

درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز
الأكاديمي لجامعة أم القرى في ضوء نموذج التوجهات
الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين

د. منى بنت حسن الأسمر

قسم الإدارة التربوية والتخطيط – كلية التربية
جامعة أم القرى



درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين

د. منى بنت حسن الأسمر

قسم الإدارة التربوية والتخطيط – كلية التربية
جامعة أم القرى

تاريخ تقديم البحث: ٢٨ / ١ / ١٤٤٠ هـ تاريخ قبول البحث: ٢٤ / ٧ / ١٤٤٠ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، وقد استطلعت فيها رأي (٢٩٨) عضواً وعضوة من الهيئة التدريسية. وقد دلت النتائج على أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي بوجه عام - جاءت عالية. كما جاءت درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة للتميز في قيادة التغيير الأكاديمي والإداري، والبرامج الأكاديمية، والمجال البحثي، وإدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها، وخدمة المجتمع والتركيز الداخلي، وأنظمة التقييم والمحاسبة - عالية أيضاً. في حين جاءت تقديراتهم لدرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز في التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي، وإعداد وتطوير الهيئة التدريسية، ورعاية الطلاب وتنمية المهوبة والإبداع لديهم، والمرافق والخدمات الجامعية - متوسطة. وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات الهادفة؛ لتوفير وممارسة التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى.

الكلمات المفتاحية: تميز قيادة التغيير الأكاديمي، التميز في المجال البحثي، التميز في إدارة

المعرفة ونشرها وتوظيفها.



المقدمة:

تعد الجامعات الركيزة الأساسية لتطوير وتنمية المجتمع في كافة مجالاته؛ الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والتكنولوجية، المحققة لتقدمه ورفاهيته. وقد شهد القرن الماضي بداية الاهتمام بجودة الجامعات، وتميزها، فتحقيق الأهداف في مستوياتها لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الجامعات، وإنما أصبح الوصول إلى التميز في الأداء هو الغاية المنشودة، فظهرت تنظيمات اهتمت بالبحث عن أفضل الأساليب؛ للارتقاء بأداء الجامعات، وتطويرها، وصولاً إلى مستويات يرغب المستهدف الوصول إليها؛ ضماناً لبقائها واستمرارها، فوضعت هذه التنظيمات نماذج للتميز، ورصدت لها الجوائز؛ ومنها: المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (EFQM)، وبرنامج بالدريج لتمييز الأداء (BPEP)، وجائزة مالكوم بالدريج للجودة (EDA). وركزت نماذج التميز - بوصفها منظومة متكاملة، ومتفاعلة - مع توجهات استراتيجية محددة، ترصد حركة الجامعة، ودرجة اقتربها، أو بعدها عن مستويات الأداء المتميز؛ لمساعدتها على تقييم أدائها، وبالتالي توجيه جهودها نحو التحول إلى التميز الأكاديمي. ومن ثم ظهرت فكرة التصنيف العالمي للجامعات، فأنشئت جهات وهيئات مستقلة؛ للحكم على تميز الجامعات، وترتيبها محلياً وعالمياً، بناء على مجموعة من المعايير والمؤشرات.

وقد أكد Wooldridge (٢٠٠٥) أن سر نجاح الجامعات الأمريكية، وريادتها عالمياً، ووصولها إلى مستويات ومراكز عليا في التصنيفات العالمية - هو وجود رؤية استراتيجية واضحة، وفق آليات إدارية اتسمت بالمرونة،

والابتكار؛ مكنتها من استقطاب أفضل القيادات، وأساتذة الجامعات، واختيار أفضل الطلاب، إضافة إلى امتلاكها للحرية الكاملة، وذلك على مستوى تصميم برامجها بما يتفق مع التغيرات الدولية، أو على مستوى إدارة أصولها المالية. أما الفقهاء (٢٠١٢م) فأثبت أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم من جهة، وتحقيق الجامعات للميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال تزويد الطلبة بالتجارب التعليمية المتميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء، وفق معايير الجودة، وتوفير بيئة دراسية داعمة للتنوع، والإبداع، وتعزيز الأنشطة التعليمية المعززة للإبداع والابتكار، والتفكير الناقد. وتوصل (Qawasmeh & Al-Bourini ٢٠١٦) إلى أهمية التميز الأكاديمي باعتباره أحد مؤشرات الأداء، التي تدل على جودة الخدمات المقدمة من الجامعة؛ مما يسهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والعاملين، وتحقيق سمعة جيدة لها، وبمكناها كذلك من تحقيق الميزة التنافسية.

وقد أولت حكومة المملكة العربية السعودية، بقيادة خادم الحرمين الشريفين الاهتمام لتميز الجامعات السعودية لكونها الجهة المحركة لدفة التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال مخرجاتها البشرية والعلمية؛ فجاءت أبرز الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠م أن تصبح خمس جامعات سعودية من بين أفضل ٢٠٠ جامعة في التصنيف العالمي للجامعات. ولتستطيع الجامعات السعودية أن تحقق هذا الهدف الاستراتيجي، عليها أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية، وأن تمتلك المرونة والديناميكية، الأمر الذي

يتطلب وجود قيادات تغيير، ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل؛ لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي، والثقافي، والبحثي، والمهني، والمجتمعي، وتعزز ثقافة الجودة والتميز الأكاديمي، وتُحدث هياكلها التنظيمية، وتُغير نظمها التقليدية (الهادي، ٢٠١٣م)؛ لتعزيز مركزها التنافسي، فضلاً عن الاستجابة لتوقعات الطلاب والمجتمع، والدولة، وتحسين معدلات إنتاجيتها.

وفي هذا السياق، وضع آل زاهر السلاطين (٢٠١١م) نموذجاً للجامعة المتميزة، صاغ فيه رؤية الجامعة المتميزة، التي تمثلت في ظهور اسم الجامعة وشخصيتها، محلياً، وإقليمياً، وعالمياً، وأن تصبح مركزاً علمياً واستشارياً، وأن تحقق التميز في جميع أنشطتها؛ والمتمثلة في: مجال التدريس، والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والخدمات المتميزة، والرعاية الأكاديمية للطلاب، ودعمهم علمياً، وإشرافياً، كما وضع نموذجاً للتوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة، تكون من عشرة توجهات، لا بد لأي جامعة أن تلتزم بها؛ لتحقيق تميزها أكاديمياً.

ولما لجامعة أم القرى من أهمية استراتيجية؛ لكونها تخدم أهم أهداف الخطط التنموية، والداعية إلى المساهمة، في التنمية المجتمعية المستدامة - فقد أنشئت وكالة الجامعة للتطوير وريادة الأعمال؛ لوضع الخطط الاستراتيجية، التي تجمع بين رفع مستوى جودة مخرجاتها؛ لتلبي حاجات سوق العمل، والمساهمة في التنمية المجتمعية، بدءاً بالعمل للحصول على الاعتماد الأكاديمي، واستمراراً للحصول على التميز العالمي، وصولاً إلى مصاف الجامعات العالمية.

١. وقد كان من أبرز نجاحات الوكالة وضع لبنة الأساس لمشروع التأسيس للجودة، والتأهل للاعتماد الأكاديمي، وتدشين أنظمة الجودة، ووضع الخطط الاستراتيجية، وتعزيز مبدأ التطوير، والتحسين المستمر؛ لرفع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة، وبالتالي تحقيق ما تصبو إليه رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

ولتتمكن جامعة أم القرى من تحقيق التميز الأكاديمي، لا بد أن تبدأ أولاً بتحديد درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية، التي تعتبر نقطة انطلاقاً للوصول إلى الهدف المنشود؛ لذا جاءت هذه الدراسة مساهمة في تحديد درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة، لآل زاهر السلاطين؛ لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى.

مشكلة الدراسة:

رغم المحاولات الجادة التي تبذلها الجامعات، سواء على المستوى العالمي، أو الإقليمي، أو المحلي للارتقاء بمستوى أدائها سعياً نحو التميز، إلا أن النظرة العالمية تشير إلى أن الجامعات ما زالت بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق التميز؛ إذ إن هناك العديد من الدراسات التي تؤكد تدني جودة، ونوعية المخرجات الجامعية، وعدم مواءمتها لمتطلبات التنمية، وحاجات سوق العمل، ويعود ذلك إلى أن مستوى تميز الأداء الجامعي الذي ما زال لا يرقى إلى المستوى المطلوب، على الرغم من اتفاق القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس على أهمية معايير التميز وواقعيتها، وإمكانية تطبيقها (النعيمي

وآخرون، ٢٠١٠م وآل زاهر السلاطين، ١٤٣٥هـ). وأكد كل من (٢٠١٦م) Qawasmeh & Al-Bourini على أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة جدارا بالأردن في القيادة، والأفراد، والسياسات، والاستراتيجيات، والعلاقات، والموارد، والعمليات، ونتائج الأفراد والعملاء، والمجتمع، والأداء الكلي - كل ذلك لا يرقى إلى المستوى المطلوب. ورأى المدو (٢٠١٦م) أن مستوى تميز الأبحاث العلمية، وخدمة المجتمع، يعتبر متوسطاً. واتفق معه (٢٠١٧) Ofoegbu & Along على أن هناك ضعفاً ملحوظاً في مستوى تميز البحث العلمي، والعلوم والتقنية، وفي التدريب، والخدمات، وفي مستوى الحرية الأكاديمية، وقبول الطلاب على أساس الجدارة. ويعود ذلك إلى عدم توافر قنوات فكرية، تتبنى التميز الصادق، ومقومات التغيير وإداراته، وعدم استقلالية الجامعات، وعدم امتلاكها للحرية الأكاديمية في التجديد والتغيير، بالإضافة إلى عدم تبني أهداف استراتيجية للتميز، بما يسهم في الارتقاء بها إلى مصاف الجامعات العالمية (القطب، ٢٠٠٨م).

وقد رأى العاني (٢٠٠٩م) أن الجامعات ما زالت بحاجة إلى قيادات تغيير، تتجاوز التحديات، وتقابلها بتفكير علمي؛ الأمر الذي سيمكنها من قيادة التميز في إدارتها ومناشطها، وتبني أهداف واضحة، وإيجاد التكامل بين كل من: التخطيط، والتطوير، والتقييم المستمر، والاحتفاظ بالقيادة المتميزين. فجامعاتنا ما زالت تعاني من نقص واضح في تكامل نظم المعلومات، وقواعد البيانات؛ مما يصعب عليها تغطية جميع أنشطتها؛ لذا فهي غير قادرة على توفير دلائل موثقة تؤكد صحة الإجابات عن التقييم الذاتي

(الدجني، ٢٠١٠م). ويتفق معه آل زاهر السلاطين وآخرون (١٤٣١هـ) في عدم توافر أدلة موثقة عن أداء الجامعة، ونماذج توجه التميز النوعي، وما ذلك إلا لضعف الإمكانيات العلمية وضعف الباحثين، وقصور مؤشرات الأداء. وتعد جميعها عائقاً لعملية التميز الأكاديمي. بينما أرجع الصمادي (٢٠١٧م) ذلك إلى ضعف توافر قواعد البيانات العالمية الإلكترونية. وقد اتفق مع الآراء السابقة كل من (٢٠١٦م) Qawasmeh & Al-Bourini، والجعبري (٢٠٠٩م)، في أن ضعف مستوى التميز الجامعي يعود إلى عدم الاهتمام بالتقويم الذاتي بشكل دوري. أما اللوقان (٢٠١١م) فأرجع ذلك إلى عدم توافر وحدات مخصصة لرعاية التميز في غالبية الجامعات السعودية. والمتفحص لموقع الجامعات السعودية عامة، وجامعة أم القرى خاصة، في التصنيفات العالمية، يلاحظ تأخر ترتيبها؛ فبناء على التقرير الأخير لمركز University Ranking Webmetrics of ٢٠١٨، احتلت جامعة أم القرى المركز الخامس محلياً؛ بينما حصلت على المركز (١٤٥٥) دولياً، والمركز (١٨٨٤) في التميز، وفي تصنيف QS حصلت على المركز الثامن عشر محلياً، و(٦٠٠-٥٥١) عالمياً.

مما سبق، يتضح أن غالبية الجامعات العربية عامة، والسعودية خاصة، ما زالت تواجه العديد من التحديات، التي تجعلها بحاجة إلى إعادة النظر في سياساتها، ونظمها، وبرامجها الحالية، وأن تأخذ بالتوجهات الاستراتيجية، التي تمكنها من الارتقاء بمستوى أدائها؛ للوصول إلى مصاف الجامعات العالمية؛ لضمان استمرارها. ولقد انبثقت فكرة هذه الدراسة من مشكلتها، التي

تلخصت في ندرة الدراسات التقييمية التي تحدد درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة؛ لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة، لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية.

أسئلة الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
ما درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى بوجه عام في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟
وتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

س ١: ما درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي اللازم لتميز قيادة التغيير الأكاديمي، والإداري بجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

س ٢: ما درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي اللازم، لتميز البرامج الأكاديمية بجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

س٣: ما درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي اللازم لتميز المجال البحثي بجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

س٤: ما درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي اللازم للتميز في التدريس، والتعلم الإلكتروني، والافتراضي بجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

س٥: ما درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي اللازم للتميز في إعداد وتطوير الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

س٦: ما درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي اللازمة للتميز في رعاية الطلاب، وتنمية الموهبة، والإبداع لديهم بجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

س٧: ما درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي اللازم للتميز المرافق والخدمات الجامعية بجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

س٨: ما درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي اللازم لتميز إدارة المعرفة، ونشرها، وتوظيفها، بجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

س٩: ما درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي اللازم للتميز في خدمة المجتمع، والتركيز الخارجي بجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

س١٠: ما درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي اللازم لتميز أنظمة التقييم، والمحاسبة بجامعة أم القرى، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى بوجه عام، تبعاً لاختلاف النوع.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية

اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى بوجه عام، تبعاً لاختلاف الدرجة العلمية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى بوجه عام، تبعاً لتولي مناصب إدارية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى بوجه عام، تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الجامعة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الآتي:

١. تحديد درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى بوجه عام، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية.

٢. تحديد درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى في قيادة التغيير الأكاديمي والإداري، والبرامج الأكاديمية، والمجال البحثي، والتدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي، وإعداد وتطوير الهيئة التدريسية، ورعاية الطلاب وتنمية المهوبة والإبداع

لديهم، والمرافق والخدمات الجامعية، كذلك إدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها، وخدمة المجتمع والتركيز الخارجي، وأنظمة التقييم والمحاسبة، في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية التطبيقية:

تتضح أهمية الدراسة الحالية في كونها إحدى المحاولات الجادة، التي تمثل أساساً ضرورياً؛ لمساعدة المسؤولين ومتخذي القرار في جامعة أم القرى لاتخاذ القرارات اللازمة؛ للتحسين والتطوير، والارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة لمجتمعها. وكذلك إعداد أطر بشرية متخصصة، ومبدعة، ومدربة جيداً، ولديها القدرة على المنافسة في السوق المحلي، والإقليمي، والعالمي، وذلك من خلال ما ستتوصل إليه من نتائج، ستحدد درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية، التي جاءت في نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين؛ الأمر الذي سيسهم في تحديد نقاط القوة والضعف؛ ليتمكن المسؤولون في مواقع اتخاذ القرار بوكالات الجامعة - كل حسب تخصصه - من دعم نقاط القوة، وممارسة مؤشرات وآليات التوجهات الاستراتيجية، خاصة وأن جامعة أم القرى تضع ضمن توجهاتها المستقبلية تعزيز قدرتها التنافسية، سواء على المستوى المحلي، أو الإقليمي، أو العالمي؛ لتكون واحدة من أفضل ٢٠٠ جامعة دولية في ٢٠٣٠م، الأمر الذي يتطلب تكثيف الجهود؛ لإحداث تغييرات جوهرية، وتحديث بنية العمليات؛

لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة بها، وتحقيق تميزها الأكاديمي، بما يخدم رؤيتها المستقبلية، ويعزز ميزتها التنافسية.

ثانياً: الأهمية النظرية: قد تسهم هذه الدراسة في التنظير بالمزيد من البنية المعرفية لموضوع التميز الأكاديمي بالجامعات، باعتباره من الموضوعات المطلوبة للمكتبات العربية التربوية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى بوجه عام، وفي: قيادة التغيير الأكاديمي والإداري، والبرامج الأكاديمية، والمجال البحثي، والتدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي، وإعداد وتطوير الهيئة التدريسية، ورعاية الطلاب وتنمية الموهبة والإبداع لديهم، والمرافق والخدمات الجامعية، وإدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها، وخدمة المجتمع والتركيز الخارجي، وأنظمة التقييم والمحاسبة بوجه خاص - وهي التوجهات الاستراتيجية العشرة، التي استمدت من نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين، وتمثل الممكنات والنتائج، تبعاً للنموذج الأوروبي للتميز.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع رأي عينة من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى المتواجدين على رأس العمل فترة توزيع أداتها.

الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة، على شطري الطلاب بالعبادية، والطالبات بالزاهر، بمدينة مكة المكرمة.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ.

مصطلحات الدراسة:

التوجهات الاستراتيجية:

عرفها آل زاهر السلاطين (٢٠١١م:١٠٧) بأنها: "الجهود التي تبذلها الجامعات العالمية المتميزة؛ لتحديد توجهها المستقبلي، وفق خطط مدروسة، أو منهجية علمية، تهتم بطرح رؤيتها وخططها حيال التميز الأكاديمي، وتحدد المجالات، والمعايير المهمة، التي يجب التركيز عليها، وكذلك الآليات، والمؤشرات ذات العلاقة بها". وعرفت إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: الأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى، التي تحمل في طياتها مجموعة من المعايير والمؤشرات، والآليات اللازمة؛ لتحقيق تفوق وتميز جامعة أم القرى على نظرائها في: قيادة التغيير الأكاديمي، والبرامج الأكاديمية، والمجال البحثي، والتدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي، وإعداد وتطوير هيئتها التدريسية، ورعاية الطلاب وتنمية مواهبهم وإبداعاتهم، والمرافق والخدمات الجامعية، وإدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها، وخدمة المجتمع والتركيز الخارجي، وأنظمة التقييم والمحاسبة.

التميز الأكاديمي:

عرف (Lehigh ٢٠٠٨) التميز الأكاديمي بأنه: التمكن من محتوى المعرفة، وتحليلها وتطبيقها، وامتلاك مهارات إبداعية؛ لاستعمالها بكفاءة في مجالات التدريس، وخدمات الطلاب، والمشاركة، والنمو المهني والشخصي، والعقلي للطلاب على اختلاف اهتماماتهم. وعرف التميز الأكاديمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: تفوق جامعة أم القرى على نظرائها، من خلال تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها؛ لتصبح متميزة في: قيادة التغيير الأكاديمي والإداري، والبرامج الأكاديمية التي تقدمها، والمجال البحثي، والتدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي، وإعداد وتطوير هيئتها التدريسية، ورعايتها لطلابها وتنمية مواهبهم، وما توفره من مرافق وخدمات، وإدارتها للمعرفة ونشرها وتوظيفها، وما تقدمه من خدمات للمجتمع والتركيز الخارجي، وأنظمتها للتقييم والمحاسبة بما يحقق إنجازات ذات كفاءة وفاعلية، ويرضي كافة العملاء، وأصحاب المصلحة داخل وخارج الجامعة.

