



## آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري

د. الطيب محمد إبراهيم عبد المولى\*\*

[eabdelmawla@kku.edu.sa](mailto:eabdelmawla@kku.edu.sa)

أمل عبد الله حسن آل بهيش الشهري\*

[Amalabdullah100100@gmail.com](mailto:Amalabdullah100100@gmail.com)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة آليات تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات عينة الدراسة حول آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير التميز الإداري تعزى للمتغيرات (المنصب القيادي، نوع الكلية). ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، واستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (106) من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن درجة أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد بشكل عام كانت كبيرة جداً، وأن درجة أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القيادة، ومجال القرارات الاستراتيجية، ومجال الموارد البشرية كانت كبيرة جداً. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول آليات لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري تعزى لمتغيرات المنصب القيادي ونوع الكلية.

الكلمات المفتاحية: تطوير، أداء، القيادات الأكاديمية، التميز الإداري.

\* طالبة ماجستير - قسم الإدارة والإشراف التربوي - كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية.

\*\* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي واقتصاديات التعليم المساعد - قسم الإدارة والإشراف التربوي - كلية التربية جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية.

للاقتباس: الشهري، أمل عبد الله حسن آل بهيش. عبد المولى، الطيب محمد إبراهيم (2023). آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 5(3)، 148-193.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



## Mechanisms for Developing Academic Leaders' Performance at King Khalid University in the Light of Administrative Excellence Standards

Amal Abdullah Hassan Al-Bahish AlShehri \*

Dr. Eltayeb Mohammed Ibrahim Abdulmawla \*\*

[Amalabdullah100100@gmail.com](mailto:Amalabdullah100100@gmail.com)

[eabdelmawla@kku.edu.sa](mailto:eabdelmawla@kku.edu.sa)

### Abstract:

This study aimed to identify the mechanisms of developing academic leaders' practices at King Khalid University in the light of administrative excellence standards, and reveal any statistically significant differences at the level 0.05 between the sample's responses on those mechanisms attributed to the variables of position and college type. To achieve the objectives of the study, the descriptive method was used and a questionnaire was administered to a sample of 106 academic leaders at King Khalid University. The study revealed a number of findings: the overall degree of importance of developing academic leaders' performance was very high; and the degree of importance of developing academic leaders' performance in the areas of leadership, strategic decisions, and human resources was very high as well. Furthermore, there were no statistically significant differences at the level 0.05 between the mean scores of the sample's responses on the mechanisms of developing academic leaders' practices at King Khalid University in the light of administrative excellence standards attributed to the variables of position and college type.

**Keywords:** Development, Performance, Academic leaders, Administrative excellence

\* Masters Student, Department of Administration and Educational Supervision, Faculty of Education, King Khalid University, Saudi Arabia.

\*\* Assistant Professor of Administration and Educational Planning and Education Economics, Department of Administration and Educational Supervision, Faculty of Education, King Khalid University, Saudi Arabia.

**Cite this article as:** AlShehri, Amal Abdullah Hassan Al-Bahish. Abdulmawla, Eltayeb Mohammed Ibrahim.(2023). Mechanisms for Developing Academic Leaders' Performance at King Khalid University in the Light of Administrative Excellence Standards, *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies*, 5 (3). 148-193.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



### مقدمة:

يعتمد تقدم المجتمع وتطوره على جودة مخرجات المؤسسات التعليمية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص؛ كونها منبع الفكر وأداة التنمية المستدامة وأهم الوسائل لإعداد الأفراد. وأصبحت الجامعات اليوم مطالبةً بمخرجات تعليمية قادرة على الإبداع والتميز؛ لمواكبة تطورات هذا العصر وتحدياته، وهذا يتطلب منها الاهتمام بجودة أداؤها المؤسسي والتعلّيمي؛ لتحقيق التميز والإبداع في جميع عملياتها. حيث إن قضية تطوير أداء الجامعات وتحقيق تميزها، والاهتمام بجودة أداؤها يعد أمرًا حتميًا في العصر الراهن، والذي يعرف بعصر العلم والتكنولوجيا والتقنية، حيث تتسارع فيه التغيرات والتطورات في مختلف المجالات؛ ولذلك تسعى الجامعات بكل جهد لتحقيق نتائج، تُمكنها من البقاء في بيئة تتميز بالتنافسية، وتمكّنها في الوقت ذاته من تحقيق مراكز متقدمة بين مثيلاتها من مؤسسات التعليم العالي الأخرى (الشمري والغامدي، 2020). ولكي تتمكن الجامعات من تحقيق التميز؛ فلا بد من قيامها بإجراء تغييرات جوهرية وإحداث توجهات حديثة، ويتم ذلك عبر وضع برامج تنموية وخطط إستراتيجية تسهم في مواكبة هذه المتغيرات، إذ يعد تحقيق التميز من القضايا الجوهرية التي تعمل على مساعدة المنظمات على تطوير برامجها وتجديد حيويتها وفعاليتها، والوصول بها إلى مكانة سامقة. ولقد أكدت منظمات التعليم العالي مرارًا، أن تحقيق التميز يعد من أولوياتها، ولتحقيق ذلك فإنه من الأهمية بمكان العمل على الاستثمار الأمثل للكفاءات الأكاديمية (الشهراني، 2017).

كما أن التطورات التقنية والعلمية، والاختراعات التي يشهدها العالم اليوم تتطلب من الجامعات إعداد مخرجات متميزة ومبدعة قادرة على مواكبة تلك التطورات، كما أن معظم المهنيين والأعمال في مختلف المجالات تتطلب أفرادًا مؤهلين ومتميزين للقيام بها، فأصبح التنافس بين خريجي الجامعات مبنياً على التميز، فكلما كانت المخرجات الجامعية متميزة وعلى قدر عالٍ من التأهيل كان لها فرصة الاستيعاب في سوق العمل. ولهذا يجب على الجامعات التميز في أداؤها والابتعاد عن الأطر التقليدية؛ حتى تقوم بدورها المأمول منها في هذا العصر، فالتنافس شرس ومتزايد ولا مكان للضعفاء أو المتقاعسين (الضبعان، 2016). كما أن السعي وراء تحقيق التميز الأكاديمي والإداري في الجامعات أصبح هدفًا رئيسًا من أهدافها الإستراتيجية؛ حتى تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المحلية والدولية في عصر الاقتصاد المعرفي (محمد وسيرنا وعبدالدايم وناصف، 2020).



كما أن من توجهات رؤية المملكة 2020-2030 أن تصل خمس جامعات سعودية إلى قائمة أفضل الجامعات في العالم؛ وهذا يضع الجامعات السعودية في تحدٍ لتحقيق التميز والصدارة لمواكبة توجهات الرؤية والسعي نحو تحقيق هذا التوجه، مما يجعل الجامعات بحاجة إلى التميز والإبداع، من خلال تطوير إستراتيجياتها وعملياتها الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي يستلزم توفر قيادات جامعية موهوبة ومبدعة. حيث يقع العبء الأكبر في تحسين وتطوير عمل مؤسسات التعليم الجامعي على الجهات الرسمية التي تتبعها إداريًا وتنظيميًا، والتي بدورها تعمل جاهدةً لوضع رؤى إستراتيجية تفضي لتحقيق التنمية في أداء هذه المؤسسات، وتبرئ أفضل الإمكانيات لتطوير الممارسات التعليمية والتربوية فيها؛ كون القيادة الأكاديمية أمرًا جوهريًا في الممارسات التي تتولد عن أداء مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يستوجب أن تتسم هذه القيادات بخبرات نوعية، وأن تتصف بمهارات إدارية متميزة (السلطين، 2014).

وهذا الصدد يؤكد الضلاعين (2018) أن نجاح الممارسة الأكاديمية في الجامعات وتحقيقها، يفرض أن يكون على رأسها إدارة علمية تتسم بالتطور، وتمتلك في الوقت ذاته مقومات النجاح والتميز، انطلاقًا من مدير الجامعة، ومرورًا برؤساء الأقسام، ووصولًا لما يتبع هؤلاء من أجهزة مساندة. وكي يتم التمكن من تحقيق معادلة التقدم والتحسين في الأداء؛ فلا بد من تطبيق بعض المعايير العالمية المتعارف عليها؛ ومن ذلك -على سبيل المثال لا الحصر- مفهوم معايير التميز الإداري. حيث زاد في السنوات الأخيرة اهتمام الجامعات بهذا المفهوم ولقد ظهرت العديد من النماذج العالمية للتميز الإداري، أمثال: النموذج الأوروبي للتميز، والنموذج الأمريكي للتميز (نموذج بالدريج)، إلى جانب النموذج الياباني؛ أي (نموذج ديمينج). حيث يؤكد كلٌّ من الشمري والخالدي (2020) أن نماذج التميز الإداري تساعد المؤسسات على توفير الوقت والجهد والنفقات، بالإضافة إلى تقديم خارطة طريق واضحة المعالم للمؤسسات التي تسعى نحو التميز والإبداع، كما تلعب نماذج التميز دورًا في تحفيز إستراتيجيات الجامعة ودفعها إلى تحسين إدارة عملياتها وخبراتها ومهاراتها وثقافتها التنظيمية؛ بغرض تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

وقد أشار العجوي (2019) إلى أن التميز الإداري أسلوب حياة للمؤسسة؛ لأنه يرتبط بكيفية إنجازها لنتائج واقعية لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف المستفيدة من خدمات المؤسسة أو أصحاب المصلحة أو المجتمع بأكمله، في ضوء ثقافة الإبداع والتحسين والتطوير المستمر في أداؤها وعملياتها. حيث ينصب تركيز المعايير الأساسية للتميز الإداري في مساعدة



الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية، والعمل على رفع مستوى الجودة في الأداء والخدمات؛ سعياً لتحقيق التميز، من خلال التحسين المستمر للأداء، ومواكبة التطورات والمستجدات العالمية في الإدارة والقيادة والتخطيط وتحسين جودة الأداء والخدمات والموارد البشرية، فهي تمثل أداة رئيسة وعملية لمساعدة الجامعات على تقييم وضعها الحالي بالتميز، ومساعدتها في فهم نواحي القصور ومعالجتها، كما أن معايير التميز تتصف بالسهولة وإمكانية تطبيقها في أي مؤسسة (العياشي وكريمة، 2020).

ونظراً لأهمية معايير التميز الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات وتطوير خدماتها ومخرجاتها؛ فقد سعت معظم الجامعات السعودية إلى مراجعة إستراتيجياتها، وتطويرها؛ لتلبية توجهات رؤية المملكة 2020-2030 وتطلعاتها، بالإضافة إلى سعيها لتحقيق الجودة والتميز والإبداع الإداري والأكاديمي. حيث يشير الروقي (2022) إلى أنه يتم العمل دوماً في الداخل السعودي على إعداد الجامعات لتقييم أداءها وفق معايير واضحة ودقيقة؛ كي تنطلق صوب تحقيق التميز.

