



جامعة المنصورة
كلية التربية



تقييم مؤسسات التعليم العالى فى ضوء نماذج التميز العالمية كلية التربية جامعة ٦ أكتوبر نموذجاً

إعداد

أ.م.د/ إيمان سعيد

عضو هيئة التدريس بجامعة ٦ أكتوبر

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٨ – أكتوبر ٢٠٢٤

تقييم مؤسسات التعليم العالي في ضوء نماذج التميز العالمية كلية التربية جامعة ٦ أكتوبر نموذجاً

أ.م.د. / إيمان سعيد

عضو هيئة التدريس بجامعة ٦ أكتوبر

المستخلص:

إتجه البحث الراهن نحو تقييم مؤسسات التعليم العالي في ضوء نماذج التميز العالمية متخذاً كلية التربية جامعة ٦ أكتوبر نموذجاً ومتخذاً من نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في إصدار ٢٠٢٠ نموذجاً للتقييم، وتمثلت عينة الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين بكلية التربية جامعة ٦ أكتوبر من خلال عينة عشوائية مقدارها (٨٤) مفردة ، وتم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام الإستبانة التي تم إعدادها في ضوء نموذج التقييم الصادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن على مستوى التوجه نحو تحقيق معايير التميز الأوروبي حققت كلية التربية درجة إجمالية قدرها (٨٥.٨٣%) لمعيار الغاية والرؤية والإستراتيجية ، و درجة إجمالية قدرها (٨٤.٧٦) لمعيار الثقافة المؤسسية والقيادة ، وعلى مستوى تنفيذ التوجه نحو تحقيق معايير التميز الأوروبي حققت كلية التربية درجة إجمالية قدرها (٨٠.١٦%) في معيار إشراك المعنيين ، و (٨٤.٧٦%) في معيار بناء قيمة مستدامة و(٨٣.٢٧%) في معيار قيادة الأداء والتحول ، وعلى مستوى نتائج تنفيذ التوجه نحو تحقيق معايير التميز الأوروبي حققت الكلية درجة إجمالية قدرها (٨٢.٤٥%) في معيار نتائج إلتفاعلات المعنيين و (٨٢.٠٦%) في معيار نتائج الأداء الإستراتيجي والتشغيلي ، كما كشفت نتائج اختبارات الفروض عن وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أعضاء الجهاز الإداري عن متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس وذلك لصالح أعضاء الجهاز الإداري، ووجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، ووجود علاقات إرتباطية طردية ما بين متوسطة إلى قوية بين تحقيق الكلية لمعايير التميز الأوروبي ، وكشفت الدراسة عن وجود عدد من الممارسات بحاجة إلى التطوير والتحسين موزعة وفقاً للمعايير يمكن وضع آليات لتطويرها، وأوصت الدراسة ببناء على ما سبق من نتائج بعدد من الآليات لتطوير الأداء المؤسسي والتربوي للكلية.

Extract

The current research has been directed towards evaluating higher education institutions in the light of International Excellence models, taking the Faculty of Education, University of October 6 as a model and taken from the European excellence model (EFQM) in the 2020 edition, and the field study sample was represented by all faculty members, the auxiliary body and administrators at the Faculty of Education, University of October 6 through a random sample of (84) individuals, the field study was conducted using the questionnaire prepared in the light of the evaluation model issued by the European Foundation for quality and excellence, and the study reached a number of results, the most important of which is that European excellence the Faculty of Education has achieved a total score of (85.83%) for the goal, vision and strategy criterion, and a total score of (84.76) for the corporate culture and leadership criterion, and at the level of implementing the orientation towards achieving European excellence standards, the Faculty of

education achieved a total score of (80.16%) in the criterion of stakeholder engagement, (84.76%) in the criterion of building sustainable values and (83.27%) in the criterion of performance leadership and transformation, and at the level of the results of implementing the orientation towards achieving European excellence standards, the faculty achieved a total score of (82.45%) in the criterion of the results of the impressions of the stakeholders and (82.06%) in the criterion of the results of the strategic and operational performance, and the results of the tests of the assumptions revealed the existence of significant and significant differences between the average scores. The study revealed that there are a number of practices in need of development and improvement distributed according to the standards, mechanisms can be developed for their development, and the study recommended based on the above results a number of mechanisms to develop the institutional and educational performance of the college

المحور الأول: الإطار العام للبحث:

مقدمة

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، أصبحت الجودة والتميز الأكاديمي أهدافاً استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق التنافسية العالمية.

كليات التربية، بوجه خاص، تلعب دوراً حيوياً في إعداد وتأهيل المعلمين القادرين على بناء مستقبل المجتمعات من خلال التعليم. ومن هنا تبرز الحاجة الملحة لتبني معايير عالمية لقياس وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري لتلك الكليات.

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أداء كلية التربية- جامعة ٦ أكتوبر كأحد مؤسسات التعليم العالي المصرية في تحقيق معايير التميز الأوروبية (EFQM)، التي تعتبر من أكثر النماذج اعتماداً في أوروبا لتقييم وتحسين الجودة في المؤسسات التعليمية.

نموذج EFQM يوفر إطاراً شاملاً يتيح للمؤسسات تقييم أدائها استناداً إلى سبعة معايير رئيسية تشمل القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، وإدارة الأفراد، وإدارة الموارد، والعمليات، ونتائج الأداء المتعلقة بالعملاء، ونتائج الأداء المتعلقة بالأفراد، ونتائج الأداء المتعلقة بالمجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.

تهدف الدراسة إلى تحليل مدى توافق كلية التربية – جامعة ٦ أكتوبر مع هذه المعايير، وتحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح خطط لتحسين الأداء بما يتماشى مع متطلبات التميز الأوروبي.

من خلال هذه الدراسة، نأمل في تقديم توصيات ملموسة وفعالة تساعد كلية التربية ليس فقط في تحسين أدائها الحالي، ولكن أيضاً في تحقيق مكانة رائدة على الصعيدين المحلي والدولي، مما يساهم في رفع مستوى التعليم والبحث العلمي في مصر بشكل عام.

أولاً: مشكلة البحث وأسئلته :

تعتبر كلية التربية بجامعة ٦ أكتوبر من الكليات الخاصة الرائدة في مصر حيث نشأت مع ظهور جامعة ٦ أكتوبر منذ عام ١٩٩٦ وتعتبر الكلية أحد الدعامات الرئيسية للجامعة، ولقد أنتهجت الكلية مثلها مثل باقي الكليات المصرية نهج الجودة وسعت إليه وعملت على الحصول على اعتماد الجودة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد ومع تطور فكر الأداء الأكاديمي من فكر جودة التعليم إلى فكر التصنيفات العربية والعالمية تسعى الكلية أيضاً إلى التواجد بشكل كبير في هذه التصنيفات إلا أن مراجعة الباحثة لهذه التصنيفات وجدت أنها تركز على وجود كيان مؤسسي قوى

يمكن من تحقيق إشتراطات التصنيف العربى والعالمى من بحث علمى وخدمة مجتمع وغيره من وظائف الجامعة

ومن هنا إتجهت الباحثة نحو إستكشاف مرتكزات الأداء المؤسسى وعناصر تميزه وأهم الجوانز المحلية والعالمية فى ها الشأن

ومن خلال البحث تتبين وجودة جائزة التميز الحكومى المصرى والمتاحة فقط للمؤسسات الحكومية والسبيل الآخر للتميز المؤسسى هو نموذج التميز الأوروبى (EFQM) والذى يعتبر أشهر نماذج التميز العالمية ويساهم كأداة فى قيام مؤسسات تعليمية على اساس قوى من التميز الإدارى

ومن هنا تبلورت مشكلة هذه الدراسة فى تساؤل رئيسى مفاده "ما هى درجة تحقيق كلية التربية جامعة ٦- أكتوبر كنموذج لأحد المؤسسات التعليم العالى المصرية لنموذج التميز الأوروبى بمحاورة الثلاث ""التوجه، التنفيذ، النتائج " ومن خلال التساؤل الرئيسى للدراسة تحددت تساؤلاتها الفرعية فى :

١. ما هى درجة تحقيق كلية التربية – جامعة ٦ أكتوبر لمعايير محور التوجه (الغاية والرؤية والإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة)؟
٢. ما هى درجة تحقيق كلية التربية – جامعة ٦ أكتوبر لمعايير محور التنفيذ (إشراك المعنيين ، بناء قيمه مستدامة ، قيادة الأداء والتحول)؟
٣. ما هى درجة تحقيق كلية التربية – جامعة ٦ أكتوبر لمعايير محور النتائج (نتائج إنطباعات المعنيين ، نتائج الأداء الإستراتيجى والتشغلى)؟
٤. هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقييمات أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإدارى حول تطبيق الكلية لمعايير التميز الأوروبى؟
٥. هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فى تقييمات عينة الدراسة لتحقيق الكلية لمعايير التميز وفقا لعدد سنوات الخبرة؟
٦. هل توجد علاقة بين معايير التميز الأوروبى فى الكلية؟

ثانيا: أهداف البحث:

١. الكشف درجة تحقيق كلية التربية – جامعة ٦ أكتوبر لمعايير محور التوجه (الغاية والرؤية والإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة)
٢. بيان درجة تحقيق كلية التربية – جامعة ٦ أكتوبر لمعايير محور التنفيذ (إشراك المعنيين ، بناء قيمه مستدامة ، قيادة الأداء والتحول).
٣. تحديد مستوى تحقيق كلية التربية – جامعة ٦ أكتوبر لمعايير محور النتائج (نتائج إنطباعات المعنيين ، نتائج الأداء الإستراتيجى والتشغلى).
٤. إختبار وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متوسط تقييمات أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإدارى حول تطبيق الكلية لمعايير التميز الأوروبى.
٥. إختبار وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية من عدمه فى تقييمات عينة الدراسة لتحقيق الكلية لمعايير التميز وفقا لعدد سنوات الخبرة.
٦. الكشف عن طبيعة وقوة العلاقة بين معايير التميز الأوروبى (EFQM) فى الكلية.

ثالثاً: أهمية البحث:

تتلخص أهمية الدراسة الراهنة في عدد من النقاط على النحو التالي:

- تعميق الفهم الأكاديمي لمعايير الجودة والتميز: وذلك من خلال إلقاء الضوء على نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في إصدار ٢٠٢٠ ورصد دوره في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي.
- إثراء الأدبيات الأكاديمية: وذلك حيث تُعتبر الأبحاث حول تقييم مؤسسات التعليم العالي وإدارتها في ضوء نماذج التميز إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية. هذه الأبحاث تساهم في سد الفجوة المعرفية في هذا المجال، وتوفر مصادر تعليمية جديدة يمكن للباحثين والطلاب الاستفادة منها في دراساتهم وأبحاثهم المستقبلية.
- التطوير المؤسسي والتربوي لكليات التربية: حيث أنه يتوقع من خلال نتائج الدراسة الوقوف على أهم النقاط التي تحتاج إلى تحسين في الكلية وصولاً إلى درجة التميز في الأداء بما يساهم في تطوير الأداء التربوي وتحسين مخرجات الكلية من الخريجين.

رابعاً: منهج البحث وأداته :

يتكون مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري بكلية التربية جامعة ٦ أكتوبر والذي بلغ عدده الإجمالي (١١٧) فرداً منهم عدد (٧٩) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وعدد (٣٨) من الإداريين وتمثلت عينة الدراسة التي تم إختيارها بشكل عشوائي (٨٤) أي بنسبة (٧١%) من حجم المجتمع المستهدف.