الإطار النظري

ينظر الباحثون إلى التميز الأكاديمي على أنه الممارسة الباهرة لإدارة الجامعة من قبل القيادات، التي تصيغ وتوجه السياسات، والاستراتيجيات، وتهتم بالنتائج، والتوجه للعميل، والإدارة بالحقائق، وتنمي الموارد البشرية، والمادية والمالية، ونظم المعلومات، والعمليات الداخلية المختلفة، وتستمر في الإبداع والتحسين، وتطور مشاركتها، ومسؤولياتها الاجتماعية؛ لتضمن رضا جميع المستفيدين منها؛ من طلاب، وأعضاء هيئة تدريس، وموظفين، وأرباب سوق العمل (Jankal & Jankalova، ٢٠١٦). أما درويش (٢٠٠٦م) فقد

عرف التميز الأكاديمي بأنه: مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل، والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة، تركز على تقديم أفضل الخدمات، من خلال القيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات، والحقائق، وتطوير العمليات، ومشاركة الموارد البشرية، والتحسين المستمر، والابتكار، وبناء شراكات ناجحة.

من التعريفات السابقة، يتضح أن مفهوم التميز الأكاديمي ينظر إليه على أساس تفوق الجامعة في جميع ممارساتها على مثيلاتها، وتحقيق أداء يفوق توقعات العملاء والمستفيدين منها، ويحقق استدامة النتائج الباهرة؛ فهو مفهوم شامل ومترابط، وغير قابل للتجزئة؛ أي أنه لا يمكن تصور جامعة متميزة في مجال معين، بينما يقل أداؤها في مجالات أخرى، ويعود الفضل في ظهور مفهوم التميز إلى بروز أربعة مداخل إدارية؛ هي:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية: وهي منهج فكري، يساهم في رسم الاتجاه العام للجامعة، وتصميم رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وتحديد غاياتها، وأبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها؛ إذ تستخدم الإدارة الاستراتيجية أسلوب التحليل التنافسي كمدخل لمعرفة تميز الجامعة مقارنة بغيرها، وذلك من خلال معرفة مواطن الضعف، والقوة، والفرص والمخاطر، "فهي تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة" (ياسين، ٢٠١٠م).

ثانياً: إعادة الهندسة (المهندرة): وهي منهج للتفكير الابتكاري لدى القيادات العليا، يعتمد على التغيير الجذري في عمليات المنظمة؛ لتطوير الإنتاجية كمّاً ونوعاً؛ لتحقيق رغبات أصحاب المصالح المختلفة (يوسف، ٢٠١٦م)، لإعادة الهندسة ليست تعديلاً إدارياً، أو تغييراً تنظيمياً في الوضع الحالي. بل تجديداً للعمليات القائمة. كما أنها قابلة للتطبيق في كافة أنواع العمليات، والمنظمات. فهي ثورة للتخلي عن كل قديم (عقيلي، ٢٠٠١م).

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة: وهي مدخل فكري، يهدف إلى تأمين جودة الجامعة في جميع عملياتها، معتمدة على تكامل الأنشطة، ومشاركة جميع الأطراف المعنية؛ للتحسين، والتطوير المستمر (السلمي، ٢٠٠١م).

رابعاً: القياس المقارن بالأفضل: وهو البحث المستمر عن أدوات لقياس أداء الجامعة الحالي في جميع ممارساتها، وما تقدمه من خدمات، ومقارنتها مع أدائها في الأعوام السابقة، ومع أداء جامعات أخرى، تفوقها في الأداء؛ للتعلم منها، والتفوق عليها (يوسف، ٢٠١٦م).

ويعد الظهور الحقيقي للتميز الأكاديمي عندما ظهرت نماذج التميز، التي أنشئت وطورت، من خبرات ونجاحات أكبر المنظمات العالمية؛ للبحث عن أساليب حديثة للارتقاء بأداء المؤسسات، وتطويرها، وصولاً إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف ذوي المصلحة، ضمناً لبقائها واستمرارها؛ لتشكيل إطار عمل، يساعد المؤسسات على تحقيق التميز في جميع أنشطتها، ومبادراتها، في حدود إطار الجودة الشاملة، مركزة على قياس درجة التزام

المنظمات بتطبيق مبادئ التميز. ومن أبرز هذه النماذج، نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) الذي أفرز عدة عناصر، كان لها دور بارز في تحقيق التميز لأبرز الجامعات العالمية. كما كان لظهور نموذج تميز الجامعة السعودية، لآل زاهر السلاطين عام ١٤٣٥هـ دور بارز في تحديد التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة، من هذا المنطلق فقد استندت هذه الدراسة في إطارها النظري على النموذج الأوروبي للتميز، ونموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة، لآل زاهر السلاطين، كأساس نظري لها؛ لتحديد درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة؛ لتحقيق التميز الأكاديمي، لجامعة أم القرى.

النموذج الأوروبي للتميز:

صدر النموذج الأوروبي للتميز عام ١٩٩١م من قبل الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) European Foundation for Quality Management التي طوره، وحدثته، ونشرت تقنياته وعناصره، ومنحت جوائزها، التي أطلقت عام ١٩٩٥م. وفي عام ١٩٩٩م أطلق نموذج التميز لقطاع التعلم العالي، الذي حُذث عام ٢٠٠٣م من قبل بعض الجامعات الأوروبية والبريطانية؛ ليصبح الأداة العملية، التي تساعد مؤسسات التعليم العالي على تأسيس أنظمة إدارية، لتقييم واقعها، ومن ثم تحديد أولويات فرص التحسين؛ لتعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز (Egan , ٢٠٠٣). وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة، من العاملين، والمجتمع بأسره - إنما يتحقق من خلال القادة، الذين يصيغون،

ويوجهون السياسات، والإستراتيجيات، والموارد البشرية، ويستثمرون العلاقات، ويديرون العمليات المختلفة بالمنظمة (ميرغني، ٢٠١٥م).

مكونات النموذج الأوروبي للتميز:

أولاً: المفاهيم الأساسية للتميز:

حدد غنيم (د.ت) ثمانية مفاهيم أساسية للتميز. وإن تقديم نظرة شمولية يمكن الجامعة، من تحقيق أسس التميز، والتي تمثلت في:

١. إضافة قيمة للمستفيدين Adding Value for Customers -: وتحقق من خلال فهم القيادات الجامعية لاحتياجات، وتوقعات المستفيدين، والاتفاق على تليبيتها.

٢. بناء مستقبل مستدام Creating a Sustainable Future -: ويتحقق من خلال قدرة القيادات الجامعية على التأثير الإيجابي، على أداء المجتمعات، باختلاف ظروفها الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية.

٣. تطوير القدرة المؤسسية Developing Organizational Capability -: وتحقق من خلال قدرة القيادات الجامعية على تبني عمليات التغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.

٤. تسخير الإبداع والابتكار - Harnessing Creativity and Innovation: إن التحسين المستمر من خلال الابتكار المنهجي، والإبداع سيساهمان، في زيادة قيمة الجامعات المتميزة، ورفع مستويات أدائها.

٥. القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة - Leading with Vision, Inspiration & Integrity: وتتمثل فيما تمتلكه القيادة الجامعية، من قيم وأخلاق، تمكنها من تشكيل المستقبل وتحقيقه.

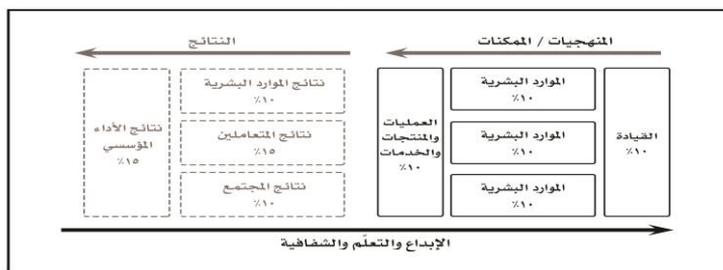
٦. المرونة الإدارية Managing with Flexibility: وهي قدرة القيادة الجامعية على تحديد الفرص والتهديدات والاستجابة لها، والتكيف مع التغيير بفعالية وكفاءة.

٧. النجاح من خلال مواهب وقدرات الأفراد Succeeding through the Talent of People أي الاهتمام بالأفراد وتمكينهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأهدافهم الشخصية.

٨. استدامة النتائج الباهرة - Sustaining Outstanding Results: إن استمرار الجامعة في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة على المدى القريب، والبعيد في إطار بيئتهم التشغيلية، سيحقق نجاحاً باهراً، وستحافظ بذلك الجامعة على تميزها. ويفترض أن النتائج المتميزة تتحقق، من خلال تبني منظومة متكاملة، من الممارسات، ومواصلة الابتكار والابداع، في تحسين هذه الممارسات.

ثانياً: عناصر التميز: التي تظهر في الشكل الآتي.

الشكل رقم (١): عناصر نموذج التميز الأوروبي (EFQM)



المصدر: الزواوي، نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

يتضح من الشكل (١) أن هناك (٩) عناصر للنموذج الأوروبي للتميز، منها خمس سميت الممكنات، وهي المعايير التي تركز على الأعمال، التي يتطلب من الجامعة ممارستها لدعم أدائها؛ لتطوير وتنفيذ استراتيجياتها وتمكنها، من تحقيق التميز. هي: القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والشراكة والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات. وهناك أربع نتائج، وهي ما تحققة الجامعة من نتائج وإنجازات كنتائج الموارد البشرية، والمتعاملين، والمجتمع، والأداء المؤسسي.

ثالثاً: آلية التقييم الرادار (RADAR): وهي أداة تستخدم لتقييم المنهجيات الممكنة للنظام الإداري، وقيمه الابتكارية، بأساليب كمية، وتسجيل النقاط، وتستند على دورة التحسين والتعلم المستمرين، وتتكون من خمس مراحل؛ هي:

١. تحديد النتائج (Results) أو الأهداف المراد تحقيقها، كجزء من استراتيجيتها. (ماذا نحاول أن نحقق؟).

٢. الإعداد والتخطيط والتطوير ((Plan and Develop Approaches) لمجموعة متكاملة، من المنهجيات السليمة، لتحقيق الأهداف المطلوبة حالياً ومستقبلاً (كيف نحقق ذلك؟).

٣. تطبيق (Deployment) المنهجيات بأسلوب منظم؛ لضمان التنفيذ (كيف وأين ومتى تم التطبيق؟).

٤. تقييم (Assessment) المنهجيات المطبقة بمراقبة وتحليل نتائج أنشطة التعلم المستمر (كيف يمكن قياس الفاعلية؟)

٥. مراجعة (Review) وتحسين المنهجيات المطبقة (ما التحسينات التي يمكن

ان نقوم بها؟) (www.efqm.org).

ويهدف النموذج الأوروبي للتميز إلى تحقيق عدة أهداف حسب الطريقة، التي تستخدمها المنظمة، وعلى وجه الخصوص يعد النموذج مرجعيةً لتمكين المنظمات، من تطوير أهداف ملموسة، قابلة للقياس؛ لمساعدتها على تحديد وفهم الطبيعة التنظيمية لأعمالها، والروابط الرئيسة، وعلاقات السبب والأثر، إضافة إلى استخدام النموذج أداةً؛ لتشخيص الأداء الراهن بوصفه منطلقاً لنيل جائزة التميز الأوروبي. ويحقق استخدام النموذج الأوروبي لإدارة التميز العديد من الفوائد والإيجابيات؛ منها: التعاضد التنظيمي، من خلال تحقيق التكامل، بين أصحاب المصلحة، والتركيز على أهداف متعددة، وعناصر ومستويات ذات أولويات، والحد من المشكلات المتكررة. كما أنها أداة لعرض التزام الإدارة بالتحسين المستمر، وبناء صورة قوية للمنظمة، في الداخل؛ مما يدل على أن إدارة التغيير تتم بشكل فاعل (Dutt, al :٢٠١٢).

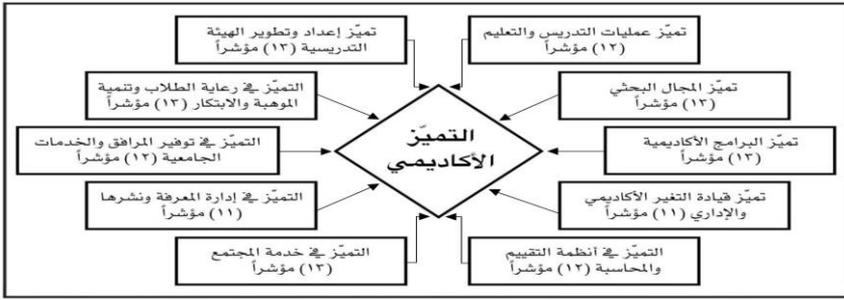
نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين:

وضع هذا النموذج آل زاهر السلاطين عام ٢٠١١م من خلال تحليل ومراجعة، ودراسة فاحصة لنتائج البحوث، والدراسات السابقة، وتجارب وممارسات الجامعات العالمية المتميزة أكاديمياً، توصل من خلالها إلى أن هناك مجموعة من المعايير، التي التزمت بها الجامعات العالمية المتميزة أكاديمياً، فقام بإعادة دمجها، وتنقيحها وهيكلتها، للبعد عن التداخل، والازدواجية، وعرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، والخبراء المتخصصين لتقويمها، واقترح

توجهات استراتيجية، تبرز من رسالة ورؤية، ومعايير الجامعة المتميزة. وحدد عشرة توجهات استراتيجية للجامعة المتميزة، وتم بناء المؤشرات، والآليات الخاصة بكل توجه، وفق رؤية متكاملة، لتناسب واقع الجامعات السعودية، وأدوارها والشكل رقم (٢) يوضح تلك التوجهات الاستراتيجية.

شكل رقم (٢)

نموذج آل زاهر السلاطين للتوجهات الاستراتيجية للجامعات المتميزة



المصدر: آل زاهر السلاطين (١٤٣٥هـ) تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي. وعرف آل زاهر السلاطين (٢٠١١م) التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتميز الجامعة، من خلال تبني آليات ومؤشرات تساهم في تحقيق التميز الأكاديمي، تمثلت في الآتي:

١. التميز في قيادة التغيير الأكاديمي والإداري: التي تؤكد على وجود قيادة داعمة للتغيير التحويلي، تقبل الأفكار، والرؤى المقترحة، من الكليات، وأعضاء الهيئة التدريسية، وتحققها.
٢. التميز في البرامج الأكاديمية: التي تؤكد على وجود رغبة وجدية الجامعة في تحقيق التميز، فيما تقدمه، من برامج أكاديمية لجميع المراحل التعليمية.

٣. التميز في المجال البحثي: الذي يؤكد على جهود الجامعة لتحسين جودة البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وطلاب الدراسات العليا.
٤. التميز في عمليات التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي: مما يؤكد على البراعة في اختيار وتنويع عمليات التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي، التي تناسب المناهج الأكاديمية، وفق معايير الجودة العلمية.
٥. التميز في إعداد وتطوير الهيئة التدريسية: التي تؤكد على جهود الجامعة في استقطاب، وإعداد، وتطوير هيئة التدريس؛ لتنمية مهارات التميز التدريسي، والخدمي، والمهني لديهم؛ تحقيقاً للرعاية العلمية، والبحثية والتربوية للطلاب.
٦. التميز في رعاية الطلاب وتنمية الموهبة والإبداع لديهم: التي تؤكد على جهود الجامعة في رفع مستوى جودة مخرجاتها، وفقاً لأرقى معايير الأداء العالمي، من خلال رعايتهم، وتنمية مواهبهم، وإبداعاتهم.
٧. التميز في توافر المرافق والخدمات الجامعية: مما يؤكد على حرص الجامعة على تأمين وتطوير الخدمات والمرافق الجامعية.
٨. التميز في إدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها: عن طريق التأكيد على جهود الجامعة في بناء أنظمة متقدمة في إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني والافتراضي؛ لإبراز إمكاناتها.
٩. التميز في خدمة المجتمع والتركيز الخارجي: التي تؤكد على حرص الجامعة على جودة كل ما تقدمه، من برامج، وبحوث، واستشارات، ودورات

تدريبية، للمؤسسات المجتمعية، والإفادة من الكفاءات، والقدرات العلمية والبحثية.

١٠. التميز في وجود أنظمة للتقييم والمحاسبة: مما يؤكد على امتلاك الجامعة لعدد من المقاييس العلمية والمحكية، التي تحقق تميز أنظمة المحاسبة والتقييم لكافة مناسطها.

كما أن آل زاهر السلاطين (٢٠١١م) قد اقترح أساليب إدارة التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة، من خلال:

١. إيجاد هيئات ومعاهد عليا توجد، وترعى وتنظم، مبادرات التميز في التعليم العالي، والجامعي.

٢. تضمين تنظيمات متميزة، ضمن هياكل الجامعات التنظيمية، تساهم في تنشيط التعاون، والشراكة بين الجامعات وكلياتها مع المؤسسات البحثية، والاقتصادية، والمجتمعية.

٣. بناء فرق عمل متخصصة، لإدارة فعاليات برامج التميز في الجامعات حسب الاختصاص، يتولى قيادتها ذوو القدرة البحثية، والعلمية، وتشمل منسقين ومشرفين ومساعدين.

٤. تجتمع فرق التميز بصورة دورية؛ لمناقشة السياسات، والأهداف الموضوعية، وسبل تنفيذها بكفاءة، وبمستوى عال من الجودة.

٥. الاستفادة من نتائج بحوث أعضاء هيئة التدريس ذات الجودة العالية في تطوير عمليتي التدريس، والتعلم.

٦. منح جوائز مادية ومعنوية للبرامج، والمبادرات، وللجهود الأكاديمية الفردية، والمشاركة، المتميزة في مختلف التخصصات الإنسانية، والعلمية.
٧. إدارة برامج التميز، وتقديم الدعم الكافي.
٨. وجود رؤى مشتركة، وواضحة لدى أعضاء إدارة برامج التميز.
٩. منح الأقسام العلمية فرصاً حقيقية لتطوير أدوارها، وبرامجها، وتبني مصادر بديلة لتمويلها، ودعمها.

هذا ويساهم تبني وتطبيق التميز الأكاديمي في تحقيق عدة أهداف؛ من أبرزها: إيجاد ثقافة تركز بقوة، على العملاء، وترفع من كفاءة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، كما أنها ترفع مستوى كل من الثقة، والمشاركة، والمسؤولية؛ لرفع معنويات. وإرضاء جميع العاملين بالجامعة، وتدريبهم على أسلوب تطوير العمليات، وتساهم في المحافظة على الطلاب، وتوجد بيئة داعمة تحافظ على التحسين المستمر، وتتابع وتطور أدوات القياس والتقييم، مما يساهم في تحسين نوعية المخرجات (جميل وسفير، ٢٠١١م).

وباستعراض الدراسات السابقة في هذا المجال، نجد أن بعض الدراسات قد ناقشت موضوع التميز الأكاديمي من جوانب عدة؛ إذ هدفت دراسة النصور (٢٠١٠م) إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، المتمثل في: القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي، في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالأردن، من وجهة نظر (١٩٤) موظفاً بالوزارة، وأكدت نتائج الدراسة على أن مستوى تطبيق التميز المؤسسي في كل أبعاده، جاء متوسطاً.

وقد أجرى اللوقان (٢٠١١م) دراسة هدفت، إلى تحديد درجة أهمية تطبيق أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية، في ضوء المعايير الدولية. استطلع فيها رأي (٣٨١) قائداً أكاديمياً وإدارياً، في أربع جامعات: أم القرى، والملك سعود، والملك فهد للبتترول والمعادن، وحائل. وتوصلت النتائج إلى أن درجة أهمية تطبيق أبعاد التميز التنظيمي بوجه عام، وبعد الاستراتيجية، وإدارة الكوادر البشرية، والقيادة، وقياس وتقييم نتائج الأداء، وإدارة الموارد المالية، إضافة إلى إدارة المعرفة والمعلومات - جاءت كبيرة جداً.

وهدفت دراسة الصقر (٢٠١٢م) إلى تحليل واقع البحث العلمي في الجامعات السعودية، وبيان لأهم التحديات التي تواجهه من خلال مراجعة الدراسات السابقة. وتوصلت الدراسة، إلى أن البحث العلمي يواجه العديد من التحديات، تتمثل في قلة الإنفاق عليه، وضعف مساهمة القطاع الخاص في تمويله، إلى جانب قلة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس مقارنة بالدول المتقدمة.

