

## درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

نجوى بنت مفوز مفيز الفواز\*

Doi: //10.47015/20.3.10

تاريخ قبوله: 2024/3/27

تاريخ تسلم البحث: 2023/9/6

### The Degree of Implementing EFQM Institutional Excellence Criteria and its Role in Achieving Performance Efficiency as Perceived by Faculty Staff Members

Najwa Mefwez Alfawaz, Tabuk University, Saudi Arabia.

**Abstract:** This study aimed to identify the degree of implementing EFQM institutional excellence criteria and its role in achieving performance efficiency as perceived by faculty staff members. It sought to determine if there were statistically significant differences among the means of responses regarding the application of EFQM institutional excellence criteria at Tabuk University and their relationship with the level of performance efficiency as perceived by faculty members, attributed to demographic variables such as gender, academic rank, and years of experience. The study employed a descriptive-correlational approach, gathering data through a questionnaire consisting of nine excellence criteria: leadership, strategy, people, processes, partnerships and resources, performance results, and performance efficiency. The study sample comprised 30 faculty members at the university, accounting for 42.8% of the total population. The results indicated a high level of application of EFQM institutional excellence criteria at the university and their role in achieving performance efficiency, as perceived by faculty members. Furthermore, the findings revealed no statistically significant differences attributed to gender, academic rank, or years of experience. The study recommended the adoption of modern and flexible leadership styles in administration, along with the use of internal measures to monitor performance levels.

**(Keywords:** Institutional Excellence, Performance Efficiency)

وتنبثق الحاجة من تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات كمساعدة في تحقيق النجاح التنظيمي والفاعلية التنظيمية واستجابة لمتطلبات العملاء والتخلص من الأساليب الإدارية التقليدية والجامدة، فالتميز المؤسسي بمثابة نمط فكري وفلسفة إدارية يركز على الوصول إلى نتائج إدارية ملموسة للمؤسسة لتحقيق التوازن في تلبية متطلبات واحتياجات جميع الأطراف من أصحاب المصلحة، أو المجتمع ككل وذلك في إطار ثقافة من الإبداع والتعليم والتطوير الدائم (Strategic Planning Organization Team, 2019).

ملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM ودورها في تحقيق كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد الدراسة لدرجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات الديموغرافية " الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة"، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تكونت من تسعة معايير للتميز وهي: (معيار القيادة، الاستراتيجية، العاملون، العمليات، الشراكات والموارد، نتائج الأداء، كفاءة الأداء). وتكونت عينة الدراسة من (30) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بنسبة مئوية بلغت (42.8%) من المجتمع الكلي، أظهرت النتائج أن واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في الجامعة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة، وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة) وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد القيادة على الأنماط الحديثة والمرنة في الإدارة، بالإضافة إلى استخدام مقاييس داخلية لمراقبة مستوى الأداء.

(الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، كفاءة الأداء)

**مقدمة:** شهدت المجتمعات في العصر الحاضر العديد من التغيرات الديناميكية والتطورات المتتالية في كافة ميادين ومجالات الحياة، ولا سيما التغيرات التي تواجه الأنظمة التعليمية، حيث تواجه مؤسسات التعليم بشكل عام وفي الوطن العربي بشكل خاص الكثير من التغيرات والمستحدثات المتسارعة التي يمكن اعتبارها تحدياً أمام تحقيق الاهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها ( Khatiba & Abdul Rahman, 2021) الأمر الذي يقتضي بتطوير هذه النظم لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والوصول إلى درجة عالية من التفوق والتميز في الأداء، والانتقال بها كذلك إلى مصاف الدول المتقدمة التي جعلت التعليم من أهم أولوياتها واهتماماتها التي انطلقت من خلاله لإحداث تطورات جذرية في مواردها العلمية والاقتصادية والسياسية، فقد حرصت هذه الدول على وضع معايير التميز واعتمادها في المفاضلة بين المؤسسات التعليمية لث روح المنافسة بينها بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص. فقد أصبح النمو والبقاء كهدف للمؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى مقدرتها على التميز (Excellence)، وقد أصبح مدى نجاحها يقاس من هذا الجانب، فالتميز يعتبر مستوى الأداء الوحيد الذي يقبل في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فالفلسفة الحديثة السائدة اليوم تقوم على أنه لا بقاء إلا للمؤسسات المتميزة والناجحة، على العكس من الفلسفة القديمة التي كانت ترى بأنه لا بقاء للمؤسسات الضعيفة (Al-Ansi, Al-Swidi & Dhaafri, 2016).

\* جامعة تبوك، السعودية.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2024.

أحد أهم نماذج التميز التي من الممكن تنفيذها على مؤسسات التعليم العالي، ومن أكثر النماذج التي أثبتت نجاحها وكان الأكثر انتشاراً في مؤسسات عالمية ومن أفضل النماذج في تقييم جودة أداء المؤسسة والوضع المهني للموظفين (Zahran, 2021).

وقد نشأ النموذج الأوربي للتميز في عام 1988م حيث تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة European Foundation For Quality Management باختصار "EFQM" بالاستفادة من إيجابيات نموذج مالكولم بالدريج الوطني الأمريكي ونموذج ديمينج، حيث توضح المنظمة الأوروبية بأن نموذج التميز الأوربي EFQM يقوم على أساس التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المصالح لأصحاب المصلحة من العاملين والمجتمع ككل، إذ يتحقق ذلك من خلال وجود قيادة قادرة على صياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وإدارة العمليات على اختلافها في المؤسسة؛ ونظراً لأهميته فقد تم تطبيقه عام 1992م من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، بالإضافة إلى تطبيقه في دول مختلفة في الاتحاد الأوربي مثل إسبانيا، وإنجلترا، والنمسا، وألمانيا، وإيطاليا، واسكتلندا، وتم تطبيقه في العديد من الدول العربية مثل الإمارات والسعودية، ومصر، وفلسطين، والأردن، وقد كان هذا النموذج الأكثر شعبية في أوروبا حيث تم تطبيقه من قبل 50.000 مؤسسة لتطوير مستوى أدائها (UYGUR & SÜMERLİ, 2013).

ويعرف الحازمي (Al-Hazmi, 2021, 126) معايير التميز المؤسسي EFQM بأنها: "إطار يتضمن مجموعة من المعايير التي تساعد على تقييم الأداء، واكتشاف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير؛ لتحقيق نتائج أفضل للوصول إلى مرتبة إدارة التميز"، وعرفها الروقي (Al-Ruqi, 2022, 66) معايير التميز المؤسسي وفق النموذج الأوربي EFQM بأنها "مجموعة من المعايير التي تضمن النجاح المتواصل للمنظمة، بغض النظر عن طبيعة عملها، وتعتمد هذه المعايير على عدة مبادئ خاصة بالاستدامة والمسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال". وعرف أبو حميدان وبطاح (Abu Hamidan & Bat'ah, 2018, 409) معايير التميز المؤسسي بأنها "أداة عملية تساعد المنظمات على تأسيس نظام إداري ملائم عن طريق قياس أين تلك المنظمات على نحو التميز وتقليص الفجوات وإيجاد الحلول".

وعليه تعرف الدراسة معايير التميز المؤسسي وفق النموذج الأوربي بأنها مجموعة من المعايير الرئيسية والفرعية المتكاملة التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق التميز في الجامعة والوصول بها إلى التنافسية.

وتكمن أهمية معايير التميز المؤسسي EFQM كونه يوفر نهجاً متوازياً لإدارة المؤسسة، بهدف تلبية وتجاوز توقعات أصحاب العمل، بالإضافة إلى أنه يوفر الأساس لدورة لا تنتهي من التطور والتحسين المستمر (Al-Shobary, 2019). وتتجلى أهمية

ويشير العجلان (Al-Ajlan, 2022, 704) أن للتعليم العالي دوراً أساسياً في الرفع من مستوى المجتمع على الأربعة المعرفية والاقتصادية والحضارية عن طريق تخريج طلاب ذوي مهارات قيادية وإدارية عالية ومتميزة تستطيع المساعدة في بناء المجتمع وتحسين الظروف المعيشية للمجتمع بشكل ملحوظ، مما يؤكد على أهمية تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي المختلفة، ولاسيما الجامعات منها، حيث إن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والتميز في الجامعات يعد بمثابة استجابة منطقية لما فرضته المستجدات الحديثة من تغييرات اجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية وتقنية، وذلك عبر تطبيق معايير التميز المؤسسي بنماذجها المختلفة الوطنية والإقليمية والعالمية (Al-Dala'een, 2018).

وتأتي معايير التميز المؤسسي EFQM في مقدمة تلك النماذج وأهمها لدوره الكبير في تحقيق التميز للمؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص (Al-Khiyat, 2019). حيث تعد معايير التميز المؤسسي EFQM من البرامج الإدارية التعليمية للمؤسسات الجامعية للإفادة من تلك المعايير كمنطلق للتطوير المستمر للأداء، فالنموذج الأوربي بمثابة أداة لتنمية قدرتها على توظيف المفاهيم الإدارية الحديثة والتنمية المستدامة بجودة عالية وبأقل تكلفة، وبما يسهم في تحقيق رضا المستفيدين (Santos, Simões, Abreu & Costa, 2019). ويشير زهران (Zahran, 2021) أن الأنموذج الأوربي EFQM من النماذج الأكثر انتشاراً حول العالم في الجامعات الذي يتم الاسترشاد به نحو التميز والكشف عن الثغرات والحلول، وتنمية القدرة التنافسية عبر التعايش مع التطورات والمستجدات العالمية، ومن أفضل النماذج الذي أثبت نجاحه وانتشاره في تقييم جودة أداء المؤسسة والوضع المهني للموظفين. وتكمن أهمية هذا الأنموذج في تقديم وسيلة لدعم رؤية المؤسسة واستراتيجياتها واستغلال الموارد المادية والبشرية فيها بشكل إيجابي، بالإضافة إلى أنه يضع المؤسسة دائماً في موقف أفضل من المنافسين (Uygun & Sumerli, 2013).

وقد تتناول الدراسة الحالية المفاهيم الأساسية المتمثلة في معايير التميز المؤسسي EFQM والكفاءة في الأداء، وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على "درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

### معايير التميز المؤسسي EFQM

يعد التميز في مؤسسات التعليم العالي بمثابة المكون والمدخل الرئيسي للتميز المؤسسي بارتكازه على العديد من القيم المؤسساتية المعززة والمدعومة بروية ورسالة شاملة التي تتحقق من خلال استراتيجيات عمل للتصدي للتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، وتعد معايير التميز المؤسسي EFQM

العمل الرئيسية). حيث يتم تطوير وتحسين الممكّنات عن طريق التغذية الراجعة من النتائج (Al-Shobary, 2019).

ويذكر أبو شمالة (6, 2022, Abu Shamala) المعايير التسعة السابقة للتميز المؤسسي EFQM ومكوناتها الفرعية وأهم الأنشطة المدرجة ضمنها بشكل مفصل، وذلك على النحو التالي:

**المعيار الأول: القيادة:** يهتم هذا المعيار بأدوار ومهارات وممارسات وأداء القادة لاسيما تلك التي تتعلق بوضع الرؤية والرسالة والتوجهات وتحديد أساليب تحقيقها، ولا يركز فقط على دور القيادة العليا بل ويركز على دور ومهارات وممارسات كافة المديرين والمشرفين فهم عنصر رئيس في عملية تقييم معيار القيادة، ويشتمل هذا المعيار على ستة معايير فرعية وهي: (تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، والمساهمة الفعالة في تحديد وتطوير أنظمة العمل ضمن استراتيجيات وسياسات المؤسسة، والتعاون والتفاعل مع كافة الفئات المعنية، وتعزيز ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، وخلق بيئة محفزة للإبداع، وتبني سياسة التغيير).

**المعيار الثاني: الاستراتيجية والسياسات:** يتمثل هذا المعيار في كيفية تحقيق الرسالة والرؤية عن طريق إيجاد وتطبيق استراتيجيات مدعومة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة، ويشتمل هذا المعيار على أربعة معايير فرعية وهي (وضع الاستراتيجية والسياسات بناء على احتياجات ومتطلبات كافة المعنيين، وارتكاز الاستراتيجية والسياسات على معلومات دقيقة، إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية والسياسات العامة، وشرح وإيصال وتنفيذ الاستراتيجية والسياسات).

