

التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)

— جامعة تبوك نموذجًا —

**Institutional excellence in Saudi universities in light of the
criteria of the Malcolm Baldrige National Quality Award
(MBNQA)**

- Tabuk University as a model -

أحمد بن عطا الله الجهني¹

¹ أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) متخذاً من واقع جامعة تبوك نموذجاً. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة المبنية على أسئلة التقييم الذاتي للمنظمات الراغبة في تطبيق معايير التميز أو المنافسة للترشح لجائزة مالكوم بالدريج، أداة لجمع البيانات والاستجابات من عينة بلغت (332) عضو هيئة تدريس. وخلصت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) بنسبة 80%، وأن أبرز جوانب التميز المؤسسي بالجامعات السعودية تمثل في بُعد الطلاب وغيرهم من العملاء بنسبة 83.4 %، يليه بُعد القياس والتحليل وإدارة المعرفة بنسبة 82.2 %، يليه بُعد القيادة والقوى العاملة بنسبة 81%، يليهم بُعد النتائج بنسبة 78.6 %، ثم بُعد العمليات بنسبة 77.8 %، وأخيراً جاء بُعد الاستراتيجية بنسبة 75.6 %.

الكلمات المفتاحية: الأداء المتميز، التميز المؤسسي، جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of the application of standards of institutional excellence in Saudi universities in light of the standards of the Malcolm Baldrige National Award for Quality (MBNQA), taking the reality of the University of Tabuk as a model. For the purpose of achieving the objectives of the study, the descriptive survey method was used, and a questionnaire based on self-assessment questions for organizations wishing to apply standards of excellence or competition to be nominated for the Malcolm Baldrige Award was used as a tool for collecting data and responses from a sample of (332) faculty members. The study concluded that the study sample members agree on the reality of institutional excellence in Saudi universities in light of the criteria of the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) by 80%, and that the most prominent aspects of institutional excellence in Saudi universities are represented in the dimension of students and other clients by 83.4%, followed by the dimension of Measurement, analysis and knowledge management by 82.2%, followed by the leadership and workforce dimensions by 81%, followed by the results dimension by 78.6%, then the operations dimension by 77.8%, and finally came the strategy dimension by 75.6%.

Keywords: outstanding performance, institutional excellence, Malcolm Baldrige National Quality Award

مقدمة الدراسة:

ويعد برنامج بالدريج للأداء المتميز The Baldrige Performance Excellence Program (BPEP)

الذي تتبناه جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

من أكثر معايير الجودة والأداء المتميز قبولاً وانتشاراً، ليس في الولايات المتحدة وحدها -بوصفها موطن الجائزة، بل على مستوى العالم؛ لاشتمالها على مجموعة من المبادئ والمعايير العملية في تحسين نتائج الأداء في المنظمات بما فيها مؤسسات التعليم العالي؛ إذ تتكامل المعايير في نهج قابل للتكيف مع مختلف المنظمات، وبما يحقق لغة مشتركة نحو التميز وتحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية Baldrige Performance Excellence Program, (2015). وفي هذا السياق يشير دليل نظام إدارة الجودة للممارسين في جامعة الملك سعود (2012) إلى نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود بوصفه نظاماً معدلاً مبنياً على نموذج (مالكوم بالدريج الوطني للجودة)، مبرراً ذلك بأنه نظام يتميز بتغطيته الشاملة لجميع الجوانب المتصلة بضمان الجودة الداخلية والخارجية للمؤسسة وفق معايير رئيسة ومقاييس فرعية، ومؤشرات أداء الوحدات الإدارية والبرامج والكلليات والجامعة بشكل عام وعلى جميع المستويات، كما يضمن إدارة الجودة ومراجعتها بشكل مناسب من قبل مستويات الجامعة كافة، مع ضمان التوثيق الصحيح لجميع الأنظمة واللوائح المتعلقة بضمان الجودة وتحقيق التميز في مستويات الجامعة كافة، مع التحليل والنشر والصيانة استناداً إلى نظام إدارة الأداء الاستراتيجي. وهي الممارسة التي أشار إليها الدكتور محمد بن أحمد الرشيد -رحمه الله- وزير التربية والتعليم السابق بقوله: "وقد جربت جامعة الملك سعود التقويم الذاتي الذي نفذته مقتبسة المناسب من خطواته وإجراءاته، وتطبيقها دون الاعتماد الكلي على الجانب الأجنبي له"، (الرشيد، 2013، 156) وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة للوقوف على ما حققته الجامعات السعودية في سيرها الحثيث نحو الأداء المتميز في ضوء معايير نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي

يشهد العالم اليوم تغيراتٍ واسعةً وتطوراتٍ كبرى في مختلف الأصعدة؛ الثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، مخلفاً بذلك آثاراً إيجابية وأحياناً سلبية على مناحي الحياة كافة. وهناك إجماعٌ من كثير من الباحثين في مجال التعليم العالي على أن ما يعيشه العالم اليوم من تغيرات وتحولات متسارعة في الجوانب الاقتصادية والمعرفية والتقنية، وما نشأ عنها من انفتاح المجتمعات المتباعدة بعضها على بعض، وما أحدثه أيضاً من تنافس بين منظماته المختلفة، يُعدُّ العامل المحوري في تغير أداء مؤسسات التعليم العالي من الأداء التقليدي المحلي غير المنافس إلى الأداء المتميز والمنافس وفق معايير عالمية للأداء المتميز تتبناه مؤسسات وجوائز دولية. (الأشقر و الهنداوي، 2017) (الزبيدي و السامرائي، 2019)، (Altahayneh, 2014). لقد أصبح من المُسلَّم به السعيُّ الدؤوب للمؤسسات المختلفة -وبخاصة التعليمية- من أجل التميز؛ وذلك لما يحققه من نتائج إيجابية ترفع من مكانتها ويحقق لها النمو والتطور والاستقرار، كما يبرهن على تمكنها من المنافسة وتقديم الأفضل في عصر اصطبح بالعمولة والثورة المعرفية والمعلوماتية (سكر، 2018، 126) وهو ما جعل معايير تميز المؤسسات في أدائها في مقدمة ما تحرص عليه تلك المؤسسات و-بخاصة التعليمية منها؛ وذلك لبناء تميزها وتفرداها بين مثيلاتها في ظل زخم هائل من نماذج التميز ومعايير ومبادئه، تضخه منظمات معنية بالتميز والجودة، وجوائز عالمية لتكريم المؤسسات ذات الأداء المتميز وفق معاييرها (العصيمي، 2018، 227). ووفقاً لما سبق؛ فقد ظهرت نماذج ومعايير الجودة والتميز المتنوعة في مؤسسات التعليم العالي بوصفها نتيجة للانتقادات المتنامية حيال نوعية التعليم، وارتفاع كلفته وما أنتجه التنافس المحلي والعالمي بين مؤسساته، فضلاً عن زيادة الطلب المجتمعي عليه في ظل نقص الموارد المتاحة (Altahayneh, 2014) (أبو زقية، 2012).

2. ما الإطار النظري لجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) ومعاييرها؟

3. ما درجة توافر معايير التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

4. ما درجة توافر معايير التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرتبة العلمية، طبيعة العمل (أكاديمي إشرافي، أكاديمي غير إشرافي)؟

5. ما أهم التوصيات التي ينبغي توافرها لتحقيق التميز في المؤسسات الجامعية؟

أهداف الدراسة:

يدور الهدف الرئيس للدراسة حول تَعْرِيف واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي في الجامعات السعودية؛ وذلك من خلال الكشف عن درجة توافر معايير التميز لنموذج بالدريج الأمريكي (MBNQA)؛ وهي: القيادة، الاستراتيجية، العملاء، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات، النتائج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر معايير نموذج بالدريج الأمريكي (MBNQA) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرتبة العلمية، طبيعة العمل؛ إشرافي - غير إشرافي)؛ بما يوصل في نهاية الدراسة إلى الكشف عن واقع التميز المؤسسي وفق معايير نموذج بالدريج الأمريكي (MBNQA) بالجامعات السعودية من خلال نتائج دراسة ميدانية على جامعة تبوك بوصفها نموذجًا لمؤسسات التعليم العالي السعودية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال بعدين اثنين:

(MBNQA) مع ما تحققه معايير الجائزة من فهم للأداء التنظيمي وتقييم الجامعة ومساعدة في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، التي قد لا تكون واضحة للقيادات الأكاديمية والإدارية، متخذًا من جامعة تبوك نموذجًا للجامعات السعودية في هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية لتحقيق التميز المؤسسي في منظومة العمل الجامعي بوصفه هدفًا استراتيجيًا ضمن الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي (آفاق) 1450 هـ 2029م (وزارة التعليم العالي، 1422 هـ، 22). ولكون الجامعات السعودية في سعي مستمر نحو البناء والتأسيس لمفاهيم جوهرية تتعلق ببيئتها التنظيمية والفكرية والاقتصادية والأكاديمية، بما يمكنها من الانتقال نحو المستقبل (الخازم، 2018، 11)؛ فتظل الاستفادة من التجارب العالمية حجر الأساس في ذلك؛ وهو ما تشير إليه النصير (2009) من أهمية إفادة الجامعات السعودية من تجارب الجامعات العالمية بما يعينها على تحقيق المنافسة على المستويات العربية والدولية كافة، وصولًا إلى تحقيق الجودة والتميز.

وعلى الرغم من أهمية معايير التميز في الأداء لنموذج مالكوم بالدريج الأمريكي (MBNQA)؛ لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، فإنه من النادر وجود دراسات علمية - على حد علم الباحث - حول واقع الأداء أو التطوير لأيٍّ من الجامعات السعودية في ضوء هذه المعايير؛ وهو ما يمثل ثغرة لا بد من سدها من خلال الاستفادة من تطبيق هذه المعايير، ليس فقط في الوصول للتميز المؤسسي، بل للمحافظة عليه أيضًا. وتأسيسًا على ما سبق ذكره، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)؟ ويتشعب منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الأطر النظرية للتميز في الأداء والتميز

المؤسسي؟

العملاء، والقياس والتحليل وإدارة المعرفة، والقوى العاملة، والعمليات، والنتائج؛ بما يحقق التميز المؤسسي.

الإطار النظري للدراسة:

يتناول الإطار النظري للدراسة -بالعرض والتوضيح- أربعة محاور رئيسية؛ إذ يتناول المحور الأول: التميز في الأداء من حيث المفهوم والأهمية والعلاقة مع الجودة. بينما يسلط المحور الثاني الضوء على التميز المؤسسي، مُعَرِّجاً على مفهومه وعناصره وكيفية تحقيقه. أما المحور الثالث، فقد خصص للحديث عن جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة. وأخيراً المحور الرابع؛ لبيان معايير الأداء المتميز وفق برنامج بالدريج، مع معرض مفصل لكل معيار على حدة.

أولاً: التميز في الأداء:

صار الحديث عن الجودة والتميز في التعليم الجامعي - منذ أوائل الثمانينيات الميلادية - المحور الدائم في كثير من المناقشات والمؤتمرات، ففي أمريكا وكندا - على سبيل المثال - نال الحديث عن أنظمة الجودة والتميز المختلفة، وأيّ هذه الأنظمة والمناهج والأدوات هي الأكثر فعالية، والأعمق أثراً في ضمان الجودة والتميز، نال النصيب الأكبر (Craft, 2018). وبنظرة عامة يمكننا القول إنه ورغم الاختلاف بين نماذج الجودة والتميز المختلفة في كل من جامعات أمريكا الشمالية وأوروبا، فإن هناك قدراً من الخصائص المشتركة (Craft, 2018). وبمنظور أشمل، أصبح ينظر لتطبيق معايير الجودة والتميز من قبل إدارات مؤسسات التعليم العالي بوصفها مؤشراً على قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات متلقي الخدمة من الطلاب والمجتمع (Shadreck, 2013). ومع هذه الأهمية، وهذا المنظور؛ يظل تطبيق أنظمة الجودة والتميز جهداً متواصلاً وعملاً دؤوباً في جهات المؤسسة التعليمية كافة، وفق منهجية متكاملة ومتسقة يحققها نظام الجودة والتميز ومنهجه المطبق، وبتعاون الجميع في المستويات كافة (Poornima, 2011). ولأن الدرجات العلمية الممنوحة والأبحاث المنشورة والاستشارات المقدمة للمجتمع هي المنتجات الرئيسية للجامعات؛ فإن الجودة - وفقاً لتعريف

- البعد الأول؛ ويتمثل في إثراء أدبيات الإدارة فيما يتعلق بالتميز المؤسسي من حيث المفهوم والممارسة، بالإضافة إلى معايير التميز في الأداء وفق نموذج بالدريج الأمريكي (MBNQA).
- البعد الثاني؛ ويتمثل في الجانب التطبيقي، وما يمكن أن يوفره من خارطة طريق تساعد الجامعات في سعيها الدائب نحو التميز، لاشتمال نموذج بالدريج الأمريكي (MBNQA) قيد الدراسة على مجموعة من المبادئ والمعايير العملية في تحسين نتائج الأداء في الجامعات، ومن خلال فحص تطبيق هذه المعايير، وقياس ذلك التطبيق في بيئة تعليمية سعودية.

محددات الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة وفق ما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي.
- **الحد البشري:** عينة من أعضاء هيئة التدريس.
- **الحد المكاني:** جامعة تبوك.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1443هـ.

