



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء

المعايير العالمية للتميز المؤسسي

متطلب تكميلي للحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية والتخطيط

إعداد الطالب

شلاش بن مقبل شلاش الضبعان

٤٣٣٧٠٠٧٨

إشراف

د. عبيد الله بن صلاح اللحياياني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ - ٢٠١٥ / ٢٠١٦ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**(إن الله يحب إذا عمل أحدكم**

**عملاً أن يتقنه)**

**محمد بن عبد الله صلى الله عليه وآله وسلم**

## ملخص الدراسة

- **عنوان الدراسة:** استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي.
- **اسم الباحث:** شلاش بن مقبل شلاش الضبعان
- **اسم المشرف:** د. عبيد الله بن صلاح اللحياني
- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي.
- **منهج الدراسة:** استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين (وكلاء جامعة، عمداء، رؤساء أقسام) في تسع جامعات ناشئة (الطائف، حائل، الجوف، تبوك، الحدود الشمالية، المجمعة، شقراء، بيشة، حفر الباطن) وعددهم ٨٧٥ قائداً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بلغ عددها ٢٧٠ قائداً.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من ستة أبعاد اشتملت ٨٣ عبارة.
- **الأساليب الإحصائية:** تم إجراء المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) وتمثلت في: التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، واختبار (T.TEST) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test).
- **أهم نتائج الدراسة:** (١) جاءت درجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء) متوسطة، حيث كان أعلى متوسط لبعدهم القيادة (٣,٢٨) وأقل متوسط لبعدهم الموارد البشرية (٣,٠٢). (٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير سنة التأسيس لصالح الجامعات الأقدم تأسيساً، ووفقاً لمتغير المركز الوظيفي لصالح وكيل الجامعة، ووفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي، لصالح الذين خبرتهم ١٢ سنة فأكثر (٣). جاءت درجة أهمية معايير التميز المؤسسي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد عالية جداً، حيث كان أعلى متوسط لبعدهم الشراكات وإدارة الموارد (٤,٥٥) وأقل متوسط لبعدهم العمليات (٤,٤٥). (٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة لصالح وكيل الجامعة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير تأسيس الجامعة، وبتغير الخبرة في العمل القيادي.
- **أهم توصيات الدراسة:** أن تتبنى الجامعات السعودية الناشئة تطبيق الاستراتيجية والنموذج المقترحين لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي مع التركيز على أبعاد: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء.

## ABSTRACT

- **The Study Title:** A proposed strategy for the development of performance in the emerging Saudi universities in the light of the global standards of organizational excellence.

- **Researcher:** Shilash Muqbil Shilash Al- Dhaban

- **Supervisor:** ObedAllah bin Salah Alehyani

- **Objectives of the study:** The study aimed to build a proposed strategy for the development of performance in the emerging Saudi universities in the light of the global standards of organizational excellence.

- **Methodology:** The researcher has used the descriptive survey method.

- **The study's population:** The study population consisted of academic leaders (universities' deputies, deans, heads of departments) in nine emerging universities (Taif, Hail, Jouf, Tabuk, Northern Borders ,Majmaah , Shaqra , Bisha, Hafr Al-Batin) and their number was 875 leaders, the researcher selected a stratified random sample comprising 270 leaders.

- **The tools of the Study:** the questionnaire was used as a tool for the study. It consisted of six dimensions including 83 sentences .

- **The Statistical Methods:** The statistical treatment for this study was conducted by using (SPSS) program and represented in: frequencies , percentage, and averages, standard deviations, and Pearson coefficient of correlation , the coefficient of reliability alfa Cronbach, and (T.TEST) and analysis of internal variance (ANOVA), and (Kruskal-Wallis test).

- **Findings**

**The most important findings of the study:** 1) the degree of availability of organizational standards of excellence for the development of performance in the emerging Saudi universities from the standpoints of academic leaders for all dimensions (leadership, strategic planning, human resources, operations, partnerships and resources management and performance results) was medium, whereas the highest average for the dimension of leadership was (3.28) and the lowest average the dimension for human resources was (3.02). 2) There are statistically significant differences between the study sample responses about their appreciation for the availability of organizational standards of excellence for the development of performance in the emerging Saudi universities according to the variable of the establishment in favor of the oldest universities , according to the variable of career center in favor of the universities' vice president and according to the variable of experience in the leadership to those who have experience exceed 12 years. 3) On the other hand, the degree of importance of the organizational standards of excellence for the development of performance in the emerging Saudi universities from the standpoint of academic leaders of all dimensions was very high, The highest average for the dimension of partnerships and resource management was (4.55) and the lowest average for the dimension of operations was (4.45). there are no statistically significant differences between the study sample about their appreciation responses to the degree of importance of the organizational standards of excellence for the development of performance in the emerging Saudi universities in favor of universities' deputies , while there are no statistically significant differences according to the variable of the foundation of universities and to the variable of experience in leadership work.

- **Recommendations**

The most important recommendations of the study: to adopt the emerging Saudi universities application of the proposed strategy and the model for the development of performance in the light of international standards of organizational excellence focusing on these dimensions: leadership, strategic planning, human resources, operations, partnerships and resources management, performance results.

الإهداء

إلى والديّ

إلى عائلتي الجميلة

إلى من قدّم لي إضافة في مسيرتي العلمية

إلى كل من يعمل من أجلنا

الباحث

شلاش بن مقبل الضبعان

## الشكر والتقدير

الحمد لله أهل الحمد والشكر والثناء، والصلاة والسلام على خير الأنبياء، وبعد:  
بالشكر يدوم العطاء، ويتميز الإبداع، فيسير المجتمع بتكاتف العاملين بين رأي وعطاء وشكر، نحو أهدافه  
باسم الله مجراه ومرساه.

وقد حظيت في هذه الدراسة بشركاء أفخر بهم، كان دافعهم الأساس السعي لتميز البحث العلمي، وتحقيقه  
لأهدافه، ومن ثمّ الرقي بوطن يحتاج من أبنائه إلى الكثير حتى يتبوأ المكانة اللائقة به.  
شكراً لجامعة أم القرى التي حظيت بشرف الانتظام بها طالباً، وهي التي قدمت لهذا الوطن عقولاً رقت به  
وأسهمت في بنائه!

شكراً لعمادة الدراسات العليا، وعمادة كلية التربية على ما بذله رجالهما من جهود مشكورة مذكورة!  
شكراً لمكتبة الملك عبد الله بن عبد العزيز الجامعية، والمكتبة السعودية الرقمية فقد استفدت الكثير مما تحتويانه!  
شكراً لأستاذي الدكتور/ عبيد الله بن صلاح اللحياي الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط  
والمشرف على هذه الدراسة، فقد ساندت ووجهت ودعمت، فكسبت من خبرتك العلمية والعملية ما أعانني  
على إتمام هذا البحث!

شكراً لسعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط الدكتور عبد الله الزهراني وأساتذتي في القسم فرداً فرداً  
فقد كسبت منكم الكثير، وبذلت من أجلي وزملائي الكثير والكثير!  
شكراً لأستاذي الدكتور/ سلطان بن سعيد بخاري، الذي بدأت معه هذه الدراسة، فقد قدم هذا  
الرجل لي ولطالابه ما أعجز عن تحديده!

شكراً للدكتور/ عبد الله بن محمد العامري عضو هيئة التدريس في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي بالطائف،  
فقد بذل الرأي والمشورة لهذا البحث ببذل واحتساب يغبط عليه!

شكراً للأساتذة الذين حكّموا الاستبانة والاستراتيجية المقترحة، فقد بذلوا الوقت والفكر رغم المشاغل.  
شكراً لرجال الجامعات الناشئة الذين خصصوا لي من وقتهم الكثير وصبروا على إلحاحي برقي وتفهم، فقد  
كان لي في كل جامعة أخ يبذل وقته وجهده من أجل وصول الدراسة إلى ما أتمنى ويتمنى!  
شكراً لرجال مكة الذين قضيت بينهم أربع سنوات، لا أدري أنا الضيف أم رب المنزل؟!  
شكراً لزملائي الذين شرفت بهم في رحاب جامعتنا العريقة نتسابق من أجل غاية سامية!  
تتسابق عبارات الشكر والتقدير، ولكن الصفحات لا تكفي، ولذلك أقول لكل من وقف معي: شكراً!  
كتب الله أجرك وأعلى ذكرك وجعل ما قدمته في موازين حسناتك!

الباحث

شلاش بن مقبل الضبعان

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة (عربي)
ب	ملخص الدراسة (English)
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ع	فهرس الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
٢	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٦	أسئلة الدراسة
٧	أهداف الدراسة



الصفحة	الموضوع
٧	أهمية الدراسة
٩	حدود الدراسة
٩	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: أدبيات الدراسة: الإطار النظري والدراسات السابقة	
المبحث الأول: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية	
١٣	تمهيد
١٤	وظائف التعليم العالي
١٥	أهداف التعليم العالي في المملكة العربية السعودية
١٦	تاريخ التعليم العالي في المملكة العربية السعودية
١٨	الجامعات السعودية الناشئة
٢١	الأدوار المأمولة من الجامعات السعودية الناشئة
٢٢	واقع الجامعات السعودية الناشئة
٢٤	واقع الجودة في الجامعات السعودية الناشئة

المبحث الثاني: تطوير الأداء	
٢٨	مفهوم الأداء
٢٩	أبعاد الأداء
٣٠	مكونات الأداء
٣٠	عناصر الأداء
٣١	تطوير الأداء
٣١	النموذج الفكري لتطوير الأداء
٣٢	أهمية تطوير الأداء
٣٣	متطلبات تطوير الأداء
٣٣	قياس الأداء
٣٤	مداخل تطوير الأداء
٣٥	معوقات تطوير الأداء
المبحث الثالث: التميز المؤسسي	
٣٨	مفهوم التميز المؤسسي

الصفحة	الموضوع
٣٩	التميز المؤسسي والجودة
٤٢	أهمية التميز المؤسسي
٤٣	أهداف تطبيق منهج التميز المؤسسي
٤٤	متطلبات التميز المؤسسي
٤٦	مواصفات المنظمات المتميزة
٤٩	معوقات التميز المؤسسي
المبحث الرابع: نماذج التميز المؤسسي	
٥٢	تمهيد
٥٢	فلسفة نموذج التميز
٥٣	نماذج التميز المؤسسي والاعتماد
٥٤	أهمية نماذج التميز المؤسسي
٥٥	أهداف نماذج التميز المؤسسي
٥٥	نماذج التميز المؤسسي
٥٥	النموذج الياباني للتميز المؤسسي: جائزة ديمنج

الصفحة	الموضوع
٥٧	نموذج التميز المؤسسي الأمريكي: جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة
٦١	نموذج التميز المؤسسي الأوروبي
الدراسات السابقة	
٦٧	دراسات تناولت موضوع التميز المؤسسي
٨١	دراسات تناولت موضوع تطوير الأداء
٩٤	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة	
١٠٠	منهج الدراسة
١٠٠	متغيرات الدراسة
١٠١	مجتمع الدراسة
١٠٣	عينة الدراسة
١٠٦	أداة الدراسة
١١٥	الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها	
١١٧	تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول
١٣٥	تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني
١٤٠	تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث
١٥٧	تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع
الفصل الخامس: ملخص الدراسة	
١٦١	ملخص نتائج الدراسة
١٦٥	الاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي
١٨٢	نموذج مقترح لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي
١٨٧	التوصيات
١٨٩	المقترحات
١٩٠	المراجع
٢١٨	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤١	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي	.١
١٠١	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للجامعة	.٢
١٠٣	توزيع عينة الدراسة وفقاً للجامعة	.٣
١٠٤	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة	.٤
١٠٥	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي	.٥
١٠٦	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي	.٦
١٠٩	الصورة الأولية لأداة الدراسة	.٧
١١٠	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد أداة الدراسة	.٨
١١١	معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة	.٩
١١٢	الصورة النهائية لأداة الدراسة	.١٠
١١٣	درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة	.١١
١١٤	اختبار كولموجروف - سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov test) لقياس اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة	.١٢

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١٨	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعد القيادة في الجامعات السعودية الناشئة	.١٣
١٢٠	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة	.١٤
١٢٣	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعد الموارد البشرية في الجامعات السعودية الناشئة	.١٥
١٢٦	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعد العمليات في الجامعات السعودية الناشئة	.١٦
١٢٩	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعد الشراكات وإدارة الموارد في الجامعات السعودية الناشئة	.١٧
١٣٢	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعد نتائج الأداء في الجامعات السعودية الناشئة	.١٨
١٣٥	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة	.١٩
١٣٦	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة	.٢٠
١٣٧	نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي	.٢١

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٣٨	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي	.٢٢
١٣٩	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي	.٢٣
١٤٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية بعد القيادة في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة	.٢٤
١٤٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية بعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة	.٢٥
١٤٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية بعد الموارد البشرية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة	.٢٦
١٤٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية بعد العمليات في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة	.٢٧
١٥١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية بعد الشراكات وإدارة الموارد في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة	.٢٨
١٥٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية بعد نتائج الأداء في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة	.٢٩
١٥٧	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة	.٣٠
١٥٧	نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز	.٣١



	المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي	
١٥٨	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي	.٣٢

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٦٠	معايير نموذج التميز المؤسسي الأمريكي MBNQA	.١
٦٣	مفاهيم نموذج التميز المؤسسي الأوري EFQM	.٢
٦٥	معايير نموذج التميز المؤسسي الأوري EFQM	.٣
١٠٢	الرسم البياني لمجتمع الدراسة وفقاً للجامعة	.٤
١٠٤	الرسم البياني لعينة الدراسة وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة	.٥
١٠٥	الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	.٦
١٠٦	الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل القيادي	.٧
١٦٧	منهجية اعداد الاستراتيجية	.٨
١٨١	المخطط العام للاستراتيجية المقترحة	.٩
١٨٦	النموذج المقترح لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي	.١٠

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٢١٩	ملحق ١: خطابات سعادة وكيل الجامعة	.١
٢٢٨	ملحق ٢: الاستبانة في صورتها النهائية	.٢
٢٣٥	ملحق ٣: أصحاب السعادة خبراء تحكيم أداة الدراسة	.٣
٢٣٧	ملحق ٤: أصحاب السعادة خبراء تحكيم الاستراتيجية المقترحة.	.٤

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## المقدمة:

يتعرض علمنا اليوم لتغيرات متسارعة ومتزايدة تحمل مخاطر متعددة ومتنوعة لا تكاد تستثني جزءاً منه، خصوصاً في ظل الترابط والتواصل الحاصل بين أجزاء العالم، ولذلك فإن أي خلل في أي جزء من أي أجزاء هذا العالم يؤثر على بقية الأجزاء بقوة وبسرعة.

وهذا يستدعي تعاوناً جاداً على مستوى العالم، وأعمالاً مؤسسية قوية، تصمد في وجه المتغيرات، وتأخذ بيد هذا العالم نحو بر الأمان من خلال مشاريع متميزة وقادرة على الصمود بل والتغيير، ومن أهم المؤسسات التي يعول عليها الكثير مؤسسات التعليم العالي، ففي عالم اليوم أصبح التعليم العالي كما ذكر فريسر Fraser (١٤٣٢): مشروعاً كونياً. (ص.١٧)، يؤثر ويتأثر، كما أن التعليم العالي الذي يقوم على قيادة عقول الشباب هو قائد قاطرة التنمية على المستوى المحلي والوطني والعالمي، ووسيلة استثمار المجتمعات في رأس المال الأعلى، فالعنصر البشري هو أهم رأس مال يمتلكه أي مجتمع يسعى نحو التقدم، وتحقيق الأهداف والغايات التي يسعى إليها هذا المجتمع، وقد توصلت دراسة (Vilata, et al,2012) إلى أن: الجامعات هي المؤسسات الأكثر قدرة على الارتقاء بالمنطقة التي توجد فيها، سواء من خلال تدريب القوى البشرية والبحث العلمي والتنمية الاجتماعية والثقافية أو من خلال التطوير الاقتصادي.

كما أشارت كثير من الدراسات التي تصف واقع التعليم العالي إلى أن التعليم العالي مؤشر للتنمية في أي دولة أو منطقة إقليمية في العالم، وتبرز علاقة وثيقة بين مستوى التعليم والأولويات التي يحظى بها، ومكانة الدولة في النمو الاقتصادي، وبالتالي الاجتماعي والثقافي والحضاري. (أبو عمة، ١٤٣١، ص. ١٤).

وحتى تقوم مؤسسات التعليم العالي بهذا الدور الكبير والمحوري من أجل مجتمعاتها وعلمها، فإنها تحتاج إلى أن تكون على مستوى التحدي، وذلك بأن تستشعر مسؤوليتها الكبيرة، وأن تقوم كما أشار كافري (١٤٣٤) بالتغيير الجوهرى للطريقة التي تنظم بموجبها حالياً نشاطها التعليمي، فما كان صالحاً بالأمس ليس شرطاً أن يكون صالحاً اليوم، وما هو صالح اليوم قريباً ما سيكون من الماضي، كما أن الأمان والآمال لا تصنع لوحدها إنجازاً، بل لابد من العمل الجاد على إنشاء بيئة تعلم أكثر اتساعاً وأشمل مجالاً، وأقوى على مواجهة التحديات. (ص. ٤٣).

ولذلك لابد من الخروج من الأطر التقليدية والانطلاق نحو التميز في الأداء، إن أرادت مؤسسات التعليم العالي فعلاً أن تقوم بدورها المؤمل، فالمنافسة شرسة ولا مكان في عالم اليوم للضعفاء أو المتقاعدسين، وقد أوصى التقرير السنوي للبنك الدولي (The World Bank): بأن على الدول أن تعمل على مواجهة التحديات بتحسين أداء الأنظمة التعليمية، وخاصة التعليم الجامعي، لمواجهة الطلب المتزايد والاستجابة لمتطلبات المستفيدين والمتعاملين مع الجامعات. (السبيعي، ١٤٣٤، ص. ٢٩٣)، فقد أصبح تطوير الأداء الجامعي في وقتنا الحالي على قدر من الأهمية أكثر من أي وقت مضى وذلك لما طرأ من تطورات

علمية وتكنولوجية أسرع بكثير من ذي قبل مما انعكس بشكل واضح على النشاط العلمي والثقافي والاقتصادي الذي يتطلب مهارات متطورة ومستويات أعلى في الأداء والقدرات حتى يساير الخريج متطلبات العصر ومقتضيات سوق العمل الراهنة والتي تنافس دوماً على مستويات ومهارات وقدرات متطورة لأقصى مدى. (يسلم وخضر، ١٤٣١، ص. ٨٢).

إن السعي نحو التميز لم يعد ترفاً، بل أمراً حتمياً (المركز العربي للتعليم والتنمية، ١٤٣٣، ص. ١١٣) فهو رقي بالأداء ووسيلة أساسية للتحسين المستمر وبالتالي بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة، وتزايد أهمية التميز في التعليم العالي، كون هذا القطاع هو المعيار الذهبي للتميز، والنموذج الذي تنظر إليه باقي القطاعات (Robin.2007.P.5)، وبالتالي فإن أثره ممتد إلى غيره، والتميز فيه تميز فيما سواه من مؤسسات.

وقد جاءت نماذج التميز المؤسسي لتوفر الوقت والجهد والمال، وتقدم خارطة طريق واضحة المعالم لمن يسعى نحو التميز، وبالتالي تنافست الدول المتقدمة على استحداث هذه النماذج، ووضع الجوائز لها، ويعد النموذج الأوروبي للتميز EFQM، والنموذج الأمريكي MBNQA، والنموذج الياباني DEMING هي النماذج الأبرز والأكثر استخداماً (السلمي، ١٤٢٣، ص. ١٢).

إن نماذج التميز المؤسسي تقدم منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء في جميع أرجاء المنظمة بالإضافة إلى تطوير العمل وتحقيق التحسين المستمر بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفعالية، لما تحويه هذه النماذج من معايير رئيسية وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المتقدم لهذه الجوائز، وقد أشارت الدراسات إلى أن العديد من المنظمات العالمية ذات الأحجام المختلفة والمنتشرة في العالم التي تبنت نماذج إدارة التميز قد حققت تطوراً ملحوظاً في الأداء. (Adebanjo,2008,PP.9-11)، وفي دراسة (Baily,2011) فإن مؤسسات التعليم العالي التي حصلت على جائزة التميز المؤسسي أفضل أداءً من المؤسسات التي لم تحصل عليها.

فالسبيل الأمثل للنجاح يكمن في اعتماد منهجية للتميز تمثل الأساس لبناء ثقافة مؤسسية مهنية، تسهل تحقيق نجاح منهجي ودائم، ودون منهجية للتميز تتحول الجهود المبذولة إلى نتائج وقيمية لا تستقر في نسيج المنظمة أو المجتمع، وبذلك لا يتحقق النجاح بالشكل الذي يُطمح إليه. (ناجي، ١٤٣٠، ص. ١٤٢).

وتؤكد الحاجة للتميز المؤسسي ونماذجه في الجامعات الناشئة، فهذه المؤسسات التربوية في الخطوات الأولى لمسيرة طويلة، وبالتالي فهي تواجه ما تواجهه المؤسسات الناشئة، بالإضافة إلى ما يواجه الجامعات العريقة من تحديات ومصاعب، وبالمقابل فهي لا تعاني من إرث سابق يعيقها عن التميز، وكما ذكر السلمي (١٤١٩هـ): فإن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المنظمة لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المنظمة وعدم اندثارها. (ص. ٢٠)، كما أن الجامعات الناشئة توجد - في العادة - في مناطق بعيدة عن مراكز المدن الكبيرة ذات النشاط الاقتصادي المتعدد والمتنامي، ومن ثم فإن هذا البعد يشكل عدم كفاية البيئة الاقتصادية والاجتماعية لتعزيز البحث العلمي والترابط

الاجتماعي والشراكة الاقتصادية مع الشركات المنتجة، والتبادل العلمي مع الجامعات وغيرها. (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥، ص. ٣٣٢)، وبالتالي تتأكد حاجة الجامعات الناشئة للاعتماد على نفسها بصورة أكبر، ونماذج التميز المؤسسي العالمية تحقق لها ذلك فهي بمثابة دليل يختصر عليها الطريق نحو التميز والنجاح، وبالتالي الاعتماد الأكاديمي، ويضمن منسوبيها ومجتمعها إلى أنها تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ويحميها من الانجراف بعيداً عن رسالتها التربوية العظيمة.

### مشكلة الدراسة:

تستقبل المملكة العربية السعودية (رؤية ٢٠٣٠) التي تعتمد على ثلاثة مرتكزات: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهي المرجعية في المملكة العربية السعودية عند اتخاذ القرار. (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ١٤٣٧، ص. ١٣).

وتحقيق هذه الرؤية يستلزم جامعات سعودية ذات أداء متميز، فمن وسائل تحقيق الرؤية كما نصت عليه: العمل مع المتخصصين لضمان مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل، وإنشاء قاعدة بيانات شاملة لرصد المسيرة الدراسية للطلاب بدءاً من مراحل التعليم المبكرة إلى المراحل المتقدمة، كما أنها تهدف إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول (١٤٥٢هـ - ٢٠٣٠م)، وسيتمكن طلابنا من إحراز نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية والحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل التعليمي (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ١٤٣٧، ص. ٤٠-٤١).

وتأتي هذه الرؤية تنوياً لجهود طويلة في تاريخ المملكة العربية السعودية من الاهتمام بالتعليم العالي وإدراكاً لأهميته في الأخذ بالمملكة إلى المكانة التي تستحقها، فإرسال أول بعثة تعليمية كان في عام ١٣٤٦ هـ (الحامد وآخرون، ١٤٢٨، ص. ١١٨)، أي أنه سبق تأسيس المملكة العربية السعودية عام ١٣٥١ هـ، كما أن التعليم العالي أحد الاستراتيجيات الرئيسة في جميع خطط التنمية منذ عام ١٣٩٠ هـ (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥، ص. ٤٧)، فالهدف الحادي عشر من أهداف خطة التنمية العاشرة (١٤٣٦/١٤٣٧ - ١٤٤٠ / ١٤٤١): تنمية الموارد البشرية، ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، من خلال: تعزيز كفاءة التعليم العالي، والتوسع في التقويم والاعتماد الأكاديمي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦، ص. ١١-١٢) كما أن الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق) ١٤٥٠ هـ/ ٢٠٢٩ م تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية: التوسع في التعليم العالي بالانتشار الجغرافي لمؤسسات التعليم العالي في مناطق المملكة واستيعاب المؤهلين، مع الارتباط بالجودة العالية والتميز بين المؤسسات. (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٢، ص. ٢١)، وجاءت النقلة الكبرى عام ١٤٢٤ هـ، بالتوسع

في إنشاء الجامعات ليلعب عدد الجامعات الحكومية بنهاية عام ١٤٣٧ هـ، ٢٨ جامعة منها ٢٠ جامعة ناشئة تأسست بعد هذا التاريخ. (وزارة التعليم، ١٤٣٧، ص. ٩).

وعلى هذه الجامعات الناشئة يعوّل الكثير، نحو تحقيق التنمية المتوازنة في كل جزء من المملكة العربية السعودية حتى تسير نحو رؤيتها بثبات وقوة، ومع ذلك فإنه بحكم حداثة التجربة وضعف الاستقرار التنظيمي والتغييرات المستمرة يوجد ضعف في أداء الجامعات السعودية الناشئة يتبين من الدراسات السابقة التي أجريت حول أداء هذه الجامعات، فحسب دراسة (إبراهيم، ١٤٣٤) و (السبيعي، ١٤٣٤) و (اللهبي والزعرير، ١٤٣٢) هناك بعض القصور في الجانب الأكاديمي، وحسب دراسة (رضوان، ١٤٣٤) و (العنزي، ١٤٣٢) هناك ضعف في الجانب البحثي، كما أن هناك ضعفاً في جانب خدمة المجتمع كما في نتائج دراسة (رضوان، ١٤٣٤) و (العتيبي وموسى، ١٤٣٢)، وفي تقرير مجلة التنمية الإدارية (١٤٣٥) عدّ عدد من قيادات الجامعات الناشئة أبرز الصعوبات التي تواجه الجامعات الناشئة بأنها: ضعف التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، وضعف القدرة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة من سعوديين وغير سعوديين، وضعف قدرتها على استقطاب العنصر النسائي للتدريس، وضعف مشاركة المجتمع المحلي في تمويل المشاريع البحثية، وضعف التجهيزات المعملية للبحث العلمي، وغياب التخطيط الاستراتيجي، وضعف القدرة على تلبية حاجات مجتمعاتها وسوق العمل من التخصصات العملية والفنية، وتقدم الأنظمة الجامعية التي تجعلها نسخاً متشابهة من الجامعات الأخرى. (ص. ٢٨)، وقد وجدت دراسة (إدريس، ١٤٣٦) أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة بحاجة إلى تطوير أدائهم.

ولذلك فإن على الجامعات الناشئة حتى تحقق الأهداف الكبيرة المعقودة عليها أن تطوّر أداءها في جميع الجوانب، وتحديدًا في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، ف نماذج التميز اختصرت الطريق بتقديم منهجية علمية لإدارة التغيير ترتقي بقدرات المؤسسة الجامعية لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية. وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (المخلفي، ١٤٣٥) و (إدريس، ١٤٣٤) و (شعبان، ١٤٢٨) و (البلطان، ١٤٣٢) وتقرير مجلة التنمية الإدارية (١٤٣٥) و (آل عامر، ١٤٣٤) و (العنزي، ١٤٣١) و (السبيعي، ١٤٣٤) و (العلياني، ١٤٣٤) و (بو بشيت، ١٤٣٤) و (الحارثي، ١٤٣٤) و (المالكي، ١٤٣٣).

وإن مما يدعم كون الجامعات السعودية الناشئة بأمس الحاجة لتبني التميز المؤسسي في تطوير أدائها وأنها قادرة عليه مجموعة من العوامل: فالجامعات الناشئة لم تمر بحزمة التعقيدات الإدارية التي مرت بها الجامعات التي أنشئت منذ فترة طويلة، ولذلك فإن الأخذ بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من البداية يوفر الكثير من الجهد والوقت والمال. (العتيبي وموسى، ١٤٣٢، ص. ٣)، ووجود الرغبة والطموح لدى وزارة التعليم والجامعات الناشئة نفسها، ويتبين ذلك من دعم جهود التميز، والمؤتمرات المتتابعة حول تطوير أداء الجامعات



الناشئة، ووجود جائزة للتميز في التعليم العام، وقد أكدت نتائج الدراسات التي أجريت ذلك، ففي دراسة (رضوان، ١٤٣٤): هناك طموح موجود لدى الجامعات الناشئة وقناعة بإمكاناتها الموجودة لديها، فهناك ٨٣,٣% من أفراد عينة الدراسة ترى إمكانية الحصول على براءة اختراع، ولدى الجامعات الناشئة القدرة على تحديد احتياجات مؤسسات المجتمع من الأبحاث. (ص. ٦٠)، ووجدت دراسة (العلياني، ١٤٣٤) أن: مديري الجامعات يساندون مشاركة العاملين في عمليات ضمان الجودة وذلك بصورة كبيرة جداً، كما أن أفراد دراسة (اللوكان، ١٤٣٢) (وكلاء الجودة في الجامعات السعودية) ومنها ٣ جامعات ناشئة، موافقون بدرجة كبيرة جداً على أهمية تطبيق إدارة التميز التنظيمي بالجامعات السعودية والالتزام بكون التطوير عملية مستمرة. من هذه الآمال والحاجة والقدرة، فإن الطريق المناسب -من وجهة نظر الباحث- للجامعات السعودية عموماً، والناشئة خصوصاً لتحقيق الآمال، ومعالجة الضعف، ومواجهة التحديات التي تواجهها - كجزء من التعليم العالي وجامعات جديدة- الاستفادة من الطموح الموجود والتوجهات العالمية بتبني معايير التميز المؤسسي لتطوير أداؤها.

وهذا يجعل الحاجة ملحة للتعرف على درجة توافر وأهمية معايير التميز المؤسسي في أداء الجامعات الناشئة، وانطلاقاً مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السعي إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي.

#### أسئلة الدراسة:

**السؤال الرئيس:** ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي؟

**ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:**

**السؤال الأول:** ما درجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة تعزى للمتغيرات التالية: (سنة التأسيس، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

**السؤال الثالث:** ما درجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة تعزى للمتغيرات التالية: (سنة التأسيس، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

## أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي وذلك من خلال:

١. التعرف على درجة توافر معايير التميز المؤسسي في أداء الجامعات السعودية الناشئة.
٢. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي في الجامعات السعودية الناشئة تعزى للمتغيرات التالية: سنة التأسيس، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.
٣. التعرف على درجة أهمية معايير التميز المؤسسي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة.
٤. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة تعزى للمتغيرات التالية: سنة التأسيس، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الجامعات الناشئة والأدوار المأمولة منها، فالجامعات الناشئة تشكل ٧٠% من الجامعات السعودية، بالإضافة إلى كون بعضها في مناطق ومحافظات لم يسبق وجود التعليم العالي فيها، ولذلك فكل تطوير لأدائها هو تطوير للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ونهضة بالمجتمعات التي تتواجد فيها وبالتالي نهضة للمملكة بأكملها، وكما أشار الدخيل (١٤٣٢) فإن تقدم الأمم يعتمد كثيراً على تقدم الجامعات فيها. (ص. ٥٤)، كما تتلخص أهمية الدراسة الحالية على مستوى النظرية والتطبيق في الأمور التالية:

١. أهمية الموضوع الذي تبحث فيه، فتطوير الأداء والتميز المؤسسي هما أساس بقاء المؤسسات وتحقيقها لأهدافها، كما قال السلمي (١٤١٩) في وقت مبكر: إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المنظمة لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المنظمة وعدم اندثارها. (ص. ٢٠).
٢. أن إمكانية تطبيق استراتيجية لتطوير الأداء وفق المعايير العالمية للتميز المؤسسي ممكنة في الجامعات الناشئة، فكما أشارت دراسة (العتيبي وموسى، ١٤٣٢) أن الجامعات الناشئة لم تمر بحزمة التعقيدات

الإدارية التي مرت بها الجامعات التي أنشئت منذ فترة طويلة، ولذلك فالأخذ بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من البداية يوفر الكثير من الجهد والوقت والمال. (ص. ٣).

٣. تأتي هذه الدراسة في ظل دمج وزارتي التعليم العالي والتعليم في وزارة واحدة، وتوجه وزارة التعليم نحو دعم جهود التميز في الجامعات، ومن ذلك جوائز ومراكز التميز الموجودة في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى "جائزة التعليم للتميز" في التعليم العام، والتي بدأت في العام الدراسي ١٤٣٠ / ١٤٣١ وجعلت رؤيتها "الريادة في جوائز التميز التربوي إقليمياً وعالمياً" ورسالتها "تحفيز الميدان التعليمي والإداري نحو الأداء المتميز، وتشجيع الممارسات المتميزة والتفوق العلمي وتكريم المبدعين والتميزين علمياً وتربوياً وإدارياً، ونشر ثقافة التميز والعمل للإتقان". (جائزة التعليم، ١٤٣٦).

٤. تأتي هذه الدراسة متوافقة مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تسعى لبناء وطن أكثر ازدهاراً يجد فيه كل مواطن ما يتمناه، وبدأ العمل فيها منذ إعلانها في ١٢ / ٧ / ١٤٣٧ هـ (٢٥ أبريل ٢٠١٦ م)، وأصبحت منذ ذلك الوقت مرجعية اتخاذ القرار في المملكة العربية السعودية. (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ١٤٣٧، ص. ١٣).

٥. تأتي هذه الدراسة متوافقة مع أهداف خطة التنمية العاشرة التي بدأت في عام ١٤٣٦ فبالإضافة إلى أهداف الخطة الأخرى، فإن الهدف الثاني والعشرون يركز على: تحقيق التنمية المتوازنة بين مناطق المملكة، وذلك من خلال: إنشاء مجتمعات للإبداع والابتكار في مختلف مناطق المملكة؛ من خلال توثيق العلاقة ما بين القطاع الخاص، والجامعات، ومراكز البحث؛ لزيادة كفاءة المناطق وتنافسيتها. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦، ص. ٢٢).

٦. أن تطوير أداء الجامعات الناشئة وفق المعايير العالمية للتميز المؤسسي يحقق من باب أولى ضمان الجودة من خلال الاعتماد الأكاديمي المؤسسي على المستوى المحلي، والبرامجي على المستويين المحلي والعالمية.

٧. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في ترشيد جهود التطوير في الجامعات الناشئة من خلال الاستراتيجية المقترحة المبنية على المعايير العالمية للتميز المؤسسي والمناسبة للجامعات الناشئة.

٨. تأتي هذه الدراسة استجابة للدراسات التي نادى بالسعي لوضع معايير خاصة للتميز المؤسسي تختص بالجامعات الناشئة كما في (العلياني، ١٤٣٤) و (سلطان، ١٤٣٥) و (الشعلان وكعكي، ١٤٣٥)، وتوصيات بعض القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة في تقرير مجلة التنمية الإدارية (١٤٣٥): أن الواقع الحالي للجامعات الناشئة يحتم عليها إيجاد أنظمة خاصة بها، مع إعطائها المزيد من فرص التميز. (ص. ٢٧).

٩. في حدود علم الباحث تعتبر هذه الدراسة جديدة في بابها، فلم يسبق دراسة تطوير أداء الجامعات الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي بمنظور تكاملي.
١٠. يأمل الباحث أن تفيد نتائج الدراسة في فتح مجالات جديدة أمام الباحثين للقيام بأبحاث مستقبلية تتناول موضوع تطوير أداء الجامعات الناشئة في ضوء المعايير العالمية في التميز المؤسسي.
١١. يأمل الباحث أن تستفيد من نتائج الدراسة الجهات ذات العلاقة (وزارة التعليم، الجامعات الناشئة، وزارة الاقتصاد والتخطيط، مجتمعات الجامعات الناشئة)

### حدود الدراسة:

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على درجة التوافق والأهمية لمعايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة، وذلك بهدف بناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي.

### **٢- الحدود المكانية:**

تم تطبيق هذه الدراسة على تسع جامعات من الجامعات السعودية الناشئة وذلك حسب سنة التأسيس والموقع الجغرافي، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم (جامعة حفر الباطن، جامعة بيشة، جامعة شقراء، جامعة المجمعة، جامعة الحدود الشمالية، جامعة تبوك، جامعة الجوف، جامعة حائل، جامعة الطائف).

### **٣- الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ.

٤- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة (وكلاء الجامعات، العمداء، رؤساء الأقسام) والذين هم على رأس العمل في الجامعات المحددة آنفاً أثناء تطبيق أداة الدراسة.

### **مصطلحات الدراسة:**

١. **استراتيجية Strategy:** عرّف اندريوس Andrews الاستراتيجية بأنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية، وهي عملية تسعى للتطوير المنظم المحسوب لتحقيق غايات محددة خلال مدة زمنية معينة، وتستند في أساسها إلى بحث علمي يسير غور الماضي والحاضر، ورؤية فلسفية تحدد الغايات المطلوب تحقيقها، واجتهاد في توفير سبل الوصول إلى تلك الغايات (إدريس والمرسي، ١٤٢٤، ص. ٢٢)، وعرفها توماس (Thomas, 1988) بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" (السيد، ١٤١٩، ص. ٢).

وتعرف الدراسة الحالية الاستراتيجية إجرائياً بأنها: الخطط والأنشطة التي تتبناها الجامعة الناشئة على المدى البعيد لتطوير أداؤها بما يحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

٢. **الأداء Performance**: الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل. (نصر، ١٤٢٣، ص. ٩٤) وعرفه أبو النصر (١٤٣٠) بأنه: المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات. (ص. ٦٥).

وتعرف الدراسة الحالية الأداء إجرائياً بأنه الجهد الذي يقوم به منسوبو الجامعة في الجانبين الإداري والأكاديمي لتحقيق أهداف الجامعة.

٣. **التطوير Development**: عرّفه بيكهارد Richard Bechard بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية. (الطجم، ١٤٣٣، ص. ٦٢) كما عرّفه بورك Purke بأنه: عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمة من خلال استخدام تقنيات علم السلوك وبجوته ونظرياته. (فرنش، جونيير، ١٤٢١، ص. ٦٠).

وتعرف الدراسة الحالية تطوير الأداء إجرائياً بأنه: الجهود المخططة التي تبذل على مستوى الجامعة بأكملها وتحت إشراف قياداتها لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

٤. **التميز Excellence**: حالة من التفوق وامتلاك الفرد المقوم الأساسي لجودة معينة وحصوله على درجات نادرة. (البيلاوي وآخرون، ١٤٢٧، ص. ٢٠) وعرفه كانجي Kinji: بأنه عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف. (الهلال، ١٤٣٥، ص. ٢٥).

وتعرف الدراسة الحالية التميز إجرائياً بأنه درجة عالية من الأداء.

٥. **التميز المؤسسي Organizational Excellence**: ويطلق عليه أيضاً التميز التنظيمي، عرفه ادوار ديمنج بأنه يعني القدرة على الاختيار الأفضل، كما يعني القدرة على إجراء التقييم الذاتي الذي يحقق التحسين المستمر للمنظمة، فهو نمط فكري وإداري، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، تقدم خدمة أو تنتج سلعة سواء كانت حكومية أو غير حكومية. (ناصر، ١٤٣١، ص. ١٧) كما عرفه جيرارد وبينار Girard & Pinar (٢٠٠٨) بأنه استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. (ص. ٣١).

وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه مدخل شامل ومتكامل لتطوير أداء الجامعات الناشئة بما يضمن الاستثمار الأمثل للموارد وضمان تحقيق نتائج ذات كفاءة وفعالية.

٦. المعايير **Standards- Criteria** : عرفته الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية NAQAAE (١٤٢٥) بأنه "بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشوداً من الجودة أو التميز. (ص. ٩). وعرف البهواشي (١٤٢٨) معايير الأداء بأنها "مقاييس معيارية أو أطر مرجعية أو علامات تمايز يتم استخدامها للحكم على مدة تحقيق مستويات الأداء" (ص. ٩٤).

وتعرف الدراسة الحالية المعيار إجرائياً بأنه المستوى الذي يتحقق ببلوغه قدر من التميز في المجال الذي يقيسه.

٧. الجامعات الناشئة **Universities emerging**: هي الجامعات الحكومية التي صدرت قرارات إنشائها خلال عام ١٤٢٤ هـ، وما بعده وغالباً ما تكون هذه الجامعات في أصلها فروعاً لجامعات قائمة، أو كليات موزعة على مدن وقرى محافظات متجاورة، فتم جمعها وإعادة هيكلتها تحت إدارة مركزية باسم مشترك يضمها جميعاً. (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥، ص. ١٤٣).

## الفصل الثاني أدبيات الدراسات

### أولاً: الإطار النظري

- المبحث الأول: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية
- المبحث الثاني: تطوير الأداء
- المبحث الثالث: التميز المؤسسي
- المبحث الرابع: نماذج التميز المؤسسي

### ثانياً: الدراسات السابقة

- الدراسات التي تناولت موضوع تطوير الأداء
- الدراسات التي تناولت موضوع التميز المؤسسي

## الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

تمثل أدبيات الدراسة حول موضوع تطوير الأداء في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي الخلفية الفلسفية والنظرية والمعرفية التي تم الاعتماد عليها في بناء إطار مفاهيمي يساعد في فهم وتحليل موضوع الدراسة والإفادة مما ورد بها من مضامين وأفكار في تحديد الأبعاد، ورسم المنهج، وبناء الأداة، وتفسير النتائج، ويشتمل هذا الفصل على جزئين:

الجزء الأول: يمثل الإطار النظري للدراسة، ويتكون من أربعة مباحث نظرية تناولها الباحث بعد قراءة متعمقة فيما تضمنته الأدبيات، واستخلاص ما بها من مضامين وأفكار تتعلق بموضوع الدراسة، وتتمثل فيما يلي: المبحث الأول: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المبحث الثاني: تطوير الأداء، المبحث الثالث: التميز المؤسسي، المبحث الرابع: النماذج العالمية للتميز المؤسسي.

الجزء الثاني: يمثل الدراسات السابقة وتم تقسيمها لمحورين: المحور الأول: دراسات متعلقة بتطوير الأداء، المحور الثاني: دراسات متعلقة بالتميز المؤسسي، ويمكن تفصيل ذلك فيما يلي:

### أولاً: الإطار النظري للدراسة

#### المبحث الأول: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

تستقبل المملكة العربية السعودية رؤيتها لعام ٢٠٣٠ والتي تتضمن تحولاً كاملاً على المستوى الوطني اعتماداً على ثلاثة محاور: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح. (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ١٤٣٧، ص. ١٣)، وهذا التحول الكبير يحتاج إلى تكامل جميع الجهود من أجل تحقيق الأهداف، وفي مقدمة الركب مؤسسات التعليم العالي التي هي كما ذكر روبين (Robin.2007) المعيار الذهبي للتميز، وهي النموذج الذي تنظر إليها القطاعات الأخرى. ص ٥، فإن تميز تميزت، وإن حصل قصور أثر على غيره، فمؤسسات التعليم العالي -في الأغلب- هي المؤسسات الأكبر في مجتمعاتها المحلية، كما أنها هي الأنموذج الذي تحتذي به المؤسسات الأخرى، كما أن تقدم الأمم يعتمد كثيراً على تقدم الجامعات فيها. (الدخيل، ١٤٣٢هـ، ص. ٥٤)، وتشير كثير من الدراسات كما ذكر أبو عمة (١٤٣١ هـ) إلى أن التعليم العالي مؤشر للتنمية في أي دولة أو منطقة إقليمية في العالم، وتبرز علاقة وثيقة بين مستوى التعليم والأولويات التي يحظى بها، ومكانة الدولة في النمو الاقتصادي، وبالتالي الاجتماعي والثقافي والحضاري. (ص. ١٤).

فللتعليم العالي دور حاسم في تطور وتقدم المجتمع، لكونه أهم عامل من عوامل نجاح التنمية، فهو الذي يمثل الأساس لأي تغيير تنموي في المجتمع، لما يوفره من أطر عملية يُعول عليها في نواحي التغيير والتطوير، فبدونه لا يمكن تصور حدوث نقلة تنموية شاملة ومستدامة، ولا تنفيذ سياسات وخطط الدولة وطموحاتها إلا من خلال كوادرها البشرية المؤهلة. (الربيعي، ١٤٢٩هـ، ص. ٢٣).



وكما أشار سورنسن وفيرست وموين (١٤٢٧) فإن التعليم العالي استثمار ناجح دون أدنى شك، يؤتي أكله من حيث المبدأ والفائدة في كل جيل صاعد. (ص. ٢٥).

وقد رصدت دراسة ( Baum and Payea, 2005 ) فوائد عديدة للتعليم العالي على مستوى الفرد والمجتمع، فعلى المستوى الفردي يوجد ارتباط وثيق بين التخرج من الجامعة ومستوى الدخل المرتفع للجنسين، وبمقارنة دخول خريجي الجامعات بدخول خريجي الثانوية العامة يلاحظ تفاوت كبير بين المستويين لصالح خريجي الجامعات، وبإجمال فوائد التعليم العالي للفرد نجد أنها تتفوق على أي فوائد يمكن قياسها لخريجي الثانوية العامة أما على مستوى المجتمع فإن من فوائد التعليم العالي: تقليل مستوى البطالة والفقر، وانخفاض معدل الجريمة، وزيادة مستوى الوعي الصحي، والمشاركة الإيجابية في الأعمال التطوعية والنشاطات الاقتصادية والاجتماعية. (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥، ص. ١١٤).

وكلما تقدم الزمن وتزايدت التحديات ظهرت أهمية التعليم العالي، ودوره على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

### وظائف التعليم العالي

تتعدد مهام مؤسسات التعليم العالي في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه العالم، فكما يقول العالم كارل جاسبرز في كتابه "فكرة الجامعة": تعد الجامعة مجتمعاً من العلماء المنخرطين في البحث عن الحقيقة. (كافري، ١٤٣٤، ص. ٥٩)، وبالأساس فوظائف التعليم تتمحور حول ثلاثة وظائف هامة ومؤثرة:

١- **التدريس Teaching**: هو الوظيفة الأولى والهدف الرئيس للجامعة، فالمعرفة هي المسوغ الأساس لوجود الجامعة، وكما ذكر كافري (١٤٣٤) فالجامعة مطوّرة لإمكانية المعرفة بالتدريس، وهي مؤسسة المعرفة الأساسية. (ص. ٤٠)، والمقياس الأكبر لنجاح الجامعة هو نوعية خريجها وتمكنهم من العلوم التي درسوها.

٢- **البحث العلمي Scientific Research**: حيث يعد البحث العلمي نشاطاً أساساً في تكوين مؤسسات التعليم العالي لتكون مؤسسات علمية وفكرية، ويستخدم إنتاجها العلمي بوصفه أهم المقاييس المتداولة لتحديد مدى قيامها بدورها القيادي في المجالات العلمية والمعرفية، ومن هذه الوظيفة تستمد الجامعات سمعتها، وتختلف الجامعات في نظرتها للبحث العلمي، فمن الجامعات ما تعده الوظيفة الثانية بعد التدريس، وهي الظاهرة الأبرز مقارنة بالجامعة التي أعطت أولوية للبحث العلمي على التدريس. (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥هـ، ص. ٢٣٩)، والدول تتفاخر بما يتم صرفه على البحث العلمي بل وتعقد المقارنات للدلالة على قوة وضعف المجتمعات. (رضوان، ١٤٣٤، ص. ٢١٩).

٣- خدمة المجتمع **Community service**: يقوم التعليم العالي بدور بارز في تحقيق التفاعل بينه وبين المجتمع المحيط به لتأدية رسالته تجاه المجتمع، فالتعليم العالي ينظر إليه على أنه منبر للتطوير ومنازة شاحخة لنشر الوعي بين الأفراد. (الربيعي، ١٤٢٩هـ، ص. ١٦)، وهذه الوظيفة تعد مكوناً أساسياً مهماً لأي دور من أدوار الجامعة، سواءً كانت بصورتها الكاملة أو حال كونها جزءاً لا يتجزأ من الوظيفة الأولى (التعليم) والوظيفة الثانية (البحث) (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٥هـ، ص. ١٢)، فخدمة المجتمع تتحقق من خلال تعليم أفرادها، والبحث فيما يرقى به ويجنبه المشكلات.

وأضاف كافري (١٤٣٤هـ) إلى وظائف التعليم العالي، الوظائف التالية:

١. مدرسة للإنجاز النهائي: المرحلة الأخيرة من التعليم العام.

٢. مدرسة مهنية: تدريب العمال النخبويين.

٣. مصنع المعرفة: إنتاج العلم والتكنولوجيا والأيدولوجيا.

٤. مؤسسة ثقافية: التعبير عن كينونتنا الفردية والجماعية. (ص. ٣٦).

كما ذكر الدخيل (١٤٣٢هـ) أن من مهام مؤسسات التعليم العالي: إعداد عضو هيئة التدريس، تشجيع عضو هيئة التدريس ومساندته، إعداد الخريجين في التعليم العالي، البحث العلمي، المنتجات، التنوير. (ص. ٤١-٦٨).

وعلى العموم فالملاحظ أن وظائف مؤسسات التعليم العالي مهما فصلنا فيها، فإنها تتمحور حول الوظائف الثلاث: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، وما أضيف يمكن إدراجه ضمن إحدى هذه الوظائف الثلاث، الأهم كما ذكر البهواشي (١٤٣١هـ) أنه كلما زاد التفاعل والتنسيق بين وظائف التعليم العالي عظمت الاستفادة. (ص. ٣٩).

### أهداف التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

حسب علماء الاجتماع فإنه للحكم على أي مؤسسة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تربوية، لابد من الوقوف على مدى نجاح هذه المؤسسة في تحقيق الهدف أو الأهداف التي أنشئت من أجلها. (البهواشي، ١٤٣١هـ، ص. ٤٠)، وأهداف التعليم العالي في المملكة العربية السعودية واضحة ومعلنة، وخطط التنمية التي تتابعت تدعم هذه الأهداف، فحسب وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ١٣٨٩هـ / ١٩٦٩م التي عرفت التعليم العالي بأنه: مرحلة التخصص العملي في كافة أنواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاية والنبوغ، وتنمية لمواهبهم، وسدًا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضرة ومستقبله، بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغايتها النبيلة. فإن أهداف التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تنمية عقيدة الولاء لله، وإعداد مواطنين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً تأهيلاً عالياً، لأداء واجبهم في خدمة

بلادهم، والنهوض بأمتهم، في ضوء العقيدة السليمة، ومبادئ الإسلام السديدة، وإتاحة الفرصة أمام النابغين للدراسات العليا في التخصصات العلمية المختلفة، والقيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي الذي يسهم في مجال التقدم العالمي، في الآداب، والعلوم، والمخترعات وإيجاد الحلول السليمة الملائمة لمتطلبات الحياة المتطورة واتجاهاتها التقنية (التكنولوجية)، والنهوض بحركة التأليف والإنتاج العلمي، وترجمة العلوم وفنون المعرفة النافعة إلى لغة القرآن، وتنمية ثروة اللغة العربية من "المصطلحات"، بما يسد حاجة التعريب، ويجعل المعرفة في متناول أكبر عدد من المواطنين، والقيام بالخدمات التدريبية والدراسات "التجديدية". (وزارة التعليم، ١٤١٦هـ، ص ٢١-٢٢)

### تاريخ التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

بدأ الاهتمام مبكراً في المملكة العربية السعودية بالتعليم العالي بإرسال أول بعثة تعليمية في عام ١٣٤٦هـ إلى مصر. (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥، ص ٢٤)، ويمكن تقسيم تاريخ التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بعد ذلك إلى أربعة مراحل:

#### ١- مرحلة التأسيس (١٣٦٩هـ-١٣٨٠هـ / ١٩٤٩م-١٩٦٠م)

وهي المرحلة التي وضعت فيها اللبنة الأولى للتعليم العالي، حيث أنشئت كلية الشريعة بمكة المكرمة عام (١٣٦٩هـ / ١٩٤٩م) وكذلك كلية المعلمين بمكة (١٣٧٢هـ / ١٩٥٢م) وفي عام (١٣٧٣هـ / ١٩٥٣م) أنشئت كلية الشريعة بالرياض، وكلية اللغة العربية (١٣٧٤هـ / ١٩٥٤م) وتوجت هذه المرحلة بإنشاء أول جامعة في المملكة العربية السعودية وهي جامعة الملك سعود عام (١٣٧٧هـ / ١٩٥٧م).

#### ٢- مرحلة التوسع (١٣٨١هـ-١٤٠١هـ / ١٩٦١م-١٩٨٠م)

وقد تم في هذه المرحلة إنشاء وزارة التعليم العالي في ٨ / ١٠ / ١٣٩٥هـ والتوسع في إنشاء الجامعات حيث شملت مناطق المملكة الرئيسية، فبالإضافة لجامعة الملك سعود توالى افتتاح الجامعات: الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة عام (١٣٨١هـ / ١٩٦١م)، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة عام (١٣٨٧هـ / ١٩٦٧م)، وفي عام (١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م) تم إنشاء جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، وفي عام (١٣٩٥هـ / ١٩٧٥م) أنشئت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في الظهران، وفي العام نفسه أنشئت جامعة الملك فيصل بالأحساء، وبعد ذلك أنشئت جامعة أم القرى بمكة المكرمة في عام (١٤٠١هـ / ١٩٨٠م)، وتتكون تلك الجامعات من (٥٨) كلية متنوعة التخصصات.

وقد قامت بعض تلك الجامعات بإنشاء فروع لها في مناطق أخرى غير مقرها الرئيس، مثل فرع لجامعة الملك سعود بأبها والقصيم، وفرع لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمدينة المنورة وأبها والقصيم والأحساء، ولجامعة الملك عبد العزيز فرع في المدينة المنورة وفي مكة المكرمة، كما شهدت هذه المرحلة تنوعاً في التعليم

العالي، حيث أُسست عدد من كليات المعلمين التي كانت تتبع وزارة المعارف آنذاك في كل من: الرياض والمدينة وأبها والدمام والرس والطائف.

### ٣- مرحلة الشمول (١٤٠٢هـ-١٤٢٣هـ / ١٩٨١م-٢٠٠٣م)

وشهدت هذه المرحلة انتشاراً لمؤسسات التعليم العالي في مختلف مناطق المملكة ومحافظاتها، وقد تم في هذه المرحلة تغطية جميع المناطق الإدارية موزعة على أكثر من (٨٠) محافظة بتخصصات متنوعة، وفي عام ١٤١٤ هـ (١٩٩٣ م) تم إنشاء مجلس التعليم العالي الذي أصبح السلطة العليا المسؤولة عن شؤون التعليم فوق المستوى الثانوي والإشراف عليه، كما تم في هذه المرحلة افتتاح جامعة الملك خالد عام (١٤١٩هـ/١٩٩٨م).

### ٤- مرحلة الشمول والانتشار (١٤٢٤-١٤٣٤هـ / ٢٠٠٤-٢٠١٣م)

يمكن القول بأنه لم يسبق لهذه المرحلة نظير في التعليم العالي في المملكة حيث تضاعف عدد الجامعات أكثر من ثلاثة أضعاف، وانتشرت في أرجاء المملكة، وارتفعت الطاقة الاستيعابية الجامعية بعد إنشاء الجامعات والكليات الجديدة في كل المناطق وأكثر المحافظات، أو انفصال بعضها عن الجامعة الأم لتكوين جامعة جديدة، وازداد عدد الطلبة حتى وصل إلى ما يربو على (١,٢٠٠,٠٠٠) طالب وطالبة عام ١٤٣٤ هـ. (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥، ص. ٥٥)، ففي عام ١٤٢٤ هـ تم إنشاء جامعات القصيم والطائف وطيبة، وفي عام ١٤٢٦ هـ أنشئت جامعات حائل والجوف وجازان والملك سعود للعلوم الصحية، وفي عام ١٤٢٧ هـ أنشئت جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ونجران والباحة وتبوك، وفي عام ١٤٢٨ هـ أنشئت جامعة الحدود الشمالية، وفي عام ١٤٣٠ هـ أنشئت جامعة الملك سلمان بن عبد العزيز بالخرج، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجامعة شقراء، وجامعة المجمعة، وفي عام (١٤٣٢هـ/٢٠١١م) أنشئت الجامعة السعودية الإلكترونية، كما شهدت هذه المرحلة وضع كليات المعلمين التي بلغ عددها (١٨) كلية منتشرة في أنحاء المملكة تحت إشراف وزارة التعليم العالي بتاريخ ٣ / ٥ / ١٤٢٥ هـ، ومن ثمّ ضمت إلى الجامعات القائمة في عام ١٤٢٨ هـ. (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٤هـ، ص. ١٨-٢٠). (البلطان، ١٤٣٢، ص. ٥١)، (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥هـ، ص. ١٧-٢٨).

ويمكن إضافة مرحلة خامسة وهي:

### ٥- مرحلة التنظيم والانطلاق (١٤٣٥ هـ / ٢٠١٢م وما بعدها)

حيث شهدت إنشاء جامعات حفر الباطن وبيشة وجدة في عام ١٤٣٥ هـ، وضم وزارة التعليم العالي لوزارة التعليم في ٩ / ٤ / ١٤٣٦ هـ (٣٠ / ١ / ٢٠١٥ م)، وفي ١٢ / ٧ / ١٤٣٧ هـ (٢٥ أبريل ٢٠١٦ م) انطلقت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

## الجامعات السعودية الناشئة

يقصد بالجامعات الناشئة حسب تعريف وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، الجامعات التي صدرت قرارات إنشائها خلال عام ١٤٢٤ هـ وما بعده، وغالباً ما تكون هذه الجامعات في أصلها فروعاً لجامعات قائمة، أو كليات موزعة على مدن وقرى محافظات متجاورة، فتم جمعها وإعادة هيكلتها تحت إدارة مركزية باسم مشترك يضمها جميعاً. (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥هـ، ص. ١٤٣).

وهذه الجامعات حسب السجل الوطني للتعليم العالي (١٤٣٣)، والمواقع الالكترونية لها، هي:

١- **جامعة طيبة**: أنشئت في ١٠ / ٥ / ١٤٢٤ هـ (٩ / ٧ / ٢٠٠٣ م) بدمج فرعي جامعة

الملك عبد العزيز وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المدينة المنورة، وتم بعد ذلك ضم كلية المعلمين التي أنشئت عام ١٣٩٧ هـ (١٩٧٧ م)، وكليات البنات في منطقة المدينة المنورة لها، وللجامعة فروع في: ينبع، العلا، المهدي، خيبر، بدر.

٢- **جامعة القصيم**: أنشئت بتاريخ ١٠ / ٥ / ١٤٢٤ هـ (٩ / ٧ / ٢٠٠٣ م) بدمج فرعي

جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في القصيم، لتنشأ بذلك جامعة القصيم، وكانت نواة التعليم الجامعي في منطقة القصيم هي "كلية الشريعة واللغة العربية في القصيم" التي أنشئت عام ١٣٩٦ هـ (١٩٧٦ م)، وفي عام ١٤٢٨ هـ (٢٠٠٧ م) ضُمت إليه كلية المعلمين في الرس وكليات البنات في منطقة القصيم، وللجامعة فروع في: عنيزة، الرس، البكيرية، المذنب، رياض الخبراء، عقلة الصقور، البدائع، الأسياح، ضرية، عيون الجواء، النبهانبة.

٣- **جامعة الطائف**: أنشئت في ١٠ / ٥ / ١٤٢٤ هـ (٩ / ٧ / ٢٠٠٣ م) ونواه هذه الجامعة

هي كلية التربية بالطائف التي افتتحت عام ١٤٠٠ هـ (١٩٨٠ م) وكانت تابعة لجامعة الملك عبد العزيز، وفي عام ١٤٢٨ هـ (٢٠٠٧ م) ضمت لهذه الجامعة كلية المعلمين بالطائف وكليات البنات في الطائف ورنبة والخزمة وترية.

٤- **جامعة الملك سعود للعلوم الصحية**: وتقع تحت مظلة الشؤون الصحية بالحرس الوطني، من

الناحية الإدارية والمالية والعملية، في حين أنها تقع تحت إشراف التعليم العالي من الناحية العلمية والأكاديمية، وقد أنشئت هذه الجامعة في ١٦ / ٤ / ١٤٢٦ هـ (٢٤ / ٥ / ٢٠٠٥ م) في الرياض ولها فرع في الأحساء وفرع في جدة.

٥- **جامعة الجوف**: صدرت الموافقة على إنشائها بتاريخ ١٣ / ٥ / ١٤٢٦ هـ (١٩ / ٦ / ٢٠٠٥ م)،

وكانت نواة هذه الجامعة: كلية المعلمين، وأخرى للبنات تم إنشاؤها في عام ١٤٠١ / ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ / ١٩٨١ م) ثم تتابع إنشاء عدد من الكليات تحت إشراف جامعة الملك سعود حتى أنشئت الجامعة، وللجامعة فروع في: القريات وطبرجل.