سادساً: حدود البحث:

- الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية في الكشف عن درجة تقييم مؤسسات التعليم العالي لمعايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) إصدار ٢٠٢٠ .
- المكانية: كلية التربية جامعة ٦ أكتوبر
- البشرية: أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري بكلية التربية جامعة ٦ أكتوبر
- الزمانية: خلال الفترة من ٢٠٢٤/٤/١ إلى ٢٠٢٤/٦/١

سابعاً: مصطلحات البحث:

تحدد المصطلحات الإجرائية للبحث الحالي، فيما يلي :

- التقييم : عملية منهجية تهدف إلى جمع وتحليل البيانات بغرض تقديم معلومات دقيقة وموثوقة عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء المستقبلي. يُستخدم التقييم في مجالات متعددة، بما في ذلك التعليم، الصحة، الأعمال، والبرامج الاجتماعية، وذلك لتقديم معلومات موضوعية حول فعالية وكفاءة البرامج والسياسات والإجراءات (عبد العظيم، ٢٠١٩: ٥٢)
- مؤسسات التعليم العالي: مؤسسات التعليم العالي هي المنظمات التعليمية التي تقدم برامج دراسية متقدمة بعد التعليم الثانوي، بهدف تطوير المعرفة والبحث العلمي وتقديم الخدمات المجتمعية. وتشمل هذه المؤسسات الجامعات والكليات والمعاهد التي تتيح للطلاب فرص التعلم المتقدم والتخصص في مختلف المجالات العلمية والأدبية والتقنية". (إسماعيل، ٢٠٢٠: ٣٥)
- نماذج التميز العالمية: نماذج التميز العالمية هي مجموعة من الأطر والممارسات القياسية التي تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة. تُستخدم هذه النماذج كأدوات لتقييم وتحسين العمليات والنتائج في المؤسسات، وتساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق التميز المستدام (عبد العال، ٢٠٢١: ١١٢).

• **كلية التربية جامعة ٦ أكتوبر** : تعرف الباحثة كلية التربية جامعة ٦ أكتوبر على أنها إحدى الكليات التابعة للجامعة والمتخصصة في تقديم برامج تعليمية وتخصصات متعددة في مجال التربية وعلوم التعليم. تهدف الكلية إلى إعداد كوادر تعليمية مؤهلة لمواكبة التطورات في مجال التعليم والتربية، وتوفير البيئة الأكاديمية المناسبة لتطوير المهارات والقدرات اللازمة للمعلمين والمدرسين والباحثين في مجال التربية.

سابعاً: الدراسات السابقة:

١. **دراسة كرناف (٢٠٢٢) بعنوان "واقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد"**
هدفت الدراسة للتعرف إلى الدرجات التقديرية لواقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد في ضوء مبادئ ستة سيجما، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي/ التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (٥٩) فقرة موزعة على (٦) مجالات هي: التزام الإدارة العليا ودعمها، التحسين المستمر للعمليات، تنمية الموارد البشرية، جودة العلاقات والأنظمة، جودة الحياة الأكاديمية، التقييم والمتابعة على جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية، والبالغ عددهم (١٣٩) عضواً تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وأظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد العينة لهذا الواقع جاءت منخفضة عند وزن نسبي (٣٨ %)، وجاء مجال التقييم والمتابعة في المرتبة الأولى، ومجال تنمية الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس حول الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد تعزى لمتغيرات (النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).
٢. **دراسة الخزايلة (٢٠٢٢) بعنوان "تقييم الأداء المؤسسي لوزارة الشباب الأردنية"**
هدفت الدراسة إلى تقييم الاداء المؤسسي لوزارة الشباب الاردنية – نظرة تقييمية للمراكز الشبابية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة عشوائية طبقية قوامها (١١٢) مديراً للمراكز الشبابية في الاردن، وكشف النتائج أن جميع درجات التقييم تحققت بمستوى متوسط، وكذلك عدم وجود فروق في التقييم تبعاً لصفة المركز (شباب، شابات)، بالإضافة إلى وجود فروق إحصائية تبعاً لمتغير موقع المركز لصالح القرية عن المدينة.
٣. **دراسة نصار (٢٠٢٢) بعنوان "درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة"**
وهدف الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين والأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة وعددهم ٧٣٩، موظفاً وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها ٢٥٢ موظفاً. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعة الإسلامية بغزة والأداء المؤسسي. بالإضافة إلى وجود أثر معنوي لتوافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعة الإسلامية بغزة في الاداء المؤسسي، علاوة على ذلك وجدت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعة الإسلامية بغزة وعلاقته بالأداء المؤسسي تعزى إلى العوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
٤. **دراسة الزهراني (٢٠٢٢) بعنوان "متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM)"**
هدفت الدراسة

إلى قياس مدى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) وأتبعته الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالكلية وبينت النتائج أن مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة ، وكشفت أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع البحث حول مستوى توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.

٥. **دراسة ولنان (٢٠٢١) بعنوان "استخدام النموذج الأوروبي للتميز في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي"** هدف البحث إلى مقارنة استخدام النموذج الأوروبي للتميز بين جامعتين محليتين، باعتباره أحد أهم النماذج العالمية لزيادة مستوى التميز في الأداء، والذي يعتبر هذا الأخير الهدف السامي للمؤسسات عامة من بينها مؤسسات التعليم العالي، وتم استخدام المنهج المقارن ببُعديه (الوصفي التحليلي والمقارن) ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن معايير النموذج الأوروبي للتميز تحققت بنسبة عالية من وجهة نظر الأساتذة بجامعة سكيكدة مما يعني وجود مستوى لا بأس به بتحقيق التميز بالجامعة، وتحققت بنسبة أقل بجامعة قسنطينة مما يعني ضرورة زيادة الاهتمام لتحقيق التميز فيها، وأوصت الدراسة بتقييم ذاتي وفق النموذج الأوروبي للتميز والذي يمكن من خلاله معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل التحسين والارتقاء للوصول إلى التميز.

٦. **دراسة اللحياني (٢٠٢١) بعنوان "التقييم الذاتي لمؤسسات الطفولة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)"** هدفت الدراسة إلى إظهار تأثير استخدام التقييم الذاتي لنموذج التميز (EFQM) في منظمات الطفولة المبكرة بقطاعيها الحكومي والخاص، واستخدمت الدراسة التقييم الذاتي من خلال إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات الطفولة والتي تم اختيارها بشكل عشوائي ، وكشفت نتائج الدراسة أهمية استخدام EFQM في تطوير منظمات الطفولة المبكرة في هذا السياق، مما يجعلها أداة قوية للسيطرة على عملية التحسين المستمر للمؤسسة، وأظهرت الدراسة أيضا أن هناك فروقات واضحة في الحصول على معدل مرتفع للحصول على التميز المؤسسي بين مؤسسات الطفولة المبكرة عند تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي وقد أوصت الدراسة قادة مؤسسات الطفولة المبكرة ببذل مزيد من الجهود خاصة في القطاع الحكومي لزيادة الجهد المبذول لتحقيق الجودة باستخدام النموذج الأوروبي.

٧. **دراسة شهاب الدين (٢٠٢٠) بعنوان "مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"** وهدفت الدراسة إلى بيان مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز وذلك بغرض إيجاد رؤية شاملة، يتم في ضوئها اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة لتعزيز الأداء، وتعظيم منافع كافة الأطراف ذوي العلاقة بالجامعات، وكذلك تسليط الضوء على أهمية إدارة التميز في تحسين جودة وكفاءة الجامعات، مع تناول مداخل وأسس ومعوقات تحقيق التميز الإداري لتلك الجامعات، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة التميز يعد أكثر ضرورة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز لتعزيز قدراتها، وضمان بقائها في ظل بيئة تنافسية تميزها الكثير من التحديات والمعوقات، مع ضرورة تعزيز إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، لتسهم في تحقيق أهداف الجامعة المرسومة ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة.

٨. دراسة العمري (٢٠١٦) بعنوان "درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM" هدفت الدراسة للكشف عن درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية من خلال المعايير التالية: القيادة، الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشركات والموارد، العمليات، خدمة المجتمع، رضا العاملين والفئة المستهدفة، ونتائج ومؤشرات الأداء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة. وأظهرت النتائج أن واقع التطبيق جاء بدرجة متوسطة بحيث كان معيار القيادة الأعلى ومعيار خدمة المجتمع الأقل. كما أظهرت الدراسة أن هناك فروق في استجابات أفراد العينة حول درجة التطبيق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير وإلى سنوات الخدمة ولصالح الخبرة المتوسطة ولصالح مكتب جنوب مدينة الرياض.

٩. دراسة عبد الوهاب وسليمان (٢٠١٦) بعنوان "استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات" هدفت الدراسة إلى الكشف عن إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء مستشفى النعمان العام، من خلال قوائم الفحص (Checklists) المستمدة من معايير الجائزة لغرض جمع البيانات عن المستشفى وتقييمها. وتم استخدام نموذج التميز الأوروبي في تقييم المستشفى موضوع البحث، ومن خلال النتائج المتحققة أثبتت النتائج أن هناك ضمان للجودة وبداية للتحسين المستمر فيها كونها حققت أكثر من (٣٠٠) نقطة في التقييم. وكان من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها من خلال النتائج النهائية للتقييم الممكنات نلاحظ أن أعلى تطبيق وتوثيق حققته المستشفى هو لمعيار القيادة بتحقيقه نسبة ٦٦,٧% ، وهذا مؤشر واضح لدور القيادة في التطوير والتحسين وبليله تنازليا معيار الشراكة والموارد، الموارد البشرية، العمليات، والسياسة والاستراتيجية للممكنات، أما ما يخص النتائج فكانت حصيلتها تقييمها عموما نتائج ضعيفة والتي كانت نسبتها ٢٠,٨% لمعيار نتائج المتعاملين ونتائج الأداء الرئيسية ١٣% لمعيار نتائج المجتمع و ٩,٥% لمعيار نتائج الموارد البشرية. مما يتطلب هنا من إدارة المستشفى النظر في تعزيز نقاط القوة لزيادة نسب معايير الممكنات التي حققت نتائج مرضية، والنظر في نتائج التقييم الضعيفة ودراسة أسبابها ومعالجتها وإيجاد الحلول الملائمة لها مما يتطلب من إدارة المستشفى اعتماد معادلات أو نسب مئوية لقياس الأداء للتعرف على التحسن أو التراجع في الأداء مقارنة بالفترات الماضية.

• التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات السابقة والتي تم عرضها إلى الكشف عن مستويات الأداء لبعض مؤسسات التعليم قياسا على نماذج متعددة ومنها ستة سيجما أو نموذج التميز الأوروبي أو الكشف عن مدى تطبيق بعض مؤسسات التعليم العالي لنماذج التميز الأوروبي أو تطبيق منهجية إدارة التميز كمفهوم أعم واشمل ، وأعتمدت جميع الدراسات على الاستبانة في جمع بيانات التقييم والوصول إلى الدرجة التي حققتها المؤسسة موضع القياس من التميز المؤسسي وفقا للنموذج ومن هنا تتفق الدراسة الراهنة مع ما سبق من دراسات في استخدام نموذج التميز الأوروبي كأداة للقياس مع استخدام الاستبانة المستخلصة من نموذج القياس المستخدم على منصة الدعم الخاصة بالمنظمة الأوروبية للجودة والتميز (EFQM) وجمع البيانات من خلال عينة عشوائية من المنتسبين للكلية

المحور الثاني للبحث: الإطار النظري

• أولاً: الأسس النظرية للتميز المؤسسي

أ) ما هية التميز كمصطلح منفرد

التميز عبارة عن نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى (ساري، ٢٠١٧، ٢١).

