



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

# تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية  
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الباحث/

محمد شرف أحمد الشهاري

إشراف/

أ.م.د. جبر عبد القوي السنباني

أستاذ الإدارة والتسويق المشارك

نائب عميد كلية العلوم الإدارية - جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

صنعاء

1441هـ - 2019م

التاريخ: 2019/10/1

المرقات: .....

المرجع ( )



جامعة الاندلس

للعلوم والتكنولوجيا

م رئاسة الجامعة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

### قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (102)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:

تم بحمد الله وتوفيقه يوم الثلاثاء بتاريخ: 1/ صفر / 1441 هـ الموافق: 1/ 10/ 2019م، اجتماع اللجنة المشكلة بقرار

مجلس الدراسات العليا رقم ( 6 ) بتاريخ: 6/ 7/ 2019م

لمناقشة الطالب/ة: محمد شرف احمد الشهاري الكلية: العلوم الادارية التخصص: ادارة اعمال

في رسالته التي هي بعنوان:

تطوير اداء الجامعات المبنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

وبعد مناقشة علنية للطالب من الساعة ١٠:٠٠ إلى الساعة ١١:٣٠. وبعد المداولة والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار

التالي:

إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل ( ٩٦ % ) بتقدير ( ممتاز ) .

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل ( ) بتقدير ( ) .

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور.....

بمعدل ( ) بتقدير ( )

### أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
1	د. عبدالله عبدالله السنفي	مناقشا	رئيساً	
2	د. جبر عبدالقوي السبناني	مشرفاً	عضواً	
3	د. ماجد مهدي القطوي	مناقشاً	عضواً	

يعتمد،،،

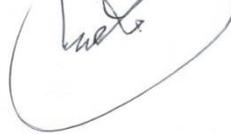
عميد الدراسات العليا

أ.م.د. يحيى عبدالرزاق قطران



مدير الدراسات العليا

أ. محمد عبدالملك جعمان



المختص

أ.وليد محمد هر هره



التاريخ: / / 20  
المرفقات:  
المرجع ( )



جامعة الأندلس  
للعلوم والتقنية  
رئاسة الجامعة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

### تقرير المشرف بصلاحية الرسالة للمناقشة

❖ بيانات الطالب :

اسم الطالب الرباعي: محمد بن أحمد بن محمد  
الرقم الأكاديمي: ( )

الكلية: العلوم الإدارية  
التخصص: إدارة الأعمال

❖ عنوان الرسالة:

❖ تطوير إدارة الأعمال الجينية من منظور الجوزج للوحي للنشر (2021)  
❖ عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

❖ رأي المشرف:

الرسالة الموضحة بياناتها أعلاه صالحة من حيث :

م	المعيار	مستوى الصلاحية			
		ممتازة	جيدة	مقبولة	ضعيفة
1	الجانب العملي	✓			
2	توثيق المراجع	✓			
3	إجراءات البحث	✓			
4	الإخراج الفني	✓			
المستوى العام للرسالة		صالحة للمناقشة (✓) غير صالحة للمناقشة ( )			

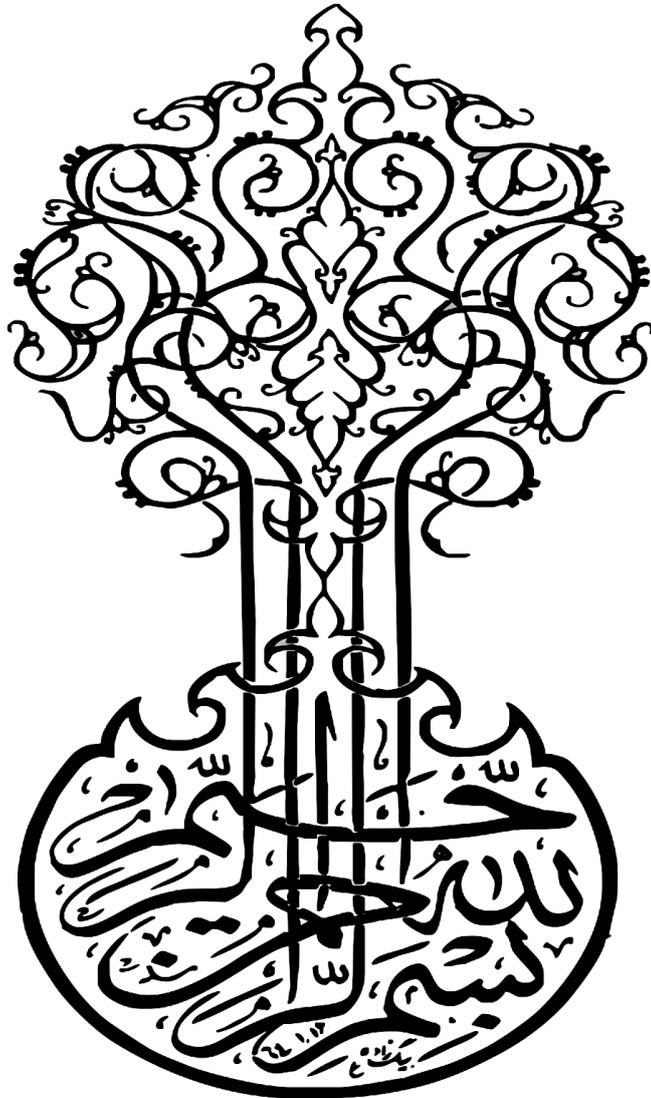
❖ ملاحظات المشرف إن وجدت:

الرسالة صالحة للمناقشة

وعليه يتم استكمال إجراءات مناقشة الطالب للرسالة.

المشرف على الطالب  
أ.د. محمد بن أحمد بن محمد  
(موقعه)





قال تعالى:

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(سورة التوبة، آية 105)

## الإهداء

إلى صاحب الفضل في تعليمي...إلى المربي الفاضل ذي القلب الرحيم واليد السخية...إلى أعز الناس مكاناً وأكرمهم منزلاً

**والدي العزيز حفظه الله وأطال في عمره**

إلى أجمل معنى للحب...إلى التي رعنتي بيد العطف والحنان...إلى من سهرت الليالي لراحتي...

**والدتي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها**

إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي..

**زوجتي العزيزة**

**إلى أبنائي الأعماء (أفنان وسلوان)**

إلى من نعتز بهم دوماً ونراهم نيراس حياتنا...

**إخواني الأعماء**

إلى كل شمعة تحترق لإنارة الآخرين...

إلى كل من علمنا حرفاً وأنار في صدورنا نوراً...

**أساتذتنا الأفاضل**

أتقدم بهذه الدراسة العلمية.

الباحث

## شكر وعرفان

الحمد لله القائل: ﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ﴾ [سورة لقمان: الآية رقم 12]؛ والصلاة والسلام على

النبي الهادي الأمين، سيدنا محمد ﷺ، هادي البشرية، ومعلم الناس الخير، وعلى آله الطيبين وصحابته أجمعين القائل: ﴿ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ ﴾ وبعد: فإنه لمن تمام الأعمال وكمال الأخلاق، الاعتراف لذوي الفضل بفضلهم وشكرهم وتقديرهم، وفي البدء يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر، وأجل الاحترام، وعظيم الامتنان والتقدير إلى الدكتور/ جبر عبد القوي السنباني، الذي تشرفت بقبوله الإشراف على هذه الدراسة ومتابعتها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور / عبد الله عبد الله السنفي - على تكريمة بقبول مناقشة الرسالة (مناقشاً خارجياً) والشكر موصول أيضاً للدكتور/ ماجد مهدي القطوي (مناقشاً داخلياً).

كما أتقدم بالشكر والتقدير لوالدي العزيز الأستاذ الدكتور/ شرف أحمد الشهاري على دعمه لي في دراستي والذي لولاه بعد الله ما استطعت إكمال دراستي.

كذلك يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير لأساتذتي الأفاضل الدكتور/ سالم أحمد بافطوم - العميد السابق بكلية التربية المهرة، والدكتور/ عادل كرامة معيلي - عميد كلية التربية - المهرة، والأستاذ الدكتور/ أمين عبدالله اليزيدي - نائب عميد الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي، وذلك لما قدموه للباحث من مساعدة وتسهيلات حتى أتمكن من مواصلة دراسة الماجستير بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية في العاصمة صنعاء، والشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ محمد علي هارب - نائب عميد الكلية للشؤون الأكاديمية، والدكتور/ عادل محفوظ باسدس - نائب عميد الكلية لشؤون الطلاب، على تشجيعهم المستمر وتعاونهم مع الباحث، وأتقدم بالشكر والتقدير لجميع أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم والموظفين بكلية التربية المهرة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجامعة حضرموت ممثلةً برئيسها الأستاذ الدكتور/ محمد سعيد خنبش، ونوابه، وجميع المسؤولين في الجامعة.

