

واقع إدارة التميز في جامعة الزعيم الأزهري وفقا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر الإداريين  
بكلية التربية .

د. أماني مختار عوض الله محمد

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية التربية، جامعة الزعيم الأزهري، السودان

Email:amaniawadalla888@gmail.com

### مستخلص

هدف البحث على التعرف عن واقع ادارة التميز بكلية التربية بجامعة الزعيم الازهري وفق النموذج الأوروبي للجودة EFQM للتميز. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغ حجم عينة الدراسة (34) من الإداريين . تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ،اختبار (T) ، حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson correlation) ومن ثم توصلت الباحثة للعديد من النتائج من أهمها : واقع إدارة التميز جاء بدرجة متوسطة (62.7%) ، ضعف في مجالات رضا العاملين ورضا الطلاب ، تحديات في تحديث الاستراتيجيات وربطها بالموارد ، توجد حاجة لتطوير آليات قياس الأداء . من خلال ما توصلت إليه الباحثة من نتائج قد أوصت بالعديد من التوصيات من أهمها: تعزيز دور القيادة في دعم الابتكار وتحفيز العاملين، تحسين نظام تقييم أداء العاملين، إنشاء وحدة لقياس رضا الطلاب والعاملين، تخصيص ميزانية لدعم برامج التميز.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة التميز، النموذج الاوروبي ، جامعة الزعيم الأزهري.

## The Reality of Excellence Management in the Faculty of Education at Alzaiem Alazhari University According to the EFQM Model: Administrators Perspective

### Abstract

The study aimed to identify the reality of excellence management in the faculty of education at Alzaiem Alazhari University according to the EFQM model (European Foundation for Quality Management). The researcher adapted the descriptive approach and utilized a survey as data collection method from 34 administrators. The data was analyzed using statistical package for the social sciences (SPSS), T test and Pearson correlation coefficient. The researcher reached several results. the most important of which are the following The reality of excellence management was moderate (62.7%). There's a weakness in worker satisfaction and student satisfaction, along with challenges in renewing strategies and connecting them with resources. There's a necessity for developing performance measurement mechanisms Derived from the results she found, the researcher offered many recommendations, the most important of which are Enhancing the role of leadership in supporting innovation and encouraging workers, improving worker performance measurements mechanisms, creating a unit for measuring student and worker satisfaction, creating a budget for supporting excellence programs

**Key words:** Excellence Management, The EFQM Model, Alzaiem Alazhari University

## أولاً: الإطار العام

### مقدمة:

تواجه الجامعات في الالفية الثالثة الكثير من التحديات نتيجة للتطورات في البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات التعليمية ونتيجة للانتقال من مجتمع المعلومات الى مجتمع المعرفة، والتقدم التكنولوجي وانفتاح السوق العالمي والعولمة تعد من بعض العوامل التي برزت في أونة الاخيرة والتي تحتم على الجامعات بذل المزيد من الجهد من أجل تطوير آلياتها لمواكبة كل التطورات التي تطرأ على محيطها الداخلي والخارجي وذلك من خلال التنمية الإدارية التي تعتمد على معايير ومواصفات عالمية تجعل لها القدرة على المنافسة والاستمرار. يعتبر التميز في الجامعات هو المدخل والمكون الأساسي للتميز المؤسسي من خلال تبني منظومة من القيم المؤسساتية مدعومة برؤية ورسالة شاملة تتحقق باستراتيجيات عمل لمواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال تمكين ومشاركة العاملين في صناعة القرارات وتحمل المسؤوليات وفقاً لرؤيا استراتيجية واضحة وشاملة (حماد، 2018).

### مشكلة البحث وتساؤلاتها:

إن اعتماد المؤسسات التعليمية إدارة الجودة وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في الوقت الحالي ضرورة لا غنى عنها، فليس اختيارياً لأي مؤسسة ان تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على التقدم والتطوير حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز مثل التغيير والجودة والمكانة (الجعبري، 2009).

### السؤال الرئيس التالي :

ما واقع إدارة التميز من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية بجامعة الزعيم الأزهرى ؟

### وتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة التالية:

- 1/ ما درجة تطبيق جامعة الزعيم الأزهرى لإدارة التميز لمعيار القيادة من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية ؟
  - 2/ ما در ما درجة تطبيق جامعة الزعيم الأزهرى لإدارة التميز لمعيار السياسات والاستراتيجيات من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية ؟
  - 3/ ما درجة تطبيق جامعة الزعيم الأزهرى لإدارة التميز لمعيار العاملين من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية؟
  - 4/ ما درجة تطبيق جامعة الزعيم الأزهرى لإدارة التميز لمعيار الشراكات والموارد من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية ؟
  - 5/ ما درجة تطبيق جامعة الزعيم الأزهرى لإدارة التميز لمعيار العمليات (الاجراءات) من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية؟
  - 6/ ما درجة تطبيق جامعة الزعيم الأزهرى لإدارة التميز لمعيار الطلاب من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية ؟
  - 7/ ما درجة تطبيق جامعة الزعيم الأزهرى لإدارة التميز لمعيار رضا العاملين من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية ؟
  - 8/ ما درجة تطبيق جامعة الزعيم الأزهرى لإدارة التميز لمعيار خدمة المجتمع من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية ؟
- أهمية البحث :

