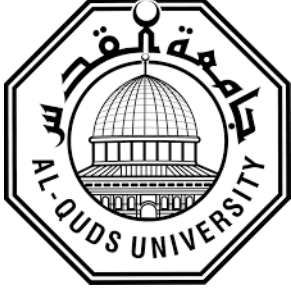


عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس



تصوّر تربويّ مقترحٌ لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج  
الأوروبيّ للتمييز (EFQM)

سهام راضي محمد حمّاد

أطروحة دكتوراة

القدس\_ فلسطين

1445هـ/2024م

تصوّر تربويّ مقترحٌ لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة في ضوء النّمودج الأوروبيّ  
للتّميّز (EFQM)

إعداد:

سهام راضي محمّد حمّاد

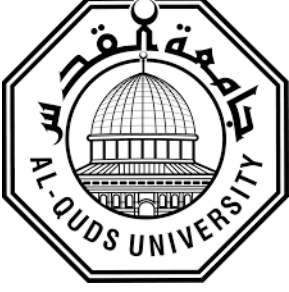
المشرف:

الأستاذ الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في القيادة والإدارة التّربويّة

من البرنامج المشترك بين جامعة القدس والخليل

2024/هـ1445م



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

إجازة الأطروحة

تصوّر تربويّ مقترحٌ لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ

للتّميّز (EFQM)


اسم الطالب: سهام راضي محمد حماد.


الرقم الجامعي: 22112676.


المشرف: أ. د. محمود أبو سمرة.

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2024/07/06م من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمود أبو سمرة. التوقيع: 

2. ممتحناً داخلياً: د. إبراهيم عرمان. التوقيع: 

3. ممتحناً خارجياً: د. جعفر أبو صاع. التوقيع: 

4. ممتحناً خارجياً: أ.د. راتب السعود. التوقيع: 

القدس\_ فلسطين

1445هـ/2024م

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل عنوان: "تصوّر تربويّ مقترحٌ لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM)"

أقرّ بأن هذه الأطروحة قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الدكتوراة في فلسفة القيادة والإدارة التربوية، وأن ما اشتملت عليه إنما هو نتاج جهدي الخالص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الأطروحة ككل أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

I, the undersigned, submit the letter with the title:

**" A Proposed Educational Perspective of the Excellence Leadership for the Palestinian Universities in the Light of European Excellence Model (EFQM) "**

I acknowledge that this dissertation was submitted to Al-Quds University to obtain a Doctorate degree in Leadership and educational management, and that what it contains is the product of my own effort, except for what has been referred to wherever it is mentioned, and that this dissertation as a whole or any part of it, has not previously been submitted to obtain a degree or A scientific or research title at any other educational or research institution.

Student's name: Seham Radi Mohamad Hamad

اسم الطالب: سهام راضي محمد حماد

Signature:



التوقيع:

Date: 6/7/2024

التاريخ: 2024/7/6م

الإهداء

إلى وطني الجريح أهدي عملي هذا

الباحثة

سهام راضي حمّاد

## شكرٌ وتقديرٌ

﴿قُلْ هُوَ الَّذِي أَنْشَأَكُمْ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾

(الملك:23)

الشُّكر والحمد لله جلّ في علاه. فإليه ينسب الفضل كلّه في تدبير الأمور، وتيسير الدُّروب، وإتمامي هذا العمل الذي أعدّه خالصًا لوجهه. وإيمانًا مِنّي بأن شكر المحسنين واجبٌ. فإنّني أتقدّم بالشُّكر لكلّ من ساندني في إتمام عملي هذا، من أساتذتي الذين نهلت من علمهم خلال مسيرة الدّكتوراة جميعهم، فكلّ منهم كان له الفضل الجزيل، وأخصّ بالذكر المشرفّ على الأطروحة الأستاذ الدّكتور محمود أبو سمرة فقد كان ناصحًا أمينًا. كما إنني أتقدم بجزيل الشُّكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة الذين تکرّموا بقبول مناقشة أطروحتي الأستاذ الدّكتور راتب السّعود، والدّكتور إبراهيم عرمان، والدّكتور جعفر أبو صاع، فجزاهم الله عنّي خير الجزاء، والشُّكر موصول لعائلي التي احتضنتني وأمدّنتني بالدّعم اللازم.

الباحثة

سهام راضي حمّاد

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM). وقد استُخدم المنهج الوصفيّ التطويريّ؛ لملاءمته أغراض الدراسة. وقد تكوّنت عيّنة الدراسة من (463) من القيادات الأكاديمية الجامعية، وأعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية من مجتمع الدراسة البالغ (5108) فرداً. وقد اختيرت عيّنة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة طُوّرت أداة الدراسة وهي استبانة مكوّنة من جزأين لقياس درجة توافر معايير التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز. بلغ عدد فقراتها (67) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات. وقد جرى التّحقق من صدقها وثباتها بالطرق التّربوية والإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئات التدريسية جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ لتعزى لمتغيّر الجنس لصالح الذّكور، ولمتغيّر نوع الجامعة لصالح الجامعات الخاصة. مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ تبعاً لمتغيّرات: المسمّى الوظيفيّ والمؤهل العلميّ والخبرة في العمل الجامعي. وبناء على نتائج الأداة عمدت الدراسة إلى بناء تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بتعزيز دور القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئات التدريسية وإشراكهم في عمليات صنع القرار، وتفويض الصّلاحيّات. فضلاً عن ضرورة تبني الجامعات كإفّة ثقافة التّميّز، والعمل على نشرها بالوسائل المتاحة، وتعزيزها، واستمرار رعاية الجامعات جوانب التّميّز لدى العاملين وإشراكهم وتشجيعهم، ودمجهم في عمليات التّخطيط، والتّنفيد للخطة الإستراتيجية من خلال بناء فرق تطوير متنوّعة الأعضاء. إلى جانب رصد الجامعات لحاجات العاملين فيها، ومحاولة تلبيتها؛ لما لذلك من دور هامّ في تحقيق التّميّز. وضرورة اهتمام الجامعات العامّة والحكوميّة بتطبيق معايير قيادة التّميّز أسوةً بالجامعات الخاصة الفلسطينية، والارتقاء بدور المرأة في الجامعات الفلسطينية، وإشراكها في عمليات صنع القرار، وقيادتها للتّميّز المؤسسيّ أسوةً بالذّكور.

الكلمات المفتاحية: تصوّر تربويّ، قيادة التّميّز، الأنموذج الأوروبيّ (EFQM)، الجامعات الفلسطينيّة.

# **A Proposed Educational Perspective of the Excellence Leadership for the Palestinian Universities in the Light of European Excellence Model (EFQM)**

**Prepared by: Siham Radi Hamad**

**Supervisor: Prof. Mahmoud Abu Samra**

## **Abstract**

This study aimed to build a proposed vision for leadership excellence in Palestinian universities in light of the European Excellence Model (EFQM). The descriptive developmental approach was used to suit the purposes of the study. The study sample consisted of (463) university academic leaders and faculty members in Palestinian universities from the Palestinian community. The study amounted to (5108), and it was chosen by a random stratified method. To achieve the objectives of the study, the study tool was developed, which is a questionnaire consisting of two parts to measure the degree of availability of standards of excellence in Palestinian universities in light of the European model of excellence. The number of It contains (67) paragraphs distributed over three areas, and its validity and reliability have been verified using appropriate educational and statistical methods.

The results of the study showed that the degree of implementation of excellence leadership in Palestinian universities in light of the European Excellence Model (EFQM) from the point of view of academic leaders and faculty members was high, and that there were statistically significant differences at the level ( $\alpha = 0.05$ ) between the estimates of the study sample members. The degree of implementation of excellence leadership in Palestinian universities in light of the European model is attributed to the gender variable in favor of males, and the university type variable in favor of private universities. There were no statistically significant differences in the study sample members' estimates of the degree of implementing excellence leadership in Palestinian universities in light of the European model according to the variables: job title and academic qualification.

Based on the results of the tool, the study built a proposed educational vision for driving excellence in Palestinian universities in light of the European model of excellence.

In light of these results, the researcher recommended strengthening the role of academic leaders and faculty members, involving them in decision-making processes, and delegating powers. In addition to the need for all universities to adopt a culture of excellence and work to spread it through available means, to strengthen it, and for universities to continue to care for aspects of excellence among employees, involve and encourage them, and integrate them into the planning and implementation processes of the strategic plan through building development teams with diverse members. In addition to universities monitoring the needs of their employees and trying to meet them; Because of this important role in achieving excellence. It is necessary for public and governmental universities to pay attention to applying the standards of leadership excellence on a par with Palestinian private universities, and to advance the role of women in Palestinian universities, involve them in decision-making processes, and lead them to institutional excellence on a par with males.

**Keywords:** educational perception, excellence leadership, European model (EFQM), Palestinian universities.

الفصل الأول  
مشكلة الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

### مقدمة:

أيقنت الشعوب والمجتمعات كافة أهمية العلم، ودوره في رفعتها، وتقدمها، وتيسير أمور حياتها، فأنشأت المدارس على مدار التاريخ، بأشكالها، ومراحلها المختلفة، وجعلت التعليم إلزاميًا في إحدى مراحلها؛ تصديقاً منها لأهمية العلم، ودوره المهم في الميادين كافة. ونظرًا لأهمية التعليم فإن تقدم الأمم يُقاس بتقدم التعليم فيها، حيث تمنح الدول رعاية التعليم وجودته أهمية لا تقل عن أهمية إنشاء المدارس، فطفت تُلحق المعلمين ببرامج التدريب والتأهيل، وعمدت إلى المناهج تُعدّلها، وتُحدّثها؛ لتوافق الحاضر، وتستشرف المستقبل، وتُتابع الأنظمة التعليمية العالمية تستعير من برامجها ما يمكن أن يسهم في تحسين برامجها، ولا تُهمل الاشتراك في الامتحانات والدراسات الدولية التي تُقيم واقعها مثل: البرنامج الدولي لتقييم الطلبة Programme for International Student Assessment (PISA)، ودراسة التوجهات الدولية في العلوم والرياضيات Trend of the International Mathematics and Science Studies (TIMSS)، وغيرها.

وهذا الاهتمام بالتعليم لم يكن حكرًا على التعليم المدرسي، وما قبله، بل تعداه للاهتمام بالتعليم العالي؛ لأهمية مخرجاته في نهضة المجتمعات، وإرساء قواعدها، وإعلاء شأنها بين مصاف الدول المتقدمة، من خلال الأبحاث التي تقوم بها الجامعات والدراسات في الميادين كافة، وتسخير نتائج هذه الأبحاث والدراسات إلى خدمة المجتمع ومؤسساته. فأصبح الاهتمام بالتعليم الجامعي ميزة تنافسية تسعى الدول إلى تحقيقها، من خلال الميزانيات التي ترصدها للإنفاق عليه، وعلى البحث العلمي، ومن خلال تنويع التخصصات العلمية الحالية، واستحداث أخرى؛ تماشيًا مع متطلبات الحاضر، واستشراف المستقبل، ساعية نحو التميز في أدائها.

هذا التميز في الأداء يلزمه قيادة ترعاه وتحقّه بالعناية والاهتمام، وترفده بكل ما يكفل له نموّه السليم؛ ليؤتي أكله بأبهى الصور وأجودها، بحيث تقوم هذه القيادة باستثمار الموارد المالية والبشرية لتحقيق التميز للمؤسسة. ويقصد بإدارة التميز في المنظمات: " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تُحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء متلقّي المنتج أو الخدمة (داود، 2020، ص23) ".

ويرى السعود (2021) أن الاستثمار في رأس المال البشري هو من أهم إنجازات الجامعات؛ فالجامعة ليست مكانًا لتلقّي العلم فحسب، بل لها الدور الفدّ في تكوين شخصية المتعلّم وبناء ثقته بنفسه، وتوسيع مداركه،

وأفاق ثقافته؛ لإعداده لأن يكون عنصراً إيجابياً فاعلاً في مجتمعه. وحتى تقوم الجامعات بدورها المجتمعي، لا بد لها من قيادة ترعى مجموعة من العمليات المتكاملة القائمة على التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والتنسيق والمراقبة، وتتطلب من قائد مؤسسات التعليم العالي أن يعي تماماً مفهوم قيادة التغيير، والريادة والتميز.

وقيادة التميز Excellence Leadership ليست إحدى الخيارات المطروحة أمام مؤسسات التعليم العالي فحسب؛ بل هي حاجة حتمية ملحة تفرضها تداعيات العصر، وهي الكفيلة ببقاء هذه المؤسسات واستمرارها، ولا سيما في فلسطين، إذ إن التعليم العالي هو أحد أبرز أسلحة التحرر، وهو من أهم ركائز البناء الوطني للمجتمع الفلسطيني ودعائمه. ولا يخفى على القارئ أن القيادة والتميز عنصران مهمان لتحقيق التفوق في مختلف المجالات، كيف وإن كان هذا التفوق نتاجاً لمشروع تعليمي تربوي ولا سيما التعليم العالي، حيث تُنتج العقول المفكرة، والسواعد الماهرة، من أطباء، وتقنيين، ومهندسين، ومعلمين، وسياسيين، وغيرهم الكثير ممن يشكلون لبنات بناء المجتمع.

وقد تعددت نماذج قيادة التميز Excellence Leadership Models التي تلجأ إليها الدول لتطوير أنظمتها التعليمية ومنها: الأنموذج الأوروبي للجودة وإدارة التميز (EFQM)، الذي يصدر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation For Quality Management، والأنموذج الياباني (Deming)، نسبة لوليام ديمينج، والأنموذج الأمريكي لتمييز الأداء (MBNQ) ويصدر عن برنامج جائزة مالكوم بالدرج لجائزة الجودة The Malcolm Baldrige National Quality Award، والنماذج العربية لإدارة التميز كأنموذج دبي.

ويعدّ الأنموذج الأوروبي للجودة وإدارة التميز (EFQM) من أبرز نماذج قيادة التميز استخداماً في الوقت الحاضر، إذ صُمم هذا الأنموذج عام 1990م من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز، التي ترعى تطوير هذا الأنموذج، وجوائزها، وتعزيز قدرات المؤسسات التنافسية، ويشتمل هذا الأنموذج على تسعة عناصر في إصداره لعام 2013، وهي: القيادة، والموارد البشرية، والسياسات والإستراتيجيات، والشركات والموارد، والعمليات، ورضا العاملين، ورضا الفئة المستهدفة، وخدمة المجتمع، ونتائج ومؤشرات الأداء (Hakes,2007)، وقد طرأت على الأنموذج تعديلات متتالية إلى أن أصبح سبعة معايير في الإصدار الأخير للعام 2019 وهي كالاتي: الغاية والرؤية والإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول، انطباع المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي (EFQM,2020).

إنّ التطوّرات المتلاحقة للتّظّم الاجتماعيّة والاقتصاديّة، والتّعليميّة والتّغيرات التّكنولوجيّة، واستشراف المستقبل الذي يُلحّ على مؤسسات التّعليم العالي، جعلت من الضّروريّ البحث عن أدوات تُهيئ لهذه المنظّمات مواجهة التّحديات العالميّة، والإقليميّة الحديثة بفاعليّة. كلّ هذه المبررات وغيرها، دفعت المنظّمات للجوء إلى أنموذج (EFQM)، إذ إنّهُ أنموذج للتّحسين المستمر؛ لما فيه من مزايا كثيرة، فهو أنموذج متعدّد الاستخدامات يصلح لأنواع كثيرة من المنظّمات، إضافة إلى سهولة استخدامه، وشمول عمليّته التّطويريّة لعمليّات المنظّمة كأكفّة، وقد أثبتت قيمة هذا الأنموذج في تجارب العديد من المنظّمات النّاجحة في أوروبا والعالم (Khokhlova et al.,2021).

وفي هذا الإطار تأتي هذه الدّراسة لبناء تصوّر تربويّ مناسب لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM)؛ للإسهام في توجيه جهود قيادات الجامعات الفلسطينيّة لاستثمار الفرص المتاحة، وإدارة الموارد بشكلٍ يُمكنها من مواكبة ركب التّطور في التّعليم العالي العالميّ، ومنافسة الجامعات إقليميّاً وعالميّاً.

### مشكلة الدّراسة وأسئلتها:

لا يخفى على أحد الدور الرّياضيّ الذي تلعبه مؤسسات التّعليم العالي في تطوير المجتمع ورفعته، وخاصّة إذا امتازت هذه المؤسسات بقيادتها وجودة مدخلاتها ومخرجاتها. ومن واقع نتائج دراسة سابقة للباحثة حول واقع قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة (حماد، 2024)، وغياب الجامعات الفلسطينيّة عن التّصنيفات الدّولية، والاطّلاع على الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز وما حقّقه المؤسسات التي عمدت إلى استخدامه من تميّز وتفوّق، عمدت الباحثة إلى العمل على بناء تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة في ضوء أحد أكثر نماذج التّميّز استخداماً وهو الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) لمساعدة قيادات الجامعات في تطبيق قيادة التّميّز، والرّقي بمستواها في التّصنيفات الدّولية. واستناداً إلى ما سبق، تتمثّل مشكلة هذه الدّراسة في السّؤال الرّئيس الآتي:

ما التّصوّر التربويّ المناسب لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM)؟

وينبثق عن هذا السّؤال الرّئيس، الأسئلة الفرعيّة الأربعة الآتية:

السّؤال الأول: ما درجة تطبيق الجامعات الفلسطينيّة لقيادة التّميّز في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئات التّدرسيّة فيها؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز باختلاف متغيرات: المسمى الوظيفي، الجنس، نوع الجامعة، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

**السؤال الثالث:** ما التصور التربوي المقترح لتطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

**السؤال الرابع:** ما درجة ملاءمة التصور التربوي المقترح لتطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز استناداً إلى الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

### فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية عن سؤال الدراسة الثاني:

**الفرضية الصفرية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

**الفرضية الصفرية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تبعاً لمتغير الجنس.

**الفرضية الصفرية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تبعاً لمتغير نوع الجامعة.

**الفرضية الصفرية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الصفرية الخامسة:** لا توجد فروق عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

- الكشف عن دلالة الفروق إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميّز تبعًا لمتغيّرات: المسمّى الوظيفي، الجنس، نوع الجامعة، الخبرة في العمل الجامعي.
- تحديد التّصوّر التربويّ المقترح لتطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM).
- تبيان درجة ملاءمة التّصوّر التربويّ المقترح لتطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز استنادًا إلى الأنموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM) من وجهة نظر الخبراء والمختصّين.
- تقديم تصوّر تربويّ مناسب لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية، في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM).

### أهميّة الدّراسة:

يُؤمّل أن تنفيذ الدّراسة الجهات المعنية وذوي الاختصاص على النحو الآتي:

### الأهميّة النظرية:

- تكمن الأهميّة النظرية للدراسة في كونها تتناول موضوعًا مهمًا هو قيادة التّميّز، وكيفية تطويرها من خلال أنموذج حديث للتميّز هو الأنموذج الأوروبيّ (EFQM).
- تعد الدّراسة هي الأولى من نوعها -في حدود علم الباحثة- التي تدرس الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشماليّة.
- يُؤمّل أن تثري الدّراسة المكتبة التّربويّة من خلال تناولها لموضوع حديث لم ينلُ الحظّ الكافي من الدّراسة.

### الأهميّة التطبيقية:

يُؤمّل أن تنفيذ نتائج هذه الدّراسة الجهات الآتية:

- قيادات الجامعات الفلسطينية: وتكمن الأهميّة الكبرى في تحقيق التّميّز من خلال دخول التّصنيفات العالميّة. وذلك من خلال تبني فلسفة قيادة التّميّز وتقديم تصوّر تربويّ مقترح لآلية تطبيقها، في تحقيق أهدافها ورسالتها، وفق الأنموذج الأوروبيّ للتميّز.

- صنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم العالي: يُؤمل أن ترشد الدّراسة صنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم العالي إلى ضرورة تضمين خططها لمجالات التّميّز الجامعيّ من خلال اتّباع أنموذج تميّز عالميّ هو الأنموذج الأوروبيّ.
- أعضاء هيئات التّدريس في الجامعات الفلسطينيّة: يُؤمل أن تفيد الدّراسة أعضاء هيئات التّدريس في الجامعات الفلسطينيّة في تطوير أدائهم وفق معايير قيادة التّميّز والأنموذج الأوروبيّ.
- الباحثين التربويين: يُؤمل أن تفيد الدّراسة الباحثين من خلال المقترحات والتّوصيات التي تطرحها.

### مصطلحات الدّراسة:

تشتمل الدّراسة على مصطلحات أساسيّة جرى تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً على النّحو الآتي:

### التّصوّر Perspective:

هو استحضار صورة شيء محسوس في العقل دون التّصرف فيه (مجمع اللّغة العربيّة، 2013، ص533).

### القيادة Leadership:

مقدرة الفرد على التّأثير في سلوك المرؤوسين، ودفعهم للعمل طواعية؛ من أجل تحقيق أهداف محدّدة (السّعود، 2021، ص16).

### قيادة التّميّز Excellence Leadership:

هو تكامل مجموعة من القرارات والممارسات والموارد الممتازة، من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء التي تؤدي إلى تحقيق إرضاء ذوي العلاقة (Djamel Eddine & Belguidoum, 2023, p25).  
وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات والجهود التي يتبعها قادة الجامعات الفلسطينيّة؛ بهدف التّحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسيّة محلياً وعالمياً، من خلال اتّباع أحد نماذج التّميّز، وتُقاس من خلال أداة الدّراسة التي طوّرتها الباحثة لهذا الغرض.

## الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM):

هو أنموذج حديث صدر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation For Quality Management، صُمم من أجل أن يكون أداة إدارة فاعلة تساعد المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق أهدافها بطريقة مستدامة وأخلاقية يتكوّن الأنموذج الأوروبي من ثلاثة أقسام وهي مفاهيم التميز الأساسية، والمعايير السبع، وأداة القياس (RADAR) (EFQM,2022,p2).

### حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق أداة الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية (رؤساء الجامعات، نواب الرؤساء، المستشارين، عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
- **الحدود المكانية:** طبقت أداة الدراسة في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية (حكومية، عامة، وخاصة).
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023-2024.

## الفصل الثّاني

الأدب النّظريّ والدراسات السّابقة ذات الصّلة

## الفصل الثّاني

### الأدب النظريّ والدراسات السابقة ذات الصّلة

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهمّ محاور الأدب النظريّ والدراسات السابقة العربيّة والأجنبيّة ذات الصّلة بموضوع الدّراسة، على التّحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظريّ

تناولت الباحثة في هذا الجزء الأدب النظريّ عبر أربعة محاور رئيسية، وهي: القيادة، وقيادة التّميّز، والأنموذج الأوروبيّ في التّميّز (EFQM)، ونبذة عن الجامعات الفلسطينيّة.

#### المحور الأول: القيادة Leadership

استحوذ موضوع القيادة على اهتمام الأمم على مرّ العصور، فقد حفل التّاريخ بالمؤلّفات التي دوّنت تاريخ هؤلاء القادة، ورصدت انتصاراتهم، وتغنّت بمواصفاتهم، وخصّصهم، فوجدت "سيرة الهلاليّ" ببطلها أبي زيد الهلاليّ، وتغنّى العرب ببطولات أبي ليلى المهلهل في "سيرة الزّبير سالم"، وسيف بن ذي يزن، وعنترة بن شدّاد (عبد الحكيم، 2007)، كما ظهر العديد من الأبطال في الملاحم الشّعريّة الإغريقيّة كالإلياذة والأوديسة لهوميروس، ولمع نجم هرقل وقدراته الخارقة، وانتصارات القياصرة والأباطرة وغيرهم الكثير. ولنا في تاريخنا الإسلاميّ قادة يُشار لهم بالبنان، ويقف العالم إجلالاً لما قدّموه، وعلى رأسهم خاتم الأنبياء والمرسلين محمد عليه أفضل الصّلاة والتّسليم، وصحابته كخالد بن الوليد، ومن تبعهم كصلاح الدّين الأيوبيّ، والظاهر بيبرس، وقطرز، وغيرهم.

وقد ظهر أول مفهوم علميّ للإدارة عام 1911م على يد تايلور Taylor الذي لُقّب بأبي الإدارة، في كتابه مبادئ الإدارة العلميّة "The Principles of Scientific Management"، ثم ما لبث أن ظهر مفهوم الإدارة التّربويّة عام 1946م استناداً إلى كثير من مفاهيم ومبادئ الإدارة العامّة (Nelson, 1992)، وقد تطورت النّظرة للإدارة التّربويّة، باتجاه التّحول من إدارة التسيير إلى قيادة التّغيير، فأولت المنظّمات اهتماماً خاصّاً بالقيادة المبدعة، الفاعلة، والمؤثرة.

#### مفهوم القيادة:

يعدّ مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكيّة التي أثارت الكثير من الجدل، وتباينت حولها وجهات النّظر بين الباحثين؛ وقد جاء الاختلاف نتيجةً لاختلاف زوايا الاهتمام، فمنهم من استند في تعريفه على السّمات

الشخصية، ومنهم من عرفها تبعاً للسلطة، إلى جانب الاختلاف المرتبط بطبيعة المنظمات، وطبيعة البحوث، وغيرها (Antonkis & Day,2012). إذ لا يوجد تعريفٌ واحدٌ للقيادة اتفق عليه الباحثون، وكما يرى ستوغديل فإنّ التعريفات التي وُضعت للقيادة تقارب عدد الباحثين الذين حاولوا تعريفها (Stogdill,1974,p7).

وقد عرّف ابن منظور القيادة لغة في لسانه (2003، ص531، جزء7) بأنها من: قادَ يقودُ قودًا، والقود نقيض السّوق؛ فالقود من أمام أما السّوق فمن خلف، واقتاده: أي جرّه من خلفه. والقيادة في المعجم الوسيط ترأس الشّيء ودبّر أمره (مجمع اللّغة العربيّة،1972، ص533).

ويعدّ تشيستر برنارد من أوائل الذين عرّفوا القيادة في الأدب التربويّ، حيث عرّفها بأنها مقدرة الرّئيس على التّأثير في مرؤوسيه، وإقناعهم باتّباع مسار معيّن للعمل (Barnard,1938,p11)، أما هيمفل فقد عرّف القيادة بأنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه نشاط الجماعة (Hemphill,1949, p225). كما أنّ بيم يميل إلى أنّ القيادة هي فنّ إنجاز المهمة من خلال الآخرين، وهي مجموعة الصّفات الفكرية والفهم الإنسانيّ، إضافة إلى الشخصية الأخلاقية التي تُمكن القائد من إدارة مجموعة من الأفراد وإلهامهم بنجاح (Beam,1975, p3). وقد عرّفها بيرنز على أنّها عملية متبادلة لتعبئة أشخاص لديهم دوافع وقيم معينة من أجل تحقيق الأهداف بشكل مستقل، أو متبادل بين القادة والأتباع (Burns,1978,p245). والقيادة عند تشيمرز هي عملية التّأثير الاجتماعيّ التي يستطيع فيها شخصٌ واحدٌ الحصول على مساعدة، ودعم الآخرين في إنجاز مهمة مشتركة (Chemers,1997, p1). ويقول وليامز إنّ القيادة هي فنّ تفاعليّ يرقص فيه القائد مع السّياق (Williams,2005, p13)، ويعرفها ري على أنّها عملية مستدامة تساعد الفرد على استخلاص التّنائج المرجوة بمساعدة رؤسائه، ومرؤوسيه، وأقرانه، وتقديم الأداء الأمثل (Ray,2012,p4).

وتعرّفها الباحثة بأنها المقدرة على التّأثير في المرؤوسين، وتوجيه سلوكهم بطريقة تضمن ولاءهم وطاقاتهم، وتحقيق الأهداف التشاركية الموضوعية.

## مفهوم القيادة التربوية:

تعدّ القيادة التربوية، فرعًا من أصل القيادة، وقد اعترها ما اعترى مفهوم القيادة من عدم اتفاقٍ على تعريفٍ واحدٍ، وهذا ما أكّده بوش إذ صرّح بعدم وجود تعريفٍ واحدٍ مقبولٍ؛ فهي مرتبطةٌ بالعديد من التّخصّصات، وتستمدّ تفسيرها منها (Bush,2011, p1)، ووجدت الباحثة أثناء مراجعة الأدب التربويّ تباينًا في استعمال المصطلح، فهو القيادة التربوية، أو القيادة التّعليمية كما تستخدم في أمريكا، أو الإدارة

التعليمية في بريطانيا، بالرغم من الاختلاف المعهود بين القيادة والإدارة في المفهوم، إلا أن البعض استخدمهما بالمعنى ذاته. يذكر غونتر (Gunter,2004) أن التسميات قد تغيرت من الإدارة التعليمية Educational Administration إلى الإدارة التعليمية Educational Management وحديثاً القيادة التعليمية Educational Leadership.

أشار بوش (Bush,2011, p10) إلى أن مصطلح الإدارة Administration يستخدم في نطاق واسع في أمريكا الشمالية، وأستراليا، وأنه جرى تأريخ أصول الإدارة التعليمية وتطورها في الولايات المتحدة الأمريكية كنظام متميز من قبل هيوز (Hughes, 1985) وهيوز وبوش (Hughes & Bush, 1991)، وبوش (Bush, 1999) وجلاتر (Glater, 1999)، وبولام (Bolam, 2004). في حين طورت الإدارة التعليمية في المملكة المتحدة في أواخر الستينات.

كما عرّف بولام الإدارة التعليمية بأنها وظيفة تنفيذية لتنفيذ السياسات المتفق عليها. ويميز بينها وبين القيادة التربوية؛ فالقيادة التربوية -في نظره- يقع في جوهرها مسؤولية صياغة السياسات، والتحول التنظيمي حيثما كان ذلك مناسباً (Bolam, 1999, p194). أما سابري من وجهة نظر هندية فيرى أن الإدارة هي مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء، والفاعل للموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف تنظيمية (Sapre, 2002, p102). في حين يشترط بوش على الإدارة التعليمية أن تهتم بشكلٍ مركزي بغرض التعليم وأهدافه (Bush, 2011, p2).

أما حربي فيرى أن الإدارة المدرسية عملية إنسانية شاملة تُهيئ لجميع من تشملهم المدرسة من موظفين وإداريين ومدرسين رفع قدراتهم في العمل، وحفزهم، وتوجيه نشاطهم من أجل مصلحة العمل، وتقويم جهودهم تقويماً جماعياً (1960، ص9). في حين يرى صليباً أن الإدارة التعليمية هي السلطة المسؤولة عن سياسة التعليم في الدولة (1965، ص16).

وقد عرّف ماريشاني القيادة التربوية بأنها مقدره القائد التربوي في التأثير في المرؤوسين وأصحاب العلاقة، وفق سياقاتٍ ومواقفٍ معينة، بصورةٍ مقبولةٍ اجتماعياً وتربوياً (Marishane, 2020, p11) ويؤكد السعود (2021، ص15) أن القيادة التربوية إحدى عناصر الإدارة التربوية، يقوم عليها قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة التي تُعنى بتسيير الأمور، بل تجاوزها إلى عملية التأثير السحري في العاملين معه في المؤسسة التربوية.

ويشترط قورة في القيادة التربوية الناجحة تحقيق رغبات الأفراد، ودراستهم دراسة فاحصة، واحترام وتقدير كفاءاتهم، وغيرها من المعاني القيادية التي يرى ضرورة ترجمتها إلى أفعال (1967، ص17).

وليس الدراسة هنا بصدد الإسهاب في التفريق بين القيادة والإدارة التي يضيق المجال للخوض فيه. إلا أن الباحثة ترى أن القيادة أعم وأشمل من الإدارة، وإن كانت جزءاً منها؛ فالقيادة تتجاوز عمليات تسيير الأعمال اليومية، إلى التأثير في العاملين. ويمكن تعريف القيادة التربوية على أنها قوة التأثير التي يمتلكها التربوي، ويمارسها تجاه المرؤوسين لحفزهم ودفعهم على أداء المهمات الموكلة إليهم، في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة في العملية التربوية.

### أهمية القيادة:

وجّه الدين الإسلامي الحنيف منذ ما يزيد على ألف وأربعمئة سنة رسالةً مهمةً حول أهمية القيادة إذ روى أبو هريرة -رضي الله عنه- عن النبي -صلى الله عليه وسلم- أنه قال: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (أبو داود، 1972: 2608)، أي ليجعلوا أحدهم أميراً عليهم. وتكمن أهمية القيادة كما يرى أبو النصر (2009) في أنها جوهر العملية الإدارية، وأهم عناصر العمل الإداري، وتعظم أهميتها فيما يقوم به القائد من شحذ الهمم، والتأثير في المرؤوسين؛ لتنفيذ المهمات المطلوبة، وتحقيق أهداف الجماعة. كما وتعّد القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في العمل؛ لما لها من أهمية بالغة في حلّ مشكلات العمل، أضف إلى ذلك أن لها نصيب الأسد في تحقيق النجاح للمنظمة.

وترى الباحثة أن أهمية القيادة تنبثق من تعريفها، الذي يتمركز حول المقدره على التأثير في المرؤوسين، وكأما نجاح القائد في التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف العمل، كلما تميّز العمل بنتائج متميزة، ولا يخفى على القارئ ما للقيادة من دور في تنظيم بيئة العمل، من خلال وضع الخطط والأهداف، وتوزيع المهمات ومتابعتها، إذ إن أبسط الأمور إن لم تحظ بالمراقبة والتوجيه فإنها لن تؤتي أكلها.

### نظريات القيادة Leadership Theories:

تعدّ القيادة شكلاً من أشكال العمليات الاجتماعية التي نشأت مع نشوء البشرية، فقد كان للأمم البائدة قادة يوجهونها، ويرسمون خططهم الحياتية، والأمنية، والاقتصادية، هذا الاهتمام القديم الجديد دفع كثيراً من الفلاسفة، والعلماء، والمفكرين لدراسة القيادة، ومظاهرها، وعوامل نجاحها، وابتكار نظرياتها.

وقد نشأت النظريات في القيادة؛ لتفسر لماذا ينجح قائد، بينما يفشل غيره. وقد ظهر مصطلح النظرية Theory في القرن التاسع عشر. ودون ذلك كانت حياة الناس قائمة على مسلمات تحكمها قوانين مطلقية، وحقائق أبدية، إلا أن موقف العلماء قد تغير وأصبحوا ينظرون إلى الأمور على أنها حقائق متبدلة، ومتغيرة (Graff, et al., 1966) وتعرف النظرية على أنها شرح لعلاقة بين متغيرين اثنين أو أكثر، إذ تأتي النظرية لمحاولة شرح مجموعة من الحقائق الظاهرة، من خلال مجموعة أصغر بكثير من العلاقات، التي يمكن استنتاج الحقائق من خلالها (Beam,1975, p5). ويعرفها غادوال (Gadwal,2019,p39) بأنها مجموعة أفكار تأتي لتفسير حقائق أو أحداث.

**وتعرف الباحثة النظرية بأنها إطار فكري يصف، ويُفسر الظواهر القيادية، ويُكون مرجعية تُهتدى، وهي ليست بالحقيقة المطلقة، وإنما تعكس وجهة نظر قابلة للتصديق والتكذيب.**

ويشير بيم (Beam,1975,p3) إلى ضرورة التفريق بين نظريات القيادة وتقنيات القيادة، إذ تمثل تقنيات القيادة محاولات لتطوير أساليب القيادة الناجحة. بينما تمثل نظريات القيادة محاولة لفهم الظاهرة من الناحية العلمية. وكلاهما يكملان بعضهما بعضاً. هذا وقد نشأت مجموعة من النظريات لدراسة القيادة يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام، وهي:

### **أولاً: نظرية السمات The Traits Theory**

كانت وجهة النظر الشائعة للقيادة أن هناك مؤهلات فريدة في القائد تمنحه المقدرة على الهيمنة على الاتباع، وقد عرّف القادة- على مرّ التاريخ- على أنهم أقوياء، بناء على السمات التي يظهرونها كالشجاعة، والقوة، والثقة بالنفس، وهذا ما يظهر في أبطال الحضارات الرومانية واليونانية والمصرية وغيرها. وقد قدم فيلسوف القرن التاسع عشر توماس كارلايل Thomas Carlyle نظرية الرجل العظيم للقيادة The Great Man Theory، التي ترى أن القادة العظماء وُلدوا ببعض الصفات أو السمات الفطرية غير الاعتيادية، وهذه القدرات لا تتكرر في غيرهم (Chemers,1997).

إلا أن نظرية الرجل العظيم نالت تحفظاً من العديد من المفكرين والباحثين الذين ركّزوا في تفسيرهم لظاهرة القيادة على السمات، والخصائص التي تميّز القادة، فعمدوا إلى إجراء الدراسات والبحوث للوصول إلى مجموعة الخصائص والسمات التي تؤهلهم ليصبحوا قادة، في حين أن المرؤوسين يفتقرون لها، ويرى أنصار نظرية السمات أن القادة يولدون ولا يُصنعون. وقد صنّف ستوجل (Stogdill, 1948) السمات التي تتوقّف في القائد في ست فئات وهي:

- السمات الجسميّة: كالطول والوزن والعمر.
- السمات الشخصيّة: مثل النشاط، والثقة بالنفس، والقوة.
- السمات العقلية: مثل المعرفة وطلاقة الكلام، والحسم، وحسن التقدير، والذكاء.
- السمات الاجتماعية: كمهارات التواصل، والثقة، والألفة والتعاون.
- السمات الديموغرافية: كالتعليم والثقافة والموقع الاجتماعي.
- السمات المرتبطة بالمهنة: مثل المبادأة والمسؤولية، والهمة العالية، والإصرار.

ومن السمات التي اشترط مان (Mann,1959) وجودها في القائد: الذكاء، والذكورية، الهيمنة، المحافظة، وبعد النظر. ووافق لورد وآخرون (Lord et al., 1986) حينما اشترطوا وجود الذكورية، والذكاء والهيمنة، بينما حدّد كيركباترك ولوك الدافعية، والدافع، والاستقامة، والثقة، والمقدرة المعرفية والعلمية سمات للقائد (Kirkpatrick & Locke, 1991).

من خلال ما سبق توضّح الباحثة أنّ أنصار نظرية السمات يرون وجود سمات خاصّة في القادة تجعلهم قادة عظماء، ورغم أهميّة هذه السمات ودورها في الحفاظ على هالة القائد العظيم، إلا أنّ القيادة مجموعة من العمليات لا يمكن حصرها في السمات الجسميّة والموروثة للقائد، أو أن تكون حكراً على الذكور دون الإناث.

## ثانياً: النظرية السلوكية Behavior Theory

استمرت الدراسات في ميدان القيادة؛ لسبر غور القيادة الفاعلة، ومن نظرية السمات توصل الباحثون إلى أنّ فاعلية القائد لا يمكن تحديدها من سمات القائد الموروثة، وإنما هناك سمات مكتسبة. ومن هنا جاءت النظرية السلوكية لتوجّه الاهتمام إلى سلوك القائد، بحيث يُقيّم القائد من خلال السلوكات التي يُظهرها في مكان العمل، ويرى أنصار هذه النظرية أن القادة يُصنعون ولا يولدون، وقد برزت خمسة اتجاهات منبثقة من النظرية السلوكية، وهي:

- دراسات القيادة في جامعة ولاية أوهايو Ohio State University Leadership Studies

حيث أجرت جامعة أوهايو دراسات عدّة عام 1945 لتحديد سلوك القائد، الذي يزيد من الفاعلية التنظيمية، وركّزت الأبحاث على تحديد أفضل أسلوب للقيادة، وقد توصلت الدراسات من خلالها إلى نظرية البعدين The Two Dimensional Theory حيث إنّ نمطي القيادة فيها تركزان إلى سلوك القائد، وهما: البعد الأول حيث التركيز على المهمة Task-Oriented Style، والقائد هنا

يهتم بالعمل دون اعتبارٍ لمشاعر العاملين. أما البعد الثاني: التركيز على الأفراد Employee Oriented Style فالقائد هنا يهتم بمشاعر العاملين، ويبني معهم علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والتقدير (Beam,1975).

#### - دراسات القيادة في جامعة ميتشغان University of Michigan Leadership:

أكدت هذه الدراسات على بعدين لسلوك القائد، يؤيدان دراسات جامعة أوهايو، وقد صنّفت جامعة ميتشغان سلوك القائد ضمن فئتين:

• السلوك الموجّه نحو العلاقات Relation- Oriented Behavior

• السلوك الموجّه نحو العمل Task -Oriented Behavior (Seyranian,2009)

#### - نظرية ليكرت أنظمة القيادة الأربعة Likert's Management Four Systems:

إذ وضع ليكرت أنموذجًا يقوم على أربعة أنماط قيادية، وهي:

1- القيادة الاستغلالية Exploitive Leadership: وهي قيادة استبدادية وهرمية، مع عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، ويُظهرُ القادة فيها ثقةً قليلةً بالآخرين، ولا يشعُرُ الأعضاء بالحرية.

2- القيادة الخيرة Impoverished Leadership: لديها بعض المحاولات لتجنّب أن تكون استبدادية، تظل السلطة في رأس الهرم، وتمنح الأعضاء فرصًا بين الحين والآخر للمشاركة في صنع القرار، ومنهم من يُطلق عليها القيادة الاستبدادية الخيرة (McMillen et al., 1996).

3- القيادة بالمشاورة (الداعمة) Supportive Leadership: تُظهر هذه القيادة قدرًا كبيرًا من الثقة والاهتمام بالأعضاء، يشعر فيها الأعضاء بالحرية في مناقشة المشكلات المتعلقة بالوظيفة مع القادة.

4- القيادة بالمشاركة (المستنيرة) Enlightened Leadership: تقوم هذه القيادة بتفويض السلطة، ويتمتعُ الأعضاء فيها بدرجةٍ عاليةٍ من الحرية، ويُعاملُ الآخرون بثقة.

#### - نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Gride:

ظهرت الشبكة الإدارية على يد روبرت بلاك وجون ماوتن بداية الستينات، كوسيلةٍ لتحديد الأساليب التي يستخدمها القادة في التعامل مع المرؤوسين (Blake & Mouton, 1964)، وقد جرى تنقيحها ومراجعتها مرات عدة، ويذكر كيا وآخرون (Cia. et al,2021) أنّ الشبكة الإدارية قد تأثرت بالنظريات الإدارية والقيادية التي سبقتها، كأبحاث جامعة أوهايو وميتشغان، إلا أن التأثير الأقوى كان لنظرية ماكجربور X و Y عام 1960 التي وصفت أسلوبين للقيادة يُستخدمان لتحفيز

الموظفين بناء على درجة حماسهم. يُشكّل البُعد الأفقيّ في الشبكة الإدارية الاهتمامَ بالإنتاج، أما البُعد الرأسيّ فهو للاهتمام بالعاملين، وقد قسّم بلاك وماوتن القيادة وفق اهتمامها بالأفراد والإنتاج إلى خمسة أنماط وهي:

- 1- القائد السلبيّ أو المنسحب التسيبي (1.1) (Impoverished Management): يُبدي هذا القائد اهتمامًا منخفضًا بالعمل والعاملين.
- 2- القائد العمليّ أو المتشدد (1.9) (Task Management): يهتم القائد بالإنتاج بدرجة كبيرة، ولا يهتم بالعاملين، ويستخدم أسلوب التّهديد.
- 3- القائد الاجتماعيّ (9.1) (Country club MANAGEMENT): يهتم هذا القائد بالأفراد بدرجة كبيرة دون الاهتمام بالإنتاج، الأمر الذي يُقيم علاقات إيجابيةً وصادقةً مع العاملين، دون تحقيق أهداف المؤسسة الخاصة بالإنتاج.
- 4- القائد المعتدل (5.5) (Middle of the road): ويسمى قائد مُنتصف الطّريق الذي يُعطي اهتمامًا متوسطًا بالعاملين والإنتاج ويتجنب الصّراع.
- 5- القائد المثاليّ (9.9) (Team Management): يعطي أقصى اهتمامٍ بالعاملين والإنتاج معًا ويحسن إدارة الفريق (Harrison,2018).

## - نظرية تانينباوم وشميدت الخطّ المستمر Tannenbaum and Schmidt Continuum :of Leadership

يرى تانينباوم وشميدت أنّ هناك ثلاثة أنواعٍ من القوى يجب على القادة أخذها بعين الاعتبار، وهي:

- 1- القوى المديرية Manager Forces: وهي القوى التي تحرك القائد حسب شخصيته.
- 2- القوى التّابعة Subordinate Forces: وهي تحرك القائد وفق تأثره بتوقعات الآخرين، وشخصياتهم.

3- القوى الظرفية Situational Forces: وهي الضغوط الخارجية التي تؤثر على القادة، التي قد تأتي من المهمة الفعلية، أو التّظيم، أو مجموعة العمل، أو ضغوط العمل (Thomas,2006).

والقادة النّاجحون هم الذين يدركون تمامًا هذه القوى وصلتها بالسلوك، كما إنهم يفهمون بوضوح أنفسهم، وأفراد منظماتهم، والبيئة الأوسع التي يعملون فيها، ويتصرفون في ضوء هذه التّصورات، وفي ضوء هذه المعطيات فإنّ القائد يتصرّف بالاعتماد على عاملين هما: مدى استخدام السّلطة من قبل القائد، ومدى الحرية الممنوحة للمرؤوسين، وقد صنّف تانينباوم وشميدت سلوك القائد وفق تدرّج

- السُّلطة التي يمارسها القائد، والحرية المعطاة لمؤوسيه في اتخاذ القرار على خط مستقيم إلى سبعة أنماط قيادية كالاتي (Tannenbaum & Schmidt, 1973):
- 1- يتخذ القائد القرار ويعلنه Tells.
  - 2- يتخذ القائد القرار ويشرحه Sells.
  - 3- يحصل القائد على اقتراحات المرؤوسين ثم يقرّر Suggest .
  - 4- يعرض قرارات أولية قابلة للتغيير Consults
  - 5- يحدّد الحدود للفريق لاتخاذ القرار Shares .
  - 6- يعرض القائد المشكلة ثم يطلب اقتراحات، وآراء المرؤوسين لكي يصنع القرار Delegates .
  - 7- يسمح للمرؤوسين بصناعة القرار ضمن الحدود المحددة Abdicate.

### ثالثاً: النظرية الموقفية أو الظرفية Situational Theory

أدرك الباحثون أنّ القيادة ليست مجرد سمات شخصية، أو سلوك قائد، وإنما هي أشمل من ذلك بكثير، فعمد الباحثون إلى التركيز على العوامل الموقفية في تفسير ظاهرة القيادة، وأثمرت هذه الدراسات نظرية جديدة هي النظرية الموقفية أو الظرفية. ويرى أتباع هذه النظرية أنّه لا وجود لقائد واحد يصلح للمواقف كلّها؛ فالمواقف مختلفة وتحتاج أنماط مختلفة من القيادة تتناسب مع طبيعة هذه المواقف. وتتضمّن الموقفية النظريات الثلاث الآتية:

#### أ- نظرية فيدلر Fiedler:

بدأ فيدلر دراساته في الستينات إذ رأى أنّ فعالية مجموعة العمل تعتمد على التوافق بين متطلبات الموقف وأسلوب القيادة، ويرى فيدلر أنّ القائد يكون فاعلاً في منظمة معينة وقد لا ينجح في أخرى، وقد قام بتطوير مقياس (زملاء العمل الأقل تفضيلاً LPC) وحدّد أساليب القيادة وفق وجهتين اثنتين، إمّا أن تكون موجهة نحو المهمات وهو قائد حاصل على تقييم منخفض في مقياس LPC وذو سمات أكثر سلبية، أما أسلوب القيادة الثاني فهو القيادة الموجهة نحو العلاقات ويحصل فيها القائد على درجة عالية في مقياس LPC وهو شخص ذو سمات أكثر إيجابية (Fiedler, 1970).

وقد أنشأ فيدلر أنموذجاً قيادياً سُمي بالأنموذج الاحتمالي Contingency Model ووفق فيدلر فإنّه لا يوجد نمط قيادي مثالي، إذ إنّ النمط القيادي يعتمد على الموقف الذي يمر به القائد، ويتحدّد الموقف القيادي بناء على ثلاثة متغيرات، هي: العلاقة بين القائد والأتباع، وهيكلية المهام، ودرجة سلطة القائد. فالعلاقة بين القائد

والأبتاع يحددها فيدلر حسب مقياس الرَّميل الأقلّ تفضيلاً LPC فإما أن تكون العلاقة جيّدة، أو سيّئة. أما المهام فإما أن تكون مُهيكلّة أو غير مُهيكلّة، في حين أنّ درجة السّلطة، أو قوة المركز الوظيفيّ تتراوح بين درجتين هما القويّة والضعيفة. وينتج تبعاً لتغيّر درجة هذه المتغيّرات أسلوبان قياديان؛ هما القيادة الموجهة نحو المهام، والقيادة الموجهة نحو العلاقات.

وأشار فيدلر إلى أنّ العلاقة بين القائد والأبتاع حينما تكون قويّة وقائمةً على الاحترام تُسهم في تحقيق أهداف القيادة الفاعلة باستخدام أيّ من النّمطين السّابقين (الموجه نحو المهام، الموجه نحو العاملين). وفي حالة قوة المركز أو السّلطة فإنّ القائد يحقّق الأهداف من خلال التّركيز على المهام، أمّا في حالة ضعف المركز فإنّ القائد يحقّق الأهداف من خلال التّركيز على العلاقات مع العاملين (Fiedler, 1978).

وتعتمد فاعليّة المنظّمة وفق نظريّة فيدلر على التّطابق المناسب بين هيكلية المهمة، والتّحكّم في الموقف، فالقائد لا يمكن أن يكون فاعلاً في المواقف جميعها، وعليه أن يختارَ الأسلوبَ المناسب للموقف ليقود بنجاح، الأمر الذي يلزمه مرانٌ مستمر (Demirtas & Karca, 2020).