وهو القدرة على الابتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة، وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون، وتغيير التقليدي والقديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد، وتحقيق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة في إرضاء متلقي الخدمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتلبية المتطلبات التي يطمح كافة أطراف المصلحة لتحقيقها، سواء أكانوا مالكيين أو عاملين ومستفيدين أو شركاء أو البيئة والمجتمع المحيط بالمنظمة، من خلال تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، وهو الارتقاء بسوية أعمال وأنشطة المنظمة وأساليب وآليات وأدوات تقديم خدماتها وطرح منتجاتها، وهو تعظيم لقيمة المنظمة.

ويتحقق التميز من خلال الفهم والوعي الكامل من قبل إدارة المنظمة وكافة العاملين فيها وعلى كافة مستوياتهم الإدارية والتنظيمية والتزامهم بمفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، والبناء على عناصرها، والاستمرار بعملية تطويرها وتحسينها، ومراقبة الانحرافات والمشاكل التي قد تنشأ نتيجة تطبيقها ووضع الحلول الوقائية المسبقة لها تلاقي لوقوعها، من أجل الارتقاء بالخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة إلى المستوى المتميزة الذي تستطيع من خلاله المنظمة التفوق على المنظمات المنافسة وحصد الحصة السوقية الأكبر، والمحافظة على زبائنها والعمل على جذب المزيد عبر خطة تسويقية محكمة يفتق بها الزبائن. كذلك يتحقق التميز من خلال الإدارة الكفؤة التي تستطيع استشراف المستقبل ووضع الاستراتيجيات والبرامج والخطط لمواكبة كل التغيرات والمستجدات التي تطرأ في عالم الأعمال، وقدرتها على تحليل البيئة المحيطة واقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وكذلك قدرتها على إجراء المسوحات السوقية للمنظمات المنافسة والاستفادة من التجارب الناجحة والتميزة لديها، وأخذ العبر والدروس من التجارب الفاشلة والمشاكل والعقبات التي اعترضتها. (صالح، ٢٠١٤، ٦٤)

ب) ما هية التميز المؤسسي كاتجاه معاصر

وينبثق من تعريف التميز على المستوى الإداري مصطلح آخر ألا وهو التميز المؤسسي وهناك العديد من التعريفات التي تطرقت لمفهوم التميز المؤسسي منها على سبيل المثال: جائزة الملك عبد العديد للجودة التي عرفته بأنه "نتيجة جهود منظمة ومستمرة، حقق وتتجاوز تطلعات جميع المعنيين، عن طريق تبني جملة من المبادئ الأساسية المحركة للفكر، على مستوى القيادات الإدارية، والمحفزة لصنع القرارات الصحيحة والمساهمة في تحقيق النجاح الشامل والمستدام طويل المدى" (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٦، ٦).

وتعرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة التميز المؤسسي بأنه "تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة، بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين، وهو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ لمختلف العمليات في المنظمة" (شعبان ومؤذن، ٢٠٢١، ٢٢)

وتتطلب قيمة التميز المؤسسي من دواعي فلسفية تتمثل في رؤية إستراتيجية وثقافة وإدارة مهتمة بالتغيير، وقدرة الإدارة على التنظيم والمواءمة بين الأجهزة التنظيمية والانتقال الى ثقافة الإبداع، وتعظيم قيمة الشراكة الفاعلة لتحقيق الجودة والتنافسية، وزيادة الإنتاج المعرفي (Allur, 2018).

كما تتطلق من دواعي تطبيقية تبرز في التغير السريع نتيجة التأثير المتبادل بين القوى الخارجية والمنظمة التعليمية، والمنافسة المفتوحة نتيجة التبادل الثقافي بين معظم البلدان، والحاجة إلى نوعية جديدة من الموارد البشرية المدربة، لمواجهة متطلبات سوق العمل (داود، 2020). ولقد سبق وأن اشار(المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩، ١٣:١٢) إلى أن أكثر المنظمات المتميزة أو التي حصلت على جوائز التميز هي المنظمات التي تنتهج وتطبق مبادئ التميز وملخصها:

- تحقيق نتائج متوازنة: من خلال قيام المنظمات بالتخطيط لتحقيق رسالتها ورؤيتها وتحقيق نتائج متوازنة من النتائج التي تلبي احتياجات المعنيين بل تتفوق عليها عند الإمكان.
- إضافة قيمة للعملاء: لا بد من إدراك المنظمات الى ان متلقي الخدمة هم أساس تواجدها وبذل قصارى جهودها لابتكار وتحقيق قيمة مضافة لهم عن طريق فهم وجمع احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة: هنا يجب أن يكون للمنظمات قادة قادرين على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه والتصرف كمثال يحتذى به العاملين بالنسبة للقيم وأخلاقيات المهنة.
- الإدارة بالعمليات: المنظمات المتميزة هي التي تدار بمجموعة من العمليات المهيكلية المتناسقة المترابطة إستراتيجياً والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرار المبنية على الحقائق.
- النجاح من خلال الأفراد: على المنظمات أن تعمل على تقدير أفرادها وابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف منظميته وشخصية متوازنة عملياً.
- رعاية الابتكار والإبداع: محاولة إيجاد قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة من خلال الابتكار المستمر والمنظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة.
- بناء الشراكات: على المنظمات التي تطمح للتميز بناء علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل والمحافظة عليها. وتتمثل هذه الشراكات مع متلقي الخدمة، المجتمع، الموردين، جهات تعليمية وأي منظمات أخرى.
- تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام: على المنظمات تبني أخلاقيات العمل، القيم الواضحة وأعلى معايير السلوك المنظمين في بيئة العمل لتمكنها من تحقيق الاستدامة البيئية والمجتمعية والاقتصادية.

(ج) ماهية نماذج التميز

ولقد تعددت وتنوعت نماذج التميز المؤسسي الإقليمية والعالمية، ومن أبرزها إقليمياً: نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، ونموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، ونموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في الأردن، ونموذج جائزة وزارة التعليم السعودية للتميز المؤسسي وجائزة الملك عبد العزيز وجائزة دبي للتميز الحكومي، هذا فضلاً عن برنامج الشيخ خليفة للتميز في الإمارات و جائزة التميز الحكومي في مصر، في حين تضم قائمة نماذج التميز العالمية: النموذج الياباني لإدارة التميز، نموذج جائزة ديمنج، جائزة مالكوم بالبريدج الوطنية

الأمريكية، النموذج السنغافوري، النموذج الأسترالي والاسكتلندي، ونموذج التميز الأوروبي. (البيشي، ٢٠٢٢، ١٩)

وتعتبر هذه النماذج عن مجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل منها درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات الاستفادة منها في إجراء التقييم الذاتي والوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء كما إن استخدام نماذج التميز يمثل إحدى طرق تحقيق التميز (شوقي، ٢٠٠٩، ٨)

ثانياً: نموذج التميز الأوروبي

(أ) ماهية نموذج التميز الأوروبي:

أنشأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM نموذج التميز الأوروبي عام ١٩٩١م، وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات نموذج Malcolm Baldrige الوطني الأمريكي والنموذج Deming، وكذلك إجراء المسح الاجتماعي لألف فرد في أربع عشرة شركة من كبريات الشركات الأوروبية

ويعد نموذج التميز الأوروبي من أفضل نماذج التميز عالمياً ومصدر الكثير منها والتي صدرت بعده في النشأة وأخذت منه الكثير حيث يعد أحد الأطر الرئيسة لتقييم جودة أداء المؤسسة، وتعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز، ولتقييم الوضع المهني للعاملين بالمؤسسة، وتوفير رؤية وإستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى استثمار الموارد بالمنظمة. (Moradzadeh, 2015)

(ب) معايير نموذج التميز الأوروبي إصدار ٢٠٢٠

تعتمد فلسفة النموذج الأوروبي إصدار ٢٠٢٠ للتميز على الإجابة عن ثلاثة أسئلة محورية حيث يتعلق السؤال الأول بالاتجاه، حول سبب وغرض وجود هذه المنظمة؟ فيما يتعلق الثاني بالآلية التنفيذ، حول "كيف" تنوي المؤسسة تحقيق لرضاها واستراتيجيتها؟ أما السؤال الثالث فيتعلق بالنتائج، وي طرح تساؤلاً حول "ماذا" حققت المؤسسة حتى الآن؟ وماذا ستحقق مستقبلاً (البيشي، ٢٠٢٢، ٥٠).

ويتكون الإصدار الجديد من النموذج الأوروبي للتميز - ٢٠٢٢ سبعة معايير، موزعة على ثلاثة مجالات رئيسة كما عرضتها (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM، ٢٠٢٢)، وتتخلص مجالات النموذج كما يلي:

- المجال الأول ويطلق عليه التوجه ويشمل:

المعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية؛ من خلال ٥ معايير فرعية

- تحديد الغاية والرؤية
 - تحديد وفهم احتياجات المعنيين
 - فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية
 - تطوير الاستراتيجية
 - تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء
- ##### المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة: وذلك من خلال ٤ معايير فرعية
- تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء
 - تهيئة الظروف لتحقيق التغيير
 - تمكين الإبداع والابتكار
 - توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية الإستراتيجية

- **المجال الثاني ويطلق عليه التنفيذ ويشمل ثلاثة معايير رئيسية هي:**

المعيار الثالث: إشراك المعنيين؛ وذلك من خلال ٦ معايير فرعية

- بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين
 - جذب وإشراك وتطوير العاملين
 - مراعاة مصالح الأعمال والحوكمة والدعم المستمر
 - المساهمة في تطوير ورفاهية وازدهار المجتمع
 - بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين.
- المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة؛ من خلال ٤ معايير فرعية**
- تصميم وبناء القيمة
 - التواصل وبيع القيمة
 - تقديم القيمة
 - تحديد وتطبيق التجربة الشاملة

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول: من خلال ٥ معايير فرعية

- قيادة الأداء وإدارة المخاطر
- التحول المؤسسي للمستقبل
- قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا
- الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة
- إدارة الأصول والموارد

المجال الثالث ويطلق عليه النتائج ويشمل معيارين رئيسيين هما:

المعيار السادس: انطباعات المعنيين من هذه الانطباعات

- نتائج انطباعات المتعاملين
 - نتائج انطباعات العاملين
 - نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة
 - نتائج انطباعات المجتمع ونتائج انطباعات الشركاء والموردين
- المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال مؤشرات الأداء**
- الإنجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة
 - الأداء المالي للمؤسسة
 - تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين
 - تحقيق الأهداف الاستراتيجية
 - إنجازات قيادة الأداء
 - إنجازات قيادة التحول
 - مقاييس التوقعات المستقبلية

ثالثاً: دواعي إهتمام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في مؤسسات التعليم العالي يعد من أهم استراتيجيات تحسين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. تتنوع دواعي إهتمام هذه المؤسسات بتطبيق هذا النموذج نظراً لما يقدمه من فوائد متعددة كما يلي:

أ) تحسين جودة التعليم

تطبيق نموذج التميز الأوروبي يساهم في تحسين جودة التعليم من خلال تبني ممارسات قياسية ومعايير دولية لضمان الجودة. يركز النموذج على التحسين المستمر وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة. (Farid, 2020:3)

ويساهم تطبيق تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي من خلال النقاط التالية:

١. **التركيز على نتائج التعلم:** نموذج التميز الأوروبي يشدد على أهمية قياس وتحليل نتائج التعلم لضمان أن البرامج التعليمية تحقق أهدافها الأكاديمية. هذا يتضمن تقييم الأداء الأكاديمي للطلاب، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتطبيق استراتيجيات تعليمية فعالة. (Silva, 2019: 221)

٢. **تعزيز التقييم الذاتي والمؤسسي:** يعزز نموذج التميز الأوروبي عمليات التقييم الذاتي والمؤسسي، مما يساعد المؤسسات التعليمية على تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير خطط تحسين مستدامة. هذا يساهم في تحسين جودة التدريس والعمليات الإدارية بشكل مستمر. (Sarrico, 2016: 27)

٣. **تعزيز التطوير المهني للأكاديميين:** من خلال تطبيق نموذج التميز الأوروبي، يمكن للمؤسسات التعليمية تعزيز التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس عبر برامج تدريبية مخصصة وورش عمل تركز على أحدث الأساليب التعليمية والتقنيات التربوية. (Salamzadeh, 2020: 12)

٤. **تحسين تجربة الطالب:** يهدف نموذج التميز الأوروبي إلى تحسين تجربة الطالب عبر تحسين الخدمات الأكاديمية والدعم الطلابي، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر شمولية وتفاعلاً. (Wang, 2021: 46)

٥. **تعزيز التعاون بين الأطراف المعنية:** يحفز نموذج التميز الأوروبي التعاون بين الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة التعليمية، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والشركاء الخارجيين، مما يعزز جودة التعليم من خلال مشاركة الخبرات وأفضل الممارسات. (Tari, 2018: 29)

ب) تعزيز القدرة التنافسية

يؤدي تطبيق نموذج التميز الأوروبي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، مما يجعلها أكثر جاذبية للطلاب والموظفين والأطراف المعنية الأخرى. (Gómez, 2019: 57)

ويعتبر تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي هو أحد الفوائد الرئيسية لتطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM). هذا النموذج يوفر إطار عمل شامل يساعد المؤسسات على تحسين أدائها الأكاديمي والإداري، مما يجعلها أكثر جاذبية للطلاب والموظفين والأطراف المعنية الأخرى. ومن أساليب تعزيز التنافسية ما يلي:

١. **تحسين سمعة المؤسسة:** تطبيق نموذج التميز الأوروبي يساعد المؤسسات التعليمية في تحسين سمعتها من خلال تحقيق معايير عالية من الجودة والتميز في التعليم والإدارة. هذا يعزز ثقة الأطراف المعنية بالمؤسسة ويجعلها وجهة مفضلة للطلاب والموظفين. (Douma, 2019: 41)

٢. **زيادة جاذبية الطلاب الدوليين:** تطبيق نموذج التميز الأوروبي يجعل المؤسسات التعليمية أكثر جاذبية للطلاب الدوليين الذين يبحثون عن برامج تعليمية ذات جودة عالية ومعترف بها عالمياً. هذا يعزز التنوع الثقافي ويزيد من فرص التبادل الأكاديمي والتعاون الدولي. (Knight, 2015: 19)

٣. **تحسين الشراكات والتعاونات الأكاديمية:** نموذج التميز الأوروبي يعزز قدرة المؤسسات التعليمية على بناء شراكات وتعاونات أكاديمية مع مؤسسات أخرى، سواء محلياً أو دولياً. هذا يمكن أن يؤدي إلى مشاريع بحثية مشتركة وبرامج تعليمية متكاملة تزيد من القدرة التنافسية. (Pucciarelli,2016:59)
٤. **تعزيز الابتكار وريادة الأعمال:** تطبيق نموذج التميز الأوروبي يعزز الابتكار وريادة الأعمال داخل المؤسسات التعليمية من خلال تشجيع البحث والتطوير وتبني ممارسات إدارية متقدمة. هذا يمكن أن يؤدي إلى إنشاء مراكز ابتكار وحاضنات أعمال تدعم تطوير مشاريع جديدة. (Yusuf,2012:5)
٥. **تحسين الأداء المالي:** نموذج التميز الأوروبي يساعد المؤسسات التعليمية على تحسين أدائها المالي من خلال تحسين الكفاءة الإدارية والعمليات الداخلية. هذا يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات من خلال تحسين إدارة الموارد وزيادة القدرة على جذب التمويل الخارجي. (Rosa,2012)
٦. **تعزيز التكنولوجيا واستخدام البيانات:** تطبيق نموذج التميز الأوروبي يشجع المؤسسات التعليمية على استخدام التكنولوجيا والبيانات بفعالية لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري. هذا يعزز القدرة التنافسية من خلال تقديم تجربة تعليمية متقدمة وتسهيل اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. (Daniel,2015:46)
٧. **تعزيز التميز البحثي:** نموذج التميز الأوروبي يمكن أن يدعم تحقيق التميز البحثي من خلال توفير بيئة تشجع على الابتكار والبحث العلمي، مما يزيد من قدرة المؤسسة على جذب الباحثين المتميزين وتمويل الأبحاث. (Hicks,2012:41)
- ج) تحقيق رضا الأطراف المعنية**
- يهدف نموذج التميز الأوروبي إلى تحقيق رضا الأطراف المعنية بما في ذلك الطلاب، الموظفين، وأصحاب المصلحة الخارجيين من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة وتحقيق نتائج مستدامة. (Haddad,2021:35)
- تحقيق رضا الأطراف المعنية يعد من أهم أهداف تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في مؤسسات التعليم العالي. يتضمن هذا النموذج مجموعة من المبادئ والأدوات التي تساعد المؤسسات على تلبية توقعات واحتياجات الأطراف المعنية المختلفة. ويمكن أن تتحقق عمليات رضا الأطراف المعنية من خلال الآتي:
١. **التركيز على احتياجات وتوقعات الطلاب:** الطلاب هم أحد الأطراف الرئيسية المعنية في مؤسسات التعليم العالي. تطبيق نموذج التميز الأوروبي يمكن أن يساعد في تحديد وفهم احتياجات الطلاب وتوقعاتهم من خلال جمع البيانات وتحليلها، وتنفيذ التحسينات المستمرة لضمان رضاهم عن الخدمات التعليمية والدعم المقدم. (Tsinidou,2010:25)
 ٢. **تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين:** تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين يتطلب توفير بيئة عمل تشجع على المشاركة والابتكار وتقديم الدعم اللازم للتطوير المهني. نموذج التميز الأوروبي يوفر إطاراً لتحسين بيئة العمل وجعلها أكثر تفاعلاً ودعماً. (Osseo,2005:13)
 ٣. **بناء علاقات قوية مع الشركاء وأصحاب المصلحة:** نموذج التميز الأوروبي يساعد المؤسسات التعليمية على بناء علاقات قوية ومستدامة مع الشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين، مثل الشركات والجهات الحكومية والمجتمع المحلي، من خلال تنفيذ استراتيجيات تعاون فعالة وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. (Freeman,2010:35)

٤. **تحسين الخدمات والدعم الطلابي:** تطبيق نموذج التميز الأوروبي يساعد المؤسسات التعليمية على تحسين الخدمات المقدمة للطلاب، مثل الإرشاد الأكاديمي، الدعم النفسي، وتوفير الأنشطة اللاصفية، مما يسهم في زيادة رضا الطلاب عن تجربتهم الجامعية. (Gibbs,2011:17)
٥. **تعزيز التواصل والشفافية:** نموذج التميز الأوروبي يعزز التواصل الفعال والشفافية بين الإدارة والأطراف المعنية من خلال إنشاء قنوات اتصال مفتوحة ومنتظمة، مما يساعد في بناء الثقة وزيادة رضا الأطراف المعنية عن أداء المؤسسة. (Ali,2010:10)
٦. **تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة:** يساعد نموذج التميز الأوروبي في تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة للأطراف المعنية من خلال تحليل شامل للأهداف والاحتياجات المختلفة ووضع استراتيجيات متكاملة تضمن تلبية توقعات الجميع بشكل عادل وفعال. (Jongbloed,2008:53)
٧. **تعزيز الابتكار والجودة في الخدمات المقدمة:** تحقيق رضا الأطراف المعنية يتطلب الابتكار المستمر في تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية. نموذج التميز الأوروبي يدعم تطوير برامج ومبادرات جديدة تلبي احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية بكفاءة. (Sila,2005:25)
- د) تعزيز الابتكار والإبداع**
- يحفز نموذج التميز الأوروبي المؤسسات التعليمية على الابتكار والإبداع من خلال تبني ممارسات وأدوات إدارية حديثة تساعد في تحسين العمليات الأكاديمية والإدارية. (Martínez,2018:29)
- تعزيز الابتكار والإبداع في مؤسسات التعليم العالي يعد جزءاً أساسياً من تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM). هذا النموذج يوفر إطار عمل يساعد المؤسسات على تبني استراتيجيات وممارسات تساهم في تعزيز بيئة تعليمية وإدارية مبتكرة. وفيما يلي بعض النقاط حول كيفية تعزيز الابتكار والإبداع من خلال تطبيق نموذج التميز الأوروبي:
١. **تطوير ثقافة الابتكار:** نموذج التميز الأوروبي يشجع المؤسسات التعليمية على تطوير ثقافة ابتكار شاملة، حيث يتم تشجيع جميع أعضاء المؤسسة على المشاركة في تقديم الأفكار والحلول الجديدة. هذا يتطلب قيادة داعمة وسياسات تشجع على التفكير الإبداعي. (Baldwin,2000:22)
٢. **تعزيز البحث والتطوير:** تطبيق نموذج التميز الأوروبي يدعم البحث والتطوير من خلال توفير الموارد والبنية التحتية اللازمة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس. هذا يمكن أن يؤدي إلى ابتكارات في المناهج الدراسية وأساليب التدريس، بالإضافة إلى تطوير مشاريع بحثية جديدة. (Ramsden,2003:51)
٣. **استخدام التكنولوجيا الحديثة:** نموذج التميز الأوروبي يشجع المؤسسات على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز العملية التعليمية والإدارية. يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل، وتسهيل الوصول إلى الموارد التعليمية، وتحليل البيانات لتحسين الأداء المؤسسي. (Kirkwood,2014:39)
٤. **تعزيز التعاون الداخلي والخارجي:** التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والشركاء الخارجيين يعزز الابتكار والإبداع. نموذج التميز الأوروبي يشجع على بناء شراكات وتعاونات محلية ودولية لتبادل الأفكار والخبرات وأفضل الممارسات. (Harris,2008:36)
٥. **توفير بيئة داعمة للإبداع:** توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع وتدعم الأفكار الجديدة يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في التعليم والإدارة. نموذج التميز الأوروبي يوفر إطار عمل لتطوير سياسات وإجراءات تدعم الابتكار والإبداع. (Amabile,2011:28)

٦. تحفيز وتحفيز الموظفين والطلاب: تطبيق نموذج التميز الأوروبي يتضمن وضع نظام للحوافز والتقدير الذي يشجع الموظفين والطلاب على الابتكار والإبداع. يمكن أن تشمل هذه الحوافز الجوائز، والمنح الدراسية، وفرص التدريب والتطوير المهني. (Ryan,2000:25)
٧. تحسين المناهج التعليمية: من خلال تطبيق نموذج التميز الأوروبي، يمكن للمؤسسات التعليمية تحديث المناهج الدراسية لتشمل مشاريع وأبحاث عملية تتيح للطلاب تجربة الابتكار والإبداع في مجالات تخصصهم. (Biggs,2011:87)
٨. دعم المشاريع الريادية: تشجيع ودعم المشاريع الريادية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس يعزز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. يمكن توفير حاضنات أعمال ومراكز ابتكار لتطوير الأفكار وتحويلها إلى مشاريع ناجحة. (Rothaermel,2007:16)