تكمّن أهمية هذا البحث في الآتي :

- 1-قلة الدراسات التي تناولت موضوع ادارة التميز العاملين بجامعة الزعيم الأزهرى حسب علم الباحثة .
- 1- لفت الانتباه لأهمية ادارة التميز في تطوير العمل الاداري وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .
- 3-الخروج بنتائج وتوصيات قد يستفيد منها المسؤولين عن التعليم الجامعي بشكل عام والمسؤولين بجامعة الزعيم الأزهرى بشكل خاص .
- أهداف البحث : الكشف عن واقع ادارة التميز بجامعة الزعيم الازهرى وفق النموذج الأوروبي للجودة EFQM للتميز.
- منهج البحث : اتبعت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي .
- حدود البحث :
- الحدود الموضوعية : تتمثل عنوان البحث واقع ادارة التميز في جامعة الزعيم الازهرى في ضوء النموذج الأوروبي للجودة EFQM.
- الحدود المكانية : تتمثل في الاداريين الذين يعملون بكلية التربية بجامعة الزعيم الأزهرى .
- الحدود الزمانية : للعام 2022- 2023م.
- مصطلحات البحث :

1/التميز:

حالة من الابداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية في الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسات ،بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق علي ما يحققه المنافسون ،وترضى عنها الفئة المستهدفة واصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (السلمي، 2002م).

2/ ادارة التميز: هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل الي نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد م حصة السوقية وتساهم في زيادة قوتها التنافسية (الجعبري، 2009م).

3/النموذج الأوربي للتميز: حسب المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة بأنه اداة عملية لمساعدة المؤسسة لا نشاء نظام ادارة مناسبة عن طريق قياس اين هي على طريق التميز، ومساعدتها في سد الثغرات وبعد ذلك تحفيز الحلول(Berssaneti etal.2016).

3/إداريو جامعة الزعيم الأزهرى: هم الموظفون المنتسبون الي كلية التربية بجامعة الزعيم الأزهرى ويعملون بها حسب انظمة الجامعة ولوائح التعليم العالي. ( أماني مختار، تعريف اجرائي)  
7/ جامعة الزعيم الازهرى :احدى الجامعات السودانية الحكومية . ( أماني مختار ، تعريف اجرائي )

## ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

- تمهيد :

في هذا الفصل تقوم الباحثة بعرض الإطار النظري الذي يتكون اولاً من مبحثين، المبحث الأول عن إدارة التميز والثاني عن الدراسات السابقة .

### -المبحث الأول إدارة التميز

#### -المدخل

نجد ان التغييرات المتسارعة في العالم من الناحية التكنولوجية والمعرفية تحتم على الجامعات مواكبة هذه التغييرات حتى تكون لديها القدرة على المنافسة في محيطها الإقليمي والدولي ولا يتأتى لها ذلك الا بالأخذ بمبدأ التميز المؤسسي .

ومن العوامل التي تزيد من أهمية التميز المؤسسي للجامعات ،ظهور تقارير دولية لتصنيف الجامعات على مستوى العالم من خلال اعطاء كل جهة مؤشر عن موقعها بين التصنيفات ، الامر الذي يفيد في تحديد الفجوة بين كل جامعة و الجامعات العالمية، وتحديد أفضل الممارسات الداعمة لتميزها على المستوى القومي والدولي ،من خلال مقارنة أداء الجامعة بأداء الجامعات المحلية والاقليمية والعالمية ،وتحسين وضعها التنافسي من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تدفعها إلى التميز على منافسيها، وتوفير المتطلبات اللازمة للتوافق مع المعايير العالمية لتصنيف الجامعات بما يعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات(2007، SESRTCIC, Ankantre Centre).

#### - مفهوم التميز :

التميز لغة مشتق من الفعل الثلاثي الميز بمعنى الرفعة وورد في المعجم بمعنى الفرز أي امتاز الشيء أي فضله على مثله وامتاز على غيره (المعجم الوسيط، 1992).

وذكر درويش (2006)، الى ان التميز مرحلة متقدمة من الاجادة في العمل والاداء الفعال المبني على المفاهيم ادارية رائدة تتضمن التركيز على الاداء النتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة وقد عرفه النسور (2010) بأنه : ( سعي المنظمات الي استغلال الفرصة الحاسمة الي التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضع الهدف وكفاية المصادر والحرص علي الاداء . كما استخدمه الاغريق بمفهوم (Aristeia) الذي تعني ترجمته الي الانجليزية (best ،brave ،mightier) أي الافضل الشجاعة والاكثر قدرة وقوة (الجعبري،2009).