**المعيار الثالث: الموارد البشرية:** ويتمثل هذا المعيار في إدارة الموارد البشرية والعمل على تطوير وتوظيف قدراتهم وضمان تحقيق العدل والمساواة بينهم، وإكسابهم العديد من المعارف والمهارات الأساسية، وتقديم الرعاية بحيث تتمكن من الاستفادة منهم واستغلالهم الاستغلال الأمثل سواء على مستوى الأفراد أو فرق العمل، ويشتمل هذا المعيار على خمس معايير وهي: (تخطيط وإدارة الموارد البشرية، تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بكل نزاهة وشفافية، الاتصال والحوار مع الموارد البشرية، الاختتام بمكافأة وتعظيم أعمال الموارد البشرية).

**المعيار الرابع: الشراكات والموارد:** يتمثل هذا المعيار في تخطيط وإدارة المواد المتوفرة وإدارة الشركات الخارجية كذلك من أجل دعم السياسة والاستراتيجية تعزيز العمليات لتحقيق الأهداف المنشودة، ويشتمل هذا المعيار خمس معايير فرعية وهي (إدارة الشركات، إدارة الموارد المالية، إدارة الممتلكات مثل الأجهزة والمباني، إدارة الموارد التقنية، وإدارة المعرفة).

التميز المؤسسي EFQM في تطوير مستوى الأداء والكشف عن مواطن القوة والضعف في المؤسسة والعمل على تحسين القدرات التنافسية، ويعد التميز عنصراً مهماً لتعزيز عمل المؤسسة وزيادة فاعليتها وجعلها مؤسسة مبتكرة، وأن التركيز على الموارد البشرية باعتبارها كعنصر أساسي لتطوير المؤسسة والارتقاء بها وتميزها من الأمور التي جعلت التميز المؤسسي EFQM يحظى بأهمية كبيرة لدى المؤسسات المشار إليها في دراسة هنية (Haniya, 2016).

ويضيف سالم (2016, Salem) أن نماذج وبرامج التميز تعتبر مدخلاً رئيسياً لتقييم وقياس مدى كفاءة أنظمة العمل والأساليب والوسائل المستخدمة، وكيفية رسم الخطط وتنفيذها، وتشجيع العاملين والاهتمام الكبير في التدريب، وكذلك قياس نتائج الأداء المؤسسي ومدى رضا المتعاملين، بالإضافة إلى تشخيص نقاط القوة وتحديد فرص التحسين والتطوير المستقبلية وغيرها من متطلبات تحقيق التميز والتفوق والوصول إلى التنافسية، بالإضافة إلى كونها نماذج توفر منهجاً لقياس مستوى أداء المؤسسة في كافة الأجزاء والنواحي وتحسين جودة العمل وتحقيق التحسين المستمر وبما يحقق الكفاءة والفعالية. وينظر إلى نماذج التميز المؤسسي بأنها تسهم للتغيير نحو الأفضل وتعد مقياساً أساسياً للتمييز بين المؤسسات، وقد اعتمدها العديد من المؤسسات وذلك لأهميتها الاستراتيجية الكبيرة وقدرتها على تحقيق البقاء والاستمرار لها على المدى الطويل وتحقيق الميزة التنافسية.

ووضح عبد اللطيف (2018, Abdel Latif) أن أهمية التميز المؤسسي ترتكز على الدخول بالمنافسة الشديدة وتقديم أفضل الخدمات، وتفادي التغيرات الديناميكية ووضع استراتيجيات وأساليب إدارية لمواجهةها، والسعي لزيادة مستوى الكفاءة الإدارية وتقديم الخدمات من خلال إيجاد حلول بشكل فوري للمشاكل والتغيرات المستجدة.

وترى الدراسة أن معايير التميز المؤسسي EFQM تكمن أهميتها في تقييم وضع الجامعة ومساعدتها في الكشف عن مواطن القوة الأساسية لديها والفجوات المحتملة، بالإضافة إلى تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير يسهل من عملية تبادل الأفكار بفاعلية سواء داخل أو خارج الجامعة، إلى جانب وضع هيكل أساسي لنظام إدارتها.

وتتمثل معايير التميز المؤسسي EFQM في تسعة معايير من خلالها يتم قياس مدى تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات المماثلة لها، وذلك بناء على درجة إنجازها في كل معيار من هذه المعايير، وتتمثل هذه المعايير في: خمسة منها ما يتعلق بكيفية التشغيل (الممكّنات) وهي (القيادة، والسياسة والاستراتيجية، والموارد البشرية، والشراكة والموارد، والعمليات) وأربعة منها ترتبط بالنتائج فيها بما تحققه المؤسسة وهي (رضا العميل، ورضا العاملين، والتأثير في المجتمع، ونتائج

متطلبات التميز المؤسسي وفق رؤية النموذج الأوروبي للتميز

من المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي وفق رؤية النموذج الأوروبي للتميز EFQM ما يلي (Radi & Al-Arabi, 2018):

- إضافة قيمة للعميل: أي تحقيق حاجاتهم وتطلعاتهم من خلال دراسة سلوكهم وتوقع رغباتهم المستقبلية، لذلك لا بد من تطوير علاقات التعامل مع العملاء والحفاظ على ولائهم للمؤسسة.

- تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام: فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واحترام قواعد ونظم المجتمع تعتبر من أهم عوامل النجاح لا بد من التركيز عليها ودعمها.

- تسخير الإبداع والابتكار: فمن خلال تشجيع الفرد على إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكارية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم يتم التوصل إلى أفضل النتائج.

- القيادة مع الرؤية والإلهام: يعتبر القائد في المنظمة الناجحة الملهم الأول لجميع المبادئ والقيم عن طريق صقل وإعداد وغرس الأفكار والرؤى في العنصر البشري، فبحسب فعالية القادة وسلوكياتهم بقدر ما تتميز المؤسسة وتحظى بمكانة عالية بين المنافسين لها.

وقد أضاف مونكامب (Mooncamp, 2022) أن من متطلبات التميز المؤسسي وفق رؤية النموذج الأوروبي للتميز EFQM ما يلي:

- المرونة الإدارية: أي المقدرة على التجديد والاستجابة السريعة للفرص والتحديات بكفاءة وفعالية.

- الحفاظ على نتائج متميزة: حيث إن المؤسسات المتميزة تحقق نتائج كبيرة وباهرة تلي الاحتياجات على المدى الطويل والقصير لأصحاب المصلحة كافة، وذلك ضمن إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

وترى الدراسة أن من متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في الجامعات العمل على تطوير وتهيئة الهيكل التنظيمي وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي في مستويات عدة لدى العاملين، إلى جانب تعزيز الدور القيادي من أجل دعم مبادرة تطبيق النموذج، بالإضافة إلى تبني قيم الاستدامة والتحسين المستمر، وتطوير العمليات الداخلية وتبسيطها.

#### معوقات التميز المؤسسي EFQM

تواجه المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات الكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز لها التي تتمثل في المعوقات الإدارية كالمركزية، وعدم وجود قيادات مؤهلة، وضعف في كيفية استخدام التقنية الإدارية، بالإضافة إلى ضعف البحث والتطوير الإداري (Al-Suwat, 2016). ومن معوقات التميز المؤسسي EFQM المعوقات التنظيمية كرفض التغيير والتطوير

المعيار الخامس: العمليات: يتضمن هذا المعيار تطوير وإدارة العمليات وتسهيل قوانين العمل لضمان تحقيق الأهداف ومن ثم توفير خدمات مميزة وتحقيق أداء متميز ذو قيمة، ويشتمل هذا المعيار على أربعة معايير فرعية وهي (منهجية تصميم وإدارة العمليات، وتطوير العمليات بأساليب وطرق إبداعية، تصميم وتقديم الخدمات، وإدارة وتوطيد العلاقة مع العاملين).

المعيار السادس: نتائج المتعاملين/المواطنين: الوظيفة الأساسية لهذا المعيار قياس مدى تحقيق النتائج المتعلقة بالمتعاملين ومدى رضاهم، ويتضمن هذا المعيار على معيارين فرعيين هما: مقاييس لأراء المتعاملين وذلك من خلال الاستبانات أو مجموعات النقاش، الشكاوى، أو رسائل الشكر) وذلك فيما يتعلق في (الشفافية والنزاهة في تقديم الخدمات والانطباع العام، ومجموعة المؤشرات المرتبطة بأداء العاملين).

المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية/العاملين: ويركز هذا المعيار على قياس مدى تحقيق النتائج المتعلقة بالموارد ومدى رضاهم، ويشتمل معيارين فرعيين معيارين هما (مقياس رأي الموارد البشرية، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية).

المعيار الثامن: نتائج المجتمع: ويركز هذا المعيار على قياس مدى تحقيق النتائج التي تخص المجتمع على المستويين المحلي والعالمي، ويتضمن هذا المعيار معيارين فرعيين هما (مقياس رأي المجتمع، ومؤشرات قياس الأداء) وتوضح المقاييس رأي المجتمع حيث تقيس العديد من العناصر منها (الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع، إتاحة ونشر المعلومات الخاصة بالمجتمع، العدل في تقديم الخدمات لمجتمع... وغيرها).

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية: يتمثل هذا المعيار في مدى قياس وتحقيق النتائج والإنجازات بالمقارنة مع الخطط الموضوعية وما يتلاءم مع السياسة والاستراتيجية ووفقا لطبيعة العمل والأهداف المحددة، ويتضمن هذا المعيار معيارين فرعيين هما (مخرجات الأداء الرئيسية وتشتمل على النتائج المالية وغير المالية، ومؤشرات الأداء الرئيسية وتشتمل على تقييم العمليات، والمباني والأجهزة والموارد، والموارد الخارجية، والمعلومات والمعرفة).

وترى الدراسة لكي تعزز الجامعات من ميزتها التنافسية وإرضاء العملاء ينبغي اتباع هذه المعايير التسعة للنموذج EFQM والتي من خلالها تكون قادرة على الحفاظ على مستوى أدائها والارتقاء به.

ويعرف آل سليمان والحيب (Al-Suleiman & Al-Habib, 2017) الأداء بأنه "كافة الأنشطة التي يمارسها العاملون والتي توضح مدى قدرته على التغيير في بيئة العمل لتحقيق الأهداف المنشودة" (P. 186). وترى الدراسة أن الأداء عبارة عن المحصلة النهائية للنشاط الذي يمارسه الفرد أو المجموعة ضمن بيئة العمل. كما ويعرف الرواحنه (Al-Rawahne, 2013) كفاءة الأداء بأنها: "مدى كفاءة الفرد الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الوقت الحاضر والمستقبل" (P. 38). وعرف الفاعوري (Al-Faouri, 2022) كفاءة الأداء بأنها: "مدى كفاءة العامل أو بلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في العمل ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها" (P. 2).

#### أهمية كفاءة الأداء ومحدداته

تكون المؤسسات أكثر استقراراً وبقاءً على المدى الطويل عندما يكون أداء العاملين فيها متميزاً وذا كفاءة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يمارسها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد دليلاً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها الكبيرة (Uygun & Sümerli, 2013, P. 981). ويضيف (Al-Khuzai, 2021) أن وجود العنصر البشري ذو الكفاءة في المؤسسة التعليمية يؤدي دوراً كبيراً في رفع مستوى الكفاءة التنافسية للمؤسسة وله دور كبير في إنجاحها، فالكفاءة تعتبر شرطاً للتنبؤ بالأداء الوظيفي المتميز.

ويشير عباس (Abbas, 2016) عندما يكون هناك كفاءة في الأداء يتم اكتساب أكبر قدر ممكن من المخرجات في ضوء الأهداف المنشودة وبأقل تكلفة إدارية الأمر الذي يجعل الإدارة التعليمية تحقق مستوى عالٍ من النجاح وتتجه قدماً إلى الأمام. ومن هنا ترى الدراسة أن نجاح الجامعات يتوقف بشكل كبير على كفاءة أداء العاملين فيها فإذا ما قام العامل بتأدية الأعمال والمسؤوليات التي تقع على كاهله بالشكل المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة سيسهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة المتمثلة في البقاء والنمو والتوسع، أما إذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب منه، فسيكون ذلك عائقاً كبيراً أمام المؤسسة والتي تحول دون تحقيق أهدافها.

