مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: قياس إمكانية تطبيق أنموذج المؤسسة الأوربية إدارة الجودة دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة نوروز
اسم الكاتب: هيمان حجي علي هويري، محمد مصطفى حسين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3724
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 01:01 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 40, No. 131
September 2021

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Houiri, Heyman Hajji Ali, Hussein, Mohammed Mustafa (2021)."Measuring Possibility the Implementation of European Foundation for Quality Management A case study at the Faculty of Management and Economics / Nawroz University". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 40 (*131*), 291 -314, https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.129955.1086

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

Measuring Possibility the Implementation of European Foundation for Quality Management A case study at the Faculty of Management and Economics / Nawroz University

Heyman Hajji Ali Houiri[1], Mohammed Mustafa Hussein[2]
[1&2] College of Administration and Economics/ University of Mosul

Corresponding author: Mohammed Mustafa Hussein Hasan, College of Administration and Economics/ University of Mosul, Mohamed_hasan@uomosul.edu.iq.

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.129955.1086

Article History: *Received*:17/4/2021; *Revised*: 21/4/2021; *Accepted*: 28/4/2021; *Published*: 1/9/2021.

Abstract

The management always seeks to distinct its organization from other organizations by various means, especially from the customer's point of view, and The importance of excellence has increased with the intensification of competition and the hasty changes in the environment in which organizations operate, hence models and standards that can be adopted by the organization's management to be distinguished from Others, including the European Excellence Model, EFQM (European Foundation For Quality Management) . Universities are the same as other organizations, as they seek to excel, especially with the increase in the number of private universities in Iraq, and each of them tries to attract students to them in different ways.

The idea of the study is basic, which is that organizations that want to achieve Excellence can rely on reliable international models that have been approved by other organizations. The College of Administration and Economics at Nawroz University has not applied the European Foundation For Quality Management, but it adheres to some provisions and criteria for Excellence that fall within this model. From here, the problem of the study revolves around a major question, namely, to what extent the axes of the European Foundation For Quality Management can be applied by the college administration understudy to achieve Excellence.

The researchers adopted the case study methodology, and a checklist was prepared with the aim of collecting field data through personal interviews with the management leaders in the college and who are responsible for achieving excellence for the college. As for the statistical tools that were used in the study, they are the percentages and the weighted arithmetic mean. The two researchers reached a set of conclusions, the most prominent of which is that the management leaderships in the College of Administration and Economics have the necessary capabilities to adopt the European Foundation For Quality Management, being one of the universities that seek to attract the largest possible number of students to achieve their profit goals. The researchers recommend the importance of following up with students who have graduated from college in their working lives and trying to find job opportunities for them after graduation .

Keywords:

Excellence, European Foundation for Quality Management EFQM, College of Administration and Economics, Nowruz University

ورقة بحثية

قياس إمكانية تطبيق أنموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة نوروز

هيمان حجي علي هويري[١] ، محمد مصطفى حسين[٢]

قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل[١&٢]

المؤلف المراسل: محمد مصطفى حسين، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .Mohamed_hasan@uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.129955.1086

تاريخ المقالة: *الاستلام*: ٢٠٢١/٤/١٧؛ *التعديل والتنقيح*: ٢١ /٤/٢١٢١؛ *القبول*: ٢٠٢١/٤/٢٨؛ *النشر*: ٢٠٢١/٩/١.

المستخلص

تسعى الإدارة دائما إلى تميز منظمتها عن المنظمات الأخرى بوسائل مختلفة، وخصوصا من وجهة نظر الزبون، وقد ازدادت أهمية التميز مع تزايد حدة المنافسة، والتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، ومن هنا قُدمت نماذج ومعايير يمكن اعتمادها منتسعى إلى التميز خصوصا مع تزايد عدد الجامعات الاهلية في العراق، ومحاولة كل منها جذب الطلبة إليها بطرائق مختلفة.

تقوم الفكرة الأساسية للدراسة على أن المنظمات التي ترغب بتحقيق التميز يمكن أن تعتمد على نماذج عالمية موثوقة، وتم اعتمادها من قبل منظمات أخرى. ولم تطبق كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة نوروز الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، ولكنها تلتزم ببعض الفقرات والمعايير الخاصة بالتمييز والتي تقع من ضمن هذا الأنموذج. من هنا فان مشكلة الدراسة تتمحور حول تساؤل رئيس مفاده ما مدى إمكانية تطبيق محاور الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM من قبل إدارة الكلية قيد الدراسة لتحقيق التميز.

واعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة، وتم اعداد قائمة فحص بهدف جمع البيانات الميدانية من خلال المقابلات الشخصية مع القيادات الإدارية في الكلية والذين تقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق التميز للكلية. اما الأدوات الإحصائية التي استُخدمت في الدراسة فهي النسب المئوية، والوسط الحسابي المرجح. وقد توصل الباحثان إلى مجموعة استنتاجات أبرزها ان القيادات الإدارية في كلية الإدارة والاقتصاد لديها الإمكانيات اللازمة لاعتماد الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، كونها من الجامعات التي تسعى إلى جذب أكبر عدد ممكن من الطلبة لتحقيق أهدافها الربحية. ويوصي الباحثان بأهمية متابعة الطلبة المتخرجين من الكلية في حياتهم العملية، ومحاولة إيجاد فرص عمل لهم بعد التخرج.

الكلمات الرئيسة

التميز، الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نوروز

.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤٠)، العدد (١٣١)، ايلول ٢٠٢١

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس:هويري، هيمان حجي علي، محمد، مصطفى حسين، (٢٠٢١). "قياس إمكانية تطبيق أنموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة-دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة نوروز ". ***تنمية الرافدين***،٤٠ (١٣١)، ٢٩١-٣١٤،

https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.129955.1086

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

يشهد المجتمع المعاصر مرحلة مثيرة من التقدم الإنساني نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الكبيرة التي تفاقمت مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين وحتى الآن، حيث أسفرت تلك التطورات والتغيرات إلى تضاعف وتراكم المعرفة العلمية التي انعكست على المنظمات وفرضت عليها تحديات وعقبات جديدة (Ibrahim, 2018, 1). كما وجدت المنظمات نفسها في بيئة ديناميكية غير مستقرة تحد من استغلالها للفرص المتوافرة وتجنبها للتحديات والتهديدات الخارجية المحيطة بها، وأصبحت الإدارة التقليدية بنظرياتها وعملياتها وممارساتها وأساليبها غير قادرة على مواجهة تلك العقبات والتحديات، وتوفير مقومات نجاح وبقاء المنظمات في بيئة الأعمال (Al-Tamimi, 2012, 2).

وتزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تحقيق التميز المنظمي في ظل ما يشهدهُ العصر الحالي من تطورات ومتغيرات عديدة وما نتج عنها من تغيرات في أساليب أداء العمل وتعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية عمل المنظمات والوصول إلى الأداء المتميز، ولعل إدارة التميز المنظمي أحد هذه المداخل التي تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي، والفعالية التنظيمية، وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن ومتطلبات سوق العمل، والتخلص من الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية (Matar, 2017, 2). لقد ظهرت منظمات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمنظمات وطريقها نحو التميز، وتعبر هذه النماذج عن التميز بمجموعة من المعايير المحددة، بحيث يكون لكل معيار درجته الخاصة تسمح للمنظمة عند الاستناد عليه بإجراء تقييم ذاتي للوقوف على أوجه القصور والضعف في الأداء (Sahmoud, 2013, 16).

