

امكانية تطبيق معايير إمكانات النموذج الأوروبي للتميز لتقييم الأداء  
دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة  
**The Possibility Of Applying The Standards of The European Model's  
Enablers Of Excellence For Performance Evaluation. Case Study:  
Faculty of Economic, Business And Management Sciences At The  
University Of Tebessa**

د. عبد العزيز قتال، جامعة تبسة، [abdelaiziz.gattal@univ-tebessa.dz](mailto:abdelaiziz.gattal@univ-tebessa.dz)

د. توفيق حناشي، جامعة تبسة، [Toufik.hannachi@univ-tebessa.dz](mailto:Toufik.hannachi@univ-tebessa.dz)

مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات

تاريخ النشر: 2020/06/29

تاريخ القبول: 2020/05/07

تاريخ الاستلام: 2020/04/07

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معايير إمكانات النموذج الأوروبي ومدى تأثيره على تقييم أداء المنظمات الذي أصبح أمرا لا مفر منه خاصة في عالم تلوح فيه التحديات والتقلبات التي أصبحت السمة الغالبة على بيئة الأعمال اليوم. وتم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تبسة التي تختص بتطوير الكفاءات وخدمة البحث العلمي، وتم استخدام المنهج الوصفي وعينة قدرت ب 55 استاذ، وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق معايير إمكانات النموذج الاوروبي محصورة ما بين %40 الى %60.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، تقييم الأداء، النموذج الأوروبي.

تصنيف JEL : M19 ، P47

**Abstract:** This study aimed to identify the standards of the European model's Enablers and its impact on assessing the performance of organizations, which has become inevitable, especially in a world where the challenges and fluctuations that have become the dominant feature of the business environment today become looming. The College of Economic, Commercial and Management Sciences was chosen, Tebessa, which specializes in developing competencies and to serve scientific research, and a descriptive approach was used and a sample was estimated at 55 professors, and the study found that applying the Standards of The European Model's Enablers are limited to % 40 to 60%.

**.keyword:** performance, performance evaluation, European model

**JEL classification code :** M19 ، P47

المؤلف المرسل: د. عبد العزيز قتال، [abdelaiziz.gattal@univ-tebessa.dz](mailto:abdelaiziz.gattal@univ-tebessa.dz)

## مقدمة:

إن من أهم عوامل نجاح المنظمات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ومدى تحقيق رغباته وأماله، فبقاء المنظمات واستمرارها في ظل المنافسات العالمية الكبيرة والشديدة مرهونة بهذا العنصر.

وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية. لكونها تدرس الأداء دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المنظمات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل، ومنذ تم اعتماد مفهوم نماذج التميز كإطار عام للجهود والنشاطات التطويرية للتحسين المستمر للأداء ابتداء من نموذج للتميز (Deming) الذي ظهر في عقد الخمسينيات في اليابان، ومرورا بنموذج التميز الأمريكي الذي ظهر في عقد الثمانينات وحتى ظهور نموذج التميز الأوروبي EFQM في بداية التسعينات فان نماذج التميز هذه بحد ذاتها تمر بمراحل تطويرية وتحسين دورية ويمكن أن يأتي التطوير والتحسين على مستوى إضافة أو تعديل بعض المعايير الفرعية، أو نشاطات وممارسات جديدة، أو على مستوى التطبيق والتقييم، ونتيجة للبعد الزمني لتطور هذه النماذج المختلفة فقد تم تسجيل مساهمات تطويرية موضوعية واضحة لنموذج التميز الأوروبي مقارنة بكل من النموذجين الياباني والأمريكي من حيث المعايير واليات التقييم مما جعله يقفز قفزات مثيرة نحو الانتشار في أغلب دول العالم. حيث أصبح نموذج التميز المعتمد من المنظمة الأوروبية للجودة الإدارية أحد أهم الوسائل المعتمدة عالميا للارتقاء بمستوى أداء المنظمات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي تعزيز القدرات من اجل تطبيق المفاهيم الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضا المتعاملين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات.