كما أشكر جميع الأساتذة المحكمين؛ المدونة أسماؤهم في ملاحق هذه الدراسة؛ وذلك لما غمروني به من نصح، ومشورة، وتوجيهات علمية قيمة أسهمت في إثراء هذه الدراسة. ولجميع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية الحكومية والأهلية (محل الدراسة) الذين زودوني ببيانات ومعلومات الدراسة التطبيقية.

كما أشكر كل من شجعني وحفزني - ولو بكلمة- ولكل من أبدى تفاعلاً معي ولم أذكره هنا.

وفي الختام أرجو من المولى جل في علاه أن يتقبل هذا العمل، وأن يكون خالصاً لوجهه الكريم، فهو نعم

المولى، ونعم النصير.

الباحث

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.
ب	الآية.
ج	الإهداء.
د	شكر وعرقان.
هـ	قائمة المحتويات.
ط	قائمة الجداول.
ك	قائمة الأشكال.
ل	قائمة الملاحق.
م	ملخص الدراسة باللغة العربية.
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة:</b>
<b>2</b>	<b>المبحث الأول: الإطار العام للدراسة:</b>
2	المقدمة.
3	أولاً: مشكلة الدراسة.
4	ثانياً: أهداف الدراسة.
5	ثالثاً: أهمية الدراسة.
5	رابعاً: فرضيات الدراسة.
7	خامساً: متغيرات الدراسة.
8	سادساً: نموذج الدراسة.
8	سابعاً: مصطلحات الدراسة.
9	ثامناً: حدود الدراسة.
10	تاسعاً: منهجية الدراسة.
<b>11</b>	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة:</b>
11	التمهيد.
11	أولاً: الدراسات المحلية.
12	ثانياً: الدراسات العربية.
19	ثالثاً: الدراسات الأجنبية.
22	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة.

رقم الصفحة	الموضوع
24	خامساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
24	سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
<b>25</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:</b>
<b>26</b>	<b>المبحث الأول: الأداء في الجامعات:</b>
26	التمهيد.
26	أولاً: الأداء في الجامعات.
29	ثانياً: مؤشرات الأداء.
33	ثالثاً: منهج التميز في الأداء.
35	رابعاً: الأداء الجامعي.
<b>38</b>	<b>المبحث الثاني: النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):</b>
38	التمهيد.
39	أولاً: النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
40	ثانياً: نشأة وتطور النموذج الأوروبي للتميز.
42	ثالثاً: أهمية النموذج الأوروبي للتميز واستخداماته.
42	رابعاً: معايير النموذج الأوروبي للتميز.
<b>48</b>	<b>المبحث الثالث: الجامعات اليمينية (الحكومية والأهلية):</b>
48	التمهيد
48	أولاً: الجامعات اليمينية (الحكومية والأهلية).
50	ثانياً: مراحل تطور الجامعات اليمينية (الحكومية والأهلية) بشكل عام.
57	ثالثاً: تطور الجامعات اليمينية (الحكومية والأهلية) محل الدراسة.
<b>61</b>	<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة وإجراءاتها:</b>
<b>62</b>	<b>المبحث الأول: منهجية الدراسة وأدواتها:</b>
62	التمهيد.
62	أولاً: منهج الدراسة.
62	ثانياً: مصادر جمع البيانات والمعلومات.
63	ثالثاً: مجتمع الدراسة.
63	رابعاً: عينة الدراسة.
66	خامساً: تصميم أداة الدراسة.

رقم الصفحة	الموضوع
72	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة:
72	أولاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة.
73	ثانياً: احتساب التقدير اللفظي.
74	ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.
76	<b>الفصل الرابع: تحليل متغيرات ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات:</b>
77	المبحث الأول: تحليل متغيرات الدراسة:
77	التمهيد
77	أولاً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس.
78	ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.
79	ثالثاً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.
80	رابعاً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.
82	خامساً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في الجودة.
83	سادساً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير عدد الورش العلمية في الجودة.
84	سابعاً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير الجامعة.
85	ثامناً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير نوع الجامعة.
86	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:
86	التمهيد.
86	أولاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الفرعي الأول.
89	ثانياً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الفرعي الثاني.
102	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:
102	أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:
115	ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية:
116	<b>الفصل الخامس : خلاصة النتائج والاستنتاجات والتصور المقترح والتوصيات والمقترحات:</b>
117	المبحث الأول: خلاصة النتائج والاستنتاجات:
117	التمهيد.
117	أولاً: خلاصة النتائج.

رقم الصفحة	الموضوع
119	ثانياً: الاستنتاجات.
121	المبحث الثاني: التصور المقترح والتوصيات والمقترحات:
121	أولاً: أسس ومنطلقات التصور المقترح.
121	ثانياً: أهداف التصور المقترح.
122	ثالثاً: مكونات التصور المقترح.
125	رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح.
126	خامساً: آليات مقترحة لتنفيذ التصور المقترح.
126	سادساً: التوصيات.
127	سابعاً: المقترحات.
128	قائمة المصادر والمراجع.
138	الملاحق.
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
22	أوجه اتفاق واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.	1
52	المؤسسات التعليمية الحكومية المعتمدة لدى وزارة التعليم العالي حتى العام 2018-2019م.	2
55	المؤسسات التعليمية الأهلية (جامعة - كلية - أكاديمية دراسات عليا) المعتمدة لدى وزارة التعليم العالي حتى العام 2017-2018م.	3
57	الجامعات الحكومية والأهلية (محل الدراسة).	4
63	توزيع مجتمع الدراسة على (4) جامعات.	5
66	نتائج عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل.	6
68	الفقرات التي تم حذفها والتي تم تعديل صاغتها وإضافتها.	7
69	توزيع فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة في صيغتها الأولية والنهائية.	8
70	توزيع فقرات الأداة في صيغتها النهائية على مجالات الدراسة.	9
71	نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة.	10
74	احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة.	11
77	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة.	12
78	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي للمشاركين بالعينة.	13
79	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي للمشاركين بالعينة.	14
81	التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة للمشاركين بالعينة.	15
82	التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد الدورات التدريبية في الجودة للمشاركين بالعينة.	16
83	التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد الورش العلمية في الجودة للمشاركين بالعينة.	17
84	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجامعة للمشاركين بالعينة.	18
85	التكرار والنسبة المئوية لمتغير نوع الجامعة للمشاركين بالعينة.	19
87	المتوسطات والانحرافات لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).	20
89	المتوسطات والانحرافات للقيادات الجامعية.	21
90	المتوسطات والانحرافات للموارد البشرية.	22
92	المتوسطات والانحرافات للسياسات والاستراتيجيات.	23
93	المتوسطات والانحرافات للموارد المادية والمالية.	24

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
94	المتوسطات والانحرافات للعمليات والإجراءات.	25
96	المتوسطات والانحرافات لرضا العاملين.	26
97	المتوسطات والانحرافات لرضا المستفيدين (الطلبة).	27
98	المتوسطات والانحرافات لخدمة المجتمع.	28
100	المتوسطات والانحرافات لنتائج الأداء المؤسسي ككل.	29
102	نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس).	30
103	لمعرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة.	31
104	المتوسط لآراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي للمحاور ذات الدلالة الإحصائية.	32
105	تأثير متغير المسمى الوظيفي على متغيرات الدراسة.	33
106	المتوسط لآراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي للمحاور ذات الدلالة الإحصائية.	34
107	لمعرفة تأثير متغير سنوات الخبرة على متغيرات الدراسة.	35
108	المتوسط لآراء العينة حسب متغير سنوات الخبرة للمحاور ذات الدلالة الإحصائية.	36
109	لمعرفة تأثير متغير عدد الدورات التدريبية على متغيرات الدراسة.	37
110	المتوسط لآراء العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية للمحاور ذات الدلالة الإحصائية.	38
111	لمعرفة تأثير متغير عدد الورش العلمية في الجودة على متغيرات الدراسة.	39
111	المتوسط لآراء العينة حسب متغير عدد الورش العلمية في الجودة للمحاور ذات الدلالة الإحصائية.	40
112	لمعرفة تأثير متغير الجامعة على متغيرات الدراسة.	41
113	المتوسط لآراء العينة حسب متغير الجامعة للمحاور ذات الدلالة الإحصائية.	42
114	نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (نوع الجامعة).	43
115	نتائج تحليل اختبار الفرضية الرئيسة الثانية.	44