وهدفت دراسة (٢٠١٣) Saada إلى التعرف على درجة تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي، وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر (٦٤) موظفاً، من الإداريين، والأكاديميين، بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية؛ لكونها المؤسسة الجامعية الوحيدة الحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠٠٨ في قطاع غزة، وأكدت النتائج أن مستوى تطبيق معيار القيادة وفق النموذج الأوروبي للتميز، جاء مرتفعاً بوجه عام، في حين

جاء مستوى تطبيق المعيار الفرعي الثالث، المتعلق بتفاعل القيادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى، وتطوير القادة للرؤية، والرسالة، ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة، وتطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه، وإذكاء روح التنافس، وتشجيع التغيير، ودعمهم وتشجيعهم للموظفين، والعمل على نشر ثقافة التميز - مرتفعاً نسبياً.

وهدفت دراسة الجعبري (٢٠١٣م) إلى معرفة واقع العلاقة بين ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية: التخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وتطوير الأداء والتقييم، ورفاهية العاملين، والتعويضات، ومستوى الأداء المتميز، في مؤسسات التعليم العالي، في الضفة الغربية، في المحاور: رضا الطلبة، ورضا العاملين، ونتائج تعلم الطلبة والأداء المالي، وفاعلية المؤسسة، والتأثير على المجتمع. واستطلعت رأي العاملين في الإدارات العليا بـ (٣٤) مؤسسة. وأثبتت النتائج أن ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية، ومستوى الأداء المتميز، في جميع المحاور - جاءت عالية.

وهدفت دراسة سمهود (٢٠١٣م) إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها، وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)) من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية؛ وهم: أعضاء مجلس الجامعة، ومديرو الدوائر والوحدات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية البالغ عددهم (٩٣) عضواً، وتوصلت النتائج، إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثل، في القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية والعمليات، والشراكات، والموارد، ورضا الفئة المستهدفة والعاملين، وخدمة

المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية، في ضوء النموذج الأوروبي للتميز - جاء متوسطاً.

وهدفت دراسة (Qawasmeh, et.al (٢٠١٣) إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية، في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر الموظفين، في جامعة جدارا بالأردن، البالغ عددهم (٤٥٠) موظفاً. وقاس التميز التنظيمي بأبعاده الأربعة: تميز الإدارة، والأفراد، والهيكل التنظيمي، والاستراتيجية. وتوصلت النتائج، إلى أن التميز التنظيمي، في الأبعاد الأربعة، يمارس بمستوى مرتفع.

وهدفت دراسة النويقة (٢٠١٤م) إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف، وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مجموعة من أعضاء فرق العمل الجامعية، البالغ عددهم (١١٠) عضواً. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة كافة أبعاد التميز التنظيمي، المتمثلة في: تميز القيادة، والمرؤوسين، والهيكل التنظيمي، والثقافة - جاء مرتفعاً.

وجاءت دراسة السليمي (٢٠١٦م) لتقييم واقع تطبيق شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية لإدارة المعرفة بالجامعات السعودية، استطلع فيها رأي (١٣٠) فرداً من العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام بجامعة أم القرى. وأظهرت النتائج عدم التوظيف الأمثل لإدارة المعرفة في العمل الإداري لشاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية، بالإضافة إلى ضعف قدراتهم في إنتاج وتوليد المعرفة الإدارية. وأن من أبرز المشكلات، التي تحول

دون تطبيق إدارة المعرفة ما يلي: الافتقار إلى ثقافة إدارة المعرفة، وضعف
القناعة بأهميتها ودورها، وغياب التنسيق، بين الوحدات الإدارية.

وهدفت دراسة (Qawasmeh & Al-Bourini ٢٠١٦) إلى تقييم ممارسات
التميز التنظيمي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلاب،
والموظفين بجامعة جدارا بالأردن، البالغ عددهم (٥٣٧) طالباً وموظفاً.
وأثبتت النتائج أن مستوى ممارسات التميز التنظيمي بأبعاده: القيادة،
والأفراد، والسياسات، والاستراتيجيات، والعلاقات، والموارد والعمليات،
ونتائج الأفراد والعملاء والمجتمع والأداء الكلي - جاء متوسطاً.

وهدفت دراسة الصمادي (٢٠١٧م) إلى تقصي التزام الكليات
الجامعية المتوسطة الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية لمعايير التميز
للتعليم التقني. وتكونت عينة الدراسة من (١٢٣) عضو هيئة تدريس
بكليات الهندسة التكنولوجية، والحصن الجامعية وعجلون الجامعية، وأظهرت
النتائج أن مستوى الالتزام بمعايير التميز في القيادة، والثقافة التنظيمية،
والتخطيط، والمناهج، وتكنولوجيا التدريس، جاء عالياً، وفي المستوى
المتوسط - جاء مجال البحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنميته.

وتعتبر دراسة Ofoegbu & Along (٢٠١٧) من أحدث الدراسات، التي
كشفت عن العلاقة، بين القيادة الفاعلة، والتميز الأكاديمي في جامعة
Southern Nigerian، وقد استطلعت فيها رأي وكلاء عمداء (٩) جامعات
اتحادية، مثلوا نسبة ٥٢٪ من مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ١٣٥ عضو هيئة
تدريس. وأثبتت النتائج، أن وكلاء عمداء الكليات الاتحادية، يمارسون

القيادة الفاعلة بمستوى متوسط. في حين جاء مستوى التميز الأكاديمي المتمثل في التميز في البحث العلمي، وكفاية الخدمات، وبيئة العمل الجيدة، والميزانية الكافية، والحرية الأكاديمية، والعلوم والتقنية، وفرص التدريب، وقبول الطلاب على أساس الجدارة - منخفضاً.

وقد تبين من تحليل الدراسات السابقة، أن هناك اهتماماً واضحاً، بموضوع التميز الأكاديمي؛ فعلى الرغم من اختلاف البيئات، وتنوع أنشطة وثقافة الجامعات، التي أجريت فيها. إلا أنها في مجملها أجمعت على اتفاق أعضاء هيئة التدريس، ورؤساء الأقسام، على أهمية التميز الأكاديمي، كنموذج يسهم في تطوير الجامعات؛ لما له من فوائد كبيرة على الجامعات، والموظفين، والطلاب؛ لذا سلطت غالبيتها الضوء على مفهومه، وأهميته، ونماذجه، وأبعاده، واختلف بعضها عن هذه الدراسة، في أهدافها ومجتمعها، وبعدها المكاني والزمني. ولعل من الأهمية التأكيد على أن هذه الدراسة سلطت الضوء، على تحديد درجة الحاجة، إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة؛ لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، على اختلاف تخصصاتهم في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة، لآل زاهر السلاطين (٢٠١١م). فتحدد درجة الحاجة، إلى تلك التوجهات الاستراتيجية، سيساهم في تكثيف الجهود؛ لتوفيرها بما تتضمنه من مؤشرات وآليات، وستقلص الفجوة، بين الواقع والمأمول، كما أنّها حللت النتائج، على المستويين النظري والميداني، وربطت بين مدلولاتها، واقترحت الآليات؛ لتحقيق التميز الأكاديمي، وفق الواقع الحالي، والإمكانات

المتاحة. وهذا يُعدُّ تمييزاً انفردت به هذه الدراسة؛ حيث لم يسبق أن أُجريت دراسة في هذا المجال.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: **منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وهو: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم؛ لوصف ظاهرة، أو مشكلة محددة، وتصويرها، كمياً، عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة، عن الظاهرة، أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها" (ملحم، ٢٠٠٥م، ٣٧٠).

ثانياً: **عينة الدراسة:** نظراً لأن عدد أعضاء، وعضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى بشطري الطلاب بالعبادية، والطالبات بالزاهر، بمدينة مكة المكرمة، بلغ (٢٩٤٧) عضواً وعضوة، حسب إحصاءات عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين - فقد وزعت الأداة على عينة طبقية نسبية عشوائية، بلغت (٣٠٪) من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس الذكور، أي (٥٣٣) عضواً، و(٣٠٪) من إجمالي عدد عضوات هيئة التدريس، الإناث، أي (٣٥١) عضوة. وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٨٨٤) عضواً وعضوة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٣٢٤)، استبعد منها (٢٦) استبانة غير صالحة للتحليل، وبلغت الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (٢٩٨) استبانة، وعرضت البيانات الأولية في الجدول (١).

١. توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة ن = (٢٩٨)

النسبة %	التكرارات	المتغيرات	
٥٨,٧	١٧٥	ذكر	النوع
٤١,٣	١٢٣	أنثى	
٪١٠٠	٢٩٨	العدد الكلي	
٢٤,٥	٧٣	أستاذ	الدرجة العلمية
٢٨,٢	٨٤	أستاذ مشارك	
٤٧,٣	١٤١	أستاذ مساعد	
٪١٠٠	٢٩٨	العدد الكلي	
٢٩,٨	٨٩	نعم	تولي المناصب القيادية
٧٠,٢	٢٠٩	لا	
٪١٠٠	٢٩٨	العدد الكلي	
١٩,٥	٥٨	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة في العمل بالجامعة
٣٧,٦	١١٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٤٣,٠	١٢٨	من ١٠ سنوات فأكثر	
٪١٠٠	٢٩٨	العدد الكلي	

بالنظر إلى الجدول (١) نجد أن (٧, ٥٨٪) من أفراد عينة الدراسة ذكوراً بلغ عددهم (١٧٥) عضواً، وبلغ عدد الأعضاء الذين يحملون درجة أستاذ مساعد (١٤١) عضواً، ما يعادل نسبة (٣, ٤٧٪)، وبلغ عدد الأعضاء الذين لم يتولوا مناصب إدارية (٢٠٩)، أي ما يعادل نسبة (٢, ٧٠٪)، وبلغ عدد الأعضاء الذين بلغت عدد سنوات خبرتهم، في الجامعة "

من ١٠ سنوات فأكثر" (١٢٨) عضواً، مثلوا نسبة (٤٣٪) كأعلى نسب مشاركة في الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة: بنيت أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الإطار النظري، واستخدم نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة، الذي وضعه آل زاهر السلاطين (٢٠١١م)؛ لأنه الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، وتكونت الأداة من جزأين؛ اشتمل الأول على البيانات الأولية؛ وهي: النوع، والدرجة العلمية، وتولي مناصب إدارية، وعدد سنوات الخبرة، في الجامعة، والجزء الثاني: تضمن مقياساً متدرجاً من خمس درجات، صنف إلى (منخفضة جداً=١، منخفضة=٢، متوسطة=٣، عالية=٤، عالية جداً) مثل الرقم (١) العلامة الدنيا، في حين مثل الرقم (٥) العلامة العظمى؛ لقياس درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة؛ لتحقيق التميز الأكاديمي.

وهي: التوجه الأول: التميز في قيادة التغيير الأكاديمي والإداري، وتضمن الفقرات (من ١-١٣)، التوجه الثاني: التميز في البرامج الأكاديمية، وتضمن الفقرات (من ١٤-٢٦)، التوجه الثالث: التميز في المجال البحثي، وتضمن الفقرات (من ٢٧-٣٧)، التوجه الرابع: التميز في التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي، وتضمن الفقرات (من ٣٨-٤٩)، التوجه الخامس: التميز في إعداد وتطوير الهيئة التدريسية، وتضمن الفقرات (من ٥٠-٦٢)، التوجه السادس: التميز في رعاية الطلاب وتنمية الموهبة والإبداع لديهم، وتضمن الفقرات (من ٦٣-٧٤)، التوجه السابع: التميز في توافر المرافق والخدمات الجامعية، وتضمن الفقرات (من ٧٥-٨٧)، التوجه الثامن: التميز في إدارة

المعرفة ونشرها وتوظيفها، وتضمن الفقرات (من ٨٨-٩٨)، التوجه التاسع: التميز في خدمة المجتمع والتركيز الخارجي، وتضمن الفقرات (من ٩٩-١١٠)، التوجه العاشر: التميز في وجود أنظمة التقييم والمحاسبة، وتضمن الفقرات (من ١١١-١٢٧). ولمعرفة مناسبة الأداة، تم التأكد من صدقها وثباتها على النحو الآتي:

صدق أداة الدراسة:

١. الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، وقدرتها على قياس، ما صممت من أجله، عرضت على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس، من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث العلمي، والاختبارات والمقاييس؛ للاستفادة من آرائهم من حيث درجة ملاءمة الفقرات، وصياغتها بنائياً، وفي ضوء ملاحظات ومقترحات المحكمين أجريت التعديلات المطلوبة.

٢. صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي ودلالته إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، أجريت دراسة استطلاعية ل (٦٠) عضو هيئة تدريس؛ لاستخراج معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل توجه من التوجهات العشرة، وعلاقته بالدرجة الكلية للمقياس. وقد أدرجت عينة الدراسة الاستطلاعية ضمن عينة البحث، التي استجيبت لأداة الدراسة، بعد التأكد، من صدق الاتساق الداخلي لها، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، مرة أخرى بعد استرجاع استجابات أفراد عينة الدراسة، البالغ عددهم (٢٩٨) بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة.

جدول (٢): معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية،

بين درجة كل توجه، والدرجة الكلية للمقياس

قيمة مستوى الدلالة	قيمة ارتباط بيرسون	التوجهات الاستراتيجية
**٠,٠٠٠	٠,٨٠٢	التوجه الاستراتيجي الأول: التميز في قيادة التغيير الأكاديمي والإداري
**٠,٠٠٠	٠,٨٩٢	التوجه الاستراتيجي الثاني: التميز في البرامج الأكاديمية
**٠,٠٠٠	٠,٨٣٣	التوجه الاستراتيجي الثالث: التميز في المجال البحثي
**٠,٠٠٠	٠,٨٧١	التوجه الاستراتيجي الرابع: التميز في التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي
**٠,٠٠٠	٠,٨٩٩	التوجه الاستراتيجي الخامس: التميز في إعداد وتطوير الهيئة التدريسية
**٠,٠٠٠	٠,٨٨٧	التوجه الاستراتيجي السادس: التميز في رعاية الطلاب وتنمية الموهبة والإبداع لديهم
**٠,٠٠٠	٠,٨٧٥	التوجه الاستراتيجي السابع: التميز في توافر المرافق والخدمات الجامعية
**٠,٠٠٠	٠,٨٥١	التوجه الاستراتيجي الثامن: التميز في إدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها
**٠,٠٠٠	٠,٩٣٠	التوجه الاستراتيجي التاسع: التميز في خدمة المجتمع والتركيز الخارجي
**٠,٠٠٠	٠,٨٥٤	التوجه الاستراتيجي العاشر: التميز في وجود أنظمة للتقييم والمحاسبة

** دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

وبالنظر للجدول (٢) يلاحظ وجود ارتباط معنوي عال بين درجة كل توجه، والدرجة الكلية؛ فجاء معامل الارتباط لجميع التوجهات دالاً إحصائياً؛ أي أن المقياس يتمتع بصدق داخلي، قادراً على قياس ما صمم من أجله.

ثبات الأداة:

أجري اختبار معامل (ألفا كرونباخ) لحساب الثبات، وبلغت قيم ألفا لاتساق الفقرات مع أبعادها كما يلي: التوجه الاستراتيجي الأول: (٩٥,٩٥)

(٠, ٩٠)، والتوجه الاستراتيجي الثاني: (٠, ٩٠)، والتوجه الاستراتيجي الثالث: (٠, ٩٠)، والتوجه الاستراتيجي الرابع: (٠, ٩٤)، والتوجه الاستراتيجي الخامس: (٠, ٩٢)، والتوجه الاستراتيجي السادس: (٠, ٩٥)، والتوجه الاستراتيجي السابع: (٠, ٩٣)، والتوجه الاستراتيجي الثامن: (٠, ٩٣)، والتوجه الاستراتيجي التاسع: (٠, ٩١)، والتوجه الاستراتيجي العاشر: (٠, ٩٧)، وجاءت درجة الثبات الكلي للمقياس: (٠, ٩٤)، وبمقارنة هذه القيم، بقيم مقاييس الاتجاهات يتبين أنها ذات قيمة عالية. أي أن فقرات الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، يمكن الوثوق بها.

رابعاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

وزعت أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٨٨٤) عضواً وعضوة هيئة التدريس، بجامعة أم القرى بشطري الطلاب بالعبادية، والطالبات بالزاهر، خلال العام الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ، وتضمنت الأداة تعليمات الإجابة، مع التأكيد على سرية البيانات؛ وصولاً للموضوعية. خامساً: المعالجة الإحصائية:

حُلِّلت البيانات إحصائياً، باستخدام برنامج (SPSS)، واستخرجت التكرارات والنسب المئوية؛ لتحليل البيانات الأولية، واستخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لتحديد درجة الحاجة لكل فقرة، من فقرات المقياس للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس، والأسئلة الفرعية، وظهرت نتائجها، في الجداول (٤-١٥)، وأجري اختبار (T-test)؛ لاختبار فرضيتي

الدراسة الأولى، والثالثة. كما أجري اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لاختبار فرضيتي الدراسة الثانية والرابعة، وظهرت النتائج في الجداول (٢٠-١٦)، وحددت درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية بناء على قيم المتوسطات الحسابية، لإجابات المستجيبين بتطبيق معادلة المدى، وذلك على النحو الآتي:

١. حساب المدى لقيم المقياس = أكبر قيمة في المقياس - أدنى قيمة في المقياس = $٤ = ١ - ٥ =$

٢. حساب عدد الفئات اللازمة لتفسير المتوسطات الحسابية للاستجابات (بما أن المقياس خماسي) = $٥ =$

٣. حساب طول الفئة = مدى قيم المقياس ÷ عدد الفئات = $٨٠ = ٥ ÷ ٤ =$

٠.

٤. استخدام المعيار في الجدول (٣) لتحديد الفئة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي للحكم.

جدول (٣): الوزن المعطى لفقرات أبعاد أداة الدراسة

المعيار	الحاجة للتوجهات الاستراتيجية
من ١ إلى أقل من ١,٨٠	منخفضة جداً
من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	منخفضة
من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	متوسطة
من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	عالية
من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠	عالية جداً

سادساً: عرض ومناقشة النتائج:

فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة، التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، وفرضياتها.

إجابة السؤال الرئيس:

درجة الحاجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجهات الاستراتيجية
عالية	٠,٦٩	٣,٧٦	١ تميز خدمة المجتمع والتركيز الخارجي
عالية	٠,٥٥	٣,٦٣	٢ تميز المجال البحثي
عالية	٠,٧٣	٣,٦٠	٣ تميز قيادة التغيير الأكاديمي والإداري
عالية	٠,٤٨	٣,٥٤	٤ تميز إدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها
عالية	٠,٨٠	٣,٥٢	٥ تميز البرامج الأكاديمية
عالية	٠,٦١	٣,٥١	٦ تميز أنظمة التقييم والمحاسبة
متوسطة	٠,٧٧	٣,٣٥	٧ تميز إعداد وتطوير الهيئة التدريسية
متوسطة	٠,٥٢	٣,٣٠	٨ تميز رعاية الطلاب وتنمية الموهبة والإبداع لديهم
متوسطة	٠,٤٣	٣,٢٩	٩ تميز التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي
متوسطة	٠,٨٩	٢,٨٥	١٠ تميز المرافق والخدمات الجامعية
عالية		المتوسط الحسابي العام = ٣,٤٤	

تبين من الجدول (٤) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي، لجامعة أم القرى - جاءت "عالية" بوجه عام؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٨٥, ٢ - ٣, ٧٦)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣, ٤٤)، وقد أظهرت هذه النتائج اهتمام إدارة الجامعة بإعداد وتطوير الهيئة التدريسية، ورعاية الطلاب وتنمية الموهبة والإبداع لديهم، والتدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي، وتوافر المرافق والخدمات الجامعية؛ إذ جاءت درجة الحاجة إليها "متوسطة". وهذه النتيجة مشجعة، إلى حد ما؛ إذ تدل على أن الجامعة في طريقها نحو

التميز الأكاديمي، وقد يعود ظهور هذه النتيجة، إلى الجهد الذي تبذله وكالة الجامعة للتطوير وريادة الأعمال، من تقديم برامج تطويرية لأعضاء الهيئة التدريسية على مدار العام الدراسي، وما تقدمه كذلك وكالة الجامعة للشؤون التعليمية بالتعاون مع وكالة الجامعة لشطر الطالبات من رعاية ودعم للطلاب، وما تقدمه من برامج تساهم في تنمية المواهب والإبداع لديهم، ولا يمكن إغفال الدور، والجهود، التي تبذلها وكالة الجامعة للشؤون التعليمية، ممثلة في عمادة التعليم الإلكتروني وإدارة الخدمات. وإن كانت تلك الجهات مازالت بحاجة إلى رفع مستوى خدماتها؛ لتحقيق التميز المنشود، الذي سيساعد الجامعة في تحقيق ما تصبو إليه رؤية المملكة ٢٠٣٠م، في حين ظهرت درجة الحاجة إلى باقي التوجهات الاستراتيجية "عالية"، أي أن درجة توافرها وممارستها "منخفضة".

