مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: إمكانية تحقيق التميز باعتماد أنموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة – دراسة مقارنة بين كليتي الإدارة والاقتصاد في جامعتي نوروز وجيهان
اسم الكاتب: هيمان حجي علي هويري، محمد مصطفى حسين حسن
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3750
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 01:00 +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. 41, No. 133
March. 2022

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

TANRA retains 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: Hawery, Hayman H. A., H., Mohammed Mustafa H. (2022).“The possibility of achieving excellence is to adopt the European Foundation for Quality Management Model - Comparative study between the Faculties of Management and Economics at Nawroz and Cihan Universities**”**. ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 41 (*133*), 59 -88, https://doi.org/10.33899/tanra.2021.130548.1105

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

Research Paper

The Possibility of Achieving Excellence is to Adopt the European Foundation for Quality Management Model - Comparative Study Between the Faculties of Management And Economics at Nawroz and Cihan Universities

Hayman H. A. Hawery [1], Mohammed Mustafa H. H [2]

[1&2]College of Administration and Economics - University of Mosul - Iraq

Corresponding author: Hayman H. A. Hawery, College of Administration and Economics - University of Mosul – Iraq,hayman.bap199@student.uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.130548.1105

Article History: *Received*: 15/6/2021; *Revised*: 10/7/2021; *Accepted* 25/7/2021; *Published*: 1/3/2022.

Abstract

Any university tries to distinguish itself from other universities specifically from the students' point of view, so the survival and continuity of the universities have become difficult and must rely on tools and means through which to ensure discrimination and excellence. Hence models and standards which have been offered can be dependent by the management of the university to distinguish from others, including the Deming model, Baldrige model of discrimination, and the European model of quality management EFQM. Private universities are the same as other organizations in which they seek excellence, especially with the increasing number of private universities in Iraq, and they all attempt to attract students in different ways.

The basic idea of the study focuses on the fact that organizations that want to achieve excellence can rely on reliable global models, and are accredited by other organizations. Instead of diligence and randomness, the Faculty of Management and Economics at Nawroz and Cihan Universities has not applied the European model of quality management EFQM, but they adhere to some of the paragraphs and standards on discrimination that fall within this model. Hence, the problem of the study revolves around the main question to which extent the discrimination can be achieved by the management of the two colleges under study, according to the European model of quality management EFQM.

The researchers went towards conducting a comparative study to identify the differences between the two colleges in terms of orientation towards excellence, and preparing a screening list to collect field data through personal interviews with the management leaders of the two colleges who have a responsibility to achieve excellence for the college. The statistical tools which were used in the study are percentages and the weighted computational medium. The researchers have reached a set of conclusions which the most prominent is that the management leaders in both colleges have the means to adopt the European model of quality management EFQM, as they are within the universities that seek to attract as many students as possible to achieve their profitability goals. The researchers recommend the importance of pursuing college graduates in their working lives and trying to find jobs for them after graduation.

Keywords:
Excellence, The European Model for Quality Management EFQM, Faculty of Management and Economics, Nawroz University, Cihan University.

مجلة

تنمية الرافدين

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

المجلد (٤١)، العدد (١٣٣))،
آذار ٢٠٢٢

© 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، حسن، محمد مصطفى حسين (٢٠٢٢). "إمكانية تحقيق التميز باعتماد أنموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة - دراسة مقارنة بين كليتي الإدارة والاقتصاد في جامعتي نوروز وجيهان" ***تنمية الرافدين***، ٤١ (١٣٣)، ٥٩-٨٨،
https://doi.org/10.33899/tanra.2021.130548.1105

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

ورقة بحثية

إمكانية تحقيق التميز باعتماد أنموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة - دراسة مقارنة بين كليتي الإدارة والاقتصاد في جامعتي نوروز وجيهان

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

[١&٢] **كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل- العراق**

المؤلف المراسل: هيمان حجي علي هويري، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل- العراق

hayman.bap199@student.uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.130548.1105

تاريخ المقالة: *الاستلام:* ٢٠٢١/٦/١٥؛ *التعديل والتنقيح:* ٢٠٢١/٧/١٠؛ *القبول:* ٢٠٢١/٧/٢٥؛ *النشر:* ٢٠٢٢/٣/١.