#### - ادارة التميز :

نشأ مفهوم ادارة التميز كما أشار السلمي(2002) للتعبير عن الحاجة الي مدخل شامل يجمع عناصر مقومات بناء المنظمات علي أسس متفوقة من القدرات لمواجهة المتغيرات وضمان التناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار كفاياتها المحورية لتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة على اختلافهم والمجتمع بأسره ،وعليه يمكن الاشارة ، الى اهمية ادارة التميز .

#### أهمية إدارة التميز:

تعتبر إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة ،ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة كما أوردها الجعبري (2009):

- 1-التغيرات ثابتة وسريعة :لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة حتى يتأتى للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة.
  - 2-المنافسة المستمرة: حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأن يكون السوق مفتوح وبدون حدود وهذا يعني المنافسة المفتوحة وهذا لا يتأتى للمؤسسة إلا من خلال إدارة التميز.
  - 3-المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة: حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
  - 4-لايبدل عن الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.
  - 5-ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لا تستطيع المؤسسة أن تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحاصل والذي يؤثر في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال قدراتها التكنولوجية والاتصالية وهذا بدوره لا يتأتى إلا من خلال إدارة التميز.
- ولتحقيق التميز التنظيمي ينبغي التركيز على أربعة مجالات كما أوردها فريد محمد وفيصل البوريني (2016)، هي :**

- 1 - تعظيم القيمة لحملة الأسهم من خلال التأكد على الربحية .
- 2 - تحقيق تميز العمليات من خلال انجاز العمل بواسطة العمليات واستخدام القياس.
- 3 - تحسين التعلم التنظيمي من خلال التأكيد على عناصر القيادة وعمل الفرق، وأن الأفراد هم مصدر الجودة والتحسين المستمر ومنع الفاقد.
- 4 -إرضاء الزبون ومعاملة الأفراد كزبائن حقيقيين.

#### - العلاقة بين مفهومي الجودة الشاملة و التميز :

نجد تطرقت العديد من الدراسات للعلاقة بين مفهومي الجودة الشاملة والتميز، منها ما أوضح انهما مفهومين مترادفين، وبعضها أوضح أن إدارة التميز هي من النتائج المتحققة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخرى أوضحت أن ثمة قصور في تطبيقات الجودة الشاملة عن تحقيق الميزة التنافسية، وأن المؤسسات تحتاج لأساليب إدارية وموارد تنظيمية لتحقيق التميز التنافسي، وذلك كون إدارة الجودة الشاملة تتبنى التحسين المستمر التدريجي الذي يحتاج لفترات زمنية طويلة، ولا يتم حصد نتائج مرضية بشكل سريع، كما أن إدارة التميز تعتمد على تقييم مدى توفر مجموعة من المعايير اعتمادا على تقييم كمي أو نوعي لنتائج الأعمال ومقارنتها بنتائج مرجعية، أما إدارة الجودة الشاملة فإن التقييم فيها يكون على مستوى تقييم مدى توفر المتطلبات والمبادئ الأساسية لتحسين الأداء(سهومد،2013).

#### -متطلبات ادارة التميز:

نجد أن ادارة التميز تتطلب توافر المقومات التالية كما أوردها السلمي (2002) :

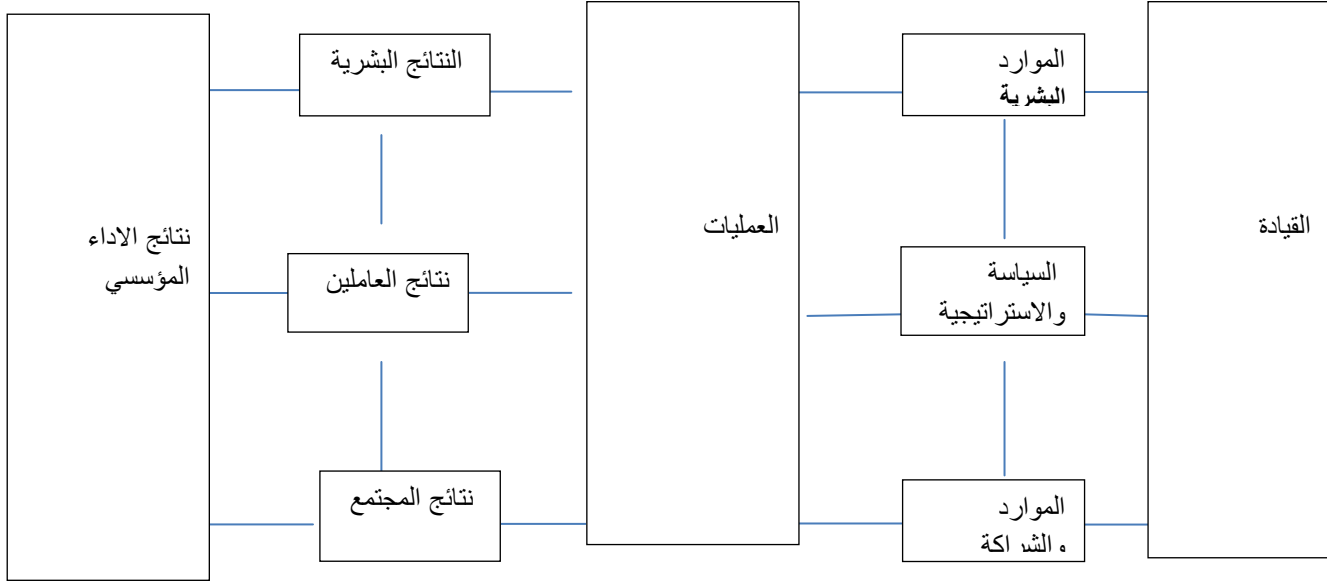
- 1 - بناء استراتيجية متكاملة للمؤسسة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية ( رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، آلية اعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة ).
  - 2 - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل لمؤسسة وترشد القائمين بمستويات الاداء إلي قواعد واسس اتخاذ القرارات.
  - 3 - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الاداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
  - 4 - نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات وتحليل العمليات واسس ومواصفات وشروط الجودة وآليات رقابة وضبط الجودة.
  - 5 - نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وتحديثها وحفظها واسترجاعها .
  - 6 - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه اداءها.
  - 7 - نظام لإدارة الاداء يتضمن قواعد وآليات وتحديد الاعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ اعمال المؤسسة.
- النموذج الأوروبي للتميز :**