د) تعزيز الفعالية التنظيمية

- يساعد نموذج التميز الأوروبي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسات التعليمية من خلال توفير إطار عمل شامل لتقييم وتحسين الأداء على جميع المستويات. (Tari,2016:24)
- تعزيز الفعالية التنظيمية هو هدف أساسي لتطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في مؤسسات التعليم العالي. يتضمن هذا النموذج إطار عمل شامل يمكن المؤسسات من تحسين الأداء الإداري والأكاديمي من خلال استراتيجيات وإجراءات فعالة. ويمكن أن تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال:
١. تحسين التخطيط الاستراتيجي: نموذج التميز الأوروبي يعزز من قدرة المؤسسات على وضع خطط استراتيجية واضحة ومحددة تشمل الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى، مما يساعد في توجيه جميع الأنشطة والموارد نحو تحقيق تلك الأهداف بفعالية. (Bryson,2018:71)
 ٢. تعزيز القيادة الفعالة: يوفر النموذج إطاراً لتطوير القيادة الفعالة داخل المؤسسات التعليمية من خلال تعزيز القدرات القيادية وتشجيع القادة على تبني ممارسات إدارية حديثة وفعالة تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية. (Northouse,2018:71)
 ٣. تحسين إدارة العمليات: يساعد نموذج التميز الأوروبي المؤسسات على تحليل وتحسين العمليات الإدارية والأكاديمية من خلال تبني منهجيات تحسين العمليات مثل Six Sigma وLean Management، مما يزيد من الكفاءة ويقلل من الهدر. (Antony,2004:16)
 ٤. تعزيز إدارة الموارد البشرية: يعتبر نموذج التميز الأوروبي الموارد البشرية كعامل أساسي في تحقيق الفعالية التنظيمية. يمكن للمؤسسات تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة الموارد البشرية تشمل التدريب والتطوير المهني وتقييم الأداء والتحفيز. (Armstrong,2020:17)
 ٥. تحسين إدارة الجودة: نموذج التميز الأوروبي يعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) لضمان تحقيق معايير عالية من الجودة في جميع العمليات والأنشطة. (Dale,2013:52)
 ٦. استخدام التكنولوجيا والبيانات: يساعد نموذج التميز الأوروبي المؤسسات التعليمية على استخدام التكنولوجيا الحديثة وأنظمة إدارة البيانات بفعالية لتحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، مما يعزز الكفاءة والفعالية التنظيمية. (Laudon,2021:23)
 ٧. تعزيز ثقافة التحسين المستمر: تشجيع ثقافة التحسين المستمر في جميع مستويات المؤسسة يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تحديد وتحليل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة وتحسين العمليات بانتظام. (Bessant,1997:14)
 ٨. تعزيز التعاون والتواصل الداخلي: نموذج التميز الأوروبي يشجع على تعزيز التعاون والتواصل الفعال بين جميع أعضاء المؤسسة من خلال إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات

وتطبيق سياسات تواصل فعالة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. (Wheelan,2005:147)

٩. إدارة التغيير بفعالية: تطبيق نموذج التميز الأوروبي يساعد المؤسسات التعليمية على إدارة التغيير بفعالية من خلال توفير إطار عمل لدعم وتوجيه عمليات التغيير، مما يضمن تقبل الأعضاء للتغييرات وتنفيذها بشكل سلس. (Kotter,1996:20)

١٠. تعزيز الشفافية والمساءلة: يعزز نموذج التميز الأوروبي من شفافية العمليات والمساءلة داخل المؤسسة من خلال وضع نظم تقييم ومراقبة فعالة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (O'Neill,2002:18)

١١. تحقيق التوازن بين المرونة والانضباط: نموذج التميز الأوروبي يساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين المرونة في الابتكار والاستجابة للتغييرات والانضباط في الالتزام بالسياسات والإجراءات، مما يعزز من الفعالية التنظيمية. (Galbraith,2014:55)

المحور الثالث للبحث: الجانب الميداني ونتائجه

أولاً: هدف الجانب الميداني للبحث:

يهدف الجانب الميداني للبحث إلى الوقوف على مستوى تحقيق كلية التربية جامعة أكتوبر لمعايير التميز المؤسسي في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في إصدار ٢٠٢٠ ثانياً: بناء أداة البحث وتطبيقها:

(١) صدق المحكمين:

للتأكد من صدق وثبات الاستبيان قامت الباحثة بإختبار صدق الإستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من صلاحية العبارات للهدف الذي وضعت من أجله وفي ضوء تعقيبات المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة وخرجت الإستبانة في صورتها النهائية.

(٢) ثبات الإستبانة:

لإختبار مستوى الثبات تم تنفيذ إختبار الثبات بإستخدام معامل الثبات (ALPHA) كما يلي:

جدول رقم (١)

نتائج إختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المعيار	(ALPHA)
١. الغاية والرؤية الاستراتيجية	٠.٨٨٢
٢. الثقافة المؤسسية والقيادة	٠.٨٣٢
٣. إشراك المعنيين	٠.٧٩٧
٤. بناء قيمة مستدامة	٠.٨٥٢
٥. قيادة الأداء والتحول	٠.٧١٥
٦. إنطباعات المعنيين	٠.٧٩١
٧. الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	٠.٨٥٥

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول السابق نتائج إختبارات الثبات بإستخدام معامل الفا كرونباخ، ويتبين من البيانات المتحصلة أن قيمة الثبات تراوحت من (٠.٧١٥ – ٠.٨٨٢) مما يعني أنه تجاوزت جميعاً قيمة (٠.٧) وإقتربت من الواحد الصحيح بما يدل على ثبات الاستبيان وقابليته للتطبيق

ثالثاً: الخصائص الديموجرافية لعينة البحث:

شملت الخصائص الديموجرافية لعينة البحث على متغيري (النوع، المهنة)، ويوضح الجدول التالي الخصائص حسب العدد والنسبة المئوية وهذا ما يوضحة الجدول التالي:

جدول رقم (٢)
الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

النسبة المئوية	العدد	الخصائص الديموغرافية
٧١.٤٢%	٦٠	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم
٢٨.٥٧%	٢٤	الإداريين
٢٨.٥٧%	٢٤	أقل من خمس سنوات
٣٣.٣٣%	٢٨	من خمس إلى عشر سنوات
١٩.٠٤%	١٦	من عشرة إلى خمسة عشر عاما
١٩.٠٤%	١٦	أكثر من خمسة عشر عاما

وبيين الجدول السابق:

- أن على مستوى الوظيفة فنسبة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم هي الأعلى بواقع (٧١.٤٢%) وبلغت نسبة الإداريين (٢٨.٥٧%)
- أما على مستوى سنوات الخبرة فكانت النسبة الأعلى هي لصالح من خمس إلى عشر سنوات بنسبة (٣٣.٣٣%) والنسبة الأقل لصالح من عشرة إلى خمسة عشرة وأكثر من خمسة عشر عاما بواقع (١٩.٠٤%)
- ومما سبق يتبين وجود تمثيل متنوع لفئات الدراسة سواء على مستوى الوظيفة أو سنوات الخبرة.

خامسا: الأساليب الاحصائية المستخدمة في البحث:

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) تم تطبيق إختبار (ALPHA) لقياس ثبات الإستبانة وكذلك إختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وذلك لتحليل إستجابات عينة الدراسة، هذا بالإضافة إلى إختبار بيرسون لقياس طبيعة العلاقة الارتباطية بين معايير التميز الأوروبي

سادسا: نتائج البحث وتفسيرها:

- (أ) **النتائج الإجمالية المتعلقة بمعيار رقم (١) "الغاية والرؤية الإستراتيجية"**
يوضح الجدول التالي نتائج إستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمعيار الغاية والرؤية الإستراتيجية

جدول رقم (٣) إستجابة عينة الدراسة لمؤشرات معيار "الغاية والرؤية الاستراتيجية"

مؤشر القياس	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١.١ حددت الكلية غايتها الإستراتيجية بوضوح.	4.52	0.60	90.48	1
١.٢ قامت الكلية بدراسة ما يحيط بها من فرص وتحديات	4.29	0.85	85.71	3
١.٣ حددت الكلية ما يتوافر في بيئتها الداخلية من نقاط قوة أو نقاط ضعف.	4.19	0.93	83.81	7
١.٤ حددت الكلية إحتياجات المستفيدين منها (طلاب، أولياء أمور، معلمين)	4.19	0.75	83.81	8
١.٥ حددت الكلية أهدافها الإستراتيجية والويات تنفيذها.	4.43	0.60	88.57	2
١.٦ أعلنت الكلية أهدافها الإستراتيجية لجميع المستفيدين.	4.24	1.04	84.76	4
١.٧ وضعت الكلية أهدافا إستراتيجية قابلة للتنفيذ	4.24	0.83	84.76	5
١.٨ وضعت الكلية نظام موثق للحوكمة.	4.24	0.77	84.76	6
المتوسط العام للمعيار	4.29		85.83	

يوضح الجدول أعلاه تقييم عينة الدراسة لدرجة تحقق معيار الغاية والرؤية الإستراتيجية حيث كشف أن المتوسط العام للمعيار قد بلغ ٤.٢٩ من أصل ٥ درجات ووزن نسبي مقدارة

٨٣.٨٣% وجاءت أعلى العبارات تحققاً هي أن الكلية حددت غايتها الإستراتيجية بوضوح وذلك بمتوسط (٤.٥٢) ووزن نسبي (٩٠.٤٨%) وجاءت أقل العبارات تحققاً في "أن الكلية حددت احتياجات المستفيدين منها سواء كانوا طلاباً أو أولياء أمور أو أعضاء هيئة تدريس وذلك بمتوسط (٤.١٩) ووزن نسبي (٨٣.٨١) وجاءت عدد (٥) عبارات أقل من المتوسط العام للمعيار.