المستخلص

تحاول أي جامعة ان تتميز على المنظمات الأخرى وتحديداً من وجهة نظر الطلبة، فبقاء واستمرار الجامعات أصبحت صعبة ولابد لها من الاعتماد على أدوات ووسائل تضمن من خلالها التميز والتفوق، ومن هنا قُدمت نماذج ومعايير يمكن اعتمادها من قبل إدارة الجامعة لكي تتميز عن الاخرين ومنها أنموذج Deming ، وأنموذج Baldrige للتميز، والأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM. والجامعات الأهلية حالها حال المنظمات الأخر تسعى إلى التميز خصوصا مع تزايد عدد الجامعات الأهلية في العراق، ومحاولة كل منها جذب الطلبة اليها بطرق مختلفة. إن الفكرة الأساسية للدراسة تركز على أن المنظمات التي ترغب بتحقيق التميز يمكن أن تعتمد على نماذج عالمية موثوقة، ومعتمدة من قبل منظمات أخرى. بدلا من الاجتهاد والعشوائية، و كلية الإدارة والاقتصاد في جامعتي نوروز وجيهان لم تطبقا الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، ولكنهما تلتزم ببعض الفقرات والمعايير الخاصة بالتمييز والتي تقع من ضمن هذا الأنموذج. من هنا تتمحور مشكلة الدراس حول تساؤل رئيس مفاده ما مدى إمكانية تحقيق التميز من قبل إدارة الكليتين قيد الدراسة، وذلك بحسب محاور الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM.

وقد اتجه الباحثان نحو إجراء دراسة مقارنة للوقوف على الفوارق الموجودة بين الكليتين من حيث التوجه نحو التميز، وتم اعداد قائمة فحص بهدف جمع البيانات الميدانية من خلال المقابلات الشخصية مع القيادات الإدارية في الكليتين والذين تقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق التميز للكلية. أما الأدوات الإحصائية التي استُخدمت في الدراسة فهي التكرارات، النسب المئوية، والوسط الحسابي المرجح. وقد توصل الباحثان إلى مجموعة استنتاجات أبرزها إن القيادات الإدارية في كلا الكليتين لديها الإمكانيات اللازمة لاعتماد الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، كونهما من ضمن 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، جامعة جيهان.

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، إذ 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 أنها 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 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). من هنا فقد حاول الباحثان مناقشة الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM من خلال التعرف على مفهوم التميز، والمعايير الخاصة بالأنموذج المعتمد في التميز. فضلاً عن الجانب الميداني للدراسة الذي ناقش الاختلاف في تحقيق التميز في الكليتين قيد الدراسة، وأخيرا تطرق الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات الخاصة بالموضوع.

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولا: مشكلة الدراسة

إن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور حول مدى اعتماد الجامعات الأهلية على أنموذج عالمي محدد يمكن من خلالها تحقيق التميز. يمكن التعبير عن هذه المشكلة من خلال التساؤلات البحثية الآتية:

١- هل هناك إمكانية لتحقيق التميز في كليتي الإدارة والاقتصاد في جامعتي نوروز وجيهان بالاعتماد على الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM ؟

٢- هل هناك فوارق بين الكليتين من حيث الاستعداد لاعتماد الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFMQ؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى استعراض تفاصيل الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM من خلال المعايير الخاصة بالأنموذج. كما وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع توجه إدارة كليتي الإدارة والاقتصاد في جامعتي نوروز

وجيهان نحو تحقيق التميز باعتماد الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFMQ. فضلا عن المقارنة بين الكليتين من حيث الاهتمام للوصول إلى مستوى التميز، ومن ثم تشخيص نقاط التشابه والاختلاف بين الكليتين.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتعلق أهمية الدراسة بالدرجة الأساس بالجانب الميداني لها، وتحديدا بالكليتين 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 الكليتين قيد الدراسة، وإمكانية اعتماد الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM من قبل إدارة كل منها.

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

رابعاً: فرضيات الدراسة

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

١- إن الكليتين قيد الدراسة هما من الكليات الأهلية ولابد من توافر الإمكانيات اللازمة لتحقيق التميز، وسعت الإدارة فيها إلى اعتماد كل الوسائل التي يمكن أن تميزها.

٢- هناك فوارق بين الكليتين من حيث الاستعداد لاعتماد الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFMQ.

خامساً: حدود الدراسة

١- الحدود المكانية: تنحصر الحدود المكانية للدراسة بكليتي الإدارة والاقتصاد في جامعتي نوروز وجيهان الأهلية في محافظة دهوك في إقليم كردستان العراق.

٢- الحدود الزمانية: امتدت مدة الدراسة لمدة شهرين، فقد بدأ الباحثان بالدراسة من آذار ولغاية شهر أيار للعام ٢٠٢١. أي أن نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها محصورة في المدة المذكورة.

سادساً: أدوات جمع وتحليل البيانات الميدانية

لإنجاز الجانب الميداني للدراسة وجمع البيانات تم الاعتماد على قائمة الفحص (Checklist) صممها الباحثان، وذلك بعد الاطلاع على العديد من الكتابات في مجال هذا الأنموذج. والهدف من هذه القائمة هو تشخيص مدى إمكانية تطبيق إدارة الكليتين 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، إذ تراوحت درجات المقياس بين (١ – ٣) درجات، إذ تشير درجة (١) إلى (غير مطبق)، ودرجة (٢) إلى (مطبق جزئياً)، ودرجة (٣) إلى (مطبق).