## ب- نظريّة المسار والهدف The Path -Goal Theory :

نظريّة قياديّة وضعها روبرت هاوس Robert House في بداية السبعينات، وتدور النّظريّة حول كفيّة تحفيز القادة مرؤوسيهم للوصول إلى الهدف، من خلال رسم الطّريق، وتحديد الأهداف بوضوح، وإزالة العوائق، وفي سبيل تحقيق الأهداف ينخرط القادة في أربعة نماذج سلوكيّة قياديّة، وهي:

- القيادة التّوجيهيّة Directive Leadership: يؤكّد أسلوب القائد على تقديم التّوجيه للمرؤوسين حول مهماتهم، والنّتائج المتوقّعة، والقواعد التي يجب اتّباعها.
- القيادة الدّاعمة Supportive Leadership: والقادة هنا يحافظون على سياسة الباب المفتوح، ويحرصون على توفير بيئة جاذبة للعمل، ومُعزّزة للإنتاج، ويحرصون على تحسين الرّوح المعنويّة للعاملين.
- القيادة التّشاركيّة Participative Leadership: يشارك هؤلاء القادة المرؤوسين في صنع القرار، من خلال التّشاور معهم حول تحقيق الأهداف والأخذ بأرائهم.
- القيادة الموجهة نحو الإنجاز Achievement- Oriented Leadership: يضع القائد معايير عالية للإنجاز، ويضع أهدافاً صعبةً، ويُعدّ هذا الأسلوب مُحفّزاً للعاملين نظراً لأنّه يدعوهم إلى العمل على مهمّات متنوّعة (House & Mitchell, 1975).

## ت- نظرية هيرسي وبلانشرد Hersey and Blanchard Theory

يرى هيرسي وبلانشرد كغيرهم من أنصار القيادة الموقفية أنه لا يوجد طريقة واحدة أفضل للتأثير على الآخرين يمكن للقائد اتباعها؛ إذ يعتمد أسلوب القيادة على مستوى استعداد الأشخاص الذين يحاول القائد التأثير فيهم، ونظرية هيرسي وبلانشرد أو نظرية النضج الوظيفي Maturity of Followers، فالنضج الوظيفي يتحدد من خلال: الرغبة والمقدرة، إذ يستخدم القائد نمطاً قيادياً معيناً حسب مستوى المقدرة والرغبة، فقد صنّف هيرسي وبلانشرد المرؤوسين إلى أربعة أصناف وهي: قادرٌ وراغبٌ، قادرٌ وغير راغب، غير قادرٍ وراغب، غير قادرٍ وغير راغب (Hersey & Blanchard, 1988).

ترجع فاعلية الأنماط القيادية إلى مدى مقدرة القائد على المواءمة، والموازنة بين خصائص القائد، وسماته الشخصية، والسلوكية من جهة، وبين المتغيرات الموقفية من جهة أخرى. تقوم النظرية على ثلاثة أبعاد رئيسية لتحديد النمط القيادي الأكثر فعالية وهي: الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل، والنضج الوظيفي لدى المرؤوسين. وقد انبثق عنها أربعة أنماط قيادية، وهي:

- نمط الإبلاغ Telling: وهو سلوك مرتفع في التوجه نحو الإنجاز، ومنخفض في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ويُمارس السلوك عندما يكون نضج المرؤوسين منخفضاً، يركز فيه القائد على إعطاء التعليمات، دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- نمط الإقناع Selling: وهو سلوك مرتفع في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، والإنجاز، ويُستخدم عندما يكون النضج الوظيفي منخفضاً أو متوسطاً، ويكون اهتمام القائد بالعمل والمرؤوسين بالقدر نفسه، ويعمل القائد على تشجيع العاملين ودعمهم.
- النمط المشارك Participation: وهو أسلوب مرتفع في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ومنخفض في التوجه نحو الإنجاز، يُمارس هذا النوع من القيادة عندما يكون النضج الوظيفي بين متوسطٍ ومرتفعٍ، يهتم القائد بالعلاقات أكثر من الإنجاز، مُحاولاً الحد من المقاومة والمعارضة، ويدعم العاملين لتحمل مسؤولية العمل.
- النمط المفوض Delegation: وهو أسلوب منخفض في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ومُنخفض نحو الإنجاز، ويستخدم القائد هذا النوع عندما يكون النضج الوظيفي لدى المرؤوسين عالياً، ولديهم مقدرة على تحمل المسؤولية، وأكثر خبرةً (Hersey & Blanchard, 1988).

## رابعًا: النظريّات الحديثة

نظريّات القيادة، كثيرة بكثرة الباحثين فيها، وقد عرضت الدّراسة النظريّات التّقليديّة سابقًا، من خلال الحديث عن نظريّة السّمات والموقفية والظرفية، وتعرض الدّراسة في الصّفحات القليلة القادمة بعضًا من النظريّات الحديثة في القيادة، ومنها:

### القيادة الخادمة **Servant Leadership**:

ظهرت لأول مرة على يد جرينليف عام (1970) حينما كتب (القائد خادمًا) متحدّثًا عن دور القائد في خدمة جماعته، والذي سيكون قدوة بدوره للمرؤوسين لخدمة الآخرين (Greenleaf,2002)، وهو الذي يتوافق مع المثل الشعبيّ القائل: " سيّد القوم خادمهم" وقد حصر ليدن وآخرون (Liden, et al, 2008) أبعاد القيادة الخادمة في سبعة وهي:

- المهارات المفاهيمية **Conceptual Skills**: وهي امتلاك القائد معرفة كافية عن المؤسسة ومهمّاته.
- التّمكن **Empowering**: وهو التّمكن من حل المشكلات التي تواجه الأفراد، والمقدرة على تحديدها بدقّة.
- مساعدة الأتباع أولاً **Helping Subordinates First**: وهي أولى أولويّات القائد.
- الاهتمام بالأتباع أولاً **Putting Subordinates First**
- التّصرّف الأخلاقيّ **Behaving Ethically**
- الشّفاء العاطفيّ **Emotional Healing**: وعلى القائد خلالها الاهتمام باهتمامات المرؤوسين الشّخصية، وبمشاعرهم وعواطفهم.
- إيجاد قيمة للمجتمع **Creating Value for the Community**

### القيادة التّحويلية **Transformation Leadership**:

ظهر مصطلح القيادة التّحويلية لأول مرة من قبل داونتون عام (1973) (Downton, 1973)، إلا أنّ ظهورها كمدخل للقيادة كان في أواخر السّبعينات من خلال كتاب القيادة (Leadership) لجيمس ماكجريجور بيرنز، وجوهر القيادة التّحويلية أنّ القائد التّحويليّ يرغب في تحويل المرؤوسين إلى قادة، ويرى بينز أنّ القيادة التّحويلية قيادة يدفع فيها القائد التّابعين إلى مراتب أعلى، من الدّافعية والسلوك الأخلاقيّ

(Burns, 1978)، وتتكوّن القيادة التحويليّة من أربعة عناصر يُطلق عليها بالّلغة الإنجليزيّة (The Four Is) لأنها تبدأ بحرف (I)، وهي:

- 1- التّأثير والجاذبيّة Influence & Charisma.
- 2- الدّافعيّة المُلهمة Inspirational Motivation.
- 3- الاستثارة العقليّة Intellectual Stimulation.
- 4- الاهتمام بالمشاعر الفرديّة Individualized Consideration (Bass&Avolio,1993).

### القيادة بأخلاق الشّيخ Theory of Leading With Ethics of Sheikh:

وهي نظريّة قياديّة عربيّة حديثة صدرت عن السّعود (2021)، فالبيئة العربيّة تولي اهتمامًا خاصًا بشيخ العشيرة، وتُنزله منزلةً رفيعةً، وترى فيه القدوة في القوة والأمانة، ويرى السّعود أنّ القيادة بأخلاق الشّيخ امتدادٌ للقيادة الأخلاقيّة Ethical Leadership، وقد حدّد لشيخ القبيلة مجموعةً من الخصال، أهمها:

- أن يكون متديّنًا ورعًا.
- أن يكون قدوةً حسنةً في أخلاقه.
- أن يكون حكيماً، سديدَ الرّأي.
- أن يمتلك القبول والرّضى عند جماعته.
- أن يتّصف بالصفّات القياديّة، كالفصاحة، وتحمل المسؤولية، والثّقة بالنّفس، وقوة الإرادة.
- أن يكون قادرًا على القيام بواجباته ومسؤولياته.
- أن يُهيأ له مجلس يليق بمكانته.
- أن يكون مقتدرًا ماليًا، بالقدر الذي يُعينه على البذل والعطاء، وإغاثة الملهوف.

وقد ذكر هاريسون (Harison,2018) عددًا من النّظريّات الحديثة، كالقيادة الكاريزميّة، والرّياديّة، وذكر السّعود (2021) في كتابه نظريّة القيادة على المكشوف (الكتاب المفتوح)، والقيادة بالحبّ، والقيادة بأخلاق الفرسان، وغيرها الكثير من نظريّات القيادة المورّعة بين ثنايا الأدب التّربويّ، ولا يزال الباب مفتوحًا للمزيد من الأفكار والأسماء الجديدة والنّظريّات الجديدة.

## أنماط القيادة:

تنوّعت الأنماط القياديّة بتنوّع الدّراسات حولها، وهي أنماطٌ قديمةٌ قدم التّاريخ، رواها التّاريخ في قصص الأقبام البائدة، والملوك والجبابة، إلا أنّ أكثر الأنماط شيوعاً هي: النّمط الديمقراطيّ، والأوتوقراطيّ، والقيادة الفوضويّة أو التّسبيبيّة. وتعدّ دراسة كيرت لوين ورونالد ليبيت وراف وايت (Lewin et al,1939) من أوائل الدّراسات التي أجريت حولها، إذ درست ثلاث مجموعات من خلال تطبيق ثلاثة أنماط قيادية، ورصد الملاحظات حولها، وتالياً توضيح لهذه الأنماط الثلاثة:

**القيادة الأوتوقراطيّة Autocratic Leadership:** وتسمّى أيضاً القيادة السلطويّة، وهي نمطٌ قياديٌّ تتركز فيه السّلطة في يد القائد، ينفرد فيه برأيه ولا يقبل مشاركة الآخرين في اتّخاذ القرار، وهذا النوع غير ناجحٍ في تعزيز مشاركة المرؤوسين وتحقيق رضاهم (Bender,2020). ويتّسم هذا النّمط بالفردية في اتّخاذ القرارات، فالقائد لا يؤمن بمبدأ الحوار، أو المشاورة، ودائماً ما يوجّه الأوامر والتّعليمات ( Birdie& Jain,2015). وفي القيادة الأوتوقراطيّة - وفق دراسة لوين- فإنّ القائد هو الذي يتولّى تحديد سياسات العمل، ويُملي المهام المحدّدة على المرؤوسين، ولا يؤمن بالشّراكة (Lewin et al,1939).

**القيادة الديمقراطيّة Democratic Leadership:** وتسمّى أيضاً القيادة التّشاركيّة، وهي نمطٌ قياديٌّ يقوم على مشاركة القائد المرؤوسين في اتّخاذ القرار، ويسهم هذا النّمط في تماسك الفريق، ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة ومصالحها (Bender,2020). ويستخدم القائد السّلطة بنطاق محدود، يعمل على كسب ثقة المرؤوسين وتعاونهم من خلال إشراكهم في عمليات صنع القرار، يتبنّى الاقتراحات الهادفة ويدعمها (Birdie& Jain,2015)، كما إنّ سياسات العمل تخضع للنّقاش والقرار الجماعيّ، ويميل القائد الديمقراطيّ إلى الواقعيّة (Lewin et al,1939).

**القيادة الفوضويّة Laiz-Faire:** وتسمّى أيضاً قيادة عدم التّدخل، والقيادة التّسبيبيّة، وهي نمطٌ قياديٌّ يترك فيه القائد الأمور سائبةً، دون توجيه واضح، ويترك للمرؤوسين حريّة اختيار طريقهم، وأساليبهم في تحقيق الأهداف، وقد يكون النّمط ناجحاً حينما تتوقّر لدى المرؤوسين الخبرة الكافية، والكفاءة التي تؤهّلهم للعمل بشكلٍ مستقلّ (Bender,2020). تتّسم المؤسسة في ظل هذه القيادة بالتّسبب، وانعدام الضّبط، وغياب المسؤوليّة، والقائد هنا يترك للمرؤوسين كامل الحريّة في فعل ما يشاؤون، دون أن يشاركهم أو يحاورهم (Birdie& Jain,2015).

## المحور الثاني: قيادة التميّز Excellence Leadership

تتناول الدراسة في هذا المحور موضوعات عدّة لا غنى عنها تُكوّن مصطلح قيادة التميّز، وهي كالآتي:

### مفهوم التميّز: نشوؤه ومراحل تطوره

يُصاحبُ عصرَ العولمة، وتداعياته ظهورُ المنافسة، واستمرار بزوغ المنافسين الجدد، بأفكارهم وطرقهم ومنتوجاتهم. فلم يعد هناك أيّ ضمانٍ لاستمرارية الميزة التنافسيّة لسليعة، أو فكرةٍ ما، ما لم يعهدها صاحبها بالتّحسين، والتّحديث المستمرين. ويكمن هدف المنظّمات في السّعي إلى تحقيق التميّز في أعمالها وأفكارها، بطريقة تحقّق لها التّفوق على منافسيها، وعلى نفسها من خلال تطوير خططها والإفادة من تجاربها السّابقة، بالإضافة إلى ما تقدمه من دعم للابتكار والابداع، بالشّكل الذي يُضفي صبغة التميّز على قراراتها وسياساتها، فيجعلها منظمةً فاعلةً، ذات جودةٍ فائقةٍ.

هذا وقد شهد النّصفُ الأخيرُ من القرن العشرين تغييرًا في منظور المنظّمات لمعايير البقاء، الأمر الذي غير كثيرًا من المفاهيم الإداريّة لديها، وحول مركزَ اهتمامها من رأس المال الماديّ، إلى رأس المال الفكريّ، ولم يعد تركيزُها منصبًا داخل المنظمة فحسب، وإنّما أصبحت المنظّمات تنظر بعين الناقد المُتفحص داخلها وخارجها؛ سعيًا للوصول إلى التّفرد، والتّفوق، والتميّز على نظرائها.

هذه التّغيرات والأجواء كانت بيئةً خصبةً لولادة مفهومٍ جديدٍ في علم الإدارة والقيادة وهو مفهوم التميّز، فقد جاء في محكم التّنزيل في قوله عز وجل: ﴿ مَا كَانَ اللَّهُ لِيَذَرَ الْمُؤْمِنِينَ عَلَىٰ مَا أَنْتُمْ عَلَيْهِ حَتَّىٰ يَمِيزَ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ ۗ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُظِلَّكُمْ عَلَى الْغَيْبِ وَلَا كِنَّ اللَّهُ يَخْتِيبُ مِنْ رُسُلِهِ مَنْ يَشَاءُ ۗ فَأَمُوا بِاللَّهِ وَرُسُلِهِ ۗ وَإِنْ تُؤْمِنُوا وَتَتَّقُوا فَلَكُمْ أَجْرٌ عَظِيمٌ ﴾ (آل عمران: 179) في هذه الآية الكريمة يعقد الله شيئًا من المَحَن لعباده؛ ليظهر فيها وليّه من عدوه، فيعرف المؤمن الصّابر من المنافق الفاجر (ابن كثير، 2006، ص410). والتميّز وفق ما ذكره ابن منظور (2003) في لسانه لغةً مُشتقّة من الجذر الثلاثيّ (مَيَّرَ)، والميّرُ هو التميّز بين الأشياء، أي فصل بعضها عن بعض (ص411، جزء 8)، أما المعجم الوسيط فيذكر أنّ التميّز هو الرّفعة، وامتاز الشّيء بدا فضله على غيره، وانفرد (مجمع اللّغة العربيّة، ص932).

والتميّز في اللّغة الإنجليزيّة (Excellence) كما يعرفه معجم (Longman) هو شيء يتفوّق فيه الإنسان، أو شيء ذو جودة عالية (1990, P 378).

والتميز ليس مصطلحًا جديدًا؛ فقد ورد لدى الإغريق بمفهوم (Aristeia)، وهي مشهّد من التّقاليد الدّراميّة للشّعْر الملحميّ كما وردت في الإلياذة، إذ يتمتّع البطل في المعركة بأفضل لحظاته، كبطلٍ ومقاتلٍ، والرّجل الممتاز وفقًا لهوميروس هو صاحب الأصل النّبيل، والأفضل والأشجع والأقوى (Homer, 2004)، وتأتي هذه الكلمة من (Aristos) وهي صيغة التّفصيل لكلمة (Areion) وتعني الأفضل والأشجع والأقوى، وهي تتكوّن من جزأين (Ar) وتعني تدفق الضّوء، والخير، والجزء الثّاني (Iston) وتعني الاستقرار والتّوافق (Anninos,2007,p 308). والتميز عند سقراط وأفلاطون يتكوّن من الفضائل الأخلاقيّة والعدالة والجمال والمنفعة (Santas,1997).

هذا وتعدّ التّجربة اليابانيّة أولى البدايات الحقيقيّة العمليّة للتميز في الأعمال من خلال محاولات ديمينج لإدارة الجودة عام 1950م، التي تبنتها الحكومة اليابانيّة، وأطلقت من خلالها نموذج ديمينج (Deaming) عام 1951م، بالإضافة إلى ظهور نظريّة (Z) اليابانيّة في العام نفسه للعالم اليابانيّ وليم أوشي (Ouchi)، وقد انتقد وليم أوشي الفكر الإداريّ الغربي عام 1981م مما جعل العالم يدرك أهميّة انتقال الاهتمام من الجودة إلى التّميز. في ضوئ تلك اليقظة الفكريّة ألف بيتر وروبرت ووترمان عام 1982م كتابهما في البحث عن التّميز (In Search Search of Excellence) في ضوئ نظريّة z الذي حقّق رواجًا كبيرًا في أمريكا وأوروبا. ونتيجةً لهذه الموجات العالميّة، سعت أمريكا لوضع بصمتها أيضًا في مجال تميز المؤسّسات؛ حفاظًا منها على مكانتها العالميّة وقيمتها السّوقيّة أمام الوحش اليابانيّ، فعمدت إلى إطلاق جائزة مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige) عام 1987م، على غرار الأنموذج اليابانيّ ديمينج، وما لبثت أوروبا إلا وأدلت بدلوها من خلال إطلاق الأنموذج الأوروبيّ للتميز (EFQM) عام 1991م (Hamid et al,2019).

في ضوئ ما سبق، يتّضح أن نشوء مفهوم التّميز كان ضرورةً من ضروريّات البقاء، في عالم يعجّ بالمنافسة بين دوله السّاعية لفرص وجودها، حيث البقاء للأفضل، فموازين البقاء تغيّرت، ومعاييرها تطوّرت، وأصبح التّميز ضرورةً ملّحةً لمواكبة هذه المتغيّرات، بل تجاوزها ومحاولة التّفوق عليها، هذا وتعرّف الباحثة التّميز بأنه امتلاك معايير وخصائص تتّصف بالتّفرد ينفوق فيه الشّيء على غيره، ويحقّق نتائج باهرة.

### مفهوم التّميز المؤسسيّ:

يقول أرسطو: لا يكفي أن نعرف التّميز بل يجب أن نحاول الحصول عليه. والمنظّمة الجيدة هي التي تستخدم الاستدامة، والابتكار، والتنوع، وإدارة المخاطر، لتوفير جودة المنتج والعمليّات، أما المنظّمة الممتازة

فتذهب إلى أبعد من ذلك من خلال إرضاء عملائها وموظفيها، وفي الوقت نفسه تقدّم رؤية واضحة لتحقيق النتائج نفسها، أو نتائج أكبر في المستقبل (Mann et al, 2011).

ويرى فاوند وآخرون (Foud et al, 2018) أنّ بداية الظهور الحقيقي لمصطلح التميّز في المؤسسات يرجع لتريسي وويرسما (Treacy & Wiersema) عام 1995 في كتابهما (انضباط قادة السوق) "Discipline of Market Leaders" إذ اقترح الكتاب ثلاث ركائز لتحقيق التميّز في عمل المؤسسة، وهي: التميّز التشغيلي، قيادة المنتج، العلاقة مع العملاء.

يرى أوكلاند (Okland, 1999) أنّ التميّز التنظيمي يأتي من الدّاخل فلا يمكن فرضه من خارج المنظمة، وبمعنى آخر على أفكار التحسين أن تصدر عن ذوي الخبرة، ومعرفة بالعمليات، والأنشطة، والمهام المتعلقة بأعمال المنظمة.

وقد عرّفه سايفرت وستوليم (Seifert & Stalbaum, 2013, p4) بأنّه تنفيذ إستراتيجيات العمل بشكل أكثر اتساقاً، وموثوقية من المنافسين، يظهر من خلال النتائج، بحيث يكون لدى المؤسسة مخاطر تشغيلية أقل، وتكاليف أقل، وزيادة في الإيرادات مقارنة بالمنافسين، بشكل مستمر مستدام، من خلال الأداء المتكامل، وهو في الوقت ذاته أمر نسبي قد يتغيّر فما هو مُميّز اليوم قد لا يكون مميّزاً في الغد.

في حين عرّف لازرادو وبيريرا (Lasrado & Pereira, 2017, p717) التميّز المؤسسيّ بأنّه اتّخاذ المؤسسة خطوات لضمان أنّ التقنيّات، والإستراتيجيات التي تعمل اليوم ستُنفذ بطريقة أفضل، وأكثر حكمة غداً.

والتميّز المؤسسيّ كما تعرّفه المنظمة الأوروبية للجودة هو طريقة العمل التي تمكّن المنظمة من تحقيق رضا متوازن لأصحاب المصلحة، من عملاء، وموظّفين، ومجتمع، ومساهمين، وهذه الطريقة التي تزيد احتمالية النجاح على المدى البعيد (EFQM, 2020, p2). والتميّز المؤسسيّ هو تكامل مجموعة من القرارات، والممارسات، والموارد الممتازة، من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء التي تؤدي إلى تحقيق إرضاء ذوي العلاقة (Djamel Eddine & Belguidoum, 2023, p25).

ويرى ألدريز (Aalders, 2023, p17) أنّ التميّز هو مقدرة تنظيمية لها أبعاد أكثر بكثير من الوقوف على جودة المنتج، أو الخدمات المقدّمة فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تدريب الموظّفين، وتوجيه سلوكهم، وخاصة الالتزام، وصولاً إلى إحداث تأثير يميّز المنظمة عن غيرها بطرق كثيرة، كطريقة تقديم الخدمة، أو سرعتها،

أو التّقيّات المستخدمة، أو الامتيازات الماليّة، وغيرها الكثير. حيث إنّ التّميّز أوسع بكثير من جودة المنتج، وبالتالي يتطلّب عمليّاتٍ إضافيّةً عمّا هو منصوصٌ عليه في نظام إدارة الجودة.

فيما يعدّ التّميّز في مؤسسات التّعليم العالي مُقوّم بقاء واستمرار، في ظل الانفجار المعرفيّ الحاليّ الذي يدفع المؤسسات – وخاصة التّعليميّة منها – للتّسابق مع الزّمن، واستشراف المستقبل؛ في سبيل دعم المقدرة التنافسيّة للجامعات، من خلال تحقيق أفضل مستويات الإنجاز، سواءً أكان على مستوى الأفراد أم الجماعات، أم المؤسّسة، بحيث تتميّز الجامعة وتتفوّق على نظيراتها من المؤسّسات التّعليميّة الأخرى، وتحقق توقّعات المستفيدين، بل وتتعدّاهما، من خلال اهتمامها بخططها، والاستثمار الأمثل للموارد البشريّة والماديّة، وإدارة عمليّاتها.

**وتعرّف الباحثة التّميّز المؤسسيّ بأنه فلسفة المؤسّسة القائمة على الابتكار وفقاً لمبادئ معيّنة، تؤثر في الأفراد والعمليّات والتّكنولوجيا الهادفة لتعزيز الجودة والكفاءة والرّقيّ في الخدمات المقدّمة.**

### **رحلة التّميّز:**

في رواية (أليس في بلاد العجائب)، تقف أليس حائرة تفكّر في الطّريق للخروج من بلاد العجائب، فتسأل القطّ شيشر (Cheshire) عن أيّ طريقٍ يجب أن تسلكه، فيجيبها القطّ أنّ الأمر يعتمد على الوجهة التي تريد أن تصل إليها، عندها أخبرته أليس أنّها لا تعرف ذلك، فبرّد القطّ، إذن، لا يهم أيّ طريق تسلكين (Carroll, 1965).

في المشهد السّابق يبيّن القطّ شيشر أنّ الهدف هو الذي يرسم أولى خطوات الطّريق نحو الإنجاز، وكذلك الأمر بالنّسبة لرحلة التّميّز، فإنّ أيّ طريق تسلكه المؤسّسة، لا بدّ أن ينطلق من أساس الهدف، وهو تحقيق التّميّز المؤسسيّ، إذ إنّ التّميّز وجهة تُبلّغ من خلال رحلة هادفة.

وقد تعدّدت الطّرق التي يسلكها القادة لتحقيق التّميّز، وقد أسهب الأدب التّربويّ في عرض هذه الطّرق وتوضيحها، ولعلّ الطّريق الأمثل الذي تسلكه المنظّمات في رحلتها لتحقيق التّميّز كما يرى بوتنر وتانر (Potter&Tanner, 1996)، يجب أن يمرّ بثلاث مراحل هي:

- أ- السّيّطرة: وهي المرحلة التي تضع فيها المنظّمة الضّوابط الأساسيّة لحماية طريقة تشغيلها.
- ب- البناء على أفضل الممارسات: فبعد إنشاء السّيّطرة من قبل المنظّمة، باستطاعتها استخدام تقنيّات مختلفة للتّعرّف إلى أفضل الممارسات، وتبنيها، وهنا يأتي دور التّقييم الدّاتي والمراقبة.

ت- تقديم نتائج ذات مستوى عالمي، مما يؤدي إلى التميز المستمر في الأداء، فعندما ترفع المؤسسة سقف أدائها للمستوى العالمي، ستحقق بالتأكيد التميز.

في حين يرى زائيري (Zairi,2005) أنّ على المؤسسة أن تمرّ بخمس مراحل لتحقيق التميز وهي:

- البدء بالثقافة التنظيمية، من خلال توجيه النتائج عن طريق القيادة الفاعلة، ووضوح الرؤية والرسالة، والأهداف، وإطلاع أفراد الفريق والعاملين عليها.
- متابعة مؤشرات التحسن، والإبداع ورعايتها من خلال تشجيع الأفكار الجديدة، وتطبيق الملائم منها، وعرض نتائجها على العاملين.
- دمج أهداف المؤسسة في عملياتها، وإعداد الخطط الضامنة لتحقيقها.
- متابعة الأثر، والاهتمام بالتقويم والتحسين المستمرين.
- اتخاذ القرارات بناءً على التأثير والتغذية الراجعة.

في رحلة التميز لا بدّ من التصدي للتحديات التي تواجه المؤسسة، سواءً أكان مصدرها داخلياً أم خارجياً، ويتمّ ذلك من خلال الاهتمام ببعض الجوانب، كالابتعاد عن أنماط الإدارة البيروقراطية، والعمل على إنشاء قنوات اتصال وثيقة مع المنفعين، والاستماع لأرائهم، وإتاحة المجال للاستقلال التنظيمي في العمل، ورعاية قيم المؤسسة، بالإضافة إلى تفعيل الرقابة النشطة، والمرنة، مع مزيج من المركزية واللامركزية، والابتعاد عن التعقيد في حجم المنظمات ومستويات الهياكل التنظيمية (Peters & Waterman, 2004).

هذا وقد قدّم ستيد (Steed, 2002) عشر نصائح لمن هم في بداية رحلة التميز وهي:

- احصل على الالتزام من القمة، بحيث يبدأ من التزام القادة بمبادئ التميز وثقافته، ويلهم الفريق بشكلٍ كاملٍ بحيث يجري العمل بشكلٍ تشاركيّ.
- اجعل الأمر بسيطاً، وابتعد عن التعقيد، وركّز على الأجزاء التي تحتاج التطوير.
- اجعل منهجيات وآليات العلاج مرنة، ومناسبة لمؤسستك.
- الصدق مرآة الحقيقة، الزم الصدق والصراحة.
- اجعل التغيير منهجاً يومياً، وأسلوب حياة في العمل.
- استخدم أنموذج التغيير جنباً إلى جنب مع مبادرات تحسين الجودة، واسمح لنظامك بدمج النماذج والاستفادة منها.

- لا تنسَ قياسَ الأداء، واستخدام المقارنة المرجعية، كجزء من نشاط التّعلم، والتّحسن الخاصّ بمؤسّستك.
- وثقّ مراحل التّغيير وركّز على الأدلّة والأفعال.
- اختر الوقت المناسب للتّنفيد.
- قم بإدارة رحلتك بشكلٍ صحيحٍ من خلال ترشيح سائقيّ ماهرٍ في إدارة المشاريع.

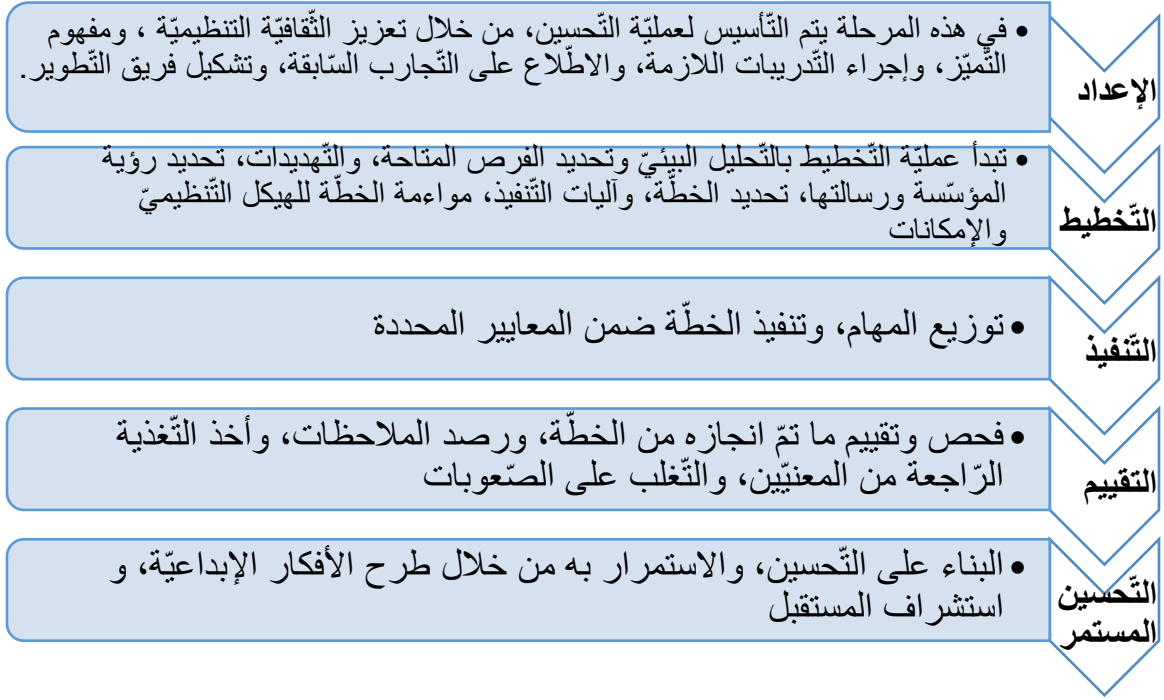
كما وضع سندر (Studer,2003) عددًا من المراحل التي تمرّ بها المؤسسات لتحقيق التّميّز وهي: التّعهد بالتّميّز والالتزام به، وتحديد الأهداف المهمّة ومتابعة تنفيذها، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تُحوّل الشّعارات إلى أفعال، وعدم إهمال دور القادة الحقيقيين، والتركيز على إرضاء المنتفعين، وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وقيمة عملهم، كما يجب الانحياز نحو قيم، وأهداف المؤسسة، وفتح قنوات اتّصالٍ فاعلة بين أجزاء المؤسسة، وتعميم قصص النّجاح وتقديم المكافآت.

فيما حدّد سيفرت وستانبولم (Seifert & Stalbaum,2013) سبع مراحل تمرّ بها رحلة التّميّز وفق الشّكل (1) الآتي:



الشّكل (1): مراحل التّميّز المؤسسيّ

وتُحدّد الباحثة مراحل تحقيق التّميّز المؤسّسيّ بالخطوات الآتية التي يوضّحها الشّكل (2):



الشّكل (2): مراحل تحقيق التّميّز المؤسّسيّ

### متطلّبات قيادة التّميّز:

إنّ تحقيق التّميّز المؤسّسيّ يتطلّب توافر مجموعة من المتطلّبات، أو المقوّمات، إذ حدّدها دالغار دوالغار د باستخدام 4Ps وهي (Dahlgaard & Dahlgaard, 1999):

- النّاس الممتازون الذين يؤسسون: Excellent People
- الشّراكات الممتازة مع الموردين والعملاء: Excellent Partnership
- العمليّات الممتازة: Excellent Processes
- المنتجات الممتازة: Excellent Products

ويرى بيتر ووترمان (Peter & Waterman, 2004) أنّ هناك سبعة عناصر ضرورية لتحقيق التّميّز، ويمكن تقسيمها إلى نوعين: عناصر ملموسة، وعناصر غير ملموسة. أما العناصر الملموسة فهي: الأنظمة، والهياكل والإستراتيجيات. في حين يمثل النمط الثقافيّ السائد، والقيم المشتركة، والمهارات،

والموظفون العناصر غير الملموسة. وفي دراسة لهما حول عوامل التّميّز في (62) منظمةً أمريكيةً، طرحا مجموعةً من العوامل لتحقيق التّميّز المؤسسيّ، وهي:

- الانحياز نحو العمل، والتّخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية.
- تعزيز الصّلات مع المتعاملين، والاستماع لأرائهم.
- السّماح بالاستقلاليّة التّنظيميّة في العمل.
- زيادة الإنتاجية بين العاملين من خلال زيادة الثقة والمشاركة.
- الاهتمام بقيم المؤسّسة.
- الارتباط بالأعمال التي تُحسنها المؤسّسة.
- البساطة والرّشاقة في حجم المنظّمات وهاكلها التّنظيميّة.
- رقابة فاعلة ومرنة بالتّنوع بين المركزيّة واللامركزيّة.

ووضّح كاي (Kai, 2001) أنّ التّميّز هو تفاعلٌ بين عناصر أربع وهي:

- الإدارة: وهي التي تقوم بعمليات القيادة، والتّنظيم والرّقابة، وتحدد إستراتيجيات العمل، وتقيّم الأداء.
- الأفراد: بحيث يتحقق الرّضا الوظيفيّ لديهم من خلال تنظيم سلوكهم، وتوجيهه، والاستماع لأرائهم.
- النّظم: وهي الأنظمة جميعها الخاصّة بعمل المنظمة لأداء مهمّاتها.
- التّنتائج: وتتمثل في تحقيق رضا المنتفعين، ورفاهية المجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة.

وقد اشترط سايفرت (Seifert,2013) من أجل تحقيق ريادة التّميّز أن تتمتع المؤسّسة بخاصيتين: الأولى: يجب عليها أن تمتلك إستراتيجيةً سليمةً تتوافق مع قدراتها التّشغيليّة، والثّانية، أن تكوّن المؤسّسة قدرة على تنفيذ إستراتيجيتها بشكلٍ متناغمٍ. وكى تُحقّق المؤسّسة هذا التّميّز عليها أن تتمتع بمخاطر تشغيليّة أقل، مع انخفاض التّكاليف، وزيادة الإيرادات مقارنةً بمنافسيها.

وقد بين سايفرت (Seifert,2013) أربعة من الأسباب التي تجعل مبادرات التّميّز التّقليديّة غير فاعلة، وهي:

- تخلّق الأساليب التّقليديّة تعقيدًا تنظيميًا؛ من خلال الفشل في تحديد مفهوم التّميّز بصورة بسيطة واضحة قابلة للتّنفيد.
- تتبّع الأساليب التّقليديّة منهجًا من القاع إلى القمة في تطوير الخطّة بدلاً من البدء من أعلى إلى أسفل.
- تركّز الأساليب التّقليديّة على تحسين العمليات بدلاً من التّفاعل بين العمليات والمنتجات.

- تحاول الأساليب التقليدية تحسين العمليات والمنظمات أولاً، وثمّ تعمل على إنشاء السيطرة على العمليات، والسيطرة على العمليات يجب أن تبدأ من الأساس وليس في النتيجة.

هذا وتختلف هذه المتطلبات من وجهة نظر القيادة، عنها لدى المنتفعين، عنها لدى الموردّين، عنها لدى الموظّفين؛ فقد وضّحت دراسة آيثل (Aithal,2021) أن مؤشرات التّميّز من وجهة نظر القيادة تظهر من خلال التّميّز التّشغيلي، والأداء، وتحقيق الاحتكار، ورضا أصحاب العلاقة، والاستمرارية، والاستخدام الفاعل للموارد، وجودة المنتج، والسيطرة، والتّوسع العالمي والنّجاح. في حين أنّ التّميّز من وجهة نظر العملاء يكمن في جودة المنتج، وما يحققه من رضا وبهجة، والاتّصال العاطفي الإيجابي، واستمرارية الدّعم بعد الخدمة، والقيمة المضافة، والمنهجية القائمة على الاهتمام بالعملاء. كذلك يتّفق الموردون مع العملاء في أهمية الاتّصال العاطفي، بالإضافة إلى أتمتة العمليات، واستدامة الأعمال، وتوسيعها، والممارسات الأخلاقية. أما من وجهة نظر الموظّفين فمؤشرات تحقق التّميّز تظهر في سمعة المؤسسة، وتحسن الأعمال، وتحفيز الموظّفين، وتمكينهم، ومساءلة الموظّفين على أساس الأداء، ورضا الموظّفين، والاستدامة، والقيادة الحكيمة الفاعلة، ونظام قائم على الإنسانيّة التنظيمية.

### أبعاد التّميّز المؤسسي:

تختلف آراء الباحثين في تحديد أبعاد ومجالات التّميّز المؤسسي، وهذا الاختلاف ناجم عن اختلاف أهداف الدّراسات، واختلاف طبيعة المنظّمات المدروسة، من حيث طبيعة عملها، والبيئة المحيطة بها، إلا أنّ الدّراسة ستسلّط الضّوء على أكثر أبعاد التّميّز المؤسسي تكراراً في الدّراسات التي تناولت موضوع التّميّز، وهي على النّحو الآتي:

#### 1- تميّز القيادة

القيادة هي الوظيفة التي يستخدم فيها الشّخص ما يملكه من اتّجاهات، وخصائص اكتسبها بالخبرة، والتّعلّم (Chu& Lai,2011) والقيادة هي رأس الهرم لأيّ منظومة، ورأس الهرم هو الأولى بالاهتمام، والتّغيير في سبيل تحقيق التّميّز.

وقد قام واين بينيس وبيرت نانوس (Bennis& Nanus,1985) بإجراء دراسة على (60) من قادة القطاع الخاص، و(30) من قادة القطاع العامّ ذوي السمعة المتميزة، والمؤسسات التي تتميز أعمالها بأنّها مبتكرة، وبعد تحليل نتائج البيانات والمقابلات، لاحظ الباحثان – واين بينيس وبيرت نانوس- وجود (4)

صفاتٍ مشتركةٍ للقائد المتميّز وهي: وجود رؤية مُقنعة، وثانيًا مقدرتهم على إيصال هذه الرؤية إلى الآخرين بوضوح، وثالثًا أنّ القادة جديرين بالثقة من خلال التزامهم وكونهم قدوة، ورابعًا قدرتهم على تحقيق أقصى استفادة من مواردهم الشخصية، كالدّكاء والعاطفة والالتزام.

ويرى أوكلاند أنّه لتحقيق التّميّز في المنظّمة يجب أن يحدث نوعٌ من التّغيير، يبدأ من رأس الهرم المتمثّل بالقيادة، فالقائد يلزمه أن يُظهر التزامه بتلبية حاجات المرؤوسين ومتلقّي الخدمة، دون أن نهمل دور القيادة الوسطى في إحداث التّغيير المطلوب (Okland, 1999).

تتمحور القيادة المتميّزة حول عدّة مبادئ وهي:

- التأثير على المرؤوسين بحيث يشعر المرؤوسون بالرّضا وتقبل أوامر القائد.
- نمط اتّصال مفتوح بين القائد ومرؤوسيه.
- التفويض، بحيث يعطي القائد جزءًا من صلاحياته للمرؤوسين، وهذا يعزز انتماءهم ويزيد شعورهم بالمسؤوليّة، ودافعيتهم نحو العمل.
- العدالة والموضوعيّة، فإعطاء الجميع حقوقهم دون تمييز، أو محاباة يزيد من ولاء المرؤوسين ودافعيتهم (Chaudhry & Javed, 2012).

كما تعدّ القيادة الفاعلة مفتاح التّميّز التّنظيمي، حيث تبدأ برؤية القائد، وتتطوّر إلى إستراتيجيّات تنفيذٍ تمنح المنظّمة ميزة تنافسيّة، وبالتالي تؤدّي إلى نجاح الخدمات، وقد اشترط في القيادة الفاعلة المؤدّية إلى التّميّز التّنظيمي ما يأتي:

- 1- الالتزام بالتّحسين المستمر.
- 2- تطوير ونشر رؤية المنظّمة وأهدافها.
- 3- الفلسفة الصّحيحة من النّظرة الأولى A right- first-time philosophy.
- 4- تحسين أنظمة الإدارة.
- 5- تحسين الاتّصالات.
- 6- إدارة العمليّات من خلال العمل الجماعيّ.
- 7- التّعليم المستمر وتطوير الأداء.
- 8- اتّباع نهجٍ مُنظّم متكاملٍ في تنفيذ إستراتيجيّات العمل.

إذ يجب أن تشمل رؤية المنظمة تعريفاً بعمل المنظمة والقطاعات المستهدفة، والعلاقات مع العملاء، وما يميزها عن غيرها، وخططها المستقبلية، فضلاً عن وضع إستراتيجيات واضحة، وفاعلة وخططاً داعمة لتحقيق الرسالة، تتضمن تحديد عوامل النجاح والعمليات الأساسية، من خلال مراجعة الهيكل التنظيمي، وتحديد المهتمات والمسؤوليات. ولكي تضمن قيادة المنظمة تحقيق أهدافها، لا بد من تمكين العاملين، من خلال تشجيع المشاركة الفاعلة، وبناء قنوات اتصال فاعلة معهم (Okland, 1999).

وتعد القيادة من أهم معايير (EFQM) لقياس التميز، فمن خلالها تتضح الأنشطة اللازمة لضمان أن الإدارة العليا تقوم بأدوارها القيادية بنجاح، وتقوم بالتوجيه، والإرشاد لأعضاء المنظمة. ويُعدّ تطوير الرؤية والقيم الأخلاقية المهمة الأولى، والأكثر أهمية للقيادة والفريق الإداري في منظور (EFQM)، الأمر الذي يُنشئ هدفاً ومرجعية للتطوير التنظيمي، وهنا تبرز أهمية أن يكون القادة نماذج يُحتذى بها في الأخلاق والقيم (EFQM, 2000).

هذا ولكي تقوم قيادة المؤسسة بدورها المهم، في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تحسين الجودة الإنتاجية، وللوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الأدوات لا بد لها من أن تحقق الآتي (Okland, 1999):

- 1- التأكد من تلبية رغبات العمل.
- 2- المقدرة على وضع أهداف معقولة قابلة للتطبيق.
- 3- توفر معايير لإجراء المقابلات.
- 4- توفر رؤية، وهدف، ومتابعة النتائج عن طريق تقييم ذاتي لمراقبة الأشخاص نتائجهم، ومستويات أدائهم.
- 5- الاستخدام المُبرّر للموارد.
- 6- تقديم التغذية الراجعة المعززة لجهود التحسين.

وترى الباحثة أن دور القائد الفاعل، يكمن في مقدرته على إحداث التغيير الذي يُفضي إلى تحقيق غايات المؤسسة، وحتى يتحقق هذا التأثير، لا بد للقائد من أن يبني جسور ثقة مع المرؤوسين، وأن يكون قدوة لهم، صادقاً في توجهاته، يتقبل الرأي الآخر ويحترمه، ويفتح قنوات اتصال فاعلة مع مرؤوسيه، ومع ذوي العلاقة داخل المؤسسة، وخارجها، لا بد للقائد أن يتنقل برشاقة بين أنماطه الإدارية فيكون هيناً لنا في حين، وشديداً حازماً في حين آخر، حاسماً صاحب قرار، ولا بد له من أن يكون على دراية واسعة، ونظرة ناقدة ثابتة لخفايا الأمور، وأن يدرك ماهية الأعمال من أعلى الهرم إلى قاعدته، وأن يخطط للمستقبل جنباً إلى جنب مع تخطيطه

للحاضر، على القائد المتميز أن يكون إيجابياً يبيث الروح الإيجابية في فريقه، ويُقدّر إنجازاتهم، ليس مُحبطاً، باخساً الناس حقوقهم.

## 2- تميز الهيكل التنظيمي

عرّف غاريت الهيكل التنظيمي بأنه نظام رسمي يشتمل على القوانين والواجبات، وعلاقة السلطة التي تؤدي دوراً في الرقابة، وضبط العاملين، وتحديد كيفية التعاون فيما بينهم، واستخدامهم المصادر المتاحة لتحقيق الأهداف (Gareth,2013, p143).

يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً بارزاً في زيادة الوعي بمقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بكفاءة عالية، ويعتبر نقطة البدء في تحديد مسار، وشكل المؤسسة، ويساعد في تحليل عملياتها، كما يعتبر الهيكل التنظيمي عاملاً ديناميكياً يتأثر بالتغيرات الخارجية والداخلية، التي تواجه المؤسسة، وتعرض طريقها، وهو بمرور الوقت يتغير تبعاً لهذه التغيرات التي تعترضه، كما إنه يخضع لتعدلات كلما احتاج الأمر ذلك، بحيث يتيح للعاملين اكتساب المعرفة الجديدة التي تسهم في التغلب على تقلبات العمل، وهذا عائد إلى مقدرة المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة، واكتسابها، ودمج هذه المعرفة في العمليات (EI Hawi& Alzyadat,2019).

ويتحقق التميز في الهيكل التنظيمي في الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، واتّباع هيكل تنظيمي مرّن رشيق، قابلٍ للتّعديل، بحيث تستطيع المنظمة التّكيف مع التّغيرات التي تطرأ على بيئتها الداخليّة والخارجيّة، وتّصف هذه الهياكل أيضاً بأنّها مبنية على أسس علميّة تضمن تدقّق المعلومات فيها بكل سلاسةٍ ويسر، وتراعي استخدام التّقنيّات الحديثة في الاتّصالات والمعلومات، كما أنّها تخدم أهداف المؤسسة، ونفعل المسؤوليّة والمساءلة، وتوضّح الصّلاحيّات، وتفتح مجالاً واسعاً للتّفويض، وتتّجه نحو اللامركزيّة.

## 3- تميز المرؤوسين

يعدّ التّميز المؤسسيّ منهجاً قيادياً يقوم على تنفيذ عمليّات المؤسسة، وأنشطتها جميعها، بدرجةٍ عاليةٍ من الكفاءة للوصول إلى مخرجاتٍ عاليةٍ الجودة، ولذلك فإنّ تحقيق التّميز المؤسسيّ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكوادر البشريّة، بصفتها مورداً لا يقلّ أهميّة عن الموارد الماليّة، بل قد يفوقها أهميّة، فالعنصر البشريّ يعدّ عنصراً رئيساً في عمليّات المؤسسة وأنشطتها كافّة، والقاعدة التي تحدّد نجاحات المؤسسة، ولهذا لا بدّ من ربط دور الموارد البشريّة بإستراتيجيّات المؤسسة الشّاملة، بحيث تكون إستراتيجيّة الموارد البشريّة جزءاً لا

يتجزأ من الإستراتيجيات الأخرى للمؤسسة، وأن تعمل بشكل متوازٍ جنباً إلى جنب معها، يكمل أحدها الآخر (Djamel Eddine & Belguidoum,2023).

ويمكن تميّز المرؤوسين في قدرتهم على إنجاز المهمّات المطلوبة منهم، بصورة ابتكاريّة، تُسهم في حلّ المشاكل التّظيميّة بفاعلية، وتضمن الاستمراريّة في خدمات المؤسسة (David & Stanley,2020).

وترى الباحثة أن تميّز المرؤوسين لا يقلّ أهميّةً عن تميّز القادة، فهم الذين ينتجون المنتج النهائي للمؤسسة، وتمكينهم وتدريبهم، هو الذي يذلل الصّعوبات، ويحوّلها إلى فرص تُستثمر لتحقيق التّميّز، وحينما يكون المرؤوسون شركاء في التّخطيط، والتّنفيد، والتّقييم، واتّخاذ القرار تُعزز قيم الانتماء والولاء لديهم، وتدور عجلة التّميّز بسرعة أكبر، وإنجازات أعظم؛ لأنها بُنيت على قواعد متينة ثابتة.

#### 4- تميّز الإستراتيجية

لا يمكن تحقيق التّميّز في المنظّمات دون وجود شكلٍ من أشكال التّخطيط الإستراتيجي، إذ يؤدي التّخطيط الإستراتيجي دوراً بارزاً في قيادة التّميّز، فكل شيء يبدأ بالرؤية، والأهداف، والإستراتيجيات التي لا بدّ من الاتفاق عليها، وإعلانها في المنظّمة. كما إنّ تميّز المؤسسة يعتمد على خطتها الإستراتيجية، الأمر الذي يُلقى عبئاً إضافياً على القائد في تحديد التّوجه الإستراتيجي للمؤسسة، ووضعها على خارطة الطّريق، وتحديد المنافع المتحقّقة من تطبيق هذه الخطط (David & Stanley,2020).