(ب) النتائج الإجمالية المتعلقة بمعيار رقم (٢) "الثقافة المؤسسية والقيادة"

- يوضح الجدول التالي نتائج إستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمعيار الثقافة المؤسسية والقيادة

جدول رقم (٤) إستجابة عينة الدراسة لمؤشرات معيار "الثقافة المؤسسية والقيادة"

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مؤشر القياس
1	87.62	0.74	4.38	٢.١ وثقت الكلية قيمها المؤسسية وفق ثقافتها وثقافة الجامعة.
4	84.76	1.00	4.24	٢.٢ قامت الكلية بتوزيع مهام الخطة الإستراتيجية على العاملين بها
٥	82.86	1.06	4.14	٢.٣ تتقبل قيادة الكلية أية أفكار مبتكرة لتطوير الأداء.
٦	79.05	1.24	3.95	٢.٤ تشجع الكلية منسوبيها على الابتكار والابداع.
2	87.62	0.97	4.38	٢.٥ تعمل قيادة الكلية على توحيد صفوف الجميع تجاه تحقيق الغاية والرؤية الإستراتيجية.
3	86.67	0.80	4.33	٢.٦ وثقت قيادة الكلية نظام متابعة الأداء.
	84.76		4.24	المتوسط العام للمعيار

يوضح الجدول أعلاه تقييم عينة الدراسة لدرجة تحقق معيار "الثقافة المؤسسية والقيادة" حيث بلغ المتوسط العام للمعيار (٤.٢٤) من أصل ٥ درجات ووزن نسبي مقداره (٨٤.٧٦) وجاءت أعلى العبارات تحققاً هي " وثقت الكلية قيمها المؤسسية وفق ثقافتها وثقافة الجامعة." وذلك بمتوسط (٤.٣٨) ووزن نسبي (٨٧.٦٢%) وجاءت أقل العبارات تحققاً في " تشجع الكلية منسوبيها على الابتكار والابداع." وذلك بمتوسط قدره (٣.٩٥) ووزن نسبي (٧٩.٠٥) وجاءت عدد (١) عبارة أقل من المتوسط العام للمعيار

(ج) النتائج الإجمالية المتعلقة بمعيار رقم (٣) "إشراك المعنيين"

يوضح الجدول التالي نتائج إستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمعيار إشراك المعنيين

جدول رقم (٥) إستجابة عينة الدراسة لمؤشرات معيار "إشراك المعنيين"

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مؤشر القياس
١	83.81	0.93	4.19	٣.١ تعمل الكلية على بناء علاقات مستدامة مع المستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور
٤	79.05	1.28	3.95	٣.٢ تعمل الكلية على إشراك المعلمين فيما يتعلق بهم من قرارات
٣	80.50	1.18	4.20	٣.٣ تهوى الكلية البيئة الملائمة للعاملين
٦	78.10	1.26	3.90	٣.٤ تعمل الكلية على إشراك المستفيدين في القرارات المرتبطة بتطوير الأداء.
٢	80.95	1.16	4.05	٣.٥ تقدم الكلية مساهمة إيجابية فعلية للمجتمع.
٥	79.05	1.07	3.95	٣.٦ تعمل الكلية على بناء علاقة مستدامة مع الشركاء والموردين الرئيسيين.
	80.16		4.01	المتوسط العام للمعيار

يوضح الجدول أعلاه تقييم عينة الدراسة لدرجة تحقق معيار "إشراك المعنيين" حيث بلغ المتوسط العام للمعيار (٤.٠١) من أصل ٥ درجات ووزن نسبي مقدارة (٨٠.١٦) وجاءت أعلى العبارات تحققاً هي " تعمل الكلية على بناء علاقات مستدامة مع المستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور " وذلك بمتوسط (٤.١٩) ووزن نسبي (٨٣.٨١%) وجاءت أقل العبارات تحققاً في " تعمل الكلية على إشراك المستفيدين في القرارات المرتبطة بتطوير الأداء. " وذلك بمتوسط قدره (٣.٩٠) ووزن نسبي (٧٨.١٠) وجاءت عدد (٣) عبارة أقل من المتوسط العام للمعيار

(د) النتائج الإجمالية المتعلقة بمعيار رقم (٤) "بناء قيمة مستدامة"

يوضح الجدول التالي نتائج إستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمعيار بناء قيمة مستدامة

جدول رقم (٦) إستجابة عينة الدراسة لمؤشرات معيار "بناء قيمة مستدامة"

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مؤشر القياس
٦	81.90	1.04	4.10	٤.١ تطور الكلية في أساليب تقديم خدماتها التعليمية.
٥	82.86	1.06	4.14	٤.٢ تروج الكلية لما تقدمه من خدمات تعليمية لتعريف المستفيدين بها.
2	86.67	0.66	4.33	٤.٣ تستطيع الكلية تقديم خدماتها بالرغم من الظروف المختلفة التي تعرض لها العالم من جراء تفشي فيروس كورونا.
٣	85.71	0.85	4.29	٤.٤ تقوم الكلية بتقييم ذاتي لأساليب تقديم خدماتها.
٤	83.81	0.81	4.19	٤.٥ تستفيد الكلية من التحول الرقمي في تطوير خدماتها
1	87.62	0.86	4.38	٤.٦ تلتزم الكلية عند تقديم خدماتها بالمواثيق الأخلاقية والمهنية
	84.76		4.24	المتوسط العام للمعيار

يوضح الجدول أعلاه تقييم عينة الدراسة لدرجة تحقق معيار "بناء قيمة مستدامة" حيث بلغ المتوسط العام للمعيار (٤.٢٤) من أصل ٥ درجات ووزن نسبي مقدارة (٨٤.٧٦) وجاءت أعلى العبارات تحققاً هي " تلتزم الكلية عند تقديم خدماتها بالمواثيق الأخلاقية والمهنية " وذلك بمتوسط (٤.٣٨) ووزن نسبي (٨٧.٦٢%) وجاءت أقل العبارات تحققاً في " تطور الكلية في أساليب تقديم خدماتها التعليمية " وذلك بمتوسط قدره (٤.١٠) ووزن نسبي (٨١.٩٠) وجاءت عدد (٣) عبارة أقل من المتوسط العام للمعيار

(د) النتائج الإجمالية المتعلقة بمعيار رقم (٥) "قيادة الأداء والتحول"

يوضح الجدول التالي نتائج إستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمعيار قيادة الأداء والتحول

جدول رقم (٧) إستجابة عينة الدراسة لمؤشرات معيار "قيادة الأداء والتحول"

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مؤشر القياس
٣	83.81	0.87	4.19	٥.١ يتوافر بالكلية آلية موثقة لإدارة المخاطر
٥	82.86	0.85	4.14	٥.٢ تتبنى الكلية فكرة التحول نحو المستقبل لتلبية الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين من خدماتها.
٦	80.95	0.97	4.05	٥.٣ تستفيد الكلية من الفرص التي وفرتها الابتكارات والتقنيات الجديدة في تطوير خدماتها
٤	83.81	0.98	4.19	٥.٤ تستخدم الكلية البيانات والمعلومات والمعارف الموجودة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي.
١	86.67	0.73	4.33	٥.٥ تقوم الكلية بإدارة أصولها ومواردها بشكل مستدام
٢	84.76	0.83	4.24	٥.٦ توجد مرونة في تعديل أساليب العمل حسب متغيرات العصر وتحدياته.
٧	80.00	1.18	4.00	٥.٧ يتوافر بالكلية حلولاً مبتكرة للتعامل مع بعض المشكلات.
	83.27		4.16	المتوسط العام للمعيار

يوضح الجدول أعلاه تقييم عينة الدراسة لدرجة تحقق معيار "قيادة الأداء والتحول" حيث بلغ المتوسط العام للمعيار (٤.١٦) من أصل ٥ درجات ووزن نسبي مقدارة (٨٣.٢٧) وجاءت أعلى العبارات تحققاً هي " تقوم الكلية بإدارة أصولها ومواردها بشكل مستدام " وذلك بمتوسط (٤.٣٣) ووزن نسبي (٨٦.٦٧%) وجاءت أقل العبارات تحققاً في " يتوافر بالكلية حلولاً مبتكرة للتعامل مع بعض المشكلات." وذلك بمتوسط قدره (٤.٠٠) ووزن نسبي (٨٠.٠٠) وجاءت عدد (٣) عبارة أقل من المتوسط العام للمعيار

(ر) النتائج الإجمالية المتعلقة بمعيار رقم (٦) "إنطباعات المعينين"

يوضح الجدول التالي نتائج إستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمعيار إنطباعات المعينين

جدول رقم (٨) إستجابة عينة الدراسة لمؤشرات معيار "إنطباعات المعينين"

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مؤشر القياس
1	84.76	0.83	4.24	٦.١ تقوم الكلية بشكل دوري ومنتظم بقياس انطباعات الطلاب من خدماتها
2	84.76	0.70	4.24	٦.٢ تقوم الكلية بشكل دوري ومنتظم بقياس الموارد البشرية عن خدماتها
4	82.86	0.91	4.14	٦.٣ تقوم الكلية بشكل دوري ومنتظم بقياس انطباعات الموردين ومنظمات سوق العمل عن خدماتها
6	80.95	1.02	4.05	٦.٤ تحقق نتائج قياس آراء الطلاب بنتائج عالية من الرضا
7	77.14	1.24	3.86	٦.٥ تحقق نتائج قياس الموارد البشرية نتائج عالية من الرضا
5	81.90	0.89	4.10	٦.٦ تحقق نتائج قياس منظمات سوق العمل نتائج عالية من الرضا
3	84.76	0.83	4.24	٦.٧ تستفيد الكلية من نتائج انطباعات المعينين ككل في تحسين الأداء المؤسسي.
	82.45		4.12	المتوسط العام للمعيار

يوضح الجدول أعلاه تقييم عينة الدراسة لدرجة تحقق معيار "قيادة الأداء والتحول" حيث بلغ المتوسط العام للمعيار (٤.١٢) من أصل ٥ درجات ووزن نسبي مقدارة (٨٢.٤٥) وجاءت أعلى العبارات تحققاً هي " تقوم الكلية بشكل دوري ومنتظم بقياس انطباعات الطلاب من خدماتها " وذلك بمتوسط (٤.٢٤) ووزن نسبي (٨٤.٧٦%) وجاءت أقل العبارات تحققاً في " تحقق نتائج قياس الموارد البشرية نتائج عالية من الرضا." وذلك بمتوسط قدره (٣.٨٦) ووزن نسبي (٧٧.١٤) وجاءت عدد (٣) عبارة أقل من المتوسط العام للمعيار

(ز) النتائج الإجمالية المتعلقة بمعيار رقم (٧) "الأداء الإستراتيجي والتشغيلي"

يوضح الجدول التالي نتائج إستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمعيار الأداء

الإستراتيجي والتشغيلي

جدول رقم (٩) إستجابة عينة الدراسة لمؤشرات معيار "الأداء الاستراتيجي والتشغيلي"

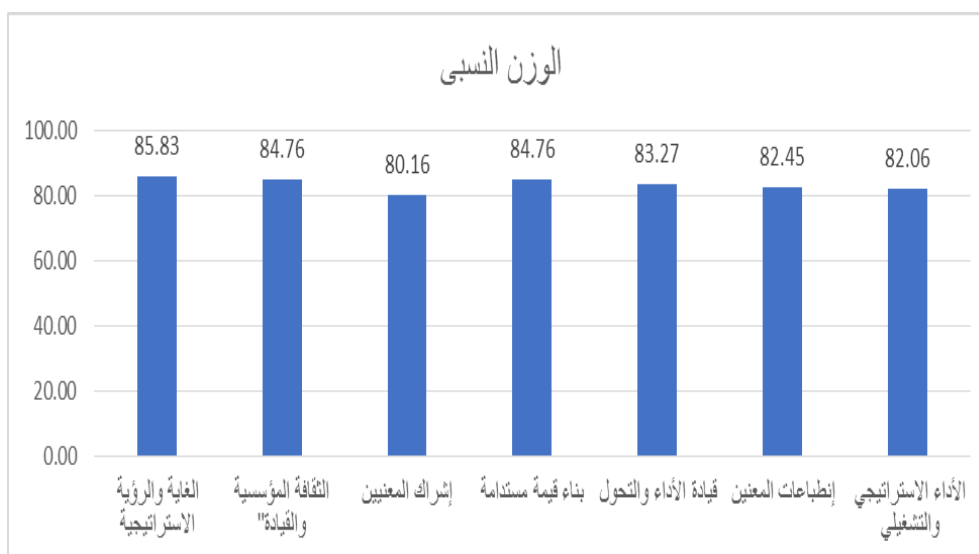
الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مؤشر القياس
4	81.90	0.94	4.10	٧.١ نفذت الكلية النظام الموثق لمتابعة الأداء.
3	80.95	1.02	4.05	٧.٢ تستخدم الكلية مؤشرات أداء محددة لقياس الأداء الاستراتيجي.
1	82.86	0.91	4.14	٧.٣ تقوم الكلية بمتابعة نتائج مؤشرات الأداء بشكل دوري ومنظم.
5	81.90	1.09	4.10	٧.٤ تستخدم الكلية نتائج قياس إنطباعات المعنيين ومؤشرات الأداء في التنبؤ بالأداء المستقبلي.
6	81.90	1.04	4.10	٧.٥ تطبق الكلية نظام موثق للمراجعة الدورية على أدائها الاستراتيجي والتشغيلي.
2	82.86	0.91	4.14	٧.٦ تقوم الكلية بمقارنة أداءها بأداء الإدارات التعليمية الأخرى.
	82.06		4.10	المتوسط العام للمعيار