تواجه الجامعات السعودية اليوم تحديات كبيرة في تحقيق الريادة والتميز وزيادة قدرتها التنافسية، لمواكبة توجهات وتطلعات رؤية المملكة 2030 التي جعلت من ضمن أهدافها وصول خمس جامعات إلى مصاف الجامعات العالمية. ولتحقيق هذه الرؤية؛ يستوجب أن تكون الجامعات السعودية متميزة في أدائها وعملياتها المختلفة، وهذا الأمر يتطلب منها التطوير والتغيير من خلال توفر قيادة متميزة وفعالة لإدارة عملياتها، قيادة تعمل على وضع الأهداف وتنظيم وتخطيط ومتابعة عملية التغيير بنجاح، فالعامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية والحالية هو التغيير؛ ولذلك فإن المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات العالمية هو دور القيادة للتغيير والتطوير لتحقيق التميز الإداري.

إلا أن الواقع يشير إلى أن معظم الجامعات السعودية، ومن ضمنها جامعة الملك خالد، تعاني من أوجه قصور في أدائها القائم على التميز والإبداع؛ نظراً لما تعانيه من بعض المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق التميز في الأداء القيادي والإداري، وتؤثر على جودة خدماتها وتحقيق أهدافها. حيث يشير قاري وحافظ والشافعي (2022) إلى أن الجامعات السعودية تعاني من مشكلات عديدة تعيق مسيرتها وحركتها نحو التميز الإداري؛ مما يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها، ومن تلك المشكلات: ضعف قيام القيادات الجامعية بالسياسات والإجراءات المطلوبة منها، بالإضافة إلى ضعف مستوى إدارة العمليات في الجامعة. وهذا ما أكدته نتائج دراستهم التي توصلت إلى ضعف الواقع الإداري



لجامعة أم القرى في ضوء إدارة التميز، كما أظهرت وجود بعض معوقات تطبيق مدخل إدارة التميز في الجامعة.

بينما توصلت نتائج دراسة أبو شقرة (Abu Shaqra, 2021) إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التميز في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كانت متوسطة. وأظهرت نتائج دراسة الشمري والغامدي (2020) أن واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى القيادات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء النموذج الأوروبي EFQM للتميز الإداري جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت دراسة الشمري (2020) أن واقع ممارسة إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء النموذج الأوروبي كان متوسطاً. بينما توصلت نتائج دراسة فرج (Faraj, 2018) إلى أن واقع إدارة التميز في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وأشارت إلى أن هناك حاجة لتطوير الإجراءات والآليات لتلبية متطلبات معايير التميز الإداري في بيئة العمل الإداري في جامعة الطائف.

بينما توصلت نتائج دراسة العصيمي (2018) إلى أن واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء التميز المؤسسي حصل على درجة متوسطة. في حين توصلت نتائج دراسة الضبعان (2016) إلى أن درجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت متوسطة.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة حويجي (2016) التي أظهرت أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء التوجهات القيادية الحديثة، ومنها القيادة التحولية، كان متوسطاً ولم يكن عند المستوى المقبول. وفي هذا الصدد، تؤكد نتائج دراسة المخلافي (2018) أن مستوى ممارسة جامعة الملك خالد لإدارة التميز في ضوء معايير التميز الأوروبي كان متوسطاً.

كما أظهرت نتائج دراسة هدية (2022) أن القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الملك خالد لديهم احتياجات عالية لتطوير جداراتهم في عدة مجالات مختلفة، وأهمها: متابعة العمل واستيفاء معايير الجودة والتميز الإداري، والتخطيط واستشراف المستقبل، وقيادة التغيير واتخاذ القرارات؛ مما يتطلب تطوير أداء القيادات الجامعية للسعي نحو التميز والجودة في تطوير العمليات الإدارية في ضوء مداخل حديثة، ومنها مدخل التميز الإداري. وهذا ما أكدته نتائج دراسة الصعدي (2018) التي



توصلت إلى ضرورة تطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء معايير التميز الإداري. كما بينت نتائج دراسة محمد وإبراهيم (2020) ضرورة توفر متطلبات معايير التميز الإداري بجامعة نجران.

وبما أن جامعة الملك خالد إحدى الجامعات السعودية التي تسعى إلى تحقيق التميز والريادة، وزيادة قدرتها التنافسية، وتحقيق تصنيفات متقدمة محلياً وعربياً وعالمياً، من خلال العمل الجاد على تطوير وتحسين جودة أداؤها وخدماتها ومخرجاتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع؛ فإن ذلك يتطلب منها تبني مداخل إدارية حديثة مثل مدخل التميز الإداري. ولذلك تأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسة القيادة الأكاديمية في جامعة الملك خالد للتميز الإداري، والتعرف على متطلبات تطبيقها والتحديات التي تواجهها.

#### مشكلة الدراسة:

مما سبق، يتضح أن تطبيق معايير التميز الإداري في الجامعات السعودية يعاني من قصور ولم يرق إلى المستوى المأمول، حتى تكون الجامعات في الصدارة وتحقق تصنيفات عالمية متقدمة لتحقق تطلعات رؤية المملكة، لذا يتوجب على القائد الأكاديمي أن يكون قائداً قادراً على تغيير جامعه وتحويلها إلى جامعة تحقق أهدافها بتميز.

كما أن جامعة الملك خالد هي إحدى الجامعات التي ما زالت تعاني من بعض المعوقات والمشكلات التي تحد من تحقيقها للتميز والجودة في عملياتها الإدارية والأكاديمية، بالإضافة إلى اطلاع الباحثة -كونها إحدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة- على الواقع، حيث وجدت أن القيادة الأكاديمية في جامعة الملك خالد لا تقوم بالدور الأساسي على أكمل وجه للارتقاء بجودة التعليم من نشر الثقافة الفكرية والعلمية وتطويرها وتطبيقها.

كما أن دور القادة الأكاديميين للأقسام ذو مهام كبيرة ومتشابكة ومعقدة، فهذه القيادات تؤدي مهام إدارية وقيادية وعلمية في وقت واحد، مما قد يحد من تميزها القيادي. كما أن تحقيق الأهداف والوصول إلى التميز الإداري يستوجب معرفة معوقات ومتطلبات التميز الإداري في الجامعة لتفعيل الثقافة التنافسية بين الجامعات. وبناءً على ما سبق؛ تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري.



### أسئلة الدراسة:

تم تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير التميز الإداري في مجالات (القيادة- القرارات الإستراتيجية- الموارد البشرية) من وجهة نظر عينة الدراسة؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير التميز الإداري، تعزى لمتغيري (المنصب القيادي، نوع الكلية)؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير

التميز الإداري، من خلال:

1. معرفة آليات تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري في مجالات (القيادة- القرارات الإستراتيجية- الموارد البشرية) من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير التميز الإداري، والتي تعزى لمتغيري (المنصب القيادي، نوع الكلية).

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب النظرية والتطبيقية الآتية:

### الأهمية النظرية:

1. تأتي أهمية الدراسة من حداثة موضوعها وأهميته كأحد المداخل الإدارية الحديثة، وهو التميز الإداري، الذي قد يتناسب ويتكيف مع أساليب قيادة جامعة الملك خالد، ويساعدها في تحقيق التميز والإبداع الإداري.
2. إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة السعودية بشكل خاص بالدراسات التي تناولت مداخل إدارية حديثة، وأهمها مدخل التميز الإداري.
3. تأتي هذه الدراسة مواكبةً لتوجهات رؤية المملكة 2020- 2030 وتطلعاتها في تحقيق التميز والريادة للجامعات السعودية وتحقيقها تصنيفات عالمية.



### الأهمية التطبيقية:

1. قد تسهم في مساعدة القيادة الأكاديمية في جامعة الملك خالد في تحسين أدائهم وتحقيق معايير التميز الإداري على نحو عملي كتمارين فعلية على واقع أدائهم.
2. يمكن أن تساعد المسؤولين وصناع القرار في جامعة الملك خالد على معرفة واقع التميز الإداري، والتعرف على التحديات التي تواجهها ومتطلباتها.
3. تقدم هذه الدراسة مجموعة من المتطلبات والآليات المناسبة لمواجهة الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد حول ممارسة التميز الإداري.
4. تقدم توصيات مقترحة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل التميز الإداري، تستفيد منها القيادات الأكاديمية في الجامعات.
5. يمكن أن تساهم في مدّ جهات اتخاذ القرارات بجامعة الملك خالد بآليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية والتوجهات المستقبلية في ضوء معايير التميز الإداري.

### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري في الأبعاد الآتية: (القيادة، القرارات الإستراتيجية، الموارد البشرية).
- الحد المكاني: كليات جامعة الملك خالد.
- الحد البشري: القيادات الأكاديمية (عميد- وكيل- رئيس قسم) في كليات الجامعة.
- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي 1444هـ.

### مصطلحات الدراسة:

### التطوير Development:

يعرف بأنه: "إستراتيجية تتضمن استخدامًا محدودًا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، وتتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء وتماسك العمل الجماعي" (آل مداوي، 2018، ص. 235).

كما عرفه الضبعان (2016، ص10) بأنه: "الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، والذي تشرف عليه الإدارة العليا، لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية".



ويعرف التطوير إجرائيًا بأنه: العملية المنظمة والهادفة والمخطط لها لتحسين الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري.

### آليات Mechanisms:

تعرف إجرائيًا بأنها مجموعة من العوامل والإجراءات الهادفة والمخطط لها للارتقاء بمستويات أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري.

### التميز الإداري Management Excellence:

يعرف بأنه: "مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، وتوظيف المعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء مؤسسات ناجحة" (الزهراني، 2019، ص. 175).

كما يعرف بأنه: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط، لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالإدارة" (جائزة التعليم للتميز، 1436هـ، ص. 7).

وتعرف الباحثة التميز الإداري إجرائيًا بأنه: قدرة القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد على تطوير أدائهم وتقديم الخدمات للمستفيدين بجودة عالية، واستثمار كافة الإمكانيات البشرية والمادية والفنية لتحقيق أفضل المخرجات المتميزة، ويُعبّر عنها باستجاباتهم على الأداة المعدة في هذه الدراسة.

### القرارات الإستراتيجية:

"القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهدافا حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة" (عودة، 2018، ص. 309).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: مجموعة من العمليات التي يقوم بها القادة الأكاديميون لاختيار أفضل البدائل الإستراتيجية للجامعة؛ سعياً لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وجودة عملياتها الإدارية والأكاديمية والتعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، لتحقيق أفضل المخرجات الجامعية.



## الموارد البشرية:

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة من الأفراد والعاملين الذين يشكلون القوى العاملة في الجامعة، ممثلين بأعضاء هيئة التدريس والموظفين والعاملين في مختلف كليات الجامعة.

### القيادات الأكاديمية Academic Leadership:

تعرف القيادة الأكاديمية بأنها: المتغير الأساسي الذي يساهم بفعالية في جودة التعليم وتقدمه، فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة تنعكس على المنظومة الإدارية، والتي بدورها تعكس رسالة الجامعة من خلال حجم الخدمات الجامعية وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات روح العصر وجامعة المستقبل؛ لذلك فالجهاز الإداري هو صاحب المسؤولية في وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ، من خلال رؤية واضحة لتطوير المهارات الإدارية، ولتحقيق التكامل بين الجوانب التقنية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية" (آل مداوي، 2018، ص. 236).

وتعرف الباحثة القيادات الأكاديمية إجرائياً بأنها: مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، مكلفون بشغل مناصب قيادية في كليات الجامعة، ممثلةً بعمداء ووكلاء ورؤساء أقسام الكليات، لتسيير العمليات الأكاديمية والتعليمية فيها.