لذلك نجد أن هناك اتفاقاً جزئياً بين هذه النتائج ونتائج دراسات كل من (Ofoegbu & Along ٢٠١٧) في أن درجة تميز البحث العلمي جاءت منخفضة. والصمادي (٢٠١٧م) في أن درجة تميز تكنولوجيا التدريس جاءت متوسطة. والنسور (٢٠١٠م)، وسمهود (٢٠١٣م) في أن درجة تميز الموارد البشرية كانت متوسطة.

كما تتفق مع نتائج دراسة السلمي (٢٠١٦م) في أن إدارة المعرفة مازالت لا توظف التوظيف الأمثل في العمل الإداري لشاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية، بالإضافة إلى ضعف قدراتهم، في إنتاج وتوليد المعرفة الإدارية.

في حين نجد أن هذه النتائج لا تتفق في بعض جزئياتها مع نتائج دراسات النصور (٢٠١٠م)؛ إذ إن درجة تميز القيادة والبحث العلمي، والمعرفة جاءت متوسطة. كما لا تتفق مع نتائج الصمادي (٢٠١٧م) التي أكدت على أن مستوى تميز القيادة والمناهج جاء متوسطاً، ونتائج والجعبري (٢٠١٣م) في أن مستوى تميز القيادة، والتأثير على المجتمع جاء مرتفعاً، ونتائج كل من سمهود (٢٠١٣م) و(٢٠١٦م) Qawasmeh & Al-Bourini في أن مستوى تميز القيادة، وخدمة المجتمع جاء متوسطاً. كما أنها لا تتفق أيضاً في بعض جزئياتها، مع نتائج دراسات كل من Saada (٢٠١٣)، و(٢٠١٣) Qawasmch, et.al، والنويقة (٢٠١٤م) في أن درجة التميز القيادي جاءت مرتفعة، ونتائج دراسة (٢٠١٧) Ofoegbu & Along في مستوى التميز في كفاية الخدمات، حيث جاء منخفضاً.

إجابة السؤال الأول:

جدول (٥): درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي الأول

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٢٩٨)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
١	وجود معايير ومؤشرات علمية وموضوعية لاختيار القيادات الإدارية بالجامعة	٤,٣٤	٠,٦٧	عالية جداً
٢	وجود معايير ومؤشرات علمية وموضوعية لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة	٤,٣٠	٠,٨٨	عالية جداً
٣	توفير آليات تطبيق قيادة التغيير والتخطيط الاستراتيجي لقيادات الجامعة وإداريتها	٤,٢٢	٠,٨٣	عالية جداً
٤	إتاحة الفرص لعدد من القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة لزيارة بعض المؤسسات المتميزة عالمياً وفق برنامج سنوي	٤,١٨	٠,٧٤	عالية
٥	توفير كوادر إدارية مؤهلة ومدربة من الموظفين لتقديم	٤,٠٠	٠,٨٢	عالية

			الدعم الفني لأعضاء هيئة التدريس وفرق التطوير الجامعي	
عالية	١,٠١	٣,٧٠	تبنى القيادات الأكاديمية لأفكار ورؤى التطوير التي يبدونها منسوبو الجامعة والمتعاملون معها	٦
عالية	١,٠٧	٣,٦٨	تبنى القيادات الأكاديمية لآليات تحقيق التميز والجودة	٧
عالية	١,١٢	٣,٤٤	توفير فرق عمل ذوي كفاءة مسؤولة عن التطوير الدوري للعمل الإداري والقيادي بالجامعة	٨
متوسطة	١,١٩	٣,٣٧	إعادة الهيكلة الإدارية للجامعة لتيسير الإجراءات الإدارية وتسريعها	٩
متوسطة	٠,٩٩	٣,٢٦	وجود بيئة عمل إيجابية على مستوى الجامعة وكلياتها وأقسامها يشجع على الإنتاجية	١٠
متوسطة	٠,٨٩	٣,٠٠	تطبيق مدخل الرؤية المشتركة القائم على تمكين الأفراد وتحقيق التفويض وإسقاط الحواجز بين الجهازين التنفيذي والإداري	١١
متوسطة	٠,٩١	٢,٧٢	وجود رؤى واضحة لدى القيادات الأكاديمية حيال خطط الجامعة وتوجهاتها المستقبلية	١٢
منخفضة	٠,٨٨	٢,٥٦	تقديم برامج لتطوير مهارات قيادة التغيير والتخطيط الاستراتيجي لقيادات الجامعة وإدارييها	١٣
عالية			المتوسط الحسابي العام = ٣,٦٠	

تبين من الجدول (٥) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الحاجة إلى الآليات والمؤشرات اللازمة لتحقيق التميز في قيادة التغيير الأكاديمي، والإداري جاءت "عالية"؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٥٦, ٢ - ٣٤, ٤)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣, ٦٠)، مما يؤكد على أن هناك حاجة ماسة إلى بناء ونشر ثقافة تعزز قيادة التغيير الأكاديمي، والإداري. وظهر من الجدول اهتمام إدارة الجامعة بقياداتها، وإدارييها. برز ذلك فيما قدمته لهم من برامج؛ لتطوير مهارات قيادة التغيير، والتخطيط الاستراتيجي، حيث جاءت درجة الحاجة إليها "منخفضة"، وظهر درجة الحاجة "المنخفضة" دليل على أن درجة توافر وممارسة هذه الآليات، والمؤشرات "عالية"، وتعتبر هذه بداية مشجعة، خاصة وأن القيادة تعد من الممكنات التي حددها نموذج

التميز الأوروبي لدعم أداء الجامعة، وتمكنها من التميز الأكاديمي. وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة، إلى أن جامعة أم القرى من أوائل الجامعات التي بدأت في وضع خططها الاستراتيجية منذ ظهور الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق"، كما يتضح أن هناك اهتماماً بتأمين بيئة عمل إيجابية على مستوى الجامعة، والكليات، والأقسام، وتطبيق مدخل الرؤية المشتركة القائم على تمكين الأفراد، وتحقيق التفويض وإسقاط الحواجز بين الجهازين التنفيذي، والإداري، وتوضيح خطط الجامعة، وتوجهاتها المستقبلية لقياداتها الأكاديمية؛ إذ جاءت درجة الحاجة إليها "متوسطة"؛ مما يدل على سعي إدارة الجامعة إلى تحقيق التميز الأكاديمي؛ أي أن درجة التوافر والممارسات "متوسطة" أيضاً.

في حين تراوحت درجة الحاجة إلى توفير فرق عمل ذات كفاءة مسؤولة عن التطوير الدوري للعمل الإداري، وتبني آليات تحقيق التميز والجودة، وإتاحة الفرص لزيارة بعض المؤسسات المتميزة عالمياً، وفق برنامج سنوي، وتوفير آليات تطبيق قيادة التغيير، والتخطيط الاستراتيجي للقيادات، والإداريين، ووجود معايير ومؤشرات علمية وموضوعية لاختيار القيادات الإدارية، والأكاديمية ما بين "عالية" و"عالية جداً". وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن الأنظمة المتبعة في تكليف وتعيين القيادات الأكاديمية، والإدارية ما زالت تعتمد على الترشيحات الداخلية أكثر من اعتمادها على معايير ومؤشرات علمية وموضوعية. كما أن ضعف الموارد، وعدم توافر آليات التطبيق، قد يقف عائقاً أمام تطبيق مهارات قيادة التغيير،

والتخطيط الاستراتيجي، التي تم التدريب عليها؛ مما يقلل من فاعلية البرامج التدريبية. وظهور درجة الحاجة "العالية" دليل على أن هذا التوجه مازال بحاجة إلى اهتمام في المستقبل.

فالتوجه نحو التميز الأكاديمي رهين بتوافر مهارات قيادة التغيير الأكاديمي، والإداري، التي تتطلب تغييراً جاداً في النظرة المستقبلية لطبيعة الإدارة؛ إذ تعد القدرة على قيادة التغيير جوهر العملية الإدارية؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، وذلك من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية. فمنح القيادات فرص التواصل مع الجامعات العالمية، سيمنحهم أفقاً واسعاً لتبني ثقافة قيادة التغيير الأكاديمي، والإداري، وسيسمح لهم بتحقيق التميز الأكاديمي. وظهور درجة الحاجة "العالية" دليل على أن درجة التوافر والممارسات لهذه المؤشرات والآليات "منخفضة".

إجابة السؤال الثاني:

جدول (٦): درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي الثاني

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٢٩٨)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
١	عقد شراكات مع الجامعات المتقدمة لتبادل المعارف والخبرات العلمية	٤ , ٢٣	٠ , ٨٣	عالية جداً
٢	تطوير البرامج الأكاديمية لتتوافق مقرراتها كماً ونوعاً مع المعايير العالمية	٤ , ١٢	٠ , ٩٨	عالية
٣	إدخال علوم المستقبل ضمن مقررات البرامج الأكاديمية	٤ , ٠٦	٠ , ٩٨	عالية
٤	التكامل بين المقررات النظرية والعملية للبرامج الأكاديمية	٣ , ٧٦	٠ , ٩٩	عالية

٥	تطوير للبرامج البحثية بما يتوافق مع متطلبات وحاجات المجتمع	٣,٦٨	٠,٩٦	عالية
٦	زيادة الاهتمام بالدراسات البينية في برامج الدراسات العليا	٣,٥٩	١,٠١	عالية
٧	تطوير للبرامج الأكاديمية بما يتوافق مع متطلبات وحاجات المجتمع	٣,٥٠	٠,٨٩	عالية
٨	استحداث برامج أكاديمية تواكب البرامج في الجامعات المعترف بها عالمياً	٣,٤٤	١,٠٢	عالية
٩	استحداث برامج أكاديمية تركز على توفير وتوليد للمعرفة	٣,٣٥	٠,٩١	متوسطة
١٠	تطوير مستمر للخطط والبرامج لضمان الجودة النوعية في المخرج الجامعي	٣,٢٠	١,٤٥	متوسطة
١١	الربط بين نتائج البحوث وبين التعليم الجامعي	٣,١٣	١,٢٩	متوسطة
١٢	وجود خطة استراتيجية بكل كلية لتحقيق الاعتماد الأكاديمي	٢,٩٠	١,٠٢	متوسطة
١٣	تضمن إكساب الطلاب مهارات (حل المشكلات والاتصال) في المقررات الدراسية	٢,٨٤	١,١٦	متوسطة
المتوسط الحسابي العام = ٣,٥٢				عالية

تبين من الجدول (٦) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الحاجة إلى المؤشرات، والآليات اللازمة لتمييز البرامج الأكاديمية، جاءت "عالية"؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٨٤، ٢-٢٣، ٤)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣، ٥٢)، مما يؤكد على أن هناك حاجة ماسة إلى بناء ونشر ثقافة تعزز وتساند تميز البرامج الأكاديمية.

وبالنظر إلى الجدول يتضح اهتمام إدارة الجامعة، والكليات بتميز برامجها الأكاديمية، والحصول على الاعتماد الأكاديمي؛ إذ إن هناك محاولات جادة لاستحداث برامج أكاديمية، تركز على توفير، وتوليد المعرفة، والتطوير المستمر للخطط والبرامج؛ لضمان الجودة النوعية للمخرج الجامعي، كما أن هناك محاولات جادة للربط بين نتائج البحوث، والتعليم الجامعي، كما تتواجد

بالكليات خطة استراتيجية للاعتماد الأكاديمي، وتضمن إكساب الطلاب مهارات (حل المشكلات والاتصال) في المقررات الدراسية، فهي بذلك تسعى إلى تحقيق الخطوة الأولى، نحو التميز الأكاديمي؛ إذ جاءت درجة الحاجة إلى هذه الآليات والمؤشرات "متوسطة"، مما يدل على أن درجة توافرها وممارستها "متوسطة" أيضاً.

وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة، إلى أن الجهود، التي تبذلها إدارة الجامعة، ممثلة في وكالاتها وكلياتها؛ للحصول على الاعتماد الأكاديمي - لم ترق إلى مستوى طموحات أفراد عينة الدراسة. في حين ظهرت درجة الحاجة إلى أن تضع إدارة الجامعة ضمن أولوياتها تطوير برامجها الأكاديمية بعقد شراكات مع الجامعات المتقدمة عالمياً؛ لتبادل المعارف والخبرات، وأن تواكب البرامج المتوفرة، في الجامعات المعترف بها عالمياً، ولتتوافق مقرراتها، كما ونوعاً، مع المعايير العالمية. فمشاركة وتبادل المعرفة والخبرات مع الجامعات المتقدمة، يعد أحد أبرز الركائز، التي تبني عليها عملية التوجه نحو التميز، فمثل هذه المشاركة ستمنح أعضاء هيئة التدريس، والقيادات الإدارية، والأكاديمية آفاقاً واسعة نحو تطوير تلك البرامج وإعادة هيكلة أقسامها؛ لتخدم حاجات المجتمع، وتركز على إدخال علوم المستقبل، والدراسات البينية، وتراعي التكامل بين المقررات النظرية، والتطبيقية، واستحداث برامج تتوافق، مع متطلبات وحاجات المجتمع، ما بين "عالية جداً" إلى "عالية". وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن هناك رغبة أكيدة للتغيير، والتطور الحقيقي في البرامج الأكاديمية، التي تقدمها الكليات؛ فبعض البرامج لم تُحدث

منذ فترة، والبعض الآخر ما زال تركيزه منصباً على الجانب النظري؛ لذا من الضروري البدء في مراجعة البرامج الأكاديمية، ووضع مبادرات تطويرية، تبدأ بالتحقق من جودة البرامج، وملاءمتها لمتطلبات المرحلة القادمة أكاديمياً ومهاريًا، ومن ثم بناء برامج جديدة، بعيداً عن التكرار.

إجابة السؤال الثالث:

جدول (٧): درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي الثالث

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٢٩٨)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
١	وضع قواعد واضحة لدعم علاقة الجامعة البحثية مع المؤسسات المناظرة وغير المناظرة	٤,٤٠	٠,٨٣	عالية جداً
٢	إيجاد حداثق للعلوم وحاضنات للتقنية مزودة بكوادر بحثية لديها القدرة على إدارتها	٤,١٣	٠,٧٦	عالية
٣	دعم الأبحاث التي تسهم في تطوير وتميز وجودة الجامعة	٣,٨٦	٠,٩٨	عالية
٤	دعم بحوث الفريق متعدد التخصصات (البحوث البينية) التي تقوم على تكاملية الأفكار وجودة الإنتاج المعرفي	٣,٨١	٠,٨٥	عالية
٥	دعم مراكز البحوث داخل الكليات التي تقدم خدماتها لأعضاء هيئة التدريس والطلاب ومؤسسات المجتمع	٣,٦٥	٠,٧٣	عالية
٦	إعداد دراسات ماجستير ودكتوراه تلتزم في إنجازها بالمعايير العالمية	٣,٥٣	٠,٩٤	عالية
٧	بناء قاعدة بحثية متطورة تغطي كافة مجالات المعرفة	٣,٤٧	١,٠١	عالية
٨	وجود استراتيجية واضحة لدى الجامعة تركز على تحسين جودة البحوث العلمية	٣,٤١	٠,٩٧	عالية
٩	صياغة نتائج البحوث العلمية في إطار يمكن من ميكنتها ونشرها والاستفادة منها	٣,٣٧	٠,٩٠	متوسطة
١٠	تجهيز معامل ومختبرات بحثية لأعضاء هيئة التدريس	٣,٢٢	٠,٩١	متوسطة
١١	مساعدة أعضاء هيئة التدريس للحصول على دعم لأبحاثهم العلمية	٣,١٣	١,٠٨	متوسطة

درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي جامعة أم القرى في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين د. مكي بنت حسن الأسمر

عالية	المتوسط الحسابي العام = ٦٣, ٣
-------	-------------------------------

تتبين من الجدول (٧) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الحاجة إلى المؤشرات، والآليات اللازمة للتميز في المجال البحثي جاءت "عالية"؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية، ما بين (١٣, ٣ - ٤٠, ٤)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٦٣, ٣)، مما يؤكد على أن هناك حاجة ماسة لبناء ونشر ثقافة تميز المجال البحثي. وبالنظر إلى الجدول يتضح اهتمام إدارة الجامعة، ممثلة في وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، بالمجال البحثي، من خلال مساعدتها للكادر الأكاديمي؛ للحصول على الدعم، لإجراء أبحاثهم العلمية، وتجهيزها لمعامل ومختبرات بحثية، وتشجيعها لهم وللطلاب؛ لصياغة نتائج أبحاثهم العلمية، في إطار يمكن من ميكنتها، ونشرها في قواعد المعلومات، والاستفادة منها؛ إذ جاءت درجة الحاجة إليها "متوسطة"، ويتضح أن هناك حاجة تتدرج، ما بين "عالية" و"عالية جداً" لباقي المؤشرات والآليات، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى عدم مشاركة الجامعة في مبادرات مشروع "مراكز التميز البحثي"، الذي أطلقتته وزارة التعليم العالي في هذا المجال، وهو مشروع يرمي إلى تقديم الدعم لبرامج بحثية وليدة في عدد من الجامعات السعودية، ورعايتها وتطويرها؛ لتكون منطلقاً لمراكز أكاديمية بحثية متخصصة. وتؤكد هذه النتيجة استشعار المستجيبين بأنه ما زالت هناك حاجة إلى تكامل بنية التميز البحثي. فمن وجهة نظرهم، أن المراكز البحثية تواجه ضعفاً في الإمكانيات؛ لذا يجب وضع قواعد واضحة لدعم علاقة الجامعة البحثية مع المؤسسات المناظرة، وغير المناظرة، وإيجاد حدائق للعلوم، وحاضنات للتقنية، مزودة بكوادر بحثية، لديها القدرة على إدارتها، ودعم

الأبحاث، التي تسهم في تطوير وتميز وجودة الجامعة، وأن تحدد توجهاتها، وخططها الاستراتيجية؛ لدعم مراكز البحوث في الكليات؛ لتقدم خدماتها لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب ومؤسسات المجتمع، إضافة إلى دعم التحول من الأبحاث الفردية النظرية، التي غالباً ما يقوم بها أعضاء هيئة التدريس للترقية؛ حيث إن نظام الترقيات في الجامعات السعودية ما زال يشجع على البحوث الفردية، ويخصص لها مزيداً من الدرجات في حين أن التوجه الحديث، يشجع على إجراء أبحاث الفريق متعدد التخصصات (البحوث البينية) التي تقوم على تكاملية الأفكار وجودة الإنتاج المعرفي، وترتبط بمحاجات المجتمع؛ فتكون حافزاً للتعاون، ونقل الخبرات المتميزة، والأفكار الإبداعية بين الأكاديميين في التخصصات المختلفة؛ فالبحث العلمي رافد أساسي، ووسيلة عملية؛ لتحقيق التميز الأكاديمي. ويدل ظهور درجة الحاجة "العالية" على أن درجة التوافر والتطبيق "منخفضة".