1- مشكلة الدراسة: من خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما إمكانية تطبيق معايير مكنات النموذج الأوروبي للتميز لتقييم أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة ؟  
ومن أجل الإلمام أكثر بهذا الموضوع و للإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما إمكانية تطبيق معايير إمكانات قيادة النموذج الأوروبي للتميز لتقييم أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة في تقييم أدائها؟
- ما إمكانية تطبيق معايير إمكانات استراتيجية النموذج الأوروبي للتميز لتقييم أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة في تقييم أدائها؟
- ما إمكانية تطبيق معايير إمكانات الموارد البشرية النموذج الأوروبي للتميز لتقييم أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة في تقييم أدائها؟
- ما إمكانية تطبيق معايير إمكانات الشراكة والموارد النموذج الأوروبي للتميز لتقييم أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة في تقييم أدائها؟
- 2- فرضيات الدراسة: وللإجابة عن السؤال الرئيسي والاسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:
- نفترض أنه يمكن تطبيق معايير إمكانات النموذج الأوروبي للتميز لتقييم أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- وللإجابة عن الفرضية الرئيسية، يمكن صياغة الفرضية الفرعية التالية أنه يمكن تطبيق معايير إمكانات (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات) النموذج الأوروبي للتميز لتقييم أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- 3- أهمية الدراسة: نظهر أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على النموذج الأوروبي للتميز الذي يعتمد على تسعة معايير، خمسة منها تسمى "الممكنات" وأربعة منها تسمى "النتائج". تغطي الممكنات ما تفعله المؤسسة وكيف تفعله. أما النتائج فهي تغطي ما تنجزه المؤسسة بفعل الممكنات. من أجل تحقيق النجاح المستدام تحتاج المؤسسة إلى قيادة قوية واتجاه استراتيجي واضح. وهي بحاجة إلى أن تطور وتحسن من أفرادها، شراكاتها وعملياتها لتوفر للمستفيدين منها منتجات كخدمات ذات قيمة مضافة. وهذه ما يطلق عليها في النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) الممكنات. وإذا ما تم تطبيق الممكنات الصحيحة بشكل فاعل، فإن المؤسسة سوف تحقق النتائج التي تتوقعها هي وأصحاب المصلحة منها.

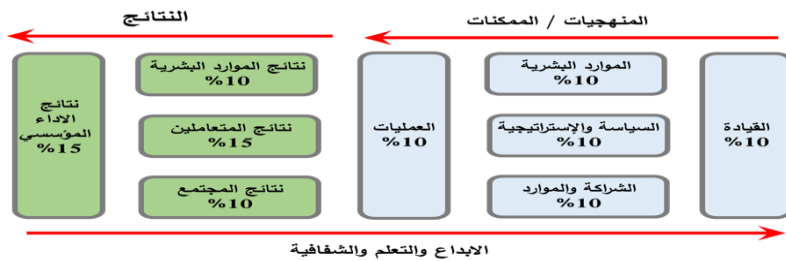
#### 4- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف الآتية:

- التطرق لمفهوم النموذج الأوروبي للتميز.
- محاولة إمكانية تطبيق هذا النموذج في الكلية.
- تطوير جودة الخدمات الجامعية.
- محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف التي ستظهر عند تطبيق هذا النموذج على الكلية.

5- المنهج المتبع: لدراسة موضوعنا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتبر المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات فالمنهج الوصفي مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة واستقصاء عدد كبير من آراء المستجوبين وتم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20. جرت هذه الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-

#### 6- نموذج الدراسة يتمثل في شقه الأول الممكنات

#### النموذج الاوروي للتميز



إن المنظمات بمجموعها تمتلك تأثيراً عظيماً على حياتنا بجوانبها المختلفة فانتشرت في كل جوانب حياتنا من تعليم وصحة وإذاعة وتلفزيون، ويصعب تصور المجتمعات الحديثة بدونها. كما يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف قد استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في التعريف بكم و نوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيتهم،

ويعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة، تلازم الفرد طول حياته المهنية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات والملكات والسلوكيات. ويشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني داخل المنظمات. وقد قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية إلى:

### 1- تقييم الأداء

### 2- نموذج التميز الأوروبي

### 3- دراسة تطبيقية

### 1- تقييم الأداء

**1.1. تعريف تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وله عدّة تعاريف فعرف تقييم الأداء على أنه: "الحصول لعلى حقائق أو بيانات محدّدة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محدّدة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل (أحمد، 1999، صفحة 229)". وعرف أيضا أنه: "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل لتحقيق هدف محدّد خطت له المنظمة مسبقاً". (عادل و مؤيد، 2009، صفحة 102) كما يمكن تعريفه على انه قياس لاداء العاملين بوظائفهم المسندة اليهم ومدى تحقيقهم لاهداف المؤسسة، فتقييم الاداء يوضح العلاقة الموجودة بين الوظائف وقدرات الافراد الشاغلين لهذه الوظائف

**2.1. فوائد تقييم الأداء:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق النقاط التالية (محمد ، 2015، الصفحات 183-182):

- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي عليها عملية المراقبة والضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة.

- يفيد تقييم الأداء في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير والاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية.

- يعتبر من أهم دعايم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة، كما يعتبر من أهم المصادر اللازمة للتخطيط.

**2.1. أهداف تقييم الأداء:** أما أهداف تقييم الأداء فان الهدف العام لعملية تقييم الأداء، يتمثل في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا لمخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء.

يمكن إيجازها في النقاط التالية (عايشة ، صفحة 456):

- ترشيد الكلفة.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
- إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية ايجابية نتيجة احتكام الجميع إلى معيار الكفاءة.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تقييم العاملين الذين تحت إشرافهم، وزيادة التعاون بينهم.

- المحافظة على مستويات عالية من الأداء والإنتاجية.

**3.1. مبادي تقييم الأداء:** وتتمثل في العناصر التالية (محمد ، 2015، صفحة 186):

- ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضوع التقييم، ويعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة، مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم، وتحقيق أهدافه.

- أن يكون نتائج التقييم ايجابية، بمعنى أن يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة، وتحقيق الأهداف المرجوة.

- الاستمرار في عملية تقييم الأداء، إنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة على فترات، حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها داخل المنظمة.

1.4.1. مراحل تقييم الأداء: تتضمن عملية تقييم الأداء المراحل الآتية (خالد ، 2003 ،  
صفحة 206):

- مرحلة وضع توقعات الأداء: وهي الخطوة الأولى من خطوات عملية تقييم الأداء، ويتم فيها التعاون بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء.

- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسها مع المعايير الموضوعية مسبقاً.

- مرحلة تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

- مرحلة التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله، لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه.

- مرحلة اتخاذ القرارات الإدارية: وتعد القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة، فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، الفصل وغيرها... الخ.

- مرحلة وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء

#### ولعملية تقييم الأداء معيارين:

- معايير موضوعية: وهي تعتبر من المقومات الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل مثل حجم الإنتاج، النوعية، السرعة، الوقت، الكلفة، انجاز الأهداف، عدد الحوادث التي تحدث في العمل.

- معايير سلوكية: تظهر المعايير السلوكية الصفات الشخصية للفرد مثل: الإمكانية والسرعة في التعلم، الفائدة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادرة، الاتزان الانفعالي... الخ (زيد و بسام ، 2019 ، صفحة 66)

## 2. نموذج التميز الأوروبي EFQM

1.2. التطور التاريخي للنموذج الأوروبي وطرق استخدامه: تعد منظمة إدارة الجودة الفيدرالية منظمة غير هادفة للربح، تمثلت مهمتها على مدار عشرين عاما في مساعدة المنظمات الأعضاء في تنفيذ استراتيجياتها لتحقيق التميز المستدام، وقد ضمت تلك المنظمة في عضويتها منظمات خاصة وعامة من مختلف القطاعات والأحجام، وتعمل الكثير منها عبر القارات، وقد نجحت منظمة الجودة الفيدرالية في استخلاص نموذج التميز من خلال تعاونها مع الكثير من المديرين التنفيذيين، بحيث أصبحت هي الراعي الرسمي لنموذج التميز والجود المعروف باسم EFQM.

ويوفر نموذج الجودة EFQM إطارا يستخدم للإحاطة الشاملة بنشاط المنظمة بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه داخل أوروبا وخارجها أيضا، وذلك بهدف تطوير ثقافة الجودة والتميز، من خلال الوصول الى الممارسات الجيدة والاعتماد على الابتكار لتحسين النتائج، وقد تمكنت تلك المنظمات من خلال تطبيق هذا النموذج من الاستجابة لمطالب أصحاب المنافع من المتعاملين مع المنظمة.