### أداء القيادات الأكاديمية:

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: الأنشطة والعمليات والمهام الإدارية والقيادية التي تمارسها القيادات الأكاديمية لتحقيق التميز والجودة في مختلف جوانب العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### الإطار النظري: التميز الإداري

#### مفهوم التميز الإداري:

يعد التميز الإداري أحد التوجهات والمداخل الإدارية الحديثة، الذي يساهم في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي في المؤسسات المختلفة. وقد عرف العديد من الباحثين والمؤلفين التميز الإداري بعدد من التعريفات؛ نظراً للأهمية التي يحظى بها، فقد عرفه خيال (2018، ص. 410) بأنه: "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء".

كما يعرف بأنه: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة بالمؤسسة" (الحازمي، 2021، ص.126). بينما يرى المخلافي أن التميز الإداري هو: "تطبيق الجامعة لمجموعة من الخطوات والإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها، وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الجامعة عبارة عن نظام متكامل تتفاعل مكوناتها مع بعضها بعضا وتكون مخرجاتها محصلة لهذا التفاعل" (المخلافي، 2018، ص.161).

كما أنه: "مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات في المنظمة وتقودها إلى تحقيق أفضل الإنجازات" (الزهراني، 2019، ص.182). والتميز الإداري كما يعرفه العجبي: "تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها، وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل" (العجبي، 2017، ص.343). كما يعرف التميز الإداري بأنه: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط؛ لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالإدارة" (جائزة التعليم للتميز، 1436هـ، ص.7).

مما سبق، يتضح أن التميز الإداري هو كافة الأعمال الأكاديمية والإدارية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد؛ بهدف تحقيق معايير التميز الإداري، وجعلها تميز عن غيرها من الجامعات الأخرى.

### مبادئ التميز الإداري:

للتميز الإداري عددٌ من الأسس والمبادئ، أورد الصعيدي (2018) أهمها في الآتي:

- الاستمرارية: فهو عملية مستمرة، فلا بد له من الاستمرار دون توقف.
- الشمولية: فالشمولية في التميز الإداري مطلوبة بكثرة، وعدم الالتزام بالشمولية يؤدي إلى انهيار التميز الجزئي حتمًا.
- التركيز على التوقعات المستقبلية: التميز الإداري ينبع مما سيكون وليس مما هو كائن، وهذا يدل على ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية ومحاولة التميز فيها.
- توفر مقومات التميز الفعال: لكي يكون هذا التميز حقيقيا، لا بد أن يُبنى على العديد من المقومات ومنها: مناخ العمل القوي، وقيم العمل الراسخة، وقيادة قوية ثابتة، وتعيين

أفضل الموارد البشرية، وتحقيق أرباح المنظمة، واستثمار المنتجات الجديدة، بناء علاقة مع العملاء، الاستثمار الأمثل لتدريب الكوادر والقيادات، الاقتناع بأهمية الابتكار، وتحقيق الاستمتاع بأهمية العمل.

- التركيز على ما يحقق الصدارة والتفوق: فالتميز لكي يكون مجدداً لا بد أن يركز على تحقيق الصدارة ولا يتعثر المجهود في أمور لا تحقق هذه الميزة، فالقاعدة أنه لا يمكن فعل كل شيء ولكننا نعرف إمكاناتنا وقدراتنا ونعرف كيفية توجيهها.
  - تشجيع الابتكار والتفكير الخلاق: يعد من المبادئ الأساسية للتميز الإداري التي تشجع على التفكير وابتكار كل ما هو جديد دون خوف من الفشل.
  - مبدأ الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم: يتطلب الإحساس إلى التطور الذاتي، ولذلك يحتم السعي المستمر إلى الأفضل وإلى الأحسن، وهذا يدعو إلى التعلم والتميز عن الغير.
  - المثابرة: فالتميز الإداري يدعو إلى المثابرة والعمل الدؤوب ومعرفة أهمية المحاولات المتكررة التي تبني على المنهج العملي والتخطيط الجيد للوصول إلى التميز.
  - القدوة: القادة هم المثل العليا، والذين يركز عليهم التميز الإداري، فلهذه تأثير عالٍ على دافعية ورضا الآخرين.
  - المناخ الملائم للعمل: فالتميز الإداري يسعى إلى توفير المناخ الملائم المرتكز على ثلاثة عناصر، هي: الفلسفة الإدارية المرتكزة على فكر القادة، عادات العمل اليومية التي تمارس في إدارة العمل، القدوة التي يقدمها القادة في المنظمة.
- ويضيف الحازمي (2021) بعض مبادئ إدارة التميز في الآتي:

- التركيز على تحقيق رضا المستفيدين.
- الاهتمام والتركيز على الإدارة المالية.
- الالتزام بخُلق وقيم العمل الإيجابية.
- تنمية الرصيد المعرفي للعاملين.
- التركيز على فرص التعلم التنظيمي بالمؤسسة.
- تنمية طرق التفكير المنظم، واتخاذ منهجية علمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الاهتمام بمصلحة جميع الأطراف.



## أهمية التميز الإداري:

للمتيز الإداري أهميةً بالغة للمؤسسات بمختلف توجهاتها، حيث يحتّم عليها التكيف مع التغيرات المتسارعة المحيطة بها، كما أنه يساعدها على التخطيط للمستقبل في إطار التميز؛ بهدف تحقيق مزايا وقدرة تنافسية، لأن المؤسسة تدرك أنها في محيط تشتد فيه المنافسة على المستوى المحلي والدولي، ومن خلال التميز الإداري يمكنها الدفاع عن مستواها، كما أنه يمكّنها من تقديم كل ما هو فريد للمحافظة على مكانتها، ويحقق الجودة والتميز لكي ترتقي بمتطلبات المستفيدين (الشهراني، 2022).

وترى الشهراني (2017) أن تحقيق التميز الإداري يعد من أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، حيث يساهم في توجيه الجهود لتحقيق الكفاءة والفاعلية والأهداف المتميزة، وتطوير طرق عمل المؤسسة؛ مما ينعكس بالإيجاب على النمو الاقتصادي والاجتماعي، وذلك لاستمرارية نجاحها، وفي تسهيل الاتصال الفعال بين العاملين في المؤسسة وفي كافة المستويات الوظيفية. كما أنه يساهم في تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين المؤسسة والمجتمع الخارجي المحيط بها، ويساعد المؤسسات على إدارة العمليات واستخدام الموارد لتتناسب مع احتياجات المستفيدين للوصول إلى النتائج الإيجابية، لجذب العملاء وتحقيق الولاء، ويساهم في تميز مستوى أداء المؤسسة، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، لمساعدتهم على نجاح المؤسسة وتقديمها، ويعمل على تحقيق التغير السريع والمنافسة غير المحدودة، وحفظ مكانة المؤسسة التنظيمية لمواجهة التغيرات المتسارعة وارتفاع المستوى المنافس بين المؤسسات، ويساعد على توفير القيادات الكفؤة والثقافة التنظيمية المتميزة، مما يحقق مستويات عالية في الأداء والإبداع والابتكار، كما يعزز قدرة المؤسسات على التعامل مع الصعوبات والأزمات والمخاطر.

## أهداف التميز الإداري:

لخصت الصعيدي (2018) أهداف التميز الإداري في النقاط الآتية:

- تحسين الأداء، من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات التميز ومبادئه.
- تشجيع التنافس والتعاون الإيجابي.
- تقديم الخدمات بطريقة ترضي العملاء والمستفيدين.
- الاستمرارية في العمل والمحافظة على معدلات ضمن بيئة تنافسية عالية.
- الارتقاء بمستوى الموظفين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية.

- تجنب القصور والنقص في مجالات العمل.
- بناء علاقات متميزة مع المجتمع المحلي والدولي.
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
- فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل المؤسسة وخارجها.
- تحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً.
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.
- زيادة القدرة على مواجهة التغيرات.
- وتضيف هاجرة (2017) بعض أهداف التميز الإداري، ومنها:
  - تحسين أداء ومشاركة العاملين في المؤسسة.
  - تحقيق رضا العاملين في المؤسسة.
  - تحسين نوعية المنتجات والخدمات.
  - تعليم الأفراد كيفية تحليل المشكلات إلى عناصر صغيرة وتجزئتها، حتى يمكن حلها والسيطرة عليها.
  - المحافظة على الزبائن ورضا العملاء.
  - تكوين بيئة تحافظ على عملية التحسين المستمر.
- عناصر التميز الإداري:
  - يرى العجمي (2019) أن التميز الإداري يحتوي على ثمانية عناصر، وهي:
    - التوجه (المسار): لكل مؤسسة رؤية وأهداف إستراتيجية تسير عليها لتحقيق التميز في الأداء.
    - العمليات: لكل مؤسسة رؤية ومهمة وأهداف إستراتيجية واضحة يسهل ترجمتها من المستوى الإستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، ولتحقيقها لا بد من تحديد القنوات الأساسية ثم تحديد الأنشطة والإنجازات.
    - الهيكل: عند وضوح مسار العمليات والأنشطة والمهام، يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي، للتواصل بين القائمين على المهمات والأنشطة والعمليات والوصول لتحقيق الأمن الوظيفي المطلوب عن طريق الهيكل.
    - القيادة: يتوجب تواجد قيادة تلاحظ التوجه الفعلي من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة باستمرار، والعمل على تصحيح مسار المنظومة لكي تبقى في الاتجاه الصحيح.

- الثقافة: توفر أسلوب قيادي مبني على القيم المهنية المتبعة في العمل والمنطلقة من القيم الإنسانية التي تعكس القيادة، وعلى ذلك تنشئ الأعراف والأساليب في إنجاز الأعمال وفي التواصل بين الأفراد، وهذا ما يُعرف بالثقافة.
- تبادل المعلومات: لبقاء ثقافة أي مجتمع لا بد من التواصل المستمر وتبادل المعلومات، ولذلك فإن طرق الاتصال المستخدمة تحقق وتؤمن نقل البيانات من الأطراف كلها بالشكل الذي يبرهن على الدور الكبير لنجاح الخطوات في المؤسسة.
- القرارات: يأتي توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل، وذلك لكي يستطيع جميع المسؤولين اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة من أول مرة وفي كل مرة.
- إدارة الأداء: القرارات الصحيحة والمؤثرة في دفع عجلة الإنجاز إلى الأمام، ولذلك فإن الأداء الإداري يحسن ويزيد مستويات معنويات الموظفين، ويحقق الأرباح، وعندها يتوفر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع.
- ويعد الموظفون رأس مال ثقافة التميز الإداري، فعندما يكون أفراد المجتمع متحفزين ومتحمسين يكون الإبداع والابتكار في تحسين التوجهات والعمليات والهيكلية والقيادة والثقافة والمعلومات والقرارات، وعلى هذا تنضج ثقافة التميز الإداري.

### متطلبات التميز الإداري:

- نجاح التميز الإداري في المؤسسات؛ ينبغي توفر عدد من المتطلبات، وأهمها ما ذكرها كلٌّ من هاجرة (2017) وجاربارفا (Garbarova, 2017) فيما يأتي:
- تطوير إستراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسة والنظرة المستقبلية للمؤسسة، وتضم: (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، وطرق إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة).
- توفر إطار أو منظومة من السياسات تحكم وتنظم عمل المؤسسة؛ لإرشاد المعنيين إلى أسس اتخاذ القرارات.
- مرونة الهياكل التنظيمية؛ لكي تتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتنظم سير العمليات، وتراعي تدفق المعلومات وتشابك العلاقات في العمل، واستخدام التفويض واللامركزية، واستخدام التقنيات في الاتصالات والمعلومات.