إجابة السؤال الرابع:

جدول (٨): درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي الرابع

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٢٩٨)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
١	عقد شراكات تعلم مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى في جوانب التعلم المختلفة	٤,٣٤	٠,٦٨	عالية جداً
٢	وضع تشريعات ونظم واضحة لتطبيق التعليم الإلكتروني في التدريس	٤,٢٧	٠,٧٦	عالية جداً
٣	تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعة	٤,١٦	١,٣٢	عالية
٤	استخدام وتوظيف التقنيات التعليمية الحديثة والوسائط المتعددة للتعلم الإلكتروني في عمليات للتدريس	٣,٨٩	٠,٩١	عالية
٥	التحول من المحاضر الواحد إلى استخدام فرق	٣,٧٦	٠,٨٧	عالية

درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي جامعة أم القرى في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين د. مكي بنت حسن الأسمر

التعلم والتدريس			
٦	تحويل المقررات إلى مقررات إلكترونية	٣,٦٩	٠,٨٨ عالية
٧	تبنى عمليات تعليم وتعلم تركز على الترابط والتداخل في فروع المعرفة	٣,٤٤	١,٠٢ عالية
٨	تطبيق استراتيجيات متنوعة لتعميق مشاركة الطلاب في التعليم	٣,٣٦	٠,٩٤ متوسطة
٩	تطبيق استراتيجيات متنوعة للتدريس في التعليم	٣,٠٦	٠,٩٠ متوسطة
١٠	إنشاء مكاتب إلكترونية تدعم التعلم الإلكتروني على مستوى الجامعة وكلياتها	٢,٧٣	٠,٩٦ متوسطة
١١	منح أعضاء هيئة التدريس حرية واستقلالية في تصميم البيئة التعليمية	١,٤٠	٠,٦١ منخفضة جداً
١٢	إنشاء وحدات توكيد جودة التدريس والتقييم	١,٣٢	٠,٨٧ منخفضة جداً
المتوسط الحسابي العام = ٣,٢٩			متوسطة

في الجدول (٨) تفاوت بين تقديرات المستجيبين لدرجة الحاجة إلى المؤشرات، والآليات اللازمة؛ للتميز في التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣٢، ١-٣٤، ٤)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٢٩، ٣)، أي أن درجة الحاجة إليها "متوسطة". وتؤكد هذه النتيجة قناعة إدارة الجامعة، والكليات بأهمية جودة التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي، ودورها في الحصول على الاعتماد الأكاديمي البراجمي؛ فمنحت أعضاء هيئتها التدريسية حرية، واستقلالية، في تصميم البيئة التعليمية، وأنشأت وحدات توكيد جودة التدريس، والتقييم؛ إذ جاءت درجة الحاجة إليها "منخفضة جداً"، وتعتبر هذه النتيجة مشجعة، وتظهر النتائج أيضاً دعم إدارة الجامعة، ممثلة في وكالة الجامعة للشؤون التعليمية للتعلم الإلكتروني والافتراضي، بإنشاء عمادة التعليم الإلكتروني

والتعليم عن بعد، ومكتبات إلكترونية، واهتمام أعضاء هيئة التدريس بتطبيق استراتيجيات متنوعة للتدريس، وتعميق مشاركة الطلاب في العملية التعليمية؛ إذ جاءت درجة الحاجة إليها "متوسطة"، وتؤكد هذه النتيجة أن هناك جهوداً تبذل لتميز التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي، إلا أن هذه الجهود لا زالت محدودة، إذ تراوحت درجة الحاجة لباقي المؤشرات، والآليات ما بين "عالية جداً" و"عالية"، مما يتطلب من إدارة الجامعة، ممثلة في وكالة الجامعة للشؤون التعليمية وقفه جادة، فالتميز الأكاديمي يتطلب التحسين المستمر لمواءمة المتغيرات التكنولوجية المحيطة بالجامعة، ويجب الاستفادة من توجهات الجامعات العالمية المتميزة في جوانب التعلم المختلفة؛ كعقد شراكات تعلم معها، والاستفادة من خبراتها في هذا الصدد، وتحفيز الهيئة التدريسية لتطبيق التعليم الإلكتروني والافتراضي، بوضع تشريعات، ونظم واضحة للتطبيق، وتحويل المقررات إلى مقررات إلكترونية، والتحول من المحاضر الواحد، إلى فرق التعلم، وظهور درجة الحاجة "المتوسطة" دليل على أن درجة التوافر والممارسات "متوسطة" أيضاً، وقد يعود السبب، في ظهور هذه النتيجة إلى إطلاق بعض الكليات - ككلية العلوم الطبية التطبيقية - برنامج التحول المؤسسي، بهدف الارتقاء بالتعليم الجامعي، إضافة إلى ما تبذله عمادة التعليم الإلكتروني؛ لتقديم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس؛ لممارسة التعليم الإلكتروني والافتراضي.

إجابة السؤال الخامس:

جدول (٩): درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي الخامس

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٢٩٨)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
١	توفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس لإنتاج المقررات الإلكترونية	٤,٢٢	٠,٩٨	عالية جداً
٢	تبني سياسات واضحة لمؤهلات وخبرات وكفاءات من يتم اختيارهم للتدريس والبحث العلمي	٤,٢٠	٠,٩٤	عالية جداً
٣	رصد جوائز سنوية للمتميزين من الهيئة التدريسية والبحثية	٤,١٧	٠,٩٣	عالية
٤	وضع مؤشرات للارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري في ضوء معايير الأداء العالمية	٤,٠١	٠,٨٨	عالية
٥	الارتقاء بالأوضاع الاقتصادية والمعيشية لأعضاء هيئة التدريس	٣,٧٠	٠,٩٩	عالية
٦	وجود برامج تمكن أعضاء هيئة التدريس من إتقان اللغات والتقنيات الحديثة ومهارات توظيفها في التدريس والبحث العلمي	٣,٤٣	١,٠٤	عالية
٧	استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي	٣,٢١	٠,٩١	متوسطة
٨	وجود خطة استراتيجية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بكافة مستوياتهم	٣,١١	١,١٧	متوسطة
٩	تبني مراكز الدعم الفني والتقني لمساعدة أعضاء هيئة التدريس بحسب حاجاتهم ورغبتهم في التطوير الذاتي	٣,٠٦	٠,٨٨	متوسطة
١٠	وجود برامج التطوير المهني طويلة وقصيرة المدى لدعم قدرات أعضاء هيئة التدريس وخصوصاً حديثي التخرج	٢,٦٢	٠,٩٩	متوسطة
١١	عقد برامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس على المستجدات التدريسية في المرحلة الجامعية	٢,٤٧	١,٣٩	منخفضة
١٢	منح أعضاء هيئة التدريس الحرية الأكاديمية لاختيار قضايا البحث العلمي والتدريس	٢,٠١	١,٠٦	منخفضة جداً
	المتوسط الحسابي العام = ٣,٣٥			متوسطة

أظهرت نتيجة المتوسط الحسابي للجدول (٩) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الحاجة إلى المؤشرات، والآليات اللازمة للتميز في إعداد وتطوير الهيئة التدريسية جاءت "متوسطة" بوجه عام؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية، ما بين (٠١, ٢ - ٢٢, ٤)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣٥, ٣)، وتدل هذه النتيجة على التزام إدارة الجامعة، ممثلة في وكالاتها، كل حسب تخصصه بتكريس الجهود؛ لتحقيق التميز الأكاديمي؛ فهي تمنح أعضاء الهيئة التدريسية الحرية الأكاديمية لاختيار، وتناول قضايا البحث العلمي والتدريس. حيث ظهرت درجة الحاجة إليها "منخفضة جداً"، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى إيمان إدارة الجامعة بالدور الفعال، الذي يؤديه أعضاء الهيئة التدريسية في النهوض بالعملية التعليمية، والبحثية؛ فمحتهم مستوى عالياً من الحرية الأكاديمية لثقتها في أنهم سيقدمون الأفضل.

كما أظهرت النتائج اهتمام إدارة الجامعة بتنمية أعضاء هيئتها التدريسية، من خلال عقد برامج تدريبية؛ لتنمية مهاراتهم التدريسية، فجاءت درجة الحاجة إليها "منخفضة"، وأظهرت النتائج أيضاً حرص إدارة الجامعة، على استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين، وتبنيها لخطط استراتيجية؛ لتطويرهم وإنشاء مراكز للدعم الفني والتقني. بالإضافة إلى وجود برامج التطوير المهني طويلة وقصيرة المدى لدعم قدراتهم، خصوصاً حديثي التخرج منهم؛ إذ جاءت درجة الحاجة إليها "متوسطة"، وتراوحت درجة الحاجة لباقي المؤشرات والآليات، ما بين "عالية" و"عالية جداً"، مما يتطلب علاجاً، فعلاً وإعادة نظر شمولية نحو تطوير ثقافة التنمية المهنية للكادر الأكاديمي، وتقديم

الدعم المادي والمعنوي؛ لإنتاج المقررات الإلكترونية التي ستمكنها من إحداث نقلة نوعية للعملية التعليمية. فإلغاء مكافأة الحاسب الآلي، قد تكون سبباً في تدني مستوى إنتاج المقررات الإلكترونية، التي يتطلب إعدادها مبالغ مالية، قد تفوق قدرة البعض منهم. كما أن الجامعة بحاجة لتبني سياسات واضحة لمؤهلات وخبرات، وكفاءات، من يتم اختيارهم للتدريس، والبحث العلمي، ورصد جوائز سنوية للمتميزين منهم، ووضع مؤشرات؛ للارتقاء بأدائهم بشكل دوري في ضوء معايير الأداء العالمية.

إجابة السؤال السادس:

جدول (١٠): درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي السادس

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٢٩٨)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
١	تطبيق إجراءات قبول الطلاب في الجامعة وفق ما هو معمول به عالمياً	٤,٢٢	٠,٧١	عالية جداً
٢	إجراء مقاييس للطلاب لتحديد ميولهم المهنية وفق قدراتهم ورغباتهم وامكاناتهم	٤,٢٠	٠,٨٣	عالية جداً
٣	تفعيل الدعم الأكاديمي للطلاب من خلال زملائهم المتميزين	٣,٦٦	١,٠٢	عالية
٤	وضع قواعد معلومات متطورة لمتابعة الطلاب علمياً وسلوكياً	٣,٥٤	٠,٨٩	عالية
٥	وضع معايير لرفع مستويات التوقعات المطلوبة من تعلم الطلاب	٣,٥١	١,٠١	عالية
٦	منح فرص التدريب التعاوني لطلاب الجامعة داخل المؤسسات الإنتاجية	٣,٤٢	٠,٩٩	عالية
٧	وجود وحدات استشارية تستجيب بفاعلية لحاجات الطلاب الأكاديمية	٣,٣٠	١,٩٩	عالية
٨	تقديم مناشط تكسب الطلاب مهارات التفكير العلمي والإبداع والنقد البناء	٣,١٣	١,١٧	متوسطة
٩	وضع برامج ابتعاث للطلبة الموهوبين للدراسة والتدريب في الدول المتقدمة	٣,٠٦	٠,٩٣	متوسطة
١٠	تركيز برامج السنة التحضيرية على	٣,٠١	١,٠٦	متوسطة

			حاجات الطلاب الجدد و رغباتهم وقدراتهم
متوسطة	٠,٩٨	٢,٣٥	انشاء وحدات تحتم بالطلاب الموهوبين ورعايتهم
ضعيفة	١,٣٢	٢,٢١	تقديم الأنشطة الرياضية، الثقافية، الاجتماعية، والفنية المتوازنة لتكوين شخصية متكاملة للطلاب
متوسطة	المتوسط الحسابي العام = ٣,٣٠		

في الجدول (١٠) تفاوت بين تقديرات المستجيبين لدرجة الحاجة إلى المؤشرات، والآليات اللازمة للتمييز في رعاية الطلاب، وتنمية الموهبة والإبداع لديهم؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية، ما بين (٢١، ٢-٢٢، ٤)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣٠، ٣)؛ مما يدل على أن درجة الحاجة إليها "متوسطة". فالتركيز على تقديم الأنشطة الرياضية، والثقافية، والاجتماعية، والفنية المتوازنة لتكوين شخصية الطالب الجامعي، يعد دليلاً قاطعاً، على اهتمام إدارة الجامعة. فوضعت شعارها "الطالب أولاً"؛ إذ جاءت درجة الحاجة إليها "ضعيفة"، ويظهر اهتمام عمادة شؤون الطلاب بإنشاء وحدات تحتم بالطلاب الموهوبين، ورعايتهم، كما أن برامج السنة التحضيرية تركز على حاجات الطلاب الجدد، ورغباتهم، وتقدم برامج ابتعاث للطلبة الموهوبين للدراسة، والتدريب في الدول المتقدمة؛ إذ جاءت درجة الحاجة إليها "متوسطة"، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة، إلى حرص إدارة جامعة أم القرى ممثلة في وكالة الجامعة للتطوير وريادة الأعمال على الابتكار والإبداع، إذ كان لها السبق في إنشاء وادي مكة لريادة الأعمال. كما تظهر النتائج أن هناك ضعفاً في درجة توافر وممارسة باقي المؤشرات، والآليات، مما يتطلب إعادة النظر في إجراءات قبول الطلاب، وفق ما هو معمول به عالمياً،

واعتماد مقاييس لتحديد ميولهم المهنية؛ إذ جاءت درجة الحاجة إليها "عالية جداً" مما يتطلب إدراك أن التميز الأكاديمي يتطلب التحسين المستمر، والاستفادة من خبرات الجامعات العالمية المتميزة، خاصة وأن رؤية المملكة ٢٠٣٠ ركزت على رعاية الطلاب، ومتابعتهم، ورفع مستواهم؛ لتتلاءم مهاراتهم مع متطلبات سوق العمل في المرحلة القادمة.

إجابة السؤال السابع:

جدول (١١) : درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي السابع

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٢٩٨)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
١	توفير أرقى أدوات ووسائل الاتصال التقني بالجامعة	٤ , ٢٧	٠ , ٧٥	عالية جداً
٢	تأمين مراكز فنية متطورة لمتابعة وصيانة وتطوير المرافق الجامعية	٤ , ٠٦	٠ , ٩٥	عالية
٣	توفير مقومات الأمن الجامعي بمباني الجامعة	٣ , ٦٥	٠ , ٨٩	عالية
٤	وجود معامل متخصصة لتلبية حاجات الطلاب المهنية والعلمية	٣ , ٤٨	٠ , ٦٨	عالية
٥	وجود مكاتب بالأقسام والكليات مزودة بأحدث المراجع والكتب وقواعد المعلومات تقدم خدماتها بصفة مستمرة	٣ , ٢٨	٠ , ٨٣	متوسطة
٦	تأمين مبان جامعية متطورة تليق بالمكانة العلمية والبحثية للجامعة	٣ , ١٧	٠ , ٧١	متوسطة
٧	وضع بدائل مستقبلية لسد الاحتياج من المباني والمرافق التي تتطلبها عمليات التطوير	٣ , ٠٥	٠ , ٩٧	متوسطة
٨	تهيئة مطبعة الجامعة بأحدث تقنيات الطباعة والتصوير لتقديم خدمات تعليمية وبخيرية	٢ , ٩٣	٠ , ٨٩	متوسطة

٩	تهيئة وسائل المواصلات المناسبة لسد احتياجات أعضاء هيئة التدريس	٢,٥٤	١,٢٤	متوسطة
١٠	تبني سياسة واضحة معلنة تمكن أعضاء هيئة التدريس من استخدام المعامل والمكاتب والخدمات التعليمية المختلفة	٢,٤٠	٠,٩٨	متوسطة
١١	تهيئة وسائل المواصلات المناسبة لسد احتياجات الطلاب	١,٥٦	١,٠٣	منخفضة جداً
١٢	توفير مرافق سكنية بالجامعة لسد احتياج الطلاب	١,٤٥	٠,٩٧	منخفضة جداً
١٣	توفير مرافق سكنية بالجامعة لسد احتياج أعضاء هيئة التدريس	١,٣١	١,٠٩	منخفضة جداً
المتوسط الحسابي العام = ٢,٨٥		متوسطة		

في الجدول (١١) تفاوت بين تقديرات المستجيبين لدرجة الحاجة إلى المؤشرات، والآليات اللازمة للتميز في المرافق والخدمات الجامعية؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣١, ١ - ٢٧, ٤)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٨٥, ٢)، أي أن درجة الحاجة "متوسطة"؛ إذ حصلت ثلاث مؤشرات على درجة حاجة "منخفضة جداً"، مما يؤكد اهتمام إدارة الجامعة بتوفير مرافق سكنية بالجامعة؛ لسد احتياجات أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وتهيئة وسائل المواصلات المناسبة؛ لسد احتياجات الطلاب، وفي ذات الوقت حصلت سبع مؤشرات على درجة حاجة "متوسطة"، وحصلت ثلاث على درجة حاجة "عالية"، وحصل مؤشر واحد، على درجة حاجة "عالية جداً". إن انخفاض درجة الحاجة لبعض المؤشرات، والآليات يدل على توافرها، وممارستها بدرجة عالية، إلا أنه لا بد من التأكيد على أهمية توافر المرافق، والخدمات الجامعية؛ فتوفير أرقى أدوات ووسائل الاتصال التقني بالجامعة، سيساهم في إحداث نقلة نوعية، فيما تقدمه من برامج تعليمية وثقافية، كما أن المباني بحاجة ماسة إلى تأمين مراكز فنية متطورة؛ للمتابعة، والصيانة، والتطوير، خاصة وأن المباني الجامعية آخذة في الاتساع الملحوظ، وظهور درجة الحاجة "المتوسطة" دليل على أن درجة التوافر والممارسة "متوسطة" أيضاً.

