدارس المستهدفة.

- دراسة الضبعان (2016) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي". وهدفت إلى رصد درجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين: (عمداء، وكلاء الجامعة، رؤساء الأقسام) في تسع جامعات ناشئة: (حفر الباطن، بيشة، المجمعة، شقراء، تبوك، الحدود الشمالية، الطائف، حائل) وعددهم الإجمالي (875) قائداً، واختيرت منهم عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (270) قائداً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من ستة أبعاد: (القيادة،

التخطيط الاستراتيجي، العمليات، الموارد البشرية، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء) وعدد عبارتها الفرعية (83) عبارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات لجميع الأبعاد: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العمليات، الموارد البشرية، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء) متوسطة؛ حيث كان أعلى متوسط لبُعد القيادة، وأقل متوسط لبُعد موارد البشرية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة لصالح وكيل الجامعة.

- دراسة الفرا، وسهمود (2015) بعنوان: "واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM". وهدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز في جامعة الأقصى وطرق تطويرها وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في أصحاب الوظائف الإشرافية: (مديري الدوائر والوحدات، أعضاء مجلس الجامعة، رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية)، واستخدم أسلوب الحصر الشامل، وبلغ حجم المجتمع (116) فرداً، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ضعف مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز في كافة أبعاد النموذج الأوربي التي تشمل: (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الإجراءات، الفئة المستهدفة، الشراكات والمواد، رضا العاملين، نتائج الأداء الرئيسية، خدمة المجتمع)، واتضح أن عنصر القيادة حاز المرتبة الأولى؛ بينما جاء رضا العاملين في المرتبة الأخيرة.

- دراسة خان وآخرين (Khan et al., 2014) بعنوان "التميز المدرسي: تصورات مديري المدارس وتوقعات الطلاب" وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحديد العوامل التي تعزز التميز في المدارس في خيبر باختونخوا في باكستان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (247) مدير مدرسة من (27) مدرسة حكومية، (220) مدرسة خاصة) من المدارس الثانوية في خيبر باختونخوا، و(10000) طالب من الصف العاشر في المدارس الثانوية، وتكوّنت عينة الدراسة من بين (30) مدرسة شملت (600) طالب عن قصد، منهم (80) طالباً من (4) مدارس حكومية و(520) طالباً من (26) مدرسة خاصة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات مكونة من (60) فقرة خاصة بالمديرين تضمنت أسئلة متعلقة بجوانب التميز في البيئة المدرسية، و(20) فقرة تضمنت أسئلة للطلاب حول العوامل التي تعزز التميز في البيئة المدرسية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدداً من العوامل التي تسهم في التميز المدرسي والمتمثلة في: (ارتفاع الموظفين، نسب النجاح العالية، المناهج الدراسية المناسبة، المعلمين المدربين تدريباً جيداً، تحسين العلاقات بين المدير والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم يحسّن المناخ المدرسي، ومعنويات الموظفين، وثقة الجمهور في التعليم. وتتضمن الممارسات القيادية الفعالة لدى القيادة المدرسية التي تعزز التميز: تعزيز الالتزام المستمر بالنتائج التعليمية، الاهتمام بالأنشطة والبرامج المدرسية واللا مدرسية، وتعزيز الالتزام المستمر بالنتائج التعليمية، وجهود التطوير المدرسي المتمثلة في: تقديم تغذية راجعة للطلاب، وضع رؤية مدرسية واضحة، وتعزيز المهارات القيادية والذاتية، وتلبي القيادة المدرسية الفعالة الموجهة نحو تحقيق التميز توقعات المعلمين وفريق العمل والطلاب.

- دراسة البحيصي (2014) بعنوان: "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي بجميع أبعاده: (القيادي، البشري، والخدمي) في الكليات التقنية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (205) أفراد من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة، وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في تلك الكليات. واستخدم الباحث العينة العشوائية التطبيقية، كما استخدم الاستبانة

أداة لجمع البيانات مكوّنة من (62) فقرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميّز المؤسسي، وأن أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية يوافقون على توفر التميّز المؤسسي بجميع أبعاده: (القيادي، البشري، والخدمي) بدرجة كبيرة.