- وجود نظام متكامل لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد وسائل ومصدر جمعها، وقواعد معالجتها وتحديثها وحفظها واسترجاعها وتوظيفها.
- نظام متطور يعمل على تحديد آليات العمليات وأسس تحديد المواصفات لشروط التميز المؤسسي.
- توفر نظام لتطوير الموارد البشرية يبين القواعد وطرق التخطيط، وتنمية الأداء وتوجيهه وتقويمه.
- توفر نظام شامل لتقويم الأداء الفردي والجماعي.
- وجود قيادة فعالة تقوم بوضع الأسس والمعايير للمؤسسة، لتحقيق التميز في الأداء. وينبغي للقيادات العليا في المؤسسات التعليمية، وأهمها الجامعات، توفير تلك المتطلبات لتحقيق التميز الإداري، بما ينعكس على التميز في أداء الجامعة وجودة مخرجاتها، وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وزيادة قدرتها وميزتها التنافسية محلياً ودولياً.

### معوقات التميز الإداري:

- هناك العديد من الصعوبات والمعوقات التي تواجه المؤسسات في تحقيق التميز الإداري وتحديث من قدرتها على التميز والمنافسة، حيث صنفتها الشهراني (2022) إلى الآتي:
1. المعوقات التنظيمية والإدارية، وتتمثل في: عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وعدم توفر الدعم اللازم من القيادات لدعم التميز، وغياب الثقافات التنظيمية التي تدعم التميز وتشجعه، وجمود الهياكل التنظيمية وعدم ملاءمتها لتحقيق التميز في المؤسسة، وغياب التقويم لعناصر المنظومة التعليمية وفق المعايير المحددة، والاعتماد على الأساليب التقليدية في التقويم، والإجراءات البيروقراطية الطويلة داخل المؤسسة، وعدم الاهتمام بالإبداعات والابتكارات للعاملين في المؤسسة، والمركزية المستخدمة عند وضع السياسات واللوائح المنظمة له، وغياب التنسيق بين إدارات المؤسسة وأقسامها.
  2. المعوقات البشرية، وتتمثل في: غياب المعايير الموضوعية والتحيز عند اختيار العاملين، نقص في الخبرات القيادية المؤهلة، ضعف القدرات المعرفية والمهارات لدى العاملين بالمؤسسة، مقاومة التغيير من قبل إدارة المؤسسة التعليمية والعاملين بها، غياب برامج التدريب المستمر لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، نقص الثقة بين الإدارة والعاملين فيها وعملائها الخارجيين،



ضعف روح المبادرة والإبداع والابتكار في المؤسسة، وغياب الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

3. المعوقات التكنولوجية والمالية، وتمثل في: الافتقار للدعم التكنولوجي لأداء العمل بالمؤسسة، غياب وجود منظومة متكاملة من البيانات والمعلومات الأساسية في المؤسسة، ضعف تبادل المعلومات ومشاركة البيانات بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة، افتقار الاعتماد على التقنيات الحديثة والرقمية وقلة الموارد المادية وسوء توزيعها على كافة جوانب المؤسسة.

4. المعوقات المالية والمادية، وتمثل في: قلة الموارد المالية والمادية وسوء توزيعها على كافة جوانب المؤسسة.

وهذا يتطلب من المؤسسات أن تتخذ كافة التدابير والمستلزمات لمواجهة تلك المعوقات ومعالجتها، ووضعها في الاعتبار عند بناء الخطة الإستراتيجية، والعمل على تلافئها من خلال تسخير جميع الموارد البشرية والمالية والتقنية. ومن هنا يأتي دور المؤسسة الفعالة لكي تخطط وتتوقع المستقبل، وتقوم بتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، لتحسين وتطوير وتحقيق التميز في الأداء. أبرز نماذج وجوائز التميز العربية والعالمية:

الإدارة الناجحة لا بد أن تأخذ بالاعتبار مجموعة من المعايير والقواعد والأسس، لكي تسمو إلى درجة التميز والصدارة والنجاح، ولا بد لها من بلورة هذه المعايير والأسس من خلال منح الجوائز التشجيعية والتحفيزية في قيمتها المادية والمعنوية، للمساهمة في تحقيق التميز والتفرد. ويهدف تشجيع المتميزين إلى العطاء المستمر وتحقيق أعلى المراتب دائماً، ولذلك تم إنشاء ما عُرف بجوائز التميز، والتي تسعى إلى تحفيز المبادرات الفردية والجماعية الإبداعية والابتكارية المتميزة، ومن أبرز نماذج وجوائز التميز: جائزة الملك عبد العزيز للتميز في المملكة العربية السعودية، وجائزة التعلم السعودية للتميز، والنموذج الأوروبي لإدارة التميز التنظيمي (EFQM).

#### - جائزة الملك عبد العزيز للتميز في المملكة العربية السعودية

وهي من أهم الجوائز الوطنية على مستوى المملكة العربية السعودية، تم إنشاؤها عام 1420هـ من قبل مجلس الوزراء، وتسعى إلى تطبيق إطار مرجعي موحد لمعايير التميز ليكون بمثابة المحرك الرئيس لتطبيق التميز في جميع القطاعات بالمملكة العربية السعودية على اختلاف مجالات عملها وأحجامها، كما تهدف جائزة الملك عبد العزيز للتميز إلى تحسين الأداء والارتقاء بمستوى



الخدمات والمنتجات المحلية لتمكّنها من المنافسة الإقليمية والعالمية، والاهتمام بتبني مفهوم التميز الإداري.

تم تطوير النموذج عام 1436هـ ليكون بمثابة الإطار المرجعي لتطبيق التميز الإداري في المملكة، كما يعمل النموذج على تحديد متطلبات التميز لتطبيقه بشكل منتظم. وتتكون الجائزة من ثمانية معايير خاصة بجائزة التميز، وتنقسم إلى قسمين رئيسيين، وهما: الممكنات والنتائج، ويركز القسم الأول الخاص بمعايير الممكنات على: (القيادة الإدارية، والشركات والموارد، والتخطيط الإستراتيجي، والموارد البشرية، وإدارة العمليات والمنتجات والخدمات). أما القسم الثاني الخاص بمعايير النتائج فيركز على: (نتائج المستفيدين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج الأداء الرئيسة) (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2016).

#### - جائزة التعلم السعودية للتميز

تحتوي معايير جائزة التميز على تسعة معايير رئيسة، وهي: (القيادة الإدارية، والسياسات والإستراتيجيات، والموارد البشرية وتنميتها، والشراكة والموارد، وإدارة العمليات، والإدارة الإلكترونية، والتركيز على المستفيدين، والتأثير على المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسة). ويُتطلب التزام كافة الإدارات بالوزارة وإدارة التعليم في جميع المناطق والمحافظات بتحقيق هذه المعايير والعمل على تحديثها وتطويرها باستمرار؛ لكي تواكب التطورات والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، وتلبي احتياجات المستفيدين من الخدمات (جائزة التعليم للتميز، 1436هـ).

#### - النموذج الأوروبي لإدارة التميز التنظيمي (EFQM)

تم بناء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بنسخته الجديدة (2020) التي تميزت بالتحديثات من حيث الشكل والمحتوى، ولكن الاختلاف لم يصل إلى المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النموذج باعتبارها الأساس الذي تبني عليه. وأهم معايير النموذج هي: القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، نتائج خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسة (الشهراني، 2022).

#### الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير البحث؛ وهو التميز الإداري، وتم عرضها بشكل متسلسل زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:



## أولاً: الدراسات العربية

دراسة الشهراني (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. باستخدام المنهج الوصفي، إلى جانب الاستبانة، والتي طبقت على (410) من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. وأظهرت النتائج أن دور إدارة الكفاءات والاستقطاب والتعاقب الوظيفي والكفاءات الأكاديمية جاء بدرجة موافقة كبيرة، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على استجابة العينة في جميع محاور أداة البحث وفقاً لمتغيرات البحث، ما عدا محور دور الحوافز لتحقيق التميز التنظيمي. وأوصت الدراسة بأهمية إعداد كادر من الكفاءات الأكاديمية لشغل الوظائف القيادية والأكاديمية المهمة وكذلك شغل الأدوار المستقبلية المحتملة، والتطوير المهني للأكاديميين من خلال البرامج التدريبية والأساليب التعليمية؛ لزيادة الكفاءات ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

دراسة بدرخان (2018): هدفت إلى التعرف على واقع التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (230) فرداً من الأكاديميين والإداريين في الجامعة. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق معايير التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة كان كبيراً، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري تعزى إلى متغيري: الجنس والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري تعزى إلى متغيري: المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة في الجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بثقافة التميز ونشرها من خلال عقد الندوات والنشرات والمؤتمرات.

دراسة العصيمي (2018): هدفت الدراسة إلى تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. واعتمدت على المنهج الوصفي، إلى جانب استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (12) من القيادات في معاهد البحوث الاستشارية، و(135) مستشاراً، و(107) من القيادات المستفيدة من معاهد البحوث الاستشارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء التميز المؤسسي حصل على درجة متوسطة على مقياس الدراسة، وتبين أن معيار الإستراتيجيات حاز على الترتيب الأول،

والقيادة على الترتيب الثاني، والشركات والموارد على الترتيب الثالث، ومعيار النتائج على الترتيب الرابع، وإدارة العمليات والخدمات على الترتيب الخامس، ومعيار الموارد البشرية على الترتيب السادس والأخير. وأوصت الدراسة بأهمية المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية للعاملين في معاهد البحوث الاستشارية.

**دراسة الزهراني (2019):** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (341) معلمًا من منطقة الباحة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة برفع مستوى توفر متطلبات الجودة الشاملة من خلال وضع الخطط الإستراتيجية متضمنة مشاركة المجتمع لدعم العملية التعليمية والتربوية، والعمل على تعزيز المعايير للموارد البشرية، وتوفير المزيد من الحوافز لتشجيع المعلمين على الابتكار والإبداع في العملية التعليمية.

**دراسة الشمري (2020):** سعت إلى التعرف على واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. تم استخدام المنهج الوصفي، إلى جانب استبانة طبقت على عينة عشوائية تكونت من (65) رئيس قسم أكاديمي في جامعة شقراء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوروبي كان بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري: الجنس والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق في استجابات العينة تعزى لمتغير نوع الكلية لصالح الكليات الإنسانية. ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة: نشر ثقافة التميز بكليات جامعة شقراء وفق معايير الأنموذج الأوروبي للتميز، والحرص على قياس رضا جميع المستفيدين من طلبة وموظفين وأعضاء هيئة تدريس وأفراد ومؤسسات المجتمع.

**دراسة الشمري والغامدي (2020):** هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM للتميز الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة طبقت على عينة بلغت (56) فردًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق المعايير لدى القيادات جاءت متوسطة، كان أعلاها مجال القيادة، وكان أدناها مجال الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من النماذج

العالمية في قياس تميز وجودة أداء الجامعات، وبناء المؤشرات والأنظمة واللوائح التي تساعد على التقييم والمتابعة وتحقيق التميز والجودة والريادة.