ومنذ تقديم نموذج EFQM سنة 1993، جرت عليه العديد من التعديلات سنويا، ففي سنة 1997 تم تكوين فريق قيادي للنموذج يتولى تقديم مقترحاته ثم الأخذ بالعديد منها، ثم تم في مرحلة لاحقة إخضاع النموذج للاختبار من قبل 500 من المنظمات المستخدمة له في أوروبا، وقد تم تسمية المقترح الأخير للنموذج بنموذج "التميز" Ex

**cellence Model** والذي تم تقديمه في ربيع 1999 في اجتماع ضم ممثلي النموذج في جنيف بوصفه المنهج الذي سيتم اعتماده والأخذ به في السنوات التالية، الاختلاف بين النموذج 1993 والنسخة المعدلة له سنة 1997 شملت تعديلا في عدد المعايير الرئيسية وكذا المعايير الفرعية. هذا وان بقيت المفاهيم الأساسية له على حالها، وبشكل إجمالي وجد أن تعديل النموذج انصب في جعله أكثر تركيزا على النتائج والأداء والعملاء إلى جانب أصحاب المصالح، وبهذا جاء النموذج مركزا على جودة كل من هيكل المنظمة وعملياتها ونتائجها.

كما طرأ على النموذج تعديلات سنة 2010 فرضتها متغيرات بيئية تمثلت في التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من المنظمات الأعضاء، وكذا الفرق الاستشارية التي



قامت بالتقييم مستخدمة النموذج والاتحاد الأوروبي الذي فرض تطوير النموذج وجعله أكثر ملائمة، هذا إلى جانب تنامي الوعي بتوجيهات جديدة تمثلت في الإبداع وإدارة المخاطر والاستدامة، وفي هذا الصدد تم التأكيد على ضرورة المحافظة على هوية النموذج من حيث اشتماله على مكوناته الثلاث: المفاهيم الثمانية للتميز، والمعايير التسعة، والرادار. (عالية ، 2013، الصفحات 23-24)

**2.2 طرق استخدام النموذج:** يستخدم النموذج الأوروبي للتميز EFQM في المؤسسات بشكل واسع يمكن استخدامه بطرق متعددة (عفت ، 2016، صفحة 50):

- كأداة للتقييم الذاتي،
- كطريقة للمقارنة المعيارية مع المؤسسات الأخرى،
- كدليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين،
- كقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير،
- هيكل لنظام إدارة المؤسسة.

#### - الهيكل الرئيسي للنموذج:

تتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات هي الوسيلة التي تستثمرها المؤسسة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج، كما أن تحسين الأداء يمكن تحقيقه فقط عن طريق تحسين العمليات بواسطة مشاركة العاملين، وتتلخص فلسفة النموذج كالتالي: (حقق أداء أفضل من خلال إشراك جميع العاملين في التحسين المستمر للعمليات): ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم 02.

الشكل رقم 02: الهيكل البسيط للنموذج



المصدر: عفت ياسر عبد المجيد الشوا، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية

بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها. ص: 24.

### 3.2. فوائد استخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM: إن نموذج التميز من شأنه تمكين

المنظمات من تحقيق مايلي (لارا ، 2014، صفحة 50):

- تقييم وضعهم خلال مسيرة التميز، من خلال مساعدتهم على تحديد نقاط القوة الرئيسية والثغرات وذلك في ضوء الرؤية والرسالة المحددتين.

- وضع مصطلحات مشتركة وطريقة تفكير حيال المنظمة تضمن تبادل الأفكار بفعالية سواء ضمن المنظمة الواحدة أو خارجها.

- دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، بما يضمن تجنب الازدواجية وتحديد الثغرات

- وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المنظم

### 3. الدراسة التطبيقية

سيتم محاولة إسقاط الدراسة النظرية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي نسبة، بهدف معرفة الواقع والدور الذي بإمكان استخدام إمكانات النموذج الأوروبي للتميز أن يلعبه وهذا من أجل تحسين تقييم أداء المنظمات وتقليلها من الأعمال التقليدية وإتباع أساليب أكثر حداثة وتطورا.