- دراسة سانشيز (Sanchez, 2012) بعنوان "ثقافة التميّز - دراسة حول تحقيق المدارس الثانوية العامة في كاليفورنيا" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل الممارسات التي تستخدمها المدارس الثانوية العامة عالية التحصيل في كاليفورنيا، واستخدم الباحث المنهج النوعي لاستكشاف الظاهرة التي كانت في المدارس الثانوية عالية التحصيل، وكذلك في جمع البيانات المتعلقة بأفضل الممارسات الشائعة بناءً على وجهات نظر المشاركين في هذه الدراسة، وتتضمن المعايير التي استخدمت في اختيار المدارس المشاركة ما يلي: تعيين المدرسة مدرسة ثانوية تخدم طلاب الصف التاسع عشر، وحصلت المدرسة على مؤشر أداء أكاديمي قدره 800 أو أعلى، مدرسة حصلت على تصنيف مدرسي مماثل بلغ 8 أو أعلى، وتكوّن مجتمع الدراسة من (100) مدرسة استوفت المعايير للمشاركة في الدراسة، دعوة (40) مديراً للمشاركة في هذه الدراسة، وشملت عينة الدراسة (12) مدرسة، واستخدمت المقابلة أداة لجمع المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أفضل الممارسات الشائعة التي ساعدت الطلاب على إتقان القراءة والرياضيات وتطبيقاتها ومحو الأمية، وتعزيز مهارات التفكير الابتكارية والنقدية؛ كانت البرامج المستخدمة داخل وخارج الفصول الدراسية.

ب- دراسات متعلقة بالتميّز المؤسسي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

- دراسة الدغمي، (2019) بعنوان: " أثر التمكين الإداري في التميّز المؤسسي" هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وأثره في التميّز المؤسسي للعاملين في وزارة الشباب في محافظة الزرقاء، وتضمنت متغيرات التمكين الإداري: (تفويض الصلاحيات، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الشباب في الأردن (محافظة الزرقاء) البالغ عددهم (110) مديرين وموظفين من مختلف المستويات الإدارية، وقد استخدم الباحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (110) استبانات، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (106) استبانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثلاثة متغيرات للتمكين الإداري المتمثلة في: (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال) في التميّز المؤسسي في وزارة الشباب في الأردن؛ بينما المتغيرات المتمثلة في: (التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) لم تؤثر في التميّز المؤسسي.

- دراسة البشر (Al Beshr, 2018) بعنوان: "أثر تطبيق معايير الجودة الأوروبية (EFQM) على تنمية رأس المال البشري والأداء المؤسسي في حكومة أبوظبي" وهدفت إلى البحث حول تقويم نموذج التميّز الأوروبي من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لمعايير التميّز الأوروبي وتأثيرها على الأداء المؤسسي لحكومة أبوظبي، واستخدم الباحث منهجية مختلطة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع البحث من مديري وسلطات مختلف المنظمات في أبوظبي، وجمع (92) مصدراً أدبياً من العديد من المقالات والتقارير والأخبار، واستخدم الباحث الملاحظات المباشرة والاستبانات لجمع المعلومات. وأثبتت نتائج الدراسة أن تطبيق معايير النموذج الأوروبي EFQM أنه يقيس الأداء بالنسبة لحكومة أبوظبي؛ التي استنتجت من الأداء الممتاز لمختلف القطاعات التي اتخذت كدراسة حالة، وتتمثل الفوائد التي أثبتتها تطبيق المعايير في: (تميز الخدمة، تعزيز كفاءة الموظفين، الجوائز والتقدير، الثقافة التنظيمية الغنية).