ولتغطية مضامين الدراسة فقد تم استعراض المنهجية، فضلاً عن الإطار النظري للأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM بشكل موجز، ومن ثم استعراض الإطار الميداني للدراسة، وأخيرا الاستنتاجات والتوصيات التي قدمت من لدن الباحثين.

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولا: مشكلة الدراسة

يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة الحالية من خلال التساؤلات البحثية الآتية:

١- ما واقع التميز في كلية الإدارة والاقتصاد قيد الدراسة؟

٢- ما مدى إمكانية تحقيق التميز من قبل إدارة الكلية قيد الدراسة من خلال الالتزام بمعايير الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFMQ؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع توجه إدارة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة نوروز الأهلية نحو تحقيق التميز والتفوق على الكليات الأخرى. كما وتهدف الدراسة إلى استعراض تفاصيل الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM من خلال المعايير الخاصة بالأنموذج.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتعلق أهمية الدراسة بالدرجة الأساس بالجانب الميداني لها، وتحديدا بالكلية قيد الدراسة، إذ تزايدت أهمية تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى في الوقت الحاضر خصوصا مع تزايد حدة المنافسة بينها، ومحاولة كل منها الحصول على أكبر حصة سوقية، كذلك الحال بالنسبة للجامعات خصوصا مع ازدياد أعداد هذه الجامعات ومحاولة كل منها جذب أكبر عدد ممكن من الطلبة، وقد يتحقق ذلك من خلال محاولة إدارة كل الكلية التميز على الكليات الأخرى. كذلك تبرز أهمية الدراسة من خلال تحديد واقع مفهوم التميز في الكلية، وإمكانية اعتماد الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM من قبل إدارة الكلية.

أما الأهمية النظرية للدراسة فتظهر من خلال تركيزها على إحدى أهم النماذج التي تعتمد في التميز المنظمي واستعراض تفاصيلها من خلال إصدارها للعام ٢٠١٣، والاصدار الأخير للأنموذج للعام ٢٠٢٠.

رابعاً: فرضيات الدراسة

تفترض الدراسة بعض الفرضيات التي تتعلق بالتساؤلات المطروحة في المشكلة، وكما يأتي:

١- إن الكلية قيد الدراسة متميزة من خلال سعي الإدارة فيها إلى اعتماد كل الوسائل التي يمكن أن تميزها.

٢- لدى الكلية قيد الدراسة الإمكانات اللازمة لاعتماد الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM.

خامساً: حدود الدراسة

١- الحدود المكانية: تنحصر الحدود المكانية للدراسة بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة نوروز الأهلية في محافظة دهوك في إقليم كردستان العراق.

٢- الحدود الزمانية: امتدت مدة الدراسة شهرين، فقد بدأ الباحثان بالدراسة من شهر كانون الثاني ولغاية شهر اذار للعام ٢٠٢١. أي إن نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها محصورة في المدة المذكورة.

سادساً: أدوات جمع البيانات الميدانية وتحليلها

لإنجاز الجانب الميداني للدراسة وجمع البيانات فقد تم الاعتماد على قائمة الفحص (Checklist) صممها الباحثان، وذلك بعد الاطلاع على العديد من الكتابات في مجال هذا الأنموذج. الهدف من هذه القائمة هو تشخيص مدى إمكانية تطبيق إدارة الجامعة قيد الدراسة لمعايير الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM. وتضمنت قائمة الفحص (٧٣) فقرة تتعلق بمعايير الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، واعتمد الباحثان المقياس الثلاثي للحصول على نتائج تفصيلية ودقيقة، حيث تراوحت درجات المقياس بين (١ – ٣) درجات، إذ تشير درجة (١) إلى (غير مطبق)، ودرجة (٢) إلى (مطبق جزئياً)، ودرجة (٣) إلى (مطبق).

إن اكمال قائمة الفحص والحصول على البيانات في الجانب الميداني، تطلب من الباحثين إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض القيادات الإدارية، إذ تم إجراء هذه المقابلات بحسب التخصصات، والمسؤوليات والصلاحيات التي يمتلكها الأفراد الذين تمت مقابلتهم، وبحسب تفاصيل معايير الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM. ويمكن توضيح تفاصيل تلك المقابلات من خلال الجدول (١).

الجدول (١): تفاصيل المقابلات الشخصية

الأفراد الذين تمت مقابلتهم	المعيار	تاريخ المقابلة
عميد الكلية معاون العميد للشؤون الإدارية رؤساء الأقسام العلمية مسؤول شعبة الجودة في الكلية	**الغاية والرؤية والاستراتيجية**	١٢ / ١ /٢٠٢١ ١٣ / ١ / ٢٠٢١
	الثقافة المنظمية والقيادة	
عميد الكلية معاون العميد للشؤون العلمية معاون العميد للشؤون الإدارية رؤساء الأقسام العلمية	**اشراك المعنيين**	١٤ / ١ / ٢٠٢١ ١٧ / ١ /٢٠٢١
	بناء التنمية المستدامة	
	قيادة الأداء والتحول	١٨ / ١ / ٢٠٢١
	انطباعات المعنيين	
عميد الكلية معاون العميد للشؤون الادارية	**الأداء الاستراتيجي والتشغيلي**	٢٠ / ١ / ٢٠٢١

الجدول من إعداد الباحثين

سابعاً: ادوات التحليل الاحصائي

بعد جمع البيانات الميدانية من ميدان الدراسة استعمل الباحثان بعض الأدوات الاحصائية في تحليل البيانات، وتفسير النتائج، وهذه الأدوات هي:

١- الأوساط الحسابية المرجحة: وتم احتسابه من خلال المعادلة في أدناه.

الوسط الحسابي المرجح = مجموع النتيجة / التكرارات

٢- التكرارات: عدد الإجابات لكل وزن من الأوزان الثلاثة المعتمدة في الدراسة.

٣- النسب المئوية: وتم احتسابه من خلال المعادلة في ادناه.

النتيجة = التكرار × الوزن

النسبة المئوية= الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن × ١٠٠

المحور الثاني: التأطير النظري

أولا: مفهوم التميز

تسعى جميع المنظمات إلى التميز والتفوق في الاسواق التي تعمل فيها، وقد يكون التميز هو الطريق نحو تحقيق الهدف الرئيس للمنظمة، وتحاول الإدارة اعتماد أساليب وطرائق مختلفة من أجل أن تظهر متميزة ومختلفة عن المنظمات الأخرى وتحديداً من وجهة نظر الزبون، إن مفهوم التميز (Excellence) ليس حديث الاكتشاف، حيث اهتمت به الأمم منذ الآف السنين، فالبعض منهم أكد أن أول من استخدمه هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطة عمل الأشياء بطريقة سهلة، وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف (Belkebir, 2016, 167). وأوضحت المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM) أن التميز يشير إلى الإبداع والمهارة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج يعتمد بشكل أساسي على التركيز الاهتمام بالزبائن، المنفعة المتبادلة داخل الشراكات، وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة بطريقة متوازنة (Mohamed, 2005, 7).

وقد ذكر (Swaitti & Jallad, 2019, 194) تعريفاً للتميز بأنه " تحقيق مستويات عالية من الأداء بالاستناد إلى معايير ومقاييس تبرز نقاط القوة والتميز سواء من خلال تبني نماذج ونظم إدارية دولية، أو من خلال مبادرات شخصية أو منظمية وإجراء مقارنات مستمرة بينهما على المستوى المحلي والدولي ". ويشير (Al-Mawla, 2019, 40) إلى أن التميز " هو الشيء الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنافسين تمييزاً إيجابياً أو الموقع الفريد ذو القيمة المتفوقة في سوق العمل أو في نظر مستخدميها والزبائن النهائيين لمنتجاتها، لأطول فترة من الزمن.