دراسة محمد وإبراهيم (2020): سعت إلى التعرف على متطلبات تطبيق معايير التميز بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية من وجهة نظر القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس. تم الاعتماد على المنهج الوصفي، إلى جانب الاستبانة، والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من (136) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. وأظهرت نتائج الدراسة موافقة عينة الدراسة على ضرورة توفر متطلبات معايير التميز الإداري بجامعة نجران بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول المتطلبات تعزى لمتغيرات: النوع، التخصص، الجنسية، الوظيفة، بينما كشفت عن جود فروق لمتغيري: سنوات الخبرة وطبيعة العمل ومن أبرز التوصيات التي أوصت بها الدراسة: على قيادة الجامعة تحفيز العاملين المتميزين بصورة مستمرة، عن طريق وضع مكافآت مادية ومعنوية بصورة مستمرة.

دراسة الروقي (2022): هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز. وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على القيادات الأكاديمية من عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام، حيث تمثلوا في (22) عميداً، و(46) وكيلًا، و(89) رئيس قسم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مجال الإستراتيجية جاء بالمرتبة الأولى، يليه مجال القيادة في المرتبة الثانية، ثم خدمة المجتمع في المرتبة الثالثة، ثم مجال العمليات في المرتبة الرابعة، ويليه مجال الموارد البشرية في المرتبة الخامسة، ثم مجال القياس وتقييم نتائج الأداء في المرتبة السادسة، ثم مجال الموارد والشركات في المرتبة السابعة، يليه مجال المستفيدين في المرتبة الثامنة، وفي المرتبة التاسعة والأخيرة جاء مجال رضا العاملين. ومن أبرز توصيات الدراسة إعطاء مزيد من الصلاحيات للقيادات الجامعية لإتاحة إدارة الأعمال الأكاديمية والإدارية، وبذل المزيد من الاهتمام لتحقيق الحد الأعلى في جميع مجالات التميز الإداري التسعة.

دراسة هدية (2022): هدفت إلى تقديم برنامج تدريبي مقترح لتطوير جدارات القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد للتحويل نحو النظام الجديد للجامعات السعودية لمسيرة التغيرات العالمية المعاصرة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي. حيث تم تطبيق استبانة على عينة تكونت من (105) قياديين وقيادات من القادة الأكاديميين في جامعة الملك خالد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى

أن القيادات الأكاديمية في الجامعة لديهم احتياجات عالية لتطوير جداراتهم في المجالات المختلفة، وأهمها: متابعة العمل، واستيفاء معايير الجودة والتميز الإداري، والتخطيط واستشراف المستقبل، وقيادة التغيير، واتخاذ القرارات وغيرها من الجدارات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في احتياجات القيادات الأكاديمية لتطوير جداراتهم تبعاً لمتغيري: الجنس وطبيعة العمل الإداري. وخلصت الدراسة إلى تقديم برنامج مقترح لتطوير الجدارات لدى القيادات بجامعة الملك خالد للتحويل نحو النظام الجديد للجامعات السعودية، وأوصت الدراسة بتنفيذ البرنامج المقترح لتطوير جدارات القيادات الجامعية.

دراسة قاري وحافظ والشافعي (2022): هدفت إلى تقديم آليات لتطوير إدارة جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز، والتعرف على واقع إدارة جامعة أم القرى ووضع بعض المقترحات لتطويره. تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي. كما استخدمت استبانة طبقت على عينة عشوائية تكونت من (199) قيادياً وقيادية من القادة الأكاديميين في جامعة أم القرى، توزعوا ما بين عمداء كليات ووكلائهم ومسؤولي وحدات التخطيط والتطوير والجودة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع إدارة جامعة أم القرى في ضوء إدارة التميز كان بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بتوفير متطلبات التطوير الإداري في الجامعة في ضوء مدخل إدارة التميز.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

دراسة سايفاه (Saifah, 2011): هدفت الدراسة إلى معرفة تجارب كبار الإداريين في خلق أداء متميز في الجامعات الخاصة بتايلاند. واستُخدم منهج دراسة الحالة مع نظرية المعرفة البنائية للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى كيفية تعامل واهتمام المؤسسة لتطوير وتحسين التميز الإداري، ويتجه استخدام الجامعات التايلاندية نحو تطبيق معايير الجودة والتميز من خلال تحويل أعمالها للبدء بعملية التقييم، فالجامعات تحتاج إلى فهم جديد لطبيعة النظام ومبادرات الجودة ولقياس مدى التحسن فيها. ومن خلال هذه النتائج، أوصت الدراسة بوضع خطة للتحسين والتطوير المستمر في الجامعات، بالإضافة إلى تحديد المجالات الأساسية وفرض عمليات التحسين والإصلاح والتطوير في الجامعات التايلاندية.

دراسة فرج (Faraj, 2018): سعت إلى التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الطائف في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (284) عضواً من



أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. وأظهرت الدراسة أن واقع ممارسة إدارة التميز في الجامعة كان بشكل عام بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة إدارة التميز في جامعة الطائف تعزى لمتغيرات: الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، نوع الكلية، عدد البرامج التدريبية. ومن أبرز التوصيات: حث الجامعات على زيادة الجهود لتحقيق مستوى عالٍ لتطبيق معايير التميز الإداري.

دراسة التلا وفرج الله وأبو ناصر والشوبكي ( EL Talla, FarajAllah, Abu-Naser, Al )

(Shobaki, 2018): سعت إلى التعرف على واقع تطبيق معايير التميز الإداري في الجامعات الفلسطينية. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (119) من القيادات الجامعية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، بغزة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق معايير التميز الإداري في الجامعات كان بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق معايير التميز الإداري في الجامعات.

دراسة الدرمني ونور (Darmaki, Noor, 2021): هدفت إلى الكشف عن دور التميز

التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة أبو ظبي. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من (55) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكليات النظرية والتطبيقية بجامعة أبو ظبي. وتم تطبيق استبانة لجمع المعلومات. وتوصلت النتائج إلى أن التميز له أهمية ودور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، كما أظهرت النتائج أن الميزة التنافسية تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالتميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التميز التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة.

دراسة أبو شقرة (Abu Shaqra, 2021): سعت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات

الأكاديمية لإدارة التميز في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (405) أعضاء من أعضاء هيئة التدريس من ست جامعات أردنية حكومية وخاصة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الدرجة الكلية لممارسة





القيادات الأكاديمية لإدارة التميز في الجامعات كانت متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لإدارة التميز في الجامعات تعزى لمتغيرات: الجنس، الرتبة الأكاديمية، نوع الجامعة، وأوصت الدراسة بإدراج معايير التميز الإداري كمعايير أساسية لجودة الأداء في الجامعات.

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها اتفقت مع الدراسة الحالية في تناول موضوع التميز الإداري من حيث واقع ممارسته في مؤسسات التعليم العالي أو في الجامعات، عدا دراسة الزهراني (2019) التي كانت على مدارس التعليم العام. كما اتفقت الدراسة مع عدد من الدراسات التي تناولت التميز الإداري في الجامعات السعودية، مثل دراسة كل من: الروقي (2022)، الشمري والغامدي (2020)، الشهراني (2017)، العصيمي (2018)، قاري وحافظ والشافعي (2022)، محمد وإبراهيم (2020)، هدية (2022)، (Faraj, 2018). واختلفت عن بقية الدراسات التي أُجريت في بلدان مختلفة. كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. واتفقت مع معظم الدراسات في العينة التي تمثلت في القيادات الجامعية فقط، واختلفت عن الدراسات التي اعتمدت على أعضاء هيئة التدريس فقط أو القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس. وقد تم الاستفادة من تلك الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة وأدواتها، والتأطير النظري لموضوع الدراسة، وفي تحديد المنهج المستخدم. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك خالد، والبالغ عددهم (203) قادة، حسب إحصائيات الجامعة للعام 2023/2022.

ثالثاً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (106) من القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك خالد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حسب نوع الكلية. وفيما يلي وصفٌ لخصائص عينة الدراسة:



خصائص عينة الدراسة:

جدول (1):

خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية%
المنصب القيادي	رئيس قسم	53	50%
	عميد	10	9.4%
	وكيل كلية	43	40.6%
	المجموع	106	100.0
نوع الكلية	إنسانية	32	30.2%
	صحية	34	32.1%
	علمية	40	37.7%
	المجموع	106	100.0

يتضح من الجدول رقم (1) من حيث توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب القيادي أن أكثر أفراد العينة من رؤساء الأقسام بنسبة 50%، وأقلهم من العمداء بنسبة 9.4%. أما بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الكلية، فيلاحظ أن أكثرهم من الكليات العلمية بنسبة 37.7% بينما 30.2% من الكليات الإنسانية وهي الأقل.

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم إعداد استبانة لقياس واقع آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، ومن ثم تم التوصل إلى الصورة الأولية للاستبانة وتحديد مكوناتها من أبعاد وفقرات، وذلك كما يأتي:

الجزء الأول: تضمن البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الدراسة، وهما: (المنصب القيادي، نوع الكلية).

الجزء الثاني: تضمن فقرات الاستبانة، والتي بلغت بصورتها الأولية (20) فقرة وُزعت على ثلاثة أبعاد، والموضحة في الآتي:

- المجال الأول: آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القيادة، وتكون من (6) فقرات.



- المجال الثاني: آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القرارات الإستراتيجية، وتكون من (5) فقرات.

- المجال الثالث: آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال الموارد البشرية، وتكون من (9) فقرات.

ولقياس استجابة عينة الدراسة؛ وضعت فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق مطلقاً)، للتعبير عن استجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة، وتعطى البدائل السابقة الدرجات التالية على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1).

صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال طريقتين، هما:

1- **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال الإدارة والقيادة التربوية؛ وذلك بغرض تحكيمها للاستفادة من مقترحاتهم حولها، وتم تعريفهم بهدف الدراسة، وطلب منهم الاطلاع على الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى انتماء الفقرات لأبعادها، ووضوحها، وحذف غير المناسب منها، وإضافة أي فقرات يرونها ملائمة أو تعديل ما يرونه مناسباً. وقامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من 80% من المحكمين.

2- **صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وأبعادها:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ومحاوره وأبعاده وفقراته؛ تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (30) فرداً من مجتمع الدراسة الأصلي، ثم تم حساب معامل ارتباط (بيرسون)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وحساب صدق الاتساق لأبعاد الاستبانة من خلال حساب الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمحور الذي ينتهي إليه، والجداول التالية توضح نتائج صدق الاتساق الداخلي:



أ. صدق أبعاد الاستبانة:

جدول (2):

معاملات ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

معامل الارتباط	عدد الفقرات	أبعاد الاستبانة
**0.74	6	آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القيادة.
**0.79	5	آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القرارات الإستراتيجية.
**0.88	9	آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال الموارد البشرية.

\*\* دالة عند مستوى 0.05 فاقل

من الجدول (2) يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية ؛ مما يثبت صدق أبعاد الاستبانة في قياسها لآليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري.