### 1.3. منهجية الدراسة واختبار الفرضيات

#### 1.1.3. المجتمع وعينة الدراسة يعرف المنهج بأنه الطريق أو هو الأسلوب الذي ينتهجه

العالم في بحثه أو دراسة مشكلته للوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج (عبد الفتاح و عبد الرحمان ، 1997، صفحة 12). فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة. وذلك من خلال تجميع

البيانات وتنظيمها وتحليلها (محمد الصاوي، 1992، صفحة 30)

ويتكون مجتمع الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير البالغ عددهم 110، ولغرض إتمام الدراسة تم اختيار عينة (زياد، 2001، صفحة 02) عشوائية من هذا المجتمع قدرت ب 55 أستاذ وأستاذة.

**2.1.3. الاستثمار:** تعرف الاستثمار على أنها: "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي، وذلك عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملء الاستمارة بالمستجيب، ويتم توزيع استبيانات إما عن طريق البريد أو عبر الهاتف أو المقابلة الشخصية أو تسليم باليد للمستجيب على أن يتم أخذها بعد تعبئتها" (أحمد ح.، 2005، صفحة 181)، وتسمى أيضا ب(استبيان، استقصاء، استفتاء أو استطلاع الآراء) (وليد و خالد، 2009، صفحة 05).

ولإنجاز هذه الاستثمار تم الاستعانة بعدة دراسات سابقة: دراسة (عفت ، 2016، صفحة 54)؛

شملت معايير الدراسة التي تم تقسيمها إلى خمسة محاور كما يلي وهذا وفق النموذج الأوروبي للتمييز:

**المحور الأول:** القيادة، **المحور الثاني:** الاستراتيجية، **المحور الثالث:** الموارد البشرية، **المحور الرابع:** الشراكة والموارد، **المحور الخامس:** العمليات،

كما تم اختيار مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما وهذا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما ستقابل كل فقرة من الفقرات المدرجة في محاور الاستثمار بقائمة تحمل الاستجابات الموضحة في الجدول بالإضافة إلى وجوب إعطاء لكل استجابة من الاستجابات درجات ليتم معالجتها وفقا لهذا المقياس وقد كانت على النحو التالي:

**جدول رقم 01: درجات مقياس ليكرت الخماسي**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجات	(1) درجة

**المصدر:** وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، دون ذكر البلد، 2009، ص: 7.

وتم الحصول على المستويات من خلال حساب طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، من 2 إلى 3 مسافة، من 3 إلى 4 مسافة، من 4 إلى 5 مسافة)، و 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80.

-إذا كان المتوسط الحسابي من [1.00 - 1.80] فإن درجة التوفر تكون بدرجة ضعيفة جدا لدى عينة البحث (غير موافق بشدة)،

-إذا كان المتوسط الحسابي من [1.80 - 2.60] فإن درجة التوفر تكون بدرجة ضعيفة لدى عينة البحث (غير موافق)،

-إذا كان المتوسط الحسابي من [2.60 - 3.40] فإن درجة التوفر تكون بدرجة متوسطة لدى عينة البحث (محايد)،

-إذا كان المتوسط الحسابي من [3.40 - 4.20] فإن درجة التوفر تكون بدرجة كبيرة لدى عينة البحث (موافق)،

-إذا كان المتوسط الحسابي من [4.20 - 5.00] فإن درجة التوفر تكون بدرجة كبيرة جدا لدى عينة البحث (موافق بشدة).

وقد تم توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم 02: توزيع الاستثمارات عينة الدراسة واسترجاعها**

الاستثمارات	الاستثمارات	الاستثمارات	الاستثمارات	العينة
الموزعة	المسترجعة	الصالحة	غير الصالحة	
55	47	03	44	

**المصدر:** بالاعتماد على الاستثمارات المسترجعة من عينة الدراسة.

يتضح من الجدول السابق العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة (55 استثمارة)، تم استرجاع منها 47 استثمارة، وعند مراجعة إجابات أفراد العينة تبين أن (03 استثمارة) غير صالحة للتحليل، حيث بقيت 44 استثمارة قابلة لتحليل والاختبار.