وعلى المنظّمة كما يرى أوكلاند (Okland,1999) أن تحدّد عوامل النّجاح المهمّة ومؤشرات الأداء، ثمّ عليها بعد ذلك أن تحدد عمليّاتها الأساسيّة، فيدون فهم عمليّاتها الأساسيّة لن تتمكّن من تنفيذ بقية العناصر، وهو يرى أن فرص التّحسين قائمة أمام المنظّمة فيما لو اتّبعت أساليب التّقويم الذاتي لأنموذج التّميّز الأوروبي (EFQM) أو أنموذج مالكوم بالدريج للجودة وقياس الأداء المتميّن (MBNQ).

وترى الباحثة أن التّخطيط السّليم هو الذي يُعين القائد، والمرؤوس على أداء مهمّاتهم بتميّز، إذ إنّ التّخطيط السّليم هو النّور الذي يضيء الطّريق، من خلال تحديد التّنتائج المرجّوة، وخطوات الوصول إليها، ويُعدّ التّخطيط متميّزاً حينما يُوافق الواقع، وحينما يُبنى على الفرص المتاحة، أو المحتملة، وحينما يكون مبنياً على أهدافٍ قابلةٍ للتحقيق، وحينما يكون مرناً قابلاً للتّعديل بتغيّر ظروف المؤسسة.

## 5- تميّز الثقافة التنظيمية

يرتبط التميّز التنظيمي بثقافة المنظمة التي تتشكل من المعتقدات والسلوكيات والأعراف والقيم السائدة، والمناخ السائد في المنظمة. إذ سيؤثر التميّز التنظيمي على هذه الثقافة، من خلال توفيره رؤية جديدة تشتمل على فلسفته وقيمه وأهدافه ورسالته (Okland,1999).

والثقافة التنظيمية حسب ما يعرفها شين (Schein,2004,p 7) هي نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة، التي تعلّمتها مجموعة ما أثناء حلّ مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي، والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي تُعلّم للأعضاء الجدد، باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك، والتفكير والشعور بما يتعلّق بتلك المشكلات.

وتتشكّل هذه الثقافة من خلال أنشطة القيادة والخبرات المشتركة لأعضاء المجموعة، إذ يتوجّب على القادة بناء نظام متنسق من القواعد، والأدوات، والأنشطة التي توضح كيفية تجاوز المشكلات وحلّها، ويرى شين أنّ الموهبة الفريدة للقادة هي قدرتهم على فهم الثقافة، والعمل معها، إذ إنّ عملية تغيير الثقافة أمرٌ يتطلّب جهودًا غير عادية.

يعتمد التغيير الثقافي الناجح على إدارة الكمّ الهائل من القلق الذي يصاحب عملية التغيير، والذي تُنتجه الطرق الجديدة، وهنا تقع على عاتق القائد مهمة توفير الاستقرار، والثقة بقرارات القائد، وعواقب التغيير.

وفق أوكلاند (Okland,1999) فإن الثقافة التنظيمية تتكوّن من عدّة عناصر هي:

- 1- السلوكيات المبنية على التفاعلات بين الأشخاص.
- 2- الأعراف الناتجة عن مجموعة العمل.
- 3- القيم السائدة التي تتبناها المنظمة.
- 4- قواعد المنظمة التي تلتزم بها في سبيل التّقدم.

وتقوم الثقافة التنظيمية على عدّة أنواع من القيم، التي تختلف فيما بينها، ومنها: القيم الشخصية، والقيم المشتركة بين جماعة محدّدة، والقيم المشتركة بين أعضاء تنظيم منظمة معيّنة، والقيم المشتركة بين أعضاء مجتمع إحدى الدّول، والقيم الإنسانية والاجتماعية المشتركة على مستوى العالم؛ ولتحقيق تكاملٍ بين هذه القيم وعدم حدوث نزاعات بينها، على كلّ مستوى منها أن يمثّل لقيم المستوى الأعلى، وعلى كلّ مستوى أعلى أن يحترم قيم المستوى الأدنى (Conti,2009). وقد حدّد الشوبكي وأبو ناصر ( Abu Naser&

(Alshobaki,2017) ثلاثة أبعاد للتميز في الجامعات الفلسطينية وهي: تميز القيادة، والتميز في الخدمة، والتميز المعرفي.

### نماذج التميز المؤسسي العالمية:

في الثمانينات ونتيجةً للتسابق العالمي على التميز تنبّهت العديد من المنظمات الغربية إلى حقيقة أنّ الجودة عامل تميز إستراتيجي، وليست حكرًا على جهة معينة في مراقبة الجودة، فبدأت المنظمات التحوّل من التركيز على مراقبة الجودة إلى ضمان الجودة. وظهرت أفكارٌ جديدة مثل الجودة الشاملة Total Quality (TQ)، وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وسيجما 6 (Six Sigma)، واتبعت المنظمات معايير أنظمة الجودة مثل أيزو 9000 International for Standardization (ISO 9000) وغيرها.

ويرى بيتر وتنر (Peter&Tanner, 1996) أنّ هذه المعايير لم تمتلك إلا تأثيرًا بسيطًا على التطوّر المبكر لأطر جوائز التميز، بينما كان التأثير العميق للجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة. فعمدت المنظمات إلى توظيف الأفكار المنبثقة عنها وإنشاء نماذج التميز المبنية على أفكار الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة. وفي ضوء ذلك سعت الدول إلى تطوير نظمها تماشيًا مع متطلبات عصر العولمة، والتوجهات العالمية بالطرق الممكنة.

وقد ظهرت العديد من النماذج العربية والعالمية في التميز، إذ تعددت نماذج إدارة التميز التي تلجأ إليها الدول لقياس الأداء التنظيمي للمنظمات، وتطوير أنظمتها، ومنها: أنموذج كانجي لتميز الأعمال Ericsson Kanji Business Excellence Model (KBEM)، وأنموذج أريكسون للتميز Capability Maturity Model (EBEM) Business Excellence Model، وأنموذج نضج المقدرّة European Foundation For Quality Management، والأنموذج الياباني (Deming)، نسبة لوليام ديمينج، والأنموذج الأمريكي لتميز الأداء (MBNQ)، ويصدر عن برنامج جائزة مالكوم بالدريج لجائزة الجودة The Malcolm Baldrige National Quality Award (Kanji,2002)، بالإضافة إلى النماذج العربية لإدارة التميز كأنموذج دبي (عامر،2013)، وأنموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية (السعود، 2002).

## الأنموذج الياباني لإدارة التَّميِّز ديمينج (DEMING):

أنشئ الأنموذج الياباني بوساطة اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951، نسبة إلى مبتكر هذا الأنموذج الأمريكي إدوارد ديمينج (Edward Deaming)، وهو من أبرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة، حيث طوّر عدّة أساليب لتمكين العمل الجماعيّ، وركّز ديمينج على فلسفة الإدارة، بحيث يجب أن تبدأ إدارة الجودة من جذور الفكر لدى المؤسسات، وابتكر نظريته للجودة الشاملة المكوّنة من أربع عشرة نقطة وهي كما وردت لدى والتون (Walton, 1985) كالآتي:

- وضع هدفٍ دائمٍ للمؤسسة يتمثّل في تحسين الإنتاج والخدمات.
- تبنّي فلسفة جديدة نحو الجودة بشكل شامل لكل أفراد المؤسسة.
- استمراريّة التطوير لنظام الإنتاج والخدمات، بالارتكاز على تفعيل دور فريق العمل، وتوجيهات الإدارة.
- الاهتمام بالتدريب، بشكلٍ مستمر، وبالاعتماد على كفاءات تدريبية.
- تفعيل دور القيادة، والإطلاع على الممارسات الحديثة.
- وضع برنامج نشط للتدريب والتعليم، كأساس لاستمراريّة المؤسسة ضمن معايير الجودة، والتخطيط طويل الأمد.
- اتّخاذ قرار التحوّل نحو إدارة الجودة، بمشاركة الجميع، واتّباع الخطوات الأربعة: التخطيط- العمل- المراجعة- التنفيذ.
- وقف الاعتماد على التفتيش الجماعيّ.
- التّركيز على الجودة أولاً وليس على السّعر.
- الابتعاد عن التّخوف من التّعبير عن الأفكار، واتّباع خطط التطوير والتّغيير.
- العمل ضمن فريق، وتكامل الأدوار بين الأقسام.
- تجنّب التّحذيرات المُحِبطة.
- استبعاد أسلوب الحصص العددية.
- تعزيز قنوات الاتّصال بين العاملين.

## أ نموذج مالكولم بالدريج للتميز (Malcolm Baldrige)

تأسس أنموذج بالدريج عام 1987 في الولايات المتحدة الأمريكية، أثناء فترة حكم الرئيس دونالد ريجن؛ بهدف تعزيز التنافسية الأمريكية في السوق العالمي، ولمواجهة منافسة القطاع الصناعي الياباني في الأسواق العالمية، إذ أدركت الحكومة حاجتها للتركيز على الجودة، وإطلاق جائزة وطنية.

سمي أنموذج بالدريج بهذا الاسم تقديرًا لجهود مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) وزير التجارة الأمريكي آنذاك، الذي كان داعمًا من الدرجة الأولى لجهود الجودة والتميز، ويدير المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST) National Institute for Standards and Technology التابع لوزارة التجارة الأمريكية شؤون الأنموذج.

تلقي جائزة بالدريج للتميز اهتمامًا خاصًا من الحكومة الأمريكية حيث يُقام احتفالٌ سنويٌ لتوزيع الجوائز، إذ يقوم الرئيس الأمريكي شخصيًا بتسليمها للفائزين. ويشارك في التنافس على الجائزة المنظمات الصناعية، وشركات الخدمات، والشركات الصغيرة، والمنظمات التعليمية، والصحية، إضافة إلى المنظمات الخيرية وغير الربحية، والوكالات الحكومية.

تسهم الجائزة في تعزيز المقدرّة التنافسيّة؛ من خلال تحسين الممارسات التنظيميّة، وتسهيل التّواصل، وتبادل الخبرات، وكون الجائزة تشكل أداة فهم للأداء التنظيمي، فهي توجّه الخطط الإستراتيجية، وتوفّر فرص التّعلّم.

يستند أنموذج جائزة بالدريج إلى سبعة معايير رئيسة كالاتي: القيادة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، التركيز على المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، ونتائج الأداء. ينفّرع عنها ثمانية عشر معيارًا فرعيًا (NIST,2019).

### جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية:

أنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ 2002/9/4 بقرار من الملك عبد الله الثاني في الأردن؛ بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات، والمؤسسات الحكومية، والخدمات المقدّمة للمواطنين الأردنيين، والمقيمين، والمستثمرين، والسياح، من خلال نشر الوعي بمفاهيم إدارة الأداء المتميز، والشفافية، وتبسيط الضوء على قصص النجاح والممارسات الإدارية الناجحة في القطاع العام، وخلق ثقافة التميز لديهم. مسترجع من <https://www.kace.jo>

توفّر الجائزة مرجعية إرشادية، وأسس معيارية لقياس التطور في أداء المؤسسات الحكومية، وقد طوّر مركز الملك عبد الله الثاني للتميز أنموذج التميز الحكومي الأردني (KACE-5.0) تحت إشراف نخبة من الخبراء والمختصين.

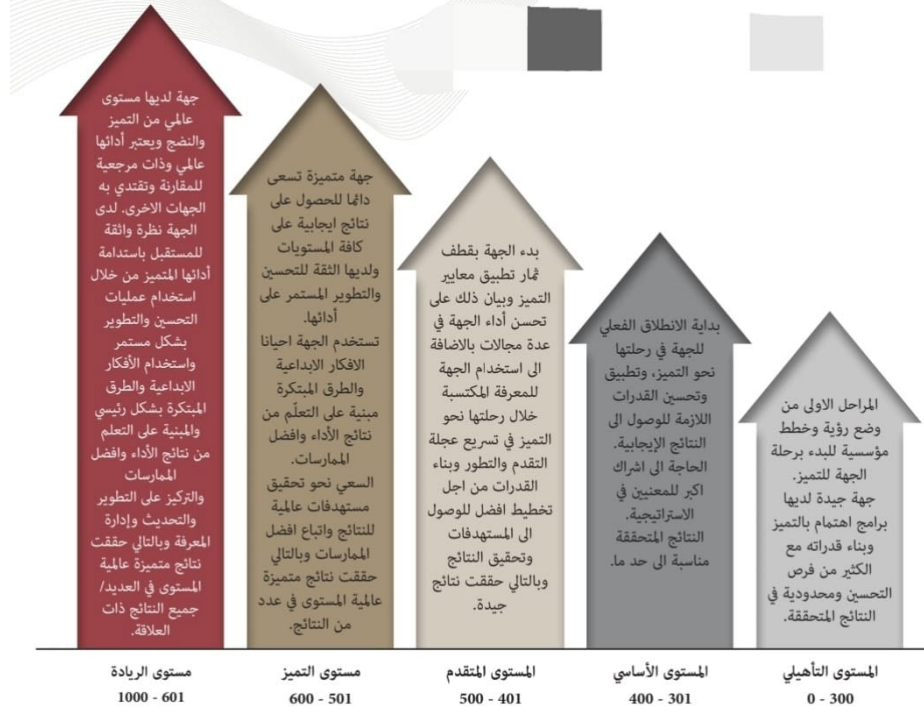
يشتمل أنموذج التميز الحكومي الأردني على ثلاثة محاور يبينها الشكل (3) الآتي وهي: التخطيط والتنفيذ والتحول، تضم سبعة معايير رئيسية هي: التوجهات الوطنية والقطاعية، الدور القيادي، الإستراتيجية المؤسسية، إدارة الموارد الحكومية، المهام الحكومية، التحوّل الرقمي، التحسين والتطوير.

الشكل (3): أنموذج التميز الحكومي الأردني (KACE-5.0)



المصدر: <https://www.kace.jo>

حددت خمسة مستويات للتميز هي: المستوى التأهيلي، المستوى الأساسي، المستوى المتقدم، مستوى التميز، مستوى الريادة، والشكل (4) الآتي يوضح هذه المستويات:



#### الشكل (4) مستويات التّميّز في أنموذج التّميّز الحكوميّ الأردنيّ

المصدر: [/https://www.kace.jo](https://www.kace.jo)

تضمّ جائزة الملك عبد الله للتميّز ثلاث جوائز هي: جائزة الأمين/ المدير العام المتميّز، جائزة الموظّف الحكوميّ المتميّز، جائزة فريق التّغيير المتميّز.

#### جائزة دبي للتميّز الحكوميّ:

أنشأ الشّيخ محمد بن راشد آل مكتوم - نائب رئيس دولة الإمارات- في أيلول عام 1997 برنامج دبي للتميّز الحكوميّ؛ بهدف تطوير القطاع الحكوميّ في دبي. تضمّ الجائزة ثماني جوائز فرعية وهي: جائزة النّخبة، الجهة الحكوميّة الرّائدة، أفضل جهة في مجال الابتكار، أفضل جهة في تحقيق خطّة دبي 2021، أسعد بيئة عمل، أفضل جهة في مجال الحكومة الرّقميّة، أفضل جهة في مجال تقديم الخدمات، وأفضل جهة في مجال الكفاءة والحوكمة.

تضمّ الجائزة ثلاثة محاور وهي: محور الرّؤية، ومحور القيمة المميّزة، ومحور ممكّنات التّطوير. تنطوي هذه المحاور على تسعة معايير هي: إدارة التّطوّر، التّوجه الرّياديّ، المهمّات الحكوميّة الرّئيسة، القيمة

المجتمعية، رأس المال البشري والتّوطين، إدارة الموارد، الابتكار، إدارة البيانات والتّعليم المؤسسي، والتّمكن الرّقمي (المجلس التنفيذي، 2024).

## متطلبات تطبيق نماذج التّميز في المؤسسة:

كي يُفاس التّميز في المؤسسة بطريقة تحقق الهدف أو الغاية التي وضع لها، يرى كانجي (Kanji, 2002) ضرورة اتّباع ما يأتي:

- 1- النّظر إلى المؤسسة كنظام: يجب النّظر إلى المؤسسة كنظام كامل متكامل قبل التّطرق إلى الحكم على أجزائه، فعملية التّحسين لا تجري على قسم من أقسام المؤسسة دون النّظر إلى بقية الأجزاء؛ إذ إنّ هذا التّهج يزيد من ضعف المؤسسة، ولا يحقق التّوازن المطلوب. بل لا بدّ من النّظر إلى المدخلات والعمليات والمخرجات والتّغذية الرّاجعة ودراساتها بشكل متكامل ودقيق.
- 2- بناء أنموذج: والأنموذج كما يرى كانجي هو فكرة مجردة، تقدّم رؤية مبسّطة للواقع، والغرض منه فهم الواقع. وهذه العملية -غالبا- هي عملية معقّدة؛ وذلك لأنّ نظام المؤسسة معرّض للتّغيير المستمر تبعاً للتّغيرات الخارجيّة المؤثّرة عليه، وبناءً عليه يجب على الأنموذج أن يكون متكيّفاً مع هذا التّغير، ويجب أن يتضمّن أهم العناصر داخل وخارج النّظام التي تؤثر فيه.
- 3- استخدام الأنموذج للفهم: بعد إعداد الأنموذج يُستخدم لفهم أداء المؤسسة وفحص تفاعل عناصرها مع المؤثّرات الداخليّة والخارجيّة، وهنا يأتي دور استخدام أدوات القياس التي تختارها المؤسسة من أدوات القياس الخاصّة بنماذج التّميز، فعلى سبيل المثال إذا اختارت المؤسسة تطبيق أنموذج التّميز الأوروبي (EFQM) فستستخدم أدواته للقياس (RADAR) حيث يُمنح كل معيار علامة معيّنة.

أما أوكلاند (Okland, 1999) فيرى ضرورة توافر خمسة أمور رئيسية، في نماذج التّميز وهي:

- 1- سهولة الاستخدام والبعد عن التّعقيد.
- 2- المرونة والمقدرة على التّكيف مع المتطلّبات التّنظيميّة المختلفة.
- 3- المقدرة الماليّة، وتعتمد على طبيعة الأنموذج وما يتطلّبه من عدد استشاريين، وعدد محاور التّقييم التي يضمّها.
- 4- فعاليّة الأنموذج لقياس ما صُمّم له.
- 5- المصدقيّة، وهنا يبرز تساؤل إلى أيّ مدى يمكن الوثوق بنتائج القياس؟

المنظمات – كما وضّحت الدراسة سابقًا- لا تعمل في بيئات ثابتة، وعليه فالمؤثرات التي تؤثر في أداء المنظمة تتغير تبعًا لتغير الظروف، التي تتأثر بها المنظمة. يقول ديمينج (Deming,1994) إنّ النظام لا يستطيع فهم نفسه، وهذا يعني أنّ على المؤسسة اكتساب المعرفة من خارجها، ويرى ديمينج أنّ على المؤسسة قياس كلّ ما هو حيويّ في المؤسسة؛ لأنّ القياس هو الذي يمكّن المؤسسة من اتّخاذ القرار الصّحيح، استنادًا إلى القول المأثور "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وما لا يمكن إدارته لا يمكن تطويره".

تحقيق التميّز أو الفوز بجائزة التميّز ليس أمرًا سهلاً، ولا يمكن تحقيقه في وقت قصير، وقد أشار هارولد إلى أهميّة النّضج للتميّز التنظيمي، إذ يرى هارولد أن عمليّة النّضج يجب أن تسبق التميّز، وعليه فإن تنفيذ أيّ نموذج للتميّز يبدأ بالفعل بالالتزام الصادق بالتميّز، كما يتجلى في نشر أنموذج التميّز المختار، والتّقدم أثناء عمليّة صنع التميّز، ومراجعة وإجراء أيّ تعديلات مطلوبة، والتّعلّم من رحلة التميّز ثم الانتقال إلى مرحلة استدامة نتائج التميّز، وفي كل مرحلة من المراحل بإمكان المنظمات استخدام مجموعة متنوّعة من الأدوات الخاصّة بمبدأ، أو معايير الجودة لأنموذج المختار (Harold,2019).

وقد وضّح لازرادو وبوزبيك في دراسة أجريها استنادا إلى الفائزين بجائزة دبي للجودة (DQA) الخطوات التي يجب أن تتبّعها المنظمة للوصول إلى النّضج وهي (Lasrado&Uzbek,2017):

- 1- مشاركة الإدارة العليا والتزامها بالتميّز، ودعمها الموظّفين وإشراكهم في تقييم خطط العمل، وتشكيل فرق التنفيذ.
- 2- إشراك الموظّفين والتّخطيط بعد الخطوة الأولى، وأخذ التّغذية الرّاجعة وعقد الاجتماعات الدّوريّة.
- 3- تكييف أنموذج التميّز ومواءمته مع المنظمة، وهنا من الضّروريّ فهم الأنموذج ومواءمته مع الممارسات الحاليّة مع عوامل تمكين الأنموذج وإيجاد طرق لضبط العمليّات وتلبية المتطلّبات.
- 4- التّقييم الذاتي ويتخلّله التّدقيق والمراجعة، وخطّة العمل التّصحيحيّة وتحسين العمليّات والإجراءات.
- 5- التّحسين المستمر تبعًا للمتغيّرات المُستمرّة في بيئة العمل.
- 6- إعداد الوثائق وجمع الأدلة للمشاركة في الجائزة.

## المحور الثالث: الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

يعدّ الأنموذج الأوروبي للجودة وإدارة التميز (EFQM) من أبرز نماذج إدارة التميز استخدامًا في الوقت الحاضر، وتُلقي الدراسة في هذا المحور الضوء على تفاصيل هذا الأنموذج وفق الآتي:

### نشأته وتطوره:

نشأت الشرارة الأولى لتصميم هذا الأنموذج عام 1988 م، وتحديدًا في بروكسل في 15 سبتمبر 1988، في القاعة التاريخية في قلعة فال دوتش (Vall Duchesse) من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز، التي ترعى تطوير هذا الأنموذج، وجوائزها، وتعزيز مقدرات المؤسسات التنافسية، وقد أنشئ من خلال استعراض أداء (14) شركة من أفضل الشركات الأوروبية بإشراف الخبراء والأكاديميين في علم الإدارة والجودة، وهي: شركة روبرت بوش، شركة الاتصالات البريطانية، شركة بول، داسو للطيران، فيات أوتو، نستله، فيليبس، رينو، فولكس فاجن، AB للإلكترونيات، شركة سيبا-جيجي، الخطوط الجوية الملكية الهولندية، شركة سولزر الهندسية، شركة أوليفتي. وقد وُثقت أفضل الممارسات لهذه الشركات، استعدادًا لإنشاء مُسودة أنموذج تميز خاصٍ بالمؤسسة الأوروبية للجودة والتميز.

جاءت الإرهاصات الأولى لهذا الأنموذج؛ نتيجةً لمخاوف الدول في أوروبا الغربية بشأن موقعها التنافسي داخل الاقتصاد العالمي، بعد النجاح الياباني العملاق، وردود الفعل الأمريكية اتجاهه (Sommerville,2013)، وفي أكتوبر 1989 اشترك المديرون التنفيذيون لـ (67) شركة أوروبية في تطوير وثيقة السياسة وأعلنوا التزامهم بتحقيق رؤية ورسالة (EFQM). مسترجع من [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

الأنموذج الذي "وُلد على سرير مستشفى ورأى النور في مصعد فندق!" هذا ما يرويهِ كونتي في مذكراته عن ولادة فكرة أنموذج (EFQM) للتميز، خلال فترة تلقيهِ العلاج في المستشفى، و في مصعد فندق في بوسطن في الرابع من ديسمبر عام 1990، قدّم كونتي لكيس فان هام أول أمين عام للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة مجموعة أوراقه التي تصف المقترح لأنموذج جائزة الجودة الأوروبية (Conti,2007 p113)، و خلال هذا العام عملت مجموعة من الأعضاء في المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز على تطوير الأنموذج، من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج المتاحة، والاستفادة من التجارب السابقة، وبعد الانتهاء من تطوير الأنموذج بشكل أولي تمّت مراجعته من قبل ثلاثئة منظمة من منظمات القطاع الخاص في دول أوروبا الغربية، وقد هدفت هذه المراجعة إلى التّحقق من تمثيل المحتوى للواقع، وتحديد أهميّة أساليبه وأنشطته داخل منظمة ممتازة.

وفي عام 1991 أطلقت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة جوائز الجودة الأوروبية بناء على التقييم الذاتي التنظيمي للأنموذج. أما في عام 1992 فقد أنشأ بيتر ليلي وزير الدولة للتجارة والصناعة في المملكة المتحدة لجنة جائزة الجودة برئاسة دينيس هيندرسون؛ بهدف بحث جدوى تطوير جائزة تميز جديدة خاصة بالبريطانيين (Conti,2007)، وهنا كان الأنموذج مختلفاً عن جائزة مالكوم بالدريج و جائزة ديمنج؛ بسبب وجود قسم خاص بالجودة البيئية (Park,2015)، وقد استخدم الأنموذج أول مرة لتقييم المنظمات في جائزة الجودة الأوروبية عام 1992، ثم تطوّر الأنموذج إلى أن أصبح أنموذج التّميّز (EFQM) عام 1999م. وقد خضع هذا الأنموذج لتقييمات أخرى إذ أعيد تقييمه مرة أخرى عام 2009 وجرى في ضوئها تعديل الأنموذج للعام 2010 دون المساس بالهيكل العام، بل اقتصر التعديل على النسب المئوية، وأوزان المعايير، ثم تلاه تعديل 2013، وآخر تعديل هو تعديل 2019 في نسخة (EFQM) للعام 2020. (EFQM, 2020)

## مفهومه:

عرّف ستيد الأنموذج الأوروبي للتّميّز (EFQM) بأنه " أنموذج عمليّ طوّر من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management لمساعدة المنظمات في قياس تطوير أدائها في طريقها نحو التّميّز، وتحديد الفجوات، وتحفيز الحلول" (Steed,2002: 75). وعرّف أيضاً على أنه أنموذج مصمّم لمساعدة المؤسسات في معرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بها؛ لتحقيق التحسين المستمر (cooper,2012, p166).

والأنموذج الأوروبي للتّميّز (EFQM) كما عرّفته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هو أداة إدارة فاعلة، تُتيح للقادة، والموظفين، والطلّبة، والمنتفعين، فهم كيفية تحديد المنظمة لغاياتها، والإيفاء بالتزاماتها، ويهدف الأنموذج إلى توفير خارطة طريق للمنظمة من خلال الأسئلة التي تتيح للمنظمة التفكير حول تحسين الأداء، والتعامل مع التغيير، وتلبية حاجات المجتمع، وقد شهد الأنموذج العديد من خطوات التعديل والتحسين، إلا أنّ المبادئ الأساسية التي يستند إليها بقيت ثابتة (EFQM,2020,p2).

## مكونات أنموذج التّميّز الأوروبي (EFQM):

يتكوّن الأنموذج الأوروبي من ثلاثة أقسام هي:

- 1- مفاهيم التّميّز الأساسية، وهي القاعدة التي يُستند إليها لتحقيق التّميّز في المنظمة.
- 2- المعايير السبع، إذ تُستخدم هذه المعايير إطاراً يُساعد المنظمات في تحويل المفاهيم الرئيسية إلى ممارسات عملية.

### 3- أداة القياس (RADAR).

والشكل (5) الآتي للأنموذج الأوروبي موضحًا عليه الأوزان النسبية للمعايير:



شكل (5) أنموذج (EFQM) للتميز

المصدر: EFQM. (2020). The EFQM Model. EFQM

### أهداف استخدام أنموذج (EFQM):

يستخدم أنموذج (EFQM) من قبل المؤسسات للعديد من الأهداف والأغراض، إذ صُمم الأنموذج ليستخدم في فهم النضج التنظيمي للمنظمة، بحيث تقوم المنظمات من خلال استخدام الأنموذج بمراجعة أدائها الحالي، ووضع تصوّر لوضعها الرّاهن، وفهم نضجها التنظيمي الحالي، والخضوع للتقييم الخارجي وتحقيق الاعتراف، وقيادة برامج التّحول، وبناء المقدرة التنظيمية للتحسين، أو بناء مشروع جديد، واستشعار تأثير اضطراب السوق والاستجابة له، ومقارنة مرجعية الأداء، وإدارة إجراءات الشركات، وإدارة المخاطر، وتأهيل الموردين، على النحو الآتي كما ورد في (EFQM,2020):

1- فهم النضج التنظيمي: حيث تقوم المنظمات من خلال استخدام الأنموذج ومنطق رادار (RADAR) بمراجعة أدائها الحالي، وفعاليتها في خلق القيمة المستدامة، ومن خلاله تتمكن المنظمة من فهم نضجها، وأخذ تصوّر عن وضعها الرّاهن.

- 2- الخضوع للتقييم الخارجي وتحقيق الاعتراف: من خلال تطبيق الأنموذج يقوم الخبراء بمراجعة الأعمال الحالية للمنظمة، وتحديد مواطن الضعف والقوة، وثرصد الدرجات من (1000) نقطة وفقا لمستوى النضج في المنظمة، وتحصل المنظمة على شهادة اعتراف في ضوء نتائجها.
- 3- قيادة برامج التحوّل: يؤدي أنموذج (EFQM) ومنطق رادار (RADAR) دورًا بارزًا في إدارة برامج التحوّل، وتقسيم هذه البرامج إلى العديد من الخطط والنتائج المتوقعة، والتي تنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المأمول، من خلال تطبيق معايير الأنموذج.
- 4- بناء القدرة التنظيمية للتّحسين: حيث تبدأ خطوات المنظمة نحو التطوير والتّحسين من خلال تقييم الأداء الحالي لها، ومراقبة التّقدّم، وتطوير عقلية التّحسن المستمرة.
- 5- بناء مشروع جديد: تزود أساسيات أنموذج (EFQM) المنظمة بخريطة طريق لبناء إستراتيجية تركز على المعنيين، وتحقيق قيمة مستدامة، سواءً أكانت الأعمال الجديدة كبيرة أم صغيرة.
- 6- استشعار تأثير اضطراب السوق والاستجابة له: من خلال وضع الأولويات التي تكفل للمنظمة تجاوز التّغييرات المتسارعة والمفاجئة، إذ يؤدي الأنموذج ومنطق رادار دورًا مهمًا في مساعدة المنظمة على استشعار هذه التّغييرات والاستعداد لها.
- 7- مقارنة مرجعية الأداء: إن استخدام العديد من المنظّمات للأنموذج يوفّر لغة مشتركة بين المشتركين، ويبسر التّعلم والإفادة بين الأقران.
- 8- إدارة إجراءات المنظمة: بحيث يوفر تقييمًا أساسيًا للخطط المستقبلية للمنظّمات، ودراسة مدى توافقها مع واقع المنظمة، وإمكاناتها، وبمعنى آخر يُمكن المنظمة من تصوّر المستقبل وفقًا لمعايير الأنموذج.
- 9- إدارة المخاطر- بناء المرونة: يتيح استخدام المنظّمات للأنموذج بناء مرونتها وذلك عند مواجهة المخاطر الناشئة التي حُددت من خلال الأنموذج، وبذلك ترتب المنظمة أولوياتها، وضمان تقليل المخاطر أو السيطرة عليها.
- 10- تأهيل مقدرة وملاءمة الموردین: تستخدم المنظّمات أنموذج (EFQM) ومنطق رادار (RADAR) لاستكمال عمليات الشراء والتّمويل، ومراقبة وتحسين أداء الموردین.

### عناصر أنموذج (EFQM):

يتكوّن الأنموذج الأوروبي للتّميز (EFQM) من ثلاثة عناصر تستند إلى سبعة معايير. حيث جاء التّوجه في باكورة العناصر وله معياران هما: الغاية والرؤية والإستراتيجية، ومعيار الثقافة المؤسسية والقيادة،

أما العنصر الثاني فهو التنفيذ، ويتضمن ثلاثة معايير هي: إشراك المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحوّل، في حين جاء عنصر النتائج ثالثاً، متضمناً معياري انطباق المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي (EFQM,2020)

## المجال الأول: التوجّه

يشير مفهوم التوجّه وفق أنموذج (EFQM) إلى تمهيد الطريق للمؤسسة لتحقيق الريادة ضمن نظامها الأيكولوجي، وتنفيذ خططها المستقبلية، من أجل تحقيق نتائج باهرة ومستدامة من خلال: تحديد غايات ملهمة، تطوير رؤية طموحة، تطوير إستراتيجية تتمحور حول إيجاد قيمة مستدامة، وبناء ثقافة التفوق والنجاح. ويضمّ مجال التوجّه معيارين هما:

## المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية

حيث تُعرّف المؤسسة المتميّزة وفق هذا المعيار من خلال وجود غاية ملهمة، ورؤية طموحة، وإستراتيجية مُلبيّة. فغاية المؤسسة أن تبيّن أهميّة عملها، وتهيئ المؤسسة لتوفير وتطوير قيمة مستدامة للمعنيين جميعهم، وأن توفر إطار عمل تتولى فيه مسؤولية إسهامها وتأثيرها على النظام الأيكولوجي الذي تعمل فيه.

في حين على رؤية المؤسسة أن تصف ما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل، وتُلبي الغرض منها في اختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية بوضوح، وتمثّل الرؤية الرّكيزة الأساسيّة لتحديد الإستراتيجية بما يتوافق مع الغايات الرّئيسة للمؤسسة.

ويجري من خلال إستراتيجية المؤسسة وصف كيفية تحقيق غاية المؤسسة، وتوضيح خطط المؤسسة التفصيليّة المتعلقة بتحقيق الأولويات الإستراتيجية والرؤية. كما أنّ المؤسسة المتميّزة عليها أن تفهم النظام الأيكولوجي، بما في ذلك التوجّه العالمي، ومتطلبات السوق الحالية والمستقبلية، وإدراك قدراتها الحالية والعمل على تطوير أدائها وإمكاناتها، كما أنّ المؤسسة المتميّزة تصمّم وتطبّق نظام الحوكمة، وإدارة الأداء بشكل يتناسب مع إستراتيجياتها، والمستجدّات في النظام الأيكولوجي، وتمكّن نظام المساءلة والشفافية، وتُلبي متطلبات الحوكمة القانونيّة والتنظيميّة ذات الصلة.

## المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

الثقافة المؤسسية وفق أنموذج (EFQM) هي مجموعة محدّدة من القيم والأعراف التي يتمّ تشاركها في المؤسسة، بحيث تؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً. والمؤسسة المتميّزة في

منظور (EFQM) هي التي تتبنى القيادة كنشاطٍ وليس كدورٍ؛ فالقيادة تتعلق بالمؤسسة ككلٍ وليس بفردٍ مُعيّن، فالسلوك القياديّ الأنموذجيُّ هو الذي يُلهم الآخرين، ويُكيّف القيم والأعراف في توجيه الثقافة المؤسسيّة، والمؤسسة التي تطمح بأن تكون أنموذجًا يُحتذى عليها أن توجه ثقافة المؤسسة وترعى القيم، فضلًا عن تهيئة الظروف لتحقيق التغيير، وتمكين الإبداع والابتكار، وتوحيد الجهود والانخراط في تحقيق غاية المؤسسة ورؤيتها وإستراتيجيتها من خلال تقدير المعنيتين ومشاركة قصص النجاح، وتعزيز السلوكات المرغوبة.

## المجال الثاني: التنفيذ

كما ذكرت الدراسة سابقًا فإنه في سبيل أن تُحقق المؤسسة نتائج باهرةً عليها أن تحدّد غايةً ملهمةً، وتطوّر رؤيةً طموحةً، وتطوّر إستراتيجيةً تتمحور حول قيمةٍ مستدامةٍ، فضلًا عن بناء ثقافة التّفوق والرّيادة. إذ إنّ تحديدَ توجه المؤسسة يُسهّل الطريق للخطوة التّالية وهي التنفيذ، ولكي يجري التنفيذ كما هو مخطّط له يُشترط أن تدرك الفئات المعنيّة نظامها الأيكولوجي وتفاعل بشكل كامل مع الفئات الأساسيّة لنجاحها، والسعي نحو بناء قيمة مستدامة، وإدارة مستويات الأداء لتحقيق النّجاح، واستدامته.

ويضم مجال التنفيذ ثلاثة معايير وهي: إشراك المعنيتين، وبناء قيمة مستدامة، ومعيار قيادة الأداء والتّحوّل، كما يأتي:

## المعيار الثالث: إشراك المعنيتين

والمعنيون في نظام (EFQM) خمسة أصناف وهم:

**المتعاملون:** وهم الجهات المستفيدة من المنتجات والخدمات، وقد يكون المتعامل مباشرًا أو غير مباشر، وقد يكون مستخدمًا أو مشاركًا أثناء رحلة المتعامل، أو من المستهلكين، أو المنتجين، أو الأشخاص المشاركين في قرارات الشراء.

وهنا يبرز دور المؤسسة المتميّزة في تصنيف المتعاملين بناءً على أسس واضحة، كالخصائص الاجتماعيّة والاحتياجات والتّوقعات، وسلوك الشراء والاستخدام، وعلى المؤسسة أن تبني علاقاتٍ مستدامةً معهم.

**العاملون:** وهم الأفراد أو المجموعات الذين توظّفهم المؤسسة، إذ تضع المؤسسة المتميّزة خططاً إستراتيجيّةً للعاملين تدعم خططها الشاملة، وتتكيف مع الاحتياجات والتّوقعات المتغيرة للعاملين الحاليين والمستقبليين، مع مراعاة تغيير التّوقعات، والتّوازن بين الجنسين، وتكافؤ الفرص، والتنوّع، وبيئة العمل، وضرورة العمل على تمكين العاملين، وتطوير معارفهم وقدراتهم، وخلق بيئة محفّزة، معزّزة بالمكافأة والتقدير.

**المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة:** وتتضمن هذه الفئة الأفراد أو المجموعات الذين تكون المؤسسة مُساءلةً أمامهم، فيما يتعلق بالأمر المالي والقانونية، مثل: المالكين والمساهمين، والمستثمرين، ومؤسسات التمويل، والدوائر الحكومية، والهيئات المحلية، أو الإقليمية. وهنا على المؤسسة المتميزة أن تعمل على فهم توقعاتهم واحتياجاتهم، وإشراك المعنيين الرئيسيين في تحقيق التحسين، وتحقيق المنفعة المتبادلة، من خلال بناء العلاقات القائمة على الثقة المتبادلة، والالتزام بالشفافية.

**المجتمع:** وتتضمن هذه الفئة الأفراد أو الجماعات خارج المؤسسة، سواء أكان المجتمع المباشر، أم الأوسع. وقد اشترطت (EFQM) على المؤسسة المتميزة أن تدرك وتحدد مجالات الإسهام في المجتمع، من خلال رسالتها ورؤيتها وإستراتيجيتها، والحرص على ديمومة العلاقة مع المعنيين في المجتمع؛ لتحقيق المنفعة المتبادلة، من خلال فتح قنوات اتصال فاعلة، والإفادة من التغذية الراجعة التي تحصل عليها المؤسسة من فئات المجتمع والمتعلقة بأرائهم، والاستجابة السريعة لها، فضلاً عن الالتزام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه المعنيين، وبناء علاقة ثقة متبادلة.

**الشركاء والموردون:** وتتضمن هذه الفئة الأطراف الخارجية التي تختار المؤسسة العمل معهم لتحقيق غاياتها والأهداف المشتركة التي تعود بالنفع على الطرفين. والمؤسسة المتميزة هي التي تُصنّف الشركاء بما يتماشى مع رؤيتها وأهدافها، وتضمن عمل الشركاء الرئيسيين وفق إستراتيجيتها وقيمها، مع الالتزام بالنزاهة والشفافية، وبناء علاقات تتسم بالثقة المتبادلة بهدف بناء قيمة مستدامة، وتحقيق المنفعة المتبادلة عن طريق التعاون المشترك وتبادل الخبرات.

### **المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة**

تُدرِك المؤسسات المتميزة أنّ بناء قيمة مستدامة أمرٌ ضروريٌّ لنجاحها على المدى الطويل، ومصدر قوتها السوقية، وفي الوقت ذاته تدرك أنّ احتياجات المعنيين قد تتغيّر مع مرور الوقت، وأنّ عليها أن تستفيد من التغذية الراجعة حول منتجاتها.

ويتضمن بناء القيمة المستدامة الخطوات الآتية:

1- تصميم وبناء القيمة: فالمؤسسة المتميزة تدرك ما يميّزها عن الآخرين وخاصة المنافسين منهم، وتُضمّن هذه الميزات في بناء قيمتها، فضلاً عن إشراك المعنيين في عملية التطوير؛ لتنمية هذه القيمة، وتطوير مجموعة من الخدمات بما يتلاءم مع غاية المؤسسة، ومع الحاجات الحالية

- والمستقبلية للفئات المستهدفة الحالية والمحتملة، مع مراعاة الصحة العامة والسلامة، والبيئة، والإفادة من نتائج الأبحاث على السوق والتغذية الراجعة لتطوير وتحسين عرض القيمة وبنائها.
- 2- **التواصل وبيع القيمة:** تقوم المؤسسة المتميزة بعرض القيمة الخاصة بها وإيصالها للمتعاملين الحاليين والمحتملين، والفئات المستهدفة الأخرى من خلال رسائل جاذبة ومؤثرة، من خلال استغلال عالم الإنترنت وتأثيره، واستخدام إستراتيجيات بيع متخصصة.
- 3- **تقديم القيمة:** تسعى المؤسسة المتميزة لبناء القيمة بفاعلية وكفاءة، مع ضمان مقدرة المؤسسة على تحقيق غاياتها، وتقديم قيمة مستدامة، من خلال تقديم باقة من الخدمات والحلول بطريقة تتجاوز توقعات الفئة المستهدفة، بطريقة آمنة تقلل من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع، كما تقدم المشورة للفئات المستهدفة حول الاستخدام للخدمات والحلول.
- 4- **تحديد وتطبيق التجربة الشاملة:** بحيث تستخدم المؤسسة المتميزة المعلومات المتوفرة عن الفئة المستهدفة لتنفيذ تجربتها الشاملة، وإحراز تقدم سلس وفعال في مراحل تطور القيمة كافة، والاستفادة من الفرص المتاحة، وتوفير الموارد والكفاءات وتمكين العاملين، وتصميم طرق لجمع التغذية الراجعة؛ لتحسين مراحل بناء القيمة وخدمات المؤسسة.

## المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

لضمان تحقيق المؤسسة النجاح الحالي والمستقبلي، لا بد لها من أن تلبي مطلبين رئيسيين في الوقت ذاته، فالمطلب الأول: هو أن تقوم بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية، أو ما يعرف بقيادة الأداء، والمطلب الثاني: هو إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تعترضها، وبمعنى آخر قيادة التحول. إن التوافق بين هذين المطلبين يؤدي إلى التأكد من تحقيق الإنجازات الحالية، والاستعداد للمستقبل في الوقت نفسه. ولكي تحقق المؤسسة التوافق بين قيادة الأداء والتحول عليها أن تلتزم بالنقاط الآتية:

- 1- **قيادة الأداء وإدارة المخاطر:** تستخدم المنظمة المتميزة إدارة الأداء للتأكد من وجود ترابط بين غايتها وإستراتيجيتها وأهدافها لتحقيق قيمة مستدامة، فضلاً عن توجيه التحسينات المستندة إلى الحقائق، من خلال تحديد المخاطر، وتقييم التأثيرات المحتملة على الأولويات الإستراتيجية، ورصد الفرص المتاحة، وتطوير خطط لإدارة المخاطر، وتنفيذها في أبعاد شتى كالقانونية والثقافية، والتقنية، والمالية، والإستراتيجية.
- 2- **التحول المؤسسي للمستقبل:** تحدد المؤسسة المتميزة احتياجات التحول والتغيير مع مراعاة أهداف المؤسسة وتقوم بتكييف الإستراتيجية الحالية لتلبية الاحتياجات المستقبلية، من خلال تنفيذ الأعمال

بناء على التّحدّيات والفرص، كما إنّ المؤسسة المتميّزة تبني الهيكل التّنظيميّ وفق ما يخدم رؤيتها، وإستراتيجيّتها، ويضمن التّغلب على التّحدّيات، واستغلال الفرص، من خلال أساليب عملٍ مرنةٍ.

3- قيادة الابتكار والاستفادة من التّكنولوجيا: توفّر المؤسسة المتميّزة الموارد التي تدعم الابتكار والإبداع، والاستفادة من الابتكارات التي تدعم التّحسين الحاليّ والتّحوّل في المستقبل، والاستفادة من الإمكانيات التّقنيّة في بناء القيمة، وإجراء التّحسينات على العمليّات، إذ إنّ التّطوّرات التّكنولوجيّة تعظّم من الفائدة المحقّقة، إضافة إلى عمل تقييمٍ للتّكنولوجيا المستخدمة باستمرار من أجل ضمان تحقّق الفائدة للمؤسسة.

4- الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة: تحدّد المؤسسة المتميّزة البيانات المطلوبة لدعم خطط التّحوّل، وتوظّف هذه البيانات، وتُجري أساليب التّحليل المتقدمة واستخدامها بطريقة أخلاقيّة، مع احترام حقوق مقدمي البيانات، وتأمين هذه البيانات وحمايتها كالمليكيّة الفكريّة، في سبيل الحصول على قيمةٍ من خلالها، قادرةٍ على تحقيق رؤى قابلةٍ للتّنفيذ في الوقت الحاليّ أو المستقبل، من أجل تحقيق قيمةٍ مستدامةٍ للمؤسسة.

5- إدارة الأصول والموارد: تستخدم المؤسسة المتميّزة الموارد الماليّة وتديرها بطريقة مستدامة، ومتوازنة، تضمن النّجاح الحاليّ والمستقبليّ، وتتبع طرق مبتكرةً لتحقيق أقصى قدرٍ من قيمة الأصول، والموارد لتعزيز الأداء، وأهداف التّحوّل، وتحديد الأصول والموارد غير اللازمة والتّخلص منها بطرق مسؤولة.

### المجال الثالث: التّناج

يتضمّن هذا المجال ما حقّقه المؤسسة خلال التّوجيه والتّنفيذ، بما في ذلك التّنبؤات المستقبلية، ويتضمّن هذا المجال معيارين هما:

### المعيار السادس: انطباعات المعنّيين

يركّز هذا المعيار على التّناج المستندة إلى ردود الفعل من المعنّيين الرّئيسيين حول تجاربهم الشّخصيّة في التّعامل مع المؤسسة، وقد تتعلّق هذه الانطباعات بالمعنّيين السّابقين، أو الحاليين، ويحصل عليها من مصادر عدّة، كاستبيانات الرّأي، ومجموعات التّركيز، والصحّافة، ووسائل التّواصل الاجتماعيّ، وتقارير

المستثمرين، وغيرها من المصادر، إضافة إلى الانطباعات التي يكوّنها المعنيون الرئيسيون عن المؤسسة من خلال خبراتهم الشخصية.

المؤسسة المتميزة هي التي تحدّد مدى نجاحها في تنفيذ إستراتيجياتها لتلبية احتياجات وتوقّعات المعنيّين، واستخدامها تحليل الأداء للتّنبؤ بالأداء المستقبليّ، وتستفيد من نتائج انطباعات رأي المعنيّين للتأثير على توجّه المؤسسة وتنفيذ إستراتيجياتها. ويتعيّن على النتائج أن تغطي انطباعات المعنيّين وفق الآتي:

- **نتائج انطباعات المتعاملين:** على سبيل المثال حول التجربة المقدّمة، أو مستوى التزام الموظّفين تجاه المتعاملين، أو سمعة المؤسسة، أو منتجاتها، أو توظيف المؤسسة للابتكار، أو التّكنولوجيا المستخدمة، أو فعالية قنوات الاتّصال، وغيرها الكثير.
- **نتائج انطباعات العاملين:** قد تكوّن هذه الانطباعات حول تجربتهم الشخصية في العمل لدى المؤسسة، أو التزام المؤسسة بتكافؤ الفرص، والتّوازن بين الجنسين، أو دعم المؤسسة للحياة الشخصية للعاملين، وتمكين قدرات العاملين، وتعزيز أدائهم، والتّواصل الداخليّ، وآليات تنفيذ الإستراتيجيات، وغيرها.
- **نتائج انطباعات المعنيّين بمصالح الأعمال والحوكمة:** وتشمل تجارب المالكين، أو المساهمين، أو منظمات التّمول، أو الدوائر الحكوميّة، أو الهيئات المحليّة، وغيرهم حول الإدارة الماليّة للمؤسسة، وهيكل الحوكمة والشفافية، وإدارة المؤسسة للمخاطر، وسمعة المؤسسة، وقدرتها على استشراف المستقبل وتحديد توجّهاتها والتّعامل معها بجديّة ونجاح، فضلاً عن تجربة المعنيّين مع المؤسسة بشكلٍ عام.
- **نتائج انطباعات المجتمع:** سواءً أكان المجتمع المحليّ أم الدوّليّ فيما يتعلّق بمقدرة المؤسسة على تلبية توقّعات المجتمع، وتأثير عمليّاتها وإدارتها، وسلوكها الأخلاقيّ عليه، والتزام المؤسسة بالحدّ من اللامساواة، والاهتمام بالتنوّع العرقيّ، والتّوازن بين الجنسين.
- **نتائج انطباعات الشّركاء والموردين:** حول إنجازات المؤسسة، ومشاركتها في الإبداع، وتحقيق المنفعة المتبادلة، بالإضافة إلى خبراتهم في التّعامل مع المؤسسة، ومعدل تطبيق التّكنولوجيا الحديثة، وإدارة التّواصل والعلاقات مع المؤسسة، واستدامتها.

## المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

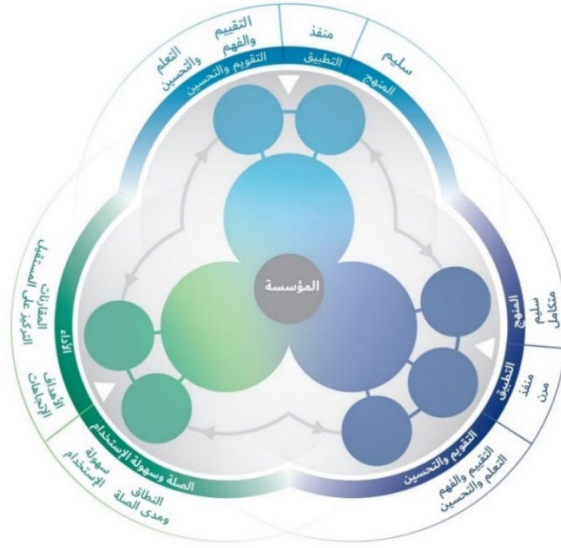
يركّز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث المقدرة على تحقيق الغاية والإستراتيجية، وبناء قيمة مستدامة، والملاءمة المستقبلية، وتستخدم هذه النتائج من قبل المؤسسة لرصد وفهم التحسن، والتنبؤ بتأثير هذا الأداء على انطباعات المعنيين وطموحات المؤسسة.

تقوم المؤسسة المتميزة باستخدام المؤشرات المالية، وغير المالية لقياس الأداء الإستراتيجي والتشغيلي، وفهم العلاقة بين انطباعات المعنيين والأداء الفعلي، والمقدرة على التنبؤ بتطور الأداء المستقبلي. كما تأخذ المؤسسة المتميزة بعين الاعتبار الاحتياجات، والتوقعات على الصعيدين الحالي والمستقبلي، وفهم الأسباب الحقيقية المؤثرة على الأداء، واستخدام النتائج الحالية للتنبؤ بالمستقبل بدرجة تأكيد عالية. ومن المؤشرات التي تبني المؤسسة نتائجها عليها ما يأتي:

- الإنجازات في تحقيق غاية المؤسسة، وبناء القيمة المستدامة، وتشمل تحقيق الأهداف الرئيسية وأهداف التحوّل.
- تحقيق توقعات المعنيين: كمؤشرات تسليم المنتجات، وخدمة العملاء، والتعامل مع الشكاوى، والحصة السوقية، والتدريب والتّمكن الوظيفي، وتقييم أداء الأفراد، والأنشطة البيئية والمجتمعية.
- الأداء الاقتصادي والمالي من حيث الإيرادات والربح، ومعدلات الأرباح، وتكلفة المشاريع، والكفاءة في استخدام المواد المالية، وكلّ ما يتعلّق بالأمر المالية للمؤسسة.
- الإنجازات في قيادة الأداء والتحوّل؛ من خلال الاطّلاع على تصوّرات المجتمع حول مؤشرات الأداء، والكفاءة والفاعلية، وتغيّر أداة الإدارة، وإنجاز الابتكار.
- مقاييس التّوقعات المستقبلية، وتشمل تحليل أنماط الأداء ومجموعات البيانات، وتوقعات النتائج الحالية، والمستقبلية.

## أداة التّشخيص: رادار (RADAR)

رادار حسب ما عرّفه الأنموذج الأوروبي للتّميز هو "اختصار تستخدمه (EFQM) لوصف المنطق وراء الأداة التي طوّرتها لمساعدة المؤسسات في: إدارة الأعمال بشكل أفضل، وتشخيص نقاط القوّة الحالية، وفرص التّحسين." (EFQM,2020:39)، والشكل (6) يبيّن أداة رادار:



شكل (6): أداة رادار (RADAR)

المصدر: EFQM. (2020). The EFQM Model. EFQM

يُنصُّ منطق رادار على أنّ المؤسسة تحتاج إلى تحديد نتائجها التي تسعى إلى تحقيقها، والإعداد والتخطيط لمجموعة من الآليات، والطرق في سبيل تحقيق النتائج المرجوة في الوقت الحاضر والمستقبل، بالإضافة إلى تطبيق مناهج العمل بشكلٍ ملائم، والقيام بتقويم وتحسين هذه المناهج من أجل التعلّم والتّحسين، من خلال تحديد مواطن القوّة الحاليّة، وفرص التّحسين فيها، ورسم مستقبل المؤسسة في ضوء الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها، لتحقيق النتائج المرجوة. ولإجراء تحليل مفصّل لواقع المنظّمة تُقسم عناصر رادار (RADAR) إلى ثلاثة أقسام، وفي كلّ قسم وصفٌ دقيقٌ لما ينبغي للمؤسسة تحقيقه، كما يأتي:

### - تطبيق رادار (RADAR) التوجّه والتنفيذ:

يستخدم رادار (RADAR) الجدول (1) الآتي لتحليل المعيار الأول (الغاية والرؤية والإستراتيجية) والمعيار الثاني (الثقافة المؤسسية والقيادة):

## الجدول (1):

### رادار التوجّه

العناصر	الخصائص	الوصف
المنهج	السّلامة	المنهج واضح ومحدد ويهدف لتلبية احتياجات المعنيين الرّئيسيين، وصمّم بحيث يفي بالمتطلّبات المستقبلية
التّطبيق	التّنفيد	تُطبّق المناهج في النّواحي ذات الصّلة جميعها بفاعليّة، وفي الوقت المناسب
التّقويم والتّحسين	التّقييم والفهم	تُجمع التّغذية الرّاجعة حول فاعليّة المناهج وكفاءتها ونشرها وفهمها ومشاركتها
	التّعلم والتّحسين	تُستخدم التّناجح المستقاة من تحليل الاتّجاهات الناشئة والقياس والتّعلم والمقارنات المرجعيّة لإلهام الإبداع وإيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء خلال فترات زمنيّة مناسبة

المصدر: EFQM. (2020). The EFQM Model. EFQM

يستخدم رادار (RADAR) الجدول (2) الآتي لتحليل المعيار الثّالث (إشراك المعنيين) والمعيار الرّابع (بناء قيمة مستدامة) والمعيار الخامس (قيادة الأداء والتّحوّل):

## الجدول (2)

### تطبيق رادار التّنفيد

العناصر	الخصائص	الوصف
المنهج	السّلامة	المنهج واضحٌ ومحدّدٌ ويهدف لتلبية احتياجات المعنيين الرّئيسيين، وصمّم بحيث يفي بالمتطلّبات المستقبلية
	التّواؤم	المناهج تدعم توجّه المؤسّسة وترتبط مع المناهج الأخرى ذات الصّلة
التّطبيق	التّنفيد	تُطبّق المناهج في النّواحي ذات الصّلة جميعها بفاعلية في الوقت المناسب
	المرونة	التّنفيد يتيح المرونة والمقدرة على التّكيف

تُجمع التَّغذية الرَّاجعة حول فاعلية المناهج وكفاءتها ونشرها وفهمها ومشاركتها	التَّقييم والفهم	التَّقويم والتَّحسين
تُستخدم النتائج المستقاة من تحليل الاتجاهات الناشئة والقياس والتَّعلم والمقارنات المرجعية لإلهام الإبداع وإيجاد حلولٍ مبتكرةٍ لتحسين الأداء خلال فترات زمنية مناسبة.	التَّعلم والتَّحسين	

المصدر: EFQM. (2020). The EFQM Model. EFQM

### - تطبيق رادار النتائج:

يُستخدم جدول نتائج رادار الآتي لدعم تحليل المعيار السادس (انطباعات المعنيين) والمعيار السابع (الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)، والجدول (3) يوضح تحليل النتائج:

### الجدول (3)

#### تحليل النتائج

العناصر	الخصائص	الوصف
مدى الصلّة وسهولة الاستخدام	النطاق ومدى الصلّة	تُحدد مجموعة من النتائج التي ترتبط بوضوح بغاية المؤسسة وإستراتيجيتها، وتُراجع النتائج وتُحسن بشكل مستمر
سهولة الاستخدام	سهولة الاستخدام	النتائج حديثة ودقيقة وموثوقة ومصنّفة بشكلٍ مناسبٍ بتوفير فهمٍ معمقٍ يدعم تحسين الأداء والتَّحوّل
الأداء	الاتجاهات	اتجاهات إيجابية أو أداء ريادي مستدام على مدى الفترة/الدورة الإستراتيجية
	الأهداف	تُحدد أهداف ذات صلة بالتَّوجّه الإستراتيجي، وتُحقق باستمرار
	المقارنات	تُجرى المقارنات الخارجية الملائمة لتصنيف أداء المؤسسة بما يتماشى مع التَّوجه الإستراتيجي، بحيث تكون نتائج المقارنات إيجابية

بناء على ما أسس من علاقات السبب والأثر الحالي وتحليل البيانات وأنماط الأداء والمقاييس التنبؤية تدرك المؤسسة محركات الأداء الريادي في المستقبل	التركيز على المستقبل	
---	----------------------	--

المصدر: EFQM. (2020). The EFQM Model. EFQM

### وضع الدرجات باستخدام مصفوفة رادار (RADAR):

يُرصد للمؤسسة الخاضعة لتقييم (EFQM) ألف نقطة، تُوزع على المعايير السبعة، وفق ما يبيّنه الشكل (7) الآتي:



الشكل (7) توزيع الدرجات على المعايير

المصدر: EFQM. (2020). The EFQM Model. EFQM

والجدول (4) الآتي يوضّح طريقة توزيع الدرجات على المعايير الفرعية:

## جدول (4)

### توزيع الدرجات على المعايير

المجال	المعيار الرئيسي	المعيار الفرعي	الوزن النسبي	الدرجات
الحوكمة	المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية	1.1 تحديد الغاية والرؤية	20%	20 درجة
		1.2 تحديد وفهم احتياجات المعنيين	20%	20 درجة
		1.3 فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية	20%	20 درجة
		1.4 تطوير الإستراتيجية	20%	20 درجة
		1.5 تصميم وتنفيذ نظام الحوكمة وإدارة الأداء	20%	20 درجة
		المجموع: 100 درجة		
	المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة	2.1 توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم	25%	25 درجة
		2.2 تهيئة الظروف لتحقيق التغيير	25%	25 درجة
		2.3 تمكين الإبداع والابتكار	25%	25 درجة
		2.4 توجيه الصّوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والإستراتيجية	25%	25 درجة
المجموع: 100 درجة				
التفويض	المعيار الثالث: إشراك المعنيين	3.1 المتعاملون: بناء علاقة مستدامة	20%	20 درجة
		3.2 العاملون: جذب العاملين، وإشراكهم وتطويرهم واستبقائهم	20%	20 درجة
		3.3 المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين الدّعم المستمر وديمومته	20%	20 درجة
		3.4 المجتمع: الإسهام في تطويره ورفاهيته وازدهاره	20%	20 درجة

20 درجة	20%	3.5 الشركاء والموردون: بناء العلاقات و لضمان الدّعم لبناء قيمة مستدامة	
المجموع: 100 درجة			
50 درجة	25%	4.1 تصميم وبناء القيمة	المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة
50 درجة	25%	4.2 التّواصل وبيع القيمة	
50 درجة	25%	4.3 تقديم القيمة	
50 درجة	25%	4.4 تحديد وتطبيق التّجربة الشّاملة	
المجموع: 200 درجة			
20 درجة	20%	5.1 قيادة الأداء وإدارة المخاطر	المعيار الخامس: قيادة الأداء والتّحول
20 درجة	20%	5.2 التّحوّل المؤسّسيّ للمستقبل	
20 درجة	20%	5.3 قيادة الابتكار والاستفادة من التّكنولوجيا	
20 درجة	20%	5.4 الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة	
20 درجة	20%	5.5 إدارة الأصول والموارد	
المجموع: 100 درجة			
			المعيار السادس: انطباعات المعنيين
المجموع: 200 درجة			
			المعيار السابع: الأداء الإستراتيجيّ والتّشغيليّ
المجموع: 200 درجة			
			المجموع الكلي: 1000 درجة

النتائج

## المحور الرابع: الجامعات الفلسطينية

تعود الجذور التاريخية للتعليم العالي الفلسطيني إلى فترة الانتداب البريطاني، إذ رفض البريطانيون طلباً لأمين الحسيني بإنشاء جامعة المسجد الأقصى رداً على إنشاء الجامعة العبرية في القدس، وكان الفلسطينيون يلجؤون إلى الجامعات الأمريكية والبريطانية والمصرية لتلقي العلم، الأمر الذي كان مكلفاً، وغير متاح إلا لطبقة معينة من ميسوري الحال (Alfoqahaa, 2015).

وقد اهتم الفلسطينيون بإنشاء مؤسسات التعليم العالي منذ الانتداب البريطاني لفلسطين، وكانت الكلية العربية أولى مؤسسات التعليم العالي التي أسست في القدس عام 1918 والتي تحولت فيما بعد إلى دار للمعلمين، في حين كانت المدرسة الرشيدية التي أنشئت عام 1906 تدرّس المواد التحضيرية للطب والهندسة، تلاها إنشاء دار المعلمات في القدس، ومركز تدريب المعلمات الريفي في رام الله، إضافة إلى المعاهد المهنية كمدرسة خضوري الزراعية في طولكرم التي أصبحت فيما بعد جامعة حكومية، ومدرسة حيفا الصناعية في حيفا. وتوالى إنشاء المعاهد في مدن فلسطين، فقد أنشئ معهد دار المعلمات الحكومي في رام الله عام 1952، تلاه بعام إنشاء كلية بيرزيت، وعام 1955 افتتحت دار المعلمين الحكومية في غزة، تلاه عام 1960 افتتاح وكالة الغوث لمعهد تدريب المعلمين في رام الله، ومركز تدريب المعلمات في الطيرة عام 1961، وفي عام 1965 افتتح معهد النجاح الوطني لتدريب المعلمين (الحسنات، 2022)

وفقاً لبيانات وزارة التعليم العالي في كتابها الإحصائي للعام 2022، فإن عدد الجامعات الفلسطينية لغاية العام 2022 هو (20) جامعة، تقع ست جامعات منها في قطاع غزة، وهي: جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة غزة، جامعة فلسطين، وجامعة الإسرائ، أما في الضفة الغربية الحدّ المكاني للدراسة، فتوجد أربع عشرة جامعة، مصنّفة على النحو الآتي: ثلاث جامعات حكومية، سبع جامعات عامة، وأربع جامعات خاصة (وزارة التعليم العالي، 2022).

وقد قدّمت دولة فلسطين في جريدة الوقائع الرسمية بتاريخ 22-4-2018 تعريفاً لأنواع الجامعات، إذ عدّت الجامعات الحكومية بتلك التي تُنشأ بموجب قرار من مجلس الوزراء، وتُنظّم شؤونها بموجب أحكام التشريع الخاص بها، أما الجامعات العامة فهي مؤسسات غير هادفة لتحقيق الربح، بينما الجامعات الخاصة فهي الجامعات الربحية، وغير الربحية، المسجلة وفقاً لقانون الشركات (محمود عباس، 2018). وهي على النحو الآتي:

## الجامعات الحكومية:

- **جامعة فلسطين التّقنيّة -خضوري:** هي جامعة فلسطينية تقع في مدينة طولكرم، تأسست في مدينة طولكرم عام 1930 بصفتها معهدًا يخدم عموم فلسطين والدّول المجاورة، ثم تطورت عام 2007 لتصبح جامعةً تقنيّةً، ولها فرعان في رام الله، والعروب، يبلغ عددُ كليّاتها عشر كليات وهي: كليّة تكنولوجيا المعلومات، التّعليم التّكامليّ، الدّراسات العليا، الهندسة والتّكنولوجيا، العلوم التّطبيقية، فلسطين التّقنيّة، الأعمال والاقتصاد، العلوم والتّكنولوجيا الزراعيّة، الآداب والعلوم التّربويّة، وكليّة التّربية البدنيّة وعلوم الرّياضة، تضمّ (104) من البرامج في مختلف كليّاتها. مسترجع من <https://ptuk.edu.ps/ar/>
- **جامعة الاستقلال:** تأسست عام 2007 تحت مسمى الأكاديميّة الفلسطينيّة للعلوم الأمنيّة، في مدينة أريحا، وفي عام 2011 حوّلت إلى جامعة، لديها ثلاث كليّات هي: كليّة العلوم الإنسانيّة، كليّة القانون، وكليّة العلوم الإداريّة، تحتوي على (8) برامج أكاديميّة، (7) منها للبكالوريوس، وبرنامج واحد للماجستير. مسترجع من <https://alistiqlal.edu.ps/>
- **جامعة نابلس للتّعليم المهنيّ والتّقنيّ:** وهي جامعة حكوميّة تتبع وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ، تأسست عام 2021، تقدم ثلاثة مستويات من مستويات التّدريب والتّأهيل العليا المتعارف عليها في التّعليم المهنيّ، وهي: المستوى المهنيّ وتتراوح مدته من أسبوع لغاية (14) شهرًا، والمستوى التّقنيّ من سنتين لثلاث سنوات، والمستوى التّخصّصيّ من أربع لخمس سنوات، تضم الجامعة خمس كليّات هي: ابن سينا للمهن الصّحيّة، الهندسة التّقنيّة والتّطبيقية، الاتّصالات وتكنولوجيا المعلومات، الهندسة والموارد الطّبيعيّة المستدامة، وكليّة المهن والحرف. مسترجع من <http://nu-vte.edu.ps/>

## الجامعات العامّة:

- **جامعة الخليل:** تأسست في مدينة الخليل عام 1971، حيث كانت كليّةً للشريعة الإسلاميّة بثلاثٍ وأربعين طالبًا، ثم توسعت لتضم حاليًا (12) كليّة، هي: الشريعة، العلوم والتّكنولوجيا، الزراعة، التّمول والإدارة، التّمرريض، التّربية، الصيدلة والعلوم الطّبيّة، الحقوق والعلوم السياسيّة، الآداب، الدّراسات العليا، تكنولوجيا المعلومات، وكليّة الطّبّ البشري. فيما يبلغ عدد طلبة الجامعة الحاليّ (10112) طالبًا وطالبة، يدرسون (107) برامج أكاديميّة، تمنح درجة الدّبّولم والبكالوريوس والماجستير والدّكتوراة، فيما يبلغ عدد العاملين فيها (650). مسترجع من <https://www.hebron.edu/>

- **جامعة بيرزيت:** تأسست مدرسة عام 1924 وتطوّرت لتصبح جامعة عام 1972، تطرح الجامعة (145) برنامجاً أكاديمياً، منها (97) برنامجاً يؤدي إلى درجة البكالوريوس، و(42) برنامجاً للماجستير، و(3) برامج دكتوراة، وبرنامجان لدرجة الدبلوم في التربية، بالإضافة إلى برنامج الدراسات العربية والفلسطينية للطلبة الأجانب، تتوزع في (9) كليات: الآداب، الأعمال والاقتصاد، التربية، الحقوق والإدارة العامة، الدراسات العليا والأبحاث، الصيدلة والتّمرريض والمهن الصحيّة، العلوم، الفنون والموسيقى والتّصميم، وكلية الهندسة والتكنولوجيا. يبلغ عدد طلبة جامعة بيرزيت (14743)، أما أعضاء الهيئة الأكاديمية فيبلغ (428)، وعدد الطاقم الإداري (393). مسترجع من <https://www.birzeit.edu/ar>

- **جامعة النّجاح الوطنيّة:** تأسست مدرسة عام 1918 وتطورت لتصبح جامعة عام 1977، تضم أكثر من (24000) طالب، وتضم الجامعة (12) كلية موزّعة على أجزاء الحرم الجامعيّ المختلفة، هي: الاقتصاد والعلوم الاجتماعيّة، الدراسات العليا، الزراعة والطب البيطري، الطب وعلوم الصّحة، الشرف، الشريعة، العلوم، العلوم الإنسانيّة، العلوم التربويّة وإعداد المعلمين، الفنون الجميلة، القانون، الهندسة وتكنولوجيا المعلومات. تقدم هذه الكليات منتين وسبع برامج، على التّحو الآتي: (126) برنامجاً لمرحلة البكالوريوس و(78) لمرحلة الماجستير و(13) لمرحلة الدكتوراة. فيما يبلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسيّة (880)، أما أعضاء الهيئة الإداريّة (1026).

مسترجع من <https://www.najah.edu/ar/academic/undergraduate-programs>

- **جامعة القدس:** تأسست جامعة القدس عام 1977، وهي الجامعة العربيّة الوحيدة في مدينة القدس، غدت جامعة القدس واحدة من كبرى الجامعات في المنطقة العربيّة سواءً من حيث تنوع برامجها أم من حيث جسمها الطّلابي، يتوزع حرمه الجامعيّ في مواقع عدّة في مدينة القدس ومحيطها: حرم البلدة القديمة، حرم الشّيخ جراح، حرم بيت حنينا، والحرم الرّئيس في بلدة أبو ديس، تضم جامعة القدس (15) كلية تمنح الدّرجات العلميّة وهي: الطبّ، طب الأسنان، الصيدلة، المهن الصحيّة، الصّحة العامّة، الهندسة، العلوم والتكنولوجيا، القانون، الآداب والعلوم الإنسانيّة، الدراسات الثنائيّة، القدس – بارد، القرآن والدراسات الإسلاميّة، الأعمال والاقتصاد، الشريعة، العلوم التربويّة، الدراسات العليا. تضمّ الجامعة (55) برنامجاً جامعياً و(45) برنامجاً للدراسات العليا، عدد طلبة البكالوريوس (10597)، أما طلبة الدراسات العليا (1883) مع طاقم يقارب (700) عضو هيئة تدريسيّة.

مسترجع من <https://www.alquds.edu/ar/al-quds-at-a-glance-ar/>

- **جامعة بوليتكنك فلسطين:** تأسست عام 1978 بوصفها كليةً فنيّةً هندسيّةً تمنح درجة الدبّولوم، ثمّ تطورت لتمنح البكالوريوس في بعض برامج الهندسة عام 1991، إلى أن تحوّلت إلى جامعة في العام 1999، وتضمّ الجامعة عشر كليّات، هي: الدّراسات العليا، الدّراسات الثّانويّة، الطّبّ وعلوم الصّحة، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب، العلوم الإداريّة ونظم المعلومات، العلوم التّطبيقيّة، المهن التّطبيقيّة، العلوم الإنسانيّة والتّربويّة، وكلّيّة التّمرريض، إذ تقدّم هذه الكليّات (109) برامج تمنح درجة الدبّولوم والبكالوريوس والماجستير والدكتوراة. مسترجع من <https://www.ppu.edu/p/ar>
- **جامعة القدس المفتوحة:** باشرت الجامعة عملها في فلسطين عام 1991 متّخذة من مدينة القدس مقراً رئيساً لها، وتتبع نظام التّعليم المدمج؛ بالجمع بين نظام التّعليم التّقليديّ والإلكترونيّ، وقد أنشأت الجامعة فروعاً ومراكز دراسيّة في المدن الفلسطينيّة الكبرى. يقارب عدد طلبتها (45000)، يبلغ عدد فروعها (18) فرعاً موزّعة في المدن الفلسطينيّة: الخليل، يطّا، دورا، بيت لحم، القدس، رام الله والبيّرة، أريحا، سلفيت، قلقيلية، طولكرم، نابلس، طوباس، جنين، غزّة، شمال غزّة، الوسطى، خانينونس، رفح. أما الكليّات في الجامعة فهي: كليّة التّكنولوجيا والعلوم التّطبيقيّة، كليّة الزّراعة، التّنمية الاجتماعيّة والأسريّة، العلوم الإداريّة والاقتصاديّة، العلوم التّربويّة، الإعلام، الآداب، وكلّيّة الدّراسات العليا، تقدم الجامعة (65) برنامجاً أكاديميّاً. مسترجع من <https://www.qou.edu/>
- **جامعة بيت لحم:** تأسست عام 1973 بتوصية من بابا الفاتيكان بولس السّادس، وضمّت في بدايتها (112) طالباً، واستمرت بالتّوسع إلى أن وصل عدد طلبتها (3298) طالباً، وموظّفيها (417)، تضمّ الجامعة ستّ كليّات هي: الآداب، التّربويّة، إدارة الأعمال، العلوم التّطبيقيّة والتّكنولوجيا والهندسة، التّمرريض والعلوم الصّحيّة، ومعهد إدارة الفنادق. مسترجع من <https://www.bethlehem.edu/ar/>

### الجامعات الخاصّة:

- **جامعة فلسطين الأهلية:** تأسست عام 2007 في مدينة بيت لحم، تمنح درجة الدبّولوم والبكالوريوس والماجستير في (42) برنامجاً من برامج كليّاتها الآتية: الآداب، الحقوق، العلوم الإداريّة والماليّة، الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، العلوم الطّبيّة المساندة، وكلّيّة الدّراسات العليا، يبلغ عدد موظّفيها (248)، بينما يبلغ عدد طلبتها للعام الحاليّ (2568) طالباً. مسترجع من <https://www.paluniv.edu.ps/>
- **جامعة دار الكلمة:** بدأت كليّة جامعيّة للفنون والثّقافة عام 2006، ثم توالى التّطوّرات إلى أن اعتُمدت جامعةً عام 2021، يدرس في الجامعة (357) طالباً، وتضمّ خمس كليّات هي: الدّراسات العليا والبحث العلميّ، الهندسة والتّصميم، الفنون، الإدارة الثّقافيّة والسياحة، وكلّيّة التّقنيّة المجتمعيّة. تمنح هذه الكليّات

درجة الدبلوم، والبكالوريوس، والماجستير في (25) برنامجاً أكاديمياً ومهنياً. مسترجع من <https://www.daralkalima.edu.ps/>

- **جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا:** جامعة حديثة تأسست عام 2020 في مدينة سلفيت، تضم ثلاث كليات هي: كلية الأعمال، كلية الهندسة، كلية العلوم الطبيّة والطبّيّة المساندة، وتحتوي كلياتها على عشرة برامج أكاديميّة. مسترجع من <https://www.zust.edu.ps/>
- **الجامعة العربيّة الأمريكيّة:** أقيمت في مدينة جنين عام 2000، ولها حرم آخر في مدينة رام الله، عدد كلياتها (14) كلية وهي: العلوم الإداريّة والماليّة، العلوم الطبيّة المساندة، الآداب، علم البيانات، طبّ الأسنان، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات، الحقوق، الطبّ، الإعلام الحديث، العلوم الحديثة، التّمرّيز، الصّيّدة، العلوم، علوم الرّيّاضة، الدّبّولوم المتوسّط، وكلّيّة الدّراسات العليا. تمنح درجة الدّبّولوم، والبكالوريوس، والماجستير، والدّبّولوم العالي في (119) برنامجاً أكاديمياً، يبلغ عدد طلبتها (11051)، أما العاملين في الجامعة فعددهم (1087). مسترجع من <https://www.aaup.edu/ar>

## ثانياً: الدّراسات السّابقة ذات الصّلة

تتناول الباحثة في هذا القسم الدّراسات العربيّة والأجنبيّة ذات العلاقة بموضوع التّميّز المؤسسي، كما يأتي:

### أ- الدّراسات العربيّة:

أجرت خميس (2017) دراسةً هدفت إلى تحديد الأسس الفكريّة لمدخل إدارة التّميّز التّنظيمي في المؤسسات التّعليميّة، والتعرف على أهم نماذج المستخدمة، وتحديد معايير إدارة التّميّز التّنظيمي وفق الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) وكيفية تطبيقها في المؤسسات التّعليميّة، فضلاً عن التّعرف إلى درجة توافر هذه المعايير في المدارس الخاصّة بمحافظة الإسكندريّة، وأهم المعوّقات التي تواجه تطبيقها، مع بيان تأثير بعض المتغيّرات؛ مثل: الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ونوع المدرسة، والإدارة التّعليميّة على استجابات مديري ومعلمي المدارس الخاصّة بمحافظة الإسكندرية، تمهيداً لوضع تصوّر مقترح لإدارة التّميّز التّنظيمي وفق النموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) في المدارس الخاصّة بمحافظة الإسكندرية، مع تحديد إجراءات تطبيقه، وقد تكونت أداة البحث من استبانة أعدتها الباحثة للتّعرّف على واقع إدارة التّميّز التّنظيمي وفق النموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) في المدارس الخاصّة (عربي) ولغات بمحافظة الإسكندرية، وأهم المعوّقات التي تواجه تطبيقها، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائيّة من محورين وهما المحور الأول: وتناول واقع إدارة التّميّز التّنظيمي وفق معايير النموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM)، وتكوّن من (77) مفردة مقسّمة إلى تسعة

معايير وهي: قيادة المدرسة - والسياسات والإستراتيجيات - والموارد البشرية - والشراكات والموارد المتاحة - والعمليات والخدمات - ونتائج العملاء - ونتائج العاملين - ونتائج المجتمع - ونتائج الأداء الرئيسية، والمحور الثاني: وتناول معوقات تطبيق إدارة التّميّز التّنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، وتكوّن من (32) مفردة، مقسّمة إلى ثلاثة محاور وهي المعوقات التّنظيمية، والإدارية - والمعوقات البشرية - والمعوقات التكنولوجية، والمالية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى توافر معايير إدارة التّميّز التّنظيمي وفق الأنموذج الأوروبي للتّميّز (EFQM) بدرجة مرتفعة في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات (المديرين، والمعلمين) في العيّنة حول درجة توافر معايير إدارة التّميّز التّنظيمي وفق النموذج الأوروبي للتّميّز، وذلك لصالح المديرين. وتوافر معوقات تطبيق إدارة التّميّز التّنظيمي بدرجة منخفضة في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين، والمعلمين حول درجة توافر معوقات تطبيق إدارة التّميّز التّنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية.

هدفت دراسة نصّار والرّملاوي (2020) إلى التّعرف إلى درجة توافر أبعاد أنموذج التّميّز الأوروبي لدى الجامعات الفلسطينية، وعلاقته بالأداء المؤسسي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (252) من الموظّفين الإداريين والأكاديميين في الجامعة الإسلامية في غزة من مجتمع الدراسة المتمثّل بالموظّفين الإداريين والأكاديميين كافة في الجامعة الإسلامية وعددهم (739) موظّفاً. طبّقت استبانة (درجة توافر أبعاد أنموذج التّميّز الأوروبي EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتّطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة) مكوّنة من (60) فقرة، بحيث كانت (42) فقرة تتعلق بأبعاد أنموذج التّميّز الأوروبي أنموذج عام 2013 ، والأبعاد هي (القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد المالية، العمليات والخدمات، النتائج)، و(18) فقرة تتعلق بالأداء المؤسسي، واختيرت متغيّرات (الجنس، العمر، المسمّى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) متغيّرات تصنيفية (ديموغرافية). وتوصّلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توافر أبعاد أنموذج التّميّز الأوروبي بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العيّنة، وجود علاقة إيجابية وقويّة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد أنموذج (EFQM) لدى الجامعة الإسلامية والأداء المؤسسي، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى العوامل الديموغرافية.

فيما أجرى الحمّار وإبراهيم (2020) دراسةً هدفت إلى الكشف عن مدى توفر متطلبات معايير إدارة التّميّز وفق الأنموذج الأوروبي (EFQM) في جامعة نجران السّعودية، في ضوء بعض الخبرات العالمية من وجهة نظر القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التّدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

المسحيّ، وقد بُنيت استبانة للكشف عن مدى توفر تلك المتطلبات مكونة من (61) فقرة موزّعة على تسعة محاور من محاور الأنموذج الأوروبيّ إصدار 2013، وكانت المتغيّرات الديموغرافية هي (الجنس، التّخصص، القيادة، الجنسيّة، الوظيفة، الخبرة). وقد طبقت أداة الدّراسة على عيّنة قوامها (136) من القيادات الجامعيّة، وأعضاء هيئة التّدريس، من أصل مجتمع الدّراسة الذي تكوّن من (675) من القيادات الجامعيّة وأعضاء الهيئة التّدريسيّة في جامعة نجران جميعهم. وتوصّلت الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمها: توفّر متطلبات تطبيق معايير إدارة التّميز في جامعة نجران من وجهة نظر العيّنة بدرجة مرتفعة، ووجود اتجاهات إيجابيّة لتحقيق معايير إدارة التّميز، مع عدم وجود فروق إحصائيّة تعزى للمتغيّرات؛ باستثناء سنوات الخبرة جاءت لصالح الأقل من خمس سنوات.

وهدفت دراسة العنزويّ ومشعل (2020) إلى تعرّف دور القيادات الإداريّة بجامعة حائل في تحقيق التّميز الإداريّ في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميز (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس فيها، حيث تكون مجتمع الدّراسة من أعضاء هيئة التّدريس جميعها في جامعة حائل وعددهم (2079) عضوًا، وقد تكوّنت عيّنة الدّراسة من (328) عضو هيئة تدرّيس من العاملين في جامعة حائل. تكوّنت أداة الدّراسة (استبانة) من محورين: محور دور القيادات الإداريّة بجامعة حائل في تحقيق التّميز الإداريّ في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس، وتكوّنت من ثلاثة أبعاد هي: معيار القيادة والإدارة، معيار إدارة العمليّات، معيار إدارة الموارد البشريّة والماديّة. أما المحور الثّاني فحول المعوقات التي تحدّ من دور القيادات الإداريّة في الجامعة في تحقيق التّميز الإداريّ في ضوء الأنموذج الأوروبيّ، وتكوّن من ثلاثة أبعاد، وهي: معوقات معيار القيادة والإدارة، معوقات معيار إدارة العمليّات، ومعوقات معيار إدارة الموارد البشريّة والماديّة. بواقع (44) فقرة للمحورين. وقد كشفت نتائج الدّراسة عن موافقة العاملين بدرجة متوسطة حول أداء القيادات الإداريّة في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميز (EFQM)، في أبعاد القيادة والإدارة، وإدارة الموارد البشريّة والماديّة، وإدارة العمليّات. في حين كانت الموافقة بدرجة كبيرة في بعد المعوقات التي تحدّ من دور القيادات الإداريّة في الأبعاد جميعها.

كما هدفت دراسة داود وآخرون (2020) إلى التعرّف بالتّميز في التّعليم الجامعيّ الأزهرّي في ضوء التّوجهات المعاصرة المرتبطة به، والتّعرف إلى درجة توافر مؤشرات التّميز في التّعليم الجامعيّ الأزهرّي، وقد استخدم الباحثون استبانة للكشف عن واقع التّميز في التّعليم الجامعيّ الأزهرّي، وقد طبّقت أداة الدّراسة على عيّنة من أعضاء هيئة التّدريس عددهم (87) في ست كليّات، استخدمت المتغيّرات الديموغرافية (النوع، الكليّة، الدّرجة العلميّة، سنوات الخبرة) وأظهرت النتائج توافر مؤشرات التّميز في التّعليم الجامعيّ الأزهرّي

بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع لصالح الإناث، مع عدم وجود فرق دالة تبعاً لبقية المتغيرات الديموغرافية.

وقد درس شحاتة (2021) إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) دراسة ميدانية بهدف توضيح آلية تطبيق إدارة التميز المؤسسي في هذه الجامعات وفق الأنموذج الأوروبي، وتقديم تصوّر مقترح لإدارة التميز في الجامعات المصرية وفق الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بُنيت أداة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على معايير أنموذج EFQM2020، مكونة من ثلاثة مجالات (التوجه، التنفيذ، النتائج)، موزعة على سبعة معايير هي معايير إصدار 2020، ضمن (66) عبارة، وقد طُبقت أداة الدراسة على عينة عدد أفرادها (369) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسكندرية البالغ عددهم (7062). وقد بينت النتائج أن درجة توافر معايير أنموذج (EFQM) في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع القطاع، في حين وُجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح درجة مدرس، ودرجة أستاذ مساعد، وكذلك الأمر بالنسبة لمتغير المنصب الإداري، فقد جاءت الفروق لصالح منصب رئيس قسم.

أما دراسة معمار وآخرون (2021) فقد هدفت إلى الكشف عن دور قادة المدارس الحكومية بإمارة رأس الخيمة وفق الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وقد عمد الباحثون إلى إعداد استبانة تكوّنت من قسمين، ضمّ القسم الأول البيانات الشخصية والمتغيرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المنصب، المؤهل، سنوات الخبرة) في حين ضمّ القسم الثاني (45) فقرة موزعة على تسعة معايير هي معيار القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، معيار الشراكات والموارد المتاحة، العمليات الإدارية والخدمات، رضا المستفيدين، رضا العاملين، خدمة المجتمع، وأخيراً معيار النتائج. وهي معايير الأنموذج إصدار 2013، وقد طُبقت أداة الدراسة على عينة قوامها (98) من القيادات التربوية، من مجتمع الدراسة البالغ (130) قائداً وقائدة. فيما بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق قادة المدارس الحكومية بإمارة رأس الخيمة لإدارة التميز وفقاً لمعايير الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) جاءت بدرجة عالية، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق قادة المدارس الحكومية في رأس الخيمة لإدارة التميز وفقاً لمعايير التميز الأوروبي (EFQM) تبعاً لمتغيرات الجنس لصالح الإناث والعمر لصالح الفئة (20-30)، والمنصب الوظيفي لصالح مساعد مدير، وسنوات الخبرة لصالح أقل من خمس سنوات، في حين لم تظهر النتائج فروقاً إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

أجرى هويري وحسن (2022) دراسةً هدفت إلى استعراض تفاصيل الأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) وواقع توجّه إدارة كليتي الإدارة والاقتصاد في جامعتي نوروز وجيهان نحو تحقيق التميّز بالاعتماد على أنموذج (EFQM)، كما هدفت إلى إجراء مقارنة بين الكليتين، والوقوف على نقاط التشابه والاختلاف. اعتمد الباحثان على استبانة مكونة من (73) فقرة قائمة على دمج معايير الأنموذج الأوروبي 2013 و2020، وكانت معاييرها كالآتي: انطباق المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي، الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المنظمة والقيادة، إشراك المعنيين، بناء التنمية المستدامة، قيادة الأداء والتحوّل، انطباق المعنيين، الأداء التشغيلي والإستراتيجي. بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع القيادات الإدارية، وقد جمعت بيانات الدراسة من عينتها المتمثلة بالقيادات الإدارية في الكليتين، وقد توصل الباحثان إلى أنّ القيادات الإدارية في الكليتين تمتلكان الإمكانيات اللازمة لاعتماد الأنموذج الأوروبي للتمييز (EFQM)، ولديهما توجه إيجابي نحو التميّز، بالإضافة إلى وجود فروق واضحة بين الكليتين من حيث الالتزام، وتطبيق محاور الأنموذج الأوروبي لصالح جامعة جيهان.

كما قامت قفيشة وأبو سعدى وشعبيات (2022) بدراسة واقع إدارة التميّز وفق أنموذج التميّز الأوروبي (EFQM) في مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين والمديرين. طبقت استبانة ضمت المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الجهة المشرفة)، مكونة من (34) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: القيادة، السياسات الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات. وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمين تبلغ (497) معلماً ومعلمة من محافظة بيت لحم، وعينة قصديّة من مديري المدارس عددهم (11) مديراً، من أصل مجتمع الدراسة البالغ (3104) من معلمي ومديري المدارس في بيت لحم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة التميّز في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة منخفضة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التميّز وفق أنموذج (EFQM) في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

بينما هدفت دراسة الزهراني وحوالة (2022) إلى تحديد متطلبات التميّز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية في جامعة الملك عبد العزيز السعودية، في ضوء معايير الأنموذج الأوروبي (EFQM)، وقد تكونت عينة الدراسة من (96) من القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (99) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. تكونت استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام: القسم الأول: يتناول البيانات الأولية (الجنس، الوظيفة الحالية) أما القسم الثاني فيتكوّن من (27) عبارة مقسمة على

ثلاثة محاور: المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز في ضوء النموذج الأوروبي، المتطلبات البشرية لتحقيق التميز، المتطلبات المادية لتحقيق التميز. في حين ضمّ القسم الثالث المعوقات التي تحد من التميز. أظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع قيادة التميز في مدارس بيت لحم جاءت بدرجة منخفضة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع، بينما توجد هذه الفروق في متغير الوظيفة الحالية لصالح القيادات.

وقد قام الرّمثي ولزهر (2022) بإجراء دراسة هدفت إلى تقديم تصوّر مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، من خلال التعرف إلى واقع تطبيق تلك المعايير، والكشف عن التحديات، وبيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية في مجال التميز المؤسسي)، تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات التعليمية العليا في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وعددهم (1045)، وقد طبقت أداة الدراسة بالاستعانة بأمودج EFQM2020 بمحاوره (التوجه، التنفيذ، النتائج)، على عينة قصدية مكوّنة من (213) قائداً تعليمياً، وقد بيّنت نتائج الدراسة أن تطبيق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) متوقّف بدرجة متوسطة، وتوافر التحديات بدرجة عالية، وأهمّها التحديات المادية والبشرية، فيما جاءت درجة أهمية توفير متطلبات التطوير بدرجة عالية، مع وجود فروق إحصائية لصالح ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس).

هدفت دراسة الشّمري والأدهم (2022) إلى التعرف إلى درجة ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسيّ بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة الممارسة تعزى لمتغيرات ( طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة، النوع)، استخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الأكاديمية بجامعة حائل وعددهم (238)، طبقت أداة الدراسة على أفراد المجتمع جميعهم، في حين أنّ عدد الاستبانات المستردة كان (189) استبانة، طبقت أداة الدراسة معايير النموذج إصدار 2013 التسعة، وقد بيّنت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة معايير إدارة التميز جاءت بدرجة كبيرة، مع وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث.

أما دراسة إيمان زهران (2022) فقد هدفت إلى الكشف عن واقع التميز المؤسسيّ في الجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM)، ومستحدثات العصر الرّقميّ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والإدارية بالجامعات المصرية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفيّ، إذ طبقت الدراسة على عينة

مكوّنة من ثلاث جامعات مصرية هي: جامعة الإسكندرية، والفيوم، وجامعة المنيا. وتكونت عيّنة الدّراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية. استخدمت الدّراسة استبانةً لفحص واقع قيادة التّميز في ضوء الأنموذج الأوربي إصدار 2013 من خلال أبعاده التّسعة في (69) عبارة، اختيرت المتغيّرات (التّوع، الوظيفة، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة) متغيّرات ديموغرافية. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدّراسة (1784) من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعات الفيوم والمنيا والإسكندرية، في حين بلغت عيّنة الدّراسة (360) قائدًا. وقد كشفت نتائج الدّراسة عن وجود قصور في ممارسات القيادات الجامعية لمعايير التّميز المؤسسيّ، وإلى اعتماد الجامعات المصرية في تطوير عمليّاتها على الطّرق التّقليدية، وعدم التزامها بتطبيق معايير إدارة الجودة والتّميز، بالإضافة إلى ضعف الإسهامات الماليّة من مؤسسات المجتمع في تطبيق التّميز المؤسسيّ.

## ب- الدّراسات الأجنبية:

تعدّ دراسة زنك وفوب (Zink & Vob,2000) من أوائل الدّراسات الأوروبية التي درست تأثير الأنموذج الأوروبي للتّميز (EFQM) في مؤسسات التّعليم العالي الألمانيّة، وقد استعرضت الدّراسة أهم التّحديات التي تواجه التّعليم العالي في ألمانيا، وأبرزها: انخفاض عدد الطلبة بشكل ملحوظ في تخصصات الهندسة، والعلوم الطبيعيّة، وتوجّه الطلبة إلى دراسة العلوم الاجتماعيّة والإدارية، فضلًا عن ظهور المنافسة القويّة بين الجامعات المحليّة، والجامعات العالميّة النّاطقة باللّغة الإنجليزيّة، وتنامي حاجة الجامعات الألمانيّة إلى مواجهة هذه المنافسة من خلال التّركيز على الجودة، وتوظيف أحدث ما توصلت إليه التّكنولوجيا، إلى جانب انخفاض الإنفاق الحكوميّ على التّعليم، والبحث العلميّ والتّطوير، وفي ضوء محدودية المشاريع التي تقدمها الحكومة نشأ تنافس بين الجامعات المحليّة للاستحواذ على هذه المشاريع. ورأى الباحث أنّ هذه التّحديات دفعت الجامعات الألمانيّة إلى تطبيق نماذج التّميز العالميّة، وعلى رأسها أنموذج (EFQM)، إذ إنّ تطبيق التّقييم الذاتي وفق الأنموذج الأوروبي -كما يرى الباحث- طوّر لدى قادة الجامعات والعاملين فيها رؤية واضحة حول مستقبل جامعاتهم، الأمر الذي بدوره قاد إلى تحويل هذه الرؤية إلى إستراتيجية محدّدة، وأخرج أعضاء الهيئات التّدرسيّة من إطار المسؤوليّة عن محاضراتهم فقط، إلى مسؤوليّة تصميم عمليّة التّدرّيس بطريقة تحقق استفادةً قصوى لدى الطلبة، فضلًا عن تنفيذ الخطط والبرامج اليوميّة بما يتماشى مع السّياسة والإستراتيجية العامّة للجامعة، وبما يخدم مصالح أصحاب العلاقة، من خلال ترجمة هذه البرامج إلى أهداف وغايات تنظيميّة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجيّة الشّاملة، وظهور الاهتمام بمراجعة العمليّات الأساسيّة وتقييمها بشكل دوريّ.

أجرى مورا وزملاؤه (Mora et al, 2005) دراسةً هدفت إلى فحص تأثير معايير أنموذج (EFQM) على أداء مؤسسات التّعليم العالي الإسبانيّة، وقد اعتمدت الدّراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات من كبار الموظفين في المراكز الجامعيّة، وقد تكونت عيّنة الدّراسة من (186) مركزًا جامعيًا إسبانيًا، من مجتمع الدّراسة البالغ (346) مركزًا، وقد اعتمد الباحثون إصدار عام 1999 من الأنموذج، وقد أظهرت النّتائج صلاحيّة أنموذج (EFQM) كإطار مرجعيّ لتنفيذ وتقييم وتحسين الجودة في مجال التّعليم العالي، وأنّ بُنية الأنموذج تتيح للجامعات قيادة إدارتها نحو النّجاح وتحقيق نتائج مثمرة، فضلًا عن أنّ معايير الأنموذج لها تأثير إيجابي في أداء مؤسسات التّعليم العالي الإسبانيّة في ضوء آراء المبحوثين.

هدفت دراسة دوغلاس ودوغلاس (Douglas & Douglas, 2003) لدراسة حالة جامعة ريفربانك (Riverbank) في المملكة المتّحدة، من خلال استخدام أنموذج (EFQM) وسيلة لتطوير عملها، من خلال تحديد عوامل النّجاح، والوقوف على مواطن الضّعف. وفي سبيل تحقيق أهداف الدّراسة قام فريق من (EFQM) بتدريب فريق من المتطوعين من موظفي الجامعة وعددهم (21) متطوعًا، خلال يومين، وتقسيمهم إلى فرق، تولّى كل فريق منهم جمع البيانات حول معيارٍ واحدٍ خاصّ به من معايير الأنموذج للعام 1999 وهي: السّياسة والإستراتيجيّة، الأشخاص، الشّراكات والموارد، ومعيار النّتائج. وقد تولّى كلّ فريق جمع البيانات من موظفي الجامعة البالغ عددهم (1396) موظفًا من أعضاء هيئة التّدريس، والإداريين، والفنيين، جُمعت البيانات بطرق متنوعة ومنها: الاستبيان الإلكتروني، المقابلات المباشرة، تحليل الوثائق، خلال شهرين. وقد أظهرت النّتائج أنّ الجامعة لا تمتلك نظامًا رسميًا لتطوير مهارات العاملين، وليس لديها خطة واضحة لتنفيذ إستراتيجيّة الجامعة، وعدم وجود نظام مكافأة فاعل، فضلًا عن وجود نقص في التّواصل بين العاملين وقيادة الجامعة. وقد أعدت الدّراسة خطة عملٍ للتهوض بالجامعة وجاء من أهم بنودها: العمل على تطوير الخطة الإستراتيجيّة، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة من خلال الخطة، ومراجعة سياسة الموارد البشريّة لضمان الجودة ورفع كفاءة العاملين، وإعادة دراسة عمليّات الاتّصال داخل الجامعة

أجرى ماكرثي وغريبتانكس دراسة (McCarthy & Greatbanks, 2006) للكشف عن الاختلافات في ممارسات القيادة وتصوّرات ممارسة القيادة الجيّدة بين المنظّمات الألمانيّة ومنظّمات المملكة المتّحدة التي تطبّق نماذج التّميّز للتّقييم الدّاتي، وقد تكونت عيّنة الدّراسة من (300) منظمة صناعيّة، وقد عمد الباحثان إلى تحليل وثائق التّقييم الدّاتي لأنموذج (EFQM) والخروج ب(52) ممارسة من ممارسات القيادة الأكثر شيوعًا في هذه الوثائق، وتطوير استبانة واستطلاع رأيٍ من خلالها وُرّعت الاستبانات على المنظّمات الثلاثئة، أما الاستطلاع فقد استهدف (20) خبيرًا مناصفًا بين ألمانيا والمملكة المتّحدة؛ للأخذ

بآرائهم في الممارسات الجيدة. وقد كشفت نتائج الدراسة أنّ المنظمات الألمانية، والمملكة المتحدة لديها العديد من التصورات المشتركة، مع وجود بعض الاختلافات بلغت نسبتها (25%) أهمها في تحديد الرؤية والرّسالة، فضلاً عن أنّ ألمانيا لديها ممارساتٌ جيّدةٌ أعلى من المملكة المتّحدة، وأنّ ألمانيا لديها توقعٌ أعلى لتفاعل قادتها مع مورديها، والمجتمع المحلي، واعترافٌ أعلى بقيمة عمل الفريق، في حين تولي المملكة المتّحدة قيمةً أعلى للعمل الفرديّ.