وإن كفاءة أداء الفرد تتحدد بثلاثة عوامل أساسية، والتي يشير إليها كل من (Sharaf & Al-Farehi, 2019; Al-Astal, 2016) على النحو الآتي:

- الجهد المبذول في العمل: ويتمثل في مدى حماس العامل لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

ومقاومته من بعض فئات مجتمع الجامعة، وغياب الرؤية والرسالة للمنظمة والقصور في الأهداف وعدم وضوحها أثناء التطبيق، إلى جانب عدم الانسيابية في العمل وصعوبة الإجراءات في الجامعة نظراً للمركزية وعدم منح الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية، هذا فضلاً عن الضبابية في آلية العمل والطرق والأساليب، وكذلك عدم وجود أدوات تتصف بالمرونة لتقويم أداء فئات مجتمع الجامعة (Santos & Abreu, 2019).

وهناك العديد من المعوقات البشرية كالخوف من الفشل وعدم وجود مناخ مناسب للتميز والإبداع، الضعف في تدريب العاملين على كيفية تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM، بالإضافة إلى عدم الرغبة في العمل ضمن روح الفريق الواحد والميل إلى العمل الفردي (Adeyemi, Garza-Reyes, Lim, Kumar & Rocha-lona, 2014). ومن وجهة نظر الباحث فإن معوقات التميز المؤسسي في الجامعة تنجلي نمط القيادة والقصور في تأهيل الموظفين، والافتقار إلى التقنية والمعلومات، والتقييد بالأساليب والأنماط المألوفة والابتعاد عن كل ما هو جديد ومتميز.

#### كفاءة الأداء

إن العنصر البشري من أهم العناصر نجاح المؤسسات وتميزها، باعتباره المحرك الأساسي لجميع الأنشطة سواء الداخلية أو الخارجية، والمصدر الأساس لفاعليتها، ونظراً لذلك فإن المؤسسات اليوم ينصب جل اهتمامها على امتلاك العناصر البشرية التي تتصف بالكفاءة والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بحيث تحقق أعلى نسبة من الأرباح بأقل التكاليف، لذلك يعد العنصر البشري ذو الكفاءة بمثابة رصيد استراتيجي للمؤسسة (Kahil, 2014).

وتعرف الكفاءة بأنها: "مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر وتعد في الوقت ذاته هدفاً يسعى الأفراد إلى تحقيقه" (Hussein & Al-Zaani, 2020, 5).

وقد عرف عبد الستار (Abdel-Sattar, 2017) الكفاءة بأنها: "زيادة نسبة النتائج أو المخرجات إلى أعلى حد ممكن مقارنة بالمدخلات، كما تعنى كفاءة المنظمة الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة" (P. 9). وتعرف الدراسة الكفاءة بأنها: مدى قدره العاملين على القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة وقدرتهم على إتمامها.

وتعرف نبيلة (Nabeela, 2020) الأداء بأنه: "يوضح مدى قدرة العاملين على الإيفاء بمتطلبات ووظائفهم والقيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، وبالتالي فالأداء يمثل الطريقة التي يؤدي بها العامل مهامه ويبيّن مدى تحكمه في وظيفته" (P. 49).

- القدرات والخصائص الفردية: والتي تتمثل في القدرات والخبرات السابقة للعامل والتي تحدد مدى فاعلية الجهد المبذول.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: أي تصورات العامل وانطباعاته عن طبيعة الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يجب أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

#### معايير التميز المؤسسي EFQM ودورها في تحقيق كفاءة الأداء

إن التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في العصر الحالي المتمثلة في العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانتشار الهائل لمواقع التواصل الاجتماعي والفجوة بين التعليم وسوق العمل وتحدي الجودة والكفاءة، إلى جانب ظهور أنماط جديدة في التعليم الجامعي وزيادة المنافسة بين الجامعات، كل ذلك فرض عليها التوجه إلى تبني معايير التميز المؤسسي وتوظيف استراتيجيات حديثة تحقق لها القدرة على المنافسة ويتم الاسترشاد بها لمعرفة المشكلات التي تحول دون تقدم أداء مؤسسات التعليم العالي في التصنيفات العالمية، وضرورة تبني أفضل الممارسات الداعمة للتميز (Zahran, 2021). وأن مؤسسات التعليم العالي لكي تتمكن من أن تقاس بكفاءة فهي بحاجة ماسة إلى التميز بخدماها، وتعزيز دافعية العاملين، وتنمية الولاء لديهم، والكفاءة في الأداء وتحقيق الإبداع؛ وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الرضاء للعاملين الداخليين والخارجين على حد سواء (Strategic Planning Organization Team, 2019).

ويضيف العمودي (Al-Amoudi, 2018) أن نموذج التميز المؤسسي EFQM من أفضل النماذج المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي لتقييم نفسها والاطلاع إذا ما كان هناك مشكلات وخلل في أدائها للعمل على تفاديها وعلاجها وبالتالي تحقيق الكفاءة في الأداء، وينص هذا النموذج أن التميز في الأداء وتحقيق الكفاءة فيه يرتكز وبشكل كبير على القيادة الرشيدة التي تمتلك القدرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات المتبعة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية وإدارة العمليات بنجاح. ويؤكد الأنصاري ومحمد (Al-Ansar & Mohamed, 2019) أن الجامعات لن تصل إلى الكفاءة في الأداء إلا من خلال التقيد بمعايير التميز المؤسسي EFQM وما يشتمل عليه من مبادئ، فهو كفيلاً بتحقيق مستوى عالٍ من الأداء ومن الممكن تطبيقه في أي وقت في المؤسسة ولا يحتاج إلى إجراءات معقدة تسبق تطبيقه.

وبالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، فقد هدفت دراسة الكاسر (Al-Kasr, 2016) إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع

البيانات من خلال الاستبانة، وبلغ عدد عينة الدراسة 283 فرداً منهم 200 عضو في الهيئة التدريسية و83 رئيساً أكاديمياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي EFQM لإدارة الجودة أتت متوسطة وبنسبة مئوية (6.67).

أما دراسة سانتوس وأبرو (Santos & Abreu, 2019) ، فقد هدفت إلى معرفة أثر تطبيق نموذج معايير التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) في مؤسسة التعليم العالي استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحالة، وتم الاستعانة ببطاقة الملاحظات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من كلية الهندسة في البرتغال التي تضم 4000 طالب و483 عضو هيئة تدريسية و116 موظف، وأظهرت النتائج أن لتطبيق معايير نموذج (EFQM) أثراً إيجابياً على تنظيم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

وجاءت دراسة الأنصاري والعنزي (Al-Ansari, Muhammad & Al-Anzi, 2019) بهدف معرفة تأثير النموذج الأوروبي EFQM على تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم بالكويت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من مديري ووكلاء ومعلمي وعملي وإداري مدارس التعليم الثانوي بالكويت وأظهرت النتائج أن الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بالكويت يتوافق بدرجة متوسطة مع معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، كما أنه يواجه العديد من المعوقات التي تواجه إمكانية تطبيق المدارس الثانوية بالكويت لمعايير النموذج.

وهدف دراسة الحازمي (Al-Hazmi, 2021) إلى التعرف على درجة توفر إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي تتضمن تسع معايير وتتمثل في (القيادة، الاستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات، رضا المستفيدين، خدمة المجتمع؟، قياس الأداء ورضا العاملين) تم تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من 306 فرداً من القيادات الإدارية والأكاديمية، وكشفت النتائج أن توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى كان متوسطاً بالدرجة الكلية والمعايير الثمانية التي تتمثل في (القيادة، الاستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات، رضا المستفيدين، خدمة المجتمع، قياس الأداء) وجاءت منخفضة في معيار (رضا العاملين).

بينما هدفت دراسة الهاجي وكوران (El Hage & Kuran, 2021) إلى مقارنة نموذجين عمليين للإدارة في مؤسسات التعليم العالي ودورهم في تحسين الأداء، طبقت الدراسة المنهج الوصفي،

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين فكرة أعمق وأشمل عن معايير التميز المؤسسي EFQM ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، والتعرف على الأدب النظري، والإطلاع على أدوات الدراسات وأجراءاتها وأساليبها الإحصائية الملائمة لها، والإطلاع والاستفادة من المصادر والمراجع ذات العلاقة، وفي تكوين وتطوير أداة الدراسة، والإفادة من المراجع العلمية التي استندت إليها الدراسات السابقة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

انبثقت مشكلة الدراسة الحالية من عدة أسباب ودوافع لإجرائها، وبالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وجاءت نتيجة الوضع الراهن الذي شهدته المجتمعات في الأونة الأخيرة، فقد أصبحت الكثير من المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات تعاني العديد من التحديات والمشكلات؛ الأمر الذي أدى إلى التراجع في مستوى أدائها وبشكل كبير، ومن ثم فقدان ميزتها التنافسية، مما فرض عليها ذلك ضرورة وضع تصورات مستقبلية خاصة بالإدارة الجامعية تقوم على التميز والإبداع واستشراف المستقبل وإعادة النظر في فلسفة تلك المؤسسات ككل (Al-Brazi, 2015). وانبثقت مشكلة الدراسة الحالية من توصيات المؤتمرات العربية والعالمية حول أهمية تطبيق معايير التميز منها المؤتمر السنوي السابع المنعقد بالدار البيضاء للعام 2015م الذي تناول فيه تحديات كثيرة تواجه تطبيق معايير التميز في الجامعات العربية المختلفة. منها تحديات بشرية، وإدارية وفنية (Abu Ghazaleh, 2015).

وانطلاقاً من رؤية المملكة التي تدعو إلى الارتقاء بالتعليم الجامعي وتميزه وجعل الجامعات السعودية من أفضل 200 جامعة على مستوى العالم انطلقت فكرة البحث الحالي من أجل مؤازرة ودعم هذه الرؤية والوقوف على المتطلبات والتحديات التي تواجه واقع تطبيق معايير التميز الجامعي في جامعة تبوك.

ووجد الباحث قصوراً في تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في الجامعات، وأن ذلك ما أكدته بعض الدراسة كدراسة طابع ومحروس (Mahrous & Tayy, 2021) أنه على الرغم من المسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتق الجامعات ودورها الكبير في خدمة قضايا التنمية المستدامة للمجتمع والتوصل إلى حلول لمشكلاته على اختلافها، وممارساتها الإصلاحية للارتقاء بالأداء وتميزه، إلا أنها ما زالت تعاني من قصور والكثير من المشكلات المعقدة التي تشكل عائقاً أمام تميزها وتفردتها إقليمياً وعالمياً وتحول دون تحقيق أهدافها الذاتية.

وإضافة إلى ذلك، ودراسة زيد والشجاع (Zaid & Al-Shuja', 2021) التي أشارت إلى أن واقع تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات كان ضعيفاً جداً ولم يحظَ بمستوى عالٍ، فمازالت الجامعات تواجه تحديات تحول دون تحقيق التميز المؤسسي كان من أهمها: الاعتماد على الأنماط القيادية التقليدية، وعدم وجود رؤية مشتركة

وتم جمع البيانات عن طريق بطاقة الملاحظات وتكونت عينة البحث من اثنتين من الجامعات الخاصة في لبنان طبقت كل منهما نموذج EFQM ونموذج SEAM، وأظهرت النتائج أن نموذجي SEAM وEFQM يعملان على تطوير الإمكانيات البشرية وليس إدارة الموارد البشرية وتركز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) على التحسينات الرئيسية للعناصر داخل المؤسسة التعليمية بينما يعمل نموذج SEAM على تقييم تأثير الاختلافات التنظيمية، كما وأظهرت النتائج التأثير الإيجابي لنموذج EFQM الأوروبي في القيادة كعامل رئيسي يساهم في التغيير الناجح، مما يؤثر في أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية والتزامهم.

وكانت دراسة سوتوفام وتيبليكاو سترাকা (Sutoova, Teplicka & Straka, 2022) التي هدفت إلى معرفة آثار تطبيق معايير التميز المؤسسي في إدارة جودة العمليات في المدارس المهنية في سلوفاكيا نحو الاستدامة، استخدمت المنهج الكمي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، تكونت العينة من 62 فرداً من الهيئة التدريسية والتدريبية في مدرسة مهنية للثانوية، وكشفت النتائج أن تطبيق نموذج معايير التميز المؤسسي أظهر ضعفاً في الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى قلة محاولات تحسين وتطوير الأداء.