يوضح الجدول أعلاه تقييم عينة الدراسة لدرجة تحقق معيار "الأداء الاستراتيجي والتشغيلي" حيث بلغ المتوسط العام للمعيار (٤.١٠) من أصل ٥ درجات ووزن نسبي مقدارة (٨٢.٠٦) وجاءت أعلى العبارات تحققاً هي "تقوم الكلية بمتابعة نتائج مؤشرات الأداء بشكل دوري ومنظم." وذلك بمتوسط (٤.١٤) ووزن نسبي (٨٢.٨٦%) وجاءت أقل العبارات تحققاً في "تطبق الكلية نظام موثق للمراجعة الدورية على أدائها الاستراتيجي والتشغيلي." وذلك بمتوسط قدره (٤.١٠) ووزن نسبي (٨٢.٨٦) وجاءت عدد (١) عبارة أقل من المتوسط العام للمعيار

جدول رقم (١٠) التقييم الكلي لمعايير التميز المؤسسي

الوزن النسبي	المعيار
85.83	الغاية والرؤية الاستراتيجية
84.76	الثقافة المؤسسية والقيادة
80.16	إشراك المعنيين
84.76	بناء قيمة مستدامة
83.27	قيادة الأداء والتحول
82.45	إنطباعات المعنيين
82.06	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
83.33	متوسط الوزن النسبي للمعايير ككل

يوضح الجدول السابق درجة تحقق كل معيار من معايير التميز الأوروبي بالكلية ويفسر لها بشكل مقارن الشكل التالي



شكل رقم (١) الأوزان النسبية لمعايير التميز المؤسسي بالكلية

من خلال الشكل السابق يتبين أن أعلى المعايير تحققاً هو معيار الغاية والرؤية الاستراتيجية حيث تحقق بوزن نسبي قدره (٨٥.٨٣) يليه معيارى الثقافة المؤسسية والقيادة وبناء قيمة مستدامة وهما تحققاً بنفس الوزن النسبي المقدّر (٨٤.٧٦) يليهما فى الترتيب معيار قيادة الأداء والتحول والذى تحقق بوزن نسبي قدره (٨٣.٢٧) ثم معيار إنطباعات المعنيين بوزن نسبي قدره (٨٢.٤٥) وأخيراً معيار الأداء الإستراتيجي والتشغيلي بوزن نسبي قدره (٨٢.٠٦) وإجمالاً جاء متوسط الوزن النسبي لتحقيق المعايير ككل (٨٣.٣٣) اختبارات فروض الدراسة

الفرض الأول : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فى درجة تحقيق مؤسسات التعليم العالى لمعايير التميز المؤسسي وفقاً للوظيفة

جدول رقم (١١)

ودلالاتها الإحصائية لإختلاف تقييم تحقيق الكلية لمعايير التميز باختلاف الوظيفة " T : قيمة

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الإحتمالية	الدلالة الإحصائية
أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة	٦٠	4.12	0.8178	1.107	.016	دالة إحصائية
جهاز إداري	٢٤	4.39	0.4528			

وتوضح نتيجة إختبار (T) الموضحة فى الجدول أعلاه أنه توجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أعضاء الجهاز الإداري عن متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس وذلك لصالح أعضاء الجهاز الإداري وتعزى الباعثه هذه النتيجة إلى كون أعضاء الجهاز الإداري أكثر قرباً وإطلاعاً من الأنشطة والممارسات الدالة على تحقيق معايير التميز وذلك لكونها معايير تقيس مستوى التميز المؤسسي وترتبط ارتباطاً كبيراً بالأنشطة الإدارية بالكلية.

الفرض الثانى : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فى درجة تحقيق مؤسسات التعليم العالى لمعايير التميز المؤسسي وفقاً لسنوات الخبرة

جدول رقم (١٢)
قيمة "F" : ودالاتها الإحصائية لإختلاف تقييم تحقيق الكلية لمعايير التميز
بإختلاف سنوات الخبرة

بُعد الأداء	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أداء المهام الوظيفية	أقل من خمس سنوات	٤.١٣	٠.٥٠	٨.٨٤	٠.٠٠٠	دالة إحصائية
	من خمس إلى عشر سنوات	٤.٣٥	٠.٨١			
	من عشرة إلى خمسة عشر عاما	٣.٤٠	٠.٨٨			
	أكثر من خمسة عشر عاما	٤.٤٦	٠.٤٠			

وتوضح نتيجة إختبار (F) للفرق بين متوسطات عينات الدراسة حول درجة تحقيق الكلية لمعايير التميز إلى وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير سنوات الخبرة حيث جاءت النتيجة لصالح اللذين أمضوا أكثر من خمسة عشر عاما في الكلية، وتعزى الباحثه هذه النتيجة إلى أن اللذين أمضوا أكثر من خمسة عشر عاما في الكلية هم الأكثر دراية بتطور الكلية وممارساتها في مجال التطوير والتميز المؤسسي

الفرض الثالث: توجد علاقة جوهرية تحقيق الكلية لمعايير التميز المؤسسي وبعضها البعض

جدول رقم (١٣)
العلاقة الارتباطية بين معايير التميز المؤسسي (EFQM) باستخدام إختبار بيرسون

الغاية والرؤية الاستراتيجية	الثقافة المؤسسية والقيادة	إشراك المعنيين	بناء قيمة مستدامة	قيادة الأداء والتحول	إنطباعات المعنيين	الأداء التشغيلي والتشغيلي
الغاية والرؤية الاستراتيجية	.918** (.٠٠٠)	.792** (.٠٠٠)	.869** (.٠٠٠)	.865** (.٠٠٠)	.857** (.٠٠٠)	.920** (.٠٠٠)
الثقافة المؤسسية والقيادة	.918** (.٠٠٠)	.877** (.٠٠٠)	.908** (.٠٠٠)	.882** (.٠٠٠)	.871** (.٠٠٠)	.958** (.٠٠٠)
إشراك المعنيين	.877** (.٠٠٠)	.923** (.٠٠٠)	.900** (.٠٠٠)	.884** (.٠٠٠)	.841** (.٠٠٠)	.947** (.٠٠٠)
بناء قيمة مستدامة	.908** (.٠٠٠)	.923** (.٠٠٠)	.907** (.٠٠٠)	.873** (.٠٠٠)	.841** (.٠٠٠)	.969** (.٠٠٠)
"قيادة الأداء والتحول"	.882** (.٠٠٠)	.900** (.٠٠٠)	.907** (.٠٠٠)	.841** (.٠٠٠)	.841** (.٠٠٠)	.944** (.٠٠٠)
إنطباعات المعنيين	.871** (.٠٠٠)	.884** (.٠٠٠)	.873** (.٠٠٠)	.841** (.٠٠٠)	.841** (.٠٠٠)	.934** (.٠٠٠)
الأداء التشغيلي والتشغيلي	.958** (.٠٠٠)	.947** (.٠٠٠)	.969** (.٠٠٠)	.944** (.٠٠٠)	.934** (.٠٠٠)	.920** (.٠٠٠)

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية متفاوتة الشدة بين تحقيق الكلية لمعايير التميز الأوروبي (EFQM) جاءت أعلاها وأقواها في العلاقة بين بناء القيمة المستدامة والأداء الإستراتيجي والتشغيلي والتي حققت علاقة ارتباطية قوية بقيمة (٠.٩٦٩) وجاءت العلاقة الأقل بين الغاية والرؤية الإستراتيجية وإشراك المعنيين والتي تمثلت علاقة طردية بقيمة (٠.٧٩٢)

ملخص نتائج الدراسة:

١. على مستوى التوجه نحو تحقيق معايير التميز الأوروبي حققت كلية التربية درجة إجمالية قدرها (٨٣.٨٣%) لمعيار الغاية والرؤية والإستراتيجية ، و درجة إجمالية قدرها (٨٤.٧٦) لمعيار الثقافة المؤسسية والقيادة
٢. على مستوى تنفيذ التوجه نحو تحقيق معايير التميز الأوروبي حققت كلية التربية درجة إجمالية قدرها (٨٠.١٦%) فى معيار إشراك المعنيين ، و (٨٤.٧٦%) فى معيار بناء قيمه مستدامة و(٨٣.٢٧%) فى معيار قيادة الأداء والتحول
٣. على مستوى نتائج تنفيذ التوجه نحو تحقيق معايير التميز الأوروبي حققت الكلية درجة إجمالية قدرها (٨٢.٤٥%) فى معيار نتائج إنطباعات المعنيين و (٨٢.٠٦%) فى معيار نتائج الأداء الإستراتيجى والتشغلى
٤. كشفت نتائج إختبارات الفروض عن وجود توجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أعضاء الجهاز الإدارى عن متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس وذلك لصالح أعضاء الجهاز الإدارى
٥. كشفت نتائج إختبارات الفروض أيضا عن وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير سنوات الخبرة حيث جاءت النتيجة لصالح اللذين أمضوا أكثر من خمسة عشر عاما فى الكلية
٦. كشفت نتائج إختبارات الفروض أيضا عن وجود علاقات إرتباطية طردية ما بين متوسطة إلى قوية بين تحقيق الكلية لمعايير التميز الأوروبي
٧. كشفت الدراسة عن وجود عدد من الممارسات بحاجة إلى التطوير والتحسين موزعة وفقا للمعايير يمكن وضع آليات لتطويرها

المحور الرابع للبحث :

- آليات مقترحة لتطوير أداء كلية التربية – جامعة ٦ أكتوبر لتحقيق التميز المؤسسى فى ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) إصدار ٢٠٢٠
- وفق لما تم التوصل اليه من نتائج ميدانية للبحث الحالى ، فيقترح عدة آليات يمكن من خلالها تطوير أداء كلية التربية – جامعة ٦ أكتوبر لتحقيق التميز المؤسسى فى ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM) إصدار ٢٠٢٠

جدول رقم (١٤)

توصيات بآليات تطوير الأداء المؤسسى للكلية فى ضوء نتائج التقييم

المسئول	الآليات وإجراءات التطوير	النقاط التى تحتاج إلى تحسين
وحدة ضمان الجودة بالكلية	تطوير دراسة نقاط القوة والضعف بالكلية باستخدام نموذج (S.W.O.T)	تحديد الكلية ما يتوافر فى بيئتها الداخلية من نقاط قوة أو نقاط ضعف
	عمل تحليل عميق للمستفيدين وتحديد احتياجاتهم باستخدام أداة stockholder analyses	حددت الكلية إحتياجات المستفيدين منها (طلاب، أولياء أمور، معلمين)
	إستخدام أساليب متعددة وغير نمطية لإعلان الأهداف الإستراتيجية للكلية لتصل إلى كافة المستفيدين	أعلنت الكلية أهدافها الإستراتيجية لجميع المستفيدين.
	مراجعة قابلية الأهداف الإستراتيجية للتحقق فى ضوء المستجدات	وضعت الكلية أهدافا إستراتيجية قابلة للتنفيذ
قيادة الكلية	بناء دليل حوكمة الكلية وإعلانه لجميع المستفيدين بها	وضعت الكلية نظام موثق للحوكمة.