أجرى توفولوجي (Tovology, 2009) دراسةً تجريبيةً على (12) مؤسسةً تعليميةً، حيث أخضعت الجمعية المجريّة للتميزّ المؤسسات إلى مشاريع تجريبية لتطبيق التقييم الذاتي، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير تطبيق أنموذج (EFQM) في نسخته للعام 2003 على الابتكار والمقدرة التنافسية في قطاع التعليم، طبقت الدراسة على مدار (3) سنوات، وقد أظهرت نتائجها أنّ المؤسسات لم تكن تمتلك أدواتٍ فاعلةً للتقييم الذاتي كأنموذج (EFQM) لتحليل واقعها، والوقوف على جوانب الضعف، والمجالات التي ينبغي تحسينها، أمّا بعد إخضاع المؤسسات لمشاريع الجمعية المجريّة للتميز وفق أنموذج (EFQM) فقد طرأ تحسّن على المؤسسات وفق رأي المبحوثين، منها أن إشراك العاملين في خطط وأنشطة التطوير كان له أثرٌ إيجابيٌّ على التّواصل الداخلي للمؤسسة وتقليل الخلافات والصّراعات، كما أن إجراء التقييم الذاتي بشكلٍ دوريّ زوّد المؤسسات ببياناتٍ مهمّةٍ عن أدائها. كما لجأ الباحث إلى استطلاع آراء (2046) من الطلبة حول تطبيق الأنموذج، حيث أبدوا رضاهم حول الكثير من المعايير كتحسن أداء المعلمين، والمناهج، والاختبارات، وجودة الأداء، والمراسلات، وهذه النتيجة أكدها أولياء الأمور في هذه المؤسسات أيضاً.

عمدت دراسة مهديزادة وآخرون (Mehdizadeh, et al., 2014) إلى دراسة حالة جامعة آزاد الإسلامية في إيران؛ بهدف تقييم الجامعة وفق أنموذج (EFQM)، وتحديد أولويات الأنموذج وفق آراء أفراد العينة البالغ عددهم (180) من أصل مجتمع الدراسة من القيادات العليا في الجامعة، والبالغ عددهم (352)، وقد استخدم الباحثون استبانةً مكونة من (140) فقرةً، أظهرت نتائجها أنّ الجامعة حققت أقلّ من المستوى القياسي وفق معايير أنموذج (EFQM) للعام 2013 في المجالات كافة، وجاء عنصر القيادة أقلّ هذه المجالات درجةً، يليه مجال السياسة والإستراتيجية، ووفق آراء أفراد العينة رُتبت المعايير وفق الأولوية كما يأتي: السياسة- نتائج الأداء- القيادة- نتائج المجتمع- نتائج العملاء- نتائج الموظفين- العمليات- الشراكات والموارد- العاملين. وقد اقترح الباحثون زيادة التّوجه نحو العملاء من خلال عقد ورش عمل، وتفعيل خدمة العملاء، وزيادة التّواصل، وتوفير التسهيلات.

هدفت دراسة أنستاسيادو وزرينغلو (Anastasiadou & Zirinoglou, 2015) إلى الكشف عن آراء معلمي المرحلة الابتدائية في أبعاد الواقع التربوي اليوناني في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي إصدار عام 2013، وقد تكونت عينة الدراسة من (366) معلماً من معلمي التعليم الابتدائي في اليونان، استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع معلوماتها، منبثقةً من معايير (EFQM) للعام 2013 تضم خمس مميزات هي: القيادة، وسياسة المؤسسة وإستراتيجيتها، وإدارة الموارد البشرية، والتعاون والموارد والإجراءات، فضلاً عن أربعة معايير للنتائج. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يرون أن تواصل قادة المدارس مع المعلمين لمعرفة توجهاتهم جاء بدرجة قليلة، فضلاً عن عدم إشراكهم في صناعة وتسويق سياسة المؤسسات الإستراتيجية، وأن هذه السياسات لم تُبنى على خطة إستراتيجية، ولم تُحدد أهدافها كتابياً بطريقة واضحة وقابلة للقياس، وأكد المشاركون أن إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم لا تحدد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموظفين، خاصة فيما يتعلق بمعارفهم وقدراتهم، وقد أظهرت النتائج أن القيادة -وفق وجهة نظر المعلمين- لها تأثير إيجابي مباشر على قيمة الموارد البشرية، وعلى قيمة التعاون.

أجرت فرج (Faraj, 2018) دراسة هدفت لتقييم واقع إدارة التميز في جامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوروبي (EFQM)، وقد تناولت الدراسة عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف في السعودية، مكونة من (284) عضواً من أصل مجتمع الدراسة البالغ (1129) عضو هيئة تدريس في جامعة الطائف، استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، من خلال تطبيق معايير أنموذج EFQM إصدار 2013 بمعايير التسعة، واختيار خمسة متغيرات تصنيفية هي: الجنس، نوع الكلية، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، وعدد الدورات التدريبية. وقد أشارت النتائج إلى توفر معايير قيادة التميز في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة متوسطة، وإلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة إدارة التميز للجامعة في ضوء الأنموذج الأوروبي من وجهة نظر أفراد العينة في متغيرات: الجنس والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، لصالح الإناث، ورتبة أستاذ مشارك، ولصالح الخبرة القصيرة أقل من عشر سنوات، في حين لم تُرصد فروق دالة في درجة الممارسة الكلية لإدارة التميز من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغيري نوع الكلية، وعدد البرامج التدريبية.

وهدفت دراسة نابي وآخرون (Nabi et al., 2018) إلى قياس فعالية التصميم التكنولوجي في جودة التعليم العالي اعتماداً على أنموذج التميز الأوروبي (EFQM)، إضافة إلى بناء تصميم لنظام ضمان الجودة في التعليم العالي على أساس أنموذج (EFQM). وقد نُفذت الدراسة على عينة من الجامعات الكازاخستانية، عددها ثلاث جامعات وهي: الأكاديمية الكازاخستانية للهندسة المعمارية والهندسة المدنية، والجامعة

الكازاخستانية الأمريكية، وجامعة سيفولين الكازاخستانية الزراعية. وأظهرت نتائج التقييم لمعايير الصلحية التكنولوجية أنها مستوفية لمعايير الفاعلية. مع انخفاض مؤشر التوجه نحو العملاء، والموظفين، والنتائج المتعلقة بالأعمال، وفق معايير أنموذج EFQM 2013 التوسع، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كازاخستان لا تولى اهتمامًا كافيًا للتكامل بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل آليات ضمان الجودة الخاصة بالجامعات والانتقال من أنموذج الإلزام إلى أنموذج التطوير (EFQM).

فيما قام سانتوس وأبرو (Santos & Abreu, 2019) بدراسة حالة لإحدى كليات الهندسة في البرتغال تهدف إلى دراسة إمكانية تطبيق أنموذج المؤسسة الأوروبية (EFQM) في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية، وتحديد المزايا والصعوبات المحتملة وكيفية التغلب عليها، وقد شملت الدراسة مجتمع الدراسة جميعه البالغ (4599) من الطلبة وأعضاء الهيئات التدريسية وغير التدريسية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الكلية المدروسة لم تمتلك الأدلة الكافية لتلبية معايير تطبيق الأنموذج الأوروبي، مما يجعل التطبيق أمرًا صعبًا، ولتجاوز هذه الصعاب اقترحت الدراسة إجراء تخطيط قائم على معايير أنموذج (EFQM)، أو استعارة الخطط من القطاع الخاص، وتقديم التدريب اللازم لموظفي الكلية.

وقد أجرى بنجيرسيك وزملاؤه (Pungersek et al., 2020) دراسة استهدفت تقييم تطبيق معايير القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقًا لأنموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وقد قاموا بإجراء الدراسة على عينة في سلوفانيا من موظفي التعليم العالي العام والخاص تتكون من (205) من المبحوثين، من مجتمع الدراسة البالغ (3500) معلم، بالاعتماد على استبانة إلكترونية وفق معايير أنموذج (EFQM) للعام 2013، وقد اعتمدت الدراسة الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوظيفة، والخبرة العملية متغيرات تصنيفية. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أبعاد القيادة تؤثر بشكل مباشر على عوامل التنفيذ فيما يتعلق بتصوّر الموظفين بتأثير أبعاد القيادة على تنفيذ أنموذج (EFQM)، وأن القيادة تخدم بصفقتها قوة داعمة لاعتماد الأنموذج الأوروبي، وقد أوصت الدراسة بالتركيز على بناء ثقافة التميز، وتطوير نظام الإدارة، ودمج أصحاب المصلحة في القرار.

قامت العضايلة (AL-Adayilah, 2021) في دراستها بالكشف عن تأثير معايير التميز التي تشمل: القيادة، والتزام القيادة العليا، وبيئة العمل، والاتصال، تقييم الأداء، إدارة الجودة، مشاركة الموظفين الكلية، التعليم، التدريب، على التطبيق الفعال للأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) في الشركات الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص والبالغ عددها (21) شركة. وقد جمعت بيانات

الدراسة من عينة مقدارها (149) موظفًا يعملون في هذه الشركات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ أبعاد عوامل النجاح جميعها تؤثر بشكل إيجابي على التنفيذ الفاعل لأنموذج (EFQM).

هدفت دراسة **دورديفيش وآخرون (Dordevic et al.,2021)** إلى تقديم أنموذج تكاملي مطور لمحاكاة تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجودة وتأثيرات تحسين القيادة، كمتغيرات مستقلة، على تميز الأعمال المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، كمتغير تابع. في عينة مكونة من (17) جامعة صربية و(21) جامعة روسية، حيث كان عدد الطلبة الإجمالي في الجامعات المذكورة (196627) لصربيا، و(407062) في روسيا، في حين لم تحدد الدراسة عدد أفراد العينة، بل اكتفى الباحثان بتوضيح أنّ نسبة أفراد العينة من جامعات روسيا بلغت (65%) وصربيا (35%). قام الباحثون بتحليل دعم المعلومات، والاتصالات، والقيادة، والجودة، وتأثيرها على التميز التجاري المستدام. توصلت الدراسة إلى أنّ أنموذج (EFQM) للتقييم الذاتي يمكن أن يساعد في إنتاج ثقافة أكثر توجهاً نحو العملاء في مؤسسات التعليم العالي، من خلال دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة وتحسين معايير الجودة، جرى اختبار (21) فرضية وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية عالية بين قيادة مؤسسات التعليم العالي ودعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجودة. في ضوء النتائج طوّر أنموذج (SBE) التكاملي المبني على أنموذج (EFQM) وضمّ محاور: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القيادة، الجودة للعملية والمنتجات والخدمات، الإستراتيجية. وقد فُحصت إمكانية تطبيق الأنموذج المقترح في مجال التعليم العالي على عينة مكونة من (38) طالبًا من صربيا وروسيا، وأظهرت النتائج قوة الأنموذج المقترح، وأنّ الطلبة يرون أنّه بإمكانهم تحديد نقاط القوة لديهم، ومجالات التحسين ضمن إطار التقييم الذاتي.

فيما هدفت دراسة **المخلافي (Almekhlafi,2021)** إلى تطوير أنموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات العربية، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (51) قياديًا من القيادات الأكاديمية في جامعة سطاتم بن عبد العزيز، ممن لديهم خبرات عملية في جامعات عربية مختلفة، وتشير نتائج الدراسة إلى حصول الأنموذج المقترح على درجة موافقة كبيرة، لتمييزه -حسب آراء العينة- بالتكامل والترابط بين المدخلات والمخرجات والعمليات والأهداف. ويمكن استخدام هذا الأنموذج كأداة لقياس مدى نجاح الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة لقياس التميز المؤسسي في الجامعات العربية، وجوائز التميز.

وقد أجرى **الشهري والشهراني (AL- Shehri and AL-Shahrani,2021)** دراسة هدفاً فيها للتعرف إلى مدى تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية في جبيل في ضوء معايير أنموذج المؤسسة

الأوروبية للتميز (EFQM) من وجهة نظر الإدارات المدرسية، استُخدم المنهج الوصفيّ المسحي، من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة من مديري المدارس ونائبهم وعددهم (78) وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق معايير التميز الإداري في مدارس الهيئة الملكية في جيبيل في ضوء الأنموذج الأوروبي كانت متوسطة.

كما هدفت دراسة دراغمة (Daraghmeh,2022) إلى تقييم ممارسات تطبيق التميز في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، وفق أنموذج التميز الأوروبي (EFQM) للإصدار 2020، من خلال دراسة واقع التطبيق، إضافة إلى وضع بعض المقترحات التي قد تسهم في تطوير مستوى التميز في الممارسات الإدارية ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت استبانة للحصول على البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (174) موظفاً يشغلون منصب مدير عام، ومدير دائرة، ورئيس قسم، ورئيس شعبة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتطبيق أنموذج المؤسسة الأوروبية (EFQM) في ديوان الموظفين العام جاءت متوسطة.

وقد سعت دراسة دلالة وزبيدات (Dallashah & Zubeidat, 2022) إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للأقليات العربية في فلسطين المحتلة عام 1948 من وجهة نظر الإداريين والمحاضرين، بالإضافة إلى التعرف إلى أثر الجنس ومستوى التعليم والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة. وقد أظهرت النتائج أن التعليم العالي العربي يحتاج إلى المزيد من المشاركة واللامركزية في صنع القرار، وقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والوظيفة والتخصص، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التعليم، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

تهدف دراسة مالاني وآخرون (Maline et al.,2023) إلى تحليل العلاقات بين نموذج EFQM وعملية إدارة المعرفة والنتائج المقابلة. كما سعت أيضاً إلى تحليل المقدرة التنبؤية لمراحل عملية إدارة المعرفة فيما يتعلق بالنتائج التنظيمية. تكوّنت عينة الدراسة من (113) منظمة إسبانية تتميز بنوع من نظام الاعتراف بالتميز الذي تمنحه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من أصل مجتمع الدراسة البالغ (593) منظمة. وقد اعتمد استبيان إلكتروني لجمع البيانات من عينة الدراسة من مديري الجودة، والمديرين العاملين، ومديري المناطق. أظهرت النتائج أن المنظمات التي تستخدم إطار الإدارة المقترح من قبل أنموذج (EFQM) تنفذ مراحل عملية إدارة المعرفة بكفاءة. علاوة على ذلك، فإن أوجه التكامل الناتجة عن التنفيذ المتزامن لأنموذج (EFQM) وعملية إدارة المعرفة تسهم في تحسين النتائج المقابلة. كما تؤكد القوة التنبؤية لمراحل عملية إدارة المعرفة من حيث قدرتها على توقع النتائج التي ستتمكن المنظمة من تحقيقها فيما يتعلق بالعملاء

والأشخاص والمجتمع وعوامل العمل الرئسية. وتوفر هذه الدراسة دليلاً تجريبياً على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين أنموذج (EFQM) وعملية إدارة المعرفة والنتائج المقابلة. وأظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضيات الأربع عند مستوى أهمية مرتفع للعلاقة بين إدارة المعرفة ونتائج العملاء، والعلاقة مع نتائج الأفراد، والنتائج الاجتماعية، والنتائج الرئسية.

ومن الدراسات الحديثة دراسة ترزا وآخرون (Taraza et al., 2024) التي أجري فيها الباحثون مراجعة ببلوغرافية لـ (69) مقالاً تناولت أنموذج التميز الأوروبي (EFQM) من ثلاثة ناشرين دوليين هم: Taylor & Francis و Elsevier Science Direct و Direct للأعوام 2003-2023، وقد عمد الباحثون إلى تحليل تجارب تطبيق أنموذج التميز الأوروبي في التعليم الابتدائي والثانوي والعالى، وتحديد مزايا استخدام الأنموذج في قطاع التعليم، ونقاط الضعف، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأنموذج يسهم بنجاح في التخطيط الإستراتيجي، وأنه يوجه الأشخاص في المناصب القيادية، والمديرين، ونوابهم في قطاع التعليم إلى تحديد أهدافهم والحصول على رؤية مشتركة، ومتابعة تحقيق هذه الرؤية من خلال تحفيز إشراك ذوي العاملين. إضافة إلى إسهام الأنموذج في تحقيق الأهداف المبتكرة وتدريب الموظفين. في حين أوردت الدراسة أبرز المعوقات التي تقيد تطبيق الأنموذج، وعلى رأسها الوقت الطويل الذي يستغرقه تطبيق الأنموذج بدءاً من جمع البيانات ووصولاً إلى التقييمات. الأمر الذي يتطلب عملاً إضافياً من الموظفين يصاحبه عدم الرضا، فضلاً عن عدم مشاركة الجميع – في كثير من الأحيان- بسبب تخوفهم من التقييم، وعدم تقبلهم الأهداف المبتكرة، فضلاً عما يواجهه تطبيق الأنموذج من مقاومة التغيير، ومحدودية الموارد، وغياب التدريب المستمر للمعلمين، وصعوبة قياس الجودة.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، واستعراض نتائجها، لوحظ تنوع الأهداف، والمجالات التي عالجتها هذه الدراسات، وتنوع أدواتها المستخدمة، والعينات المبحوثة، إلا أن الدراسات جميعها أكدت أهمية تطبيق قيادة التميز في مؤسسات التعليم العالى، بمختلف مواقعها، وتصنيفاتها، وقد اختارت الدراسات السابقة أنموذج المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM)، لقيادة التميز في المؤسسات المبحوثة، من خلال استعراض واقع المؤسسات، وسبل تطويرها وفق الأنموذج الأوروبي.

هذا وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة ذات الصلة في عدة مجالات أهمها: زيادة وعي الباحثة بمتغيرات الدراسة، وفي بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بقيادة

التميز، والأنموذج الأوروبي، كما أثرت الدراسات السابقة الإطار النظري للدراسة الحالية، وأفادت الدراسة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، وتحديد عينتها، ومتغيراتها التصنيفية، إضافة إلى أنها أفادت الدراسة الحالية في بناء التصور المقترح من خلال ما قدمته من توصيات ونتائج، وقد أجرت الدراسة مقارنة بين نتائج التي توصلت إليها مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة.

وتتشابه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع التميز المؤسسي، ونماذج التميز المؤسسي. فيما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المستعرضة أعلاه في أمور أبرزها: أن الدراسة الحالية تعد الأولى -في حدود علم الباحثة- التي تبحث قيادة التميز وفق الأنموذج الأوروبي (EFQM) في الجامعات الفلسطينية بأنواعها الثلاث كافة، والأولى في حدود علم الباحثة التي تناولت متغير نوع الجامعة، فضلاً عن أن الدراسة الحالية هي الأولى فلسطينياً -في حدود علم الباحثة- التي تقدم تصوراً مقترحاً لتطوير قيادة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز، إذ إن هذا التصور بُني وفق خطوات خاصة بكل مجال من مجالات الدراسة، تتيح للجامعات الفلسطينية تنفيذها بتسلسلٍ منطقيٍّ. وقد وُضعت خطة استرشادية خلال بناء التصور المقترح، تسير الجامعات في ضوئها أثناء تطبيق التصور المقترح، تتضمن الخطة وصف الواقع الحالي للجامعات الفلسطينية، بأنواعها الثلاثة: العامة، الخاصة، والحكومية في ضوء نتائج الدراسة الحالية، فضلاً عن التصور المقترح، وكيفية تطبيق التصور، ومعوقات تطبيقه، والحلول المناسبة للتغلب على المعوقات، الأمر الذي يُسهّل على الجامعات تطبيق التصور المقترح والارتقاء بواقع قيادة التميز فيها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM). كما أن الدراسة الحالية تتميز عن كثير من الدراسات السابقة في اعتمادها على أحدث إصدار لأنموذج التميز الأوروبي (EFQM) للعام 2020.

**الفصل الثالث**  
**الطريقة والإجراءات**

## الفصل الثالث:

### الطريقة والإجراءات

تضمّن هذا الفصل عرضًا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد منهج الدراسة، وخطوات بناء التّصوّر المقترح. كما تضمن ذلك وصفًا لمجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العيّنة، وأداة جمع البيانات التي أُستُخدمت، والمجالات التي تشتمل عليها، وإجراءات التّأكد من صدقها وثباتها، وتحديد متغيّرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية لتحليل البيانات التي جُمعت، وذلك على النحو الآتي:

#### منهج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM). ولتحقيق هذا الهدف، أُستُخدم المنهج الوصفيّ التّطويري؛ وذلك لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، ونظرًا لخصوصية هذا النوع من الدراسات فإنها سارت وفقًا للمراحل الآتية:

#### المرحلة الأولى: البناء النظريّ للتّصوّر التربويّ المقترح

### Theoretical Construction of the Proposed Educational Perspective

تضمّنت هذه المرحلة مراجعة الأدب النظريّ المرتبط بالتّصوّر التربويّ المقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM)، وقد تضمن هذا الجانب مراجعة ما تطرّق له الأدب التربويّ، من خلال استعراض المصادر والمراجع والدوريات، إضافةً إلى الدراسات السابقة ذات الصّلة بموضوع الدراسة.

#### المرحلة الثانية: فرز المتغيّرات التي سيبنى عليها التّصوّر Sorting the Variables

فُرزت المتغيّرات اللازمة لبناء التّصوّر التربويّ المقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM)، من خلال تحليل الأدب التربويّ النظريّ اللازم لذلك، واختيار المجالات والعناصر والمكونات الرّئيسة الملائمة لها، عبر تحديد المدخلات، والعمليّات، والمخرجات المتوقّعة.

#### المرحلة الثالثة: جمع البيانات اللازمة Collecting the Required Data

جرى في هذه المرحلة التّعريف الى واقع قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM). وتمّ ذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة، وعينتها، اعتمادًا على بيانات حديثة أُخذت من

وزارة التّعليم العالي الفلسطينيّة. كما جرى تطوير أداة الدّراسة (الاستبانة)، وعمل وصفٍ دقيقٍ لإجراءات تصميمها، وتطبيقها، والمعالجات الإحصائيّة التي استخدمت في تحليل البيانات. وقد حُصل على كتاب تسهيل مهمّة من عمادة كلية العلوم التّربويّة في جامعة القدس، موجّهًا إلى الجامعات الفلسطينيّة؛ وذلك لتسهيل تطبيق أداة الدّراسة على أفراد عيّنة الدّراسة. كما تمّ التّحقق من صدق الأداة، ثمّ توزيعها على أفراد عيّنة الدّراسة من القيادات الأكاديميّة في الجامعات الفلسطينيّة وأعضاء الهيئات التّدرسيّة فيها، إلكترونياً. ثمّ فرّغت استجابات أفراد عيّنة الدّراسة، في جداول خاصّة بغرض التّحليل الإحصائي. وإجراء التّحليلات الإحصائيّة اللازمة، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**. واستخراج النّتائج، وتفسيرها ومناقشتها، ومقارنتها بنتائج الدّراسات السّابقة ذات العلاقة.

### مجتمع الدّراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع القيادات الأكاديميّة (رؤساء الجامعات، نواب الرؤساء، المستشارين، عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء الهيئات التّدرسيّة في الجامعات الفلسطينيّة، والبالغ عددهم (5108) فرداً، حيث بلغ عدد القيادات الأكاديمية (740) قائداً، بلغ عدد الذّكور فيهم (535) بينما كان عدد الإناث (205). أما أعضاء الهيئات التّدرسيّة فقد بلغ عددهم (4368) عضو هيئة تدريس مقسّمين الى (3117) من الذكور و(1251) من الإناث.

أما عيّنة الدّراسة فقد تكونت من (463) من القيادات الأكاديميّة وأعضاء الهيئات التّدرسيّة في الجامعات الفلسطينيّة. ويبلغ الحد الأدنى للعيّنة من إجمالي المجتمع وفق جداول مورجان (359). وقد جرى اختيار أفراد عيّنة الدّراسة بالطّريقة الطّبقية العشوائيّة، بحيث تكون ممثلاً لمجتمع الدّراسة من القيادات الأكاديميّة الجامعيّة (رؤساء الجامعات، نواب الرؤساء، المستشارين، عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء الهيئات التّدرسيّة في الجامعات الفلسطينيّة. حيث قُسم مجتمع الدّراسة إلى ثلاث طبقات تبعاً لنوع الجامعة: عامّة، حكوميّة، خاصّة، والجدول (5) يبيّن توزيع أفراد عيّنة الدّراسة تبعاً للجنس، والمسمّى الوظيفيّ، والمؤهل العلميّ، والخبرة في العمل الجامعيّ، ونوع الجامعة.

## الجدول (5)

توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الجامعي ونوع الجامعة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	312	67.4
	أنثى	151	32.6
المسمى الوظيفي	قيادات أكاديمية	176	38.0
	عضو هيئة تدريس	287	62.0
المؤهل العلمي	دكتوراة	292	63.1
	ماجستير فأقل	171	36.9
الخبرة في العمل الجامعي	أقل من 5 سنوات	74	16.0
	5-10 سنوات	76	16.4
	أكثر من 10 سنوات	313	67.6
نوع الجامعة	حكومية	58	12.5
	عامّة	319	68.9
	خاصّة	86	18.6
المجموع		463	100.0

### أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) للكشف عن واقع قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتمييز (EFQM). وقامت الباحثة بصياغة فقرات الأداة، وإعدادها في صورتها الأولى، وقد تكونت الأداة من جزأين:

**الجزء الأول:** تضمّن المتغيرات الديموغرافية للمستجيب، وهي: المسمى الوظيفي (قيادات أكاديمية، عضو هيئة تدريس)، الجنس (ذكر، أنثى)، نوع الجامعة (عامّة، خاصّة، حكومية)، والخبرة في العمل الجامعي.

**الجزء الثاني:** قياس واقع قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتمييز (EFQM). وتكوّنت أداة الدراسة في صورتها الأولى من (85) فقرة، تتوزع على ثلاثة مجالات، تُحاكي معايير الأنموذج الأوروبي للتمييز (EFQM). وذلك بالاستعانة بالأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات

الصّلة بموضوع الدّراسة، وعلى رأسها أنموذج التّميّز الأوروبيّ الإصدار 2020 (EFQM,2020) ودراسة سوميرفيل (Sommerville,2007)، وشحاتة (2021)، وهي:

مجال التّوجه وضّم (30) فقرة تحوي المعيارين الأول والثّاني من معايير الأنموذج الأوروبيّ وهما: الغاية والرّؤية والإستراتيجية، والنّقافة المؤسّسيّة والقيادة. ومجال التّنفيذ ويضم (39) فقرة بمعايير التّنفيذ، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتّحوّل، وأخيراً مجال النّتائج ويضم (16) فقرة تتناول معياري انطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجيّ والتّشغيليّ. والملحق (1) يبين أداة الدّراسة بصورتها الأولى.

### تصحيح الاستبانة

بهدف تصحيح الاستبانة، اعتمد مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء كلّ فقرة من فقرات الاستبانة درجةً واحدةً من درجاته الخمس، وهي: درجةً كبيرةً جدًّا، درجةً كبيرةً، درجةً متوسطةً، درجةً قليلةً، درجةً قليلةً جدًّا، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على التّرتيب. كما أعتمد المقياس الوزني الآتي وفقاً للمعادلة الآتية:

طول الفئة = الحد الأعلى للمقياس (5) – الحد الأدنى للمقياس (1)، أي:  $4=5-1$ ، مقسوماً على عدد المستويات (3)، فتكوّن النتيجة  $3/4 = 1.33$  وعليه:  
وتكوّن درجة تطبيق قيادة التّميّز بدرجة منخفضة إذا تراوح مدى متوسّطه الحسابيّ بين 1 إلى 2.33  
(1.33+1)، وتكوّن درجة التّطبيق متوسطة إذا تراوح بين 2.34 - 3.67، وتكوّن مرتفعة من 3.68 فأكثر.  
أي:

- من (2.33 - 1.00) درجة منخفضة.
- من (3.67 - 2.34) درجة متوسطة.
- من (5.00 - 3.68) درجة مرتفعة.

### صدق أداة الدّراسة:

جرى التّحقّق من صدق الأداة باستخدام طريقة صدق المحكّمين، إذ عُرضت الأداة بصورتها الأولى على (16) من المحكّمين والمختصين والأكاديميّين في مجالات القيادة والإدارة التّربويّة، والسياسات التّعليميّة في الجامعات الفلسطينيّة والأردنية والعراقية، وذلك لإبداء الرّأي حول مجالات الأداة، وفقراتها، من حيث مناسبة الفقرات، ووضوح الصّيغة، وانتماء الفقرات للمجال، والملحق رقم (2) يعرض أسماء المحكّمين. وقد أُخذَ برآء المحكّمين من حيث التّعديل أو الحذف، أو الإبقاء، عند درجة اتفاق 80%. وفي ضوء ملاحظات

المحكّمين ومقترحاتهم صيغت أداة الدّراسة بصورتها النّهائيّة الجاهزة للتّطبيق ليصبح عدد فقراتها (67) فقرةً، والملحق رقم (3) يبيّن أداة الدّراسة بصورتها النّهائيّة. كذلك عمدت الباحثة للتّحقق من صدق أداة الدّراسة من خلال صدق البناء، بحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين فقرات الاستبانة ومجالاتها، والدّرجة الكليّة للاستبانة، والجدول (6) يبين النّتائج.

## الجدول (6)

### معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وكل من المجال الذي تنتمي له والاستبانة ككل

الفقرة	ارتباط الفقرة بالمعيار	ارتباط الفقرة بالمجال	ارتباط الفقرة بين الفقرات بالاستبانة	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمعيار	ارتباط الفقرة بالمجال	ارتباط بين الفقرات بالاستبانة
مجال التّوجه		مجال التّنفيذ		مجال الغاية والرؤية والإستراتيجية			
.959**		.984**		.964**		.907**	
1	.812**	.703**	.742**	22	.776**	.714**	.899**
2	.846**	.599**	.630**	23	.814**	.760**	.701**
3	.804**	.765**	.815**	24	.780**	.726**	.585**
4	.841**	.803**	.855**	25	.836**	.805**	.736**
5	.832**	.781**	.852**	26	.803**	.749**	.782**
6	.831**	.729**	.820**	27	.798**	.755**	.755**
7	.816**	.758**	.836**	28	.779**	.738**	.693**
8	.858**	.828**	.872**	29	.819**	.771**	.735**
9	.789**	.647**	.705**	30	.765**	.723**	.807**
10	.784**	.954**	معيار بناء قيمة مستدامة		.745**	.707**	.626**
معيار الثقافة المؤسسية والقيادة							
.974**		.837**		.949**		.948**	
11	.834**	.828**	.837**	31	.820**	.803**	.824**
12	.823**	.740**	.792**	33	.813**	.790**	.810**
13	.841**	.818**	.858**	34	.829**	.806**	.739**
14	.871**	.736**	.804**	35	.856**	.833**	.809**
15	.855**	.815**	.878**	36	.821**	.815**	.738**
16	.878**	.833**	.859**	37	.839**	.822**	.810**
17	.832**	.829**	.863**	38	.811**	.777**	.829**
18	.806**	.964**	معيار قيادة الأداء والتحول		.790**	.775**	.816**
19	.880**	.648**	.689**	39	.856**	.828**	.951**
20	.867**	.772**	.813**	40	.839**	.824**	.632**
21	.837**	.769**	.809**	41	.815**	.780**	.752**
المجال الثالث: النّتائج							
.940**		.850**		.955**		.800**	
معيار انطباعات المعنّيين							
.836**		.865**		.920**		.841**	
53	.836**	.797**	.832**	44	.772**	.794**	.786**
54	.889**	.823**	.846**	45	.819**	.837**	.812**
55	.901**	.816**	.845**	46	.837**	.846**	.799**
56	.816**	.731**	.763**	47	.722**	.738**	.714**
57	.792**	.808**	.832**	48	.726**	.760**	.799**
58	.834**	.691**	.733**	49	.805**	.816**	.681**
59	.854**	.802**	.807**	50	.772**	.780**	.800**
معيار الأداء الإستراتيجي والتشغيلي							
.772**		.813**		.941**		.800**	
60	.772**	.829**	.851**	52	.741**	.784**	.831**
61	.812**				.730**	.774**	
62	.844**				.815**	.848**	

.619**	.697**	.783**	63
.680**	.730**	.799**	64
.685**	.737**	.808**	65
.649**	.691**	.755**	66
.695**	.761**	.826**	67

\* دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) \* دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يُتضح من الجدول أن معاملات ارتباط الفقرات بالمعيار الذي تنتمي له تراوحت بين (0.630-0.901)، ومعاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي له تراوحت بين (0.599-0.856)، أما معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.585-0.841) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على صدق البناء.

ويُتضح من الجدول أنّ معاملات ارتباط المعايير بالمجالات تراوحت بين (0.927-0.974)، بينما كانت معاملات ارتباط المعايير بالدرجة الكلية للاستبانة تتراوح بين (0.877-0.951)، أما معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.955-0.984)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، كما حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وكل من المجال الذي تنتمي له والاستبانة ككل، والجدول (6) يبين النتائج.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات استبانة درجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للّتميّز (EFQM)، حُسب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي، والجدول (7) يبيّن قيم معاملات ثبات مجالات الاستبانة.

### الجدول (7)

معاملات ثبات مجالات الاستبانة والاستبانة ككلّ

المجال	المعيار	ثبات الاتساق الداخلي
التّوجه	الغاية والرؤية والإستراتيجية	0.946
	الثقافة المؤسسية والقيادة	0.961
	المجال	0.974
التّنفيد	إشراك المعنيين	0.926
	بناء قيمة مستدامة	0.940
	قيادة الأداء والتّحول	0.960
	المجال	0.977

0.933	انطباعات المعنيين	النتائج
0.919	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	
0.951	المجال	

يبين الجدول (7) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للمجالات والمعايير تراوحت بين (0.919-0.977)، وبالتالي فإن الاستبانة ذات ثبات مناسب، إذ تكوّنت الاستبانة من (67) فقرة، ويوضّح الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية.

### إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بما يتفق مع أهدافها وفق الخطوات المشار إليها سابقاً. وبعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، استقرت الاستبانة بصورتها النهائية، كما يظهر في الملحق (3)، وأصبحت صالحة لغايات التطبيق على عينة الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمّة من عمادة كلية العلوم التربوية في جامعة القدس، موجّهاً إلى الجامعات الفلسطينية والملحقات (4-17) توضّح ذلك.
- توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة جميعهم من خلال البريد الإلكتروني العاملين في الجامعات الفلسطينية، وبوابات الموظفين على الصفحات الرسمية للجامعات، حُصل من خلالها (463) ردّاً.
- جمعت البيانات لـ(463) استبانة، ورُصدت في جداول خاصة.
- عولجت البيانات إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS)، واستخرجت النتائج.
- عرض النتائج، وإصدار التوصيات.

### متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل: واقع تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز وفق الأنموذج الأوروبي للتميز.
2. المتغيرات الوسيطة: اشتملت هذه الدراسة على خمسة متغيرات وسيطة وهي:
  - الجنس: وله فئتان هما: ذكر، أنثى.

- المؤهل العلمي: وله مستويان هما: دكتوراة، وماجستير فأقل.
- المسمى الوظيفي: وله فئتان، هي: قيادات إدارية، وعضو هيئة تدريس
- نوع الجامعة: وله ثلاث فئات، هي: عامة، خاصة، حكومية.
- الخبرة في العمل الجامعي: وله ثلاث مستويات، هي: أقل من خمس سنوات، من (5-10)، أكثر من 10 سنوات.

3. المتغير التابع: تصورات أفراد عينة الدراسة، من قيادات الجامعات الإدارية الفلسطينية، وأعضاء الهيئات التدريسية لواقع تطبيق قيادة التميز وفق الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

### المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، أستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأعضاء الهيئات التدريسية فيها، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ولكل فقرة من فقراتها.
2. للإجابة عن السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز باختلاف متغيرات: المسمى الوظيفي، الجنس، نوع الجامعة، والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الجامعي؟ أجيب عن سؤال الدراسة الثاني من خلال فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، حيث أستخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T test)، وأستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وأستخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.
3. للإجابة عن السؤال الثالث: ما التصور التربوي المقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟ بُني التصور التربوي المقترح من خلال نتائج الدراسة التي حصلت عليها الباحثة من تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، حيث أخذت الفقرات التي حصلت على تقدير متوسط فما دون. وكذلك اعتمادًا على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.
4. للإجابة عن السؤال الرابع: ما درجة ملاءمة التصور التربوي المقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر الخبراء والقيادات الجامعية؟

عُرض التّصوّر التّربويّ المقترح على عدد من المحكمين وذوي الاختصاص في الجامعات ووزارت التّربية والتّعليم الفلسطينيّة والأردنيّة، والعراقيّة، واليمنيّة، والسّعوديّة؛ لبيان رأيهم في مدى ملاءمته.

### **المرحلة الرّابعة: بناء التّصوّر التّربويّ المقترح Building the Proposed Educational Perspective**

وفي هذه المرحلة أُجيب عن السّؤال الثّالث، من خلال الاعتماد على المعلومات المحصّلة من المرحتين الأولى والثّانية، وبناء على نتائج السّوالين الأول والثّاني، أُجيب عن السّؤال الثّالث، والمتضمّن تطوير التّصوّر التّربويّ المناسب لتفعيل قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM).

### **المرحلة الخامسة: التّحقّق من مدى ملاءمة التّصوّر التّربويّ المقترح Verifying the Suitability of the Proposed Educational Perspective**

وفي هذه المرحلة أجابت الدّراسة عن السّؤال الرّابع من أسئلتها، حيث عُرض التّصوّر التّربويّ المقترح على مجموعة من الخبراء والمختصين وعددهم (15)؛ وذلك لبيان مدى ملاءمة التّصوّر التّربويّ المقترح من وجهة نظرهم، وإمكانية تطبيقه، والمصادقة عليه.

## الفصل الرَّابِع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع:

### نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM). وفي هذا الفصل عرّضُ النتائج التي توصلت إليها الدراسة من استجابة أفراد عيّنة الدراسة على أداة الدراسة، والتّصور المقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز. وذلك على التّحوّ الآتي:

#### اختبار التّوزيع الطّبيعيّ:

جرى التّحقّق من التّوزيع الطّبيعيّ لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM)؛ وذلك للتّأكد من أنّ البيانات تقع تحت التّوزيع الطّبيعيّ، إذ أُستخدِم اختبار معامل الالتواء (Skewness) واختبار التّفطح (Kurtosis)، ويعدّ التّوزيع طبعياً إذا تراوحت قيمة معامل الالتواء بين (1، -1)، وأن تكون قيمة اختبار التّفطح تتراوح بين (2، -2)، والجدول (8) يبيّن التّنتائج.

#### الجدول (8)

##### معاملات التّوزيع الطّبيعيّ للمتغيّرات من خلال اختبائيّ الالتواء والتّفطح

المتغيّرات	معامل الالتواء	معامل التّفطح
درجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز	-0.768	1.359
التّوجه	-0.586	1.146
التّنفيد	-0.437	0.512
التّنتائج	-0.614	1.212

يبيّن الجدول (8) وجود توزيع طّبيعيّ لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM)؛ إذ تراوحت نتائج اختبار معامل الالتواء بين (-) 0.437 إلى (-0.768)، وهي معاملات تقع ضمن المدى الطّبيعيّ للالتواء ( $1 \pm$ )، أما نتائج اختبار معامل التّفطح فتراوحت بين (0.512 إلى 1.359)، وهي معاملات تقع أيضاً ضمن المدى الطّبيعيّ للتّفطح ( $2 \pm$ ). وبناءً عليه تُستخدم الاختبارات الإحصائيّة المعلميّة لفحص الفرضيات الصّفريّة الإحصائيّة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز في ضوء النموذج

الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئات التدريسية فيها؟

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات

الفلسطينية لقيادة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، والجدول (9) يبين النتائج.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة

التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المعيار	المجالات
مرتفعة	.715	3.79		الغاية والرؤية والإستراتيجية	التّوجه
مرتفعة	.769	3.71		الثقافة المؤسسية والقيادة	
مرتفعة	.721	3.75	1	المجال	
متوسطة	.751	3.65		إشراك المعنيين	التنفيذ
مرتفعة	.753	3.75		بناء قيمة مستدامة	
مرتفعة	.714	3.78		قيادة الأداء والتحوّل	
مرتفعة	.698	3.73	2	المجال	النتائج
متوسطة	.844	3.54		انطباعات المعنيين	
مرتفعة	.743	3.77		الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	
مرتفعة	.743	3.66	3	المجال	
مرتفعة	.693	3.72		الدرجة الكلية	
مرتفعة	(3.66 – 3.78)			المتوسط الحسابي للمجتمع	

يتّضح من الجدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات درجة تطبيق

الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بلغ (3.72) بانحرافٍ

معيارى (0.693) وبدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، وتراوحت بين (3.66-3.75) للمجالات وبدرجة مرتفعة لها

جميعها، وجاء بالمرتبة الأولى المجال الأول "التّوجه" بمتوسط حسابى (3.75)، ثمّ المجال الثانى "التنفيذ"

بمتوسط حسابى (3.73)، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الثالث "النتائج" بمتوسط حسابى (3.66)، وتراوحت

المتوسطات الحسابية للمعايير بين (3.54-3.79)، وجاءت المعايير أيضاً بدرجة مرتفعة باستثناء معياري: اشراك المعنيين وانطباعات المعنيين حيث جاءا بدرجة متوسطة. هذا فيما يخص المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وبما أن الدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئات التدريسية - وهم مجتمع الدراسة الذي أخذت منه العينة- فهذا يستدعي تعميم نتائج الدراسة التي حصلت عليها الباحثة من العينة إلى المجتمع، وهذا هو هدف الدراسة، وواقع الإحصاء الاستدلالي. ويُنفذ ذلك إحصائياً من خلال التقدير النقطي (Estimation Point) أو التقدير بفترة (Interval Estimation) (Lind, Marshal & Wathen, 2011).

والتقدير النقطي يعني تقدير قيمة المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة ( $\mu$ ) (معلمة المجتمع) من خلال قيمة المتوسط الحسابي للعينة (إحصاء العينة)، بقيمة واحدة، قيمة نقطية، والقيمة الواحدة هذه هي قيمة المتوسط الحسابي المحسوب للعينة، فيما أن العينة ممثلة للمجتمع، وقد اختيرت عشوائياً، فإن المتوسط الحسابي للمجتمع هو المتوسط الحسابي للعينة نفسه، وفي هذه الحالة يكون المتوسط الحسابي للمجتمع هو متوسط العينة نفسه، أي (3.72)، وانحراف معياري (0.69).

أما التقدير بفترة فيعني أن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة يقع خلال فترة من القيم، وليست له قيمة واحدة. ويتوقع أن تكون قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع ( $\mu$ ) داخل هذه الفترة، وهذا التقدير يسمى التقدير بفترة (Interval estimation). والفترة المراد تحديد متوسط المجتمع خلالها تتحدد بدرجة ثقة معينة، وتعتمد على مستوى الدلالة المشار إليه في فرضية الدراسة، فإذا رغبت الباحثة أن تكون درجة الثقة في نتائجها (95% مثلاً)، فهذا يعني أن المتوسط الحسابي للمجتمع يقع ضمن الفترة المحسوبة بدرجة ثقة (95%)، وعليه تكون نسبة الخطأ (0.05)، وهو مستوى الدلالة أو ألفا ( $\alpha$ ).

وفترة الثقة التي يقع المتوسط الحسابي للمجتمع خلالها تُعطى بالعلاقة الرياضية الآتية:

$$\mu = \bar{x} \pm Z\alpha/2 S/\sqrt{n}$$

حيث أن:

$\mu$ : المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة.

$\bar{x}$ : المتوسط الحسابي للعينة.

S: الانحراف المعياري للعينة.

n: عدد أفراد العينة.

$\alpha$ : مستوى الدلالة.

$Z_{\alpha/2}$ : القيمة المعيارية عند مستوى الدلالة المحدد.

وفي حال كانت درجة الثقة (95%)، تكون قيمة  $Z_{\alpha/2}$  من الجداول الإحصائية (1.96)، وبتعويض قيم العينة (متوسطها الحسابي، وانحرافها المعياري، وعدد أفرادها) في العلاقة الرياضية السابقة، تتحدد الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي للمجتمع:  $(3.66 \leq \mu \leq 3.78)$  وهذه هي الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهي فترة تقديرية، ولكنها بدرجة ثقة عالية (95%)، ونسبة خطأ لا تتجاوز (5%). وعليه بإمكان الباحثة أن تقول إن المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) يقع ضمن الفترة (3.66 – 3.78)، وبدرجة ثقة مقدارها (95%)، أي أن الباحثة تثق بنتيجته هذه بنسبة (95%).

وقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المعايير الواردة في أداة الدراسة، وتبينها الجداول اللاحقة:  
أولاً: معيار الغاية والرؤية والإستراتيجية، وبيئته الجدول (10).

### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معيار الغاية والرؤية والإستراتيجية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	تحدد الجامعة مجموعة من الأولويات الإستراتيجية	3.95	.838	مرتفعة
2	1	تحدد الجامعة غاية جاذبة حول أهمية عملها المؤسسي.	3.90	.804	مرتفعة
3	2	تسخر الجامعة غايتها لايتكار رؤية طموحة تؤدي إلى تفاعل المعنيين جميعهم.	3.88	.859	مرتفعة
4	8	تحول الجامعة إستراتيجيتها إلى أهداف للأداء	3.86	.848	مرتفعة
5	6	تحلل الجامعة بيئتها الداخلية من حيث القدرات والإمكانات الحالية	3.78	.864	مرتفعة
6	5	تحلل الجامعة بيئتها الخارجية بنحو ملائم لتأثيراتها على توجهها.	3.73	.898	مرتفعة
6	10	تحرص الجامعة على التزام المعنيين بتطبيق نظام الحوكمة	3.73	.903	مرتفعة
8	9	يتماشى نظام الجامعة للحوكمة مع تطلعاتها.	3.70	.898	مرتفع

متوسطة	.875	3.66	تأخذ الجامعة احتياجات المعنيين الرئيسيين بعين الاعتبار ضمن سياق توجهها.	4	9
متوسطة	.924	3.63	تشارك الجامعة المعنيين في تحديد توجهها.	3	10
مرتفعة	0.715	3.79	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (10) أنّ درجة معيار الغاية والرؤية والإستراتيجية جاءت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات معيار الغاية والرؤية والإستراتيجية تراوحت ما بين (3.63-3.95)، وجاءت (8) فقرات بدرجة مرتفعة، وفقرتان بدرجة متوسطة، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة " تحدد الجامعة مجموعة من الأولويات الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.95)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة " تشارك الجامعة المعنيين في تحديد توجهها" بمتوسط حسابي (3.63).

ثانياً: معيار الثقافة المؤسسية والقيادة، ويبينه الجدول (11).

### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معيار الثقافة المؤسسية والقيادة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الترتيب
مرتفعة	.822	3.88	تشارك الجامعة في شبكات التعلم لتحديد فرص الابداع والابتكار.	17	1
مرتفعة	.856	3.84	تروج الجامعة قيمها من خلال نشاطاتها كافة	12	2
مرتفعة	.846	3.78	تمارس قيادة الجامعة ثقافتها لتتماشى مع غايتها.	11	3
مرتفعة	.909	3.76	تشارك الجامعة المعنيين الرئيسيين النجاحات المتحققة.	21	4
مرتفعة	.893	3.74	تستثمر الجامعة تعميم توجهها (الغاية والرؤية والإستراتيجية) على المعنيين الرئيسيين لتحقيق الثقة المتبادلة.	19	5
مرتفعة	.899	3.73	تواكب الجامعة أحدث فرص الابتكار من خلال إجراء المقارنات المعيارية.	18	6
متوسطة	.932	3.64	تعزز الجامعة السلوكيات المرغوبة في العمل لدى العاملين فيها.	13	7
متوسطة	.934	3.62	تهيئ إدارة الجامعة الظروف التي يمكن من خلالها إحداث التغيير الإيجابي.	14	8
متوسطة	.950	3.60	تقدر الجامعة التغذية الراجعة المتعلقة بتوجهها (غايتها ورؤيتها الإستراتيجية).	20	9
متوسطة	.937	3.59	تتبنى الجامعة إستراتيجيات فاعلة لإدارة التغيير من خلال الاستفادة من التجارب السابقة.	16	10
متوسطة	.998	3.56	تحرص إدارة الجامعة على تحفيز جهود العاملين من خلال تشجيع التطوير المستمر.	15	11
مرتفعة	0.769	3.71	الدرجة الكلية		

يُتضح من الجدول (11) أنّ درجة معيار الثقافة المؤسسية والقيادة جاءت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات معيار الثقافة المؤسسية والقيادة تراوحت ما بين (3.56-3.88)، وجاءت (6) فقرات بدرجة مرتفعة، و(5) فقرات بدرجة متوسطة، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة "تشارك الجامعة في شبكات التعلم لتحديد فرص الابداع والابتكار" بمتوسط حسابي (3.88)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة " تحرص إدارة الجامعة على تحفيز جهود العاملين من خلال تشجيع التطوير المستمر" بمتوسط حسابي (3.56).

ثالثاً: معيار إشراك المعنيين، ويبينه الجدول (12).