- ثبات أداة الدراسة Alpha de Cronbach : ويقصد بها إمكانية الحصول على نفس النتائج حتى لو تم إعادة توزيع الاستثمارة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم

التحقق من ثبات الاستمارة من خلال الاعتماد على اختبار الفاكرونباخ Alpha de Cronbach ، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

N : يمثل عدد الأسئلة. Vi : يمثل التباين لأسئلة المحور. Vt :

يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 03: معامل ثبات أداة الدراسة "الفاكرونباخ"

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ	معامل الصدق	معامل الصدق
المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ	معامل الصدق	معامل الصدق
المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ	معامل الصدق	معامل الصدق
1	القيادة	5	0.845	0.919	0.919
2	الإستراتيجية	5	0.751	0.866	0.866
3	الموارد البشرية	5	0.812	0.901	0.901
4	الشراكة والموارد	5	0.792	0.889	0.889
5	العمليات	5	0.868	0.931	0.931
	معامل جميع محاور الاستمارة	25	0.889	0.942	0.942

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV22

يتضح من الجدول رقم (03) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل أكبر من نسبة 60% حيث بلغت (0.889) مما يدل على أنه إذا أعيد توزيع الاستمارات على نفس العينة فإن نسبة (88.9%) ستكون إجاباتهم نفس الإجابة الأولى، ومما يدل على أن أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة نسبة معامل الصدق حيث بلغت (94.2%) نتيجة عن الجذر التربيعي لمعامل الفاكرونباخ.

### • عرض تحليل نتائج الدراسة

يستعرض هذا البحث التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، وعرض المؤشرات الإحصائية ونتائج تطبيق أدوات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها كالاتي:

عرض تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج **spssv20**.

**الجدول رقم 04 : المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لمعايير إمكانات النموذج للتميز**

#### الأوروبي

الرقم	معايير الممكّنات لنموذج التميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	رتبة الفقرة
1	القيادة	2.8	0.644	متوسط	4
2	الإستراتيجية	2.74	0.631	متوسط	5
3	الموارد البشرية	3.17	0.686	متوسط	1
4	الشراكة والموارد	2.82	0.643	متوسط	3
5	العمليات	2.85	0.710	متوسط	2

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج **spssv20**

يتضح من الجدول رقم (04) حساب المتوسط الحسابي لمحور القيادة والذي قدرت قيمته بـ (2.80)

يتضح من الجدول رقم (04) حساب المتوسط الحسابي لمحور القيادة والذي قدرت قيمته بـ (2.80)، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقراته ما بين (2.48-3.07)، بانحراف معياري إجمالي قدرت قيمته بـ (0.644)، ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، وحسب الوسط الفرضي الذي تقدر قيمته بـ (3)، مما يعني أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على عبارات المحور الأول المتعلقة بالقيادة المستخدمة في المؤسسة، وسيتم تحليل مخرجات هذه النتائج كما يلي:

## 1- تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير القيادة

الجدول رقم 14: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لكل عبارة

من عبارات المحور الأول

رقم العبارة	الفقرة العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رقم
1	لدى الكلية رؤية ورسالة مكتوبة توجه خططها وبرامجها.	2.9	1.171	29.2%	2
2	تشجع إدارة الكلية الأساليب الجديدة للعمل	3.0	1.246	40.5%	1
3	تشارك القيادة الجامعية بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الجامعة.	2.8	1.225	43.4%	3
4	القيادة الجامعية قذوة المرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع	2.4	1.045	42.1%	5
5	يتم اختيار القيادات الجامعية وفق معايير واضحة.	2.6	1.033	38.8%	4
	المتوسط العام للمحور	2.8	0.644	23%	0

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج *spss* v20

بالاعتماد على الجدول رقم (14) تم حساب المتوسط الحسابي لمحور القيادة والذي قدرت قيمته بـ (2.80)، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقراته ما بين (2.48-3.07)، بانحراف معياري إجمالي قدرت قيمته بـ (0.644)، ما يدل على توسط إجابات الأفراد، وحسب الوسط الفرضي الذي تقدر قيمته بـ (3)، مما يعني أن أفراد العينة يميلون إلى المحايدة على عبارات المحور الأول المتعلقة بالقيادة المستخدمة في المؤسسة، وسيتم تحليل مخرجات هذه النتائج كما يلي:

- نلاحظ مما سبق أن المتوسط الحسابي بلغ أعلى قيمة له (3.07) عند العبارة الثانية بانحراف معياري قدرت قيمته بـ (1.246) ومعامل اختلاف بلغت قيمته بـ (40.5%)،

ما يدل على تحايد إجابات أفراد العينة، وبما أن الوسط الفرضي يساوي (3) فإن النتائج تشير إلى أن مستوى تشجع إدارة الكلية الأساليب الجديدة للعمل متوسط.