ويمكن توضيح معايير النموذج الأوروبي في التميز المؤسسي EFQM في الشكل التالي (عبد العزيز ، علي حسن ، 2009)

### شكل رقم (1)

#### النتائج

#### الممكنات



ويظهر من الشكل أعلاه أن تحقيق الجودة في نتائج أداء المنظمة الرئيسية يقوم ببساطة على أساس أن التميز في نتائج العملاء والموارد البشرية والمجتمع ما هو الا محصلة وانعكاس للتميز في اسلوب عمل القيادة التي تعمل على رسم السياسة وتطوير واستخدام استراتيجية ملائمة وادارة الموارد البشرية وتحقيق الشراكات والكفاية في الموارد بكفاءة وفعالية وتحسين عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل تساعد على التعلم والابتكار مما ينعكس في المحصلة على اداء المنظمة ككل .

#### ثانياً : الدراسات السابقة

فيما يتعلق بالدراسات السابقة، لم تجد الباحثة الكثير من الدراسات المحلية، لذلك سوف نستعرض بعض الدراسات العربية والأجنبية.

#### -الدراسات العربية

(1)دراسة السناني ( 2010 ) :

بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز السعودية، والتي هدفت الى تطوير الأداء لجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز ، وتوصلت الى ان دور القيادة بالإبداع المحوري لتعزيز تطوير الاداء المؤسسي للجامعة ، أهمية تدريب العاملين والمراجعة المستمرة للوصف الوظيفي للعاملين وبشكل ينسجم مع التطوير المستمر.

## (2)دراسة شحاذة (2014) :

بعنوان: التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية، هدفت الدراسة الي تعرف التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الاقسام العلمية ومن أهم النتائج ضعف التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية.

## (3) دراسة النويقة (2014):

بعنوان: أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف :دراسة تطبيقية ، هدفت الدراسة الي التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي (تميز القيادة) ، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي ، ومن اهم نتائج الدراسة أن وجود أثر ايجابي دال إحصائيا لتمكين فرق العمل في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي في الجامعة ، أن مستوى التميز لكافة أبعاد التميز كان مرتفعا بقيمة (3.70) على مقياس ليكرت الخماسي .

## -الدراسات الأجنبية:

### (1)دراسة (Calvo,2006) :

بعنوان :استخدام ممكنات نموذج التميز الأوروبي لإدارة مؤسسات التعليم العالي ،دراسة ميدانية بالجامعات الحكومية الاسبانية ، فقد هدفت الدراسة الي تحليل العلاقات الضمنية بين ممكنات نموذج التميز الأوروبي لتكون بمثابة إطار عملي لتحسين نوعية أداء مؤسسات التعليم العالي ،ومن أهم النتائج التي توصلت اليه الدراسة أهمية دور الإدارة العليا في تطوير العمليات الرئيسية في الجامعات من خلال تطبيق القيادة الفاعلة لممكنات ومنهجيات النموذج الأوروبي .

### (2) دراسة براتين (Bratea,2013):

بعنوان: تطبيق نموذج التميز الأوروبي مع التركيز على معيار نتائج المتعاملين الي تقديم مرحلة من مراحل عملية تطبيق نموذج التميز الأوروبي بالاعتماد على نتائج المتعاملين – دراسة حالة – في جامعة اكلوج في المانيا ومن أهم نتائج الدراسة أن معيار نتائج المتعاملين له دورا في أساسيا في تحديد أبعاد التميز و تشخيص الوضع الراهن والتحسين النوعي المستمر لجميع مكونات الجامعة .

## التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة لاحظت الباحثة أن معظم الدراسات تناولت أهمية تبني فلسفة إدارة التميز في الجامعات وضرورة تدريب العاملين في على آليات التعامل مع مبادئ التميز وتطبيقها في تنمية المهارات القيادية لديهم بينما الدراسة الحالية تناولت واقع إدارة التميز لدي بجامع الزعيم الأزهرى ، وتختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع العينة ، وحدود الدراسة ، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إعداد الخطة ، والاستبانة وفي كتابة الإطار النظري .

## ثالثاً: منهجية البحث وإجراءاته

### 3.1 منهجية البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الميداني، وذلك لمناسبته لوصف واقع إدارة التميز في جامعة الزعيم الأزهرى وفق نموذج EFQM من وجهة نظر الإداريين، وتحليل البيانات المجمعة للكشف عن درجة التطبيق في كل معيار من معايير النموذج الأوروبي للتميز.

### 3.2 مجتمع البحث وعينته

#### 3.2.1 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين ومن في حكمهم (يقصد بها الموظفين الذين يشغلون وظائف مكتبية، إدارية، مالية، ومن في حكمهم من الكادر الفني والمهني من فنيين وتقنيين وإخصائيو المكتبات ومشرفو الأمن والسلامة) بكلية التربية – جامعة الزعيم الأزهرى، والبالغ عددهم 34 فرداً، وذلك وفقاً للسجلات الرسمية للكلية.

#### 3.2.2 عينة البحث

نظراً لصغر حجم المجتمع، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع (34 فرداً)، واستردت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً كاملاً.

### 3.3 أداة البحث

#### 3.3.1 تصميم الاستبانة

تم تصميم استبانة خاصة لقياس واقع إدارة التميز في جامعة الزعيم الأزهرى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، وقد اعتمد تصميمها على:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بنموذج EFQM.
- الاطلاع على دليل النموذج الأوروبي للتميز.
- الاستعانة بأراء مجموعة من المحكمين المتخصصين.

### 3.2 هيكل الاستبانة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 60 عبارة موزعة على تسعة محاور رئيسية، تمثل معايير النموذج الأوروبي للتميز، وذلك على النحو التالي: جدول (3.1): توزيع عبارات الاستبانة على المحاور

| المحور | المعيار                          | أرقام العبارات | عدد العبارات |
|--------|----------------------------------|----------------|--------------|
| الأول  | القيادة                          | 1 – 8          | 8            |
| الثاني | السياسات<br>والاستراتيجيات       | 9 – 16         | 8            |
| الثالث | العاملين                         | 17 – 23        | 7            |
| الرابع | الشراكات والموارد                | 24 – 31        | 8            |
| الخامس | العمليات والمنتجات<br>والخدمات   | 32 – 37        | 6            |
| السادس | نتائج المتعاملين<br>(الطلاب)     | 38 – 43        | 6            |
| السابع | نتائج العاملين (رضا<br>العاملين) | 44 – 49        | 6            |
| الثامن | نتائج المجتمع (خدمة<br>المجتمع)  | 50 – 55        | 6            |
| التاسع | نتائج الأداء الرئيسية            | 56 – 60        | 5            |

60 المجموع، استخدم مقياس ليكرت الثلاثي لتقدير درجة التطبيق لكل عبارة، حيث تم ترميز الدرجات على النحو التالي:

- كبيرة (عالية) = 3 درجات
- متوسطة = 2 درجتان
- قليلة (منخفضة) = 1 درجة

### 3.3.4 صدق الأداة وثباتها

#### أولاً: صدق المحتوى

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وتم تعديل بعض العبارات بناءً على ملاحظاتهم.

#### ثانياً: ثبات الأداة

تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وكانت النتائج كما يلي:

### الجدول (3.2): معاملات الثبات للمحاور والدرجة الكلية

| المحور | المعيار                          | أرقام العبارات | عدد العبارات |
|--------|----------------------------------|----------------|--------------|
| الأول  | القيادة                          | 8 – 1          | 8            |
| الثاني | السياسات<br>والاستراتيجيات       | 16 – 9         | 8            |
| الثالث | العاملين                         | 23 – 17        | 7            |
| الرابع | الثراكات والموارد                | 31 – 24        | 8            |
| الخامس | العمليات والمنتجات<br>والخدمات   | 37 – 32        | 6            |
| السادس | نتائج المتعاملين<br>(الطلاب)     | 43 – 38        | 6            |
| السابع | نتائج العاملين (رضا<br>العاملين) | 49 – 44        | 6            |
| الثامن | نتائج المجتمع (خدمة<br>المجتمع)  | 55 – 50        | 6            |
| التاسع | نتائج الأداء الرئيسية            | 60 – 56        | 5            |

المجموع، 60 تم تطبيق الاستبانة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2024-2025، وذلك عبر:

- الحصول على الموافقات الرسمية.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة (34 فرداً).
- شرح أهداف البحث وتأكيد سرية المعلومات.
- استرداد الاستبانات بعد التأكد من استكمالها.