وقد اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات من حيث هدف الدراسة في "مدى تطبيق النموذج الأوروبي في جامعة تبوك وأثره على زيادة كفاءة الأداء" مع دراسة الهاجي وكوران (El Hage & Kuran, 2021)، ودراسة (Al-Kasr, 2016)، ودراسة (Al-Anzi, Muhammad & Ansari, 2019) واختلفت في ذلك مع دراسة مع دراسة سانتوس وأبرو (Santos & Abreu, 2019)، ودراسة سوتوفام وتيبليكاو سترাকা (Sutoovam, Teplicka & Straka, 2022)، ودراسة (Al-Hazmi, 2021)، كذلك من حيث عينة الدراسة وهي أعضاء الهيئة التدريسية اتفقت مع دراسة سوتوفام وتيبليكاو سترাকা (Sutoovam, Teplicka & Straka, 2022)، ودراسة (Al-Kasr, 2016) واختلفت في ذلك مع دراسة (Al-Hazmi, 2021) حيث طيقت على القيادات الإدارية والأكاديمية، ودراسة (Al-Anzi, Muhammad & Al-Anzi, 2019) التي كانت عينتها مجموعة من مديري ووكلاء ومعلمي وعاملي وإداري مدارس التعليم الثانوي، ودراسة الهاجي وكوران (El Hage & Kuran, 2021) وتكونت عينتها من الجامعات.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها قد انفردت عن هذه الدراسات بتركيزها على "معرفة درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وهذا ما يجعلها فرصة لتقديم توصيات تساعد في التعرف على معايير التميز المؤسسي EFQM ودورها في تحقيق كفاءة الأداء.

الديموغرافية "الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة"، ومعرفة العلاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وكفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من خلال الآتي:

#### الأهمية العلمية (النظرية):

1. تنبع أهمية الدراسة باعتبارها مواكبة للتوجه العالمي نحو تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في الجامعات وتحسين جودة المخرجات التعليمية لديها.
2. يركز البحث الحالي على أحد أهم النماذج العالمية للجودة والتميز EFQM الذي يعد من أكثر النماذج فعالية في إدارة مؤسسات التعليم لاسيما الجامعات من جانب عملية التقييم الذاتي للمؤسسة مما يساهم في ضمان جودة الأداء.
3. تساهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة العلمية والمكتبات وإفادة الباحثين والدارسين بموضوع "تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك ودورها في تحقيق كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

#### الأهمية العملية (التطبيقية):

1. مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم وتحسين ممارساتهم بما يتوافق مع معايير الأنموذج الأوروبي لمعايير التميز المؤسسي EFQM لإدارة التميز.
2. مساعدة القائمين على برامج التميز في الجامعات على تركيز رؤية التميز على متطلبات إدارة الأنموذج الأوربي لمعايير التميز المؤسسي EFQM لإدارة التميز وتحقيق معاييرهم.

#### حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على "درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في جامعة تبوك.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في العام الدراسي (2022-2023م).

وتقييم اداري، وغياب البنية الأساسية والهياكل المرنة في الادارة التنظيمية، بالإضافة إلى اعتماد سياسات ادارية لا تتوافق مدخل التميز، التي جعلتها غير قادرة على التقدم وتحقيق مستوى عالٍ من التفوق والتميز المؤسسي. أما دراسة الرقي (Al-Ruqi, 2022) فكان من نتائجها ضعف تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات يعود الى عدم تطبيق معايير القدرة التنافسية التخطيط الجيد للموارد البشرية، ومنها ضعف التخطيط لمهام عضو هيئة التدريس

وفي هذا الصدد أوصت دراسة كل من (Al-Hazmi, 2021) و(Quot, 2021) (Jeddou & Fendy, 2020) بضرورة زيادة الاهتمام بنماذج معايير التميز على اختلافها وتعزيزها في الجامعات ولاسيما معايير إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوربي للتميز (EFQM)، وإجراء تقييم دوري بناء عليه من أجل التطور والارتقاء بمستوى أدائها للوصول إلى التميز الذي من خلاله يتم الكشف عن مواطن القوة والضعف في الجامعات، ومن ثم العمل على علاجها وبالتالي الوصول إلى التميز.

وعليه تتخلص مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على: "درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

#### أسئلة الدراسة

تحدد أسئلة الدراسة في:

1. "ما درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"
2. "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية "الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة"؟"
3. "ما العلاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وكفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء تعزى للمتغيرات



## مصطلحات الدراسة

وتعرف إجرائياً: بأنه ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك من معارف فكرية ومهارات عملية عالية يستخدمونها في مجال عملهم وتخصصهم ويكونون من خلالها قادرين على إنجاز أعمال تتجاوز وتتفوق على ما يقوم به الآخرون، وتقديم أفكار تتصف بالحدثة والأصالة والإبداع.

## منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لوصف وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، من أجل التعرف على "درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء التدريس".

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك والبالغ عددهم (70) بالكلية الجامعية بأمّالج، وتم اختيار عينة هذه الدراسة بطريقة العينة العشوائية المنتظمة من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (30) بنسبة مئوية بلغت (42.8%) من المجتمع الكلي، والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة.

معايير التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM هي: "عبارة عن أداء عملية لمساعدة المؤسسات على الإنجاز وذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز؛ ومساعدتهم على فهم القصور ومعالجته" (Ibrahim, 2020, P. 226).

ويعرف إجرائياً: مجموعة من المعايير الرئيسية والفرعية خمسة منها يتعلق بكيفية التشغيل (الممكّنات) وهي (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، والعمليات) وأربعة منها ترتبط بالنتائج وما تحقّقه الجامعة وهي (رضا العميل، رضا العاملين، التأثير في المجتمع، ونتائج العمل الرئيسية، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق التميز في جامعة تبوك والوصول بها إلى التنافسية).

كفاءة الأداء هو: "أحد أهم العناصر التي تسهم في تسهيل عمل الموارد البشرية وإنجاز أهدافهم المنشودة من خلال ما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارة، وعليه فإن كفاءة الأداء يعد ركناً أساسياً تعتمد عليه المؤسسات من أجل إنجاز أهدافها المنشودة" (Mariana, Denisa & Anna, 2019, P. 117).

## الجدول (1)

## خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	53.3%
	انثى	14	46.7%
	المجموع	30	100%
الرتبة الاكاديمية	محاضر	6	20%
	أستاذ مساعد	15	73.3%
	أستاذ مشارك	9	6.7%
سنوات الخبرة	المجموع	30	100%
	اقل من 5 سنوات	9	10%
	من 5 - اقل من 10 سنوات	10	36.7%
	10 سنوات فأكثر	11	53.3%
	المجموع	30	100%

مئوية بلغت "6.7%"، كما يظهر من الجدول ان فئة "10 سنوات فأكثر" في متغير سنوات الخبرة قد حصلت على النسبة الاعلى من اجابات افراد عينة الدراسة والتي حصلت على "11" فرداً بنسبة مئوية بلغت "53.3%" من العينة الكلية، في حين حصلت فئة "اقل من 5 سنوات" على "9" فرداً بنسبة مئوية بلغت "10%".

يظهر من الجدول أعلاه ان فئة "ذكر" في متغير الجنس قد حصلت على النسبة الأعلى لأفراد عينة الدراسة والتي حصلت على "16" فرداً بنسبة مئوية بلغت "53.3%" من العينة الكلية، في حين حصلت فئة "انثى" على "14" فرداً بنسبة مئوية بلغت "46.7%"، وان فئة "أستاذ مساعد" في متغير الرتبة الاكاديمية قد حصلت على النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة، والتي حصلت على "15" فرداً بنسبة مئوية بلغت "73.3%" من العينة الكلية، في حين حصلت فئة "أستاذ مشارك" على "9" فرداً بنسبة

## أداة الدراسة

وتم حساب تقدير الاستجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = ضعيفة جداً إلى 5 = كبيرة جداً).

### صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بتوزيع الاستبانة بصورتها الأولية على محكمين وعددهم (10) من أعضاء هيئة التدريس المختصين، ومن ذوي الكفاءة والخبرة في الميدان التربوي؛ وللتأكد من صدق الأداة، ومعرفة آرائهم حول ملاءمة فقرات الأداة وانتماها للمجال الذي وضعت فيه وسلامة الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للموضوع. كما قام الباحث بإعداد الصيغة الأولية لفقرات الاستبانة بصورتها الأولية، التي اشتملت على قسمين: القسم الأول: متغيرات الدراسة والمتعلقة في: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة). القسم الثاني: محاور أداة الاستبانة والتي تمثلت في: (معيار القيادة، الاستراتيجية، العاملون، العمليات، الشراكات والموارد، نتائج الأداء، نتائج المستفيدين، كفاءة الأداء). وبعد عرض الإدارة تم الأخذ بما نسبته 80% فأعلى من كافة ملاحظات المحكمين، ومن هذه الملاحظات توصية بتعديل صياغة الفقرات من خلال الحذف والإضافة للوصول للصورة النهائية للاستبانة، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وهي: كبيرة جداً وتعطى الوزن (5)، كبيرة وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، لا ضعيفة وتعطى الوزن (2)، ضعيفة جداً وتعطى الوزن (1).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: تم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالاستبانة وبالمجالات التي تتبع لها، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

لتحقيق أهداف الدراسة، وبناءً على منهجه وطبيعة البيانات المطلوب جمعها، وبعد مراجعة متعمقة لكثير من الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيراتها، تم بناء الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة، وقد تكونت الأداة من جزأين:

- الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والوظيفية، وتشمل: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني محاور الاستبانة وفقراتها وتتكون من:
  - القيادة: ويتكون من (5) فقرات.
  - الاستراتيجية: ويتكون من (5) فقرات.
  - العاملون: ويتكون من (5) فقرات.
  - العمليات: ويتكون من (5) فقرات.
  - الشراكات والموارد: ويتكون من (5) فقرات.
  - نتائج الأداء: ويتكون من (4) فقرات.
  - نتائج المستفيدين: ويتكون من (5) فقرات.
  - كفاءة الأداء: ويتكون من (5) فقرات.

وذلك بالاستناد إلى نتائج بعض الدراسات السابقة، كدراسة الهاجي وكوران (El Hage & Kuran, 2021)، ودراسة (Al-Kasr, 2016)، ودراسة (Al-Ansari, Muhammad & Al-Anzi, 2019).

## الجدول (2)

مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لمعايير التميز المؤسسي EFQM ودورها في تحقيق كفاءة الأداء.

معيار القيادة	الاستراتيجية	العاملون	العمليات	الشراكات والموارد	نتائج الأداء	نتائج المستفيدين	كفاءة الأداء
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
1	1	1	1	1	1	1	1
0,700	0,568	0,766	0,681	0,866	0,700	0,755	0,568
2	2	2	2	2	2	2	2
0,785	0,755	0,794	0,723	0,877	0,785	0,737	0,737
3	3	3	3	3	3	3	3
0,770	0,737	0,822	0,648	0,861	0,770	0,851	0,709
4	4	4	4	4	4	4	4
0,841	0,851	0,845	0,749	0,825	0,841	0,709	0,755
5	5	5	5	5	5	5	5
0,799	0,709	0,647	0,753	0,853	0,799	0,568	0,709
ارتباط المحور بالبعد	ارتباط المحور بالبعد	ارتباط المحور بالبعد	ارتباط المحور بالبعد	ارتباط المحور بالبعد	ارتباط المحور بالبعد	ارتباط المحور بالبعد	ارتباط المحور بالبعد
0,826	0,740	0,822	0,762	0,830	0,762	0,822	0,830

- وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
3. إجراء عملية الثبات فيما بعد، بطريقة معامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرو نباخ ألفا.
4. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها واسترجاعها وفرزها، للتأكد من صلاحيتها.
6. تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).
7. تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

### المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل ارتباط بيرسون وطريقة كرو نباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- استخراج التكرارات.
- استخراج المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Standard deviations) لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (محور)، والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون.
- إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية.
- اختبار "ت" الذي استخدم لمتغير الجنس.
- تحليل الانحدار الخطي لتحديد الأثر بين تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وتحقيق كفاءة الأداء.

### نتائج الدراسة وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول، والذي نص على: "ما درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات الفرعية التابعة له والأداء الكلي

اتضح من الجدول (2) وجود دالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين درجات العينة الاستطلاعية التي عددها (20) من أعضاء هيئة التدريس، في كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط في محاور الأداة ما بين (0,568: 0,851). أما بالنسبة للارتباطات بين الدرجة الكلية للمحاور والدرجة الكلية للبعد جاءت دالة عند مستوى (0,01) وجاءت ما بين (0,740: 0,826). وكذلك أن الاستبانة اتسمت باتساق داخلي مرتفع لكل محور من محاورها ولكل بعد وللإستبانة ككل.

### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة كرو نباخ ألفا وبيين الجدول (3) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرو نباخ ألفا للاتساق الداخلي.

### الجدول (3)

الصدق الداخلي.

المجال	عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
القيادة	5	0.834
الاستراتيجية	5	0.811
العاملون	5	0.933
العمليات	5	0.910
الشراكات والموارد	5	0.962
نتائج الأداء	4	0.884
نتائج المستفيدين	5	0.951
كفاءة الأداء	5	0.867
الكلي	39	0.959

يظهر من الجدول (3) أن قيمة كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.811-0.962)، بينما جاءت قيمة كرو نباخ ألفا الكلية (0.959) وهي قيم مرتفعة جداً ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

### إجراءات الدراسة

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

2. تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها،

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الرئيسي (درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
2	الاستراتيجية	4.02	.90	1	كبيرة
1	معيير القيادة	3.98	1.03	2	كبيرة
6	نتائج الأداء	3.94	.98	3	كبيرة
8	كفاءة الأداء	3.87	.87	4	كبيرة
5	الشركات والموارد	3.87	.96	5	كبيرة
4	العمليات	3.86	1.06	6	كبيرة
3	العاملون	3.82	1.06	7	كبيرة
7	نتائج المستفيدين	3.75	.78	8	كبيرة
	الاداء ككل	3.89	.90		كبيرة

دراسة (Al-Hazmi, 2021) التي من نتائجها أن توافر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى كان متوسطا بالدرجة الكلية والمعايير الثمانية التي تتمثل في (القيادة، الاستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات، رضا المستفيدين، خدمة المجتمع، قياس الأداء) وأنت منخفضة في معيار (رضا العاملين). أما فيما يتعلق بالمجالات الفرعية فقد جاء المجال رقم (2) (الاستراتيجية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (0.90)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء المجال رقم (7) (نتائج المستفيدين) بمتوسط حسابي (3.75) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (0.78)، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجالات الفرعية كما هو موضح في الجداول (5-11).

يبين الجدول (4) أن درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ككل جاء بمتوسط حسابي "3.89" بدرجة كبيرة وانحراف معياري "0.90"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.75-4.02). ويعزى ذلك إلى معرفة أعضاء هيئة التدريس بمدى فاعلية تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM ودورها الكبير في تحسين جودة العملية التعليمية وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تطوير البرامج الدراسية ودعم البحث العلمي والابتكار في الجامعة، ويرون أن تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM يشجع على المبادرة والريادة والعمل الجماعي والتعاون مما يرفع من مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية والجامعة ككل وبالتالي الوصول للتميز. واختلفت هذه النتيجة مع

أولاً: معيار القيادة

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال معيار القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
1	تمثل القيادة مثالا يحتذى به في تطبيق الشفافية والنزاهة في العمل.	4.23	1.04	1	كبيرة جداً
5	تطبق القيادة متطلبات تحقيق الرؤية والرسالة في عملها.	4.13	1.10	2	كبيرة
4	تدعم القيادة مفهوم التميز الوظيفي.	3.93	1.33	3	كبيرة
2	تتفاعل القيادة مع اقتراحات وشكاوي المستفيدين.	3.90	1.09	4	كبيرة
3	تعتمد القيادة الانماط القيادية الحديثة والمرنة.	3.70	1.05	5	كبيرة
	الاداء ككل	3.98	1.03		كبيرة

ويرجع ذلك أن القيادة تمثل فئة مميزة من الأصول الفكرية المهمة داخل المؤسسات التعليمية لاسيما الجامعة حيث تسهم في تدعيم توجهات المؤسسة نحو بلوغ النجاح والتقدم التنافسي وضمان

يبين الجدول (5) أن مستوى معيار القيادة ككل جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معيار (1.03) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.70-4.23)

الممارسات والسلوكيات السليمة في العمل تبعاً لما يروونه من القادة من سلوكيات وممارسات تتصف بالشفافية والنزاهة وهو ما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة في الأداء وبالتالي التميز والإبداع في العمل.

وجاءت الفقرة رقم (3) (تعتمد القيادة الانماط القيادية الحديثة والمرنة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (1.05). ويعزي ذلك إلى عدم الوعي الكافي بأهمية مواكبة وتطبيق الأنماط القيادية الحديثة والمرنة التي تسهم في تعزيز ثقافة التميز لدى أعضاء هيئة التدريس فيتعلم أعضاء الهيئة التدريسية على الأساليب التقليدية في القيادة وعدم التطوير في الاستراتيجيات التي يجب تطبيقها لرفع مستوى الأداء واكسابها للميزة التنافسية.

التفوق والتميز فالقيادة لها دوراً كبيراً في التأثير على سلوك العاملين واستثمار طاقاتهم ومهاراتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ومن خلال ما تمتلكه القيادة من خصائص ومميزات يمكن القيادة من تحقيق النجاح والازدهار على المدى الطويل وتعزيز الميزة التنافسية المتواصلة للجامعة. أما فيما يتعلق بفقرات الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (1) (تمثل القيادة مثالا يحتذى به في تطبيق الشفافية والنزاهة في العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) بدرجة كبيرة جداً وانحراف معياري (1.04)، ويرجع ذلك إلى أنه عندما تطبق القيادة الشفافية والنزاهة في العمل وتسهم في تلبية احتياجات العاملين، وتساعد في توفير الدعم المادي والمعنوي لهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب، بالإضافة إلى التعامل العادل مع جميع الأقسام والفروع، الأمر الذي يعزز من ثقة العاملين في القيادة وشعورهم بالأمان ويكسبهم

ثانياً: الاستراتيجية

## الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
4	تركز استراتيجية الجامعة على الميزة التنافسية المستدامة	4.10	1.06	1	كبيرة
1	تعبير الاستراتيجية عن متطلبات التميز واحتياجات البيئة الداخلية والخارجية للجامعة	4.06	1.08	2	كبيرة
5	تركز الاستراتيجية على نشر ثقافة الإبداع والتميز في التعلم والتعليم الجامعي	4.03	1.18	3	كبيرة
3	تجسد الاستراتيجية الشعارات المرفوعة في الجامعة حول تميز الأداء وأعطائها بعداً مؤسسياً حقيقياً	4.00	.83	4	كبيرة
2	هناك تقييم دوري للاستراتيجية وتطويرها بشكل مستمر.	3.90	.88	5	كبيرة
	الاداء ككل	4.02	.90		كبيرة

تساعد على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية، ويتم من انتهاز الاستراتيجية اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المتنافسين تكون الجامعة من خلالها قادرة على التكيف والتعايش مع المتغيرات والتطورات الديناميكية الحاصلة في بيئة العمل، وبالتالي تحقيق النجاح والميزة التنافسية المستدامة للجامعة في مجالاتها المختلفة. كما جاءت الفقرة رقم (2) (هناك تقييم دوري للاستراتيجية وتطويرها بشكل مستمر) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (0.88). ويعزي ذلك إلى عدم إدراك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة لأهمية تقييم الاستراتيجية ودورها في التعرف فيما إذا كانت الإجراءات التي هم بصدد تنفيذها تؤدي الغرض الذي وضعت من أجله أم لا، وعدم إدراك مدى أهمية النتائج التي يحصلون عليها من أداء هذه الخطوة والتي يمكن استغلالها في ادخال تعديلات وتحسينات على هذه الاستراتيجية واتخاذ إجراءات جديدة من أجل تحقيق الأهداف، وبالتالي عدم الاهتمام بتقييم دوري للاستراتيجية وتطويرها بشكل مستمر.

يبين الجدول (6) أن مستوى الاستراتيجية ككل جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.90). حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.90-4.10). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاستراتيجية بمثابة إطار مستقبلي تعتمده الجامعة لتحقيق الأهداف المنشودة لها، فمن خلال وجود استراتيجية توضح الإجراءات والسياسات التي يجب اتباعها والأهداف التي ينبغي تحقيقها لها دور كبير في التقليل قدر الإمكان من حالات عدم اليقين والتأكد والمخاطر التي تتعرض لها الجامعة وبالتالي تطوير أعمالها حيث تسعى الجامعة من خلال الاستراتيجية إلى تحقيق زيادة في مخرجاتها وزيادة في مستوى نشاطها وبالتالي تحقيق ديمومتها وبقائها، فانتهاج استراتيجية جيدة يصاحبه تنفيذ جيد لهذه الاستراتيجية له دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. أما فيما يتعلق بفقرات الدراسة، فقد جاءت الفقرة رقم (4) (تركز استراتيجية الجامعة على الميزة التنافسية المستدامة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (1.06)، ويرجع ذلك إلى أن وجود استراتيجية واضحة ومحكمة تساعد على تحديد أهداف الجامعة وتحديد الأساليب التي

ثالثاً: العاملون

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العاملون مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
2	تركز الجامعة على آليات التواصل والحوار مع العاملين	3.93	1.11	1	كبيرة
1	تشجع الجامعة روح الإبداع والابتكار لدى العاملين.	3.93	1.04	2	كبيرة
5	تركز الجامعة على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم	3.90	1.21	3	كبيرة
4	تقوم الجامعة بمكافأة العاملين وتقدير إنجازاتهم والاعتناء بهم	3.70	1.39	4	كبيرة
3	تركز الجامعة على إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتمكينهم.	3.66	1.15	5	كبيرة
	الاداء ككل	3.82	1.06		كبيرة

بين الجدول (7) أن مستوى العاملين ككل جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.06)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.66-3.93). ويعزى ذلك إلى أن العاملون في الجامعات لديهم القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للجامعة من خلال تقديم الخدمات التعليمية عالية الجودة كما يمكن للعاملين في الجامعات المشاركة في تطوير البرامج التعليمية من خلال توظيف مهاراتهم المتنوعة والمتعددة بالإضافة إلى قدرة العاملون على توفير وتطوير الخدمات المقدمة للطلاب وتسهيلها مما يعزز من سمعة الجامعة وازدهارها نظراً لإقبال الطلبة والشركاء عليها بفعل سمعتها السوقية. أما فيما يتعلق بفقرات الدراسة، فقد جاءت الفقرة رقم (2) (تركز الجامعة على آليات التواصل والحوار مع العاملين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (1.11)، ويعزى إلى ذلك من خلال التواصل المستمر مع العاملين والنظر لاحتياجاتهم

رابعاً: العمليات

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العمليات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
3	تقوم الجامعة بتطوير العمليات الإدارية وفقاً لنتائج التقييم الذاتي لها ومقارنتها بممارسات العاملين	3.93	1.20	1	كبيرة
2	تسهم الجامعة بتصميم العمليات وإدارتها بفاعلية للوصول للميزة التنافسية في خدماتها	3.90	1.15	2	كبيرة
5	تركز الجامعة على تصميم وتطوير وتقديم الخدمات والمنتجات وإدارتها	3.85	1.07	3	كبيرة
1	تركز الجامعة على إدارة وتوطيد العلاقة مع المتعاملين	3.81	1.15	4	كبيرة
4	تركز الجامعة على تطوير العمليات بأساليب وطرق إبداعية	3.80	1.03	5	كبيرة
	الاداء ككل	3.86	1.06		كبيرة

يبين الجدول (8) أن مستوى العمليات ككل جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.06)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.80-3.93)،

ويرجع ذلك إلى أن العمليات الإدارية تعلب دور كبير في تحسين سير العمل في الجامعة، وتسهم في وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها الجامعة والعمل على معالجتها أيًا كانت، وتسهم في تحقيق

جودة العمليات الإدارية من أهم الأساليب التي تساعد الجامعة على التكيف والتأقلم مع التغييرات والمستجدات الحديثة والتي أثرت على سير عمل الجامعة، وعليه فإن تطوير العمليات الإدارية وفقاً لاحتياجات الجامعة ضرورة ملحة لتحقيق أهدافها. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (4) (تركز الجامعة على تطوير العمليات بأساليب وطرق إبداعية) بمتوسط حسابي (3.80) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (1.03)، ويرجع ذلك إلى أن الجامعة لا تؤمن بأهمية الأساليب والطرق الإبداعية في تطوير العمل الإداري مثل التعاون والعمل ضمن روح الفريق الواحد والتركيز على تنمية مهارات الموارد البشرية وغيرها وتركز على الأساليب التقليدية وبالتالي عدم كفاءة العمليات الإدارية في تحقيق الأهداف المنشودة.