مصطلحات الدراسة:

- **التميز المؤسسي:** يعرف القواسمة والبوريني (2016) التميز المؤسسي بأنه: "إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة" (ص95). ويعرف في هذه الدراسة بأنه: (النهج الإداري الهادف إلى تحقيق نتائج متميزة في المستويات كافة، مقارنة بالجامعات الأخرى؛ وذلك من خلال الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية).
- **معايير الجائزة:** تعرف يحيوي (2013) المعايير بأنها المقاييس أو المحكات التي تستخدم أساساً للتقدير والمقارنة، ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة المقاييس أو المحكات التي تحدد مستوى أداء الجامعات كما هو مطلوب منها؛ وهي: (القيادة، والاستراتيجية، الطلاب وغيرهم من

يعد مفهوم التميز المؤسسي امتداداً لمفهوم الأداء المتميز، وهو من المفاهيم مركزية الاهتمام من قبل الباحثين؛ لارتباطها الوثيق بنجاح الأفراد والمنظمات -على حد سواء- مع ما يكتنف عصرنا الحالي من منافسة شديدة، وإطراد هائل في المعلومات المتاحة، وتطورات هائلة في التقنية؛ ليصبح معه صاحب الأداء العادي خارج المنافسة، بل خارج العصر (الزبيدي و السامرائي، 2019، 133). وبشكل محدد يعرف التميز بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة". كما يعرفه كل من (Qawasmeh & Bourini: 2016, 95). وتتوافق التعاريف السابقة للتميز والتميز المؤسسي مع تعريف الجمعية الأمريكية للجودة American Society for Quality (ASQ) التي تعرفه بأنه: "الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. إنه تحقيق المنظمة للأداء المتفوق المتجاوز لتحقيق الأهداف والتوقعات والاحتياجات" (ASQ, 2021).

وفي الاتجاه ذاته يعرف الأشقر والهنداوي (2017) التميز في مؤسسات العلم العالي بأنه: "مجموعة العوامل والمقومات الواجب توفرها في الجامعة بهدف رفع الفعالية والأداء إلى مستويات عالية في إنجاز وظائف الجامعة ومهامها المختلفة، بما يحقق رضا المستفيد الداخلي والخارجي، ويفوق أداء المؤسسات النظيرة على الصعيدين المحلي والعالمي" (صفحة 538). وهو ما تشير إليه المجالي من أن مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي يركز على عنصر الاستمرارية في تفوق المؤسسة على منافسيها من خلال الأداء العالي في إنجاز مهامها وبرامجها المختلفة وبما يتطلبه ذلك من الارتباط المتين مع أصحاب المصلحة والمستفيدين كافة من خدمات ومنتجات الجامعة أو الكلية (2009، 146).

يؤكد الأشقر والهنداوي (2017) أن التميز المؤسسي يُعنى -وبصورة رئيسية- بالتعرف والتحديد الواضح لأصحاب المصلحة جميعاً؛ بدءاً بالطلاب وانتهاءً بكل

الجمعية الأمريكية- هي السمات العامة لهذه المنتجات والخدمات المقدمة (تدريس، بحث علمي، خدمة مجتمع) التي تلبي حاجات طالب المنتج أو الخدمة، إنها وبشكل مختصر قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية الاحتياجات والتطلعات (Sawaluddin, Djumahi, & Rahay, 2013). وللعلامة الوثيقة بين تحقيق الجودة والتميز الإداري تشير مراد (2019م) إلى أن تحقيق خدمات تعليمية ذات جودة يتطلب وجود كفاءة وفعالية في العمليات الإدارية وفق معايير تميز واضحة ومحددة مسبقاً. وفي السياق نفسه تؤكد "أكبر" (1440هـ) أن تميز المنظمات ليس قاصراً فقط على تميز الخدمة المقدمة، بل هو أكبر من ذلك، فهو يتضمن تحقيق الجودة وضمانها في كل الجوانب التنظيمية وبما يوصل في نهاية المطاف إلى رضا المستفيد. وفي ملحق مهم يذكر Craft (2018) أنه -وبالرغم من التحديات التي خلقتها العولمة من تنافس بين المؤسسات التعليمية- فإنها -وفي الوقت نفسه- قد وفرت أيضاً الإفادة من معايير الجودة والتميز في الدول الأخرى.

لقد أصبح مصطلح الأداء المتميز Excellence (Performance) محط اهتمام الباحثين والكتاب من جهة، والأفراد والمنظمات بمختلف أنواعها من جهة أخرى، وما يعكسه تعدد مفاهيم الأداء المتميز وتنوعها، والنماذج الممثلة له (الزبيدي، السامرائي، 2019). ولا يتأتى التميز إلا نتيجة جهود مقننة ودائمة؛ لإنجاز تطلعات المستفيدين وأصحاب العلاقة وتجاوزها، ولا يتحقق هذا مصادفة بل نتيجة لتبني حزمة من المبادئ الأساسية الموجهة للفكر والرؤى على صعيد قيادات المنظمة الإدارية والدافعة لاتخاذ القرارات السليمة والمحقة للتميز المستدام (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2016، صفحة 6). وفي سياق الحديث عن التميز في مؤسسات التعليم العالي يشير Baldwin وآخرون إلى التميز بوصفه نتاج الشراكة الفعالة بين مكونات البيئة الجامعية من عاملين وأعضاء هيئة تدريس لغرض إثراء الخبرات الفكرية والأكاديمية والبحثية والثقافية، وصولاً لتحقيق أهداف الجامعة وبرامجها المختلفة (2005).

ثانياً: التميز المؤسسي Institutional excellence:



شكل رقم (1) عناصر تميز المنظمات

وبالتركيز على مؤسسات التعليم العالي تشير واصل (2018م) إلى أن فلسفة التميز تستند على عدد من المنطلقات يأتي على رأس الأهمية؛ منها:

- تحقيق الوظيفة الأساسية للتعليم الجامعي: والمتمثلة في بناء الإنسان ومساعدته على إعمال فكره وإطلاق إبداعاته وتعظيم إسهاماته في خدمة مجتمعه.
- مواكبة العصر معرفياً وتقنياً، والإسهام في التطوير المعرفي والتقني.
- التطوير المستمر المحقق للتميز وفق نظرة شاملة لجميع مكونات التعليم الجامعي.
- التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية، والمرونة في التعامل مع المتغيرات.
- إحداث التغييرات الجوهرية في الأنظمة والبرامج الخاصة بمؤسسات التعليم العالي في تصور مستقبلي للمؤسسة وبرامجها.

مستفيد بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خدمات ومنتجات الجامعة في الداخل والخارج على حدٍ سواء، وتفهم احتياجاتهم وتجاوز توقعاتهم من خلال أداء متميز يثمر عنه إنجازات تفوق ما يحققه المنافس ويرضى عنه المستفيد؛ وهو ما يشير -وبشكل بَيِّن- إلى الترابط بين معايير التميز والجودة من عناية بالعملاء وعمليات التطوير والتحسين المستمر والاهتمام بدور القيادة وأثرها في عملية الأداء (ص 541).

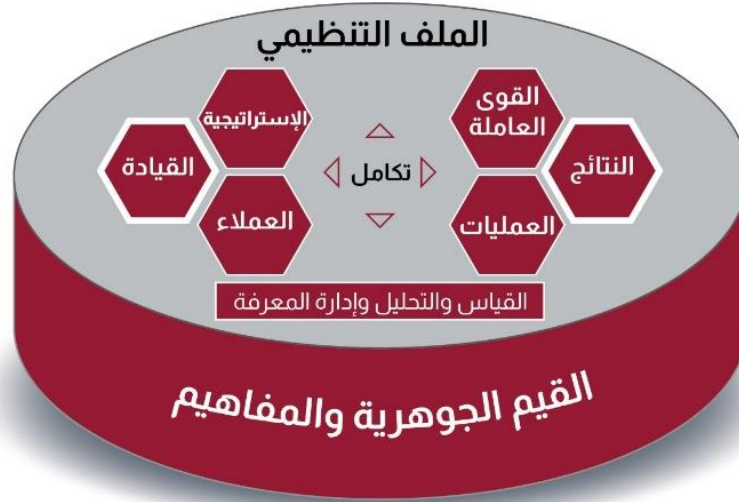
وفي هذا الصدد تشير "أكبر" (1440هـ) إلى أن التميز في المنظمات يكون نتاج تفاعل أربعة عناصر رئيسة وهي:

1. القيادة الإدارية: لدورها الأساس في قيادة المنظمة ورسم الاستراتيجيات ووضع الخطط وتحديد مستويات الأداء المتوقعة.
 2. القوى العاملة: ويظهر دور القيادة في توجيه السلوك التنظيمي بما يحقق رضا القوى العاملة؛ وبما يسفر عنه من إنجاز مستويات الأداء المتوقعة والتطلعات المستندة على الاستراتيجيات المرسومة.
 3. النظم: ويقصد بها كل ما يرتبط بالعمليات التشغيلية والأنشطة المختلفة داخل المنظمة لغرض أداء المهام وتحقيق الأهداف.
 4. النتائج: وتتمثل في تحقيق مستويات الأداء المتوقعة والأهداف المحددة بما يحقق إنجاز مهام المنظمة، التي تؤول في نهاية المطاف إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة والعلاقة.
- والرسم التوضيحي الآتي يشير إلى تلك العناصر الأربعة.

ثالثاً: جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

تصدر جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) من المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (National Institute of Standards and Technology (NIST) التابعة لوزارة التجارة الأمريكية، وتعد جائزة بالدريج Baldrige الجائزة الرئاسية الوحيدة في الولايات المتحدة الأمريكية للتميز التنظيمي، حيث تعنى الجائزة بتكريم الشركات الأمريكية، ومنظمات الرعاية الصحية والتعليمية، وكذلك المنظمات غير الربحية التي أظهرت تميزاً في الأداء (Brent, Ralph, 2019). وتعد منهجية نموذج بالدريج وإطاره من أبرز أدوات قياس التميز وأكثرها قبولاً في تقييم الأداء والتخطيط والتحسين للمنظمات بما فيها التعليمية، وكان هذا النموذج قد صمم عام 1997م، ثم طُوِّرَ في عدد من إصداراته اللاحقة حتى عام 2016م، ويستند النموذج على فحص وتقييم سبعة جوانب حاسمة للإدارة والأداء هي: (1) القيادة؛ (2) الاستراتيجية؛ (3) الطلبة وغيرهم من العملاء؛ (4) القياس والتحليل وإدارة المعرفة؛ (5) القوى العاملة؛ (6) العمليات؛ (7) النتائج، والتي يعدها النموذج أهم ميزات التميز المؤسسي (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2019). والشكل الآتي يوضح نموذج معايير الأداء المتميز وفق برنامج بالدريج للأداء المتميز بعد ترجمته من موقع البرنامج الإلكتروني (NIST, 2021).

وعلى الرغم من أهمية معايير التميز في الأداء لنموذج مالكوم بالدريج الأمريكي (MBNQA)؛ لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي؛ فإن الواقع يشير إلى ندرة الدراسات العلمية في العالم العربي؛ ولعل مرد ذلك يعود إلى الانتشار الواسع لنموذج التميز الأوروبي (EFQM (the European Foundation for Quality Management) على حساب النموذج الأمريكي (أكبر، 1440هـ) وفي هذا السياق تشير النصير (2009) إلى أهمية إفادة الجامعات السعودية من تجارب الجامعات العالمية بما يعينها على تحقيق المنافسة على كافة المستويات العربية والدولية وصولاً إلى تحقيق الجودة والتميز. وفي السطور الآتية تعريف مختصر بجائزة جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة، ومن ثمَّ عرض مفصل لمعايير التميز وفق برامج بالدريج للأداء المتميز.



شكل رقم (2) معايير الأداء المتميز وفق برنامج بالدريج للأداء المتميز بعد ترجمته (NIST, 2021)

رابعاً: معايير الأداء المتميز وفق برنامج بالدريج

إرساء المعايير العالية للجودة والإنتاجية، وتعزيز الممارسات ودعمها وفق أخلاقيات العمل وقيمه المرغوبة من خلال تصرفات القادة وسلوكياتهم اليومية (RUBEN, 2007)، وهو ما يشير إليه Ramsden بقوله إنه لا يوجد دور واضح لقائد ما في مؤسسات التعليم العالي بل توجد ممارسة للقيادة يتشارك في ممارستها الجميع وعلى كافة المستويات، إنها وبكل اختصار عملية دعم وتطوير وإلهام الزملاء الأكاديميين (1998, p. 57).

إن وجود قيادة فعالة، ذات رؤية ثابتة للمستقبل، هي المعمول عليها -بعد توفيق الله- في إحداث التغيير الإيجابي في مستويات المنظمة جميعها؛ من خلال تعزيز ثقافة التميز، والعناية بوضع الرؤى الموجهة، والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية المعنية، وإحداث التطوير والتجديد في النظم القائمة، مع حسن توظيف كل الموارد البشرية والمادية في تحقيق الأهداف المنشودة (الهادي، 2013). وبشكل مختصر يختص معيار القيادة بفحص نجاح القيادة الأكاديمية في بناء ثقافة تميز دائمة وواضحة ومراقبة أداء الجامعة وتحمل المسؤولية حيال ذلك (الدهدار، 2017).