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
8	نموذج الدراسة.	1
34	مخطط لتطوير الأداء.	2
40	المفاهيم الأساسية للتميز.	3
43	معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) مع الأوزان.	4
77	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة.	5
78	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي للمشاركين بالعينة.	6
80	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي للمشاركين بالعينة.	7
81	التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة للمشاركين بالعينة.	8
82	التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد الدورات التدريبية في الجودة للمشاركين بالعينة.	9
83	التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد الورش العلمية في الجودة للمشاركين بالعينة.	10
84	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجامعة للمشاركين بالعينة.	11
85	التكرار والنسبة المئوية لمتغير نوع الجامعة للمشاركين بالعينة.	12
87	المتوسطات والانحرافات لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).	13

## قائمة الملاحق

الموضوع	رقم الملحق
الاستبانة قبل التحكيم.	1
أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة من الجامعات اليمنية.	2
الاستبانة بعد التحكيم.	3
أفادة المركز الوطني للمعلومات بصدد عنوان الرسالة.	4
نموذج خطاب الجامعة إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتسهيل جمع البيانات.	5
نموذج خطاب الجامعة إلى جامعة صنعاء لتسهيل جمع البيانات.	6
نموذج خطاب الجامعة إلى جامعة حضرموت لتسهيل جمع البيانات.	7
نموذج خطاب الجامعة إلى جامعة العلوم والتكنولوجيا لتسهيل جمع البيانات.	8

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (AFQM)، ودرجة ممارسة مؤشرات النموذج الأوروبي في تحسين أدائها، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة الباحثين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية والورش)، والوصول إلى التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

واعتمدت الدراسة في ضوء الإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها وفرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية المتمثلة في (رؤساء الجامعات، نواب رؤساء الجامعات، أمناء الجامعات، عمداء الكليات، نواب عمداء الكليات، أمناء الكليات، مدراء المراكز، نواب مدراء المراكز، رؤساء الأقسام العلمية، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام الإدارية) والبالغ عددهم (1066) مفردة، ولجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة تم بناء استبانة كأداة للدراسة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، من خلال توزيعها على العينة العشوائية الطبقية وعددها (365) مفردة، من الجامعات اليمنية (الحكومية والأهلية) محل الدراسة، ولذا تمثل الاختيار في جامعتي صنعاء وحضرموت (حكومية) وجامعتي العلوم والتكنولوجيا والأندلس (أهلية)، وبعد جمعها منهم تم إجراء المعالجات الإحصائية لها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة وفرضياتها وتتلخص أهمها فيما يأتي:

1- إن واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) محل الدراسة كان متوسطاً، حيث حصل مؤشر الموارد المادية والمالية على أعلاها، وأقل مؤشر حصل عليه هو رضا العاملين.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تجاه واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز تُعزى لمتغير النوع لصالح (الذكور)، ولمتغير الدرجة العلمية لصالح فئة المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس)، ومتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (من 5

إلى 10 سنوات)، ولمتغير الجامعة لصالح (العلوم والتكنولوجيا)، ولمتغير نوع الجامعة لصالح (الجامعات الأهلية).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لدرجة ممارسة مؤشرات الأداء في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).  
وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها:

- 1) يوصي الباحث الجامعات اليمنية محل الدراسة بتبني وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وذلك من خلال خطة وآلية عمل محددة لتحسين وتطوير أداؤها.
- 2) يوصي الباحث بالعمل على تحسين كافة الأبعاد وخصوصاً رضا العاملين، من خلال تحسين أنظمة الحوافز والتعويضات وبيئة العمل.
- 3) يوصي الباحث بإخضاع كل الموظفين في الجامعات اليمنية محل الدراسة لبرامج تدريبية وتأهيلية على تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بغية تطوير أداء الجامعات اليمنية والعمل على تمكينهم للأعمال المناطة بهم.
- 4) يوصي الباحث الجامعات اليمنية بتطبيق معايير الكفاءة في التعيين والاهتمام باحتياجات العاملين وتطلعاتهم.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

# المبحث الأول

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

يعدُّ تطوير الأداء الإداري بصورة عامة أحد أسباب نجاح المؤسسة، أو فشلها في تحقيق أهدافها. كما أشارت الاتجاهات الحديثة في الإدارة إلى العديد من الأمور التي تعمل على تطوير وتحسين أداء المؤسسات وكفاءة الأفراد العاملين بها كتأكيدا على التحسين المستمر للأداء على المدى الطويل في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتدعيم شعور الأفراد بملكيتهم للمؤسسة والتقييم الذاتي والمستمرة للأداء من قبل الأفراد والمؤسسة وتشجيع الأفراد على الإبداع والتجديد وتنمية الاتجاه الإيجابي لديهم نحو التغيير (رسلان، 1991، 6). من خلال التركيز على التحسين المستمر للعملية الإدارية والتعليمية في المؤسسات المختلفة ومنها الجامعات عن طريق منع حدوث الأخطاء ومعالجتها إذا حدثت، والتركيز على العمليات الإدارية إلى جانب الاهتمام بالنتائج (أحمد والصبري، 2003، 164).

ويُعد السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحدثاً حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها مما تتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (آل مزروع، 2010، 2).

لذا برزت العديد من النماذج الحديثة في الجودة لتؤكد على تميز الأداء وقياسه فكان لها أثر إيجابي في تطوير أسس ومعايير تساعد المؤسسات التعليمية على قياس أدائها. وأهم هذه النماذج نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، لتمثل معياراً موجهاً للمؤسسات التعليمية ومرشداً لها نحو تحقيق جودة الأداء والتميز فيه.

وهذا النموذج تم بناؤه عام 1990م وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز (EFQM) وهي القائمة على تطويره وتحديث ونشر تقنياته وعناصره، ومنح جوائزها، وهو يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها. ويتضمن النموذج الأوروبي (9) عناصر وتنقسم هذه العناصر إلى الممكنات؛ وهي (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد،

والعمليات) والنتائج وهي (رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج ومؤشرات الأداء) (سهمود، 2013: 17).

ومما سبق يتضح أهمية تطوير الأداء في الجامعات اليمنية وفق نماذج حديثة منها النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، ونظراً لغياب الدراسات العلمية التي تتناول موضوع تطوير الأداء الجامعي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز في اليمن (على حد علم الباحث) تبرز ضرورة دراسة واقع الأداء في الجامعات اليمنية وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية لتحقيقه.

### أولاً: مشكلة الدراسة:

بالرغم من التوسع الكبير في المنشآت التعليمية المختلفة ومنها الجامعات وتزايد أعداد الملتحقين، إلا أنه صاحب ذلك تدنٍ وتراجع للعملية التعليمية وضعف وتقليدية الأداء المؤسسي، وأصبح التعليم العالي يعاني من الاختلالات والصعوبات المتمثلة في انخفاض كفاءة وتخلف مناهجه وطرائق التدريس في استخدام تكنولوجيا التعليم والتقويم، وتراجع إدارته، وما زالت طبيعة التعليم التقليدي طاغية عليه ومسيطر على قدراته، وأصبحت مساهمته في بناء المجتمع وتطوره ضعيفة جداً.

وقد توصلت كثير من الدراسات إلى أن هناك قصور واضح يعاني منها التعليم في المؤسسات الجامعية اليمنية من أهمها: البطالة العالية بين الخريجين، وعدم كفاءة التعليم، وسوء استخدام الموارد المتاحة، والكثافة العالية للطلبة مقابل أعضاء الهيئة التدريسية ومساعدتها، وضعف التنمية المهنية لهم ولالإداريين والعاملين بها، وغياب نظام فعال لتقويم الأداء (سعيد، 2008، 9).

كما أنّ نظام التعليم في اليمن يعتمد على الأساليب التقليدية في تصميم هيكله وتنفيذ مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وغياب واضح في الضوابط الإجرائية الخاصة بالتقويم والمتابعة مما ترتب عليه انخفاض جودة التعليم فضلاً عن تميزه، وضعف مساهمته في التنمية البشرية، وعدم قدرته على تقديم تعليم عالٍ ومتميز يتوافق مع عصر إنتاج المعرفة والتنافسية ومع متطلبات المجتمع اليمني (غالب، 2007، 23).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات المحلية لواقع أداء المؤسسات التعليمية ومنها دراسة (المرهبي، 2017)، عن معايير الأداء الإداري ومدى تطبيقها في أكاديمية الشرطة حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود قصور وعدم اهتمام بمعايير تميز الأداء للأكاديمية، وعدم وجود

منظومة متكاملة لمعايير التميز من مدخلات وعمليات ومخرجات والتي تعمل على رفع مستوى الأداء الإداري.