إجابة السؤال الثامن:

جدول (١٢): درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي الثامن

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٢٩٨)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
١	التكامل بين القاعدة المعرفية والبيئة التنظيمية للجامعة والجامعات الأخرى	٤ , ٣١	٠ , ٧٨	عالية جداً
٢	وجود خطة لرصد إمكانات الجامعة المعرفية وتحديد احتياجاتها المستقبلية	٤ , ٢٤	٠ , ٩٧	عالية جداً
٣	تبني نماذج وأساليب لقياس رأس المال المعرفي وفقاً للمقاييس العالمية	٣ , ٨٩	٠ , ٧٩	عالية
٤	دعم أنماط جديدة من التعلم الإلكتروني	٣ , ٧٢	٠ , ٧٦	عالية
٥	تبني أنظمة لإدارة المعرفة الإلكترونية تبرز إمكانات الجامعة في مختلف أنشطتها التعليمية والبحثية والتدريبية	٣ , ٤٩	١ , ٠٤	عالية
٦	بناء هياكل تنظيمية تتضمن بنى تنظيمية خاصة لإدارة المعرفة واقتصاديات التعلم	٣ , ٤٤	١ , ٠٤	عالية
٧	تجهيز بنى تحتية لرصد وتوظيف المعرفة الجديدة باستمرار	٣ , ٤٣	٠ , ٩٢	عالية
٨	تطبيق نظم المعرفة المفتوحة	٣ , ٤٠	٠ , ٨٨	عالية
٩	دعم أنماط جديدة من النشر الإلكتروني	٣ , ١٨	٠ , ٨٩	متوسطة
١٠	استقطاب كفاءات متميزة في مجال صناعة وإدارة وتوظيف المعرفة	٣ , ٠١	٠ , ٩٧	متوسطة
١١	دعم أنماط جديدة من المكتبة الإلكترونية	٢ , ٨٥	٠ , ٦١	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام = ٣ , ٥٤			

تبين من الجدول (١٢) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الحاجة إلى المؤشرات والآليات اللازمة لتميز إدارة المعرفة، ونشرها، وتوظيفها تراوحت متوسطاتها الحسابية، ما بين (٨٥، ٢ - ٤، ٣١)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣، ٥٤)، أي أن درجة الحاجة إليها "عالية" أي أن هناك حاجة ماسة، إلى نشر ثقافة تميز إدارة المعرفة، ونشرها، وتوظيفها. ولو تأملنا هذه النتيجة،

لوجدنا أن الجهود المبذولة في هذا المجال لا زالت محدودة، على الرغم من دعم إدارة الجامعة لتقديم أنماط جديدة من المكتبة الإلكترونية، والنشر الإلكتروني، واستقطاب كفاءات متميزة، في مجال صناعة وإدارة وتوظيف المعرفة، حيث جاءت درجة الحاجة إليها "متوسطة"، في حين تراوحت درجة الحاجة إلى باقي المؤشرات والآليات، ما بين "عالية جداً" و"عالية"، وهذه النتيجة تفرض على إدارة الجامعة بضرورة أخذ زمام المبادرة في تعزيز التكامل بين القاعدة المعرفية، والبيئة التنظيمية للجامعة، والجامعات الأخرى، وبناء خطة؛ لرصد إمكانات الجامعة المعرفية، وتحديد احتياجاتها المستقبلية، وتبني نماذج، وأساليب لقياس رأس المال المعرفي، وفقاً للمقاييس العالمية، ودعم أنماط جديدة من التعلم الإلكتروني والافتراضي، وتبني أنظمة لإدارة المعرفة الإلكترونية، تبرز إمكانات الجامعة، في مختلف أنشطتها التعليمية، والبحثية، والتدريبية، وبناء هياكل تنظيمية، تتضمن بنى تنظيمية خاصة لإدارة المعرفة، واقتصاديات التعلم، كل ذلك يتطلب استشعار التحديات الراهنة، وتبني ثقافة تعزز، وتساند بناء المعرفة وتقاسمها. فتطبيق إدارة المعرفة سيعزز المعرفة، وسيشجع عمليات الإبداع، ضمن بيئة خصبة بالمعارف، التي تسمح لمنسوبي الجامعة، بنقل المعارف فيما بينهم، مما يرفع كفاءتهم، ويصبح أدأؤهم مبتكراً ومتقناً، الأمر الذي سينعكس على الجامعة ونمطها الإداري، وظهور درجة الحاجة "العالية" دليل على أن درجة توافر وممارسة هذه المؤشرات والآليات "منخفضة".

إجابة السؤال التاسع:

جدول (١٣): درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي التاسع

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن=٢٩٨)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
١	الاستفادة من موقع الجامعة الإلكتروني في تقديم خدمات للمجتمع في المجالات التدريبية والتدريسية والبحثية	٤ , ٣٤	٠ , ٧٢	عالية جداً
٢	تقديم خدمات تعليمية واستشارية وتقنية للمستخدمين في أماكن تواجدها	٤ , ٢٧	٠ , ٨١	عالية جداً
٣	اعتماد معايير مهنية وتعليمية وبحثية وتدريسية للبرامج الأكاديمية بما يتوافق ومتطلبات المجتمع	٤ , ٢٢	٠ , ٩٧	عالية جداً
٤	الاستفادة من المعلومات التي تقدمها الجهات الخارجية لرفع مستوى برامج ومناشط الجامعة	٤ , ٠٦	٠ , ٨٦	عالية
٥	دعم للخبرات والكفاءات التدريسية والبحثية لإجراء بحوث ميدانية وتطبيقية تتطلبها الوزارات والقطاع الخاص وقطاع خدمات المجتمع	٤ , ٠٠	١ , ٠٤	عالية
٦	وضع تشريعات ونظم تدعم التعاون والتنسيق بين الجامعة وقطاعات الإنتاج المختلفة	٣ , ٧٦	٠ , ٩٦	عالية
٧	تشكيل لجان مكونة من خبراء ورجال أعمال لتلبية حاجات المجتمع وقضاياه	٣ , ٧٢	١ , ٠٢	عالية
٨	إعطاء أولوية لتوجهات تطوير العلاقة بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية	٣ , ٦٩	٠ , ٩٩	عالية
٩	توفير برامج لتحديد احتياجات وتوقعات المؤسسات والمجتمعات التي تقدم لها الجامعة برامجها ومناشطها	٣ , ٦٢	٠ , ٩٦	عالية
١٠	توفير أدلة عن المستخدمين من الجامعة وكتلتها ومستوى رضاهم وتحقيق احتياجاتهم بفعالية	٣ , ٥٣	١ , ١٦	عالية
١١	إعداد خرائط عملية مستقبلية لإنتاج المعرفة ونشرها في ضوء إمكانات الجامعة واحتياجات الجهات المستفيدة	٣ , ٤١	٠ , ٩٩	عالية
١٢	تقديم برامج تدريبية تتضمن مفردات ومتطلبات الوظائف والمهن المطلوبة في المجتمع	٣ , ٠٢	١ , ٠٣	متوسطة
١٣	توفير أدلة ورقية وإلكترونية بالخبرات البشرية والاستشارية المتوفرة بالكلية والأقسام وإاحتاحتها للجهات المستفيدة	٣ , ٠٠	٠ , ٩٤	متوسطة
المتوسط الحسابي العام ٣ , ٧٦		عالية		

لقد تتبين من الجدول (١٣) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الحاجة إلى المؤشرات والآليات اللازمة لتميز خدمة المجتمع والتركيز الخارجي جاءت "عالية"؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٠٠, ٣ - ٣٤, ٤)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣, ٧٦)، أي أن هناك حاجة ماسة لنشر ثقافة خدمة المجتمع والتركيز الخارجي. فرغم امتلاك جامعة أم القرى موقعاً إلكترونياً متميزاً إلا أن درجة الاستفادة منه في المجالات التدريسية، والتدريسية، والبحثية، والاستشارية والتقنية تعد ضعيفة إلى حد ما، كما أنها بحاجة إلى اعتماد معايير مهنية وتعليمية، وبحثية، وتدريبية للبرامج الأكاديمية بما يتوافق ومتطلبات المجتمع؛ إذ جاءت درجة الحاجة إليها "عالية جداً".

وتظهر النتائج سعي إدارة الجامعة للتميز في خدمة المجتمع والتركيز الخارجي، الذي يبرز من تقديمها لبرامج تدريبية، تتضمن مفردات ومتطلبات الوظائف والمهن المطلوبة، في المجتمع، وتوفير أدلة، ورقية وإلكترونية بالخبرات البشرية، والاستشارية المتوافرة بالكليات، والأقسام وإتاحتها للجهات المستفيدة. وقد جاءت درجة الحاجة إليها "متوسطة"، أي أن هذا التوجه بحاجة، إلى اهتمام في المستقبل، مما يتطلب تغييراً في النظرة الحالية لطبيعة العلاقة بين الجامعة والمجتمع وتتجسد في فهم الأطر الفكرية والعلمية والمهنية لمنظمات المجتمع، ومشاركتها في تحقيق التوجهات الاستراتيجية. وقد يعود السبب في ظهور درجة الحاجة "العالية" دليلاً على أنها متوفرة بدرجة "منخفضة".

إجابة السؤال العاشر:

جدول (١٤): درجة الحاجة إلى التوجه الاستراتيجي العاشر

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن = ٢٩٨)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
١	توافر عمليات قياس مرجعي Benchmarking للمقارنة مع الجامعات الأكثر تفوقاً	٤,٤٠	٠,٧٥	عالية جداً
٢	ربط الرواتب والمكافآت والحوافز بمستوى قيام الأفراد بالمهام المطلوبة منهم	٤,٣٨	٠,٨٠	عالية جداً
٣	وجود مقاييس علمية تمكن الجامعة من الاستفادة من تقييم المؤسسات الخارجية الفعالة لتحقيق التقدم	٤,١٧	٠,٧٩	عالية
٤	وجود أنظمة لمساءلة ومحاسبة ومتابعة المقصر	٤,٠٤	١,١٠	عالية
٥	وجود مؤشرات للأداء واضحة لدى جميع القيادات الجامعية في جميع قطاعات الجامعة	٣,٨٩	٠,٩٢	عالية
٦	استخدام المعلومات الخاصة بأداء الجامعة وكلياتها وإداراتها المختلفة بعد تحليلها ومراجعتها لتحسين الأداء الإداري بالجامعة	٣,٨٥	٠,٩٧	عالية
٧	استخدام أنظمة للتقويم الفوري للتفاعل المباشر بين الطالب والأستاذ بواسطة تقنية المعلومات	٣,٨١	١,٠٥	عالية
٨	توفير معايير واضحة لتقييم الأداء المؤسسي والفردى والجماعى	٣,٧٥	١,١١	عالية
٩	تطبيق عقوبات صارمة للمخالفين والمقصرين والمتسببين في أي خلل	٣,٤٩	٠,٦٠	عالية
١٠	استخدام المعلومات الخاصة بأداء الجامعة وكلياتها وإداراتها المختلفة بعد تحليلها ومراجعتها لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعة	٣,٤٢	٠,٩٦	عالية
١١	وضوح الرؤية لدى الكليات بمعايير تقييم جودة الكليات وبرامجها وأنشطتها	٣,٣١	١,٠٣	متوسطة
١٢	توافر مقاييس لقياس المستوى النوعي للبرامج والأنشطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب المتخرجين وأرباب سوق	٣,٢٨	١,٠٩	متوسطة

العمل			
وجود وحدة لتحليل المعلومات الخاصة بأداء الجامعة وكلياتها وإداراتها المختلفة	١٣	٣,١١	١,٢١ متوسطة
وجود مراكز قياس تتولى تطوير الاختبارات والمقاييس وأدوات التقويم	١٤	٢,٧٥	١,٢٨ متوسطة
وجود نماذج واضحة لجمع المعلومات عن مخرجات كل كلية وإنجازاتها وتقديمها	١٥	٢,٦٨	١,١٢ متوسطة
وجود مقاييس لتقييم المناخ الأكاديمي والثقافة التنظيمية الجامعية	١٦	٢,٦٤	١,٢٣ متوسطة
وجود مقاييس التقويم الذاتي الشامل في كافة عمليات الجامعة	١٧	٢,٦١	١,١٦ متوسطة
المتوسط الحسابي العام = ٣,٥١			عالية

تبين من الجدول (١٤) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الحاجة، إلى المؤشرات، والآليات اللازمة؛ لتمييز أنظمة التقييم والمحاسبة "عالية" اذ تراوحت متوسطاتها الحسابية، ما بين (٢,٦١ - ٤,٤٠)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٥١)، مما يؤكد أن هناك حاجة ماسة لبناء ونشر ثقافة تعزز، وتساند تطبيق أنظمة التقييم والمحاسبة، وبالنظر إلى الجدول يظهر اهتمام إدارة الجامعة، بتطوير الجودة الأكاديمية والإدارية فيها، منذ عدة سنوات، تجسد هذا، في إنشاء وحدة لتحليل المعلومات الخاصة بأداء الجامعة، وكلياتها وإداراتها المختلفة، ومركز للقياس والتقويم؛ لتطوير الاختبارات، والمقاييس وأدوات التقويم، ويتابع عملية تحسين جودة الأداء طبقاً لإجراءات موضوعية، تعتمد على مؤشرات إحصائية محددة، وتلزمها بتوفير نماذج واضحة، لجمع المعلومات، عن مخرجات كل كلية، وإنجازاتها، وتبني مقاييس لتقييم المناخ الأكاديمي، والثقافة التنظيمية الجامعية، ومقاييس للتقويم الذاتي الشامل، في كافة عمليات الجامعة، ومقاييس لقياس المستوى النوعي للبرامج، والأنشطة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والطلاب المتخرجين، وأرباب سوق

العمل، إذ جاءت درجة الحاجة إليها "متوسطة"، أي أنها متوفرة، وتمارس بدرجة "متوسطة" أيضاً، في حين تراوحت درجة الحاجة، إلى باقي المؤشرات والآليات، ما بين "عالية" و"عالية جداً"، مما يفرض على إدارة الجامعة ضرورة الأخذ بزمام المبادرة؛ فجهود التميز تستوجب تعزيز ثقافة التميز، بين منسوبيها التي من أهمها ثقافة الثواب، والعقاب، والصدق مع الذات، والجدارة، والأهلية، وتقويم الذات.

اختبار الفرضية الأولى:

جدول (١٥): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الحاجة للتوجهات الاستراتيجية تبعاً لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسطات الحسابية	درجة الحرية	اختبار (ت)	
					الدلالة	(ت)
تميز قيادة التغيير الأكاديمي والإداري	ذكور	١٧٥	٣,٥٦	٢٩٦	,٤٣٣ -١	٠,١٥٣
	إناث	١٢٣	٣,٦٤			
تميز البرامج الأكاديمية	ذكور	١٧٥	٣,٢٠	٢٩٦	,٠٨٧ -١	,٠٣٢ *
	إناث	١٢٣	٣,٨٤			
تميز المجال البحثي	ذكور	١٧٥	٣,٦٦	٢٩٦	١,٩٦١	٠,٥٠١
	إناث	١٢٣	٣,٦٠			
تميز التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي	ذكور	١٧٥	٣,٠١	٢٩٦	٠,٧٩٣	,٠٣٩ *
	إناث	١٢٣	٣,٥٦			
تميز إعداد وتطوير الهيئة التدريسية	ذكور	١٧٥	٣,١٠	٢٩٦	,٨٠٥ -	,٠٤٠ *
	إناث	١٢٣	٣,٦٠			
تميز رعاية الطلاب وتنمية المهبة والإبداع لديهم	ذكور	١٧٥	٣,٢٨	٢٩٦	,٨٢١ -	,٠٤١٣
	إناث	١٢٣	٣,٣٢			
تميز المرافق والخدمات الجامعية	ذكور	١٧٥	٢,٦٢	٢٩٦	٠,٠٩٠	,٠٢٩ *
	إناث	١٢٣	٣,٠٨			
تميز إدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها	ذكور	١٧٥	٣,٥١	٢٩٦	٠,٠٦٧	,٠٩٤٦
	إناث	١٢٣	٣,٥٧			
تميز خدمة المجتمع والتركيز الخارجي	ذكور	١٧٥	٣,٦١	٢٩٦	٠,٣٩٣	,٠٣٨ *
	إناث	١٢٣	٣,٩٠			
تميز أنظمة التقييم والمحاسبة	ذكور	١٧٥	٣,٥٢	٢٩٦	٠,٤٨٧	٠,٦٢٦
	إناث	١٢٣	٣,٥٠			

*دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

تتبع من الجدول (١٥) أن قيم (ت) لقياس مستوى دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتمييز البرامج الأكاديمية، والتدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي، وإعداد وتطوير الهيئة التدريسية، والمرافق والخدمات الجامعية تبعاً لمتغير النوع، وقد جاءت قيماً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تظهر الفروق لصالح عضوات هيئة التدريس الإناث. وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن عضوات هيئة التدريس يدركن أهمية التغيير والتجديد المستمر فيما يقدم من البرامج الأكاديمية، وأنهن لا يحصلن على نفس الفرص التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس فيما يقدم لهن من برامج إعداد، وتطوير. بالإضافة إلى أن المرافق والخدمات العامة المتوفرة، في شطر الطالبات أقل مما هو متوفر عند شطر الطلاب. فالمرافق والخدمات بما تتضمنه من بنية تحتية للتعليم الإلكتروني والافتراضي ما زالت لم ترق إلى ما يطمحون إليه. في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث، في باقي التوجهات؛ مما يدل على اتفاقهم على درجة الحاجة لتلك التوجهات الاستراتيجية، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى توحيد الأنظمة والإجراءات المتبعة في الجامعة؛ لذا يمكن قبول بعض أجزاء فرضية الدراسة الأولى.

اختبار الفرضية الثانية:

جدول (١٦): تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الحاجة للتوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي تبعاً لمتغير الدرجة الأكاديمية

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تميز قيادة التغيير الأكاديمي والإداري	بين المجموعات	٩,٤٧	٢	٤,٧٤	٩,٦	*,٠٠
	داخل المجموعات	١٨١,٧٣	٢٩٥	٦٢,٠		
المجموع		١٩١,٢٠	٢٩٧			
تميز البرامج الأكاديمية	بين المجموعات	٦,١٤٥	٢	٣,٠٧	٥,٩	*,٠٠
	داخل المجموعات	١٩١,٧٢	٢٩٥	٦٥,٠		
المجموع		١٩٧,٨٧	٢٩٧			
تميز المجال البحثي	بين المجموعات	٢٦,٧٢	٢	٣٦,١٣	,١٩	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٥٠,٥٤	٢٩٥	٨٥,٠		
المجموع		٢٧٧,٢٦	٢٩٧			
تميز التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي	بين المجموعات	٦,٠٧٥	٢	٠٤,٣	,٤	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٤٧,٧٥	٢٩٥	٨٤,٠		
المجموع		٢٥٣,٨٣	٢٩٧			
تميز إعداد وتطوير الهيئة التدريسية	بين المجموعات	١٤,١٤	٢	٠٧,٧	٩,٧	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٠,٣	٢٩٥	٩٥,٠		
المجموع		٢٩٤,٤٤	٢٩٧			
تميز رعاية الطلاب وتنمية الموهبة الإبداع لديهم	بين المجموعات	١٠,١٦	٢	٠٨,٥	,١	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٧٩,٨٧	٢٩٥	٩٤,٠		
المجموع		٢٩٠,٠٣	٢٩٧			
تميز المرافق والخدمات الجامعية	بين المجموعات	١١,٢٣	٢	٦٢,٥	,٢	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٥,٩	٢٩٥	٩٧,٠		
المجموع		٢٧٩,١٣	٢٩٧			
تميز إدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها	بين المجموعات	٢٢,٨٠	٢	٤٠,١١	,٨	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٧٤,٨٢	٢٩٥	٤٣,٠		
المجموع		٢٩٧,٦٢	٢٩٧			
تميز خدمة المجتمع والتكيز الخارجي	بين المجموعات	١٢,٨٩	٢	٣٠,٤	,٤	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٧٣,٩٩	٢٩٥	٩٣,٠		
المجموع		٢٨٦,٨٨	٢٩٧			
تميز أنظمة التقييم والمحاسبة	بين المجموعات	٦,٥٨	٢	٢٩,٣	,٣	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٦,٨٢	٢٩٥	٩٧,٠		
المجموع		٢٩٣,٤٠	٢٩٧			

* مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

تتبين من الجدول (١٦) أن قيم (ف) لدرجة الحاجة للتوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الحاجة للتوجهات الاستراتيجية تبعاً لمتغير الدرجة الأكاديمية، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق، تم إجراء اختبار (LSD) وظهرت النتائج في الجدول (١٧).