تعد المعايير السبعة لبرنامج بالدريج للأداء المتميز، إطار عمل لفهم الأداء التنظيمي وإدارته بما يحقق التميز في الأداء بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة أو حجمها، كما أنها تمثل أداة فعالة لتقييم المنظمات والمساعدة في تحديد نقاط القوة وفرص التحسين، والنقاط العمياء التي قد تغيب عن إدارة المنظمة (NIST, 2021). وفي السطور الآتية عرض مفصل لهذه المعايير وربطها بالعمل في مؤسسات التعليم العالي.

المعيار الأول: القيادة Leadership:

بِغَضِّ النظر عن المفاهيم المختلفة للقيادة؛ فإن هناك إجماعاً واسعاً على الأهمية التي تمثلها القيادة، وأنها حجر الزاوية المهم في تميز أي منظمة (RUBEN, 2007). ففي مؤسسات التعليم العالي، تأخذ القيادات الأكاديمية على عاتقها مسؤولية التوجيه نحو الأهداف المشتركة، وتيسير تحقيقها، وبناء ثقافة العمل الجماعي، وقيم الزمالة والمسؤولية، ورفع سقف التوقعات من خلال

الداخلي والخارجي للجامعة (مراد، 2019). ويغطي هذا المعيار كل ما يتعلق ببناء استراتيجية المنظمة وتطويرها وتنفيذها على أرض الواقع، مع ما يشمل ذلك من جمع وتحليل للبيانات ذات الصلة، وتطوير للمعلومات؛ لاستخدامها في عملية التخطيط الاستراتيجي، وبناء الخطط قصيرة وطويلة المدى وخطط القوى العاملة ومقاييس الأداء ونشر تلك الخطط في المنظمة (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2021).

ولتحقيق الأداء المتميز في ضوء معيار الاستراتيجية يجدر بمؤسسات التعليم العالي العناية بالمتطلبات الآتية:

- وجود خطة استراتيجية واضحة ومعلنة.
- مراجعة وتطوير الأهداف الاستراتيجية بصورة دورية.
- التحديث المستمر لرسالة المؤسسة التعليمية.
- الكفاءة العالية للقائمين على إعداد الخطة الاستراتيجية.
- وجود خطة استراتيجية لتحسين التحصيل العلمي للطلاب.
- وجود خطة استراتيجية لتحسين الأداء الإداري.
- وجود خطة استراتيجية لتحسين الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.
- وجود خطة استراتيجية لتحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- مراجعة وتقييم الخطط الاستراتيجية بصورة دورية.
- العناية بالتغذية الراجعة من أصحاب العلاقة في تقييم الخطط الاستراتيجية (جوهر، رضوان: 2018م).

المعيار الثالث: العملاء (الطلاب وأولياء أمورهم) :Customers

يمكن القول -وبدون موارد- إن مؤسسات التعليم العالي هي مجتمعات مكرس جُل عملها للطلاب، وبناء

ووفقاً لبرنامج بالدريج للأداء المتميز (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2021) فإن معيار القيادة يشمل جانبين؛ الأول: يُعنى بالقيادة العليا (كيفية قيادة المنظمة من قبل القيادات العليا)، والآخر: يركز على الحوكمة والمشاركة المجتمعية للمنظمة (كيف تُدار المنظمة وتُحكم، وإسهاماتها في المسؤولية المجتمعية). ولتحقيق التميز المؤسسي في ضوء هذا المعيار يقترح كل من جوهر ورضوان (2018م) على القيادات الأكاديمية ما يأتي:

- حث القوى العاملة على ممارسة الجودة والتميز في المستويات كافة.
- توظيف تقنية الاتصالات الحديثة وتفعيلها بين مستويات المؤسسة التعليمية جميعها.
- تهيئة المناخ التعليمي الجاذب والمرتكز على القيم.
- العمل على نشر ثقافة التميز، ووضع آليات عملية لتحقيق ذلك.
- امتلاك المهارات الممكنة من وضع استراتيجيات ونظم عمل محققة للتميز.
- المشاركة الفعلية والموضوعية في عملية تقييم الأداء المؤسسي.
- العمل على إزالة كل ما يحول دون تحقيق الأداء المتميز.
- التواصل الفعال مع المجتمع المحلي وتحقيق المسؤولية المجتمعية.
- العناية بتوفير الدعم المعنوي لكل ما يتعلق بممارسات الأداء المتميز.

المعيار الثاني: الاستراتيجية Strategy:

تعنى الاستراتيجية بالكيفية التي تحدد فيها الجامعة توجهاتها المستقبلية، وكيف تُرسم خطط العمل الرئيسة بها. وبالاستناد إلى وجود أهداف بعيدة المدى معلنة وواضحة للجميع؛ تسعى الجامعة من خلالها لتحقيق أداء مؤسسي متميز يأخذ في عين الاعتبار نتائج التحليل

المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة Measurement, Analysis, and Knowledge :Management

ويشير هذا المعيار إلى تمكن الجامعة من جمع البيانات ومعالجتها في صور متنوعة؛ بما يحقق الاستفادة منها في عملية التخطيط والتطوير في عمليات الجامعة وأنشطتها المختلفة (الدهدار، 2017). ويقسم برنامج بالدريج للأداء المتميز (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2021) المعيار الرابع إلى محورين هما: قياس الأداء التنظيمي وتحليله وتحسينه من خلال الوقوف على كيفية قيام المنظمة بالجمع والتتبع للبيانات والمعلومات عن العمليات اليومية والأداء التنظيمي العام، وكيفية اختيار البيانات والمعلومات المقارنة لدعم اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق، وكيفية ضمان أن عمليات قياس الأداء بالمنظمة تستجيب للمتغيرات التنظيمية أو الخارجية السريعة أو غير المتوقعة؛ بينما يشير المحور الثاني إلى كيفية إدارة المعرفة داخل المنظمة، والتأكد من حدوث عملية نقل المعلومات وتبادلها؛ وهو ما يحقق التعلم ومشاركة أفضل الممارسات. ولتحقيق التميز في ضوء هذا المعيار يقترح جوهر ورضوان (2018م) تحقيق المتطلبات الآتية:

- استطلاع آراء منسوبي الجامعة من قيادات أكاديمية، وأعضاء هيئة تدريس، وموظفين، وطلاب، وخريجين، وجهات التوظيف المختلفة لجمع البيانات والمعلومات؛ لقياس مستوى الأداء المؤسسي.
- تحليل البيانات والمعلومات وتوظيفها في تحسين الأداء المؤسسي.
- الاستفادة من نتائج تحليل البيانات والمعلومات المجموعة في تعزيز آليات صنع القرار واتخاذها.

المعرفة ونشرها، ولدراسة القيم وغرسها، ولتطوير المجتمعات التي تخدمها (MSCHE, 2015, p. V). ويعد الطلاب هم المستفيدون الأساسيون من خدمات الجامعة أو الكلية؛ وهو الأمر الذي يستلزم على المؤسسة التعليمية الاستفادة بصورة جوهرية من المعلومات والآراء المتحصل عليها من قبل طلابها في تصميم البرامج والخدمات التي تلبي احتياجات الطلاب الأكاديمية والاجتماعية (MSCHE, 2000, p. 25). وفي هذا المعيار يُركِّز على ما يتعلق بعملاء المنظمة من خلال العناية بتوقعاتهم؛ أي كيف تستمع المنظمة إلى عملائها وكيف تحدد ما يلبي احتياجاتهم، كما يُعنى أيضاً بمشاركة من خلال معرفة كيفية بناء المنظمة لعلاقات إيجابية مع عملائها، وإدارة هذه العلاقة وتنميتها (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2021).

وفي هذا السياق يوصي كلٌّ من جوهر ورضوان (2018م) مؤسسات التعليم العالي بمراعاة الجوانب الآتية؛ تحقيقاً للأداء المتميز في معيار العملاء:

- العناية باستطلاع آراء الطلاب والخريجين بصورة دورية بوصفهم العملاء الأصليين، والإفادة من آرائهم وملاحظاتهم في تطوير الأداء المؤسسي.
- تحديد احتياجات المجتمع وسوق العمل من التخصصات المختلفة.
- تصميم برامج تعليمية متوافقة واحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- استطلاع آراء أصحاب المصلحة (طلاب، خريجين، جهات التوظيف المختلفة) عن رضاهم وتحقيق احتياجاتهم.
- تهيئة البيئة التعليمية الجاذبة والمحفزة على الإنجاز والمحقة لرضا الطلاب.

المعيار الخامس: القوى العاملة Workforce:

تعد القوى العاملة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الأداة الرئيسة في تحقيق أهداف الجامعة وتنفيذ أنشطتها المختلفة وإدارة مواردها المتاحة، بما في ذلك الموارد البشرية. (أكبر، 1440هـ)

وعلى غرار بقية المعايير؛ يقسم برنامج بالدريج للأداء المتميز معيار القوى العاملة إلى شطرين؛ الأول ويُعنى ببيئة القوى العاملة من حيث بناء بيئة فعالة وداعمة للقوى العاملة، بينما يُعنى الشطر الثاني بتدريب القوى العاملة وتطويرها، وتعزيز إبداع ثقافة تنظيمية تتميز بالاتصالات المفتوحة والأداء العالي والقوى العاملة المشاركة. (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2021) وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى عدد من الإجراءات المحققة للأداء المتميز في معيار القوى العاملة بمؤسسات التعليم العالي؛ وهي:

- استقطاب الموارد البشرية المميزة للعمل في الجامعة.
- إعداد برامج التنمية المهنية وتصميمها في ضوء الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة، وقياس أثر التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي للقوى العاملة.
- الاهتمام ببرامج التنمية المهنية لجميع القوى العاملة من قيادات أكاديمية، وإدارية، وأعضاء هيئة تدريس، وموظفين، وفنيين.
- العناية بتقديم الحوافز المادية والمعنوية بما يدعم الممارسات متميزة الأداء من قبل القوى العاملة بالمؤسسة.
- تهيئة القوى العاملة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الجدد للعمل بالجامعة من خلال مسار تدريبي خاص.

- تبني أسلوب فرق العمل والعمل الجماعي؛ وهو مما يعزز تبادل الخبرات وتوفير الجهود.
- العمل داخل المؤسسة في ضوء قيم العدالة والنزاهة والشفافية.
- تقييم الأداء الوظيفي الدوري للقوى العاملة (جوهر، رضوان: 2018م).

المعيار السادس: العمليات Operations:

يهتم معيار العمليات بالكيفية التي تُصمَّم بها المنظمة طريقة العمل وآلياته، وكيفية تطويره؛ وهو ما يساعد في تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة، وضمان فعالية العمليات التشغيلية. ووفقاً لبرنامج بالدريج للأداء المتميز يتشعب المعيار إلى بعدين: بُعد عمليات العمل من حيث كيفية تصميم الخدمات والمنتجات الرئيسة وإدارتها وتحسينها. بينما يُعنى البعد الثاني بالفعالية التشغيلية وكيفية ضمان الإدارة الفعالة لعمليات المنظمة المختلفة، بما يتضمنه ذلك من إدارة التكلفة وأمن البيانات والمعلومات والاستعداد لمواجهة الكوارث أو حالات الطوارئ

BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2021). وفي سياق العمل التعليمي يركز المعيار على العناية بأساليب التعليم والتعلم واستراتيجياته المختلفة عند بناء البرامج التعليمية المختلفة وتطويرها؛ بما يراعي الفروق الفردية بين الطلاب وظروفهم المختلفة. كما يُعنى المعيار بعملية التطوير والتحسين المستمر للبرامج القائمة والاستفادة من ملاحظات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومقترحاتهم في تطوير المقررات الدراسية والبرامج والخدمات التعليمية المقدمة (مراد، 2019).

المعيار السابع: النتائج Results:

لأهمية النتائج في الحكم على أداء المنظمة فقد قسم برنامج بالدريج للأداء المتميز (BALDRIGE)
PERFORMANCE EXCELLENCE
(PROGRAM, 2021) معيار النتائج إلى خمسة محاور
تغطي كلّ ما يتعلق بالنتائج في المنظمة؛ وهي:

- نتائج الخدمات والمنتجات المقدمة وعمليات المنظمة؛ وما يشمل ذلك من نتائج التأهب للحالات الاستثنائية والطوارئ، ونتائج فعالية عمليات المنظمة؛ بما في ذلك السلامة بالمنظمة وإدارة شبكة أصحاب العلاقة.
 - النتائج المرتبطة بخدمة العميل بما في ذلك رضا العملاء ومشاركتهم.
 - النتائج المرتبطة بالقوى العاملة؛ من حيث نتائج الأداء وقدرات العاملين، والنتائج المرتبطة بقياس المناخ التنظيمي وتطوير القوى العاملة وتدريبهم ومشاركتهم.
 - النتائج ذات العلاقة بالقيادة والحوكمة، ويشير هذا المحور إلى الجوانب المرتبطة بالنتائج الخاصة بالقيادة من حيث التواصل والمشاركة مع القوى العاملة وأصحاب المصلحة والعملاء وكذلك نتائج عمليات الحوكمة والأمور القانونية والتنظيمية والسلوك الأخلاقي في المنظمة والنتائج ذات العلاقة بدور المنظمة في خدمة المجتمع ودعمه.
 - النتائج المالية، ونتائج السوق، والاستراتيجية.
- وفي هذا السياق يشير كل من Arifianti (2018) إلى أن معايير برنامج بالدريج للأداء المتميز تركز على ما يأتي:
- نتائج أداء المنظمة في جوانبها كافة.