إن إكمال 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

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز		
الافراد الذين تمت مقابلتهم	**المعيار**	**تاريخ المقابلة**
عميد الكلية معاون العميد للشؤون الإدارية رؤساء الأقسام العلمية	الغاية والرؤية والاستراتيجية	١٠ / ٣ /٢٠٢١ ١١ / ٣ / ٢٠٢١
مسؤول شعبة الجودة في الكلية	الثقافة المنظمية والقيادة	
عميد الكلية معاون العميد للشؤون العلمية	اشراك المعنيين	١٤ / ٣ / ٢٠٢١
	بناء التنمية المستدامة	١٧ / ٣ /٢٠٢١
معاون العميد للشؤون الإدارية رؤساء الأقسام العلمية	قيادة الأداء والتحول	١٨ / ٣ / ٢٠٢١
	انطباعات المعنيين	
عميد الكلية معاون العميد للشؤون الإدارية	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	٢١ / ٣ / ٢٠٢١
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان		
الافراد الذين تمت مقابلتهم	المعيار	تاريخ المقابلة
رؤساء الأقسام العلمية مسؤول شعبة الجودة في الكلية	الغاية والرؤية والاستراتيجية	٢٨ / ٤ /٢٠٢١
	الثقافة المنظمية والقيادة	٢٨ / ٤ / ٢٠٢١
رؤساء الأقسام العلمية	اشراك المعنيين	٢٩ / ٤ / ٢٠٢١
	بناء التنمية المستدامة	٢٩ / ٤ /٢٠٢١
	قيادة الأداء والتحول	٣٠ / ٤ / ٢٠٢١
	انطباعات المعنيين	
رؤساء الأقسام العلمية مسؤول شعبة الجودة في الكلية	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	٣٠ / ٤ / ٢٠٢١

الجدول من إعداد الباحثين

سابعاً: أدوات التحليل الاحصائي

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

١- الأوساط الحسابية المرجحة: وتم احتسابها من خلال المعادلة في الآتية:

الوسط الحسابي المرجح = مجموع النتيجة / التكرارات

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

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

النتيجة = التكرار × الوزن

النسبة المئوية= الوسط الحسابي المرجح / أعلى وزن × ١٠٠

المحور الثاني: التأطير النظري

أولا: مفهوم التميز

تسعى جميع المنظمات إلى التميز والتفوق في الأسواق 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) والتميز يشير إلى الإبداع والمهارة في إدارة المنظمة، ويعتمد تحقيق النتائج بشكل أساسي على التركيز فيما يتعلق بالنتائج، 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 سواءً 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 اليها من خلال التخطيط المسبق، وتحسين كفاءة أداء مواردها البشرية والمادية والمعلوماتية، وإحداث تغيير 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

إن التوجه يجعل الإدارة العليا في المنظمة 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 أنه 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 إلى 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 إلى 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 وفهم احتياجات المعنيين
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 العاملون داخل المنظمة (Kava et al, 2019, 1). فهناك العديد من الكتاب والباحثين الذي أشاروا إلى الثقافة المنظمية، إذ 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 الإمكانات 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، إذ تعتبر خطوة التنفيذ من أهم خطوات الإدارة الاستراتيجية، وذلك لأن التنفيذ غير الصحيح للخطط والإجراءات يمكن أن يؤدي إلى الفشل، في حين يؤدي التنفيذ الفعال 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 أفراداً أو منظمة أخرى، والمقصود بالمعنيين الخارجيين أرباب العمل (المساهمين)، والمتعاملين، والموردين، والشركاء والمنظمات الحكومية، وممثلي المجتمع المدني، بينما المقصود بالمعنيين الداخليين الأفراد العاملين. والمنظمات المتفوقة هي التي تعتني باحتياجات ومتطلبات ورغبات وتوقعات المعنيين، وتوازن بينها وتقيم أداءها 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 نفسهُ، فلم يعد هنالك فرداً 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، فضلا عن إدراكها لاحتياجات المعنيين الرئيسين قد تتغير بمرور الوقت، وأنه من 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 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 هي 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 وتكون معززة الخطط 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، فضلاً عن 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 الأول: 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 الكفوء والفعال لمواردها المتوافرة، حيثُ إن من الأسبقيات التنافسية التي تمكن المنظمة من قياس أدائها التشغيلي على أساسه 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، إذ سيتم تحديد مدى إمكانية اعتماد معايير الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM من قبل الكليتين قيد الدراسة. وتحديد الفوارق بينهما في إمكانية تطبيق معايير الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، وسيتم تحديد ذلك من خلال التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي المرجح لكل محور من محاور الأنموذج من خلال معاييرها.