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على معيار إشراك المعنيين

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	تخصص الجامعة إدارة لكل فئة من فئات المتعاملين.	4.17	.825	مرتفعة
2	30	تنفذ الجامعة تقيماً سنوياً لأداء العاملين بها بهدف التحسين المستمر.	3.92	.990	مرتفعة
3	24	تؤسس الجامعة قنوات تواصل تسهل على المتعاملين إبداء آرائهم	3.70	.926	مرتفعة
4	26	تمكّن الجامعة العاملين من التواصل مع الآخرين ضمن النظام الايكولوجي؛ لتحقيق تبادل الخبرات بفاعلية.	3.62	.923	متوسطة
5	25	تتكيف الجامعة مع الاحتياجات المتنامية للعاملين (الحاليين والمستقبلين)	3.56	.928	متوسطة
6	29	تستخدم الجامعة قنوات الاتصال التي تسهم في تفاعل المجتمع بما فيها تقديم التغذية الراجعة على تجاربهم لتمكينها من الاستجابة بسرعة بشكل مناسب.	3.54	.929	متوسطة
7	22	تصنف الجامعة المتعاملين بناء على معايير محددة على سبيل المثال: (الخصائص الاجتماعية والاحتياجات والتوقعات والسلوك العام).	3.53	.860	متوسطة
8	28	تستطلع الجامعة انطباعات المعنيين باستخدام الأدوات المتعددة (الاستبيانات الإلكترونية وغيرها) لقياس مدى رضاهم عنها.	3.43	1.054	متوسطة
9	27	تخلق الجامعة بيئة تحفز نمو العاملين لدعم رفاهيتهم (التأمين الصحي، الرحلات، الأندية، وغيرها).	3.34	1.067	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.65	0.751	متوسطة

يُتضح من الجدول (12) أنّ درجة معيار إشراك المعنيين كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات معيار إشراك المعنيين فقد تراوحت بين (3.34-4.17)، وجاءت (3) فقرات بدرجة مرتفعة، و(6) فقرات بدرجة متوسطة، وكانت

الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة " تخصص الجامعة إدارة لكل فئة من فئات المتعاملين " بمتوسط حسابي (4.17)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة " تخلق الجامعة بيئة تحفز نمو العاملين لدعم رفاهيتهم (التأمين الصحي، الرحلات، الأندية، وغيرها)" بمتوسط حسابي (3.34).

رابعاً: معيار بناء قيمة مستدامة، ويبينه الجدول (13):

### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معيار بناء قيمة مستدامة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	35	تعزز الجامعة الصورة الإيجابية لها من خلال أنشطة متعددة (المؤتمرات والإعلام والإنترنت) بما يحافظ على تميزها.	3.97	.875	مرتفعة
2	33	تطور الجامعة باقاة من البرامج بما يتلاءم مع غايتها واحتياجاتها.	3.92	.833	مرتفعة
3	36	تستفيد الجامعة من الفرص المتاحة لتخصيص التجربة الشاملة للفئات المستهدفة بالإضافة للخدمات (البرامج والحلول).	3.78	.845	مرتفعة
4	31	تدمج الجامعة مميزات ضمن القيمة التي تقوم ببنائها.	3.73	.850	مرتفعة
5	37	تضمن الجامعة توافر الموارد والكفاءات لتمكين العاملين بما يحقق تعظيم التجربة الشاملة للفئات المستهدفة.	3.72	.922	مرتفعة
6	32	تشرك الجامعة المعنيين الرئيسيين في عملية التطوير من أجل تعظيم قيمة مخرجاتها.	3.71	.868	مرتفعة
7	34	تستخدم الجامعة الأبحاث (الكمية والنوعية ومسوحات الرأي وغيرها من أشكال التغذية الراجعة) للمتعاملين في التطوير المستمر لخدماتها.	3.60	.993	متوسطة
8	38	تجمع الجامعة التغيرات الزاجعة بنحو دوري لتحسين المراحل المختلفة لعملية البناء (القيمة والخدمات والبرامج والحلول) التي تقدمها.	3.54	.966	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.75	0.753	مرتفعة

يُتضح من الجدول (13) أنّ درجة معيار بناء قيمة مستدامة كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بناء قيمة مستدامة تراوحت بين (3.97-3.54)، وجاءت (6) فقرات بدرجة مرتفعة، وفقرتان بدرجة متوسطة، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة " تعزز الجامعة الصورة الإيجابية لها من خلال أنشطة متعددة (المؤتمرات والإعلام والإنترنت) بما يحافظ على تميزها " بمتوسط حسابي (3.97)، وكانت الفقرة التي

حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة " تجمع الجامعة التّغذيات الرّاجعة بنحوٍ دوريّ لتحسين المراحل المختلفة لعملية البناء (القيمة والخدمات والبرامج والحلول) التي تقدمها " بمتوسط حسابي (3.54).

خامساً: قيادة الأداء والتّحوّل، ويبينه الجدول (14) الآتي:

### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معيار قيادة الأداء

### والتّحوّل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الترتيب
مرتفعة	.810	4.18	تستخدم الجامعة نظم إدارية حديثة لضمان وجود ترابط بين كافة وحداتها وأقسامها.	39	1
مرتفعة	.870	4.03	توفّر الجامعة مصادر المعرفة للمستفيدين من خلال مصادر متعددة (المكتبة المركزية، مكتبات الكليات، المكتبات الإلكترونية وغيرها).	49	2
مرتفعة	.807	3.92	تستغل الجامعة الإمكانيات التّقنيّة الحديثة لدعم استمرارية بناء القيمة بما يضمن إدخال تحسينات على بنيتها التّحتية.	48	3
مرتفعة	.875	3.84	تعتمد الجامعة في إدارة عملياتها اليومية على قواعد بيانات كبيرة تتضمن كافة المعلومات المطلوبة.	41	4
مرتفعة	.868	3.82	توفّر الجامعة أدلة إرشادية (مطبوعة وإلكترونية) لتعريف المعنيين بكيفية اتمام الأعمال المطلوبة بما فيها الأنشطة.	47	5
مرتفعة	.889	3.75	تستخدم الجامعة أساليب عمل مرنة توفّر الاستقرار اللازم لإدارة العمليات الحالية.	44	6
مرتفعة	.806	3.74	تكيف الجامعة الإستراتيجية الحالية لتلبية الاحتياجات المستقبلية بناء على التّوقعات (التّحديات والفرص).	43	7
مرتفعة	.930	3.72	تجري الجامعة التّغييرات الداخليّة في هيكلها الإداري بهدف التّطوير المستمر.	40	8
مرتفعة	.954	3.69	تستخدم الجامعة الموارد المالية بطريقة متوازنة للمساعدة في ضمان التّجّاح الحاليّ للاستثمار في المستقبل.	51	9
مرتفعة	.884	3.68	تطبق الجامعة طرقاً إبداعية متماسكة لتحقيق أقصى قدر من الاستفادة من الإمكانيات (الأصول والموارد).	52	10
متوسطة	.922	3.65	توفّر الجامعة الإمكانيات (القدرات والموارد والأدوات) التي تنمي الإبداع والابتكار.	46	11
متوسطة	.871	3.64	تعيد الجامعة هيكلية عملية البناء (القيمة وغيرها من العمليات التنظيمية) في الوقت الملائم على أساس الاحتياجات (التّشغيلية والمستقبلية).	45	12
متوسطة	.890	3.62	تمتلك الجامعة خطط إدارة المخاطر من منظورات مختلفة مثل (الأبعاد الثقافيّة والإستراتيجية والتّشغيلية والمالية والقانونية والتنظيمية والاجتماعية والتّقنيّة وغيرها).	42	13
متوسطة	.947	3.61	تستخدم الجامعة أساليب التحليل المتقدمة بما في ذلك نماذج للتنبؤ بالمستقبل لاستخراج القيمة من البيانات بما يمكنها من اكتساب رؤية قابلة للتّنفيذ لاتّخاذ قرارات مستنيرة.	50	14
مرتفعة	0.714	3.78	الدرجة الكلية		

يُتضح من الجدول (14) أنّ درجة معيار قيادة الأداء والتحول كانت مرتفعةً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات معيار قيادة الأداء والتحول تراوحت بين (3.61-4.18)، وجاءت (10) فقرات بدرجة مرتفعة، و(4) فقرات بدرجة متوسطة، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة "تستخدم الجامعة نظم إدارية حديثة لضمان وجود ترابط بين كافة وحداتها وأقسامها" بمتوسط حسابي (4.18)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقلّ متوسط حسابي هي الفقرة "تستخدم الجامعة أساليب التحليل المتقدمة بما في ذلك نماذج للتنبؤ بالمستقبل لاستخراج القيمة من البيانات بما يمكنها من اكتساب رؤى قابلة للتنفيذ لاتخاذ قرارات مستنيرة" بمتوسط حسابي (3.61).

سادساً: معيار انطباعات المعنيين، ويبينه الجدول (15) الآتي:

### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معيار انطباعات المعنيين

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	57	تفعل الجامعة العلاقات مع عملائها الخارجيين من خلال تنفيذ أنشطة مختلفة.	3.74	.971	مرتفعة
2	53	تقيم الجامعة مدى تحقيقها لنتائجها بناء على مدى ملاءمة الخريجين لاحتياجات سوق العمل (كما وكيفا).	3.60	.981	متوسطة
3	55	تستفيد الجامعة من نتائج انطباعات رأي المعنيين الرئيسيين في تلبية توقعاتهم المستقبلية.	3.59	.935	متوسطة
4	58	تطبق الجامعة قواعد المساواة القانونية (الداخلية والخارجية) على المعنيين كافة.	3.57	.982	متوسطة
5	54	تستخدم الجامعة تحليل الأداء (السابق والحالي) للتنبؤ بالأداء في المستقبل.	3.52	.971	متوسطة
6	59	تهتم الجامعة بقياس رأي الخريجين لتحسين خدماتها.	3.51	1.077	متوسطة
7	56	توفر الجامعة صناديق لمقترحات العاملين للاستفادة بها في تقييم العمليات الإدارية الحالية بما يؤدي إلى تطويرها مستقبلاً.	3.26	1.069	متوسطة
		الدرجة الكلية	<b>3.54</b>	<b>0.844</b>	متوسطة

يُتضح من الجدول (15) أنّ درجة معيار انطباعات المعنيين كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات معيار انطباعات المعنيين تراوحت بين (3.26-3.74)، وجاءت فقرة واحدة بدرجة مرتفعة، و(6) فقرات بدرجة متوسطة، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة "تفعل الجامعة العلاقات مع عملائها الخارجيين من خلال تنفيذ أنشطة مختلفة" بمتوسط حسابي (3.74)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقلّ متوسط

حسابي هي الفقرة "توفّر الجامعة صناديق لمقترحات العاملين للاستفادة بها في تقييم العمليّات الإداريّة الحاليّة بما يؤدي إلى تطويرها مستقبلاً" بمتوسط حسابي (3.26).

سابعاً: معيار الأداء الإستراتيجي والتشغيلي وبيّنه الجدول (16) الآتي:

### جدول (16)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على معيار الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	64	تشارك الجامعة بفاعلية في الأنشطة العلميّة (الندوات والمؤتمرات العلميّة وورش العمل).	3.97	.855	مرتفعة
2	63	تلتزم الجامعة منسوبيها من الأكاديميين بالنشر في المجلات العلميّة المحكّمة.	3.95	1.000	مرتفعة
3	66	توفّر الجامعة الخدمات المساندة للعلميّة التعليميّة مثل: (الحدائق، الكافيتريات، الملاعب وغيرها).	3.86	.950	مرتفعة
4	67	تتابع الجامعة باستمرار مصادر التّموليل المختلفة، لتوفير الإمكانيات الماديّة اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.	3.86	.891	مرتفعة
5	65	توفّر الجامعة المستلزمات الضروريّة للبحث العلميّ مثل: (المختبرات، المعامل، الأجهزة الإلكترونيّة الحديثة وغيرها).	3.78	.972	مرتفعة
6	61	تستخدم الجامعة المؤشرات الماليّة في قياس كفاءة أدائها التشغيلي من خلال تقرير مطابقة الموازنة بالميزانية (خطّة الإنفاق بواقع الإنفاق).	3.69	.876	مرتفعة
7	60	تستخدم الجامعة التّقييم المرحليّ (شهري، نصف سنوي، سنوي) لتتأكد من مدى نجاح خططها في تحقيق أهدافها.	3.60	.948	متوسطة
8	62	تستخدم الجامعة آراء المعنّيين الرّئيسيين في التنبؤ باحتياجاتهم وفق التّوقعات المستقبلية.	3.53	.943	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.77</b>	<b>0.743</b>	<b>مرتفعة</b>

يتّضح من الجدول (16) أن درجة معيار الأداء الإستراتيجي والتشغيلي كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، أما المتوسطات الحسابيّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات معيار الأداء الإستراتيجي والتشغيلي تراوحت ما بين (3.53-3.97)، وجاءت (6) فقرات بدرجة مرتفعة، وفقرتان بدرجة متوسطة، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة "تشارك الجامعة بفاعلية في الأنشطة العلميّة (الندوات والمؤتمرات العلميّة وورش العمل)" بمتوسط حسابي (3.97)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة ("تستخدم الجامعة آراء المعنّيين الرّئيسيين في التنبؤ باحتياجاتهم وفق التّوقعات المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.53).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تبعاً لمتغيرات: الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الجامعي ونوع الجامعة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني أُختبرت الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي:  
الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تعزى لمتغير الجنس.  
لاختبار الفرضية الصفرية الأولى أُستخدم اختبار ت للعينات المستقلة (Independent T test)  
لتقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (17) يبين النتائج.

### الجدول (17)

نتائج اختبار ت للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
ذكر	3.78	0.69	2.683	461	0.008
أنثى	3.60	0.68			

يُظهر الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، كون الدلالة الإحصائية المحسوبة جاءت أقل من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، وجاءت الفروق لصالح الذكور؛ نظراً لكون المتوسط الحسابي لهذه الفئة أعلى من المتوسط الحسابي للإناث؛ وعليه تُرفض الفرضية الصفرية الأولى، وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية أُستخدم اختبار ت للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول (18) يبين النتائج.

### الجدول (18)

نتائج اختبارات للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تعزى لمتغيّر المسمّى الوظيفي

المسمّى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدّالة الإحصائية
قيادات إدارية	3.76	0.64	1.068	461	0.286
عضو هيئة تدريس	3.69	0.73			

يظهر الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تبعاً للمسمّى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ت (1.068)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك قُبلت الفرضية الصّفرية الثانية القائلة: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيّر المسمّى الوظيفي.

الفرضية الصّفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية أُستخدِم اختبار ت للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات

المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي، والجدول (19) يبيّن النتائج.

### الجدول (19)

نتائج اختبارات للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدّالة الإحصائية
دكتوراه	3.76	0.71	1.443	461	0.150
ماجستير فأقل	3.66	0.67			

يظهر الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تبعاً للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ت (1.443)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تُقبل الفرضية الصّفرية الثالثة القائلة: بأنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات الباحثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّمييز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصّفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات الباحثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّمييز تعزى لمتغير الخبرة في العمل الجامعي. لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّمييز تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الجامعي، والجدول (20) يبيّن النتائج.

### الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّمييز تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الجامعي

الخبرة في العمل الجامعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	3.62	0.74
5-10 سنوات	3.75	0.57
أكثر من 10 سنوات	3.74	0.71

يلاحظ من خلال الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّمييز تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الجامعي، ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) طُبِق تحليل التّباين الأحادي (ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (21)

### جدول (21):

تحليل التّباين الأحادي للفروق بين تقديرات الباحثين لدرجة تطبيق قيادة التّمييز في الجامعات الفلسطينية تبعاً

لمتغير الخبرة في العمل الجامعي

مصدر التّباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.824	2	.412	.857	.425
داخل المجموعات	221.266	460	.481		
المجموع	222.090	462			

يُلاحظ من خلال الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغيّر الخبرة في العمل الجامعي؛ إذ جاء مستوى الدّلالة المحسوب أكبر من مستوى الدّلالة المحدّد في الفرضية، وبذلك تُقبل الفرضية الصّفرية الرّابعة. الفرضية الصّفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تعزى لمتغيّر نوع الجامعة. لاختبار الفرضية الصّفرية الخامسة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تبعاً لمتغيّر نوع الجامعة، والجدول (22) يبيّن النّتائج.

### الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تبعاً لمتغيّر نوع الجامعة

نوع الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حكومية	3.49	0.57
عامّة	3.71	0.72
خاصّة	3.92	0.63

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تبعاً لمتغيّر نوع الجامعة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) طُبّق تحليل التّباين الأحاديّ (ANOVA) وجاءت النّتائج كما في الجدول (23).

### الجدول (23)

تحليل التّباين الأحاديّ للفروق بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تبعاً لمتغيّر نوع الجامعة

مصدر التّباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدّلالة
بين المجموعات	6.574	2	3.287	7.016	.001
داخل المجموعات	215.516	460	.469		
المجموع	222.090	462			

يلاحظ من خلال القيم الواردة في الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تبعاً لمتغير نوع الجامعة؛ إذ جاء مستوى الدلالة في الجدول أقل من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية الصفرية، وبذلك رُفضت الفرضية الصفرية الخامسة، وقُبلت الفرضية البديلة. ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق أُستُخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (24) يبيّن النتائج.

### الجدول (24)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تبعاً لنوع الجامعة

نوع الجامعة	عامة	خاصة
حكومية	-0.21	-0.43*
عامّة	-	-0.22*

\* دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يبيّن الجدول (24) أنّ الفروق ذات الدلالة الإحصائية جاءت بين تقديرات المبحوثين في الجامعات الخاصّة من جهة، والجامعات العامّة والحكوميّة من جهة أخرى، ولصالح الجامعات الخاصّة. وهذا من خلال قيم المتوسطات الحسابية من جهة، ومن خلال دلالة الفروق من جهة أخرى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما التّصوّر التربويّ المقترح لتطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM)؟

انطلاقاً من نتائج الدّراسة النظرية، التي تضمّنت عرضاً لمفهوم قيادة التّميّز، وأبرز نماذجه، والدّراسة الميدانيّة التي تضمّنت تحليلاً لواقع تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز وفق معايير الأنموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة، وأعضاء الهيئات التّدرسيّة فيها، والتي أظهرت أنّ درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة وأعضاء الهيئات التّدرسيّة جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز في ضوء الأنموذج الأوروبيّ تتبعاً لمتغير الجنس لصالح الذّكور، ولمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات الخاصّة. مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز في ضوء الأنموذج الأوروبيّ تبعاً لمتغيرات: المسمّى الوظيفيّ والمؤهل العلميّ والخبرة في العمل الجامعيّ. قامت الباحثة ببناء تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM) على النحو الآتي:

## اسم التّصوّر: تصوّر "سهام حمّاد، 2024" التّربويّ لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتمييز (EFQM).

### توطئة:

يُشير مفهوم قيادة التّميّز إلى عمليّة توجيه الجهود والموارد بُغية تحقيق أفضل مستويات الأداء، وهي تكامل مجموعة من القرارات والممارسات والموارد الفاعلة، من أجل تحقيق مستويات عاليّة من الأداء التي تؤدي إلى تحقيق الرّضا لذوي العلاقة.

وقيادة التّميّز ليست إحدى الخيارات المطروحة أمام مؤسسات التّعليم العالي فحسب؛ بل هي حاجة حتميّة مُلحة تفرضها تداعيات العصر، وهي الكفيلة ببقاء هذه المؤسسات واستمرارها، ولا سيّما في فلسطين، إذ تمثّل قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة، تحديًا وفرصة في آن معًا؛ إذ إنّها تعتمد على رؤية إستراتيجيّة تهدف إلى تعزيز مكانة الجامعات محليًا وعالميًا، من خلال تجويد مخرجات التّعليم ونوعيّة البحث العلميّ. وتحقيق التّميّز ليس بالمهمة السّهلة إذ تتطلّب من الجامعات التّركيز على جوانبها كافّة، بدءًا من البنية التّحتيّة، والكوادر البشريّة، والمناهج التّعليميّة، وجودة البرامج، والعمليّات، وتلبية توقعات المجتمع، وغيرها الكثير.

ويعد الأنموذج الأوروبيّ للجودة وإدارة التّميّز (EFQM) من أبرز نماذج قيادة التّميّز استخدامًا في الوقت الحاضر، وهو الأنموذج الذي تبنّى عليه الدّراسة الحاليّة تصوّرًا المقترح.

### تعريف التّصوّر التّربويّ المقترح:

تعرّف الدّراسة الحاليّة التّصوّر التّربويّ المقترح بأنه رؤية، أو تخطيطٌ مستقبليّ لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتمييز (EFQM) ووفق معاييرها، بناءً على نتائج هذه الدّراسة، والدّراسات السابقة، من خلال تعزيز الجوانب الإيجابيّة المتوافرة وضمان استمراريتها، وتقديم اقتراحات للرّقيّ بالجوانب الضّعيفة بما يتناسب مع واقع الجامعات وإمكاناتها المتاحة.

### أسس التّصوّر التّربويّ المقترح ومنطلقاته:

يستند التّصوّر المقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة وفق معايير الأنموذج الأوروبيّ للتمييز (EFQM) على مجموعة من الأسس والمنطلقات الفكريّة وأهمها ما يأتي:

- تؤدي قيادة التّميّز دورًا بارزًا في مساعدة الجامعات الفلسطينيّة على تحقيق الإبداع، والتّفوق في البرامج، والخدمات التّعليميّة التي تقدمها، فضلًا عن تحقيق الميزة التّنافسيّة على الصّعيدين المحليّ والدّوليّ؛ مما يكفل لها البقاء والاستمراريّة.
  - حاجة الجامعات الفلسطينيّة إلى تطبيق معايير قيادة التّميّز وفق نماذج التّميّز العالميّة، ومن ضمنها الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز.
  - تواجه الجامعات الفلسطينيّة العديد من التّحديات على المستويين المحليّ والعالميّ، الأمر الذي يفرض على الجامعات اتّباع سياسات جديدة، والتّركيز على جودة الخدمة والمنتج.
  - يوفّر الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) مرجعية معيارية معتمدة، صالحة للتطبيق على قطاع التّعليم العالي في خطواته كافّة بدءًا من التّخطيط ووضع الرّؤية، ومرورًا بإدارة العمليّات، ووصولًا إلى التّنتائج.
  - يسهم تطبيق معايير قيادة التّميّز وفق معايير الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) في تجويد أداء الجامعات الفلسطينيّة، من خلال الكشف عن أيّ ثغرات قد تظهر في أدائها، وتحليل هذه الثغرات وفهمها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، الأمر الذي يدعم من ميزتها التّنافسيّة.
  - تتّسم معايير أنموذج التّميّز الأوروبيّ بالموضوعيّة، والشّموليّة والتّكامليّة والقابليّة للقياس والمرونة والحدّات، مما يعزز من إمكانيّة تطبيقه في الجامعات الفلسطينيّة.
- أهداف التّصوّر المقترح:**

- يهدف التّصوّر المقترح لتطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) إلى مجموعة أهدافٍ وهي:
- وضع مفهومٍ واضحٍ ومحدّد لقيادة التّميّز، يمكن أن تسترشد به الجامعات الفلسطينيّة في رحلة التّميّز.
- نشر الوعيّ بأهميّة تحقيق التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة وفقًا للمعايير المعتمدة في ذلك.
- الإفادة من إنجازات تطبيق الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) على المؤسسات المتنوّعة، وخاصّة التّعليميّة، وما حقّقه تطبيق الأنموذج من نجاحاتٍ ملموسة، من خلال تطبيق هذا الأنموذج على الجامعات الفلسطينيّة، وتطويرها، والسّعي نحو استدامة هذا التّطوّر.
- تمكين الجامعات الفلسطينيّة من الوقوف على أهمّ نقاط القوة وتعزيزها، ولفت النّظر إلى نقاط الضّعف ومحاولة معالجتها وتخطّيها، مع الانتباه إلى المخاطر والتّهديدات الخارجيّة، واستثمار الفرص المتاحة للتّغلب عليها.

- الارتقاء بمستوى أداء العاملين كافة في الجامعات الفلسطينية، من خلال الاستناد إلى معايير أنموذج التميّز الأوروبي (EFQM)، وإرشادات التّصوّر المقترح.
- تعزيز ثقافة التّقويم المستمر للجامعات في كافة أطرها وعلاقاتها الداخليّة والخارجيّة.
- رفع كفايات الأداء للجامعات الفلسطينية، وتحقيق الميزة التنافسيّة على المستوى العربيّ والعالميّ، من خلال تطبيق معايير التميّز المؤسّسي، وخاصّةً أنموذج التميّز الأوروبيّ، والاستفادة من التّغذية الرّاجعة من هذا التّطبيق في عمليات التّطوير.

#### أهميّة التّصوّر التّربويّ المقترح:

يُؤمّل من التّصوّر التّربويّ المقترح أن يمدّد العون لأصحاب القرار والقيادات في الجامعات الفلسطينية، من خلال تمكينهم من تطوير أداء الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال تبني التّصوّر المقترح، وتطبيق بنوده في عمليّة التّحوّل والتّغيير التي تجريها الجامعات، ورفع كفايات العاملين فيها؛ للارتقاء بهذه الجامعات وعملياتها، لتواكب التميّز العالميّ، وتلبي حاجات المجتمع، والعاملين، وذوي العلاقة.

#### مزايا التّصوّر المقترح:

- تحسين أداء الجامعات: وذلك من خلال تحليل (SWOT) وبيان مواطن الضّعف والقوة، وأهم الفرص المتاحة للتّغلب على التّحديات.
- تعزيز التّفاعل مع المعنيين: يؤكد التّصوّر المقترح أهميّة الشراكة الحقيقة بين الجامعات والمعنيين، الأمر الذي يسهم في تلبية الجامعات أهدافها التي وُضعت، وعلى رأسها تلبية حاجات الطّلبة، والعاملين، والمؤسّسات ذات العلاقة، والمجتمع المحليّ.
- تحقيق التميّز: من خلال تطبيق أنموذج عالميّ والإطلاع على تجارب مؤسّسات مماثلة ينعكس على تطوير العمليّات والمخرجات، وبذلك تتحسن سمعة الجامعات وتزداد النّفّة بها، الأمر الذي بدوره سيؤدي إلى ارتقاء مستوى الجامعات في التّصنيفات المحليّة والدّوليّة.

## أبعاد التّصوّر المقترح:

في ضوء نتائج الدّراسة، والعرض السّابق لمفهوم قيادة التّميّز، وأهم نماذجه، والأنموذج الأوروبي للتميّز (EFQM) خاصّة، يُمكن تحديد أبعاد التّصوّر المقترح بالآتي:

### البعد الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية

يفترض أنموذج (EFQM) أنّ الجامعة المتميّزة هي التي تمتلك غايةً ملهمةً، ورؤيةً طموحةً، وإستراتيجيةً مُلبيّة. فغاية المؤسسة أن تبيّن أهميّة عمل المؤسسة، في حين أنّ على رؤية المؤسسة أن تصف ما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطّويل، وأن تلبّي الغرض منها في اختيار مسارات العمل الحاليّة والمستقبليّة بوضوح، ويجري من خلال إستراتيجية المؤسسة وصف كيفية تحقيق غاية المؤسسة، وتوضيح خطط المؤسسة التفصيليّة المتعلّقة بتحقيق الأولويات الإستراتيجية والرؤية.

### البعد الثّاني: الثقافة المؤسسيّة والقيادة

الثقافة المؤسسيّة وفق أنموذج (EFQM) هي مجموعة محددة من القيم والأعراف التي تُشارك في المؤسسة، بحيث تؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً. والسلوك القياديّ الأنموذجيّ هو الذي يلمح الآخريّن، ويكيّف القيم والأعراف في توجيه الثقافة المؤسسيّة.

### البعد الثّالث: إشراك المعنيّين

يعدّ إشراك المعنيّين من المعايير ذات الأهميّة في تحقيق التّميّز المؤسسي، ويمكن للجامعة ضمان تحقيق هذا المعيار من خلال إشراك المعنيّين بطرق شتّى، وهنا على المؤسسة المتميّزة أن تعمل على فهم توقعاتهم واحتياجاتهم، وإشراك المعنيّين الرّئيسيين في تحقيق التّحسين، وتحقيق المنفعة المتبادلة، من خلال بناء العلاقات القائمة على النّقة المتبادلة، والالتزام بالشفافيّة.

### البعد الرّابع: بناء قيمة مستدامة

يعد بناء القيمة المستدامة هدفاً من أهداف المؤسسات التي تسعى لتحقيقها في رحلة التّميّز، إذ تدرك المؤسسات المتميّزة أنّ بناء قيمة مستدامة أمرٌ ضروريّ لنجاحها على المدى الطّويل، ومصدر قوتها السّوقيّة، وفي الوقت ذاته تدرك أنّ احتياجات المعنيّين قد تتغيّر مع مرور الوقت، وأنّ عليها أن تستفيد من التّغذية الرّاجعة حول منتجاتها. من خلال تصميم القيمة وبنائها، وبيعها، وتقديمها بطريقة تتجاوز توقعات المعنيّين.

## البعد الخامس: قيادة الأداء والتحول

لضمان أن تحقق المؤسسة النجاح الحالي والمستقبلي، لا بدّ لها من أن تلبّي مطلبين رئيسيين في الوقت ذاته، فالمطلب الأول هو أن تقوم بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية أو ما يعرف بقيادة الأداء، والمطلب الثاني هو إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تعترضها، وبمعنى آخر قيادة التحول. إذ إنّ التوافق بين هذين المطلبين يؤدي إلى التأكيد من تحقيق الإنجازات الحالية، والاستعداد للمستقبل في الوقت نفسه.

## البعد السادس: انطباعات المعنيين

يركّز هذا البعد على النتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة، وقد تتعلق هذه الانطباعات بالمعنيين السابقين، أو الحاليين.

## البعد السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

يركز هذا البعد على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث القدرة على تحقيق الغاية الإستراتيجية، وبناء قيمة مستدامة، والملاءمة المستقبلية، وتستخدم هذه النتائج من قبل المؤسسة لرصد وفهم التحسن، والتنبؤ بتأثير هذا الأداء على انطباعات المعنيين وطموحات المؤسسة. كما يوضّح الجدول (25) الآتي:

آلية تطبيق التصور المقترح:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، والعرض السابق لأبعاد التصور المقترح يمكن أن تسير آليات تطبيق التصور المقترح كما يوضحه الجدول (25)

الجدول (25): آلية تطبيق التصور التربوي المقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

الأبعاد	الأهداف	الطريقة والإجراءات	الأدوات	مؤشرات الأداء
الغاية والرؤية والإستراتيجية	أن تُبنى غاية الجامعة الإستراتيجية ورؤيتها بما يلبي احتياجات المعنيين الرئيسيين.	- إجراء تحليل PESTEL للكشف عن العوامل التي ممكن أن تؤثر على عمل الجامعة مُستقبلاً. - إجراء تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات في الجامعة. - مشاركة المعنيين في تحديد وتطوير وإيصال غاية الجامعة ورسالتها. - تحديد وفهم احتياجات المعنيين. - تحديد توقعات المعنيين وأخذها بعين الاعتبار ضمن سياق غاية ورؤية الجامعة. - استقصاء وفهم ديناميكيات السوق الحالية والمستقبلية، وتأثيراتها المحتملة على رؤية وإستراتيجية الجامعة، والاستجابة لها بشكل مناسب.	- الاجتماعات الدورية. - وسائل الاتصال والتواصل واستطلاعات الرأي. - الدراسات الميدانية.	-وجود إستراتيجية واضحة، وقابلة للتنفيذ، وفريق تطوير فاعل. - تطبيق تحليل SWOT وتحليل PESTEL

<p>الثقافة المؤسسية والقيادة</p>	<p>أن توجه الأنشطة بما يتناسب مع غاية الجامعة ويُرسخ ثقافتها</p>	<p>- تفهم وتوجه الثقافة لتنماشى مع غاية الجامعة، وتعديلها وقت الحاجة. - ترسيخ القيم وترجمتها إلى اتجاهات وسلوكات يُروّج لها في أنشطة الجامعة كافة. - توضيح السلوكات المرغوبة كالنزاهة والأمانة والمسؤولية المجتمعية والمهنية، وضمن تحلي العاملين جميعًا بها. - الاهتمام بالبيئة ومواردها، واعتماد نهج مسؤول نحوها. - الموازنة بين نظم التقييم والتقدير كالمكافآت والقيم المؤسسية لضمان النجاح والاستمرارية. - تحديد الممارسات المتميزة لدى العاملين وتقديرها وتعزيزها - إشراك الجميع في تهيئة ظروف التخبير النّاجح. - توفير مساحة للتجربة وارتكاب الخطأ والتعلم منه، بعيدا عن سلوك إلقاء اللوم.</p>	<p>- الأنشطة الجامعية الاجتماعية والعلمية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات... - وسائل الاتصال والتواصل المرئي، والمسموع واستطلاعات الرأي. - البحث العلمي. - نظام الحوافز والمكافآت.</p>	<p>-تقبل المعنيين واندماجهم في الأنشطة. -وجود بيئة جامعية جاذبة. - وجود نظام تقييم ومكافأة فاعل. - وجود أبحاث منشورة، ومؤتمرات علمية.</p>
--	--	---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- توضيح الغاية من التغيير وأهميته وعوائده على الجامعة.</li> <li>- تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار وتسييرهما في خدمة الرؤية والإستراتيجية.</li> <li>- المشاركة في شبكات التعلم والتعاون لتوفير فرص الإبداع والابتكار.</li> <li>- مواكبة أحدث فرص الابتكار من خلال إجراء المقارنات المعيارية.</li> <li>- توفير بيئة من الانفتاح والثقة المتبادلة والأمانة والالتزام.</li> <li>- تشجيع وتقدير التغذية الراجعة حول رؤية وإستراتيجية الجامعة.</li> <li>- إظهار أهمية إسهام الآخرين في تحقيق غاية الجامعة ورؤيتها وإستراتيجيتها.</li> <li>- مشاركة النجاحات المتحققة، وتعزيز السلوكات المرغوبة.</li> </ul>		
--	--	---	--	--

إشراك المعنيين	أن يشارك المعنيون بفاعلية في تحقيق غايات الجامعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الفئات المُستهدفة داخل كل مجموعة من مجموعات المعنيين الرئيسيين.</li> <li>- تحقيق المشاركة المستمرة للمعنيين الرئيسيين من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.</li> <li>- إشراك المعنيين الرئيسيين في نشر إستراتيجية الجامعة.</li> <li>- بناء العلاقة مع المعنيين الرئيسيين وتطويرها والحفاظ على ديمومتها، عل أساس الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي والثقة.</li> <li>- العمل مع المعنيين الرئيسيين لتطوير فهم مشترك والتركيز على كيفية الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.</li> <li>- قياس وتوثيق انطباعات المعنيين الرئيسيين.</li> <li>- تقييم أداء الجامعة فيما يتعلق باحتياجات المعنيين وتحديد الإجراءات اللازمة لتأمين مستقبلها بما يتوافق مع تطلعاتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سياسة الباب المفتوح.</li> <li>- الأنشطة الجامعية الاجتماعية والعلمية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات...</li> <li>- وسائل الاتصال والتواصل المرئي، والمكتوب واستطلاعات الرأي، والاجتماعات الدورية.</li> <li>- نماذج التقييم الذاتية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفر صناديق اقتراحات، ولجنة خاصة بمتابعتها وعرض التوصيات.</li> <li>- تسويق إعلامي نشيط عبر صفحة الجامعة والإعلانات، ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.</li> <li>- وجود مجلس تطوير شامل يضم فئات المعنيين الرئيسيين كافة.</li> <li>- رصد دوري لانطباعات المعنيين واحتياجاتهم.</li> </ul>
----------------	---	---	---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود مجلس تطوير شامل.</li> <li>- وجود أبحاث علمية منشورة.</li> <li>- صفحة جامعية نشطة.</li> <li>- وجود خطة تسويقية فاعلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأنشطة الجامعية الاجتماعية والعلمية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات... - البحث العلمي.</li> <li>- وسائل الإعلام المتنوعة.</li> <li>- وسائل الاتصال والتواصل الحديثة.</li> <li>- واستطلاعات الرأي.</li> <li>- إستراتيجيات تسويق حديثة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشراك المعنيين في عمليات التطوير، من أجل بناء وتعظيم القيمة.</li> <li>- استخدام الأبحاث الكمية والنوعية، ومسوحات الرأي وصندوق الاقتراحات والشكاوى وغيرها من أشكال التغذية الراجعة في بناء القيمة وتطويرها.</li> <li>- استخدام رسائل جاذبة ومؤثرة في إيصال قيمة الجامعة ومميزاتها للفئات المستهدفة الحالية والمحتملة.</li> <li>- تفعيل عالم الإنترنت بصورة مسؤولة تعزز الصورة الإيجابية للجامعة.</li> <li>- استخدام إستراتيجيات تسويق متخصصة، تعرض قيمة الجامعة وخدماتها وبرامجها.</li> </ul>	<p>بناء القيمة المستدامة</p> <p>أن تُبنى قيمة مستدامة للجامعة.</p>	<p>بناء القيمة المستدامة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود هيكل تنظيمي مرن.</li> <li>- تطبيق التحليل البيئي بشكل دوري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء الهيكل التنظيمي للجامعة بما يخدم الرؤية المستقبلية والتحول، وبما يناسب الفرص المتوقعة والتحديات المستقبلية.</li> </ul>	<p>أن تقود الجامعة التحول والتغيير بفاعلية.</p>	<p>قيادة الأداء والتحول</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود مركز أبحاث ودراسات فاعل.</li> <li>- توفر صندوق للمكافآت والحوافز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأنشطة الجامعية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات... - البحث العلمي.</li> <li>- إدارة الموارد - وسائل الاتصال والتواصل الحديثة. واستطلاعات الرأي.</li> <li>- صندوق المكافآت والحوافز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة المشاريع وتحسين العمليات استناداً إلى المعلومات المستمدة من نظام الإدارة الخاص بها.</li> <li>- تحديد المخاطر وتقييم التأثيرات المحتملة على الأولويات الإستراتيجية وطريقة تنفيذها والنتائج المرجوة والفرص المحتملة.</li> <li>- تطوير وتنفيذ خطط لإدارة المخاطر من منظورات مختلفة كالأبعاد الثقافية والتشغيلية والمالية والقانونية والتقنية وما يتعلق بتحديات الأمن السيبراني.</li> <li>- توفير المقدرات والموارد والأدوات التي تنمي الابداع والابتكار.</li> <li>- الاستفادة من الابتكارات العالمية والمحلية التي تدعم التطوير والتحول.</li> <li>- استخدام أساليب تحليل متقدمة تساعد في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية والتحديات، لاستخراج القيمة من البيانات واكتساب رؤى وقرارات مستنيرة.</li> </ul>		
--	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإفادة من كفاءات المعنيين الرئسيين وخبراتهم من طلبة وعاملين وغيرهم لتوليد الأفكار الإبداعية، وتطوير الخدمات المقدمّة.</li> <li>- تأمين وحماية المعارف التي تمتلكها الجامعة مثل الملكية الفكرية.</li> <li>- إدارة الأصول والموارد الحيوية المادية وغير المادية، وتحقيق أقصى قدر من قيمة هذه الأصول في تعزيز الأداء والتحول.</li> <li>- تحديد الأصول والموارد التي لم تعد الجامعة بحاجة لها والتخلص منها بطرق مسؤولة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود نظام تحليل أداء فاعل.</li> <li>- جمع التغطيات الراجعة بشكل دوري واستخدام نتائجها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاجتماعات، وسائل الاتصال والتواصل، الصحافة، واستطلاعات الرأي.</li> <li>- تحليل الأداء.</li> <li>- تقارير المستثمرين وذوي العلاقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية لتلبية احتياجات وتوقعات المعنيين الرئسيين.</li> <li>- استخدام تحليل الأداء السابق والحالي للتنبؤ بالتهديدات المستقبلية والمخاطر.</li> <li>- استثمار نتائج انطباعات المعنيين الرئسيين للبقاء على اطلاع وللتأثير على توجه إستراتيجية الجامعة وتنفيذها.</li> </ul>	<p>أن تُلبي الجامعة تطلعات المعنيين الرئسيين</p>	<p>انطباعات المعنيين</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود نظام تقييم فاعل.</li> <li>- وجود نظام رصد انطباعات واحتياجات فاعل.</li> <li>- تطبيق تحليل SWOT بشكل دوري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية.</li> <li>- الاجتماعات، وسائل الاتصال والتواصل، واستطلاعات الرأي.</li> <li>- التقييم الذاتي.</li> <li>- المؤشرات المالية وغير المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام التقييم المرحليّ (شهري، نصف سنوي، سنوي) لتتأكد من مدى نجاح خططها في تحقيق أهدافها.</li> <li>- الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمعنيين الرئيسيين عند تحديد مؤشرات الأداء الملائمة للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية.</li> </ul>	<p>أن تحسّن الجامعة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي.</p>	<p>الأداء الإستراتيجي والتشغيلي</p>
---	--	---	---	-------------------------------------

## معوّقات تطبيق التّصوّر المقترح:

قد يواجه تطبيق هذا التّصوّر التّربويّ المقترح بعض المعوّقات التي قد تقف عائقًا أمام تطبيقه، وأبرزها الآتي:

- نقص الموارد الماليّة: ويعدّ نقص الموارد الماليّة عائقًا مهمًا يواجه الجامعات الفلسطينية- خاصّة- الجامعات الحكوميّة والعامّة، ويقل تأثيره في الجامعات الخاصّة نظرًا لاختلاف سياساتها الماليّة.
- عدم توافر الكفايات القياديّة اللازمة، ونقص الخبرة والتّدريب.
- غياب الثقافة المؤسسيّة ومقاومة التّغيير.
- غياب التّشاركيّة الفاعلة مع ذوي العلاقة.
- ضعف البيئة التّحتيّة والتّقنيّة في الجامعات.
- تطبيق الأنموذج الأوروبيّ للتميز (EFQM) يلزمه مدة زمنية ليست بالقصيرة تتضمّن فحص الواقع والتّدريب والتّقييم.

## متطلبات تطبيق التّصوّر التّربويّ المقترح:

لتطبيق التّصوّر المقترح ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات، أبرزها ما يأتي:

- تبني الجامعات الفلسطينية الأنموذج الأوروبيّ للتميز (EFQM) والعمل بمبادئه.
- توفير الإمكانيات الماديّة، والبنية التّحتيّة اللازمة لتطبيق الأنموذج في الجامعات الفلسطينية.
- توافر الفئات الفكرية لدى القيادات الجامعيّة والعاملين بضرورة تبني فكر التّميز واتّباع نماذجه.
- شموليّة المشاركة؛ إذ لا يمكن تحقيق التّميز بمشاركة مبتورة، إذ يجب أن يشارك المعنيون جميعًا من: عاملين، وطلبة، وقادة، وأعضاء هيئات تدريسيّة في تطبيق الأنموذج الأوروبيّ والعمل بمبادئه وتوجيهاته.
- تهيئة العاملين من خلال توفير التّدريب اللازم لتطبيق الأنموذج الأوروبيّ للتميز. وعند تواصل الباحثة مع المؤسسة الأوروبيّة لإدارة الجودة للحصول على برنامج تدريبيّ، اتّضح أنّ المؤسسة تقدم مجموعة من البرامج التّربويّة وهي موضّحة في الجدول (26) الآتي:

## الجدول (26)

### البرامج التدرّيبية المُقدّمة من (EFQM)

التكلفة للشخص الواحد باليورو		المدة الزمنية بالأيام	عنوان التدرّيب
غير عضو	عضو		
2595	1946	6	تدريب مُقيّم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة باللغة الإنجليزية
990	795	2	دورة ممارس تحسين الأداء
49	49	20	مقدمة إلى (EFQM)
200	200	20	بناء إستراتيجية الابتكار الرائدة
250	250	20	دورة تدريبية ذاتية
200	200	20	تحويل منظمتك مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة
80	80	20	مقدمة لتحسين الأداء
80	80	250	مؤسسة التغيير المعتمدة من (EFQM)
250	250	250	ممارس تغيير معتمد من (EFQM)
990	750	2	دورة اللغة الإنجليزية التأسيسية عبر الإنترنت المعتمدة من (EFQM)

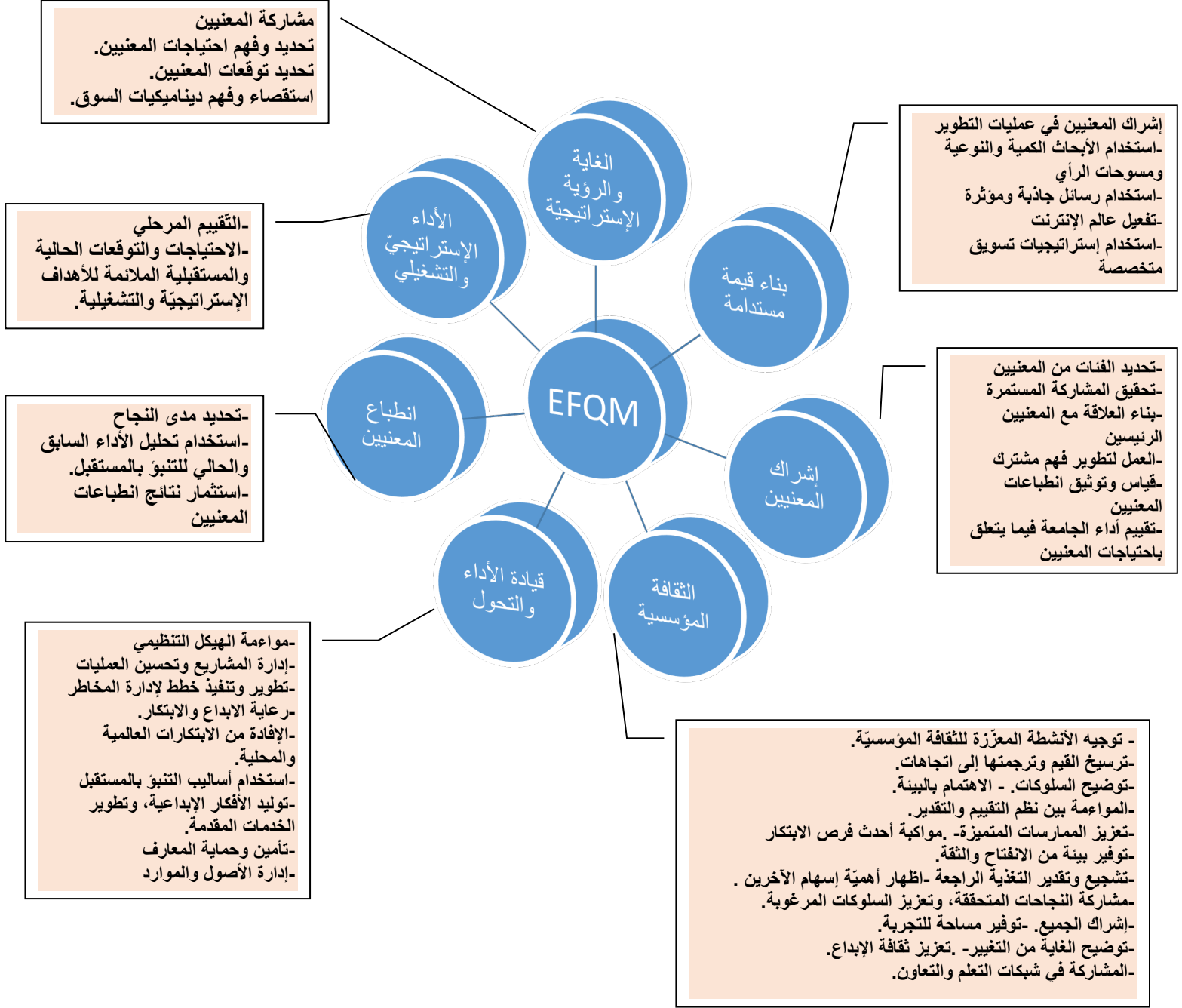
#### آليات التغلب على المعوّقات:

تختلف آليات التغلب على المعوّقات السابقة وغيرها تبعاً لظروف الجامعة الداخلية والخارجية، وتطورات العصر، ويمكن اقتراح بعض الآليات التي قد تسهم في الحد من هذه المعوّقات، أو تخفف من تأثيراتها السلبية، ومنها ما يأتي:

- توفير الموارد المالية: ويتحقق ذلك بطرق عدّة، منها: تعزيز الشراكة التّفعية بين القطاعين العامّ والخاص، من خلال تفعيل المشاريع المتبادلة، وإنشاء الوقفيات الجامعية، فضلاً عن إدراج دعم التّعليم كأولوية في موازنة الحكومة، وتوجّه الجامعات إلى الجامعات المنتجة بنسبة تتناسب مع ظروفها البيئية والمالية.
- رعاية البحث العلميّ، وتعزيز الممارسات المتميّزة لدى العاملين مادياً ومعنوياً.
- توجيه القيادة العليا، والعمل بالقدوة، بحيث تكون ممارسات القيادة حافزاً للعاملين للحاق ركب التّميّز، وتعزيز ثقافة التغيير الإيجابي.
- تدريب الكوادر البشرية وتطوير مقدراتهم؛ من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية مدروسة، وورش عمل، والمشاركة في المؤتمرات الدولية، والاطلاع على التجارب النّاجحة وتعميمها.

- تحديث البيئة التّقنية باستمرار، وتفعيلها بحيث لا تقتصر على العمليات اليوميّة البسيطة.