- القيادة القادرة على التنبؤ بالمستقبل.
 - تلبية احتياجات العميل وتحقيق رضاه.
 - قدرة المنظمة على التأقلم مع المتغيرات المحيطة.
 - الإدارة المعتمدة على الحقائق والبيانات.
 - التركيز على المستقبل والاستعداد له.
- وفي معرض الإجابة عن كيفية عمل نموذج بالدريج للتميز في قطاع التعليم يشير (NIST, 2021) إلى أن إطار العمل الحاكم لنموذج بالدريج يخضع للقيم والمفاهيم الجوهرية الآتية:
- المنظور التنظيمي: ويقصد به إدارة أجزاء الجامعة بوصفها وحدة متكاملة؛ وصولاً إلى تحقيق مهام الجامعة، وسعيًا نحو رؤيتها.
 - القيادة البصيرة: ويشير هذا المفهوم إلى حرص قيادة الجامعة على وضع رؤية حاشدة لجهود القوى العاملة، وتبني مفهوم التركيز على عملاء الجامعة من طلاب وجهات توظيف ومجتمع، والتزام القيادة بقيم المهنة وأخلاقياتها بشكل ملحوظ، مع وضع توقعات عالية للأداء.
 - التميز المرتكز على الطالب: يمثل الطالب العميل الرئيس للجامعة؛ ومن ثمّ هو الحكم الرئيس على ما يقدم له من خدمات؛ لذا يعد التركيز على جودة الخدمات المقدمة للطالب، وتحقيق الدعم التام له، وكسب رضاه وولائه من مؤشرات النجاح التي يجب الحرص عليها.
 - تقدير الناس: تقدير القوى العاملة بالجامعة وأصحاب المصلحة ومن تربطهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة قيمة جوهرية تحرص الجامعة الناجحة على تحقيقها بدرجة عالية.
 - الرشاقة والمرونة التنظيمية: وتتمحور هذه القيمة في الجامعة من خلال قدرتها على التغيير في

جوانب العمل الجامعي؛ من خلال التواصل الصريح والمفتوح مع الجميع، بالإضافة إلى إتاحة المعلومات وتبادلها.

- العناية بالنتائج والقيم معاً: ويشير هذا المفهوم إلى حرص الجامعة، ليس فقط على النتائج المالية وما يرتبط بذلك من عمليات وأنشطة، بل تحرص أيضاً على تقديم خدمات ذات قيمة بما يحقق رضا الطلاب والقوى العاملة من أعضاء هيئة تدريس وموظفين، بالإضافة إلى تحقيق المسؤولية المجتمعية.

الدراسات السابقة:

في ضوء الأهمية التي توليها مؤسسات التعليم العالي لتميز أدائها المؤسسي والاستفادة من الممارسات الناجحة في الجامعات العالمية والمرتكزة على معايير ومؤشرات محددة، وفي مقدمتها معايير جائزة بالدريج للأداء المتميز، أُجريت الكثير من الدراسة الرائدة لذلك، مصنفة إلى دراسات عربية، وأجنبية مرتبة وفق الأحدث.

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة جوهري، ورضوان، ووفيق، والدسوقي (٢٠١٩) "متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريج للتميز الأداء المؤسسي"، هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لكليات التربية المصرية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج للأداء المتميز، بالإضافة إلى تعرّف طبيعة جائزة مالكوم بالدريج. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى اقتراح مجموعة من الخطوات الإجرائية الممكنة لتحقيق التميز في الكليات بلغ

العمليات والأنشطة وفق المستجدات، كما يعكس قدرتها على توقع الأزمات والاستعداد لها وتجاوزها والقدرة على تعزيز مشاركة القوى العاملة، والطلاب، وأصحاب المصلحة في ذلك.

- التعلم التنظيمي: يمثل التعلم المستمر والدائم قيمة جوهرية تُعنى بها الجامعة الناجحة على صعيد القوى العاملة والجامعة.
- التركيز على النجاح والابتكار: يتطلب ضمان النجاح في المؤسسات التعليمية فهم المؤثرات (قصيرة الأجل، وبعيدة الأجل) في بيئة العمل؛ وهو مما يقود إلى الابتكار التنظيمي الممكن لإحداث تغييرات ذات مغزى تؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة والعمليات والبرامج المنفذة ووصولاً لإيجاد قيمة جديدة لأصحاب المصلحة.
- الإدارة بالحقائق: تتحقق الإدارة المستندة على الحقائق من خلال قياس أداء الجامعة وتحليله داخلياً وخارجياً، وتوظيف مخرجات القياس والتحليل ومؤشرات أداء الجامعة في عمليات صنع القرارات واتخاذها.
- الإسهامات والمسؤولية المجتمعية: ويتحقق ذلك من خلال عناية القيادة وتأكيد الإسهامات المقدمة للمجتمع، وتبنيها لذلك؛ وصولاً إلى أن تكون الجامعة وقيادتها قدوة في تحقيق المسؤولية المجتمعية.
- أخلاقيات العمل وشفافية القرارات والإجراءات: وتتحقق هذه القيم من خلال تبني الجامعة وحرصها على السلوك الأخلاقي من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جميع تعاملاتهم مع أصحاب المصلحة من طلاب، وأولياء أمور، ومراجعين، وأن تكون قيادة الجامعة قدوة في ذلك، كما تستلهم الشفافية في جميع

عدها (59) مقترحاً موزعة على معايير التمييز في نموذج مالكوم بالدريج.

■ دراسة العصيمي (٢٠١٨) "تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي - تصور مقترح"، هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي، واستخدمت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي المسحي والوثائقي، كما استعانت بالاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات ذات العلاقة، وتمثل أفراد الدراسة في (١٢) من القيادات في معاهد البحوث الاستشارية، و(١٣٥) مستشاراً، و(١٠٧) قائداً من الجهات المستفيدة من خدمات المعاهد، وخلصت الدراسة إلى أن واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي حقق درجة متوسطة من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستفيدين من خدمات المعاهد في معايير (القيادة، والاستراتيجية، والقوى العاملة، والعمليات والخدمات، والشراكات والموارد، والنتائج)؛ إذ حقق معيار الاستراتيجية المرتبة الأولى، بينما حقق معيار القوى العاملة المرتبة الأخيرة.

■ دراسة عياد (٢٠١٧) "أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي"، سعت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي. ولتحقيق أهداف دراسته، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات ذات العلاقة؛ ومن أهم ما خلصت إليه الدراسة: حتمية مشاركة القيادة العليا خططها وتطلعاتها المستقبلية مع

أصحاب المصلحة والعلاقة جميعهم، وتوفير فرص المشاركة في تنفيذ التغييرات للقوى العاملة بمؤسسات التعليم العالي، وتبني القيادات للتغيير وتشجيعه لتحقيق التميز المؤسسي. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وفق معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي (القيادة، الاستراتيجية، المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات) وبين الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

■ دراسة الدهدار (٢٠١٧) "تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج مالكوم بالدريج: دراسة استكشافية"، هدفت الدراسة إلى تقييم واقع أداء ثلاث جامعات فلسطينية وكلية تطبيقية في قطاع غزة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع القيادات الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة حقق درجة متوسطة وفق آراء القيادات الإشرافية، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود ضعف في مشاركة القوى العاملة والطلبة في عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى ضعف مشاركة المجتمع المحلي. وأوصت الدراسة بأهمية إعادة تصميم معايير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي ليتوافق ومعايير نموذج مالكوم بالدريج لتحسين الأداء الجامعي.

■ دراسة الضبعان (٢٠١٦) "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية التميز المؤسسي"، سعت إلى معرفة درجة تحقق معايير تميز الأداء المؤسسي العالمية، بالإضافة إلى تحديد درجة أهمية تلك المعايير في تطوير أداء الجامعات السعودية

الإستبانات للوقوف على آراء موظفي الجامعة من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وإداريين وفنيين، إذ بلغ عدد المشاركين 1624 مشاركاً، وقد خلصت الدراسة إلى أن أكثر من 75% من فعالية الإدارة في الجامعة يعود إلى القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العميل، وقياس المعرفة وتحليلها وإدارتها، والتركيز على الموارد البشرية والتركيز على إدارة العمليات الأساسية للجامعة.

■ دراسة Patricia (2014) وهدفت إلى الوقوف على مدى تواءم مراكز التعليم المهني والتقني في ولاية ميتشغان الأمريكية ومعايير التميز الإداري لجائزة مالكوم بالدريج، وقد طبقت الدراسة على 55 مركزاً، من خلال استطلاع آراء قادة المراكز وأعضاء هيئة التدريس بها عبر الإنترنت، باستخدام نسخة من تقييم جائزة مالكوم بالدريج؛ وقد استجاب للدراسة 386 مشاركاً ثلاثة أرباعهم من أعضاء هيئة التدريس؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن المراكز الواقعة في الجزء الشمالي من الولاية لديها الإمكانيات المؤهلة للحصول على الجائز أكثر من المراكز الواقعة في جنوب الولاية وبالتحديد في معايير القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والقوى العاملة بالمنظمة، والمخرجات. كما أظهرت الدراسة وجود اختلاف بين استجابات قادة المراكز وأعضاء هيئة التدريس.

■ دراسة Bill (2013) وقد سعت إلى معرفة أثر تطبيق معايير تميز الأداء وفق معايير جائزة مالكوم بالدريج بكلليات المجتمع الأمريكية لمدة عامين دراسيين - في مدى الالتزام التنظيمي والوظيفي للكلليات بالمعايير، ومقدار التطوير الإداري نتيجة التزام العاملين بتلك المعايير. وقد استخدم الباحث في الوقوف على مدى الالتزام من خلال إجراء مقابلات فردية وجلسات استماع

الناشئة؛ من خلال استقراء آراء القيادات الأكاديمية. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف دراسته، كما استعان بالاستبانة أداة لجمع البيانات ذات العلاقة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة؛ أن درجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة جاءت متوسطة في معايير (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والعمليات، والشراكات وإدارة الموارد، ونتائج الأداء)؛ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

■ دراسة الزهراني (٢٠٠٩) "آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة"، هدفت الدراسة لمعرفة درجة تطبيق معايير التميز في نموذج مالكوم بالدريج في ثلاث جامعات سعودية (أم القرى، الملك عبدالعزيز، الملك خالد) من خلال استقراء آراء 546 من القيادات الإدارية والأكاديمية من كلا الجنسين باستخدام الاستبانة، كما هدفت الدراسة -أيضاً- إلى الوقوف على معوقات تطبيق معايير التميز لنموذج مالكوم بالدريج الأمريكي؛ ومن أهم ما خلصت إليه الدراسة أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، بينما كان تقديرهم لدرجة توافر معوقات تطبيق معايير التميز في المجالات المالية، والبشرية، والمؤسسية - بدرجة عالية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

■ دراسة Macedo وآخرون (2020)؛ أجريت بهدف الوقوف على فعالية إدارة التعليم العالي وفق معايير التميز في جائزة مالكوم بالدريج في جامعة حكومية بولاية ميناس جيرائس البرازيلية، وقد استخدم الباحثون أسلوب المسح الكمي باستخدام

4. مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة ومناقشة ذلك؛ وهو الأمر الذي يظهر في سياق عرض نتائج الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، فقد استخدم المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته وطبيعة الدراسة، ولعدد المزايا التي يحققها، والتي من أهمها: عدم اقتصره على جمع البيانات وجدولتها عن موضوع الدراسة؛ بل يتجاوزها إلى تفسير تلك البيانات وتحليلها، والوصول منها إلى استنتاجات ذات دلالة ومعنى، وفي هذا السياق يشير العساف (2012) إلى المنهج الوصفي المسحي بقوله: "إنه المنهج الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط" (ص 179). وبذلك يمكن الاستفادة منه في تقديم توصيات ومقترحات ذات علاقة بتطبيق معايير التميز المؤسسي في الجامعات السعودية مستندا إلى دراسة ميدانية لتلك المعايير في مؤسسة تعليم عالٍ سعودية متمثلة في جامعة تبوك؛ حيث استعين باستبانة مبنية أساساً على المقياس الذاتي لبرنامج بالدريج للتميز في الأداء، بوصفها أداة للدراسة الميدانية، التي طبقت على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك للعام الجامعي 1443هـ، والبالغ عددهم -وفقاً لإحصائية عمادة الموارد البشرية- (1611)، وقد اختيرت عينة عشوائية طبقية، وبلغت استجابات أعضاء هيئة التدريس لأداة الدراسة (332) أي بنسبة (20.6 %) من مجتمع الدراسة.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

خُذَ عددٌ من المتغيرات الرئيسة لوصف أفراد عينة الدراسة؛ وتشمل: (الجنس - الرتبة العلمية - طبيعة العمل)،

جماعية؛ وقد خلصت الدراسة وفق المنهجية النوعية إلى أن تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج ذات أثر إيجابي في السلوك التنظيمي في كليات المجتمع فضلاً عن أثرها الإيجابي في تطوير الأداء الإداري.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين للباحث ما يأتي:

1. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي، باستثناء دراسة (العصيمي ٢٠١٨) التي استعانت بالمنهج الوصفي المسحي والوثائقي، ودراسة (Bill، 2013) التي استخدمت المنهج النوعي.
2. كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات ذات العلاقة، باستثناء دراسة (Bill، 2013) التي استعانت بالمقابلات الفردية وجلسات الاستماع الجماعية لجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة.
3. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعاً في اعتمادها في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة على أسئلة نموذج التقييم الذاتي لبرنامج بالدريج للأداء المتميز.