اولاً: محور التوجه الاستراتيجي

المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية

أظهرت النتائج على مستوى معايير هذا المحور ان مستوى الالتزام وتطبيق معيار الغاية والرؤية والاستراتيجية من قبل إدارة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز كانت متوسطة، 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 وأهداف الجامعة مستقبلا، فضلا عن توضيح هذه الرؤية من قبل القيادات، مع التركيز على تطابق الرؤية والغايات مع استراتيجيتها. فضلاً 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 في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز

ت	المعايير	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
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			
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 وانشطة 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 مستوى الالتزام وتطبيق معيار الغاية والرسالة والاستراتيجية من قبل إدارة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان فقد كانت عالية، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح للمعيار (٢,٥٧)، وبنسبة مئوية قدرها (٨٦%). ويلاحظ الباحثان أن ما دعم هذه النسبة هو معظم فقرات هذا المعيار مطبق أو مطبق جزئياً من قبل إدارة الكلية، حيث تضع أهدافها بالاستناد إلى رسالتها المنبثقة من رسالة الجامعة، وتعكس متطلبات الفئات التي تسعى الكلية والجامعة لخدمتهم، مع إمكانية تحقيق هذه الأهداف، وانسجامها مع أهداف المرؤوسين، فضلاً عن وضع استراتيجيات تتناسب مع قدرات وإمكانات الكلية. أما إشراك الجهات التي لها مصلحة بالكلية عند صياغة رؤيتها، واعتبار الرؤية كدليل عمل وتقوم بصياغة رؤية تصف أهدافها وأهداف الجامعة مستقبلا، فضلا عن توضيح هذه الرؤية من قبل القيادات، فهذه الفقرات مطبقة جزئيا. وكما موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣) : نتائج معيار الغاية والرسالة والاستراتيجية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان

ت	المعايير	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
١	وضع اهداف 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			
٨	توضيح الرؤية الخاصة بالكلية من قبل القيادات.			
٩	حشد جهود الجميع من قبل إدارة الكلية لتحقيق غاية ورؤية ورسالة الكلية.			
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 وانشطة الكلية مع الاستراتيجية الموضوعة من قبل إدارتها			
١٤	الاعتماد على مؤشرات خاصة لقياس مدى تحقق استراتيجية الكلية.			
التكرارات		٨	٦	٠
النتيجة		٢٤	١٢	٠
الوسط الحسابي المرجح		٢,٥٧		
النسبة المئوية		%٨٦		

الجدول من إعداد الباحثين

المعيار الثاني: الثقافة المنظمية والقيادة

بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لمعيار الثقافة المنظمية والقيادة (٢,٠٧)، وبنسبة مئوية قدرها (٦٩%) في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز. ويلاحظ الباحثان من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٤) أن إدارة الكلية تطبق بعض فقرات هذا المعيار بشكل كامل، حيث يتم احياء المناسبات الخصة 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، فضلاً عن عدم تطبيق بعض الفقرات الخاصة بالمعيار.

الجدول (٤): نتائج معيار الثقافة المنظمية والقيادة في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز

ت	المعايير	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
١٥	الاخذ بالاعتبار القيم والتقاليد والطقوس السائدة لتحديد توجه الكلية.			
١٦	قيام إدارة الكلية بإحياء المناسبات والاعياد المرتبطة بها.			
١٧	دعم ثقافة التميز من قبل القيادات في الكلية.			
١٨	التأكيد على بناء العلاقات الإنسانية داخل الكلية.			
١٩	اختيار القيادات في الكلية وفق معايير واضحة.			
٢٠	مراجعة مستوى أداء ومهارات القيادات وتطويرها			
٢١	إشراك 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 والابداع.			
٢٤	استماع القيادات في الكلية للفئات المستهدفة وحل مشاكلهم.			
٢٥	الاستجابة لتطلعات واحتياجات ذوي العلاقة بالكلية (الطلاب، المرؤوسين، جهات التمويل، الجهات الأخرى التي لها علاقة بالكلية).			
٢٦	شراكة القيادات مع المؤسسات كالوزرات 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		

الجدول من إعداد الباحثين

أما في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة جيهان فقد كانت النتائج مختلفة عن جامعة نوروز، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح للمعيار (٢,٨٥)، وبنسبة مئوية بلغت (٩٥%). إذ إن جميع فقرات المعيار مطبقة

بشكل كامل من قبل إدارة الكلية ماعدا الفقرة الخاصة بقيام إدارة الكلية بإحياء المناسبات والاعياد المرتبطة بها. وفقرة منح القيادات دور القدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والابداع، فهما مطبقان بشكل جزئي.

الجدول (٥): نتائج معيار الثقافة المنظمية والقيادة في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان

ت	المعايير	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
١٥	الأخذ بالاعتبار القيم والتقاليد والطقوس السائدة لتحديد توجه الكلية.			
١٦	قيام إدارة الكلية بإحياء المناسبات والاعياد المرتبطة بها.			
١٧	دعم ثقافة التميز من قبل القيادات في الكلية.			
١٨	التأكيد على بناء العلاقات الإنسانية داخل الكلية.			
١٩	اختيار القيادات في الكلية وفق معايير واضحة.			
٢٠	مراجعة مستوى أداء ومهارات القيادات وتطويرها			
٢١	إشراك 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 والابداع.			
٢٤	استماع القيادات في الكلية للفئات المستهدفة وحل مشاكلهم.			
٢٥	الاستجابة لتطلعات واحتياجات ذوي العلاقة بالكلية (الطلاب، المرؤوسين، جهات التمويل، الجهات الأخرى التي لها علاقة بالكلية).			
٢٦	شراكة القيادات مع المؤسسات كالوزرات 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		١٢	٢	٠
النتيجة		٣٦	٤	٠
الوسط الحسابي المرجح		٢,٨٥		
النسبة المئوية		%٩٥		