ويعرف قاموس (Macmillan) التميز "Excellence" بأنه الجودة للتفوق والتفرد والامتياز، أما الصفة للتميز فهي ممتاز "Excellence" وتعني جيد جداً بدرجة عالية أو جودة عالية جداً (Macmillan English Dictionary, 2020).

وأخيراً يرى الباحثان أن التميز المنظمي هو ضرورة وليس خيار، ويجب على المنظمة السعي للوصول إليها من خلال التخطيط المسبق، وتحسين كفاءة أداء مواردها البشرية والمادية والمعلوماتية، وإحداث تغير في هيكلها التنظيمي إذا تطلب الأمر، وذلك لتحقيق رغبات الزبائن والتفوق على المنافسين.

ثانياً: المعايير الرئيسة للأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM)

يستند الأنموذج الأوروبي للعام ٢٠٢٠ على سبعة معايير رئيسة مقسمة على ثلاثة محاور (التوجه، التنفيذ، والنتائج) وكما موضح في الشكل (١)، والتي تقاس من خلال توزيع ١٠٠٠ نقطة على تلك المعايير، ويمكن مناقشة كل محور من تلك المحاور بشيء من التفصيل وكما يأتي:

المحور الأول: التوجه الاستراتيجي

يجعل التوجه الإدارة العليا في المنظمة أن تدرك تماماً ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية ومن هم المستفيدون من المنتجات التي تقدمها، ويساعدها في التعرف على بنيتها وبيئتها والسياسات والاستراتيجيات المتبعة، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها المادية والبشرية ومتطلبات البحث

والتطوير (Narver & Slater, 2004, 336). في المقابل، يعرف بعض الباحثين التوجه على أنه سمة عميقة الجذور، تحركه الثقافة التنظيمية التي تؤثر على العمليات والاستراتيجيات الداخلية للمنظمة، أي إنه يعتبر بعداً ثانوياً من الثقافة التنظيمية (Noble et al, 2002, 27).

كما ويمكن القول إن التوجه الاستراتيجي هو اتخاذ القرارات طويلة الأجل والمحيطة بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها، من خلال دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، مما يعزز موقفها التنافسي في السوق (Al-Majali, 2009, 14).

إن تحديد التوجه يمهد الطريق للمنظمة لتحقيق الريادة ويمكنها من تنفيذ خططها المستقبلية. ويتضمن الجزء الأول من الأنموذج وهو التوجه على معيارين رئيسين وهما:

المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية

خصص لهذا المعيار ١٠٠ نقطة بما يعادل (١٠%) من المجموع الكلي، ويتم فيه تعريف المنظمة المتفوقة من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة واستراتيجية تحقق أهداف المنظمة. وتشير غاية المنظمة إلى النتائج النهائية التي تسعى المنظمة من الوصول إليها، وهي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، (Tabidi, 2010, 69).

إن الرؤية الاستراتيجية هي خارطة مستقبل المنظمة التي تزودها بالمعلومات حول الزبون والتقنية والمنتج الذي سوف تستهدفه المنظمة ونوع المنظمة الذي تسعى الإدارة إيجادها، وأيضا الرؤية تشير إلى تطلعات الإدارة التي ترسم وتعرض منظراً شاملاً للمجال الذي تريد المنظمة التنافس فيها (Thompson & Strickland, 2001, 6).

أما الاستراتيجية فيشير (Frank, 2015, 2) إليها على أنها كسب والحفاظ على الميزة التنافسية. وعرف (Young, 2017, 48) الاستراتيجية بأنها خطة بعيدة المدى تساعد المنظمة على تحقيق شيء ما أو الوصول إلى هدف ما. في حين عرفها (Nickols, 2017, 2) بأنها فن توزيع وتنفيذ الأساليب العسكرية لتحقيق الأهداف المرجوة. ويتضمن معيار الغاية والرؤية والاستراتيجية خمسة متطلبات هي: (EFQM, 2020)

١. تحديد الغاية والرؤية
٢. تحديد احتياجات المعنيين وفهمهم
٣. فهم النظام الايكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية
٤. تطوير الاستراتيجية
٥. تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء

المعيار الثاني: الثقافة المنظمية والقيادة

خصص لهذا المعيار ١٠٠ نقطة بما يعادل (١٠%) من المجموع الكلي. إذ تم التركيز على الثقافة المنظمية والقيادة في هذا المعيار نظرا لأهميتها وتأثيرها المباشر في نشاط المنظمة.

إن الثقافة المنظمية يمكن الإشارة إليها على أنها القيم والمعتقدات والايديولوجيات والممارسات والرموز والطقوس، فضلاً عن المكونات الصريحة، فالثقافة المنظمية هي إحدى العوامل المهمة في استيعاب وتنفيذ التكنولوجيا الحديثة في بيئة الأعمال، وتشير أيضاً إلى الافتراضات والمعتقدات والمعايير الرئيسية التي يتقاسمها الأفراد العاملين داخل المنظمة (Kava et al, 2019, 1). فهناك العديد من الكتاب والباحثين الذي أشاروا إلى الثقافة المنظمية، حيث عرفها (Shao, 2019, 79) على أنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم المشتركة التي تنعكس بشكل إيجابي في ممارسات المنظمة، وذلك عبر أهدافها الاستراتيجية.

أما القيادة فقد أشار (Al-Zahrani, 2018, 208) إليها على أنها عنصر حاسم في تطوير الإمكانيات التنظيمية للمنظمة، وذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات في الوقت المناسب، فالقيادة تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وخلق الرؤية المستقبلية وإيصالها وتفعيل الرقابة والعمليات التنظيمية والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة. ويتضمن معيار الثقافة المنظمية والقيادة أربعة متطلبات هي: (EFQM, 2020)

١. توجيه ثقافة المنظمة ورعاية القيم.
٢. تهيئة الظروف لتحقيق التغيير.
٣. تمكين الإبداع والابتكار.
٤. توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية.



الشكل (١): الأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM)

Source: The European Foundation for Quality Management, 2020, at www.efqm.org last visited.

المحور الثاني: التنفيذ

بعد اكتمال عملية صياغة الاستراتيجية تتجه الإدارة العليا في المنظمة نحو مرحلة التنفيذ وإمكانية استجابتها مع الاستراتيجية الموضوعة، حيثُ تعد خطوة التنفيذ من أهم خطوات الإدارة الاستراتيجية، وذلك لأن التنفيذ غير الصحيح للخطط والإجراءات يمكن أن يؤدي إلى الفشل، في حين التنفيذ الفعال يؤدي إلى إصلاح الأخطاء الواردة في التخطيط غير المناسب (Al-Rashoud, 2017, 163-164). ويحتوي هذا المحور من الأنموذج على ثلاثة معايير رئيسة وهي: (EFQM, 2020)

المعيار الاول: إشراك المعنيين

خصص لهذا المعيار ١٠٠ نقطة بما يعادل (١٠%) من المجموع الكلي، والمقصود بالمعنيين جميع الأطراف التي لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة، وممارساتها وأنشطتها. وقد تكون هذه الاطراف عبارة عن فرد أو مجموعة أفراد أو منظمة أخرى، ويتضمن المعنيين الخارجيين أرباب العمل (المساهمين)، والمتعاملين،

والموردين، والشركاء والمنظمات الحكومية، وممثلي المجتمع المدني، بينما يتضمن المعنيين الداخليين بالأفراد العاملين. والمنظمات المتفوقة هي التي تعتني باحتياجات ومتطلبات ورغبات وتوقعات المعنيين، وتوازن بينها وتقيم أدائها المتعلق بالمعنيين الرئيسين (EFQM, 2020).