الجدول (١٧): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الحاجة للتوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي تبعاً

لمتغير الدرجة الأكاديمية

الابعاد	الدرجة الأكاديمية	المتوسطات الحسابية	الفروق بين المتوسطات			
			أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	استاذ	
تميز قيادة التغيير الأكاديمي والإداري	أستاذ مساعد	٣,٣٠	-	٣,٤١	٤,١٠	
	أستاذ مشارك	٣,٤١	-	-	٠,٨٠*	
	أستاذ	٤,١٠	-	-	-	
تميز البرامج الأكاديمية	المتوسطات الحسابية			٣,١٧	٣,٢٤	٤,١٦
	أستاذ مساعد	٣,١٧	-	٠,٠٧	٠,٩٩*	
	أستاذ مشارك	٣,٢٤	-	-	٠,٩٢*	
	أستاذ	٤,١٦	-	-	-	
تميز المجال البحثي	المتوسطات الحسابية			٣,٢٤	٣,٢٩	٤,٣٦
	أستاذ مساعد	٣,٢٤	-	٠,٠٥	١,١٢*	
	أستاذ مشارك	٣,٢٩	-	-	١,٠٧*	
	أستاذ	٤,٣٦	-	-	-	
تميز التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي	المتوسطات الحسابية			٣,٠٠	٣,٠٣	٣,٨٤
	أستاذ مساعد	٣,٠٠	-	٠,٠٣	٠,٨٤*	
	أستاذ مشارك	٣,٠٣	-	-	٠,٨١*	
	أستاذ	٣,٨٤	-	-	-	
تميز إعداد وتطوير الهيئة التدريسية	المتوسطات الحسابية			٣,٠١	٣,٠٢	٤,٠٣
	أستاذ مساعد	٣,٠١	-	٠,٠١	١,٠٢*	
	أستاذ مشارك	٣,٠٢	-	-	١,٠١*	
	أستاذ	٤,٠٣	-	-	-	
تميز رعاية الطلاب	المتوسطات الحسابية			٣,٠٤	٣,٠٦	٣,٨٠
	أستاذ مساعد	٣,٠٤	-	٠,٠٢	٠,٧٦*	

وتنمية الموهبة والإبداع لديهم	استاذ مشارك	٣,٠٦	-	٠,٧٤*
	استاذ	٣,٨٠	-	-
تميز المرافق والخدمات الجامعية	المتوسطات الحسابية			
	استاذ مساعد	٢,٢٩	٢,٣٢	٣,٩٤
	استاذ مشارك	٢,٣٢	٠,٠٣	١,٦٥*
	استاذ	٣,٩٤	-	١,٦٢*
تميز إدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها	المتوسطات الحسابية			
	استاذ مساعد	٣,١٠	٣,١٤	٤,٣٨
	استاذ مشارك	٣,١٤	٠,٠٤	١,٢٨*
	استاذ	٤,٣٨	-	١,٢٤*
تميز خدمة المجتمع والتركيز الخارجي	المتوسطات الحسابية			
	استاذ مساعد	٣,٢٣	٣,٢٨	٤,٧٧
	استاذ مشارك	٣,٢٨	٠,٠٥	١,٥٤*
	استاذ	٤,٧٧	-	١,٤٩*
تميز أنظمة التقييم والمحاسبة	المتوسطات الحسابية			
	استاذ مساعد	٣,١٤	٣,١٧	٤,٢٢
	استاذ مشارك	٣,١٧	٠,٠٣	١,٠٨*
	استاذ	٤,٢٢	-	١,٠٥*

* مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

تبين من الجدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة الأكاديمية، وظهرت الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة أستاذ، مقارنة بمتوسطات درجات استجابات أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن غالبية أعضاء هيئة التدريس ممن هم بدرجة أستاذ يمتلكون قدراً كبيراً من المعرفة والمعلومات، ولديهم خبرات متراكمة عبر السنوات في العمل الأكاديمي، والإداري، والبحثي، مما منحهم فرص الاطلاع والقراءة للمستجدات في مجال قيادة التغيير الأكاديمي، والإداري. إضافة إلى خبراتهم بالبرامج الأكاديمية، وإعداد وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية، ومستوى

المستجدين منهم، ومستوى الخدمات المقدمة لهم، وأنظمة التقييم والمحاسبة وتميزها، فتكونت لديهم صورة متكاملة عن التميز الأكاديمي، والتوجهات اللازمة لتحقيقه، مقارنة بأعضاء الهيئة التدريسية بدرجة (أستاذ مشارك) و(أستاذ مساعد)، كما أن جميع الجهود التي تبذل في الجامعة لم ترق إلى مستوى طموحهم وبالتالي جاءت تقديراتهم لدرجة الحاجة إلى هذه التوجهات عالية؛ لذا يمكن رفض الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الثالثة:

جدول (١٨): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة

الدراسة تبعاً لمتغير تولي المناصب الإدارية

الأبعاد	العدد	تولي المناصب الإدارية	المتوسطات الحسابية	درجة الحرية	اختبار (ت)	
					(ت)	الدلالة
تميز قيادة التغيير الأكاديمي والإداري	٨٩	نعم	٢,٩٢	٢٩٦	١١,٩٠	*,٠٠٠
	٢٠٩	لا	٤,٢٧			
تميز البرامج الأكاديمية	٨٩	نعم	٣,٠٤	٢٩٦	٨,٩٦	*,٠٠٠
	٢٠٩	لا	٤,٠٠			
تميز المجال البحثي	٨٩	نعم	٣,١٢	٢٩٦	١,٧١	*,٠٠٠
	٢٠٩	لا	٤,١٤			
تميز التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي	٨٩	نعم	٢,٨٤	٢٩٦	١٠,٧٩	*,٠٠٠
	٢٠٩	لا	٣,٧٣			
تميز إعداد وتطوير الهيئة التدريسية	٨٩	نعم	٣,٠٢	٢٩٦	٠,٩٦	*,٠٠٠
	٢٠٩	لا	٣,٦٨			
تميز رعاية الطلاب وتنمية المهوبة والإبداع لديهم	٨٩	نعم	٣,٠٠	٢٩٦	٢,٢٧	*,٠٠٠
	٢٠٩	لا	٣,٦٠			
تميز المرافق والخدمات الجامعية	٨٩	نعم	٢,٢٨	٢٩٦	١,٠٨	*,٠٠٠
	٢٠٩	لا	٣,٤٢			
تميز إدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها	٨٩	نعم	٤,٠٠	٢٩٦	٤,٠٦٠	*,٠٠٠
	٢٠٩	لا	٣,٠٨			
تميز خدمة المجتمع	٨٩	نعم	٣,٣٣	٢٩٦	١١,٣٠	*,٠٠٠

درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين د. منى بنت حسن الأسمر

			٤,١٩	لا	٢٠٩	والتركيز الخارجي
			٣,٨٩	نعم	٨٩	تميز أنظمة التقييم
*٠,٠٠	٣,٢٢	٢٩٦	٣,١٢	لا	٢٠٩	والمحاسبة

*دالة عند مستوى ٠,٠٥

تبين من الجدول (١٨) أن جميع قيم (ت) لقياس مستوى دلالة الفروق تبعاً لمتغير تولي المناصب الإدارية جاءت جميعها قيماً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وتظهر الفروق لصالح الأعضاء الذين لم يتولوا مناصب إدارية؛ إذ تظهر المتوسطات الحسابية لدرجة استجاباتهم، أعلى من المتوسطات الحسابية لدرجة استجابات الأعضاء، الذين تولوا مناصب إدارية. وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة، إلى أن الأعضاء الذين تولوا مناصب إدارية على اطلاع مستمر بخطط الجامعة التطويرية وإنجازاتها، سواء فيما يخص البرامج الأكاديمية، أو البرامج التطويرية لأعضاء الهيئة التدريسية، وبرامج رعاية الطلاب وتنمية مواهبهم والإبداع لديهم وغيرها من البرامج والخدمات الجامعية، بالإضافة إلى أنظمة التقييم والمحاسبة. إلا أنه قد لا يتوفر الإعلان الكافي، عن تلك الخطط والبرامج، خاصة مع اتساع مساحة ومرافق وفروع الجامعة، الأمر الذي يتطلب رفع سقف مستوى الشفافية، والإفصاح عن كل ما تتبناه إدارة الجامعة، ووكالاتها من رؤى مستقبلية، وعمليات تطويرية في مختلف فروعها ومقراتها، وبالتالي يمكن رفض الفرضية الثالثة.

اختبار الفرضية الرابعة:

جدول (١٩): تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الحاجة للتوجهات الاستراتيجية اللازمة للتميز الأكاديمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة.

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تميز قيادة التغيير الأكاديمي والإداري	بين المجموعات	٦٠,٧٥	٢	٣٠,٣٧	٣,٨	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٥,٢٥	٢٩٥	٧٩,٠		
المجموع		٢٩٦,٠٠	٢٩٧			
تميز البرامج الأكاديمية	بين المجموعات	٣,٦٥	٢	١,٨٢	٨,٠	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٥,٢٩	٢٩٥	٩٧,٠		
المجموع		٢٨٨,٩٤	٢٩٧			
تميز المجال البحثي	بين المجموعات	٤٦,٠٣	٢	٠١,٢٣	١,٠	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٠,٥١	٢٩٥	٧٨,٠		
المجموع		٢٧٦,٥٤	٢٩٧			
تميز التدريس والتعلم الإلكتروني	بين المجموعات	٧,٠٧	٢	٥٣,٣	١٧,٥	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٧,٧٥	٢٩٥	٩٨,٠		
المجموع		٢٩٤,٨٢	٢٩٧			
تميز إعداد وتطوير الهيئة التدريسية	بين المجموعات	٢٤,٦٤	٢	٣٢,١٢	٩,٥	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٧٢,٣٠	٢٩٥	٩٢,٠		
المجموع		٢٩٦,٩٤	٢٩٧			
تميز رعاية الطلاب وتنمية المهوبة الإبداع لديهم	بين المجموعات	٢٠,٠٨	٢	٠٤,١٠	١١,١	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٧٨,٨٦	٢٩٥	٩٤,٠		
المجموع		٢٩٨,٨٤	٢٩٧			
تميز المرافق والخدمات الجامعية	بين المجموعات	٣١,٠٤	٢	٥٢,١٥	٧,٠	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٦٥,٦٢	٢٩٥	٩٠,٠		
المجموع		٢٩٦,٦٦	٢٩٧			
تميز إدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها	بين المجموعات	١٦,٨٠	٢	٠٤,٨	٢,٤	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٧٤,٩٢	٢٩٥	٩٣,٠		
المجموع		٢٩١,٧٢	٢٩٧			
تميز خدمة المجتمع والتركيز الخارجي	بين المجموعات	٢,٨٦	٢	٤٣,١	١,٤	*,٠٠
	داخل المجموعات	٢٩٣,٩٩	٢٩٥	٩٩,٠		

درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لآل زاهر السلاطين د. منى بنت حسن الأسمر

			٢٩٧	٢٩٦,٧٥	المجموع	
*,. . .	١٣,	٢٩,٣	٢	٦,٥٨	بين المجموعات	تميز أنظمة التقييم
	٢	٩٧,٠	٢٩٥	٢٨٦,٨٢	داخل المجموعات	والمحاسبية
			٢٩٧	٢٩٣,٤٠	المجموع	

دالة عند مستوى ٠,٠٥

تتبين من الجدول (١٩) أن قيم (ف) لدرجة الحاجة للتوجهات الاستراتيجية اللازمة للتميز الأكاديمي لجامعة أم القرى جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الحاجة لجميع التوجهات الاستراتيجية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم إجراء اختبار (LSD)، وظهرت النتائج في الجدول (٢٠).

جدول (٢٠): تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق بين متوسطات

درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الحاجة للتوجهات الاستراتيجية اللازمة

للمتيز الأكاديمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة

الفروق بين المتوسطات			عدد سنوات الخبرة في العمل بالجامعة		الابعاد
من ١٠ سنوات فأكثر	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات			
٤,٤٩	٣,١٧	٣,١٤	المتوسطات الحسابية		تميز قيادة التغيير الأكاديمي والإداري
*١,٣٥	٠,٠٣	-	٣,١٤	أقل من ٥ سنوات	
*١,٣٢	-		٣,١٧	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
-			٤,٤٩	من ١٠ سنوات فأكثر	
٤,٥١	٣,٢٥	٣,١٩	المتوسطات الحسابية		تميز البرامج الأكاديمية
*١,٣٢	٠,٠٦	-	٣,١٩	أقل من ٥ سنوات	
*١,٢٦	-		٣,٢٥	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
-			٤,٤٨	من ١٠ سنوات فأكثر	
٤,٦٦	٣,١٣	٣,١٠	المتوسطات الحسابية		تميز المجال البحثي
*١,٥٦	٠,٠٣	-	٣,١٠	أقل من ٥ سنوات	
*١,٥٣	-		٣,١٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	

-			٤,٦٦	من ١٠ سنوات فأكثر	
٣,٦١	٣,١٥	٣,١١		المتوسطات الحسابية	تميز التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي
*٠,٥٠	٠,٠٤	-	٣,١١	أقل من ٥ سنوات	
*٠,٤٦	-		٣,١٥	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
-			٣,٦١	من ١٠ سنوات فأكثر	
٣,٨٩	٣,٠٩	٣,٠٧		المتوسطات الحسابية	تميز إعداد وتطوير الهيئة التدريسية
*٠,٨٢	٠,٠٢	-	٣,٠٧	أقل من ٥ سنوات	
*٠,٨٠	-		٣,٠٩	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
-			٣,٨٩	من ١٠ سنوات فأكثر	
٣,٩٠	٣,٠١	٣,٠٠		المتوسطات الحسابية	تميز رعاية الطلاب وتنمية المهبة الإبداع لديهم
*٠,٩٠	٠,٠١	-	٣,٠٠	أقل من ٥ سنوات	
*٠,٨٩	-		٣,٠١	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
-			٣,٩٠	من ١٠ سنوات فأكثر	
٤,١٤	٣,٢٦	٣,٢٢		المتوسطات الحسابية	تميز إدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها
*٠,٩٢	٠,٠٤	-	٣,٢٢	أقل من ٥ سنوات	
*٠,٨٨	-		٣,٢٦	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
-			٤,١٤	من ١٠ سنوات فأكثر	
٤,٨٥	٣,٢٤	٣,١٩		المتوسطات الحسابية	تميز خدمة المجتمع والتركيز الخارجي
*١,٦٦	٠,٠٥	-	٣,١٩	أقل من ٥ سنوات	
*١,٦١	-		٣,٢٤	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
-			٤,٨٥	من ١٠ سنوات فأكثر	
٣,٨٧	٣,٣٥	٣,٣١		المتوسطات الحسابية	تميز أنظمة التقييم والمحاسبة
*٠,٥٦	٠,٠٤	-	٣,٣١	أقل من ٥ سنوات	
*٠,٥٢	-		٣,٣٥	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
-			٣,٨٧	من ١٠ سنوات فأكثر	

تتبين من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الحاجة للتوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة، وظهرت الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس الأكثر في عدد سنوات خبرة، في الجامعة (من

١٠ سنوات فأكثر) مقارنة بمتوسطات درجات استجابات أعضاء هيئة التدريس الأقل في عدد سنوات خبرة في الجامعة (أقل من ٥ سنوات، والذين لهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن الأعضاء الذين لهم أكثر من ١٠ سنوات خبرة في الجامعة لديهم خبرات متراكمة، ومن المؤكد أنه قد أتيحت لهم فرص حضور دورات تدريبية، وورش عمل، مما أكسبهم مهارات إدارية، وأكاديمية، ومعلومات أكثر عن التميز الأكاديمي، ومتطلبات تحقيقه؛ لذا فهم يدركون حقيقة أهمية هذه التوجهات الاستراتيجية، وضرورة توافرها؛ لتحقيق التميز الأكاديمي، فما هو موجود في الواقع لا يتوافق مع ما كونه لديهم الخبرات المتراكمة عبر السنوات العشر فأكثر، وبالتالي جاءت تقديراتهم لدرجة الحاجة إلى هذه التوجهات عالية؛ لذا يمكن رفض الفرضية الرابعة؛ التي نصت على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة؛ لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة.

ملخص لنتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١. أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى جاءت عالية بوجه عام، وفي: قيادة التغيير الأكاديمي والإداري، والبرامج الأكاديمية، والمجال البحثي، وإدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها، وخدمة المجتمع والتركيز الخارجي، وأنظمة التقييم والمحاسبة بشكل خاص.

٢. أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى في: التدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي، وإعداد وتطوير الهيئة التدريسية، ورعاية الطلاب وتنمية الموهبة والإبداع لديهم، والمرافق والخدمات الجامعية - جاءت متوسطة.

٣. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق تميز قيادة التغيير الأكاديمي والإداري، والمجال البحثي، ورعاية الطلاب وتنمية الموهبة والإبداع لديهم، وإدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها، وأنظمة التقييم والمحاسبة تبعاً لمتغير النوع.

٤. ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق تميز البرامج الأكاديمية، والتدريس والتعلم الإلكتروني والافتراضي،

وإعداد وتطوير الهيئة التدريسية، والمرافق والخدمات العامة وخدمة المجتمع والتركيز الخارجي تبعاً لمتغير النوع، وتظهر الفروق لصالح عضوات هيئة التدريس.

٥. ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة أم القرى، تبعاً لمتغير المرتبة الأكاديمية، وتولي المناصب الإدارية، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة. وجاءت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية الحاصلين على رتبة (أستاذ)، الذين تولوا مناصب إدارية، ومن لهم خبرة عشر سنوات فأكثر.

توصيات الدراسة:

أولاً: توصيات خاصة بالمسؤولين بمواقع اتخاذ القرار، والقيادات الجامعية بجامعة أم القرى:

بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، فإنها توصي بالسعي نحو توفير وممارسة التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي؛

لتنتمكن من وضع الجامعة على خريطة الجامعات العالمية، من خلال:

١. إنشاء مركز للتميز الأكاديمي بجامعة أم القرى، تحت مظلة وكالة الجامعة للتطوير وريادة الأعمال، وإنشاء فروع له في كل عمادة، وإدارة، وكلية، بحيث تهدف إلى تحقيق التميز الأكاديمي بمجالاته المختلفة؛ تحقيقاً لطموحات الجامعة للريادة العالمية، وفق لوائح، وآليات، وبرامج عمل،

وأدلة إجرائية معتمدة من مجلس الجامعة، يشرف عليها خبراء مؤهلون، والاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في البدء بتوفير، وممارسة مؤشرات، وآليات التوجهات الاستراتيجية، التي أظهرت درجة الحاجة إليها عالية.

٢. إنشاء وحدة للتميز البحثي، تتبع مركز التميز الأكاديمي بالجامعة؛ ليكون نواة للبحث العلمي، وتطويره، وتفعيله ودعم توسيع أنشطته العلمية، والأكاديمية، من البحوث، والدراسات الميدانية، والبنية، التي تسهم في تميز الجامعة، وتدعم خطط التنمية وبرامجها، وإيجاد حقائق للعلوم، وحاضنات للتقنية، مزودة بكوادر بحثية، لديها القدرة على إدارتها؛ ليصبح البحث العلمي، جزءاً أساسياً، في مهمة، ورسالة الجامعة.

٣. ضرورة متابعة المخرجات الجامعية؛ من طلاب، وبحوث ومشاريع، من خلال إجراء دراسات مسحية شاملة، حول خريجي الجامعة، تشمل على مجالات فرص العمل، والمهارات، التي اكتسبها خلال فترة الدراسة، وتقييم أداء الجامعة، وتقييم أرباب العمل لمستوى الخريجين... إلخ؛ لأن هذا سيقدم مؤشرات دقيقة حول مستوى مخرجات الجامعة، وكذلك بالنسبة للبحوث، والمشاريع المقدمة، سواء من الطلاب، أو من أعضاء الهيئة التدريسية، لتقييم مستوى المشاريع البحثية التي قدمت للمجتمع، ودرجة الاستفادة منها. الأمر الذي سيساعد في إقامة روابط قوية بين الجامعة والمجتمع، وسيساهم في تحقيق التميز الأكاديمي.

٤. تفعيل دور وحدة التعاون الدولي بالجامعة، المرتبطة بوكالة الجامعة للتطوير وريادة الأعمال بأن تركز أهدافها على تطوير الاستراتيجية التنافسية

للجامعة على المستوى المحلي، والإقليمي، والدولي، من خلال إقامة جسور من التعاون الأكاديمي، والبحثي، والثقافي، بين الجامعة والجامعات المحلية، والعربية، والدولية الحاصلة على مراكز عليا في التصنيفات العالمية؛ لتبادل المعارف، والخبرات العلمية، وتعزيز ذلك التعاون، بتوقيع اتفاقيات، ومذكرات تفاهم، وتنفيذها، ومتابعتها؛ للمساهمة في بناء شراكة مجتمعية فعالة، تعزز دور الجامعة، داخل المجتمع السعودي، وترفع من قدرتها التنافسية، على المستوى المحلي، والإقليمي، والدولي.