الجدول من إعداد الباحثين

وأخيراً وعلى مستوى المحور ككل فيتضح من معطيات الجدول (٦) ان التزام إدارة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان أيضا أعلى من جامعة نوروز بالمعايير الخاصة بالتوجه الاستراتيجي بحسب الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح الكلي لمحور التوجه الاستراتيجي (٢,٧١)، وبنسبة مئوية قدرها (٩٠%) في جامعة جيهان وهي نسبة عالية جداً، لأن إدارة الكلية طبقت (٢٠) فقرة من مجموع (٢٨) فقرة. في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح الكلي في جامعة نوروز (١,٨٩)، وبنسبة مئوية قدرها

(٦٣%)، وهي نسبة متوسطة بشكل عام، إذ إن معظم فقرات معياري هذا المحور مطبقة بشكل جزئي. بعد أن تم تطبيق (١٢) فقرة بشكل جزئي من مجموع (٢٨) فقرة، أي ما يقارب نصف فقرات محور التوجه الاستراتيجي.

الجدول (٦): نتائج محور التوجه الاستراتيجي في الكليتين قيد الدراسة

	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان
الوسط الحسابي المرجح للمحور	١,٨٩	٢,٧١
النسبة المئوية للمحور	%٦٣	%٩٠

الجدول من إعداد الباحثين

ثانيا: محور التنفيذ

المعيار الأول: إشراك المعنيين

يتضح من الجدول (٧) أن معظم فقرات معيار إشراك المعنيين مطبق جزئيا من قبل إدارة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة نوروز، فعلى الرغم من 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 جزئيا. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح للمعيار الأول (٢,٢)، والنسبة المئوية قدرها (٧٣,٣٣%) وهي نسبة جيدة لكون جميع فقرات المعيار مطبقة كلياً أو جزئياً، ولا توجد فقرات غير مطبقة من قبل إدارة الكلية.

الجدول (٧): نتائج معيار إشراك المعنيين في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز

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.			
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

وعلى عكس الجدول (٧) تشير نتائج الجدول (٨) الخاصة بمعيار إشراك المعنيين أن جميع الفقرات مطبقة من قبل إدارة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة جيهان، ماعدا الفقرة الخاصة باشراك جميع من له علاقة داخل الكلية بتنفيذ الاستراتيجية فأنها مطبقة جزئياً. إذ بلغ قيمة الوسط الحسابي المرجح للمعيار الأول (٢,٨)، والنسبة المئوية قدرها (٩٣%) وهي نسبة عالية جدا لكون جميع فقرات المعيار مطبق كليا ما عدا واحدة.

الجدول (٨): نتائج معيار إشراك المعنيين في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان

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	اشراك الجهات الخارجية التي لها علاقة بالكلية بتنفيذ بعض أجزاء الاستراتيجية.			
٤	تكامل جميع الجهات في الكلية لتنفيذ ما تم تخطيطه.			
٥	تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يحقق الارتقاء والتميز للكلية.			
التكرارات		٤	١	٠
النتيجة		١٢	٢	٠
الوسط الحسابي المرجح		٢,٨		
النسبة المئوية		%٩٣		

الجدول من إعداد الباحثين

المعيار الثاني: بناء التنمية المستدامة

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 (٩). حيث تظهر النتائج أن جميع فقرات هذا المعيار مطبقة بشكل جزئي من قبل إدارة الكلية، والتي من أهمها تركيزها بشكل جزئي 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، وتوجه الإدارات فيها هو نحو الأهداف الربحية.

الجدول (٩): نتائج معيار بناء التنمية المستدامة في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز

ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
٦	التركيز على المساهمة في التنمية المستدامة لمجتمع الكلية.			
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.			
١٠	تشجيع انجاز الدراسات العلمية في الكلية عن التنمية المستدامة.			
التكرارات		٠	٤	١
النتيجة		٠	٨	١
الوسط الحسابي المرجح		١,٨		
النسبة المئوية		%٦٠		

الجدول من إعداد الباحثين

أما بالنسبة لمعيار بناء التنمية المستدامة في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان، فالإدارة ملتزمة بتطبيق جميع الفقرات بشكل كامل. إذ بلغت قيمة قيمة الوسط الحسابي المرجح بلغت (٣)، في حين بلغت النسبة المئوية لهذا المعيار (١٠٠%). وكما موضح في الجدول (١٠) أن جميع فقرات هذا المعيار مطبق بشكل كامل من قبل إدارة الكلية، بدأ من تركيزها على المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع، كذلك التأكيد على توجيه الجهود لمعالجة مشكلات المجتمع المحيط بالكلية والجامعة. والحفاظ على البيئة، وإنجاز الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بالتنمية المستدامة.