بينما تطرقت دراسة (محمد، 2016) إلى مؤشرات الأداء الرئيسة للجامعات اليمنية في ضوء المؤشرات الإقليمية والعالمية، وقد توصلت الدراسة إلى إعداد مؤشرات أداء رئيسة موزعة على تسعة معايير تم التركيز على الجوانب ذات الأهمية القصوى للعملية التعليمية التعلمية على مستوى جميع مكونات النظام التعليمي عند إعداد تلك المؤشرات، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات اليمنية بتقييم مستوى أدائها ووضع خطط تصحيحية لتحسين مستوى الأداء الإداري في ضوء النتائج.

ولقد أشارت (مؤشرات التعليم، 2014، 101) إلى وجود ضعف في الأداء المؤسسي لنظام التعليم الجامعي وذلك لسيادة بعض النظم التقليدية التي تؤثر سلباً على الأداء المؤسسي ومنها القناعة بعدم جدوى نظام الرقابة، وعدم وجود نظام واضح وقوي وفعال للمساءلة والمتابعة والتقييم، وعدم الأخذ بنتائج الدراسات والبحوث والمؤتمرات التي عُقدت لمعالجة مثل هذه القضايا. ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**كيف يمكن تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟
- 2- ما درجة ممارسة مؤشرات النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في الجامعات اليمنية؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة المبحوثين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية والورش، نوع الجامعة)؟
- 4- ما التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

**ثانياً: أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
- 2- التعرف على درجة ممارسة مؤشرات النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في الجامعات اليمنية.
- 3- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة المبحوثين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية والورش).
- 4- تقديم التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

## ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:

### 1- الأهمية العلمية:

تحاول هذه الدراسة أن تسهم في:

- أ- تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية والمتمثل في تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
- ب- إثراء المكتبة اليمنية في تخصص إدارة الأعمال بهذا البحث المتعلق بتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
- ج- ستعين الباحثين لدراسة جوانب أخرى لم تُغطها الدراسة، كالقيام بدراسات مماثلة لم تشملها هذه الدراسة في قطاعات أخرى.

### 2- الأهمية العملية:

- أ- قد تعمل هذه الدراسة على توفير نقلة نوعية كبيرة في تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
- ب- قد تساعد هذه الدراسة القيادات والمسؤولين والمعنيين بتطوير أداء الجامعات اليمنية، كما قد تسهم في توضيح طبيعة وأهمية النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية.
- ج- قد تستفيد من هذه الدراسة الجامعات اليمنية في نقل النماذج والتجارب الأوروبية بما يفيد في تحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية.
- د- يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إسهاماً فاعلاً في الواقع العملي للجامعات اليمنية محل الدراسة من خلال تعزيز النقاط الإيجابية وإظهار النقاط السلبية وتقديم المقترحات والتوصيات.

## رابعاً: فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة وتساؤلات وأهداف الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:  
الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (دكتوراه- ماجستير- بكالوريوس- أقل من بكالوريوس).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (رؤساء الجامعات - نواب رؤساء الجامعات - أمناء الجامعات - عمداء الكليات - نواب عمداء الكليات - أمناء الكليات - مدراء المراكز - نواب مدراء المراكز - رؤساء الأقسام العلمية - مدراء الإدارات - رؤساء الأقسام الإدارية).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات- من 5 إلى 10 سنوات- أكثر من عشر سنوات).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير الدورات التدريبية في الجودة.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير عدد الورش العلمية في الجودة.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير الجامعة.
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير نوع الجامعة (حكومية- أهلية).

**الفرضية الرئيسة الثانية:**

تنص الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لدرجة ممارسة مؤشرات الأداء في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

## خامساً: متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

### أ- المتغير المستقل: النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):

- 1- القيادات الجامعية.
- 2- الموارد البشرية.
- 3- السياسات والاستراتيجيات.
- 4- الموارد المادية والمالية.
- 5- العمليات والإجراءات.
- 6- رضا العاملين.
- 7- رضا المستفيدين "الطلبة".
- 8- خدمة المجتمع.
- 9- نتائج الأداء المؤسسي ككل.

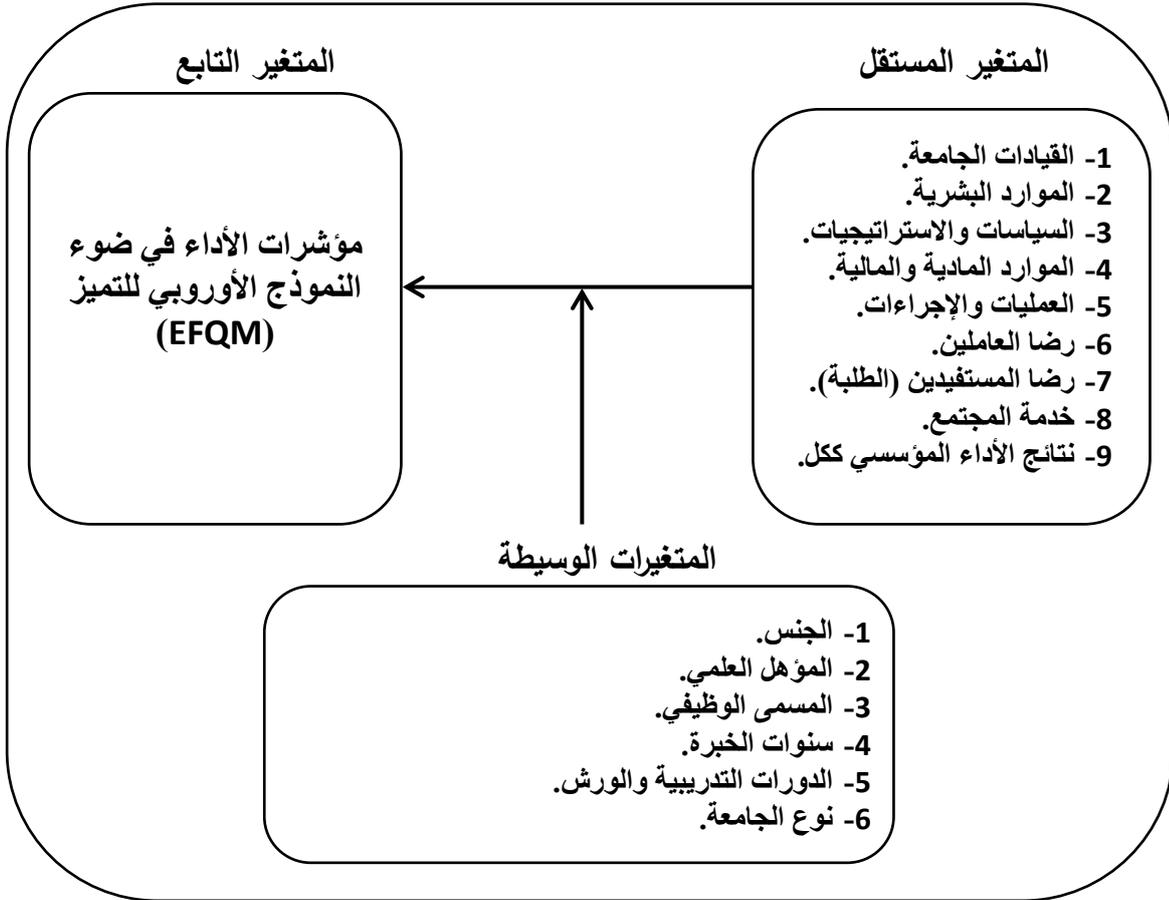
### ب- المتغير التابع: أداء الجامعات اليمنية:

مؤشرات الأداء في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

### ج- المتغيرات الوسيطة:

- 1- الجنس.
- 2- المؤهل العلمي.
- 3- المسمى الوظيفي.
- 4- سنوات الخبرة.
- 5- الدورات التدريبية والورش.
- 6- نوع الجامعة.

## سادساً: نموذج الدراسة:



شكل رقم (1)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مؤشرات النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

## سابعاً: مصطلحات الدراسة:

### 1- التطوير:

عرفه (محمد نصر) على أنه: الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (نصر، 2002:94).

التعريف الإجرائي: هو التغيير المقصود في المفاهيم والأفكار والممارسات الإدارية داخل الجامعة

بهدف تحسين الأداء وتطويره.

## 2- الأداء الإداري:

هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (راوية، 2001: 202).

**التعريف الإجرائي:** قدرة قيادة وموظفي الجامعة على تحقيق الأهداف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

## 3- النموذج الأوروبي للتميز EFQM (European Foundation for Quality Management):

ويعرف بأنه أحد أهم النماذج الرئيسة الصادرة عن ( European Foundation for Quality Management): والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصاً للجائزة الأوروبية للجودة والتميز (المؤسسة الأوروبية للجودة، EFQM، 2012).

**التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من المعايير والمؤشرات لتقييم وتطوير الأداء بالجامعات اليمنية الحكومية والأهلية بهدف تحقيق التميز المستدام من خلال إنشاء نظام أداء مناسب للجامعات اليمنية لفهم الفجوات وتحفيزها على وضع الحلول، وهي بمثابة لغة مشتركة للإدارة الجامعية تتضمن تسعة من المعايير والمؤشرات والمتمثلة في الممكنات؛ وهي (القيادة، والموارد البشرية، والسياسات والاستراتيجيات، والشراكات والموارد، والعمليات) والنتائج وهي (رضا العاملين، ورضا الفئة المستهدفة، وخدمة المجتمع، ونتاج ومؤشرات الأداء).

## ثامناً: حدود الدراسة:

تكمن حدود الدراسة في الآتي:

1- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

2- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية (محل الدراسة) والسبب في اختيارها يعود إلى كونها قيادات إدارية لها دورٌ فعال في تطبيق مؤشرات النموذج الأوروبي للتميز، وكذلك تتوفر لديها المعلومات عن هذه المنهجية.

3- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على أربع جامعات في اليمن، (جامعة صنعاء، جامعة حضرموت، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية) باعتبارها أنموذجاً للجامعات اليمنية (الحكومية والأهلية) لتمثّل العينة المختارة لإجراء الدراسة.

4- **الحدود الزمانية:** تمثّلت الحدود الزمانية للجانب النظري المدة من العام 1994م إلى الوقت الحالي، أما الجانب التطبيقي فقد شملت المدة التي تم فيها إعداد وتوزيع وتحليل الاستبانة وتمثّل في العام 2018 / 2019م.

### **تاسعاً: منهجية الدراسة:**

استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين متغيراتها واستخلاص النتائج لتعميمها، ويعد هذا المنهج هو الأنسب لمثل هذه الدراسة.

## المبحث الثاني الدراسات السابقة

### التمهيد:

يستعرض الباحث في هذا الجزء أهم الدراسات المتصلة بموضوع الدراسة الحالية بصورة مباشرة وغير مباشرة على المستوى المحلي والعربي والأجنبي والتي تناولت الأداء والتميز في الجامعات، حيث تم تناول تلك الدراسات من جوانب مختلفة، تمكن الباحث من الاطلاع عليها والاستفادة منها، وذلك لغرض معرفة موقع الدراسة الحالية بين تلك الدراسات، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية، وجوانب الاستفادة منها، وتوظيفها في الدراسة الحالية، وقد تم استعراض دراسات كل محور تبعاً لتسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم، ولقد صنفها الباحث كالآتي:

- 1- الدراسات المحلية، وعددها (2) دراستان.
  - 2- الدراسات العربية، وعددها (12) دراسة.
  - 3- الدراسات الأجنبية، وعددها (5) دراسات.
- وفيما يلي عرضاً لتلك الدراسات.

### أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة (المرهبي، 2017): "معايير التميز في الأداء الإداري ومدى تطبيقها في أكاديمية الشرطة" هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير التميز في الأداء الإداري ومدى تطبيقها في أكاديمية الشرطة اليمنية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود قصور وعدم اهتمام بشكل كبير بمعايير تميز الأداء الإداري بأكاديمية الشرطة حيث لا يوجد نموذج للتميز الإداري كمنظومة متكاملة لمعايير التميز من مدخلات وعمليات ومخرجات، والتي تعمل على رفع مستوى الأداء الإداري.

2. دراسة (محمد، 2016): "مؤشرات الأداء الرئيسة للجامعات اليمنية في ضوء المؤشرات الإقليمية والعالمية"

هدفت الدراسة إلى إعداد معايير ضمان الجودة ومؤشرات الأداء الرئيسة للجامعات اليمنية في ضوء التجارب الإقليمية والدولية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تجميع البيانات والمعلومات من المراجع العلمية المتخصصة، ومواقع الشبكة العنكبوتية، إضافة إلى معايير المستوى

الثاني من معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي اليمني، ومؤشرات تصنيف الجامعات اليمنية، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية في بعض الجامعات الإقليمية والدولية، فضلاً عن مؤشرات الأداء الرئيسية التي أعدتها جهات اعتماد إقليمية ودولية،

وقد خلصت الورقة إلى إعداد مؤشرات أداء رئيسية للجامعات اليمنية بواقع (32) مؤشراً موزعة على تسعة معايير، وقد تم التركيز على الجوانب ذات الأهمية القصوى للعملية التعليمية والتعلمية على مستوى جميع مكونات النظام التعليمي عند إعداد تلك المؤشرات.

## ثانياً: الدراسات العربية:

### 1. دراسة (خماس، 2018): "تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق أنموذج التميز الأوروبي"

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق أنموذج تميز يعد هو الأشهر في الوقت الحالي بعد أن ظهرت العديد من نماذج التميز الأخرى، إذ عُدَّ أنموذج التميز الأوروبي هو الأبرز، وقد تم تقسيم الأداء حسب الأنموذج إلى البنى التحتية المتوافرة في المكتبات، وكذلك إلى النتائج مقسمة بدورها إلى عدة فروع تم تقييم كل فرع منها بحسب النقاط التي أشار إليها الأنموذج وكان مجموع نقاط التقييم (1000) نقطة موزعة حسب التقسيم السابق، واستخدمت الدراسة قائمة الفحص المشتملة لجميع الفروع السابقة وبتقسيم وزني (1،2،3) لغرض القياس النهائي.

وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة مستعيناً ببعض الأدبيات السابقة والملاحظة الشخصية واستخدام قائمة فحص مستمدة من المعايير الخاصة بأنموذج التميز كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة بالمكتبة المركزية للجامعة المستنصرية للعام الدراسي 2016-2017، وقد خرجت الدراسة بنتائج عديدة أهمها الآتي:

- إن معدل فترات العمل للعاملين في الأمانة العامة للمكتبة المركزية هي ضمن سنوات العمل الفعالة، وكذلك تعد المكتبة (معترف لهم بالتميز) حسب قوانين النموذج.

- إن معدل أعمار العاملين في الأمانة العامة للمكتبة المركزية يقع ضمن الفئة المنتجة.

### 2. دراسة (عون وآخرون، 2017): "تطوير أداء الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية لتحقيق

#### رؤية المملكة 2030 (التجربة الكندية أنموذجاً)"

هدفت الدراسة إلى تحديد المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها تصنيف مجلة تايمز للتعليم العالي في تصنيف الجامعات وكذلك التعرف على معايير تصنيف ويبوميتركس لمواقع الجامعات، والكشف عن موقع جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز وكذا جامعتي تورنتو وكولومبيا البريطانية في تلك

التصنيفات، بالإضافة إلى عرض مقترحات تطويرية لجامعة الملك عبد العزيز لتحسين ترتيبها في قوائم التصنيف العالمي في ضوء التجربة الكندية.

وقد اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الوصفي بنوعيه الوثائقي والمقارن، واعتمدت الدراسة على تصنيفي (مجلة التايمز للتعليم العالي ومركز ويوميتركس الإسباني) والتي طبقت على جامعتين سعوديتين هما الملك سعود وعبد العزيز ومقارنتهما مع التجربة الكندية، حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

– إن الجامعتين السعوديتين تتفوقا على نظيرتها الكندية في معيار الدخل الصناعي ونسبة أعداد الطلبة إلى هيئة التدريس بينما تتأخر باقي المعايير.  
وأوصت الدراسة ب:

– التوجه إلى ترجمة كافة الأبحاث والإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب إلى اللغة الإنجليزية ونشرها على مواقع الجامعات السعودية بالإضافة إلى تكثيف الجهود لتشجيع النشر في المجالات العلمية والعالمية.

### 3. دراسة (المدو، 2016): "أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي"

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة التميز والأداء الجامعي في الكليات الأهلية حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة حيث طبقت إلى عينة قصدية تضمنت (31) مفردة في عدد من الكليات الأهلية (كلية دجلة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية المأمون، كلية التراث، كلية الرافدين)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها:

– وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة.  
– إن تطبيق إدارة التميز كان بمستوى متوسط وتقدم بُعد القيادة بالإبداع يليه العلاقات والموارد وإدارة العمليات والاستراتيجيات، والتركيز على الطلبة، وبالمركز الأخير بُعد إدارة الموارد البشرية.  
كما أوصى الباحث عمادة الكليات الأهلية ب:

– الاهتمام بالموارد البشري والطلبة ووضع استراتيجيات معتمدة على رؤية واضحة ومرتبطة بتوجهات الدولة العراقية.