المعيار الثاني: بناء قيمة مستدامة

خصص له ٢٠٠ نقطة بما يعادل (٢٠%) من المجموع الكلي، إن التنمية المستدامة بقدر ما هي مسألة تنموية فهي مسألة إنسانية وأخلاقية في الوقت نفسه، فلم يعد هنالك فرد في العالم يمكنهُ إغفال أهمية الحفاظ على البيئة التي يعيش فيها وأهمية الحفاظ على مواردها وعدم استهلاكها (Al-Shammari & Jiyad, 2020, 1). وتدرك المنظمات المتفوقة أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها على المدى الطويل ومصدر قوتها المالية، فضلاً عن إدراكها أن احتياجات المعنيين الرئيسين قد تتغير بمرور الوقت، ومن المهم جمع وتحليل التغذية العكسية لتحسين أو تغيير منتجاتها أو خدماتها أو حلولها.

ويمكن تعريف الاستدامة البيئية بأنها " شرط من شروط التوازن، والمرونة، والترابط الذي يسمح للمجتمع البشري بتلبية احتياجاته بشرط أن لا تتجاوز هذه الاحتياجات قدرة النظم الايكولوجية الداعمة لها والعمل على مواصلة تجديد الخدمات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات" (Daoud & Salman, 2016, 155).

المعيار الثالث: قيادة الأداء والتحول

خصص لهذا المعيار ١٠٠ نقطة بما يعادل (١٠%) من المجموع الكلي، ولكي تضمن المنظمة تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لابد من أن تقوم بتلبية متطلبين رئيسين في آن واحد، الأول أن تقوم المنظمة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء). والثاني إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة لضمان ديمومة النجاح (قيادة التحول) (EFQM, 2020).

إن قيادة الأداء نظرية يتم خلالها تنسيق الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجه وتقييم الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة وصريحة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه بحيث تكون الخطط معززة استراتيجية متكاملة مع الأهداف الاستراتيجية على مستوى الأفراد العاملين والمنظمة (Al-Qaisi, 2014, 33).

أما قيادة التحول فهي الاستعداد المسبق من توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستعمال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة زمنية محددة بأقل ما يمكن من الخسائر على الأفراد والمنظمة وبأقصر وقت وأقل مجهود وتكلفة (Al-Anzee, 2013, 14). ويتضمن معيار قيادة الأداء والتحول خمسة متطلبات هي: (EFQM, 2020)

١. قيادة الأداء وإدارة المخاطر
٢. التحول المنظمي للمستقبل
٣. قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا
٤. الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة

٥. إدارة الأصول والموارد

المحور الثالث: النتائج

تعبر النتائج عن الإنجازات التي تحققها المنظمة بفعل محوري التوجه والتنفيذ، إضافة إلى النتائج الرئيسة للمنظمة نفسها، وتشمل النتائج مقاييس رأي الجهات المعنية، وكذلك مؤشرات أداء العمليات تجاه هذه الجهات (Al-Dajani, 2013, 39). ويحتوي محور النتائج من الأنموذج على معيارين رئيسين هما:

المعيار الاول: انطباعات المعنيين

خصص له ٢٠٠ نقطة بما يعادل (٢٠%) من المجموع الكلي، حيث يركز هذا المعيار على النتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المنظمة (انطباعات الرأي). وقد تتعلق هذه الانطباعات بالمعنيين السابقين والحاليين، ويمكن الحصول عليها من عدة مصادر مثل استبيانات الرأي ومجموعات التركيز والتقييمات والصحافة أو وسائط التواصل الاجتماعي والاعتراف الخارجي والاجتماعات العامة وتقارير المستثمرين.

المعيار الثاني: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

خصص لهذا المعيار ٢٠٠ نقطة بما يعادل (٢٠%) من المجموع الكلي، ويشكل الأداء الاستراتيجي أحد أهم أجزاء البنية التحتية للمنظمة وأداة رئيسية لقراءة العمليات الإدارية كافة في المنظمة، ويرتبط بتحديد مدى كفاية الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة ومراجعة الاستراتيجيات ووضع الأهداف التكتيكية، ويمكن تعريف الأداء الاستراتيجي على أنه " تحليل بيانات الأداء أو النتيجة بهدف تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الكافية لتقييم تقدم المنظمة نحو الأهداف المعلنة " (Walid, 2018, 103).

أما الأداء التشغيلي فهو يشير إلى النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحديد أهدافها من خلال الاستعمال الكفء والفعال لمواردها المتوافرة، إذ إن من الاسبقيات التنافسية التي تمكن المنظمة من قياس أدائها التشغيلي على أساسهُ هي (الجودة، والتكلفة المنخفضة، والسرعة في التسليم، والمرونة)، ويمكن تعريف الأداء التشغيلي على أنه " يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة " (Al-Anzee & Hattif, 2019, 46-47).

المحور الثالث: الجانب الميداني

يناقش هذا المحور من الدراسة اختبار الفرضيات من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، حيث سيتم تحديد مدى إمكانية اعتماد معايير الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM من قبل الكلية قيد الدراسة. وسيتم تحديد ذلك من خلال النسبة المئوية والوسط الحسابي المرجح لكل محور من محاور الأنموذج من خلال معاييرها.

أولا: التوجه الاستراتيجي

أظهرت النتائج على مستوى معايير هذا المحور أن مستوى الالتزام وتطبيق معيار الغاية والرسالة والاستراتيجية من قبل إدارة الكلية كانت متوسطة ايضاً، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح للمعيار (١,٩٢)،

وبنسبة مئوية قدرها (٦٤%). وما حقق هذه النسبة تطبيق بعض فقرات هذا المعيار من قبل إدارة الكلية، حيث تضع أهدافها بالاستناد إلى رسالتها المنبثقة من رسالة الجامعة، وتقوم بصياغة رؤية تصف أهدافها واهداف الجامعة مستقبلا، فضلا عن توضيح هذه الرؤية من قبل القيادات، مع التركيز على تطابق الرؤية والغايات مع استراتيجيتها. فضلا عن أن بعض فقرات هذا المعيار يتم تطبيقها من قبل إدارة الكلية بشكل جزئي، والبعض الآخر غير مطبق، وكما موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): نتائج معيار الغاية والرسالة والاستراتيجية من محور التوجه الاستراتيجي