٥. ضرورة تعزيز التكامل بين القاعدة المعرفية، والبيئة التنظيمية للجامعة، وذلك من خلال بناء خطة استراتيجية؛ لرصد إمكانات الجامعة المعرفية، وتحديد احتياجاتها المستقبلية، وتبني نماذج وأساليب؛ لقياس رأس المال المعرفي، وفقاً للمقاييس العالمية.

٦. ضرورة اعتماد معايير، ومؤشرات علمية، لاختيار القيادات الإدارية، والأكاديمية، والاهتمام بتطوير وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم الفكرية، وذلك بتدريبهم وفق خطط استراتيجية واضحة في برامج علمية مدروسة، تساعدهم على إدراك التحولات، والتغيرات المحلية، والإقليمية، والعالمية، وابتكار أساليب إدارية مناسبة؛ لرفع مستوى التميز، فيما يمارسونه من مهام إدارية، وأكاديمية، وإعداد صف ثان وثالث، من قيادات التغيير الأكاديمي والإداري.

٧. مراجعة وتطوير الخطط الدراسية للبرامج الأكاديمية، ومحتويات المقررات بصورة دورية، وإدخال علوم المستقبل؛ لتتوافق - كماً ونوعاً - مع معايير

التصنيفات العالمية، مع الأخذ في الاعتبار التطورات التقنية والاقتصادية، ومتطلبات، وحاجات المجتمع العربي السعودي، ومواكبة البرامج في الجامعات المعترف بها عالمياً.

٨. ضرورة اعتماد مقاييس علمية، تتضمن مؤشرات دقيقة وواضحة للقياس المرجعي Benchmarking تمكن الجامعة من مقارنة أدائها مع الجامعات الأخرى، والاستفادة، من نتائج التقييم؛ لتحقيق التقدم، والتميز الأكاديمي، مع ضرورة تحديث أنظمة المساءلة، ومحاسبة ومتابعة المقصرين، من منتسبي الجامعة.

٩. زيادة الاهتمام بشطر الطالبات، خاصة المرافق والخدمات العامة، وتجهيزها بالبنية التحتية المناسبة للتعلم الإلكتروني والافتراضي، مع تكثيف البرامج التطويرية لعضوات هيئة التدريس، ومنحهم فرص المشاركة، في صنع، واتخاذ القرارات فيما يخص شطر الطالبات.

ثانياً: توصيات خاصة بالباحثين والمهتمين بقضايا التعليم العالي:

استكمالاً لما قدمته هذه الدراسة، من نتائج، وتوصيات مع رؤيتها المستقبلية في معالجة الجوانب، التي لم تتطرق إليها، فإن ثمة دراسات ميدانية توصي بها:

١. استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز الأكاديمي بالجامعات السعودية.

٢. دور التميز الأكاديمي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية.

المراجع:

الجعبري، تغريد. (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية أحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (٨)، ٢، ص ١٦٧-١٨٢. الصفحة الإلكترونية للمجلة

<http://www.hebron.edu/journal>

جميل، أحمد وسفير، محمد. (٢٠١١م). التميز في الأداء: ما هيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات. بحث مقدم في المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ط٢). نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد في جامعة ورقة: الجزائر.

الدجني، إياد. (٢٠١١م). دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة

نظر فريق التقييم. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد (١٩)، ٢، ص ٣٠٥-٣٤٢. ISSN ١٧٢٦-٦٨٠٧

<http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/>

درويش، عبد الكريم. (٢٠٠٦م). إدارة الجودة ونموذج التميز بين النظرية والتطبيق. مركز بحوث الشرطة: الشارقة.

آل زاهر السلاطين، علي. (٢٠١١م). تحقيق التميز الأكاديمي للجامعة في ضوء بعض الممارسات والتوجهات العالمية. في آل زاهر السلاطين (محرر)، تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات علمية محكمة. (ص ٩٣-١٥٨). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

آل زاهر السلاطين، علي. (٢٠١١م). التوجهات الاستراتيجية للجامعة السعودية المتميزة ومؤشرات تنفيذها: دراسة ميدانية. في آل زاهر السلاطين (محرر)، تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات علمية محكمة. (ص ١٥٩-٢٣٨). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

آل زاهر السلاطين، علي وآخرون. (١٤٣١هـ). برنامج إعادة هيكلة الأقسام الأكاديمية في ضوء احتياجات سوق العمل ومتطلبات تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مشروع تطوير الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، جامعة الملك خالد: كلية التربية، بدعم من وزارة التعليم العالي. الزواوي، ربيع. (٢٠١٧م). نموذج التميز الأوروبي. ISOTEC في مقالات في أنظمة الإدارة.

<http://www.iso-tec.com/%D9%86%D9%85%D9%88%B0%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%88%D8%A8%D9%8A>

السليمي، خالد. (٢٠١٦م). واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP). ص ٣٢٣-٣٥١، ٧٤.

<http://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGAsEP/AsepNo74Y2016/asep>

السليمي، علي. (٢٠٠١م). خواطر في الإدارة المعاصرة. جمهورية مصر العربية: دار غريب.

السلمي، علي. (٢٠٠٢م). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سمهود، إيهاب. (٢٠١٣م). واقع ادارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة. غزة: جامعة الأقصى.

الصقر، عبد الله. (٢٠١٢م). واقع البحث اعلمي في الجامعات السعودية ومقترحات للتطوير: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بالسويس، (٥)، ١، ص ١٥٤-١٧٣.

الصمادي، محارب. (٢٠١٧م). مدى التزام الكليات الجامعية المتوسطة التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية بمعايير التميز للتعليم التقني. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. (١٠)، العدد ٢٧، ص ١١١-١٣٨.

العاني، نزار. (٢٠٠٩م). قيادة مؤسسات التعليم العالي للتميز. اللقاء الثاني من ورشة عمل القيادة الأكاديمية في ظل التغيير، جامعة الملك خالد: مركز التقويم والتطوير الأكاديمي.

عقيلي، عمر. (٢٠٠١م). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار واقل للنشر: عمان.

غني، امجد. (د.ت). مقدمة لنموذج التميز الأوروبي (EFQM).
<http://www.idmc.ae/userfiles/file/quality%20and%20excellence/Introduction%20to%20EFQM.pdf>

الفقهاء، سام. (٢٠١٢م). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية. بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة من ٢٤-٢٦ ابريل ٢٠١٢ في الجامعة الهاشمية: الأردن.

القطب، سمير. (٢٠٠٨م). فلسفة التميز في التعليم الجامعي: تجارب عالمية. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٤)، العدد ٥٠، ص ١١٠-٢٢٦.

اللوقان، محمد. (٢٠١١م). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترح في ضوء المعايير العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية: جامعة أم القرى.

المدو، آلاء. (٢٠١٦م). أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي: دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية. مجلة الدنانير. (٩)، ص ٣٦٨-٣٨٦.

ملحم، سامي. (٢٠٠٥م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. الأردن: دار المسيرة.

ميرغني، هالة. (٢٠١٥م). أثر تبني معايير نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية بالشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة. رسالة ماجستير مقدمة لقسم الجودة والامتنياز: كلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/11472>.

النسور، أسماء. (٢٠١٠م). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط: الاردن.

- النعيبي، محمد والزغي، علي والزغي، هيثم. (٢٠١٠م). اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد ٥٦. النويقة، عطا الله بشير. (٢٠١٤م). أثر تمكن فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١٠(٣)، ص٤٢٦-٤٥٢.
- المهادي، شرف. (٢٠١٣م). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. (٦). ص٢٤٣-٣٠٥.
- ياسين، سعد. (٢٠١٠م). الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع. الاردن: عمان.
- يوسف، مصطفى. (٢٠١٦م). إدارة الأداء. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- Dutt, M., Biswas, D., Arora, P., & Kar, N. (٢٠١٢). Using the EFQM Model Effectively. *The Journal of Quality and Participation*, ١١-١٨.
- Egan, Steve. (٢٠٠٢). *Embracing Excellence in Education*. Sheffield Hallam University.
- The EFQM (٢٠١٢). www.efqm.org.
- Jankal, R. & Jankalova, M. (٢٠١٦). The Application of The EFQM Excellence Model by the Evaluation of Corporate Social Responsibility Activities of Companies. *Procedia Economics and Finance*. Volume ٣٩, pp ٦٦٠-٦٦٧. [https://doi.org/10.1016/S2212-0171\(16\)30313-1](https://doi.org/10.1016/S2212-0171(16)30313-1)
- Lehigh, Carbon Community College. (٢٠٠٨). Academic Plan Draft Community of Practice, Internet, ٢٠٠٩, pp ١٨١-١٩٢.
- Ofoegbu, F. & Along, H. (٢٠١٧). Effective University Leadership as Predictors of Academic Excellence in Southern Nigerian Universities. *Journal of Education & Practice*, (٨), ١, ISSN٢٢٢٢-٢٨٨ (on line).
- Qawasmeh, F. & Al-Bourini, F. (٢٠١٦). Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University. *Arab Economic & Business Journal*. Available online at www.sciencedirect.com.
- Qawasmeh, F., Darqal, N. & Qawasmeh, I. (٢٠١٣). The Role of Organizational Culture in achieving Organizational excellence: Jadara University as a Case Study. *International Journal of Economics and Management Sciences (IJEMS)*, ٧(٢), P٥-١٩.
- QS World University Rankings by Subject. (٢٠١٨). <https://www.topuniversities.com/universities/umm-al-qura-university>
- Saada, I. (٢٠١٣). *Applying Leadership Criterion of EFAM Excellence Model in Higher Education Institution-UCAS as A case Study*. Thesis master's in business administration. Islamic University: Gaza.
- Webmetrics of World Universities Ranking. (٢٠١٦). Webmetrics of World Universities Ranking July ٢٠١٦ retrieved (٢-٣-٢٠١٨) from: <http://www.webometrics.info/en/aw/Saudi%٢-Arabia%٢٠>.
- Wooldridge, A., Palfreyman, D., & Tapper, T. (٢٠٠٥). *The brains business: A survey of higher Education Structuring Mass Higher Education: The Role of Elite Institution*, London & New York: Routledge.

- (ASEP). 74, pp. 323-351.
- Samhoud, Ehab. (2013). *The reality of excellence management at Al-Aqsa University and ways to develop it in the light of the European model Excellence (EFQM)*. Unpublished MA thesis, Leadership and Management Specialization. Gaza: Al-Aqsa University.
- Samedi, Moharib. (2017). The Extent of Commitment of the University Faculties of the University of Balqa Applied to the standards of Excellence for Technical Education. *Arab Journal for Quality Assurance of University Education*. Vol. 10, No. 27, pp. 111-
- Saada, I. (2013). *Applying Leadership Criterion of EFAM Excellence Model in Higher Education Institution-UCAS as A case Study*. MA Thesis in business administration. Islamic University: Gaza.
- The EFQM. (2013). www.efqm.org.
- Webmetrics of World Universities Ranking. (2016). Webmetrics of World Universities Ranking July 2016 retrieved on (3-3-2018) from: <http://www.webometrics.info/en/aw/Saudi%20Arabia%20>.
- Wooldridge, A., Palfreyman, D., & Tapper, T. (2005). *The brains business: A survey of higher Education Structuring Mass Higher Education: The Role of Elite Institution*, London & New York: Routledge.
- Yasin, Saad. (2010). *Strategic Management*. Jordan: Dar Al Yazourdi Scientific Publishing and Distribution
- Yousef, Mustafa. (2016). *Performance Management*, Jordan: Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.
- Zawawi, Rabia. (2017). European Excellence Model. *ISOTEC in articles in management systems*. <http://www.iso-tec.com/%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8%D8%B8%D8%A8%D9%84%D8%D9%88%D8%B1%>
- Al Zaher Al Saltain, Ali. (2011). *Achieving the academic excellence of the university in light of some international practices and trends*. In Al-Zaher Al-Sultin (ed.), *Achieving Quality and Excellence in Higher Education Institutions: Research and Scientific Studies*. (Pp. 93-158). Amman: Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.
- Al Zaher Al Salteen, Ali. (2011). *Strategic directions of the Saudi University and its implementation indicators: a field study*. In Al-Zaher Al-Sultin (ed.), *Achieving Quality and Excellence in Higher Education Institutions: Research and Scientific Studies*. (pp. 159-238). Amman: Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.
- Al Zaher Al-Salteen, Ali et al. (1431 H). *Program for the restructuring of academic departments in light of the needs of the labor market and the requirements of the development of higher education in the Kingdom of Saudi Arabia, the development of academic departments in Saudi universities*, King Khalid University.

- Standards*. Unpublished PhD thesis. Department of Educational Administration and Planning Faculty of Education: Umm Al Qura University.
- Al-Midu, Ala. (2016). Effect of Excellence Management in University Performance: A Survey Study of a Sample of Private Colleges. *Journal of Al-Dananeer*. (9). Pp. 368-386.
- Melham, Sami. (2005). *Education and psychology Research Method*. Jordan: Dar Al Masirah.
- Mirghani, Halah. (2015). *Impact of adopting the standards of the model of institutional excellence in the performance development of government institutions in the Sudanese Company for Thermal Generating Company Limited*. Master Thesis, Department of Quality and Excellence: Faculty of Graduate Studies, Sudan University of Sciences and Technology. <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/11472>.
- Al-Nusour, Asma. (2010). *Impact of the Properties of Knowledge Organization on Achieving Institutional Excellence: An Applied Study in the Jordanian Ministry of Higher Education and Scientific Research*. (Unpublished MA Thesis, The Middle East University, Amman: Jordan.
- AL Nuaimi, Mohammed, Al-Zoghbi, Ali and Al-Zoghbi, Hashem. (2010). Proposing a Model for Performance Indicators and Measuring their Impact on Achieving Excellence in Jordanian Private Universities. *Journal of the Union of Arab Universities*. Issue 56.
- Al-Nuweika, Attalla Bashir. (2014). Impact of the Work Teams on Achieving Organizational Excellence at Taif University: An Empirical Study. *Jordanian Journal of Business Administration*. 10 (3), pp. 426-452.
- Ofoegbu, F. & Along, H. (2017). Effective University Leadership as Predictors of Academic Excellence in Southern Nigerian Universities. *Journal of Education & Practice*, (8),8, ISSN2222-288 (on line).
- Al-Qutb, Samir. (2008). *Philosophy of Excellence in University Education: International Experiences*. Future of Arab Education Journal, Vol. 14, issue 50, pp. 110-226.
- Qawasmeh, F. & Al-Bourini, F. (2016). Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University. *Arab Economic & Business Journal*. Available online on www.sciencedirect.com.
- Qawasmeh, F., Darqal, N. & Qawasmeh, I. (2013). The Role of Organizational Culture in achieving Organizational excellence: Jadara University as a Case Study. *International Journal of Economics and Management Sciences (IJEMS)*, 7(2), P5-19.
- QS World University Rankings by Subject. (2018). <https://www.topuniversities.com/universities/umm-al-qura-university>. 138.
- Al-Saqr, Abdullah. (2012). The reality of scientific research in Saudi universities and suggestions for development: An analytical study. *Journal of the Faculty of Education in Suez*, (5), 1, pp. 154-173.
- Al-Sulami, Ali. (2001). *Thoughts in Contemporary Management*. Cairo: Dar Ghraib for Printing, Publishing and Distribution.
- Al-Sulami, Ali. (2002). *Management Excellence: Models and Techniques of Management in the Age of Knowledge*. Cairo: Dar Ghraib for Printing, Publishing and Distribution.
- Sulaimi, Khalid. (2016). The reality of the application of knowledge management in Saudi universities from the point of view of the holders of academic leadership positions. *Arab Studies in Education and Psychology*

List of References:

Works cited

- Akili, Omar. (2001). *Introduction to the Integrated Comprehensive Quality Management*. Amman: Dar Wael Publishers.
- Al-Ani, Nizar. (2009). *Leading Higher Education Institutions to Excellence*. The Second Meeting of the Academic Leadership Workshop Under Change, King Khalid University: Academic Evaluation and Development Center.
- Darwish, Abdel-Karim. (2006). Quality management and the model of excellence between theory and practice. *Sharjah: Police Research Center*.
- Al-Dijani, Iyad. (2011). The role of the institutional evaluation process in spreading the culture of quality in the universities of Gaza Strip from the point of view of the evaluation team. *Journal of the Islamic University (Humanities Series)*, vol. (19), 2, pp. 305-342. ISSN 1726-6807 <http://www.iugaza.edu.ps/en/periodical/>.
- Dutt, M., Biswas, D., Arora, P., & Kar, N. (2012). Using the EFQM Model Effectively. *The Journal of Quality and Participation*, 11-18.
- Egan, Steve. (2003). Embracing Excellence in Education. Sheffield Hallam University. Experiences. *Future Journal of Arab Education*, vol (14). No. 50, pp. 110-226.
- Al-Fuqaha, Sam. (2012). *Adopting Strategies of Excellence in Learning and Education and its Role in Achieving the Competitive Advantage of Sustainable Institutions of Higher Education: An-Najah National University Case Study*. Research Presented to the First Arab Conference "Strategies of Higher Education and Human Resources Planning", held by the Arab Organization for Administrative Development in Collaboration with the Hashemite University, Cairo University in Egypt and the Arab Universities Union from 24-26 April 2012 at the Hashemite University: Jordan.
- Ghanim, Amjad. (d.t). *Introduction to the European Excellence Model (EFQM)*. <http://www.idmc.ac/userfiles/file/quality%20and%20excellence/Introduction%20to%20EFQM.pdf>.
- Al-Hady, Sharaf. (2013). Managing the Change of Arab Higher Education Institutions Towards Quality and Performance Excellence. *Arab Journal for Quality Assurance of Higher Education*. (6). Pp. 243-305.
- Jabari, Taghreed. (2013). Human resources management is one of the criteria for distinguishing the performance of higher education institutions in the West Bank. *Al-Khalil University Journal of Research*, vol. 8, 2, pp. 167-182. [Http://www.khalil.edu/journal](http://www.khalil.edu/journal)
- Jamil, Ahmed and Safer, Mohammed. (2011). *Excellence in Performance: What is it and how to Achieve in Organizations? Research presented at the Second International Forum on the Outstanding Performance of Organizations and Governments (II)*. The Growth of Institutions and Economies between Achieving Financial Performance and the Challenge of Environmental Performance held at Ouargla University: Algeria.
- Jankal, R. & Jankalova, M. (2016). The Application of The EFQM Excellence Model by the Evaluation of Corporate Social Responsibility Activities of Companies. *Procedia Economics and Finance*. Volume 39, pp 660-667. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30313-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30313-6).
- Lehigh, Carbon Community College. (2008). Academic Plan Draft Community of Practice, Internet, 2009, pp 181-192.
- Al-Luqan, Mohammed. (2011). *Management of Organizational Excellence in Saudi Government Universities: A Proposed Concept in Light of International*

Extent of the requirement for the strategic orientations to achieve the academic excellence of Umm Al-Qura University in light of the strategic directions model of the university of excellence by Al-Zaher Al-Salateen.

Dr. Mona Hassan Al-Asmar

Department of Educational Administration and Planning - College of Education
Umm Al Qura University

Abstract:

The purpose of this study is to determine, from the point of view of Umm Al-Qura University faculty members, the extent of requirement for the strategic directions to achieve the academic excellence in light of the strategic directions model of the university for excellence by Al-Zaher AL-Salateen. The survey instrument is developed and administered to (298) faculty members

The findings indicate that the extent of requirement for the strategic directions to achieve the academic excellence in general and the leadership of academic change, academic programs, research field, knowledge management, publication, employment, community service, evaluation and accounting systems are high. However, the extent of requirement for the strategic directions to achieve the academic excellence in teaching and e-learning, the development of the faculty, care of students, development of talent and creativity, and the facilities and services of the university are average. The study concluded with a number of recommendations aiming to provide and apply the mechanisms and indicators of the strategic directions required to achieve academic excellence of Umm Al-Qura University.

key words: Leadership of academic change, Excellence in research, Excellence in knowledge management.