-أما المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثانية فقدرت قيمته بـ (2.98) وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ (1.171) عند الفقرة رقم (1) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (29.2%) مما يدل على أن إجابات أفراد العينة متوسطة، وبما أن الوسط الفرضي يساوي (3) فإن النتائج تشير إلى أن لدى الكلية رؤية ورسالة مكتوبة توجه خططها وبرامجها.

- حققت مشاركة القيادة الجامعية بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الجامعة. المرتبة الثالثة وسطا حسابيا قدرت قيمته بـ (2.82) وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ (1.225) وبلغت قيمة معامل الاختلاف (43.4%) عند العبارة رقم (3)، وبما أن الوسط الفرضي يساوي (3) يتضح أن الجامعة تشارك القيادة الجامعية بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الجامعة.

-وأتى المتوسط الحسابي الذي قدرت قيمته بـ (2.66) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري (1.033) للعبارة رقم (5) وبمعامل اختلاف (38.8%) مما يوضح توسط إجابات أفراد العينة، لذلك يتم اختيار القيادات الجامعية وفق معايير واضحة.

-حققت العبارة الخامسة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدرت قيمته بـ (2.48) وبانحراف معياري (1.033) ومعامل اختلاف (38.8%) مما يدل على ان إجابات أفراد العينة متوسطة، وهذا يعني أن النتائج تشير إلى انه يتم اختيار القيادات الجامعية وفق معايير واضحة متوسطة.

-وأظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار القيادة أن الجامعة قد حققت معدل مقداره 3من 5 ويشير هذا المعدل إلى أن الجامعة قد وصلت إلى مستوى التطبيق والتوثيق لفقرات معيار القيادة بنسبة 60% أي بفجوة مقدارها 40 % ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أهم نقاط القوة والضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار، كما سيتم تحديد ابرز الفرص أمام الجامعة كي تستطيع الوصول إلى تحقيق كل ما يتعلق بالقيادة وفق النموذج الأوروبي للتميز على النحو الآتي:



أ- **نقاط القوة:** تشجع إدارة الكلية الأساليب الجديدة للعمل وتشارك القيادة الجامعية بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الجامعة، كما انه يتم اختيار القيادات الجامعية وفق معايير واضحة.

ب- **نقاط الضعف:** يوجد ضعف في وجود رؤية ورسالة مكتوبة في الكلية توجه من خلالها خططها وبرامجها وكذلك ضعف في القيادة الجامعية التي قد تكون قدوة المرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع.

#### ت- فرص التحسين:

-مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وتطويرها وتحليل نتائج المراجعة للاستفادة من الجوانب الايجابية لفرص التطوير وتوثيقها يسهل الرجوع إليه  
-لابد من وجود جهود مبذولة كم قبل مدير الجامعة لتطوير الرؤيا والرسالة للجامعة فضلا عن وضع الأهداف لها

#### 4- الخاتمة:

يعتبر نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني داخل المنظمات.  
وأظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة لمعايير الممكنات لهذا النموذج أن نسبة تطبيقه تراوحت ما بين 40 % و 60 % في المؤسسة محل الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدة نقاط، منها:

#### • نقاط القوة:

-يتم توفير الموارد المالية الكافية للجامعة من مصادر متنوعة.  
- تقوم الجامعة بتوضيح العمليات الرئيسية بحيث يقوم كل عامل بدوره في أداء المهام الملقاة عليه وتشجع الجامعة على الإبداع الخلاق في جودة وتنوع الخدمات المقدمة بما في ذلك الاستفادة من التجارب الناجحة لوحدات أخرى كما ان العمليات الرئيسية في الجامعة تتسم بالوضوح للجميع وتؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الجامعة بعين الاعتبار في تطوير إجراءات تقديم الخدمات

-توفر الجامعة كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وبيئة العمل المناسبة، ويحقق نظام العمل في الجامعة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير، وتطوير فرص التعليم المستمر وتفعيله للأفراد والفرق

- تشجع إدارة الكلية الأساليب الجديدة للعمل وتشارك القيادة الجامعية بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الجامعة، كما انه يتم اختيار القيادات الجامعية وفق معايير واضحة.