- ٦- **جامعة حائل:** أنشئت في ١٣ / ٥ / ١٤٢٦ هـ (١٩ / ٦ / ٢٠٠٥ م)، وكانت نواة هذه الجامعة: كلية المعلمين التي أنشئت عام ١٤٠٣ هـ (١٩٨٣ م)، ثم كلية التربية للبنات التي أنشئت عام ١٤١١ هـ (١٩٩١ م).
- ٧- **جامعة جازان:** أنشئت بتاريخ ١٣ / ٥ / ١٤٢٦ هـ (١٩ / ٦ / ٢٠٠٥ م)، وكانت نواة هذه الجامعة: كلية المعلمين التي أنشئت عام ١٤٠١ هـ (١٩٨١ م) وكلية التربية للبنات التي أنشئت عام ١٤١٢ هـ (١٩٩٢ م). كما أنشئت تحت إشراف جامعة الملك عبد العزيز كليات الطب عام ١٤٢١ هـ (٢٠٠٠ م)، وللجامعة فروع في فرسان والداير والعارضه والدرب وصامطة وصيبا وييش وأبو عريش.
- ٨- **جامعة الباحة:** أنشئت بتاريخ ١١ / ١١ / ١٤٢٧ هـ (٢ / ١٢ / ٢٠٠٦ م)، وكانت نواة هذه الجامعة: كلية المعلمين التي تأسست عام ١٤٠٩ هـ (١٩٨٩ م)، وكلية التربية للبنات التي تأسست عام ١٤١٢ هـ (١٩٩٢ م)، ولها فروع في المنندق والمخواة وبلجرشي وقلوة.
- ٩- **جامعة تبوك:** أنشئت بتاريخ ١١ / ١١ / ١٤٢٧ هـ (٢ / ١٢ / ٢٠٠٦ م)، وكانت نواة هذه الجامعة: كلية التربية للبنات التي تأسست عام ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م)، وكلية المعلمين التي تأسست عام ١٤٠٧ هـ (١٩٨٧ م)، وللجامعة فروع في حقل والوجه وضباء وأملج وتيماء.
- ١٠- **جامعة نجران:** أنشئت بتاريخ ١١ / ١١ / ١٤٢٧ هـ (٢ / ١٢ / ٢٠٠٦ م)، وكانت نواة هذه الجامعة: كلية التربية للبنات التي تأسست عام ١٤١٣ هـ (١٩٩٣ م)، وللجامعة فرع في شرورة.
- ١١- **جامعة الحدود الشمالية:** أنشئت بتاريخ ٢٠ / ٤ / ١٤٢٨ هـ (٧ / ٥ / ٢٠٠٧ م)، وكانت نواة هذه الجامعة: كلية التربية للبنات في عرعر التي تأسست عام ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م)، وكلية المعلمين التي تأسست عام ١٤٠٩ هـ (١٩٨٩ م)، ولها فروع في محافظات رفحاء وطريف.
- ١٢- **جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن:** أنشئت في الرياض بتاريخ ١٨ / ٤ / ١٤٢٧ هـ (١٥ / ٥ / ٢٠٠٦ م)، وفي ٢٩ / ١٠ / ١٤٢٩ هـ (٢٨ / ١٠ / ٢٠٠٨ م) أخذت اسمها "جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن" وكانت نواة هذه الجامعة: كلية التربية للبنات التي تأسست عام ١٣٩٠ هـ (١٩٧٠ م)، والتي هي أول مؤسسة علمية للدراسات الجامعية الخاصة بالطلبات فقط في المملكة.
- ١٣- **جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل:** أنشئت بتاريخ ٣ / ٩ / ١٤٣٠ هـ (٢٣ / ٨ / ٢٠٠٩ م)، بمسمى جامعة الدمام ثم تم تغيير الاسم إلى جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في عام ١٤٣٨ هـ، وقد كانت الجامعة قبل إنشائها فرعاً لجامعة الملك فيصل، حيث كانت

- نواتها كليتا الطب والعمارة والتخطيط اللتان أنشئتا في عام ١٣٩٥ هـ (١٩٧٥ م) في مدينة الدمام، وبعد إنشائها ضُمت إليها كليات المعلمين وكليات البنات التي تقع في محيطها.
- ١٤- **جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز:** أنشئت بتاريخ ٣ / ٩ / ١٤٣٠ هـ (٢٣ / ٨ / ٢٠٠٩ م) في الخرج، وكان اسمها الخرج ثم جامعة سلمان بن عبد العزيز وفي ١٤٣٦ هـ / ٢٠١٥ م أصبح اسمها جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وقد ضُمت إليها الكليات الواقعة في المقر الرئيس، وما يليه من مؤسسات للتعليم العالي مما يقع في جنوبها، وجنوبها الشرقي ( الدم ووادي الدواسر وحوطة بني تميم والأفلاج والحريق والسليل)
- ١٥- **جامعة شقراء:** أنشئت بتاريخ ٣ / ٩ / ١٤٣٠ هـ (٢٣ / ٨ / ٢٠٠٩ م)، وكانت نواتها كلية المجتمع في شقراء التي أسست عام ١٤٢٥ هـ (٢٠٠٤ م)، وكانت تابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وللجامعة فروع في حريملاء، والقويعة، والدوادمي، وساجر، وضرماء، وعفيف، والمزاحمية، وثادق والحمل، ومرات.
- ١٦- **جامعة المجمعة:** أنشئت بتاريخ ٣ / ٩ / ١٤٣٠ هـ (٢٣ / ٨ / ٢٠٠٩ م)، وتعد كلية البنات في المجمعة التي أنشئت عام ١٤٠٤ هـ (١٩٨٤ م) نواة هذه الجامعة، وكلية التربية بالزلفي التي أنشئت عام ١٤١٤ هـ (١٩٩٣ م) والعلوم والدراسات الإنسانية في حوطة سدير التي أنشئت عام ١٤٢٢ (٢٠٠١ م)، وكلية العلوم والدراسات الإنسانية في الغاط التي أفتتحت عام ١٤٣٠ هـ (٢٠٠٩ م) وعندما أنشئت الجامعة ضُم إليها كل ما هو قائم، وما هو تحت الإنشاء من وحدات أكاديمية في مقرها الرئيس وفي الزلفي، والغاط، وحوطة سدير، ورماح.
- ١٧- **الجامعة السعودية الإلكترونية:** أنشئت بتاريخ ١٠ / ٩ / ١٤٣٢ هـ كمؤسسة تعليمية حكومية تقدم التعليم العالي والتعلم مدى الحياة. فهي مؤسسة جامعية حكومية تمثل أحد أنماط التعليم العالي وتوفر بيئة قائمة على تقنيات المعلومات والاتصالات والتعلم الإلكتروني والتعليم المدمج. (الجامعة السعودية الإلكترونية، ١٤٣٧)
- ١٨- **جامعة حفر الباطن:** أنشئت في ٢ / ٦ / ١٤٣٥ هـ (٣ / ٤ / ٢٠١٤ م) في محافظة حفر الباطن بدمج فرعي جامعتي الدمام والملك فهد للبتروك والمعادن، وضممت لها كليات التربية للبنات في حفر الباطن والنعيرية والقرية العليا والخفجي. (جامعة حفر الباطن، ١٤٣٧)
- ١٩- **جامعة بيشة:** أنشئت في ٢ / ٦ / ١٤٣٥ هـ (٣ / ٤ / ٢٠١٤ م) في محافظة بيشة، وكان نواتها الكلية المتوسطة في ١٤٠٧ هـ، ثم فرع جامعة الملك خالد، ولها فروع في النماص وبلقرن وتثليث. (جامعة بيشة، ١٤٣٧)

٢٠ - جامعة جدة: أنشئت في ٢ / ٦ / ١٤٣٥ هـ (٣ / ٤ / ٢٠١٤ م) في محافظة جدة، ولها فرعين

في الكامل وخليص. (جامعة جدة، ١٤٣٧)

وتعتبر الجامعة السعودية الالكترونية، وجامعة الملك سعود للعلوم الصحية، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعات لها خصوصية، كلاً في مجالها.

### الأدوار المأمولة من الجامعات السعودية الناشئة

مع ضرورة الإدراك بأنه ليس شرطاً أن تجاري الجامعات الناشئة أفضل الجامعات (سالمي، ١٤٣١: ٥٦) بحكم خبرتها القصيرة واختلاف أولوياتها عن أولويات الجامعات العريقة، إلا أن الأدوار المأمولة من الجامعات السعودية الناشئة كبيرة، سواء في مجال التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، ففي مجال التدريس يحتاج طلبة الجامعات الناشئة إلى عناية أكبر، حيث أن الجامعة الناشئة هي وسيلة طلابها الأكبر والأقدر نحو بناء مستقبلهم، وذلك في ظل كونها المؤسسة التعليمية الأكبر في مجتمعها، وفي مجال البحث العلمي تتميز الجامعة بكونها الأقدر على دراسة مشكلات مجتمعها، كونها القريبة من ذلك، والمؤهلة بحكم وجود المتخصصين، أما خدمة المجتمع فتظهر أهميتها بوضوح بالنسبة للجامعات الناشئة، فأغلب الجامعات الناشئة كما ذكر مركز البحوث والدراسات التابع لوزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (١٤٣٥ هـ) هي في مناطق أو محافظات لم يسبق إنشاء جامعات فيها. (ص. ١٥٣)، ورأى العنزي (١٤٣٢) أن هذا الأمر يلقي على عاتق تلك الجامعات مسؤوليات كبيرة. (ص. ١٨٤١).

وبالتالي فإن الأدوار المأمولة من هذه الجامعات كبيرة، فهي تعمل في بيئة لا يوجد فيها في الغالب منافس بقوتها وحجم تأثيرها، ولذلك فمن المؤمل أن تسهم الجامعات الناشئة بدور فاعل في زيادة مجالات التنمية الشاملة التي تشهدها المناطق والمحافظات المختلفة في المملكة. (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥، ص. ١٥٣)، وتحديدًا بتنشيط عوامل التنمية المحلية وزيادة فرص تنشيط الاقتصاد المحلي في محافظاتها، وما جاورها من مراكز حضرية وريفية، ومن ذلك توسيع نطاقاتها بافتتاح المزيد من الفروع مع الارتقاء بالخدمات. (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥، ص. ١٥٣). بالإضافة إلى الدور الفكري والثقافي الذي على الجامعة أن تؤديه، فكما بين السيف (١٤٣٢ هـ) أن الجامعات مركز للإشعاع الفكري والتنوير العلمي والتكنولوجي فضلاً عن إعداد القوى البشرية وتوظيف إمكاناتها في خدمة المجتمع. (ص. ٨)، وأكد على ذلك مركز البحوث والدراسات (١٤٣٥ هـ) بأن الجامعات الناشئة تؤدي دوراً ثقافياً (cultural role) مهماً في المجتمعات التي توجد فيها، ولعل من أهم التأثيرات الثقافية إسهامها في رفع مستوى الوعي الثقافي، مستفيدة من وجود عديد من العلماء والمفكرين والمتقنين والباحثين المتخصصين. (ص. ١٥٤).



بل إن الأدوار المأمولة من الجامعات الناشئة تمتد إلى الجامعات العريقة حيث ذكر سالمي (١٤٣١هـ): أن إنشاء مؤسسات جديدة قد يكون له فوائد جانبية في تحفيز واستمالة المؤسسات القائمة لتكون أكثر استجابة للبيئة التنافسية. (ص. ٤٧).

ومن الأدوار المأمولة للجامعات الناشئة السعي للتميز والرقي بمستواها التعليمي فلا زالت في البداية، وهي لا تعاني من إرث يعيق حركتها وانطلاقها، حيث ذكر العتيبي وموسى (١٤٣٢هـ) أن الجامعات الناشئة لم تمر بحزمة التعقيدات الإدارية التي مرت بها الجامعات التي أنشئت منذ فترة طويلة، ولذلك فالأخذ بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من البداية يوفر الكثير من الجهد والوقت والمال. (ص. ٣).

### واقع الجامعات السعودية الناشئة

لا زالت الجامعات الناشئة في بداياتها، وبالتالي فهي بحاجة إلى تطوير أدائها وفق أفضل الممارسات، وذلك من خلال معرفة نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات، لتستطيع ردم الفجوة بين الواقع والمأمول والسير نحو المستقبل بعزيمة وثبات، وبالإضافة إلى ما سبق في "الدور المأمول من الجامعات الناشئة" وهي نقاط قوة وفرص لهذه الجامعات، فإن الجامعات الناشئة تواجه ما تواجهه الجامعات العريقة من تحديات بالإضافة إلى ما يخصها، فإذا كانت الجامعات السعودية المعروفة ذات التاريخ العريض والتجارب العديدة أممها - في طريقها الطويل والشاق للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي حسب المواصفات والمعايير الدولية - عقبات وصعوبات تقف أحياناً حجر عثرة في تحقيق التميز المنشود والهدف المؤمل، فإن الجامعات الناشئة هي أشد معاناة وأصعب حالاً، مع أن الجامعات الناشئة تجاوزت مرحلة التأسيس، وتوافرت فيها بعض من الإمكانيات، ومع ذلك فهي تبحث في هذا الوقت بالذات عن خارطة طريق لتحقيق الجودة والمضي قدماً في التطوير ابتداءً من المحلية مروراً بالعربية ووصولاً للمنافسات العالمية. (العامر، ١٤٣٢، ص. ٢٨).

وقد ذكرت آل عامر (١٤٣٤) بأن التعليم الجامعي في الدول العربية عامة، وعلى مستوى الجامعات الناشئة خاصة يواجه العديد من التحديات التي تحول دون تحقيق أهدافه، ومن أبرز هذه المعوقات والمشكلات:

- ازدياد أعداد الطلبة المقبولين في الجامعات.
- التزايد الكمي في الجامعات على حساب المستوى الكيفي مما أدى إلى تدني جودة التعليم الجامعي.
- عدم تأهيل وتدريب الكادر الأكاديمي والفني والطلبة في رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي.
- تعقيد الأنظمة والتعليمات مما يؤدي إلى عرقلة الأمور الإدارية والتعليمية. (ص. ٤).

وفي دراسة العتيبي وموسى (١٤٣٢) التي أجريها حول الجامعات الناشئة وجد الباحثان ضعفاً في " يمكن الأستاذ الجامعي في تطوير البيئة المحلية والمجتمع"، وأرجعاً ذلك " إلى الضعف الشديد في مشاركة الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس في برامج خدمة المجتمع وحل المشكلات المجتمعية واستثمار نتائج الأبحاث العلمية في تطوير مؤسسات المجتمع وتقديم أفكار واقعية لتطوير المجتمع." (ص. ٣٨).

ووجد رضوان (١٤٣٤) ضعفاً في العلاقة بين الجامعات الناشئة ومؤسسات المجتمع الحاضن لها. (ص. ٢٢٣)، واحتياجاً لدى الجامعات الناشئة للعديد من مقومات نجاح البحث العلمي، وما يبين الخلل الواضح أن المنفذ بالفعل أو الموجود من عناصر ومقومات للبحث العلمي في هذه الجامعات تعتبر قليلة وتدور نسبة وجودها حول ٢٥ % أو أقل. (ص. ٢٩٥)، كما أشار الباحث إلى أن واقع الجامعات الناشئة في المملكة يدل على وجود فجوة بين ما تحتاج إليه كل جامعة ويمكن أن تنفذه بالفعل، والفجوة بين الاثنين لها دلالتها بما يعني أن الطريق ما زال طويلاً. (ص. ٢٩٦)، وفي دراسة إبراهيم (١٤٣٤) توصلت الباحثة إلى أن الجامعات الناشئة لا تعني باحتياجات سوق العمل كما إن فرص العمل غير متوفرة. (ص. ١١)، كما توصل السبيعي (١٤٣٤) إلى أن مستوى التحول نحو الجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة كان متوسطاً. (ص. ٣٣٠).

وأشار اللهيبي والزعاير (١٤٣٢هـ) إلى أن الجامعات الناشئة تعاني مشكلات وتحديات خاصة فيما يتعلق بحاجتها الماسة إلى كوادر وطنية قيادية. وعدم استكمال بناها التحتية المتعلقة بالقاعات والمعامل والتجهيزات التعليمية التي تتوافق مع أهدافها. (ص. ١٧)، وفي تقرير مجلة التنمية الإدارية (١٤٣٥) عدّد عددٌ من قيادات الجامعات الناشئة أبرز الصعوبات التي تواجه جامعاتهم بأنها: ضعف التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، وضعف القدرة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة من سعوديين وغير سعوديين، وضعف قدرتها على استقطاب العنصر النسائي للتدريس، وضعف مشاركة المجتمع المحلي في تمويل المشاريع البحثية، وضعف التجهيزات المعملية للبحث العلمي، وغياب التخطيط الاستراتيجي، وضعف القدرة على تلبية حاجات مجتمعاتها، وسوق العمل من التخصصات العملية والفنية، وتقدم الأنظمة الجامعية التي تجعلها نسخاً متشابهة من الجامعات الأخرى. (ص. ٢٨)، وفي المؤتمر الدولي الأول للتخصصات العلمية في الجامعات الناشئة (١٤٣٤) الذي عقد في جامعة المجمعة أشارت بعض أوراق العمل إلى: عدم وجود خطة استراتيجية واضحة يسترشد بها كخارطة طريق للإعداد والتجهيز، وضعف العنصر البشري المؤهل من أعضاء هيئة تدريس، وفنيي معامل مؤهلين ومتميزين في التخصصات الدقيقة بالإضافة إلى الكوادر الإدارية، وعدم وجود بنية تحتية، ومنشآت وتجهيزات أساسية مُحفّزة وجاذبة في المكان الذي توجد به الجامعة (جامعة المجمعة، ١٤٣٨).

كل هذا يجب أن يدفع لمزيد من العمل الجاد والسعي نحو التميز فالطريق طويل والعقبات موجودة، كما أن الفرص التي تستحق الاغتنام موجودة ومتوفرة.

## واقع الجودة في الجامعات السعودية الناشئة

حظيت الجودة في الجامعات السعودية، بما فيها الناشئة، في السنوات الأخيرة باهتمام بالغ من قبل الدولة، وقد انطلقت وزارة التعليم العالي -إبان إشرافها- مع الجامعات في التعامل مع قضية الجودة والتميز من بعدين أساسيين: أولهما رفع الكفاءة الداخلية عن طريق ضمان جودة مدخلات التعليم، ولتحقيق ذلك تم إنشاء المركز الوطني للقياس والتقويم، وثانيهما رفع الكفاءة الخارجية بالجامعات عن طريق ضبط المخرجات والتحقق من جودتها، وتحقيق الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي للجامعات، ولتحقيقه تم إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي لتكون الجهة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (السبعيني، ١٤٣٤هـ، ص ص. ٣٠١-٣٠٢).

ومن البرامج والقنوات التي تساهم في تفعيل الجودة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية بمختلف الجامعات:

### ١- هيئة تقويم التعليم

بدأت في ٣٠ / ٧ / ١٤٣٧ هـ بصدور الأمر الملكي الكريم بتعديل اسم " هيئة تقويم التعليم العام " ليكون " هيئة تقويم التعليم "، وتنقل إليها المهام والمسؤوليات المتعلقة بنشاط تقويم وقياس التعليم العام والعالي في " وزارة التعليم "، و " المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني"، وتدمج معها كل من " الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي"، و " المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي"، و " مركز التقويم والاعتماد التقني والمهني"، ويعين رئيس مجلس إدارتها بأمر ملكي. (هيئة تقويم التعليم، ١٤٣٨)

### - المركز الوطني للقياس

تم إنشاء المركز الوطني للقياس بداية في عام (١٤٢١هـ/٢٠٠٠ م) كرفاد أساسي لعمليات التطوير في التعليم العالي، وذلك لأهمية ضبط الجودة وقياس مدخلات ومخرجات التعليم العالي لتحقيق كفاءة عالية للأنظمة التعليمية ورصد الأداء وربطه بالمؤشرات العالمية، وتتمثل رؤية المركز في السعي للريادة العالمية والتميز في صناعة الاختبارات والمقاييس التربوية والمهنية ليوفر المقاييس التي تساهم في تحقيق العدالة ورفع كفاءة مؤسسات المجتمع، مبتدئاً بقياس مدخلات التعليم العالي. (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٤ هـ، ص. ٤٣) (وزارة التعليم، ١٤٣٣هـ، ص. ٢٣)

### - الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي NCAAA

أنشئت بداية في ٩ / ٢ / ١٤٢٤ هـ (١٠ / ٤ / ٢٠٠٣ م) وهي المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في مؤسسات التعليم فوق الثانوي -الحكومي والأهلي- عدا التعليم العسكري، وتهدف إلى الارتقاء بجودة التعليم العالي، الخاص والحكومي، وضمان الوضوح والشفافية، وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي، وذلك من خلال: وضع قواعد ومعايير وشروط التقويم والاعتماد الأكاديمي، وصياغة

الضوابط التي تكفل تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية المختلفة بعد الثانوية العامة، كما تقوم الهيئة بالمراجعة والتقويم الدوري للأداء الأكاديمي للمؤسسات الجامعية القائمة أو ما يعادلها، واعتماد أقسامها وخططها الدراسية أكاديمياً، بالإضافة إلى أن الهيئة تدعم البحوث والدراسات العلمية في مجال اختصاصاتها، وإصدار المجلات والدوريات العلمية وتقديم الاستشارات وتسمى لأن تكون معروفة داخل المملكة وخارجها بجودة وفعالية إسهاماتها في التحسين المستدام للجودة، فهي عضو في الشبكة العالمية لهيئات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHI) وهي منظمة عالمية تهدف إلى تبادل المعلومات والخبرات بين الأعضاء من أجل دعم الممارسة الجيدة وتحسين الجودة في التعليم، ومشروع الشبكة العربية لضمان الجودة، واللجنة التنسيقية الخليجية لضمان الجودة في دول مجلس التعاون. (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٤هـ، ص. ٢٣، ٣٠٥) (وزارة التعليم، ١٤٣٣هـ، ص. ٤٢) (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ١٤٣٣هـ، ص. ٣-٥).

## ٢- المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم

تأسس المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم في ١ / ١ / ١٤٣٦ هـ ( ٢٥ أكتوبر ٢٠١٤م) تحت رعاية منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) وبموجب الاتفاقية المبرمة بين المملكة العربية السعودية وبين منظمة اليونسكو في هذا الشأن. وتشرف عليه المملكة العربية السعودية بعضوية عدد من الدول الإقليمية في مجلس إدارته، إضافة إلى عدد من المؤسسات الوطنية العربية والخبرات الإقليمية والدولية، ويسعى المركز لنشر ثقافة الجودة والتميز، وتعزيزها في المؤسسات التعليمية العربية، من خلال تطوير السياسات الداعمة لهذه التوجهات، والمبنية على دراسة أفضل الخبرات والتجارب العالمية في هذا المجال، ودعم ذلك بالبرامج التدريبية اللازمة، ويأتي إشراف المملكة على هذه المركز انطلاقاً من دعمها لرسالة المنظمة الإنسانية التي لا تتوقف لتعزيز كل ما هو إيجابي في حياة الشعوب، وتأكيداً لالتزاماتها المحلية والإقليمية والدولية تجاه توفير "حق التعليم للجميع" وجودته وتميز مخرجاته كأحد أهم مرتكزات التنمية المستدامة. (المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، ١٤٣٨ هـ).

## ٣- مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق)

انطلق المشروع عام ١٤٢٥ هـ وتم اعتماده في ٤ / ٦ / ١٤٣٢ هـ، ويهدف إلى الارتقاء بكفاءة نظام التعليم العالي في المملكة ومواكبته للتطورات الآنية والمستقبلية من خلال إعداد خطة مستقبلية طويلة المدى تحدد حاجات نظام التعليم العالي ونوعية مخرجاته وأساليب تمويله وآليات التنفيذ، وتشمل الأهداف التفصيلية صياغة برامج الخطة وآليات التنفيذ المناسبة لمعالجة القضايا الأساسية، وتحقيق عمليات التطوير المستمرة للخطة المستقبلية ووضع آليات لتشجيع تبني مؤسسات التعليم العالي أسلوب التخطيط الاستراتيجي والتقني. وتمت دراسة (٧٦) نظام تعليمي عال من مختلف دول العالم وتحديد المقارنات المرجعية، وارتكزت التوجهات في خطة آفاق على ثلاثة أبعاد: التمايز والتوسع والجودة، ولا يمكن فصل تأثير أي منها عن الآخر، فالجودة

لا تتحقق إلا بالتمايز والمنافسة والكفاءة، كما أن التمايز لا يتحقق إلا بإجادة التركيز على مهمة ورسالة المؤسسة، وكذا، فإن التوسع يجب أن يرتبط بجودة عالية ويتأثر بالتنوع في التمايز بين المؤسسات. (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٢هـ) (مركز البحوث والدراسات، ١٤٣٥هـ، ص. ٥٨).

**٤- مركز البحوث والدراسات في التعليم الجامعي:** بدأ العمل في المركز في ٣ / ٥ / ١٤٢٠ هـ (١٤ / ٨ / ١٩٩٩ م) ويسعى لدراسة وبحث متغيرات التعليم العالي وتوجهاته المستقبلية، ومع زيادة حجم مؤسسات التعليم العالي وانتشارها في جميع مناطق المملكة، وبعض المحافظات، والخطط المستقبلية لتوسعها، فإن المركز يسعى إلى مواكبة هذا التوسع ليصبح عالمي الأفق، دولي الخبرة، وطني القاعدة، يعمل بفريق كفاء متجانس، يمكنه أن يستفيد من كل خبرة محلية وعالمية، وذلك من خلال إجراء البحوث والدراسات المتخصصة في مجال التعليم العالي وقضاياها المختلفة سواء كانت تلك الدراسات تشخيصية أو استشرافية، والقيام بدراسات مقارنة لواقع التعليم العالي في المملكة مع نظيره الدولي والتوجهات العالمية المستقبلية. (وزارة التعليم، ١٤٣٨) (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٤هـ، ص. ٢٣) (وزارة التعليم، ١٤٣٣هـ، ص. ٦٦).

**٥- مراكز التميز البحثي في الجامعات:** لمراكز التميز البحثي أمانة خاصة في وزارة التعليم "أمانة المراكز البحثية"، وبالإضافة إلى ما هو موجود في الجامعات العربية مثل: مركز التميز البحثي في الدراسات البيئية - جامعة الملك عبد العزيز، مركز التميز البحثي في تقنية تحلية المياه - جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، مركز التميز البحثي في فقه القضايا المعاصرة - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مركز التميز البحثي في تطوير العلوم والرياضيات - جامعة الملك سعود، مركز التميز البحثي في الحج والعمرة - جامعة أم القرى، مركز التميز البحثي في النخيل والتمور - جامعة الملك فيصل، مركز التميز البحثي في الطاقة المتجددة - جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، فهناك "مراكز الأبحاث الواعدة" والتي تسعى إلى تلبية الحاجة إلى مزيد من التعاون في المشاريع التي تطلب قدراً عالياً من التعاون بين الباحثين وبخاصة الفرق والجامع البحثية وذلك لمشاريع تتسم بأهداف متوسطة وبعيدة المدى لإنجازها، وتهدف وزارة التعليم من خلال هذا المشروع إلى دعم مراكز بحثية واعدة يتم إنشائها في الجامعات السعودية - وبالتحديد الجامعات الناشئة - في تخصصات ومجالات متعددة بهدف إبراز نقاط القوة وتعزيز المجالات البحثية التي تتميز بها كل جامعة ورعايتها وبلورتها في مراكز أكاديمية بحثية لتتولى الصدارة على المستوى الوطني والإقليمي، كما تحقق استفادة واضحة مباشرة للجهات والموجهة لها تلك البرامج والأنشطة البحثية، وتشمل أنشطة مراكز الأبحاث الواعدة مجالات بحثية ذات تأثير اجتماعي وبيئي واقتصادي واضح ومباشر على المجتمعات التي تخدمها، وتتسم بأنها تلي احتياجات المستفيدين من هذه المشاريع البحثية، ومن هذه المراكز: مركز أبحاث تقنية المعلومات لخدمة القرآن الكريم بجامعة طيبة، ومركز البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ومركز المكافحة الحيوية والمعلومات الزراعية بجامعة القصيم، ومركز طب وأبحاث المناطق المرتفعة بجامعة الطائف، ومركز المواد غير

المشروعة (المؤثرات العقلية) بجامعة جازان، ومركز شبكات الاستشعار والأنظمة الخلوية بتبوك، ومركز أبحاث المحسات الإلكترونية بجامعة نجران. (وزارة التعليم، ١٤٣٨ هـ) (وزارة التعليم، ١٤٣٣، ص. ٢١١).

**٦- برامج الجودة والاعتماد في الجامعات:** أوجدت أغلب الجامعات السعودية وكالات أو وحدات في كلياتها، وعملت على تعيين وكيل للجودة في كل كلية وعمادة مساندة، كما عينت وكيل للجامعة للتطوير والجودة بهدف ضبط الأداء ورفع مستوى جودة البرامج الأكاديمية فيها، كما أنشأت أغلب الجامعات عمادة للجودة والاعتماد الأكاديمي، وقدمت لمنسوبيها برامج تطويرية وتدريبية جرى فيها تدريب أعضاء هيئة التدريس ومسؤولي الجامعات على التعامل مع مؤشرات قياس الجودة، وعوامل رفع مستوى الأداء وتحسينه، كما مكنت الجامعات منسوبيها من المشاركة في برامج تدريبية في الداخل والخارج، بهدف نشر ثقافة الجودة ونشر الوعي العام والثقافة المتخصصة بأهمية الجودة وتطبيقاتها بالجامعة بالإضافة إلى عقد المحاضرات التثقيفية والدورات التدريبية وورش العمل واللقاءات والندوات والمؤتمرات وتأهيل بعض الموظفين والأكاديميين للعمل في هذا المجال، كما عملت على استقطاب الخبراء الدوليين لنشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة. (وزارة التعليم، ١٤٣٣ هـ، ص. ١١٤).

**٧- جوائز التميز:** عملت الجامعات السعودية على تقديم جوائز للتميز، حيث تعد جوائز التميز أحد البرامج التي تسعى لتحقيق الجودة في الجامعات، وهذه الجوائز تعبر عن تقدير الجامعة واعترافها بجهد عضو هيئة التدريس وتميزه في التدريس الجامعي، والإشراف العلمي، وخدمة المجتمع، وتمنح الجائزة للمتميزين بعد تحقيق المرشح لعدد من المعايير المعتمدة ومن هذه الجوائز: جائزة التميز في التدريس الجامعي، جائزة التميز في الإشراف والإنتاج العلمي، جائزة التميز في خدمة الجامعة، جائزة التميز في خدمة المجتمع. (وزارة التعليم، ١٤٣٣ هـ، ص. ١١٥).

**٨- مركز القيادة الأكاديمية:** تم تأسيس هذا المركز لمساعدة الجامعات والكليات في تطوير المهارات الإدارية لقيادتها وذلك عام ١٤٣٠ هـ (٢٠٠٩ م) ويسعى المركز إلى: الإسهام في تطوير ونشر ثقافة القيادة التي تشجع الابتكار والنجاح والتميز، وتطوير السلوكيات والممارسات القيادية الفعالة، والمساعدة في اتخاذ القرارات، وتسهيل تطوير القيادة والتخطيط المستمر، والاستجابة للتطور والتغير لتحديات القيادة واحتياجات المؤسسات التعليمية، من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والتطويرية، والبرامج التوجيهية، والاستشارات والدراسات والبحوث، وتوفير المراجع اللازمة. (وزارة التعليم، ١٤٣٨ هـ) (وزارة التعليم، ١٤٣٣ هـ، ص. ١٤١).

## المبحث الثاني: تطوير الأداء

### مفهوم الأداء

رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، وعلى الرغم من أهمية الأداء والاهتمام به في المنظمات، إلا أنه من أكثر الموضوعات تشعباً، وبالتالي تعددت تعريفاته، ولعل سبب ذلك ما أشار إليه مرغيش (١٤٣٣هـ) الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء، والتي تحول دون تحقيق هدف وضع تعريف محدد له. (ص. ١٩)، وقد أكد ذلك الهلالات (١٤٣٤هـ) حيث ذكر أن الأداء هو الهدف المتحرك والمتغير والمعقد الذي يمكن تعريفه بأكثر من منظور. (ص. ١٦٦)، وجعل الداوي (١٤٣٠هـ) سبب عدم وجود تعريف محدد للأداء، كون الأداء يتصف بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء. (ص. ٢١٧).

ولذلك فقد اعتمد فريق من الباحثين في صياغة تعريف الأداء على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل)، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلحاً يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

ومما يساعد على الوصول إلى التعريف الأنسب الإشارة للاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء، حيث أنه مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من الكلمة اللاتينية (Performer) التي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (الداوي، ١٤٣٠هـ، ص. ٢١٧)، وقد عرفه هاينز (١٤٢٥هـ) بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، حيث يعبر الأداء الوظيفي عن الجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد. (ص. ٢٧١).

وعرفه دكر P. DRUKER بأنه: قدرة المؤسسة الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين المساهمين والموظفين. (الداوي، ١٤٣٠هـ، ص. ٢١٧).

وعرفه مصطفى (١٤٢٣هـ) بأنه: درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. (ص. ٤١٥).

ويرى توماس جيلبرت Thomas Gilbert أنه لا يجوز الخلط بين السلوك Behavior وبين الإنجاز Accomplishment والأداء Performance، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما

الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. (درة، ١٤٢٤هـ، ص ص ١٤-١٥).

ويمكن تعريف الأداء بأنه الجهد الذي يقوم به الموظف للوصول إلى أهداف المؤسسة. وقد أفضت التطورات في مفهوم الأداء كما أشار الداوي (١٤٣٠هـ) إلى انتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء، أي معاملة الإداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة. (ص. ٢٢٢)، وقد عرّف عبد الغفور (١٤٣٠هـ) إدارة الأداء بأنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحسين أعمال المنظمة والأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها. (ص. ٧٤).

ويرى روبرت باسيل Robert Bacel : أن إدارة الأداء نظام مكون من عدد من الأجزاء التي يجب تضمينها وتنقيحها وإدارتها جميعاً والأهم من ذلك قيادتها، لكي تضيف قيمة للمنظمة والمدبرين والعاملين. (أبو النصر، ١٤٣٤هـ، ص. ٨٤).

ووضع هاينز (١٤٢٥) ست خطوات لإدارة الأداء: وضع توقعات الأداء، مراقبة التقدم في الأداء، تقويم الأداء الفردي، توفير تغذية مرتدة عن الأداء، اتخاذ قرارات إدارية، وضع خطط التطوير. (ص. ١٧). وأما الأداء الجامعي تحديداً فيعرفه السميح (١٤٢٦هـ) بأنه: ذلك الجهد الذي يقوم به عضو هيئة التدريس الجامعي سواء في التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو في الإدارة أو القيادة الجامعية، وفي كل ما يتعلق بعمله الجامعي مساهماً في تحقيق أهداف الجامعة. (ص. ٢٧٦)، وأشارت هاشم (١٤٢٩هـ) إلى أن الأداء الجامعي لا يقتصر فقط على الأداء الأكاديمي للجامعة، الذي تؤديه من خلال وظائفها الثلاث - التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع- وإنما هناك الأداء الإداري الذي تؤديه الجامعة من خلال جهازها الإداري وأيضاً جهازها الأكاديمي، والذي يعتبر الميسر والداعم لأداء ما تقوم به الجامعة من وظائف على نحو أفضل. (ص. ٢٨٦).

وبالتالي فالأداء الجامعي هو الجهد الذي يقوم به منسوبو الجامعة في الجانبين الإداري والأكاديمي لتحقيق أهداف الجامعة.

### أبعاد الأداء

لمفهوم الأداء أبعاد متعددة، ولعل السبب كما يرى مصطفى (١٤٣٧) كون الأداء مفهوماً شاملاً، ولذلك كل يركز على بعد معين. (ص ص ٢١-٢٢)، وقد ذكر الداوي (١٤٣٠هـ) أن أبعاد الأداء تتمثل فيما يلي:

١- البعد التنظيمي للأداء: ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها.



٢- البعد الاجتماعي للأداء: مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وكلا البعدين مؤثر على الآخر. (ص. ٢١٩).

### مكونات الأداء

يتكون الأداء كما يذكر الداوي (١٤٣٠هـ) من مكونين رئيسيين هما:

١- الفعالية (Effectiveness): وهي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المحددة، فهي حسب تعريف روبرت وولكر (Ruibert et Walker): قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٢- الكفاءة (Efficiency): وهي حسب تعريف فينست (Vincent plauchet): القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. (ص. ٢١٩)، وإلى ذلك أشار أيضاً (مصطفى، ١٤٣٧، ص. ٢٣-٢٦)

والفعالية والكفاءة يتفاعلان معاً كما يذكر مزغيش (١٤٣٣هـ) لينتجا الأداء بمفهومه الكامل. ص٢٢، فالمؤسسة التي تتميز أداؤها هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في إدارتها. (الداوي، ١٤٣٠، ص. ١٩).

### عناصر الأداء

حتى تتحقق أهداف المؤسسة من خلال أدائها، لا بد من توافر عناصر الأداء، فأداء أي عمل يعتمد على أربعة عوامل، وقد حددها الدخيل (١٤٣٢هـ) بأنها: الطاقة والقدرة والفرصة والحوافز. (ص. ٥٥). بينما ذكر درة (١٤٢٤) أن عناصر الأداء تتمثل في ثلاثة:

١- كفايات الموظف: وهي خصائص الفرد، أي ما يملكه الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم.

٢- متطلبات العمل: وهي ما تتطلبه الوظيفة من المهام والمسؤوليات وأسلوب القيادة ونظام الحوافز.

٣- بيئة التنظيم: وتمثل كل ما يخص بيئة التنظيم الذي يعمل به الموظف من عوامل داخلية، وعوامل خارجية، حيث تتضمن البيئة الداخلية: التنظيم وأهدافه ونظام الاتصال والسلطة والإجراءات المعمول بها في التنظيم، أما العوامل الخارجية: مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية. (ص. ٥٩).

وأسماها هاينز (١٤٢٥): الموظف، الوظيفة، الموقف. (ص. ٥٠)، وهذه العناصر هي العوامل المؤثرة على الأداء سلباً وإيجاباً.

## تطوير الأداء

بحسب الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية فإن مفهوم تطوير الأداء يشير إلى تلك العمليات والإجراءات الرامية إلى تحقيق مستوى من الجودة يطمئن به الطلاب وأولياء الأمور وأرباب العمل إلى المعايير التي تحكم المؤسسة التعليمية والبرامج المتعمدة بها وآليات تطبيقها التحسين المستمر لمستويات الأداء. (يسلم وخضر، ١٤٣١هـ، ص ٥).

وعرّفه السلمي (١٤١٩هـ) بأنه: سد الفجوة بين الأداء الفعلي (الإنجاز) والأداء المخطط أو المرغوب (الأهداف)، واعتبره الطريق الأساسي للإدارة لكي تتمكن من تحقيق الأهداف، فسد الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين، أحدهما إيجابي محقق للهدف (وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف)، والثاني سلبي (وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي). (ص. ٣٦).

كما بيّن السلمي (١٤٢٢هـ) أن مفهوم الأداء يتضمن: البعد الكمي (كمية الأداء) والكمي (جودة الأداء) ومن ثم تتوجه برامج تطوير الأداء إلى التعامل مع البعدين أي محاولة زيادة الانتاجية (الكم)، وتحسين الجودة (الكيف). (ص. ١٦١).

فتطوير الأداء هو الجهود المخططة التي تبذل على مستوى المؤسسة بأكملها وتحت إشراف قياداتها لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

## النموذج الفكري لتطوير الأداء

يتمثل النموذج الفكري الأساسي لعملية تطوير الأداء كما ذكر السلمي (١٤١٩هـ) في العناصر التالية:

١- هناك مستوى مطلوب (مستهدف أو مخطط) للأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض.

٢- هناك أيضاً الأداء الذي يتم تحقيقه فعلاً (أي الإنجاز الفعلي) ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بُذلت خلال فترة زمنية محددة.

٣- في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (بالسالب) تتضح فجوة الأداء (يعني القصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف)، تلك الفجوة تمثل مآزق الإدارة الذي يجب أن نبحث له عن علاج.

٤- ومن ثم يكون هدف نظام تحسين (تطوير) الأداء هو تحليل هذه الفجوة والتعرف على أسبابها، وبالتالي اختيار أفضل المداخل لعلاجها.

٥- ويأتي العنصر الأخير في النموذج وهو إنشاء برنامج عمل Action Plan لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق.

٦- إذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي. (ص ٤٠ - ٤١).

### أهمية تطوير الأداء

في خضم التطورات العلمية والتقنية والتنافس الواضح على مستوى العالم أجمع، لم يعد تطوير الأداء أمراً تكميلياً بل أصبح جزءاً أساسياً من العمل، وكما يذكر السلمي (١٤١٩ هـ) فإن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المنظمة لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المنظمة وعدم اندثارها. (ص. ٢٠)، وذكر أيضاً: أن الهدف الأساسي من وجود الإدارة في أي منظمة هو تأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها، والسييل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف هو تخطيط الأداء (الأنشطة) الموصل إلى هذه الأهداف، ونظراً لانفتاح الأسواق واشتداد المسافة تصبح المحافظة على المركز التنافسي النسبي للمنظمة أمراً صعباً إن لم تعمل على تحسين أدائها وتمييز منتجاتها للتفوق على المنافسين وإشباع رغبات المستهلكين، بشكل يتفوق تماماً على المنافسين. (ص. ٣٤).

كما أن تطوير الأداء هو الذي يضمن توجيه الأداء بما يحقق الأهداف. (السلمي، ١٤١٩، ص. ٣٧)، وعلى مستوى الجامعات عامة، والناشئة خصوصاً فالتطوير هدف أساس، فكما ذكر كونغ وسان (١٤٣٣ هـ) أن الهدف الأساس للجودة في التعليم العالي يرتبط -من الناحية المفهومية وبقوة- بضمان الجودة وتحسين الأداء على مستوى المؤسسة والبرامج الدراسية. (ص. ٢٠).

كما أن الأداء العالي الجودة -كما يذكر كيني (١٤٢٨ هـ)- سيؤدي إلى الميزة التنافسية، وبالطبع متى ما حزت ذلك فإنك سوف تحصل على مكانة ناجحة. (ص. ٧١).

وعددتا يسلم وخضر (١٤٣١ هـ) مجموعة من الفوائد لتطوير الأداء في ضوء الخبرات العالمية على مستوى الجامعات، ومنها:

- دراسة متطلبات المجتمع وحاجات أفراد ومحاولة الوفاء بها.
- تنفيذ الأعمال بصورة صحيحة وبأقل وقت وجهد وتكلفة.
- إنماء العديد من القيم المتعلقة بالعمل الجماعي وروح الفريق.
- زيادة الإحساس بالرضا لدى العاملين والمستفيدين من مؤسسات التعليم العالي.
- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية على الصعيدين المحلي والقومي.
- تحقيق الجودة سواء في النواحي المعرفية أو المهارة أو الأخلاقية.

- توافر المعلومات والبيانات وإيضاحها لجميع العاملين.
- بناء الثقة بن جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- الاتصال الفعال بين جميع الأقسام والإدارات والوحدات بالمؤسسة التعليمية.
- المبادرة بحل المشكلات التي تعيق العملية التعليمية حال وقوعها.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعمليتي التعليم والتعلم.
- إحرار مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة التعليمية وإفادة المجتمع المحلي. (ص. ٨٩).

وعلى مستوى الجامعات الناشئة فإن التحديات التي تواجه هذه الجامعات أكبر مما يواجه غيرها، بحكم أنها في طور البناء بالإضافة إلى قلة الموارد، ولذلك فتطوير الأداء يجب أن يكون على رأس أولوياتها.

### متطلبات تطوير الأداء

حتى تؤتي جهود تطوير الأداء ثمارها، فإن لها متطلبات لا بد من تحقيقها، وقد توسع الباحثون في تعداد المتطلبات نظراً لأهمية تطوير الأداء وخطورته، ومن ذلك ما ذكره نصر (١٤٣١): بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها، تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية في الإبداع والابتكار والتطوير، تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجاز، تنمية أساليب متطورة للتسويق وخدمة أصحاب المصلحة، تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة، وتكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير وإنشاء قواعد بحثية في المؤسسة والتكامل مع المؤسسات الأخرى. (ص. ٦٦-٦٧).

كما بين السلمي (١٤٢٣) أن تطوير الأداء يتطلب بعضاً من العمليات التطويرية والتي تتركز فيما يلي:

- ١- تحديد المستوى المطلوب (المستهدف) من الأداء في جميع قطاعات المنظمة.
  - ٢- قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمنظمة.
  - ٣- تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي، وتحليل تطورها ورصد مصادرها.
  - ٤- رسم البرامج الهادفة لسد الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء. (ص. ١٦١).
- ويرى الباحث أن من متطلبات تطوير الأداء بالإضافة إلى ما ذكر: إدراك القيادة لأهمية تطوير الأداء، وواقعية الخطط الاستراتيجية، وتوفير البنية التحتية، والتركيز على الأولويات مع توعية المجتمع بأهمية دور الجامعة، والاهتمام بتحديد الاحتياج التدريبي للعاملين وفق الأسس العلمية.

### قياس الأداء

قياس الأداء يعتبر مطلباً أساساً من متطلبات تطوير الأداء ولأهميته تم إفراده، فما بعده مبني عليه، وإذا تم قياس الأداء وفق الأصول الصحيحة فإن جهود تطوير الأداء ستحقق أهدافها، والعكس بالعكس، فكما

يذكر مزغيش (١٤٣٣) لا وجود لأي صورة أو أي شكل للإدارة بعيداً عن عملية القياس، فكل عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته لابد له من قياس. (ص. ٣٠).

وبيّن عايش (١٤٢٩) أن من مبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي:

- ١- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف.
- ٢- الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس.
- ٣- يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
- ٤- سعي الإدارة المتواصل في تحقيق مرضاة المتعاملين المستفيدين من الخدمة مع تجاوز توقعاتهم والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة. (ص. ٥٢).

واضاف الحيص (١٤٣٧هـ) بأن قياس الأداء يعطي معلومات مهمة وأساسية يعتمد عليها في بناء قرارات مبنية على حقائق. (ص. ٦).

مع ضرورة التنبه إلى أن قياس الأداء الحكومي، كما بيّن عبود (١٤٣٠)، يواجه كثيراً من الصعوبات بسبب طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة. (ص. ٦).

ويرى الباحث أن تميز العديد من المؤسسات الحكومية وقدرتها على قياس أدائها، ومن ثمّ تطويره، يبين أن المؤسسات الحكومية تستطيع أن تفعل الكثير وتنافس بقوة.

### مداخل تطوير الأداء

تختلف مداخل تطوير الأداء، وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، لتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل للمنظمة، وليس الأساس هو أفضلية مدخل على آخر ولكن الأساس إدراك الإدارة لمهمة التطوير وسيطرتها عليها وتوفير مقومات فعاليتها. (السلمي، ١٤١٩، ص. ٨٨).

ومن مداخل تطوير الأداء:

١- مدخل التحسين المستمر kaizen: حيث يتم وفق هذا المدخل تطوير الأداء حسب الآتي:  
التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة، التركيز على تحسين العمليات لا النتائج فقط، شمول جميع المجالات الإنتاجية، لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل، وتعتمد فلسفة كايزن على التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضائه وإشباع رغباته، التطوير عملية مستمرة ولا بد من إعطائها الوقت اللازم. (السلمي، ١٤١٩، ص. ٩٢).

٢- مدخل إعادة الهندسة Reengineering: التطوير يتم من خلال هذا المدخل، بنبد المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها دون تمحيص، والبحث عن قواعد وفروض جديدة تناسب العصر، وتركز على مفهوم العملية وهي تلك المجموعة من

الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة للمستهلك في النهاية. والسؤال الأبرز فيها هو: لماذا؟ لماذا يتم الأداء أصلاً. (السلمي، ١٤١٩، ص. ١٠٥).

٣- القياس المقارن Benchmarking: يتم في هذا المدخل مقارنة المؤسسة بمؤسسة أخرى منافسة أو ذات تفوق في المجال (رائدة)، ويتم التركيز فيه على العمليات والممارسات. (نصر، ١٤٣١، ص. ٧٣)، وعرفه السلمي (١٤١٩) بأنه: أسلوب للتطوير والتحسين يعتمد البحث عن أفضل وأحسن مستويات الأداء خارج المنظمة واتخاذ وسيلة لمقارنة وتعديل وتصحيح أساليب الأداء الداخلي. (ص. ١٥١).

٤- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC): ويتم في هذا المدخل تقييم الأداء من خلال التوازن بين عدد من العناصر الهامة المشتركة في الأداء المؤسسي، وهي: رضا العملاء، والإجراءات الداخلية، والمالية، والابتكار، والتعلم والنمو. (نصر، ١٤٣١، ص. ٦٧)

٥- الجودة الشاملة TQM: عرّف ساشكين وكيزر Sashkin and Kiser (١٩٩٣) الجودة الشاملة بأنها ليست برنامجاً أو أسلوباً محدداً ولكنها تمثل تحولاً في فكر وثقافة المنظمة. (ص. ٢)، وعرفها شيبا SHIBA (١٩٩٩) بأنها فلسفة إدارية للتحسين المستمر في جودة السلع والخدمات بهدف إرضاء العملاء. (ص. ١٠)، وعرفها السلمي بأنها: جودة كل الوظائف، وكل الأعمال في المنظمة على مختلف المستويات، وهي مسؤولية كل شخص. في المنظمة على مختلف المستويات، وعناصرها الرئيسية: راجع الموقف وحدد الأهداف، ضع الخطط لتحقيق الأهداف، نفذ الخطط، راجع مدى تحقق الأهداف، عدّل الخطط أو الأهداف. (ص. ١٥٥).

٦- نماذج التميز المؤسسي Excellence Models: تطبيق برامج ونماذج جوائز الجودة والتميز من شأنه أن يوفر منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء في جميع أرجاء المنظمة وتطوير العمل وتحقيق التحسين المستمر بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفعالية، لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسية وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المتقدم لهذه الجوائز. (عبود، ١٤٣٠هـ، ص. ٢)، وذكر الخالدي (١٤٣٣هـ) بأن: ثقافة التميز أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات، فهي تؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة. (ص. ٣).

### معوقات تطوير الأداء

كل ما يوجد في بيئة العمل أو ما يحيط بها ويؤثر على العمل بشكل سلبي هو عائق، وإن لم تعالج هذه المعوقات فسيكون لها آثارها المتعددة والخطيرة على جهود التطوير والسعي نحو التميز.

وهناك معوقات على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى البيئة المحيطة، فقد ذكر حافظ (١٤٣٣ هـ) من معوقات الأداء الإداري:

١- لا يوجد تخطيط منظم على مستوى المؤسسة، حيث يحتاج التخطيط إلى درجة معينة من اللامركزية في اتخاذ القرارات.

٢- لا يوجد هيكل تنظيمي يربط المستويات الإدارية المختلفة بعضها ببعض، كما يغلب على إدارة المؤسسة استخدام الهياكل التنظيمية الرأسية وليست الأفقية، أي أن القرار يتخذ من أعلى إلى أسفل.

٣- الأساليب والأدوات الفنية والتكنولوجية المستخدمة لا تواكب تطورات العصر.

٤- عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تعتمد عليها المؤسسة.

٥- نظام الاتصال داخل المؤسسة، بسبب نقص الخبرة والكفاءة الوظيفية ونقص المعلومات وعدم وضوح الأهداف.

٦- نقص المهارات والقدرات اللازم توافرها للعمل.

٧- هناك قصور في الحوافز الإدارية والمادية.

٨- قصور الاهتمام بالجانب الإنساني ودافعية الأفراد.

٩- الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية للقيادات محكومة بمجموعة من اللوائح. (ص. ٦٩).

وذكر السناني (١٤٣١) أن هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الموظف، إلا أن هذه العوامل (ويطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل ونتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل (ذكائه، وقدراته الخاصة، سماته الشخصية، وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية). (ص. ٨٩).

وذكر الشقاوي (١٤٢٣ هـ) من معوقات الأداء في القطاع الحكومي في الدول العربية التي تظهر على مستوى الفرد والوحدة الإدارية:

١- تشعب أعمال الحكومة.

٢- المعوقات الإدارية: حيث تواجه الأجهزة الحكومية بمعظم الدول العربية العديد من المعوقات

الإدارية، والتي أدت إلى انخفاض الإنتاجية في القطاع الحكومي، نتيجة لعدة أسباب، منها ما

يتعلق بعدم وضوح فلسفة الإدارة العامة ومفهوم المنظمة العامة، ومنها ما يتعلق بمفاهيم

وسلوكيات العاملين في المنظمات الحكومية، لذا فإن تحسين مستوى الإنتاجية في القطاع

الحكومي بات مقرونا بالدعوة إلى تحسين مستوى الأداء الإداري في تلك المنظمات من خلال تشجيع الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وإزالة العقبات التي تقود إلى انخفاضها.

٣- معوقات تنظيمية: وترتبط بضعف التنسيق الإداري، والروتين الذي يحكم أعمال الحكومة، وتعقيد الإجراءات التي تعمل بها الأجهزة الحكومية، وانحصار الرقابة في المتابعة الشخصية، مما أسهم في ضعف الإنتاجية وأداء القطاع الحكومي وزيادة تكاليف الأعمال التي تقوم بها.

٤- ضعف كفاءة وفاعلية النفقات العامة: يلعب الإنفاق العام دوراً حاسماً في التنمية، ومن أسباب ذلك: ضعف تنويع مصادر الدخل، وضعف الشفافية.

٥- تقادم الأنظمة واللوائح: رغم أهمية وجودها لسير العمل في المنظمات إلا أنه ينبغي مراجعتها بين الحين والآخر، ودراسة ما لا يتلاءم منها مع متطلبات العصر، ومحاولة إحلال أنظمة ولوائح أكثر قابلية للعمل مكانها لكي لا تقف حجر عثرة في طريق تحسين إنتاجية وأداء القطاع الحكومي. (ص ص. ٤٢-٤٧).

وعلى مستوى الجامعات ذكر الدخيل (١٤٣٢هـ) العديد من معوقات الأداء الجامعي ومنها: عدم توفر الوقت الكافي لعضو هيئة التدريس، الوسائل والمواد الكافية -المكتب، معمل للأبحاث، المكتبة والمراجع، الفصول الذكية- تحديد واضح لما هو مطلوب منه. (ص. ٥٢).

ويضيف الباحث إلى ما سبق من معوقات الأداء بالنسبة للجامعات الناشئة: قلة الكوادر المؤهلة، وضعف الاعتمادات المالية مقارنة بالاحتياجات، عدم توافر المصادر المعرفية الكافية في بعض المحافظات التي توجد فيها الجامعات.



## المبحث الثالث: التميز المؤسسي

إن تحقيق الأهداف الخاصة بإقامة ثقافة تميز، وتحقيق مخرجات ذات جودة عالية تستغرق كثيراً من السنوات والتزامات دائمة غير متغيرة على عاتق كافة المسؤولين عن المؤسسة داخلياً وخارجياً (سالمي، ١٤٣١، ص. ٧٢).

### مفهوم التميز المؤسسي

إن التميز (Excellence) هو أسلوب حياة، وكل فرد ومنظمة يسعى نحو التميز، ولذلك تعددت التعريفات وتنوعت الآراء حول التميز.

ولعل سبب ذلك ما ذكره خصاونة وآخرون (١٤٣٣): التباين في فلسفات ووجهات نظر الباحثين واختلاف أهداف دراساتهم وأماكن تنفيذها، بالإضافة لوجود العديد من المرادفات التي استخدمت مع التميز كالإبداع والابتكار والتفوق والأصالة وغيرها. (ص. ١٣٣)، أو لاختلاف طبيعة عمل المنظمات الساعية جميعها نحو التميز، فالمنظمات تختلف - ما بين منظمات أعمال ومنظمات تعليمية- تبعاً لما تقدمه من خدمات وتبعاً لطبيعة الجمهور المتعامل معها. (ناصر وهاشم، ١٤٣١هـ، ص. ٢٠).

ومفهوم التميز لم يكتشف حديثاً بل يملك كما يذكر انينوس (Anninos.2007) أصولاً تاريخية فقد اهتم به مفكرو الاغريق بمسمى "Aristeia" من "Ar" وتعني تدفق الضوء أو الخير، و"iston" وتعني الاستقرار. (ص. ٣٠٩).

والتميز كما ذكر خصاونة وآخرون (١٤٣٣هـ) لا يعني الشيء الخارق أو الأسطوري بقدر ما يعني تحقيق الأفضلية في الأداء سواءً في المنتج أو الخدمة أو السرعة أو التعامل أو السلوك أو في امتلاك الموارد الكفؤة. (ص. ١٣٣)، وعرف كاتزنباخ (١٤٢٣هـ) التميز بأنه ذروة الأداء وهو أفضل من العادي وأفضل من المتوقع والمنافس، وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى. (ص. ١٣٠).

أما التميز المؤسسي (ويسمى أحياناً التنظيمي) Organizational Excellence فقد عرفه جروت (Grote,2002) بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتحقق وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية. (ص. ٤٦).

وذكر الحياي (١٤٣٣هـ) بأن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذي يقوم بخدمتهم فقط، ولكن أيضاً الجودة التي يؤدي بها عمله، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجتمع حتى يمكن وصف الأداء بالتميز. (ص. ٤٢).

فالتميز درجة عالية من الأداء تسعى المؤسسات إلى بلوغها حتى تحقق أهدافها بأفضل صورة.

ومنه إدارة التميز Excellence Management والتي ذكر شوقي (١٤٣١هـ) بأنها حسب تعريف F.BREYFOGLE نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح. (ص. ٤).

وبيّن السلمي (١٤٢٣هـ) أن إدارة التميز تستند إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلتزم منطقتي التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي ينظر إلى الإدارة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالمنظمة. (ص. ٢١).

كما ذكر السلمي (١٤٢٣هـ) أن التميز يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة: البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هو السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning البعد الثاني: إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد منه نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة

"Doing right things right the first time."

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر. كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي Organizational Learning ، حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع. (ص. ١٢).

### التميز المؤسسي والجودة

هناك تداخل بين التميز المؤسسي Organizational Excellence والجودة Quality والجودة الشاملة Total Quality Management ، وكما أشارت أمين (١٤٣٣هـ) أن التداخل بين المصطلحات لا يعني أن أحدها بديل عن الآخر من الناحية العلمية، فلكل مصطلح مقوماته وإجراءاته وهي تهدف جميعاً إلى تطوير المؤسسة. (ص. ٢٩٠).

ولا خلاف أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة هي القاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز، فهذا ما أكدته الأدبيات والدراسات كما ذكر (يوسف، ١٤٢٨، ص. ٢٧)، وللباحثين أكثر من توجه في العلاقة بين التميز المؤسسي والجودة الشاملة، ومنها:

التوجه الأول: أنهما بنفس المعنى، فكلاهما وجهان لعملة واحدة. (kanji,2002,P.1)

التوجه الثاني: أن التميز المؤسسي نتيجة للتطور في مناهج وأساليب إدارة الجودة الشاملة، فالأساس النظري لمفهوم التميز في الأداء هو أدب الجودة، الذي تطور في مرحلة تالية ليشكل أدب إدارة الجودة الشاملة، والذي تطور هو الآخر حديثاً ليشكل أدب التميز في الأداء. (الرشيد، ١٤٣٠هـ، ص. ١١١).

فمنهج التميز في الأداء يعتبر منهجاً بديلاً إلى حد ما لمنهج إدارة الجودة الشاملة، أو بمعنى آخر هو المنهج المطور لإدارة الجودة الشاملة. (الرشيد، ١٤٣٠هـ، ص. ١٢٧).

وعند الهلالات (١٤٣٥هـ) فإن إدارة التميز هي التطبيق الحقيقي والفعلي والأمثل لمفاهيم وتطبيقات وثقافة إدارة الجودة الشاملة، والبناء عليها والاستمرار في تطويرها وتحسينها. (ص. ٧٩)، كما يرى السلمي (١٤٢٣) أن الجودة الشاملة هي أحد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي، فتطبيق إدارة الجودة شرط لتحقيق التميز، وفي نفس الوقت فإن تحقق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة. (ص. ١١٩).

وترى ناصف وهاشم (١٤٣١هـ) أن التميز يعتمد على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، وبالتالي لا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء. (ص. ٢١).

التوجه الثالث: أن الجودة تختلف عن التميز في أن الجودة تشمل جميع المؤسسة بينما يقتصر التميز على جانب معين أو أمر دون آخر، ولذلك يقصد بالتميز الاهتمام بجانب محدد من جوانب الجودة الشاملة، وبعد التميز المرحلة الأولى لتحقيق الجودة الشاملة، لأنه يصعب تحقيق الجودة الشاملة في مختلف الجوانب في وقت واحد، لما يخلفه من آثار نتيجة التقدم العشوائي غير المدروس. (الببلاوي وآخرون، ١٤٢٧هـ، ص. ٧٨)، (العضاضي، ١٤٣٤هـ، ص. ١١٦).

ويميل الباحث إلى التوجه الثاني وهو أن التميز المؤسسي مرحلة متقدمة من الجودة الشاملة، فنماذج التميز المؤسسي كما ذكر بورتر وتتر (Porter & tanner.2004) تستخدم للتقويم الذاتي كأداة تشخيصية لتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطة العمل. (ص. ٣٧٣).

وكونهما بنفس المعنى (التوجه الأول) تنقضه المعايير التي يعتمدها كلاً منهما، وكون التميز يختص بجانب معين (التوجه الثالث) لا تؤيده نماذج التميز المؤسسي التي تركز على أكثر من جانب.

جدول ( ١ )

مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي

البند	منهج إدارة الجودة الشاملة	منهج التميز المؤسسي
الفلسفة	إدارة الجودة الشاملة تجمع بين الأفراد وتقنيات الجودة، وتعتمد على هيكل ثقافي وقيمة، لتحقيق التحسين المستمر في جودة المنتج ومن ثمّ في جميع جوانب العملية.	تحفيز ومساعدة المنظمات للمشاركة في أنشطة التحسين التي تقود إلى التميز في رضا العميل ورضا الموظفين، والتأثير على المجتمع ونتائج الأداء، وأيضاً لدعم المدير في التعجيل بجعل إدارة الجودة الشاملة كعامل فعّال لتحقيق الميزة التنافسية الشاملة
المبادئ	التركيز على العميل، القيادة، إشراك الأفراد ومنهجية العملية، ومنهجية نظام للإدارة، التحسين المستمر، منهجية لصنع القرار، علاقات مفيدة تبادلية مع المورد	التوجه نحو النتائج، التركيز على العميل، القيادة، وحدة الهدف، الإدارة بالعمليات والحقائق، تطوير وإشراك الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير المشاركة، والمسؤولية الاجتماعية
العملية	الرقابة الإحصائية على العمليات، الخطة، الفعل، الدراسة، الإجراء	النتائج، المنهجية، التطبيق، التقييم، التحسين
الأداء	التحسين المستمر للمنظمة، ورضا العميل وتطوير العاملين	نتائج العملاء، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية (المالية وغير المالية)
المشكلة	إدارة الجودة الشاملة هي شكل مفهومي وفلسفي، وذات أيديولوجية ومنظور ثقافي قوي لا يمكن نشره بسهولة داخل المنظمة.	يحتاج التميز في الأداء إلى تجنب أن يتطور إلى: مجرد تسجيل نقاط، وتقنيات توجيهية قصيرة الأجل، وافتقاد أساسيات التركيز على الجودة

(Wang,Ahmed,2001, P.23)

## أهمية التميز المؤسسي

لقد أصبح التميز أمراً حتمياً وليس خياراً يمكن الإقدام عليه أو التراجع عنه، فهو هدف استراتيجي لتمييز الجامعة في الأداء وترقى إلى المستويات التي تمكنها من تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، ومن ذلك الاعتماد الأكاديمي الذي يقر كما يذكر العربي والقشلان (١٤٣٠هـ) ضمناً بأن المؤسسة التعليمية قد حققت المعايير واستوفت المتطلبات اللازمة وارتقت إلى المستويات القياسية، وبذلك تضمن البقاء وتنال حصتها في سوق المنافسة. (ص. ٥).