ت	المعايير	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
المعيار الأول/ الغاية والرسالة والاستراتيجية				
١	وضع أهداف الكلية بالاستناد على رسالتها.	✓		
٢	انعكاس أهداف الكلية لمتطلبات الفئة التي تسعى الجامعة لخدمتهم.		✓	
٣	وضع الأهداف القابلة للتحقيق من قبل إدارة الكلية.		✓	
٤	صياغة رؤية تصف أهداف الكلية مستقبلا.	✓		
٥	الانسجام بين أهداف الكلية وأهداف المرؤوسين.			✓
٦	إشراك جميع الجهات التي لها مصلحة بالكلية عند صياغة رؤيتها.		✓	
٧	اعتبار الرؤية كدليل واضح لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية للكلية.		✓	
٨	توضيح الرؤية الخاصة بالكلية من قبل القيادات.	✓		
٩	حشد جهود الجميع من قبل إدارة الكلية لتحقيق غاية ورؤية ورسالة.		✓	
١٠	تركيز الإدارة على تتطابق استراتيجية الكلية مع رؤيتها وغاياتها.	✓		
١١	التأكيد على دقة المعلومات المستخدمة في وضع استراتيجية الكلية.			✓
١٢	وضع استراتيجية للكلية تنسجم مع قدراتها وإمكاناتها.			✓
١٣	انسجام برامج وأنشطة الكلية مع الاستراتيجية الموضوعة من قبل إدارتها			✓
١٤	الاعتماد على مؤشرات خاصة لقياس مدى تحقق استراتيجية الكلية.			✓
التكرارات		٤	٥	٥
النتيجة		١٢	١٠	٥
الوسط الحسابي المرجح		١,٩٢		
النسبة المئوية		٦٤ %		

الجدول من إعداد الباحثين

أما الوسط الحسابي المرجح لمعيار الثقافة المنظمية والقيادة فقد بلغت قيمته (٢,٠٧)، أما النسبة المئوية للمعيار فبلغت (٦٩%). ويلاحظ الباحثان من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٣) تطبق إدارة الكلية بعض فقرات هذا المعيار بشكل كامل، حيث يتم إحياء المناسبات الخاصة بالكلية، وتشجيع نشر ثقافة التميز، ومتابعة الفئات المستهدفة وحل مشاكلهم من قبل إدارة الكلية. في حين يتم تطبيق الفقرات الأخرى للمعيار بشكل جزئي في الكلية قيد الدراسة، فضلا عن عدم تطبيق بعض الفقرات الخاصة بالمعيار.

أما على مستوى المحور ككل فيتضح من معطيات الجدول (٣) أن هناك التزاماً من قبل إدارة الكلية قيد الدراسة بالمعايير الخاصة بالتوجه الاستراتيجي بحسب الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح الكلي لمحور التوجه الاستراتيجي (١,٨٩)، وبنسبة مئوية قدرها (٦٣%)، وهي نسبة متوسطة بشكل عام، وقريبة من الوزن (٢) حيث إن معظم فقرات معياري هذا المحور مطبقة بشكل جزئي من قبل إدارة الكلية قيد الدراسة. إذ تم تطبيق (١٢) فقرة بشكل جزئي من مجموع (٢٨) فقرة، أي ما يقارب نصف فقرات محور التوجه الاستراتيجي.

ويلاحظ الباحثان ان عدد الفقرات المطبقة في كل معيار من معياري هذا المحور بلغ (٤) فقرات، إلا أن الوسط الحسابي المرجح، والنسبة المئوية لمعيار الثقافة المنظمية أعلى منها في معيار الغاية والرسالة والاستراتيجية. والسبب في ذلك أن عدد فقرات المطبقة جزئياً في المعيار الثاني أكثر منها في المعيار الأول، علما أن عدد الفقرات في كل معيار متساوية.

الجدول (٣): نتائج معيار الثقافة المنظمية والقيادة من محور التوجه الاستراتيجي

ت	المعايير	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
المعيار الثاني: الثقافة المنظمية والقيادة				
15	الأخذ بالاعتبار القيم والتقاليد والطقوس السائدة عند تحديد توجه الكلية.		✓	
16	قيام إدارة الجامعة بإحياء المناسبات والأعياد المرتبطة بالكلية.	✓		
١٧	دعم ثقافة التميز من قبل القيادات في الكلية.	✓		
18	التأكيد على بناء العلاقات الإنسانية داخل الكلية.		✓	
١٩	اختيار القيادات في الكلية وفق معايير واضحة.			✓
٢٠	مراجعة مستوى أداء ومهارات القيادات وتطويرها			✓
٢١	اشراك القيادات في الندوات والدورات الخاصة بالتطوير والتميز.		✓	
٢٢	مشاركة القيادات بفاعلية في تحسين النظم في الكلية.		✓	
٢٣	منح القيادات دور القدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والإبداع.		✓	
٢٤	استماع القيادات في الكلية للفئات المستهدفة وحل مشاكلهم.	✓		

ت	المعايير	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
٢٥	الاستجابة لتطلعات واحتياجات ذوي العلاقة بالكلية (الطلاب، المرؤوسين، جهات التمويل، الجهات الأخرى التي لها علاقة بالكلية).		✓	
٢٦	شراكة القيادات مع المؤسسات كالوزارات والشركات لدراسة حاجات سوق العمل.	✓		
٢٧	تقدير القيادات للمساهمات والأفكار المتميزة المقدمة من قبل المرؤوسين.		✓	
٢٨	قيام القيادات في الكلية بتوفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز.			✓
التكرارات		٤	٧	٣
النتيجة		١٢	١٤	٣
الوسط الحسابي المرجح		٢,٠٧		
النسبة المئوية		%٦٩		
الوسط الحسابي المرجح للمحور		١,٨٩		
النسبة المئوية للمحور		%٦٣		

الجدول من إعداد الباحثين

المحور الثاني: التنفيذ

يتضح من الجدول (٤) أن معظم فقرات معيار إشراك المعنيين مطبق جزئيا من قبل إدارة كلية الإدارة والاقتصاد قيد الدراسة، فعلى الرغم أن إدارة الكلية تأخذ بالاعتبار مصلحة جميع من له ارتباط بالكلية، إلا أن إشراك الجهات الداخلية والخارجية في تنفيذ استراتيجية الكلية أو بعض أجزائها، والتكامل فيما بينها مطبق جزئياً. إذ بلغ قيمة الوسط الحسابي المرجح للمعيار الأول (٢,٢)، والنسبة المئوية قدرها (٧٣,٣٣%) وهي نسبة جيدة لكون جميع فقرات المعيار مطبق كليا أو جزئيا، ولا توجد فقرات غير مطبقة من قبل إدارة الكلية.

الجدول (٤): نتائج معيار إشراك المعنيين من محور التنفيذ

المعيار الأول/إشراك المعنيين				
ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
١	الأخذ بالاعتبار مصلحة جميع من له علاقة بالكلية.	✓		
٢	إشراك جميع من له علاقة داخل الكلية بتنفيذ الاستراتيجية.		✓	
٣	إشراك الجهات الخارجية التي لها علاقة بالكلية بتنفيذ بعض أجزاء الاستراتيجية.		✓	

المعيار الأول/إشراك المعنيين				
ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
٤	تكامل جميع الجهات في الكلية لتنفيذ ما تم تخطيطه.		✓	
٥	تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يحقق الارتقاء والتميز للكلية.		✓	
التكرارات		١	٤	٠
النتيجة		٣	٨	٠
الوسط الحسابي المرجح		٢,٢		
النسبة المئوية		%٧٣,٣٣		

الجدول من إعداد الباحثين

أما بالنسبة لمعيار بناء التنمية المستدامة فيلاحظ الباحثان أن قيمة الوسط الحسابي المرجح بلغت (١,٨)، في حين بلغت النسبة المئوية لهذا المعيار (٦٠%) وهي نسبة متوسطة ومنخفضة مقارنة مع المعايير الأخرى للمحور. وكما موضح في الجدول (٥). حيث تظهر النتائج أن جميع فقرات هذا المعيار مطبق بشكل جزئي من قبل إدارة الكلية، والتي من أهمها تركيزها بشكل جزئي في المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع، كذلك التأكيد على توجيه الجهود لمعالجة مشكلات المجتمع المحيط بالكلية والجامعة. والفقرة الأخيرة الخاصة بإنجاز الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بالتنمية المستدامة غير مطبقة في الكلية. وقد يكون السبب في انخفاض نسبة تطبيق الفقرات الخاصة بالتنمية المستدامة هو أن الكلية هي من الكليات الأهلية، وأن توجه الإدارات فيها هو نحو الأهداف الربحية.

