

متطلبات تطبيق إدارة التميّز بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميّز

EFQM

إعداد :

أ/ أمل عبدالله معيض الشلوي

د/ منال حسين الحميدي

iamal.mk@outlook.com.

d.manil@hotmail.com

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية التربية - قسم القيادة والسياسات التعليمية - كلية التربية - جامعة الطائف

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميّز بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميّز (EFQM)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متطلبات تطبيق إدارة التميّز بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميّز تبعاً لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، طبيعة العمل الأكاديمي، سنوات الخبرة في جامعة الطائف)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه بجامعة الطائف، حيث بلغ عددهم (297)، وقد تمّ بناء استبانة مكونة من (38) عبارة وُزعت على أربعة محاور، هي: المتطلبات الإدارية، والبشرية، والمادية، والتقنية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميّز بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميّز (EFQM) ككل، جاءت بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب هذه المتطلبات على التوالي: المتطلبات التقنية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، وجاءت جميعها بدرجة متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميّز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميّز ككل، وفي محاور

المتطلبات الإدارية والمادية والتقنية تبعًا لمتغير الجنس (لصالح الذكور)، وعدم وجود فروق على محور المتطلبات البشرية.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز تُعزى لمتغير (الدرجة العلمية، طبيعة العمل الأكاديمي، سنوات الخبرة)، في حين كانت الفروق تبعًا لمتغير الدرجة العلمية دالة على محور المتطلبات الإدارية ولصالح أستاذ مشارك، وتوصي الدراسة بما يلي: وضع آلية تقيس رضا المستفيدين، ومنح قيادات الجامعة الصلاحيات لاتخاذ القرارات، وتنظيم برامج تدريبية لمنسوبي الجامعة تساهم في زيادة التطوير المهني والخدمي لهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، النموذج الأوروبي للتميز، أعضاء هيئة التدريس، جامعة الطائف.

Abstract:

This study aimed at recognizing the availability of Excellence Management application requirements at Taif University in the light of the European model of excellence (EFQM), and discovering statistically significant differences between mean scores of responses of the study sample individuals towards requirements of applying excellence management according to (gender, academic degree, nature of academic work, and years of experience). The study used the descriptive survey approach. The study sample consisted of faculty staff members holding PH. D. at Taif University (n=297). To validate the study aims, a questionnaire was designed including

(38) statements that were distributed into four axes. The study concluded the following results:

- The moderate availability of requirements of applying excellence management at Taif University in the light of the European model of excellence (EFQM), These requirements were arranged respectively by technical requirements, managerial requirements, material requirements, human requirements, all of which came in an average degree.
- There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) level between mean scores of responses of study sample towards the availability of excellence management application requirements as a whole and in the axes of technical, material, and managerial requirements according to gender variable (in favor of males), and the inexistence of differences at the human requirements axis.
- There were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) level between mean scores of responses of study sample towards availability of excellence management application requirements that are attributed to (academic degree, nature of academic work, and years of experience), whereas the differences due to academic degree variable were significant at managerial requirements axis in favor of associate professor. The study

recommended: Setting a mechanism that measures the satisfaction of beneficiaries, assigning responsibility of decision making to university leaderships, and organizing training programs for university employees that contribute to increasing professional and service development for them.

Keywords: Excellence management , The European Model for Excellence (EFQM) , Faculty members, Taif University.

المقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغييرات والتطورات المتسارعة في شتى المجالات: السياسية، والاقتصادية، والعلمية، والاجتماعية، التي كان لها تأثير بالغ على كافة المؤسسات، ومنها -على وجه الخصوص- مؤسسات التعليم العالي؛ مما أدى إلى حدوث تغييرات في متطلبات البقاء والاستمرارية لهذه المؤسسات؛ الأمر الذي تطلب منها العمل باستمرار نحو التحسين المستمر للتميز في الأداء؛ لتؤكد قدرتها على التنافس وتقديم الأفضل، والوصول إلى مستويات عالية من التميز والتفوق.

وتعد مؤسسات التعليم العالي أحد المفاتيح المحركة لعجلة التقدم والتنمية، ومن خلالها يتم التصدي لتحديات العالم المعاصر؛ كالتوجه نحو العولمة، وشدة المنافسة، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة، وفي ظل هذه التحديات أصبح من الضروري التأكيد على جودة وتميز العملية التعليمية، والتوجه نحو تبني إستراتيجيات إدارية حديثة، تقودها نحو التميز والجودة (يوسف، 2018، 307).

ومن أهم هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة: إدارة التميز، حيث تُعتبر أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعمل على مساعدة الجامعات على تعزيز قدراتها التنافسية؛ من خلال طرح

أفكار جديدة غير تقليدية، والارتقاء بجودة خدماتها؛ لتلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم المختلفة (عطية، 2017، 396)، وتوفير المتطلبات اللازمة للتوافق مع المعايير العالمية لتصنيف الجامعات (الأشقر والهنداوي، 2017، 531).

وقد أوصت العديد من الدراسات بأهمية تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث في الجامعات، ومن هذه الدراسات: دراسة صقر (2016)، حيث أكدت أهمية نشر فكر وأبعاد التميز في الجامعات؛ مما يعزز قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات السريعة، وتحقيق مزايا تنافسية. كما اهتمت العديد من الدول المتقدمة بالتميز، ومن أبرزها: الاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، حيث قاموا ببناء نماذج للتميز تتميز بالشمولية في إدارة مؤسسات التعليم العالي؛ كونها تغطي جميع العمليات التعليمية والخدمية التي تجري فيها (الألفي، 2016، 12)، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن نموذج التميز الذي يُعده الاتحاد الأوروبي هو واحد من أفضل النُهُج الإدارية المعروفة في أوروبا، والذي يمكن استخدامه لتحسين إدارة المؤسسة، وتحقيق التنمية المستدامة والرضا لجميع المستفيدين (Garbarova, 2017, 336, 339).

وفي هذا الصدد أكدت بعض الدراسات أهمية إعداد دليل لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز بالجامعات، بحيث يشمل المفهوم، والأهمية، والأهداف، وإجراءات التطبيق؛ وذلك بما ينسجم مع أهداف الجامعة الإستراتيجية، وبما يتواءم مع المعايير العالمية (أحمد، 2015، 166).
وتُعد جامعة الطائف جامعةً متطلعة للتميز دائماً في ضوء رؤيتها بأن تكون جامعة ذات دور متميز؛ لتحقيق رؤية المملكة 2030 في بناء الفرد وتنمية المجتمع (جامعة الطائف، 2018ج).
واستكمالاً لمسيرة جامعة الطائف نحو التميز واستدامته، وتحقيقاً لأهدافها الاستراتيجية؛ فإن تطبيق إدارة التميز يحقق لجامعة الطائف الميزة التنافسية محلياً وعالمياً، وتبني إدارة التميز يستدعي توافر عدة متطلبات: إدارية، وبشرية، ومادية، وتقنية؛ لذا فإن هذه الدراسة جاءت لتسلط الضوء على هذه المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف.