ب- صدق فقرات الاستبانة

جدول (3):

معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

م	فقرات المجال الأول	فقرات المجال الثاني	فقرات المجال الثالث
1	**0.43	**0.76	**0.59
2	**0.67	**0.62	**0.67
3	**0.72	**0.74	**0.81
4	**0.74	**0.77	**0.81
5	**0.70	**0.65	**0.75



م	فقرات المجال الأول	فقرات المجال الثاني	فقرات المجال الثالث
6	**0.61		**0.78
7			**0.81
8			**0.74
9			**0.73

**\*\* دالة عند مستوى 0.05 فاقل**

من الجدول (3) يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية؛ مما يثبت صدق فقرات الاستبانة في قياسها لما ثبات الاستبانة: تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للثبات، وذلك من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) فرداً من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول الآتي نتائج الثبات:

**جدول (4):**

**معاملات ثبات أداة الدراسة**

معامل الثبات	عدد الفقرات	أبعاد الاستبانة
0.77	6	آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القيادة.
0.75	5	آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القرارات الإستراتيجية.
0.90	9	آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال الموارد البشرية.
0.90	20	الثبات الكلي

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معادلة ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة بشكل عام بلغت (0.90)، كما أن قيم ثبات أبعاد الاستبانة تراوحت ما بين (0.75-0.90) وجميعها قيم مرتفعة للثبات؛



مما يؤكد ثبات أبعاد ومحاور الاستبانة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ وهي صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية: تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤال الأول.
- تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الإحصائية؛ للإجابة عن السؤال الثاني.
- معامل ارتباط بيرسون؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي، ومعادلة ألفا كرونباخ؛ لحساب ثبات الاستبانة.

ولتسهيل تفسير نتائج الدراسة والحكم على درجة موافقة عينة الدراسة، وتحديد مستوى الإجابة على فقرات الاستبانة ومحاورها وأبعادها وفي ضوءها؛ تم وضع محك تفسير النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول (5):

درجات وحدود فئات مقياس ليكرت الخماسي والمحك الإحصائي لتفسير استجابات أفراد العينة

البديل	الدرجة المكافئة	حدود الفئة	درجة الموافقة
غير موافق مطلقاً	1	1-1.80	ضعيفة جداً
غير موافق	2	1.81-2.60	ضعيفة
موفق إلى حد ما	3	2.61-3.40	متوسطة
موافق	4	3.41-4.20	كبيرة
موافق بشدة	5	4.21-5	كبيرة جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما آليات تطوير أداء القيادات

الأكاديمية في ضوء معايير التميز الإداري في مجالات (القيادة - القرارات الإستراتيجية - الموارد البشرية) من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للاستبانة وأبعادها وفقرات كل مجال، ورتبت الفقرات حسب



المتوسط الحسابي تنازليًا، والحكم على درجة الموافقة في ضوء المحك المعتمد في الدراسة، ويتضح ذلك في الجداول الآتية:

عرض نتائج أبعاد الاستبيان:  
جدول (6):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير التميز الإداري في مجالات (القيادة - القرارات الإستراتيجية - الموارد البشرية)

م	أبعاد الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	مجال القيادة	4.33	0.38	كبيرة جدا	1
2	مجال القرارات الإستراتيجية	4.32	0.40	كبيرة جدا	2
3	مجال الموارد البشرية	4.31	0.43	كبيرة جدا	3
	الكلية	4.32	0.34	كبيرة جدا	

يتضح من الجدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة موافقة آراء عينة الدراسة حول تطوير أداء القيادات الأكاديمية، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.32) بدرجة كبيرة جدًا؛ مما يؤكد أن القادة الأكاديميين يرون أهمية وجود آليات تطوير أداءهم في ضوء معايير التميز الإداري. ويتضح من الجدول أن درجة موافقة عينة الدراسة حول آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير التميز الإداري كانت كبيرة جدا في جميع الأبعاد الاستبيان، حيث حصل مجال القيادة على الترتيب الأول بدرجة موافقة كبيرة جدا ومتوسط بلغ (4.33)، ويعزى ذلك إلى أهمية تطوير الأداء القيادي في ضوء معايير التميز الإداري؛ وذلك لأهمية العمليات القيادية في تحقيق التميز والجودة في الأداء الإداري.

ويأتي في المرتبة الثانية مجال القرارات الإستراتيجية حيث حصل على درجة موافقة كبيرة جدا ومتوسط بلغ (4.32)؛ ويعزى ذلك للأهمية العالية التي تحظى بها التوجهات والقرارات الإستراتيجية في توجيه جهود الجامعة نحو تحقيق الأهداف. وحصل على الترتيب الثالث مجال الموارد البشرية بدرجة كبيرة جدا ومتوسط بلغ (4.31)، وهذا يدل على أهمية الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري.



## المجال الأول: آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القيادة

جدول (7):

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القيادة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال الأول
1	كبيرة جدا	0.63	4.42	5 وضع معايير إدارية وفنية ذات توقعات عالية عند ترشيح القيادات الأكاديمية والإدارية.
2	كبيرة جدا	0.51	4.40	1 تبني رؤية ورسالة الجامعة من خلال الأنشطة والفعاليات التعليمية والأكاديمية.
3	كبيرة جدا	0.57	4.36	4 توفير بيئة تعليمية وأكاديمية محفزة على الإبداع والابتكار.
4	كبيرة جدا	0.70	4.32	6 تحديث الأنظمة واللوائح والتعليمات المنظمة للأنشطة التعليمية والأكاديمية.
5	كبيرة جدا	0.56	4.27	2 نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتميز الإداري.
6	كبيرة جدا	0.56	4.24	3 إعداد وتأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية في ضوء الجدارات الوظيفية والقيادية.
	كبيرة جدا	0.38	4.33	المتوسط الكلي للبعد الأول

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للبعد الأول: آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القيادة، بلغ (4.33)، بدرجة موافقة كبيرة جدا. كما يتضح أن متوسطات فقرات المجال تراوحت ما بين (4.33-4.42)، وكانت درجة جميع الفقرات كبيرة جدا؛ مما يدل على أن القيادات الأكاديمية تتطلب تطوير أدائها القيادي في ضوء معايير التميز الإداري. ويلاحظ من الجدول حصول الفقرة الخامسة التي تنص على: "وضع معايير إدارية وفنية ذات توقعات عالية عند ترشيح القيادات الأكاديمية والإدارية"، على الترتيب الأول بمتوسط (4.42) ودرجة كبيرة جداً؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية وضع معايير تعتمد على الجودة والتميز عند اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعة، كما تعزى إلى ضرورة اهتمام القيادات العليا بوضع معايير في اختيار المواهب القيادية في الجامعة. وتأتي بالمرتبة الأخيرة الفقرة الثالثة التي تنص على: "إعداد





وتأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية في ضوء الجدارات الوظيفية والقيادية"، حيث بلغ متوسطها (4.33) بدرجة كبيرة جدا؛ وقد يعود هذا إلى ضرورة اهتمام القادة بعمليات التخطيط للتعاقب القيادي في إعداد الصف الثاني من القيادات وتأهيلهم وإكسابهم المهارات القيادية التي تساعدهم في تحقيق الجودة والتميز للجامعة.

المجال الثاني: آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القرارات الإستراتيجية .

جدول (8):

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني المتعلقة بآليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القرارات الإستراتيجية

م	المجال الثاني	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
3	صياغة الأهداف الإستراتيجية للجامعة بما يتناسب مع الموارد المتاحة والتطورات البيئية.	0.52	كبيرة جدا	1
2	تحديد موقف الجامعة الإستراتيجي وفق الظروف المحيطة.	0.51	كبيرة جدا	2
5	صياغة بدائل إستراتيجية متنوعة لمواجهة التغيرات المتوقعة في الموقف الإستراتيجي للجامعة.	0.58	كبيرة جدا	3
4	ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى برامج وخطط تنفيذية.	0.64	كبيرة جدا	4
1	تحديد التوجه الإستراتيجي للجامعة حسب المتغيرات البيئية الخارجية.	0.58	كبيرة جدا	5
	المتوسط الكلي للبعد الثاني	0.40	كبيرة جدا	

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للبعد الثاني: آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القرارات الإستراتيجية، بلغ (4.32) بدرجة موافقة كبيرة جدا. كما يتضح أن متوسطات فقرات المجال تراوحت ما بين (4.27-4.36)، وكانت درجة جميع فقرات المجال كبيرة جدا؛ مما يدل على أن القيادات الأكاديمية تتطلب تطوير أداءها القيادي في ضوء معايير التميز الإداري بما يتعلق بتطوير أداءهم في القرارات الإستراتيجية.



وبلاحظ من الجدول حصول الفقرة الثالثة التي تنص على: "صياغة الأهداف الإستراتيجية للجامعة بما يتناسب مع الموارد المتاحة والتطورات البيئية"، على الترتيب الأول بمتوسط (4.36) ودرجة كبيرة جداً؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية تطوير قدرات القيادات الأكاديمية في تحديد الأهداف الإستراتيجية للجامعة؛ لأنها تعتبر نقطة الانطلاق لكافة الأنشطة والعمليات والمخرجات، كما أنها الغايات التي تطمح الجامعة إلى أن تحققها خلال فترة زمنية محددة، لذلك لا بد أن يكون القائد الأكاديمي لديه القدرة على وضع الأهداف والخطط التنفيذية لتلك الأهداف.

وتأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة الأولى التي تنص على: "تحديد التوجه الإستراتيجي للجامعة حسب المتغيرات البيئية الخارجية"، حيث بلغ متوسطها (4.27) بدرجة كبيرة جداً؛ وقد يعود هذا إلى أهمية امتلاك القيادات الأكاديمية مهارات تحليل البيئة المؤسسية الداخلية والخارجية التي تساعدهم على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تحيط بالجامعة لغرض رسم التوجهات الإستراتيجية المستقبلية، مع الأخذ بالحسبان تلك المتغيرات.

المجال الثالث: آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال الموارد

البشرية

جدول (9):

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث المتعلقة بآليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال الموارد البشرية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الدرجة المتوسط	المجال الثالث	
1	كبيرة جدا	0.57	4.37	إبراز الأعمال المتميزة لمنسوبي الجامعة على موقع الجامعة الإلكتروني.	9
2	كبيرة جدا	0.56	4.36	تصميم هيكل تنظيمي يساعد على تفويض الصلاحيات للقيادات في المستويات الإدارية المختلفة.	2
3	كبيرة جدا	0.54	4.35	وجود سياسات واضحة ومحددة لاستقطاب الكفاءات الإدارية والأكاديمية المتميزة.	1
4	كبيرة جدا	0.58	4.31	تسهيل إجراءات مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والدولية.	7

8	توسيع مشاركة منسوبي الجامعة في صنع قرارات الجامعة.	4.31	0.59	كبيرة جدا	5
4	وجود نظام موضوعي وواضح لتقييم أداء منسوبي الجامعة من الإداريين والأكاديميين.	4.30	0.55	كبيرة جدا	6
5	وجود سياسات واضحة ومحددة للحفاظ على الكوادر البشرية المميزة.	4.30	0.57	كبيرة جدا	7
6	إعداد برامج تدريبية نوعية لتطوير المهارات والخبرات لمنسوبي الجامعة بما يتناسب مع المستجدات.	4.29	0.60	كبيرة جدا	8
3	وجود نظام حوافز فعال لدعم المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين.	4.28	0.66	كبيرة جدا	9
	المتوسط الكلي للبعد الثالث	4.31	0.43	كبيرة جدا	

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي للبعد الثالث آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال الموارد البشرية بلغ (4.31) بدرجة موافقة كبيرة جدا. كما يتضح أن متوسطات فقرات المجال تراوحت ما بين (4.28-4.37)، وكانت درجة جميع فقرات المجال كبيرة جدا؛ مما يدل على أن القيادات الأكاديمية تتطلب تطوير أدائها القيادي في ضوء معايير التميز الإداري في مجال الموارد البشرية.