الجدول (١٠): نتائج معيار بناء التنمية المستدامة في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان

ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
٦	التركيز على المساهمة في التنمية المستدامة لمجتمع الكلية.			
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.			
١٠	تشجيع انجاز الدراسات العلمية في الكلية عن التنمية المستدامة.			
التكرارات		٥	٠	٠
النتيجة		١٥	٠	٠
الوسط الحسابي المرجح		٣		
النسبة المئوية		%١٠٠		

الجدول من إعداد الباحثين

المعيار الثالث: قيادة الأداء والتحول

أما معيار قيادة الأداء والتحول فمن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (١١) يتضح أن إدارة الكلية في جامعة نوروز 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.

الجدول (١١): نتائج معيار قيادة الأداء والتحول في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز

ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
١١	التأكيد على تخطيط الأداء الفردي والجماعي في الكلية.			
١٢	التوجه نحو تنمية أداء الموارد البشرية (المرؤوسين) من خلال تطوير المهارات والخبرات.			
١٣	توجيه الأداء الفردي والجماعي للمرؤوسين من قبل إدارة الكلية.			
١٤	التأكيد على أهمية تقييم أداء المرؤوسين في الكلية.			
١٥	وضع معايير واضحة وصريحة لقياس أداء المرؤوسين في الكلية.			
١٦	تحفيز العمل الجماعي وفرق العمل داخل الكلية.			
١٧	التأكيد على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بوصفه أساساً للتميز.			
١٨	الاعتماد على المعلومات والمعرفة لمواكبة التطورات المستمرة.			
١٩	استخدام جميع موارد وأصول الكلية بكفاءة عالية للتحول نحو الأفضل.			
٢٠	الاهتمام بالمهارات الفنية لاستعمال الموارد المتاحة بكفاءة.			
٢١	الاهتمام بالمهارات الادارية 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		

الجدول من إعداد الباحثين

وكما هي الحال في المعايير السابقة يلاحظ الباحثان أن إدارة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة جيهان تطبق جميع فقرات معيار قيادة الأداء والتحول تطبيقا كاملا، ماعدا فقرة التوجه نحو تنمية أداء الموارد البشرية من خلال تطوير المهارات والخبرات. وفقرة الاهتمام بالمهارات الفنية لاستعمال الموارد المتاحة بكفاءة. فإنها مطبقة

جزئياً في الكلية. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح (٢,٨٣)، وبنسبة مئوية قدرها (٩٤%)، وكما موضح في الجدول (١٢).

الجدول (١٢) : نتائج معيار قيادة الأداء والتحول في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان

ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
١١	التأكيد على تخطيط الأداء الفردي والجماعي في الكلية.			
١٢	التوجه نحو تنمية أداء الموارد البشرية (المرؤوسين) من خلال تطوير المهارات والخبرات.			
١٣	توجيه الأداء الفردي والجماعي للمرؤوسين من قبل إدارة الكلية.			
١٤	التأكيد على أهمية تقييم أداء المرؤوسين في الكلية.			
١٥	وضع معايير واضحة وصريحة لقياس أداء المرؤوسين في الكلية.			
١٦	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.			
٢٠	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		١٠	٢	٠
النتيجة		٣٠	٤	٠
الوسط الحسابي المرجح		٢,٨٣		
النسبة المئوية		٩٤%		

الجدول من إعداد الباحثين

وأخيرا فعلى مستوى المحور الكلي في الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM كانت المعايير الفرعية لكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة جيهان أعلى من جامعة نوروز، وهذا ما توضحه معطيات الجدول (١٣)، حيث تشير النتائج إلى أن قيمة الوسط الحسابي الإجمالي أو الكلي للمحور بلغت (٢,٢٧)، وبنسبة مئوية قدرها (٧٥,٦٦%) في جامعة نوروز. إذ يلاحظ 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 فبلغت (٨) فقرات فقط.

أما في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة جيهان فالقيم عالية مقارنة مع الجامعة الأخرى، ويتضح من معطيات الجدول (١٣) أن قيمة الوسط الحسابي المرجح بلغت (٢,٨٦)، وجاءت بنسبة مئوية قدرها (٩٥%).

والسبب في هذا التفوق هو أن جميع فقرات هذا المعيار مطبق كليا ماعدا (٣) فقرات من مجموع (٢٢) فقرة مطبق جزئياً من قبل إدارة الكلية.

الجدول (١٣): نتائج محور التنفيذ في الكليتين قيد الدراسة

	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان
الوسط الحسابي المرجح للمحور	٢,٢٧	٢,٨٦
النسبة المئوية للمحور	%٧٥,٦٦	%٩٥

الجدول من إعداد الباحثين

المحور الثالث: النتائج

المعيار الأول: انطباعات المعنيين

يشير الجدول (١٤) إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لمعيار انطباعات المعنيين بلغت (١,٩٢)، وبنسبة مئوية قدرها (٦٤%) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة نوروز. إذ تهتم إدارة الكلية بوضع مقررات دراسية تدرس من قبل الكليات المناظرة لها في الجامعات الرائدة، وذلك بهدف المواكبة احدث التطورات في مجال اختصاص الكلية. فضلاً عن اعتماد المقرارات 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).