استخدام الاتّصال الفاعل، بأنواعه كافّة، وبالاتجاهات جميعها، عبر مختلف المستويات، وتفعيل صناديق الاقتراحات أمام الجمهور، واستطلاعات الرّأي الدّورية، وتفعيل منصات التّواصل الاجتماعيّ بشكلٍ فاعلٍ، وجاذبٍ لتسويق رؤية الجامعة وفكرها. والشّكل (8) الآتي يوضّح التّصوّر التّربويّ المقترح:



الشّكل (8): تصوّر "سهام حمّاد، 2024"

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما درجة ملاءمة التّصوّر التربويّ المقترح لتطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز في ضوئ الأئمودج الأوروبّي للتّميّز (EFQM)؟

للإجابة عن سؤال الدّراسة الرّابع تمّ استخراج درجة الملاءمة من خلال عرض التّصوّر التربويّ المقترح على مجموعة من الخبراء والمختصين لتحديد درجة ملاءمته، وقد جاء التّصوّر التربويّ المقترح لتطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوئ الأئمودج الأوروبّي للتّميّز (EFQM) ملائماً، إذ إنّه يتمتع بصدق محتوى مناسب، وهو ما ظهر من خلال تحكيم الخبراء المدرجة أسماؤهم في الملحق (5).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت إلى بناء تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز، إضافةً إلى تعرف درجة ملاءمة هذا التّصوّر، وفيما يأتي عرضٌ لأهمّ النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة وهي:

**أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينصّ على: ما درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئات التدريسية فيها؟**

أظهرت النتائج أنّ تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) جاء بدرجةٍ مرتفعةٍ للدرجة الكلية لمجالاته ومعاييرها. وتعزو الباحثة هذه النتيجة - كون تقديرات الباحثين جاءت مرتفعة- إلى أن الجامعات الفلسطينية تمتلك الوعي الكافي بأهمية قيادة التّميّز، وتعمل على تطبيق نماذجها بمعاييرها، وخاصة الأنموذج الأوروبيّ، وهي تدرك بأنّ هذا يجب أن يتمّ من أولى خطوات التّميّز وهي التخطيط الإستراتيجيّ، من خلال العناية بوضع خطط الجامعة ورؤيتها التي تسعى لتطبيق التّميّز وتحقيقه، من خلال تحليل الواقع وبيئتها الداخليّة والخارجيّة واستثمار الفرص المتاحة، على نحو يدعم توجهها.

والجامعات تعي تماماً أنّ هذا لا يمكن أن يتحقق بمعزلٍ عن نشر ثقافة التّميّز وترويج قيمه بالطرق المتاحة، ومشاركة النجاحات المتحققة، والبناء على التجارب من خلال إجراء المقارنات البعدية. ومن الأدلة الداعمة حصول جامعة القدس على المرتبة الأولى فلسطينياً، والمرتبة (20) عربياً، و المرتبة (851) على مستوى العالم في تصنيف QS للعام 2024 وصُنّفت جامعة النّجاح، وجامعة القدس بجامعات خمس نجوم، وجامعة بوليتكنك فلسطين ضمن الثلاث نجوم في التّصنيف ذاته، فضلاً عن حصول جامعة النّجاح على المرتبة الأولى فلسطينياً، ومن المراتب المتقدمة عربياً وعالمياً في تصنيف ويبوميتركس العالمي، كما أنّ جامعة النّجاح حصلت مؤخراً في آذار 2024 على المرتبة العاشرة عالمياً والأولى فلسطينياً في تصنيف التّعليم العالي من أصل (303) جامعة مشاركة، في حين حصلت جامعة القدس على المرتبة (12) عالمياً، وجامعة الخليل على المرتبة (63) عالمياً فضلاً عن حصول العشرات من أعضاء الهيئات التدريسية على مراتب بحثية متقدمة.

وقد تُعزى هذه النتيجة أيضًا إلى التنافس الشديد بين الجامعات الفلسطينية لاستقطاب الطلبة لبرامجها وتخصصاتها، وهذا يستدعي من الجامعات العمل على إبراز التميّز في جوانب الحياة الجامعية كافة.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة هذه - كون تقديرات الباحثين جاءت مرتفعة- مع نتائج كل من دراسة نصّار والرّملاوي (2020)، والحّمّار وإبراهيم (2020)، ودراسة معمار وآخرين (2021)، والشّمري والأدهم (2022) في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العنزي ومشعل (2020)، وداوود وآخرين (2020)، وشحاتة (2020) وفرج (Faraj, 2018).

وقد جاء بالمرتبة الأولى الغاية والرؤية الإستراتيجية في مجال التّوجه، مما يبيّن أن الجامعات الفلسطينيّة تحدد أولوياتها الإستراتيجيّة، وتعمل على تحديد غاية جاذبة تبرز أهميّة عملها المؤسّسي، وتحوّل هذه الأولويات إلى أهداف أدائية، من خلال الإفادة من التحليل البيئيّ لبيئتها الداخليّة والخارجيّة واستثمار الفرص المتاحة والإمكانات في سبيل التغلب على المعوّقات. وقد خالفت هذه النتيجة نتيجة كل من دراسة (Douglas & Douglas, 2003) التي أظهرت عدم وجود خطة واضحة لتنفيذ إستراتيجية الجامعة ودراسة (Anastasiadou & Zirinoglou, 2015) التي أظهرت أنّ سياسات المؤسسة لم تُبنَ على خطة إستراتيجية.

في حين جاءت قيادة الأداء والتحوّل في مجال التّنفيذ في المرتبة الثّانية بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى استخدام الجامعات الفلسطينيّة نظم إداريّة حديثة؛ لضمان وجود ترابط بين وحداتها وأقسامها كافة، وتوظيف الإمكانات التّفنية الحديثة لدعم استمراريّة بناء القيمة، وإدخال التّحسينات، فضلًا عن أنّ استخدام الجامعات الفلسطينيّة أساليب عمل مرنة توفر بدورها الاستقرار اللازم لإدارة العمليات الحاليّة والتّطوير المستقبلي، كما أن استثمار الموارد المتاحة بطريقة متوازنة يضمن النّجاح الحالي والمستقبلي، دون إغفال لأهميّة توفير مصادر المعرفة التي تبقى الجامعة على اتّصال واطّلاع على النّمو المعرفيّ المتسارع في العالم من خلال المكتبات المركزيّة، والمكتبات الإلكترونيّة، وقواعد البيانات العالميّة.

أما الأداء الإستراتيجيّ والتّشغيلي في مجال النّتائج فجاء في المرتبة الثّالثة بدرجة مرتفعة، ومما يعزز هذه النتيجة أنّ الجامعات الفلسطينيّة تحرص على المشاركة في الأنشطة العلميّة كالتّدوات والمؤتمرات وورش العمل داخل فلسطين وخارجها، وتشجع الجامعات العاملين على المشاركة دومًا في هذه الملتقيات، وتبادل الخبرات من خلال توفير الحوافز الماديّة والمعنويّة، فضلًا عن رعاية الجامعات لعمليّة النّشر في المجلات

العلمية المحكمة ذات التصنيفات المحلية والعالمية، وربطها بمسألة الترقّيات للعاملين فيها، وتحرص الجامعات على توفير مصادر التمويل المختلفة والإمكانات المالية لرعاية هذه الإنجازات.

وهذه النتائج تؤكد أنّ الجامعات الفلسطينية تسير برحلة التّميّز بشكل مترابط ومتسلسل بدءاً بعملية التخطيط للتّغيير، مروراً بإجراءات التنفيذ من خلال قيادة الأداء والتّحول، وصولاً إلى النتائج وانعكاسات هذه النتائج على الواقع وآراء المستفيدين.

أما معياراً " انطباع المعنيين" و "مشاركة المعنيين" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسط ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنّ الجامعات الفلسطينية لا تطبق نظماً اتّصال فاعلةً مع المعنيين لتبادل الخبرات، والآراء، وعجز قنوات الاتّصال هذه عن تحقيق التفاعل مع المجتمع الجامعيّ - الخارجيّ والدّاخليّ- بما فيه تقديم التّغذية الرّاجعة عن تجاربهم، والاستجابة لهذه المتطلبات بشكلٍ ووقت مناسبين. فضلاً عن أنّ الجامعات قد تهمل رصد انطباعات المعنيين باستخدام الأدوات الاستطلاعية كالاستبيانات الإلكترونيّة، وصناديق الشكاوى والاقتراحات، إذ إنّ وجودها شكليّ بحت، ولا يؤخذ بما فيها من تغذيات راجعة، فضلاً عن إهمال رصد انطباعات الخريجين، واستطلاع آرائهم لتحسين خدمات الجامعات. ولا بدّ للجامعات في هذا الصّدّد من تفعيل العلاقات مع العملاء الخارجيين؛ من خلال تنفيذ أنشطة متنوعة كالندوات المجتمعية، وورش العمل وغيرها، وتقييم تحقيق النتائج بناء على ملاءمة الخريجين لاحتياجات سوق العمل كمّاً وكيفاً، والإفادة من نتائج انطباع المعنيين في تلبية توقعاتهم المستقبلية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تعزى لمتغيّرات: الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الجامعي ونوع الجامعة؟ للإجابة عن هذا السؤال أجري الآتي:

#### أولاً: بالنسبة لمتغيّر الجنس

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز تبعاً لمتغيّر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذّكور، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ الجامعات الفلسطينية لا تمتلك الوعي الكافي بأهمية إشراك المرأة في عملية صنع القرار، وتطبيق معايير التّمييز، وهذا يعكسه ميل المجتمع الذّكوري إلى منح القيادات الذّكورية زمام الأمور، وإهمال دور المرأة، إذ إنّ بعض الثقافات تعدّ الذّكور أكثر ملاءمة للقيادة والتّميّز في العمل، وبالتالي يُمنحون

فرص أكبر للتطور والنمو المهني، وربما ساعدت التزامات المرأة المجتمعية والأسرية كأُمّ وربة أسرة إلى تعزيز هذا التنحي عن الانخراط بثقافة التميز المؤسسي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (داود وآخرون، 2020) و(الشّمري والأدهم، 2022) و (Faraj,2018) في وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وقد خالفت النتيجة في كونها جاءت في هذه الدراسات لصالح الإناث. بينما خالفت نتائج دراسة كل من (الرّملاوي ونصّار، 2020)، و(الحّمّار وإبراهيم، 2020) و(العنزي ومشعل، 2020) و(خميس، 2017) حيث لم يظهر لديها فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

### ثانياً: بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تبعاً للمسمى الوظيفي، وبالتالي قبول الفرضية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئات التدريس يعملون في البيئات ذاتها، وأنهم يخضعون للسياسات، واللوائح والإجراءات ذاتها والقوانين ذاتها، مما لم يخلق تفاوتاً بين الفئتين في وجهات النظر، كما أنّ ذلك يظهر عدالة الجامعات في توزيع المهام، وتفويض الصلاحيات، بغض النظر عن المسمى الوظيفي، فالجميع لديه فرص متساوية، والجميع قادر على أن يكون شريكاً حقيقياً في مسيرة التميز الجامعية. وقد اتفقت النتيجة مع دراسة (Dallasheh & Zubeidat, 2022) و(نصّار والرّملاوي، 2020) و(الحّمّار وإبراهيم، 2020) و(العنزي ومشعل، 2020). بينما خالفت النتيجة نتيجة دراسة كلٍّ من (Faraj, 2018) و(شحاتة، 2020) التي جاءت لصالح القيادات الإدارية.

### ثالثاً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تبعاً للمؤهل العلمي، وبذلك قُبلت الفرضية الصّفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئات التدريس يعملون في البيئات ذاتها، وأنهم يخضعون للسياسات واللوائح والإجراءات ذاتها والقوانين ذاتها، كما أنّ خبرة العمل والتدريب أزالَت التفاوت بين الفئتين في وجهات النظر، كما أنّ ذلك يظهر ثقافة الجامعات المشجعة، والعدالة في توزيع المهام، وتفويض الصلاحيات، التي تركز على الصفات الشخصية والمهارات القيادية، وليس على المؤهل العلمي وحده، فالجميع لديه فرص متساوية، والجميع قادر

على أن يكون شريكًا حقيقيًا في مسيرة التّميّز الجامعيّة. وقد خالفت دراسة (Faraj,2018) لصالح حملة الدّكتوراة برتبة أستاذ مشارك، بينما اتفقت النتائج مع (نصار والرّملاوي،2020) و(الحمار وإبراهيم، 2020) و(العنزي ومشعل، 2020).

#### رابعاً: بالنسبة لمتغيّر الخبرة في العمل الجامعيّ

أظهرت التّنتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينيّة لقيادة التّميّز تبعاً لمتغيّر الخبرة في العمل الجامعيّ، وهذه التّنتيجة تتوافق مع نتيجة المتغيّرين السابقين – المسمّى الوظيفيّ والمؤهل العلميّ- وتعزو الباحثة ذلك إلى توحيد المعرفة إذ إنّ هناك مستوى متجانساً من المعرفة بقيادة التّميّز بصرف النّظر عن الخبرة في العمل الجامعيّ، وهذا راجع إلى أنّ العاملين في الجامعات قد خضعوا لاختبارات قدرات ومقابلات، ساهمت في اختيار ذوي الكفاءة وسعة المعرفة والأفق في العمل الجامعيّ، فضلاً عن أنّ القيادات الجامعيّة – الإداريّة والأكاديمية- من المحتمل أن يكونوا قد عملوا في وظائف أخرى قبل التحاقهم بالعمل في الجامعات، وهذه الخبرات الخارجيّة أذابت الفروق بينهم وبين العاملين من ذوي الخبرة. هذا إلى جانب برامج التّدريب والتّطوير التي تعدّها الجامعات للعاملين فيها. وقد اتفقت هذه التّنتيجة- عدم وجود فروق إحصائيّة تبعاً لمتغيّر الخبرة في العمل الجامعيّ- مع نتيجة دراسة (خميس،2017).

#### خامساً: بالنسبة لمتغيّر نوع الجامعة

أظهرت التّنتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينيّة لقيادة التّميّز تبعاً لمتغيّر نوع الجامعة، حيث كانت الفروق لصالح الجامعات الخاصّة مقارنةً بالجامعات الحكوميّة والعامّة، وعدم وجود فروق بين الجامعات الحكوميّة والعامّة، وقد انفردت الدّراسة بتناول متغيّر نوع الجامعة عن الدّراسات الأخرى. وتعزو الباحثة التّنتيجة -كون الفروق لصالح الجامعات الخاصّة - إلى اهتمام الجامعات الخاصّة بتحقيق التّنافسية، بدءاً من التّخطيط وبناء الرّؤية والرّسالة ومروراً بالتّغيير والتّحوّل، لاعتبارات تحقق لها الاستدامة، وتوفر لها فرص استقطاب الموارد الماديّة والبشريّة التي تُهيئ لها تحقيق الميزة التّنافسيّة على غيرها من الجامعات، وبالتالي تحقيق أهدافها التّعليميّة والرّبحيّة، إذ تسعى الجامعات الخاصّة لإثبات وجودها في السّاحة الفلسطينيّة نظراً لحدّثة إنشاء الجامعات الخاصّة، وزيادة أعداد الطلبة، وبالتالي الرّغبة في استقطابهم، بالإضافة إلى الانفتاح على العالم المتقدّم، والانفجار المعرفيّ المتسارع، الذي يفرض على الجامعات الخاصّة مجاراته، ومحاولة استشراف المستقبل في خططها، وبرامجها، وقد تسهم

المقدرة المالية، والاستقلال المالي للجامعات الخاصة بمجارة هذه المستجدات، في حين تعجز الجامعات العامة والحكومية عن ذلك نظرًا للظروف المالية الصعبة التي تعاني منها.

وإنّ العوائق المالية التي تواجه الجامعات الفلسطينية، وانخفاض الدعم الحكومي ليست حكرًا على الجامعات الفلسطينية؛ إذ إنّ دراسة (Zink & Vob,2000) أكدت أنّ من أهمّ المعوقات التي تواجه الجامعات الأوروبية هي انخفاض الإنفاق الحكومي على الجامعات الأوروبية وعلى البحث والتطوير.

**ثالثًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينصّ على: ما التّصور التربوي المقترح لتطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟**

في ضوء نتائج الدراسة طُوّر التّصور التربوي المقترح لقيادة التّميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، تكوّن التّصور من عدة عناصر هي: أبعاد التّصور المقترح، وآلية تطبيق التّصور، وأهمّ المزايا المترتبة على تبنّيه، ومعوقات التّطبيق، ومتطلباته.

وقد تمّيز التّصور التربوي المقترح بعرضه أبعاد الأنموذج الأوروبي للتميز، الذي يقدم إطارًا شاملًا لتقييم وتطوير الجامعات الفلسطينية؛ إذ يركّز على قياس النتائج، وتحقيق الأهداف، بشكلٍ يحقق أفضل الشراكات والتعاون مع الأفراد والمؤسسات والمجتمع، لتلبية احتياجات المعنيين، كما إنّه ينتهج نهج التحسين المستمر للعمليات والأنشطة كافة، من خلال تحليل المخاطر، وإدارتها على نحو فاعل، بدءًا من التخطيط الإستراتيجي وانتهاءً بالتقييم الشامل.

**رابعًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينصّ على: ما درجة ملاءمة التّصور التربوي المقترح لتطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟**

عُرِض التّصور التربوي المقترح على مجموعة من الخبراء والمختصين لتحديد درجة ملاءمته، وقد قدم المحكمون اقتراحاتهم وتعديلاتهم حوله، التي تمحورت حول بعض الصيغات اللغوية، وإضافة بعض العناوين، أو حذف بعضها، وقد أخذت الباحثة بغالبية ملاحظات المحكمين من حيث تعديل بعض الصيغات، وإضافة بعض العناوين والأشكال التوضيحية، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة أصبح التّصور التربوي المقترح لتطبيق قيادة التّميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) جاهزًا للتطبيق.

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة ببعض التوصيات وهي:

- تبني التّصوّر التربويّ المقترح واعتماده من قبل الجامعات الفلسطينية، كونه جاء وفق الأسس العلمية المنهجية ومستنداً الى نموذج أوروبي عالمي، حائز على مصداقية عالية.
- تعزيز دور القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئات التدريس وإشراكهم في عمليات صنع القرار، وتفويض الصّلاحيّات.
- ضرورة تبني الجامعات كآفة ثقافة التّميّز والعمل على نشرها بالوسائل المتاحة، وتعزيزها.
- استمرار رعاية الجامعات جوانب التّميّز لدى العاملين وإشراكهم وتشجيعهم.
- دمج العاملين في عمليات التّخطيط والتّنفيد للخطة الإستراتيجية من خلال بناء فرق تطوير متنوّعة الأعضاء.
- رصد الجامعات حاجات العاملين فيها، ومحاولة تلبيتها؛ لما لذلك من دور مهمّ في تحقيق التّميّز.
- إنشاء وحدة تدريب جامعية مهتمّتها تقديم التّدريبات اللازمة للعاملين في الجامعات، ورفع كفاياتهم.
- ضرورة اهتمام الجامعات العامّة والحكوميّة بتطبيق معايير قيادة التّميّز أسوة بالجامعات الخاصّة الفلسطينية.
- الارتقاء بدور المرأة في الجامعات الفلسطينية وإشراكها في عمليات صنع القرار، وقيادتها للتّميّز المؤسسي أسوة بالذكور.
- إصدار دليل الممارسات المتميزة للتعليم قبل الجامعي (المدرسي، رياض الأطفال).
- إنشاء هيئة فلسطينية متخصصة في قيادة التّميّز المؤسسي للجامعات الفلسطينية.
- إعداد دليل تنظيمي يوضح معايير التّميّز المؤسسي في ضوء الأنموذج الأوروبي للتّميّز (EFQM) إصدار العام 2020.

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- حربي، محمد. (1960). الإدارة المدرسية معناها وأسسها. صحيفة التربية، 12(3)، 9-13.
- حماد، سهام راضي. (2024). قيادة التّميّز في مؤسسات التّعليم العالي الفلسطينيّة: واقعها وتحدياتها وسياسات مقترحة لتطويرها، كتاب مؤتمر رؤى وأفكار ساخنة في التعليم العربي الثامن: تحديات الواقع وآفاق المستقبل، الجمعية الأردنية للعلوم التربويّة، المنعقد في الأردن بتاريخ 4/24-2024/4/26، 218-233.
- الحمّار، محمد وإبراهيم، محمود. (2020). متطلبات تطبيق معايير إدارة التّميّز EFQM بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالميّة. مجلة اتحاد الجامعات العربيّة، 40(1)، 21-50.
- الحسنات، خالد. (2022). تاريخ التّعليم العالي في فلسطين: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، 12، 483-518.
- خميس، أفكار. (2017). تصور مقترح لإدارة التّميّز التنظيمي بالمدارس الخاصّة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتّميّز (EFQM). مجلة الإدارة التربويّة، 14، 389-581.
- داود، خيرى؛ العجمي، محمد ونور، حسين. (2020). متطلبات تحقيق التّميّز في التّعليم الجامعيّ الأزهرىّ على ضوء التّوجهات المعاصرة. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 180(5)، 258-294.
- أبو داود، سليمان السجستاني. (1972). سنن أبي داود، 1-4، تحقيق محمد محيي الدين، المكتبة العصرية بيروت، ت 275 هـ.
- الدّومي، حنين والخرابشة، عمر. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصّة في قسبة عمان للقيادة الدّاعمة وعلاقتها بالتّميّز المؤسسيّ من وجهة نظر المعلّمين. المجلة الدوليّة للدراسات التربويّة والنّفسية، 22(2)، 184-227.

- الرّمثي، سعد ولزهر، نوضاء. (2022). تصوّر مقترح لتطوير أداء إدارات التّعليم في ضوء معايير الأنموذج الأوروبيّ للتميّز EFQM 2020. مجلة كليّة التربية جامعة عين شمس، 46 (4)، 255-318.
- زهران، إيمان. (2022). متطلبات تطبيق معايير الأنموذج الأوروبيّ للتميّز المؤسسيّ EFQM في الجامعات المصريّة على ضوء مستحدثات العصر الرّقميّ. مجلة كليّة التربية جامعة سوهاج، (94)2، 1209-1104.
- الزهراني، نوال وحوالة، سهير. (2022). متطلبات تحقيق التّميّز المؤسسيّ بكليّة الدّراسات العليا التّربويّة بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء الأنموذج الأوروبيّ EFQM. المجلة العربيّة للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم التّربويّة والنّفسيّة، 6(13)، 124-100.
- السّعود، راتب. (2021). قضايا معاصرة في القيادة التّربويّة، طارق للخدمات المكتبية، عمّان.
- السّعود، راتب. (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التّربويّة، طارق للخدمات المكتبية، عمّان.
- السّعود، راتب. (2002). إدارة الجودة الشّاملة: أنموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسيّة في الأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم التّربويّة، 18(2)، 104-55.
- شحاتة، أحمد. (2021). إدارة التّميّز المؤسسيّ في الجامعات المصريّة وفق الأنموذج الأوروبيّ للتميّز EFQM دراسة ميدانية بجامعة الإسكندريّة (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة الإسكندريّة.
- الشّمري، بشرى واللويش، أدهم. (2022). ممارسة معايير إدارة التّميّز المؤسسيّ بجامعة حائل في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتميّز EFQM، مجلة بحوث، 8(2)، 28-2.
- صليبا، جميل. (1965). الإدارة التّربويّة في حقيقتها وتاريخها. رسالة المعلم، 9(2)، 21-16.
- عامر، سامح. (2013). التّميّز الإداريّ في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنّشر والتّوزيع، القاهرة.
- عبّاس، محمود. (2018، 4، 22). قرار بقانون رقم (6) لسنة 2018م بشأن التّعليم العالي. الوقائع الفلسطينيّة، (142)، 4-17.
- عبد الحكيم، شوقي. (2007). السّير والملاحم الشّعبية العربيّة، مؤسسة هنداوي، القاهرة.

- العنزي، مشعل بن سليمان العدوانى. (2020). دور القيادات الإداريّة بجامعة حائل في تحقيق التّميّز الإداريّ في ضوء النموذج الأوربي للتمييز EFQM. مستقبل التربية العربية، 27، (128)، 11 – 68.
- قفيشة، سندس، أبو سعدة، عيسى وشعبيات، محمد. (2022). واقع إدارة التّميّز وفق أنموذج التّميّز الأوربيّ (EFQM) في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلّمين والمديرين. المجلة الدولية لنشر الدّراسات العلميّة، 13(3)، 193-213.
- قورة، حسين سليمان. (1967). القيادة في التربية. صحيفة التربية، 10(1)، 16-22.
- ابن كثير، عماد الدّين. (ت 1373م). مختصر تفسير ابن كثير، 3م، (تحقيق هاني الحاج)، دار القرآن الكريم، بيروت، 2006م.
- مجمع اللغة العربيّة. (2013). المعجم الوسيط، مكتبة الشّرق الأوسط، عمّان.
- المجلس التّنفيذيّ. (2024). دليل الدّورة التّقيميّة، (الإصدار الأول)، برنامج دبي للتمييز الحكوميّ.
- معمار، صالح؛ حسن، سندس؛ الدّربي، عائشة؛ والكعبي، عزة. (2021). دور قادة المدارس الحكوميّة في إدارة التّميّز من وجهة القيادات التّربويّة بإمارة رأس الخيمة وفق النموذج الأوربيّ للتمييز EFQM. المجلة الدولية التّربويّة المتخصصة، 10(1)، 40-58.
- ابن منظور، أبو الفضل محمّد بن مكرم (ت 1311م). لسان العرب، 9م، (تحقيق عبد السّلام هارون)، دار الحديث، القاهرة، 2003م.
- نصّار، صادق والرّملاوي، نور. (2020). درجة توافر أبعاد نموذج التّميّز الأوربيّ EFQM لدى الجامعات الفلسطينيّة وعلاقته بالأداء المؤسسيّ بالتّطبيق على الجامعة الإسلاميّة بغزّة. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانيّة، (12)، 113-140.
- أبو النّصر، مدحت. (2009). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ. (2022). الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التّعليم العالي الفلسطينيّة للعام الأكاديمي 2021-2022، وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ.

## ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

- Aalders, A. F. (2023). **Cultivating Organizational Excellence, A Practitioner's View**. Springer Nature, Charm.
- Abu Naser, S., & Alshobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and the Excellent of its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, 6(2), 10-16.
- Adam, P. (2015). **Managing Internationalization**. UVK Verlagsgesellschaft MBH, Munich.
- Aithal, P. S. (2021). Business Excellence Through the Theory of Accountability. **International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE)**, 5(1), 88-115.
- AL- Adayilah, B. (2021). **Critical Success Factors for the Effective Implementation of EFQM Model: Evidence from the Jordanian Winning Companies of King Abdullah II Award for Excellence for Private Sector** (Unpublished Master's thesis). Mutah University.
- Alfoqahaa, S. A. (2015). Economics of Higher Education under Occupation: The Case of Palestine. **Journal of Arts and Humanities**, 4(10),25-43.
- Anastasiadou, S. D.& Zirinoglou, P. A. (2015). EFQM Dimensions in Greek Primary Education System. **Procedia Economics and Finance**, 33, 411-431.
- Anninos, L.N. (2007). The Archetype of Excellence in Universities and TQM. **Journal of Management History** ,13(4):307-321.
- Antonakis, J., &Day, D.V. (2012). **The Nature of Leadership**. SAGE Publication INC.
- AL-Shehri, K., & AL-Shahrani, K. (2021). The Extent of the Application of Excellence Management in the School of the Royal Commission in Jubail in Light of the EFQM Model. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, 51(11), 264-282.
- AL- Tarawinah, M. (2020). **The Impact of Applying the EFQM Model on Organizational Performance: Empirical Study on the Winning Business**

**Organizations of King Abdullah II Award- Private sector in the Period 2014- 2017**  
(Unpublished Master's thesis). Mutah University.

- Barnard, C. (1938). **The Functions of The Executive**. Harvard University Publishing Limited, Cambridge.
- Bass, B. M., & Avolio, B. M. (1993). Transformational leadership and Organizational Culture. **Public Quarterly**, 17, 112-121.
- Beam, H. H. (1975). **Leadership Theory: Past, Present, and Future Directions**. (Working Paper No. 103), University of Michigan.
- Bender, B. (2020). **Handbook of Political Leadership**. DE-Tech Press, London.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. Harper & Row, New York.
- Berger, R., Dalluege, A., & Franz, H.W. (2022). **Organizational Excellence and Resilience Stress Management as A Component of a Sustainable Corporate Development Strategy**. Springer International Publishing, Charm.
- Birdie, A. K., & Jain, M. (2015). **Organizational Behavior and Virtual Work Concepts and Analytical Approaches**. Apple Academic Press, New Jersey.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. Harper & Row, New York.
- Bush, T. (1999) 'Crisis or crossroads? The discipline of educational management in the late 1990s'. **Educational Management and Administration**, 27(3): 239–52.
- Bush, T. (2011). **Theories of educational leadership and management**. Sage Publications, California.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grille**. Gulf Publishing, Houston.
- Blazey, M. L., & Grizzel, P. L. (2021). **Insight to Performance Excellence 2021-2022 Using the Baldrige Framework and Other Integrated Management System**. American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee.

- Cia, D. A., Fink, E. L., & Walker, C. B. (2021). Robert R. Blake, with recognition Jane S. Mouton. **Negotiation and Conflict Management Research**, 14(1), 51-59.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. **International Journal of Business and Social Science**, 3(7), 258-264.
- Charantimath, P.M. (2011). **Total Quality Management**. Dorling Kindersley, India.
- Chemers, M. M. (1997). **An Integrative Theory of Leadership**. Psychology Press, New York.
- Chu, L., & Lai, C. (2011). A Research on the Influence of Leadership Style and Job Characteristics on Job Performance among Accountants of Country and City Government in Taiwan. **Public Personal Management Learning**, 40(2), 101-118.
- Conti, T. A. (2007). A Historical Review of the European Quality Award Model. **The TQM Magazine**, 19(2), 112-128.
- Conti, T. A. (2009). **How Excellence Models Should be Adapted to Take into Account Local Values and Culture**, A Paper for the 3<sup>rd</sup> Annual Scientific Quality Congress in the Middle East 2009, Dubai: E- University.
- Cooper, D. J. (2012). **Leadership for Follower Commitment**. Butterworth- Heinemann, Oxford.
- Chandler, D., & Chandler, J. (2013). **On Effective Leadership**. Palgrave Macmillian, London.
- Daraghmeh, M. A. (2022). **Assessment of the Implementation Level of the 2020 EFQM Excellence Model: The Case of the Palestinian General Personnel Council (GPC)** (Unpublished Master's thesis). Arab American University.
- Dahlgaard, I., & Dahlgaard, S. M. (1999). Integreating Business and Innovation Management: Developing a Culture for Innovation, Creativity and Learning. **Total Quality Management**, 10(4-5), 465-471.

- Dallahsheh, W., & Zubeidat, I. (2022). The degree of implementing total quality management (TQM) standards in Arab minority higher education institutions in Israel. **Management in Education**, 1-12.
- David, L., & Stanley, D. (2020). **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality (9)**. Pearson Education, London.
- Deming, W. E. (1994). **The New Economics for Industry Government**. Education Cambridge Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts.
- Demirtas, O., & Karca, M. (2020). **A handbook of Leadership styles**, Cambridge Scholar Publishing, New Castel
- Djamel Eddine, S., & Belguidoum, S. (2023). The Role of Human Resource Management in Achieving Institutional Excellence in Assurance Organizations. **EL- Acil Journal for Economic and Administrative Research**, 7(1), 17-36.
- Douglas, J., & Douglas, A. (2003). Towards a “better” University: The Use of the EFQM Model in a UK Higher Education Institution. **Asian Journal on Quality**, 4(2):1-15
- Dordevic, A., Klochkou, Y., Arsovski, S., Stefanovic, N., & Shamania, L. (2021). The Impact of ICT Support and the EFQM Criteria on Sustainable Business Excellence in Higher Education Institutions. **Sustainability**, 13,1-25.
- Downton, J. V. (1973). **Rebel leadership: Commitment and Charisma in Revolutionary Process**. Free Press, New York.
- EFQM. (2020). **The EFQM Model**. EFQM, London.
- EFQM. (2022). **The EFQM Global Award 2022 Recognition**, London: EFQM.
- Faraj, S. (2018). Assessing Excellence Management in the European Excellence Model at Taif University. **International Journal of Education & Literacy Studies (IJELS)**, 6(4), 175-186.
- Fiedler, F.E. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**. McGraw-Hill, New York.

- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamic of the Leadership Process. In Berkowitz, L. (Ed), **Advances in Experimental Social Psychology**, (11), 59-96. Academic Press.
- Found, P., Lahy, A., Williams, S., Hu, Q., & Mason, R. (2018). Towards a Theory of Operational Excellence. **Total Quality Management and Business Excellence**, 29(9-10), 1012-1024.
- Gadwal, A.A. (2019). **Social Research Concepts, Methods and Process**. Lulu Publication, Durham.
- Gareth, R. J. (2013). **Organizational Theory, Design, and Change**. Pearson Education Limited, London.
- Gill, R. (2011). **Theory and Practice of Leadership**. SAGE Publications Ltd. California.
- Gunter, H. (2004). Labels and labelling in the field of educational leadership. **Discourse – Studies in the Cultural Politics of Education**, 25(1): 21–41.
- Glatter, R. (1999). From struggling to juggling: towards a redefinition of the field of educational leadership and management. **Educational Management and Administration**, 27(3): 253–66.
- Graff, O. B., Street, C. M., Kimbrough, R. B. (1966). **Philosophic Theory and Practice in Educational Administration**. Wadsworth Publishing Company Inc, Ohio.
- Greenleaf, R. K. (2002). **Servant Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. Paulist Press, New jersey.
- Harrison, C. (2018). **Leadership Theory and Research A Critical Approach to New and Existing Paradigms**. Palgrave Macmillan, New York.
- Hemphill, J. K. (1949). Situational Factors in Leadership. **Educational Research Bulletin**, 28(9),225-246.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). **Management of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, New jersey.

- Hughes, M. (1985). **Theory and practice in educational management**, in M. Hughes, P. Ribbins and H. Thomas (eds), **Managing Education: The System and the Institution**, Holt, Rinehart and Winston
- Hughes, M., & Bush, T. (1991). **Theory and research as catalysts for change**, in W. Walker, R. Farquhar and M. Hughes (eds), **Advancing Education: School Leadership in Action**. Falmer Press, London.
- Hughes, M. (1993). **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience**. Richard D. Irwin Inc.
- House, R. J., & Mitchell, T.R. (1975). **Path- Goal Theory of Leadership**. Office of Naval Research, Virginia.
- Kai, K. (2001). Benchmarking Excellence. **Measuring Business Excellence Journal**,5, 19-25.
- Kanji, G. K. (2002). **Measuring Business Excellence**. Routledge Taylor & Francis Group.
- Khokhlova, E. V., Ivashova, V. A., Malkarova, R. H., Sozaev, A. B., & Shcherbakova, T. N. (2021). **Achieving Sustainable University Development Based on the EFQM Model Implementation**, 319-327. In A. V. B (ED), **The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems**, V1, Springer, Berlin.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? **The Executive**, 5(2), 48-60.
- Lasrado, F., & Uzbek, C. (2017). The Excellence Quest: A Study of Business Excellence Award, Winning Organizations in UAE. **Benchmarking: An International Journal**, 24(3), 716-734.
- Lasrado, F. (2018). **Achieving Organizational Excellence A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations**. Springer International Publishing, Berlin.
- Lasrado, F., & Pereira, V. (2018). **Achieving Sustainable Business Excellence the Role of Human Capital**. Palgrave Macmillan, New York.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **The Leadership Quarterly**, 19(2), 161–177
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”, **The Journal of Social Psychology**, 10, 271-299.
- Lind, D. A., Marchal, W.G., & Wathen, S. A. (2011). **Basic Statistic for Business& Economics**. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G.M. (1986). A meta- analysis of the Releation Between Personality Traits and Leadership Perception: An application of Validity Generalization Procedures, **Journal of Applied Psychology**, 71, 402-410.
- Maline, J. B., Moreno, M. R., Mora, A. C. (2023). **The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study**, Springer, Available at <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-023-00653-w>
- Mann, R. D. (1959). A review of the Relationship between Performance in Small Groups, **Psychological Bulletin**, 56, 241-270.
- Marishane, R. N. (2020). **Contextual Intelligence in School Leadership Responding to the Dynamics of Change**. Brill, Netherlands.
- McCarthy, G., & Greatbanks, R. (2006). Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK organizations. **International Journal for Quality and Reliability Management**, 23(9), 1068-1091.
- Mehdizadeh, A.H., Askari, R. M., & Barketan M. (2014). Evaluation of the Islamic Azad Universities of East Gillan Using Organizational Excellence Model of EFQM. **J. Educ. Manage. Stud.**, 4(3): 640-647.
- Mora, A.C., Leal, A., & Roldan, J. L. (2005). Realationships between the EFQM Model Criteria: Study in Spanish Universities. **Total Quality Management & Business Excellence**, 16(6), 741-770.

- Mora, A. K., Dominguez, C. M., & Criado, F. (2017). Assessment and Improvement of Organizational Social Impact through the EFQM Excellence Model. **Total Quality Management & Business Excellence**, 6(10), 1-17.
- Nabi, Y., Shaprova, G., Buganova, S., Suleimenova, K., Toktarkozha, G., Kobenkulova, Z., Zhekseminova, A., Sekenova, A. (2018). The Validity of A Design Technology for A Higher Education Quality Assurance System Based on the EFQM Model. **Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education**, 14(3), 831-847.
- Nelson, D. (1992). **A Mental Revolution Scientific Management Since Taylor**. Ohio State University Press, Ohio.
- Nenadal, J., Vykydal, D., & Walsozek, D. (2018). Organizational Excellence Approaches Models and their Use at Czech Organizations. **Quality Innovation Prospective**, 22(2), 47-64.
- NIST. (2019). **Baldrige Performance Excellence Program**. Available at <https://www.nist.gov/>
- Okland, J.S. (1999). **Total Organizational Excellence Achieving World- Class Performance**. Butterworth- Heinemann, Oxford.
- Ortiz, M. P., Garcia, J. A., & Carlos, R. (2015). **Achieving Competitive Advantage through Quality Management**. Springer International Publishing, New York.
- Park, S. D. (2015). **The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy**. SAGE Publications Inc, California.
- Peters, T.J., & Waterman, R. H. (2004). **In Search of Excellence: Lessons from Best-Run Companies**. HarperCollins, New York.
- Poter, L. J., & Tanner, S.J. (1996). **Assessing Business Excellence, A Guide to business Excellence and Self- Assessment**. Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford.
- Pungersek, M. Maletic, D. Maletic, M., & Mesko, M. (2020). Leadership as a Determinant of EFQM Excellence: Model Implementation in Solvenian Higher Education Institution. **Managing Global Transition**, 18(1), 45-66.

- Ray, A. (2012). **The Important Leadership Theories in the Realm of Management Sciences**. GRINT, Munich
- Santos, R., & Abreu, A. (2019). EFQM Model Implementation in a Portuguese Higher Education Institution. **DE GRUYTER**, (9), 99-108.
- Sapre, P. (2002) Realising the potential of educational management in India. **Educational Management and Administration**, 30(1): 101–108.
- Schein, E. H. (2004). **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass, New Jersey.
- Seifert, C., & Stalbaum, S. (2013). **Achieving Operational Excellence in the Face of Complexity The 7- Element Management System that Addresses the Failing of Lean Six Sigma**. Petrumal & Company's Vantage.
- Soundaian, S. (2011). **New Dimensions of Management**. MJP Publishers, Triplicane.
- Sommerville, A. K. (2007). **The Applicability of the EFQM Excellence Model to Higher Education** (Unpublished doctoral dissertation). University College London
- Steed, C. (2002). **Excellence in Higher Education. Evaluating the Implementation of the EFQM Excellence Model in Higher Education in the UK**, Beitrag Zur Hochschulforschung, Heft,1-2.
- Studer, Q. (2003). **Hardwiring Excellence**. Gulf Breeze: Fire Starter Publishing.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factor Associated with Leadership: A survey of the Literature. **Journal of Psychology**, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. Free Press, New York.
- Seyranian, V. (2009). **Contingency theories of leadership**. SAGE Publication, California
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W.H. (1973). How to choose a Leadership Pattern. **Harvard Business Review**, May-June, 162-170.

- Taraza, E.; Anastasiadou, S.; Papademetriou, C.& Masouras, A. (2024). Evaluation of Quality and Equality in Education Using the European Foundation for Quality Management Excellence Model—A Literature Review. **Sustainability**, 16(960),1-28.
- Thomas, M. (2006). **Gurus on Leadership**. Thorogood Publishing ltd, London.
- Tovolgy, S. (2009). The Effect of EFQM Framework for Innovation on Competitiveness in the Education Sector. **Social and Management Sciences**, 17(2), 97-103.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). **The Discipline of Market Leaders: choose your Customers Narrow your Focus Dominate your Market**. Perseus Books, New York.
- Walden, J. (2003). Performance Excellence: A quality Function Development Approach. **International Journal of Quality and Reliability Management**, 20(1), 123-133.
- Walton, R.E. (1985). **From Control to Commitment in the Workplace**. Harvard Business Review, New York
- Williams, M. (2005). **Real Leadership Helping People and Organizations Face Their Toughest Challenges**. Berrett-Koehler Publishers, California.
- Zairi, M. (2005). **Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance**. Dubai: e-TQM College.
- Zink, J.K & Vob, W. (2000). The New EFQM Excellence Model and its Impact on Higher Education Institution. **Singerie Rapporti di Ricercan**, 241-255.

#### مواقع الإنترنت:

- <https://www.qou.edu/> مسترجع بتاريخ 2023-3-10 من
- <https://www.bethlehem.edu/ar/> مسترجع بتاريخ 2023-3-10 من
- <https://www.paluniv.edu.ps/> مسترجع بتاريخ 2023-3-10 من
- <https://www.daralkalima.edu.ps/> مسترجع بتاريخ 2023-3-10 من
- <https://www.zust.edu.ps/> مسترجع بتاريخ 2023-3-10 من
- <https://ptuk.edu.ps/ar/> مسترجع بتاريخ 2023-3-10 من

- <https://alistiqlal.edu.ps/> من 2023-3-10 بتاريخ مسترجع
- <https://www.aaup.edu/a> من 2023-3-10 بتاريخ مسترجع
- <https://alistiqlal.edu.ps/> من 2023-3-10 بتاريخ مسترجع
- <http://nu-vte.edu.ps/> من 2023-3-12 بتاريخ مسترجع
- <https://www.hebron.edu/> من 2023-3-12 بتاريخ مسترجع
- <https://www.birzeit.edu/ar> من 2023-3-12 بتاريخ مسترجع
- <https://www.najah.edu/ar/academic/undergraduate-programs> من 2023-3-12 بتاريخ مسترجع
- <https://www.alquds.edu/ar/al-quds-at-a-glance-ar/> من 2023-3-12 بتاريخ مسترجع
- <https://www.ppu.edu/p/ar> من 2023-3-12 بتاريخ مسترجع
- <https://www.kace.jo/> 2023-3-13 بتاريخ مسترجع

## ملحقات الدراسة

## الملحق (1):

### أداة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور/ الأستاذ الدكتور الفاضل:

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبيّ للتميّز

(EFQM)"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية، من كلية العلوم التربوية - قسم القيادة والإدارة التربوية - جامعة القدس، علماً بأن عينة الدراسة مكونة من: رؤساء الجامعات، ونواب الرؤساء، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والهيئة التدريسية. ولما عُرفتم به من خبرةٍ ودرايةٍ في هذا الاختصاص، ولمكانتكم في القيادة التربوية، ولوجهة نظركم المهمة في هذا الموضوع؛ آمل من حضرتكم التكرم بقراءة الاستبانة وتحكيمها، وإبداء رأيكم السديد حولها من حيث انتماء العبارة للمحور والمجال الذي تم تصنيفها فيه بوضع إشارة (√) أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظركم السديدة، واقتراح التعديلات التي ترونها مناسبة.

شاكراً لكم كريم تعاونكم

الباحثة: سهام راضي محمد حماد

### القسم الأول: المعلومات الأولية

فيما يلي عرض للجزء الأول الذي ستقوم فيه الباحثة بجمع المعلومات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة:

فضلاً ضع إشارة (√) في المربع المناسب:

- الجنس: ذكر  أنثى
- المسمّى الوظيفي:
  - رئيس جامعة
  - نائب رئيس جامعة
  - عميد كلية
  - رئيس قسم
  - عضو هيئة تدريس
- الرتبة الأكاديمية:
  - أستاذ
  - أستاذ مشارك
  - أستاذ مساعد
  - محاضر

خاصة □

عامة □

نوع الجامعة: حكومية □

### القسم الثاني: فقرات الاستبانة

الرقم	العبارة	ملاءمة المجال		وضوح الفقرة		ملاحظات
		ملائم	غير ملائم	واضحة	غير واضحة	
<b>أولاً: التّوجه</b> يشير مفهوم التّوجه إلى: "تمهيد الطّريق للجامعة لتحقيق الريادة ضمن نظامها الأيكولوجي، وتنفيذ خططها المستقبلية، وتحقيق نتائج باهرة تلبي توقعات المعنّيين".						
المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية: يتم تعريف المؤسسة المتميّزة من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة وإستراتيجية ملبية.						
1.	تحدد الجامعة غاية جاذبة وملهمة حول أهميّة وقيمة عملها المؤسسيّ.					
2.	تسخر الجامعة غايتها لابتكار رؤية طموحة ومحفزة تؤدي إلى تفاعل جميع المعنّين (العاملين، الطّلاب، المجتمع).					
3.	تشارك الجامعة المعنّيين في تحديد وتطوير غايتها ورؤيتها.					
4.	تحدد الجامعة احتياجات وتوقعات المعنّيين الرّئيسيين، وتأخذها بعين الاعتبار ضمن سياق غايتها ورؤيتها.					
5.	تعمل الجامعة على تحليل العوامل التي تؤثر على سلوكيات المعنّيين الرّئيسيين وعلاقاتهم وقراراتهم ومدى تأثير هذه السلوكيات على غايتها ورسالتها.					
6.	تقوم الجامعة بتحليل بيئتها الخارجيّة والاستجابة بشكل مناسب لتأثيراتها على غايتها ورؤيتها وإستراتيجيتها.					
7.	تقوم الجامعة بتحليل بيئتها الداخليّة من حيث القدرات والإمكانات الحاليّة لتعظيم تأثيرها على غايتها ورؤيتها وإستراتيجيتها.					

					8. تضمن الجامعة في غايتها ورؤيتها استجابة ملائمة للتحديات الرئيسية الحالية والمستقبلية
					9. تمتلك الجامعة إستراتيجية واضحة وتحدد مجموعة من الأولويات الإستراتيجية ذات الصلة التي تساعد على أداء غايتها وتحقيق رؤيتها.
					10. تقوم الجامعة بوضع برامجها وأنشطتها الرامية إلى ترجمة إستراتيجيتها إلى أهداف للأداء ومبادرات تحويلية وتطويرية.
					11. تقوم الجامعة بإشراك المعنيين الرئيسيين في تحديد الإستراتيجية بما يدعم مساهمتهم لاحقا في تطبيقها ونشرها.
					12. تقوم الجامعة بتحديث الأولويات الإستراتيجية بحيث تعكس اتجاهات السوق والشبكات الاجتماعية والتعلم الداخلي والمعلومات بهدف تلبية احتياجات المعنيين وتحقيق رضاهم.
					13. تقوم الجامعة بوضع نظام للحوكمة (نظم، لوائح، إجراءات، قرارات، وغيرها) يتماشى مع تطلعاتها وإستراتيجياتها.
					14. تطور الجامعة هيكل للحوكمة يمكن المعنيين الرئيسيين من الإسهام في وضع الإستراتيجيات واتخاذ القرارات.
					15. تحرص الجامعة على التزام جميع المعنيين بتطبيق نظام الحوكمة لتمكين المساءلة والشفافية في الوقت المناسب.
المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة: وهي مجموعة محددة من القيم والأعراف التي يتشاركها العاملون والمجموعات داخل المؤسسة والتي تؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخليا وخارجيا.					
					16. تمارس قيادة الجامعة ثقافتها (أنشطة فعلية وأداء سلوكي) لتتماشى مع غايتها وتقوم بتعديلها عند الحاجة.

				17.	تسخر الجامعة القيم وتقوم بترجمتها إلى أعراف وسلوكيات يتم الترويج لها ونشرها وتجسيدها في كافة نشاطاتها.
				18.	تحدد الجامعة السلوكيات المرغوبة في العمل كالنزاهة والمسؤولية المجتمعية والمهنية مع ضمان تحلي جميع العاملين بها.
				19.	تقدر الجامعة وتعزز الممارسات المتميزة ضمن النظام الايكولوجي والتي تسهم في تحقيق المستقبل المستدام للجميع.
				20.	تقوم إدارة الجامعة بتهيئة الظروف التي يمكن من خلالها إحداث التغيير الإيجابي.
				21.	تحرص إدارة الجامعة على دعم وتحفيز جهود العاملين لتحقيق الإستراتيجية وتشجيع التحسين المستمر.
				22.	تحدد الجامعة وتيرة التغيير وتوضح الغاية منه، وأهميته وعوائده وتأثيره على غايتها ورؤيتها وإستراتيجيتها.
				23.	تقوم الجامعة بتبني إستراتيجيات فعالة لإدارة التغيير بنجاح والاستفادة من التجارب السابقة.
				24.	تحدد الجامعة الأهداف والغايات الطموحة التي تشجع التفكير الابداعي والابتكاري.
				25.	تعمل الجامعة على تمكين ثقافة تشجع على الابداع والابتكار والتعلم من الفشل، لتحفيز التحسين.
				26.	تشارك الجامعة في شبكات التعلم والتعاون لتحديد فرص الابداع والابتكار.
				27.	تعمل الجامعة على مواكبة أحدث فرص الابتكار من خلال إجراء المقارنات المعيارية.

					28. تستثمر الجامعة في تعميم الغاية والرؤية والإستراتيجية على المعنيين الرئيسيين بفعالية مما يسهم في خلق بيئة من الانفتاح والثقة المتبادلة والأمانة والالتزام.
					29. تشجع الجامعة وتقدر التغذية الراجعة المتعلقة بغايتها ورؤيتها وإستراتيجيتها.
					30. تقدر الجامعة المعنيين الرئيسيين وتشارك النجاحات المتحققة معهم مما يسهم في تعزيز السلوكيات المرغوب بها.