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

لقد بات السعي نحو تحقيق التميّز واستدامته نهجًا تتخذه الجامعات لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة؛ ممّا دفع بها إلى تبني إدارة التميّز، حيث تعد من المداخل الإدارية المهمة التي تمكّنها من مواجهة تلك التحديات، وتقودها نحو التميّز والجودة (الفرا وسهمود، 2015، 2). وانطلاقًا من توجهات رؤية المملكة 2030 التي من أهم أهدافها الإستراتيجية أن تصبح خمس جامعات سعودية -على الأقل- من أفضل (200) جامعة دولية بحلول عام 1452هـ- 2030م (رؤية 2030 المملكة العربية السعودية، 2016)؛ فإن جامعة الطائف تسعى جاهدة لتحقيق هذه الرؤية، لتعزيز موقعها التنافسي بين الجامعات، ولتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ الأمر الذي فرض عليها -كغيرها من المؤسسات- أن تسعى لتحقيق التميّز واستدامته، في ضوء تحقيقها لمتطلبات إدارة التميّز بالاعتماد على أهم النماذج العالمية (المخلافي، 2018، 158)، التي من أهمها النموذج الأوروبي للتميّز (EFQM)، حيث يُعد مرجعية عالمية للمؤسسات الخدمية عامة، والتعليمية بصفة خاصة؛ لامتيازه بشمولية المعايير التي يتكون منها، بالإضافة إلى أنه يعتبر من أكثر النماذج ملاءمة للتطبيق على قطاع التعليم العالي (الغيلي والشريمي، 2016، 166). وتوصي العديد من الدراسات الحديثة بأهمية تطبيق مدخل إدارة التميّز بالاستناد على النموذج الأوروبي في الجامعات؛ كدراسة (الحازمي، 2016) التي أوصت بأهمية تبني القيادة في الجامعات لإدارة التميّز في ضوء النموذج الأوروبي للتميّز، وكذلك دراسة (محمود، 2017) التي أظهرت فوائد تطبيق إدارة التميّز ونماذجها في تحسين وتطوير الجامعات. وعلى الرغم من الجهود المبذولة التي تقوم بها جامعة الطائف من أجل تحسين أداؤها، وسعيها المتواصل نحو تحقيق الجودة والكفاءة في خدماتها، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية بين مثيلاتها من الجامعات؛ فإن هذه الجهود مازالت تواجه بعض أوجه القصور التي تحول دون تطبيقها لإدارة التميّز، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Faraj, 2018) بأن هناك حاجة ماسة للعمل على تطوير الإجراءات والآليات لتلبية متطلبات معايير إدارة التميّز في بيئة العمل الإداري في جامعة الطائف، حيث أثبتت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة معايير إدارة التميّز في ضوء النموذج الأوروبي بجامعة الطائف جاءت بدرجة متوسطة، كما بيّنت نتائج دراسة الجمعي (2019) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميّز في ضوء النموذج الأوروبي للتميّز (EFQM) جاءت بدرجة متوسطة أيضًا، ومن هذا المنطلق جاءت هذه

الدراسة لتتعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز الإدارية، والبشرية، والمادية، والتقنية، التي تحتاجها جامعة الطائف لتحقيق إدارة التميز في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز. وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
ما درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟
- 2- ما درجة توافر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟
- 3- ما درجة توافر المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟
- 4- ما درجة توافر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الدرجة العلمية، طبيعة العمل الأكاديمي، سنوات الخبرة في جامعة الطائف)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
المتطلبات الإدارية، والبشرية، والمادية، والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة التميّز بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميّز تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الدرجة العلمية، طبيعة العمل الأكاديمي، سنوات الخبرة في جامعة الطائف).

أهمية الدراسة: أولاً: الأهمية النظرية:

1. تتزايد الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تسليط الضوء على المتطلبات البشرية، والإدارية، والمادية، والتقنية، وبيان أهمية توافرها لتطبيق إدارة التميّز بجامعة الطائف.
2. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تعريف المجتمع الجامعي بمنهجية إدارة التميّز، وكيفية توظيفها في تطوير الجامعة، ورفع كفاءتها وفعاليتها؛ الأمر الذي يتناسب مع التغيرات والتحديات المعاصرة؛ لضمان تحقيق التميّز المستدام لجامعة الطائف.
3. تستمد الدراسة أهمية بالغة من الدور الذي يؤديه النموذج الأوروبي للتميّز (EFQM) في تحقيق قدرات تنافسية تجعل جامعة الطائف تسير نحو الأفضل دائماً.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تعريف المسؤولين بجامعة الطائف بمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة التميّز؛ للسعي نحو تلبية تلك المتطلبات.
2. يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين التنفيذيين بالجامعة في معرفة متطلبات تقديم أفضل الخدمات للفئات المستفيدة بصورة متميزة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد المتطلبات الإدارية، والبشرية، والمادية، والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة التميّز في ضوء النموذج الأوروبي للتميّز (EFQM).

الحدود البشرية: تمثلت في أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه بجامعة الطائف.

الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول لعام 1440-1441هـ.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على جامعة الطائف (المقر الرئيس ومقر الدراسات الجامعية بالحوية).

مصطلحات الدراسة:

متطلبات وتعرف بأنها: "تلك المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة، والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية" (الميساوي والصغير، 2018، 142).

إدارة التميز: تعرّف بأنها: "مدخل إداري شامل يرى المؤسسة منظومة متكاملة، ويقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة، وتوظيف تلك الموارد توظيفاً فعالاً بشكل يجعلها متميزة عن غيرها؛ سعياً لتحقيق الأهداف المخططة لها، والتي تلي رغبات المستفيدين؛ بل وتفوق متطلباتهم وتوقعاتهم" (القرزعي، 2018، 28).

إدارة التميز إجرائياً: هي مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تتبعها إدارة جامعة الطائف؛ في سبيل تحقيق الجودة، والتطوير، والتحسين المستمر؛ ممّا يعزز لها قدرتها التنافسية بين الجامعات الأخرى.

النموذج الأوروبي للتميز: "هو إطار عمل يساعد المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية إلى ممارسة عملية" (EFQM, 2013, 6).

النموذج الأوروبي للتميز إجرائياً: هو عبارة عن أداة عملية لتوجيه جامعة الطائف نحو تحقيق التميز، في ضوء تسعة معايير رئيسية، هي: القيادة، والإستراتيجية، والعاملون، والشراكات والموارد، والعمليات، ونتائج المتعاملين، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسة.

متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف إجرائياً: مجموعة من المهارات والاتجاهات والمقومات الإدارية، والبشرية، والمادية، والتقنية التي ينبغي توافرها لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

الإطار النظري: مفهوم إدارة التميز:

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل إداري شامل، يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة، تكفل لها بذلك مواجهة الصعوبات والمتغيرات الخارجية المحيطة بها، وتحقيق التناسق والتكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، والاستثمار الأمثل لقدراتها المحورية، والتفوق بذلك في سوق العمل، وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة، وعاملين بها، ومتعاملين معها، والمجتمع بأسره (السلمي، 2017، 53).

وتعد إدارة التميز مدخلاً تستطيع الجامعات من خلاله أن تُحقق أداءً متميزاً، عن طريق استثمار قدراتها الداخلية التي تتمثل في: العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر، في ظل وضوح رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها الإستراتيجية؛ وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين، والمستفيدين، والمجتمع ككل، وبما يصل بها إلى أعلى درجات التفوق على المستويين المحلي والعالمي، وفي وضع يمكّنها من المنافسة العالمية (أحمد، 2015، 539).

أهمية إدارة التميز:

- 1- تكوين شراكات وعلاقات تعاونية متعددة مع مؤسسات إستراتيجية تسهم في تطوير الخدمات والمنتجات والمقترحات وتقليل التكاليف.
- 2- المرونة الزمنية لأداء ونوعية العاملين في إنجاز المهام والمسؤوليات بناءً على إدارة وثيقة تعاونية تعمل على التبادل للتوقعات، ومراقبة الأداء القائم على التحسين المستمر؛ لنيل رضا المستفيدين.
- 3- التحديد الواضح والدقيق لرؤية ورسالة وإستراتيجية المنظمة؛ من أجل تحديد أكثر الموارد أهمية وذات الصلة بتحقيق الأهداف المرجوة (أبو حميدان وبطاح، 2018، 410).

وتحقيق إدارة التميز يساعد على تحسين نوعية المخرجات، وتطوير الموظفين على أسلوب تطوير العمليات، وخلق بيئة تدعم التحسين المستمر، وزيادة الكفاءة، واتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق، وتبويب وتحليل المشكلات والسيطرة عليها (جميل وسفير، 2011، 156). ويتضح ممّا سبق أن إدارة التميز هي الخيار الأمثل أمام المؤسسات لإثبات تميزها، وتفرّدها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة التميز:

إن الوصول إلى تطبيق إدارة التميز يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات التي تعتبر مرتكزات أساسية تقوم عليها إدارة التميز، وبدونها يصعب تحقيق التميز، وهي:

- 1- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمؤسسة ونظرتها المستقبلية.
 - 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
 - 3- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق ما تقتضيه طبيعة العمل، واحتمالية التطوير.
 - 4- نظام متطور لتأكيد إدارة الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات أو الأنشطة، وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، وآليات رقابة وضبط الجودة.
 - 5- وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية، وتنميتها، وتوجيه أداؤها.
 - 6- وجود نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته، ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء، وتقويم النتائج والإنجازات.
 - 7- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز (السلمي، 2017، 60-61).
- ومما سبق يمكن القول: إن الوصول إلى تطبيق إدارة التميز يحتاج إلى توافر مجموعة من المتطلبات وقد صنفتها الدراسة إلى: متطلبات إدارية، ومتطلبات بشرية، ومادية، وتقنية .

مفهوم النموذج الأوروبي للتميز:

يمثل النموذج الأوروبي للتميز إطار عمل غير إلزامي تم تطويره من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة؛ لمساعدة المنظمات في توجيهها لتصبح أكثر تنافسية، وتنم مراجعته وتنقيحه بشكل منتظم، ويتكون من ثلاثة مكونات، هي: المفاهيم الأساسية، ومعايير النموذج، ومنطق الرادار (EFQM,2013).

مكونات النموذج الأوروبي للتميز:

ويتكون من ثلاثة مكونات رئيسية، تتمثل في: المفاهيم الأساسية للتميز؛ وتشكل المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام، ومنطق الرادار؛ ويشكل إطار تقييم ديناميكيًا، وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أي مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها، ومعايير نموذج التميز؛ وهو إطار عملي لمساعدة المؤسسة على تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق الرادار إلى ممارسة عملية (الأشقر والهنداوي، 2017، 542).

فوائد تطبيق نموذج التميز الأوروبي:

تبرز أهمية التقييم الذاتي الذي يقدمه النموذج الأوروبي للتميز عن طريق توفيره العديد من الفوائد التي تعود بالنفع على المؤسسة المتميزة، ونذكر منها ما يلي:

1- فوائد فورية، وتتمثل في:

- تسهيل عملية التحسين المستمر.
- تشجيع مشاركة الموظفين في وضع رؤية المؤسسة.
- توفير الفهم والوعي بالقضايا ذات الصلة بالجودة.
- 2- فوائد على المدى الطويل، وتتمثل في:
 - الحفاظ على مستوى انخفاض التكاليف.
 - الموازنة بين الاستثمارات قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
 - وضع منهجية شاملة للجودة.
- 3- فوائد دعم إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في:
 - التركيز على العمليات وليس فقط على المنتج النهائي.
 - تشجيع تحسين الأداء.
 - تركيز الموظفين على الجودة (Vukomanovic et al., 2014, 71).

متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):

- المتطلبات الإدارية:

يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتحمل الإدارة العليا مسؤولية أساسية في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز، وتحقيقه في الواقع، ويستند الجهد من أجل التميز إلى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة، ومتطورة، ومتغيرة، تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق؛ لتحقيق الرؤية والأهداف التي تنشدها الإدارة، وغيرها من المتطلبات التي تعبر عن المتطلبات الإدارية، كما يلي (باشيوة وآخرون، 2013، 37):

- 1- صياغة رؤية الجامعة ورسالتها، وقيمتها.
- 2- بناء إستراتيجية الجامعة .
- 3- المراجعة الدورية للبرامج، والخطط التنفيذية.
- 4- تقديم الخدمات للمستفيدين.
- 5- تفويض الصلاحيات في الإدارة.
- 6- التقويم المستمر للأداء.

– المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري المورد الحقيقي لأي منظمة في المجتمع، وما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة؛ فالإنسان هو الذي يفكر، وينظم، ويخطط، ويراقب، وهو بما يملك من قدرات العنصر الحاسم في رفع كفاءة الجامعة (المليجي، 2012، 47).

وفيما يلي أهم المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز:

- 1- تزويد الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة.
- 2- تدريب الكوادر البشرية.
- 3- تحفيز الموظفين.
- 4- المشاركة في اتخاذ القرارات.

– المتطلبات المادية:

تمثل المتطلبات المادية مجموعة من الإجراءات المتعلقة بعملية توفير التمويل، واتخاذ القرارات المتعلقة بتوفير المستلزمات المادية المختلفة، التي تقع ضمن معيار الموارد والشراكات، وتتمثل في الجوانب التالية:

1- إدارة الموارد المالية.

2- إدارة الموارد المادية (المباني، التجهيزات).