#### • فرص التحسين:

-التوافق بين السياسات المالية للجامعة مع أهدافها.

-السعي في الحصول على اتفاقيات دولية لاكتساب الخبرات والمعارف المختلفة.

-لابد من الاعتماد نظم لإدارة العمليات والجودة في الجامعة ضمن مواصفات قياسية عالمية تدعم السياسة والاستراتيجية فيها

-العمل بخطة موارد بشرية تقوم على أساس معايير مهنية تتوافق مع أهداف الجامعة وتحقيقها.

-تحديد وتوفير الاحتياجات للموارد البشرية بما يلاءم طاقة الجامعة الاستيعابية.

-مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وتطويرها وتحليل نتائج المراجعة للاستفادة من الجوانب الايجابية لفرص التطوير وتوثيقها يسهل الرجوع إليه

-لابد من وجود جهود مبذولة كم قبل مدير الجامعة لتطوير الرؤيا والرسالة للجامعة فضلا عن وضع الأهداف لها

• **نقاط الضعف:** يوجد هناك ضعف في توافق السياسات المالية للجامعة مع أهدافها، وضعف ضئيل في استخدام العاملين الإداريين التقنية الحديثة في خدماتها مثل (الكمبيوتر، الوسائل الإيضاحية، شبكة الإنترنت، المختبرات. الخ. ويوجد نقص في تبادل الخبرات مع الجامعات المختلفة.

-يوجد ضعف ضئيل في الاستفادة من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة.

-يوجد ضعف في إفراح المجال أمام العاملين في الجامعة لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم على ذلك. كما أن هناك ضعف في الاتصال بالعاملين بهدف اطلاعهم على سياستهم.

-يوجد ضعف في وجود رؤية ورسالة مكتوبة في الكلية توجه من خلالها خططها وبرامجها وكذلك ضعف في القيادة الجامعية التي قد تكون قهوة المرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع.

## 5. قائمة المراجع:

1. محمد مبارك محمد الصاوي. البحث العلمي: أسسه وطريقة كتابته. القاهرة: المكتبة الأكاديمية. (1992).
2. أحمد ح. ا. ..مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. (2005)
3. أحمد م. ..إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية(1999) .
4. حسن لارا .. التقييم الذاتي للمستشفيات العامة باستخدام نموذج EFQM للتميز، دراسة حالة مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.(2014).
5. زياد، أ. ا. ..مجتمع الدراسة والعينات. الأردن، مديرية لواء البتراء.(2001)
6. عادل ح. ،. مؤيد س. ا. ..إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي. الأردن: جدار للكتاب العالمي.(2009)
7. عبد الحميد عارف عالية .. النموذج الأوروبي للجودة كمدخل لتطوير الأداء. المجلة العربية للإدارة(02)، 23-24. (2013)
8. عبد الرحيم الهيتي خالد . إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي". الأردن: دار وائل. (2003).
9. عبد الكريم عايشة . (بلا تاريخ). تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية(23)، 459.
10. عبدالرحمان وليد ، و الفرا خالد.. تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS . الندوة العالمية للشباب الإسلامي (صفحة 05). الاردن: إدارة البرامج والشؤون الخارجية. (2009)

11. فوزي أيوب الشيخ زيد ، و محمد ياسين الحديثي بسام . دور نظم المعلومات الإدارية في تقييم أداء الموظفين السنوي66. المجلة العراقي(03). (2019).
12. قدرى حسن محمد .. إدارة الأداء المتميز، الطبعة2014/2015.. الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة. (2015)
13. محمد العيسوي عبد الفتاح ، و محمد العيسوي عبد الرحمان . مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث. مصر: دار الراتب الجامعية. (1997).
14. ياسر عبد المجيد الشوا عفت .. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التمي. غزة: الجامعة الإسلامية، جامعة غزة. (2016)