وفي ضوء اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، فقد أفاد بعدد من النتائج؛ منها:

1. الإسهام بإثراء الدراسة الحالية في إطارها النظري.
2. المساعدة في اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة.
3. الوقوف على جوانب الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة.

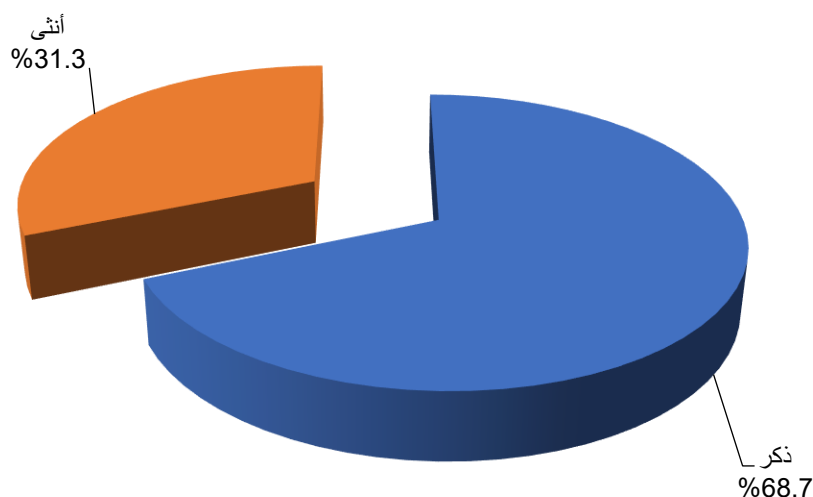
التي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة الدراسة، وتساعد على إرساء الدلائل التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يأتي:

(1) الجنس:

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	228	68.7
أنثى	104	31.3
المجموع	332	%100

يتضح من الجدول رقم (1) أن (228) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 68.7% ذكور، بينما (104) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 31.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث.



شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

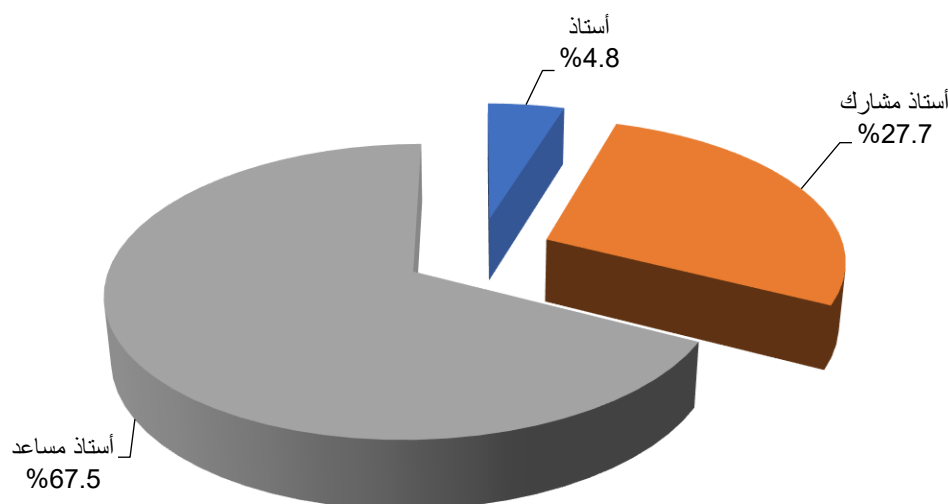
(2) الرتبة العلمية:

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة %
أستاذ	16	4.8
أستاذ مشارك	92	27.7
أستاذ مساعد	224	67.5
المجموع	332	%100

إجمالي أفراد عينة الدراسة رتبهم العلمية أستاذ مشارك، و (16) منهم يمثلون ما نسبته 4.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة رتبهم العلمية أستاذ.

يتضح من الجدول رقم (2) أن (224) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 67.5% رتبهم العلمية أستاذ مساعد، بينما (92) منهم يمثلون ما نسبته 27.7% من



شكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية

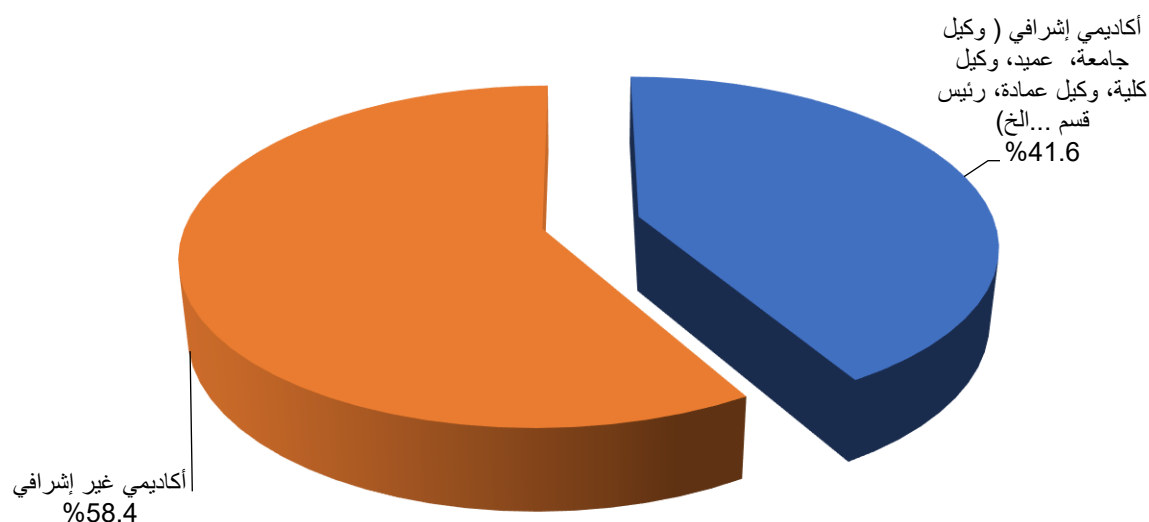
(3) طبيعة العمل:

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

النسبة %	التكرار	طبيعة العمل
41.6	138	أكاديمي إشرافي (وكيل جامعة، عميد، وكيل كلية، وكيل عمادة، رئيس قسم... إلخ)
58.4	194	أكاديمي غير إشرافي
100%	332	المجموع

41.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة طبيعة عملهم أكاديمي إشرافي (وكيل جامعة، عميد، وكيل كلية، وكيل عمادة، رئيس قسم... إلخ)

يتضح من الجدول رقم (3) أن (194) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 58.4% طبيعة عملهم أكاديمي غير إشرافي، بينما (138) منهم يمثلون ما نسبته



شكل رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

أداة الدراسة:

جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

عمد الباحث إلى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها.

(أ) بناء أداة الدراسة:

■ القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (الجنس، المرتبة العلمية، طبيعة العمل (أكاديمي إشرافي، أكاديمي غير إشرافي).

■ القسم الثالث: ويتكون من (40) عبارة، موزعة على المعايير السبعة لبرنامج بالدريج للأداء المتميز، وهي ترجمة بتصريف لأسئلة نموذج التقييم الذاتي لبرنامج بالدريج للأداء المتميز لتتناسب طبيعة العمل الجامعي، والجدول (4) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والأدلة الخاصة ببرنامج بالدريج للأداء المتميز والأسئلة الخاصة بالتقييم الذاتي للمنظمات الراغبة في تطبيق معايير التميز أو المنافسة للترشح لجائزة مالكوم بالدريج، فقد بُنيت الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

■ القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية لأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث

جدول (4) محاور الاستبانة وعباراتها

المحور	المعيار	عدد العبارات	المجموع
واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)	القيادة	6	40
	الاستراتيجية	5	
	الطلاب وغيرهم من العملاء	5	
	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	5	
	القوى العاملة	6	
	العمليات	4	
	النتائج	9	
الاستبانة			40 عبارة

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من قياسها لما أُعِدَّتْ له، كما يراد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة من خلال:

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق

المحكمين):

لكون عبارات الاستبانة الأربعة ترجمة - بتصرف - لأسئلة نموذج التقييم الذاتي لبرنامج بالدريج للأداء المتميز في موقع برنامج بالدريج للأداء المتميز، فقد عُرضَتْ على عدد من المحكمين لمعرفة مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها وطبيعتها العمل الجامعي، وقد أجمع المحكمون على ملاءمة الاستبانة لقياس ما أعدت لقياسه، ووضوح عباراتها، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً.

2. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، فقد حُسِبَ معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة الآتية: (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً؛ بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً لما يأتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، إلى حد ما (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، حُسِبَ المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($5 - 1 = 4$)، ثم قُسمَ على أكبر قيمة في المقياس ($4 \div 5 = 0.80$)، وبعد ذلك أُصِفَتْ هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	موافق بشدة	4.21	5.00
2	موافق	3.41	4.20
3	إلى حد ما	2.61	3.40
4	غير موافق	1.81	2.60
5	غير موافق بشدة	1.00	1.80

وقد استُخدمَ طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

ب) صدق أداة الدراسة:

الجدول رقم (6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور

(واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA))				
المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
القيادة	1	**0.724	4	**0.909
	2	**0.805	5	**0.869
	3	**0.843	6	**0.784
الاستراتيجية	1	**0.910	4	**0.905
	2	**0.937	5	**0.919
	3	**0.870	-	-
الطلاب وغيرهم من العملاء	1	**0.816	4	**0.887
	2	**0.890	5	**0.864
	3	**0.855	-	-
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	1	**0.910	4	**0.917
	2	**0.895	5	**0.887
	3	**0.928	-	-
القوى العاملة	1	**0.827	4	**0.777
	2	**0.948	5	**0.938
	3	**0.905	6	**0.809
العمليات	1	**0.900	3	**0.869
	2	**0.933	4	**0.880

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
النتائج	1	**0.752	6	**0.909
	2	**0.760	7	**0.880
	3	**0.820	8	**0.864
	4	**0.851	9	**0.903
	5	**0.901	-	-

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (6) أن قيم معامل ارتباط كل

عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

(ج) ثبات أداة الدراسة:

تأكد الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (7) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الاستبانة	المحور	عدد العبارات	ثبات المحور
واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية (MBNQA)	القيادة	6	0.903
	الاستراتيجية	5	0.947
	الطلاب وغيرهم من العملاء	5	0.910
	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	5	0.944
	القوى العاملة	6	0.932
	العمليات	4	0.916
	النتائج	9	0.951
الثبات العام			0.984

يتضح من الجدول رقم (7) أن معامل الثبات العام عالٍ؛ إذ بلغ (0.984)، وهذا يدل على أن الاستبانة

تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

5- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين "Independent Sample T-test" للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.

6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

7- اختبار (شيفيه) للتحقق من اتجاه الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة التي بينها اختبار تحليل التباين الأحادي.

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها،

وصلاحيتها للتطبيق، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً، ومن ثم جمع الاستبانات، وقد بلغ عددها (332) استبانة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، ولتحليل البيانات التي جُمِعَتْ، فقد استُخدِمَ عددٌ من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

ثم حُسِبَتْ المقاييس الإحصائية الآتية:

1- التكرارات، والنسب المئوية؛ لتَعْرِفَ خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك لمعرفة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

3- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

4- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ لتَعْرِفَ مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس: ما واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)؟

(MBNQA)، حُسِبَ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)، والجدول (8) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

لتحديد واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

جدول رقم (8) استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)

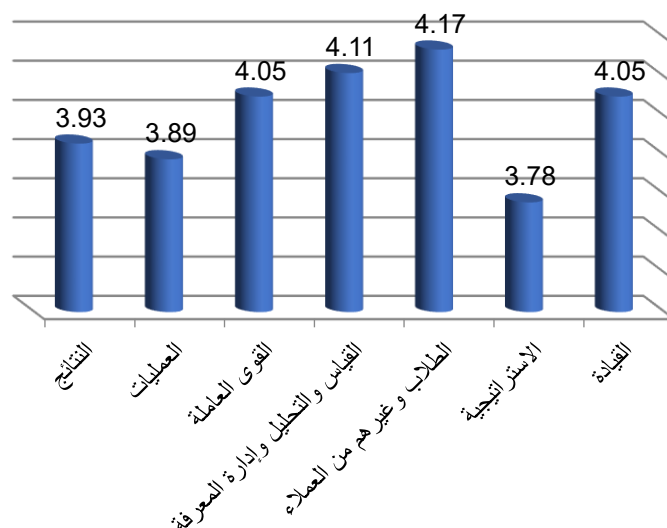
م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
1	القيادة	4.05	0.934	موافق	3
2	الاستراتيجية	3.78	1.062	موافق	7
3	الطلاب وغيرهم من العملاء	4.17	0.889	موافق	1
4	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	4.11	0.924	موافق	2
5	القوى العاملة	4.05	0.983	موافق	4
6	العمليات	3.89	0.970	موافق	6
7	النتائج	3.93	0.912	موافق	5
	واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)	4.00	0.865	موافق	-

والتحليل وإدارة المعرفة بمتوسط (4.11 من 5)، يليه بُعد القيادة بمتوسط (4.05 من 5) ، يليه بُعد القوى العاملة بمتوسط (4.05 من 5) ، يليه بُعد النتائج بمتوسط (3.93 من 5) ، يليه بُعد العمليات بمتوسط (3.89 من 5) ، وأخيراً جاء بُعد الاستراتيجية بمتوسط (3.78 من 5) .