والمؤسسات اليوم تؤثر وتتأثر سلباً وإيجاباً، وحتى تكون جامعاتنا ذات تأثير إيجابي - كما هو المأمول - وبمناى عن الآثار السلبية فإن التميز المؤسسي بالنسبة لها ضرورة، كما أكد الفيصل (١٤٣٢هـ) وأضاف: بأن وضع الجامعات في ففص زجاجي من أجل تجنبها العالم أمراً بات مستحيلاً، مهما كانت محاولات الشد نحو الخلف، لذا فليس من خيار غير الدخول الحقيقي (الانخراط) في الفعاليات الجامعية العالمية من خلال: الشروع بإعادة هندسة تنظيمية شاملة وتوفير متطلبات نتائج الابتكارات والأنماط والوسائل الجديدة في الجامعات، والعمل على استيعاب التدفقات المتسارعة في العلوم والتكنولوجيا من خلال إحداث تغييرات مستمرة في الهياكل والاختصاصات وتكوين المهارات وبناء القدرات وإعادة صياغة وتركيب المضمون المعرفي. (ص. ١٩).

كما أن التميز المؤسسي كما تذكر ناصف وهاشم (١٤٣١هـ) أساس للبقاء لأن التغيير السريع في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمنافسة التي لا حدود لها بين دول العالم في عصر يموج بالتغيرات، حيث لا بديل عن الجودة (بل الوصول إلى أعلى مستويات الجودة بما يحقق التميز) أمام المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها لتتمكن من مواجهة هذه التغيرات، والمشاركة في المنافسة، ولضمان تحررها من التبعية، والحفاظ على مكانتها في السوق. (ص. ١٥).

بل إن التميز المؤسسي ينعكس على جميع الأفراد في المؤسسة المتميزة، حيث أنه يرقى بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، فكثير من العاملين في التعليم العالي قد أصبحوا غرباء مبعدين، والعقلية السائدة في هذا القطاع هي عقلية التحميل والصبر بدلاً من عقلية المتعة. (كافري، ١٤٣٣هـ، ص. ٣٣)، بينما التميز المؤسسي يحقق الإنجاز بمتعة وأناقة، وقد بين باكال (١٤٢٠هـ) أهمية التميز المؤسسي فيما يلي:

١. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
٢. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترفيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
٣. المنظمات بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.

٤. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمعن في

حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات. (ص. ٤٦).

وبالنسبة للجامعات الناشئة تتأكد الحاجة لوجود المعايير والسعي نحو التميز المؤسسي فمنهج التميز في الأداء يشكل إطاراً تنظيمياً متكاملًا وشاملاً يرقى بها ويوجهها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بأقل وقت وجهد ومال، وبغض النظر عن حجم المنظمة وأهدافها الاستراتيجية فإن كل منظمة بحاجة لتطبيق نظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم. (الرشيد، ١٤٣٠هـ، ص. ١١٢)، كما أن التميز المؤسسي لا يقتصر على جانب دون جانب، بل إنه يشمل جميع جوانب الأداء الإداري والأكاديمي، بما فيها التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وكما ذكر خصاونة وآخرون (١٤٣٣) فإننا بحاجة ماسة للنظر للتميز بصورة أكثر جدية والعمل الدؤوب على تحقيقه من قبل جميع شرائح المجتمع على المستوى الفردي والمؤسسي، لأن التميز هو العنصر الرئيس في تحقيق التنمية المستدامة، وهو الكيان الذي يحقق للشعوب رغد العيش والمكانة المرموقة بين المجتمعات. (ص. ١٣١).

ويضيف الباحث أن التميز المؤسسي بالنسبة للجامعات الناشئة هو الطريق الممهد للحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي، ووسيلة للحصول على رضا المجتمع المحيط بالجامعة دون تقديم تنازلات تبعتها عن رسالتها، ووضع قدم راسخة في مضمار التميز، خصوصاً وأن معظم الجامعات الناشئة في مرحلة التأسيس والانطلاق ولذلك فهي تستطيع أن تبني خططها وبرامجها وفق معايير التميز المؤسسي.

### أهداف تطبيق منهج التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي أهداف متعددة، وقد عدد الباحثون جمعاً منها، حيث ذكر الرشيد (١٤٣٠) أن من

أهداف تطبيق منهج التميز:

- ١- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- ٢- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- ٣- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- ٤- تحسين معنويات وإرضاء العاملين.
- ٥- تحسين نوعية المخرجات.
- ٦- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- ٧- تعلم اتخاذ القرار استناداً على الحقائق لا المشاعر.
- ٨- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- ٩- تقليل المهام عديمة الفائدة.

- ١٠ - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
  - ١١ - الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
  - ١٢ - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
  - ١٣ - زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم
  - ١٤ - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
  - ١٥ - زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
  - ١٦ - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
  - ١٧ - مستويات إنتاجية أفضل. (ص. ١١٣).
- وأضاف اللوقان (١٤٣٢):

- ١ - تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز التنظيمي ومبادئها.
- ٢ - تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
- ٣ - جعل المنظمات والمؤسسات عالمية.
- ٤ - زيادة القدرة على مواجهة التغيير.
- ٥ - الارتقاء بمستوى الموظفين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية. (ص. ٢٠).

### متطلبات التميز المؤسسي

- لكي يتحقق التميز المؤسسي لابد من تحقق مجموعة من المتطلبات التي تدعم تحقيق هذا الهدف، وبالتالي الوصول إلى النتائج المستهدفة، وقد ذكر السلمي (١٤٢٣) من المتطلبات التي لابد من توافرها:
- ١ - بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية: رسالة المنظمة، الرؤية المستقبلية للمنظمة، الأهداف الاستراتيجية، آلية إعداد الخطط الاستراتيجية.
  - ٢ - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
  - ٣ - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

٤- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis ، وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح المخرفات الجودة.

٥- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

٦- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقييم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

٧- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات.

٨- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقييم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

٩- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز. (ص ص. ٢٦-٢٧).

وذكر بورتر (Porter, 2006) من المتطلبات: دعم الإدارة العليا وهذه هي الخطوة الأولى، التركيز على أعضاء هيئة التدريس، التحسين المستمر، التركيز على الطلبة، التدريب والتعليم، الحوافز والروح المعنوية، ثقافة المؤسسة، خدمة المجتمع المحلي. (ص. ٧٦).  
أما الدخيل (١٤٣٢ هـ) فقد ذكر:

١- أن المؤسسة التعليمية يجب أن تتصف بالريادة والإبداعية، ولكن الريادة لا يمكن لها أن تزدهر إلا إذا اتصفت بعقلانية يبلورها وعي عميق بالممكنات وأبعادها وتقدير واقعي للإمكانيات وحدودها وإدراك مستشرف للتداعيات وتطوراتها، فالريادة التي تتسم بالتهور والتخبط ومحاولة القفز فوق المراحل لا تنتج إلا وبالاً وتقهقراً.

٢- التحكم بنسبة عدد الطلاب إلى عضو هيئة التدريس لكي تكون ضمن معايير محددة.

٣- آلية دعم الجامعات والابتعاد عن الميزانيات المفصلة.

٤- التخلص من الأنظمة التي تعيق التميز بالمساواة بين المجد وغير المجد، وتعامل المتخصصين سواسية بدون اعتبار لوضع السوق والندرة.



- ٥- الانتقاء الموضوعي لعضو هيئة التدريس والتقييم المستمر لأدائه.
- ٦- انتقاء الطالب بحيث يكون في التخصص المناسب له بوسائل وبرامج تحدد القدرات والميول، والرسم الدقيق للمنهج فليس التميز مرتبط بالكمية.
- ٧- الاستفادة من القطاع الخاص: فالجامعات لا تقدر النفع الكبير الذي يمكن أن يقدمه القطاع الخاص لتحسين أداء الجامعات في نشاطاتها التقليدية في التعليم والبحث، إن الذي يحدث فعلاً هو أن الجامعات والقطاع الخاص يتجهون لجهات أخرى خارجية طلباً للتطوير، ولا يحاولون البحث عنه في الجوار من خلال التفاعل المبدع بينهما، ولذلك على الجامعات أن تطور قدراتها التسويقية لتنجح في إقامة حلقات اتصال عدة مع مؤسسات القطاع الخاص والعام كبيرها وصغيرها. (ص ١٣-٧٥).

وبين الرشيد (١٤٢٣) أنه لتحقيق التميز في الأداء فإنه يجب تطوير ثقافة المنظمة في التعامل مع العاملين كأهم أصل تمتلكه. (ص ١٠٦).

وأضاف النجار (١٤٣٥) بأن التميز المؤسسي منظومة متكاملة لا تتجزأ، ويتطلب احترافاً إدارياً ومهارات سلوكية متكاملة وإدارة إلكترونية وكود أخلاقي. (ص ١٧-١٨).

ويرى الباحث أن نماذج التميز المؤسسي قد اختصرت الكثير، وقدمت خارطة طريق لتحقيق متطلبات التميز المؤسسي، وما طرحته الأدبيات والدراسات السابقة من متطلبات يدور في إطار هذه النماذج.

#### مواصفات المنظمات المتميزة

هناك مواصفات تميز المنظمات المتميزة عن غيرها، وفي مجال التعليم العالي الذي يعتبر المعيار الذهبي للتميز، فهو النموذج الذي تنظر إليه القطاعات الأخرى للتميز (Rubin.2007.P.5)، ذكر فولكوين (Volkwein) أن هناك ثلاثة توجهات حول التميز في التعليم العالي:

الأول: ما يعرف بمنظور الموارد والسمعة الذي يركز على أهمية الرتبة المؤسسية والبرامج الأكاديمية، وإنجازات أعضاء هيئة التدريس، والاعتمادات الأكاديمية وتوافر الموارد المالية والمادية الأخرى، وتقويمات الطلبة ونتائج الاختبارات، ومستويات البحث العلمي، وإعانات المانحين.

الثاني: النموذج الذي يركز على المستفيد Client central model ويعبر عن وجهة النظر الثانية، ويركز على تجربة الطالب، وجودة الممارسات التعليمية، وتوافر الهيئة التدريسية والبرامج الأكاديمية، ومستويات الرسوم التدريسية، وتوافر المعلومات، وتقويمات الخريجين وأرباب العمل، والمرجو هو رضا الطالب عن البرامج الأكاديمية، والخدمات والتسهيلات الأخرى.

النموذج الثالث: نموذج الاستثمار الاستراتيجي، ويركز على العائد على الاستثمار، وتحليل التكلفة والعائد، وضبط النفقات، والأنظمة ومدى الالتزام بها، ومقاييس الانتاجية المشتملة على عوائد قبول الطلبة، والاحتفاظ بالطلبة، والمدة الزمنية لحصول الطالب على الدرجة العلمية، ونفقات كل طالب. (Rubin.2007.p6). ولذلك فهناك أكثر من توصيف للمنظمات المتميزة، فقد ذكر كافري (١٤٣٤) أن هناك خمسة عناصر تشكل الحد الأدنى الذي لا يجوز خفضه لأي جامعة تريد أن تسلك سبيل الجامعات المتميزة:

١- جوهر التوجيه المعزز: القدرة على توجيه نفسها وتسيير شؤونها بنفسها، وهو ما يمكنها من الاستجابة بسرعة أكبر ومرونة أكثر وتوافق مع المطالب المتغيرة والسريعة.

٢- المحيط التنموي الواسع: اختراق دائرة حدود الجامعة القديمة واغتنام المبادرة لتطوير حلقات ربط بينها وبين العالم الأوسع.

٣- قاعدة التمويل المتنوعة: لقد تضاعف الدعم المؤسسي الرئيس من الحكومة كحصة من الميزانية العامة في كل مكان عملياً، وبدلاً من التجاوب السلبي مع هذا الموضوع فإن الجامعات المميزة تسعى لإيجاد مصادر دخل إضافية.

٤- الموقع الأكاديمي المركزي المحفز: يكمن مفتاح إنجاز الجامعة المميزة في الطريقة التي يرعى بموجبها النشاط الريادي ويغذى، ليس بالصيغة الإدارية الصارمة بقدر ما هي بالحفاظ على التكامل الجامعي وزيادته وبإدخال أعضاء الهيئة التدريسية في مجموعات التوجيه المركزية.

٥- الثقافة الريادية المتكاملة: الجامعات المتميزة تتميز بالمفهوم الثقافي المتكامل في الأفكار والقيم والمعتقدات التي تعتنقها وتناصرها. (ص. ٨٧).

كما درس سيمون وشالس (Samson & Challs) المنظمات الدولية الرائدة لمعرفة وتحديد السبب الذي يجعل هذه المنظمات أكثر نجاحاً من غيرها في السعي نحو التميز، فوجدوا أنها تتميز بما يلي:

١- الالتزام بالعمل.

٢- اعتبار العميل ركيزة أساسية.

٣- نقل الإدارة من المستويات العليا إلى المستويات الإدارية الأخرى.

٤- الالتزام بالترابط والتماسك بين العاملين.

٥- الحرص على الإبداع والديناميكية في أداء الأعمال. (Kathryn,2005. PP. 4-15)

وذكر جروت (Grote,2002) أن المنظمات التي حققت تميزاً، تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي:

١. قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الاعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث

فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

٢. توفر القيادة الكفوة: إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
٣. تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
٤. الخبرات خارج نطاق العمل: إن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل. وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
٥. برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات. (ص. ١٩٤).

وذكر السلمي (١٤٢٣) أن منهجية إدارة التميز تتصف بالسماة الرئيسية التالية:

١. أن العميل (المستفيد) هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء (المستفيدين)، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن الإدارة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
٢. أن رغبات العملاء (المستفيدين) وتطلعاتهم المحرك الأساس لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات الإدارة.
٣. أن تقويم العملاء (المستفيدين) لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات الإدارة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
٤. أن المحافظة على العلاقات مع العملاء (المستفيدين) وتنميتها هدف استراتيجي للإدارة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
٥. التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بحساب الإدارة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Out sourcing.
٦. تميل الإدارة إلى التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة. (ص. ١٠).

وقد أشار فروست وآخرون (Frost et al, 2002) إلى أن الأداء يكون مرتفعاً في المنظمات التي تحوي مراكز للتميز أكثر من تلك المنظمات التي لا تضم مراكز للتميز. (ص. ٩٩٩).

ومع ذكر مواصفات المنظمات المتميزة يجب أن ندرك أنه ما من مؤسستين من مؤسسات التعليم العالي متشابهتان (كافري، ١٤٣٤هـ، ص. ٦٧)، وفي مشروع (آفاق، ١٤٢٨هـ) تم التأكيد على أهمية التمايز وتنوع الأدوار ما بين مؤسسات التعليم العالي الجامعي، خاصة أنه لا يوجد في الوقت الحالي تمايز تنافسي بين الجامعات السعودية، ويتطلب ذلك أن تحدد الجامعة دورها بما يتلاءم مع ظروفها ووضعها ويؤدي إلى

استثمار أفضل للموارد البشرية والمالية لديها، على أن يحقق ذلك التنوع بين الجامعات التكامل بين مؤسسات التعليم الجامعي. (الحارثي، ١٤٣٤، ص. ٢١٥).

وأيضاً التصور بأن الجامعة تستطيع، بل ينبغي، أن تدار تماماً كما تدار شركات أعمال خاصة يعد احتمالاً ينظر إليه العديد من الأكاديميين بملح. (كافري، ١٤٣٤، ص. ٨٢).

ومع مراعاة هذين الضابطين (لكل جامعة هويتها، والجامعة ليست شركة تجارية) فإن الجامعات تستطيع أن تفعل الكثير، وهناك العديد من النماذج المتميزة التي تميزت مع عدم تخليها عن هويتها الأكاديمية، ولذلك لا يجب أن يكون هذا الهاجس معيقاً عن التميز، بل ضابطاً له.

### معوقات التميز المؤسسي

بالإضافة إلى ما ذكر من معوقات لتطوير الأداء، هناك معوقات تعيق تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات، فقد ذكر كونتي (Conti, 2008) أن من المعوقات: الاعتقاد بأن التميز سهل المنال بعد تطبيق نموذج معين من نماذج التميز، فيتعجل القادة النتائج، ومع مرور الوقت يتم التراجع لعدم إعطاء الوقت الكافي لدراسة أسباب ومقومات نجاح نموذج التميز، وعدم توافر الفهم الصحيح لمفهوم التميز. (ص. ٦).

كما بين السلمي (١٤٢٣) أن كثيراً من المنظمات تعاني من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:

- ١- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
- ٢- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.
- ٣- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.
- ٤- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
- ٥- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
- ٦- الانحصر في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.

٧- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.

٨- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.

٩- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات.

١٠- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء. (ص. ١٩).

وأضاف الهلالات (١٤٣٥): الإحباط واليأس، وعدم توافر المعلومات، والتقليد الأعمى للآخرين، والتقليل من أهمية أفكار وإبداعات العاملين، وضعف تحمل المسؤولية، وعدم الاهتمام بالتدريب وتطوير المهارات. (ص. ١٤٢-١٤٤).

وقسمها اللوقان (١٤٣٢) إلى:

١- معوقات تنظيمية: البيروقراطية، الهيكل التنظيمي، القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية، جمود القوانين وفقدان التحفيز، عدم وضوح الرؤية وغياب جو الحرية، انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، ضعف تحفيز عملية الابتكار.

٢- معوقات بشرية: القيادة الاستبدادية، الخوف من الفشل، ضغوط الجماعات غير الرسمية.

٣- معوقات مالية: عدم وجود الدعم الكافي، عدم إدارة الممتلكات العامة بكفاءة، عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي، الهدر المالي وعدم ترشيد عمليات الإنفاق.

٤- معوقات تكنولوجية: الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة، عدم وجود إدارة لنظم المعرفة، قدم الأنظمة الالكترونية. (ص. ٣٨-٣٩).

وذكر عبود (١٤٣٠) أن الصعوبات التي تواجهها الأجهزة الحكومية في تطبيق التميز:

١- مشكلة عدم القدرة على التحديد الدقيق لعملاء الحكومة.

٢- صعوبة قياس مستوى أداء الخدمات الحكومية وإنتاجيتها.

٣- مشكلة التركيز على مدخلات النظام والعمليات أكثر من التركيز على المخرجات.

٤- الثقافة التي تتبناها الأجهزة الحكومية. (ص. ٧).

ويرى الباحث أن أبرز معوقات التميز المؤسسي للجامعات الناشئة بالإضافة إلى ما سبق:

- ١- الضعف في ترتيب الأولويات فيهتم البعض بجوانب على حساب جوانب أخرى أهم.
- ٢- قلة الكوادر المؤهلة
- ٣- ضعف البنية التحتية.
- ٤- ضعف الاعتمادات المالية مقارنة بحجم المتطلبات.
- ٥- وجود بعضها في محافظات لا تتوفر فيها الإمكانيات الكافية.

## المبحث الرابع: نماذج التميز المؤسسي

إزاء التغيرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنظام الدولي والإقليمي في شتى مجالات الحياة، ولضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التحديات بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، لأن التعليم بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة لم يستجيبا لهذه التغيرات بالدرجة التي تتواكب مع سرعة التقنيات والاتصالات الحديثة في العالم، ولذلك تبرز الحاجة للبحث عن وسائل جديدة ومتطورة للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي والتي من أهمها: الاهتمام بجودة التعليم العالي والتأكيد على النوعية من خلال اعتماد معايير عالمية للتميز ( Excellence Standards ) وذلك كجزء أساسي لضمان نوعية التعليم العالي من جهة والاعتراف به من جهة أخرى. (عقل. ١٤٣٠. ص ١٥)، وإن تبنى واعتماد النماذج يتطلب ثبات الهدف (المبدأ الأول من مبادئ ديمينج) مع الصبر والمثابرة، والذي يبدو أنه أمر غير مطبق بدرجة كبيرة، ولذا فإن العديد من المنظمات تبدأ رحلتها نحو التميز بحماس وابتهاج كبيرين مع توقعات بنتائج سريعة، فإذا لم تتحقق التوقعات في وقت سريع فستفقد كثير من القيادات صبرها، وبالتالي تشعر بالإحباط، ومن ثم ينتهي بها الأمر إلى تشكيل تصوّر بأن الاستثمار في نموذج التميز وإدارة الجودة الشاملة ليس له سوى القليل من التأثير أو أنه قد لا يؤثر مطلقاً على الأعمال والأداء المالي وينتهي ذلك بإلقاء اللوم على مبادئ التميز وأدواته المستخدمة في تحقيقه. (ثواني. ١٤٣٠. ص ٨).

### فلسفة نموذج التميز

تكريساً لمعنى التميز ظهرت على الساحة الإدارية نماذج Models تحاول أن تحصر أهم عناصر التميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة، وتضع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى إدارة التميز.

ويتمثل النموذج كما يذكر درويش (١٤٣١ هـ) في مجال الإدارة في محددات وطريقة العمل أو خطوات العمل أو إجراءات العمل أو العمليات التي إن اتبعت سوف تؤدي إلى نتيجة معينة، وهنا تكون النتيجة المستهدفة متمثلة في تحقيق النجاح والتميز. (ص. ١١١)، ويرى طعيمة (١٤٢٧ هـ) أن النموذج بمثابة عقد اجتماعي في المجتمع بصفة عامة حول متطلبات التعليم وتأكيد التوقعات المتفق عليها اجتماعياً. (ص. ٢٣).

والنموذج يتكون من مجموعة من المعايير Criteria، مفردتها معيار Criterion، وكل معيار يتكون من معايير فرعية (عبود. ١٤٣٠ هـ. ص. ١٦)، وهذه المعايير الفرعية تسمى المؤشرات Indicators، وهي الصياغة الأبسط التي تنبثق إجرائياً عن المعيار، فمن المتوقع أن يكون لكل معيار مجموعة من المؤشرات مصاغة بطريقة أكثر إجرائية، والمحكات هي أسس خارجية للحكم على البرامج. (عبد العزيز وحسين. ١٤٢٥ هـ. ص. ٤٧٠ - ٤٧١)، وتقوم فلسفة نموذج التميز على أنه يوجد ارتباط قوي بين المعايير ببعضها من جهة، وبسياسة واستراتيجية المنظمة من جهة أخرى، وأن هذا هو الطريق للنتائج الممتازة في الأداء. (الرشيد.

١٤٣٠. ص. ١١٣)، وتعتمد كافة نماذج التميز في العالم على أساس إجراء تقويم لأداء المنظمة بالمقارنة مع معايير محددة سلفاً. (باشيوة. ١٤٣٦. ص. ٢٤٧).

فمماذج التميز المؤسسي إذن كغيرها من أدوات الجودة ليست للرقابة فقط، حيث اقترن نظام الجودة في عقول الكثير من الأكاديميين بالرقابة المركزية والإجراءات المتشددة والطلبات المتزايدة على الدوام. (فريسر. ١٤٣٢. ص. ٥٧)، بل هي أوسع وأشمل.

### نماذج التميز المؤسسي والاعتماد

يعرف الاعتماد الأكاديمي بأنه نظام للاعتراف بالمؤسسة التعليمية والبرامج التي تقدمها على أساس استيفاء المؤسسة والبرامج لمستوى محدد من الأداء والتكامل والجودة وفقاً لمعايير محددة، تؤهلها لنيل ثقة الوسط الأكاديمي والجمهور المستهدف. (الدهشان. ١٤٢٨. ص. ٣)، وهو ثلاثة أنواع:

١- الاعتماد المؤسسي: ويمنح هذا النوع تأهيلاً أولاً ومبدئياً للمؤسسة التعليمية باعتبارها وحدات متكاملة، ويمثل الحصول على هذا النوع من الاعتماد الخطوة الضرورية الأولى للبدء في العمل والتأكد من أن المؤسسة التعليمية ككل قد استوفت الشروط والمعايير والمرجعيات أو المستويات العامة.

٢- الاعتماد الأكاديمي أو البرنامجي: ويمنح عادة للبرامج الأكاديمية المتخصصة، وذلك بعد حصول المؤسسة التعليمية على الاعتماد المؤسسي.

٣- الاعتماد المهني: ويختص بالاعتراف بجودة وأهلية الأشخاص لممارسة المهن المختلفة. (عراقي وعيداروس، ١٤٣٣، ص. ١١٠).

وبالتالي فالاعتماد أداة لرفع جودة العملية التعليمية فضلاً عن أنه يمثل شهادة موضوعية برقي جودة التعليم في الكليات والجامعات، والضمان بتميز مستواها العلمي، وتوافر كافة المقومات والمتطلبات التي تكفل الجودة والامتياز. (Ewel.2004.p1)، فهو ينطلق بجناحين هما: ضمان الجودة والتحسين المستمر، حيث يوفر مناخاً مناسباً لمؤسسات التعليم العالي لطمأننة المعنيين بأن مخرجاتها عالية الجودة كما أنه يساعدها على تقوية موقفها التنافسي من خلال الاستفادة من نتائج التقييم لتحسين أدائها. (الحكيمي، ١٤٣٣، ص. ٤٥).

ومما سبق يتبين أن العلاقة بين التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي علاقة تبادلية، فتطبيق الجامعة لمعايير التميز المؤسسي يمهد الطريق لها للحصول على الاعتماد الأكاديمي، كما أن حصولها على الاعتماد الأكاديمي يعني أنها قطعت شوطاً كبيراً نحو التميز المؤسسي، حيث يتفق التميز المؤسسي مع الاعتماد الأكاديمي في الاعتماد على معايير تستخدم لأغراض التقييم، وتطبق هذه المعايير على برنامج أو مؤسسة، ويهدفان إلى التطوير والتحسين المستمر.



وفي المملكة العربية السعودية يعتبر الحصول على الاعتماد البراجمي من أي هيئة دولية للبرنامج المعتمد حق الاعتداد بقرار الاعتماد في الدولة التي تنتمي إليها تلك الهيئة، ولا يوجد وجه للاعتراض في المرحلة الراهنة على حصول برامج التعليم العالي الوطنية على الاعتماد من هيئات دولية ما دامت تلك الهيئات معترفاً بها من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة، ولكن الاعتماد المؤسسي لا ينبغي لمؤسسات التعليم العالي الوطنية أن تسعى للحصول عليه من أية هيئة دولية، نظراً لارتباط متطلباته ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة السائدة في الدولة التي تنتمي إليها الهيئة المانحة للاعتماد، وبذلك لا يضمن الاعتماد المؤسسي الصادر عن تلك الهيئات استيفاء الأنظمة السائدة في المملكة. (عبد الجبار، ١٤٣٣، ص. ٦٨).

### أهمية نماذج التميز المؤسسي

بالإضافة إلى أن نماذج التميز المؤسسي تنال أهميتها من كونها أداة للتميز المؤسسي، فإنها تحظى بأهمية خاصة لما يلي:

- ١- يمكن تطبيقها على جميع أنواع وأحجام المنظمات وعبر مختلف الثقافات، فكما ذكر ثواني (١٤٣٠) تتميز هذه النماذج بكونها شاملة ومتجددة وعمامة ومرنة بصورة كافية. (ص. ٢).
- ٢- زادت الاهتمام بالتميز المؤسسي وذلك بإعطائه شكلاً أكثر تحديداً، خاصة وأن التميز كما ذكر شان (Chan.2008) يعد مفهوماً واسعاً يتضمن مجموعة من الكفايات والقيم. (ص. ٤٩١).
- ٣- تجاوزت تركيز التطورات في علوم الإدارة، على سبيل المثال إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة عمليات الإدارة والأيزو ٩٠٠٠، على أجزاء أو جوانب خاصة من الأعمال، فعلى سبيل المثال ركزت الجودة على العمليات أو الأنظمة، ولم تركز بالشكل الكافي على تحسين الأداء الكلي للمنظمة، فجاءت نماذج التميز لتغطي كافة الجوانب لنجاح الأعمال، بالإضافة إلى أنها تخدم كبرنامج عمل للأداء الكلي للمنظمات. (الرشيد، ١٤٣٠، ص. ١١٥-١١٦).
- ٤- نماذج التميز وسيلة نموذجية للتقييم الذاتي وتشكيل مرآة للمنظمة لمعرفة الحقائق. (السناني، ١٤٣١، ص. ١٩٣)
- ٥- متابعة أداء الأفراد وتحسينه وتطوير أداء الجامعة إجمالاً. (المخلفي، ١٤٣٤، ص. ٧٧).
- ٦- وسيلة لعمل "المقارنات المرجعية" Benchmarking للأداء الحالي وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية وذلك من خلال توزيع استبيانات مصممة بشكل يقيس كل معيار على حدة. (Shergold,1996,P.3).
- ٧- وسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية. (Bose.et all,2001,P.13)

ومن الفوائد التي ذكرها كونغ (١٤٣٣): ضمان المعايير الأكاديمية وتطبيق أفضل الممارسات، المساءلة، تحقيق الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين وتوفير الدافع لديهم، المصداقية والمكانة الاجتماعية المرموقة والمعتمدة، السمعة و بروز المؤسسة التعليمية، المنافسة والتفوق. (ص ص. ٢٠-٢١).

وبالنسبة للجامعات الناشئة تتأكد الأهمية، فالأخذ من البداية بنماذج التميز المؤسسي تطوير للأداء واختصار للوقت، وترشيد للمال، مع السير بثقة نحو الاعتماد الأكاديمي و ضمان الجودة.

### أهداف نماذج التميز المؤسسي

نماذج التميز تقدم خارطة طريق واضحة المعالم للمنظمات التي تسعى إلى التميز، وبذلك توفر لها الوقت والجهد والمال، وقد ذكر غوباديان ووهونج (Ghobadian, Woo.Hong .1996) أن من أهداف نماذج التميز:

- ١- التذكير بأهداف المؤسسة المرتبطة بالجودة Quality Objectives لا الاكتفاء بالأهداف الكمية Quantity Objectives.
- ٢- توضيح ضرورة الجودة لجميع أعضاء المؤسسة من خلال رفع مستوى الوعي بأهمية دورها في تحسين جودة المنتجات والخدمات من جهة وتحسين الموقف التنافسي للمنظمة ككل من جهة أخرى.
- ٣- التوافق مع عمليات التقييم الذاتي في المنظمات سعياً نحو معايير التميز في الأداء.
- ٤- إتاحة المعلومات ذات العلاقة بالتميز والوعي بالجودة وخطط إقامة ثقافة جودة متماسكة.
- ٥- تعد نماذج التميز المؤسسي محطة تدعم جهود المنظمة نحو إقامة معايير الجودة الشاملة في أنشطتها كافة الفنية والإدارية. (ص. ٢).

### نماذج التميز المؤسسي

سيتم التركيز في هذه الدراسة على ثلاثة نماذج عالمية: النموذج الياباني للتميز المؤسسي: جائزة ديمنج (Deming Prize) والنموذج الأمريكي: جائزة مالكوم بالدريج (MBNQA)، والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، فهذه النماذج كما يذكر السلمي (١٤٢٣هـ): تأتي في مقدمة نماذج التميز المؤسسي، كما يؤكد عبود (١٤٣٠هـ) أن النموذجين الأوروبي والأمريكي خصوصاً يتميزان بشمولية المعايير التي تكون كلاً منهما، كما أنهما أكثر النماذج ملاءمة من حيث التطبيق على قطاع التعليم العالي، بالإضافة إلى أنهما أكثر النماذج انتشاراً وشيوعاً، فالكثير من الدول خاصة العربية تعتمد على أحدهما في نماذجها ذات الصلة. (الجعبري، ١٤٢٩هـ، ص ٦٧).

### أولاً: النموذج الياباني للتميز المؤسسي: جائزة ديمنج (Deming Prize)

حسب الدليل التنظيمي لجائزة ديمنج ( JSUE.2016) فإن جائزة ديمنج الكبرى ( Deming Grand Prize) عبارة عن جائزة سنوية تقدم للمنظمات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة في فلسفتها

الإدارية، وعلى مستوى عملها، وبيئتها، بغض النظر عن نوع العمل الذي تمارسه، عامة كانت أو خاصة، كبيرة أو صغيرة، في أي مكان في العالم، وعلى مستوى المنظمة أو جزء منها. (ص. ١).

ويعتبر نموذج ديمينج حجر الأساس في بناء كافة جوائز التميز حيث تأسس عام ١٩٥١ (سلطان. ١٤٣٥. ص. ٣٠) وتحول إلى المستوى العالمي عام ١٩٨٤. (باشيوة والبرايوي وعيشوني. ١٤٣٤. ص. ٨٦)، وكما يشير سلطان (١٤٣٥) فإن: النموذج الياباني يركز على التحسين المستمر من خلال وضع معايير للجودة ثم منهجية للتخطيط من خلال مستويات مختلفة للجودة والتحسين المستمر بتوازن كامل، ثم عملية الابتكار المستمرة للقيم العملية للأداء. ويمكن تلخيصها في أربع خطوات (خطط، اعمل، ادرس، افعل) (Plan, Do, Check, Act). (ص. ٣٠)، وتركيز النموذج الأكبر على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها. (السلمي. ١٤٢٣. ص. ٤٩) (الهلالات. ١٤٣٦. ص. ٢٧٠ - ٢٧١) (باشيوة. ١٤٣٦. ص. ٨٦).

### أهمية النموذج:

أشار الجبوري (١٤٣٠هـ) إلى أن ١٦٠ مؤسسة حصلت على جائزة ديمينج Deming، حققت تطويراً ثورياً في جودة منتجاتها وخدماتها. (ص. ٤)، وحسب الدليل التنظيمي للجائزة (٢٠١٦) فإن التميز المؤسسي والجودة لهما بداية وليس لهما نهاية، فالمنظمات في نمو وتطور دائمين. (ص. ٤٥)، وبحسب نفس الدليل فإن مما يدل على أهمية النموذج وفعالته كونه يجعل المنظمة تركز باستمرار على القضايا الأساسية ذات الأولوية وهذا يعطيها قوة، كما أنه يجعل السعي للتميز جزءاً من ثقافة المنظمة، ويسهم في تطوير الموارد البشرية وانتقال ثقافة التميز من جيل إلى جيل، ويساعد المنظمات على مواجهة التحديات المتزايدة والتكيف مع التغيرات، ويجعل التميز المؤسسي جزءاً من العمل اليومي، ويسهم في التخلص من الأعمال الروتينية الزائدة، ويزيد حماس الموظفين للمشاركة. (ص. ٤٦ - ٤٧).

### المعايير:

يتكون النموذج الياباني من ١٠ معايير:

١- السياسات Policies: ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.

٢- التنظيم والتنمية Organization & Development: ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل Teams، والهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

٣- المعلومات Information: ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وطرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

٤- التحليل Analysis: يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

٥- التخطيط للمستقبل Planning for the future: يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطة.

٦- التعليم والتدريب Education & Training: يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

٧- تأكيد الجودة Quality assurance: ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم المنتج، والتفتيش أثناء الإنتاج، وأنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل Logistics، ومعايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

٨- تأثيرات الجودة Quality effects: يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.

٩- الترميز (التقييس) Standardization: يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

١٠- الرقابة Control: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها. (السلمي. ١٤٢٣. ص ٥٠-٥١)

ثانياً: نموذج التميز المؤسسي الأمريكي (جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة Malcom Baldrige Award Quality National)

تم إنشاء الجائزة من قبل الكونجرس الأمريكي عام ١٩٨٧ م باسم مالكوم بالدريج الذي يعتبر أحد رواد الجودة الشاملة، ويشرف عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST) التابع لوزارة التجارة الأمريكية. (ناصر. ١٤٣١. ص ٣٩).

وكما ورد في الدليل التنظيمي للجائزة (٢٠١٥) فإن معايير بالدريج مبنية على مجموعة من القيم والمفاهيم المترابطة وهي:

- ١- مدخل النظم Systems Perspective
- ٢- القيادة ذات الرؤية Visionary Leadership
- ٣- التميز الذي يركز على العميل Customer-focus Excellence
- ٤- تقدير الآخرين Valuing People
- ٥- التعلم التنظيمي والمرونة Organizational Learning and agility
- ٦- التركيز على النجاح Focus on success
- ٧- إدارة الإبداع Managing for Innovation
- ٨- الإدارة بالحقائق Management by Fact
- ٩- المسؤولية المجتمعية Societal responsibility
- ١٠- النزاهة والشفافية Ethics and transparency
- ١١- تقديم قيمة وتحقيق نتائج Delivering value and results. (ص ص ٣٩ - ٤٣).

وفصل السلمي (١٤٢٣ هـ) في قيم الجائزة، فذكر:

- ١- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء
- ٢- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ٣- ضرورة التعلّم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- ٤- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعّال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعدّ الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها
- ٥- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحوّلات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.
- ٦- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- ٧- تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.
- ٨- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات
- ٩- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلك الأطراف حال تباعد المؤسسة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم
- ١٠- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن

تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه، يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو. (ص. ٤٤).

### أهمية النموذج

يتميز نموذج بالدريج بتخصيصه جائزة للمنظمات التعليمية منذ عام ١٩٩٩ (سورنسن وآخرون. ١٤٣١. ص. ٣٥)، ويقول دي سيمور في مقالة "بالدريج تأتي": أن جائزة بالدريج يمكن أن تقود إلى بحث روجي جاد في التعليم العالي. (بوج. ١٤٣٠. ص. ٢٧٥)، ويقول بوب بارنيت نائب الرئيس التنفيذي لشركة موتورولا والتي فازت بالجائزة عام ٢٠٠٢: لقد تقدمنا للجائزة ولم يكن هدفنا الفوز بها، وإنما بهدف الحصول على تقييم مقيمي جائزة بالدريج، والذي يعتبر شاملاً واحترافياً ودقيقاً، مما يجعل هذا التقييم الأكثر فعالية من حيث التكلفة، والقيمة المضافة كاستشارات عملية متاحة في أي مكان في العالم اليوم. (ثواني. ١٤٣٠. ص. ٧).

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد منها الجامعات في إجراء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج. (السلمي. ١٤٢٣. ص. ٤٣) وذكرت ناصف وهاشم (١٤٣١): أن معايير بالدريج تعطي مكانة عالية للأداء والنزاهة. (ص. ٤١)، كما أن تطبيقها في الجامعات يمكن أن يحقق لها مجموعة من الفوائد والتي تتمثل في:

- ١- إرساء ثقافة متمركزة حول تعلم الطالب.
- ٢- أفراد لديهم الاستعداد والرغبة في تحسين العمليات التعليمية والوصول إلى مخرجات متطورة.
- ٣- تعاون متزايد بين العاملين بما يؤدي إلى بيئات تعلم أفضل، وفرق عمل فعّالة.
- ٤- طالب متطور وتحسينات في التعليم معترف بها من قبل الجهات ذات العلاقة.
- ٥- تقدم نموذج شامل للتميز التعليمي.
- ٦- زيادة واضحة في إجراء البحوث وعمليات التعليم والتعلم. (ص. ٤٥).



شكل (١)

معايير نموذج التميز المؤسسي الأمريكي

المصدر: (NIST.2015.P.1)

وكما ورد في الدليل التنظيمي للجائزة ، فإن معايير جائزة مالكولم بالدريج هي:

- ١- القيادة "Leadership" (١٢٠ نقطة): كيف يقوم القادة الكبار بالتحكم في قيادة المؤسسة ومراقبة الأداء الإداري، وكيف تتم إدارة المؤسسة وكيف تقوم المؤسسة بتحمل مسؤولياتها تجاه العامة وكيف تضمن السلوك الأخلاقي وتدعم المجتمعات الرئيسة.
- ٢- التخطيط الاستراتيجي "Strategy" (٨٥ نقطة): كيف تتعامل الخطة الاستراتيجية مع العوامل الرئيسة، وكيف يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية، وكيف يتم تطوير وتطبيق خطط العمل!؟
- ٣- التركيز على الطلاب والمعنيين والسوق "Customers" (٨٥ نقطة): كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسواقها والاستماع الى الطلاب والمعنيين والتعلم منهم وإقامة علاقة بناء معهم وتحديد متطلبات الطلاب والمعنيين.

٤- إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها (٩٠ نقطة)

## Measurement, Analysis, and Knowledge Management

كيف تقوم المؤسسة بمراقبة وتحليل وتطوير أداء الطالب والعمليات التعليمية على كافة المستويات، وكيف تضمن المؤسسة نوعية وجودة وتوافر المعلومات المطلوبة بالنسبة للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب والحضور من خارج المؤسسة، وكيف تبني وتدير مصادر قوتها من المعلومات.

٥- التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين "Workforce" (٨٥ نقطة): كيف تساعد أنظمة العمل في المؤسسة أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين على تحقيق أعلى مستويات الأداء؟ وكيف يساهم تطوير معارف الهيئة التدريسية والموظفين وتدريبهم المهني في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام، وبيني أسساً راسخة من المعرفة والمهارات والقدرات العالية لدى الموظف؟

٦- إدارة العمليات "Operations" (٨٥ نقطة): كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية بالنسبة للطلاب، وكيف تدير العمليات الأساسية التي تدعم البيئة التعليمية؟

٧- نتائج الأداء التنظيمي "Results" (٤٥٠ نقطة): هي نتائج موثقة عن ستة ميادين أساسية من بينها تعلم الطالب ونيل رضا الطلاب والمعنيين والأداء المالي وأداء الهيئة التدريسية والموظفين والفعالية التنظيمية ومسؤولية القيادة والمسؤولية الاجتماعية. (NIST.2015. PP. 4-29) (سورنسن وآخرون، ١٤٢٧، ص. ٣٣-٣٤)

ثالثاً: نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM)

تم إنشاء النموذج الأوروبي للجودة والتميز EFQM وجائزته عام ١٩٩١ م وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) ويعني بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية، حيث يتم منح جائزته لأربع فئات: المؤسسات الكبيرة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات، مؤسسات القطاع العام، المؤسسات المتوسطة والصغيرة. (سهمود. ١٤٣٤. ص. ٢٦)، وكما يذكر سهمود (١٤٣٤هـ) وغيره من الباحثين، فإن هذا النموذج استفاد من نموذجي ديمينج وبالديرج. (ص. ٢٦).



ويقوم النموذج على الفرضية القائلة بأن النتائج المتميزة –فيما يتعلق بالأفراد والأداء والعملاء والمجتمع– يمكن تحقيقها من خلال القيادة التي تضع السياسة والاستراتيجية للمنظمة التي يتم تنفيذها من خلال العاملين، والشراكات والموارد والعمليات. (ثواني . ١٤٣٠ . ص ١١).

وقد بين الدليل التنظيمي للجائزة (EFQM.2013) أن النموذج يعتمد على ثمانية مفاهيم أساسية تمثل مجموعة من المعتقدات التي بارتباطها تحدد حقيقة التميز:

١- القيمة المضافة للمستفيدين ADDING VALUE FOR CUSTOMERS

٢- بناء مستقبل مستدام CREATING A SUSTAINABLE FUTURE

٣- تنمية القدرة المؤسسية DEVELOPING ORGANISATIONAL  
CAPABILITY

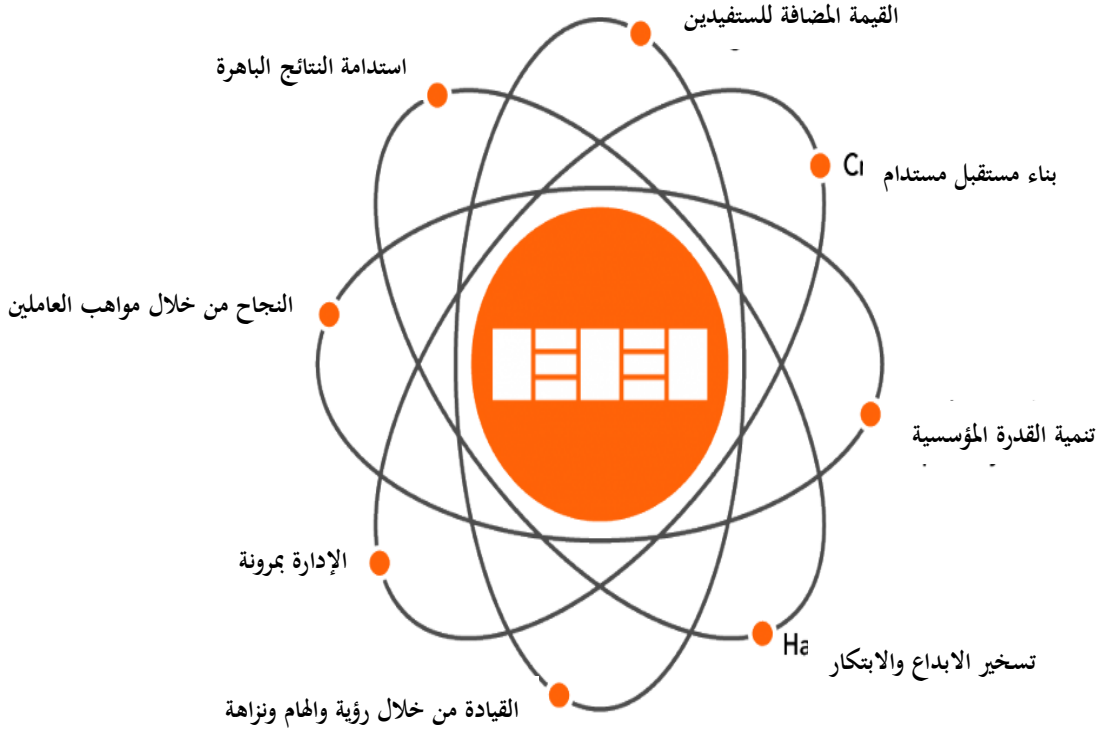
٤- تسخير الابداع والابتكار & HARNESSING CREATIVITY &  
INNOVATION

٥- القيادة مع خلال رؤية والهام ونزاهة LEADING WITH VISION,  
INSPIRATION & INTEGRITY

٦- الإدارة بمرونة MANAGING WITH AGILITY

٧- النجاح من خلال مواهب العاملين SUCCEEDING THROUGH THE  
TALENT OF PEOPLE

٨- استدامة النتائج الباهرة SUSTAINING OUTSTANDING RESULTS  
(ص ص ٦ - ١١).



شكل رقم (٢)

### مفاهيم جائزة التميز المؤسسي الأوروبي

المصدر: (EFQM. 2016)

ويعتمد النموذج الأوروبي على تقنية الرادار (RADAR) وهي إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم أداء أية مؤسسة. (EFQM.2013.29) وتتكون من:

- ١- النتائج Result: ويتم تحديد النتائج المراد الوصول إليها في هذه المرحلة.
  - ٢- والمنهجية Approaches: ويتم فيها تحديد المنهج الذي يسهم في تحقيق النتائج المخطط لها في المرحلة الأولى.
  - ٣- التطبيق Deployed: وضع المنهج في أطر محددة وبناء نظام.
  - ٤- التقويم والمراجعة Assessment and Review: ويتم مراقبة وتقييم المخرجات بالأهداف والقيام بالتحسين إذا ما تطلب الأمر ذلك. (مزغيش. ١٤٣٣. ص. ١٢١)، (EFQM.2013.P.29).
- وهذا المفهوم (تقنية الرادار) مستند على أسس دائرة ديمنج الشهيرة (خطط، اعمل، ادرس، افعل). (ثواني. ١٤٣٠. ص. ١٢).

ومن خلال تقنية الرادار يتم وضع الدرجات للمؤسسات المتقدمة لجائزة التميز المؤسسي EFQM، ويمكن للمؤسسات استخدامها لإجراء التقييم الذاتي ولإجراء المقارنات المعيارية. (EFQM.2013.33).

### أهمية النموذج

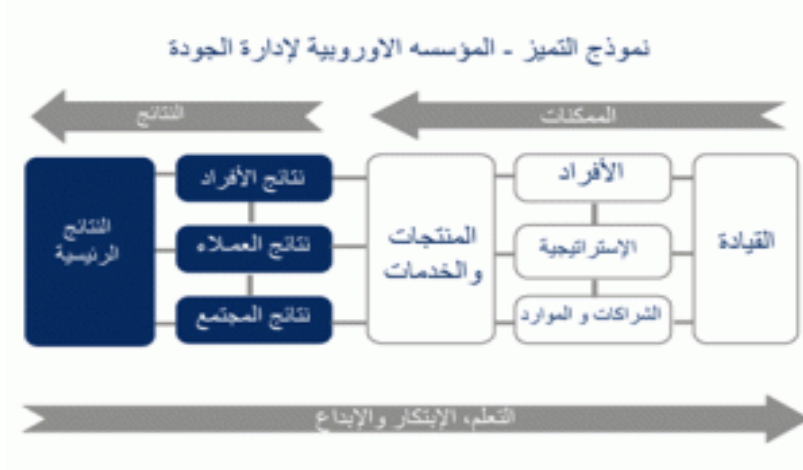
لنموذج التميز المؤسسي الأوروبي نسخة خاصة بمؤسسات التعليم العالي، وفي الموقع الإلكتروني للجائزة يقول رئيس المجلس الأوروبي هيرمان فان رومبوي Herman van Rompuy: " جميع المنظمات الأوروبية، على حد سواء في القطاعين العام والخاص، تواجه تحديات متجددة، ومنافسة متزايدة في الساحة العالمية، مع محدودية الموارد، وهذا يعني أن علينا أن نعمل جميعاً لتأمين مستقبل مزدهر، لنا ولأجيالنا القادمة، وإن نموذج التميز المؤسسي EFQM يوفر إطاراً يشجع على التعاون والابتكار، الذي نحتاجه لتحقيق هذا الهدف. (جائزة التميز المؤسسي الأوروبي، ١٤٣٧).

ويقول أمريكو فرناندز الرئيس التنفيذي لشركة DHL في البرتغال "هناك العديد من فوائد التقدم لجائزة الجودة الأوروبية، تنعكس بصورة أفضل على شركتنا في الأسواق التي نخدمها، سواء في نظر عملائنا أو موظفينا، وتساعد على دعم الإحساس بالاعتزاز والثقة لدى موظفينا" (ثواني. ١٤٣٠. ص. ٧).

وفي دراسة بعنوان: "التنفيذ الفعّال للمبادئ الواردة في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) - نتائج دراسة بحثية للفائزين بجوائز الجودة والتميز في أوروبا. ٢٠٠٥"، وجد الباحثون الذين أجروا دراستهم في مركز التميز بجامعة ليستر بالمملكة المتحدة لمدة ١١ عاماً، وذلك بمقارنة الأداء المالي ل (١٢٠) منظمة حائزة على جوائز التميز المؤسسي بشركات متماثلة في الحجم وتعمل في نفس المجال أن التنفيذ الفعّال لمبادئ نموذج التميز EFQM يعود بمردود اقتصادي كبير. (ثواني. ١٤٣٠. ص. ٢-٣)، ويرى سلطان (١٤٣٥) أن النموذج الأوروبي يحقق التوازن بين المتغيرات المالية والبشرية والثقافية لأي مجتمع. وهذا ما دفع دولاً عربية كالإمارات لتطبيقه. (ص. ٣٤)، وذكر السلمي (١٤٢٣هـ) أنه من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر. (ص. ٣٠).

### المعايير

يتألف نموذج التميز الأوروبي من تسعة معايير، خمسة منها الممكنات وهي التي تغطي جميع أنشطة وجهود المنظمة، بينما تمثل المعايير الأربعة الأخرى النتائج والإنجازات. (ثواني. ١٤٣٠. ص. ١٠).



شكل (٣)

معايير نموذج التميز المؤسسي الأوروبي

المصدر: (EFQM. 2016)

ومعايير نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM حسب الدليل التنظيمي للجائزة (EFQM.2013) تتكون من:

-الممكنات:

١- القيادة **LEADERSHIP** ١٠%: المؤسسات المتميزة تمتلك قادة يبنون المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيق ما بنوه، كما أنهم يقدمون القدوة في التزامهم بقيم المؤسسة ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات، ويتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين المؤسسة من استشراف المستقبل والوصول له في الوقت المناسب لضمان استمرارية النجاح.

٢- الاستراتيجية **STRATEGY** ١٠%: تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف ذات العلاقة، ويتم تطوير وتطبيق السياسات والخطط والأهداف والعمليات من أجل تحقيق الاستراتيجية.

٣- العاملون **PEOPLE** ١٠%: تقدّر المؤسسات المتميزة العاملين لديها وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية، وتقوم بتطوير قدرات العاملين، وتعزيز العدالة والمساواة، كما تقوم بالاعتناء بموظفيها والتواصل معهم ومكافأهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

٤- الشراكات والموارد **PARTNERSHIPS AND RESOURCES** ١٠%: تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم

استراتيجيتها، وسياساتها والتشغيل الفعّال لعملياتها، وهي بذلك تضمن أنها تدير بفاعلية بيئتها وتأثيرها المجتمعي.

## ٥- العمليات والمنتجات والخدمات PROCESSES, PRODUCTS & SERVICES

١٠%: تقوم المنظمات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

### -النتائج

٦-نتائج المتعاملين **CUSTOMER RESULTS** ١٠%: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج

باهرة ومستدامة تلي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين معها.

٧-نتائج العاملين **PEOPLE RESULTS** ١٠%: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة

ومستدامة تلي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات العاملين.

٨-نتائج المجتمع **PEOPLE RESULTS** ١٠%: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة

ومستدامة تلي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات ذوي العلاقة من أفراد مجتمعها.

٩-نتائج الأداء **BUSINESS RESULTS** ١٥%: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة

ومستدامة تلي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات ذوي العلاقة بمصالح العمل.

(ص. ص. ١٢ - ٢٨).

وفي المؤسسات العربية فإن أكثر النماذج تطبيقاً هو النموذج المؤسسي الأوروبي وذلك لمرونته، ووجود عناية به من خلال خبراء ومتخصصين، بحكم تبني عدد من الجوائز العربية الرسمية له، وقد استفادت منه هذه الدراسة بصورة كبيرة.

## ثانياً: الدراسات السابقة

حرصاً من الباحث على إثراء دراسته بمعرفة ما توصل إليه الباحثون من دراسات علمية حول موضوعي تطوير الأداء والتميز المؤسسي، فقد حاول الباحث تتبع ما قام به الباحثون ورجال الفكر والتعليم والمسؤولون عن قطاع التعليم العالي والجامعات من جهد، وتم التوصل إلى العديد من الدراسات، وقد تم ترتيبها بداية بالعربية ثم الأجنبية، ومن الأحدث إلى الأقدم.

المحور الأول: دراسات تناولت موضوع التميز المؤسسي.

المحور الثاني: دراسات تناولت موضوع تطوير الأداء.

### أ- دراسات تناولت موضوع التميز المؤسسي

١- دراسة (البحيصي، ١٤٣٦هـ) بعنوان "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة" هدفت الدراسة إلى: الكشف عن دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، وذلك بالتعرف على دور الثقافة التنظيمية وتفويض العاملين والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل في تحقيق التميز (القيادي، والبشري، والخدمي) لهذه الكليات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان في إجراء دراسته بالموظفين الأكاديميين والإداريين في الكليات التقنية في قطاع غزة (٣ كليات)، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن توفر التمكين الإداري والتميز المؤسسي في كلياتهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتميز، وأيضاً بين التفويض الإداري والتميز، وأيضاً بين المشاركة بالمعلومات والتميز، وكذلك بين فرق العمل والتميز، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالعمل على توفير العدالة بين الموظفين، والعمل على اتخاذ القرارات في داخل الكليات بدون عنصر المفاجأة، وزيادة مشاركة العاملين بالمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، والعمل على توفير وتكثيف الدورات التدريبية المستمرة للعاملين على تقنية استخدام المعلومات وفي مجالات التميز، والعمل على تنمية وتبني استراتيجية التفويض، وزيادة الثقة وتدعيمها لدى العاملين عند التفويض، والعمل على زيادة الثقة بين أعضاء فرق العمل وخلق أجواء من الراحة والود بين العاملين، ووضع آليات تنفيذ للقرارات المتخذة والمنبثقة عن فرق العمل، وزيادة التحفيز (المادي والمعنوي) لدى الموظفين، وزيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز، والاهتمام بقياس الرضا للعاملين دورياً، والعمل على ابتعاث العاملين المتميزين.

٢- دراسة (السوسي، ١٤٣٦هـ) بعنوان "درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية

بمحافظة غزة لإدارة التميز من جهة وممارسة استراتيجيات الميزة التنافسية من جهة أخرى، والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما، وكذلك تحديد دلالات الفروق المتعلقة بدرجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز في المجالات التالية (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي) بحسب متغيرات الدراسة (الكلية، مجال العمل، المؤهل العلمي، الجنس)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان في إجراء دراسته بجميع العاملين في الكليات التقنية قيد الدراسة في محافظات غزة، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن درجة ممارسات الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز من وجهة نظر الهيئة الادارية والأكاديمية فيها حصلت على وزن نسبي (73.91%) في جميع العناصر (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي)، وأن درجة ممارسة استراتيجيات الميزة التنافسية حصلت على وزن نسبي (76.36%) في جميع الاستراتيجيات (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز على خدمة الطلبة، سرعة الاستجابة). وأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) لدرجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الكلية، و متغير مجال العمل لصالح الإداري، و متغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، و متغير الجنس لصالح الاناث، وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0,05)، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالتواصل الفعال مع الطلبة بطرق مختلفة بوصفهم الاساس للكليات التقنية، ووضعهم في صورة نظم وقوانين الكلية، وتحفيز العاملين في الكليات التقنية على البحث العلمي من خلال تحفيزهم المعنوي والمادي، والاهتمام بتطبيق عناصر إدارة التميز كركائز أساسية لتحقيق تميز المؤسسات التعليمية من قبل الادارة وهي (القيادة بالتشارك، ادارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي)، وإجراء عدة تغييرات في مؤسسات التعليم العالي بما فيها الكليات التقنية مثل: تغيير ممارسات العمل التقليدي، تغيير الثقافة التنظيمية نحو التميز، تطوير القيادات، تغيير وسائل التدريب للعاملين، طرق التواصل مع الطلبة، والتوجه نحو الطلبة والمستفيدين من الخدمات المقدمة باعتبارهم الهدف الاساسي لتلبية حاجاتهم بجودة عالية، والاهتمام الكافي باستراتيجيات الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز على خدمة الطلبة، سرعة الاستجابة) تبعاً للتغيرات في سوق العمل وحاجات جميع أصحاب المصلحة في الكليات التقنية.

٣- دراسة (الركف، ١٤٣٥هـ) بعنوان " واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM " وهدفت إلى: الكشف عن واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق معايير التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستعانت في إجراء دراستها بجميع عضوات هيئة التدريس في الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن درجة تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس كانت متوسطة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في استجابات عينة الدراسة في عملية تطبيق إدارة التميز لصالح الفئة ( من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) والفئة (أكثر من ١٥ سنة)، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بالاستفادة من معايير إدارة التميز المستخدمة في الدراسة لتقييم إداء وكليات الأقسام العلمية، وإنشاء عمادة للتميز في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، يرأسها نخبة من أساتذة الجودة وتتفرع إلى وحدات في كل قسم لمتابعة جهود توجه الكليات والأقسام العلمية نحو التميز، ومتابعة نتائج التقييم، بالإضافة إلى تقديم الاستشارات وعقد الندوات التي تسهم في نشر ثقافة التميز لدى منسوبات الجامعة.

#### ٤- دراسة (العلياني، ١٤٣٤هـ) بعنوان "تطبيق معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها بالجامعات

السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية" وهدفت الدراسة إلى: وضع تصور مقترح لتطبيق معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها في الجامعات السعودية الناشئة من خلال: معرفة واقع تطبيق معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها في الجامعات السعودية الناشئة، التعرف على الخبرات العالمية في تطبيق معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها التي يمكن الاستفادة منها في تطبيق معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها في الجامعات السعودية الناشئة، وتحديد المعوقات التي تواجه الجامعات الناشئة في تطبيق معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أفراد الدراسة، بناء مؤشرات مقترحة لتطبيق معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها في الجامعات السعودية الناشئة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبيه الوثائقي والمسحي، واستعان الباحث في إجراء دراسته بعمداء الجودة ووكلائهم ورؤساء لجان الجودة في كليات وأقسام الجامعات الناشئة، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت نتائج الدراسة في واقع تطبيق معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها في الجامعات السعودية الناشئة أن (يساند مدير الجامعة مشاركة العاملين في عمليات ضمان الجودة) يمارس بدرجة كبيرة جداً وأن (يعترف العاملون في الجامعة بأخطائهم) يمارس بدرجة



متوسطة، وفي محور نطاق عمليات ضمان الجودة وجدت الدراسة أن (تصمم الجامعة عمليات تعمل على ضمان الوصول إلى معايير مقبولة تضمن استمرار تحسن الأداء) تمارس بدرجة كبيرة جداً بينما جاءت (تجرى أبحاث على مستوى الجامعة تتعلق بتحقيق غايات وأهداف الجامعة) يمارس بدرجة متوسطة، وفي محور إدارة عمليات ضمن الجودة يرى أفراد الدراسة أن (توجد إدارة جودة ضمن إدارة الجامعة) يمارس بدرجة كبيرة جداً بينما (تلتزم الجامعة بنشر تطبيقات الجودة وتقومها) يمارس بدرجة متوسطة، وفي محور استخدام المؤشرات ونقاط المقارنة المرجعية وجدت الدراسة أن (اختيار المؤشرات الدالة بوضوح على جودة الأداء في أنجاز أهداف الجامعة كمؤسسة) يمارس بدرجة كبيرة جداً، بينما (تأخذ المؤشرات ومقاييس المقارنة المستخدمة للجامعة شكلاً واحداً) يمارس بدرجة متوسطة، وأما في محور التحقق المستقل من التقييم فوجدت الدراسة أن (التحقق من نتائج التقييم الذاتي بمقارنتها بالأدلة والقوائم المستخرجة من الأدوات الأخرى) يمارس بدرجة كبيرة بينما (التحقق من أداء الخريجين وهم على رأس العمل باستخدام أدوات مقننة) يمارس بدرجة متوسطة، أما بالنسبة للمعوقات فوجدت الدراسة أن المركزية في صنع السياسات الإدارية واتخاذ القرارات داخل الجامعة وقلة مشاركة الموظفين في وضع استراتيجية تطبيق معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها والافتقار إلى نظام جيد للحوافز والمكافآت كلها معوقات بدرجة كبيرة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بأن: يتم توظيف التصور المقترح لتطبيق معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها بالجامعات الناشئة مع أهمية وجود مقاييس لمقارنة جودة الأداء الحالي بما سبقه أو مع أداء مؤسسات أخرى، وأهمية نشر تطبيقات الجودة وتقييمها من خلال إيجاد مجلة علمية متخصصة يتم النشر بها، وإعداد قواعد بيانات خاصة بالخريجين وهم على رأس العمل للتأكد من تطبيق معيار ضمان الجودة عليهم، وأهمية إبراز ترتيب الجامعة في تطبيق الجودة ونتائجها بين الجامعات الداخلية والخارجية، وتدريب قيادات الجامعات الناشئة على إشراك العاملين في صنع القرارات والسياسات الإدارية، وأهمية إعداد برامج تدريبية للعاملين على مستوى يتناسب مع تطبيق معيار إدارة ضمان الجودة.