- دراسة محمود (2016) بعنوان: "التميز المؤسسي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: بالتطبيق على شركة يونيتشارم الخليج للصناعات الصحية-المملكة العربية السعودية" وهدفت إلى التعرف على دور التميز المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، واستخدم الباحث المنهج التاريخي من خلال تتبع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والمنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الإدارة الوسطى لشركة يونيتشارم للصناعات وبعض العاملين في الإدارات المختلفة، واعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيان، وأوضحت نتائج الدراسة أن تبني شركة للتميز المؤسسي ساعد على تحقيق الأداء والإنتاج الجيد لها في سوق العمل.
- دراسة بني حمد (2015) بعنوان: "المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- الدور الوسيط للذكاء التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، وهدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية من خلال وسيط الذكاء التنافسي في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية بالأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية وعددها (13)، وشملت عينة الدراسة كافة العاملين في البنوك محل الدراسة من الإدارتين العليا والوسطى: (مديرين، رؤساء الأقسام): الذين بلغ عددهم (203) أفراد، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت من (49) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي في تحقيق التميز المؤسسي.
- دراسة الجوراني (2014) بعنوان: "أثر قدرات المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي": دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص، وهدفت إلى التعرف على أثر قدرات التعلم التنظيمي: (التفاعل مع البيئة الخارجية، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوار)، وقدرات إدارة المعرفة: (الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية، الهيكل التنظيمي) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص بلغ عددها الإجمالي (29) شركة، وتمثلت وحدة المعاينة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام من مختلف الاختصاصات في الشركات عينة الدراسة البالغ عددهم (300) فرد، واستخدم الأسلوب التطبيقي لجمع المعلومات من خلال استبانة استخدمت أداة لجمع المعلومات تكوّنت من (38) فقرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقدرات إدارة المعرفة: (الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية، الهيكل التنظيمي)، وقدرات التعلم التنظيمي: (التفاعل مع البيئة الخارجية، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوار) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للقطاع الخاص.

#### التعليق العام على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما وبين البحث الحالي لتحديد جوانب الاستفادة كما يلي:

أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

من حيث الهدف: هدف البحث الحالي لتناول متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي، كما اهتمت دراسة كلٍّ من: بني حمد (2015)، والبيحيصي (2014)، والهوراني (2014)، محمود (2016) بتحقيق التميز المؤسسي.

من حيث المنهج: اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي المسحي منهجاً للبحث، وهذا يتفق مع المنهج المستخدم في دراسة كلٍّ من: دراسة الضلاعين (2018)، ودراسة الضبعان (2016)، ودراسة خان وآخرين (Khan et al., 2014)، ودراسة غاني وآخرين (Ghani at al., 2011).

من حيث المجتمع والعينة: اعتمد البحث الحالي في المجتمع والعينة على القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالكلية، وهذا يتفق مع مجتمع وعينة دراسة كلٍّ من: الضلاعين (2018)، والمخلافي (2018) التي شملت أعضاء هيئة التدريس. والضبعان (2016) التي شملت القادة الأكاديميين. والفرا وسمهود (2015) التي شملت الأقسام الأكاديمية والإدارية. والبيحيصي (2014) التي شملت الموظفين الأكاديميين والإداريين.

من حيث الأداة: اتفق البحث الحالي في استخدامه الاستبانة أداة للبحث مع العديد من الدراسات السابقة: مثل دراسة كلٍّ من: السعيد (2019)، الدغمي (2019)، الضلاعين (2018)، المخلافي (2018)، شارافودني، وصادق، ورضا (Sharafoddini, Sadegh, Reza, 2017)، الضبعان (2016)، الفرا وسمهود (2016)، محمود (2016)، بني حمد (2015)، خان وآخرين (Khan et al., 2014)، البيحيصي (2014)، الهوراني (2014)، غاني وآخرين (Ghani at al., 2011).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عدة أمور أهمها:

- بناء مشكلة البحث من خلال الاطلاع على الدراسات المشابهة من الدراسات السابقة.
- عرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات حول متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM).
- اختيار منهج البحث وبناء أداة البحث.
- التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة للبحث.

أوجه تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- يتميز البحث الحالي بأنه البحث البكر- على حدِّ علم الباحثة- الذي تناول متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM).

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج البحث:

أعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي.

### مجتمع البحث:

شمل مجتمع البحث جميع القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (99) عضواً، منهم (44) من الذكور، و(55) من الإناث، والإداريين البالغ عددهم (37) إدارياً، منهم (16) من الذكور، و(21) من الإناث بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز (إحصائية عمادة البحث، 2019).  
ووزعت أداة البحث- الاستبانة- إلكترونياً على جميع أفراد مجتمع البحث، واستجاب معها (96) مفردة بنسبة (70.6%) من إجمالي مجتمع البحث، بواقع (17) من القيادات، و(37) من الإداريين، و(42) من أعضاء هيئة التدريس.