259

د. أماني مختار عوض الله محمد ، واقع إدارة التميز في جامعة الزعيم الأزهرى وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية ، مجلة جامعة البطانة للعلوم التربوية العدد العشرون ص (269-249)

- تفرغ البيانات وترميزها تمهيداً للتحليل الإحصائي.

### 3.5 المعالجة الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام SPSS v.26، واستخدمت الأساليب التالية:

1. الإحصاء الوصفي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية.
2. الإحصاء الاستدلالي: اختبار "ت" لعينة واحدة (One-Sample T-test) لمقارنة متوسط كل محور بالقيمة الافتراضية (2) التي تمثل منتصف المقياس.
3. مستويات التطبيق:
  - من 1.00 إلى أقل من 1.80: درجة تطبيق منخفضة.
  - من 1.80 إلى أقل من 2.60: درجة تطبيق متوسطة.
  - من 2.60 إلى 3.00: درجة تطبيق عالية.

### 3.6 حدود البحث

- البشرية: الإداريون بكلية التربية فقط.
- المكانية: كلية التربية – جامعة الزعيم الأزهرى.
- الزمانية: الفصل الأول 2022- 2023م.
- الموضوعية: معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

رابعاً: تحليل البيانات ومناقشة النتائج الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

### 4.1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة والإجابة عن أسئلة البحث الثمانية، ومناقشة تلك النتائج.

### 4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: درجة تطبيق معيار القيادة

ينص السؤال الأول على " :ما درجة تطبيق جامعة الزعيم الأزهرى لإدارة التميز لمعايير القيادة من وجهة نظر العاملين بكلية التربية؟"

#### الجدول (4.1): المتوسط العام والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور القيادة

| المحور  | المتوسط العام | الانحراف المعياري | النسبة % | درجة التطبيق |
|---------|---------------|-------------------|----------|--------------|
| القيادة | 2.18          | 0.71              | 72.7%    | متوسطة       |

اختبار "ت" لمتوسط المحور:

- القيمة الافتراضية = 2
- قيمة ت المحسوبة = 3.25
- درجة الحرية = 33
- مستوى الدلالة = 0.003
- النتيجة: متوسط المحور (2.18) أعلى من المتوسط النظري (2) بفارق دال إحصائياً، مما يشير إلى أن درجة تطبيق معيار القيادة أعلى من المتوسط.

#### 4.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: درجة تطبيق معيار السياسات والاستراتيجيات

ينص السؤال الثاني على " ما درجة تطبيق جامعة الزعيم الأزهرى لإدارة التميز لمعيار السياسات والاستراتيجيات من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية؟"

#### الجدول (4.2): المتوسط العام والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور السياسات والاستراتيجيات

| المحور                  | المتوسط العام | الانحراف المعياري | النسبة % | درجة التطبيق |
|-------------------------|---------------|-------------------|----------|--------------|
| السياسات والاستراتيجيات | 1.93          | 0.72              | 64.3%    | متوسطة       |

اختبار "ت" لمتوسط المحور:

- قيمة ت المحسوبة = 1.24-
- مستوى الدلالة = 0.224
- النتيجة: متوسط المحور (1.93) أقل من المتوسط النظري (2) ولكن الفرق غير دال إحصائياً.

#### 4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: درجة تطبيق معيار العاملين

ينص السؤال الثالث على " ما درجة تطبيق جامعة الزعيم الأزهرى لإدارة التميز لمعيار العاملين من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية؟"

الجدول (4.3): المتوسط العام والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور العاملين

| المحور   | المتوسط العام | الانحراف المعياري | النسبة % | درجة التطبيق |
|----------|---------------|-------------------|----------|--------------|
| العاملين | 1.87          | 0.73              | 62.3%    | متوسطة       |

اختبار "ت" لمتوسط المحور:

- قيمة ت المحسوبة = -1.89
- مستوى الدلالة = 0.068
- النتيجة: متوسط المحور (1.87) أقل من المتوسط النظري (2) والفرق غير دال إحصائياً.

4.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: درجة تطبيق معيار الشراكات والموارد

الجدول (4.4): المتوسط العام والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور الشراكات والموارد

| المحور            | المتوسط العام | الانحراف المعياري | النسبة % | درجة التطبيق |
|-------------------|---------------|-------------------|----------|--------------|
| الشراكات والموارد | 2.02          | 0.70              | 67.3%    | متوسطة       |

اختبار "ت" لمتوسط المحور:

- قيمة ت المحسوبة = 0.41
- مستوى الدلالة = 0.685
- النتيجة: متوسط المحور (2.02) لا يختلف دال إحصائياً عن المتوسط النظري.