الجدول (١٤): نتائج معيار انطباعات المعنيين في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز

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 اقسام الكلية.			
٦	تعيين الكادر التدريسي في الكلية على أساس الكفاءة.			
٧	استخدام احدث التقنيات التعليمية في العملية التعليمية.			
٨	اللقاءات المستمرة مع الطلبة للتعرف على مشاكلهم ومقترحاتهم.			

ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
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 الجدول (١٥) والخاص بكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان فيتضح من خلال معطياته ان قيمة الوسط الحسابي المرجح لمعيار انطباعات المعنيين بلغت (٢,٧٨)، وبنسبة مئوية قدرها (٩٣%). إذ تهتم إدارة الكلية بتطبيق جميع الفقرات بشكل كامل ماعدا الفقرة الخاصة باعتماد المفردات التفصيلية للمقررات في الجامعات العالمية وبحسب التخصصات. وفقرة استخدام أحدث التقنيات التعليمية في العملية التعليمية. والاهتمام بالخدمات المساندة، فطبقت بشكل جزئي. وكما موضح في الجدول (١٥).

الجدول (١٥): نتائج معيار انطباعات المعنيين في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان

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 اقسام الكلية.			
٦	تعيين الكادر التدريسي في الكلية على أساس الكفاءة.			

ت	المؤشرات	مطبق (٣)	مطبق جزئياً (٢)	غير مطبق (١)
٧	استخدام احدث 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		١١	٣	٠
النتيجة		٣٣	٦	٠
الوسط الحسابي المرجح		٢,٧٨		
النسبة المئوية		%٩٣		

الجدول من إعداد الباحثين

المعيار الثاني: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

أما معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للكلية، فتشير معطيات الجدول (١٦) إلى أن قيمة الوسط الحسابي للمعيار بلغت (٢,٣٣)، وبنسبة مئوية قدرها (٧٧,٦٦%)، وهي نسبة جيدة من التطبيق لفقرات المعيار في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز. حيث يلاحظ الباحثان أن الفقرات المطبقة جزئيا 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 الحالي مع أدائها في السنوات السابقة، وذلك للوقوف على الفجوات التي يمكن أن تظهر سواء الإيجابية أو السلبية في الأداء، واتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة في بعض الحالات. وكما موضح في الجدول (١٦).

الجدول (١٦): نتائج معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز

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 او معالجتها.			
٢٠	إجراء بعض التغييرات في الخطط بالاعتماد على واقع أداء الكلية.			
٢١	مقارنة أداء الكلية مع الأهداف المراد تحقيقها باستمرار.			
٢٢	مقارنة أداء الكلية بأدائها في السنوات السابقة.			
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		

الجدول من إعداد الباحثين

وتشير معطيات الجدول (١٧) الخاص بمعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان إلى أن قيمة الوسط الحسابي للمعيار بلغت (٢,٦٦)، وبنسبة مئوية قدرها (٨٩%)، وهي نسبة عالية. حيث يلاحظ الباحثان أن الفقرات المطبقة جزئيا بلغ عددها (٣) فقرات فقط من مجموع (٩) فقرات، لذلك كانت قيمة الوسط الحسابي المرجحة قريبة من الوزن (٣).

الجدول (١٧): نتائج معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان

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 او معالجتها.			
٢٠	اجراء بعض التغييرات في الخطط بالاعتماد على واقع أداء الكلية.			
٢١	مقارنة أداء الكلية مع الأهداف المراد تحقيقها باستمرار.			
٢٢	مقارنة أداء الكلية بأدائها في السنوات السابقة.			
٢٣	مقارنة أداء الكلية بأداء الكليات المناظرة الأخرى.			
التكرارات		٦	٣	٠
النتيجة		١٨	٦	٠
الوسط الحسابي المرجح		٢,٦٦		
النسبة المئوية		%٨٩		

الجدول من إعداد الباحثين

وأخيرا يمكن القول إن نتائج الجدول (١٨) والخاص بمحور النتائج للكلية قيد الدراسة في جامعة نوروز أظهرت أن قيمة الوسط الحسابي المرجحة بلغت (٢,٠٨) وهي قيمة قريبة جدا من الوزن (٢)، إذ١ إن (١٥) فقرة من فقرات محور النتائج تطبق جزئيا، في حين يتم تطبيق (٥) فقرات فقط من مجموع (٢٣) 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.

أما الوسط الحسابي المرجح على مستوى محور النتائج ككل في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان فقد بلغ (٢,٧٣)، وبنسبة مئوية بلغت (٩١%). وهي نسبة عالية مقارنة مع النسبة في جامعة نوروز، حيث تم التطبيق جزئيا في (٦) فقرات من مجموع (٢٣) فقرة، وهذا ما جعل قيمة الوسط الحسابي المرجحة قريبة من الوزن (٣).