### خصائص أفراد البحث:

لتحديد خصائص مجتمع البحث، حُسبت التكرارات والنسب المئوية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية الدراسات العليا التربوية، وفقاً للمتغيرات المتعلقة بالخصائص التي يتصف بها مجتمع البحث والتي تتمثل في: الجنس، الوظيفة الحالية، وذلك على النحو الآتي:

#### 1- الجنس

جدول (1) توزيع أفراد البحث وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	41	42.7
أنثى	55	57.3
الإجمالي	96	100.0

يوضح الجدول (1) توزيع أفراد البحث وفقاً لمتغير الجنس، حيث إن هناك (55) من أفراد البحث بنسبة (57.3%) من الإناث، في حين أن هناك (41) من أفراد البحث بنسبة (42.7%) من الذكور.  
وتشير النتيجة السابقة إلى تنوع أفراد البحث ما بين ذكور وإناث، الأمر الذي يُعطي آراء أكثر شمولية حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.

#### 2- الوظيفة الحالية

جدول (2) توزيع أفراد البحث وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرارات	النسبة المئوية
قيادي	17	17.7
عضو هيئة تدريس	42	43.8
إداري	37	38.5
الإجمالي	96	100.0

يتضح من الجدول (2) أن ما يقارب من نصف أفراد مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بتكرار (42) من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (43.8%)، في حين أن هناك (37) من أفراد البحث بنسبة (38.5%) من الإداريين، وهناك (17) من أفراد البحث بنسبة (17.7%) من القياديين.  
وتشير النتيجة السابقة إلى تنوع الوظائف الحالية لأفراد البحث ما بين (قيادي، عضو هيئة تدريس، إداريين)، وهذا يُعطي الفرصة للحصول على نتائج جوهرية بناء على مستويات وظيفية مختلفة حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.

## أداة البحث:

بناء على المنهج المستخدم في البحث، وطبيعة البيانات، اعتمد البحث على الاستبانة أداة للبحث في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من عينة البحث، وتحقيق أهدافه، وقد بُنيت استبانة البحث بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، ولقد تكوّنت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: يتناول البيانات الأولية لأفراد مجتمع البحث مثل: الجنس، الوظيفة الحالية.
  - القسم الثاني: يتكون من (27) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور كما يلي:
    - المحور الأول: يتناول المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميّز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM، وهو يتكون من (9) عبارات.
    - المحور الثاني: يتناول المتطلبات البشرية لتحقيق التميّز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM، وهو يتكون من (10) عبارات.
    - المحور الثالث: يتناول المتطلبات المادية- التقنية لتحقيق التميّز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM، وهو يتكون من (7) عبارات.
  - القسم الثالث: يتناول المعوقات التي قد تحد من توافر متطلبات تحقيق التميّز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM)، وهو يتكون من (9) فقرات.
- وقد طلبت الباحثة من أفراد مجتمع البحث الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات الآتية:

5- دائماً 4- غالباً 3- أحياناً 2- نادراً 1- أبداً

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث حُسب المدى (5-4=1)، ثم قُسم على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح: أي: (4/5=0.80)، بعد ذلك أُضيفت 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 (3):

جدول (3) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1.80 – 1	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5.00 – 4.21

## صدق أداة البحث:

ذكر العساف (2016، 393) أن صدق الاستبانة يعني "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001، 179)، ولقد تأكدت من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق المحكمين):

## أولاً- الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة البحث التي تتناول "متطلبات تحقيق التميّز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM)" عُرضت على عدد من المحكمين للاستشارة

بآرائهم حول وضوح فقراتها، وانتماء كل فقرة لمحورها، ومدى أهمية كل فقرة فيها، مع وضع المقترحات التي من خلالها يمكن تطوير الاستبانة.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أشار إليها المحكمون أُجريت التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من حذف بعض العبارات، وتعديل عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً- صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث حُسب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث حُسب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة البحث بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجداول الآتية:

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور (متطلبات تحقيق التميز المؤسسي) بالدرجة الكلية للمحور

المتطلبات التنظيمية		المتطلبات البشرية		المتطلبات المادية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.624	10	**0.795	19	**0.819
2	**0.619	11	**0.830	20	**0.697
3	**0.625	12	**0.797	21	**0.807
4	**0.804	13	**0.832	22	**0.632
5	**0.733	14	**0.790	23	**0.843
6	**0.611	15	**0.802	24	**0.797
7	**0.788	16	**0.803	25	**0.740
8	**0.805	17	**0.845	26	**0.775
9	**0.781	18	**0.825	27	**0.725

\*\* دال عند مستوى (0.01)

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (متطلبات تحقيق التميز المؤسسي) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط
المتطلبات التنظيمية	**0.918
المتطلبات البشرية	**0.959
المتطلبات المادية	**0.908

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدولين (4، 5) أن جميع العبارات والأبعاد لمحور متطلبات تحقيق التميز المؤسسي دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون للأبعاد ما بين (0.908، 0.959)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي.