الأهداف المنشودة بأكثر الطرق والأساليب كفاءة، وعن طريق العمليات الإدارية يمكن الاستفادة من القوى العاملة والموارد الفنية والمادية داخل الجامعة، كما وأن بواسطتها يتم التحكم في الموارد بطريقة منظمة والتخلص منها بكفاءة، وبالتالي فإنها تحقق البقاء والنمو والازدهار لها. فقد جاءت الفقرة رقم (3) (تقوم الجامعة بتطوير العمليات الإدارية وفقاً لنتائج التقييم الذاتي لها ومقارنتها بممارسات العاملين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (1.20)، ويرجع ذلك إلى تقييم الجامعة لذاتها ومعرفة مواطن الضعف والتحديات التي تواجهها فإنها تسهم بتطوير العمليات الإدارية لكونها السبيل لإعداد الموارد البشرية المتخصصة وإعداد القادة في مجالات العمل، كما ويعتبر

#### خامساً: الشركات والموارد

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الشركات والموارد مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الانطباق
5	تركز الجامعة على تعزيز العلاقة مع الشركاء لتحقيق منفعة مستدامة.	4.06	0.87	1	كبيرة
4	تركز الجامعة على إدارة الموارد التقنية لدعم تطبيق الاستراتيجيات.	4.00	0.94	2	كبيرة
1	تهتم الجامعة بإدارة الممتلكات كالمباني والمعدات والمواد الطبيعية بشكل مستدام.	3.83	1.20	3	كبيرة
2	تركز الجامعة على إدارة الموارد المالية لتحقيق نجاح مستدام.	3.77	1.05	4	كبيرة
3	تركز الجامعة على إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بشكل فعال وبناء قدراتها.	3.70	1.05	5	كبيرة
	الاداء ككل	3.87	0.96		كبيرة

والشفافية المتبادلة، والعمل بشكل جماعي مع شركائها لتحقيق منفعة متبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح المعنيين عن طريق دعم بعضها الآخر بالخبرة والموارد والمعرفة. له دور كبير في دعمها وتحقيق التميز لها فالتعاون وتعزيز العلاقة مع الشركاء يضمن للجامعة مزايا تنافسية إضافية تحافظ على المركز التنافسي لها ضد المنافسين الآخرين، وبالتالي تحقيق منفعة مستدامة للجامعة. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (3) (تركز الجامعة على إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بشكل فعال وبناء قدراتها). بمتوسط حسابي (3.70) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (1.05)، ويرجع الباحث ذلك لعدم الإدراك الكافي للجامعة لفوائد إدارة المعلومات والمعرفة، ومفهومها، وعملياتها، ويرون أن إشراك الآخرين في المعرفة أمر لا يؤدي إلى تحقيق المنفعة، والمصلحة، بالإضافة إلى عدم وجود الوقت الكافي لتعلم كيفية تطبيق إدارة المعلومات والمعرفة، إلى جانب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها، وبالتالي لا تركز الجامعة على إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بشكل فعال وبناء قدراتها لما تواجهه من معوقات وتحديات.

يبين الجدول (9) أن مستوى الشركات والموارد ككل جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.96)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.70-4.06)، ويرجع ذلك إلى أن من خلال عمل شبكات مناسبة بين الجامعة وغيرها بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانيات الجامعة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين يؤثر بشكل جذري وتلقائي في تطور العمل في الجامعة بشكل عام، ويساعد في أكسابها الميزة التنافسية، فالتعاون وبناء علاقات إيجابية في مع المنافسين يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وأن من خلال التواصل والاحتكاك بالخبراء وصناع القرار في جامعات أخرى ستكتسب الجامعة المزيد من الخبرات التي تساعد في تنمية أعماله. ويساعدها في العثور على حلول للمشاكل التي تعترض لها بفضل تبادل الحلول والمعلومات حول المشاكل المشتركة. أما فيما يتعلق بقرارات الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (5) (تركز الجامعة على تعزيز العلاقة مع الشركاء لتحقيق منفعة مستدامة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (0.87)، ويرجع ذلك إلى أن الجامعة ترى أنه من خلال بناء علاقات مستدامة مع الشركاء والموردين تقوم على الثقة والاحترام

## الجدول (10)

المتوسلات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نتائج الاداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
3	تستخدم الجامعة مجموعة من المقاييس تبين مدى نجاح الجامعة في تطبيق استراتيجيتها.	4.03	0.99	1	كبيرة
2	تستخدم الجامعة مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء التشغيلي لها	4.00	0.98	2	كبيرة
4	تركز الجامعة على فهم وتطوير مخرجات الأعمال الرئيسية	3.90	1.15	3	كبيرة
1	تركز الجامعة على استخدام مقاييس داخلية لمراقبة مستوى الأداء	3.83	1.08	4	كبيرة
	الاداء ككل	3.94	0.98		كبيرة

أداء موضوعي لعمل الجامعة مما يتيح للجامعة والعاملين بها تقدير احتياجاتها بعيداً عن العواطف والآراء الشخصية. اما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (1) (تركز الجامعة على استخدام مقاييس داخلية لمراقبة مستوى الأداء) بمتوسط حسابي (3.83) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (1.08)؛ ويعزي ذلك إلى أن الجامعة تواجه العديد من التحديات عند استخدام مقاييس داخلية لمراقبة مستوى الأداء تمنع الجامعة من الاعتماد عليها وتطبيقها، كضعف الشفافية والدقة عند وضع هذه المقاييس، وعدم وجود معايير واضحة لقياس وتقييم الأداء، إلى جانب عدم مواءمة هذه المقاييس للاستراتيجيات المختلفة وقلة الكفاءات المتمكنة في مجال قياس الأداء، هذا فضلاً عن عدم الفهم الكافي من قبل الجامعة أن وجود مقاييس مراقبة الأداء الداخلية لها أهمية قصوى كمدخل للتطوير والتنمية والتحسين داخل الجامعة.

يبين الجدول (10) أن مستوى نتائج الاداء ككل جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.98)، حيث تراوحت المتوسلات الحسابية للمجالات بين (3.83-4.03). ويرجع ذلك إلى أن قدرة الجامعة على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرجوة بالطرق الصحيحة يسهم في بناء سمعة جيدة لها وله دور في تفوقها في العديد من المجالات وتحقيق الجودة في التعليم والابتكار لذلك تركز الجامعة على جذب الأعضاء المتميزين في التدريس وتهدف الى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز في الأداء لتحقيق ميزة تنافسية دائمة. أما فيما يتعلق بفقرات الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (3) (تستخدم الجامعة مجموعة من المقاييس تبين مدى نجاح الجامعة في تطبيق إستراتيجيتها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (0.99)، ويرجع ذلك إلى أهمية هذه المقاييس في قدرتها على إعطاء تقييم

سابعاً: نتائج المستفيدين

## الجدول (11)

المتوسلات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال 1 نتائج المستفيدين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
3	توضح الجامعة العمليات والسياسات الداعمة لعملها	3.86	0.84	1	كبيرة
4	تركز الجامعة على وضع أهداف واضحة لنتائج العاملين الرئيسية بناء على احتياجاتهم وتوقعاتهم	3.80	0.84	2	كبيرة
2	تقوم الجامعة بالمقارنة بين نتائج العاملين الخاصة بها مع نتائج العاملين من جامعات أخرى لتحديد أهداف جديدة	3.76	0.81	3	كبيرة
5	تقدم الجامعة فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير استراتيجية الجامعة الخاصة بالمستفيدين	3.73	1.0	4	كبيرة
1	تركز الجامعة على مقاييس رأي المستفيدين للتعرف على انطباعاتهم حول الجامعة	3.6	0.80	5	كبيرة
	الاداء ككل	3.75	0.78		كبيرة



الجامعة على توضح العمليات والسياسات الداعمة يؤدي دوراً كبيراً في تحقيق استراتيجية الجامعة وتوفير قيمة مضافة للطلبة والعاملين وأصحاب العلاقة المعنيين على حد سواء. اما في المرتبة الأخيرة، فقد جاءت الفقرة رقم (1) (تركز الجامعة على مقاييس رأي المستفيدين للتعرف على انطباعاتهم حول الجامعة) بمتوسط حسابي (3.60) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (0.80)، ويرجع ذلك إلى عدم امتلاك الجامعة للكفاءات القادرة على قياس رأي المستفيدين ودرجة رضاهم، بالإضافة إلى أن رضا المستفيدين يختلف من شخص لآخر ومن موقف لآخر لذلك يصعب تحديد الاحتياجات اللازمة تبعاً لاختلاف آراء المستفيدين، بالإضافة إلى ضعف الوعي لدى العديد من العملاء المستفيدين بأهمية الإجابة على أدوات جمع البيانات التي تهدف إلى قياس مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة، لذلك لا تركز الجامعة على تصميم نماذج لقياس آراء العملاء والمستفيدين نظراً لما تواجهها من صعوبات في ذلك.

يبين الجدول (11) أن مستوى نتائج المستفيدين ككل جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.78)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.60-3.86)، ويعزى ذلك إلى أن ما تقدمه الجامعة من خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة أنعكست بشكل إيجابي على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها ويكسبهم قدرات ومزايا تنافسية بمستويات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى ثقة المجتمع في الجامعة ومخرجاتها وما تقدمه من خدمات، بالإضافة إلى قدرة الجامعة على تحقيق حاجات الطالب والمجتمع المحلي المستفيد وإعطاءهم كل ما يرغبون به بصورة أفضل من أي جامعة أخرى، وبالتالي تحقيق نتائج أداء متميزة. أما فيما يتعلق بفقرات الدراسة، فقد جاءت الفقرة رقم (3) (توضح الجامعة العمليات والسياسات الداعمة لعملها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (0.84)، ويرجع الباحث ذلك أن من خلال تركيز

ثامناً: كفاءة الأداء

## الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفاءة الاداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الانطباق
4	تركز الجامعة على تدريب العاملين ومنحهم المهارات اللازمة لتعزيز كفاءة الأداء	4.03	0.88	1	كبيرة
2	تركز الجامعة على تطبيق نظام الترقيات الأكاديمية لتعزيز من مستوى كفاء الأداء.	4.03	0.96	2	كبيرة
1	تركز الجامعة على تفعيل نظام المتابعة والتقويم للاطلاع على كفاءة أداء العاملين فيها والعمل على تطوير أذا تطلب ذلك.	3.96	0.96	3	كبيرة
5	تمنح الجامعة العاملين الحرية التامة وإبداء الرأي والنقد لرفع مستوى كفاءة الأداء	3.76	1.07	4	كبيرة
3	تركز الجامعة على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات لتعزيز الأداء الأكاديمي.	3.56	1.04	5	كبيرة
	الاداء ككل	3.87	.87		كبيرة

عوامل التنمية، امتلاكهم للمهارات القدرات اللازمة سيؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم وتحقيق الكفاءة في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية والجودة وتحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة، كما يساعد في تحقيق أهدافها بأفضل الطرق، فنجاح الجامعة يعتمد على مستوى الأداء لديها.