- المتطلبات التقنية:

تدرك معظم المؤسسات الجامعية أهمية مواكبة التطورات التقنية للارتقاء بالمستويات التنظيمية، والإدارية، والمهنية، وهذا يتطلب العمل على توفير وسائل التقنيات الحديثة، وتطوير إمكانياتها، وبناء ثقافة التميز في الأداء، وتوظيف تلك التقنيات في خدمة التعليم، وتحسين الإنتاجية، وجني ثمار الأفضلية التنافسية، التي ترفع من قيمة الجامعة؛ مادياً ومعنوياً (أبو شقة، 2017، 2).

الدراسات السابقة:

دراسة **أبي بشير (Abu Basher,2015)**: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إمكانات التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء مجالس الجامعات التالية (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة فلسطين، جامعة الأقصى)، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير إمكانات التميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كان إيجابياً، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق معايير إمكانات التميز تُعزى لمتغير العمر، الجنس، المؤهل، سنوات الخدمة في الجامعة، سنوات الخبرة في المنصب الحالي، والوظيفة.

دراسة **الألفي (2016)**: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة توافر معايير الأنموذج الأوروبي للتميز بجامعة حائل، وتوضيح الإجراءات المقترحة لاستيفاء بعض معايير الأنموذج الأوروبي، التي لم يتم استيفاؤها. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث بلغ عددها (400)، وكانت أهم نتائج الدراسة: إن درجة استيفاء جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمعايير الأنموذج الأوروبي للتميز، جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة فرج (2018, Faraj): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي، والمقارن)، وتم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، حيث بلغ حجمها (284)، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية: نوع الكلية، وعدد البرامج التدريبية.

دراسة المخلافي (2018): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي EFQM، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة التطبيق وفقاً لمتغيرات: الرتبة العلمية، التخصص، عدد سنوات الخدمة في الجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث بلغ حجمها (350)، وأظهرت النتائج على مستوى الأنموذج الأوروبي للتميز أن درجة تطبيق المعايير بجامعة الملك خالد جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق تُعزى لصالح التخصصات الإنسانية، وفروق في متغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ مشارك، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة.

دراسة الجميبي (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وتقديم بعض المقترحات لتطوير هذه الممارسة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، وعددها (89). وكانت أهم نتائج الدراسة: إن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) جاءت بدرجة متوسطة، كذلك عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل تُعزى لمتغير الجنس، و متغير القسم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، و متغير سنوات الخدمة.

دراسة القرني (2019): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز بجامعة تبوك، من خلال الكشف عن متطلبات تطبيق المعايير التالية: (القيادة، السياسة والإستراتيجية، العاملون، الشراكة والموارد، العمليات) بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي بجامعة تبوك تبعًا لمتغيرات: (التخصص، الجنس، الدرجة العلمية)، ولتحقيق ذلك، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة، وتكونت العينة العشوائية الطبقية، من (٢٣٩) من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن المتوسط العام على المتطلبات ككل جاء بدرجة أهمية عالية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز تُعزى لمتغير التخصص، والدرجة العلمية، كما كشفت في استجابات أعضاء هيئة التدريس عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لتطبيق معيار (السياسة والإستراتيجية)، تُعزى لمتغير الجنس، وتعود هذه الفروق لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق لمتغير الجنس في باقي المعايير.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف:

- من حيث هدف الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية من حيث هدفها المتمثل في تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز مع دراسة القرني (2019). ويختلف هدف الدراسة الحالية مع معظم أهداف الدراسات السابقة، فمعظمها تهدف إما إلى:

- تحديد درجة أو واقع تطبيق/ ممارسة إدارة التميز، مثل: دراسة الألفي (2016)، ودراسة المخلافي (2018)، ودراسة الجميبي (2019)، ودراسة أبي بشير (Abu Basher, 2015)، ودراسة فرج (Faraj, 2018).

- من حيث المنهج:

تتفق الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي المسحي مع كل من دراسة القرني (2019)، ودراسة أبي بشير (Abu Basher, 2015)، ودراسة فرج (Faraj, 2018). كما تختلف الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة المخلافي (2018)، ودراسة الجميبي (2019)، ودراسة فرج (Faraj, 2018)، والتي استخدمت المنهج الوصفي المقارن، بالإضافة للمسحي.

- من حيث مجتمع الدراسة، والعينة:

اتفقت الدراسة الحالية في مجتمع وعينة الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مع دراسة الألفي (2016)، ودراسة المخلافي (2018)، ودراسة القرني (2019)، ودراسة فرج (Faraj, 2018). كما اختلف مجتمع وعينة الدراسة الحالية مع دراسة الجميبي (2019)، ودراسة أبي بشير (Abu Basher, 2015)، التي تناولت رؤساء الأقسام وأعضاء المجالس في الجامعات.

- من حيث الأداة:

اتفقت الدراسة الحالية في استخدام أداة الاستبانة مع جميع الدراسات السابقة.

- من حيث مجال التطبيق:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث مجال التطبيق في الجامعات مع جميع الدراسات السابقة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وهو ما يحقق أهداف الدراسة.
مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه بجامعة الطائف، والبالغ عددهم (1306) أعضاء، وفقاً للإحصائيات التي رُوّدت الباحثة بها من قبل شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الطائف، للعام الدراسي 1441/1440هـ.

عينة الدراسة: نظرًا لكبر حجم المجتمع وتكونه من عدة طبقات؛ تم اختيار أسلوب العينة العشوائية الطبقية لسحب العينة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (297). وبلغ عدد الاستبانات العائدة (206) استبانة جاهزة للتحليل.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستويات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	100	48,5 %
	أنثى	106	51,5 %
الدرجة العلمية	أستاذ	32	15,5 %
	أستاذ مشارك	50	24,3 %
	أستاذ مساعد	124	60,2 %
طبيعة العمل الأكاديمي	أكاديمي / إداري	86	41,7 %
	أكاديمي	120	58,3 %
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	62	30,1 %
	من (5) إلى (10) سنوات	92	44,7 %
	أكثر من (10) سنوات	52	25,2 %

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة الحالية؛ لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وأهدافها، وقد اشتملت الاستبانة على جزأين تمثلا في:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، متمثلة في (الجنس، الدرجة العلمية، طبيعة العمل الأكاديمي، عدد سنوات الخبرة في جامعة الطائف).