المسؤول	آليات وإجراءات التطوير	النقاط التي تحتاج إلى تحسين
	إطلاق عدد من المسابقات الإبداعية لمنسوبي الكلية ووضع جوائز محفزة على المشاركة مع تطبيق الأفكار المبدعة	تشجيع الكلية منسوبيها على الإبداع والابتكار.
	عمل حوار مجتمعي دورى لعرض أهم القرارات ومشاركة منسوبي الكلية فى إتخاذ ما يتعلق بهم من قرارات	تعمل الكلية على إشراك منسوبيها فيما يتعلق بهم من قرارات
		تعمل الكلية على إشراك المستفيدين في القرارات المرتبطة بتطوير الأداء.
الشئون الإدارية بالكلية	تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة فى التعامل مع الموردين لأجل بناء علاقات مستدامة معهم	تعمل الكلية على بناء علاقة مستدامة مع الشركاء والموردين الرئيسيين
وحدة ضمان الجودة بالكلية	تطوير إستراتيجية التدريس والتعلم والتقويم وإدراج أساليب متطورة تستخدم مكتسبات التحول الرقمي	تطور الكلية فى أساليب تقديم خدماتها التعليمية.
إدارة العلاقات العامة	تطوير أساليب التعريف بالكلية واستخدام وسائل التواصل الإجتماعى المستحدثة فى الوصول للمستفيدين	تروج الكلية لما تقدمه من خدمات تعليمية لتعريف المستفيدين بها.
قيادة الكلية	عمل دراسة إستشرافية لمستقبل كليات التربية وإحتياجات المعلم والمتعلم مستقبلياً والإستعداد لها من خلال الخطط المستقبلية	تتبنى الكلية فكرة التحول نحو المستقبل لتلبية الإحتياجات المستقبلية للمستفيدين من خدماتها.
إدارة تكنولوجيا المعلومات	تطوير إستخدامات التحول الرقمى والذكاء الاصطناعى وخدمات الروبوت فى تقديم خدمات تعليمية وإدارية متميزة للطلاب	٥.٣ تستفيد الكلية من الفرص التي وفرتها الابتكارات والتقنيات الجديدة فى تطوير خدماتها
		يتوافر بالكلية حلولاً مبتكرة للتعامل مع بعض المشكلات.
		تستفيد الكلية من التحول الرقمى فى تطوير خدماتها
وحدة ضمان الجودة بالكلية	بناء منظومة متكاملة ومطورة وتستخدم أدوات التحول الرقمى فى قياس آراء المستفيدين والتغذية الراجعة وعلاج المشكلات فور حدوثها، مع بناء منظومة متكاملة لمؤشرات أداء قياسية	تحقق نتائج قياس آراء الطلاب نتائج عالية من الرضا
		٦.٥ تحقق نتائج قياس الموارد البشرية نتائج عالية من الرضا
		٦.٦ تحقق نتائج قياس منظمات سوق العمل نتائج عالية من الرضا
		تستخدم الكلية مؤشرات أداء محددة لقياس الأداء الاستراتيجي.

المراجع:

أ) مراجع عربية

- إسماعيل علي، سعيد. (٢٠٢٠). إدارة مؤسسات التعليم العالي: المفاهيم والأطر والاتجاهات الحديثة. دار الفكر العربي.
- الخزاعلة، وصفى (٢٠٢٢). تقييم الأداء المؤسسي لوزارة الشباب الأردنية – نظرة تقييمية لمدراء المراكز الشبابية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، ع (١٠) ص ص ٣٥-٤٩
- الزهراني، نوال أحمد (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٦). العدد (١٣)

- العمري، حنان (٥١٤٣٧). درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). رسالة ماجستير، جامعة أم القرى <http://libback.uqu.edu.sa/html/20621.html>
- اللحاني، سبحة حاكم (٢٠٢١) التقييم الذاتي لمؤسسات الطفولة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) دراسة مقارنة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (٦٦)، إبريل
- المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (٢٠٠٩). المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وفقا نموذج التميز الأوروبي (٢٠١٠). باشوية وآخرون. ٢٠١٣، ٤٩:٤٨.
- ساري، أحلام (٢٠١٧). مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة دكتوراه تخصص محمد بوديات المسيلة. ص ٢١.
- سعد بن مبارك محمد الرمثي البيشي (٢٠٢٢) تصور مقترح لتطور أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. مج ٤٦. ٤٤. ص ص ٤٥-١٠٨.
- شهاب الدين، حسب الرسول يوسف النوم (٢٠٢٠). مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، مج ٨، ٣٤، ص ص ٦٣٧-٦٥٣
- شوقي، ا.م قبطان، (٢٠٠٩). إدارة التميز: الفلسفة الحديث لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة مقدمة الي الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- صالح علي عودة الهالات (٢٠١٤). إدارة التميز الممارسة الحديث في إدارة منظمات الاعمال، ط١، دار النشر والتوزيع، الاردن، عمان، ٢٠١٤، ص ٦٤
- عبد العال، مصطفى عبد الفتاح. (٢٠٢١). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. دار الفكر العربي.
- عبد العظيم، حمدي عبد الله. (٢٠١٩). أسس التقييم التربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، نادية لطفي وسليمان، سناء محمود، استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة دنانير، العدد الثامن، ص ٢٣
- كرناف، مريم محمد (٢٠٢٢). واقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بنى وليد في ضوء مبادئ ستة سيجما، المؤتمر العلمي الثالث لكلية التربية العجيلات.
- محمد داود (٢٠٢٠). إدارة التميز والإبداع الإداري، دار بن النفيس للنشر والتوزيع.
- نصار، صديق توفيق (٢٠٢٢) درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر.
- ولنان، رانيا (٢٠٢١) استخدام النموذج الأوروبي للتميز في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير، قسم علوم التيسير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر.
- وليد محمد ومؤذن شعبان محمد (٢٠٢١) تأهيل أخصائي التميز، استشراف وتميز للاستشارات الإدارية.

• يعقوب الشطي، هيفاء اليوسف، عمار العجمي (٢٠١٨). طبيعة اتجاهات معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة نحو توظيف نموذج التعلم البنائي في التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات في دولة الكويت. مجلة البحث العلمي في التربية. العدد التاسع عشر. مج ٣.

(ب) المراجع الأجنبية

- 1) Gómez, J. G., Costa, M. M., & Lorente, Á. R. (2019). EFQM model implementation in educational institutions: Driving continuous improvement. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 582-597. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2018-0075>
- Ali, N., & Shastri, R. K. (2010). Implementation of total quality management in higher education. *Asian Journal of Business Management*, 2(1), 9-16.
- Allur, E. (2018). The dissemination of the EFQM self-evaluation model across Europe. *Revista de Management Comparat International*, 11(5), 971-979.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Antony, J. (2004). Some pros and cons of six sigma: an academic perspective. *The TQM Magazine*, 16(4), 303-306. <https://doi.org/10.1108/09544780410541945>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Baldwin, G., & James, R. (2000). The market in Australian higher education and the concept of student as informed consumer. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 22(2), 139-148. <https://doi.org/10.1080/713678146>
- Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1997.001720>
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for Quality Learning at University*. Open University Press.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.
- Dale, B. G., Van der Wiele, T., & Van Iwaarden, J. (2013). *Managing Quality*. Wiley.

-
-
- Daniel, B. (2015). Big Data and analytics in higher education: Opportunities and challenges. *British Journal of Educational Technology*, 46(5), 904-920. <https://doi.org/10.1111/bjet.12230>
 - Douma, M., & Akhtar, P. (2019). The impact of quality management on university reputation and student satisfaction. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(4), 375-390. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1635320>
 - Farid, S., & El-Sayed, E. (2020). Enhancing quality in higher education institutions using the EFQM excellence model. *Quality Assurance in Education*, 28(3), 123-135. <https://doi.org/10.1108/QAE-01-2020-0003>
 - Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
 - Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. Wiley.
 - Gibbs, P. (2011). Exploring the role of quality in the relationship between higher education institutions and society. *Quality in Higher Education*, 17(3), 305-310. <https://doi.org/10.1080/13538322.2011.611124>
 - Haddad, S., & Demir, C. (2021). Applying the EFQM model in higher education: A pathway to sustainable excellence. *International Journal of Educational Management*, 35(2), 412-428. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2020-0410>
 - Harris, M., & Holley, K. (2008). Constructing the interdisciplinary ivory tower: The planning of interdisciplinary spaces on university campuses. *Planning for Higher Education*, 36(3), 34
 - Hicks, D. (2012). Performance-based university research funding systems. *Research Policy*, 41(2), 251-261. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.09.007>
 - Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303-324. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>
 - Kirkwood, A., & Price, L. (2014). Technology-enhanced learning and teaching in higher education: What is 'enhanced' and how do we know?
-

Learning, Media and Technology, 39(1), 6-36.
<https://doi.org/10.1080/17439884.2013.770404>

- Knight, J. (2015). Internationalization: Enhancing higher education quality and competitiveness. *Journal of Studies in International Education*, 19(4), 299-318. <https://doi.org/10.1177/1028315315572891>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Martínez-Costa, M., & Jiménez-Jiménez, D. (2018). The impact of EFQM model on innovation and quality performance: The mediating role of knowledge sharing. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), 1356-1371. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1413340>
- Moradzadeh, V. (2015). Foundation for Quality Management EFQM Model Feasibility (EFQM) in Education Institutions, Lorestan Province, Iran. *The Online Journal of Quality in Higher Education*, 2(1), 1-22.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- O'Neill, O. (2002). *A Question of Trust: The BBC Reith Lectures 2002*. Cambridge University Press.
- Osseo-Asare, A. E., Longbottom, D., & Murphy, W. D. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 148-170. <https://doi.org/10.1108/09684880510594391>
- Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3), 311-320. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.003>
- Ramsden, P. (2003). *Learning to teach in higher education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203413937>
- Rosa, M. J., Sarrico, C. S., & Amaral, A. (2012). Implementing quality management systems in higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 20(4), 387-407. <https://doi.org/10.1108/09684881211263906>

-
-
- Rothaermel, F. T., Agung, S. D., & Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: A taxonomy of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 691-791. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm023>
 - Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
 - Salamzadeh, Y., & Dana, L. P. (2020). Promoting professional development in higher education through EFQM excellence model. *Journal of Management Development*, 39(5), 695-711. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0451>
 - Sarrico, C. S., & Rosa, M. J. (2016). Enhancing quality in higher education through the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1263-1278. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1050174>
 - Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1123-1155. <https://doi.org/10.1108/01443570510626925>
 - Silva, M., & Simoes, J. (2019). Implementation of the EFQM model to improve student learning outcomes. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 31(2), 221-237. <https://doi.org/10.1007/s11092-019-09300-6>
 - Tarí, J. J., & Dick, G. P. (2016). EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services. *Quality Assurance in Education*, 24(3), 264-277. <https://doi.org/10.1108/QAE-02-2015-0006>
 - Tari, J. J., & Garcia, A. (2018). The influence of quality management practices on the relationship between different stakeholders in universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(7-8), 816-832. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1255861>
 - Tsiniidou, M., Gerogiannis, V., & Fitsilis, P. (2010). Evaluation of the factors that determine quality in higher education: An empirical study. *Quality Assurance in Education*, 18(3), 227-244. <https://doi.org/10.1108/09684881011058669>
 - Wang, Y., & Wang, X. (2021). Improving student experience through EFQM model in higher education institutions. *Studies in Higher*
-

Education, 46(3), 551-567.

<https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1628205>

- Wheelan, S. A. (2005). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. Sage Publications.
- Yusuf, S., & Nabeshima, K. (2012). How universities promote economic growth. World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8902-5>