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) بمتوسط (4.00 من 5) ، واتضح من النتائج أن أبرز جوانب التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) تمثل في بُعد الطلاب وغيرهم من العملاء بمتوسط (4.17 من 5) ، يليه بُعد القياس

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العصيمي (٢٠١٨)، التي بينت تحقق أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي. كما تتفق مع نتيجة دراسة الضبعان (٢٠١٦)، التي بينت توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة. كما تتفق مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠٠٩)، التي بينت تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز ملامح التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) تتمثل في التميز المؤسسي في بُعد الطلاب وغيرهم من العملاء؛ وتفسر هذه النتيجة بحرص جامعة تبوك على العناية بالطلاب؛ لكونهم العملاء الرئيسيين لها، فضلاً على أنهم المستهدف الرئيس للعملية التعليمية.



شكل (6) استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)

وفيما يلي النتائج التفصيلية:

البُعد الأول: القيادة:

والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد القيادة، وجاءت النتائج كما يأتي:

لتعرّف واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق ببُعد القيادة؛ فقد حُسِبَت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

جدول رقم (9) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق بـبعد القيادة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
2	أعرف رؤية الجامعة (ما تريد الجامعة أن تصل إليه وتحققه في المستقبل).	ك	203	77	24	24	4	4.36	0.978	موافق بشدة	1
		%	61.2	23.2	7.2	7.2	1.2				
1	أعرف رسالة الجامعة (مهام الجامعة وما تريد إنجازه).	ك	188	76	36	8	24	4.19	1.178	موافق	2
		%	56.7	22.9	10.8	2.4	7.2				
3	تلتزم وتتعامل القيادات الأكاديمية بقيم الجامعة وأخلاقيات العمل.	ك	175	92	17	28	20	4.13	1.203	موافق	3
		%	52.8	27.7	5.1	8.4	6.0				
4	تحرص القيادات الأكاديمية على إيجاد بيئة عمل مشجعة على الإنجاز وأداء مهام عملي.	ك	142	105	41	24	20	3.98	1.177	موافق	4
		%	42.9	31.6	12.3	7.2	6.0				
5	تتبادل القيادات الأكاديمية فيما بينها معلومات العمل.	ك	123	115	50	32	12	3.92	1.109	موافق	5
		%	37.1	34.6	15.1	9.6	3.6				
6	تهتم الجامعة وتُسأل عن أفكار ومقترحاتي حيال العمل.	ك	98	116	70	24	24	3.72	1.172	موافق	6
		%	29.6	34.9	21.1	7.2	7.2				
			المتوسط العام					4.05	0.934	موافق	

يتضح من استعراض بيانات الجدول (9) ما يلي:

البُعد الثاني: الاستراتيجية:

لتعرّف واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق **بُعد** الاستراتيجية، حُسِبَتْ التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات **بُعد** الاستراتيجية، وجاءت النتائج كما يأتي:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق **بُعد** القيادة بمتوسط حسابي بلغ (4.05 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على عبارة "أعرف رؤية الجامعة (ما تريد الجامعة أن تصل إليه وتحققه في المستقبل)"، بمتوسط حسابي بلغ (4.36 من 5)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات في الجامعات السعودية تحرص على وضع رؤية واضحة للعمل بجامعاتها مما عزز من معرفة أعضاء هيئة التدريس بها، وهو مؤشر يوضح التميز المؤسسي لهذه الجامعات.
- حققت العبارة (6) " تهتم الجامعة وتسأل عن أفكار ومقترحاتي حيال العمل" المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (3.72 من 5) وهي الأقل بين عبارات بعد القيادة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عياد (٢٠١٧)، التي بينت حتمية مشاركة القيادة العليا خططها وتطلعاتها المستقبلية مع أصحاب المصلحة والعلاقة جميعاً، وتوفير فرص المشاركة في تنفيذ التغييرات للقوى العاملة بمؤسسات التعليم العالي.

جدول رقم (10) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق بُعد الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
4	أتمكن من معرفة ما إذا كانت مجموعة عملي تحرز تقدماً في الجزء الخاص بها من خطة الجامعة.	ك	136	75	80	25	16	3.87	1.172	موافق	1
		%	41.0	22.6	24.1	7.5	4.8				
3	أعرف أجزاء خطة الجامعة التي ستؤثر فيّ وفي عملي.	ك	119	104	72	21	16	3.87	1.118	موافق	2
		%	35.9	31.3	21.7	6.3	4.8				
2	تشجع الجامعة الأفكار الجديدة (الابتكار).	ك	123	116	40	29	24	3.86	1.215	موافق	3
		%	37.1	35.0	12.0	8.7	7.2				
5	تتصف الجامعة بالمرونة وإجراء التغييرات المطلوبة بسرعة.	ك	120	88	63	45	16	3.76	1.213	موافق	4
		%	36.1	26.5	19.0	13.6	4.8				
1	تهتم الجامعة بأرائي ومقترحاتي عند وضع خططها.	ك	67	118	94	29	24	3.53	1.125	موافق	5
		%	20.2	35.6	28.3	8.7	7.2				
			المتوسط العام					3.78	1.062	موافق	

من استعراض بيانات الجدول (10) يتبين ما يأتي:

- موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق **ببُعد** الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.78) من (5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.
- أن أبرز ملامح واقع التميز المؤسسي تتمثل في عبارة "أتمكن من معرفة ما إذا كانت مجموعة عملي تحرز تقدماً في الجزء الخاص بها من خطة الجامعة"، وهي التي حققت المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (3.87) من (5)، وتفسر هذه النتيجة بأن قيادات جامعة تبوك تهتم بمتابعة عملية تحقيق أهداف خططها؛ ولذلك عادة ما يُتاح معرفة ما إذا كانت مجموعة العمل تحرز تقدماً في الجزء الخاص بها من خطة الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Macedo وآخرون (2020) التي بينت أن أكثر من 75% من فعالية الإدارة في الجامعة يعود إلى القيادة، والتخطيط الاستراتيجي.

- حصدت العبارة رقم (1) وهي: "تهتم الجامعة بأرائي ومقترحاتي عند وضع خططها." أقل ملامح واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية بترتيب الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (3.53 من 5)، وهي -وإن كانت الأقل من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة- تشير إلى حرص الجامعات على وضع خطط عمل فعالة، تقوم على واقع العمل بها؛ ولذلك عادة ما تهتم هذه بأراء منسوبيها ومقترحاتهم عند وضع خططها وبما يعزز من فعالية التخطيط والتميز المؤسسي، والمأمول أكبر.

البُعد الثالث: الطلاب وغيرهم من العملاء:

لَتَعْرِفَ واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق **ببُعد** الطلاب وغيرهم من العملاء، حُسِبَت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات **بُعد** الطلاب وغيرهم من العملاء، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (11) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق بـُعد الطلاب وغيرهم من العملاء مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	ترتيب
			موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	بصفتي عضو هيئة تدريس، فأنا أعرف من هم أهم عملائي.	ك	235	64	12	13	8	4.42	0.921	موافق بشدة	1
		%	70.8	19.3	3.6	3.9	2.4				
2	أسأل بانتظام الطلاب وغيرهم من العملاء عما يحتاجونه وما يريدونه.	ك	200	80	40	8	4	4.40	0.879	موافق بشدة	2
		%	60.3	24.1	12.0	2.4	1.2				
3	أسأل الطلاب وغيرهم من العملاء عن مدى رضاهم عن أدائي.	ك	159	116	28	12	17	4.17	1.069	موافق	3
		%	48.0	34.9	8.4	3.6	5.1				
4	يُسمح لي باتخاذ قرارات تحقق رضا الطلاب وباقي العملاء.	ك	126	88	85	16	17	3.87	1.130	موافق	4
		%	38.0	26.5	25.6	4.8	5.1				
5	أنا أيضا أعرف من هم أهم عملاء الجامعة.	ك	125	105	49	41	12	3.87	1.154	موافق	5
		%	37.7	31.6	14.8	12.3	3.6				
			المتوسط العام					4.17	0.889	موافق	

من استعراض بيانات الجدول (11) يتبين ما يأتي:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق **ببُعد** الطلاب وغيرهم من العملاء بمتوسط حسابي بلغ (4.17 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.
- تحقيق عبارة رقم (1) وهي: "بصفتي عضو هيئة تدريس، فأنا أعرف من هم أهم عملائي"، للمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط حسابي بلغ (4.42 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك يدركون طبيعة دورهم تجاه طلابهم؛ ولذلك عادة ما يعرفون من هم أهم عملائهم، وهو الأمر الذي حسن من أداء أعضاء هيئة التدريس، وعزز من التميز المؤسسي لجامعة تبوك. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Macedo وآخرون (2020) التي بينت أن

أكثر من 75% من فعالية الإدارة في الجامعة يعود إلى القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العميل.

- نيل العبارة رقم (5) وهي: "أنا أيضا أعرف من هم أهم عملاء الجامعة"، المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (3.87 من 5) بوصفها أقل ملامح واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق **ببُعد** الطلاب وغيرهم من العملاء.

البُعد الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة:

لتعرّف واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق **ببُعد** القياس والتحليل وإدارة المعرفة، حُسِبَت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات **بُعد** القياس والتحليل وإدارة المعرفة، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (12) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق بـبعد القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	ترتيب
			موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	أعرف كيفية قياس جودة عملي.	ك	186	102	12	24	8	4.31	1.006	موافق بشدة	1
		%	56.1	30.7	3.6	7.2	2.4				
2	يمكنني استخدام نتائج قياس جودة عملي لإجراء تغييرات من شأنها تحسين الأداء.	ك	163	125	20	24	-	4.29	0.872	موافق بشدة	2
		%	49.1	37.7	6.0	7.2	-				
3	أعرف كيف أوفق بين المقاييس التي استخدمها في عملي مع مقاييس التحسين العامة بالجامعة.	ك	158	96	54	16	8	4.14	1.015	موافق	3
		%	47.6	28.9	16.3	4.8	2.4				
4	أحصل على جميع المعلومات المهمة التي أحتاجها للقيام بعملي.	ك	155	99	46	24	8	4.11	1.050	موافق	4
		%	46.7	29.8	13.9	7.2	2.4				
5	أعرف كيف تعمل الجامعة ككل.	ك	102	95	86	33	16	3.70	1.146	موافق	5
		%	30.8	28.6	25.9	9.9	4.8				
			المتوسط العام					4.11	0.924	موافق	

يتضح من بيانات الجدول (12) النتائج الآتية:

- أن أقل ملامح واقع التميز المؤسسي في بعد القياس والتحليل وإدارة المعرفة برز في العبارة رقم (5) وهي: "أعرف كيف تعمل الجامعة ككل"، في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (3.70 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك يقومون بمهام مختلفة؛ تدريسية، وإشرافية، وإدارية؛ ولذلك عادة ما يعرفون كيف تعمل الجامعة ككل، مما دعم من مشاركتهم المتنوعة في العمل الجامعي وحسن من التميز المؤسسي لجامعاتهم.
- البُعد الخامس: القوى العاملة:**

للقوف على واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) في بُعد القوى العاملة، حُسِبَت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد القوى العاملة، وجاءت النتائج كما يأتي:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق ببُعد القياس والتحليل وإدارة المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (4.11 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.
- أن أبرز ملامح واقع التميز المؤسسي فيما يتعلق ببُعد القياس والتحليل وإدارة المعرفة تتمثل في العبارة رقم (1) وهي: "أعرف كيفية قياس جودة عملي"، في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط حسابي بلغ (4.31 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك يتمتعون بالتخصص الدقيق في مجالات تخصصاتهم العلمية؛ ولذلك عادة ما يعرفون كيفية قياس جودة عملهم؛ وهو الأمر الذي حسن من جودة أدائهم، ودعم التميز المؤسسي لجامعتهم.

جدول رقم (13) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق ببُعد القوى العاملة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	ترتيب
			موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
6	نجاح الجامعة وتميزها يعد التزاماً لي.	ك	236	48	36	8	4	4.52	0.871	موافق بشدة	1
		%	71.1	14.5	10.8	2.4	1.2				
5	أجد الاهتمام من رؤسائي ومن جهة عملي.	ك	154	90	47	25	16	4.03	1.159	موافق	2
		%	46.4	27.1	14.2	7.5	4.8				
1	أعضاء هيئة التدريس، والموظفون، والفنيون الذين أعمل معهم يتعاونون ويعملون معاً بوصفنا فريقاً.	ك	129	110	64	17	12	3.98	1.056	موافق	3
		%	38.9	33.1	19.3	5.1	3.6				
4	يتوفر بمكان العمل شروط الأمن والسلامة.	ك	160	69	51	32	20	3.95	1.251	موافق	4
		%	48.2	20.8	15.4	9.6	6.0				
2	أجد التشجيع من رؤساء العمل لتطوير مهاراتي المهنية.	ك	138	108	41	16	29	3.93	1.232	موافق	5
		%	41.7	32.5	12.3	4.8	8.7				
3	أجد الاعتراف والتقدير لما أنجزه من عمل.	ك	130	89	72	16	25	3.85	1.209	موافق	6
		%	39.2	26.8	21.7	4.8	7.5				
المتوسط العام											
								4.05	0.983	موافق	

يتضح من بيانات الجدول (13) ما يأتي:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق **ببُعد** القوى العاملة بمتوسط حسابي بلغ (4.05 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة رقم (6) وهي: "نجاح الجامعة وتميزها يعد التزاماً لي"، في بعد القوى العاملة بمتوسط حسابي بلغ (4.52 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك يدركون أهمية تميز جامعاتهم والدور المطلوب منهم في هذا الجانب؛ ولذلك نجدهم يرون أن نجاح جامعاتهم وتميزها يعد التزاماً لهم؛ وهو ما عزز من دعمهم للتميز المؤسسي لجامعتهم.