### 4. دراسة (الدهدار، 2016): "تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء الجامعات في قطاع غزة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد قام الباحث بإجراء مقابلات مع بعض العاملين من أصحاب

المناصب الإدارية كأداة للدراسة حيث طبقت على عينة قصدية تكونت من أربع مؤسسات أكاديمية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية)

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- إن أداء الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة وفقاً لآراء العاملين في المستويات الإشرافية كانت درجته متوسطة.

- إن هناك ضعفاً واضحاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم ومتابعة أداء الجامعات، إضافة إلى ضعف متابعة هيئة الاعتماد والجودة للمناهج والبرامج المطروحة.

- وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات أضعفت الأداء والمتابعة بين وزارتي التعليم العالي بالضفة وغزة، مع وجود ضعف في مشاركة العاملين والطلبة في عملية اتخاذ القرار وضعف مشاركة المجتمع المحلي.

وأوصت الدراسة بـ:

- إعادة تصميم معايير الأداء الجامعي بالوزارة وفق المتطلبات الحديثة والاستفادة من نموذج مالكوم بالدريج الجديد وذلك لتحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي مع ضرورة متابعة تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم العالي.

#### 5. دراسة (المعمر، 2014): "علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين لمناصب إدارية في كل من الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (305) موظف، وقد أظهرت الدراسة نتائج عديدة أهمها:

- إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بنسبة (68.8%)، وإن مستوى الأداء الوظيفي إيجابي ومرتفع بنسبة (68.27%).

- توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة مفردة ومجمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ولصالح كل من جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الأقصى، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.
- كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
- العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في الجامعات الفلسطينية، وأهدافها وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين.
- عقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الفلسطينية ونتائج تطبيقها.
- تعديل الكادر الإداري والمالي للإداريين العاملين في جامعة الأقصى أسوة بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر مما سيؤثر إيجابياً على ارتفاع مستوى أداء العاملين، وارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### 6. دراسة (البحيصي، 2014) بعنوان: "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي طبقت على عينة من (205) فرد من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة وهي (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية - غزة، كلية فلسطين التقنية - دير البلح، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا - خانينوس)، وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في تلك الكليات، وقد قام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وتم الحصول على العينة كاملة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:
- أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث احتل بُعد فرق العمل المرتبة الأولى، تلاه بُعد تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، وبُعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة.
  - أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدماتي) بدرجة كبيرة.
  - وتأتي على التوالي (التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي).
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدماتي من جهة أخرى.

## 7. دراسة (سهمود، 2013): "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQE)"

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQE)، حيث تم ذلك من وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام الأكاديمية/الإدارية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وقد استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- إن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشركات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQE) يقل عن (60%).

## 8. دراسة (الدجني، 2013): "واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط متغيرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز، تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي، المسمى الوظيفي، اسم المدرسة، سنوات الخدمة)، وذلك في ضوء المعايير الآتية (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع)، مع بيان علاقة معيار القيادة مع باقي المعايير الأخرى، ثم التقدم بمقترحات تطويرية للارتقاء بالأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم تتعلق بكل معيار من المعايير السابقة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري، واستخدام أداتي الاستبانة والتي طبقت على جميع العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة (أكاديمي، إداري)، والبالغ عددهم (178) عضواً، استجاب منهم (171) فرداً، بنسبة استرداد (96%) من مجتمع الدراسة، كما استخدم الباحث المجموعة البورية كأداة لتطوير الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- بلغت درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (70.24%)، وقد توافرت المعايير على الترتيب الآتي: معيار الموارد المالية والمادية (78.67%)، معيار نطاق عمل المؤسسة (77.30%)، معيار الخدمات المقدمة للمجتمع (73.28%)، معيار القيادة والإدارة (65.53%)، معيار التخطيط المؤسسي (62.71%)، معيار الموارد البشرية (59.73%).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، تعزى لمتغير (الجنس، التخصص الأكاديمي، سنوات الخدمة) وتعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجالات القيادة والإدارة والتخطيط المؤسسي والخدمات المقدمة للمجتمع.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، في مجالات "الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة" والمجالات مجتمعة معاً، لصالح أصحاب المسمى الوظيفي "إداري" وتعزى لمتغير اسم المدرسة لصالح مدرسة دار الأرقم في جميع المجالات، وتعزى لمتغير سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين لديهم خدمة أقل من خمس سنوات في مجال "التخطيط المؤسسي".

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معيار "القيادة والإدارة" وباقي المعايير الأخرى "التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع".

#### 9. دراسة (الشريف، 2013): "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية

#### على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"

هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية بسيطة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددها (241) موظفة، وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها:

- قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

- وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وهي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، وتعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، وعدم ملاءمة مكان وظروف العمل للعاملين.

وفي ضوء النتائج تم تقديم عدة توصيات منها:

- توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها.

- تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري وتوعية الرؤساء بأهمية ملاءمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

**10. دراسة (الفقهاء، 2012) بعنوان: "تبني استراتيجية التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق**

**الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي - جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"**

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة، استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- إن هناك ارتباط قوي بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة.

- دعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة.

- توفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

**11. دراسة (الجعبري، 2009): "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة**

**الغربية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي كما

استخدمت الباحثة أداة رئيسة للدراسة وهي الاستبانة حيث طبقت على عينة شملت جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من الإدارة العليا (رؤساء، ونواب، ومسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير) في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

– إن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبط بها.  
كما أوصت الدراسة بـ:

– ضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناء عليه.

– منح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة.

12. دراسة (الحجار، 2003): "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم أداة الاستبانة حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (123) عضواً، وتبلورت نتائج الدراسة في الآتي:

– إن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الافتراضي (60%).

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية، والمؤهل، والخبرة.

**ثالثاً: الدراسات الأجنبية:**

1. دراسة (saada, 2013): "مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز"

**"APPLYING LEADERSHIP CRITERION OF EFQM EXCELLENCE MODEL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION- UCAS AS A CASE STUDY".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية، وذلك كونها

المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو 9001 : 2008 في قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (64) موظفاً من الإداريين والأكاديميين في الكلية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

– إن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (75.90%).

2. دراسة (ALamri,2012): "ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية اليمنية"

**"The Total Quality Management practices in Yemeni public Universities".**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نشاطات وممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بطريقة المسح الشامل لكل الموظفين الأكاديميين العاملين في الجامعات المحلية اليمنية والبالغ عددهم (262) موظفاً. وأظهرت الدراسة أن الجامعات المحلية اليمنية تملك معدلاً منخفضاً من ممارسات إدارات الجودة الشاملة.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين جودة المخرجات التعليمية، وتصميم برامج تعليمية جديدة تساهم في تحسين وضع الجامعات اليمنية، والعمل على استقطاب الطواقم الإدارية والأكاديمية المتميزة.

3. دراسة ( Natalya, Tatiana & Ludmila,2008 ): "مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى

**تحقق التميز وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي"**

**"Self-Assessment as a tool for achieving excellence in higher education".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى تحقق التميز وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على الأدبيات السابقة ودراسة الحالة في روسيا، وتوصلت الدراسة إلى تعريف (Mordovia State) للتقييم الذاتي على أساس أنه عملية منظمة لتحديد نقاط القوة والميزات التنافسية للمؤسسات، بالإضافة إلى الأمور التي تحتاج إلى تحسين بالاعتماد على فلسفة الجودة الشاملة ونماذج التميز. وقدمت الدراسة مقارنة بين عملية التقييم الذاتي للأداء والطرق التقليدية الأخرى

في الجامعة، وأوضحت الدراسة أن نجاح عملية التقييم تعتمد على التزام الإدارة العليا بالدرجة الأولى، كما بينت فوائد إجراء التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر ومنتظم.

وقد تم جمع المعلومات من الجامعة من خلال مجموعة من الاستبيانات التي وزعت على الطلبة والعاملين والزائرين بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة في الجامعة.

4. دراسة (Dubas&Nijhawan,2005): "اختبار أنموذج التميز (EFQM) في ضوء إدارة الجودة الشاملة"

#### "A test of the (EFQM) excellence Model of TQM"

هدفت الدراسة إلى شرح الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، كما ركزت على توضيح العلاقة بين مدى التقدم في تطبيق عناصر الممكنات على نتائج الأعمال، وقد طبقت الدراسة على (32) مؤسسة أعمال في إسبانيا ذات مستويات مختلفة في تطبيق الممكنات من خلال المنهج الوصفي، واستخدام الباحثان أداة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، واعتمدت الدراسة تصنيف مستوى تطبيق الممكنات بناء على دراسة سابقة أجريت على نفس المجتمع من الباحث (Garcia-Bemal) عام 2004، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

– إن درجة وتطبيق المؤسسة لعناصر الممكنات يتناسب مع درجة تحقيق النتائج، فكلما زادت درجة التطبيق تزداد النتائج الإيجابية.