٥- دراسة (سهمود، ١٤٣٤هـ) بعنوان " واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في

ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM" وهدفت الدراسة إلى: توضيح مفهوم إدارة التميز بشكل عام ومن ثم التعرض للنموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM، ومعرفة مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM بجامعة الأقصى، وتوضيح الفروق الجوهرية في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM باختلاف خصائصهم التصنيفية (الشخصية، الوظيفية)، والتعرف على الصعوبات التي تشكل عائقاً دون تحقيق جامعة الأقصى للجودة والتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز

EFQM، وتحديد التوصيات والمقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في الجامعة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان في إجراء دراسته بجميع أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مديرو الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام) في جامعة الأقصى بغزة وكافة فروعها، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن: مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسة والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن 60%، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بأن: تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها، وذلك من خلال تقدير أفكار العاملين ومساهماتهم الايجابية المقدمة من قبلهم وتخصيص الوقت الكافي للاستماع لهم وحل مشكلاتهم، وأنه من الأفضل أن يتم زيادة توعية العاملين في جامعة الأقصى بأنظمة الجامعة وعلى رأسها النظام الأساسي وذلك من خلال توزيعها عليهم وعقد ورش العمل لتوضيحها لهم، وأنه يفضل أن يتم التركيز على زيادة تشجيع العاملين في جامعة الأقصى على المشاركة في الخطط التطويرية لهم وبما يعزز تحقيق أهداف الجامعة واستراتيجيتها.

#### ٦- دراسة (آل عامر، ١٤٣٤هـ) بعنوان " الجودة في الجامعات الناشئة، الفرص والتحديات "

وهدفت الدراسة إلى: توضيح مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، والتعريف بمبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة في الجامعات الناشئة، والتعريف بمعوقات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الناشئة، ووضع تصور مقترح لتطوير الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية باستخدام مفاهيم الجودة الشاملة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النظري، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: أن الجودة الشاملة في الجامعات العربية تمثل ضرورة فرضتها التغيرات إذ يجب عليها أن تطور مؤسساتها التعليمية، بالاعتماد على الجهود المشتركة لجميع الأفراد العاملين فيها والقيام بالتحسينات المستمرة التي تمكنها من تحقيق طموحات المستفيدين، واقترحت مجموعة من التوصيات لتفعيل الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الناشئة وضمان تحسين الممارسات التعليمية لزيادة كفاءتها وإتقانها وتميزها، ومنها: ضرورة اهتمام الإدارة الجامعية بمتطلبات ضمان الجودة في التعليم الجامعي، والاهتمام بمبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة كإطار مناسب وتطبيقها على جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي والخدمي على مستوى الجامعة، وضع توصيف وظيفي وفق النظام الإداري للمسؤولين في مؤسسات الجامعة كافة، تدريب العاملين بالجامعة بكل اختصاصاتهم الأكاديمية والإدارية لتطبيق إدارة الجودة في أعمالهم

بشكل سلوك يومي، ووضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعة في المجالات التعليمية والخدمية والإدارية والمالية، وتوفير البنية التحتية اللازمة للتطبيقات الإجرائية لإدارة الجودة الشاملة، والعمل على تفعيل إنشاء وحدة الجودة الشاملة في الكليات والأقسام العلمية في ضوء المعايير العالمية وتدريب كادرها وتأهيله لمتابعة العمل بمهنية عالية، وتسمية مسؤول وحدة الجودة في كل كلية من كليات وأقسام الجامعة عضواً في مجلس الكلية ويسري ذلك في مجلس الجامعة لمتابعة تطبيقات الجودة الشاملة، وإعادة النظر في المقررات الدراسية وأساليب التدريس، وكذلك الأنشطة والبرامج الدراسية، وتوفير فرص حقيقية للنمو المهني والأكاديمي للأساتذة والإداريين، ومتابعة الخريجين بعد تخرجهم من الجامعة، وتطبيق مقاييس الأداء للتعرف على مهاراتهم ومعارفهم كتغذية راجعة لأداء وعمليات النظام الجامعي.

#### ٧- دراسة (الهادي، ١٤٣٤هـ) بعنوان "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الرؤى الفكرية التي تناولت إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي التي تساهم في كيفية تحقيق الجودة النوعية والتميز في الأداء، والتعرف على بعض التجارب العالمية الجامعية المعاصرة لجودة النوعية وتميز الأداء، والاطلاع على نماذج الجودة المطبقة في أغلب الجامعات العالمية وأساليب تطبيقها، والوصول إلى تصور مقترح يساهم في الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المستند على المعلومات والبيانات، وأوصت الدراسة بما يلي: الاستفادة من آليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي العالمي وتطبيقها في جامعاتنا العربية لإحداث نقلة نوعية من البيروقراطية إلى الإبداع والابتكار والتميز والجودة، والأخذ بالنماذج الناجحة عالمياً ومن أهمها النموذج الأمريكي في مجال الجودة النوعية والتميز الجامعي وتطبيقها في مؤسساتنا الجامعية العربية مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية وآليات التطبيق، ووضع أدلة تنفيذية عملية لوحدة الجودة والنوعية تشرف عليها أجهزة متخصصة وخبراء مؤهلين لتنفيذ البرامج، وإنشاء فروع لوحدة الجودة النوعية في كل كلية وربطها بالوحدة الرئيسية الجامعية وفق لوائح وآليات وبرامج عمل معتمدة من المجالس الجامعية، وإعداد مقاييس مقننة تستخدم للحكم على برامج الجودة وآليات التطبيق والتقييم داخلياً قبل استقبال المقيمين الخارجيين للتخلص من الأخطاء ووضع المقترحات المناسبة لمعالجة المعوقات والمشكلات، ومتابعة المخرجات الجامعية من بحوث ومشاريع وطلاب وتطبيق مقاييس الأداء للتعرف على فاعليتها في سوق العمل ومعرفة حصة الجامعة في السوق بشكل دوري، وتوفير فرص حقيقية للنمو المهني والأكاديمي والإداري لمنسوبي الجامعات ليتم الارتقاء بهم نحو الجودة والتميز.

## ٨- دراسة (السيبي، ١٤٣٤هـ) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة في كليات التربية

بالجامعات السعودية الناشئة" وهدفت إلى: تحديد درجة ممارسة عمداء كليات التربية بالجامعات السعودية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، والتعرف على درجة التحول نحو الجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية، والعلاقة بين القيادة التحويلية والجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة، والفروق بين استجابات مجتمع الدراسة نحو درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات السعودية الناشئة لسلوك القيادة التحويلية ودرجة التحول نحو الجودة تعزى لمتغيرات: (الرتبة العلمية، الدورات التدريبية في مجال القيادة التحويلية، سنوات الخبرة في التعليم الجامعي)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان في إجراء دراسته برؤساء الأقسام العلمية في ثمان كليات من كليات التربية للبنين بالجامعات السعودية الناشئة، وهي: (جامعة جازان، جامعة الجوف، جامعة تبوك، جامعة الحدود الشمالية، جامعة نجران، جامعة المجمعة، جامعة شقراء، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل) حيث بلغ عددهم (٥٨) فرداً، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن: أفراد مجتمع الدراسة يرون أن عمداء كليات التربية يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، ويرون أن مستوى التحول نحو الجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة كان متوسطاً، وأنه توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين أبعاد القيادة التحويلية وبين مستوى التحول نحو الجودة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعود لاختلافهم في الرتبة العلمية والدورات التدريبية في مجال القيادة التحويلية وعدد سنوات الخبرة في التعليم الجامعي، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالتأكيد على ضرورة استمرار عمداء كليات التربية في ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى عمداء كليات التربية في المجالات التي كانت ممارستها متوسطة من قبلهم وهي: تحفيز الآخرين على تحقيق إنجازات تفوق المتوقع منهم، والاعتراف بأخطائهم عند اكتشافها، واستشارة المهتم من خلال وضع معايير للأداء تتحدى قدرات العاملين، والتشجيع على استخدام الأسلوب العلمي في حل مشكلات العمل، والسماح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات، والعمل على ربط برامج تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية بمبادئ ومتطلبات الجودة ومنها: الاستفادة التغذوية الراجعة في عمليات التحسين والتطوير، وتفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار، وأداء المهام عن طريق فرق العمل، وتحديث المرافق التعليمية لضمان جودة تعلم الطلاب، والعمل على إيجاد رؤية واضحة يتبناها الجميع، وتحقيق رغبات وتطلعات المستفيدين، استخدام التفويض في سلطات اتخاذ القرار، وتطوير أداء العاملين عن طريق التعليم والتدريب المستمر، إيجاد نظام للتحسين

المستمر يلتزم به الجميع. وعلى تطبيق الجودة في جميع مراحل العمل، وتقديم الحوافز التشجيعية للعاملين، وتحديد مقاييس محددة لجودة الأداء، وإجراء المزيد من الدراسات في موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة في المؤسسات التعليمية وربطها بمتغيرات أخرى.

٩- دراسة (بو بشيت، ١٤٣٤هـ) بعنوان "مستوى الجودة الإدارية في جامعة الدمام في ضوء بعض معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي" وهدفت الدراسة إلى: التعرف على معايير الهيئة الوطنية السعودية المتعلقة بالجودة الإدارية، وتحديد مستوى الجودة الإدارية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (الدمام سابقاً) في ضوء بعض معايير الهيئة الوطنية السعودية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين مستوى الجودة الإدارية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستعانت الباحثة في إجراء دراستها بأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن: المتوسط الكلي لدرجة توافر (تطبيق المعيار الثاني: السلطات والإدارة) من معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بلغ ٣,٠١ بدرجة متوسطة، وأن المعايير الفرعية لمعيار "السلطات والإدارة" جاء ترتيبها تنازلياً حسب أعلى درجة توافر: العلاقة بين شطري الطلاب والطالبات، بيئة العمل، عمليات التخطيط، النزاهة، القيادة، السياسات واللوائح التنظيمية، الشركات المرتبطة بالمؤسسة والوحدات التابعة لها، والمجلس الإداري الأعلى للمؤسسة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة الإدارية لدى القيادات الإدارية والهيئة التعليمية والعاملين في جميع وحدات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، والاستعانة بخبراء الجودة والتميز الإداري للعمل كمستشارين في الإدارة العليا بالجامعة، والبدء بعمل شركات مع جامعات عالمية والاستفادة من خبراتها في مجال الجودة الإدارية، وإنشاء وحدات تقويم ذاتي مستمر داخل وحدات الجامعة، وتدريب القيادات العليا في جامعات عالمية لديها خبرة واسعة في الجودة والتميز الإداري، وتعزيز بيئة عمل إيجابية حافزة لجميع منسوبي الجامعة، وتطوير شبكة المعلومات التقنية الخاصة بالجامعة، والاستمرار في برامج الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي.

١٠- دراسة (الحارثي، ١٤٣٤هـ) بعنوان "الجودة الشاملة للجامعات السعودية وفقاً للمعايير العالمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية" وهدفت الدراسة إلى: التعرف على رؤية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في: مصداقية التصنيفات العالمية للجامعات، ووضوح المعايير التي يتم بناء عليها تصنيف الجامعات لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، ومدى حرص أعضاء هيئة التدريس على التواجد في مواقع متقدمة من التصنيفات العالمية، والربط بين ميزانية الجامعات ودورها في التنمية المحلية والانطلاق إلى العالمية، وضرورة قيام الجامعات (بالإضافة

لدورها الأكاديمي) بأدوار متعددة لخدمة المجتمع وصولاً إلى العالمية، وحرص مؤسسات التعليم الجامعي والعالي على توفير البيئة المناسبة لتطبيق الجودة الشاملة في كل برامجها، واستناد مؤسسات التعليم الجامعي والعالي على الركائز الأساسية للجودة الشاملة، وضرورة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من أجل دمج الجامعات السعودية في المنظومة العالمية، وإمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، وتحويل بعض الجامعات السعودية إلى جامعات حاصلة على الاعتماد والجودة والريادة العالمية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المقارن، واستعانت في إجراء دراستها بأعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السعودية (الملك سعود، الملك خالد، الإمام محمد بن سعود، الملك فهد، الأميرة نورة، الملك عبد العزيز، أم القرى)، وتم جمع البيانات للدراسة عبر مقياس من إعداد الباحثة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن أفراد العينة يوافقون على: ربط ميزانية الجامعات بدورها في التنمية المحلية، وأنه يتوافر بالجامعات السعودية كافة المعايير اللازمة للحصول على الاعتماد الأكاديمي، وحرص مؤسسات التعليم العالي للحصول على الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة، وإمكانية حصول غالبية الجامعات السعودية على الاعتماد والجودة، وأنه يجب ربط ميزانية الجامعات بالانطلاق إلى العالمية، وأن الجامعات التي نشأت حديثاً تساعد في تحسين الأداء بالتعليم العالي، وأن كافة الجامعات السعودية تسعى إلى الحصول على مكانة متقدمة في التصنيف العالمي، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تطوير رؤية محددة فيما يتعلق بالأدوار الاستراتيجية لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي السعودية، وأنه لا بد لكل جامعة سعودية من تطوير رؤيتها الاستراتيجية المتعلقة بضرورة الالتزام المتوازن ما أمكن بالمعايير العالمية للتعليم العالي مع الأخذ في الاعتبار تأدية أدوارها الوطنية بالتكامل مع مؤسسات التعليم العالي الوطنية الأخرى، وفي نفس الوقت تلبية الجامعة للاحتياجات المحلية للمنطقة المتواجدة فيها بالإضافة إلى الاحتياجات الإقليمية.

#### ١١ - دراسة (البلطان، ١٤٣٢هـ) بعنوان "تصور مقترح لتطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي بكليات

التربية بالجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى: التعرف على الاطار المفاهيمي للجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، وتحديد واقع كليات التربية بالجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، ورصد واقع تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي بكليات التربية في الجامعات الناشئة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي بكليات التربية في الجامعات الناشئة على ضوء نتائج الدراسة الميدانية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي كما استعانت في إجراء دراستها بأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية ببعض الجامعات الناشئة (المجمعة، الخرج، كلية التربية للبنات بجفر الباطن)، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: وضوح الرسالة بالنسبة للكليات مع ضعف اسهامها في التوجيه، وسعي القيادات

لتطوير كليات التربية مع ضعف مشاركة العاملين في وضع الخطط، ووجود مركز للجودة ضمن الهيكل الإداري بمسؤوليات محددة، ووجود اهتمام باستراتيجيات التدريس مع ضعف استخدام تقنية المعلومات، ووجود معايير قبول عادلة وواضحة مع ضعف التقييم المستمر، وضعف مصادر التعلم، والمرافق الملائمة لاحتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وضعف الموارد المالية، وضعف التعاون بين الكليات ومؤسسات المجتمع المحلي، وقد أوصت بأن: يتم وضع أهداف واضحة ومتكاملة تواكب العصر الحاضر وما فيه من متغيرات حديثة وثورة اتصالات ومعلومات، وأن تكون هذه الأهداف شاملة وقابلة للتطبيق وتواكب معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي العالمية، وأن تكون الامكانيات المادية كافية ومتوفرة لتغطية برامج الجودة والاعتماد الأكاديمي بكليات التربية بالإضافة إلى اعتماد الحوافز المشجعة ومنح الشهادات، وأن تكون الامكانيات البشرية مؤهلة بشكل مناسب وعلى استعداد عال للقيام ببرامج الجودة والاعتماد الأكاديمي سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ، وبينت أهمية تعدد المعايير وتنوعها بحيث تشمل أساليب مبتكرة وحديثة تواكب العصر والمعايير العالمية في الجودة والاعتماد الأكاديمي.

١٢- دراسة (اللوغان، ١٤٣٢هـ) بعنوان "إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية، تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية" وهدفت إلى: التعرف على أبرز المعايير الدولية للتميز التنظيمي، ومتطلبات إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ومعرفة أهمية تطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ومعوقات تطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول متطلبات إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية تبعاً لمتغيرات الدراسة، والفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول متطلبات إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية تبعاً لمتغيرات الدراسة، ووضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء ما تسفر عنه الدراسة من نتائج، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستعان في إجراء دراسته بالقيادات الأكاديمية الإدارية في أربع جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة حائل)، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن: أفراد الدراسة موافقون (بدرجة كبيرة جداً) على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية، وأن درجة أهمية تطبيق إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية في أبعاد التميز التنظيمي التي كشفت عنها الدراسة كانت (بدرجة كبيرة جداً) وجاء ترتيبها على النحو التالي (الاستراتيجية،

إدارة الكوادر البشرية، القيادة، إدارة العمليات، قياس وتقييم نتائج الأداء إدارة الموارد المادية، إدارة المعرفة والمعلومات)، وأن أفراد الدراسة موافقون (بدرجة كبيرة) على معوقات تطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية التي كشفت عنها الدراسة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بتبني الجامعات السعودية الحكومية للتصور المقترح، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية والتي كشفت عنها الدراسة، والعمل على إنشاء وحدة متخصصة لرعاية التميز التنظيمي في هذه الجامعات.

### الدراسات الأجنبية

١٣- دراسة كاسبرافيسوت " Kasperaviciute, 2013 " بعنوان "تطبيق الآيزو

٩٠٠١ ونموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM في مؤسسات التعليم العالي: تحليل الخبرات العملية" وهدفت الدراسة إلى: التعرف على الدوافع الرئيسية لتطبيق مؤسسات التعليم العالي لإدارة الجودة، وأبرز المشكلات التي تحدث عند التطبيق، وما هي الفوائد الأكثر شيوعاً، واعتمد الباحث على تحليل المحتوى، واستعان في إجراء دراسته بثلاثين جامعة من مختلف البلدان (١٧ حازت الآيزو و ١٣ حازت نموذج التميز الأوروبي)، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن الدوافع الرئيسية لتطبيق مؤسسات التعليم العالي للآيزو ونموذج التميز المؤسسي الأوروبي هو الاحتياج الداخلي للمؤسسة، والسعي لتحقيق القدرة التنافسية في السوق مع المؤسسات الأخرى وما يحقق متطلبات أصحاب المصلحة، وكذلك السعي لتطوير الأداء، وأما المشكلات فتتمثل في عدم توفر ذوي الخبرة وضعف التزام الموظفين، وقلة الدعم والتحفير، وصعوبات في فهم نموذج التميز، وأما الفوائد التي تستفيد منها المؤسسات فيتمثل في تحديد نقاط الضعف والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، والتزام الموظفين بالجودة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وضمان الرقابة والتقييم.

١٤- دراسة بالارد (Ballard, 2013) بعنوان "قياس التميز في الأداء: مؤشرات الأداء

الرئيسية للمؤسسات المقبولة في برنامج تحسين الجودة الأكاديمية (AQIP)" وهدفت الدراسة إلى تحديد معايير الأداء التي تجعل المؤسسات الأكاديمية متميزة، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف مع المؤسسات المشابهة في تصنيف كارنيجي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستعان في إجراء دراسته بدراسة اوراق اعتماد ٣٤ مؤسسة تعليمية ما بعد الثانوي في منطقة رابطة الشمال الوسطى التي قبلت في برنامج تحسين الجودة الأكاديمية "AQIP" الذي وضعته لجنة التعليم العالي الأمريكية بالتعاون مع الجمعية المركزية الشمالية ويهدف لبث ثقافة التحسين المستمر والجودة في مؤسسات التعليم العالي بالاستفادة من برنامج التميز بالدريج ويركز على تعلم الطلبة، وقد تم جمع البيانات للدراسة عبر تحليل المحتوى للوثائق التي تقدمت بها هذه الجامعات للبرنامج، وكشفت



النتائج النهائية للدراسة أن: مؤشرات الأداء التي تميزت بها الجامعات المقبولة هي استطلاع رأي الطلاب ومعدلات البقاء ورضا الموظفين ومعدلات التخرج، أما الأقل استخداماً فهي مقاييس تعلم الطلاب الكبار، ومعدلات الإنجاز، ومقاييس التنوع، والرسوم مقارنة بالآخرين، وكشفت الدراسة أيضاً أوجه التشابه والاختلاف ذات التكرار العالي بين الأنساق المؤسسية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتوسيع نطاق الدراسة لتشمل مؤسسات وبرامج اعتماد أخرى، وتطبيق عشر مؤشرات أداء داخلية ( استطلاع آراء الخريجين، أداء الميزانية، رضا الموظفين، معدلات الالتحاق، التبرعات والأوقاف، الاحتفاظ بالطلبة، البرامج الدراسية، الأبحاث العلمية، تقييم تعلم الطلبة، رضا الطلاب ) ، وخمس مؤشرات أداء خارجية (إجراءات السلامة في الجامعة، معدلات التخرج، التوظيف، اختبارات الترخيص لمزاولة المهنة، معدل التأخر في سداد الرسوم) تسهم في جهود التحسين المستمر.

#### ١٥- دراسة ويليامز-ماكميلان (Williams-McMillan,2013) بعنوان " ثقافة التميز:

التنمية المهنية كأداة للتغيير" وهدفت الدراسة إلى تحديد المدى الذي أثر به برنامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس المقدم من قبل مركز التميز EFI على القيم التربوية وممارسات أعضاء هيئة التدريس ومساهمته في التحول في المناخ والثقافة والتحصيل العلمي للطلاب في كليات المجتمع ذات السنتين في المناطق الحضرية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بدراسة البرامج المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، من ناحية توجهها للإصلاح، ومدى فهم البرنامج، ومدى ارتباط البرامج المقدمة بأهدافه، ومدى استخدام التقنيات التعليمية، واعتمد الباحث على أكثر من منهج كمي وكيفي، واستعان بأعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين شاركوا في البرنامج، وتم جمع البيانات بأكثر من وسيلة: الاستبانة والملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن أبرز ما يجب التركيز عليه في برامج التميز: استراتيجيات التعليم، والمناهج الدراسية، وإدارة الصف، والفرص المهنية، والنمو الشخصي، والتعلم النشط، وأن هناك رابط قوي بين ثقافة التميز والرضا الوظيفي، وأن ثقافة التميز تدفع أعضاء هيئة التدريس لتأدية وظيفتهم بشكل أفضل، والعناية بطلابهم والفخر بعملهم، والانتاجية بصورة أكبر، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتوسيع نطاق برنامج التميز، وتوفير الدعم اللازم لبناء واستدامة برامج التميز، واستخدام نماذج متنوعة للتميز، وتحديد وتنويع عمليات التدريب.

#### ١٦- دراسة سعدة (SAADA,2013) بعنوان "تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز

EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وقد تم دراسة

حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية كونها المؤسسة الوحيدة التي حازت على شهادة الآيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨ في قطاع غزة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان في إجراء دراسته بعينة مكونة من ٦٤ موظفاً من الإداريين والأكاديميين في الكلية، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن مستوى الأداء القيادي عند تطبيق معيار القيادة في النموذج الأوروبي كان جيداً، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، وأن هناك ارتفاع نسبي في معيار تفاعل القادة مع الطلبة والجهات الأخرى، يليه معيار تطوير القيادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية، ثم معيار جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه، يليه معيار جهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة، وأخيراً معيار دعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها، والبدء فوراً بتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز وآليات التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقها العملية.

**١٧- دراسة سايفاه (Saifah.2011) بعنوان "تجارب كبار الإداريين في بناء التميز في الأداء في الجامعات الخاصة بتايلند"** وهدفت الدراسة إلى التعرف وبناء الشؤون الإدارية مؤسسياً في الجامعات من وجهة نظر القيادات العليا، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى تميز بعض المؤسسات عن البعض الآخر، واعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، واستعان في إجراء دراسته بمديري ثماني جامعات في أربع مؤسسات في بانكوك، وتم جمع البيانات للدراسة عبر المقابلات الفردية والجماعية، وكشفت النتائج النهائية للدراسة كيفية اهتمام وانتقال المؤسسات نحو التميز الإداري، وأن استخدام بالدريج أدى إلى تطوير الأداء في المؤسسات وقدم صورة مفصلة عن طبيعة النظام المؤسسي للمؤسسات المتميزة، وأن الجامعات التايلاندية متجهة نحو تطبيق معايير الجودة والتميز بتحويل أعمالها للبدء في عمليات التقييم، وأن الجامعات تحتاج فهماً جديداً لطبيعة نظام الجودة وطرق قياس التحسن في الأداء، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بوضع خارطة طريق للتحسين المستمر في الجامعات، وكذلك تحديد مجالات الأداء الرئيسية، وترسيخ عمليات الإصلاح والتطوير في التعليم العالي التايلاندي.

**١٨- دراسة بيلي (Bailey.2011) بعنوان "جائزة مالكوم بالدريج وأثرها على الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، منظور تاريخي"** وهدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في الأداء بين المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية الحاصلة على الجائزة وغير الحاصلة عليها في المعايير ذات الصلة بالتكلفة والمساءلة والمخرجات أثناء الجائزة وفي فترة الاعداد لها، واعتمد الباحث على المنهج التاريخي، واستعان في إجراء دراسته بمؤسسات التعليم العالي التي فازت بجائزة بالدريج، وتم جمع

البيانات للدراسة عبر دراسة وثائق الجائزة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لعدة متغيرات، نجاح طلاب الأقليات في المؤسسات الحاصلة على الجائزة، ومعدلات التخرج في مؤسسات السنتين بالمؤسسات الفائزة لا مؤسسات الأربع سنوات، ولم يتم العثور على ما يدعم الإطار النظري ككل. ومع ذلك، فقد استنتج الباحث أيضاً أن أداء الحاصلين على الجائزة أفضل من المؤسسات غير الحاصلة عليها في بعض المعايير التي تؤثر عليها ممارسات الإدارة بصورة مباشرة كالتكلفة، وأما معايير المساءلة فقد تأثرت بصورة غير مباشرة بالإجراءات التي تتخذها الإدارة، والنتائج لهذا التصور غير واضحة بصورة كبيرة، وتم التوصل أيضاً إلى أن جودة المخرجات لا تتأثر بصورة كبيرة بالحلول الإدارية، بل ربما تتأثر بصورة أقوى بالسياسة العامة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بنموذج للأداء يتكون من (ترشيد الانفاق، معدلات التخرج، تمويل التعليم، الاحتفاظ بالطلبة، نجاح الأقليات، قياس التعلم)

#### ١٩- دراسة كيتونين ( KETTUNEN ، 2010 ) بعنوان: " تقييم مراكز التميز في

التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى: تقييم مراكز التميز في التعليم العالي في فنلندا من أجل تحقيق التنمية طويلة المدى في المجال التربوي، واستعان الباحث في إجراء دراسته ببرنامج البكالوريوس في الهندسة المدنية في جامعة توركو الفنلندية للعلوم التطبيقية والتي حصلت على جائزة التميز، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن برامج تقييم مراكز التميز في الجامعات هو وسيلة قوية لتطوير التعليم العالي، كما أن الاهتمام بالتقييم يؤدي إلى ارتفاع ممارسات الجودة في التعلم، بالإضافة إلى أنه يشجع المؤسسات على القيام على المدى الطويل بتطوير التعليم، فالتطوير التعليمي مهم لتحقيق جودة عالية، وضرورة التعاون مع الجهات ذات العلاقة من أجل تحقيق التميز.

## ب-دراسات تناولت موضوع تطوير الأداء

١- دراسة قام بها (إدريس، ١٤٣٦هـ) بعنوان "أثر استخدام فلسفة المعيب الصفري لكروسي على تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات السعودية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام أثر فلسفة المعيب الصفري لكروسي على تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات السعودية، وإبراز الحاجة الكبيرة لتحسين وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وصولاً إلى جودة المخرجات (الخريجون، البحوث، خدمة المجتمع)، وشرح فلسفة المعيب الصفري لكروسي وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي من أجل تطوير وتحسين أداء عضو هيئة التدريس ومخرجات التعليم العالي، وإطلاع عضو هيئة التدريس في الجامعة على سبل تحسين الأداء التدريسي لتحقيق جودة الخدمات التعليمية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان في إجراء دراسته بأعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف (فرع رنية)، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن: ٨٠% من أعضاء هيئة التدريس لديهم إلمام كافٍ وقناعة بأهمية الجودة في التعليم العالي، وأن ٧٥,٨% من أعضاء هيئة التدريس مقتنعون بفكرة فلسفة المعيب الصفري ويرون إمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، وأن معظم أعضاء هيئة التدريس بالفرع يحاولون أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة وصولاً إلى الجودة المطلوبة، وأن أعضاء هيئة التدريس جميعهم لديهم قناعة بأن تكاليف إعادة العمل أكثر من مرة عالية من الناحية المادية والمعنوية، وأن ٨٣% منهم يرون أن فلسفة المعيب الصفري تصلح للتقويم الذاتي وتساعد في تطوير الأداء، وأن الجامعة تشجع أعضاء هيئة التدريس على الابداع وإجراء البحوث العلمية الفردية والجماعية، وأن الجامعة لا تنفذ برامج تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس في مجال تطوير الأداء، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمضامين فلسفة المعيب الصفري في مجال التعليم العالي وتعميقها والعمل بها فيما يتصل بجودة الأداء والمخرجات، وحث أعضاء هيئة التدريس على الاهتمام بالأداء الصحيح من المرة الأولى وفي كل مرة، وتعزيز ثقافة التقويم الذاتي بين أعضاء هيئة التدريس بدلاً من الأساليب التقليدية الأخرى، والاهتمام المتزايد بضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات ذات الصلة بالعملية التعليمية، وأهمية بناء وتطوير علاقة أعضاء هيئة التدريس بالمجتمع المحلي من أجل التعرف على مشكلاته وإيجاد الحلول لها، وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجال تطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس، وأهمية توفر الوسائل التعليمية الحديثة واستخدامها بصورة مستمرة، وتحديد يوم رسمي للتعرف على ثقافة الجودة وفلسفاتها، وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول فلسفة المعيب الصفري في مجال تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

٢- دراسة (الشعلان وكعكي، ١٤٣٥هـ) بعنوان "آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن" وهدفت الدراسة إلى: تشخيص واقع دعم تمكين الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة، والتعرف على التحديات التي تواجه دعم تمكين الأداء، وتحديد مجالات دعم التمكين في ضوء بعض متغيرات الدراسة، وتحديد الآليات التي تدعم تمكين الأداء، واعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي، واستعانتا في إجراء دراستهما بأعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن هناك خللاً في عمليات آليات دعم التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة، تمثلت في بقاء أغلبية أعضاء هيئة التدريس من عينة الدراسة (٧٩,٢%) على درجة (أستاذ مساعد) لفترة تجاوزت السنوات العشر، كما أنه لم يتم تدريبهن خاصة في المجال الإداري الذي يعد أساساً ممكناً لأي عمل يتبع منظومة كبيرة كالجامعة، بالإضافة إلى وجود عوائق أخرى تحد من الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي بصورة عامة منها: المركزية الشديدة، وسيادة النمطية في العمل، وغلبة الروح الفردية، واتباع إجراءات إدارية تقليدية تعتمد على المحاولة والخطأ، ومحدودية الرغبة في التوسع بمنح الصلاحيات، وجمود الأنظمة واللوائح، وغلبة الجانب الفردي في العمل، وعدم المشاركة في صنع القرارات، وتدني مستوى كفاءة الموظفين، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بآليات دعم تمكين الأداء الجامعي، ومنها: تعزيز الحوار وتبادل المعلومات، وتقاسم السلطة، وترسيخ الولاء، والالتزام التنظيمي، ورفع القدرات الاستيعابية للعاملين، وزيادة تحسين إنتاجهم عن طريق تفعيل معايير ومقاييس وطنية للأداء، وأهمية العلاقات الإنسانية في دعم التمكين، وتصميم حوافز تشجيعية تتناسب مع الأداء، واعتماد أسلوب فرق العمل، وتصميم أنظمة جودة الأداء الجامعية، بالإضافة إلى توفير مناخ تنظيمي يمكن من تطبيق آليات التمكين، وتصميم البرامج التدريبية على مختلف المستويات الإدارية التي تساعد على نشر ثقافة التمكين، والارتقاء بكفاءة الموظفين حتى يكونوا قادرين على تفعيل التمكين الإداري، وأكدت الدراسة على أهمية التدريب وإقامة الورش والمحاضرات والندوات التوجيهية، وإعادة النظر في الإجراءات الإدارية والهيكل التنظيمي، وتوصيف المهام، والتركيز على التواصل مع الأعضاء بفتح قنوات اتصال فعالة، وتوفير البيئة التقنية المؤدية إلى جودة الأداء، والتشجيع على المشاركة في المهمات العلمية لأعضاء هيئة التدريس، ودعم وتحفيز البحوث التقييمية.

٣- دراسة (إدريس، ١٤٣٤هـ) بعنوان "أثر الإدارة العلمية الحديثة في تطوير التخصصات العلمية بالجامعات السعودية (دراسة حالة: الجامعات السعودية الناشئة جامعة المجمعة)" وهدفت الدراسة إلى: الوقوف على الإدارة العلمية الحديثة المطبقة بإدارات التخصصات العلمية بالجامعات الناشئة محل الدراسة، وتقييم مدى مساهمة الإدارة العلمية الحديثة في تطوير التخصصات العلمية فيها، وإلقاء الضوء

على أهم المكاسب التي تحققت، والتي يمكن أن تتحقق، ومعرفة الخطط والرؤى المستقبلية لهذه التخصصات في مجال تطبيق الإدارة العلمية الحديثة، وإعطاء رؤية واضحة وشاملة عن التطور الذي تشهده الإدارة العلمية الحديثة وما يحتويه هذا المجال من تقنيات وأساليب حديثة، والوقوف على أهم المصاعب والمعوقات التي تواجه التخصصات العلمية في الجامعات الناشئة محل الدراسة في مجال تطبيق الإدارة العلمية الحديثة واقتراح بعض الحلول لمواجهتها ومعالجتها، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وبالتحديد أسلوب الدراسة الميدانية، واستعان في إجراء دراسته بالإداريين وأعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية بجامعة المجمعة، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة والمقابلة والملاحظة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) قوية بين تطور التخصصات العلمية وتطبيق الإدارة العلمية الحديثة بالجامعة الناشئة محل الدراسة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) قوية بين تطور أداء العاملين بالتخصصات العلمية وتطبيق الإدارة العلمية الحديثة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) قوية بين تطور أداء أعضاء هيئة التدريس بالتخصصات العلمية وتطبيق الإدارة العلمية الحديثة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتطبيق الإدارة العلمية الحديثة بصورة شاملة في جميع التخصصات العلمية منها والنظرية بالجامعات السعودية الناشئة وذلك لضمان تطوير هذه التخصصات والخدمات التي تقدمها لكي تواكب أشهر الجامعات العالمية، وزيادة مستوى إدراك الإدارات العليا بالجامعات السعودية الناشئة للمنافع والفرص التي توفرها الإدارة العلمية الحديثة، والمزيد من الاهتمام من قبل الإدارات العليا لإيجاد بنية تحتية متينة وصلبة لتطبيق الإدارة العلمية الحديثة في جميع كلياتها بتخصصاتها المختلفة، والاهتمام برفع مستوى مهارة وخبرة العاملين وأعضاء هيئة التدريس في مجال تطبيق الإدارة العلمية الحديثة من خلال توفير برامج تدريبية داخلية وخارجية، وضرورة الاهتمام بمشاكل العاملين مع تطبيقات الإدارة العلمية الحديثة، مع تقديم الدعم اللازم لمعالجة المعوقات، والتعاون بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس والإدارات العليا بالجامعات الناشئة والمؤسسات الأكاديمية المختلفة، للاستفادة من التقدم الذي وصلت إليه الجامعات العالمية في هذا المجال، وتوضيح الأثر الإيجابي لتطبيقات الإدارة العلمية الحديثة في مستوى أداء العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم في مواكبة التطورات في هذا المجال عن طريق عقد الدورات التدريبية المستمرة، وتبني برامج إدارية حديثة على مستوى الجامعات السعودية الناشئة، ومكافأة العاملين الذين يظهرون تميزاً، وبالتالي تسود ثقافة الإدارة العلمية الحديثة في كافة التخصصات العلمية منها والنظرية، فتصبح هذه التخصصات في الجامعات الناشئة أكثر جودة وتطوراً.

٤ - دراسة (رضوان، ١٤٣٤هـ) بعنوان " تطوير الأداء البحثي في الجامعات الناشئة في ضوء الشراكة المجتمعية والتشبيك المؤسسي " وهدفت إلى: بيان بعض المفاهيم كالتشبيك والشراكة والجامعة والمجتمع

والوظائف والآليات التي تسهم في تدعيم العلاقة بين الجامعة والمجتمع، والتعرف على بعض الخبرات العالمية والمحلية في مجال التعاون بين الجامعات بعضها البعض، وبينها وبين المجتمع، والكشف عن الإمكانيات المتاحة وغير المستثمرة والتي يمكن الاستفادة منها في الارتقاء بالبحث، وإظهار المجالات التي يمكن أن تساعد في توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع، وطرح بعض المقترحات الاستشرافية لدعم العلاقة بين الجامعات بعضها البعض، وبينها وبين المجتمع من ناحية أخرى، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان في إجراء دراسته بمسؤولي البحث العلمي في الجامعات الناشئة (١٦ جامعة)، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة ودليل لإجراء مقابلات مع القيادات في الجامعات الناشئة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن توفر الجوانب المادية مثل قواعد المعلومات والمعامل ودعم المجتمع مالياً من خلال كراسي البحث في الجامعات الناشئة، وأن هناك نقصاً واضحاً في العنصر البشري سواءً بوجود الباحث الكفاء من حيث أعداده وتدريبه وكذلك في إدارة حركة البحث العلمي في تلك الجامعات، واحتياج الجامعات الناشئة لمعظم مقومات الجانب التخطيطي والتطويري في عملية البحث العلمي واستثمار الشراكة المجتمعية، كما أن هناك احتياجاً كبيراً لدى الجامعات الناشئة للعديد من مقومات نجاح البحث العلمي، وما يبين الخلل الواضح أن المنفذ بالفعل أو الموجود من عناصر ومقومات للبحث العلمي في هذه الجامعات تعتبر قليلة، وهذا يبين ضرورة الاهتمام بهذه الجامعات لأننا نفتقد وظيفة هامة للجامعة (البحث العلمي)، ويوضح واقع الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية وجود فجوة بين ما تحتاج إليه كل جامعة وما يمكن أن تنفذه بالفعل، وهذا له دلالة بما يعني أن الطريق ما زال طويلاً، وأن هناك وعياً لدى الجامعات الناشئة بمقومات نجاح البحث العلمي، وغياب المنهجية العلمية في التعامل مع المجتمع المحلي بنسبة كبيرة في الجامعات الناشئة فيما يتعلق بجذبه وتحقيق الشراكة معه، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بإنشاء لجنة تنسيقية بين الجامعات الناشئة، والتركيز على الدورات التدريبية قصيرة المدى والبحوث القصيرة، والتعرف على القدرات والاحتياجات لكل جامعة ناشئة، وإعطاء أولوية للارتقاء بالعنصر البشري في منظومة البحث العلمي بالجامعات الناشئة، وتفعيل عمليات الشراكة والتشبيك بالاستفادة من البحوث العلمية المنجزة بتسخيرها لمتطلبات واحتياجات المجتمع، واستثمار التقنيات الحديثة في نجاح عملية التشبيك بين الجامعات الناشئة، والاستناد إلى التخطيط المشترك، والعمل على تحقيق المنافع المتبادلة لكل الجامعات المشاركة، والتعامل مع المجتمع الحاضر للجامعة بطريقة وظيفية تلبي احتياجاته، وترويج ونشر النشاطات البحثية.

٥- دراسة (الحري، ١٤٣٤هـ) بعنوان "التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة، تصور مقترح" هدفت الدراسة إلى: وضع تصور مقترح لتفعيل تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتحقيق رضاهم الوظيفي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي مع

التركيز على أسلوب الدراسة الارتباطي ، واستعان في إجراء دراسته بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المختارة (الملك خالد، والإمام محمد بن سعود الإسلامية، وطيبة، والملك سعود، والملك عبدالعزيز بوصفها جامعات عريقة، وجامعات جازان والمجمعة والباحة وتبوك وحائل ونجران بوصفها جامعات ناشئة)، وتم جمع البيانات للدراسة عبر أداة لقياس تمكين أعضاء هيئة التدريس وقياس رضاهم الوظيفي من إعداد الباحث، وكشفت النتائج النهائية للدراسة: وجود فرق دال إحصائياً يعزى لنوع الجامعة (عريقة أم ناشئة) في مستوى التمكين لصالح الجامعات العريقة، ووجود فروق دالة إحصائياً طبقاً لجنسية عضو هيئة التدريس في مستوى التمكين لصالح مجموعة السعوديين، وبالنسبة لتأثير كل من: جنسية عضو هيئة التدريس ونوع الجامعة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً تعزى لنوع الجامعة (عريقة أم ناشئة) في مستوى الرضا الوظيفي لصالح الجامعات العريقة، ووجود فروق دالة إحصائياً طبقاً لجنسية عضو هيئة التدريس في مستوى الرضا الوظيفي لصالح مجموعة السعوديين، وأن التمكين يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي بمعنى أنه عندما يتم تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة سواءً كانت تلك الجامعة عريقة أو ناشئة كلما ازداد معه رضاهم الوظيفي عن العمل، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة باتباع النمط اللامركزي في إدارة الجامعات السعودية، والاستماع لأعضاء هيئة التدريس، وإتاحة الفرصة لهم لحضور المؤتمرات والندوات وزيادة الحوافز المادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة، وتوفير المناخ المناسب للعملية التعليمية، ووسائل التعليم الإلكتروني، والاستعانة بمحاضرين أكفاء لهم خبرات، وتوفير الكتب والمراجع الأكاديمية وتطوير مستوى المناهج.

#### ٦- دراسة ( الشمري، ١٤٣٤هـ) بعنوان " مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام في بعض

الجامعات السعودية الناشئة" وهدفت إلى: التعرف على الخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة، والوقوف على مدى توافر مهارات الإدارة الجامعية لديهم، والتعرف على الاحتياجات التدريبية الداعمة لمهارات الإدارة الجامعية في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الناشئة، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية -إن وجدت- في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية تبعاً لمتغير الجامعة، ومتغيرات أعضاء هيئة التدريس الشخصية (المرتبة العلمية-التخصص العلمي-سنوات الخدمة)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان الباحث في إجراء دراسته بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة (حائل، الجوف، الحدود الشمالية)، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن: أبرز الخصائص الشخصية التي يتصف بها رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هي: تحمل المسؤولية الإدارية،



والموضوعية والعدالة، والتواضع، والثقة بالنفس، والقُدوة الحسنة، واللياقة البدنية والنفسية والصحة العامة، وتمثلت أهم مهارات الإدارة الجامعية التي يمارسها رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في : الاشراف الفعال على مناشط القسم، وتخطيط أنشطة القسم وتطويرها، وتشجيع الأعضاء على إجراء الأبحاث العلمية، والإمام باللوائح والأنظمة الجامعية، وتفعيل أعمال اللجان به، وتحديد الاحتياجات التدريبية الملحة لرؤساء الأقسام العلمية في: تطبيق أسس الادارة الجامعية، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وإدارة الوقت والاجتماعات، وتحديد احتياجات القسم ومتطلباته، والتفكير والتخطيط الاستراتيجي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الادارة الجامعية تبعاً لمتغير الإدارة الجامعية تبعاً لمتغير الجامعة في جميع محاور الدراسة (الخصائص الشخصية، مهارات الادارة الجامعية، الاحتياجات التدريبية)، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية، وبالنسبة لمحور الخصائص الشخصية، بينما يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الادارة الجامعية بالنسبة لمحوري مهارات الإدارة الجامعية والاحتياجات التدريبية، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف سنوات خدمتهم نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الادارة الجامعية بالنسبة لمحوري الخصائص الشخصية والاحتياجات التدريبية، بينما يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية بالنسبة لمحور مهارات الإدارة الجامعية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة اهتمام القيادات الجامعية بمراجعة الخصائص الشخصية كمعايير هامة عند اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية والتأكد من امتلاكهم لها سلوكاً وتطبيقاً، لما لذلك من انعكاس ايجابي على البيئة الجامعية في الجامعات الناشئة، وتصميم ملف وظيفي يتضمن مهارات الإدارة الجامعية الأساسية، ويمثل دليلاً ارشادياً ومؤشراً للأداء المرتكز على الكفاءة والإنجاز الفعال لمهام رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الناشئة، باعتبارهم يمثلون قاعدة الهرم الإداري في هيكل الإدارة الجامعية، والتأكيد على تنمية المهارات التي أظهرت الدراسة عدم تمكن رؤساء الأقسام منها وتطبيقها بالمستوى المطلوب مثل: تزويد القسم بالمستجدات العلمية، وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، وربط القسم بالمجتمع والبيئة المحلية للجامعة، وأن تعد الجامعات الناشئة -وتنفذ- حزمة من البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية وتدعم مهارات الإدارة الجامعية لديهم.

٧- دراسة (المخلفي، ١٤٣٤هـ) بعنوان "تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير" وهدفت الدراسة إلى: دراسة وتحليل أهم النماذج العالمية في

مجال تطوير الأداء الإداري بالجامعات في ضوء مدخل إدارة التغيير وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير، وبناء معيار يمكن من خلاله معرفة مستوى الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير، والتعرف على واقع الأداء الإداري للعمداء، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي بمدخله (الوثائقي والمسحي)، واستعان في إجراء دراسته بعمداء الكليات في ست جامعات سعودية (جامعة الإمام محمد بن سعود، جامعة الملك سعود، جامعة أم القرى، جامعة الجوف، جامعة نجران، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، وتم جمع البيانات للدراسة عبر بناء معيار لتحديد ما ينبغي أن يكون عليه الأداء الإداري لعمداء الكليات، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن: النماذج العالمية في مجال تطوير الأداء الإداري بالجامعات في ضوء مدخل إدارة التغيير سعت إلى تمكين القيادات الأكاديمية من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل وأنها وضعت منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير، وسعت إلى دمج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري، وأن المعيار المناسب لتطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير يشتمل على ستة متطلبات (القيادة الفاعلة، التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية للتطوير، توظيف التقنية الحديثة، بناء الثقافة التنظيمية المشتركة، المشاركة والعمل الجماعي، والتحفير والتشجيع على الإبداع والتجديد)، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتطبيق التصور المقترح بعد إقامة ورش عمل لمناقشته ووضع خطة استراتيجية لتطبيقه واقتراح السبل المناسبة لإنجاحه بما يتناسب مع وضع كل جامعة على حدة، وإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي في الجامعات والاهتمام بتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية فيه، والعمل على كل ما يسهم في تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير، وأهمية الاسترشاد بالنماذج العالمية لتطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير

٨- دراسة (عراقي وعيداروس، ١٤٣٣هـ) بعنوان "تطوير الأداء المؤسسي لكليات التربية بجامعة

الطائف في ضوء معايير الجودة والاعتماد" وهدفت الدراسة إلى: التعرف على طبيعة العلاقة بين الاداء المؤسسي وضمان الجودة والاعتماد في الفكر الاداري المعاصر، وأهم معايير ضمان الجودة والاعتماد وفقاً لرؤى بعض الهيئات الدولية، وواقع الجهود المبذولة من قبل كلية التربية بجامعة الطائف حيال تطبيق معايير الجودة والاعتماد، وأهم المقترحات حيال تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الطائف في ضوء معايير الجودة والاعتماد، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، واستعانوا بالقيادات والهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية بجامعة الطائف، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وقد توصلت

الدراسة إلى وضوح رؤية كلية التربية ورسالتها مع الضعف في تطبيق معايير الجودة والاعتماد لرؤية ورسالة الكلية، وكذلك ضعف تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مجال القيادة والتنظيم الإداري، وكذلك بالنسبة للبرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، وقد أوصى الباحثان بضرورة إنشاء وحدات أو مراكز ضمان الجودة والاعتماد بكافة الوحدات الادارية والأقسام الاكاديمية بالكلية، وإنشاء لجنة دائمة بالكلية تكون حلقة الاتصال الدائم بالهيئات الوطنية والاقليمية والدولية للجودة والاعتماد، وعقد الدورات التدريبية للهيئة التدريسية والادارية لاطلاعهم على معايير ضمان الجودة والاعتماد وكيفية التطبيق، وإرساء مبدأ جودة المؤسسة وإعلام الجميع به، وذلك من خلال التقييم بنوعين من النواتج التنظيمية والفردية .

٩- دراسة (الجغيمان وأبو ناصر وعبد المنعم، ١٤٣٣هـ) بعنوان "تطوير تقييم أداء كليات جامعة

الملك فيصل في ضوء بعض الخبرات والتجارب المعاصرة لتقييم أداء الجامعات المعتمدة أكاديمياً" وهدفت الدراسة إلى: تقويم الأداء التعليمي في جميع العناصر وأنشطة المنظومة التعليمية في جامعة الملك فيصل في ضوء معايير الأداء المحلية والاقليمية والعلمية بما يساهم في الارتقاء بمستوى الكفاءة والقدرة التنافسية لمخرجات التعليم، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية: تقويم العملية التعليمية في بعض كليات جامعة الملك فيصل من خلال قياس مؤشرات الاداء لمدخلات ومخرجات العملية التعليمية، وتحديد جوانب القوة والضعف في الامكانيات والبرامج الدراسية التي تقدمها بعض كليات جامعة الملك فيصل، وتقديم المقترحات والوسائل المناسبة للتغلب عليها ووضع خطط العمل بتوقيتات ومسؤوليات وتحديد الامكانيات اللازمة لها. واعتمد الباحثون على المنهج التحليلي الوصفي، واستعانوا بأعضاء هيئة التدريس الذين يحملون رتبة أستاذ مساعد فأكثر وبلغ إجمالي أفراد المجتمع ( ٩٢١ ) عضواً للتدريس في جميع كليات الجامعة بفرعها في الأحساء والدمام، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة تمت تسميتها (تحديد الاتجاهات المعاصرة في تقييم أداء الجامعات المعتمدة أكاديمياً وتقييمها تبعاً لذلك)، وكشفت النتائج النهائية للدراسة: ضرورة توفير أدوات تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق المعايير الدولية والمتضمنة في أدوات الدراسة حيث بينت الدراسة عدم توفير هذه الادوات واستخدامها في كليات الجامعة المختلفة، وضرورة اعتماد معايير جودة في تقييم اداء اعضاء هيئة التدريس المستندة الى مجالات تقييم الاداء وفق معايير الجودة وهي: الأداء البحثي، والأداء التدريسي، والأداء في خدمة المجتمع، حيث حصلت هذه المجالات على أهمية عالية حسب افراد عينة الدراسة من اعضاء هيئة التدريس، وضرورة أن يعاد النظر في تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس الحالي على أن يتم ذلك من خلال مجالات: التقويم، والتخطيط للعملية التعليمية، والتمكن من المادة، واستراتيجيات التعليم، وإدارة القاعة الدراسية، حيث حصلت هذه المجالات المرتبطة بتقييم الأداء التدريسي على درجة اهمية عالية وفق تقديرات افراد عينة الدراسة، وضرورة إعادة النظر في البرامج الدراسية المقدمة في الكليات الجامعية والعمل على تطويرها

وتحديثها بما يتناسب مع التغيرات والتطورات المتسارعة في العلوم والمهارات المختلفة، حيث دلت نتائج الدراسة على تدني درجات تحقيق هذه البرامج لمعايير الجودة، وضرورة إعادة النظر في أداء وحدات الاعتماد الأكاديمي في الكليات التابعة للجامعة لتقوم بدورها في نقل الجامعة لمصاف الجامعات المعتمدة أكاديمياً حيث أظهرت النتائج ضعف أداء هذه الوحدات في جوانب تحسين البرامج الأكاديمية، وأوصت الدراسة بإجراء دراسة أخرى تشمل جوانب أخرى لتقييم الأداء في الجوانب المتعلقة بتسهيلات المرافق، والإدارة، والتنمية، والقوى البشرية، ودراسة أخرى تأخذ بالاعتبار متغيرات لم تناقشها الدراسة الحالية مثل حجم الكلية، وعدد سنوات العمل بالكلية.

**دراسة (العتيبي وموسى، ١٤٣٢هـ) بعنوان "تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي"** وهدفت الدراسة إلى التعرف على معايير الممارسة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، والتعرف على واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران في جوانب الأداء المختلفة، وتحديد المتطلبات الأكاديمية (التدريبية) لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران في مجالات الأداء المختلفة، وتحديد الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس على درجة الممارسة والأهمية التي تعزى للمتغيرات (الدرجة العلمية - التخصص - الجنس - الدورات التدريبية في مجال الجودة)، وتقديم تصور لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستعانوا بأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران في فرعها بنجران وشرورة، واستخدما الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى تمكن الأستاذ الجامعي من تخصصه ومهارات التعامل مع طلابه، وبالمقابل ضعفه في التخطيط للعملية التعليمية وتوظيف طرق التدريس وتقنيات التعليم ومهارات التفويم، وكذلك تمكنه من البحث العلمي، وضعفه في الابتكار وتوظيف نتائج الأبحاث في تطوير العملية التعليمية والمشاركة في المؤتمرات والندوات في مجال الجودة، ونشر الأبحاث في الدوريات المتخصصة على المستوى العالمي، وفي مجال القيم والأعراف وجدت التزاماً من الأستاذ الجامعي، وبالمقابل ضعفاً للمشاركة في برامج خدمة المجتمع وحل المشكلات المجتمعية، كما وجدت ضعفاً في الإلمام بمهارات الإدارة والقيادة الناجحة، وقوة في تحديد جوانب القوة والضعف في أدائهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وضعفاً في ممارسة مهارات التقويم الذاتي، وتحديد الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة في التطوير الجامعي والأكاديمي وكذلك الضعف في تحديد أولويات النمو المهني، وقلة المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة والاعتماد الأكاديمي، مع إدراكهم لأهمية ما سبق، وقدم الباحثان تصوراً مقترحاً لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران.

١٠ - دراسة (العنزي، ١٤٣٢هـ) بعنوان "معوقات البحث العلمي في الجامعات الناشئة" وهدفت

الدراسة إلى: محاولة رصد أهم المعوقات (الأكاديمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية) للبحث العلمي في الجامعات السعودية الناشئة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستعان في إجراء دراسته

بأعضاء هيئة التدريس في ثماني جامعات سعودية ناشئة (تبوك، والحدود الشمالية، والطائف، وطيبة، وحائل ونجران، والباحة، والجوف)، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة: أن معوقات البحث العلمي في الجامعات السعودية الناشئة (الأكاديمية، والاقتصادية، والاجتماعية والإدارية) حظيت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة، وأظهرت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 > a$  في معوقات البحث العلمي في الجامعات السعودية الناشئة، تعزى إلى متغيرات: الجنس والتخصص الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي: العمل على الاستمرارية في تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والباحثين داخل الجامعات، والعمل على إخضاع أعضاء هيئة التدريس، وبخاصة الأساتذة المساعدين لدورات تدريبية تعرفهم بالجديد في مجال البحث العلمي لتطوير قدراتهم الفكرية والبحثية، وإخضاع أعضاء هيئة التدريس بدرجاتهم كافة لدورات مكثفة في اللغات الأجنبية لترقية مستوياتهم، والحفاظ على ما لديهم من حصيلة لغوية، والعمل على تخفيف الأعباء التدريسية عن أعضاء هيئة التدريس بقدر الإمكان لإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في أنشطة البحث العلمي المختلفة داخل الجامعة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على حضور المؤتمرات العلمية المحلية والدولية على اختلافها والإسهام فيها بأوراق بحثية، والعمل على إيجاد آليات تضمن توفر الدعم المالي اللازم للبحث العلمي بالجامعات الناشئة وتشجيع القطاع الخاص على المشاركة في تفعيل البحث العلمي واستمراره، وتويع مصادر تمويل البحوث العلمية لضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من الدعم، ورفع معدل الإنفاق على البحث العلمي ليتواءم مع متوسط الإنفاق العالمي، وزيادة الحوافز المالية للباحثين لدفعهم للقيام بالأعمال والمشاريع البحثية، والإسهام في خدمة المجتمع، ووضع استراتيجية قومية واضحة المعالم للبحث العلمي بالجامعات السعودية وربطها بأهداف التنمية، وتوجيه اهتمام البحث العلمي بالجامعات السعودية نحو الاهتمام بقضايا المجتمع والبيئة والتنمية المستدامة، فضلاً عن حاجات المجتمع الحالية أو المستقبلية.

١١- دراسة (الشبلي وآخرون، ١٤٣٢هـ) بعنوان "استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية" وهدفت الدراسة إلى: التعرف على النماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وأهم التجارب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في بعض الجامعات العالمية، وتقديم نموذج لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان في إجراء دراسته بالكتب والدوريات العلمية المختصة، وقد توصل إلى النتائج التالية: أن التنافس بين الجامعات يعتبر سبباً رئيسياً لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجانب المالي والإداري والأكاديمي، وهذا يؤدي إلى تحسن ملحوظ في النظام الإداري

والأكاديمي في الجامعة، وتعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً بعملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز، والمشاركة والتعاون، وأن على الإداريين والأكاديميين من عمداء ورؤساء أقسام القيام بدورهم تجاه أعضاء هيئة التدريس.

## ١٢- دراسة (الشريف، ١٤٣١هـ) بعنوان "أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات

السعودية الناشئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣-١٤٣٠" وهدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى وضوح مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من (١٤٢٣-١٤٣٠ هـ) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتعرف على مدى أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة، والتعرف على المعوقات، ووضع أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان في إجراء دراسته بمديري الجامعات الناشئة ووكلائهم وعمداء الكليات ووكلائهم، وعمداء العمادات المساندة ووكلائهم، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن: مفهوم الإدارة الاستراتيجية واضح لدى القيادات الأكاديمية، وأن أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية عالية لدى القيادات الأكاديمية، وأن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية موافق عليها تماماً من القيادات الأكاديمية، وأن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية موافق عليها من القيادات الأكاديمية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتبني وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والجامعات الناشئة للأنموذج المقترح في الدراسة، والعمل على زيادة وضوح مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة، والعمل على توفير المتطلبات الضرورية للاتجاه نحو تطبيقات الإدارة الاستراتيجية.

## ١٣- دراسة (العنزي، ١٤٣١هـ) بعنوان "الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات

السعودية الناشئة من وجهة نظرهم" وهدفت إلى: معرفة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة، وذلك بالكشف عن كفايات: التعليم الإلكتروني، والمهارات الإنسانية، والمتابعة والتقييم، والبحث والاتصال، والمهارات التدريسية، وإدارة الصف والتخطيط، ومعرفة أثر متغيرات: الجنس والرتبة الأكاديمية والتخصص الأكاديمي في الاحتياجات التدريبية، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستعان في إجرائها بأعضاء هيئة التدريس في تسع جامعات سعودية ناشئة (تبوك، الجوف، الحدود الشمالية، حائل، القصيم، طيبة، الطائف، نجران، الباحة)، وقد تم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن كفايات التعليم الإلكتروني وكفايات المهارات الإنسانية، وإدارة الصف، والتخطيط حظيت بدرجة عالية، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a > 0.05$  في الاحتياجات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة تعزى إلى متغيرات الجنس والتخصص الأكاديمي لعضو هيئة التدريس والرتبة الأكاديمية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي: وضع برنامج تدريبي للارتقاء بمهارات أعضاء هيئة التدريس، وتضمنين شرط الاشتراك في دورات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في المجالات كافة، ضمن شروط الترقية العلمية في الجامعات السعودية الناشئة، ووضع استراتيجية وطنية واضحة المعالم لتطوير الجامعات السعودية وربطها بأهداف التعلم الإلكتروني، وإخضاع أعضاء هيئة التدريس بدرجاتهم كافة لدورات مكثفة في اللغة الإنجليزية لترقية مستوياتهم وجعلها شرطاً للترقية العلمية، وضبط معايير الجودة والتنوع لأعضاء هيئة التدريس وفق أسس ثابتة وواضحة تطبق على الجميع.

#### ١٤ - دراسة (البدري، ١٤٢٩هـ) بعنوان "تطوير أداء كليات التربية للبنات في ضوء معايير الاعتماد

الأكاديمي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الحالي لكليات التربية للبنات بمنطقة جازان في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، والتعرف على مفهوم وأهداف ومتطلبات ومعايير الاعتماد الأكاديمي، ومقترحات تطبيق الاعتماد الأكاديمي في كليات التربية للبنات، والصعوبات المتوقعة التي يمكن أن تواجه تطبيق الاعتماد الأكاديمي في كليات البنات، والتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة (تبعاً لمتغيرات الدراسة التالية: الجنس، الدرجة العلمية، جهة العمل، نوع العمل، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية)، ووضع تصور مقترح لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي بكليات البنات بالجامعات السعودية، واعتمدت الباحثة على المنهج المقارن وتقنياته، واستعانت في إجراء دراستها بأعضاء هيئة التدريس (ذكوراً وإناثاً) في كليات التربية للبنات بجامعة جازان (٤ كليات موزعة على المحافظات) وعددهم ١٧٢ عضو هيئة تدريس في درجات علمية مختلفة، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن مجتمع الدراسة يرون أن ممارسة الأنشطة التي تمثل الواقع الحالي لأداء كليات التربية للبنات تتم بدرجة متوسطة، وأن أبرز الأنشطة التي تتم ممارستها بدرجة عالية جداً أو عالية تتمثل في: تبني الكلية سياسات وإجراءات واضحة لعملية التسجيل والقبول، ووجود عدد من الأنشطة يتم ممارستها بدرجة متوسطة تتمثل في: تعمل الكلية وفق لوائح وتنظيمات إدارية واضحة، وتمنح الكلية رئيسات الأقسام تفويضاً واسعاً في أداء مهامهن، وتعمل الكلية وفق رسالة واضحة، ووجود أنشطة يتم ممارستها بدرجة منخفضة ومنخفضة جداً تتمثل في: لدى أعضاء الكلية ثقافة بمفاهيم ومتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتطرح الكلية البرامج التعليمية التي تلي متطلبات سوق العمل، وتستخدم الكلية الإدارة الإلكترونية في جميع أنشطتها الإدارية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بإنشاء لجنة متفرعة من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، تختص بتطبيق الاعتماد بكليات البنات وكليات إعداد المعلمين، على

غرار بعض اللجان أو الهيئات المتخصصة في الاعتماد المهني لكليات إعداد المعلمين ، في عدد من الدول المتقدمة، وإنشاء جائزة وطنية للمؤسسات التعليمية التي تحصل على الاعتماد الأكاديمي، بما يعزز التنافس والعمل للجودة والتنوعية، وزيادة الدعم المالي للمؤسسات التعليمية التي تحصل على الاعتماد الأكاديمي؛ تشجيعاً لها وتحفيزاً لأعضائها لتقديم أفضل الإمكانيات والخبرات والمهارات.