ويلاحظ من الجدول حصول الفقرة التاسعة التي تنص على: "إبراز الأعمال المتميزة لمنسوبي الجامعة على موقع الجامعة الإلكتروني"، على الترتيب الأول بمتوسط (4.37) ودرجة كبيرة جدًا؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية التشجيع والتحفيز لجميع منسوبي الجامعة مما يساعدهم على زيادة التميز في أدائهم، ومن أهم أساليب التحفيز إبراز الأعمال المتميزة والنوعية التي يتميز بها بعض منسوبي الجامعة على موقعها.

وتأتي بالمرتبة الأخيرة الفقرة الثالثة التي تنص على: "وجود نظام حوافز فعال لدعم المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين"، حيث بلغ متوسطها (4.28) بدرجة كبيرة جدًا؛ وقد يعود هذا إلى أن التحفيز هو منبع التميز ومن الأساليب المهمة لتحقيق الجودة والابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة، وعلى القيادات الأكاديمية الاهتمام بتفعيل نظام الحوافز لتشجيع الأداء المتميز من المبدعين والمتميزين من الأساتذة والإداريين؛ بما يسهم في تحقيق التميز الإداري وجودة الأداء.



عرض نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) فاقل، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير التميز الإداري تعزى لمتغيري (المنصب القيادي، نوع الكلية)؟

## 2. المنصب القيادي

للإجابة عن السؤال الثاني في الجزء المتعلق بمتغير المنصب القيادي؛ تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

### جدول (10):

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة في ضوء متغير طبيعة المنصب القيادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
بين المجموعات	0.21	2	0.10	0.70	0.499	
داخل المجموعات	15.13	103	0.15			غيردالة
المجموع	15.33	105				
بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.36	0.696	
داخل المجموعات	16.97	103	0.16			غيردالة
المجموع	17.09	105				
بين المجموعات	0.01	2	0.00	0.01	0.986	
داخل المجموعات	19.69	103	0.19			غيردالة
المجموع	19.70	105				
بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.15	0.857	
داخل المجموعات	11.88	103	0.12			غيردالة
المجموع	11.91	105				

يتضح من الجدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق بين وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء

معايير التميز الإداري تبعاً لمتغير المنصب القيادي. وبالنظر إلى الجدول، يتضح أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) فاقل للدرجة الكلية للاستبيان وجميع أبعاده، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير التميز الإداري، أي أن وجهة نظر العينة لا تختلف باختلاف المنصب القيادي، فسواء كانوا عمداء كليات أم وكلاء أم رؤساء أقسام فإن وجهات نظرهم متقاربة ولا تختلف حول أهمية تطوير أدائهم في ضوء معايير التميز الإداري.

### 3. متغير نوع الكلية

للإجابة عن السؤال الثاني في الجزء المتعلق بمتغير نوع الكلية؛ تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

### جدول (11):

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في ضوء متغير نوع الكلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة اللفظية	الدلالة
المجال الأول	بين المجموعات	2	0.07	0.47	0.623	
	داخل المجموعات	103	0.15			غير دالة
	المجموع	105				
المجال الثاني	بين المجموعات	2	0.09	0.57	0.565	
	داخل المجموعات	103	0.16			غير دالة
	المجموع	105				
المجال الثالث	بين المجموعات	2	0.08	0.42	0.657	
	داخل المجموعات	103	0.19			غير دالة
	المجموع	105				
الكلية	بين المجموعات	2	0.01	0.09	0.911	
	داخل المجموعات	103	0.12			غير دالة
	المجموع	105				



يتضح من الجدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق بين وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري تبعاً لمتغير الكلية. وبالنظر إلى الجدول، يتضح أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) فاقل للدرجة الكلية للاستبيان وجميع أبعاده، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير التميز الإداري، أي أن وجهة نظر العينة لا تختلف باختلاف الكلية التي ينتمون إليها، فسواء كانت كليات صحية أم علمية أم نظرية فإن وجهات نظرهم متقاربة ولا تختلف حول أهمية تطوير أداءهم في ضوء معايير التميز الإداري.

#### ملخص نتائج الدراسة:

بعد الانتهاء من التطبيق الميداني لأداة الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها، أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أن درجة أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد بشكل عام كانت كبيرة جداً.
- أن درجة أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القيادة كانت كبيرة جداً.
- أن درجة أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القرارات الإستراتيجية كانت كبيرة جداً.
- أن درجة أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال الموارد البشرية كانت كبيرة جداً.
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري، تعزى لمتغيري: المنصب القيادي ونوع الكلية.

توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

- الاهتمام بنشر ثقافة التميز الإداري في الجامعة، وتعريف القيادات الأكاديمية وجميع منسوبي الجامعة بمعايير التميز الإداري ونماذجه المختلفة، والاستفادة من التجارب والخبرات الدولية المعاصرة في إدارة التميز.

- ضرورة الاهتمام بالمتميزين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وتحفيزهم وتشجيعهم على زيادة الأداء المتميز.
- ضرورة وضع خطط التعاقب القيادي الأكاديمي في الجامعة على ضوء معايير التميز الإداري لتأهيل الصف الثاني من القيادات المتميزة والمبدعة.
- ضرورة تطوير وتحديث إستراتيجية الجامعة، بحيث تتضمن الإبداع والتميز في رؤيتها ورسالتها وأهدافها وغايتها الإستراتيجية، وجعل التميز الإداري أحد التوجهات الإستراتيجية للجامعة.
- تقديم برامج تدريبية وورش عمل للقيادات الأكاديمية ومنسوبي الجامعة؛ لتطوير قدراتهم وأدائهم في ضوء معايير التميز الإداري في جميع أبعاده.
- توفير نظام للحوافز وتفعيله؛ لتحفيز وتشجيع جميع منسوبي الجامعة على التميز والإبداع في أداءهم.
- على المسؤولين في الجامعة اعتماد مكافآت تحفيزية مناسبة للقيادات الأكاديمية في مختلف الكليات التي تتميز وتبدع في أداء المهام والأعمال المختلفة وتسعى لتطوير العمل المؤسسي من خلال استخدام أبعاد التميز الإداري.
- الحث على نشر ثقافة التميز الإداري والإبداع من خلال عقد الندوات والمحاضرات حول التميز الإداري ومجالاته وأبعاده ومعايير، والفوائد والمزايا التي يحققها على الجامعة وجميع منسوبها إذا تم تطبيق معايير التميز.

### ثالثاً: مقترحات الدراسة

- في ضوء نتائج الدراسة، اقترحت الباحثة إجراء الأبحاث المستقبلية الآتية:
  - متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري.
  - واقع تطبيق معايير التميز الإداري في جامعة الملك خالد في ضوء بعض التوجهات العالمية لإدارة التميز ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  - برنامج مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري.
  - إجراء نفس الدراسة الحالية في جامعات أخرى في المملكة، وعلى متغيرات أخرى.



- إجراء نفس الدراسة الحالية في كليات أخرى من جامعة الملك خالد وعلى عينات مختلفة مثل أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

- آل مداوي، عبير محفوظ محمد. (2018). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 12 (1)، 231 - 268.
- بدرخان، سوسن. (2018). تقييم التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين: الإدارية، والأكاديمية. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، 1 (2)، 79-97.
- جائزة التعليم للتميز. (1436هـ). *الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري*. وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة. (2016). *النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية*.
- الحازمي، ليلي يحيى. (2021). درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، 191 (1)، 119-150.
- حويحي، محمد. (2016). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحولية. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، 170 (4)، 460-538.
- خيال، زينب أمين السيد. (2018). دور تحسين العمليات الداخلية في دعم التميز الإداري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 9 (1)، 404-421.
- الروقي، مطلق مقعد. (2022). تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز. *مجلة العلوم التربوية*، 8 (1)، 57-93.
- الزهراني، علي خميس البيضان. (2019). درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط*، 35 (8)، 169-197.



السلطين، علي. (2014). القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الشمري، خالد. (2020). واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 8(3)، 654-668.

الشمري، عادل، والغامدي، مشاعل. (2020). إدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي EFQM. *مجلة دراسات*، 47(2)، 473-498.

الشهراني، خالد عبود. (2022). واقع تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء الأنموذج الأوروبي (EFQM) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، السعودية.

الشهراني، نورة عبد الله. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.

الصعيدي، هند أحمد محمد. (2018). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 19(1)، 155-225.

الضبعان، شلاش بن مقبل. (2016). إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، السعودية.

الضلاعين، على فلاح. (2018). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز. *مجلة العلوم التربوية*، 26(1)، 407-474.

العجمي، كروز تراحيب سالم. (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مداخل التميز. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 3(18)، 373-388.

العجمي، ناصر. (2019). إستراتيجية إدارية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت. *المجلة التربوية*، 1(133)، 47-87.

العصيمي، نورة بنت عبدالله بن عبدالرحمن. (2018). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 8(19)، 325-382.



- العياشي، زرزار، وكريمة، غياد. (2020). مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. *مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية*، (4)، 52-72.
- قاري، محمد، وحافظ، محمد؛ والشافعي، فرج. (2022). تطوير الواقع الإداري لجامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة التربية*، 193 (4)، 260-307.
- محمد، محمد ماهر، وإبراهيم، محمود مصطفى. (2020). متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز (EFQM) بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 40 (1)، 21-50.
- محمد، هدى محمد عبد السلام، وسيرنا، جابريل رامون، وعبد الدايم، محمد أحمد، وناصف، محمد أحمد حسين. (2020). مبادرات التميز والإصلاح الإداري: دراسة حالة للجامعات البحثية عالمية المستوى باليابان وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية*، 31 (122)، 232-295.
- المخلافي، سلطان سعيد عبده. (2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، 42 (3)، 155-195.
- النجيمش، فهد. (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري تصور مقترح. *المجلة التربوية*، 7 (104)، 2-59.
- هاجرة، غانم. (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.
- هدية، سعيد. (2022). تطوير جدارات القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد للتحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح). *مجلة العلوم التربوية*، 9 (2)، 153-186.

#### Arabic References

- Āl Madāwī, 'Abīr Maḥfūz Muḥammad. (2018). taṭwīr al-adā' al-Idārī lil-qiyādāt al-Akādīmīyah bi-Jāmi'at al-Malik Khālīd fī ḍaw' al-Ittijāhāt al-Idārīyah al-ḥadīthah. *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah & al-nafsīyah*, 12 (1), 231-268, (in Arabic).
- Badrakhān, Sawsan. (2018). Taqyīm al-tamyīz al-Idārī fī Jāmi'at 'Ammān al-Ahliyah fī ḍaw' al-ma'āyir al-Ūrūbbīyah li-idārat al-jawdah min wjhat naẓar a'ḍā' alhy'tyn : al-Idārīyah, & al-akādīmīyah. *al-Majallah al-Dawliyah li-Damān al-jawdah*, 1 (2), 79-97, (in Arabic).
- Jā'izat al-Ta'lim al-Tamyīz. (1436h). *al-Dalīl al-tamyīz li-ma'āyir al-Tamyīz al-idārī*. Wizārat al-Ta'lim, al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdiyyah, (in Arabic).