#### المجال الثاني: التنفيذ

يشير مفهوم التنفيذ إلى: "أن تقوم الجامعة بالمشي قدا في تنفيذ إستراتيجياتها بفاعلية وكفاءة بما يضمن التفاعل مع محيطها الايكولوجي الخارجي، وبناء قيمة مستدامة، وإدارة مستويات الأداء، وإدارة التحسينات والتحولت".

#### المعيار الثالث: إشراك المعنيين

					31. تحدد الجامعة وتصنف المتعاملين بناء على معايير محددة على سبيل المثال: الخصائص الاجتماعية والاحتياجات والتوقعات والسلوك العام.
					32. تقوم الجامعة بتخصيص إدارة لكل فئة من فئات المتعاملين، مثل: (شؤون الطلاب، شؤون الخريجين، خدمة المجتمع وغيرها).
					33. تقوم الجامعة بتأسيس قنوات تواصل تسهل على المتعاملين والشركاء الخارجيين التفاعل وإبداء آرائهم مما يسهم في توثيق العلاقات وتقويتها.
					34. تتكيف الجامعة مع الاحتياجات والتوقعات المتغيرة للعاملين الحاليين والمستقبلين على حد سواء مع مراعاة على سبيل المثال: تغيير التوقعات بشأن الثقافة المؤسسية والقيادة، والتوازن بين الجنسين وتكافؤ الفرص، والتنوع وبيئة العمل.

					35. تقوم الجامعة بتمكين العاملين من التّواصل وتبادل المعارف والخبرات بفاعلية مع الاخرين ضمن النّظام الايكولوجي.
					36. تعمل الجامعة على خلق بيئة تحفز نمو العاملين وتدعم رفاهيتهم وسعادتهم (التأمين الصّحي، الرحلات، الأندية، وغيرها).
					37. تضمن الجامعة المبادرة في إرشاد ومكافأة وتقدير ورعاية العاملين.
					38. تحدد الجامعة المعنّيين الرّئيسيين بمصالح الأعمال والحوكمة والذين لديهم مصالح مالية وقانونية وإدارية في الجامعة.
					39. تقوم الجامعة باستطلاع انطباعات المعنّيين باستخدام الاستبيانات الالكترونية وغيرها لقياس مدى رضاهم عنها.
					40. تستخدم الجامعة قنوات الاتّصال التي تسهم في تفاعل المجتمع وتقديم التّغذية الرّاجعة على تجاربهم لتمكينها من الاستجابة بسرعة وبشكل مناسب.
					41. تنفذ الجامعة تقيما سنويا لأداء العاملين بها بهدف التّحسين المستمر.
					42. تضمن الجامعة عمل الشّركاء الرّئيسيين والموردين وفق إستراتيجيتها وقيمها مع التزام مبادئ الشّفافيّة والنزاهة والمساءلة.
					43. تبادر الجامعة بالعمل مع الشّركاء الرّئيسيين والموردين للاستفادة من ثقافة وخبرة كلا الطرفين لتحقيق المنفعة المتبادلة وبناء قيمة مستدامة.
المعيار الرّابع: بناء قيمة مستدامة: تترك المؤسسات المتميّزة أن بناء قيمة مستدامة أمر حيويّ لنجاحها على المدى الطويل ومصدر قوتها الماليّة.					
					44. تترك الجامعة ما يميزها عن الآخرين بما في ذلك المنافسين وتعمل على دمج هذه الميزات ضمن القيمة التي تقوم ببنائها.

					45. تقوم الجامعة بإشراك المعنيين الرئيسيين في عملية التطوير من أجل بناء وتعظيم قيمة مخرجاتها.
					46. تطور الجامعة باقية من المنتجات والبرامج والحلول بما يتلاءم مع غايتها ومع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للفئات المستهدفة الحالية والمحتملة.
					47. تستخدم الجامعة الأبحاث الكمية والنوعية ومسوحات الرأي للمتفاعلين وغيرها من أشكال التغذية الراجعة في التطوير المستمر لخدماتها.
					48. تقوم الجامعة بالتعبير عن مميزاتها وعرض برامجها وإستراتيجيتها وإيصالها للمتفاعلين الحاليين والمحتملين والفئات المستهدفة الأخرى من خلال رسائل جذابة ومؤثرة.
					49. تعمل الجامعة على استغلال قوة الشبكات والتأثير في عالم الانترنت وخارجه بطريقة مسؤولة لتعزيز الصورة الإيجابية لها ولمميزاتها.
					50. تستخدم الجامعة امكانياتها وقدراتها لتعطي قيمة مستدامة ومضافة لخدماتها، بما يلبي ويتجاوز احتياجات وتوقعات الفئات المستهدفة.
					51. تستثمر الجامعة الفرص المتاحة في المؤتمرات والإعلام للتسويق للقيمة الثمينة لخدماتها.
					52. تستفيد الجامعة من الفرص المتاحة لتخصيص التجربة الشاملة للفئات المستهدفة بالإضافة للخدمات والبرامج والحلول.
					53. تعمل الجامعة على ضمان توفير الموارد والكفاءات لتمكين العاملين وذلك لتعظيم التجربة الشاملة للفئات المستهدفة.
					54. تصمم الجامعة وتنفذ أنظمة لجمع التغذية الراجعة بشكل دوري لتحسين المراحل المختلفة لعملية بناء القيمة والخدمات والبرامج والحلول التي تقدمها.

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول: لضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لا بد من أن تقوم المؤسسة بتلبية متطلبات رئيسيين في آن واحد وهما: إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء)، وإدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها لضمان ديمومة النجاح (قيادة التحول).

					55. تستخدم الجامعة نظم إدارية حديثة لضمان وجود ترابط بين كافة وحداتها وأقسامها مثل: (الإيميل، الشبكات الداخلية).
					56. تجري الجامعة التغييرات الداخلية في هيكلها الإداري بهدف التطوير والتحسن المستمر.
					57. تعتمد الجامعة في إدارتها لعملياتها اليومية على قواعد بيانات كبيرة تتضمن كافة المعلومات المطلوبة.
					58. تمتلك الجامعة خطط لإدارة المخاطر من منظورات مختلفة مثل: الأبعاد الثقافية والإستراتيجية والتشغيلية والمالية والقانونية والتنظيمية والاجتماعية والتقنية وغيرها.
					59. تكيف الجامعة الإستراتيجية الحالية ونماذج الأعمال القائمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية وتنفيذ نماذج الأعمال الجديدة بناء على التحديات والفرص المتوقعة.
					60. تعمل الجامعة على وضع واستخدام أساليب العمل المرنة وفي الوقت نفسه توفير الاستقرار اللازم لإدارة العمليات الحالية.
					61. تقوم الجامعة بإعادة هيكلة عملية بناء القيمة وغيرها من العمليات التنظيمية في الوقت المناسب على أساس الاحتياجات التشغيلية والمستقبلية.
					62. توفر الجامعة القدرات والموارد والأدوات التي تنمي وتحافظ على الابتعاد والابتكار.

					63. توفر الجامعة أدلة ارشادية مطبوعة والإلكترونية لتعريف المعنيين بكيفية اتمام الأعمال والأنشطة المطلوبة.
					64. تعمل الجامعة على تقييم واستغلال الامكانيات التكنولوجية الحديثة لدعم استمرارية بناء القيمة وإدخال تحسينات على بنيتها التحتية.
					65. توفر الجامعة مصادر المعرفة للمستفيدين من خلال مثلا: المكتبة المركزية، مكتبات الكليات، المكتبات الإلكترونية وغيرها.
					66. تستخدم الجامعة أساليب التحليل المتقدمة بما في ذلك نماذج للتنبؤ بالمستقبل لاستخراج القيمة من البيانات واكتساب رؤى قابلة للتنفيذ واتخاذ قرارات مستنيرة.
					67. تستخدم الجامعة البرامج المحوسبة الحديثة لإدارة عملياتها المالية، مثل: رواتب العاملين والرسوم الدراسية وغيرها.
					68. تستخدم الجامعة الموارد المالية بطريقة متوازنة ومستدامة للمساعدة في ضمان النجاح الحالي والاستثمار في المستقبل.
					69. تعمل الجامعة على اكتشاف وتضمين طرق متماسكة ومبتكرة لتحقيق أقصى قدر من الاستفادة من الأصول والموارد.
<b>المجال الثالث: النتائج</b>					
يشير إلى "أن المؤسسة المتفوقة تقوم بتقديم بيانات حول نتائجها المتعلقة بالآتي: (انطباعات وآراء المعنيين، بناء قيمة مستدامة، إدارة الأداء والتحول)".					
المعيار السادس: انطباعات المعنيين، يركز هذا المعيار على النتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع الجامعة (انطباعات الرأي).					
					70. تقيم الجامعة مدى تحقيقها لنتائجها بناء على مدى مناسبة الخريجين لاحتياجات سوق العمل كما وكيفا.

					71. تستخدم الجامعة تحليل الأداء السابق والحالي للتنبؤ بالأداء في المستقبل.
					72. تستفيد الجامعة من نتائج انطباعات رأي المعنيين الرئيسيين في تلبية توقعاتهم المستقبلية.
					73. توفر الجامعة صناديق لمقترحات العاملين للاستفادة بها في تقييم العمليات الإدارية الحالية وتطويرها مستقبلا.
					74. تحرص الجامعة على تفعيل العلاقات مع عملائها الخارجيين من خلال تنفيذ أنشطة مختلفة مثل: المعارض الفنية والثقافية ومعارض التوظيف وغيرها.
					75. تطبق الجامعة قواعد المحاسبة والمساءلة القانونية الداخلية والخارجية على كافة المعنيين.
					76. تهتم الجامعة بقياس رأي الخريجين لتحسين خدماتها.
<p>المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي، ويركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث المقدرة على تحقيق الغاية والإستراتيجية وبناء قيمة مستدامة، والملاءمة المستقبلية</p>					
					77. تستخدم الجامعة التقييم المرحلي (شهري، نصف سنوي، سنوي) لتتأكد من مدى نجاح خططها الإستراتيجية والتشغيلية في تحقيق أهدافها.
					78. تستخدم الجامعة المؤشرات المالية في قياس كفاءة أدائها التشغيلي من خلال تقرير مطابقة الموازنة بالميزانية (خطة الانفاق بواقع الانفاق).
					79. تستخدم الجامعة آراء وانطباعات المعنيين الرئيسيين في التنبؤ باحتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.
					80. تضع الجامعة معايير لقياس وتقييم الأداء لجميع العاملين.

					81. تلزم الجامعة منسوبيها من الأكاديميين بالنشر في المجالات العلمية المحكمة.
					82. تشارك الجامعة بفاعلية في الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل.
					83. توفر الجامعة المستلزمات الضرورية للبحث العلمي مثل: (المختبرات، المعامل، الاجهزة الالكترونية الحديثة وغيرها).
					84. توفر الجامعة الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل: (الحدائق، الكافيتريات، الملاعب وغيرها).
					85. تتابع الجامعة باستمرار مصادر التمويل المختلفة، لتوفر الامكانيات المادية اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.

ولكم جزيل الشكر

## الملحق (2):

### قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل	الدولة
1	أ.د خالد علي السرحان	إدارة تربويّة	الجامعة الأردنيّة	الأردن
2	أ.د خالد نظمي قرواني	إدارة تربويّة	جامعة القدس المفتوحة	فلسطين
3	أ.د راتب سلامة السّعود	سياسات وقيادة تربويّة	الجامعة الأردنيّة	الأردن
4	أ.د سماء تركي داخل	أصول التّربية وطرائق التّدريس	جامعة بغداد	العراق
5	أ.د سوسن بردخان	أصول التّربية	جامعة عمان الأهلية	الأردن
6	أ.د محمد عبود الحراشنة	إدارة تربويّة	جامعة آل البيت	الأردن
7	أ.د ناصر سعود جرادات	إدارة أعمال	جامعة فلسطين الأهلية	فلسطين
8	د. إيناس عارف ناصر	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس	فلسطين
9	د. جعفر وصفي أبو صاع	إدارة تربويّة	جامعة فلسطين التّقنيّة- خضوري	فلسطين
10	د. حسام حسني القاسم	إدارة تربويّة	جامعة فلسطين التّقنيّة- خضوري	فلسطين
11	د. خالد أحمد الصرايرة	إدارة تربويّة	جامعة مؤتة	الأردن
12	د. زين العابدين العواودة	أساليب تدريس وتحليل الخطاب	جامعة بيت لحم	فلسطين
13	د. سهيل حسين صالحه	مناهج وطرق تدريس	جامعة النّجاح	فلسطين
14	د. شيرين محمد سليمان	لغة عربية وآدابها	جامعة فلسطين الأهلية	فلسطين
15	د. نائل محمد عبد الرحمن	إدارة تربويّة	جامعة القدس المفتوحة	فلسطين
16	د. يوسف فهمي حرفوش	إدارة تربويّة	وزارة التّربية والتعليم	فلسطين

### الملحق (3):

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية

حضرة الدكتور / الأستاذ الدكتور الفاضل:

تحية طيبة وبعد؛

تجري الباحثة دراسة بعنوان:

"تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز

(EFQM)"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربويّة، من كليّة العلوم التربويّة-  
قسم القيادة والإدارة التربويّة- جامعة القدس.  
أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة جميعها، بكل شفافية وموضوعية، علماً بأنّ الإجابات ستعامل بسرية  
تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلميّ فقط.

شاكراً لكم كريم تعاونكم

الباحثة: سهام راضي محمد حماد

## القسم الأول: المعلومات الأولية

فضلا ضع إشارة (√) في المربع الذي يمثل إجابتك:

- الجنس: ذكر  أنثى
- المسمى الوظيفي:
- قيادات أكاديمية (رئيس الجامعة، النواب، المستشارين، العمداء، رؤساء الأقسام، رؤساء الدوائر)
- عضو هيئة تدريس
- المؤهل العلمي:
- دكتوراة  ماجستير فأقل
- الخبرة في العمل الجامعي: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- نوع الجامعة: حكومية  عامة  خاصة

## القسم الثاني: فقرات الاستبانة

الرقم	العبارة	درجة الممارسة				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
<b>أولاً: التوجه</b>						
<b>المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية</b>						
1	تحدد الجامعة غاية جاذبة حول أهمية عملها المؤسسي.					
2	تسخر الجامعة غايتها لابتكار رؤية طموحة تؤدي إلى تفاعل المعنيين جميعهم.					
3	تشارك الجامعة المعنيين في تحديد توجهها.					
4	تأخذ الجامعة احتياجات المعنيين الرئيسيين بعين الاعتبار ضمن سياق توجهها.					
5	تحلل الجامعة بيئتها الخارجية بنحو ملائم لتأثيراتها على توجهها.					
6	تحلل الجامعة بيئتها الداخلية من حيث القدرات والإمكانات الحالية					

					7	تحدد الجامعة مجموعة من الأولويات الإستراتيجية
					8	تحول الجامعة إستراتيجيتها إلى أهداف للأداء
					9	يتماشى نظام الجامعة للحوكمة مع تطلعاتها.
					10	تحرص الجامعة على التزام المعنيين بتطبيق نظام الحوكمة
<b>المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة</b>						
					11	تمارس قيادة الجامعة ثقافتها لتتماشى مع غايتها.
					12	تروج الجامعة قيمها من خلال نشاطاتها كافة
					13	تعزز الجامعة السلوكيات المرغوبة في العمل لدى العاملين فيها.
					14	تهيئ إدارة الجامعة الظروف التي يمكن من خلالها إحداث التغيير الإيجابي.
					15	تحرص إدارة الجامعة على تحفيز جهود العاملين من خلال تشجيع التطوير المستمر.
					16	تتبنى الجامعة إستراتيجيات فعالة لإدارة التغيير من خلال الاستفادة من التجارب السابقة.
					17	تشارك الجامعة في شبكات التعلم لتحديد فرص الابداع والابتكار.
					18	تواكب الجامعة أحدث فرص الابتكار من خلال إجراء المقارنات المعيارية.
					19	تستثمر الجامعة تعميم توجهها (الغاية والرؤية والإستراتيجية) على المعنيين الرئيسيين لتحقيق الثقة المتبادلة.
					20	تقدر الجامعة التغذية الراجعة المتعلقة بتوجهها (غايتها ورؤيتها الإستراتيجية).
					21	تشارك الجامعة المعنيين الرئيسيين النجاحات المتحققة.

المجال الثاني: التنفيذ						
المعيار الثالث: إشراك المعنيين						
					22	تصنف الجامعة المتعاملين بناء على معايير محددة على سبيل المثال: (الخصائص الاجتماعية والاحتياجات والتوقعات والسلوك العام).
					23	تخصص الجامعة إدارة لكل فئة من فئات المتعاملين.
					24	تؤسس الجامعة قنوات تواصل تسهل على المتعاملين إبداء آرائهم
					25	تتكيف الجامعة مع الاحتياجات المتنامية للعاملين (الحاليين والمستقبلين)
					26	تمكّن الجامعة العاملين من التّواصل مع الآخرين ضمن النظام الايكولوجي؛ لتحقيق تبادل الخبرات بفاعليّة.
					27	تخلق الجامعة بيئة تحفز نمو العاملين لدعم رفاهيتهم (التأمين الصحيّ، الرّحلات، الأندية، وغيرها).
					28	تستطلع الجامعة انطباعات المعنيين باستخدام الأدوات المتعددة (الاستبيانات الإلكترونية وغيرها) لقياس مدى رضاهم عنها.
					29	تستخدم الجامعة قنوات الاتّصال التي تسهم في تفاعل المجتمع بما فيها تقديم التّغذية الرّاجعة على تجاربهم لتمكينها من الاستجابة بسرعة بشكل مناسب.
					30	تنفذ الجامعة تقيما سنويا لأداء العاملين بها بهدف التّحسين المستمر.
المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة						
					31	تدمج الجامعة مميزاتا ضمن القيمة التي تقوم ببنائها.
					32	تشرك الجامعة المعنيين الرئيسيين في عمليّة التطوير من أجل تعظيم قيمة مخرجاتها.
					33	تطور الجامعة باقة من البرامج بما يتلاءم مع غايتها واحتياجاتها.

				تستخدم الجامعة الأبحاث (الكمية والنوعية ومسوحات الرأي وغيرها من أشكال التغذية الراجعة) للمتعاملين في التطوير المستمر لخدماتها.	34
				تعزز الجامعة الصورة الإيجابية لها من خلال أنشطة متعددة (المؤتمرات والإعلام والإنترنت) بما يحافظ على تميزها.	35
				تستفيد الجامعة من الفرص المتاحة لتخصيص التجربة الشاملة للفئات المستهدفة بالإضافة للخدمات (البرامج والحلول).	36
				تضمن الجامعة توافر الموارد والكفاءات لتمكين العاملين بما يحقق تعظيم التجربة الشاملة للفئات المستهدفة.	37
				تجمع الجامعة التغذية الراجعة بنحو دوري لتحسين المراحل المختلفة لعملية البناء (القيمة والخدمات والبرامج والحلول) التي تقدمها.	38
<b>المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول</b>					
				تستخدم الجامعة نظم إدارية حديثة لضمان وجود ترابط بين كافة وحداتها وأقسامها.	39
				تجري الجامعة التغييرات الداخلية في هيكلها الإداري بهدف التطوير المستمر.	40
				تعتمد الجامعة في إدارة عملياتها اليومية على قواعد بيانات كبيرة تتضمن كافة المعلومات المطلوبة.	41
				تمتلك الجامعة خطط إدارة المخاطر من منظورات مختلفة مثل (الأبعاد الثقافية والإستراتيجية والتشغيلية والمالية والقانونية والتنظيمية والاجتماعية والتقنية وغيرها).	42
				تكيف الجامعة الإستراتيجية الحالية لتلبية الاحتياجات المستقبلية بناء على التوقعات (التحديات والفرص).	43

					44	تستخدم الجامعة أساليب عمل مرنة توفر الاستقرار اللازم لإدارة العمليات الحالية.
					45	تعيد الجامعة هيكله عملية البناء (القيمة وغيرها من العمليات التنظيمية) في الوقت المناسب على أساس الاحتياجات (التشغيلية والمستقبلية).
					46	توفر الجامعة الإمكانيات (القدرات والموارد والأدوات) التي تنمي الإبداع والابتكار.
					47	توفر الجامعة أدلة إرشادية (مطبوعة وإلكترونية) لتعريف المعنيين بكيفية اتمام الأعمال المطلوبة بما فيها الأنشطة.
					48	تستغل الجامعة الإمكانيات التكنولوجية الحديثة لدعم استمرارية بناء القيمة بما يضمن إدخال تحسينات على بنيتها التحتية.
					49	توفر الجامعة مصادر المعرفة للمستخدمين من خلال مصادر متعددة (المكتبة المركزية، مكتبات الكليات، المكتبات الإلكترونية وغيرها).
					50	تستخدم الجامعة أساليب التحليل المتقدمة بما في ذلك نماذج للتنبؤ بالمستقبل لاستخراج القيمة من البيانات بما يمكنها من اكتساب رؤى قابلة للتنفيذ لاتخاذ قرارات مستنيرة.
					51	تستخدم الجامعة الموارد المالية بطريقة متوازنة للمساعدة في ضمان النجاح الحالي للاستثمار في المستقبل.
					52	تطبق الجامعة طرقاً إبداعية متماسكة لتحقيق أقصى قدر من الاستفادة من الإمكانيات (الأصول والموارد).
<b>المجال الثالث: النتائج</b> <b>المعيار السادس: انطباعات المعنيين</b>						

					53	تقيم الجامعة مدى تحقيقها لنتائجها بناء على مدى ملاءمة الخريجين لاحتياجات سوق العمل (كما وكيفا).
					54	تستخدم الجامعة تحليل الأداء (السابق والحالي) للتنبؤ بالأداء في المستقبل.
					55	تستفيد الجامعة من نتائج انطباعات رأي المعنيين الرئيسيين في تلبية توقعاتهم المستقبلية.
					56	توفّر الجامعة صناديق لمقترحات العاملين للاستفادة بها في تقييم العمليات الإدارية الحالية بما يؤدي إلى تطويرها مستقبلا.
					57	تقلل الجامعة العلاقات مع عملائها الخارجيين من خلال تنفيذ أنشطة مختلفة.
					58	تطبق الجامعة قواعد المساءلة القانونية (الداخلية والخارجية) على المعنيين كافة.
					59	تهتم الجامعة بقياس رأي الخريجين لتحسين خدماتها.
<b>المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي</b>						
					60	تستخدم الجامعة التقييم المرحلي (شهري، نصف سنوي، سنوي) لتتأكد من مدى نجاح خططها في تحقيق أهدافها.
					61	تستخدم الجامعة المؤشرات المالية في قياس كفاءة أدائها التشغيلي من خلال تقرير مطابقة الموازنة بالميزانية (خطة الإنفاق بواقع الإنفاق).
					62	تستخدم الجامعة آراء المعنيين الرئيسيين في التنبؤ باحتياجاتهم وفق التوقعات المستقبلية.
					63	تلتزم الجامعة منسوبيها من الأكاديميين بالنشر في المجلات العلمية المحكمة.

					64	تشارك الجامعة بفاعلية في الأنشطة العلمية (الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل).
					65	توفّر الجامعة المستلزمات الضرورية للبحث العلمي مثل: (المختبرات، المعامل، الأجهزة الإلكترونية الحديثة وغيرها).
					66	توفّر الجامعة الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل: (الدائق، الكافيتريات، الملاعب وغيرها).
					67	تتابع الجامعة باستمرار مصادر التمويل المختلفة، لتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.

ولكم جزيل الشكر

#### الملحق (4):

### أنموذج تحكيم التصور التربوي المقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميّز (EFQM)

حضرة الدكتور/ الأستاذ الدكتور الفاضل:

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

### "تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميّز (EFQM)"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية، من كلية العلوم التربوية - قسم القيادة والإدارة التربوية - جامعة القدس، تحت إشراف الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة. ولما عُرفتم به من خبرةٍ ودرايةٍ في هذا الاختصاص، ولمكانتكم في القيادة التربوية، ولوجهة نظركم المهمة في هذا الموضوع؛ أمل من حضرتكم التكرم بقراءة التّصوّر المقترح، وإبداء رأيكم السّديد حوله، واقتراح التعديلات التي ترونها مناسبة.

شاكراً لكم كريمة تعاونكم

الباحثة: سهام راضي محمّد حمّاد

معلومات المحكّم:

اسم المحكّم	
الرتبة الأكاديمية	
التّخصّص	
مكان العمل	

انطلاقاً من نتائج الدّراسة النظرية، التي تضمنت عرضاً لمفهوم قيادة التّميّز، وأهم نماذجه، والدّراسة الميدانية التي تضمنت تحليلاً لواقع تطبيق الجامعات الفلسطينية لقيادة التّميّز وفق معايير الأنموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئات التّدرسيّة فيها، فقد قامت الباحثة ببناء تصور مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتميّز على النحو الآتي:

#### البعد الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية

يتوجب على الجامعة أن تمتلك غاية ملهمة، ورؤية طموحة، وإستراتيجية مُلّية. فغاية المؤسسة أن تبيّن أهمية عمل المؤسسة، في حين على رؤية المؤسسة أن تصف ما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل، وتلبي الغرض منها في اختيار مسارات العمل الحاليّة والمستقبليّة بوضوح، ويجري من خلال إستراتيجية المؤسسة وصف كيفية تحقيق غاية المؤسسة، وتوضح خطط المؤسسة التفصيلية المتعلقة بتحقيق الأولويات الإستراتيجية والرؤية.

ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف
			مشاركة المعنيين في تحديد وتطوير وإيصال غاية الجامعة ورسالتها.	- الاجتماعات الدورية.	بناء غاية الجامعة الإستراتيجية ورؤيتها بما يلبي احتياجات المعنيين الرئيسيين.
			تحديد وفهم احتياجات المعنيين.	- وسائل الاتصال والتواصل	
			تحديد توقعات المعنيين وأخذها بعين الاعتبار ضمن سياق غاية ورؤية الجامعة.	واستطلاعات الرأي.	
			استقصاء وفهم ديناميكيات السوق الحالية والمستقبلية، وتأثيراتها المحتملة على رؤية واستراتيجية الجامعة، والاستجابة لها بشكل مناسب.	- الدّراسات الميدانية.	

## البعد الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

الثقافة المؤسسية وفق أنموذج (EFQM) هي مجموعة محددة من القيم والأعراف التي يتم تشاركها في المؤسسة، بحيث تؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخليًا وخارجيًا. والسلوك القيادي الأنموذجي هو الذي يلهم الآخرين، ويكيف القيم والأعراف في توجيه الثقافة المؤسسية.

ملاحظات	غير ملانمة	ملانمة	الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف
			تفهم وتوجه الثقافة لتتماشى مع غاية الجامعة، وتعديلها وقت الحاجة.	- الأنشطة الجامعية	تعزيز الثقافة المؤسسية والقيادة
			تسخير القيم وترجمتها إلى أعراف وسلوكيات يُرَوَّج لها في أنشطة الجامعة كافة.	الاجتماعية والعلمية، والندوات	
			توضيح السلوكيات المرغوبة كالنزاهة والأمانة والمسؤولية المجتمعية والمهنية، وضمان تحلي العاملين جميعا بها.	والاجتماعات، والمؤتمرات...	
			الاهتمام بالبيئة ومواردها، واعتماد نهج مسؤول نحوها.	- وسائل الاتصال	
			المواءمة بين نظم التقييم والتقدير كالمكافآت والقيم المؤسسية لضمان النجاح والاستمرارية.	والتواصل المرئي، والمسموع	
			تحديد وتقدير وتعزيز الممارسات المتميزة لدى العاملين.	واستطلاعات الرأي.	
			إشراك الجميع في تهيئة ظروف التغيير الناجح.		

		توفير مساحة للتجربة وارتكاب الخطأ والتعلم منه، بعيدا عن سلوك إلقاء اللوم.	- البحث العلمي.  نظام الحوافز والمكافآت.
		توضيح الغاية من التغيير وأهميته وعوائده على الجامعة.	
		تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار وتسييرهما في خدمة الرؤية والإستراتيجية.	
		المشاركة في شبكات التعلم والتعاون لتوفير فرص الإبداع والابتكار.	
		مواكبة أحدث فرص الابتكار من خلال إجراء المقارنات المعيارية.	
		توفير بيئة من الانفتاح والثقة المتبادلة والأمانة والالتزام.	
		تشجيع وتقدير التغذية الراجعة حول رؤية واستراتيجية الجامعة.	
		إظهار أهمية إسهام الآخرين في تحقيق غاية الجامعة ورؤيتها وإستراتيجيتها.	
		مشاركة النجاحات المتحققة، وتعزيز السلوكات المرغوبة.	

#### البعد الثالث: إشراك المعنيين

يعد إشراك المعنيين من المعايير ذات الأهمية في تحقيق التميز المؤسسي، ويمكن للجامعة ضمان تحقيق هذا المعيار من خلال

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
ضمان إشراك المعنيين بفاعلية.	- سياسة الباب المفتوح. - الأنشطة الجامعية الاجتماعية والعلمية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات...	تحديد الأنواع والفئات المحددة داخل كل مجموعة من مجموعات المعنيين الرئيسيين.			
		تحقيق المشاركة المستمرة للمعنيين الرئيسيين من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.			
		إشراك المعنيين الرئيسيين في نشر إستراتيجية الجامعة.			
		بناء العلاقة مع المعنيين الرئيسيين وتطويرها والحفاظ على ديمومتها، على أساس الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي والثقة.			
	- وسائل الاتصال والتواصل المرئي، والمكتوب واستطلاعات الرأي، والاجتماعات الدورية.	العمل مع المعنيين الرئيسيين لتطوير فهم مشترك والتركيز على كيفية الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.			
		قياس وتوثيق انطباعات المعنيين الرئيسيين.			
نماذج التقييم الذاتية.		تقييم أداء الجامعة فيما يتعلق باحتياجات المعنيين وتحديد الإجراءات اللازمة لتأمين مستقبلها بما يتوافق مع تطلعاتهم.			

البعد الرابع: بناء قيمة مستدامة

يعد بناء القيمة المستدامة هدفاً من أهداف المؤسسات التي تسعى لتحقيقها في رحلة التميّز، ويمكن أن تحققها الجامعة من خلال الآتي:

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	ملانمة غير ملانمة	ملاحظات
بناء قيمة مستدامة للجامعة.	-الأنشطة الجامعية الاجتماعية والعلمية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات... -البحث العلمي. -وسائل الإعلام المتنوعة.	إشراك المعنيين في عمليات التطوير، من أجل بناء وتعظيم القيمة.		
		استخدام الأبحاث الكمية والنوعية، ومسوحات الرأي وصندوق الاقتراحات والشكاوى وغيرها من أشكال التغذية الراجعة في بناء القيمة وتطويرها.		
	-وسائل الاتصال والتواصل الحديثة واستطلاعات الرأي. -استراتيجيات تسويق حديثة.	استخدام رسائل جاذبة ومؤثرة في إيصال قيمة الجامعة ومميزاتها للفئات المستهدفة الحالية والمحتملة.		
		تفعيل عالم الإنترنت بصورة مسؤولة تعزز الصورة الإيجابية للجامعة.		
		استخدام استراتيجيات تسويق متخصصة، تعرض قيمة الجامعة وخدماتها وبرامجها.		

البعد الخامس: قيادة الأداء والتحول

لضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لا بد أن تقوم الجامعة باتباع الخطوات الآتية:

ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف
			بناء الهيكل التنظيمي للجامعة بما يخدم الرؤية المستقبلية والتحول، وبما يناسب الفرص المتوقعة والتحديات المستقبلية.	- تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية.	قيادة الأداء والتحول.
			تحديد المخاطر وتقييم التأثيرات المحتملة على الأولويات الإستراتيجية وطريقة تنفيذها والنتائج المرجوة والفرص المحتملة.	- الأنشطة الجامعية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات...	
			تطوير وتنفيذ خطط لإدارة المخاطر من منظورات مختلفة كالأبعاد الثقافية والتشغيلية والمالية والقانونية والتقنية وما يتعلق بتحديات الأمن السيبراني.	- البحث العلمي.	
			توفير المقدرات والموارد والأدوات التي تنمي الابداع والابتكار.		
			الإفادة من الابتكارات العالمية والمحلية التي تدعم التطوير والتحول.	- إدارة الموارد	
			استخدام أساليب تحليل متقدمة تساعد في التنبؤ بالمستقبل،		

			لاستخراج القيمة من البيانات واكتساب رؤى وقرارات مستنيرة.		
			الإفادة من إمكانيات المعنيين الرئيسة من طلبة وعاملين وغيرهم لتوليد الأفكار الإبداعية، وتطوير الخدمات المقدمة.	- وسائل الاتصال والتواصل الحديثة. واستطلاعات الرأي.	
			تأمين وحماية المعارف التي تمتلكها الجامعة مثل الملكية الفكرية.		
			إدارة الأصول والموارد الحيوية المادية وغير المادية، وتحقيق أقصى قدر من قيمة هذه الأصول في تعزيز الأداء والتحول.	- صندوق المكافآت والحوافز.	
			تحديد الأصول والموارد التي لم تعد الجامعة بحاجة لها والتخلص منها بطرق مسؤولة.		

#### البعد السادس: انطباع المعنيين

يركز هذا البعد على النتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة، وقد تتعلق هذه الانطباعات بالمعنيين السابقين، أو الحاليين.

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
رصد انطباعات المعنيين	- الاجتماعات، وسائل الاتصال والتواصل، الصحافة، واستطلاعات الرأي.	تحديد مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية لتلبية احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسين.			
		استخدام تحليل الأداء السابق والحالي للتعليق بالمستقبل.			

			استثمار نتائج انطباعات المعنيين الرئيسيين للبقاء على اطلاع وللتأثير على توجه وتنفيذ استراتيجية الجامعة.	-تحليل الأداء. -تقارير المستثمرين وذوي العلاقة	
<b>البعد السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي</b>					
يركز هذا البعد على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث القدرة على تحقيق الغاية الإستراتيجية، وبناء قيمة مستدامة، والملاءمة المستقبلية، وتستخدم هذه النتائج من قبل المؤسسة لرصد وفهم التحسن، والتنبؤ بتأثير هذا الأداء على انطباعات المعنيين وطموحات المؤسسة.					
ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف
			استخدام التقييم المرحلي (شهري، نصف سنوي، سنوي) لتتأكد من مدى نجاح خططها في تحقيق أهدافها.	-تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية. -الاجتماعات، وسائل الاتصال والتواصل، واستطلاعات الرأي. -التقييم الذاتي. -المؤشرات المالية وغير المالية	تحسين الأداء الإستراتيجي والتشغيلي.
			الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمعنيين الرئيسيين عند تحديد مؤشرات الأداء الملائمة للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية.		

## معوّقات تطبيق التصوّر المقترح:

قد يواجه تطبيق هذا التصور المقترح بعض المعوقات التي قد تقف عائقاً أمام تطبيقه، وأبرزها ما يأتي:

العبارة	موافق	معارض	ملاحظات
نقص الموارد المالية: ويعد نقص الموارد المالية عائقاً مهماً يواجه الجامعات الفلسطينية- خاصة- الجامعات الحكومية والعامّة، ويقل تأثيره في الجامعات الخاصّة نظراً لاختلاف سياساتها المالية.			
- عدم توافر الكفايات القياسية اللازمة، ونقص الخبرة والتدريب.			
- غياب الثقافة المؤسسية ومقاومة التغيير.			
- غياب التشاركية الفاعلية مع ذوي العلاقة.			
- نقص كفاءة البيئة التقنية في الجامعات.			
<b>معوّقات أخرى أرغب بإضافتها:</b>			

## آليات التغلب عليها:

تختلف آليات التغلب على المعوقات السابقة وغيرها تبعاً لظروف الجامعة الداخلية والخارجية، وتطورات العصر، ويمكن اقتراح بعض الآليات التي قد تسهم في الحد من هذه المعوقات، أو تخفف من تأثيراتها السلبية، ومنها ما يأتي:

العبارة	موافق	معارض	ملاحظات
- توفير الموارد المالية: ويتم ذلك بطرق عدة، منها: تعزيز الشراكة النفعية بين القطاعين العام والخاص، من خلال تفعيل المشاريع المتبادلة، وإنشاء الوقفيات الجامعية، فضلاً عن إدراج دعم التعليم			

		كأولوية في موازنة الحكومة، وتوجه الجامعات إلى الجامعات المنتجة بنسبة تتناسب مع ظروفها البيئية والمالية.
		- رعاية البحث العلمي، وتعزيز الممارسات المتميز لدى العاملين ماديا ومعنويا.
		- توجيه القيادة العليا، والعمل بالقدوة، بحيث تكون ممارسات القيادة حافزا للعاملين في الحاق بركب التميز، وتعزيز ثقافة التغيير الإيجابي.
		- تدريب الكوادر البشرية وتطوير مقدراتهم؛ من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية مدروسة، وورش عمل، والمشاركة في المؤتمرات الدولية، والاطلاع على التجارب الناجحة وتعميمها.
		- تحديث البيئة التقنية باستمرار، وتفعيلها بحيث لا تقتصر على العمليات اليومية البسيطة.
		- استخدام الاتصال الفاعل، بأنواعه كافة، وبالاتجاهات جميعها، وتفعيل صناديق الاقتراحات أمام الجمهور، واستطلاعات الرأي الدورية، وتفعيل منصات التواصل الاجتماعي بشكل فاعل وجاذب لتسويق رؤية الجامعة وفكرها.
<b>آليات أخرى أرغب بإضافتها:</b>		

## أنموذج التحكيم:

ملاحظات	ضعيفة	متوسطة	عالية	الدرجة مجال التحكيم
				درجة ملاءمة التصور
				درجة واقعية التصور
				درجة شمولية التصور
				درجة قابلية التنفيذ

ملاحظات أخرى أرغب بإضافتها:

شاكرة لكم كريم تعاونكم

الملحق (5):

قائمة أسماء محكمي التّصوّر التربويّ المقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينيّة في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM)

الرقم	الاسم	التّخصص	مكان العمل	الدولة
1	أ.د خالد علي السّرحان	إدارة تربويّة	الجامعة الأردنيّة	الأردن
2	أ.د خالد نظمي قرواني	إدارة تربويّة	جامعة القدس المفتوحة	فلسطين
3	أ.د راتب سلامة السّعود	سياسات وقيادة تربويّة	الجامعة الأردنيّة	الأردن
4	أ.د سماء تركي داخل	أصول التّربية وطرائق التّدريس	جامعة بغداد	العراق
5	أ.د سمير سليمان الجمل	إدارة عامّة	جامعة سليمان الدّولية	تركيا
6	أ.د عبد الله غازي الدّعجاني	إدارة وتخطيط تربويّ	جامعة شقراء	السّعوديّة
7	أ.د عبده فرحان الحميري	علم النفس الإكلينيكي	جامعة ذمار	اليمن
8	أ.د محمد عبود الحراشّة	إدارة تربويّة	جامعة آل البيت	الأردن
9	د. حنين عبد الفتاح جبارة	قيادة وإدارة تربويّة	وزارة التربية والتّعليم	الأردن
10	د. خالد أحمد الصرايرة	إدارة تربويّة	جامعة مؤتة	الأردن
11	د. رويّة سعد الدّين حمد	قيادة وإدارة تربوية	وزارة التربية والتّعليم	الأردن
12	د. زبيدة حسن أبو شويمة	إدارة تربويّة	وزارة التربية والتّعليم	الأردن
13	د. سهيل حسين صالحه	مناهج وطرق تدريس	جامعة النّجاح	فلسطين
14	د. لما ديب زبون	إدارة تربويّة	وزارة التربية والتّعليم	فلسطين
15	د. يوسف فهمي حرفوش	إدارة تربويّة	وزارة التربية والتّعليم	فلسطين

## الملحق (6):

### كتاب تسهيل مهمة في جامعة الاستقلال

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 11 / 7

حضرة السادة / جامعة الاستقلال المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :

" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

'EFQM

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



محمود أبوسمره

أ.د. محمود أبوسمره  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## الملحق (7):

### كتاب تسهيل مهمة في جامعة بوليتكنك فلسطين

**Al-Quds University**  
Faculty of Educational Sciences  
**Dean's Office**



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 11 / 7

حضرة السادة / جامعة بوليتكنك فلسطين المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :

" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

'EFQM

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## الملحق (8):

### كتاب تسهيل مهمة في جامعة بيت لحم

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 11 /7

حضرة السادة / جامعة بيت لحم المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :  
" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

'EFQM

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبوسمرة

عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## الملحق (9):

### كتاب تسهيل مهمة في جامعة بيرزيت

**Al-Quds University**  
Faculty of Educational Sciences  
**Dean's Office**



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 11 / 7

حضرة السادة / جامعة بيرزيت المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :  
" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

**'EFQM**

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## الملحق (10):

### كتاب تسهيل مهمة في جامعة الخليل

**Al-Quds University**  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 11 / 7

حضرة السادة / جامعة الخليل المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :

" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

'EFQM

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences

أ.د. محمود أبوسمره  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## الملحق (11):

### كتاب تسهيل مهمّة في جامعة دار الكلمة

**Al-Quds University**  
Faculty of Educational Sciences  
**Dean's Office**



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 11 / 7

حضرة السادة /جامعة دار الكلمة المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :  
" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

'EFQM

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



محمود أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخة: الملف

## الملحق (12):

### كتاب تسهيل مهمّة في جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا

**Al-Quds University**  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 11 /7

حضرة السادة / جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :

" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

**'EFQM**

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



محمود أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## المعلق (13):

### كتاب تسهيل مهمة في الجامعة العربية الأمريكية

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 11 /7

حضرة السادة / الجامعة العربية الأمريكية المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :  
" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

'EFQM

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبو سمرة

عميد كلية العلوم التربوية

نسخة: الملف

## الملحق (14):

### كتاب تسهيل مهمّة في جامعة فلسطين الأهلية

**Al-Quds University**  
Faculty of Educational Sciences  
**Dean's Office**



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 11 / 7

حضرة السادة /جامعة فلسطين الاهلية المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :  
" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

'EFQM

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## الملحق (15):

### كتاب تسهيل مهمّة في جامعة فلسطين التّقنيّة- خضوري

**Al-Quds University**  
Faculty of Educational Sciences  
**Dean's Office**



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 11 / 7

حضرة السادة / جامعة فلسطين التّقنيّة -خضوري المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :  
" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

'EFQM

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## الملحق (16):

### كتاب تسهيل مهمة في جامعة القدس

**Al-Quds University**  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 11 / 7

حضرة السادة / جامعة القدس المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :  
" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

'EFQM

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## الملحق (17):

### كتاب تسهيل مهمّة في جامعة القدس المفتوحة

**Al-Quds University**  
Faculty of Educational Sciences  
**Dean's Office**



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023 / 11 / 7

حضرة السادة / جامعة القدس المفتوحة المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :  
" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

"EFQM

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبوسمرة

عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## الملحق (18):

### كتاب تسهيل مهمّة في جامعة نابلس للتعليم المهني والتقني

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 11 / 7

حضرة السادة / جامعة نابلس للتعليم المهني والتقني المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :  
" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

'EFQM

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## الملحق (19):

### كتاب تسهيل مهمة في جامعة النجاح الوطنية

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023 / 11 / 7

حضرة السادة / جامعة النجاح الوطنية المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهام راضي محمد حماد ورقمها الجامعي (22112676) من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، بعنوان :  
" تصور تربوي مقترح لقيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز

'EFQM

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبوسمرة

عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

الملحق (20):

قائمة الرّموز والاختصارات

الاسم كاملا	الاختصار أو الرّمز	الرقم
Capability Maturity Model	CMM	1
Ericsson Business Excellence Model	EBEM	2
European Foundation for Quality Management	EFQM	3
International for Standardization	ISO	4
King Abdullah2 Center for Excellence	KACE	5
Kanji Business Excellence Model	KBEM	6
The Malcolm Baldrige National Quality Award	MBNQ	7
National Institute for Standards and Technology	NIST	8
Political, Economic, Social, Technological, Enviromental and Legal	PESTEL	9
Programme for International Student Assessment	PISA	10
Results, Approach, Deployment, Assessment and Review	RADAR	11
Strengthes, Weaknesses, Opportunities and Threats	SWOT	12
Trend of the International Mathematics and Science Studies	TIMSS	13
Total Quality	TQ	14
Total Quality Management	TQM	15

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
57	رادار التّوجه	1
57	تطبيق رادار التّنفيذ	2
58	تحليل النتائج	3
60	توزيع الدّرجات على المعايير	4
84	توزّع أفراد الدّراسة تبعًا للجنس والمسمّى الوظيفيّ والمؤهل العلميّ والخبرة في العمل الجامعيّ ونوع الجامعة	5
85	معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وكل من المجال الذي تنتمي له والاستبانة ككلّ	6
87	معاملات ثبات مجالات الاستبانة والاستبانة ككلّ	7
92	معاملات التّوزيع الطّبيعي للمتغيّرات من خلال اختباري الالتواء والتّفطح	8
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميز في الجامعات الفلسطينيّة في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميز (EFQM)	9
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على معيار الغاية والرؤية والإستراتيجية	10
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على معيار الثقافة المؤسسية والقيادة	11
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على معيار إشراك المعنّيين	12
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على معيار بناء قيمة مستدامة	13
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على معيار قيادة الأداء والتّحول	14

100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معيار انطباعات المعنيين	15
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معيار الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	16
102	نتائج اختبارات للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس	17
103	نتائج اختبارات للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	18
103	نتائج اختبارات للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	19
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الجامعي	20
104	تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الجامعي	21
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير نوع الجامعة	22
105	تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير نوع الجامعة	23
106	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تعزى لنوع الجامعة	24
112	آلية تطبيق التّصوّر التربويّ المقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتميّز (EFQM)	25
121	البرامج التّدرّيبية المُقدّمة من (EFQM)	26

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	مراحل التّميّز المؤسسيّ	1
30	مراحل تحقيق التّميّز المؤسسيّ	2
41	أنموذج التّميّز الحكومي الأردنيّ	3
42	مستويات التّميّز في أنموذج التّميّز الحكوميّ الأردنيّ	4
47	أنموذج (EFQM)	5
56	أداة رادار (RADAR)	6
59	توزيع الدّرجات على المعايير	7
122	تصوّر "سهام حماد، 2024"	8

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
148	أداة الدراسة بصورتها الأولية: تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتمييز (EFQM)	1
159	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة: تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتمييز (EFQM)	2
160	أداة الدراسة بصورتها النهائية: تصوّر تربويّ مقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتمييز (EFQM)	3
168	أنموذج تحكيم التّصور التربويّ المقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتمييز (EFQM)	4
180	قائمة أسماء محكمي التّصور التربويّ المقترح لقيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتمييز (EFQM)	5
181	كتب تسهيل مهمّة في جامعة الاستقلال	6
182	كتاب تسهيل مهمّة في جامعة بوليتكنك فلسطين	7
183	كتاب تسهيل مهمّة في جامعة بيت لحم	8
184	كتب تسهيل مهمّة في جامعة بيرزيت	9
185	كتاب تسهيل مهمّة في جامعة الخليل	10
186	كتاب تسهيل مهمّة في جامعة دار الكلمة	11
187	كتب تسهيل مهمّة في جامعة الرّيّونة للعلوم والتّكنولوجيا	12
188	كتاب تسهيل مهمّة في الجامعة العربيّة الأمريكيّة	13
189	كتاب تسهيل مهمّة في جامعة فلسطين الأهليّة	14
190	كتاب تسهيل مهمّة في جامعة فلسطين التّقنيّة- خضوري	15
191	كتب تسهيل مهمّة في جامعة القدس	16
192	كتاب تسهيل مهمّة في جامعة القدس المفتوحة	17
193	كتاب تسهيل مهمّة في جامعة نابلس التّقنيّة	18
194	كتاب تسهيل مهمّة في جامعة النّجاح الوطنيّة	19

195	قائمة الرّموز والاختصارات	20
-----	---------------------------	----

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	الإهداء
ج	شكرٌ وتقديرٌ
د	المأخص باللغة العربية
و	المأخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها</b>	
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة</b>	
10	أولاً: الأدب النظري
10	المحور الأول: القيادة
24	المحور الثاني: قيادة التميز
45	المحور الثالث: الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)
62	المحور الرابع: الجامعات الفلسطينية
66	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
79	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
82	منهج الدراسة
83	مجتمع الدراسة

83	عيّنة الدّراسة
84	أداة الدّراسة
85	صدق أداة الدّراسة
87	ثبات أداة الدّراسة
88	إجراءات الدّراسة
89	متغيّرات الدّراسة
89	المعالجة الإحصائيّة
<b>الفصل الرّابع: نتائج الدّراسة</b>	
93	النتائج المتعلّقة بالسّؤال الأول
102	النتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّاني
106	النتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّالث
123	النتائج المتعلّقة بالسّؤال الرّابع
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتّوصيات</b>	
125	مناقشة النتائج المتعلّقة بالسّؤال الأول
127	مناقشة النتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّاني
130	مناقشة النتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّالث
130	مناقشة النتائج المتعلّقة بالسّؤال الرّابع
131	التّوصيات
<b>المصادر والمراجع</b>	
133	المراجع العربيّة
136	المراجع الأجنبيّة
147	ملحقات الدراسة
196	قائمة الجداول
198	قائمة الأشكال
199	قائمة الملحقات
201	فهرس المحتويات