ثالثاً: ثبات أداة البحث:

حُسب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ثبات الفا كرونباخ، والجدول (6) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة البحث وذلك كما يلي:

جدول (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المتطلبات التنظيمية	9	0.815
2	المتطلبات البشرية	10	0.856
3	المتطلبات المادية	8	0.835
	الثبات الكلي	27	0.872

يتضح من خلال الجدول (6) أن الاستبانة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.872) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات الثبات ما بين (0.815، 0.856)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات جُمعت فقد استُخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك استُخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد البحث، وكذلك تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي يتضمنها البحث.
- 2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.
- 3- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة البحث.
- 4- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 5- استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- 6- استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور البحث باختلاف متغيرات البحث التي تنقسم إلى فئتين (الجنس).
- 7- استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد البحث نحو محاور البحث باختلاف متغيرات البحث التي تنقسم إلى أكثر من فئتين: (قائد، عضو هيئة تدريس، إداري).

#### 4- نتائج البحث ومناقشتها.

نتائج البحث:

توصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- فيما يتعلق بمستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي: (التنظيمية، والبشرية، والمادية - التقنية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: (وكلاء ورؤساء الأقسام)، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين بكلية الدراسات العليا التربوية في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) اتضح أن:

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع البحث، وذلك على النحو الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي: (التنظيمية، والبشرية، والمادية - التقنية)

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المتطلبات التنظيمية	3.55	1.02	1
2	المتطلبات البشرية	3.19	1.22	2
3	المتطلبات المادية والتقنية	3.02	1.20	3
-	المتوسط الحسابي العام	3.25	1.07	-

باستقراء جدول (7) يتضح أن محور مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز يتضمن ثلاثة أبعاد فرعية، وهي على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي لها: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية - التقنية)؛ حيث جاءت المتطلبات التنظيمية بدرجة توافر (عالية)؛ في حين جاءت المتطلبات البشرية والمتطلبات المادية- التقنية بدرجة توافر (متوسطة) على التوالي. وتُشير النتيجة السابقة إلى أن مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز تتراوح ما بين (متوسطة إلى عالية)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.25 من 5.0) بانحراف معياري (1.07)، وهذا يدل على أن مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة متوسطة.

كما جاءت المتطلبات التنظيمية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55)، وبانحراف معياري (1.02)، يليها المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي (3.19)، وبانحراف معياري (1.22)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المتطلبات المادية والتقنية كأقل متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز من حيث التوافر بمتوسط حسابي (3.02)، وبانحراف معياري (1.20).

وقد يعزى ترتيب المتطلبات التنظيمية كما سبق إلى أن توافر المتطلبات التنظيمية أكثر يسراً من توفير كلٍّ من شأنه تيسير عملية التطوير من متطلبات مادية وتقنية.

وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة المخلافي (2018) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة جاءت متوسطة، كما اتفقت نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة الضبعان (2016) من أن درجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة جاءت بدرجة متوسطة؛ في حين اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة السعيد (2019) التي توصلت إلى أن مستوى التميز المؤسسي للمدارس الثانوية بدولة الكويت جاءت مرتفعة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة الطلاعين (2018) التي توصلت إلى أن المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري في جامعة جدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة جداً، كما اختلفت نتيجة البحث الحالي -أيضاً- مع نتيجة دراسة الفراء وسهمود (2015) التي توصلت إلى ضعف

مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز في جامعة الأقصى وطرق تطويرها وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM بجامعة الأقصى.

- فيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي: (التنظيمية، والبشرية، والمادية -التقنية) في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: (وكلاء ورؤساء الأقسام)، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين بكلية الدراسات العليا التربوية في ضوء متغير النوع: (ذكراً، أنثى)، الوظيفة الحالية: (قيادة، عضو هيئة تدريس، إداري) اتضح أن: ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي: (التنظيمية، البشرية، المادية - التقنية) في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) باختلاف متغير النوع: استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من الجدول (11)، وذلك على النحو الآتي:

جدول (8) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي: (التنظيمية، البشرية، المادية - التقنية) في ضوء معايير النموذج الأوربي

#### (EFQM) باختلاف متغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المتطلبات التنظيمية	ذكر	41	3.67	1.09	0.977	0.331
	أنثى	55	3.46	0.97		
المتطلبات البشرية	ذكر	41	3.45	1.15	1.801	0.075
	أنثى	55	3.00	1.25		
المتطلبات المادية - التقنية	ذكر	41	3.05	1.26	0.221	0.826
	أنثى	55	3.00	1.16		
الدرجة الكلية للمتطلبات	ذكر	41	3.39	1.08	1.076	0.285
	أنثى	55	3.15	1.05		

يتضح من الجدول (8) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول الدرجة الكلية لمستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي وأبعاده الفرعية: (التنظيمية، البشرية، المادية - التقنية) باختلاف متغير النوع؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.331، 0.075، 0.826)، وللدرجة الكلية (0.285)، وجميعها قيم أكبر من (0.05)؛ أي: غير دالة إحصائياً. ونشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد مجتمع البحث على اختلاف النوع: (ذكور - إناث) حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز، وقد يعزى ذلك إلى أن كلية الدراسات العليا التربوية هي واحده بقسمها (البنين، والبنات)، وهي في كلا القسمين تسعى إلى تزويد المنسويين (ذكوراً، وإناثاً) بالمهارات والمعلومات اللازمة للتطوير، ولذا فإن توافر تلك المتطلبات لا يختلف بصورة واضحة وفقاً للجنس ذكراً أم أنثى.

ثانياً- الفروق باختلاف متغير الوظيفة الحالية.

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي: (التنظيمية، البشرية، المادية - التقنية) في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) باختلاف متغير الوظيفة الحالية؛ استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتضح من الجدول (9) على النحو الآتي:

جدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي: (التنظيمية، البشرية، المادية - التقنية) في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) باختلاف متغير الوظيفة الحالية

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	7.246	2	3.623	3.661	0.029
	داخل المجموعات	92.033	93	0.990		
	المجموع	99.279	95			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	23.369	2	11.685	9.204	0.000
	داخل المجموعات	118.061	93	1.269		
	المجموع	141.430	95			
المتطلبات المادية - التقنية	بين المجموعات	13.024	2	6.512	4.897	0.010
	داخل المجموعات	123.673	93	1.330		
	المجموع	136.697	95			
الدرجة الكلية للمتطلبات	بين المجموعات	13.739	2	6.869	6.784	0.002
	داخل المجموعات	94.166	93	1.013		
	المجموع	107.904	95			

باستقراء جدول (9) اتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول الدرجة الكلية لمستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي وأبعاده الفرعية: (التنظيمية، البشرية، المادية - التقنية) في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز باختلاف متغير الوظيفة الحالية؛ ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير الوظيفة الحالية؛ استخدم اختبار شيفيه (Scheffe)، وذلك كما يتضح من الجدول (10) على النحو الآتي:

جدول (10) اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي (التنظيمية، البشرية، المادية - التقنية) في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) باختلاف متغير الوظيفة

الحالية

الأبعاد	الوظيفة الحالية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيادي	عضو هيئة تدريسي	إداري
المتطلبات	قيادي	17	3.93	0.92	-	0.24	*0.71
التنظيمية	عضو هيئة	42	3.69	1.01	0.24-	-	*0.47

الأبعاد	الوظيفة الحالية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيادي	عضو هيئة تدريس	إداري
	تدريس						
	إداري	37	3.22	1.01	*0.71-	*0.47-	-
المتطلبات البشرية	قيادي	17	3.76	0.94	-	0.27	**1.18
	عضو هيئة تدريس	42	3.50	1.09	0.27-	-	**0.92
	إداري	37	2.58	1.23	**1.19-	**0.92-	-
	قيادي	17	3.46	0.98	-	0.21	*0.89
المتطلبات المادية - التقنية	عضو هيئة تدريس	42	3.25	1.25	0.21-	-	*0.68
	إداري	37	2.57	1.11	*0.89-	*0.68-	-
	قيادي	17	3.72	0.78	-	0.24	**0.93
الدرجة الكلية للمتطلبات	عضو هيئة تدريس	42	3.48	1.04	0.24-	-	**0.67
	إداري	37	2.79	1.06	**0.93-	**0.69-	-