- حصول العبارة رقم (3) وهي: "أجد الاعتراف والتقدير لما أنجزه من عمل"، على المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (3.85 من 5) ويعزى ذلك لمستوى ما يجده أعضاء هيئة التدريس من الاعتراف والتقدير لما أنجزه من عمل مما دعم من مبادراتهم وإسهامهم في تحقيق التميز المؤسسي لجامعتهم مع تحقيقها للمرتبة الأقل بين عبارات بعد القوى العاملة.

البُعد السادس: العمليات:

لتعرّف واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق **ببُعد** العمليات، حُسِبَت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات **بُعد** العمليات، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (14) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق ببُعد العمليات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
3	يمكنني تحسين إجراءات عملي عند الضرورة.	ك	141	93	70	24	4	4.03	1.017	موافق	1
		%	42.5	28.0	21.1	7.2	1.2				
4	بوصفنا فريق عمل، نمتلك الاستعداد للتعامل مع الحالات الطارئة.	ك	130	113	65	12	12	4.02	1.030	موافق	2
		%	39.2	34.0	19.6	3.6	3.6				
2	إجراءات العمل جيدة لقيامي بالعمل.	ك	117	113	65	28	9	3.91	1.060	موافق	3
		%	35.3	34.0	19.6	8.4	2.7				
1	أستطيع الحصول على كل ما أحتاجه لأداء عملي.	ك	97	101	65	48	21	3.62	1.222	موافق	4
		%	29.2	30.4	19.6	14.5	6.3				
			المتوسط العام					3.89	0.970	موافق	

من استعراض بيانات الجدول (14) يتضح الآتي:

تحسين إجراءات عملهم عند الضرورة، وهو الأمر الذي حسن من مرونة العمل المؤسسي وتميزه بجامعتهم.

تحقيق العبارة رقم (1) وهي: "أستطيع الحصول على كل ما أحتاجه لأداء عملي"، للمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (3.62 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك يحصلون على الدعم اللازم للقيام بمهام عملهم مما مكنهم من الحصول على كل ما يحتاجونه لأداء عملهم، وهو الأمر الذي حسن من أدائهم ودعم التميز المؤسسي لجامعاتهم على الرغم من كونها أقل ملامح التميز المؤسسي في بعد العمليات.

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق ببُعد العمليات بمتوسط حسابي بلغ (3.89 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.
- نالت العبارة رقم (3) وهي: "يمكنني تحسين إجراءات عملي عند الضرورة"، المرتبة الأولى من مراتب (بُعد العمليات) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي بلغ (4.03 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك يتميزون بالمرونة في العمل؛ وهو ما يمكنهم من

البُعد السابع: النتائج:

والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد النتائج، وجاءت النتائج كما يأتي: (MBNQA) فيما يتعلق ببُعد النتائج، حُسِبَت التكرارات،

جدول رقم (15) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق ببُعد النتائج مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	ترتيب
			موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
2	الطلاب وباقي العملاء راضون عن عملي.	ك	170	106	36	12	8	4.26	0.958	موافق بشدة	1
		%	51.3	31.9	10.8	3.6	2.4				
6	تلتزم الجامعة باللوائح والأنظمة.	ك	161	102	44	25	-	4.20	0.938	موافق	2
		%	48.5	30.7	13.3	7.5	-				
7	تستند الممارسات في الجامعة على أخلاقيات عمل ومعايير عالية.	ك	159	92	40	37	4	4.10	1.071	موافق	3
		%	48.0	27.7	12.0	11.1	1.2				
8	توفر لي الجامعة فرص خدمة المجتمع.	ك	158	85	52	33	4	4.08	1.065	موافق	4
		%	47.6	25.6	15.7	9.9	1.2				
9	الجامعة مكان جيد للعمل.	ك	170	65	60	24	13	4.07	1.155	موافق	5
		%	51.2	19.6	18.1	7.2	3.9				
4	لدى الجامعة الكفاءات والمهارات المناسبة لأداء عملها.	ك	156	80	61	31	4	4.06	1.065	موافق	6
		%	47.0	24.1	18.4	9.3	1.2				
5	تتخلص الجامعة من كل ما يعوق التقدم.	ك	122	85	76	36	13	3.80	1.161	موافق	7
		%	36.8	25.6	22.9	10.8	3.9				
1	تتوفر بخريجي القسم والكلية الموصفات المطلوبة.	ك	62	121	100	33	16	3.54	1.055	موافق	8
		%	18.7	36.5	30.1	9.9	4.8				

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
		النسبة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
3	جودة أداء الجامعة ماليًا معروف لدي.	ك	67	63	125	49	28	3.28	1.187	إلى حد ما	9
		%	20.1	19.0	37.7	14.8	8.4				
المتوسط العام											
								3.93	0.912	موافق	

يتبين بيانات الجدول (15) ما يأتي:

إجابة السؤال الثالث: ما درجة توافر معايير التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لتحديد درجة توافر معايير التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)، حُسِبَ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد درجة توافر معايير التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)، والجدول (8) والمعروض آنفاً يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (8) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على درجة توافر معايير التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) بمتوسط (4.00 من 5)، واتضح من النتائج أن أبرز درجة لتوافر معايير التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) تمثلت في بُعد الطلاب وغيرهم من العملاء بمتوسط (4.17 من 5)، يليها بُعد القياس والتحليل وإدارة المعرفة بمتوسط (4.11 من 5)، يليها بُعد القيادة بمتوسط (4.05 من 5)، يليها بُعد القوى العاملة بمتوسط (4.05 من 5)، يليها بُعد النتائج بمتوسط (3.93 من 5)، يليها بُعد

- موافقة أعضاء هيئة التدريس على واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) فيما يتعلق بـ **بُعد** النتائج بمتوسط حسابي بلغ (3.93 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة العبارة رقم (2) وهي: "الطلاب وباقي العملاء راضون عن عملي"، بمتوسط حسابي بلغ (4.26 من 5)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك يقومون بمهام عملهم على أكمل وجه، وهو ما جعل الطلاب وباقي العملاء راضين عن عملهم، وهذا يعكس التميز المؤسسي لجامعتهم.
- موافقة أعضاء هيئة التدريس إلى حد ما على العبارة رقم (3) وهي: "جودة أداء الجامعة ماليًا معروف لدي"، بمتوسط حسابي بلغ (3.28 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك يواجهون غموضًا فيما يتعلق بأداء الجامعة المالي، وهو ما يشير إلى ضعف شفافية نشر المعلومات المرتبطة بالأداء المالي للجامعة، وهو ما قلل من معرفتهم بجودة أداء الجامعة ماليًا وتميزها المؤسسي في الجانب المالي.

العمليات بمتوسط (3.89 من 5) ، وأخيرًا جاء بُعد الاستراتيجية بمتوسط (3.78 من 5).

إجابة السؤال الرابع: ما درجة توافر معايير التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرتبة العلمية، طبيعة العمل – أكاديمي إشرافي، أكاديمي غير إشرافي)؟

1) الفروق باختلاف متغير الجنس: لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقًا لاختلاف متغير الجنس، فقد استُخدم اختبار " ت: Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (16) نتائج اختبار " ت: Independent Sample T-test " للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
القيادة	ذكر	228	4.07	0.964	0.485	0.628	غير دالة
	أنثى	104	4.01	0.869			
الاستراتيجية	ذكر	228	3.75	1.081	0.710-	0.478	غير دالة
	أنثى	104	3.84	1.020			
الطلاب وغيرهم من العملاء	ذكر	228	4.16	0.974	0.159-	0.874	غير دالة
	أنثى	104	4.18	0.672			
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	ذكر	228	4.14	0.972	0.964	0.336	غير دالة
	أنثى	104	4.04	0.806			
القوى العاملة	ذكر	228	4.01	1.032	1.040-	0.299	غير دالة
	أنثى	104	4.13	0.863			
العمليات	ذكر	228	3.88	1.000	0.521-	0.603	غير دالة
	أنثى	104	3.93	0.905			
النتائج	ذكر	228	3.89	0.962	1.279-	0.202	

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدالة	التعليق
	أنثى	104	4.02	0.788			غير دالة
واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)	ذكر	228	3.98	0.906	-0.434	0.664	غير دالة
	أنثى	104	4.03	0.770			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (القيادة، الاستراتيجية، الطلاب وغيرهم من العملاء، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات، النتائج) باختلاف متغير الجنس، وهو مما يدل على اتفاق عينة الدراسة من ذكور وإناث حول تلك المعايير.

2) الفروق باختلاف متغير المرتبة العلمية:

لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المرتبة العلمية؛ فقد استُخدِمَ " تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المرتبة العلمية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (17) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المرتبة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
القيادة	بين المجموعات	32.215	2	16.108	20.639	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	256.770	329	0.780			
	المجموع	288.986	331	-			
الاستراتيجية	بين المجموعات	44.668	2	22.334	22.361	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	328.598	329	0.999			
	المجموع	373.266	331	-			
الطلاب وغيرهم من العملاء	بين المجموعات	22.048	2	11.024	15.125	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	239.788	329	0.729			
	المجموع	261.836	331	-			
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	بين المجموعات	23.089	2	11.545	14.652	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	259.232	329	0.788			
	المجموع	282.321	331	-			
القوى العاملة	بين المجموعات	35.156	2	17.578	20.320	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	284.611	329	0.865			
	المجموع	319.767	331	-			
العمليات	بين المجموعات	17.629	2	8.815	9.874	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	293.700	329	0.893			
	المجموع	311.329	331	-			
النتائج	بين المجموعات	14.837	2	7.419	9.376	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	260.320	329	0.791			
	المجموع	275.157	331	-			

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية	التعليق
واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)	بين المجموعات	24.750	2	12.375	18.283	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	222.681	329	0.677			
	المجموع	247.431	331	-			

** دالة عند مستوى 0,01 فأقل

الوطنية للجودة (MBNQA)) باختلاف متغير المرتبة العلمية.

ولتحديد الفروق بين فئات المرتبة العلمية، فقد استُخدِم اختبار (شيفيه)، الذي جاءت نتائجه كما يأتي:

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع التميز المؤسسي بجامعة تبوك في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج

جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات الدرجة

المحور	الدرجة	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
القيادة	أستاذ	16	4.42	-		
	أستاذ مشارك	92	3.55	**	-	**
	أستاذ مساعد	224	4.23			-
الاستراتيجية	أستاذ	16	4.45	-		
	أستاذ مشارك	92	3.21	**	-	**
	أستاذ مساعد	224	3.96			-
الطلاب وغيرهم من العملاء	أستاذ	16	4.75	-		
	أستاذ مشارك	92	3.78	**	-	**
	أستاذ مساعد	224	4.28			-
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	أستاذ	16	4.95	-		**
	أستاذ مشارك	92	3.77	**	-	**
	أستاذ مساعد	224	4.19			-
القوى العاملة	أستاذ	16	4.38	-		
	أستاذ مشارك	92	3.52	**	-	**
	أستاذ مساعد	224	4.24			-
العمليات	أستاذ	16	4.38	-		
	أستاذ مشارك	92	3.54	**	-	**
	أستاذ مساعد	224	4.00			-
النتائج	أستاذ	16	4.25	-		
	أستاذ مشارك	92	3.60	*	-	**
	أستاذ مساعد	224	4.05			-
واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)	أستاذ	16	4.48	-		
	أستاذ مشارك	92	3.57	**	-	**
	أستاذ مساعد	224	4.14			-

المحور	الدرجة	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
** دالة عند مستوى 0,01 فأقل * دالة عند مستوى 0,05 فأقل						

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (18) ما يأتي:

علمية متقدمة، يمثل البعد العلمي والأكاديمي جانباً مهماً بها.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل بين أفراد عينة الدراسة ممن درجتهم العلمية أستاذ مشارك، وأفراد عينة الدراسة ممن درجتهم العلمية (أستاذ مساعد) حول (النتائج)، لصالح أفراد عينة الدراسة ممن درجتهم العلمية (أستاذ مساعد)، ولعل مرد ذلك يعود لكون الشريحة الأكبر من عينة الدراسة متمثلة في أعضاء هيئة التدريس ممن درجتهم العلمية أستاذ مساعد، وهو بدوره ينعكس على أن أغلب المناصب الإشرافية في الجامعة، باستثناء العليا منها، مشغولة بهذه الفئة مما عزز لديهم جانب الخبرة الإدارية، خاصة أن هذا المعيار مرتبط بالنتائج على مستوى الجامعة ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين أفراد عينة الدراسة ممن درجتهم العلمية أستاذ مشارك وأفراد عينة الدراسة ممن درجتهم العلمية (أستاذ) حول (النتائج)، لصالح أفراد عينة الدراسة ممن درجتهم العلمية (أستاذ)، ولعل ذلك يعود إلى ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس ممن درجتهم العلمية أستاذ من خبرة أكاديمية وعلمية في أثناء تدرجهم العلمي حول هذا المعيار واستشعار أهميته في الأداء المؤسسي ككل.