الجدول (٥): نتائج معيار بناء التنمية المستدامة من محور التنفيذ

المعيار الثاني/ بناء التنمية المستدامة				
ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
٦	التركيز على المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع المحيط بالكلية.		✓	
٧	التأكيد على توجيه الجهود على لمعالجة مشكلات المجتمعية والتنموية.		✓	
٨	التوجه نحو الحفاظ على البيئة التي نعيش فيها.		✓	
٩	التركيز على أهمية الحفاظ على الموارد البيئية وعدم استهلاكها بعشوائية.		✓	
10	تشجيع إنجاز الدراسات العلمية في الكلية عن التنمية المستدامة.			✓

التكرارات			
النتيجة			
الوسط الحسابي المرجح			
النسبة المئوية			

الجدول من إعداد الباحثين

أما معيار قيادة الأداء والتحول فمن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٦) يتضح أن إدارة الكلية لديها اهتمام خاص في الاعتبارات الخاصة بالأداء وكما ذكرنا سابقا، وتقوم بتطبيق معظم الفقرات الخاصة بهذا المعيار بشكل كامل، لأن تحقيق الكلية للتميز يعتمد بشكل كبير بتميز أداء الأفراد العاملين فيها سواء في المجالات العلمية والإدارية، ومحاولة تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، فضلا عن كفاءة استخدام موارد الكلية الأخرى. حيث يلاحظ الباحثان أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذا المعيار بلغت (٢,٥)، وبنسبة مئوية قدرها (٨٣,٣٣%) وهي نسبة عالية جدا وتشير إلى مدى اهتمام إدارة الكلية بتطبيق معظم فقرات هذا المعيار كونها من المعايير الجوهرية والتي تتطابق مع أهداف الكلية.

أما على مستوى المحور الكلي فتشير معطيات الجدول (٦) إلى أن إدارة الكلية قيد الدراسة تطبق هذا المحور بنسبة أعلى من المحاور الأخرى للأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الإجمالي أو الكلي للمحور (٢,٢٧)، وبنسبة مئوية قدرها (٧٥,٦٦%). فعلى الرغم من عدم تطبيق فقرات معياري إشراك المعنين، والتنمية المستدامة، إلا أن إدارة الكلية تولي أهمية خاصة لتطبيق فقرات الأداء. ويلاحظ الباحثان أن (١٢) فقرة من مجموع (٢٢) فقرة من فقرات محور التنفيذ يتم تطبيقها والالتزام بها جزئيا من قبل إدارة الكلية قيد الدراسة. لذلك كانت قيمة الوسط الحسابي المرجح قريبة من الوزن (٢) (مطبق جزئيا). أما الفقرات التي تطبقها إدارة الكلية بشكل كامل لمحور التنفيذ فقد بلغت (٨) فقرات فقط.

الجدول (٦): نتائج معيار قيادة الأداء والتحول من محور التنفيذ

المعيار الثالث/ قيادة الأداء والتحول				
ت	**المؤشرات**	**مطبق (٣)**	**مطبق جزئياً (٢)**	**غير مطبق (١)**
١١	التأكيد على تخطيط الأداء الفردي والجماعي في الكلية.	✓		
12	التوجه نحو تنمية أداء الموارد البشرية (المرؤوسين) من خلال تطوير المهارات والخبرات.	✓		
13	توجيه الأداء الفردي والجماعي للمرؤوسين من قبل إدارة الكلية.	✓		
١٤	التأكيد على أهمية تقييم أداء المرؤوسين في الكلية.		✓	

المعيار الثالث/ قيادة الأداء والتحول				
ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
15	وضع معايير واضحة وصريحة لقياس أداء المرؤوسين في الكلية.		✓	
16	تحفيز العمل الجماعي وفرق العمل داخل الكلية.			✓
١٧	التأكيد على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كأساس للتميز.	✓		
١٨	الاعتماد على المعلومات والمعرفة لمواكبة التطورات المستمرة.	✓		
١٩	استخدام جميع موارد وأصول الكلية بكفاءة عالية للتحول نحو الأفضل.	✓		
20	الاهتمام بالمهارات الفنية لاستعمال الموارد المتاحة بكفاءة.		✓	
٢١	الاهتمام بالمهارات الإدارية لاستعمال الموارد المتاحة بكفاءة.			
٢٢	الاستعداد لإجراء التغييرات اللازمة للتحول نحو الوضع الأفضل للكلية.		✓	
التكرارات		٧	٤	١
النتيجة		٢١	٨	١
الوسط الحسابي المرجح		٢,٥		
النسبة المئوية		%٨٣,٣٣		
الوسط الحسابي المرجح		٢,٢٧		
النسبة المئوية		%٧٥,٦٦		

الجدول من إعداد الباحثين

المحور الثالث: النتائج

يشير الجدول (٧) إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لمعيار انطباعات المعنيين بلغت (١,٩٢)، وبنسبة مئوية قدرها (٦٤%). إذ تهتم إدارة الكلية بوضع مقررات دراسية تدرس من قبل الكليات المناظرة لها في الجامعات الرائدة، وذلك بهدف المواكبة إحدث التطورات في مجال اختصاص الكلية. فضلا عن إضافة المقررات التي تناسب متطلبات سوق العمل، لتمكين الخرجين من ممارسة اختصاصهم في الميدان العملي بكل جدارة. أما بقية فقرات معيار إشراك المعنيين فإنها مطبقة بشكل جزئي في الكلية، لذلك كانت قيمة الوسط الحسابي المرجح قريبة من الوزن (٢). ويلاحظ الباحثان أن فقرة توزيع الطلبة على أقسام الكلية لا يقوم على أسس علمية كأن يكون على أساس المعدلات او الفرع الدراسي، وقد يكون السبب في ذلك أن الكلية هي أهلية، وأن الطلبة لا يلجؤون إليها في حال عدم حصولهم على الأقسام التي يرغبون فيها، لذلك لا يتم تطبيق هذه الفقرة فيها.