اما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (3) (تركز الجامعة على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات لتعزيز الأداء الأكاديمي) بمتوسط حسابي (3.56) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (1.04)، يعزى الباحث ذلك إلى عدم الفهم الكافي من قبل الجامعة لدور إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار في رفع جودة المخرجات الجامعية مما يفقد الجامعة لكفاءتها وميزتها التنافسية حيث يسهم دمج العاملين في الجامعة بعملية صنع القرار والاستماع لآرائهم المتنوعة وتقبلها؛ في إنتاج أفكار مبتكرة ومتنوعة تفقدها الجامعة وتهدرها عبر عدم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

يبين الجدول (12) أن مستوى كفاءة الأداء ككل جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.87)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.56-4.03)، ويرجع ذلك إلى أن من خلال وجود الموارد البشرية ذو الكفاءة في الجامعة لها دور كبير في رفع مستوى الكفاءة التنافسية لها وله دور كبير في إنجاحها، وأنه إذا ما كان هناك كفاءة في الأداء سيتم اكتساب أكبر قدر ممكن من المخرجات في ضوء الأهداف المنشودة وبأقل تكلفة إدارية الأمر الذي يجعل الإدارة التعليمية تحقق مستوى عالٍ من النجاح وتتجه قدماً إلى الأمام. أما فيما يتعلق بفقرات الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (4) (تركز الجامعة على تدريب العاملين ومنحهم المهارات اللازمة لتعزيز كفاءة الأداء) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (0.88)؛ ويرجع ذلك إلى أن تدريب العاملين في الجامعة واكسابهم المهارات اللازمة بحيث يكون قادرين على تأدية وظائفهم والمسؤوليات الموكلة إليهم يعد أمراً حاسماً لنجاحها ومن أهم

### أولاً: متغير الجنس

تم إجراء اختبارات للعينات المستقلة لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك ودورها في تحقيق كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية "الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة"؟"

### الجدول (13)

اختبارات لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
معيار القيادة	ذكر	3.90	1.23	29	0.446	0.659
	انثى	4.07	0.78			
الاستراتيجية	ذكر	3.86	1.09	29	1.017	0.318
	انثى	4.20	0.62			
العاملون	ذكر	3.50	1.19	29	1.873	0.072
	انثى	4.20	0.77			
العمليات	ذكر	3.68	1.26	29	0.947	0.352
	انثى	4.05	0.78			
الشراكات والموارد	ذكر	3.73	1.12	29	0.818	0.420
	انثى	4.02	0.75			
نتائج الأداء	ذكر	3.81	1.17	29	0.761	0.453
	انثى	4.08	0.73			
نتائج المستفيدين	ذكر	3.77	0.98	29	0.160	0.874
	انثى	3.72	0.48			
كفاءة الاداء	ذكر	3.72	1.05	29	0.991	0.330
	انثى	4.04	0.60			
الأداء الكلي	ذكر	3.75	1.09	29	0.910	0.370
	انثى	4.05	0.62			

\* دال عند مستوى الدلالة 0.05.

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01.

مستوى الأداء والكشف عن مواطن القوة والضعف في الجامعة والعمل على تحسين القدرات التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: متغير الرتبة الأكاديمية: تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

يظهر من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أعلى من (0.05) لجميع المجالات والأداء الكلي، ويرجع الباحث ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف نوعه الاجتماعي (الجنس)، كانوا يدركون أهمية معايير التميز EFQM ودورها في إحداث التغيير نحو الأفضل للجامعة، واسهامها الكبير في تحقيق البقاء والاستمرار لها على المدى الطويل ودورها في تطوير

الجدول (14)

اختبار التباين الاحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى المعنوية
معيار القيادة	بين المجموعات	2.282	2	1.141	1.070	0.357
	داخل المجموعات	28.786	27	1.066		
	المجموع	31.068	29			
الاستراتيجية	بين المجموعات	0.544	2	0.272	0.315	0.733
	داخل المجموعات	23.324	27	0.864		
	المجموع	23.868	29			
العاملون	بين المجموعات	0.973	2	0.486	0.412	0.667
	داخل المجموعات	31.886	27	1.181		
	المجموع	32.859	29			
العمليات	بين المجموعات	1.546	2	0.773	0.666	0.522
	داخل المجموعات	31.346	27	1.161		
	المجموع	32.892	29			
الشراكات والموارد	بين المجموعات	0.231	2	0.115	0.116	0.891
	داخل المجموعات	26.848	27	0.994		
	المجموع	27.079	29			
نتائج الأداء	بين المجموعات	2.761	2	1.380	1.464	0.249
	داخل المجموعات	25.450	27	0.943		
	المجموع	28.210	29			
نتائج المستفيدين	بين المجموعات	.770	2	0.385	0.616	0.548
	داخل المجموعات	16.884	27	0.625		
	المجموع	17.655	29			
كفاءة الأداء	بين المجموعات	0.602	2	0.301	0.375	0.691
	داخل المجموعات	21.677	27	0.803		
	المجموع	22.279	29			
الاداء الكلي	بين المجموعات	0.854	2	0.427	0.504	0.610
	داخل المجموعات	22.874	27	0.847		
	المجموع	23.728	29			

\* دال عند مستوى الدلالة 0.05.

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01.

عملية تبادل الأفكار بفاعلية سواء أو خارج الجامعة، وتساعد معايير التميز في وضع هيكل أساسي لنظام إدارتها، ونظراً لأهميتها يسعى كافة أعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم الأكاديمية إلى تطبيقها في الجامعة.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة

تم اجراء اختبار تحليل التباين الاحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

يظهر من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لجميع مجالات درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أعلى من (0.05) لجميع المجالات، فأعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم الأكاديمية يرون أن معايير التميز المؤسسي EFQM لها دور مهم في تقييم وضع الجامعة ومساعدتها في الكشف عن مواطن القوة الأساسية لديها والفجوات المحتملة، بالإضافة إلى تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير يسهل من

## الجدول (15)

اختبار التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى المعنوية
معيار القيادة	بين المجموعات	.244	2	.122	.107	.899
	داخل المجموعات	30.824	27	1.142		
	المجموع	31.068	29			
الاستراتيجية	بين المجموعات	1.815	2	.907	1.111	.344
	داخل المجموعات	22.053	27	.817		
	المجموع	23.868	29			
العاملون	بين المجموعات	1.887	2	.943	.822	.450
	داخل المجموعات	30.972	27	1.147		
	المجموع	32.859	29			
العمليات	بين المجموعات	2.254	2	1.127	.993	.383
	داخل المجموعات	30.638	27	1.135		
	المجموع	32.892	29			
الشراكات والموارد	بين المجموعات	2.689	2	1.344	1.488	.244
	داخل المجموعات	24.390	27	.903		
	المجموع	27.079	29			
نتائج الأداء	بين المجموعات	3.899	2	1.949	2.165	.134
	داخل المجموعات	24.311	27	.900		
	المجموع	28.210	29			
نتائج المستفيدين	بين المجموعات	.683	2	.342	.543	.587
	داخل المجموعات	16.971	27	.629		
	المجموع	17.655	29			
كفاءة الأداء	بين المجموعات	1.433	2	.716	.928	.408
	داخل المجموعات	20.846	27	.772		
	المجموع	22.279	29			
الاداء الكلي	بين المجموعات	1.592	2	.796	.971	.392
	داخل المجموعات	22.136	27	.820		
	المجموع	23.728	29			

\* دال عند مستوى الدلالة 0.05.

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01.

معايير التميز في نظرهم عنصراً مهماً لتعزيز عمل الجامعة وزيادة فاعليتها وجعلها جامعة مبتكرة، وزيادة مستوى الكفاءة الإدارية، لذلك يلجأ إليها أعضاء هيئة التدريس على اختلاف سنوات خبراتهم التعليمية.

يظهر من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لجميع مجالات درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة اعلى من (0.05) لجميع المجالات، حيث يرى أعضاء هيئة التدريس على اختلاف خبراتهم أن معايير التميز المؤسسي EFQM تساعد الجامعة في وجود استراتيجيات إدارية تساعد على التكيف والتأقلم مع التغيرات والتحولات من حولها، من خلال إيجاد حلول بشكل فوري للمشاكل والتغيرات المستجدة وتعتبر

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء الاختبار الخطي المتعدد والذي يقيس العلاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وتحقيق كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نص على: "ما العلاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وتحقيق كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

## الجدول (16)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وتحقيق كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	جدول	تحليل التباين	ملخص النموذج
						المعاملات	ANOVA	Model
						Coefficient	R <sup>2</sup>	Summery
						F	معامل التحديد	R
						المحسوبة		معامل الارتباط
.000**	12.091	.020	.240	معيار القيادة				
.000**	5.504	.032	.193	الاستراتيجية				
.000**	11.168	.023	.315	العاملون				
.000**	11.012	.025	0.289	العمليات	**0.000	14.303	0.763	0.905 <sup>a</sup>
.000**	14.012	.027	.340	الشراكات والموارد				
.000**	6.104	.030	.199	نتائج الأداء				
.000**	10.493	.27	.264	نتائج المستفيدين				

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهاجي وكوران ( El Hage & Kuran, 2021 ) التي من نتائجها التأثير الإيجابي لنموذج EFQM الأوروبي في القيادة كعامل رئيسي يسهم في التغيير الناجح، مما يؤثر في أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية والتزامهم.

واختلف هذه النتيجة مع دراسة ( Al-Ansari, Muhammad & Al-Anzi, 2019 ) والتي من نتائجها أن الأداء المؤسسي يتوافق بدرجة متوسطة مع معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز. كذلك مع دراسة ( Al-Kasr, 2016 ) أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي EFQM لإدارة الجودة أتت متوسطة وبنسبة مئوية (6.67). ومع دراسة سوتوفام وتيبليكاو سترাকা ( Sutoovam, Teplicka & Straka, 2022 ) والتي من نتائجها أن تطبيق نموذج معايير التميز المؤسسي أظهر ضعفاً في تحسين وتطوير الأداء.

أما جدول المعاملات، فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (قيادة العمليات) قد بلغت (0.240) وأن قيمة t عنده هي (12.091)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (الاستراتيجية) قد بلغت (0.193) وأن قيمة t عنده هي (5.504)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (العاملون) (0.315) وقيمة t عنده هي (11.168)،

يظهر الجدول (16) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (قيادة العمليات، والاستراتيجية، والعاملون، والعمليات، والشراكات والموارد، ونتائج الأداء، ونتائج المستفيدين) ومتغير تابع واحد يمثل (كفاءة الأداء). وتشير نتائج الجدول (16) أن معامل الارتباط (R = 0.905) يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث إن أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في مجال (معايير التميز المؤسسي) على المتغير التابع (كفاءة الأداء) جاء ذا دلالة إحصائية بمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.763) والتي تشير إلى أن القيادة التكوينية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (76.3%) من التباين في الحاصل في متغير (الإبداع). حيث تسهم معايير التميز المؤسسي EFQM في مواجهة التحديات التي تتعرض لها الجامعة من خلال إيجاد بيئة عمل مثالية تقل فيها العوائق التي تحد من تحقق الجامعة لأهدافها المنشودة إلى أقل حد ممكن وخلق مناخ وأجواء محفزة على الإبداع الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء في الجامعة والوصول إلى درجة الكفاءة وبالتالي الوصول للتميز والحفاظ على استمرارها.

## التوصيات

1. ضرورة أن تحافظ الجامعة على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات لتعزيز الأداء الأكاديمي.
2. ضرورة استمرار الجامعة باستخدام مقاييس داخلية لمراقبة مستوى الأداء.
3. ضرورة تركيز الجامعة على تطوير العمليات الإدارية بأساليب وطرق إبداعية.
4. الاهتمام بعمل تقييم دوري للاستراتيجية المتبعة وتطويرها بشكل مستمر.
5. ضرورة المحافظة على الانماط القيادية الحديثة والمرنة.

وبمستوى دلالة (0.000=Sig)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد (العمليات) قد بلغت (0.289) وأن قيمة t عنده هي (11.012) وبمستوى دلالة (0.000=Sig) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (الشراكة والموارد)، فقد بلغت (0.340) وأن قيمة t عنده هي (14.012)، وبمستوى دلالة (0.000 = Sig)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (نتائج الاداء) (0.199) وقيمة t عنده هي (6.104)، وبمستوى دلالة (0.000=Sig)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. في حين كانت قيمة B عند بعد (نتائج المستفيدين) قد بلغت (0.264) وأن قيمة t عنده هي (10.493) وبمستوى دلالة (0.000=Sig) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

## References

- Abbas, Abdelsalam. (2016). Administrative Empowerment: A Way to Improve Performance in Public Education Schools in Egypt (A Field Study). *Journal of Education College*, 1(20), 170-212. (Arabic)
- Abbas, Abdul Salam. (2016). Administrative Empowerment: An Approach to Enhance the Performance Efficiency in General Education Schools in Egypt (A Field Study). *Faculty of Education Journal*, 1(20), 170-212.
- Abdel-Latif, Alaa. (2018). *Achieving Institutional Excellence Standards in UNRWA Schools in Palestine and its Relationship with Strategic Planning Practices*. Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University - Gaza. (Arabic)
- Abdel-Sattar, Khaled. (2017). Assessing the Efficiency of Health Human Resources Performance Compared to Global Indicators - An Applied Study on Public Hospitals in Faiyum Governorate. *Journal of Contemporary Business Studies*, (3), 1-20. (Arabic).
- Abdou, Abdel Hadi. (2020). *Personal Competence (Emotional - Social - Ethical)*. 1<sup>st</sup> edition, Anglo Egyptian Library for Publishing and Distribution.
- Abdulatif, Alaa Kamal Hussni. (2018). *The Degree of Achieving Institutional Excellence Criteria in UNRWA Schools in Palestine and Its Relation to the Degree of Strategic Planning Practice*. Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza.
- Abu Ghazaleh, Talal. (2015). *The Seventh Annual Conference: The Impact of Quality and Accreditation in Education*. Casablanca, Kingdom of Morocco. Available at the following link: <https://events.aroqa.org/uploads/newsImage/file/proceedings2015.pdf>.
- Abu Humeidan, Aft & Batah, Ahmed. (2018). The Reality of Excellence Management in Jordanian Universities According to the European Excellence Model EFQM from the Perspective of Academic Leaders. *Journal of Educational Sciences Studies*, 45(4), 407-426.
- Abu Shamala, Nawaf. (2022). The Theoretical and Practical Aspects of Organizational Excellence - Leading International Models. *Periodic Series Concerned with Development Issues in Arab Countries*, (160), 1-23.
- Adeyemi, A. A., Garza-Reyes, J. A., Lim, M. K., Kumar, V. & Rocha-Iona, L. (2014). *An investigation into the challenges of implementing EFQM Excellence model*. International Conference on Flexible Automation & Intelligent Manufacturing (FAIM 2014) at: San Antonio, Texas, USA. Available at: file:///C:/Users/DELL/Downloads/An\_investigation\_into\_the\_challenges\_of\_implementation.pdf.
- Adlaaen, Ali. (2018). Proposed Criteria for Administrative Excellence at Jeddah University in Light of the European Excellence Model. *Journal of Educational Sciences*, 3(1), 408-474.