الجزء الثاني: يتكون من (38) عبارة تقيس درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، موزعة على أربعة محاور تتضمن ما يلي: المتطلبات الإدارية - المتطلبات البشرية- المتطلبات المادية- المتطلبات التقنية. وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي التدرج (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، لإبداء آرائهم حول مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة، وسلامة صياغتها اللغوية، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة نهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية مكونة من (30) عضو هيئة تدريس، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه و درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة

المتطلبات الإدارية	المتطلبات البشرية	المتطلبات المادية	المتطلبات التقنية
--------------------	-------------------	-------------------	-------------------

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.515	1	**0.834	1	**0.813	1	**0.751	1
**0.790	2	**0.681	2	**0.751	2	**0.558	2
**0.832	3	**0.688	3	**0.654	3	**0.722	3
**0.743	4	**0.528	4	**0.595	4	**0.576	4
**0.832	5	**0.875	5	**0.688	5	**0.722	5
**0.881	6	**0.637	6	**0.563	6	**0.686	6
**0.875	7	**0.617	7	**0.688	7	**0.711	7
**0.925	8	**0.464	8	**0.532	8	**0.709	8
**0.928	9	**0.538	9	**0.732	9	**0.751	9
				**0.539	10	**0.527	10
**0.764		**0.831		**0.892		**0.755	الدرجة الكلية للأداة

** وجود دلالة عند مستوى 0.01.

من الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه و قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة

بالدرجة الكلية جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية مكونة من (30) عضو هيئة تدريس، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

الجدول رقم (3) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقًا لمحاور الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.955	10	المتطلبات الإدارية
0.863	10	المتطلبات البشرية
0.875	9	المتطلبات المادية
0.855	9	المتطلبات التقنية
0.920	38	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة جاءت بقيم عالية، حيث تراوحت بين (0.855-0.955)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.920)، مما يدل على ثبات المقياس، الأمر الذي يدل على إمكانية الاعتماد على نتائجها.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

السؤال الرئيس: ما درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

للإجابة عن السؤال الرئيس تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة التي تقيس متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بشكل عام، والتي حددتها الباحثة في (4) محاور، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات

تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة التوافر
1	المتطلبات الإدارية	3.37	0.987	2	متوسطة
2	المتطلبات البشرية	3.04	1.121	4	متوسطة
3	المتطلبات المادية	3.08	1.079	3	متوسطة
4	المتطلبات التقنية	3.39	0.954	1	متوسطة
	المتوسط العام	3.22	0.983		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (4) أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ككل -من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس- جاءت بدرجة (متوسطة).

كما يتبين من الجدول السابق أن توافر المتطلبات التقنية جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.954)، وبدرجة توافر متوسطة، يليها في الترتيب الثاني توافر المتطلبات الإدارية بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (0.987)، وبدرجة توافر

متوسطة، وفي الترتيب الثالث توافر المتطلبات المادية بمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري (1.079)، وبدرجة متوسطة، وفي الترتيب الرابع والأخير توافر المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي (3.04)، وانحراف معياري (1.121)، وبدرجة متوسطة. وتدل هذه النتيجة على أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز بوجه عام مقبولة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ولكن يتطلب استيفاء هذه المتطلبات استكمال جامعة الطائف بذل المزيد من الجهود، فضلاً عما يتطلبه توفير هذه المتطلبات من إمكانات كبيرة تحتاج إلى التخطيط، والعمل على توفيرها؛ كون هذه المتطلبات تمثل مقومات مهمة تعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الجامعة لتطبيق إدارة التميز في المستقبل، وأن عدم توافر هذه المتطلبات يعد من أبرز معوقات تطبيق إدارة التميز، كما يمكن اعتبار هذه النتيجة إيجابية؛ لكونها تدل على إدراك عينة الدراسة ضرورة توفر هذه المتطلبات لتحقيق التميز المنشود الذي تتطلع جامعة الطائف لتحقيقه.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة المخلافي (2018)، والجميبي (2019)، وفرج (Faraj, 2018)، والتي أظهرت نتائج هذه الدراسات أن درجة تطبيق إدارة التميز جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك تتفق مع دراسة الألفي (2016) التي بينت أن درجة استيفاء معايير التميز جاءت بدرجة متوسطة. كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة القرني (2019) التي توصلت إلى أن درجة أهمية المتطلبات جاءت بدرجة أهمية عالية.

الأسئلة الفرعية للسؤال الرئيس:

السؤال الأول: ما درجة توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة

الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

للإجابة على السؤال الأول؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق

إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
5	تراجع قيادة الجامعة البرامج والخطط التنفيذية بشكل دوري	3.62	1.056	عالية	1
3	تستفيد الجامعة من تجارب الجامعات الأخرى في تطبيق إدارة التميز	3.60	1.120	عالية	2
4	تقيس الجامعة مستوى تميزها وفق نماذج التميز العالمية المعتمدة	3.50	1.125	عالية	3
6	توفر الجامعة برامج تدريبية ترتبط باحتياجات سوق العمل	3.43	1.140	عالية	4
9	تقيس إدارة الجامعة مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة	3.38	1.178	متوسطة	5
2	تتم صياغة إستراتيجية الجامعة بناءً على فهم احتياجات المستفيدين	3.37	1.091	متوسطة	6
1	تشرك الجامعة منسوبيها في صياغة رؤية الجامعة، ورسالتها، وقيمتها	3.26	1.257	متوسطة	7
8	تفوض الجامعة بعض الصلاحيات فيما بين قياداتها بما يحقق مرونة في العمل	3.22	1.225	متوسطة	8
10	تشكل الجامعة لجاناً بالشراكة بينها وبين أعضاء المجتمع لتقويم نتائج الأداء	3.20	1.180	متوسطة	9

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
7	تستحدث الجامعة برامج بحثية عالية المستوى لتعزيز جودة التعليم	3.11	1.193	متوسطة	10
المتوسط العام للبعد		3.37	0.987	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (متوسطة)، وتعود هذه النتيجة إلى عدم امتلاك جامعة الطائف للمتطلبات الإدارية بمستوى مناسب، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن بيئة العمل الإداري في الجامعة ما زالت تواجه بعض الآثار المتبقية من الأنظمة الإدارية التقليدية، حيث إن توافر المتطلبات الإدارية بالصورة الملائمة في الجامعة يمكنها من استغلالها لتحقيق توافر المتطلبات البشرية، والمادية، والتقنية بشكل أكبر، وذلك كون إدارة الجامعة تمثل العنصر الأساسي لدعم وتوجيه المتطلبات الأخرى نحو تحقيق التميز.