4.6 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: درجة تطبيق معيار العمليات والمنتجات والخدمات

الجدول (4.5): المتوسط العام والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور العمليات

| المحور   | المتوسط العام | الانحراف المعياري | النسبة % | درجة التطبيق |
|----------|---------------|-------------------|----------|--------------|
| العمليات | 1.91          | 0.74              | 63.7%    | متوسطة       |

#### اختبار "ت" لمتوسط المحور:

- قيمة ت المحسوبة = 1.33
- مستوى الدلالة = 0.193

#### 4.7 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: درجة تطبيق معيار نتائج المتعاملين (الطلاب)

الجدول (4.6): المتوسط العام والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور نتائج المتعاملين

| المحور           | المتوسط العام | الانحراف المعياري | النسبة % | درجة التطبيق |
|------------------|---------------|-------------------|----------|--------------|
| نتائج المتعاملين | 1.67          | 0.73              | 55.7%    | منخفضة       |

#### اختبار "ت" لمتوسط المحور:

- قيمة ت المحسوبة = 4.12
- مستوى الدلالة = 0.000
- النتيجة: متوسط المحور (1.67) أقل من المتوسط النظري بفارق دال إحصائياً.

#### 4.8 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: درجة تطبيق معيار نتائج العاملين (رضا العاملين)

الجدول (4.7): المتوسط العام والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور نتائج العاملين

| المحور         | المتوسط العام | الانحراف المعياري | النسبة % | درجة التطبيق |
|----------------|---------------|-------------------|----------|--------------|
| نتائج العاملين | 1.55          | 0.71              | 51.7%    | منخفضة       |

#### اختبار "ت" لمتوسط المحور:

- قيمة ت المحسوبة = 5.67
- مستوى الدلالة = 0.000
- النتيجة: متوسط المحور أقل من المتوسط النظري بفارق دال.

#### 4.9 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: درجة تطبيق معيار نتائج المجتمع (خدمة المجتمع)

الجدول (4.8): المتوسط العام والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور نتائج المجتمع

| المحور        | المتوسط العام | الانحراف المعياري | النسبة % | درجة التطبيق |
|---------------|---------------|-------------------|----------|--------------|
| نتائج المجتمع | 1.82          | 0.72              | 60.7%    | متوسطة       |

اختبار "ت" لمتوسط المحور:

- قيمة ت المحسوبة = -2.11
- مستوى الدلالة = 0.043
- النتيجة: متوسط المحور (1.82) أقل من المتوسط النظري بفارق دال.

#### 4.10 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع بمحور نتائج الأداء الرئيسية (الأسئلة 56-60)

الجدول (4.9): المتوسط العام والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور نتائج الأداء الرئيسية

| المحور                | المتوسط العام | الانحراف المعياري | النسبة % | درجة التطبيق |
|-----------------------|---------------|-------------------|----------|--------------|
| نتائج الأداء الرئيسية | 1.98          | 0.76              | 66.0%    | متوسطة       |

اختبار "ت" لمتوسط المحور:

- قيمة ت المحسوبة = -0.34
- مستوى الدلالة = 0.736

#### 4.11 النتائج العامة للدراسة

##### الجدول (4.10): ملخص النتائج العامة للمحاور والدرجة الكلية

| الترتيب | درجة التطبيق | النسبة % | الانحراف المعياري | المتوسط العام | المحور                  |
|---------|--------------|----------|-------------------|---------------|-------------------------|
| 1       | متوسطة       | 72.7%    | 0.71              | 2.18          | القيادة                 |
| 2       | متوسطة       | 67.3%    | 0.70              | 2.02          | الشراكات والموارد       |
| 3       | متوسطة       | 66.0%    | 0.76              | 1.98          | نتائج الأداء الرئيسية   |
| 4       | متوسطة       | 64.3%    | 0.72              | 1.93          | السياسات والاستراتيجيات |
| 5       | متوسطة       | 63.7%    | 0.74              | 1.91          | العمليات                |
| 6       | متوسطة       | 62.3%    | 0.73              | 1.87          | العاملين                |
| 7       | متوسطة       | 60.7%    | 0.72              | 1.82          | نتائج المجتمع           |
| 8       | منخفضة       | 55.7%    | 0.73              | 1.67          | نتائج المتعاملين        |
| 9       | منخفضة       | 51.7%    | 0.71              | 1.55          | نتائج العاملين          |
|         | متوسطة       | 62.7%    | 0.72              | 1.88          | الدرجة الكلية           |

اختبار "ت" للدرجة الكلية:

- قيمة ت المحسوبة = -2.45
- مستوى الدلالة = 0.020
- النتيجة: متوسط الدرجة الكلية (1.88) أقل من المتوسط النظري (2) بفارق دال إحصائياً، مما يعني أن واقع إدارة التميز في جامعة الزعيم الأزهرى وفق نموذج EFQM من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الانخفاض.

#### رابعاً: مناقشة النتائج

##### 4.12.1 مناقشة النتائج العامة

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع إدارة التميز بلغت %62.7 وهي درجة متوسطة، مع تباين بين المحاور حيث حصل محور القيادة على أعلى متوسط (2.18) يليه محور الشراكات والموارد (2.02)، بينما جاء محورا نتائج العاملين ونتائج المتعاملين في المرتبة الأخيرة بمتوسطات منخفضة (1.55، 1.67). يشير هذا إلى أن الجامعة تركز على الجوانب الهيكلية والقيادية أكثر من تركيزها على نتائج هذه الجهود على الفئات المستهدفة.