### الدراسات الأجنبية

#### ١- دراسة فاتانارتيران (VATANARTIRAN,2013) بعنوان "تحديات إنشاء كلية

جديدة: خبرات العمداء المؤسسين وأعضاء هيئة التدريس" وهدفت الدراسة إلى: بيان الخطوات اللازمة لتأسيس الكليات الجامعية الجديدة في تركيا من واقع خبرات العمداء المؤسسين وأعضاء هيئة التدريس مع التركيز على الصعوبات التي واجهتهم أثناء تأسيسهم لهذه الكليات، وكيف يمكن تجاوز هذه الصعوبات، وقد استخدمت الباحثة في دراستها بالأسلوب النوعي ودراسة الحالة، واستعانت في إجراء الدراسة بعمداء كليات وأعضاء هيئة تدريس شاركوا في التأسيس، وتم جمع البيانات للدراسة عبر المقابلة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أن النقاط المهمة التي ظهرت من مقابلات العمداء وأعضاء هيئة التدريس هي: أهمية الرؤية والتحديات والمدرسين في التأسيس، وفن إدارة التحديات، وتقديم المشورة الصحيحة لفرق التأسيس، وأن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسين: لوائح مجلس التعليم العالي الصارمة خلال الموافقة على تأسيس الكليات التي قد تعيق التأسيس، وأن أبرز الوسائل المعينة في عملية تأسيس أي كلية هي: آليات الدعم الجامعية، والعمل بروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس، وأسلوب القيادة التشاركية من قبل العميد مع منسوبي الكلية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي: يجب إعادة هيكلة الإجراءات البيروقراطية ولوائح مجلس التعليم العالي في تركيا، اختيار العمداء بناء على مهارات شخصية وأكاديمية ومهنية محددة، البدء في برامج تدريبية حول إدارة التعليم العالي وبرامج القيادة، تحفيز العمداء المتوقعين توليهم في المستقبل على حضور مثل هذه البرامج.

#### ٢- دراسة رويز ومافروفيلي وبوليس (Ruiz & Mavroveli & Poullis,2013) بعنوان

"الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي" وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأداء الأكاديمي للطلاب الجامعي والإدراك، وكذلك العلاقة بين الأداء الأكاديمي والصفات الشخصية والذكاء العاطفي، وهل هناك علاقة بين اختيار التخصص الجامعي والذكاء العاطفي؟ وقد استعان الباحث في إجراء دراسته بعينة مكونة من ٣٢٣ طالب جامعي (١٣١ إناث) في جامعات قبرص، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة أنه ليس هناك ارتباط كبير بين الذكاء العاطفي والإدراك، ولكن هناك ارتباط موجب بين الذكاء العاطفي والسمات الشخصية، وكذلك ارتباط كبير بين الذكاء العاطفي والأداء الأكاديمي، وأن هناك اختلافات في درجة الذكاء العاطفي بين



التخصصات الجامعية، حيث سجل طلاب علم النفس نقاطاً أعلى من نظرائهم في قسم الحاسب الآلي، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتوسيع نطاق الدراسة لتشمل مجالات أخرى، ومجتمعات أخرى، كما أوصت بإدخال متغيرات جديدة كالجنس، وضرورة الاهتمام بتنمية ذكاء الطلاب لتحقيق أداء أكاديمي بمستوى متميز.

٣- دراسة بول (POOLE,2012) بعنوان "الممارسات القيادية التي تسهم في تمديد الفترة الرئاسية وتطوير كليات المجتمع ذات الأداء العالي" وهدفت الدراسة إلى: التعرف على أفضل الأساليب والممارسات القيادية التي تسهم في تمديد الفترة الرئاسية وتطوير الأداء في كليات المجتمع ذات الأداء العالي، واستخدم الباحث عدة أساليب نوعية وكمية في دراسته، واستعان في إجراء الدراسة بمستشاري ومديري ومشرفي ست كليات أمضوا ١٠ سنوات في مناصبهم، وتم جمع البيانات للدراسة عبر الاستبانة والمقابلات النوعية المعمقة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن: أهمية تحديد القيم الأساسية اللازمة لتطوير الأداء، وتصميم عمليات تخطيط قوية، بما في ذلك وضوح الإجراءات والأهداف، ووضع ميزانية واقعية لتحقيق النزاهة المالية، وتفعيل المساءلة في الكلية، ومراعاة النسب الطبيعية للمخاطرة، وكذلك أهمية القيادة التحويلية والتبادلية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي: تفعيل عمليات التحول من المجالس والقيادات، وإقامة برامج تدريبية لإعداد قادة المستقبل، وبناء معايير لاختيار القيادات.

٤- دراسة بريسلاور (BRESLAUER,2011) بعنوان "ما الذي صنع عظمة بيركلي؟ مصادر التميز الأكاديمي المطرد لجامعة بيركلي" وهي دراسة قدمها نائب المدير التنفيذي ورئيس مجلس جامعة كاليفورنيا في بيركلي وهدفت الدراسة إلى استكشاف الموارد التاريخية للتميز الأكاديمي في الجامعة التي يبلغ عمرها ١٤٠ عاماً، واستخدم الباحث في دراسته المنهج التاريخي، واستعان في إجرائها بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وقد كشفت النتائج النهائية للدراسة أن هناك خمسة عوامل رئيسية حققت التميز للجامعة طوال عمرها، وتمثل فيما يلي: تنوع مصادر الدخل، والحوكمة الماهرة، والقيادة، وروح الريادة، وعملية الانتقال المستمر للسلطة داخل الدولة والجامعة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدم إعاقة الجهود المبذولة للحفاظ على التفوق الأكاديمي للجامعة، وضرورة الموازنة بين الحذر والتفائل في رسم مستقبل الجامعة، والبحث عن مصادر جديدة للتمويل تساعد في الاستمرار بالتميز، أو السعي لخفض التكلفة دون التضحية بالجودة الأكاديمية، والاتجاه نحو مزيد من اللامركزية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لإقناع الجهات الرسمية بأهمية دعم الجامعة وبيان العواقب الاقتصادية والسياسية للإهمال، وتسليط الضوء على دور الجامعة كمحرك للنمو الاقتصادي في مجتمعها، وكذلك دورها في الحراك الاجتماعي للطبقات الدنيا والوسطى خاصة.

## ج- التعليق على الدراسات السابقة

اهتمت معظم الدراسات السابقة بدراسة تطوير الأداء والتميز المؤسسي بمختلف أبعادها، وأكدت على ضرورة السعي للتميز في أداء الجامعات، وخصوصاً الجامعات الناشئة، بالاستفادة من نماذج التميز العالمية، وأكدت على ضرورة توحيد الجهود نحو هذا الهدف، بالاهتمام بالتحسين المستمر وتأهيل العاملين وتوفير الدعم اللازم، وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة المستعرضة في تحديد مشكلة الدراسة، وبناء الإطار النظري، وكذلك في بناء أداة الدراسة ومتغيراتها، كما قام بتوظيفها في نتائج الدراسة من خلال الربط بين نتائجها ونتائج دراسته، ويمكن للباحث تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

١. من حيث هدف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، في حين تنوعت أهداف الدراسات السابقة، ما بين دراسات هدفت إلى التعرف على واقع الأداء في الجامعات الناشئة كدراسة فاتانارتيران (VATANARTIRAN,2013) ودراسة الشعلان وكعكي (١٤٣٥هـ) وإدريس (١٤٣٤هـ) وعراقي (١٤٣٣هـ)، والشمري (١٤٣٤هـ)، ويو بشيت (١٤٣٤هـ) والعنزي (١٤٣٢هـ) والعنزي (١٤٣١هـ)، ودراسات هدفت إلى التعرف على التميز في الجامعات، ومنها: سايفاه (Saifah.2011)، وبيلي (Bailey.2011)، وكاسبرافيسوت "Kasperaviciute، 2013"، و بريسلاور (BRESLAUER,2011)، وسعدة (SAADA,2013)، وسهمود (١٤٣٤هـ)، والركف (١٤٣٥هـ)، والسوسي (١٤٣٦هـ)، والحارثي (١٤٣٤هـ)، ودراسات هدفت لدراسة وتحليل العلاقة بين تطوير الأداء وبعض المتغيرات كدراسة رويز ومافروفيلي وبوليس (Ruiz & Mavroveli & Poullis,2013)، ودراسة بول (POOLE,2012)، ودراسة إدريس (١٤٣٦هـ)، وكذلك العلاقة بين التميز المؤسسي وبعض المتغيرات كدراسة البحيصي (١٤٣٦هـ)، ودراسة السبيعي (١٤٣٤هـ)، وقدمت دراسات أخرى تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء في الجامعات كدراسة المخلفي (١٤٣٤هـ)، ودراسة رضوان (١٤٣٤هـ) ودراسة العتيبي (١٤٣٢هـ)، ودراسة الحربي (١٤٣٤هـ)، ودراسة الشبلي وآخرون (١٤٣٢هـ)، وقدمت أخرى تصوراً مقترحاً لتحقيق التميز في الجامعات: كدراسة الهادي (١٤٣٤هـ)، ودراسة الشريف (١٤٣١هـ)، ودراسة اللوقان (١٤٣٢هـ)، ودراسة البطان (١٤٣٢هـ)، ودراسة العلياني (١٤٣٤هـ)، ودراسة البدري (١٤٢٩هـ)، ودراسة آل عامر (١٤٣٤هـ)، بالإضافة إلى دراسات ركزت على تقييم الأداء وجهود التميز في الجامعات كدراسة الجغيمان وآخرون (١٤٣٣هـ)، ودراسة كيتونين (KETTUNEN,2010)، ودراسة بالارد

(Ballard,2013)، ودراسة ويليامز-ماكميلان (Williams-McMillan,2013)،

ودراسة سلطان (١٤٣٥هـ).

٢. من حيث منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لدراسة الواقع وتفسير النتائج وتحليلها للوصول للاستراتيجية المقترحة، في حين تنوعت المناهج البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة على النحو التالي: دراسات استخدمت المنهج التاريخي كدراسة بيلي (Bailey.2011)، ودراسة بريسلاور (BRESLAUER,2011)، ودراسات استخدمت المنهج الكيفي (تحليل المحتوى) كدراسة كاسبرافيسوت (Kasperaviciute,2013)، وأخرى استخدمت دراسة الحالة كدراسة فاتانارتيران (VATANARTIRAN,2013)، ودراسة سايفاه (Saifah.2011)، واستخدمت البدري (١٤٢٩هـ) المنهج المقارن، أما دارسات العنزي (١٤٣١هـ)، واللوقان (١٤٣٢هـ)، والبلطان (١٤٣٢هـ)، وآل عامر (١٤٣٤هـ)، والحري (١٤٣٤هـ)، والشبلي وآخرون (١٤٣٤هـ)، وكيثونين (KETTUNEN,2010)، وبالارد (Ballard,2013) وعراقي (١٤٣٣هـ)، والشعلان وكعكي (١٤٣٥هـ)، وبو بشيت (١٤٣٤هـ)، والركف (١٤٣٥هـ)، والعنزي (١٤٣٢هـ)، والعلباني (١٤٣٤هـ)، والمخلفي (١٤٣٤هـ) فاستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الدراسات التالية: الهادي (١٤٣٤هـ)، والشريف (١٤٣١هـ)، والعتيبي (١٤٣٢هـ)، والجغيمان وآخرون (١٤٣٣هـ)، وسلطان (١٤٣٥هـ)، وإدريس (١٤٣٤هـ)، والشمري (١٤٣٤هـ)، والبحيصي (١٤٣٦هـ)، والسبيعي (١٤٣٤هـ)، وإدريس (١٤٣٦هـ)، وسهمود (١٤٣٤هـ)، وسعدة (SAADA,2013)، والسوسي (١٤٣٦هـ)، أما دراسة الحارثي (١٤٣٤هـ) فاستخدمت المنهج الوصفي المقارن، ومزجت دراسة ويليامز-ماكميلان (Williams-McMillan,2013) بين أكثر من منهج كمي وكيفي.

٣. من حيث أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين تنوعت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، ما بين دراسات استخدمت الاستبانة كدراسة بالارد (Ballard,2013)، ودراسة سعدة (SAADA,2013)، ودراسة رويز ومافروفيلي وبوليس (Poullis,2013 & Mavroveli & Ruiz) ودراسة البحصي (١٤٣٦هـ)، ودراسة إدريس (١٤٣٦هـ)، ودراسة السوسي (١٤٣٦هـ)، ودراسة الشعلان وكعكي (١٤٣٥هـ)، ودراسات استخدمت المقابلة كدراسة فاتانارتيران (VATANARTIRAN,2013)، ودراسة سايفاه (Saifah.2011)، ودراسات استخدمت الاستبانة والمقابلة كدراسة بول (POOLE,2012)، ودراسات استخدمت تحليل الوثائق كدراسة بيلي (Bailey.2011)،

ودراسة الشبلي وآخرون (١٤٣٢هـ)، ودراسة سلطان (١٤٣٥ هـ)، واستخدمت دراسات استخدمت الاستبانة والمقابلة والملاحظة كدراسة إدريس (١٤٣٤هـ)، أما دراسة ويليامز-ماكميلان (Williams-McMillan,2013) فاستخدمت الاستبانة والمقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق.

٤. من حيث مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من القادة الأكاديميين (وكيل جامعة، عميد، رئيس قسم) في تسع جامعات سعودية ناشئة، وتنوع مجتمع الدراسات السابقة على النحو التالي: دراسات مجتمعات القيادات الأكاديمية كدراسة بول (POOLE,2012)، ودراسة سايفاه (Saifah.2011)، ودراسة الشريف (١٤٣١ هـ)، ودراسة الشريف (١٤٣٤ هـ)، ودراسة المخلفي (١٤٣٤ هـ)، ودراسات كان مجتمعها عمداء الجودة والبحث العلمي كدراسة العلياني (١٤٣٤هـ)، ودراسة رضوان (١٤٣٤ هـ)، ودراسات كان مجتمعها أعضاء هيئة التدريس كدراسة بريسلاور (BRESLAUER,2011)، ودراسة إدريس (١٤٣٦ هـ)، ودراسة الشعلان وكعكي (١٤٣٥ هـ)، ودراسة الحربي (١٤٣٤ هـ)، ودراسة الشمري (١٤٣٤ هـ)، ودراسة الحارثي (١٤٣٤ هـ)، ودراسة الجعيمان وآخرون (١٤٣٤ هـ)، ودراسة بو بشيت (١٤٣٤ هـ)، ودراسة البطان (١٤٣٢ هـ)، ودراسة العنزي (١٤٣٢ هـ)، ودراسة العتيبي (١٤٣٢ هـ)، ودراسة العنزي (١٤٣١ هـ)، ودراسة البدري (١٤٢٩ هـ)، ودراسات كان مجتمعها أعضاء هيئة التدريس والموظفين، كدراسة ويليامز-ماكميلان (Williams-McMillan,2013)، ودراسة إدريس (١٤٣٤هـ)، ودراسات كان مجتمعها القيادات وأعضاء هيئة التدريس والموظفين كدراسة عراقي (١٤٣٣هـ)، ودراسات كان مجتمعها الطلاب كدراسة رويز ومافروفيلي وبوليس ( & Ruiz Poullis ,2013 & Mavroveli)، ودراسات كان مجتمعها الوثائق والأبحاث المنشورة، كدراسة وكاسبرافيسوت (Kasperaviciute,2013)، ودراسة بالارد (Ballard,2013)، ودراسة بيلي (Bailey.2011)، ودراسة كيتونين (KETTUNEN,٢٠١٠)، ودراسة سلطان (١٤٣٥هـ)، ودراسة آل عامر (١٤٣٤هـ)، ودراسة الهادي (١٤٣٤هـ)، ودراسة الشبلي وآخرون (١٤٣٢هـ).

وقد انفردت الدراسة الحالية بسعيها لبناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، بالإضافة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير الأداء في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، وذلك من خلال التعرف على درجة توافر وأهمية معايير التميز المؤسسي في أداء هذه الجامعات، وتعتبر هذه الدراسة هي الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي تدرس موضوع التميز المؤسسي في الجامعات الناشئة (خصوصاً وأن بعض الجامعات لم تدرس من قبل: كجامعة حفر الباطن وبيشة)، كما أنها شملت جميع

جوانب الأداء في هذه الجامعات ولم تركز على جانب واحد فقط، وذلك من خلال الأبعاد الستة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء) التي ركزت عليها هذه الدراسة، كما أن هذه الدراسة اعتمدت على ثلاثة نماذج عالمية للتميز المؤسسي (النموذج الياباني DEMING، والنموذج الأمريكي MBNQA، والنموذج الأوروبي للتميز EFQM)، كما انفردت بتناول متغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة كمتغير تأسيس الجامعة.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة الميدانية

- منهج الدراسة
- متغيرات الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية

## الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها والتأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وهي على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة ومتغيراته:

ويشتمل هذا الجزء على جانبين أساسيين، وهما: منهج الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

### ١. منهج الدراسة

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، والذي هو كما ذكر العساف (١٤٣٣) "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" ص. ١٧٩، بالإضافة إلى ما ذكره عبيدات (٢٠٠٧) " والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه". كما عرّفه خندقجي وخندقجي (١٤٣٣هـ) بأنه: المنهج الذي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بهدف توجيه المستقبل. (ص. ١٩٤).

وهذا يؤكد مناسبة المنهج الوصفي المسحي لهذه الدراسة تحقيقاً لأهدافها والتي تتمثل في بناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، وما يتطلبه من دراسة للواقع للتعرف على درجة توافر وأهمية معايير التميز المؤسسي في أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في هذه الجامعات.

### ٢. متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة: والمتغير المستقل هو المتغير الذي يعمل على إحداث تغير ما في الواقع، وملاحظة نتائج وآثار هذا التغير على المتغير التابع. وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة المتغيرات التالية: تأسيس الجامعة، المركز الوظيفي، الخبرة في العمل القيادي.

ب- المتغيرات التابعة: والمتغير التابع هو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه، وتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة:

- درجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

- درجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

ثانياً: مُجْتَمَع الدَّرَاسَة والعينة:

أ. مجتمع الدراسة:

ذكر عبيدات (١٤٢٧هـ) بأن "مجتمع الدراسة يتمثل بجميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث". (ص. ١٣١)، وتكوّن مُجْتَمَع الدراسة في هذه الدراسة من القيادات الأكاديمية (وكلاء الجامعات، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام) في تسع جامعات سعودية ناشئة وهي وفقاً لسنة التأسيس (من الأحدث إلى الأقدم): جامعة حفر الباطن، جامعة بيشة، جامعة شقراء، جامعة المجمعة، جامعة الحدود الشمالية، جامعة تبوك، جامعة الجوف، جامعة حائل، جامعة الطائف، والذين على رأس العمل للفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، وعددهم أثناء تطبيق الدراسة (٨٧٥) قائداً، وفقاً للمواقع الالكترونية للجامعات، حيث قام الباحث بزيارتها وحصر المجتمع من خلالها. وقد راعى الباحث في اختياره للمجتمع من هذه الجامعات تنوعها من حيث سنة التأسيس، والموقع الجغرافي، والجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للجامعة.

جدول رقم (٢)

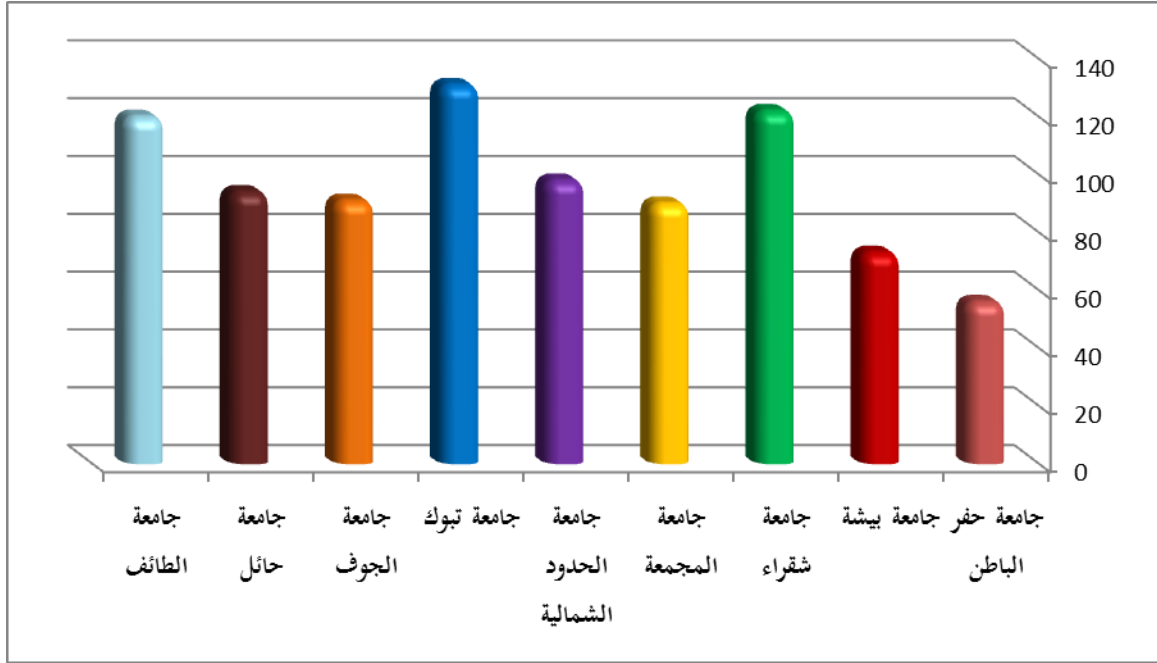
توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للجامعة

الجامعة	العدد	النسبة
جامعة حفر الباطن	٥٦	٦,٤ %
جامعة بيشة	٧٣	٨,٤ %
جامعة شقراء	١٢٢	١٣,٩ %
جامعة المجمعة	٩٠	١٠,٣ %
جامعة الحدود الشمالية	٩٨	١١,٢ %
جامعة تبوك	١٣١	١٥,٠ %
جامعة الجوف	٩١	١٠,٤ %
جامعة حائل	٩٤	١٠,٧ %
جامعة الطائف	١٢٠	١٣,٧ %
المجموع	٨٧٥	١٠٠ %



#### شكل رقم (٤)

#### الرسم البياني لمجتمع الدراسة وفقاً للجامعة



ويتبين من الجدول رقم (٢) والشكل رقم (٤) أن عدد القيادات الأكاديمية في جامعة حفر الباطن بلغ (٥٦) بنسبة (٦,٤%) من مجتمع الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية في جامعة بيشة فقد بلغ (٧٣) بنسبة (٨,٤%) من مجتمع الدراسة، وعدد القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء بلغ (١٢٢) بنسبة (١٣,٩%) من مجتمع الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية في جامعة المجمعة فقد بلغ (٩٠) بنسبة (١٠,٣%) من مجتمع الدراسة، وعدد القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بلغ (٩٨) بنسبة (١١,٢%) من مجتمع الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك فقد بلغ (١٣١) بنسبة (١٥,٠%) من مجتمع الدراسة، في حين أن عدد القيادات الأكاديمية في جامعة الجوف بلغ (٩١) بنسبة (١٠,٤%) من مجتمع الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية في جامعة حائل فقد بلغ (٩٤) بنسبة (١٠,٧%) من مجتمع الدراسة، في حين أن عدد القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف بلغ (١٢٠) بنسبة (١٣,٧%) من مجتمع الدراسة.

## ب. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) قائداً من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة (وكلاء الجامعات، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام) للعام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة هيربرت آركن، وتم توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب الجامعة والمركز الوظيفي، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة.

### جدول رقم (٣)

#### توزيع عينة الدراسة وفقاً للجامعة

الجامعة	العدد	النسبة
جامعة حفر الباطن	٢٠	٧,٤%
جامعة بيشة	٢٥	٩,٢%
جامعة شقراء	٣٥	١٣,٠%
جامعة المجمعة	٣٠	١١,١%
جامعة الحدود الشمالية	٣٠	١١,١%
جامعة تبوك	٣٥	١٣,٠%
جامعة الجوف	٣٠	١١,١%
جامعة حائل	٣٠	١١,١%
جامعة الطائف	٣٥	١٣,٠%
المجموع	٢٧٠	١٠٠%

يتبين من الجدول رقم (٣) أن عدد القيادات الأكاديمية في جامعة حفر الباطن بلغ (٢٠) بنسبة (٧,٤%) من عينة الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية في جامعة بيشة بلغ (٢٥) بنسبة (٩,٢%) من عينة الدراسة، وأن عدد القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء بلغ (٣٥) بنسبة (١٣,٠%) من عينة الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية في جامعة المجمعة بلغ (٣٠) بنسبة (١١,١%) من عينة الدراسة، وأن عدد القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بلغ (٣٠) بنسبة (١١,١%) من عينة الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بلغ (٣٥) بنسبة (١٣,٠%) من عينة الدراسة، في حين أن عدد القيادات

الأكاديمية في جامعة الجوف بلغ (٣٠) بنسبة (١١,١%) من عينة الدراسة، أما عدد القيادات الأكاديمية في جامعة حائل بلغ (٣٠) بنسبة (١١,١%) من عينة الدراسة، في حين أن عدد القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف بلغ (٣٥) بنسبة (١٣,٠%) من عينة الدراسة.

وفيما يلي وصف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

١. متغير تأسيس الجامعة:

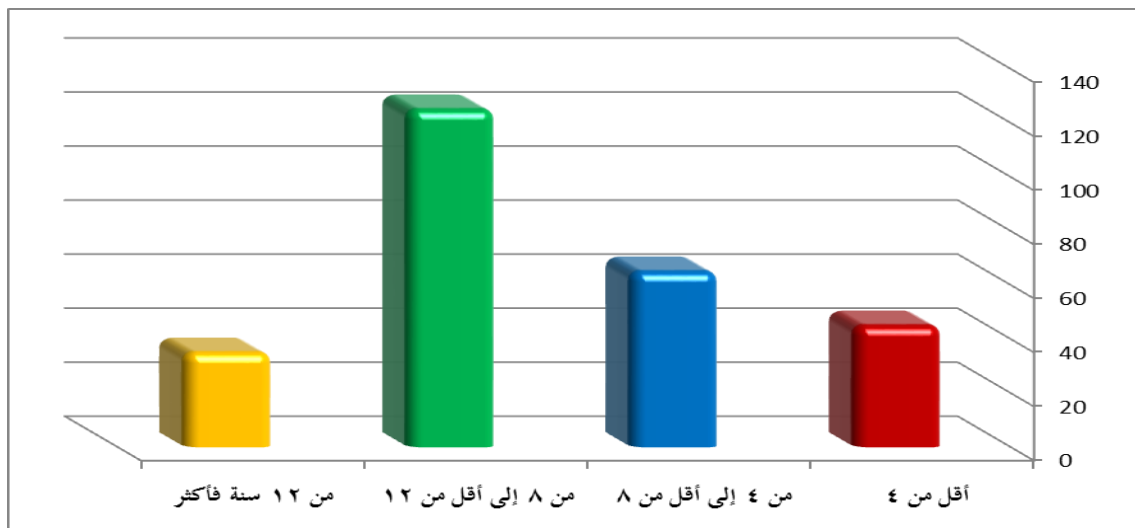
جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة

النسبة	العدد	تأسيس الجامعة
١٦,٧%	٤٥	أقل من ٤ سنوات
٢٤,٠%	٦٥	من ٤ إلى أقل من ٨ سنوات
٤٦,٣%	١٢٥	من ٨ إلى أقل من ١٢ سنة
١٣,٠%	٣٥	من ١٢ سنة فأكثر
١٠٠%	٢٧٠	المجموع

شكل رقم (٥)

الرسم البياني لعينة الدراسة وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة



## ٢. متغير المركز الوظيفي:

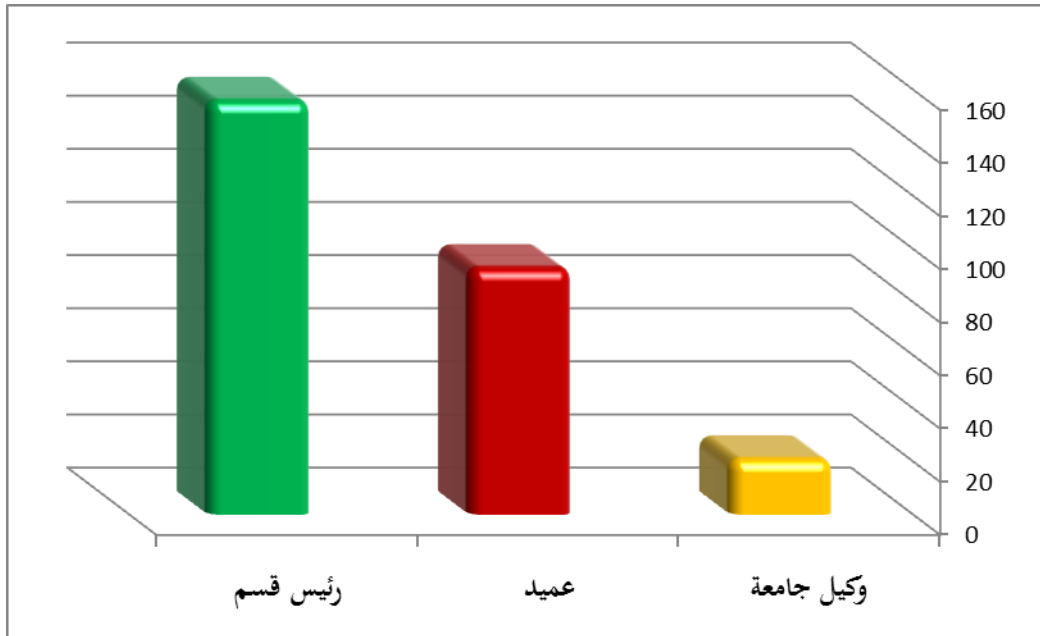
جدول رقم (٥)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

النسبة	العدد	المركز الوظيفي
7.8	21	وكيل جامعة
34.4	93	عميد
57.8	156	رئيس قسم
% ١٠٠	٢٧٠	المجموع

شكل رقم (٦)

الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



٣. متغير الخبرة في العمل القيادي:

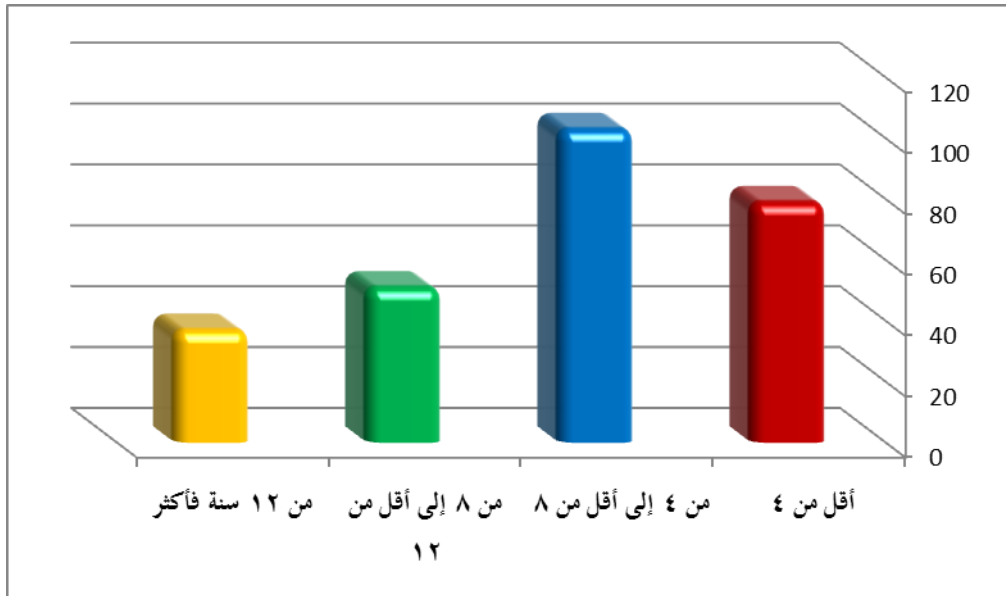
جدول رقم (٦)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي

النسبة	العدد	الخبرة في العمل القيادي
٢٩,٣	٧٩	أقل من ٤ سنوات
٣٨,١	١٠٣	من ٤ إلى أقل من ٨ سنوات
١٨,٩	٥١	من ٨ إلى أقل من ١٢ سنة
١٣,٧	٣٧	من ١٢ سنة فأكثر
% ١٠٠	٢٧٠	المجموع

شكل رقم (٧)

الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل القيادي



ثالثاً: أداة الدراسة:

ويشمل هذا الجزء الجوانب التالية:

خطوات بناء أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية المسحية، والتي هي كما أوضح عبد الحميد (١٤٢٥هـ) "أداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة

وتنتهي باستقبال الاستثمارات، وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهود والنفقات، وتوفر على الباحث التدخل ثانية في مراحل التطبيق". (ص. ٣٥١).

ويعرض الباحث هنا خطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في التعرف على درجتي توافر وأهمية معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

### الخطوة الأولى: تحديد أهداف أداة الدراسة:

انبثقت أهداف أداة الدراسة من الأهداف الرئيسية للدراسة، وقد تمثلت فيما يلي:

١. التعرف على درجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
٢. التعرف على درجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
٣. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة ( تأسيس الجامعة، المركز الوظيفي، الخبرة في العمل القيادي).

### الخطوة الثانية: تحديد أبعاد أداة الدراسة

تم تحديد أبعاد أداة الدراسة من خلال نماذج التميز المؤسسي العالمية الثلاث (نموذج التميز الياباني: جائزة ديمينج (Deming Prize) والنموذج الأمريكي: جائزة مالكوم بالدريج (MBNQA) والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)) حيث تكونت من ستة أبعاد: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء.

### الخطوة الثالثة: صياغة فقرات أداة الدراسة:

تمت صياغة فقرات أداة الدراسة من خلال الآتي:

١. مراجعة الأدب النظري والأبحاث المرتبطة بمعايير التميز المؤسسي العالمية، وكذلك المرتبطة بتطوير الأداء في الجامعات (ومنها الجامعات السعودية).
٢. مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة، والأدلة التنظيمية لنماذج التميز المؤسسي العالمية، ومن ذلك الدليل التنظيمي لنموذج التميز المؤسسي الياباني (DEMING.2016)، والدليل التنظيمي لنموذج التميز الأمريكي (بالدريج) (MBNQA.2015)، والدليل التنظيمي لنموذج التميز

المؤسسي الأوروبي (EFQM.2013)،

٣. مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، أو من في حكمهم، كدراسة الزهراني (١٤٣٠)، ودراسة اللوقان (١٤٣٢هـ)، ودراسة الجعبري (١٤٣٠هـ)، ودراسة سهود (١٤٣٤)، ودراسة السوسي (١٤٣٦).

وقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق الآتي:

- أن تحدم الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة.
- أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة ومناسبة لجميع المستجيبين من القيادات الأكاديمية.
- روعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوع، أن يكون لكل فقرة هدف مُحدّد يقيس مجالاً محدداً في كل بعد من أبعاد أداة الدراسة، وذلك في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي.

**الخطوة الرابعة: الصورة الأولية لأداة الدراسة:**

تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء رئيسة تمثلت في:

**الجزء الأول:** وتضمن مقدمة تعريفية للبحث، ومدى أهميته، والتأكيد على سرية المعلومات المقدمة، بالإضافة إلى بعض الإرشادات وسبل التواصل مع الباحث في حال الاستفسار، ومجموعة من البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (تأسيس الجامعة، المركز الوظيفي، الخبرة في العمل القيادي).

**الجزء الثاني:** وتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على درجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة، وتضمنت ستة أبعاد، هي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء)، وتمثل الشق الأيمن من الاستبانة.

**الجزء الثالث:** وتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على درجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة، وتضمنت ستة أبعاد، هي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء)، وتمثل الشق الأيسر من الاستبانة.

وتكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (٩٧) فقرة، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، غير متوافرة)، والجدول التالي يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة في صورتها الأولية.

## جدول (٧)

### الصورة الأولى لأداة الدراسة

عدد الفقرات	المعيار	محاو أداة الدراسة
١١	القيادة	درجة توافر ودرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية
١٦	التخطيط الاستراتيجي	
١٩	الموارد البشرية	
١٣	العمليات	
١٨	الشراكات وإدارة الموارد	
٢٠	نتائج الأداء	
٩٧	إجمالي الفقرات في الصورة الأولى	

### الخطوة الخامسة: تقنين أداة الدراسة

#### ١. صدق أداة الدراسة:

يعرّف الصدق بأنه: " أن يقيس المقياس ما وضع من أجله"، أو هو: " مدى تماسك واستقامة المقياس الذي تم تطبيقه، أو بمعنى آخر إلى أي درجة تستطيع وسيلة القياس المستخدمة أن تُحقق نفس النتيجة في نفس الظروف ومع نفس الأشخاص" (عودة، ١٤٢٢، ص. ٣٦٣).

وقد تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

#### أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنّها تُخدم أهداف الدراسة، تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات السعودية، وطلب منهم التكرم بدراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطلب منهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً، وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى التعديلات في ضوء هذه الملاحظات والتوصيات.

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أنّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.



## ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لجميع الأبعاد، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول (٨) يوضح ذلك.

### جدول (٨)

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد أداة الدراسة

الأبعاد	معامل الارتباط
القيادة	٠,٧٣٢
التخطيط الاستراتيجي	٠,٨١٤
الموارد البشرية	٠,٨٠٩
العمليات	٠,٨٤٤
الشراكات وإدارة الموارد	٠,٧٩٥
نتائج الأداء	٠,٨١٠

\*\* توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط بعد القيادة بلغ (٠,٧٣٢)، وبعد التخطيط الاستراتيجي بلغ (٠,٨١٤)، وبعد الموارد البشرية بلغ (٠,٨٠٩)، وبعد العمليات بلغ (٠,٨٤٤)، وبعد الشراكات وإدارة الموارد بلغ (٠,٧٩٥)، وبعد نتائج الأداء بلغ (٠,٨١٠)، وجميع معاملات ارتباط الأبعاد مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة.

### ٢. ثبات أداة الدراسة:

يُعرّف الثبات بأنه: " أن يعطي الاختبار نتائج متماثلة أو متقاربة في قياسه لمظهر ما من مظاهر السلوك إذا ما استخدم ذلك المقياس أكثر من مرة" (عودة، ١٤٢٢هـ، ص. ٣٦٥).

وقد تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفاكرونباخ، وبطريقة التجزئة النصفية، وقد بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة بطريقة الفاكرونباخ (٠,٩١١)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تم حساب معاملات الثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة، ويوضحها الجدول رقم (٩).

## جدول (٩)

### معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة

الأبعاد	الفاكرونباخ
القيادة	٠,٨٦٧
التخطيط الاستراتيجي	٠,٩٢٣
الموارد البشرية	٠,٨٧١
العمليات	٠,٩١٦
الشراكات وإدارة الموارد	٠,٨٩٥
نتائج الأداء	٠,٩٢٨
الثبات الكلي لأداة الدراسة	٠,٩١١

يتبين من الجدول السابق أن معامل ثبات بعد القيادة بلغ (٠,٨٦٧)، وبعد التخطيط الاستراتيجي بلغ (٠,٩٢٣)، وبعد الموارد البشرية بلغ (٠,٨٧١)، وبعد العمليات بلغ (٠,٩١٦)، وبعد الشراكات وإدارة الموارد بلغ (٠,٨٩٥)، وبعد نتائج الأداء بلغ (٠,٩٢٨)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة، وتعد جميع معاملات ثبات محاور أداة الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وتجدر الإشارة أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب ألا تقل عن (٠,٧٠) (عودة، ٢٠٠٢م: ٣٦٧).

### الخطوة السادسة: الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له، حيث اشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسة تمثلت في:

١- الجزء الأول: وتضمن البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (تأسيس الجامعة، المركز الوظيفي، الخبرة في العمل القيادي).

٢- الجزء الثاني: وتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على درجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة، وتضمنت ستة أبعاد، هي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء)، وتكونت في صورتها الأولية من (٨٥) فقرة، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، غير متوافرة).

٣- الجزء الثالث: وتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على درجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة، وتضمنت ستة أبعاد، هي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء)، وتكونت من (٨٥) فقرة، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، غير متوافرة)، والجدول التالي يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة في صورتها النهائية.

### جدول (١٠)

#### الصورة النهائية لأداة الدراسة

عدد الفقرات	المعيار	محاوَر أداة الدراسة
٩	القيادة	درجة توافر ودرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية
١٥	التخطيط الاستراتيجي	
١٥	الموارد البشرية	
١٥	العمليات	
١٥	الشراكات وإدارة الموارد	
١٦	نتائج الأداء	
٨٥	إجمالي الفقرات في الصورة النهائية	

تمّ بعد ذلك عرض أداة الدراسة في صورتها النهائية على سعادة المشرف، حيث أبدى موافقته مشكوراً على مضمونها وأذن للباحث بتطبيقها، وبهذا اكتسبت أداة الدراسة مصداقيتها، وأصبحت صالحة للتطبيق.

ومن ثمّ تمّت طباعة أداة الدراسة، وإخراجها بصورة تلائم مستوى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة، مرفقة بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية السير في الاستجابة، ملحق رقم (٢).

#### الخطوة السابعة: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، استأذن الباحث سعادة المشرف على الرسالة في تطبيق أداة الدراسة، وتمّ توجيه خطاب من الدراسات العليا لتسهيل مهمة الباحث، وبدأ الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة، حيث قام الباحث بإعداد جدول زمني لعملية التطبيق، بتخصيص سبعة أسابيع لهذه المهمة، وحدث ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٧/٣٦ هـ ملحق رقم (١).

## أ. تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث باتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

١. قام الباحث بإعداد أداة الدراسة إلكترونياً من خلال مركز متخصص، وتم الحصول على البريد الإلكتروني لجميع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في عينة الدراسة من خلال المواقع الإلكترونية لجامعاتهم، ومن خلال التواصل الهاتفي.
٢. تم إرسال رابط الاستبانة عبر البريد الإلكتروني وكذلك الهاتف الجوال من خلال الاتصال والتطبيقات المناسبة، لجميع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في عينة الدراسة.
٣. من خلال تعليمات أداة الدراسة تم توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما طمأن القيادات الأكاديمية في عينة الدراسة بأن البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وأوضح لهم طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة الدراسة.

## ب. تحديد المحك أو درجة القطع:

إن المحك أو درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه (منسي. د.ت. ص. ١٩٦).

حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وهي على النحو

التالي:

## جدول (١١)

### درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	تقدير درجة التوافر	تقدير درجة الأهمية
١	(٥ - ٤,٢٠)	عالية جداً	عالية جداً
٢	(٤,١٩ - ٣,٤٠)	عالية	عالية
٣	(٣,٣٩ - ٢,٦٠)	متوسطة	متوسطة
٤	(٢,٥٩ - ١,٨٠)	ضعيفة	ضعيفة
٥	(١,٧٩ - ١)	غير متوافرة	غير مهمة

واعتبر الباحث أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات

في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو البعد أو الدرجة الكلية.

### ج. طريقة تفرغ الاستجابات في أداة الدراسة:

تمّ تفرغ الاستجابات وفق معايير الفقرات المعتمّدة والمحكمة. وقد أتبع الباحث الإجراءات التّالية في عملية التفرغ:

١. قام الباحث بتصنيف الاستبانات حسب الجامعة.
٢. تمّ تفرغ البيانات المتحصّلة على أداة الدراسة، والمتعلّقة بكل استجابة من استجابات أفراد عينة الدراسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة.
٣. تمّت عملية التفرغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أعطي لكل فقرة ما يناسبها من التدرج، حيث أعطي للاستجابة في وفق التدرج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، غير متوافرة/غير مهمة) درجة تقابلها (١، ٢، ٣، ٤، ٥).
٤. تمّ إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

اختبار اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة:

#### جدول (١٢)

اختبار كولجروف - سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov test) لقياس اعتدالية التوزيع

#### لمتغيرات الدراسة

المتغير	اختبار كولجروف - سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov test)	مستوى الدلالة
سنة تأسيس الجامعة	١,٤٣٥	٠,٢٨٣
المركز الوظيفي	٤,٧٦٦	٠,٠٠٢ *
سنوات الخبرة في العمل القيادي	١,١٧٦	٠,٤١٢

\* توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥).

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أنه يوجد اعتدالية في توزيع متغير سنة تأسيس الجامعة ومتغير سنوات الخبرة في العمل القيادي حيث أظهرت النتيجة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع عدد فئات كل متغير من المتغيرات، وبهذا يتحقق شرط اعتدالية التوزيع، وهذا يجيز استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لهذه المتغيرات.

- أنه لا يوجد اعتدالية في توزيع متغير المركز الوظيفي، حيث أظهرت النتيجة أنه توجد فروق دالة إحصائية في توزيع عدد فئات المتغير، وبهذا لا يتحقق شرط اعتدالية التوزيع، وهذا لا يجيز

استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وإنما يجب استخدام الاختبار اللا معلمي البديل وهو اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لهذا المتغير.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية:

قام الباحث باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثلت فيما يلي:

أ. الإحصاء الوصفي: وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة توافر معايير التميز المؤسسي في أداء الجامعات الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأيضاً للتعرف على درجة أهمية معايير التميز المؤسسي في أداء الجامعات الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

ب. الإحصاء التحليلي: وتمثل في استخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov test) لقياس اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر ودرجة أهمية معايير التميز المؤسسي في أداء الجامعات الناشئة وفقاً لمتغيرات تأسيس الجامعة، والخبرة في العمل القيادي، كما تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمتغير المركز الوظيفي.

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

- تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول
- تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني
- تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث
- تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع

## الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابقة إجراءات الدراسة من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد المعالجات الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات عينة الدراسة.

يتناول في هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة ببناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

### أولاً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول

ينص السؤال الأول على: ما درجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.



جدول (١٣)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعد القيادة في الجامعات السعودية الناشئة

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢	تمثّل القيادات الجامعية قدوة للمرؤوسين.	٣,٧٢	0.961	عالية
٢	٧	تشارك القيادات الجامعية في جهود تطوير الأداء الجامعي.	٣,٦٧	0.866	عالية
٣	٣	تمتلك القيادات الجامعية القدرة على التواصل الفعال مع الجميع.	٣,٥٧	0.983	عالية
٤	٦	تعمل القيادات الجامعية على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي.	٣,٥٠	0.951	عالية
٥	٥	توفر القيادات الجامعية الدعم الكافي لبرامج مراكز (الجودة/ التميز) في الجامعة.	٣,٤٦	1.075	عالية
٦	٨	تدعم القيادات الجامعية الأفكار الإبداعية المقّدمة من منسوبي الجامعة.	٣,٣٧	1.029	متوسطة
٧	١	توجد في الجامعة معايير واضحة لاختيار القيادات في كافة المستويات.	٣,٠٥	1.101	متوسطة
٨	٤	تشرك القيادات الجامعية كافة منسوبي الجامعة في إعداد خطة الجامعة الاستراتيجية.	٢,٥٨	1.220	ضعيفة
٩	٩	توجد في الجامعة خطة لإعداد صف ثاني من القيادات.	٢,٥٧	1.173	ضعيفة
		المتوسط العام	٣,٢٨	1.040	متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن توافر بعد القيادة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٥٧ - ٣,٧٢) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٢٨)، وانحراف معياري (١,٠٤٠)، ووفقاً للمحك فإن مستوى توافر بعد القيادة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت العبارات ما بين درجة عالية ومتوسطة وضعيفة، وجاءت خمس عبارات في هذا البعد بدرجة عالية وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٣,٧٢) والتي تنص على: "تمتثل القيادات الجامعية قدوة للمرؤوسين"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٣,٦٧) التي تنص على "تشارك القيادات الجامعية في جهود تطوير الأداء الجامعي"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٣,٥٧) التي تنص على "تمتلك القيادات الجامعية القدرة على التواصل الفعال مع الجميع"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٣,٥٠) التي تنص على "تعلم القيادات الجامعية على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٣,٤٦) التي تنص على "توفر القيادات الجامعية الدعم الكافي لبرامج مراكز (الجودة/ التميز) في الجامعة"، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة لها دور كبير في تعزيز جهود تطوير الأداء الجامعي حيث تسعى القيادات إلى تحقيق دعم لبرامج الجامعة نحو الجودة والتميز وتحقيق التواصل الفعال مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية وهذا بدوره يعمل على تعزيز التميز المؤسسي فتشكل القيادة أمودجاً يكتذى به نظراً لامتلاكها مهارات وخبرات متنوعة يمكن أن تسهم في تطوير أداء الجامعات الناشئة.

بينما جاءت عبارتان بدرجة متوسطة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة السادسة العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٣,٣٧) التي تنص على "تدعم القيادات الجامعية الأفكار الإبداعية المقدمة من منسوبي الجامعة"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٣,٠٥) التي تنص على "توجد في الجامعة معايير واضحة لاختيار القيادات في كافة المستويات".

في حين جاءت عبارتان بدرجة ضعيفة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي: احتلت المرتبة الثامنة العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٢,٥٨) التي تنص على "تشارك القيادات الجامعية كافة منسوبي الجامعة في إعداد خطة الجامعة الاستراتيجية"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٢,٥٧) التي تنص على "توجد في الجامعة خطة لإعداد صف ثاني من القيادات"، وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة الكوادر المؤهلة في الجامعات الناشئة، وكونها لا زالت في تطور مستمر، ولهذا فإن القيادات هي من تساهم بصورة أكبر في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ولا يشترك جميع المنسوبين في ذلك، كما أن أغلب الجامعات الناشئة لم تضمن في خططها الاستراتيجية إعداد صف ثاني من القيادات وقد يكون ذلك لانشغالها بأولويات أخرى، ولقلة الكوادر الوطنية فيها، وعليه لا بد أن تعمل الجامعات الناشئة على زيادة توطین الوظائف، وتأهيل المنسوبين وتميئتهم ليكونوا جاهزين مستقبلاً لتحمل أعباء القيادة.

البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

جدول (١٤)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣	تتميز رسالة الجامعة بالوضوح.	٣,٩٢	1.091	عالية
٢	٢	تتضمن رؤية الجامعة تحقيق التميز المؤسسي.	٣,٨٧	1.060	عالية
٣	٤	توجد وحدة متخصصة في الجامعة لشؤون (التخطيط / التطوير)	٣,٨٣	1.138	عالية
٤	٩	تتوافق الخطة الاستراتيجية للجامعة مع خطط التنمية في المملكة العربية السعودية.	٣,٥٥	1.245	عالية
٥	٦	تضع الجامعة خططها الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	٣,٤٦	1.136	عالية
٦	٨	تضع الجامعة خططها الاستراتيجية بناءً على فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لذوي العلاقة.	٣,٤٠	1.205	عالية
٧	١٠	تحدد الخطة الاستراتيجية للجامعة بوضوح الجهات المسؤولة عنها.	٣,٣٦	1.259	متوسطة
٨	٧	تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالشمول.	٣,٣٥	1.275	متوسطة
٩	٥	يعمل أفراد ذوو كفاءة عالية في الوحدة المختصة بالتخطيط والتطوير.	٣,٢٧	1.029	متوسطة
١٠	١	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية معلنة لتطوير الأداء.	٣,٢١	1.284	متوسطة
١١	١١	تستطيع الخطة الاستراتيجية للجامعة التكيف مع المتغيرات.	٣,١١	1.136	متوسطة
١٢	١٣	يتم وضع أنشطة الجامعة في ضوء الخطة الاستراتيجية.	٣,٠٩	1.220	متوسطة
١٣	١٥	تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تنفذ بشكل صحيح.	٢,٥٨	1.275	ضعيفة
١٤	١٤	تنسجم أهداف العاملين في الجامعة مع أهداف الخطة الاستراتيجية.	٢,٥٣	1.087	ضعيفة
١٥	١٢	يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة بصورة دورية.	٢,٤٧	1.323	ضعيفة
		المتوسط العام	٣,٢٧	1.184	متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن توافر بعد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٤٧ - ٣,٩٢) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المعيار (٣,٢٧)، وانحراف معياري (١,١٨٤)، ووفقاً للمحك فإن مستوى توافر بعد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت العبارات ما بين درجة عالية ومتوسطة وضعيفة.

وجاءت ست عبارات في هذا البعد بدرجة عالية وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٣,٩٢) والتي تنص على: "تتميز رسالة الجامعة بالوضوح"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٣,٨٧) التي تنص على "تتضمن رؤية الجامعة تحقيق التميز المؤسسي"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٣,٨٣) التي تنص على "توجد وحدة متخصصة في الجامعة لشؤون (التخطيط / التطوير)"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٣,٥٥) التي تنص على "تتوافق الخطة الاستراتيجية للجامعة مع خطط التنمية في المملكة العربية السعودية"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٣,٤٦) التي تنص على "تضع الجامعة خططها الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٣,٤٠) التي تنص على "تضع الجامعة خططها الاستراتيجية بناءً على فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لذوي العلاقة".

وربما يعود السبب في ذلك إلى كون الرؤية والرسالة من أول خطوات التخطيط وأيسرها، وما بعدها مبني عليها، بالإضافة إلى أن الجامعات الناشئة تنطلق في تحديد أهدافها بما يتوافق مع خطط التنمية وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ولذلك كان لا بد لكل جامعة ناشئة أن تعمل على تحديد بيئتها الداخلية والخارجية لتكون خططها الاستراتيجية متوافقة مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية وهذا يعتبر من أساسيات التخطيط الاستراتيجي إذا ما أرادت الجامعات الناشئة تحقيق التميز المؤسسي وتطوير أدائها.

بينما جاءت ست عبارات في هذا البعد بدرجة متوسطة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة السابعة العبارة (١٠)، بمتوسط بلغ (٣,٣٦) التي تنص على "تحدد الخطة الاستراتيجية للجامعة بوضوح الجهات المسؤولة عنها"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٣,٣٥) التي تنص على "تسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالشمول"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٣,٢٧) التي تنص على "يعمل أفراد ذوو كفاءة عالية في الوحدة المختصة بالتخطيط والتطوير"، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٣,٢١) التي تنص على "تمتلك الجامعة خطة استراتيجية معلنة لتطوير الأداء"، واحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة (١١)، بمتوسط بلغ (٣,١١) التي تنص على "تستطيع الخطة الاستراتيجية للجامعة التكيف مع المتغيرات"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (١٣)، بمتوسط بلغ (٣,٠٩) التي تنص على "يتم وضع أنشطة الجامعة في ضوء الخطة الاستراتيجية".

في حين جاءت ثلاث عبارات في هذا البعد بدرجة ضعيفة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة (١٥)، بمتوسط بلغ (٢,٥٨) التي تنص على "تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تنفذ بشكل صحيح"، واحتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة (١٤)، بمتوسط بلغ (٢,٥٣) التي تنص على "تنسجم أهداف العاملين في الجامعة مع أهداف الخطة الاستراتيجية"، واحتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٢,٤٧) التي تنص على "يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة بصورة دورية".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات الناشئة اهتمت بوضع خططها الاستراتيجية أكثر من اهتمامها بتطويرها، حيث أن مراجعة الخطة الاستراتيجية بصفة دورية يتيح للجامعة الوقوف على مواطن الخلل والعمل على علاجها وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود مؤشرات أداء واضحة يتم من خلالها التأكد من تنفيذ الخطة الاستراتيجية وهو ما لم تحققه بعض الجامعات الناشئة في خططها الاستراتيجية.

البعد الثالث: الموارد البشرية:

جدول (١٥)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعد الموارد البشرية في الجامعات السعودية الناشئة

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣	توجد في الجامعة آليات واضحة للتوظيف تحقق اختيار أكثر المتقدمين كفاءة وملاءمة.	٣,٥١	1.103	عالية
٢	٥	توجد في الجامعة خطة متكاملة لتوطين الوظائف.	٣,٤٧	1.161	عالية
٣	٦	تمتاز أنظمة العمل في الجامعة بالشفافية.	٣,٤٦	1.106	عالية
٤	١٣	يتم تقويم الأداء الوظيفي لجميع منسوبي الجامعة وفق معايير مقننة.	٣,٢٥	1.075	متوسطة
٥	٨	تناسب مؤهلات موظفي الجامعة مع طبيعة أعمالهم.	٣,١٦	0.871	متوسطة
٦	٤	يوجد في الجامعة وصف واضح للوظائف يعتبر أساساً للتقويم.	٣,١٢	1.099	متوسطة
٧	١١	تتيح الجامعة الفرصة لمنسوبيها لتطوير أنفسهم.	٣,١١	1.019	متوسطة
٨	٩	تقدم الجامعة برامج تدريبية لمنسوبيها وفق احتياجاتهم التدريبي.	٣,١٠	1.061	متوسطة
٩	٧	تناسب أعداد منسوبي الجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة.	٢,٩٣	0.905	متوسطة
١٠	١	توجد في الجامعة وحدة لتنمية الموارد البشرية.	٢,٨٦	1.256	متوسطة
١١	١٤	تُقدم للموظف وعضو هيئة التدريس تغذية راجعة حول تقويم أدائه الوظيفي.	٢,٨٥	1.151	متوسطة
١٢	٢	توجد في الجامعة خطة سنوية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الخطة الاستراتيجية.	٢,٨٠	1.132	متوسطة
١٣	١٢	يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي الجامعة وفق معايير مقننة.	٢,٥٧	1.181	ضعيفة
١٤	١٠	يتم تقويم أثر التدريب للتأكد من استفادة المتدرب من الدورات التي التحق بها.	٢,٥٦	1.129	ضعيفة
١٥	١٥	توجد حوافز للمتميزين من منسوبي الجامعة.	٢,٥٥	1.092	ضعيفة
		المتوسط العام	٣,٠٢	1.089	متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن توافر بعد الموارد البشرية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٥٥ - ٣,٥١) وفق مقياس التدرج الحماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٠٢)، وانحراف معياري (١,٠٨٩)، ووفقاً للمحك فإن مستوى توافر بعد الموارد البشرية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت العبارات ما بين درجة عالية ومتوسطة وضعيفة.

وجاءت ثلاث عبارات في هذا البعد بدرجة عالية وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٣,٥١) والتي تنص على: "توجد في الجامعة آليات واضحة للتوظيف تحقق اختيار أكثر المتقدمين كفاءة وملاءمة"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٣,٤٧) التي تنص على "توجد في الجامعة خطة متكاملة لتوطين الوظائف"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٣,٤٦) التي تنص على "تمتاز أنظمة العمل في الجامعة بالشفافية".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب الجامعات الناشئة تتبع آليات واضحة في توظيف الكوادر البشرية الملائمة، كما ان لديها خطة متكاملة لتوطين الوظائف بما يتوافق خطط وزارة التعليم؛ ولهذا فإن أنظمة العمل داخل الجامعات الناشئة تمتاز بالشفافية سعياً منها للأفضل والتزاماً بالأنظمة الواضحة والمعلنة.

بينما جاءت تسع عبارات في هذا البعد بدرجة متوسطة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الرابعة العبارة (١٣)، بمتوسط بلغ (٣,٢٥) التي تنص على "يتم تقويم الأداء الوظيفي لجميع منسوبي الجامعة وفق معايير مقننة"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٣,١٦) التي تنص على "تناسب مؤهلات موظفي الجامعة مع طبيعة أعمالهم"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٣,١٢) التي تنص على "يوجد في الجامعة وصف واضح للوظائف يعتبر أساساً للتقويم"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (١١)، بمتوسط بلغ (٣,١١) التي تنص على "تتيح الجامعة الفرصة لمنسوبيها لتطوير أنفسهم"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٣,١٠) التي تنص على "تقدم الجامعة برامج تدريبية لمنسوبيها وفق احتياجاتهم التدريبي"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٢,٩٣) التي تنص على "تناسب أعداد منسوبي الجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة"، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٢,٨٦) التي تنص على "توجد في الجامعة وحدة لتنمية الموارد البشرية"، واحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة (١٤)، بمتوسط بلغ (٢,٨٥) التي تنص على "تُقدم للموظف وعضو هيئة التدريس تغذية راجعة حول تقويم أدائه

الوظيفي"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٢,٨٠) التي تنص على "توجد في الجامعة خطة سنوية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الخطة الاستراتيجية".

في حين جاءت ثلاث عبارات في هذا البعد بدرجة ضعيفة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٢,٥٧) التي تنص على "يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي الجامعة وفق معايير مقننة"، واحتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة (١٠)، بمتوسط بلغ (٢,٥٦) التي تنص على "يتم تقييم أثر التدريب للتأكد من استفادة المتدرب من الدورات التي التحق بها"، واحتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة (١٥)، بمتوسط بلغ (٢,٥٥) التي تنص على "توجد حوافز للمتميزين من منسوبي الجامعة".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن بعض الجامعات الناشئة تغفل بعض عمليات التغذية الراجعة فيما يتعلق بقياس أثر التدريب واستطلاع رضا العاملين عن الخدمات المقدمة لهم، كما لا يوجد في بعض الجامعات أنظمة تدعم تحفيز العاملين وإبراز العاملين المتميزين، وقد يكون سبب ذلك التطبيق لأنظمة الخدمة المدنية التي تحكم عمل الجامعات، ولهذا على الجامعات الناشئة أن توجد نظام للحوافز للعاملين يمكن من خلاله زيادة إنتاجيتهم وتحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم تطوير الأداء.