السؤال الثاني: ما درجة توافر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

للإجابة على السؤال الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة توافر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق

إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
---	---------	-----------------	-------------------	--------------	---------

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	تقوم الجامعة بتعيين أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الكفاءة، والجودة	3.55	1.183	عالية	1
4	تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية لمنسوبيها من أجل تطويرهم مهنيًا	3.36	1.209	متوسطة	2
2	تحقق الجامعة تكافؤ الفرص الوظيفية لجميع منسوبيها	3.25	1.323	متوسطة	3
9	تستقطب الجامعة أعضاء هيئة التدريس المتميزين للعمل بها	3.19	1.273	متوسطة	4
3	تُعِد الجامعة صفاً ثانيًا من القادة من خلال تدريب منسوبيها على القيادة	3.17	1.229	متوسطة	5
10	تشرك الجامعة المجتمع المحلي في اقتراح خطط الجامعة، وتقييمها	2.88	1.228	متوسطة	6
5	تقدم الجامعة الحوافز المناسبة لمنسوبيها لتعزيز شعورهم بالرضا الوظيفي	2.81	1.281	متوسطة	7
6	تشجع الجامعة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات	2.79	1.293	متوسطة	8
7	يشارك منسوبو الجامعة في صنع واتخاذ القرارات	2.78	1.295	متوسطة	9

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
8	تضع الجامعة نظامًا لتحسين الظروف الصحية، والاجتماعية، والاقتصادية لمنسوبيها	2.66	1.358	متوسطة	10
	المتوسط العام للبعد	3.04	1.121	متوسطة	

تظهر النتائج أن درجة توافر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس- جاءت بدرجة (متوسطة)، وتفسر هذه النتيجة -حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة- أن الاهتمام بمتطلبات واحتياجات الكوادر البشرية يحتاج إلى المزيد من بذل الجهد، والعمل على توفير هذه المتطلبات، حيث إن العنصر البشري يمثل أساس المؤسسة التعليمية بما يمتلك من مهارات وقدرات، وأن نجاح تطبيق إدارة التميز، وتحقيق أهداف الجامعة لا يتم إلا بجهود الكوادر البشرية. وتتفق هذه جزئياً مع دراسة الألفي (2016)، حيث أثبتت أن درجة توافر معيار الموارد البشرية بجامعة حائل جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: ما درجة توافر المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

للإجابة على السؤال الثالث؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة توافر المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق

إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
---	---------	-----------------	-------------------	--------------	---------

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
2	تُفَعّل الجامعة الرقابة المستمرة على العمليات المالية	3.42	1.198	عالية	1
5	تطبق الجامعة معايير الأمن والسلامة في المباني	3.24	1.291	متوسطة	2
1	تعتمد الجامعة نظامًا ماليًا واضحًا يدعم تحقيق رؤيتها	3.18	1.216	متوسطة	3
6	تعمل الجامعة على صيانة المرافق المختلفة بشكل دوري	3.10	1.222	متوسطة	4
8	تُفَعّل الجامعة إدارة المخاطر لمواجهة الظروف الطارئة بما	3.08	1.183	متوسطة	5
9	تضع الجامعة نظامًا لضمان إدارة الموارد المادية بكفاءة عالية	3.08	1.207	متوسطة	6
3	تعقد الجامعة شراكات مالية مع القطاعات المختلفة لدعم المبادرات المتميزة	3.03	1.147	متوسطة	7
7	توفر الجامعة الإمكانيات المادية (مختبرات، تجهيزات) اللازمة لأعضاء هيئة التدريس	2.83	1.242	متوسطة	8
4	تُجهز الجامعة قاعات الدراسة بالتقنيات اللازمة للتدريس الحديث	2.79	1.239	متوسطة	9
المتوسط العام للبعد		3.08	1.079	متوسطة	

يتضح من الجدول أن درجة توافر المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (متوسطة)، وتعود درجة التوافر المتوسطة للمتطلبات المادية اللازمة

لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميز إلى أن هناك قصورًا نوعًا ما في توفر المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بالجامعة؛ ولعل ذلك يعود إلى كون جامعة الطائف من الجامعات الناشئة بالمملكة، وهذا يستدعي منها زيادة الاهتمام بتوفير المتطلبات المادية بشكل أكبر، من خلال الاهتمام بالمرافق والمباني، وتوفير الدعم المالي اللازم لتوفير الاحتياجات اللازمة للأجهزة، والمختبرات، وتجهيزها بكافة الوسائل التعليمية، والتقنية الضرورية التي تساعد الجامعة على تحقيق التميز. وتختلف هذه النتيجة جزئيًا مع دراسة القرني (2019) التي توصلت إلى أن درجة أهمية متطلبات تطبيق معيار الشراكات والموارد لنموذج التميز الأوروبي بجامعة تبوك جاءت بدرجة عالية.

السؤال الرابع: ما درجة توافر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

للإجابة على السؤال الرابع؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة توافر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق

إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
2	تقدم الجامعة خدماتها إلكترونياً للمستخدمين	3.71	0.994	عالية	1
3	تشارك الجامعة في مواقع وشبكات تواصل علمية متميزة	3.54	1.071	عالية	2
4	توظف الجامعة إمكاناتها التقنية بفعالية لدعم إستراتيجيتها	3.49	1.044	عالية	3
9	يستخدم أعضاء هيئة التدريس التعلم الإلكتروني في	3.49	1.053	عالية	4

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	العمليات التدريسية				
6	تستخدم الجامعة تقنيات تسهل تدفق الاتصالات الإدارية بها	3.36	1.151	متوسطة	5
8	يتم تدريب منسوبي الجامعة على استخدام التقنيات المتطورة	3.33	1.172	متوسطة	6
7	يتم تخصيص قاعات افتراضية بالجامعة لعقد الدورات والورش التدريبية	3.32	1.111	متوسطة	7
1	توفر الجامعة البنية الأساسية للتطوير التقني	3.21	1.132	متوسطة	8
5	توفر الجامعة شبكة إنترنت سريعة في جميع مرافقها	3.11	1.201	متوسطة	9
	المتوسط العام للبعد	3.39	0.954	متوسطة	

يتضح مما سبق أن درجة توافر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (متوسطة)، وتدل هذه النتيجة -من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة- على إدراك جامعة الطائف لأهمية مواكبة التطورات التقنية للارتقاء بالمستويات الإدارية، والأكاديمية، والمهنية؛ ولكن تحتاج إلى المزيد من الحرص على تشجيع تقديم أفضل الخدمات الإلكترونية للمستفيدين، من خلال العمل على توفير الخدمات التكنولوجية المساندة للتعليم، ودعم البرامج والأنشطة التعليمية، والبحثية.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير

النموذج الأوروبي تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الدرجة العلمية، طبيعة العمل الأكاديمي، سنوات الخبرة في جامعة الطائف)؟

للإجابة على هذا السؤال تم إجراء اختبار (ت)، واختبار التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المستقلة؛ لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الدرجة العلمية، طبيعة العمل الأكاديمي، سنوات الخبرة في جامعة الطائف)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

أولاً: الجنس:

الجدول رقم (9) نتائج تحليل (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق

إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	ذكر	100	3.51	0.953	2.022	204	*0.044
	أنثى	106	3.24	1.004			
المتطلبات البشرية	ذكر	100	3.20	1.128	1.919	204	*0.056
	أنثى	106	2.90	1.100			
المتطلبات المادية	ذكر	100	3.24	1.101	2.073	204	*0.039
	أنثى	106	2.93	1.041			
المتطلبات التقنية	ذكر	100	3.53	0.990	2.006	204	*0.046
	أنثى	106	3.27	0.904			

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
متطلبات تطبيق إدارة التميز ككل	ذكر	100	3.37	0.993	2.112	204	*0.036
	أنثى	106	3.08	0.958			

*وجود دلالة عند مستوى 0.05.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي تعزى لمتغير الجنس بشكل عام، وفي محور المتطلبات الإدارية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات التقنية؛ حيث كانت الدلالة لصالح الذكور.