3) الفروق باختلاف متغير طبيعة العمل:

لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير طبيعة العمل تم استخدام اختبار "Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل بين أعضاء هيئة التدريس ممن درجتهم العلمية أستاذ مشارك، وأعضاء هيئة التدريس ممن درجتهم العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد) حول (القيادة، الاستراتيجية، الطلاب وغيرهم من العملاء، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات) لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن درجتهم العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد)، ولعل مرد ذلك يعود فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس ممن درجتهم العلمية أستاذ إلى الخبرة الأكاديمية التي يمتلكها، والتي تعكسها درجته العلمية، بينما يمكن تفسير ذلك فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس ممن درجتهم العلمية أستاذ مساعد إلى خبرتهم الإدارية وخاصة أن ظاهرة انشغال أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بشغل المناصب الإدارية على حساب الترقى العلمي ملحوظة، وهو مما دفع وزارة التعليم لوضع معايير لبعض المناصب مرتبطة بالدرجة العلمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل بين أفراد عينة الدراسة ممن درجتهم العلمية أستاذ، وأفراد عينة الدراسة ممن درجتهم العلمية (أستاذ مساعد) حول (القياس والتحليل وإدارة المعرفة)، لصالح أفراد عينة الدراسة ممن درجتهم العلمية (أستاذ)، ولعل ذلك يعزى لجانب الخبرة الأكاديمية والعلمية لدى أعضاء هيئة التدريس ممن درجتهم العلمية أستاذ، وخاصة أن هذا المعيار مرتبط بجوانب

الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (19) نتائج اختبار " ت: Independent Sample T-test " للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير طبيعة العمل

المحور	طبيعة العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدالة	التعليق
القيادة	أكاديمي إشرافي	138	4.01	0.853	0.638-	0.524	غير دالة
	أكاديمي غير إشرافي	194	4.08	0.989			
الاستراتيجية	أكاديمي إشرافي	138	3.80	0.950	0.384	0.701	غير دالة
	أكاديمي غير إشرافي	194	3.76	1.137			
الطلاب وغيرهم من العملاء	أكاديمي إشرافي	138	4.08	0.903	1.509-	0.132	غير دالة
	أكاديمي غير إشرافي	194	4.23	0.876			
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	أكاديمي إشرافي	138	3.94	0.956	2.789-	**0.006	دالة
	أكاديمي غير إشرافي	194	4.23	0.883			
القوى العاملة	أكاديمي إشرافي	138	3.94	0.931	1.679-	0.094	غير دالة
	أكاديمي غير إشرافي	194	4.12	1.014			
العمليات	أكاديمي إشرافي	138	3.76	0.943	2.076-	*0.039	دالة
	أكاديمي غير إشرافي	194	3.99	0.980			
النتائج	أكاديمي إشرافي	138	3.75	0.807	3.097-	**0.002	دالة
	أكاديمي غير إشرافي	194	4.06	0.961			
	أكاديمي إشرافي	138	3.89	0.804	1.854-	0.065	

المحور	طبيعة العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدالة	التعليق
واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)	أكاديمي غير إشرافي	194	4.07	0.900			غير دالة

** دالة عند مستوى 0,01 فأقل * دالة عند مستوى 0,05 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (19) ما يلي:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- العمل على تطبيق المعايير الدولية في التميز المؤسسي، وبخاصة المصممة والمُعَدَّة لمؤسسات التعليم العالي؛ لأثرها الحيوي في إحداث تغييرات إيجابية في الأداء المؤسسي عند تطبيقها بموضوعية.
- الحرص على الدراسة الذاتية للجامعات من خلال تطبيق معايير دولية أثبتت نجاحها كمعايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) وأن يكون هذا التطبيق موضوعيًا بغرض الوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية في الأداء المؤسسي.
- العمل على تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة ومعاييرها، وبخاصة مبدأ الشفافية بما يحقق نشر المعلومات ذات العلاقة بالأداء المالي للجامعة عبر الوسائل المناسبة وبما يمكن أعضاء هيئة التدريس من الوقوف على جودة الأداء المالي للجامعة.
- الاستفادة من المواقع الإلكترونية للجامعات في نشر الإحصائيات والبيانات ذات العلاقة بالأداء المالي للجامعات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول معايير (القيادة، الاستراتيجية، الطلاب وغيرهم من العملاء، القوى العاملة) باختلاف متغير طبيعة العمل، مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة ممن طبيعة عملهم إشرافي وغير إشرافي على تلك المعايير.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (العمليات) باختلاف متغير طبيعة العمل لصالح من طبيعة عملهم أكاديمي غير إشرافي، ولعل مرد ذلك إلى محدودية الخبرة والاطلاع لمن طبيعة عملهم أكاديمي غير إشرافي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (القياس والتحليل وإدارة المعرفة، النتائج) باختلاف متغير طبيعة العمل لصالح طبيعة عملهم أكاديمي غير إشرافي، ولعل ذلك يعزى لمحدودية الخبرة الإدارية والاطلاع على الجوانب المتعلقة بمقياس القياس والتحليل وإدارة المعرفة، وكذلك معيار النتائج لدى من طبيعة عملهم غير إشرافية.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسات مستقبلية حول التحديات التي تواجه استدامة التميز المؤسسي بالجامعات السعودية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول سبل الحد من التحديات التي تواجه استدامة التميز المؤسسي بالجامعات السعودية.
- إجراء دراسات حول الاستراتيجيات والعمليات في الجامعات السعودية وأثرها في التميز المؤسسي للجامعات.
- وضع معايير للتميز المؤسسي تناسب الجامعات الحكومية العربية ذات الطبيعة الإدارية والتمويلية الخاصة، وبما يتفق وآليات العمل الحاكمة لتلك الجامعات؛ في ظل معايير دولية تناسب الجامعات غير الحكومية.
- إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين الجامعات السعودية والعربية من جهة والجامعات العالمية من جهة أخرى في جوانب التميز المؤسسي.
- إجراء دراسات مستقبلية حول أثر تطبيق معايير التميز المؤسسي في التصنيف الدولي للجامعات السعودية والعربية.

- العناية بتأمين ما يحتاجه أعضاء هيئة التدريس من متطلبات لأداء أعمالهم.
- وضع معايير محددة لمتطلبات عمل أعضاء هيئة التدريس (قائمة متطلبات) بحيث تأمن بصورة آلية ودون إجراءات إدارية روتينية.
- المزيد من الاعتراف والتقدير لما ينجزه أعضاء هيئة التدريس من عمل من قبل القيادات الأكاديمية، من خلال استحداث جوائز وفعاليات يكرم من خلالها أعضاء هيئة التدريس على إنجازاتهم.
- الاستفادة من الموقع الإلكتروني للجامعة ووسائل التواصل الاجتماعي في إعلان إنجازات أعضاء هيئة التدريس وفعاليات تكريمهم.
- الاهتمام بتعريف أعضاء هيئة التدريس بآليات عمل الجامعة ككل.
- نشر الأدلة الإجرائية واللوائح المنظمة لعمل الجامعة عبر موقع الجامعة الإلكتروني، وتأمين نسخ ورقية في مكتبات الكليات وأقسامها؛ ليتمكن أعضاء هيئة التدريس من معرفة آليات العمل في الجامعة.
- استثمار مناسبات الجامعة المختلفة لعرض أهم إنجازاتها وأبرز تطلعاتها وكيفية تحقيق ذلك على أعضاء هيئة التدريس.
- العناية بآراء أعضاء هيئة التدريس ومقترحاتهم، عند وضع الخطط الجامعية المختلفة.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في لجان الخطط الاستراتيجية بالجامعة، مع تزويدهم بالمعارف والمهارات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي من خلال برامج تدريبية موجهة لتكون مشاركتهم ذات أثر إيجابي في بناء خطة الجامعة الاستراتيجية وإعدادها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد محمد عبد السلام الأشقر، وأحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي. (أكتوبر، 2017). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). مجلة كلية التربية، الصفحات 529-611. تم الاسترداد من https://jsrep.journals.ekb.eg/article_54713.html
- العساف، صالح أحمد. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط2. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- أسماء مراد صالح مراد. (2019). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الصفحات 98-1. تم الاسترداد من https://jfust.journals.ekb.eg/article_83230_138caddee9a4798240361e771a522e91.pdf
- آمال ياسين المجالي. (2009). مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية (36)، صفحة 146.
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة. (2016). نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة. الرياض: جائزة الملك عبد العزيز للجودة. تاريخ الاسترداد 10/7/2020، من <https://kaqa.org.sa/ar/Pages/ExcellenceModel.aspx>
- خليل إبراهيم إسماعيل الزبيدي، وسالي إبراهيم أحمد السامرائي. (2019). تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية الأهلية. المجلة الدولية لضمان الجودة، الصفحات 128-141. تم الاسترداد من <https://doi.org/10.34028/ijqa/2/2/85>
- دلال منزل النصير. (2009). تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي". الرياض: معهد الإدارة العامة.
- شرف إبراهيم الهادي. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الصفحات 243-305.
- عير فاروق حامد أكبر. (1440هـ). مداخل إدارية معاصرة لمنظمات القرن الحادي والعشرون. جدة: دار الطاووس للنشر.
- فريد محمد القواسمة، وفيصل البوريني. (2016). تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا Arab Economic And Business Journal، الصفحات 39-104.
- محمد عبد الله الخازم. (2018). جامعة 2030 رؤية في تحول الجامعات السعودية. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- ناجي رجب سكر. (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسين في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

(2013). لقاء الأربعاء: لقاءات فكرية، وتربوية، واجتماعية. الرياض.

المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي (35)، الصفحات 123-154.

• نورة عبد الله العصيمي. (2018). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي - تصور مقترح-. مجلة البحث العلمي في التربية، الصفحات 325-382.

• وزارة التعليم العالي. (1422هـ). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق) 1450هـ 2029م. الرياض: وزارة التعليم العالي.

• المخلافي، سلطان سعيد عبده. (2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية للأبحاث التربوية: جامعة الإمارات العربية المتحدة - كلية التربية، مج42، ع3، 155 - 195. مسترجع من <http://search.mandumah.com.sdl.id> m.oclc.org/Record/930878

• الدهدار، مروان حمودة (٢٠١٧) تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج مالكولم بالدريج: دراسة استكشافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (25)، العدد (2)، ٦٧-٩٥.

• واصلي، فاطمة علي محسن (٢٠١٨). معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التربية، المجلد (٣٤)، (العدد ٨)، (٤٦-٥٦).

• يحيى، نعيمة (٢٠١٣)، متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، المجلة السعودية للتعليم العالي، أحمد محمد الرشيد.

cuments/2019/02/06/2019-2020-

baldrige-excellence-builder.pdf

- BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. (2021, 9 5). What is Performance Excellence? Retrieved from NIST: <https://www.nist.gov/baldrige/what-performance-excellence>
- Baldwin, J., Bortolotto, C., Budziak, J., Connolly, B., Gowda, A., Henschen, A., . . . Tkachyk, C. (2005). Collegiate Life and Academic Excellence at the University of Dayton. Issue Forum, University of Dayton Center for Leadership in community.
- Middle States Commission on Higher Education MSCHE. (2015). Standards for Accreditation and Requirements of Affiliation (Vol. 13). Philadelphia, PA: The Middle States Commission on Higher Education. Retrieved 7 7, 2020, from <https://www.msche.org/standards/>
- MSCHE. (2000). Designs for Excellence: Handbook for Institutional Self-Study. Philadelphia, PA: Middle States Commission on Higher Education.
- NIST. (2021, 9 6). Baldrige Excellence Framework (Education).

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Altahayneh, L. Z. (2014). Implementation of total quality management in colleges of physical education in Jordan. International Journal of Business and Social Science(3), pp. 109-117. Retrieved from http://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_3_March_2014/13.pdf
- ASQ. (2021, 9 13). WHAT IS ORGANIZATIONAL EXCELLENCE? Retrieved from LEARN ABOUT QUALITY: <https://asq.org/quality-resources/organizational-excellence>
- BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. (بلا تاريخ).
- BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. (2019). BALDRIGE EXCELLENCE BUILDER. BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM.
- BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. (2021, August 22). Baldrige by Sector: Education. Retrieved from BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM: <https://www.nist.gov/system/files/do>

Association of College and University Business Officers.

- Raharja ,S.J. , Hasyim, A. N., & Arifianti, R. (2018). The Analysis of Company Performance Based on Malcolm Baldrige with Special Reference to a Hotel in Indonesia. Review of Integrative Business and Economics Research, 7, 193–202
- Qawasmeh, Farid Mohammad & Al-Bourini, Faisal A.(2016) Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University , Arab economic and business journal , No. 11 , 2016 , p. 95 .

Retrieved from BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM:

<https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework/education>

- NIST. (2021, 9 6). BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. Retrieved from About the Baldrige Excellence Framework (Education):
<https://www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework-education>
- NIST. (2021, 9 19). BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. Retrieved from Baldrige Excellence Framework:
<https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>
- Ramsden, P. (1998). Managing the effective university. Higher Education Research & Development, 17(3).
- RUBEN, B. D. (2007). Excellence in higher education guide : an integrated approach to assessment, planning, and improvement in colleges and universities. Washington, D.C.: National