البعد الرابع: العمليات:

جدول (١٦)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعد العمليات في الجامعات السعودية الناشئة

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٥	تنص أهداف الجامعة على تحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها.	٣,٨١	1.035	عالية
٢	١١	توفر الجامعة برامج خاصة لطلبة السنة التحضيرية.	٣,٥٨	1.166	عالية
٣	٣	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات.	٣,٤٠	0.999	عالية
٤	٩	تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقويم المستمر.	٣,٣٧	1.062	متوسطة
٥	١	تنسم العمليات الأساسية في الجامعة بالوضوح.	٣,٣٦	1.039	متوسطة
٦	٦	تنص أهداف الجامعة على تبسيط الإجراءات.	٣,٣٢	1.116	متوسطة
٧	٢	تتوافر أدلة إرشادية لتعريف المستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في الجامعة.	٣,٢٦	1.121	متوسطة
٨	٧	توفر الجامعة مستوى كافياً من الخدمات المساندة للعملية التعليمية. (مكتبة / مساحات / كافيتريا / ...)	٣,٢٤	0.974	متوسطة
٩	١٢	تطوّر الجامعة عملياتها في ضوء الواقع (احتياجات المستفيدين/ ممارسات المنافسين)	٣,١٧	0.980	متوسطة
١٠	١٣	يؤخذ رأي منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير البرامج الدراسية.	٣,١٦	1.085	متوسطة
١١	٤	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة.	٣,١٣	1.078	متوسطة
١٢	١٤	يتم استطلاع آراء الطلبة في الخدمات المقدمة لهم.	٣,٠٦	1.121	متوسطة
١٣	١٥	يُستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير إجراءات تقديم الخدمة التعليمية.	٣,٠٤	1.076	متوسطة
١٤	٨	تقدم الجامعة دعماً مادياً كافياً لتطوير الخدمات المقدمة لمنسوبيها.	٢,٥٩	0.964	ضعيفة
١٥	١٠	توفر الجامعة برامج ملائمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	٢,٥٢	1.157	ضعيفة
		المتوسط العام	٣,٢٠	1.065	متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن توافر بعد العمليات في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٥٢ - ٣,٨١) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٢٠)، وانحراف معياري (١,٠٦٥)، ووفقاً للمحك فإن مستوى توافر بعد العمليات في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت العبارات ما بين درجة عالية ومتوسطة وضعيفة.

وجاءت ثلاث عبارات في هذا البعد بدرجة عالية وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٣,٨١) والتي تنص على: "تنص أهداف الجامعة على تحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١١)، بمتوسط بلغ (٣,٥٨) التي تنص على "توفر الجامعة برامج خاصة لطلبة السنة التحضيرية"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٣,٤٠) التي تنص على "يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات".

وربما يعود السبب في ذلك إلى توجه وزارة التعليم نحو التميز واهتمامها بذلك من خلال برامج دعم الجودة، كما أن العمليات الأساسية في الجامعات الناشئة محددة وواضحة في جميع الصلاحيات والمسؤوليات ومضمنة في أهداف الجامعة، كما أن برامج السنة التحضيرية أصبحت جزءاً من عمل الجامعات.

بينما جاءت عشرة عبارات في هذا البعد بدرجة متوسطة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الرابعة العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٣,٣٧) التي تنص على "تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقويم المستمر"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٣,٣٦) التي تنص على "تتسم العمليات الأساسية في الجامعة بالوضوح"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٣,٣٢) التي تنص على "تنص أهداف الجامعة على تبسيط الإجراءات"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٣,٢٦) التي تنص على "تتوافر أدلة إرشادية لتعريف المستخدمين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في الجامعة"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٣,٢٤) التي تنص على "توفر الجامعة مستوى كافياً من الخدمات المساندة للعملية التعليمية. (مكتبة / مساحات / كافتيريا /...)"،

واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٣,١٧) التي تنص على "تطوّر الجامعة عملياتها في ضوء الواقع (احتياجات المستفيدين/ ممارسات المنافسين)"، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (١٣)، بمتوسط بلغ (٣,١٦) التي تنص على "يؤخذ رأي منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير البرامج الدراسية"، واحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٣,١٣) التي تنص على "يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (١٤)، بمتوسط بلغ (٣,٠٦) التي تنص على "يتم استطلاع آراء الطلبة في الخدمات المقدمة لهم"، واحتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة (١٥)، بمتوسط بلغ (٣,٠٤) التي تنص على "يُستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير إجراءات تقديم الخدمة التعليمية".

في حين جاءت عبارتين في هذا البعد بدرجة ضعيفة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٢,٥٩) التي تنص على "تقدم الجامعة دعماً مادياً كافياً لتطوير الخدمات المقدمة لمنسوبيها"، واحتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة (١٠)، بمتوسط بلغ (٢,٥٢) التي تنص على "توفر الجامعة برامج ملائمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن محدودية الميزانيات المخصصة للجامعات، وعدم توفير الجامعات الناشئة لموارد مالية غير الدعم الحكومي، وبالنسبة لبرامج ذوي الاحتياجات الخاصة قد يكون السبب قلة الميزانيات أيضاً، وضعف ثقافة الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة.

البعد الخامس: الشراكات وإدارة الموارد

جدول (١٧)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعد الشراكات وإدارة الموارد في الجامعات السعودية الناشئة

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٢	تشترك الجامعة في قواعد معلومات حديثة.	٣,٧٧	١,١١٥	عالية
٢	١٤	يتم في الجامعة دمج التقنية في العملية التعليمية.	٣,٦٧	0.940	عالية
٣	١١	يقدم موقع الجامعة على الشبكة العنكبوتية خدمات للمستخدمين.	٣,٥٨	1.066	عالية
٤	١٥	تملك الجامعة نظاماً حديثاً لأمن المعلومات.	٣,٥٣	1.058	عالية
٥	٣	تتواصل الجامعة بشكل إيجابي مع الجامعات الأخرى.	٣,٥٢	1.030	عالية
٦	٢	تبني الجامعة علاقات متينة مع كافة الأطراف المجتمعية.	٣,٥١	0.920	عالية
٧	٨	يتم ترسية المشروعات الجامعية وفق دراسات علمية تراعي اختيار الأنسب.	٣,٥٠	1.008	عالية
٨	١٣	تتوفّر في الجامعة (مختبرات/ معامل) كافية.	٣,٤٦	0.898	عالية
٩	٧	تطبّق الجامعة خطة مالية لاستعمال الموارد المالية فيما حُصّصت له.	٣,٤٠	1.072	عالية
١٠	٤	تتوافق السياسات المالية للجامعة مع أهدافها.	٣,٣٢	0.996	متوسطة
١١	٩	يوجد لدى الجامعة خطة واضحة للمحافظة على مواردها المادية.	٣,١٥	1.095	متوسطة
١٢	١	تحدد الجامعة الشركاء الرئيسيين (محلياً/ إقليمياً / عالمياً) في القطاع الحكومي والخاص.	٣,٠٩	1.042	متوسطة
١٣	١٠	يوجد لدى الجامعة خطة طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة.	٢,٥٧	1.132	ضعيفة
١٤	٦	تكفي الموارد المالية السنوية للجامعة لتغطية نفقاتها.	٢,٥٣	0.964	ضعيفة
١٥	٥	يوجد لدى الجامعة مصادر متعددة لتوفير الموارد المالية.	٢,٥١	1.091	ضعيفة
		المتوسط العام	٣,٢٦	1.028	متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن توافر بعد الشراكات وإدارة الموارد في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٥١ – ٣,٧٧) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٢٦)، والانحراف المعياري

(١,٠٢٨)، ووفقاً للمحك فإن مستوى توافر بعد الشراكات وإدارة الموارد كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت العبارات ما بين درجة عالية ومتوسطة وضعيفة.

وجاءت تسع عبارات في هذا البعد بدرجة عالية وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٣,٧٧) والتي تنص على: "تشارك الجامعة في قواعد معلومات حديثة"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١٤)، بمتوسط بلغ (٣,٦٧) التي تنص على "يتم في الجامعة دمج التقنية في العملية التعليمية"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (١١)، بمتوسط بلغ (٣,٥٨) التي تنص على "يقدم موقع الجامعة على الشبكة العنكبوتية خدمات للمستفيدين"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (١٥)، بمتوسط بلغ (٣,٥٣) التي تنص على "تملك الجامعة نظاماً حديثاً لأمن المعلومات"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٣,٥٢) التي تنص على "تتواصل الجامعة بشكل إيجابي مع الجامعات الأخرى"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٣,٥١) التي تنص على "تبنى الجامعة علاقات متينة مع كافة الأطراف المجتمعية"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٣,٥٠) التي تنص على "يتم ترسية المشروعات الجامعية وفق دراسات علمية تراعي اختيار الأنسب"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (١٣)، بمتوسط بلغ (٣,٤٦) التي تنص على "تتوفر في الجامعة (مختبرات/ معامل) كافية"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٣,٤٠) التي تنص على "تطبق الجامعة خطة مالية لاستعمال الموارد المالية فيما حُصصت له".

وربما يعود السبب في ذلك إلى دعم وزارة التعليم للجامعات الناشئة، بالإضافة إلى توجه معظم الجامعات الناشئة نحو التخصصات الطبية والهندسية والتي تتطلب توفير مختبرات ومعامل تناسب هذه التخصصات، كما تربط الجامعات الناشئة علاقات متينة مع المجتمع المحيط ومع الجامعات الأخرى، وقد يكون هذا نتيجة إلى أن أغلب الجامعات الناشئة كانت في الأصل فروعاً لجامعات عريقة أو أنها أسست تحت إشراف جامعات عريقة بالإضافة إلى زيادة عدد الجامعات السعودية وبالتالي تحقق التقارب الجغرافي.

بينما جاءت ثلاث عبارات في هذا البعد بدرجة متوسطة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة العاشرة العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٣,٣٢) التي تنص على "تتوافق السياسات المالية للجامعة مع أهدافها"، واحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٣,١٥) التي تنص على "يوجد لدى الجامعة خطة واضحة للمحافظة على مواردها المادية"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٣,٠٩) التي تنص على "تحدد الجامعة الشركاء الرئيسيين (محلياً/ إقليمياً / عالمياً) في القطاع الحكومي والخاص".

في حين جاءت ثلاث عبارات في هذا البعد بدرجة ضعيفة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة (١٠)، بمتوسط بلغ (٢,٥٧) التي تنص على "يوجد لدى الجامعة خطة طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة"، واحتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٢,٥٣) التي تنص على "تكفي الموارد المالية السنوية للجامعة لتغطية نفقاتها"، واحتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٢,٥١) التي تنص على "يوجد لدى الجامعة مصادر متعددة لتوفير الموارد المالية".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن اعتماد الجامعات الناشئة على الدعم الحكومي، وعدم وجود مصادر دخل متعددة، وقد يرجع ذلك لصغر المجتمعات التي تتواجد فيها، وبالتالي فإن مواردها تكاد تكون محدودة، كما أنه لا يوجد في بعض الجامعات خطط للطوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة، وهذا قد يعود إلى تعدد مباني بعض الجامعات الناشئة وتباعدها، مع قدم بعض هذه المباني أو ضعف في مسؤوليات الأمن والسلامة بالجامعة.

البعد السادس: نتائج الأداء

جدول (١٨)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بعد نتائج الأداء في الجامعات السعودية الناشئة

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٣	تنص أهداف الجامعة على تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها.	٣,٥٩	1.130	عالية
٢	١٦	تتقبل الجامعة المساءلة من قبل جهات خارجية في المجتمع بإيجابية.	٣,٥٥	1.116	عالية
٣	٨	تركز الخطط الدراسية على تنمية مهارات الطلبة العملية.	٣,٥١	0.924	عالية
٤	٩	تتحمم الجامعة بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.	٣,٤١	1.055	عالية
٥	٤	توجد معايير دقيقة لتقييم مستوى تعلم الطلبة.	٣,٢٧	0.973	متوسطة
٦	١١	تمتلك الجامعة رصيداً معرفياً من خلال المشاركة في النشر في المجالات العلمية المحكمة.	٣,٢٠	1.011	متوسطة
٧	١٢	تتبنى الجامعة البحوث العلمية التي تسهم في حل مشكلات المجتمع.	٣,١٧	1.138	متوسطة
٨	٣	تهدف سياسة القبول في الجامعة إلى استقطاب الطلبة المتميزين.	٣,١٥	1.099	متوسطة
٩	١	توجد لدى الجامعة آليات لتحديد مدى تحقق أهدافها.	٣,١٣	1.026	متوسطة
١٠	٢	تقارن الجامعة جودة نتائجها مع جودة نتائج الجامعات الرائدة.	٣,١١	1.044	متوسطة
١١	٥	يتم استطلاع آراء الطلبة حول تحصيلهم العلمي.	٣,٠٨	1.077	متوسطة
١٢	١٠	توفر الجامعة بيئة محفزة للبحث العلمي.	٢,٩٧	1.116	متوسطة
١٣	٧	توجد لدى الجامعة آلية لرصد الأخطاء التي تقع لمعالجتها.	٢,٥٩	1.145	ضعيفة
١٤	١٤	تستخدم الجامعة أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها.	٢,٥٨	1.138	ضعيفة
١٥	٦	يتم استطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (قطاع حكومي، قطاع خاص) حول مستوى خريجي الجامعة.	٢,٥٤	1.192	ضعيفة
١٦	١٥	يوجد لدى الجامعة مؤشرات لقياس المخاطر والمشكلات التي يواجهها المجتمع.	٢,٥٣	1.110	ضعيفة
		المتوسط العام	٣,٠٩	1.081	متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن توافر بعد نتائج الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٥٣ - ٣,٥٩) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٠٩)، وانحراف معياري (١,٠٨١)، ووفقاً للمحك فإن مستوى توافر بعد نتائج الأداء كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت العبارات ما بين درجة عالية ومتوسطة وضعيفة.

وجاءت أربع عبارات في هذا البعد بدرجة عالية وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (١٣)، بمتوسط بلغ (٣,٥٩) والتي تنص على: "تنص أهداف الجامعة على تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١٦)، بمتوسط بلغ (٣,٥٥) التي تنص على "تقبل الجامعة المساءلة من قبل جهات خارجية في المجتمع بإيجابية"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٣,٥١) التي تنص على "تركز الخطط الدراسية على تنمية مهارات الطلبة العملية"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٣,٤١) التي تنص على "تهتم الجامعة بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس". وربما يعود السبب في ذلك إلى استشعار قيادات الجامعات الناشئة لسبب إنشائها، وكون الآمال المعقودة عليها من مجتمعاتها كبيرة، فهي - في الأغلب - أكبر المؤسسات الموجودة في هذه المجتمعات، كما أن توجه وزارة التعليم والجامعات في هذا الوقت نحو التركيز على الجانب العملي لدى الطلاب وتجويد العمل لكثرة المنافسين.

بينما جاءت ثمان عبارات في هذا البعد بدرجة متوسطة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الخامسة العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٣,٢٧) التي تنص على "توجد معايير دقيقة لتقييم مستوى تعلم الطلبة"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (١١)، بمتوسط بلغ (٣,٢٠) التي تنص على "تمتلك الجامعة رصيماً معرفياً من خلال المشاركة في النشر في المجلات العلمية المحكمة"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٣,١٧) التي تنص على "تتبنى الجامعة البحوث العلمية التي تسهم في حل مشكلات المجتمع"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٣,١٥) التي تنص على "تهدف سياسة القبول في الجامعة



إلى استقطاب الطلبة المتميزين"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٣,١٣) التي تنص على "توجد لدى الجامعة آليات لتحديد مدى تحقق أهدافها"، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٣,١١) التي تنص على "تقارن الجامعة جودة نتائجها مع جودة نتائج الجامعات الرائدة"، واحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٣,٠٨) التي تنص على "يتم استطلاع آراء الطلبة حول تحصيلهم العلمي"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (١٠)، بمتوسط بلغ (٢,٩٧) التي تنص على "توفر الجامعة بيئة محفزة للبحث العلمي".

في حين جاءت أربع عبارات في هذا البعد بدرجة ضعيفة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٢,٥٩) التي تنص على "توجد لدى الجامعة آلية لرصد الأخطاء التي تقع لمعالجتها"، واحتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة (١٤)، بمتوسط بلغ (٢,٥٨) التي تنص على "تستخدم الجامعة أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها"، واحتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٢,٥٤) التي تنص على "يتم استطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (قطاع حكومي، قطاع خاص) حول مستوى خريجي الجامعة"، واحتلت المرتبة السادسة عشر العبارة (١٥)، بمتوسط بلغ (٢,٥٣) التي تنص على "يوجد لدى الجامعة مؤشرات لقياس المخاطر والمشكلات التي يواجهها المجتمع". وربما يعود السبب في ذلك إلى ان بعض الجامعات الناشئة لازالت تفتقر إلى وجود مؤشرات قياس الأداء العالمية نظراً لأنها تقارن نفسها بالجامعات المحلية حتى أن رؤى هذه الجامعات اقتزنت برؤى جامعات عريقة محلية، كما تفتقر إلى وجود مراكز قياس مقننة تستطلع حاجة سوق العمل ومستوى خريجها في سوق العمل؛ ولذلك يرتفع مستوى المخاطر والمشكلات التي تواجهها هذه الجامعات.

وبهذا يتبين مما سبق أن توافر جميع الأبعاد الستة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء) في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كان بدرجة متوسطة، مما يدل على حاجة الجامعات السعودية الناشئة للعمل على تطوير أدائها في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي كي تصل إلى أهدافها التي أنشئت من أجلها.

## ثانياً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني

ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة تعزى للمتغيرات التالية: (تأسيس الجامعة، المركز الوظيفي، الخبرة في العمل القيادي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة تعزى لمتغيرات: (تأسيس الجامعة، المركز الوظيفي، الخبرة في العمل القيادي) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لسنة التأسيس، وعدد سنوات الخبرة، كما تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمتغير المركز الوظيفي، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

■ متغير تأسيس الجامعة:

### جدول ( ١٩ )

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	44428.755	3	14809.58	3.690	* ٠,٠١٢
داخل المجموعات	1067555.630	266	4013.367		
المجموع الكلي	1111984.385	269			

\* دالة عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ).

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (3.690) وهي قيمة دالة إحصائياً.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير تأسيس الجامعة، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الأربعة، تمّ إجراء المقارنات البعدية، حيث تمّ استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي.

#### جدول ( ٢٠ )

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة

تأسيس الجامعة	المتوسط	أقل من ٤	٤ إلى ٨	٨ إلى أقل من ١٢	١٢ سنة فأكثر
أقل من ٤	256.1	-	-	-	-
٤ إلى ٨	267.4	-	-	-	-
٨ إلى أقل من ١٢	277.9	*٢١,٨	*١٠,٥	-	-
١٢ سنة فأكثر	300.9	*٤٤,٨	*٣٣,٥	*٢٣,٠	-

\* دالة عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ .

وبالتنظر إلى نتائج المقارنات البعدية يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير تأسيس الجامعة لصالح الجامعات التي تأسسها أقدم على الجامعات التي تم تأسيسها حديثاً.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات التي تم تأسيسها قديماً تكونت لديها خبرات أفضل نتيجة تحقيقها لاستقلاليتها على مدى فترة طويلة، وكذلك لكون أغلب مشاريعها التطويرية قد اكتملت، بالإضافة إلى اعتمادها الكثير من البرامج والتجهيزات الحديثة المتطورة، وتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي في بعض برامجها، ولذلك اختلفت استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لاختلاف جامعاتهم.

■ المركز الوظيفي:

جدول ( ٢١ )

نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	المتوسط المعدل	كاي تربيع	مستوى الدلالة
وكيل الجامعة	21	187.57	14.794	* ٠,٠٠١
عميد كلية	93	117.26		
رئيس قسم	156	139.36		

\* دالة عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ .

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (14.794)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ ، وكانت الفروق لصالح وكيل الجامعة على عميد الكلية ورئيس القسم.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن وكلاء الجامعة هم أكثر القيادات الأكاديمية اطلاعاً على واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة نظراً لكونهم أصحاب القرار في ذلك، كما أن أغلب الممارسات التي تسعى الجامعة لتنفيذها يكون لدى القيادات نظرة متكاملة حولها على مستوى الجامعة، بينما عميد الكلية ورئيس القسم تقتصر نظرهم على الجوانب المتعلقة بتخصصاتهم، فتباينت استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي.

■ متغير الخبرة في العمل القيادي:

جدول ( ٢٢ )

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	55188.278	3	18396.09	4.630	٠,٠٠٤ *
داخل المجموعات	1056796.108	266	3972.918		
المجموع الكلي	1111984.385	269			

\* دالة عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ .

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (4.630) وهي قيمة دالة إحصائياً.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول ( ٢٣ )

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي

الخبرة في العمل القيادي	المتوسط	أقل من ٤	٤ إلى ٨	٨ إلى أقل	١٢ سنة فأكثر
أقل من ٤	267.1	-	-	-	-
٤ إلى ٨	268.4	-	-	-	-
٨ إلى أقل من ١٢	273.8	-	-	-	-
١٢ سنة فأكثر	310.1	*٤٣,٠	*٤١,٧	*٣٦,٣	-

\* دالة عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ).

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي لصالح الذين خبرتهم ١٢ سنة فأكثر على من خبرتهم أقل من ٤ سنوات، ومن (٤ إلى ٨ سنوات)، ومن (٨ إلى أقل من ١٢ سنة). وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي الخبرة الأعلى لديهم إدراك أفضل نحو معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة، حيث إن الخبرات والتجارب التي مروا بها منحتم فرصة أكبر للعمل على تنفيذ بعض المعايير، بالإضافة إلى أن ذوي الخبرة الأعلى تنقلوا في العديد من المناصب القيادية، فكانت استجاباتهم متباينة مع ذوي الخبرة الأقل.

### ثالثاً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث

ينص السؤال الثالث على: ما درجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

البعد الأول: القيادة

جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية بعد القيادة في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١	توجد في الجامعة معايير واضحة لاختيار القيادات في كافة المستويات.	٤,٦١	0.599	عالية جداً
٢	٢	تمثل القيادات الجامعية قدوة للمرؤوسين.	٤,٦٠	0.637	عالية جداً
٣	٥	توفر القيادات الجامعية الدعم الكافي لبرامج مراكز (الجودة/ التميز) في الجامعة.	٤,٥٥	0.622	عالية جداً
٤	٣	تمتلك القيادات الجامعية القدرة على التواصل الفعال مع الجميع.	٤,٥٣	0.733	عالية جداً
٥	٤	تشارك القيادات الجامعية كافة منسوبي الجامعة في إعداد خطة الجامعة الاستراتيجية.	٤,٥٢	0.694	عالية جداً
٦	٦	تعمل القيادات الجامعية على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي.	٤,٥١	0.639	عالية جداً
٧	٧	تشارك القيادات الجامعية في جهود تطوير الأداء الجامعي.	٤,٥٠	0.653	عالية جداً
٨	٨	تدعم القيادات الجامعية الأفكار الإبداعية المقدمة من منسوبي الجامعة.	٤,٤٨	0.721	عالية جداً
٩	٩	توجد في الجامعة خطة لإعداد صف ثاني من القيادات.	٤,٤١	0.851	عالية جداً
		المتوسط العام	٤,٥٢	0.683	عالية جداً

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن أهمية بعد القيادة في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٤١ - ٤,٦١) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٦٨٣)، ووفقاً للمحك فإن مستوى أهمية بعد القيادة كان بدرجة عالية جداً، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة عالية جداً. وجاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة عالية جداً وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٤,٦١) والتي تنص على: "توجد في الجامعة معايير واضحة لاختيار القيادات في كافة المستويات"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٤,٦٠) التي تنص على "تمثل القيادات الجامعية قدوة للمرؤوسين"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٤,٥٥) التي تنص على "توفر القيادات الجامعية الدعم الكافي لبرامج مراكز (الجودة/ التميز) في الجامعة"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٤,٥٣) التي تنص على "تمتلك القيادات الجامعية القدرة على التواصل الفعال مع الجميع"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٤,٥٢) التي تنص على "تشارك القيادات الجامعية كافة منسوبي الجامعة في إعداد خطة الجامعة الاستراتيجية"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٤,٥١) التي تنص على "تعمل القيادات الجامعية على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٤,٥٠) التي تنص على "تشارك القيادات الجامعية في جهود تطوير الأداء الجامعي"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٤,٤٨) التي تنص على "تدعم القيادات الجامعية الأفكار الإبداعية المقدمة من منسوبي الجامعة"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٤,٤١) التي تنص على "توجد في الجامعة خطة لإعداد صف ثاني من القيادات".

وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية بالجامعات الناشئة لدور القيادة في توجيه أداء الجامعات نحو التميز المؤسسي، حيث تم التأكيد على أهمية وجود معايير واضحة لاختيار القيادات كونها تسهم بشكل كبير في تطوير أداء الجامعات الناشئة، فالقيادة الفعالة تدعم الجودة والتميز في الجامعة وتعمل على تحقيق كافة مجالات تطوير الأداء الجامعي، ولهذا اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية مفردات بعد القيادة، وبالتالي سيتم تضمينها في الاستراتيجية والنموذج المقترحين.



البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي

جدول (٢٥)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية بعد القيادة في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٤	توجد وحدة متخصصة في الجامعة لشؤون (التخطيط/التطوير)	٤,٦٧	0.586	عالية جداً
٢	٣	تتميز رسالة الجامعة بالوضوح.	٤,٦٣	0.564	عالية جداً
٣	٩	تتوافق الخطة الاستراتيجية للجامعة مع خطط التنمية في المملكة العربية السعودية.	٤,٦٠	0.624	عالية جداً
٤	٢	تتضمن رؤية الجامعة تحقيق التميز المؤسسي.	٤,٥٩	0.594	عالية جداً
٥	٥	يعمل أفراد ذوو كفاءة عالية في الوحدة المختصة بالتخطيط والتطوير.	٤,٥٨	0.626	عالية جداً
٦	١	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية معلنة لتطوير الأداء.	٤,٥٧	0.642	عالية جداً
٧	٧	تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالشمول.	٤,٥٤	0.659	عالية جداً
٨	١٥	تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تنفذ بشكل صحيح.	٤,٥٣	0.645	عالية جداً
٩	٦	تضع الجامعة خططها الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	٤,٥١	0.695	عالية جداً
١٠	١٠	تحدد الخطة الاستراتيجية للجامعة بوضوح الجهات المسؤولة عنها.	٤,٤٧	0.667	عالية جداً
١١	٨	تضع الجامعة خططها الاستراتيجية بناءً على فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لذوي العلاقة.	٤,٤٦	0.694	عالية جداً
١٢	١٢	يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة بصورة دورية.	٤,٤٥	0.757	عالية جداً
١٣	١١	تستطيع الخطة الاستراتيجية للجامعة التكيف مع المتغيرات.	٤,٤٣	0.698	عالية جداً
١٤	١٣	يتم وضع أنشطة الجامعة في ضوء الخطة الاستراتيجية.	٤,٣٩	0.738	عالية جداً
١٥	١٤	تنسجم أهداف العاملين في الجامعة مع أهداف الخطة الاستراتيجية.	٤,٣٣	0.769	عالية جداً
		المتوسط العام	٤,٥١	0.664	عالية جداً

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن أهمية بعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٣٣ - ٤,٦٧) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٥١)، وانحراف معياري (٠,٦٦٤)، ووفقاً للمحك فإن مستوى أهمية بعد التخطيط الاستراتيجي كان بدرجة عالية جداً، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة عالية جداً.

وجاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة عالية جداً وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٤,٦٧) والتي تنص على: "توجد وحدة متخصصة في الجامعة لشؤون (التخطيط/التطوير)"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٤,٦٣) التي تنص على "تتميز رسالة الجامعة بالوضوح"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٤,٦٠) التي تنص على "تتوافق الخطة الاستراتيجية للجامعة مع خطط التنمية في المملكة العربية السعودية"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٤,٥٩) التي تنص على "تتضمن رؤية الجامعة تحقيق التميز المؤسسي"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٤,٥٨) التي تنص على "يعمل أفراد ذوو كفاءة عالية في الوحدة المختصة بالتخطيط والتطوير"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٤,٥٧) التي تنص على "تمتلك الجامعة خطة استراتيجية معلنة لتطوير الأداء"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٤,٥٤) التي تنص على "تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالشمول"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (١٥)، بمتوسط بلغ (٤,٥٣) التي تنص على "تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تنفذ بشكل صحيح"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٤,٥١) التي تنص على "تضع الجامعة خطتها الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية"، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (١٠)، بمتوسط بلغ (٤,٤٧) التي تنص على "تحدد الخطة الاستراتيجية للجامعة بوضوح الجهات المسؤولة عنها"، واحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٤,٤٦) التي تنص على "تضع الجامعة خطتها الاستراتيجية بناءً على فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لذوي العلاقة"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٤,٤٥) التي تنص على "يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة بصورة دورية"، واحتلت المرتبة الثالثة عشر

العبارة (١١)، بمتوسط بلغ (٤,٤٣) التي تنص على "تستطيع الخطة الاستراتيجية للجامعة التكيف مع المتغيرات"، واحتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة (١٣)، بمتوسط بلغ (٤,٣٩) التي تنص على "يتم وضع أنشطة الجامعة في ضوء الخطة الاستراتيجية"، واحتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة (١٤)، بمتوسط بلغ (٤,٣٣) التي تنص على "تنسجم أهداف العاملين في الجامعة مع أهداف الخطة الاستراتيجية".

وربما يعود السبب في ذلك إلى وعي القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة بأهمية الخطط الاستراتيجية ودورها في إحداث نقلة نوعية لتكيف الجامعة الناشئة مع جميع المتغيرات وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لجميع المستفيدين، حيث أن أغلب الجامعات السعودية الناشئة بحاجة إلى وضع خطط استراتيجية تنسجم مع أهداف العاملين وتحقق رؤية ورسالة الجامعة، ولا بد أن تكون جميع الخطط الاستراتيجية للجامعة مبنية على التحليل الاستراتيجي، كما يتم التأكد من تنفيذ الخطط بمؤشرات أداء واضحة تطبق وتراجع بصورة دورية، حيث اتفقت جميع القيادات الأكاديمية على أهمية بعد التخطيط الاستراتيجي للتميز المؤسسي في الجامعات الناشئة، ولهذا سيتم تضمين هذا البعد بجميع فقراته في الاستراتيجية والنموذج المقترحين.

المبعد الثالث: الموارد البشرية

جدول (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية بعد الموارد البشرية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣	توجد في الجامعة آليات واضحة للتوظيف تحقق اختيار أكثر المتقدمين كفاءة وملاءمة.	٤,٦٥	0.637	عالية جداً
٢	٦	تمتاز أنظمة العمل في الجامعة بالشفافية.	٤,٥٥	0.732	عالية جداً
٣	٨	تناسب مؤهلات موظفي الجامعة مع طبيعة أعمالهم.	٤,٥٢	0.701	عالية جداً
٤	٤	يوجد في الجامعة وصف واضح للوظائف يعتبر أساساً للتقويم.	٤,٥١	0.758	عالية جداً
٥	٩	تقدم الجامعة برامج تدريبية لمنسوبيها وفق احتياجاتهم التدريبي.	٤,٥٠	0.681	عالية جداً
٦	٧	تناسب أعداد منسوبي الجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة.	٤,٤٩	0.681	عالية جداً
٧	١٣	يتم تقويم الأداء الوظيفي لجميع منسوبي الجامعة وفق معايير مقننة.	٤,٤٨	0.721	عالية جداً
٨	١٥	توجد حوافز للمتميزين من منسوبي الجامعة.	٤,٤٧	0.782	عالية جداً
٩	١١	تتيح الجامعة الفرصة لمنسوبيها لتطوير أنفسهم.	٤,٤٦	0.733	عالية جداً
١٠	١	توجد في الجامعة وحدة لتنمية الموارد البشرية.	٤,٤٥	0.787	عالية جداً
١١	١٤	تُقدم للموظف وعضو هيئة التدريس تغذية راجعة حول تقويم أدائه الوظيفي.	٤,٤٤	0.750	عالية جداً
١٢	٢	توجد في الجامعة خطة سنوية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الخطة الاستراتيجية.	٤,٤١	0.741	عالية جداً
١٣	٥	توجد في الجامعة خطة متكاملة لتوطين الوظائف.	٤,٤٠	0.807	عالية جداً
١٤	١٢	يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي الجامعة وفق معايير مقننة.	٤,٣٦	0.793	عالية جداً
١٥	١٠	يتم تقويم أثر التدريب للتأكد من استفادة المتدرب من الدورات التي التحق بها.	٤,٢٦	0.817	عالية جداً
		المتوسط العام	٤,٤٦	0.741	عالية جداً

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن أهمية بعد الموارد البشرية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٢٦ - ٤,٦٥) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٤٦)، وانحراف معياري (٠,٧٤١)، ووفقاً للمحك فإن مستوى أهمية بعد الموارد البشرية كان بدرجة عالية جداً، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة عالية جداً.

وجاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة عالية جداً وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٤,٦٥) والتي تنص على: "توجد في الجامعة آليات واضحة للتوظيف تحقق اختيار أكثر المتقدمين كفاءة وملاءمة"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٤,٥٥) التي تنص على "تمتاز أنظمة العمل في الجامعة بالشفافية"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٤,٥٢) التي تنص على "تناسب مؤهلات موظفي الجامعة مع طبيعة أعمالهم"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٤,٥١) التي تنص على "يوجد في الجامعة وصف واضح للوظائف يعتبر أساساً للتقويم"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٤,٥٠) التي تنص على "تقدم الجامعة برامج تدريبية لمنسوبيها وفق احتياجاتهم التدريبي"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٤,٤٩) التي تنص على "تناسب أعداد منسوبي الجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (١٣)، بمتوسط بلغ (٤,٤٨) التي تنص على "يتم تقويم الأداء الوظيفي لجميع منسوبي الجامعة وفق معايير مقننة"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (١٥)، بمتوسط بلغ (٤,٤٧) التي تنص على "توجد حوافز للمتميزين من منسوبي الجامعة"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (١١)، بمتوسط بلغ (٤,٤٦) التي تنص على "تتيح الجامعة الفرصة لمنسوبيها لتطوير أنفسهم"، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٤,٤٥) التي تنص على "توجد في الجامعة وحدة لتنمية الموارد البشرية"، واحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة (١٤)، بمتوسط بلغ (٤,٤٤) التي تنص على "تقدم للموظف وعضو هيئة التدريس تغذية راجعة حول تقويم أدائه الوظيفي"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٤,٤١) التي تنص على "توجد في الجامعة خطة سنوية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الخطة الاستراتيجية"، واحتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة (٥)، بمتوسط بلغ

(٤,٤٠) التي تنص على "توجد في الجامعة خطة متكاملة لتوطين الوظائف"، واحتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٤,٣٦) التي تنص على "يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي الجامعة وفق معايير مقننة"، واحتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة (١٠)، بمتوسط بلغ (٤,٢٦) التي تنص على "يتم تقويم أثر التدريب للتأكد من استفادة المتدرب من الدورات التي التحق بها".

وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة لأهمية الكوادر البشرية المؤمنة برسالة الجامعة وأهدافها مما يجعل هذه الكوادر تعمل لتحقيق التميز المؤسسي في أداء الجامعات الناشئة، ولهذا فإن جميع الجامعات الناشئة لابد أن يكون لديها آليات واضحة لاختيار وتوظيف الكوادر البشرية التي تتناسب مع طبيعة الأعمال، كما أنه لابد من توفير جميع البرامج والأنشطة التي تدعم تطوير منسوبي الجامعة بما يتوافق مع اللوائح والأنظمة، ولهذا اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية بعد الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات الناشئة، ولهذا سيتم تضمين هذا البعد بجميع فقراته في الاستراتيجية والنموذج المقترحين.

البعد الرابع: العمليات

جدول (٢٧)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية بعد العمليات في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٩	تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقويم المستمر.	٤,٦١	0.673	عالية جداً
٢	٧	توفر الجامعة مستوى كافياً من الخدمات المساندة للعملية التعليمية. (مكتبة/مساحات/كافيتريا/...)	٤,٥٦	0.672	عالية جداً
٣	٥	تنص أهداف الجامعة على تحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها.	٤,٥٥	0.623	عالية جداً
٤	١	تتسم العمليات الأساسية في الجامعة بالوضوح.	٤,٥٠	0.681	عالية جداً
٥	٣	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات.	٤,٤٩	0.646	عالية جداً
٦	٨	تقدم الجامعة دعماً مادياً كافياً لتطوير الخدمات المقدمة لمنسوبيها.	٤,٤٧	0.667	عالية جداً
٧	٢	تتوافر أدلة إرشادية لتعريف المستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في الجامعة.	٤,٤٥	0.679	عالية جداً
٨	٤	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة.	٤,٤٤	0.672	عالية جداً
٩	٦	تنص أهداف الجامعة على تبسيط الإجراءات.	٤,٤٣	0.711	عالية جداً
١٠	١٤	يتم استطلاع آراء الطلبة في الخدمات المقدمة لهم.	٤,٤٢	0.754	عالية جداً
١١	١٥	يُستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير إجراءات تقديم الخدمة التعليمية.	٤,٤١	0.709	عالية جداً
١٢	١٣	يؤخذ رأي منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير البرامج الدراسية.	٤,٣٦	0.855	عالية جداً
١٣	١١	توفر الجامعة برامج خاصة لطلبة السنة التحضيرية.	٤,٣٥	0.870	عالية جداً
١٤	١٠	توفر الجامعة برامج ملائمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	٤,٣٤	0.801	عالية جداً
١٥	١٢	تطوّر الجامعة عملياتها في ضوء الواقع (احتياجات المستفيدين/ ممارسات المنافسين)	٤,٣٢	0.718	عالية جداً
		المتوسط العام	٤,٤٥	0.715	عالية جداً

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن أهمية بعد العمليات في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٣٢ - ٤,٦١) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٤٥)، وانحراف معياري (٠,٧١٥)، ووفقاً للمحك فإن مستوى أهمية بعد العمليات كان بدرجة عالية جداً، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة عالية جداً.

وجاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة عالية جداً وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٤,٦١) والتي تنص على: "تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقويم المستمر"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٤,٥٦) التي تنص على "توفر الجامعة مستوى كافياً من الخدمات المساندة للعملية التعليمية (مكتبة/مساحات/كافيتريا/...)"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٤,٥٥) التي تنص على "تنص أهداف الجامعة على تحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٤,٥٠) التي تنص على "تتسم العمليات الأساسية في الجامعة بالوضوح"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٤,٤٩) التي تنص على "يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٤,٤٧) التي تنص على "تقدم الجامعة دعماً مادياً كافياً لتطوير الخدمات المقدمة لمنسوبيها"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٤,٤٥) التي تنص على "تتوافر أدلة إرشادية لتعريف المستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في الجامعة"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٤,٤٤) التي تنص على "يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٤,٤٣) التي تنص على "تنص أهداف الجامعة على تبسيط الإجراءات"، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (١٤)، بمتوسط بلغ (٤,٤٢) التي تنص على "يتم استطلاع آراء الطلبة في الخدمات المقدمة لهم"، واحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة (١٥)، بمتوسط بلغ (٤,٤١) التي تنص على "يُستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير إجراءات تقديم الخدمة التعليمية"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (١٣)، بمتوسط بلغ (٤,٣٦) التي تنص على "يؤخذ رأي منسوبي الجامعة بكافة



مستوياتهم عند تطوير البرامج الدراسية"، واحتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة (١١)، بمتوسط بلغ (٤,٣٥) التي تنص على "توفر الجامعة برامج خاصة لطلبة السنة التحضيرية"، واحتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة (١٠)، بمتوسط بلغ (٤,٣٤) التي تنص على "توفر الجامعة برامج ملائمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة"، واحتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٤,٣٢) التي تنص على "تطور الجامعة عملياتها في ضوء الواقع (احتياجات المستفيدين/ ممارسات المنافسين)".

وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة لأهمية بعد العمليات في التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات، حيث لا بد أن توفر الجامعات الناشئة جميع الخدمات المساندة التي تسهم في دعم العملية التعليمية، وأن تكون الصلاحيات والمسؤوليات واضحة من خلال أدلة إرشادية توضح جميع العمليات المطلوبة التي تحقق العمليات الأساسية للجامعة، وأن تكون الخدمات التعليمية المقدمة للمستفيدين متناسب مع حجم التطور في العمليات الأساسية التي تطمح الجامعة لتحقيقها، ولهذا سيتم تضمين هذا البعد بجميع فقراته في الاستراتيجية والنموذج المقترحين.

## البعد الخامس: الشراكات وإدارة الموارد

### جدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية بعد الشراكات وإدارة الموارد في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٥	تملك الجامعة نظاماً حديثاً لأمن المعلومات.	٤,٧٠	0.559	عالية جداً
٢	١١	يقدم موقع الجامعة على الشبكة العنكبوتية خدمات للمستفيدين.	٤,٦٦	0.555	عالية جداً
٣	١٣	تتوفر في الجامعة (مختبرات/ معامل) كافية.	٤,٦٥	0.630	عالية جداً
٤	١٤	يتم في الجامعة دمج التقنية في العملية التعليمية.	٤,٦٣	0.563	عالية جداً
٥	١٢	تشارك الجامعة في قواعد معلومات حديثة.	٤,٦٢	0.620	عالية جداً
٦	١٠	يوجد لدى الجامعة خطة طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة.	٤,٥٩	0.668	عالية جداً
٧	٦	تكفي الموارد المالية السنوية للجامعة لتغطية نفقاتها.	٤,٥٧	0.650	عالية جداً
٨	٧	تطبق الجامعة خطة مالية لاستعمال الموارد المالية فيما حُصصت له.	٤,٥٦	0.657	عالية جداً
٩	٩	يوجد لدى الجامعة خطة واضحة للمحافظة على مواردها المادية.	٤,٥٥	0.644	عالية جداً
١٠	٨	يتم ترسية المشروعات الجامعية وفق دراسات علمية تراعي اختيار الأنسب.	٤,٥٤	0.631	عالية جداً
١١	٤	تتوافق السياسات المالية للجامعة مع أهدافها.	٤,٥٢	0.653	عالية جداً
١٢	٥	يوجد لدى الجامعة مصادر متعددة لتوفير الموارد المالية.	٤,٥١	0.734	عالية جداً
١٣	٣	تتواصل الجامعة بشكل إيجابي مع الجامعات الأخرى.	٤,٥٠	0.625	عالية جداً
١٤	٢	تبني الجامعة علاقات متينة مع كافة الأطراف المجتمعية.	٤,٤١	0.716	عالية جداً
١٥	١	تحدد الجامعة الشركاء الرئيسيين (محلياً/ إقليمياً / عالمياً) في القطاع الحكومي والخاص.	٤,٣٠	0.821	عالية جداً
		المتوسط العام	٤,٥٥	0.648	عالية جداً

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن أهمية بعد الشراكات وإدارة الموارد في تطوير أداء

الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٣٠ - ٤,٧٠)

وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٥٥)، وانحراف معياري (٠,٦٤٨)، ووفقاً للمحك فإن مستوى أهمية بعد الشراكات وإدارة الموارد كان بدرجة عالية جداً، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة عالية جداً.

وجاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة عالية جداً وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (١٥)، بمتوسط بلغ (٤,٧٠) والتي تنص على: "تملك الجامعة نظاماً حديثاً لأمن المعلومات"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١١)، بمتوسط بلغ (٤,٦٦) التي تنص على "يقدم موقع الجامعة على الشبكة العنكبوتية خدمات للمستفيدين"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (١٣)، بمتوسط بلغ (٤,٦٥) التي تنص على "تتوفر في الجامعة (مختبرات/معامل) كافية"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (١٤)، بمتوسط بلغ (٤,٦٣) التي تنص على "يتم في الجامعة دمج التقنية في العملية التعليمية"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٤,٦٢) التي تنص على "تشارك الجامعة في قواعد معلومات حديثة"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (١٠)، بمتوسط بلغ (٤,٥٩) التي تنص على "يوجد لدى الجامعة خطة طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٤,٥٧) التي تنص على "تكفي الموارد المالية السنوية للجامعة لتغطية نفقاتها"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٤,٥٦) التي تنص على "تطبق الجامعة خطة مالية لاستعمال الموارد المالية فيما حُصصت له"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٤,٥٥) التي تنص على "يوجد لدى الجامعة خطة واضحة للمحافظة على مواردها المادية"، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٤,٥٤) التي تنص على "يتم ترسيب المشروعات الجامعية وفق دراسات علمية تراعي اختيار الأنسب"، واحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٤,٥٢) التي تنص على "تتوافق السياسات المالية للجامعة مع أهدافها"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٤,٥١) التي تنص على "يوجد لدى الجامعة مصادر متعددة لتوفير الموارد المالية"، واحتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٤,٥٠) التي تنص على "تتواصل الجامعة بشكل إيجابي مع الجامعات الأخرى"، واحتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٤,٤١) التي تنص على "تبني الجامعة علاقات متينة مع كافة الأطراف المجتمعية"، واحتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة (١)، بمتوسط بلغ

(٤٣٠) التي تنص على "تحدد الجامعة الشركاء الرئيسين (محلياً/ إقليمياً / عالمياً) في القطاع الحكومي والخاص".

وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة لأهمية الشراكات المجتمعية وإدارة الموارد المتاحة في خدمة تطلعات الجامعة بحيث يتم توظيف جميع الموارد في الدعم وتطوير الأداء الجامعي والاستفادة من الشراكات المحلية والإقليمية والعالمية التي تدعم تطور الجامعة في كافة المجالات، وهذا يؤدي إلى أن تكون الجامعة نقطة جذب لكافة أطراف المجتمع، كما أن امتلاك الجامعة لأنظمة وتقنيات وقواعد معلومات حديثة يجعلها منافسة في الخدمات التي تقدمها وتكون نقطة جذب لكثير من المستفيدين، ولهذا اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية بعد الشراكات وإدارة الموارد في تحقيق التميز المؤسسي العالمي لتطوير الأداء في الجامعات الناشئة، وعليه لابد من تضمين فقرات هذا البعد في الاستراتيجية والنموذج المقترحين.

البعد السادس: نتائج الأداء

جدول (٢٩)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية بعد نتائج الأداء في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٩	تتم الجامعة بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.	٤,٦١	0.639	عالية جداً
٢	١٠	توفر الجامعة بيئة محفزة للبحث العلمي.	٤,٦٠	0.700	عالية جداً
٣	٤	توجد معايير دقيقة لتقييم مستوى تعلم الطلبة.	٤,٥٩	0.625	عالية جداً
٤	١٢	تتبنى الجامعة البحوث العلمية التي تسهم في حل مشكلات المجتمع.	٤,٥٥	0.719	عالية جداً
٥	٨	تركز الخطط الدراسية على تنمية مهارات الطلبة العملية.	٤,٥٤	0.660	عالية جداً
٦	١	توجد لدى الجامعة آليات لتحديد مدى تحقق أهدافها.	٤,٥٣	0.639	عالية جداً
٧	١٣	تنص أهداف الجامعة على تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها.	٤,٥٢	0.714	عالية جداً
٨	١١	تمتلك الجامعة رصيداً معرفياً من خلال المشاركة في النشر في المجالات العلمية المحكّمة.	٤,٥١	0.701	عالية جداً
٩	٣	تهدف سياسة القبول في الجامعة إلى استقطاب الطلبة المتميزين.	٤,٥٠	0.740	عالية جداً
١٠	٧	توجد لدى الجامعة آلية لرصد الأخطاء التي تقع لمعالجتها.	٤,٤٨	0.646	عالية جداً
١١	٦	يتم استطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (قطاع حكومي، قطاع خاص) حول مستوى خريجي الجامعة.	٤,٤٧	0.758	عالية جداً
١٢	٢	تقارن الجامعة جودة نتائجها مع جودة نتائج الجامعات الرائدة.	٤,٤٥	0.679	عالية جداً
١٣	٥	يتم استطلاع آراء الطلبة حول تحصيلهم العلمي.	٤,٤٤	0.750	عالية جداً
١٤	١٦	تتقبل الجامعة المساءلة من قبل جهات خارجية في المجتمع بإيجابية.	٤,٣٥	0.825	عالية جداً
١٥	١٤	تستخدم الجامعة أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها.	٤,٣٤	0.813	عالية جداً
١٦	١٥	يوجد لدى الجامعة مؤشرات لقياس المخاطر والمشكلات التي يواجهها المجتمع.	٤,٣٢	0.798	عالية جداً
		المتوسط العام	٤,٤٩	0.713	عالية جداً

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن أهمية بعد نتائج الأداء في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٣٢ - ٤,٦١) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٤٩)، وانحراف معياري (٠,٧١٣)، ووفقاً للمحك فإن مستوى أهمية بعد نتائج كان بدرجة عالية جداً، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة عالية جداً.

وجاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة عالية جداً وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيبها على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٤,٦١) والتي تنص على: "تهتم الجامعة بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١٠)، بمتوسط بلغ (٤,٦٠) التي تنص على "توفر الجامعة بيئة محفزة للبحث العلمي"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٤)، بمتوسط بلغ (٤,٥٩) التي تنص على "توجد معايير دقيقة لتقييم مستوى تعلم الطلبة"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٤,٥٥) التي تنص على "تتبنى الجامعة البحوث العلمية التي تسهم في حل مشكلات المجتمع"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (٨)، بمتوسط بلغ (٤,٥٤) التي تنص على "تركز الخطط الدراسية على تنمية مهارات الطلبة العملية"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة (١)، بمتوسط بلغ (٤,٥٣) التي تنص على "توجد لدى الجامعة آليات لتحديد مدى تحقق أهدافها"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة (١٣)، بمتوسط بلغ (٤,٥٢) التي تنص على "تنص أهداف الجامعة على تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (١١)، بمتوسط بلغ (٤,٥١) التي تنص على "تمتلك الجامعة رصيماً معرفياً من خلال المشاركة في النشر في المجالات العلمية المحكمة"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (٣)، بمتوسط بلغ (٤,٥٠) التي تنص على "تهدف سياسة القبول في الجامعة إلى استقطاب الطلبة المتميزين"، واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (٧)، بمتوسط بلغ (٤,٤٨) التي تنص على "توجد لدى الجامعة آلية لرصد الأخطاء التي تقع لمعالجتها"، واحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة (٦)، بمتوسط بلغ (٤,٤٧) التي تنص على "يتم استطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (قطاع حكومي، قطاع خاص) حول مستوى خريجي الجامعة"، واحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة (٢)، بمتوسط بلغ (٤,٤٥) التي

تنص على "تقارن الجامعة جودة نتائجها مع جودة نتائج الجامعات الرائدة"، واحتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة (٥)، بمتوسط بلغ (٤,٤٤) التي تنص على "يتم استطلاع آراء الطلبة حول تحصيلهم العلمي"، واحتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة (١٦)، بمتوسط بلغ (٤,٣٥) التي تنص على "تتقبل الجامعة المساءلة من قبل جهات خارجية في المجتمع بإيجابية"، واحتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة (١٤)، بمتوسط بلغ (٤,٣٤) التي تنص على "تستخدم الجامعة أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها"، واحتلت المرتبة السادسة عشر العبارة (١٥)، بمتوسط بلغ (٤,٣٢) التي تنص على "يوجد لدى الجامعة مؤشرات لقياس المخاطر والمشكلات التي يواجهها المجتمع".

وربما يعود السبب في ذلك إلى وعي القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة بأهمية نتائج الأداء في تحقيق التميز المؤسسي حيث يجب أن تضع الجامعات الناشئة معايير دقيقة لتقييم أداء المستفيدين واتباع آليات واضحة للوقوف على مواطن القوة والضعف وعلاج الأخطاء والمشكلات بإيجابية بحيث تكون الجامعة بيئة محفزة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، والعمل على تحقيق جميع احتياجاتهم ومتطلباتهم بما يحقق التنمية المستدامة وهذا يحث الجامعات الناشئة على مقارنة نتائجها بنتائج الجامعات الرائدة، حيث اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية نتائج الأداء في تحقيق التميز المؤسسي العالمي بالجامعات الناشئة ولهذا يجب تضمين جميع فقرات هذا البعد في الاستراتيجية والنموذج المقترحين.

وبهذا يتبين مما سبق أن أهمية جميع الأبعاد الستة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء) جاءت بدرجة عالية جداً من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة مما يدل على دورها المحوري في تطوير أداء هذه الجامعات في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي.

## رابعاً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة تعزى للمتغيرات التالية: (سنة التأسيس، المركز الوظيفي، الخبرة في العمل القيادي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة تعزى للمتغيرات التالية: (سنة التأسيس، المركز الوظيفي، الخبرة في العمل القيادي) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات سنة التأسيس، والخبرة في العمل القيادي، كما تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمتغير المركز الوظيفي، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

■ متغير تأسيس الجامعة:

### جدول ( ٣٠ )

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3468.722	3	1156.241	0.658	0.579
داخل المجموعات	467697.708	266	1758.262		
المجموع الكلي	471166.430	269			

\* دالة عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ).

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير تأسيس الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.658) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.



▪ المركز الوظيفي:

جدول ( ٣١ )

نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	المتوسط المعدل	كاي تربيع	مستوى الدلالة
وكيل الجامعة	21	188.14	14.136	* ٠,٠٠١
عميد كلية	93	143.50		
رئيس قسم	156	123.64		

\* دالة عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ .

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (14.136)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ ، وكانت الفروق لصالح وكيل الجامعة على عميد الكلية ورئيس القسم.

▪ متغير الخبرة في العمل القيادي:

جدول ( ٣٢ )

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7775.603	3	2591.868	1.488	0.218
داخل المجموعات	463390.827	266	1742.071		
المجموع الكلي	471166.430	269			

\* دالة عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ .

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي العالمية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير الخبرة في العمل القيادي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.488) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

## الفصل الخامس

### ملخص الدراسة

- ملخص نتائج الدراسة
- الاستراتيجية المقترحة
- التوصيات
- المقترحات

## الفصل الخامس: ملخص الدراسة

يتناول الباحث في هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والاستراتيجية المقترحة التي تم التوصل إليها لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، ثم تقديم نموذج مقترح وبعض التوصيات والمقترحات.

### ملخص نتائج الدراسة:

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ١- أظهرت النتائج أن العبارات التي تعبر عن توافر بعد القيادة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٥٧ - ٣,٧٢) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٢٨)، وانحراف معياري (١,٠٤٠)، ووفقاً للمحك فإن مستوى توافر بعد القيادة كان بدرجة متوسطة.
- ٢- أظهرت النتائج أن العبارات التي تعبر عن توافر بعد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٤٧ - ٣,٩٢) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٢٧)، وانحراف معياري (١,١٨٤)، ووفقاً للمحك فإن مستوى توافر بعد التخطيط الاستراتيجي كان بدرجة متوسطة.
- ٣- أظهرت النتائج أن العبارات التي تعبر عن توافر بعد الموارد البشرية في الجامعات السعودية الناشئة الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٥٥ - ٣,٥١) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٠٢)، وانحراف معياري (١,٠٨٩)، ووفقاً للمحك فإن مستوى توافر بعد الموارد البشرية كان بدرجة متوسطة.
- ٤- أظهرت النتائج أن العبارات التي تعبر عن توافر بعد العمليات في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٥٢ - ٣,٨١) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٢٠)، وانحراف معياري (١,٠٦٥)، ووفقاً للمحك فإن مستوى توافر بعد العمليات كان بدرجة متوسطة.

٥- أظهرت النتائج أن العبارات التي تعبر عن توافر بعد الشراكات وإدارة الموارد في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٥١ - ٣,٧٧) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٢٦)، وانحراف معياري (١,٠٢٨)، ووفقاً للمحك فإن مستوى توافر بعد الشراكات وإدارة الموارد كان بدرجة متوسطة.

٦- أظهرت النتائج أن العبارات التي تعبر عن توافر بعد نتائج الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٥٣ - ٣,٥٩) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٠٩)، وانحراف معياري (١,٠٨١)، ووفقاً للمحك فإن مستوى توافر بعد نتائج الأداء كان بدرجة متوسطة.

٧- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (3.690) وهي قيمة دالة إحصائية، وكانت الفروق لصالح الجامعات التي تأسسها أقدم على الجامعات التي تم تأسيسها حديثاً.

٨- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (14.794)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠,٠٥$ )، وكانت الفروق لصالح وكيل الجامعة على عميد الكلية ورئيس القسم.

٩- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (4.630) وهي قيمة دالة إحصائية، وكانت الفروق لصالح الذين خبرتهم ١٢ سنة فأكثر على باقي مستويات الخبرة.

١٠- أظهرت النتائج أن العبارات التي تعبر عن أهمية بعد القيادة في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٤١ - ٤,٦١) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٦٨٣)، ووفقاً للمحك فإن مستوى أهمية بعد القيادة كان بدرجة عالية جداً.

١١- أظهرت النتائج أن العبارات التي تعبر عن أهمية بعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٣٣ - ٤,٦٧) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٥١)، وانحراف معياري (٠,٦٦٤)، ووفقاً للمحك فإن مستوى أهمية بعد التخطيط الاستراتيجي كان بدرجة عالية جداً.

١٢- أظهرت النتائج أن العبارات التي تعبر عن أهمية بعد الموارد البشرية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٢٦ - ٤,٦٥) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٤٦)، وانحراف معياري (٠,٧٤١)، ووفقاً للمحك فإن مستوى أهمية بعد الموارد البشرية كان بدرجة عالية جداً.

١٣- أظهرت النتائج أن العبارات التي تعبر عن أهمية بعد العمليات في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٣٢ - ٤,٦١) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٤٥)، وانحراف معياري (٠,٧١٥)، ووفقاً للمحك فإن مستوى أهمية بعد العمليات كان بدرجة عالية جداً.

١٤- أظهرت النتائج أن العبارات التي تعبر عن أهمية بعد الشراكات وإدارة الموارد في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٣٠ - ٤,٧٠) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٥٥)، وانحراف معياري (٠,٦٤٨)، ووفقاً للمحك فإن مستوى أهمية بعد الشراكات وإدارة الموارد كان بدرجة عالية جداً.

١٥- أظهرت النتائج أن العبارات التي تعبر عن أهمية بعد نتائج الأداء في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت متوسطاتها بين (٤,٣٢ - ٤,٦١) وفق مقياس

التدرج الخماسي الذي تم تحديده، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٤٩)، وانحراف معياري (٠,٧١٣)، ووفقاً للمحك فإن مستوى أهمية بعد نتائج الأداء كان بدرجة عالية جداً.

١٦- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير تأسيس الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.658) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

١٧- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (١٤,١٣٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، وكانت الفروق لصالح وكيل الجامعة على عميد الكلية ورئيس القسم.

١٨- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التميز المؤسسي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١,٤٨٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

# الاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي

## المقدمة

يهدف الباحث من خلال وضع هذه الاستراتيجية إلى تقديم برنامج عملي يساعد الجامعات الناشئة على تطوير أدائها في ضوء النماذج العالمية للتميز المؤسسي، بما يتناسب مع وضع هذه الجامعات، وحدائتها تجربتها، ويحقق الآمال المعقودة عليها، كمنارة إشعاع تربوي وفكري واجتماعي في مجتمعاتها المحلية والمملكة العربية السعودية بأكملها، فالمملكة مقبلة على رؤية ٢٠٣٠ التي تنتظر من أبناء هذا البلد ومؤسساته مزيداً من الأداء المتميز، وعلى رأس هذه المؤسسات، مؤسسات التعليم العالي، فقد نصت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على أننا " سنسعى إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات وسوق العمل، وسنهدف إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول (١٤٥٢هـ - ٢٠٣٠م)، فالاستراتيجية من أهم وسائل تحقيق الأهداف، حيث أنها خارطة طريق تهدف إلى توجيه مستقبل المؤسسة وفق أسلوب علمي لا يعتمد على التخمين والحدس، معتمدة على فهم الواقع بنقاط قوته وضعفه والفرص المهيأة للمؤسسة فيه، والتحديات التي تواجهها.

## منطلقات بناء الاستراتيجية:

١- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: فقد تم اعتماد الرؤية كمرجعية في المملكة العربية السعودية لاتخاذ القرارات، وذلك للتأكد من مواءمة المشاريع المستقبلية مع ما تضمنته محاور الرؤية وتعزيز العمل على تنفيذها. (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ١٤٣٧، ص. ١٣) ومن خلال رؤيتنا " سنسعى إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات وسوق العمل، وسنهدف إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول (١٤٥٢هـ - ٢٠٣٠م).

٢- وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية: حيث خصصت الوثيقة الفصل الخامس من الباب الثالث (أهداف مراحل التعليم) للتعليم العالي وأهدافه وجاء في المادة ١٠٨ "التعليم العالي هو مرحلة التخصص العملي في كافة أنواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاية والنبوغ، وتنمية لمواهبهم



وسدًا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضرة ومستقبله بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغايتها النبيلة" كما خصصت الفصل الخامس من الباب الرابع (التخطيط لمراحل التعليم) للتخطيط للتعليم العالي. (وزارة التعليم، ١٤١٦، ص ص. ٢١ - ٢٦).

٣- **نماذج التميز المؤسسي العالمية:** فمؤذج التميز هو إطار إداري عام لضمان النجاح، يقدم نظرة شاملة للمؤسسة، ويساعد على تقييم الواقع الحالي، وسد الفجوات المحتملة إزاء رؤية المؤسسة ورسالتها. (EFQM. 2013. P3)، وقد ركز هذا البحث على نموذج التميز الياباني: جائزة ديمينج (Deming Prize) والنموذج الأمريكي: جائزة مالكوم بالدريج (MBNQA) والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، فهذه النماذج تأتي في مقدمة نماذج التميز المؤسسي (السلمي، ١٤٢٣، ص. ١٢)، كما أنها أكثر النماذج ملائمة من حيث التطبيق على قطاع التعليم العالي (الجعبري، ١٤٢٩هـ، ص. ٦٧).