وهذه النتيجة تعني أن أعضاء هيئة التدريس من الذكور قِيموا درجة توافر المتطلبات ككل، والمتطلبات الإدارية، والمادية، والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز بدرجة أعلى من الإناث. وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذكور ربما كانوا على دراية أكبر بدرجة توافر هذه المتطلبات في الجامعة من الإناث؛ نظرًا لتوليفهم المناصب القيادية في الجامعة، وإطلاعهم بشكل أكبر على الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فرج (Faraj,2018)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجميعي (2019)، وأبو بشير (2015)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول توافر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي تعزى لمتغير الجنس؛ مما يعني اتفاق عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس باختلاف جنسهم على درجة توافر المتطلبات البشرية في الجامعة.

ثانيًا: الدرجة العلمية:

الجدول رقم (10) نتائج اختبار التباين الأحادي (أنوفا) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	6.043	2	3.021	3.168	*0.044
	داخل المجموعات	193.591	203	0.954		
	الكلية	199.633	205			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	0.980	2	0.490	0.388	0.679
	داخل المجموعات	256.689	203	1.264		
	الكلية	257.669	205			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	3.130	2	1.565	1.349	0.262
	داخل المجموعات	235.473	203	1.160		
	الكلية	238.603	205			
المتطلبات التقنية	بين المجموعات	0.630	2	0.315	0.344	0.710

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	185.925	203	0.916		
	الكلية	186.554	205			
متطلبات تطبيق إدارة التميز ككل	بين المجموعات	2.064	2	1.032	1.068	0.346
	داخل المجموعات	196.140	203	0.966		
	الكلية	198.204	205			

*وجود دلالة عند مستوى 0.05.

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي ككل، وفي المحاور: "المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية، المتطلبات التقنية" تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (أنوفا) تساوي (0.346)، (0.679)، (0.262)، (0.710) على التوالي، وهي قيمة غير دالة عند مستوى (0,05).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس ليست متغيرًا مؤثرًا في استجاباتهم عند تقديرهم لدرجة توافر المتطلبات بشكل عام، والمتطلبات البشرية، والمادية، والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مما يشير إلى اتفاقهم في تقدير درجة توافر هذه المتطلبات، وعدم اختلافهم إلا في محور المتطلبات الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القرني (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة أهمية المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير الدرجة العلمية. في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة المخلافي (2018) ، ودراسة الجميعي (2019) ، ودراسة فرج (Faraj,2018) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (أنوفا) تساوي (0.044)، وهي قيمة دالة عند مستوى (0,05). ونظرًا لوجود معنوية في اختبار التباين تم إجراء اختبار شيفيه لدلالة الفروق. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (11) نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول

المتطلبات الإدارية لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية (1)	المتوسط	الدرجة العلمية (2)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	أستاذ مشارك	3.67	أستاذ مساعد	3.27	0.40426	*0.049

*وجود دلالة عند مستوى 0.05.

يتضح من الجدول رقم (11) أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي تعزى لمتغير الدرجة العلمية كانت بين (أستاذ مشارك) و(أستاذ مساعد) لصالح (أستاذ مشارك) ذوي المتوسط الحسابي الأعلى. وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف هم من درجات علمية مختلفة، وكلما كانت الدرجة العلمية أعلى يكون عضو هيئة التدريس على درجة أعلى من الخبرة، والمعرفة التي تمكنه من إعطاء حكم صحيح حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المخلافي (2018)، و دراسة فرج (Faraj,2018) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ مشارك.

ثالثاً: طبيعة العمل الأكاديمي:

الجدول رقم (12) نتائج تحليل (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق

إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي تعزى لمتغير طبيعة العمل الأكاديمي

المحور	طبيعة العمل الأكاديمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	أكاديمي/ إداري	86	3.46	0.904	1.113	204	0.267
	أكاديمي	120	3.31	1.041			
المتطلبات البشرية	أكاديمي/ إداري	86	3.07	1.044	0.221	204	0.825
	أكاديمي	120	3.03	1.177			
المتطلبات المادية	أكاديمي/ إداري	86	3.10	0.996	0.141	204	0.888

المحور	طبيعة العمل الأكاديمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	إداري						
	أكاديمي	120	3.07	1.139			
المتطلبات التقنية	أكاديمي/إداري	86	3.52	0.840	1.679	204	0.095
	أكاديمي	120	3.30	1.021			
متطلبات تطبيق إدارة التميز ككل	أكاديمي/إداري	86	3.28	0.873	0.786	204	0.433
	أكاديمي	120	3.18	1.057			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي ككل، وفي المحاور الأربعة: "المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية، المتطلبات التقنية" تعزى لمتغير طبيعة العمل الأكاديمي، حيث تراوحت قيم مستوى الدلالة في اختبار (ت) ما بين (0.095)، و(0.888)، وهي قيم غير دالة عند مستوى (0,05). وهذه النتيجة تعني أن أعضاء هيئة التدريس لديهم رؤية متشابهة في تقدير درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي على الرغم من اختلاف طبيعة عملهم الأكاديمي، وهذا يعني أن طبيعة العمل الأكاديمي لم تكن متغيرًا مؤثرًا في تصورات أفراد عينة الدراسة.

رابعًا: عدد سنوات الخبرة في جامعة الطائف:

الجدول رقم (13) نتائج اختبار التباين الأحادي (أنوفا) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في جامعة الطائف

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	0.148	2	0.074	0.075	0.927
	داخل المجموعات	199.485	203	0.983		
	الكلية	199.633	205			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	2.214	2	1.107	0.880	0.417
	داخل المجموعات	255.455	203	1.258		
	الكلية	257.669	205			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	0.971	2	0.485	0.415	0.661
	داخل المجموعات	237.633	203	1.171		
	الكلية	238.603	205			
المتطلبات التقنية	بين المجموعات	0.595	2	0.297	0.325	0.723

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	185.960	203	0.916		
	الكلية	186.554	205			
متطلبات تطبيق إدارة التميز ككل	بين المجموعات	0.135	2	0.068	0.069	0.933
	داخل المجموعات	198.069	203	0.976		
	الكلية	198.204	205			