##### 4.12.2 مناقشة نتائج المحور الأول (القيادة)

حصول محور القيادة على الترتيب الأول (72.7%) يعكس اهتمام إدارة الجامعة بوضع رؤية واضحة وتطوير المهارات القيادية، وهذا يتوافق مع دراسات سابقة أشارت إلى أن القيادة هي المحرك الرئيسي للتميز.

##### 4.12.3 مناقشة نتائج محور السياسات والاستراتيجيات

جاء هذا المحور بدرجة متوسطة (64.3%)، مما يشير إلى وجود فجوة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد الفعلية.

##### 4.12.4 مناقشة نتائج محور العاملين

حصل على درجة متوسطة (62.3%)، مع ضعف في جوانب التقييم والحوافز، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين.

##### 4.12.5 مناقشة نتائج محور الشراكات والموارد

جاء في المرتبة الثانية (67.3%) مما يعكس وجود علاقات شراكة جيدة.

#### 4.12.6 مناقشة نتائج محور العمليات

حصل على درجة متوسطة (63.7%)، مع حاجة لتحسين معالجة الشكاوى وتوثيق الإجراءات.

#### 4.12.7 مناقشة نتائج محور النتائج

كانت النتائج متباينة: نتائج المجتمع متوسطة (60.7%)، بينما نتائج المتعاملين والعاملين منخفضة (55.7%)، (51.7%). هذا يشير إلى أن الجامعة لا تولي اهتماماً كافياً بقياس رضا الفئات المستهدفة.

#### خامساً: النتائج ، التوصيات

##### مدخل:

استناداً على نتائج تحليل البيانات في الفصل السابق تعرض الباحثة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، والتي على ضوئها يتم تقديم التوصيات والمقترحات المتعلقة واقع إدارة التميز في جامعة الزعيم الأزهرى وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر الإداريين -الكادر الإداري- بكلية التربية .

-وتتلخص أهم النتائج في هذه الدراسة فيما يلي :

- (1) واقع إدارة التميز جاء بدرجة متوسطة .(62.7%)
- (2) تفاوت بين المحاور التمكينية (القيادة، الشراكات) والمحاور الناتجة.
- (3) ضعف في مجالات رضا العاملين ورضا الطلاب.
- (4) تحديات في تحديث الاستراتيجيات وربطها بالموارد.
- (5) حاجة لتطوير آليات قياس الأداء.

من خلال ما توصلت إليه الباحثة من نتائج قد أوصت بما يأتي:

- (1) تعزيز دور القيادة في دعم الابتكار وتحفيز العاملين.
- (2) تطوير نظام لتحديث الاستراتيجيات بشكل دوري .
- (3) تحسين نظام تقييم أداء العاملين .
- (4) إنشاء وحدة لقياس رضا الطلاب والعاملين .
- (5) تطوير آليات معالجة الشكاوى.
- (6) تخصيص ميزانية لدعم برامج التميز
- (7) إجراء دراسات مستقبلية تشمل كليات أخرى.
- (8) الاستفادة من التجارب الناجحة للجامعات الأخرى.

#### قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الجعبري، تغريد عيد (2009)، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير س.

حماد، رشاد حماد(2018)، تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، الاسماعيلية، المجلد9، العدد 2018، 4.

درويش، ع(2006)، إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، الشارقة. السلمي، علي (2002)، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر . السناني، ع (2010)، تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة جامعة الأزهر، 7(144)، 181-234، مصر.

سهمود، إيهاب عبدربه(2013)، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFBM، دراسة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

شحادة، ي (2014)، التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية، مجلة الآداب، جامعة بغداد، (109)، 405-430.

عبد العزيز، علي حسن(2009)، الادارة المتميز للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، مصر.

مجمع اللغة العربية (1992)، المجمع الوسيط، الجزء الثاني، المكتبة العلمية، طهران.

محمد، فريد والبورين، فيصل(2016)، المجلة العربية للاقتصاد والاعمال . النصور، أسماء سالم (2010)، أثر خصائص المنظمة المعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير مقدمة لقسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.

النويقة، ع (2014) أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(3)، 426-452.

ثانياً: المراجع الانجليزية :

-Berssanti ,F.T, Saut ,A. M .Barakat , M.F. , &Calarge,F.A (2016).Is There Any Link Between Accreditation Programs And The Any Models Of Organizational Excellence .50(4) ,650-657.



-Calva ,M..(2006),Using Enablers of the EFQM Model e to Manage Institutions of Higher Education .Quality Assurance in Education :An International Perspective ERIC,(14)2, 99-122.

-SESRTCIC ,Ankantre Centre (2007):Academic Ranking of Universities in the OIC Countries, Organizations of Islamic Conference, Ankara, April, 2007, p.7.

-The EFQM frame work for Managing External Resources .Driving performance and growth through excellence in managing external resources .available at www.eipm.org.