الجدول (٧): نتائج معيار انطباعات المعنيين من محور النتائج

المعيار الأول/ انطباعات المعنيين				
ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
١	وضع المقررات الدراسية بالاعتماد على مقررات الجامعات العالمية الرائدة.	✓		
٢	الاهتمام بآراء أرباب العمل في القطاع العام والخاص حول التخصصات المطلوبة من قبلهم.		✓	
٣	تحديث (إضافة، حذف) المقررات الدراسية بما يخدم متطلبات سوق العمل.	✓		
٤	اعتماد المفردات التفصيلية للمقررات في الجامعات العالمية وبحسب التخصصات.		✓	
٥	اعتماد الأسس العلمية في توزيع الطلبة على أقسام الكلية.			✓
٦	تعيين الكادر التدريسي في الكلية على أساس الكفاءة.		✓	
٧	استخدام أحدث التقنيات التعليمية في العملية التعليمية.		✓	
٨	اللقاءات المستمرة مع الطلبة للتعرف على مشاكلهم ومقترحاتهم.		✓	
٩	اعتماد استمارات استقصاء خاصة للتعرف على آراء الطلبة حول المحاضرات والكادر التدريسي.		✓	
١٠	إشراك الطلبة في الأنشطة الثقافية والعلمية التي تنظمها إدارة الكلية.		✓	
١١	الاهتمام بالخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل (الكافتيريا، القاعات الرياضية،.....).		✓	
١٢	تكريم الطلبة الأوائل في الكلية كتوفير فرص عمل لهم.			✓
١٣	البرامج الخاصة لمتابعة الخرجين من الكلية.		✓	
١٤	متابعة المعلومات المرتدة من أرباب العمل حول مستوى الخرجين في ميادين العمل الفعلية.			✓
التكرارات		٢	٩	٣
النتيجة		٦	١٨	٣
الوسط الحسابي المرجح		١,٩٢		
النسبة المئوية		%٦٤		

الجدول من إعداد الباحثين

أما معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للكلية، فتشير معطيات الجدول (٨) إلى أن قيمة الوسط الحسابي للمعيار بلغت (٢,٣٣)، وبنسبة مئوية قدرها (٧٧,٦٦%)، وهي نسبة جيدة من التطبيق لفقرات المعيار. حيث يلاحظ الباحثان أن الفقرات المطبقة جزئياً بلغت عددها (٦) فقرات من مجموع (٩) فقرات، لذلك كانت قيمة الوسط الحسابي المرجح قريبة من الوزن (٢).

إن الفقرات الخاصة بموارد الكلية يتم توجيهها وتطبيقها بصورة مثالية من قبل إدارة الكلية، حيث نلاحظ أن قياس أداء الكلية يتم بالاعتماد على المعلومات الصحيحة والدقيقة وهي مورد من الموارد المهمة في الكلية، كذلك موارد الكلية البشرية والمادية فيتم توجيهها نحو تحقيق الأداء المتميز للكلية، وكما ظهر سابقا فإن إدارة الكلية تهتم بمواردها البشرية اهتماماً خاصاً باعتبارها الأساس في تميز ونجاح الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام. كذلك تطبق إدارة الكلية فقرة مهمة أيضا، وهي مقارنة أدائها مع أدائها في السنوات السابقة وذلك للوقوف على الفجوات التي يمكن ان تظهر سواء الإيجابية أو السلبية في الأداء، واتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة في بعض الحالات. وكما موضح في الجدول (٨).

وأخيرا يمكن القول إن نتائج الجدول (٨) والخاص بمحور النتائج أظهرت أن قيمة الوسط الحسابي المرجح بلغت (٢,٠٨) وهي قيمة قريبة جدا من الوزن (٢)، إذ إن (١٥) فقرة من فقرات محور النتائج تطبق جزئيا، بينما يتم تطبيق (٥) فقرات فقط من مجموع (٣٢) فقرة لمعياري المحور من قبل إدارة الكلية قيد الدراسة. وما يدعم هذه القيمة النسبة المئوية للتطبيق وبالغة (٦٩,٣٣%) وهي نسبة متوسطة إلى حد ما.

الجدول (٨): نتائج معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من محور النتائج

المعيار الثاني/ الأداء الاستراتيجي والتشغيلي				
ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
١٥	الاعتماد على معلومات حقيقية عند قياس أداء الكلية.			
١٦	الاعتماد على معايير واقعية للتعرف على مستوى أداء الكلية خلال العام الدراسي.		✓	
١٧	اتخاذ المعالجات المناسبة لتحسين مستوى أداء الكلية في حال انخفاضها.		✓	
١٨	توجيه موارد الكلية البشرية والمادية نحو تحقيق الأداء المتميز.			
١٩	تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الكلية لدعمها أو معالجتها.		✓	
٢٠	اجراء بعض التغييرات في الخطط بالاعتماد على واقع أداء الكلية.		✓	
21	مقارنة أداء الكلية مع الأهداف المراد تحقيقها باستمرار.		✓	
٢٢	مقارنة أداء الكلية بأدائها في السنوات السابقة.			

المعيار الثاني/ الأداء الاستراتيجي والتشغيلي				
ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
٢٣	مقارنة أداء الكلية بأداء الكليات المناظرة الأخرى.		✓	
التكرارات		٣	٦	٠
النتيجة		٩	١٢	٠
الوسط الحسابي المرجح		٢,٣٣		
النسبة المئوية		%٧٧,٦٦		
الوسط الحسابي المرجح للمحور		٢,٠٨		
النسبة المئوية للمحور		%٦٩,٣٣		

الجدول من إعداد الباحثين

بعد الاطلاع على النتائج الظاهرة في الجداول يمكن القول إن إدارة الكلية لديها توجه قوي نحو التميز، وذلك لأسباب عديدة أبرزها ضمان جذب أكبر عدد من الطلبة إليها، خصوصا مع تزايد الجامعات الاهلية في الإقليم. فضلا أن هناك إمكانية لتحقيق التميز من قبل إدارة الكلية بحسب أنموذج EFQM، حيث إن معظم فقرات محاور أنموذج EFQM مطبقة بشكل كلي أو جزئي، وهناك عدد محدد من الفقرات غير المطبقة. وبذلك يمكن القول إن فرضيات الدراسة قد تحققت.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات

١. لحظ أن أغلب دول العالم وبما فيها الدول العربية تعتمد نماذج للتميز، إذ وصل عددها ما يقارب المائة أنموذج، مما يؤكد أهمية هذا الموضوع الذي أصبح الشغل الشاغل لجميع دول العالم التي ترغب بتقديم خدمات متفوقة ترضي جميع الأطراف المتعاملة معها، وتحقق النجاحات المتميزة والجودة المتفوقة لأدائها.

٢. تبين أن استخدام هذه النماذج يسمح للمنظمات تطوير أدائها ويؤشر مكامن الخلل فيها، مما يجعل عملية التحسين والتطوير محددة وأسهل، لأنه يركز على جوانب معينة للوصول بالمنظمات للأداء المتفوق.

٣. يستنتج الباحثان من خلال النتائج الميدانية أن إدارة الكلية قيد الدراسة لديها توجه قوي نحو التميز والتفوق، وذلك بهدف تحقيق التميز للجامعة، خصوصا في ظل المنافسة القوية القائمة بين الجامعات الأهلية في الاقليم.

٤. يمكن لكلية الإدارة والاقتصاد قيد الدراسة تحقيق التميز بالاعتماد على الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، ويتضح ذلك من خلال تطبيق أغلب محاور ومعايير هذا الأنموذج من قبل إدارة الكلية.

٥. يتضح أن إدارة الكلية قيد الدراسة لا تطبق بعض الفقرات التي تخص معيار انطباعات المعنيين ضمن محور النتائج، إذ إن تكريم المتخرجين أو الأوائل يؤدي دورا مهما في تحسين صورة الكلية لدى الطلبة، كذلك متابعة الخرجين في حياتهم العملية والتعرف على آراء أرباب العمل حول أداء الخرجين في العمل.

٦. أما ما يخص المحور الثاني (التنفيذ) فقد لاحظ الباحثان أن التوجه نحو العمل الجماعي وتشجيع فرق العمل غير مطبقة في الكلية، ويمكن استنتاج أن السبب في ذلك قد يعود إلى الاعتماد على أفراد محددين في الكلية وبما يتلاءم مع أهداف الكلية.

ثانياً: المقترحات

١. ضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بثقافة التميز وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء.