الجدول (١٨): نتائج محور النتائج في الكليتين قيد الدراسة

	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة جيهان
الوسط الحسابي المرجح للمحور	٢,٠٨	٢,٧٣
النسبة المئوية للمحور	%٦٩,٣٣	%٩١

الجدول من إعداد الباحثين

بعد الاطلاع على النتائج الظاهرة في الجداول يمكن القول إن إدارة الكليتين في كلا الجامعتين لديهما توجه قوي نحو التميز، وذلك لأسباب عديدة أبرزها ضمان جذب أكبر عدد من الطلبة اليها، خصوصا مع تزايد الجامعات الأهلية في الإقليم. فضلاً عن أن هناك إمكانية لتحقيق التميز من قبل إدارة الكلية بحسب أنموذج EFQM، إذ إن معظم فقرات محاور أنموذج EFQM مطبقة بشكل كلي او جزئي، وهناك عدد محدد من الفقرات غير المطبقة. وبذلك يمكن القول إن الفرضية الأولى للدراسة قد تحققت. أما بالنسبة للمقارنة بين الكليتين فهناك فوارق بينهما من حيث الاستعداد لاعتماد الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFMQ. إذ إن إدارة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة جيهان متفوقة على نظيرتها في جامعة نوروز من حيث تطبيق محاور ومعايير وفقرات الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFMQ. وهذا يؤيد الفرضية الثانية للدراسة الخاصة بوجود فوارق بين الكليتين من حيث الاستعداد لاعتماد الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFMQ.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات

١. تبين أن استخدام هذه النماذج يسمح للمنظمات من تطوير أدائها ويؤشر مكامن الخلل فيها، مما يجعل عملية التحسين والتطوير محدد وأسهل كونه يركز على جوانب معينة للوصول بالمنظمات للأداء المتفوق.
٢. يستنتج الباحثان من خلال النتائج الميدانية أن إدارة الكليتين قيد الدراسة لديهما توجه نحو التميز والتفوق، وذلك بهدف تحقيق التميز للجامعة، خصوصا في ظل المنافسة القوية القائمة بين الجامعات الأهلية في الاقليم.
٣. إن كليتا الإدارة والاقتصاد قيد الدراسة يمكنها تحقيق التميز بالاعتماد على الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، ويتضح ذلك من خلال تطبيق أغلب محاور ومعايير هذا الأنموذج من قبل إدارة الكليتين.
٤. هناك فارق واسع بين الكليتين قيد الدراسة من حيث الالتزام وتطبيق محاور الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFMQ. حيث تتفوق الكلية قيد الدراسة في جامعة جيهان على نظيرتها في جامعة نوروز من حيث الالتزام وتطبيق محاور الأنموذج.

٥. يتضح أن إدارة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز لا تطبق بعض الفقرات التي تخص معيار انطباعات المعنيين ضمن محور النتائج، حيث إن تكريم المتخرجين أو الأوائل يؤدي دوراً مهماص في تحسين صورة الكلية لدى الطلبة، كذلك متابعة الخريجين في حياتهم العملية والتعرف على آراء أرباب العمل حول أداء الخريجين في العمل.

٦. أما ما يخص المحور الثاني (التنفيذ) فقد لاحظ الباحثان أن التوجه نحو العمل الجماعي وتشجيع فرق العمل غير مطبق في الكلية، ويمكن استنتاج أن السبب في ذلك قد يعود إلى اعتماد أفراد محددين في الكلية قيد الدراسة / جامعة نوروز وبما يتلاءم مع أهداف الكلية.

ثانياً: المقترحات

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

٢. يمكن للكليات الاعتماد على التغذية الراجعة من الطلبة، وأرباب العمل باستخدام بعض الادوات كاستمارة الاستبانة وصناديق الشكاوة والمقترحات. وذلك كآلية للتعرف على الثغرات والسلبيات التي يمكن أن تؤثر على تميز الكلية.

٣. أهمية اعتماد إدارة الكليتين لأحد نماذج التميز المنظمي بشكل رسمي كالأنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM، والذي يتميز بالمرونة والشمولية ووضوح النتائج مقارنة بأنظمة الجودة الاخرى.

٤. إن الطلبة المقبولين في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة نوروز لابد من توزيعهم 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/ جامعة نوروز، ووضع أهداف تتطابق مع أهداف المرؤوسين من أجل إشعارهم بأنهم جزء من الكلية ولديهم مصالح مشتركة.

٦. أهمية توجه إدارة الكلية/ جامعة نوروز نحو التنمية المستدامة، وخدمة المجتمع، من خلال انجاز البحوث والمشاريع العلمية التي تخدم المجتمع والتي تعكس المسؤولية الاجتماعية للكلية تجاه المجتمع.

Reference

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.