- Al Ansari, Mohammed & Mohammed, Fathi. (2019). Enhancing Institutional Performance in Kuwaiti Secondary Schools in Light of the European Model for Excellence - A Field Study. *Journal of Educational Sciences*, (40), 329-301. (Arabic).
- Al Astal, Ibrahim. (2016). *The Role of Elite Leadership in the Performance Efficiency of Employees in Higher Education Institutions*. Unpublished Master's Thesis, Al-Aqsa University. (Arabic)
- Al Barazi, Mubarak. (2015). Requirements for Implementing Excellence Management in Kuwait University - An Analytical Study. *Journal of Scientific Research in Education*, (16), 495-506. (Arabic)
- Al Hazmi, Laila bint Yahya. (2021). The Availability of Excellence Management Standards at Umm Al-Qura University in Light of the European Model (EFQM) from the Perspective of Administrative and Academic Leadership. *Peer-reviewed Scientific Journal for Educational, Psychological and Social Research*, 40(191), 119-150. (Arabic)
- Al-Khiyat, Wiam. (2019). Institutional Excellence of Egyptian Universities in Light of the European Model EFQM. *Journal of Education College*, 108(4), 3-29. (Arabic)
- Al Rawahneh, Abdullah. (2013). *The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Systems on Employee Performance Efficiency (A Case Study in Jordan Telecommunications Group / Orange)*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University. (Arabic)
- Al Ruqai, Mutlaq. (2022). Enhancing Institutional Performance at Shaqra University in Light of the European EFQM Excellence Model Standards. *Journal of Educational Sciences*, 8(1), 57-93. (Arabic)
- Al Suleiman, Zaid & Al-Habib, Abdul Rahman. (2017). Requirements for Developing the Performance of School Leadership in Light of School Leadership Quality Standards by the Education Evaluation Commission in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*, (35), 183-199. (Arabic)
- Al Suwat, Sami. (2016). Obstacles to Implementing Excellence Management in Secondary Schools in Tabuk City. *Journal of Education College*, 35(170), 457-499. (Arabic)
- Al-Ajlan, Abdul Rahman bin Saad. (2022). The level of availability of various administrative and leadership skills, one of the labor market requirements, among students who obtained master's degrees at the College of Education in Al-Qussain. *Jordan Journal of Educational Sciences*, 19(3). 703-720. (Arabic)
- Al-Amoudi, Hanan. (2018). Evaluating Institutional Performance According to the European Excellence Model (EFQM). *International Journal for Publishing Scientific Studies*, 2(1), 19-26. (Arabic)
- Al-Amudi, Hanan Sadik. (2018). Evaluation of Organizational Performance According to the European Model of Excellence EFQM. *International Journal of Scientific Studies*, 2(1), 19-26.
- Al-Ansari, Mohammed & Mohammed, Fathi. (2019). Developing Institutional Performance in Secondary Education Schools in Kuwait in Light of the European Model for Excellence: A Field Study. *Journal of Educational Sciences*, (40), 329-301.
- Al-Astal, Ibrahim. (2016). *The Role of Elite Leadership in Performance Efficiency among Employees in Higher Education Institutions*. Unpublished Master's Thesis, Al-Aqsa University.
- Al-Barazi, Mubarak Awad. (2015). Requirements for Implementing Excellence Management at Kuwait University: An Analytical Study. *Journal of Scientific Research in Education*, (16), 495-506.
- Al-Dala'een, Ali Falah. (2018). Proposed Criteria for Administrative Excellence at the University of Jeddah in Light of the European Model for Excellence. *Educational Sciences Journal*, 3(1), 408-474.
- Al-Dhaafri, H. S. & Al-Swidi, A. K. & Al-Ansi, A. A. (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police. *International Journal of Business and Management*, 11(2).

- Al-Faouri, Samira Ahmed Ali. (2022). Administrative Performance Efficiency and Its Impact on the Efficiency of the Internal Control System. *Arab Journal of Scientific Publishing*, (50), 1-9.
- Al-Hazmi, Layla bint Yahya. (2021). The Degree of Availability of Excellence Management Criteria at Umm Al-Qura University in Light of the European Model (EFQM) from the Perspective of Administrative and Academic Leaders. *A Refereed Scientific Journal for Educational, Psychological and Social Research*, 40(191), 119-150.
- Al-Khayyat, Wiam Mohammed Kamel. (2019). Institutional Excellence of Egyptian Universities in Light of the European EFQM Model. *Faculty of Education Journal*, 108(4), 3-29.
- Al-Khuzai, H. A. M. (2021). *Quality and competitive advantage*. Available at: file:///C:/Users/DELL/Downloads/Qualityandcompetitivadvantage.pdf
- Al-Rawhani, Abdullah. (2013). *The Impact of E-HRM (Electronic Human Resource Management) Systems on the Efficiency of Employees' Performance: A Case Study at Jordan Telecom Group/Orange*. Unpublished Master's thesis, Middle East University.
- Al-Ruqi, Mutlaq bin Muqad. (2022). Institutional Performance Development at Shagra University in Light of the European EFQM Model for Excellence Management. *Educational Sciences Journal*, 8(1), 57-93.
- Al-Shobari, Noha Muhammad Hilal. (2019). Evaluation of Institutional Excellence Practices in Non-Profit Organizations Using the European Model for Excellence EFQM. *Journal of the Faculty of Social Service for Social Studies and Research*, (17), 252-301.
- Al-Sulaiman, Zaid bin Nasser; Al-Habib, Abdulrahman. (2017). Requirements for Developing the Performance of School Leadership in Light of the Quality Standards of School Leadership by the Education Evaluation Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*, (35), 183-199.
- Al-Suwat, Sami bin Jibrán. (2016). Obstacles to Implementing Excellence Management in Secondary Schools in Tabuk City. *Faculty of Education Journal*, 35(170), 457-499.
- EFQM. (2022). *The EFQM Challenges 2022*. Available at: <https://efqm.org/news/875-the-efqm-challenges-2022>.
- El hage, U. & Kuran, O. (2021). *An empirical comparison of the socioeconomic management and the EFQM excellence model in higher education institutions*. Retrieved from: <https://www.iseor-formations.com/pdf/ACTESCOLMCD2021/EL%20HAGE.pdf>.
- Haniya, Mohammed. (2016). *The Practice of Strategic Agility and its Relationship with Institutional Performance Excellence in the Food Industries Sector in Gaza*. Unpublished Master's Thesis, Islamic University - Gaza.
- Hemaidan, Aft Mohammed & Batah, Ahmed Mohammed. (2018). The Reality of Excellence Management in Jordanian Universities According to the European EFQM Model from the Perspective of Academic Leaders. *Journal of Studies*, 45(4), 407-426.
- Hussein, Hussein & Al-Zaani, Rabia'a. (2020). Organizational Development and its Impact on Employee Performance Efficiency (An Applied Study at Zawia University). *Digital Repository of Zawia University*, (5), 1-28. (Arabic)
- Ibrahim, Mohamed Hussein. (2020). A Proposed Concept for Managing Institutional Excellence in the Egyptian Tennis Federation in Light of the European Excellence Model EFQM. *Assiut Journal of Physical Education Sciences and Arts*. 54(1), 224-258. (Arabic)
- Jaddou, Salah Eddine & Fendi, Mohammed. (2020). *Feasibility of Applying the European Excellence Model (EFQM) in Algerian Universities - A Case Study of the University of Bordj Bou Arreridj*. Unpublished Master's Thesis, Mohammed El-Bachir El-Ibrahimi University. (Arabic)
- Kahil, Mohamed. (2014). *Human Resource Management Strategies and Their Role in Developing the Efficiency of Employees' Performance in Palestinian Universities in Gaza Strip*. Unpublished Master's Thesis, Al-Aqsa University.



- Khatiba, Ghadeer & Abdul Rahman, Asmaa. (2021). Inspiring leadership among school principals in Irbid Governorate and its relationship to teachers' passion for their profession from the teachers' point of view. *Jordan Journal of Educational Sciences*, 18(2). 347-364. (Arabic)
- Mariana, S. & Denisa, M. & Anna, S. (2019). Performance of processes in quality management. *Zborníkvedeckýchštúdií III z projektu VEGA*. Available at: file:///C:/Users/DELL/Downloads/AED\_SedliaikovatanovMal.pdf.
- Mooncamp. (2022). *Understanding the EFQM model: A comprehensive management system with focus on quality*. Available at: <https://mooncamp.com/blog/efqm-model>
- Nabeela, Adnan. (2020). *Working Conditions and Job Performance*. (1<sup>st</sup> ed.), Academic Book Center. (Arabic)
- Qout, Seham. (2021). Evaluative Study of the University of Constantine Abdelhamid Mehri under the European Model of Excellence EFQM according to R.A.D.A.R Logic. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 220-242.
- Radi, Bahjat & Al Arabi, Hisham. (2018). *Total Quality Management (TQM): Concept, Philosophy, and Applications*. (1<sup>st</sup> ed.), Dar Rawabit for Publishing and Information Technology & Dar Al-Shaqra for Publishing. (Arabic)
- Salem, Bahaa Al-Din Omar Musbah. (2016). *Administrative Empowerment Requirements for Principals of Governmental High Schools in Gaza Strip in Light of Excellence Management*. Unpublished Master's thesis, Arab University.
- Santos & Simões, R. & Abreu & Costa, A. (2019). Implementation of an efqm model in a higher education institution in portugal. *Revista Produçãoe Desenvolvimento*, 5(1).
- Santos, R. S. & Abreu, A.J.P.D.C.F. (2019). EFQM model implementation in a Portuguese Higher Education Institution. *Open Eng*, 9, P. 99-108.
- Sharaf, Alia Muhammad & Al-Farehi, Sarah. (2019). The Role of Information Technology in Developing the Efficiency of Administrative Performance of Female Middle School Principals in Al-Qassim Region from Their Perspective. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 5(3), 248-278.
- Strategic Planning Organization Team. (2019). *Academic excellence*. "Taking Charge of Our Future" Resolution by the Board of Trustees. Available at: <https://ysu.edu/sites/default/files/Academic%20Excellence%20Notes%20May%202019.pdf>.
- Sütoová, A. & Teplická, K. & Straka, M. (2022). Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. *Sustainability*. 7711(14).
- Tayyeb, Faisal & Mahrous, Mohamed. (2021). Institutional Excellence Requirements in Egyptian Universities in Light of Egypt's Vision 2030 - A Future Vision. *Journal for Youth Researchers*, (11), 1-42. (Arabic)
- UYGUR, A. & SÜMERLİ, S. (2013). EFQM Excellence Model. *International Review of Management and Business Research*, 4(2).
- Zahran, Eman Hamdi. (2021). Requirements for Implementing the European Model for Institutional Excellence EFQM in Egyptian Universities in Light of the Developments of the Digital Age. *Educational Journal*, (2), 1-107.
- Zaid, Jamal & Al Shuja', Hanan. (2021). The Impact of Entrepreneurial Orientation in Achieving Institutional Excellence in Private Yemeni Universities in the Capital Sanaa. *Arab Journal*, 14(50), 71-93. (Arabic)