توضح النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء معايير النموذج الأوروبي ككل، وفي المحاور الأربعة: "المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية، المتطلبات التقنية" تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في جامعة الطائف، حيث تراوحت قيم مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (أنوفا) ما بين (0.417)، و(0.933)، وهي قيم غير دالة عند مستوى (0,05). وتدل هذه النتيجة على أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف سنوات خبرتهم في العمل بجامعة الطائف يتفوقون في تقدير درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وهذا يعني أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر في تصورات أعضاء هيئة التدريس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو بشير (Abu Basher, 2015)، ودراسة المخلافي (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. بينما تختلف مع نتيجة دراسة فرج (Faraj, 2018)، ودراسة الجميعي (2019) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج الحالية خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1- الاهتمام بتوفير المتطلبات الإدارية التي حصلت على درجة توافر متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من خلال:
 - وضع آلية دقيقة تقيس رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجامعة لهم، من خلال تصميم استبانات واستطلاعات رأي لقياس رضا متلقي الخدمة.
 - تبني مدخل القيادة التشاركية مع منسوبي الجامعة عند صياغة الرؤية والرسالة والقيم.
 - منح قيادات الجامعة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، لتحقيق المرونة والتيسير في العمل.
 - إشراك الجامعة أعضاء المجتمع في عمليات تقييم نتائج الأداء الجامعي؛ مما يزيد من ثقة المجتمع الخارجي في الجامعة، ويؤكد مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع؛ لتكون سبيلها في الوصول إلى التميز في أداؤها.
- 2- الاهتمام بتوفير المتطلبات البشرية التي حصلت على درجة توافر متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من خلال:
 - تنظيم برامج تدريبية فاعلة لمنسوبي الجامعة، تتناسب مع احتياجاتهم التدريبية، لتساهم في زيادة التطوير المهني والخدمي والتدريسي لهم.
 - استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة من أعضاء هيئة التدريس، والتي تساهم في النهوض بمستوى العملية التعليمية وتطويرها، من خلال تسهيل إجراءات التحاقهم بالجامعة.
 - وضع خطة لتأهيل صف ثان من القيادات الجامعية، وتنمية المهارات القيادية للموظفين، من خلال تقديم التدريب المناسب لهم، حيث يُعد تأهيلهم مطلبًا من متطلبات تحقيق التميز.
- 3- الاهتمام بتوفير المتطلبات المادية التي حصلت على درجة توافر متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من خلال:
 - توفير مكونات البيئة المادية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس، من مختبرات ومعامل وتجهيزات تقنية لعمليات التدريس الحديث، لضمان جودة مخرجات العملية التعليمية.

- اعتماد نظام مالي واضح؛ لضمان إدارة الموارد المادية، ودعم تحقيق رؤية الجامعة.
- توسيع الجامعة لدائرة شراكاتها المالية مع القطاعات المختلفة، لدعم المبادرات المتميزة.
- 4- الاهتمام بتوفير المتطلبات التقنية التي حصلت على درجة توافر متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من خلال:
 - تدريب منسوبي الجامعة على استخدام التقنيات المتطورة من قبل مجموعة من المتخصصين.
 - تجهيز قاعات افتراضية لعقد الدورات والورش التدريبية، ويتم من خلالها شرح معايير النموذج الأوروبي للتميز للموظفين؛ مما يسهم في تطوير مهاراتهم.
 - توفير البنية التحتية اللازمة للتطوير التقني، وتأمين شبكة الإنترنت من خلال تقديم الدعم المالي الكافي لذلك.
- 5- العمل على زيادة التنسيق والتواصل الفعال بين إدارات الجامعة في كلا الشطرين من خلال الاجتماعات الدورية والورش التدريبية لتبادل المعلومات والخبرات والمعارف حول مداخل وإستراتيجيات الإدارة الحديثة.

المراجع العربية:

- أبو حميدان، عفت، وبطاح، أحمد (2018). واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القيادين الأكاديميين. *مجلة العلوم التربوية،* (4)45، 426-407.
- أبو شقة، ناهض (2017). أثر استخدام تقنية المعلومات في الأداء المؤسسي للجامعات (دراسة حالة الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة) [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- أحمد، محمد جاد (2015). 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-مصر،* 2 (7)، 15-176.

- الأشقر، أحمد، والهنداوي، أحمد (2017). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، 3 (175)، 611-528.
- الألفي، هاني (2016). الأنموذج الأوروبي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 23 (104)، 30-12.
- باشيوة، لحسن، البرواري، نزار، وعيشوي، محمد (2013). *التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- جامعة الطائف (2018ج). *رؤية الجامعة*. <http://soo.gd/uNKG>.
- الجميبي، وفاء (2019). ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM مقترحات للتطوير. *المجلة العلمية لكلية التربية*، 35 (11).
- جميل، أحمد، وسفير، محمد (2011، نوفمبر). *التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات* [ورقة عمل]. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر.
- الحازمي، ليلي يحيى (2016). *مدى توافر إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- رؤية 2030 المملكة العربية السعودية (2016). *في رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. <https://vision2030.gov.sa>
- السلمي، علي (2017). *جامعات المستقبل في زمن التميز والعالمية*. دار سما للنشر والتوزيع.
- صقر، محمد (2016). *واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويره* [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

عطية، أفكار (2017). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدراس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. *مجلة الإدارة التربوية*، 4 (14)، 581-389.

الغيلي، رياض، والشريمي، عبدالله (2016). مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنموذج الأوروبي (EFQM). *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 9 (26)، 187-163.

الفراء، ماجد، وسهمود، إيهاب (2015). واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 23 (2)، 29-1.

القرزعي، مها (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية. مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك.
القرني، أسماء (2019). *متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز بجامعة تبوك* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تبوك.

محمود، ياسر، والعربي، أحمد (2017، يوليو). *إدارة التميز في المكتبات الجامعية العربية: دراسة تحليلية للدوافع ومتطلبات ومراحل التطبيق*. المؤتمر القومي العشرون- إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، مصر.

المخلافي، سلطان (2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، 42 (3)، 195-155.

المليجي، رضا (2012). *إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق*. عالم الكتب للنشر والتوزيع.

الميساوي، زكية، والصغير، صلاح (2018). *متطلبات التقنيات التعليمية اللازمة لمعلم التربية البدنية في مراحل التعليم*. *مجلة الاجتهاد للأبحاث العلمية*، 3، 159-140.

يوسف، نادين (2018). استخدام معايير الجودة والاعتماد في تقييم مخرجات التعليم العالي:
دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس، **مجلة الاستواء**، (6)، 306-313.
المراجع الأجنبية:

Abu Basheer, D. (2015). **Applying the Enablers Criteria of EFQM Excellence Model in the Palestinian Universities in Gaza strip** [Unpublished Master Dissertation]. AL-Azhar University.

EFQM (2013). **EFQM Excellence Model**. Brussels, Belgium.

Faraj, S. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University. **International Journal of Education & Literacy Studies**, 6(4), 175-186.

Garbarova, M. (2017). Improving human resources management using the EFQM Excellence Model. **International Journal of Organizational Leadership**, 2017(6), 335-340.

Vukomanovic, M. ; Radujkovic, M., ;and Nahod, M. (2014). EFQM Excellence Model as the TQM Model of the Construction Industry of Southeastern Europe. **Journal of Civil Engineering and Management**, 20 (1), 70-81.