٢. يمكن للكلية الاعتماد على التغذية الراجعة من الطلبة، وأرباب العمل باستخدام بعض الأدوات كاستمارة الاستبانة وصناديق الشكاوة والمقترحات، وذلك بهدف التعرف على الثغرات والسلبيات التي يمكن أن تؤثر على تميز الكلية.

٣. أهمية اعتماد إدارة الكلية لإحدى نماذج التميز المنظمي كالأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، والذي يتميز بالمرونة والشمولية ووضوح النتائج مقارنة بأنظمة الجودة الأخرى.

٤. لابد من توزيع الطلبة المقبولين في الكلية على الأقسام العلمية بالاعتماد على أسس ومعايير علمية، وذلك لضمان الحصول على خريجين متميزين من الكلية.

٥. إن نجاح المرؤوسين يعني نجاح الكلية، لذلك لابد من تشجيع المرؤوسين من قبل إدارة الكلية قيد الدراسة، ووضع أهداف تتطابق مع أهداف المرؤوسين من أجل توليد الشعور لديهم بأنهم جزء من الكلية ولديهم مصالح مشتركة.

٦. أهمية توجيه إدارة الكلية نحو التنمية المستدامة، وخدمة المجتمع، من خلال انجاز البحوث والمشاريع العلمية التي تخدم المجتمع والتي تعكس المسؤولية الاجتماعية للكلية اتجاه المجتمع.

Refrences

Al-Mawla, Muthanna Abdul Wahab, 2019, The Impact of Total Quality Management Orientation and Organizational Excellence on Sustainable Competitive Advantage in the Private Colleges: Empirical Study on a Sample of Private Colleges in Iraq, Master of Science Letter in Business Administration, Graduate School, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

Al-Qaisi, Sana Fadel, 2014, The Role Dimensions of Performance Management in Organizational Excellence A Field Research at the Ministry of Finance-State Commission of Taxation, Master's Degree, Faculty of Management and Economics, University of Baghdad, Iraq.

Sahmoud, Ihab Abed Raba, 2013, The Fact of Excellence Management in Al-Aqsa University and ways to develop, in light of the European model of excellence EFQM, Master's degree, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.

Ibrahim, Ashraf Suleiman Daoud, 2018, The Role of the Model of the European Foundation for Quality Management (EFQM) in Achieving employee's results, A case study at Sak Money Sudan Limited, Master's Degree in Total Quality Management and Excellence, Graduate School, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

Al-Tamimi, Haitham Atiyah Ismail, 2012, The relationship between the implementation of the European excellence model and institutional performance of the Palestinian State and Audit and Administrative Control Bureau, Master's Degree, Graduate School, Al-Quds University, Palestine.

Matar, Ramadan Mahmoud Ramadan, 2017, Excellence Management of the Al-Quds University in Accordance with International Standards of Excellence from the Standpoint of Personnel, Master's degree in institution building and human resources development, Graduate School, Al-Quds University, Palestine.

Tabidi, Mohammed Hanafi Mohammed Noor, 2010, The Impact of Strategic Management on Performance Efficiency and Effectiveness, A case study in the Sudanese Telecommunications Sector, Ph.D. Thesis in Business Administration, Nilein University, Sudan.

Al-Dajani, Ali Yahya Ali, 2013, The fact of institutional performance in Dar Al-Arqam schools in Gaza Strip in light of the European model of excellence and ways to develop, master's degree in the origins of education, Faculty of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.

Walid, Latarsh, 2018, The Role of the Balanced Scorecard Model in Measuring and Evaluating Strategic Performance, A Case Study in the Mobile Service Sector in Algeria, Ph.D Thesis in Commercial Sciences, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, Mohamed Boudiaf Al-Messila University, Algeria.

Al-Anzee, Yousef Saleh Al-Hamad, 2013, The Impact of Change Management in Enhancement of Shareholding Companies Effectiveness at the State in Kuwait, Master's degree in management, Faculty of Business, Middle East University.

Belkebir, Khalida Mohammed, 2016, Achieving Organizational Excellence through The Educated Organization, New Economy Magazine, University of Khamis Miliana, Algeria, Volume, 1, Issue (14).

Swaitti, Shibli Ismael Morshed and Jallad, Ahmed Saif-Edden Abd- Alhafiz, 2019, The Relations between the Enablers of the European Foundation for Quality Management (EFQM) and Its Results at the Palestinian Central Bureau of Statistics, International Journal of Quality Assurance, Volume 2, Issue (2).

Al-Majali, Amal Yassin, 2009, The Availability of Functions Knowledge Management and their association with the development of organizational excellence from the point of view of employees of the Al-Aqaba Special Economic Zone Authority, Journal of Management Science Studies, Volume 3, Issue (1).

Al-Zahrani, Ibrahim bin Hanish Saeed, 2018, Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities, Study Practice in Umm Al-Qura University, International Journal of Educational Research, Emirates University, Volume 42, Issue (2).

Al-Rashoud, Mitab bin Mohammed bin Mubarak, 2017, The Role of Strategic Management in Achieving the Goals of the Institutions of an Adult and Continuing Education, Faculty of Education Magazine, University of Menoufia, Issue 4.

Al-Shammari, Mayih Shabib and Jiyad, Ali Hamza, 2020, Sustainability within the Framework of Development - A Future Vision of Sustainable Development in Iraq, Journal of the Center for Kufa Studies, Volume 1, Issue (57).

Daoud, Fadhila Salman and Salman, Heba Naji, 2016, The Role of the Requirements of Total Quality Environment Management in Promoting Environmental Sustainability – An Empirical Study in Iraqi Drilling Company, Journal of Economics and Administrative Sciences, Volume 22, Issue (87).

Al-Anzee, Qassim Mohammed and Hattif, Hassanein Hussein, 2019, Total Quality and Their Role in Improving the Operational Performance of Employees (2017-2018), Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 9, Issue (1).

Macmillan English Dictionary for Advanced Learners, 2020, at www.macmillandictionary.com last visited (10-11-2020).

The European Foundation for Quality Management (EFQM), 2013 at www.efqm.org.

Narver, J. C., Slater, S. F. and MacLauchlan, D. L., 2004, *Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success*, Journal of Product Innovation Management, Vol. 21, No. 04.

Shao, Zhen, 2019, *Interaction Effect of Strategic Leadership Behaviors and Organizational Culture on IS-Business Strategic Alignment and Enterprise System Assimilation*, International Journal of Information Management, Vol. 04, No. 07.

Kava, Christin M., et al. 2019, *Associations between Organizational Culture, Workplace Health Climate and Employee Smoking at smaller workplaces*, Tobacco use insights, Vol. 12, No.01.

Noble, C. H., Sinha, R. K. and Kumar, A., 2002, *Market Orientation and Alternative Strategic Orientation*: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, Journal of Marketing, Vol. 66, No. 04.

EFQM Organization, 2013, The European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model, Belgium, Brussels.

Young, Juan Humberto, 2017, *Mindfulness Based Strategic*, Awareness Training, Complete program for leadership, USA.

Nickols, Fred, 2017, *Strategy: Definitions & Meaning*, study about examines various definitions and meaning of the strategy, USA.

Mohamed, Zairi, 2005, *Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance*, Publishing TQM College, Dubai, UAE.

Thompson, Arthur A. & Strickland, Alonzo J., 2001, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 12th edition, McGraw-Hill, Irwin, USA.

Frank, Rothaermel, 2015, *Strategic Management*, Georgia Institute of Technology, second edition, published by Graw Hill education, New York, USA.