\* دال عند مستوى (0.05)

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتبين من جدول (10) الذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول الدرجة الكلية لمستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي وأبعاده الفرعية: (التنظيمية، البشرية، المادية - التقنية) باختلاف متغير الوظيفة الحالية؛ حيث يتضح أن الفروق جاءت بين: (القيادات، وأعضاء هيئة تدريس، والإداريين) وذلك لصالح القيادات بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.92) للمتطلبات التنظيمية، وبمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.94) للمتطلبات البشرية، وبمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.98) للمتطلبات المادية - التقنية، وبمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (0.78) للدرجة الكلية لمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي.

وُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد مجتمع البحث من القادة يوافقون بدرجة أكبر على توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي: (التنظيمية، البشرية، المادية - التقنية) في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات - حسب طبيعة مهامهم - لديهم الفكر الأكثر وعياً بالنواحي المختلفة بالكلية؛ سواء من النواحي التنظيمية، أو البشرية، أو المادية والتقنية، وذلك من خلال الاحتكاك المباشر بالقيادات الجامعية أثناء ممارسة أعمالهم المختلفة.

### التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثان وتقتراحان ما يلي:

- 1- الحرص على توفير المتطلبات المادية والتقنية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز، وذلك من خلال: (توفير نظام تقني لاستقبال الشكاوي، تطوير التقنيات (أجهزة/برامج) المستخدمة في الكلية، توفير الصيانة الدورية للممتلكات وفق خطة زمنية محددة).
- 2- الحرص على توفير المتطلبات البشرية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز، وذلك من خلال: (إلحاق منسوبي الكلية بالدورات التدريبية المناسبة في المهارات القيادية، تخصيص جائزة للتميز لتكريم أصحاب الأعمال المتميزة، تقديم الحوافز المعنوية المناسبة).
- 3- الحرص على توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز، وذلك من خلال: (تطبيق استطلاع الرأي على جميع المعنيين أثناء بناء استراتيجية الكلية، وضع مؤشرات أداء لقياس نسبة رضا منسوبي الكلية عن الخدمات التي تقدمها الكلية، قياس مستوى أداء الكلية بشكل مستمر وفق أي نموذج للتميز معتمد عالمياً مثل (الإيزو، EFQM).
- 4- عقد الدورات التدريبية، وورش العمل لمنسوبي الكلية، حيث بينت النتائج أن أفراد مجتمع البحث من القيادات لديهم وعي أكثر حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي، دون أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

## قائمة المراجع.

### أولاً: المراجع بالعربية:

- أبو بكر، مصطفى (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو حميدان، عفت محمد؛ وبطاح، أحمد محمد (2018). واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوربي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين. العلوم التربوية، 4 (45)، 412.
- أحمد، بخيت جلال الدين الناير (2018). دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان.
- أحمد، عزام عبد النبي (2015). تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بنى سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية، 4 (165)، 449-502.
- العساف، صالح بن حمد (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- البحيصي، محمود عبد المعطي، (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- البلالي، إيمان بنت عبد الله (2018). متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي في إدارات التدريب والابتعاث بوزارة التعليم (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الشرق العربي للدراسات العليا.
- بني حمد، عبد الله يوسف فياض (2015). المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- الدور الوسيط للذكاء التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- جواد، شوقي؛ والخريشة، ياسين (2008). المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية. المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).