٤- **مشاريع وزارة التعليم:** فهذه المشاريع هي نقطة انطلاق لأي جهد تطويري يتعلق بالجامعات السعودية، فقد قطعت خطوات في التطوير، ومن هذه المشاريع: الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق) ١٤٥٠ هـ / ٢٠٢٩ م والتي تهدف إلى إعداد خطة استراتيجية طويلة المدى للتعليم الجامعي لمدة خمس وعشرين سنة، تحدد رؤيته ورسالته، واحتياجاته، وأنماطه، ونوعية مخرجاته، وأساليب تمويله، بالإضافة إلى تطوير خطة تفصيلية للسنوات الخمس الأولى، ووضع آلية لتبني أساليب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي (وزارة التعليم، ١٤٣٢، ص. ٥)، بالإضافة إلى هيئة تقويم التعليم ممثلة بالهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي NCAAA، والمركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم للتميز مراكز التميز البحثي في الجامعات السعودية، وغيرها.

٥- **توصيات المؤتمرات العلمية التي عقدت حول واقع الجامعات الناشئة:** ومن ذلك المؤتمر الدولي الأول للتخصصات العلمية في الجامعات الناشئة الذي عقد في جامعة المجمعة "التخصصات العلمية في الجامعات الناشئة. التحديات والحلول" في ٤ / ١ / ١٤٣٤ هـ، وحلقة النقاش العاشرة "التعلم الإلكتروني في الجامعات الناشئة" القضايا والتطلعات" في جامعة المجمعة عام ١٤٣٤ هـ، ومؤتمر ومعرض التعليم العالي بالرياض عام ١٤٣٦ هـ، وندوة "دور الجامعات الناشئة في خدمة المجتمع" بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ١٦ / ٤ / ١٤٣٤ هـ.

٦- خطة التنمية العاشرة (٣٦ / ١٤٣٧ - ٤٠ / ١٤٤١ هـ) (٢٠١٥ - ٢٠١٩ م): فالهدف الحادي عشر من أهدافها: تنمية الموارد البشرية، ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، من خلال: التعليم العالي وذلك بأكثر ومن وسيلة ومنها تعزيز كفاءة التعليم العالي، والتوسع في التقويم والاعتماد الأكاديمي. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦، ص ١١-١٢).

٧- نتائج الدراسة الميدانية: حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات السعودية الناشئة متوسطة، ودرجة أهميتها عالية جداً من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (وكلاء الجامعات، العمداء، رؤساء الأقسام)، مما يعني ضرورة العمل من أجل التغيير.

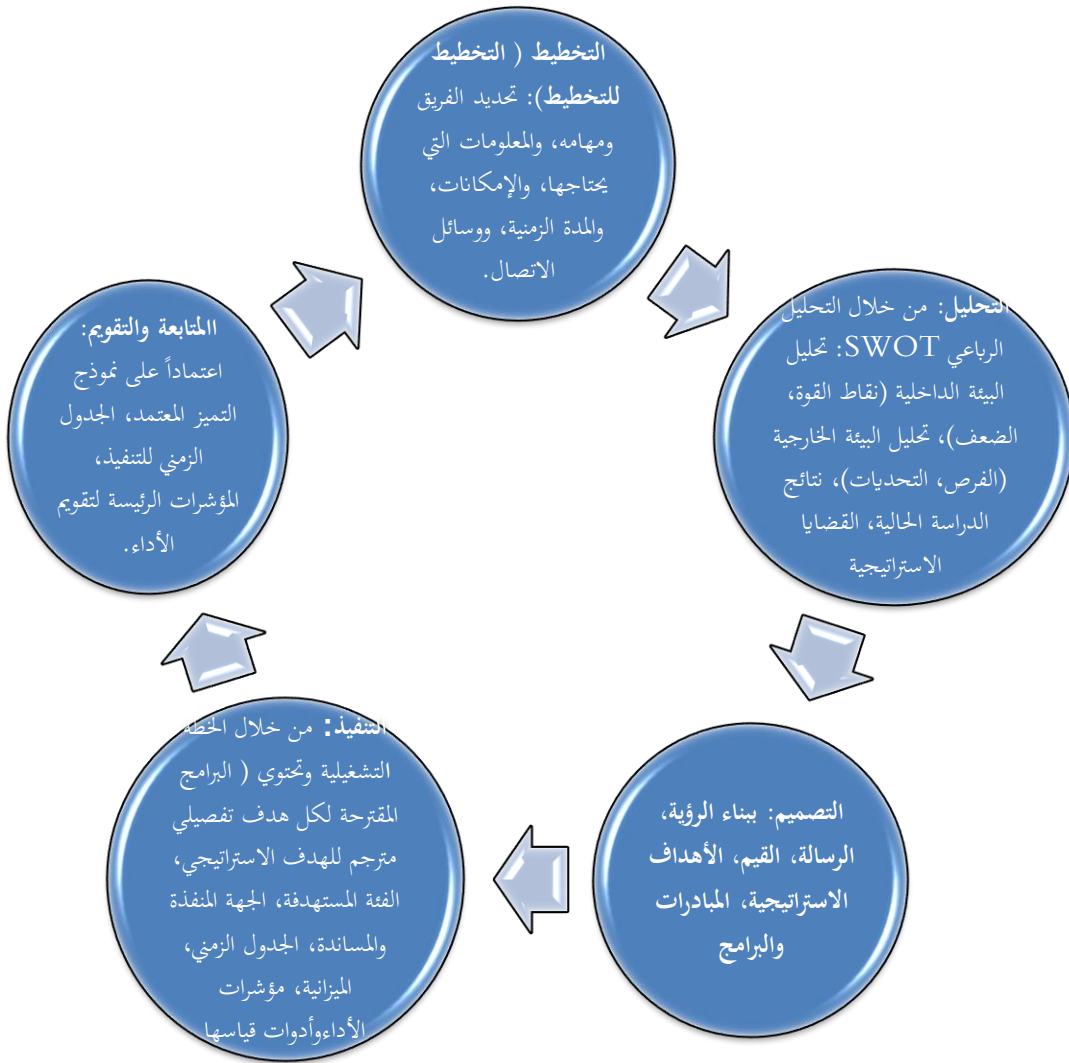
### دواعي تطبيق الاستراتيجية

من خلال نتائج الدراسة الحالية، ونتائج الدراسات السابقة، فإن من دواعي تطبيق هذه الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة:

- ١- اهتمام قيادات الجامعات الناشئة بتحقيق التميز المؤسسي لجامعاتهم.
- ٢- قلة المبادرات المماثلة في الجامعات السعودية الناشئة.
- ٣- تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- ٤- هذه الاستراتيجية هي خارطة طريق نحو التميز المؤسسي ومن ثم تحقيق الاعتماد الأكاديمي.
- ٥- تحقيق فوائد التميز المؤسسي على جميع المستويات.
- ٦- حماية الجامعة الناشئة من الابتعاد عن أهدافها تحت ضغوط متطلبات مجتمعاتها المحلية.
- ٧- ترشيد الانفاق والاستفادة من الموارد المتاحة.

### منهجية إعداد الاستراتيجية:

تتكون منهجية إعداد هذه الاستراتيجية من خمسة مراحل رئيسة، تتفرع منها مراحل أخرى، كما في الشكل الآتي:



شكل (٨)

## ١- المرحلة الأولى: التخطيط (Planning)

تم في هذه المرحلة التخطيط لبناء الاستراتيجية المقترحة، وذلك من خلال دراسة نماذج التميز المؤسسي العالمية، وأخذ آراء القيادات الجامعية في تسع جامعات ناشئة (وكلاء الجامعات، العمداء، رؤساء الأقسام)، وهذه الجامعات موزعة حسب سنوات التأسيس والموقع الجغرافي (الطائف، حائل، الجوف، تبوك، الحدود الشمالية، المجمعة، شقراء، بيشة، حفر الباطن)، بالإضافة إلى آراء مجموعة من خبراء التعليم العالي، وما ورد في الأدب النظري في مجالات التعليم العالي، وتطوير الأداء والتميز المؤسسي.

## ٢- المرحلة الثانية: التحليل (Analysis)

بناءً على النتائج المستخلصة من أداة الدراسة، وبناءً على التواصل مع قيادات الجامعات الناشئة، ونتائج الدراسات السابقة التي طبقت على الجامعات الناشئة، تم تحليل واقع الجامعات الناشئة باستخدام أسلوب التحليل الرباعي سوات (SWOT) لتشخيص الوضع الراهن، حيث شمل تحليل البيئة الداخلية، من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في الجامعات الناشئة، وذلك لمعرفة الظروف والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على تطوير الأداء في هذه الجامعات ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي، أما تحليل البيئة الخارجية فقد تم من خلال التعرف على الفرص والتحديات التي تواجه هذه الجامعات، لمعرفة القوى والمتغيرات والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، وبالتالي معرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفة الفرص والاستفادة منها بشكل مباشر في تطوير الأداء، وتقوية نقاط الضعف ومواجهة التهديدات التي تحد من ذلك.

### نقاط القوة Strengths:

- ١- لم تمر الجامعات الناشئة بحزمة التعقيدات التي مرت بها الجامعات التي أنشئت منذ فترة طويلة، وبالتالي فهي تستطيع وضع خططها لتطوير أدائها في ضوء نماذج التميز المؤسسي بدون أن يقيدتها إرث سابق، سواء كان هذا الإرث إيجابياً أو سلبياً.
- ٢- الجامعات الناشئة في الأغلب هي المؤسسات الأكبر في مجتمعاتها المحلية، وكذلك فروعها، وبالتالي فإن تأثيرها في حال تميزها سيكون كبيراً على ما حولها، وهذا سينعكس على مدخلاتها في المستقبل.
- ٣- أغلب القيادات العليا (المديرون والوكلاء) في الجامعات الناشئة تمتلك خبرة بسبب انتقالها من جامعات أخرى. وكما تبين من نتائج الدراسة فإن نسبة ٧٠,٧% من الوكلاء والعمداء ورؤساء الأقسام يمتلكون خبرة من ٤ سنوات فأكثر. (ص. ١٩٣).
- ٤- إدراك القيادات الجامعية في الجامعات الناشئة لأهمية تطوير الأداء في ضوء النماذج العالمية للتميز المؤسسي كما تبين من نتائج الدراسة.
- ٥- وضوح الرؤية والرسالة في الجامعات الناشئة.

٦- توفر مواقع الكترونية للجامعات الناشئة، بالإضافة إلى الاشتراك في قواعد المعلومات الحديثة.

٧- وجود عمادات ومراكز للجودة في الجامعات الناشئة.

٨- سعي الجامعات الناشئة للاعتماد الأكاديمي، وحصول بعض برامجها على الاعتماد البراجمي.

٩- توطین الوظائف الإدارية في الجامعات الناشئة.

### نقاط الضعف Weaknesses:

١- ضعف البنية التحتية في الجامعات الناشئة، ووجود بعض الكليات -خصوصاً في الفروع- في مبان مستأجرة.

٢- قلة الكوادر الوطنية المؤهلة كأعضاء هيئة تدريس ورؤساء أقسام، والاعتماد على أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين خصوصاً في التخصصات العلمية.

٣- قلة مصادر الإيرادات للجامعات الناشئة واعتمادها بالكامل (أو بصورة كبيرة) على الدعم الحكومي.

٤- ضعف مشاركة منسوبي الجامعة في وضع الخطط والاستراتيجيات.

٥- ضعف الاعتماد على المعايير في اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الناشئة.

٦- ضعف برامج إعداد الصف الثاني من القيادات في الجامعات الناشئة.

٧- الضعف في تقويم خطة الجامعة وبرامجها.

٨- التركيز على جوانب في التطوير على حساب جوانب أخرى، رغم أن كل جانب مؤثر على الآخر.

### الفرص Opportunities:

١- الدعم الحكومي: تمّول الجامعات في المملكة العربية السعودية بالكامل من الميزانية العامة، حيث يحظى قطاع التعليم بنسبة كبيرة من الدعم، كما أن كون الجامعات الناشئة في مرحلة التأسيس يجعلها تحظى بدعم كبير.

٢- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ فهذه الرؤية تحتاج الجميع، وتدعم جهود المؤسسات العاملة، كما نصت على ذلك.

- ٣- دمج التعليم العالي مع التعليم العام في وزارة واحدة، ففي هذا تسهيل على الجامعات الناشئة في التواصل مع التعليم العام، وبالتالي معالجة المشكلات بصورة استباقية، والاستفادة من الكوادر في القطاعين، ووضع الخطط المشتركة لتطوير الأداء.
- ٤- هيئة تقويم التعليم، فمعايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي NCAAA التابعة لهيئة تقويم التعليم تختصر الكثير على الجامعات الناشئة للوصول إلى الأداء المتميز، مع إدراكها لوضع الجامعات الناشئة الخاص واحتياجاتها.
- ٥- برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، خصوصاً أن فيه عدداً من أبناء مجتمعات الجامعات الناشئة.
- ٦- عدد من الجامعات الناشئة في مناطق حدودية، مما يتيح لها الفرصة بحكم القرب المكاني للاستفادة من ذوي الاختصاص في الدول المجاورة بدون تكاليف كبيرة.
- ٧- تحظى الجامعات الناشئة بدعم مجتمعاتها المحلية التي تعلق عليها آمالاً كبيرة.
- ٨- وجود كوادر مؤهلة من أبناء المجتمعات المحلية للجامعات الناشئة، فعدد من أبناء هذه المجتمعات حاصلين على شهادات عليا.
- ٩- الجامعات العريقة، فأغلب الجامعات الناشئة هي في مناطق ومحافظات قريبة من الجامعات العريقة مما يسهل سبل التعاون بين الجامعات.
- ١٠- التطور الإلكتروني على مستوى العالم، مما سهل وسائل التواصل والتطوير.

### التحديات Threats:

يواجه التعليم العالي تحديات كبيرة في هذا العصر، وبحكم حداثة تجربة الجامعات الناشئة فإن التحديات التي تواجهها أكبر، ومن ذلك:

- ١- متطلبات المجتمعات المحلية التي قد تدفع باتجاه سلبي، مثل: زيادة نسب القبول على حساب الأداء، وتعيين غير الأكفاء.
- ٢- التذبذبات في أسعار النفط، وما قد يستدعيه ذلك من خفض للدعم الحكومي.
- ٣- الأنظمة واللوائح التي قد تعيق جهود التطوير.
- ٤- زيادة أعداد الطلاب الراغبين في الالتحاق بالتعليم الجامعي.
- ٥- قلة العوامل الجاذبة للكوادر المتميزة في الجامعات الناشئة ومجتمعاتها.

- ٦- احتياجات المدن التي تتواجد فيها الجامعات الناشئة ومن ذلك عدم وجود مطارات دولية مما قد يعيق إقامة المؤتمرات وتبادل الخبرات.
- ٧- ضعف سوق العمل في مجتمعات الجامعات الناشئة مقارنة بالمناطق الكبرى.
- ٨- ضعف العلاقة بين مؤسسات المجتمع المحلي والجامعات الناشئة، مما ينتج عنه ضعف استفادة تلك المؤسسات من الجامعات في مجال البحوث والاستشارات.
- ٩- ما يواجهه الطالب الجامعي من تأثيرات فكرية واجتماعية، خصوصاً أن عدداً من الجامعات الناشئة في مناطق حدودية، أو محافظات صغيرة لا يوجد فيها مناشط توعوية كافية.
- ١٠- ارتفاع تكاليف الأجهزة التقنية والطبية، مما قد يعيق توفيرها في الجامعات الناشئة خصوصاً أن على ميزانيات هذه الجامعات تعاني ضغوطاً كبيرة بحكم التأسيس.
- ١١- ضعف المستوى الاقتصادي لأفراد مجتمعات الجامعات الناشئة.

### القضايا الاستراتيجية:

من خلال نتائج التحليل الرباعي لواقع الجامعات السعودية الناشئة، واعتماداً على معايير نماذج التميز المؤسسي العالمية، بالإضافة إلى بقية منطلقات هذه الاستراتيجية، ونتائج الدراسة الميدانية، والدراسات السابقة التي طبقت على الجامعات السعودية الناشئة، أمكن تحديد القضايا الاستراتيجية التالية:

**القضية الأولى: القيادات الجامعية:** تتوقف جهود تطوير الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، على وجود قيادات جامعية طموحة، وملتزمة، وداعمة لجهود التميز، ولذلك فمعيار القيادة أحد المعايير الأساس في نماذج التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي.

**القضية الثانية: التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط الاستراتيجي هو الخطوة الأساس، والنجاح فيها شرط للنجاح فيما بعدها، كما أن الجامعات السعودية الناشئة بحاجة ماسة للنجاح في تخطيطها الاستراتيجي لمستقبلها وفق احتياجاتها الحالية والمستقبلية، وبما يتوافق مع خطط التطوير التي تسعى إليها المملكة العربية السعودية.

**القضية الثالثة: كفاءة الموارد البشرية:** يتكامل الأداء الإداري والأكاديمي لتحقيق الأداء المتميز، فالأستاذ الجامعي والموظف الإداري هو المترجمان لكل جهد من جهود التطوير، من خطط نظرية إلى واقع ملموس، كما أن له دوراً مباشراً أو غير مباشر- في كل مجال من مجالات التميز المؤسسي الأخرى.

القضية الرابعة: تحسين العمليات: فالعمليات هي الطريق المؤدي نحو التميز المؤسسي، ولذلك وضعتها معظم نماذج التميز كمعيار مستقل، واهتمت بتحسينها وتطويرها، والجامعات الناشئة في طور البناء، ولذلك فهي بحاجة إلى التميز في العمليات حتى تتحقق الأهداف المرجوة.

القضية الخامسة: الشراكات وإدارة الموارد: حتى تتميز الجامعة تحتاج إلى تخطيط وإدارة شراكاتها مع الجهات ذات العلاقة، توفيراً للموارد اللازمة ودعمًا لها، فالشراكات الفاعلة داعم للاستراتيجية والسياسات، وتطوير الموارد البشرية، والتشغيل الفعال لعملياتها، وبالتالي نتائج أداء متميزة، كما أن الجامعات الناشئة تعاني بحكم حداثة تجربتها من شح الموارد المالية، مما قد يعيق جهود تطوير الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

القضية السادسة: نتائج الأداء: النتائج هي هدف كل جهد من جهود التطوير، وهي المؤشر الأكبر على نجاح كل ما سواها، ولذلك لا يخلو نموذج من نماذج التميز المؤسسي من معيار النتائج، والجامعات السعودية الناشئة عندما تحقق نتائج أداء متميزة في وظائف الجامعة المختلفة (الطالب، البحث العلمي، خدمة المجتمع) تحقق الكثير لها ولمجتمعتها.

### المرحلة الثالثة: التصميم (Design).

وتشمل هذه المرحلة بناء الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، ويمكن توضيحها كالآتي:

الرؤية: جامعة متميزة مؤسسياً ومعتمدة أكاديمياً.

الرسالة: الوصول إلى جامعة متميزة في أدائها من خلال تميزها في تخريج كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على المنافسة، وتقديم بحوث علمية ذات إضافة، وتنمية مستدامة للمجتمع المحيط بالجامعة بما يحقق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وأهداف الخطط التنموية.

### القيم:

- **الاتقان:** يتحقق من خلال الوفاء بكامل متطلبات كل عمل من الأعمال، وعلى كافة المستويات وفق معايير التميز المؤسسي.
- **التعاون:** وذلك بمساهمة جميع العاملين في الجامعة، والتعاون بين الكليات والعمادات، بالإضافة للتعاون مع الجامعات الأخرى.
- **الالتزام:** وذلك بالتزام القيادات الجامعية في مختلف المستويات وأعضاء هيئة التدريس بمتطلبات التميز المؤسسي.
- **الشفافية:** بأن تكون جميع العمليات في الجامعة واضحة ومعلنة.



- **العدالة:** في قبول الطلبة، وفيما يقدم من خدمات لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس وموظفين.
  - **التواصل:** وذلك داخل الجامعة وخارجها، بتواصل الجامعة مع مجتمعها المحلي، وتواصل القيادات مع منسوبي الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس بطلابهم.
  - **الأسلوب العلمي:** في التخطيط وحل المشكلات والبعد عن الحدس والتخمين.
  - **التقييم المستمر:** لجميع الخطط والعمليات والبرامج والمناهج الدراسية.
  - **الاستمرارية:** باستمرارية البرامج والخطط، ويبدأ ذلك من التخطيط السليم ووضوح الهدف.
- الأهداف الاستراتيجية المقترحة:**

تمت صياغة الأهداف الاستراتيجية للاستراتيجية المقترحة بما يساعد في تحقيق تطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، وتتكون الاستراتيجية المقترحة من ستة أهداف:

الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير أداء القيادات الجامعية.

الهدف الاستراتيجي الثاني: بناء خطط استراتيجية توصل إلى الأداء المتميز.

الهدف الاستراتيجي الثالث: تنمية الموارد البشرية.

الهدف الاستراتيجي الرابع: التحسين المستمر للخدمات المقدمة للمستفيدين.

الهدف الاستراتيجي الخامس: بناء شراكات فاعلة.

الهدف الاستراتيجي السادس: إدارة موارد الجامعة بكفاءة وفعالية.

الهدف الاستراتيجي السابع: تحقيق نتائج أداء متميزة.

الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير أداء القيادات الجامعية.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج والسياسات التالية:

- ١- بناء برامج تدريبية خاصة للقيادات.
  - ٢- وضع معايير لاختيار القيادات الجامعية في كافة المستويات.
  - ٣- وضع برنامج لتأهيل صف ثاني من القيادات الجامعية.
  - ٤- المشاركة في المؤتمرات العلمية.
  - ٥- فتح قنوات التواصل مع القيادات الجامعية في الجامعات الرائدة.
- الهدف الاستراتيجي الثاني: بناء خطط استراتيجية توصل إلى الأداء المتميز.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج والسياسات التالية:

- ١- تشكيل فريق خاص مؤهل لبناء الخطة ومتابعتها.
- ٢- إشراك منسوبي الجامعة في بناء الخطط الاستراتيجية.
- ٣- وضع مؤشرات أداء.
- ٤- تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ.
- ٥- وضع خطة زمنية لمتابعة الخطط الاستراتيجية بصورة دورية.
- ٦- إعلان الخطة الاستراتيجية الأساس والتسويق لها.

### الهدف الاستراتيجي الثالث: تنمية الموارد البشرية

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج والسياسات التالية:

بالنسبة لعضو هيئة التدريس:

- ١- استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين.
- ٢- استقطاب الخريجين المتميزين في برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي للتدريس في الجامعة.
- ٣- الاستفادة من حملة الشهادات العليا من أبناء مجتمعات الجامعات الناشئة.
- ٤- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات العلمية.
- ٥- الاشتراك في قواعد المعلومات الحديثة.
- ٦- التقييم المستمر لأداء عضو هيئة التدريس وتقديم التغذية الراجعة له.
- ٧- ابتعاث المعيدين لاستكمال دراستهم في المؤسسات التعليمية ذات المكانة المميزة.
- ٨- فتح قنوات التواصل بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس.

وبالنسبة للموظف:

- ١- التحديد الدقيق للاحتياج التدريبي.
- ٢- إلحاق الموظفين بدورات تدريبية في المراكز المتخصصة.
- ٣- وضع آليات واضحة ومعلنة للتوظيف.
- ٤- اختيار الأشخاص المناسبين (من حيث المؤهلات والقدرات) للوظائف الإدارية.
- ٥- قياس مستوى الرضا الوظيفي بصورة دورية وفق معايير مقننة.
- ٦- استحداث جائزة للموظف المتميز على مستوى الأقسام والكليات والعمادات والجامعة.

الهدف الاستراتيجي الرابع: التحسين المستمر للخدمات المقدمة للمستفيدين.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج والسياسات التالية:

- ١- تحديد واضح للمسؤوليات.
- ٢- تشكيل لجنة لمراجعة العمليات بصورة مستمرة وتبسيط إجراءاتها.
- ٣- استخدام الوسائل التقنية والتطبيقات الحديثة.
- ٤- استطلاع آراء المستفيدين في الخدمات المقدمة لهم.
- ٥- تأهيل الخدمات لتتوافق مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ٦- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- ٧- الرقابة الفعالة للشركة المسؤولة عن الخدمات المساندة في الجامعة.

الهدف الاستراتيجي الخامس: بناء شراكات فاعلة.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج والسياسات التالية:

- ١- تأهيل موظفي قسمي العلاقات العامة والإعلام لتحسين الصورة الذهنية للجامعة في مجتمعاتها المحلية.
- ٢- التواصل الجيد مع الجهات الرسمية المسؤولة عن الدعم (وزارة التعليم، وزارة المالية).
- ٣- عقد شراكات فاعلة مع الأفراد والجهات الفاعلة في المجتمع المحلي وسوق العمل.
- ٤- دعم المبدعين وتشجيع ابتكار مشاريع مميزة تسهم في المحافظة على الموارد وجلب الدعم اللازم.

الهدف الاستراتيجي السادس: إدارة موارد الجامعة بكفاءة وفعالية.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج والسياسات التالية:

- ١- وضع آليات واضحة ومعلنة لترسية المشروعات الجامعية.
- ٢- اختيار الأشخاص المناسبين في الوظائف الإشرافية على المشاريع من ناحية الفهم والقدرة على المتابعة والتقييم.
- ٣- تطبيق خطة مالية لاستعمال الموارد المالية المتوافرة فيما خصصت له.
- ٤- تدريب وتطوير موظفي الشؤون الإدارية والمالية.
- ٥- التوجه للاستثمار وفق اللوائح والأنظمة وبالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
- ٦- بناء ثقافة للنزاهة والشفافية والمساءلة.

الهدف الاستراتيجي السابع: تحقيق نتائج أداء متميزة.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج والسياسات التالية:

- بالنسبة للطلاب:

- ١- استقطاب الطلبة المتميزين في المدارس الثانوية من خلال التواصل مع إدارات التعليم والمدارس.
- ٢- العناية بطلبة السنة التحضيرية وتوجيههم للتخصصات المتوافقة مع قدراتهم.
- ٣- تخصيص رامج (أندية للقراءة، دورات، ...) ترقى بمستوى وعي الطالب خلال دراسته الجامعية.
- ٤- الاحتكاك بطلبة الجامعات المتميزة من خلال المشاركة في المؤتمرات والملتقيات الطلابية.
- ٥- التبادل الطلابي: بحيث يدرس الطالب بعض المواد في جامعات أخرى.
- ٦- تقييم المناهج الدراسية بصورة مستمرة وتطويرها.

- بالنسبة للبحث العلمي

- ١- وضع برامج لتطوير الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس. (دورات تدريبية، ورش عمل، محاضرات،)
- ٢- وضع معايير لتقييم البحوث العلمية المنشورة لأعضاء هيئة التدريس، ومن ذلك مكانة المجلة العلمية المنشور فيها البحث.
- ٣- إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس والطلاب للاشتراك في قواعد المعلومات الحديثة.
- ٤- تطوير الأداء البحثي للطلبة من خلال الدورات التدريبية والمقررات الدراسية.
- ٥- الاستفادة من الموقع الجغرافي للجامعة الناشئة، وكونها الجامعة الوحيدة في تحديد أولويات للبحث العلمي تنبع من حاجة المجتمع المحلي، وتقديم بحوث نوعية لمعالجة مشكلات مجتمعاتها.
- ٦- إقامة مؤتمرات علمية.
- ٧- إصدار مجلات علمية محكمة.

- بالنسبة لخدمة المجتمع.

- ١- ربط خطط الجامعة وبرامجها برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- ٢- افتتاح الأقسام التي تغطي احتياج المجتمع المحلي وأبرز ما يميزه.
- ٣- تكوين مجلس استشاري يضم الأشخاص الفاعلين في المجتمع.
- ٤- اختيار الأشخاص المميزين لعمادة خدمة المجتمع.

- ٥- تقديم برامج تطويرية موجهة للرفقي بالمجتمع المحلي فكرياً، وتربوياً، واجتماعياً، واقتصادياً.
- ٦- الاهتمام بدراسة المشكلات التي يواجهها المجتمع المحلي من خلال مراكز دراسات وبحوث، ووضع مؤشرات لقياس هذه المخاطر والمشكلات.

#### □ المرحلة الرابعة: التنفيذ (Implementation).

ويتم في هذه المرحلة تنفيذ الاستراتيجية المقترحة عبر الخطط التشغيلية، حيث يتم تحويل الأهداف الاستراتيجية بمبادراتها وبرامجها إلى خطط تشغيلية سنوية أو فصلية خلال المدة الزمنية المحددة وهي خمس سنوات، وتشتمل كل خطة تشغيلية سنوية على: البرامج المقترحة لكل هدف تفصيلي وآليات تنفيذها، والأنشطة المصاحبة، والفئة المستهدفة، والإدارة المنفذة، والإدارة المساندة، والجدول الزمني لتحديد الفترة الزمنية التي يتم خلالها تنفيذ البرامج، والميزانية اللازمة لتحقيقه ومؤشرات الأداء المرتبطة أو عوامل النجاح، وأدوات قياسه. كما يتم التقييم الدوري لمخرجات الخطة التشغيلية وذلك بمتابعة نتائج تأثير كل برنامج بصورة منتظمة عبر مؤشرات الأداء المرتبطة بالأهداف التفصيلية مترجمة الأهداف الاستراتيجية والمبادرات أو البرامج، وإجراء التعديلات المناسبة في الوقت المناسب.

ولتنفيذ هذه الاستراتيجية يقترح الباحث الخطوات التالية:

- تشكيل لجنة عليا للإشراف على تطبيق الاستراتيجية.
- تشكيل فرق عمل لتنفيذ الاستراتيجية.
- وضع استراتيجيات للتنفيذ تشمل التعريف بالاستراتيجية، والتدريب على تنفيذها، ووضع برنامج تقويمي لها.

#### □ المرحلة الخامسة: التقييم (Evaluation).

تهدف هذه المرحلة إلى التحقق فعلاً من أن الاستراتيجية المقترحة قد تم تنفيذها بشكل فعلي من خطوة بناء الرؤية والرسالة وحتى التنفيذ، وذلك لاكتشاف الانحرافات المهمة بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة، والتي تم تحديدها سلفاً، ومعرفة أسباب هذه الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، كما أنه في هذه المرحلة يتم متابعة ما يمكن أن يطرأ على الاستراتيجية من تغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية وفق الظروف والمستجدات، وذلك للحفاظ على ملاءمة الاستراتيجية للأوضاع الداخلية والخارجية، ومن ثم الإبقاء على جودتها.

● المتطلبات المهمة التي تسهم في تفعيل الاستراتيجية المقترحة:

في ضوء نتائج الدراسة، واعتماداً على تحليل واقع الجامعات السعودية الناشئة، فإن أهم متطلبات تفعيل الاستراتيجية المقترحة:

١- إيمان الإدارة العليا بهذه الاستراتيجية وتحويلها إلى برامج عمل، والاهتمام بتنفيذها ومتابعة تقييمها.

٢- توفير الاعتمادات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية.

٣- تبنى عمادة التطوير والجودة في الجامعة لهذه الاستراتيجية.

٤- تكليف الأشخاص المناسبين بالإشراف على تنفيذ الاستراتيجية.

٥- بناء هياكل تنظيمية مرنة.

٦- بناء الخطط وبرامج التنفيذ وفق واقع الجامعات الناشئة وإمكانياتها.

٧- أن تكون خطط العمادات المساندة والكليات والأقسام داعمة لهدف تطوير الأداء في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي.

٨- التقييم المستمر ومتابعة التقدم، لتصحيح الانحرافات أولاً بأول.

٩- تقديم دورات تدريبية لمنسوبي الجامعة في التميز المؤسسي.

١٠- تعاون الجميع من أجل تحقيق الأداء المتميز، فتميز قسم أو كلية دون أخرى لن يحقق الأهداف المرجوة.

١١- تكييف عمليات الجامعة بما يضمن التطبيق الأمثل للاستراتيجية.

١٢- حملة إعلامية لبيان أهمية تحقيق الأداء المتميز للجامعة تستهدف مؤسسات المجتمع ذات العلاقة في القطاعين الحكومي والخاص بالإضافة إلى الأفراد.

١٣- عقد شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع ذات العلاقة في القطاعين الحكومي والخاص لدعم جهود الجامعة في تحقيق الأداء المتميز في مختلف المجالات.

١٤- توفير المواد والأجهزة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

١٥- توعية الطالب بأهمية وصول جامعتهم إلى التميز المؤسسي.

١٦- توجيه بعض البحوث العلمية لتطوير الأداء في ضوء النماذج العالمية للتميز المؤسسي.

١٧- توعية المجتمع بأهمية مشاركة الجامعة في الوصول إلى أهدافها.

• المعوقات المتوقعة التي قد تحول دون تطبيق الاستراتيجية:

في ضوء نتائج الدراسة، واعتماداً على تحليل واقع الجامعات الناشئة، فإن أهم المعوقات المتوقعة:

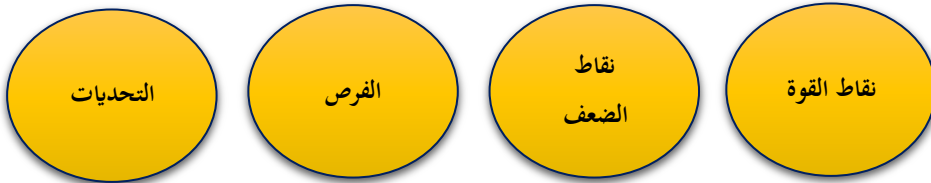
- ١- ضعف اهتمام الإدارة العليا بأهمية تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، قلة الدعم المادي المخصص لتحقيق الأداء المتميز.
- ٢- الخلل في ترتيب الأولويات، سواءً على مستوى الجامعة ككل، أو العمدات والكليات والأقسام.
- ٣- قلة الكوادر المؤهلة لتحقيق متطلبات تطوير الأداء المتميز، ضعف فهم بعض المعنيين للتميز المؤسسي وأهميته في تطوير الأداء.
- ٤- اللوائح والأنظمة التي قد تعيق جهود التطوير والرقى نحو التميز.
- ٥- ضعف البنية التحتية للجامعة.
- ٦- ضعف مؤسسات القطاع الخاص الموجودة في مجتمع الجامعة.
- ٧- ضعف مواكبة الطالب الجامعي لجهود التطوير، منه شخصياً أو لضعف قنوات التواصل معه، ضعف وعي المجتمع المحلي، مما قد يجعله معيقاً لجهود التميز بالمطالبة بتحقيق رغباته الآنية.

## المخطط العام للاستراتيجية المقترحة

### منطلقات الاستراتيجية ومصادر بنائها



### تحليل البيئة الداخلية والخارجية



### القضايا الاستراتيجية

الرؤية: جامعة ناشئة متميزة مؤسسياً ومعتمدة أكاديمياً.

الرسالة: الوصول إلى جامعة متميزة في أدائها من خلال تميزها في تخريج كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على المنافسة، وتقديم بحوث علمية ذات إضافة، وتنمية مستدامة للمجتمع المحيط بالجامعة بما يحقق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وأهداف الخطط التنموية.

القيم: الإتقان، التكامل، الالتزام، الشفافية، العدالة، التواصل، الأسلوب العلمي، التقييم المستمر، الاستمرارية

الأهداف الاستراتيجية: تطوير أداء القيادات الجامعية، تميز الخطط الاستراتيجية للجامعة، تنمية الموارد البشرية، تحسين العمليات، إدارة موارد الجامعة بكفاءة وفعالية، تحقيق نتائج أداء متميزة.

التغذية الراجعة

شكل (٩)



## نموذج مقترح لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي:

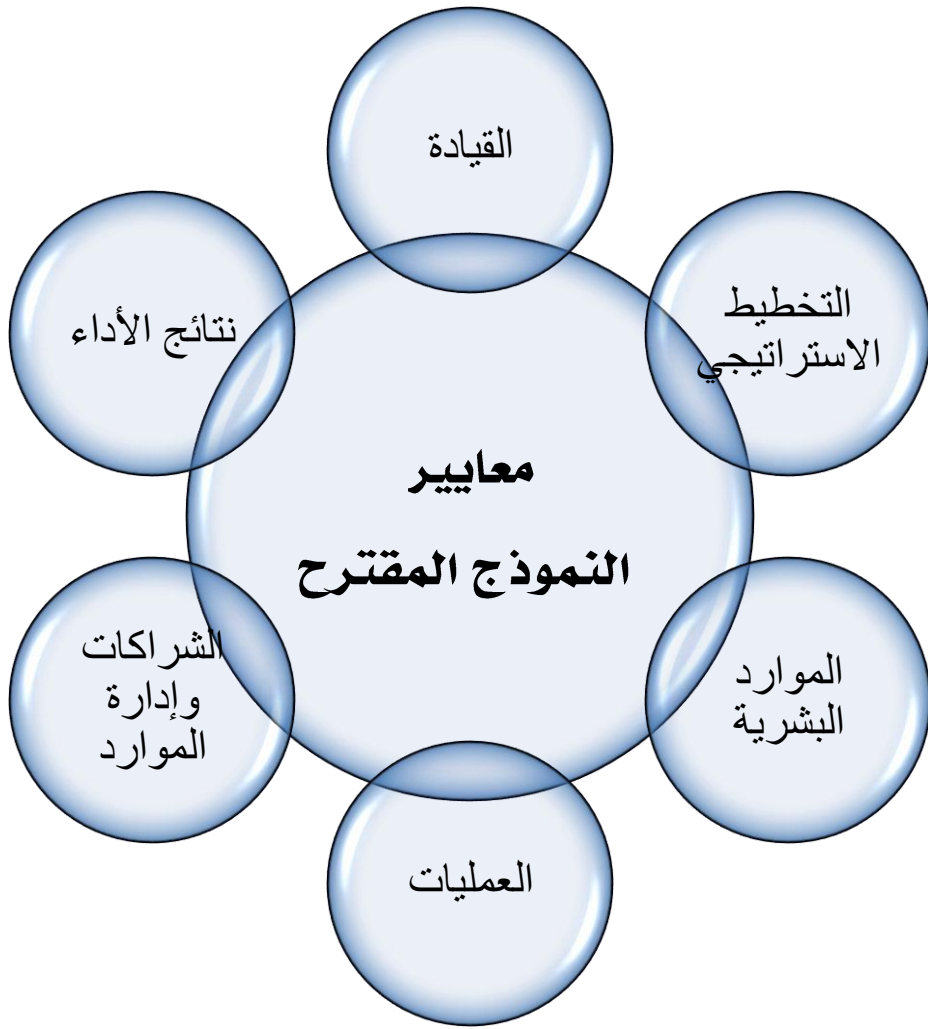
من خلال نتائج الدراسة الميدانية، حيث جاءت أهمية معايير التميز المؤسسي لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد، بدرجة عالية جداً، وبناءً على الأدب النظري فيما يتعلق بتطوير الأداء والتميز المؤسسي، واعتماداً على نماذج التميز المؤسسي العالمية، فإن الباحث يقدم هذا النموذج لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة بما يناسب واقعها.

المعيار الأول: القيادة	
١	توجد في الجامعة معايير واضحة لاختيار القيادات في كافة المستويات.
٢	تمثل القيادات الجامعية قدوة للمرؤوسين.
٣	توفر القيادات الجامعية الدعم الكافي لبرامج مراكز (الجودة/ التميز) في الجامعة.
٤	تمتلك القيادات الجامعية القدرة على التواصل الفعال مع الجميع.
٥	تشارك القيادات الجامعية كافة منسوبي الجامعة في إعداد خطة الجامعة الاستراتيجية.
٦	تعمل القيادات الجامعية على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي.
٧	تشارك القيادات الجامعية في جهود تطوير الأداء الجامعي.
٨	تدعم القيادات الجامعية الأفكار الإبداعية المقدمة من منسوبي الجامعة.
٩	توجد في الجامعة خطة لإعداد صف ثاني من القيادات.
المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي	
١	توجد وحدة متخصصة في الجامعة لشؤون (التخطيط/التطوير)
٢	تتميز رسالة الجامعة بالوضوح.
٣	تتوافق الخطة الاستراتيجية للجامعة مع خطط التنمية في المملكة العربية السعودية.
٤	تتضمن رؤية الجامعة تحقيق التميز المؤسسي.
٥	يعمل أفراد ذوو كفاءة عالية في الوحدة المختصة بالتخطيط والتطوير.
٦	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية معلنة لتطوير الأداء.
٧	تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالشمول.
٨	تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تنفذ بشكل صحيح.
٩	تضع الجامعة خططها الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
١٠	تحدد الخطة الاستراتيجية للجامعة بوضوح الجهات المسؤولة عنها.
١١	تضع الجامعة خططها الاستراتيجية بناءً على فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لذوي العلاقة.
١٢	يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة بصورة دورية.

١٣	تستطيع الخطة الاستراتيجية للجامعة التكيف مع المتغيرات.
١٤	يتم وضع أنشطة الجامعة في ضوء الخطة الاستراتيجية.
١٥	تنسجم أهداف العاملين في الجامعة مع أهداف الخطة الاستراتيجية.
<b>المعيار الثالث: الموارد البشرية</b>	
١	توجد في الجامعة آليات واضحة للتوظيف تحقق اختيار أكثر المتقدمين كفاءة وملاءمة.
٢	تتمتع أنظمة العمل في الجامعة بالشفافية.
٣	تناسب مؤهلات موظفي الجامعة مع طبيعة أعمالهم.
٤	يوجد في الجامعة وصف واضح للوظائف يعتبر أساساً للتقويم.
٥	تقدم الجامعة برامج تدريبية لمنسوبيها وفق احتياجاتهم التدريبي.
٦	تناسب أعداد منسوبي الجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة.
٧	يتم تقويم الأداء الوظيفي لجميع منسوبي الجامعة وفق معايير مقننة.
٨	توجد حوافز للمتميزين من منسوبي الجامعة.
٩	تتيح الجامعة الفرصة لمنسوبيها لتطوير أنفسهم.
١٠	توجد في الجامعة وحدة لتنمية الموارد البشرية.
١١	تُقدم للموظف وعضو هيئة التدريس تغذية راجعة حول تقويم أدائه الوظيفي.
١٢	توجد في الجامعة خطة سنوية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الخطة الاستراتيجية.
١٣	توجد في الجامعة خطة متكاملة لتوطين الوظائف.
١٤	يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي الجامعة وفق معايير مقننة.
١٥	يتم تقويم أثر التدريب للتأكد من استفادة المتدرب من الدورات التي التحق بها.
<b>المعيار الرابع: العمليات</b>	
١	تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقويم المستمر.
٢	توفر الجامعة مستوى كافياً من الخدمات المساندة للعملية التعليمية. (مكتبة/مساحات/كافيتريا/...)
٣	تنص أهداف الجامعة على تحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها.
٤	تتسم العمليات الأساسية في الجامعة بالوضوح.
٥	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات.
٦	تقدم الجامعة دعماً مادياً كافياً لتطوير الخدمات المقدمة لمنسوبيها.
٧	تتوافر أدلة إرشادية لتعريف المستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في الجامعة.
٨	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة.
٩	تنص أهداف الجامعة على تبسيط الإجراءات.

١٠	يتم استطلاع آراء الطلبة في الخدمات المقدمة لهم.
١١	يُستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير إجراءات تقديم الخدمة التعليمية.
١٢	يؤخذ رأي منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير البرامج الدراسية.
١٣	توفر الجامعة برامج خاصة لطلبة السنة التحضيرية.
١٤	توفر الجامعة برامج ملائمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
١٥	تطوّر الجامعة عملياتها في ضوء الواقع (احتياجات المستفيدين/ ممارسات المنافسين)
<b>المعيار الخامس: الشراكات وإدارة الموارد</b>	
١	تملك الجامعة نظاماً حديثاً لأمن المعلومات.
٢	يقدم موقع الجامعة على الشبكة العنكبوتية خدمات للمستفيدين.
٣	تتوفّر في الجامعة (مختبرات/ معامل) كافية.
٤	يتم في الجامعة دمج التقنية في العملية التعليمية.
٥	تشارك الجامعة في قواعد معلومات حديثة.
٦	يوجد لدى الجامعة خطة طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة.
٧	تكفي الموارد المالية السنوية للجامعة لتغطية نفقاتها.
٨	تطبّق الجامعة خطة مالية لاستعمال الموارد المالية فيما حُصّصت له.
٩	يوجد لدى الجامعة خطة واضحة للمحافظة على مواردها المادية.
١٠	يتم ترسية المشروعات الجامعية وفق دراسات علمية تراعي اختيار الأنسب.
١١	تتوافق السياسات المالية للجامعة مع أهدافها.
١٢	يوجد لدى الجامعة مصادر متعددة لتوفير الموارد المالية.
١٣	تتواصل الجامعة بشكل إيجابي مع الجامعات الأخرى.
١٤	تبني الجامعة علاقات متينة مع كافة الأطراف المجتمعية.
١٥	تحدد الجامعة الشركاء الرئيسيين (محلياً/ إقليمياً/ عالمياً) في القطاع الحكومي والخاص.
<b>المعيار السادس: نتائج الأداء</b>	
١	تهتم الجامعة بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
٢	توفر الجامعة بيئة محفزة للبحث العلمي.
٣	توجد معايير دقيقة لتقييم مستوى تعلم الطلبة.
٤	تبنى الجامعة البحوث العلمية التي تسهم في حل مشكلات المجتمع.
٥	تركز الخطط الدراسية على تنمية مهارات الطلبة العملية.
٦	توجد لدى الجامعة آليات لتحديد مدى تحقق أهدافها.

٧	تنص أهداف الجامعة على تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها.
٨	تمتلك الجامعة رصيداً معرفياً من خلال المشاركة في النشر في المجالات العلمية المحكّمة.
٩	تهدف سياسة القبول في الجامعة إلى استقطاب الطلبة المتميزين.
١٠	توجد لدى الجامعة آلية لرصد الأخطاء التي تقع لمعالجتها.
١١	يتم استطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (قطاع حكومي، قطاع خاص) حول مستوى خريجي الجامعة.
١٢	تقارن الجامعة جودة نتائجه مع جودة نتائج الجامعات الرائدة.
١٣	يتم استطلاع آراء الطلبة حول تحصيلهم العلمي.
١٤	تتقبل الجامعة المساءلة من قبل جهات خارجية في المجتمع بإيجابية.
١٥	تستخدم الجامعة أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها.
١٦	يوجد لدى الجامعة مؤشرات لقياس المخاطر والمشكلات التي يواجهها المجتمع.



شكل (١٠)

النموذج المقترح لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة

في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي

## التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة تتمثل التوصيات العامة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي فيما يلي:
١. تبني الجامعات السعودية الناشئة تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء في ضوء المعايير التميز المؤسسي، ضمن أبعادها الستة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء).
  ٢. تبني الجامعات السعودية الناشئة تطبيق النموذج المقترح لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي.
  ٣. تكوين لجنة عليا بقيادة معالي مدير الجامعة تشرف على تطبيق الخطة الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي وتتبعها لجان فرعية.
  ٤. تقديم دورات تدريبية وورش عمل لمنسوبي الجامعة في جميع المستويات تعترف بالتميز المؤسسي والفوائد والمزايا التي تعود على الجامعة ومنسوبيها جراء تطبيق معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء.
  ٥. بناء معايير محددة لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة على جميع المستويات في ضوء معايير التميز المؤسسي.
  ٦. دعم قيادة الجامعة للأفكار الإبداعية المقدمة من منسوبي الجامعة من خلال تبني الأفكار المناسبة وتقدير المبدعين.
  ٧. إشراك منسوبي الجامعة ذوي القدرة والخبرة في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة.
  ٨. وضع خطة لتأهيل صف ثاني من القيادات الجامعية من خلال دقة الاختيار والتدريب والتأهيل المناسبين.
  ٩. المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية وفق مؤشرات أداء محددة.
  ١٠. وضع آلية مقننة لقياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجامعة وتطبيقها بتوقيت محدد والاستفادة من النتائج.

١١. تطوير الخدمات المقدمة من الجامعة لطلابها ومنسوبيها بتوفير الدعم المالي والرقابة الفاعلة.
١٢. العمل وفق آليات العمل المؤسسي، ضماناً للاستمرارية التي هي مطلب من متطلبات تطوير الأداء في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي.
١٣. توثيق الإجراءات والعمليات وجهود التطوير أولاً بأول، بالإضافة إلى توفير قواعد البيانات، اختصاراً للوقت والجهد في الوصول إلى الأداء المتميز.
١٤. توفير مصادر مالية كافية للجامعة وتنوعها، فهدف تطوير الأداء في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي يتطلب اعتمادات مالية كبيرة.
١٥. تفعيل التواصل بين الجامعات السعودية الناشئة والجامعات المتميزة في المملكة العربية السعودية وخارجها، من خلال الزيارات، وحضور المؤتمرات، للاستفادة من خبراتها في تحقيق التميز المؤسسي.
١٦. وضع برامج للتواصل مع الجامعات السعودية الناشئة الأخرى، لتبادل الخبرات من خلال المؤتمرات، واللقاءات، والتواصل بين القيادات.
١٧. عقد شراكات فاعلة مع وسائل الإعلام، دعماً لجهود التميز، ونقلاً لما يستجد من تطور في الأداء بالجامعة أولاً بأول.
١٨. تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة ببحوثهم العلمية في المجالات العلمية المحكّمة.
١٩. إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.
٢٠. استحداث مراكز بحوث ودراسات للتعامل مع مشكلات المجتمع المحلي بأسلوب علمي.
٢١. فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي، وتقديم دورات تدريبية وبرامج تطويرية لأفراد هذا المجتمع ليكون معيناً للجامعة على تطوير أداؤها وتحقيق أهدافها.
٢٢. بناء أدوات قياس لاستطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (قطاع حكومي، خاص) حول مستوى خريجي الجامعة.

٢٣. منح رؤساء الأقسام والعمداء والوكلاء الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجهود تطوير الأداء، تيسيراً للعمل وتسهيلاً لتحقيق الأهداف.

٢٤. تبني وزارة التعليم لمشروع شامل لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، يُبنى على المشاريع القائمة في الوزارة، مع مراعاة واقع الجامعات الناشئة وحداثتها تجربتها.

٢٥. زيادة الدعم المخصص للجامعات الناشئة بالتنسيق بين وزارتي التعليم والمالية، فحاجتها أكثر من حاجة الجامعات الأقدم تأسيساً، مع ضرورة ربط ذلك بتحقيق معايير التميز المؤسسي في الأداء.

### المقترحات

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن أهم المقترحات البحثية تتمثل فيما يلي:

١. توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول نماذج التميز المؤسسي العالمية وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.
٢. إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي حول درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي العالمية وأثرها في تسهيل كثير من إجراءات العمل والارتقاء بمستوى الأداء من خلال الواقع الميداني في جامعات أخرى من المملكة العربية السعودية.
٣. تطبيق أداة الدراسة الحالية على منسوبي الجامعات الناشئة وأعضاء هيئة التدريس لمعرفة وجهة نظرهم حول معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة.
٤. إجراء دراسة مقارنة بين مستويات أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة العربية السعودية، مقارنة بالمعايير الدولية في الجامعات الرائدة لممارسات معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء.
٥. إجراء دراسة حول المعوقات والصعوبات التي تواجه الجامعات السعودية الناشئة في تطبيق معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء.



## • المراجع

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، نجوى. (١٤ جمادى أولى، ١٤٣٤). المواءمة بين مخرجات الجامعات الناشئة (مثال جامعة المجمعة) واحتياجات سوق العمل. بحث مقدم إلى مبادرة سواعد العمل، الرياض. وزارة العمل.
- إبراهيم، نور الدين. (١٤٣٥). قيادة مؤسسات التعليم العالي. لبنان. الدار العربية للعلوم.
- أبو الأسرار، فاطمة. (١٤٣٢). تقييم أداء عضو هيئة التدريس بجامعة صنعاء وفق مقياس مقترح قائم على معايير الجودة. مجلة التربية العلمية، ٤، ص. ٨٥ - ١٠٩.
- أبو النصر، مدحت. (١٤٣٠). الأداء الإداري المتميز. مصر. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حطب، فؤاد؛ صادق، آمال. (١٤٣١). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي. مصر. مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو عمة، عبد الرحمن. (١٤٣١). النظام الأوروبي في التعليم العالي ومشروع بولونيا. الرياض. وزارة التعليم العالي.
- أحمد، حافظ. (١٤٣٣). الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية. مصر. دار اللطائف.
- إدريس، جعفر. (١٤٣٦). أثر استخدام فلسفة المعيب الصفري لكروسي على تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات السعودية. مجلة أما راباك. الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ١٧، ص. ١٢١ - ١٣٨.
- إدريس، عبد الجليل. (١٤٣٤). أثر الإدارة العلمية الحديثة في تطوير التخصصات العلمية بالجامعات السعودية (دراسة حالة. الجامعات السعودية الناشئة "جامعة المجمعة"). مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ١٤، ص. ٧٧ - ٩٦.
- آل عامر، حنان. (٢١ - ٢٤ ربيع أول، ١٤٣٤). الجودة في الجامعات الناشئة الفرص والتحديات. بحث مقدم في المؤتمر الوطني الرابع للجودة، جامعة حائل. حائل.
- ألتباخ، فيليب؛ ريزيزغ، ليز؛ رامبلي، لورا. (١٤٣١). توجهات في التعليم العالي العالمي (رصد الثورة الأكاديمية)، (ترجمة مركز البحوث والدراسات). الرياض. وزارة التعليم العالي.

- الأمم المتحدة. (٢٠١٤). تقرير التنمية البشرية: المضي في التقدم، بناء المنعة لدرء المخاطر (٢٠١٤)، نيويورك. البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة.
- أمين. هنار (١٤٣٣). الاعتماد المؤسسي والأكاديمي ومعاييرهما. مجلة البحوث والدراسات الإسلامية. ديوان الوقف السني. العراق. ٢٨. ص. ٢٨١-٣٣٣.
- البارودي. منال. (١٤٣٧). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي. مصر. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- باشيوة. لحسن؛ البرواري. نزار؛ عيشوني. محمد. (١٤٣٤). التميز المؤسسي، مدخل الجودة وأفضل الممارسات. عمان. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- باشيوة، لحسن. (١٤٣٦). أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام. عمان. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- باكال، روبرت. (١٤٢٠). تقييم الأداء، كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، (ترجمة موسى يونس). الرياض. دار الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- باكال، روبرت. (١٤٢٩). كيف تدير الأداء، (ترجمة مكتبة جرير). الرياض. مكتبة جرير.
- البحيري، السيد؛ محمود، محمد. (١٤٣٠). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. مصر. عالم الكتب.
- البحيصي، عبد المعطي. (١٤٣٦). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- البدري، أميمة (١٤٢٩). تطوير أداء كليات التربية للبنات بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، دراسة تطبيقية على كلية التربية للبنات بجامعة جازان. الرياض. مطبعة الحميضي.
- البرادعي، بسيوني. (١٤٢٧). رحلة التميز الإداري خطوة خطوة. مصر. إيتراك للنشر والتوزيع.
- براديماس، جون. (١٤٣٣). مستقبل التعليم العالي رسائل إلى الرئيس، (ترجمة محمود عبد الحليم). الرياض. كتاب العربية.
- البطلان، سارا. (١٤٣٢). تصور مقترح لتطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي بكليات التربية بالجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية. مجلة القراءة والمعرفة، ١٤، ص. ٤٢-٧٣.

- البهواشي، السيد. (١٤٢٨). معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي. القاهرة. عالم الكتب.
- البهواشي، السيد. (١٤٣١). الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي. القاهرة. مكتبة النهضة المصرية.
- بو بشيت، الجوهرة. (٨-١٠ صفر، ١٤٣٤). مستوى الجودة الإدارية في جامعة الدمام في ضوء بعض معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. بحث مقدم في المؤتمر الدولي السابع، المركز العربي للتعليم والتنمية، جامعة عين شمس. مصر.
- بوج، جريدي؛ وهول، كيمبرلي. (١٤٣٠). الجودة والمسؤولية في التعليم العالي، تحسين السياسة وتطوير الأداء، (ترجمة أسامة إسبر). الرياض. مكتبة العبيكان.
- بيترز، توماس؛ وترمان، روبرت. (١٩٩٧). البحث عن الامتياز، (ترجمة محمد السيد المتولي). الرياض. مكتبة جرير.
- بيرفورت، بتسي، وآخرون (١٤٢٧). تحقيق التميز المؤسسي وإدامته للسنة الجامعية الأولى، (ترجمة أسعد إلياس). الرياض. مكتبة العبيكان.
- بيرزيكوب، بنيلوب. (١٤٢٩). سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال، (ترجمة محمد يوسف). الرياض. مكتبة العبيكان.
- البيلاوي، حسن؛ طعيمة، رشدي؛ سليمان، سعيد؛ النقيب، عبد الرحمن؛ سعيد، محسن؛ البندري، محمد؛ عبد الباقي، مصطفى. (١٤٢٧). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. عمان. دار المسيرة والطباعة والنشر.
- التل، سعيد. (١٤١٨). قواعد التدريس الجامعي، عمان، دار الفكر.
- ثواني، سونيل. (١٤٣٠). جوائز التميز المؤسسي، استراتيجيات للفوز بها. (ترجمة عوض الحربي). إصدارات المجلس السعودي للجودة. الرياض. دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. (١٤٣٨). معلومات عن الجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٨ على الرابط <http://www.uod.edu.sa/ar>
- جامعة بيشة. (١٤٣٧). إحصائية القيادات الأكاديمية بالجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط <http://www.ub.edu.sa>

- جامعة الباحة. (١٤٣٧): معلومات عن الجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
<http://portal.bu.edu.sa>
- جامعة تبوك. (١٤٣٧): إحصائية القيادات الأكاديمية بالجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
<https://www.ut.edu.sa/ar/tabukportal>
- جامعة جازان. (١٤٣٧): معلومات عن الجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
<http://www.jazanu.edu.sa/Pages/Default.aspx>
- جامعة جدة. (١٤٣٧): معلومات عن الجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
<http://www.uj.edu.sa/Home.aspx?lng=AR>
- جامعة الجوف. (١٤٣٧): إحصائية القيادات الأكاديمية بالجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
[www.ju.edu.sa](http://www.ju.edu.sa) على الرابط
- جامعة حائل. (١٤٣٧): إحصائية القيادات الأكاديمية بالجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
<http://www.uoh.edu.sa/Pages/default.aspx>
- جامعة الحدود الشمالية. (١٤٣٧): إحصائية القيادات الأكاديمية بالجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
[www.nbu.edu.sa](http://www.nbu.edu.sa)
- جامعة حفر الباطن. (١٤٣٧): إحصائية القيادات الأكاديمية بالجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
<http://www.uohb.edu.sa/portal/ar>
- الجامعة السعودية الالكترونية. (١٤٣٧). معلومات عن الجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
<http://www.seu.edu.sa>
- جامعة شقراء. (١٤٣٧): إحصائية القيادات الأكاديمية بالجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
<http://www.su.edu.sa/Pages/default.aspx>
- جامعة القصيم. (١٤٣٧): معلومات عن الجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
<http://www.qu.edu.sa/Pages/Home.aspx>
- جامعة الطائف. (١٤٣٧): إحصائية القيادات الأكاديمية بالجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
<http://www.tu.edu.sa/Pages/default.aspx>
- جامعة طيبة. (١٤٣٧): إحصائية القيادات الأكاديمية بالجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط  
<https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/Home.aspx>

- جامعة المجمعة. (١٤٣٧): إحصائية القيادات الأكاديمية بالجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط <http://www.mu.edu.sa>
- جامعة نجران. (١٤٣٧): معلومات عن الجامعة تم استرجاعه في ٣ / ٦ / ١٤٣٧ على الرابط <http://www.nu.edu.sa>
- جائزة التعليم للتميز. (١٤٣٧): معايير الجائزة تم استرجاعه في ١ / ٤ / ١٤٣٧ على الرابط [http://egate.tamayaz.org.sa/Default\\_ar.html](http://egate.tamayaz.org.sa/Default_ar.html)
- الجبوري، ميسر (٢-٥ جمادى أولى، ١٤٣٠). الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميّز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميّز. مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة بعنوان "إدارة منظمات الأعمال. التحديات العالمية المعاصرة". جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. عمّان، الأردن.
- الجعبري، تغريد. (١٤٣٠). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل. فلسطين.
- الجغيمان، عبد الله؛ وأبو ناصر، فتحي؛ عبد المنعم، محمد. (١٤٣٣). تطوير تقييم أداء كليات جامعة الملك فيصل في ضوء بعض الخبرات والتجارب المعاصرة لتقييم أداء الجامعات المعتمدة أكاديمياً. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)*. ١، ص. ٣٠١-٣٦٥.
- جونز، جارديث؛ هل، شارلز. (١٤٣٢). *الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل*، (ترجمة محمد عبد المتعال وإسماعيل بسيوني). الرياض. دار المريخ.
- الحارثي، سعاد. (١٤٣٤). الجودة الشاملة للجامعات السعودية وفقاً للمعايير العالمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*. ٤، ص. ١٩٩-٢٢٦.
- الحامد، محمد؛ زيادة، مصطفى؛ العتيبي، بدر؛ متولي، نبيل. (١٤٢٨). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. ط ٤. الرياض. مكتبة الرشد.

- حامد، نور الدين؛ الزعبي، علي. (٨-١٠ جمادى الآخرة، ١٤٣٢). نظام الجودة في التعليم العالي، الجامعات البريطانية والأمريكية نموذجاً. بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي الأول لجودة التعليم العالي. جامعة الزرقاء. الأردن.
- حبتور، عبد العزيز. (١٤٢٥). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. عمان. دار المسيرة.
- الحجار، رائد. (١٤٢٥). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. مجلة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية). ٨، ص. ٢٠٣-٢٤٠.
- الحربي، عوض. (١٤٣٦). خمسون مقالاً في إدارة الجودة والتميز المؤسسي. إصدارات المجلس السعودي للجودة. الرياض. دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- الحربي، قاسم. (١٤٣٤). التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة (تصور مقترح). المجلة التربوية. ١٠٧، ص. ٢١٧-٢٧٢.
- الحفظي، يحيى. (١٢-١٣ ربيع الآخر، ١٤٣٠). تجربة جامعة الملك خالد للحصول على الاعتماد الأكاديمي. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي (الدولي الأول-العربي الرابع)، كلية التربية بالمنصورة. الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول". جامعة المنصورة. المنصورة، مصر.
- الحقييل، سليمان. (١٤٣٢). نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ط ١٦، الرياض. المؤلف.
- الحكيمي، عبد اللطيف. (١٤٣٣). الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي العربي. نظرة نقدية. المجلة السعودية للتعليم العالي. ٧، ص. ٣٩-٥٩.
- الحوراني، أشرف. (١٤٣٥). أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- الحولي، عليان. (شوال، ١٤٣٣). ضمان الجودة في الجامعات العربية المفهوم وآليات التطبيق، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. مصر.