- Jā'izat al-Malik 'Abd al-'Azīz lil-jawdah. (2016). al-namūdhaj al-Waṭanī al-muwaḥḥad lil-jawdah & al-tamayyuz al-mu'assasī li-jamī' al-qitā'āt fi al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah, (in Arabic).
- al-Ḥāzīmī, Laylā Yaḥyá. (2021). darajat tawaffur ma'āyir Idārat al-Tamyīz bi-Jāmi'at Umm al-Qurá fi ḍaw' al-namūdhaj al-Ūrūbbī (EFQM) min wijhat nazar al-qiyādāt al-Idāriyah & al-akādīmīyah. *Majallat al-Tarbiyah, Jāmi'at al-Azhar, 191(1)*, 119-150, (in Arabic).
- Ḥuwayḥī, Muḥammad. (2016). Taṭwīr al-adā' al-idārī li-ru'asā' al-aqsām al-Akādīmīyah bi-Jāmi'at al-Malik Khālid fi ḍaw' madkhal al-Qiyadah al-taḥwīliyah. *Majallat al-Tarbiyah, Jāmi'at al-Azhar, 170(4)*, 460-638, (in Arabic).
- Khayyāl, Zaynab Amīn al-Sayyid. (2018). Dawr Taḥsīn al-'amaliyāt al-dākhiliyah fi Da'm al-Tamyīz al-idārī. *al-Majallah al-'Ilmiyah lil-Dirāsāt al-Tijāriyah & al-bī'iyah, 9(1)*, 404-421, (in Arabic).
- al-Rūqī, Muṭṭlaq Maq'ad. (2022). taṭwīr al-adā' al-mu'assasī fi Jāmi'at Shaqrā' fi ḍaw' ma'āyir al-namūdhaj al-Ūrūbbī (EFQM) li-idārat al-Tamyīz. *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah, 8(1)*, 57-93, (in Arabic).
- al-Zahrānī, 'Alī Khamīs al-Bayḍānī. (2019). darajat tawaffur Mutaṭallabāt Idārat al-jawdah al-shāmilah & 'alāqatuhā bāltmyz al-idārī ladā qadat Madāris minṭaqat al-Baḥah min wijhat nazar al-Mu'allimīn. *al-Majallah al-'Ilmiyah, Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Asyūṭ, 35(8)*, 169-197, (in Arabic).
- al-Salāṭīn, 'Alī. (2014). *al-qiyādāt al-Akādīmīyah fi Mu'assasāt al-Ta'lim al-'Āli. 'Ammān: Dār al-Hāmid lil-Nashr & al-Tawzī'*, (in Arabic).
- al-Shammarī, Khālid. (2020). wāqī' Idārat al-Tamyīz bi-Kulliyāt Jāmi'at Shaqrā' fi ḍaw' al-Unmūdhaj al-Ūrūbbī lltmyz (EFQM) min wijhat nazar ru'asā' al-aqsām al-Akādīmīyah. *al-Majallah al-Dawliyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah & al-nafsīyah, 8(3)*, 654-668, (in Arabic).
- al-Shammarī, 'Ādil, wālgḥāmdy, Mashā'il. (2020). Idārat al-Tamyīz fi Jāmi'at al-Amīrah Nūrah bint 'Abd al-Raḥmān & subul taṭwīrihā fi ḍaw' al-namūdhaj al-Ūrūbbī EFQM. *Majallat Dirāsāt, 47(2)*, 473-498, (in Arabic).
- al-Shahrānī, Khālid 'Abbūd. (2022). *Wāqī' taṭbīq Idārat al-Tamyīz fi Madāris al-Hay'ah al-Malakīyah bāljbyl fi ḍaw' al-namūdhaj al-Ūrūbbī (EFQM)* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Imām 'Abd al-Raḥmān ibn Fayṣal, al-Sa'ūdīyah, (in Arabic).



- al-Shahrānī, Nūrah ‘Abd Allāh. (2017). *Dawr Idārat al-kafā’āt al-Akādīmīyah fi taḥqīq al-Tamyīz al-tanzīmī bi-Jāmi‘at al-Malik Khālīd* [Risālat mājistūr ghayr manshūrah]. Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi‘at al-Malik Khālīd, al-Sa‘ūdīyah, (in Arabic).
- al-Ṣa‘īdī, Hind Aḥmad Muḥammad. (2018). wāqi‘ mumārasat ma‘āyir al-Tamyīz al-idārī ladā mdrā’ idārāt al-Ta‘līm fi al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah. *Majallat al-Baḥth al-‘Ilmī fi al-Tarbiyah*, (19), 155-225, (in Arabic).
- al-Ḍab‘ān, Shalāsh ibn Muqbil. (2016). *Istirātijīyah muqtarahah li-taṭwīr adā’ al-jāmi‘at al-Sa‘ūdīyah al-nāshī‘ah fi ḍaw’ al-ma‘āyir al-‘Ālamīyah lltmyz al-mu‘assasī* [Risālat mājistūr ghayr manshūrah]. Jāmi‘at Umm al-Qurā, al-Sa‘ūdīyah, (in Arabic).
- Aldlā‘yn, ‘alā Falāh. (2018). ma‘āyir muqtarahah lltmyz al-idārī bi-Jāmi‘at Jiddah fi ḍaw’ al-namūdḥaj al-Ūrūbbī lltmyz. *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 26 (1), 407-474, (in Arabic).
- al-‘Ajāmī, Karrūz trāḥyb Sālim. (2017). taṭwīr al-adā’ al-idārī bi-al-ta‘līm al-asāsī fi ḍaw’ madākhil al-Tamyīz. *Majallat al-Baḥth al-‘Ilmī fi al-Tarbiyah*, 3 (18), 373-388, (in Arabic).
- al-‘Ajāmī, Nāshir. (2019). istirātijīyah idārīyah muqtarahah li-taṭbīq ma‘āyir al-Tamyīz Ḥasab ma‘āyir bāldryj fi Mu‘assasāt al-Ta‘līm al-‘Ālī fi Dawlat al-Kuwayt. *al-Majallah al-Tarbawīyah*, 1 (133), 47-87, (in Arabic).
- al-‘Uṣaymī, Nūrah bint Allāh ibn ‘Abd-al-Raḥmān. (2018). taṭwīr adā’ Ma‘āhid al-Buḥūth al-istishāriyah bi-al-jāmi‘at al-Sa‘ūdīyah fi ḍaw’ ma‘āyir al-Tamyīz al-mu‘assasī: Taṣawwur muqtarah. *Majallat al-Baḥth al-‘Ilmī fi al-Tarbiyah*, 8 (19), 325-382, (in Arabic).
- al-‘Ayyāshī, rızār, wkrymh, ghyād. (2020). mumayyizāt & khaṣā’iṣ Idārat al-Tamyīz fi al-Ta‘līm al-‘Ālī wafqa al-namūdḥaj al-Ūrūbbī lltmyz EFQM. *Majallat al-Ḥadath lil-Dirāsāt al-māliyah & al-iqtisādīyah*, (4), 52-72, (in Arabic).
- Qārī, Muḥammad, & Ḥāfīz, Muḥammad ; & al-Shāfi‘ī, Faraj. (2022). taṭwīr al-wāqi‘ al-idārī li-Jāmi‘at Umm al-Qurā bi-Makkah al-Mukarramah fi ḍaw’ madkhal Idārat al-Tamyīz. *Majallat al-Tarbiyah*, 193 (4), 260-307, (in Arabic).
- Muḥammad, Muḥammad Māhir, & Ibrāhīm, Maḥmūd Muṣṭafā. (2020). Mutaṭallabāt taṭbīq ma‘āyir Idārat al-Tamyīz (EFQM) bi-Jāmi‘at Najrān fi ḍaw’ ba‘ḍ al-khibrāt al-‘Ālamīyah. *Majallat Ittiḥād al-jāmi‘at al-‘Arabīyah*, 40 (1), 21-50, (in Arabic).



- Muhammad, Hudá Muhammad ‘Abd al-Salám, wsyrnā, jābryāl rāmwn, & ‘Abd al-Dāyim, Muhammad Ahmad, wnāsf, Muhammad Ahmad Husayn. (2020). Mubādarāt al-Tamyīz & al-iṣlāh al-idārī : dirāsah ḥālat lil-Jāmi‘āt al-baḥthīyah ‘ālamīyah al-mustawá bi-al-Yābān & imkāniyat al-istifādah minhā fi Miṣr. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, 31(122), 232-295.
- al-Mikhlaḥfī, Sulṭān Sa‘īd ‘Abduh. (2018). darajat taṭbīq qiyādāt Jāmi‘at al-Malik Khālid li-ma‘āyir Idārāt al-Tamyīz fi ḍaw’ al-Unmūdhaj al-Ūrūbbī lltmyz EFQM min wijhat nazar a‘ḍā’ Hay’at al-tadrīs bi-al-Jāmi‘ah. *al-Majallah al-Dawliyah lil-Buḥūth al-Tarbawīyah*, 42 (3), 155-195, (in Arabic).
- Alnghymsh, Fahd. (2022). taṭwīr adā’ al-qiyādāt al-Akādimīyah fi al-jāmi‘āt al-Sa‘ūdīyah fi ḍaw’ al-tamkīn al-idārī Taṣawwur muqtarah. *al-Majallah al-Tarbawīyah*, 1(104), 2-59, (in Arabic).
- Hājirah, Ghānim. (2017). *Dawr tasyīr al-mawārid al-bashariyah fi taḥqīq al-adā’ al-Mutamayyiz lil-‘āmilin fi al-Mu‘assasah al-khadamiyah* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi‘at Muḥammad Būḍyāf, (in Arabic).
- Hadiyah, Sa‘īd. (2022). taṭwīr jdarāt al-qiyādāt al-Jāmi‘iyah bi-Jāmi‘at al-Malik Khālid lil-taḥawwul Naḥwa al-nizām al-jadīd lil-Jāmi‘āt al-Sa‘ūdīyah (Barnāmaj tadrībī muqtarah). *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 9(2), 153-186, (in Arabic).

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abu Shaqra, R. (2021). The Degree of Academic Leaders’ Practice of Excellence Management in Jordanian Public and Private Universities from the Faculty Members’ Viewpoint. *International Journal of Higher Education*, 10(2), 201- 216.
- Al Darmaki, S., Noor, K. (2021). Organizational Excellence and Its Role in Achieving The Competitive Advantage Of Abu Dhabi University: Applied Study To The Faculties Of Abu Dhabi University. *International Journal of Academic Research (Social Sciences & Humanities)*, 12(1), 24-45.
- EFQM. (2020). *Driving organizational change and performance improvement*. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model>
- EL Talla, S. FarajAllah,A., Abu-Naser, S. & Al Shobaki, M.(2018). The Reality of University Performance According to the Models of Excellence in Palestinian Universities. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 2(10), 62-77.



Faraj, S. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 6(4), 175- 186.

Garbarova, M. (2017). Improving Human Resources Management Using the EFQM Excellence Model. *International Journal of Organizational leadership*,6,335-340.

Saifah, S. (2011). *Experiences of senior administrators in creating performance excellence in Thailand's private universities*. Doctor of Philosophy, Higher Education and Student Affairs Leadership.