- حجازي، نهال موسى شحدة (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- الحوراني، أشرف محمد يونس (2014). أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز القطاع الخاص (رسالة ماجستير). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الدجني، علي يحيى (2013). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره (رسالة ماجستير). شبكة المعلومات العربية التربوية.
- الدغمي، هيفاء راشد (2019). أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الدوبسسية، مهند مولود (2016). أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة الليبية الإفريقية للطيران في الفترة من 2011 - 2016 (ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية.
- زايد، عادل (2003). الأداء التنظيمي الطريق الى الأداء المتميز. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السعيد، عبد اللطيف فهد عبد اللطيف (2019). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي (رسالة ماجستير). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- السلمي، علي (2012). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، الرياض: دار غريب.
- الشواء، عفت ياسر عبد المجيد (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM وسبل تطويرها (ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، بغداد.
- الصيرفي، محمد (2009). التميز الإداري للعاملين بقطاع التدريس والتعلم، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الضبعان، شلال بن مقبل شلال (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي (رسالة دكتوراه). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الضلاعين، علي فلاح (2018). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوربي للتميز". مجلة العلوم التربوية، 3 (1).
- العايدي، حاتم علي (2009). نموذج المؤسسة الأوروبية للأداء والتميز للتميز في التعليم العالي: مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية. وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- العبد اللات، فاطمة عبد الحليم مهاوش (2009). تطوير معايير تميز مقترحة لعضو هيئة التدريس الجامعي في الأردن (رسالة دكتوراه). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- عبد الوهاب، نادية؛ وسليمان، سناء (2017). استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات: بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة دنانير، 33 (8).
- العيسوي، طارق عوني عيسى (2013). مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوربي لتمييز الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- الفراء، ماجد محمد عبد السلام؛ وسمهود، إيهاب عبدربه (2015). واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 32 (2).
- القرزعي، مها محمد (2016). تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح (رسالة دكتوراه). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
- اللوح، نبيل؛ وطارق، أبو حجير (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- اللوقان، محمد بن فهاد (2011). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
- محمود، محمد عوض بآبكر، (2016). التميز المؤسسي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: بالتطبيق على شركة يونيتشارم الخليج للصناعات الصحية-المملكة العربية السعودية (ماجستير). قاعدة دار المنظومة.
- المخلافي، سعيد عبده (2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز، المجلة الدولية للبحوث التربوية، 42 (3)، 190.
- المزين، إحسان؛ والغامدي، رافع (2010). الأنموذج الأوربي للتميز فوائده ومعايير، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الخامس عشر، جامعة الملك سعود، الرياض.
- المشاقبة، خليل؛ طحيطر سلمان (2016). الحاكمة المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- المليجي، رضا إبراهيم (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، مجلة كلية التربية، 23 (90)، 337-340.
- مندور، هناء شحته السيد (2014). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، 278 (2).
- موقع جامعة الملك عبد العزيز <https://www.kau.edu.sa/Home.aspx> تاريخ الدخول 2019/11/25
- موقع كلية الدراسات العليا التربوية <https://fegs.kau.edu.sa/Default-324-AR> تاريخ الدخول 2019/11/18.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Aladwan, S. A., & Forrester, P. (2016). The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. The TQM Journal, 28 (2), 295- 316.
- Albasher, M. (2018). The Impact of Applying European Quality Standards (EFQM) on the Development of Human Capital and Institutional Performance in Abu Dhabi Government, (Unpublished doctoral thesis). University degli studi di roma tor vergata, Italia.
- Introducing the EFQM Excellence Mode (EFQM,2019).
- Khan, Hina & Matlay, Harry. (2009). Implementing service excellence in higher education. Education & Training, Vol. 51 Issue: 8/9, pp.769\_780.
- Khan, W., Ahmad, S. M., & Iqbal, M. (2014). School Excellence: Principals' Perceptions And Students' Expectations. FWU Journal Of Social Sciences, 8 (2).

- Omid, S., Sadegh, N., & Reza, S. (2017). Appraisal of Boys' High Schools in Tehran based on Organizational Excellence Model of European Foundation in the Context of Staffs. Iranian Journal of Social Sciences and Humanities Research, 5 (3).
- Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms, The SAM Advanced Management Journal, 73 (1), pp. 29-45.
- Sanchez, R. (2012). A Culture of excellence- A Study on high achieving public high schools in California (Unpublished Doctoral dissertation). University of Pepperdine.
- Singleton, J. A. (2015). The Perception of Followers of Mid-Level Managers Regarding Ambiguity and Organizational Excellence. (Doctor of Management). University of Phoenix.
- [www.dgq.de/dateien/EFQMModel.pdf](http://www.dgq.de/dateien/EFQMModel.pdf)(2019) .