- الحيايلى، إيهاب. (شوال، ١٤٣٣). آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسى لمؤسسات التعليم العالى وفق معايير التميز. بحث مقدم للمؤتمر السنوى الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة فى التعليم. مصر.
- الحيص، مختار. (١٤٣٦). مدخل لرفع مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالى الليبية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى، مجلد ٨ (٢٠). ص. ٣-٢٩.
- خصاونة، عاكف؛ الحسبان، عطا الله؛ الخليلي، منذر. (١٤٣٣). التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين فى منظمات الأعمال. (منحى نظمي). مجلة شؤون اجتماعية. السنة ٢٩ (١١٣)، ص. ١٢٩-١٥٠.
- الخطيب، سمير. (١٤٣١). إنشاء جائزة عربية للجودة فى قطاع التعليم العالى رؤية عراقية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد ٥ (١٣). ص. ٤٢-٦١.
- خندقجي، محمد؛ خندقجي، نواف. (١٤٣٣). مناهج البحث العلمى منظور تربوى معاصر. الأردن. عالم الكتب الحديث.
- داوود، عبد العزيز. (١٤٣٢). إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمى فى مؤسسات التعليم. الكويت. مكتبة الفلاح.
- الداوى، الشيخ. (١٤٣٠). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث. ٧. ص. ٢١٧-٢٢٧.
- الدخيل، عبد العزيز. (١٤٣٢). التعليم العالى ما له وما عليه. الرياض. مكتبة العبيكان.
- درة، عبدالبارى. (١٤٢٤). تكنولوجيا الأداء البشرى فى المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها فى البيئة العربية المعاصرة. مصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- درويش، عبد الكريم (١٤٣١). إدارة الحوافز وإدارة الأداء بالمؤسسات المتميزة. مجلة الفكر الشرطى. مجلد ١٩ (٧٣)، ص. ١٠٩-١٢٩.
- الدهشان. جمال. (٢٣-٢٤ ربيع الأول، ١٤٣٨). الاعتماد الأكاديمى "الخبرة الأجنبية والتجربة المحلية. ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمى السنوى الثانى "معايير ضمان الجودة والاعتماد فى التعليم النوعى بمصر والوطن العربى". جامعة المنصورة، مصر.



- الركب، هند. (١٤٣٥). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- الربيعي، سعيد. (١٤٢٩). التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، عمان. دار الشروق.
- الرشيد، صالح. (١٤-١٥ شوال، ١٤٢٥). نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، ورقة عمل في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. دور المدير العربي في الإبداع والتميز، مصر.
- الرشيد، صالح. (١٤٣٠). التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال. مجلة آفاق اقتصادية. ١١٦. ص. ١٠٣ - ١٣٤.
- رضوان، سامي. (١٤٣٤). تطوير الأداء البحثي في الجامعات الناشئة في ضوء الشراكة المجتمعية والتشبيك المؤسسي. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. ٢٤. ص. ٢١٧-٣٢٢.
- روبنسون، جيمس، وروبينسون، دانا جاينس. (١٤٢١). المستشار منهج متكامل لتطوير الأداء الخطوات والأدوات، (ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"). مصر. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (١٤٣٧). تم استرجاعه في ١ / ٨ / ١٤٣٧ هـ على الرابط [/http://vision2030.gov.sa](http://vision2030.gov.sa)
- زائيري، محمد، وإيماك، جون (١٤٢٦). أفضل الممارسات التميز المؤسسي، (ترجمة محمد جمال نوير). دبي. دار نشر الكلية الالكترونية للجودة الشاملة.
- الزهراني. نجود (١٤٣٠). آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- سالمى، جميل. (١٤٣١). تحدي إنشاء جامعات عالمية المستوى، (ترجمة مركز البحوث والدراسات في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية). الرياض. وزارة التعليم العالي.

- السبيعي، عبيد. (١٤٣٤). القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة في كليات التربية بالجامعات الناشئة. **مجلة كلية التربية. الجزء الأول (١٥٣). ص. ٢٩١ - ٣٣٨.**
- السعودي، موسى. (١٤٢٩). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد ٤ (٣). ص. ٢٥٧ - ٢٨٧.**
- سعيد. خالد. (١٤٣٣). إدارة الجودة الشاملة. الرياض. المؤلف.
- السلاطين. علي. (١٤٣٥). تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي. عمان. دار الحامد.
- سلطان، عبد الله. (١٤٣٥). حوكمة التميز (جائزة وزير الداخلية للتميز أنموذجاً). **مجلة الفكر الشرطي. مجلد ٢٣ (٢٨)، ص. ٢١ - ٥٦.**
- السلمي، علي. (١٤١٩). تطوير أداء وتحديد المنظمات. مصر. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (١٤٢٢). خواطر في الإدارة المعاصرة. مصر. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (١٤٢٣). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سليم، تيسير. (١٢-١٣ جمادى الأولى، ١٤٣٣). **التدريس الإبداعي الجامعي كمتطلب رئيس لضمان جودة التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. المنظمة العربية لضمان الجودة. الجامعة الخليجية. البحرين.**
- سميث، دوجلاس. (١٤٢٥). إدارة تغيير الأفراد والأداء، كيف؟، (ترجمة عبد الحكم الخزامي). مصر. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- السميح، عبد المحسن. (١٤٢٦). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول الغربية والعربية. **مجلة التربية، القاهرة، ٨(١٥)، ص. ٢٦٥ - ٣١٣.**
- السميح، علي، جبارة، شهر زاد. (٢٦-٢٨ جمادى الأولى، ١٤٣٥). **دور معايير الاعتماد الأكاديمي في تحقيق جودة الأداء في مكتبات الجامعات الخاصة السورية. دراسة ميدانية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بالتعاون مع دار الكتب الوطنية. تونس.**

- السناني، علي. (١٤٣١). تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة كلية التربية، الجزء ٧(١٤). ص. ١٧٩-٢٣٤.
- سهمود، إيهاب. (١٤٣٤). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى. غزة.
- سورنسن، تشارلز؛ فيرست-بو، جولي؛ موين، دايان. (١٤٢٧). التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي، (ترجمة سمة عبد ربه). الرياض. مكتبة العبيكان.
- السوسي، يوسف. (١٤٣٦). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
- السيد، إسماعيل. (١٤١٩). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. مصر. المكتب الجامعي الحديث.
- السيف، أحمد. (٢٢-٢٣ جمادى الآخرة، ١٤٣٢). الأدوار المنتظرة من الجامعات الناشئة في صناعة البحث العلمي في المملكة، ورقة عمل مقدمة إلى "منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي صناعة البحث العلمي في المملكة". جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- الشبلي، هيثم؛ الخزاعي، حسين؛ جابر، نصر الدين (١٤٣٢). استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية. مجلة العلوم الإنسانية (جامعة قسطنطينية). ص. ٣٧-٦٩.
- الشريف، طلال. (١٤٣١). أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣-١٤٣٠. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الشريف، علي. (١٤٣٢). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء في الجامعات السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مجلد ٥ (٤)، ص. ٧١١-٧٢٧.
- شعبان، عماد الدين. (٢٨-٢٩ ربيع الآخر، ١٤٢٨). الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في ضوء المعايير الدولية. بحث مقدم للقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن). الجودة في التعليم العام، مركز الملك خالد الحضاري. بريدة.

- الشعلان، مضايوي؛ كعكي، سهام. (١٤٣٥). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، ١٠، ص. ٣٧-٧٢.
- الشقاوي، عبد الرحمن. (١٣- ١٧ شعبان، ١٤٢٣هـ). نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة في ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠، الرياض. وزارة التخطيط.
- الشمري، غربي. (١٤٣٤). مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية الناشئة. *مجلة رسالة الخليج العربي*، ١٢٧، ص. ٢٢١-٢٦٢.
- الشنبري، عبد الله. (١٤٢٤). نحو نموذج مقترح لتطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة بجمعتي أم القرى والملك عبد العزيز. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- شنودة، إميل. (٢٩- ١ جمادى الأولى، ١٤٣١). فعالية الدراسات المستقبلية في التنبؤ للتخطيط الاستراتيجي وجودته في التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي (العربي الخامس-الدولي الثاني). كلية التربية بالمنصورة. الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي. جامعة المنصورة. مصر.
- شوقي، قبطان. (١-٢ ذو الحجة، ١٤٣١). إدارة التميز. الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل في الملتقى الدولي الرابع، كلية العلوم الاقتصادية. المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة حسية بن بوعلي. الجزائر.
- الشخحي، هاشم. (١٢-١٣ ربيع الآخر، ١٤٣٠). دور الأستاذ الجامعي في تحقيق الجودة في مخرجات التعليم الجامعي. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي (الدولي الأول-العربي الرابع)، كلية التربية بالمنصورة. الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول". جامعة المنصورة. المنصورة، مصر
- الصالح، عثمان. (١٤٣٣). تنافسية مؤسسات التعليم العالي إطار مقترح. *مجلة الباحث*، ١٠، ص. ٢٩٧-٣١٠.

- صائغ، عبد الرحمن. (١٤٣٢). ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي السعودي. **المجلة السعودية للتعليم العالي**. ٧، ص. ٢٤ - ٣٨.
- صبره، زينب. (١٢-١٣ ربيع الآخر، ١٤٣٠). **التعليم الجامعي بين الواقع والمأمول**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي (الدولي الأول-العربي الرابع)، كلية التربية بالمنصورة. الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول". جامعة المنصورة. المنصورة، مصر.
- الصغير، أحمد. (١٤٢٦). التعليم الجامعي في الوطن العربي، تحديات الواقع ورؤى المستقبل. القاهرة. عالم الكتب.
- الطجم، عبد الله. (١٤٣٣). التطوير التنظيمي المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات. ط ٥. جدة. دار حافظ.
- عامر، طارق. (١٤٢٨). تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة. **مجلة البحث الإجرائي في التربية**، ٤.
- العامر، عثمان. (ربيع الأول، ١٤٣٢). **احتياجات الجامعات الناشئة من الجامعات الأم في مجال التطوير**. ورقة عمل مقدمة إلى اجتماع وكلاء الجامعات السعودية للتطوير والجودة، جامعة الملك سعود. الرياض.
- عايش، شادي. (١٤٢٩). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية. غزة.
- عبد الجبار، زهير. (١٤٣٣). ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي السعودي. **المجلة السعودية للتعليم العالي**. ٧، ص. ٦١ - ٧٠.
- عبد الحميد، محمد. (١٤٢٥). أساليب البحث العلمي، القاهرة. عالم الكتب.
- عبد الرحيم، ليل؛ حامد، نور الدين. (١٥-١٦ شوال، ١٤٣٣). **مبادئ ومميزات توجيهية لضمان جودة التعليم العالي**. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. مصر.

- عبد الرزاق، مولاي؛ عمر، حوتيه. (٢٧-٢٨ محرم، ١٤٢٦). الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية. ورقة عمل في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة. الجزائر.
- عبد العزيز، صفاء؛ حسين، سلامة. (١٣-١٤ ذو الحجة، ١٤٢٥). ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر (تصور مقترح)، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية وكلية التربية ببني سويف.
- عبد الغفار، السيد؛ همام، أشرف. (١٤٣٤). الدور الذي تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة المدير الناجح. ص. ٣٦-٦٩.
- عبد الغفور، عباس. (١٤٣٠). نحو منهجية مترابطة لتحقيق التميز في الأداء من خلال تبني متطلبات ISO 9001.2000 ونماذج الجوائز الوطنية EFQM. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان. السودان.
- العبد الكريم، راشد. (١٤٣٣). البحث النوعي في التربية. الرياض. جامعة الملك سعود.
- عبد الهادي، محمد. (١٤٢٣). البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات، القاهرة. الدار المصرية اللبنانية
- عبود، علي. (١٣-١٦ ذو القعدة، ١٤٣٠). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي". معهد الإدارة العامة. الرياض.
- عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ عبد الحق، كايد. (١٤٢٧). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان. دار الفكر.
- العتيبي، محمد. (١٤٢٨). الطريق إلى الابداع والتميز. مصر. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- العتيبي، محمد. (١٤٣٤). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية. الكويت. دار المسيلة.
- العتيبي، منصور؛ موسى، محمد. (١٤٣٢). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر. ١٤٥.

- عراقي، السعيد؛ عيداروس، أحمد. (١٤٣٣). تطوير الأداء المؤسسي لكليات التربية بجامعة الطائف في ضوء معايير الجودة والاعتماد. *مجلة القراءة والمعرفة*. ١٢٤، ص. ١٠٠ - ١٥٩.
- العربي، شريف؛ القشلان، أحمد. (١٤٣٠). تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. مجلد ٢ (٣)، ص. ٨٩ - ١٠٤.
- العساف، صالح. (١٤٣٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض. دار الزهراء.
- العضاضي، سعيد. (١٤٣٣). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. ٩، ص. ٦٦ - ٩٩.
- العضاضي، سعيد. (١٤٣٤). تطبيق نموذج إداري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، ٩، ص. ١١١ - ١٤٥.
- عقل، أمل. (١٤٣٠). تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي الأردن نموذجاً. عمان. دار الخليج.
- العلياني، غرم الله. (١٤٣٤). تطبيق معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء الخبرات العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- العنزري، سعود. (١٤٣١). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظرهم. *مجلة القراءة والمعرفة*. ١٠٩، ص. ٢٣٧ - ٢٦٢.
- العنزري، سعود. (١٤٣٢). معوقات البحث العلمي في الجامعات السعودية الناشئة، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، مجلد ٣٨ (٦)، ص. ١٨٣٩ - ١٨٥٢.
- عودة، أحمد. (١٤٢٢). القياس والتقويم في العملية التدريسية. عمان. دار الأمل.
- عوض، رشا. (١٣-١٦ ذو القعدة، ١٤٣٠). تعزيز قدرات الإدارة الحكومية باستخدام أدوات التغيير الاستراتيجي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي". معهد الإدارة العامة. الرياض.
- العياشي، زرزار؛ غياد، كريمة. (١٤٣٥). فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي، *ملف الاقتصاد والتيسير*. ٣، ص. ٩٣ - ١١٧.

- عيشاوي، أحمد. (١٤٣٤). إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. ٣، ص. ٣٣ - ٤٦.
- عيشوني، محمد. (١٤٣١). الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، (ترجمة شمس الدين عثمان). إصدارات المجلس السعودي للجودة. الرياض. دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- الغامدي، حمدان؛ عبد الجواد، نور الدين. (١٤٣١). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض. مكتبة الرشد.
- غمراوي، نورما؛ جدعون، بيار؛ إسماعيل، علي. (١٨-٢٢ ذو الحجة، ١٤٣٠). تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. بيروت.
- الفايز، منصور. (١٤٣٤). التدريب على التقنيات الحديثة ودوره في تطوير أداء العاملين بالدوريات البحرية بحرس الحدود. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- فرنش، وندل؛ جونير، سيسل بيل. (١٤٢١). تطوير المنظمات. تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، (ترجمة وحيد أحمد الهندي). الرياض. معهد الإدارة العامة.
- فريسر، كيم. (١٤٣٢). تطور التعليم والقيادة في التعليم العالي، (ترجمة مروان حموي). الرياض. مكتبة العبيكان.
- الفقهاء، سام. (٢-٤ جمادى الآخرة، ١٤٣٣). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية. بحث مقدم للمؤتمر العربي الأول. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية. الجامعة الهاشمية. الأردن.
- الفقي، إبراهيم. (١٤١٧). أسرار قادة التميز، (ترجمة أميره نبيل عرفه). مصر. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الفتوخ، عبد القادر. (١٤٣٣). التعليم العالي وبناء مجتمع المعرفة. الرياض. جامعة الملك سعود.



- الفيصل، بسمان. (١٤٣٢). التصنيفات الدولية للجامعات وموقف الجامعات العربية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*. ٥، ص. ١٧ - ٢٤.
- كاتزنباخ، جون. (١٤٢٣). الأداء المميز. التوافق بين العقل والقلب، (ترجمة محمد شموط). الرياض. دار العبيكان للنشر.
- كافري، بيتر. (١٤٣٤). دليل إداري التعليم العالي القيادة الفاعلة والإدارة في الجامعات والكليات، (ترجمة إبراهيم الشهابي). الرياض. مكتبة العبيكان.
- كايل، دانييل. (١٤٢٩). تميّز. لتتفوق كوّن مؤسسة ناجحة عبر بناء قوة عمل فريدة، (ترجمة شادي يونس). لبنان. الدار العربية للعلوم.
- الكشكي، عمرو؛ سعد الله، أيمن. (١٧-١٨ محرم، ١٤٣٦). رؤية مستقبلية لتطوير منظومة التعليم العالي من خلال نماذج إدارة الجودة الشاملة. بحث مقدم للمؤتمر السنوي السادس. المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. أنماط التعليم ومعايير الرقابة على الجودة. عمان.
- كواشي. مراد (١٤٣٥). قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية. أبحاث اقتصادية وإدارية بجامعة محمد خيضر بسكرة. ١٤، ص. ٣١٧-٣٣٣.
- كوكس، داني؛ هوفر، جون. (١٤٣٠). الخطوات السبع لإعداد أعلى مستويات الأداء، (ترجمة دار الفاروق)، مصر. دار الفاروق بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.
- كونغ. لي؛ سان، ستيفن. (١٤٣٣). قضايا وممارسات في الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة. *المجلة السعودية للتعليم العالي*. ٧، ص. ١١ - ٣٨.
- كيني، جراهام. (١٤٢٨). التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، (ترجمة هند السديري). الرياض. مكتبة العبيكان.
- لاسكل، دافيد؛ بيكوك، روي. (١٤١٩). قمة الأداء كيف تجعل ١% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء، (ترجمة أحمد عثمان)، مصر. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- اللجنة العلمية لجائزة التعليم للتميز. (١٤٣٦). الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري. الدورة السادسة. الرياض. وزارة التعليم.
- اللهبي، فهد؛ الزعابير، محمد. (٢٢-٢٣ جمادى الأولى، ١٤٣٢). صناعة البحث العلمي في الجامعات الناشئة تجربة جامعة تبوك نموذجاً. ورقة عمل مقدمة إلى "منتدى الشراكة المجتمعية في

مجال البحث العلمي صناعة البحث العلمي في المملكة". جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.  
الرياض.

- اللوزي، موسى. (١٤٣١). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمّان. دار وائل.
- اللوقان، محمد. (١٤٣٢). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- ليم، ديفيد. (١٤٢٦). ضمان الجودة في التعليم العالي. مفهوما-مبادئها-تجارب عالمية، (ترجمة السيد البهواشي، سعيد الربيعي). القاهرة. عالم الكتب.
- المالكي، سعيد؛ الشهري، محمد. (١٢-١٣ جمادى الأولى، ١٤٣٣). تجربة جامعة نجران في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ورقة عمل في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. المنظمة العربية لضمان الجودة. الجامعة الخليجية. البحرين.
- ماكين، شارلي. (١٤٢٩). التخطيط الاستراتيجي في التعليم، (ترجمة فهد الحبيب). الرياض. مكتبة العبيكان.
- ماهر، أحمد. (١٤٣٤). كيف تختار رئيساً؟ الخطوات العملية لاختيار القادة والمدبرين. مصر. الدار الجامعية.
- مجلة التنمية الإدارية. (١٤٣٥). الجامعات السعودية الناشئة. ندرة الكفاءات وضعف الدعم. محمد باجنيد وخضر الزهراني. مجلة التنمية الإدارية، ١٢٠، ٢٦-٢٩.
- مجمع اللغة العربية. (١٤٢٥). المعجم الوسيط. (ط٤). مصر. مكتبة الشروق.
- مجيد، سوسن؛ الزيادات، محمد. (١٤٢٩). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي. عمّان. دار صفاء.
- مجيد، سوسن (١٤٣٥). الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية. عمّان. دار صفاء.
- المخلفي، تركي. (١٤٣٤). تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

- المرسي، جمال الدين؛ إدريس، ثابت. (١٤٢٤). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. مصر. الدار الجامعية.
- المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم. (١٤٣٨). تم استرجاعه بتاريخ ١ / ٦ / ١٤٣٨ على الرابط <http://rcqe.org/about-us>
- مركز البحوث والدراسات. (١٤٣٥). التعليم العالي في المملكة العربية السعودية المسيرة والإنجاز، الرياض. وزارة التعليم العالي.
- المركز العربي للتعليم والتنمية. (١٤٣٣). التخطيط الاستراتيجي لجودة واعتماد المؤسسات الجامعية والتعليمية العربية. الرياض. قرطبة.
- مزغيش، عبد الحليم. (١٤٣٣). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. الجزائر.
- المصري، مروان. (١٤٢٨). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
- مصطفى، عبد العظيم. (١٢-١٣ ربيع الآخر، ١٤٣٠). الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم في مصر. وبعض الدول العربية والأجنبية دراسة تحليلية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي (الدولي الأول-العربي الرابع)، كلية التربية بالمنصورة. الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول". جامعة المنصورة. المنصورة، مصر
- مصطفى، يوسف (١٤٣٧هـ). إدارة الأداء. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع
- المطوع. نايف. (١٤٣٥). معوقات الحصول على الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة للبرامج التعليمية في كلية العلوم والدراسات الإنسانية في جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. مجلد ٧(١٧)، ص. ١١١-١٢٧.
- منسي، محمد (د.ت). التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء. الإسكندرية. مركز الإسكندرية للكتاب.
- ناجي، زياد. (١٤٣٠). الجودة والتميز المؤسسي. غاية للنجاح أم وسيلة؟، مجلة القوات البرية. السنة الثالثة (٦)، ص. ١٤٠ - ١٤٤.

- ناصف، ميرفت؛ هاشم، نهلة. (١٤٣١). رؤية تنظيمية مقترحة للمدارس المتميزة بجمهورية مصر العربية في ضوء جوائز التميز الدولية. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*. مجلد ١٦ (٣)، ص. ١١ - ١٣١.
- النجار، فريد. (١٤٣٥). التميز والتفوق المؤسسي. مصر، منشأة المعارف.
- النصور، أسماء. (١٤٣١). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- نصر، محمد. (١٤-١٥ جمادى الأولى، ١٤٢٣). *تطوير برامج أداء المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء*. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع عشر، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس. مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء. جامعة عين شمس. مصر.
- نصر، نوال. (٢٩-١ جمادى الأولى، ١٤٣١). *التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي*، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي (العربي الخامس-الدولي الثاني). كلية التربية بالمنصورة. الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي. جامعة المنصورة. مصر.
- النعيمي، محمد؛ الزعبي، علي؛ الزعبي، هيثم. (١٤٣١). اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*. ٥٦.
- الهادي، شرف. (١٤٣٤). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. مجلد ٦ (١١)، ص. ٢٤٣-٣٠٥.
- هارينجتون، جيمس. (١٤٣٤). جوائز التميز المؤسسي، استراتيجيات للفوز بها، (ترجمة شمس الدين عثمان). إصدارات المجلس السعودي للجودة. الرياض. دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- هارينجتون، جيمس. (١٤٣٤). فاست، أسلوب التحسن السريع للعمليات، (ترجمة شمس الدين عثمان). إصدارات المجلس السعودي للجودة. الرياض. دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- هاشم، نهلة. (١٤٢٩). تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، ص. ٢٨٣ - ٣٧٥.

- هاكوز، منى. (ربيع الآخر، ١٤٢٩). استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص. مؤسسة مستقبلات. عمّان.
- هاينز، ماريون. (١٤٢٥). إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، (ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ وزكي غوشة وربحي الحسن). الرياض. معهد الإدارة العامة.
- الهلالات، صالح. (١٤٣٢). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. عمّان. دار وائل.
- هيئة تقويم التعليم. (١٤٣٨). تم استرجاعه بتاريخ ٤ / ٦ / ١٤٣٨ على الرابط [/http://www.eec.gov.sa](http://www.eec.gov.sa)
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (ncaaa). (١٤٣٧): معايير الهيئة تم استرجاعه في ١ / ٤ / ١٤٣٧ على الرابط [/http://www.ncaaa.org.sa](http://www.ncaaa.org.sa)
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. (١٤٣٣). معايير ضمان الجودة والاعتماد لبرامج التعليم العالي. الرياض.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (١٤٢٥). هيئة ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، مسودة قانون. مصر. وزارة التعليم العالي
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣١). خطة التنمية التاسعة. الرياض. وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٦). الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة. الرياض. وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- وزارة التعليم. (١٤٣٨). تم استرجاعه في ٤ / ٦ / ١٤٣٨ هـ على الرابط: <http://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>
- وزارة التعليم، (١٤٣٣). السجل الوطني للتعليم العالي. الإصدار الثاني. الرياض. مركز البحوث والدراسات، وزارة التعليم.
- وزارة التعليم. (١٤٣٧). مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الجامعات والكليات الحكومية والأهلية، الرياض. مركز إحصاءات التعليم العالي.

- وزارة التعليم. (١٤١٦). وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. (ط٤). الرياض. وزارة التعليم.
- وزارة التعليم العالي. (١٤٣٢). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق) ١٤٥٠هـ، الرياض. وزارة التعليم العالي.
- وزارة التعليم العالي. (١٤٣٤). حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الرياض. وزارة التعليم العالي.
- وزارة التعليم العالي. (١٤٣٥). الوظيفة الثالثة للجامعات، الرياض. وزارة التعليم العالي.
- وزارة التعليم. (١٤١٦). وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. (ط٤). الرياض. وزارة التعليم.
- وورد، أندرو. (١٤٣٤). دورة حياة القيادة، مطابقة القادة للمنظمات الناشئة. الرياض. دار مملكة نجد.
- يسلم، خديجة؛ خضر، إيمان. (٢٩ - ١ جمادى الأولى، ١٤٣١). تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي بالتطبيق على جامعتي الطائف والملك فهد للبتترول والمعادن بالسعودية وجامعة الإمارات العربية المتحدة. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي (العربي الخامس-الدولي الثاني). كلية التربية بالمنصورة. الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي. جامعة المنصورة. مصر.
- يوسف. بو مدين. (١٤٢٨). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث. ٥. ص. ٢٧.

-٣٥-

- Altbach, Philip; Salmi, Jamil. (2011). The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities. Washington. The World Bank.
- Anninos, Loukas. (2007). the archetype of excellence in universities and TQM. **Journal of management History** .Vol 13.No 4. P 307-321.
- ANSI. (2016). The American National Standards Institute. Retrieved on 11 Mar, 2016 from <http://www.ansi.org/>.
- Bailey, Bill.(2011).The Malcolm Baldrige National Quality Award Process in Public Higher Education Institutions and Effects on Organizational Performance. A Historical Perspective, A Dissertation Presented to The College of Graduate and Professional Studies, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Department of Applied Engineering and Technology Management, Indiana State University. USA.
- Ballard,Paul.(2013).MEASURING PERFORMANCE EXCELLENCE. KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR INSTITUTIONS ACCEPTED INTO THE ACADEMIC QUALITY IMPROVEMENT PROGRAM (AQIP), A Dissertation submitted to the Graduate College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Educational Leadership, Research, and Technology, Western Michigan University. USA.
- Bose, Sujata; Oliveras, Elizabeth; Edson, Wendy. (2001). How Can Self-Assessment Improve the Quality of Healthcare? **The QA Project**, Volume 2, Issue 4, P. 1-27.
- Boys, Kathryn; Wilcock, Anne; Karapetrovic, Stanislav; Aung, May. (2005). Insights from Research Evolution towards Excellence. Use of Business Excellence Programs by Canadian

Organizations. **MSASURING BUSINESS EXCELLENCE**, Vol. 9. No. 4, P. 4-15

- Breslauer, George. (2011). WHAT MADE BERKELEY GREAT? THE SOURCES OF BERKELEY'S SUSTAINED ACADEMIC EXCELLENCE. Center for Studies in Higher Education. UC Berkley. USA.
- Burkhart, Patrick; Reus, Suzan. (1993). Successful Strategic Planning. A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations. Newbury Park CA. Sage Publications.
- Conti, Tito. (2008). **The Dos And Donts Of Using Excellence Models**. Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh. King Abdulaziz Quality Award.
- Courcy, Eileen (2015). Defining and Measuring Teaching Excellence in Higher Education in the 21st Century. **College Quarterly**, Volume 18, Number 1.
- Dejong, Douglas. (2009). "Quality improvement using the Baldrige Criteria for Organizational performance Excellence-practice reports, **Am J Health- Syst pharm**, Vol 66, 1031-1034.
- Dunek, Laura (2015). The Future of American Public Higher Education. Examining Perspectives of University Presidents on the Determinative Change Variables that They Believe are Reshaping the Social Contract between Higher Education and American Society in the 21st Century. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Educational Leadership and Policy Analysis. UNIVERSITY OF WISCONSIN-MADISON. USA.
- EFQM. (2016). EFQM MODEL. Retrieved on 11 May, 2016 from <http://www.efqm.org/>
- EFQM. (2013). EFQM EXCELLENCE MODEL. Belgium. The European Foundation for Quality Management (EFQM).



- Ewell .Peter. (2004). Accreditation and the Provision of Additional Information to the Public about Institution and Program Performance. Washington .Dc. Council for Higher Education Accreditation (CHEA).
- Frost, T.S, Birkinshaw J.M & Ensign P.C (2002). Centers of Excellence in Multinational Corporation, **Strategic Management Journal**, Vol.23. Iss. 11, 997-1018.
- Flumerfelt, Shannon & Banachowski, Michael (2011).Understanding leadership paradigms for improvement in higher education. **Quality Assurance in Education**, Vol. 19.Iss. 3, 224 – 247.
- Ghobadian, Abby; Woo, Hong. (1996).Characteristics, Benefits & Shortcomings of Four Major Quality Awards. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.13.No.2. 10-44.
- Goetsch, David; Davis Stanley. (2010). Quality Management for Organizational Excellence. Sixth Edition. Usa. Pearson Higher Education
- Grote, Dick. (2002).The Performance Appraisal, Question and Answer Book, Survival Guide for Managers. United States of America. AMACOM.
- Habito Anne, Kristy (2011). The Comparison of the Deming Prize and the Baldrige Award. Retrieved on 11 May, 2016 from <http://www.scribd.com/doc/56212495/deming-vs-baldrige#scribd>.
- JUSE. (2016). Deming Prize. Retrieved on 11 May, 2016 from [http://www.juse.or.jp/deming\\_en/](http://www.juse.or.jp/deming_en/)
- JUSE. (2016). the Application Guide for the Deming Prize for Companies and Organizations Overseas. Japan. The Deming Prize Committee Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE).

- Kanji, Gopal. (2002). *Measuring Business Excellence*. London. Routledge.
- Kettunen, juha. (2010. Septemper). **Evaluation of the Centres of Excellence in Higher Education**. Paper presented in track 3 at the EAIR 32nd Annual Forum in Valencia, Spain
- NIST. (2015). *Baldrige Excellence Framework*.USA. National Institute of Standards and Technology (NIST).
- Nist. (2016). *Baldrige Performance Excellence Program*. Retrieved on 11 May, 2016 from <http://www.nist.gov/baldrige/>
- Ng, Pak; Chan, David. (2008). A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management. **International Journal of Educational Management**. Vol. 22. Issue 6. 488 - 505
- Pinar, M.; Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance. An exploratory study of Turkish firms. **S.A.M Advanced Management Journal**.73 (1). 29-45.
- Poole, David (2012). **LEADERSHIP PRACTICES THAT CONTRIBUTE TO EXTENDED PRESIDENTIAL TENURE AND THE DEVELOPMENT OF HIGH-PERFORMING COMMUNITY COLLEGES**, A Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements For the degree of DOCTOR OF EDUCATION in EDUCATIONAL LEADERSHIP (Concentration. Community College Leadership), California State University. USA.
- Porter, L.J; Tanner, S.J. (2004). *Assessing Business Excellence*. Second Edition. Oxford. Elsevier Butterworth Heinemann.
- Porter, Michael E.(1996). What Is Strategy. **Harvard Business Review**.74, NO. 6, 61–78.

- Prathap, Gangan; Ratnavelu, K (2015). Research performance evaluation of leading higher education institutions in Malaysia, **CURRENT SCIENCE**, VOL. 109, NO. 6, 1159-1164.
- QAA. (2016). Who are QAA and what do they do?. Retrieved on 11 Mar, 2016 from <http://www.qaa.ac.uk/en>
- Ruben, Prent.(2007). Excellence in higher education guide. an integrated approach to assessment, planning, and improvement in colleges and universities. Washington. NACUBO.
- Ruiz, Maria; Mavroveli, Stella; Poullis, Joseph. (2013). Trait emotional intelligence and its links to university performance. An examination. **Personality and Individual Differences**. 54. 658–662
- SAADA, I. (2013). Applying Leadership Criterion Of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution- UCAS AS A Case Study. Thesis Master In Business Administration. Islamic University. Gaza.
- Saifah, Sarun (2011). THE EXPERIENCES OF SENIOR ADMINISTRATORS IN CREATING PERFORMANCE EXCELLENCE IN THAILAND'S PRIVATE UNIVERSITIES, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, UNIVERSITY OF NORTHERN COLORADO. USA.
- Sashkin, M; Kiser, K.(1993). Putting Total Quality Management to Work. USA. Berrett-Koehler.
- Shergold, Kevin; Reed, Deborah M. (1996). Striving for excellence. How Self-Assessment Using the Business Excellence Model Can Result in Step Improvements in All Areas of Business Activities. **The TQM Magazine**. Volume 8. Number 6. 48–52

- Shiba, Shoji; Walden ,David; Graham ,Alan.(1993). A New American Tqm Four Practical Revolutions In Management. Usa. productivity press.
- Vatanartir, Sinem.(2013). Challenges in the Establishment of a New Faculty. Experiences of the Founding Deans and Faculty Members. **Eurasian Journal of Educational Research**, Issue 52, 169-188.
- Vilalta, Josep; Morales, Alba; Betts, Alicia. (2012). **The impact of universities on society and economy. an accountability exercise of the universities in Catalonia (Spain)**. IMHE General Conference 2012. Attaining and Sustaining Mass Higher Education. Paris.
- Vokurka, Robert; Stading, Gary; Brazeal, Jason. (2000). **A Comparative Analysis Of National and Regional Quality Awards**.ASQ.Vol.33.NO.8. 41-49.
- Wang, Catherine; Ahmed, Pervaiz. (2001). Energising the Organisation. A New Agenda for Business Excellence . **Measuring Business Excellence**, Volume 5. Number 4, 22-27.
- Williams-McMillan, Yvonne. (2013). A culture of excellence. Professional development as an instrument of change. A Dissertation Submitted to The Faculty of the College of Education In Candidacy for the Degree of Doctor of Educational Leadership and Organizational Change, Roosevelt University. USA.

## الملاحق

- ملحق ١: خطابات سعادة وكيل الجامعة
- ملحق ٢: الاستبانة في صورتها النهائية
- ملحق ٣: السادة خبراء تحكيم أداة الدراسة
- ملحق ٤: السادة خبراء تحكيم الاستراتيجية المقترحة.

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / شلال مقبل  
الضبعان في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).

**سعادة وكييل جامعة حضر الباطن للدراسات العليا والبحث العلمي**  
**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته** أما بعد :

تهديكم وكالآة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي أطيب تحياتها ، ونفيد سعادتكم بأن الطالب/ شلال مقبل شلاش الضبعان أحد طلاب مرحلة الدكتوراه بجامعة أم القرى بكلية التربية قسم (الإدارة التربوية و التخطيط ) ، والذي بصدد إعداد اطروحته التي بعنوان : " استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي " ، ويرغب في تطبيق أداة الدراسة " الاستبانة " على عينة الدراسة بالجامعة طرفكم ، كما نود التنويه إلى إمكانية تعبئة الاستبانة إلكترونياً عبر الرابط أدناه .

بيانات التواصل مع الباحث

<http://suwet.com/shlash2020>

رابط الاستبانة :

[aldabaan@hotmail.com](mailto:aldabaan@hotmail.com)

البريد الإلكتروني :

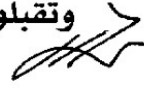
0503950240

رقم الجوال :

نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة .

شاكرين كريم تجاوبكم وصادق تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،



وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي



د. ثامر بن حمدان الحربي

٧٣/٣/١

حسان المالكي

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / شلال مقبل  
الضبعان في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

تهديكم وكافة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي أطيب تحياتها ، ونفيد سعادتك بأن الطالب/ شلال مقبل شلاش الضبعان أحد طلاب مرحلة الدكتوراه بجامعة أم القرى بكلية التربية قسم (الإدارة التربوية و التخطيط ) ، والذي بصدد إعداد اطروحته التي بعنوان : " استراتيجيات مقترحة لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي " ، ويرغب في تطبيق أداة الدراسة " الاستبانة " على عينة الدراسة بالجامعة طرفكم ، كما نود التنويه إلى إمكانية تعبئة الاستبانة إلكترونياً عبر الرابط أدناه .

بيانات التواصل مع الباحث

<http://suwet.com/shlash2020>

رابط الاستبانة :

[aldabaan@hotmail.com](mailto:aldabaan@hotmail.com)

البريد الإلكتروني :

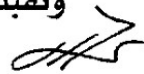
0503950240

رقم الجوال :

نأمل من سعادتك التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة .

شاكرين كريم تجاويكم وصادق تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،



وكيل الجامعة

لِلدراسات العليا والبحث العلمي



د. ثامر بن حمدان الحري

٧٤/٣/١

حسان المالكي

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / شلال مقبل  
الضبعان في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).

**سعادة وكيل جامعة المجمعة للدراسات العليا والبحث العلمي**  
**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته** أما بعد :

تهديكم وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي أطيب تحياتها ، ونفيد سعادتك بأن الطالب / شلال مقبل شلاش الضبعان أحد طلاب مرحلة الدكتوراه بجامعة أم القرى بكلية التربية قسم (الإدارة التربوية و التخطيط ) ، والذي بصدد إعداد اطروحته التي بعنوان : " استراتيجيات مقترحة لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي " ، ويرغب في تطبيق أداة الدراسة " الاستبانة " على عينة الدراسة بالجامعة طرفكم ، كما نود التنويه إلى إمكانية تعبئة الاستبانة إلكترونياً عبر الرابط أدناه .

بيانات التواصل مع الباحث

<http://suwet.com/shlash2020>

رابط الاستبانة :

[aldabaan@hotmail.com](mailto:aldabaan@hotmail.com)

البريد الإلكتروني :

0503950240

رقم الجوال :

نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة .

شاكرين كريم تجاوبكم وصادق تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،،

وكيل الجامعة

لِلدراسات العليا والبحث العلمي



د. ثامر بن حمدان الحربي

٧٥/٣/١

حسان المالكي



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / شلال مقبل  
الضبعان في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).

**سعادة وكيل جامعة الحدود الشمالية للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :**

تهديكم وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي أطيب تحياتها ، ونفيد سعادتكم بأن  
الطالب / شلال مقبل شلاش الضبعان أحد طلاب مرحلة الدكتوراه بجامعة أم القرى بكلية التربية  
قسم (الإدارة التربوية و التخطيط ) ، والذي بصدد إعداد أطروحته التي بعنوان : " استراتيجيات مقترحة  
لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي " ، ويرغب في  
تطبيق أداة الدراسة " الاستبانة " على عينة الدراسة بالجامعة طرفكم ، كما نود التنويه إلى إمكانية  
تعبئة الاستبانة إلكترونياً عبر الرابط أدناه .

بيانات التواصل مع الباحث

<http://suwet.com/shlash2020>

رابط الاستبانة :

[aldabaan@hotmail.com](mailto:aldabaan@hotmail.com)

البريد الإلكتروني :

0503950240

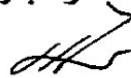
رقم الجوال :

نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة  
الدراسة .

شاكرين كريم تجاوبكم وصادق تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،،

وكيل الجامعة



للدراسات العليا والبحث العلمي



د. ثامر بن حمدان الحربي

٢٦/٣/١

حسان المالكي

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / شلال مقبل  
الضبعان في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة حائل للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

تهديكم وكافة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي أطيب تحياتها ، ونفيد سعادتك بأن الطالب / شلال مقبل شلاش الضبعان أحد طلاب مرحلة الدكتوراه بجامعة أم القرى بكلية التربية قسم (الإدارة التربوية و التخطيط ) ، والذي بصدد إعداد أطروحته التي بعنوان : " استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي " ، ويرغب في تطبيق أداة الدراسة " الاستبانة " على عينة الدراسة بالجامعة طرفكم ، كما نود التنويه إلى إمكانية تعبئة الاستبانة إلكترونياً عبر الرابط أدناه .

بيانات التواصل مع الباحث

<http://suwet.com/shlash2020>

رابط الاستبانة :

[aldabaan@hotmail.com](mailto:aldabaan@hotmail.com)

البريد الإلكتروني :

0503950240

رقم الجوال :

نأمل من سعادتك التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة .

شاكرين كريم تجاوبكم وصادق تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،

وكيل الجامعة



لِلدِّرَاسَاتِ الْعِلْيَا وَبَحْثِ الْعِلْمِي



٧٧/٣/١

د. ثامر بن حمدان الحربي

حسان المالكي

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / شلال مقبل  
الضبعان في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة الجوف للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

تهديكم وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي أطيب تحياتها ، ونفيد سعادتكم بأن الطالب / شلال مقبل شلاش الضبعان أحد طلاب مرحلة الدكتوراه بجامعة أم القرى بكلية التربية قسم (الإدارة التربوية و التخطيط ) ، والذي بصدد إعداد أطروحته التي بعنوان : " استراتيجيات مقترحة لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي " ، ويرغب في تطبيق أداة الدراسة " الاستبانة " على عينة الدراسة بالجامعة طرفكم ، كما نود التنويه إلى إمكانية تعبئة الاستبانة إلكترونياً عبر الرابط أدناه .

بيانات التواصل مع الباحث

<http://suwet.com/shlash2020>

رابط الاستبانة :

[aldabaan@hotmail.com](mailto:aldabaan@hotmail.com)

البريد الإلكتروني :

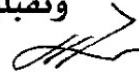
0503950240

رقم الجوال :

نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة .

شاكرين كريم تجاوبكم وصادق تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،



وكيل الجامعة

لِلدِّرَاسَاتِ الْعِلْمِيَّةِ وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ



٧٨/٣/١

د. ثامر بن حمدان الحربي

حسان المالكي



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / شلال مقبل  
الضبعان في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة الطائف للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

تهديكم وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي أطيب تحياتها ، ونفيد سعادتك بأن  
الطالب / شلال مقبل شلاش الضبعان أحد طلاب مرحلة الدكتوراه بجامعة أم القرى بكلية التربية  
قسم (الإدارة التربوية و التخطيط ) ، والذي بصدد إعداد اطروحته التي بعنوان : " استراتيجية مقترحة  
لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي " ، ويرغب في  
تطبيق أداة الدراسة " الاستبانة " على عينة الدراسة بالجامعة طرفكم ، كما نود التنويه إلى إمكانية  
تعبئة الاستبانة إلكترونياً عبر الرابط أدناه .

بيانات التواصل مع الباحث

<http://suwet.com/shlash2020>

رابط الاستبانة :

[aldabaan@hotmail.com](mailto:aldabaan@hotmail.com)

البريد الإلكتروني :

0503950240

رقم الجوال :

نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة  
الدراسة .

شاكرين كريم تجاوبكم وصادق تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،

وكيل الجامعة

لدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

٧٩/٣/١

حسان المالكي

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / شلال مقبل  
الضبعان في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة تبوك للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

تهديكم وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي أطيب تحياتها ، ونفيد سعادتك بأن الطالب / شلال مقبل شلاش الضبعان أحد طلاب مرحلة الدكتوراه بجامعة أم القرى بكلية التربية قسم (الإدارة التربوية و التخطيط ) ، والذي بصدد إعداد أطروحته التي بعنوان : " استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي " ، ويرغب في تطبيق أداة الدراسة " الاستبانة " على عينة الدراسة بالجامعة طرفكم ، كما نود التنويه إلى إمكانية تعبئة الاستبانة إلكترونياً عبر الرابط أدناه .

بيانات التواصل مع الباحث

<http://suwet.com/shlash2020>

رابط الاستبانة :

[aldabaan@hotmail.com](mailto:aldabaan@hotmail.com)

البريد الإلكتروني :

0503950240

رقم الجوال :

نأمل من سعادتك التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة .

شاكرين كريم تجاوبكم وصادق تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،،

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

٨/٣/١

حسان المالكي

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / شلال مقبل  
الضبعان في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة بيثية للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

تهديكم وكالتة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي أطيب تحياتها ، ونفيد سعادتكم بأن الطالب / شلال مقبل شلاش الضبعان أحد طلاب مرحلة الدكتوراه بجامعة أم القرى بكلية التربية قسم (الإدارة التربوية و التخطيط ) ، والذي بصدد إعداد اطروحته التي بعنوان : " استراتيجيات مقترحة لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي " ، ويرغب في تطبيق أداة الدراسة " الاستبانة " على عينته الدراسة بالجامعة طرفكم ، كما نود التنويه إلى إمكانية تعبئة الاستبانة إلكترونياً عبر الرابط أدناه .

بيانات التواصل مع الباحث

<http://suwet.com/shlash2020>

رابط الاستبانة :

[aldabaan@hotmail.com](mailto:aldabaan@hotmail.com)

البريد الإلكتروني :

0503950240

رقم الجوال :

نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة .

شاكرين كريم تجاوبكم وصادق تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،

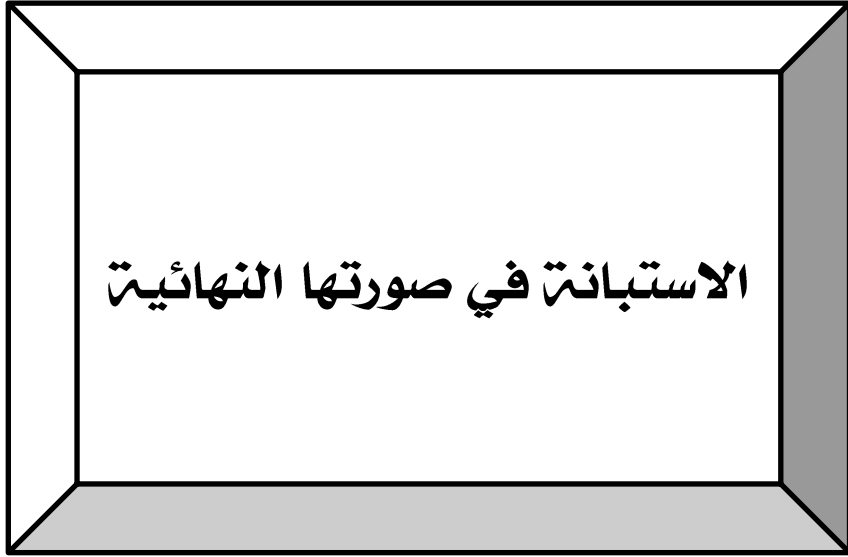
وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

٨١/٣/١

حسان المالكي



المكرم

سعادة الدكتور وكيل جامعة

المكرم

سعادة الدكتور عميد كلية/ عمادة

المكرم

سعادة الدكتور رئيس قسم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد:

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان " استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية بجامعة أم القرى، ولأجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والمتمثلة في تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، من خلال التعرف على درجة توفر وأهمية معايير التميز المؤسسي في أداء الجامعات السعودية الناشئة، قام الباحث بإعداد هذا الاستبيان المكون من قسمين: الأول عبارة عن بيانات شخصية (ديموغرافية) لشخصكم الكريم، والقسم الثاني: يتناول أبعاد الاستبيان الستة (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء).

وبحكم مسؤوليتكم في جامعاتنا الناشئة ومشاركتكم في جهود البناء ومعرفتكم المميزة في مجال الدراسة، يأمل الباحث منحه جزءاً من وقتكم الثمين لقراءة عبارات الاستبيان والإجابة على درجة توافرها ودرجة أهميتها، وذلك بوضع علامة (√) أمام ما يقابل وجهة نظرك، علماً أنه سيتم التعامل مع المعلومات في هذا الاستبيان بسرية تامة وبما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا التحية والتقدير وخالص الدعاء لهذا الوقت الذي تقدموه من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الباحث

شلاش بن مقبل شلاش الضبعان

جوال ٥٠٣٩٥٠٢٤٠

بريد الكتروني: [aldabaan@hotmail.com](mailto:aldabaan@hotmail.com)

حفر الباطن- ص.ب ٤٦٦٣- الرمز البريدي: ٣١٩٩١





## القسم الأول: البيانات الأولية:

أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن بياناتك الشخصية فيما يلي:

١- الجامعة:

٢- تأسيس الجامعة:

- |                          |                        |                          |                         |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من ٤ سنوات         | <input type="checkbox"/> | من ٤ إلى أقل من ٨ سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من ٨ إلى أقل من ١٢ سنة | <input type="checkbox"/> | من ١٢ سنة فأكثر         |

٣- المركز الوظيفي:

- |                          |            |                          |      |                          |          |
|--------------------------|------------|--------------------------|------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | وكيل جامعة | <input type="checkbox"/> | عميد | <input type="checkbox"/> | رئيس قسم |
|--------------------------|------------|--------------------------|------|--------------------------|----------|

٤- الرتبة العلمية:

- |                          |       |                          |             |                          |             |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | أستاذ | <input type="checkbox"/> | أستاذ مشارك | <input type="checkbox"/> | أستاذ مساعد |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|

٥- الخبرة في العمل القيادي:

- |                          |                        |                          |                         |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من ٤ سنوات         | <input type="checkbox"/> | من ٤ إلى أقل من ٨ سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من ٨ إلى أقل من ١٢ سنة | <input type="checkbox"/> | من ١٢ سنة فأكثر         |



## القسم الثاني: أبعاد الدراسة

درجة الأهمية					العبارات	م	درجة التوافر				
غير مهمة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً			غير متوافرة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
<b>البعد الأول: القيادة</b>											
					توجد في الجامعة معايير واضحة لاختيار القيادات في كافة المستويات.	١					
					تمثل القيادات الجامعية قدوة للمرووسين.	٢					
					تمتلك القيادات الجامعية القدرة على التواصل الفعال مع الجميع.	٣					
					تشرك القيادات الجامعية كافة منسوبي الجامعة في إعداد خطة الجامعة الاستراتيجية.	٤					
					توفر القيادات الجامعية الدعم الكافي لبرامج مراكز (الجودة/ التميز) في الجامعة.	٥					
					تعمل القيادات الجامعية على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي.	٦					
					تشارك القيادات الجامعية في جهود تطوير الأداء الجامعي.	٧					
					تدعم القيادات الجامعية الأفكار الإبداعية المقدمة من منسوبي الجامعة.	٨					
					توجد في الجامعة خطة لإعداد صف ثاني من القيادات.	٩					
<b>البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>											
					تمتلك الجامعة خطة استراتيجية معلنة لتطوير الأداء.	١					
					تتضمن رؤية الجامعة تحقيق التميز المؤسسي.	٢					
					تتميز رسالة الجامعة بالوضوح.	٣					
					توجد وحدة متخصصة في الجامعة لشؤون (التخطيط / التطوير)	٤					
					يعمل أفراد ذوو كفاءة عالية في الوحدة المختصة بالتخطيط والتطوير.	٥					
					تضع الجامعة خططها الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	٦					
					تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالشمول.	٧					
					تضع الجامعة خططها الاستراتيجية بناءً على فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لذوي العلاقة.	٨					
					تتوافق الخطة الاستراتيجية للجامعة مع خطط التنمية	٩					

				في المملكة العربية السعودية.					
				تحدد الخطة الاستراتيجية للجامعة بوضوح الجهات المسؤولة عنها.	١٠				
				تستطيع الخطة الاستراتيجية للجامعة التكيف مع المتغيرات.	١١				
				يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة بصورة دورية.	١٢				
				يتم وضع أنشطة الجامعة في ضوء الخطة الاستراتيجية.	١٣				
				تتسجم أهداف العاملين في الجامعة مع أهداف الخطة الاستراتيجية.	١٤				
				تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تنفذ بشكل صحيح.	١٥				

### البعد الثالث: الموارد البشرية

				توجد في الجامعة وحدة لتنمية الموارد البشرية.	١				
				توجد في الجامعة خطة سنوية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الخطة الاستراتيجية.	٢				
				توجد في الجامعة آليات واضحة للتوظيف تحقق اختيار أكثر المتقدمين كفاءة وملاءمة.	٣				
				يوجد في الجامعة وصفاً واضحاً للوظائف يعتبر أساساً للتقويم.	٤				
				توجد في الجامعة خطة متكاملة لتوطين الوظائف.	٥				
				تمتاز أنظمة العمل في الجامعة بالشفافية.	٦				
				تتناسب أعداد منسوبي الجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة.	٧				
				تتناسب مؤهلات موظفي الجامعة مع طبيعة أعمالهم.	٨				
				تقدم الجامعة برامج تدريبية لمنسوبيها وفق احتياجاتهم التدريبي.	٩				
				يتم تقويم أثر التدريب للتأكد من استفادة المتدرب من الدورات التي التحق بها.	١٠				
				تتيح الجامعة الفرصة لمنسوبيها لتطوير أنفسهم.	١١				
				يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي الجامعة وفق معايير مقننة.	١٢				
				يتم تقويم الأداء الوظيفي لجميع منسوبي الجامعة وفق معايير مقننة.	١٣				
				تقدم للموظف وعضو هيئة التدريس تغذية راجعة حول تقويم أدائه الوظيفي.	١٤				
				توجد حوافز للمتميزين من منسوبي الجامعة.	١٥				

### البعد الرابع: العمليات

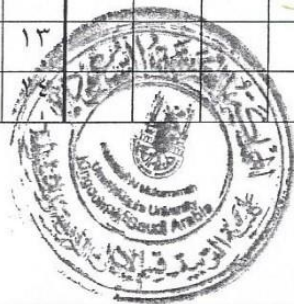
				تتسم العمليات الأساسية في الجامعة بالوضوح.	١				
				تتوافر أدلة إرشادية لتعريف المستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في الجامعة.	٢				
				يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات.	٣				



٤	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة.
٥	تنص أهداف الجامعة على تحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها.
٦	تنص أهداف الجامعة على تبسيط الإجراءات.
٧	توفر الجامعة مستوى كافياً من الخدمات المساندة للعملية التعليمية. (مكتبة / مساحات/ كافتيريا/ ...)
٨	تقدم الجامعة دعماً مادياً كافياً لتطوير الخدمات المقدمة لمنسوبيها.
٩	تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقويم المستمر.
١٠	توفر الجامعة برامج ملائمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
١١	توفر الجامعة برامج خاصة لطلبة السنة التحضيرية.
١٢	تطور الجامعة عملياتها في ضوء الواقع (احتياجات المستفيدين/ ممارسات المنافسين)
١٣	يؤخذ رأي منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير البرامج الدراسية.
١٤	يتم استطلاع آراء الطلبة في الخدمات المقدمة لهم.
١٥	يُستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير إجراءات تقديم الخدمة التعليمية.

#### البعد الخامس: الشراكات وإدارة الموارد

١	تحدد الجامعة الشركاء الرئيسيين (محلياً/ إقليمياً / عالمياً) في القطاع الحكومي والخاص.
٢	تبنى الجامعة علاقات متينة مع كافة الأطراف المجتمعية.
٣	تتواصل الجامعة بشكل إيجابي مع الجامعات الأخرى.
٤	تتوافق السياسات المالية للجامعة مع أهدافها.
٥	يوجد لدى الجامعة مصادر متعددة لتوفير الموارد المالية.
٦	تكفي الموارد المالية السنوية للجامعة لتغطية نفقاتها.
٧	تطبق الجامعة خطة مالية لاستعمال الموارد المالية فيما خصصت له.
٨	يتم ترسية المشروعات الجامعية وفق دراسات علمية تراعي اختيار الأنسب.
٩	يوجد لدى الجامعة خطة واضحة للمحافظة على مواردها المادية.
١٠	يوجد لدى الجامعة خطة طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة.
١١	يقدم موقع الجامعة على الشبكة العنكبوتية خدمات للمستفيدين.
١٢	تشارك الجامعة في قواعد معلومات حديثة.
١٣	تتوفر في الجامعة (مختبرات/ معامل) كافية.
	يتم في الجامعة دمج التقنية في العملية التعليمية.



## البعد السادس: نتائج الأداء

١	توجد لدى الجامعة آليات لتحديد مدى تحقق أهدافها.
٢	تقارن الجامعة جودة نتائجها مع جودة نتائج الجامعات الرائدة.
٣	تهدف سياسة القبول في الجامعة إلى استقطاب الطلبة المتميزين.
٤	توجد معايير دقيقة لتقييم مستوى تعلم الطلبة.
٥	يتم استطلاع آراء الطلبة حول تحصيلهم العلمي.
٦	يتم استطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (قطاع حكومي، قطاع خاص) حول مستوى خريجي الجامعة.
٧	توجد لدى الجامعة آلية لرصد الأخطاء التي تقع لمعالجتها.
٨	تركز الخطط الدراسية على تنمية مهارات الطلبة العملية.
٩	تهتم الجامعة بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
١٠	توفر الجامعة بيئة محفزة للبحث العلمي.
١١	تمتلك الجامعة رصيداً معرفياً من خلال المشاركة في النشر في المجلات العلمية المحكمة.
١٢	تتبنى الجامعة البحوث العلمية التي تسهم في حل مشكلات المجتمع.
١٣	تنص أهداف الجامعة على تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها.
١٤	تستخدم الجامعة أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها.
١٥	يوجد لدى الجامعة مؤشرات لقياس المخاطر والمشكلات التي يواجهها المجتمع.
١٦	تتقبل الجامعة المساعدة من قبل جهات خارجية في المجتمع بإيجابية.



## أصحاب السعادة خبراء تحكيرو أداة الدراسة

م	الاسم	الرتبة العلمية	جهة العمل
1	أ.د. الجوهررة إبراهيم بو بشيت	أستاذ	عضو مجلس الشورى - قسم الإدارة التربوية - جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
2	أ.د. أحمد بن سليمان العبيدات	أستاذ	قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة أم القرى
3	أ.د. راشد بن حسين العبد الكريم	أستاذ	رئيس الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) - قسم المناهج وطرق التدريس - جامعة الملك سعود
4	أ.د. سلطان بن سعيد بخاري	أستاذ	قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة أم القرى
5	أ.د. صبرية بنت مسلم البيحيوي	أستاذ	قسم الإدارة التربوية - جامعة طيبة
6	أ.د. عبد العزيز بن عبد الرحمن الصويان	أستاذ	وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة حفر الباطن
7	أ.د. عبد الواحد بن حمد المزروع	أستاذ	عميد كلية التربية - جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
8	أ.د. عثمان بن صالح العامر	أستاذ	أمين الكراسي العلمية - جامعة حائل
9	أ.د. محمد بن سرحان المخلافي	أستاذ	قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
10	أ.د. نجم بن مسفر الحصيني	أستاذ	وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة الجوف
11	أ.د. هاشم بن بكر حريري	أستاذ	قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة أم القرى
12	د. إقبال زين العابدين درندري	أستاذ مشارك	وكيلة عمادة التطوير - قسم علم النفس - تخصص إحصاء وقياس وتقييم - كلية التربية - جامعة الملك سعود
13	د. خالد بن عواض الثبيتي	أستاذ مشارك	وكيل عمادة المهوبة والإبداع والتميز - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
14	د. عادل بن عايد الشمري	أستاذ مشارك	إدارة تربوية - جامعة حفر الباطن
15	د. محمد بن عبد العزيز النافع	أستاذ مشارك	وكيل الجامعة - جامعة حفر الباطن
16	د. محمد بن معيض الوديناني	أستاذ مشارك	قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة أم القرى
17	د. منصور نايف العتيبي	أستاذ مشارك	عميد كلية التربية - جامعة نجران

م	الاسم	الرتبة العلمية	جهة العمل
18	د. رامي بن ابراهيم الشقران	أستاذ مساعد	قسم الإدارة التربوية- كلية التربية - جامعة أم القرى
19	د. زياد بن حسين ملياني	أستاذ مساعد	قسم علم النفس - تخصص تقويم وقياس تربوي ونفسي - كلية الآداب والعلوم الإنسانية- جامعة الملك عبد العزيز
20	د. طارق أبو العطا الألفي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط- الكلية الجامعية بأملمج- جامعة تبوك
21	د. عبد الله بن محمد البطي	أستاذ مساعد	قسم التربية- كلية التربية - جامعة حائل
22	د. عبد الله بن محمد العامري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط - كلية الملك عبد الله للدراسات الجوية بالطائف
23	د. علي بن حسن القرني	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط- عميد الكلية الجامعية بأملمج- جامعة تبوك
24	د. غرم الله بن دخيل الله العلياني	أستاذ مساعد	عميد شؤون الطلاب- جامعة بيشة
25	د. فهد بن حمدان العبيري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط- وكيل الكلية الجامعية بأملمج- جامعة تبوك
26	د. محمد بن فهاد اللوقان	أستاذ مساعد	وكيل كلية التربية للجودة والتطوير -جامعة حائل
27	د. مشعان بن ضيف الله الشمري	أستاذ مساعد	رئيس قسم التربية- كلية التربية- جامعة حائل

## أصحاب السعادة خبراء تحكيم الاستراتيجية المقترحة

م	الاسم	الرتبة العلمية	جهة العمل
١	أ.د عبد الواحد بن حمد المزروع	أستاذ	عميد كلية التربية - جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
٢	أ.د سلطان بن سعيد بخاري	أستاذ	قسم الإدارة التربوية- كلية التربية - جامعة أم القرى
٣	أ.د نجم بن مسفر الحصيني	أستاذ	وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة الجوف
٤	د. عبد العزيز بن رشيد العمرو	أستاذ مشارك	وكيل جامعة حائل للتطوير الأكاديمي وخدمة المجتمع
٥	د. عبد الله بن محمد العامري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط - كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي بالطائف
٦	د. محمد بن فهاد اللوقان	أستاذ مساعد	وكيل كلية التربية للجودة والتطوير - جامعة حائل
٧	د. مشعان بن ضيف الله الشمري	أستاذ مساعد	رئيس قسم التربية- كلية التربية - جامعة حائل



تم  
ولله جل شأنه  
الفضل والحمد والمنة