5. دراسة (مانكينو Mancino،1999): "نموذج متعدد الأوجه لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات العامة الإيطالية"

"A system Variance Based Model of T.Q.M. in Italian Public Universities".

هدفت الدراسة إلى تحديد المنهج السليم لتحقيق إدارة الجودة في الجامعات الحكومية الإيطالية، وذلك بعد الاهتمام بمفاهيم الأداء والحكم الذاتي والمنافسة وحاجات الطالب والمستفيدين من الجامعة، وتم التوصل إلى نموذج متعدد الأوجه مراعيًا الاختلاف في الجودة المتعلقة بالطلبة كمرجات أساسية من النظام الجامعي، وكذلك الجودة المتعلقة بالخدمات التي يتم تجهيزها للطلبة كمستفيدين، وكذلك مراعيًا عدم الاستقرار الخارجي والتي تؤدي إلى الاختلاف في المخرجات.

## رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

يمكن بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال المحاور الآتية: الأهداف، والمنهج، والأداة، طريقة اختيار المجتمع والعينة في الجدول الآتي:

### جدول رقم (1)

#### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المحور	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف
الأهداف	<p>اتفقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الأداء والتميز في المؤسسات التعليمية من مختلف الجوانب كدراسة كل من: (المرهبي، 2017)، (خماس، 2018)، (المدو، 2016)، (الدجني، 2013)، (Natalya, Tatiana &amp; Ludmila, 2008).</p> <p>حيث تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة الذكر في الهدف مع اختلافها في البيئة التي تم تطبيق الدراسة عليها.</p>	<p>اختلفت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات التي ركزت على جوانب مختلفة تخص الأداء فقط كدراسة (محمد، 2016)، (عون وآخرون، 2017)، (الشريف، 2013)، (الدهدار، 2016)، (المعمر، 2014)، (الحجار، 2014). وكذلك اختلفت مع الدراسات التي ركزت على جوانب مختلفة من التميز فقط كدراسة (البحيبي، 2014)، (سهمود، 2013)، (الفقهاء، 2012)، (saada, 2013)، (ALamri, 2012)، (Mancino, 1999). بينما جمعت دراسة (الجعبري، 2009)، بين إدارة التميز والأداء.</p>
المنهج	<p>اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة واحدة استخدمت المنهجين الوصفي التحليلي والتطويري معاً كدراسة (الدجني، 2013).</p>	<p>اختلفت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات التي اعتمدت المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج التاريخي كدراسة (المرهبي، 2017).</p> <p>وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات التي اعتمدت على مناهج مختلفة كمنهج دراسة الحالة مثل دراسة (خماس، 2018)، (الفقهاء، 2012)، (Natalya, Tatiana &amp; Ludmila, 2008) ودراسة (عون وآخرون، 2017) التي استخدمت المنهج الوصفي بنوعيه الوثائقي والمقارن. بينما اعتمدت دراسة كل من (محمد، 2016)، (المدو، 2016)، (الدهدار، 2016)، (المعمر، 2014)، (سهمود، 2013)، (الشريف، 2013)، (الجعبري، 2009)، (الحجار، 2003)، (saada, 2013)، (ALamri, 2012)، (Dubas &amp; Nijhawan, 2005)، (Mancino, 1999) على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي.</p>

أوجه الاختلاف	أوجه الاتفاق	المحور
<p>اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات التي اعتمدت على عدد من الأدوات المختلفة كدراسة كل من: (خماس، 2018) التي استخدمت الملاحظة.</p> <p>بينما اعتمدت دراسة (الدهدار، 2016) على المقابلات أما دراسة (المدوني، 2013) فقد جمعت بين الاستبانة والمجموعات البؤرية.</p> <p>واعتمدت دراسة (عون وآخرون، 2017)، ودراسة (الفقهاء، 2012)، على دراسة الحالة.</p>	<p>اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات التي استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة كدراسة كل من: (المرهبي، 2017)، (محمد، 2016)، (المدوني، 2016)، (المعمر، 2014)، (البحيبي، 2014)، (سهمود، 2013)، (الشريف، 2013)، (الجعبري، 2009)، (الحجار، 2003)، (saada, 2013)، (Natalya, )، (ALamri, 2012)، (Tatiana &amp; Ludmila, 2008)، (Dubas &amp; Nijhawan, 2005).</p>	الأداة
<p>اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات التي اختارت طرق مختلفة للمجتمع والعينة كدراسة كل من: (عون وآخرون، 2017)، (المدوني، 2016)، (الدهدار، 2016)، (الفقهاء، 2012)، (saada, 2013)، (Dubas &amp; Nijhawan, )، (2005) والتي اعتمدت على عينة قصدية.</p> <p>أما دراسة (المعمر، 2014)، (الحجار، 2003) فقد اعتمدت على عينة عشوائية.</p> <p>بينما اعتمدت دراسة (سهمود، 2013)، (المدوني، 2013)، (الجعبري، 2009)، (Natalya, Tatiana )، (ALamri, 2012)، (Ludmila, 2008) على أسلوب الحصر الشامل</p> <p>ودراسة (الشريف، 2013) التي طبقت على عينة عشوائية بسيطة</p>	<p>اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة واحدة فقط في طريقة اختيار العينة العشوائية التطبيقية وهي دراسة (البحيبي، 2014).</p>	طريقة اختيار المجتمع والعينة

المصدر: (إعداد الباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة)

### خامساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة التي اطلع عليها في:

- 1- إثراء الإطار النظري.
- 2- الاستفادة من المراجع التي رجعت إليها تلك الدراسات.
- 3- الاستفادة منها في صياغة أداة الدراسة.
- 4- الاستفادة منها في بناء التصور المقترح.
- 5- اتباع المنهجية التي كتبت بها تلك الدراسات.
- 6- المعالجات الإحصائية المستخدمة.

### سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تأتي هذه الدراسة في الإطار التراكمي للمعرفة العلمية في هذا المجال، إلا أنها تمتاز بالآتي:

- 1- إبراز واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQE).
- 2- تقديم رؤية واضحة من خلال وضع تصور مقترح لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQE).
- 3- ركزت الدراسة الحالية على موضوعين في غاية الأهمية والحيوية هما: (الأداء الجامعي، والتميز) والوصول إلى التصور المقترح ومكوناته.
- 4- جمعت الدراسة الحالية بين استخدام المنهج الوصفي: التحليلي، والتطويري.
- 5- استخدمت الدراسة عدداً من الأدوات تمثلت في مراجعة الوثائق والأدبيات، بالإضافة إلى الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.
- 6- طبقت الدراسة الحالية على عينة عشوائية طبقية متنوعة المستويات الوظيفية.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الأداء في الجامعات.

المبحث الثاني: النموذج الأوروبي للتميز.

المبحث الثالث: الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية.

## المبحث الأول

### الأداء في الجامعات

#### التمهيد:

حظي الأداء باهتمام متزايد من قبل الباحثين وقد اتضح ذلك من خلال الأدبيات والدراسات الإدارية المعاصرة؛ كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة المتميزة في مختلف المؤسسات على المستويين (الفردى والتنظيمي) في قطاعات الأعمال والقطاعات الحكومية على حد سواء (عشاوي، 2013، 41). ويمكن توضيح جوانب الأداء الجامعي من خلال التعريف بعنصر الأداء في حد ذاته، ثم التعرف على الأداء المتميز، ومن ثم استعراض مؤشرات الأداء، ومن بعده التعرف على منهج التميز في الأداء وأهم الخطوات المتبعة في تطويره، وصولاً إلى مفهوم الأداء الجامعي بشكل خاص ومتغيراته، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الإطار المفاهيمي للأداء والأداء المتميز:

يعد الأداء المحور الرئيس الذي تتمحور حوله جهود الإدارة، كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى الجامعة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظرهم واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي (الأرقام والنسب)، ومنهم من اعتبر الأداء مفهوم ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية (المعمر، 2014، 32)، ويمكن توضيح مفهومي الأداء بشكل عام والأداء المتميز بشكل خاص على النحو الآتي:

#### 1- مفهوم الأداء بشكل عام:

تعددت التعاريف على أن الأداء هو "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ"، حيث يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، كما يركز على المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق هذه الأهداف (عشاوي، 2013، 41).

ويشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، كما أنه يعدُّ أحد المؤشرات الدالة على كفاءة العاملين

وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين مفهوم الأداء والجهد، حيث إن الجهد: يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء: فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً قد يبذل الطالب جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، لكنه قد يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض (المعمر، 2014، 33).

ويعرف الأداء: بأنه تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً (نعمان، 2008، 8).

كما يعرف الأداء: بأنه عبارة عن الطريقة التي تتجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة، وترتبط كلمة الأداء في إنجاز الأعمال بمقياس النجاح أو الفشل فمثلاً يقال أن الأداء ممتاز، أو جيد، أو سيئاً وهكذا، فإذا عملية التميز لن تتحقق بالتركيز على أمر واحد وأدائه بالشكل الأمثل، وإنما هناك العديد من العوامل المجتمعة يتفرد بها الأداء كي يطلق عليه بالتميز (دريوش وعبد القادر، 2006، 733).

ويعرف داركر (DRUKER, 1999, 2) الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة أهدافها من البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

## 2- مفهوم الأداء المتميز:

يرتبط الأداء المتميز ارتباطاً وثيقاً بنجاح المؤسسة في ظل بيئة تنافسية وشرط بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية (العنزي وآخرون، 2007، 6)، فالاهتمام المتزايد بالأداء المؤسسي يؤدي إلى أداء متميز في حالة معرفة الأخطاء والسعي إلى تحسين الأداء وصولاً إلى الأداء الجامعي المتميز (الرويشدي، 2009، 25)؛ ويمكن توضيح مفهومه على النحو الآتي:

يعرف الأداء المتميز عموماً على أنه تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، فالأداء المتميز يجب أن يسعى كل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه للارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الاستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلاً ولفترات طويلة (عشاوي، 2013، 42).

وعرف (Ivancevich, 1997) الأداء المتميز بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه العاملون في المنظمة، أما (القيوتي، 2000) فعرّفه بأنه مقدار الانتاجية والبراعة في الأداء،

وعرفه (يوسف، 2005) بأنه مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها العاملون في المنظمات (العبادي، 2007، 69).

وعرفه (كاتريناخ، 2002) بأنه ذروة الأداء وهو أفضل من العادي وأفضل من المتوقع والتنافس وأفضل من القوى العاملة، كما عرفه (Daft,2005) بأنه هدف من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها سواء كانت هذه المنظمات حكومية أم أهلية (الجنابي وعابر، 2012، 132)؛ وعرفه (Monday,2008) بأنه المستوى الذي يتفوق كثيراً على المستوى المطلوب والمتوقع في الأداء (الفتلاوي، 2012، 121).

كما عرّف (يونس، 2012، 52) بأنه الأداء الذي يطلق على مجموعة من الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحاول خلق بيئة من ضمن المنظمة التي يشعر فيها العامل بالانتماء الكبير والمسؤولية الكبيرة؛ وهو الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية (كماً ونوعاً)، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها (الجعبري، 2009، 20).

**ويمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات أهمها: (عيشاوي، 2013، 42).**

- إنها إدارة عليا تتميز بالالتزام وبعد النظر ومشاركة كل الأفراد.
  - تعدُّ مهارات متعددة وكفاءات متميزة، والسعي الدائم لتحسين الأداء.
  - التقييم الحيادي والموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.
- ويمكن إيجاز هذه المتطلبات وفق ما يلي: (عيشاوي، 2013، 42).**
- اندماج المؤسسة في المناخ البيئي المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية لدى كل العاملين.
  - التحلي بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابي.
  - ترقية الرصيد المعرفي لدى العاملين.
  - اتباع منهجية مناسبة للدراسة عن المشكلات واتخاذ القرارات حيالها وحيال كل قضايا العمل بالمؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن الأداء: هو مدى قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء ومدى تحقيق أهدافها بغض النظر عن مستوى هذا الأداء بينما الأداء المتميز: هو الأداء بأعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه العاملون في المنظمة.

## ثانياً: مؤشرات الأداء:

تعدُّ مؤشرات الأداء إحدى الأدوات التي تساعد على معرفة ما تم تحقيقه على مستوى المؤسسة، وهي عبارة عن مؤشرات إحصائية تقدم قياساً موضوعياً لكيفية أداء المؤسسة، وتتخذ المؤشرات عادة من البيانات المنشورة، وغالباً ما تكون دليلاً على جودة الموضوع الذي تعنى به، وتتضمن مؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي جميع الجوانب ذات الأهمية القصوى للعملية التعليمية والتعلمية التي يمكن تحقيق الجودة فيها وإخضاعها لمعايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (محمد، 2016، 197). ويمكن توضيحها فيما يأتي:

### 1- مفهوم مؤشرات الأداء:

تعرف مؤشرات الأداء بأنها "معايير محددة وقابلة للقياس تقيّم أداء المنظمة في مجالات محددة ومعروفة، وهي تزود النظام التعليمي بأداة لقياس مدى النجاح الذي تم تحقيقه في أهدافه وغاياته (الحمداني، 2014، 731).

كما تعرف بأنها "البيانات التي يمكن قياسها ويعتمد عليها كمقياس للجودة أو الإنجاز (محمد، 2014، 240)؛ كذلك تعرف بأنها عبارات تصف الإنجاز (الأداء) المتوقع وتتصف صياغتها بأنها أكثر تحديداً وأكثر إجرائية. (رمضان، 2012، 916)؛ ويمكن القول بأن مؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي هي قيم رقمية محددة تقدم مقياساً موضوعياً لقياس مدى النجاح في المؤسسة التعليمية بهدف التحسين والتطوير (محمد، 2016، 197).

### 2- أهداف مؤشرات الأداء:

هناك العديد من الأهداف التي تهدف لتحقيقها مؤشرات للأداء يمكن توضيح أهمها على النحو الآتي:

- أ. تساعد المؤسسة التعليمية على تحديد وقياس تقدمها نحو تحقيق أهدافها.
- ب. تسمح للمؤسسة بمقارنة أدائها مع أداء مؤسسات أخرى.
- ج. إتاحة مساحة حوار مثمرة بين أصحاب المنفعة وبما يسمح بمناقشة النتائج المتحققة مقارنة بالمتوقعة لضمان الاستمرار في عملية التحسين والتطوير.

د. اطلاع واضعي السياسات ومتخذي القرارات في المؤسسات عن أداء فاعلية نظام التعليم على مستوى المؤسسات التعليمية والمجتمع ككل.

### 3- أهمية مؤشرات الأداء:

تتمثل أهمية مؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي من كونها تعمل " على تطوير النظام التعليمي ككل، وتحسن من فعالية العملية التعليمية ابتداء من نوعية وكمية المدخلات (كالطلبة، والعمليات المستخدمة كالمراد المالية والبشرية والتسهيلات والبنى التحتية وغيرها)، والمخرجات (كالخريجين ومساهمات المؤسسة الأكاديمية في التنمية المحلية والبحثية والتطوير الصناعي والاقتصادي) وذلك عن طريق السعي الجاد والهادف إلى استخدام مؤشرات تقييم الإنجاز في التعليم العالي لتحقيق النتائج (الفوائد) المتوقعة، والتي من أهمها الآتي: (السندس، 2011، 1723).

أ. الوقوف على مواطن الضعف والتحديات التي تعاني منها المؤسسة الأكاديمية لتسهيل مهمة المختصين وأصحاب القرار لمعالجتها ووضع الحلول المناسبة لها.

ب. الوقوف على مواطن القوة وفرص النجاح المتاحة للمؤسسة الأكاديمية لتشجيعها وتبني مواقف جديدة مشابهة وتعميمها.

ج. وضع استراتيجيات تطويرية برؤية واضحة، وتعميمها على المعنيين لمعرفة مستوى الوضع الحالي والمطلوب عمله.

د. توفير دراسة تقييمية علمية مرجعية تعكس واقع الحال للنظام التعليمي في مختلف التخصصات في المؤسسات الأكاديمية.

هـ. تحسين مستوى الإنجاز لجميع المستويات الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي.

### 4- أنواع مؤشرات الأداء:

يمكن تقسيم مؤشرات الأداء وفقاً لعدة أسس وذلك على النحو الآتي:

أ- تقسيم مؤشرات الأداء بحسب المجال: وتنقسم إلى نوعين من المؤشرات هما: (القرني وآخرون، 2013، 427).

– مؤشرات الأداء الداخلية: وتهتم هذه المؤشرات بالعمليات والأنظمة التي تعمل داخل الجامعة شاملة النظم الإدارية والتعليمية والبحثية.

– مؤشرات الأداء الخارجية: وتهتم بالصورة الخارجية للجامعة كما يراها المستفيدون والمعنيون، وتشمل عناصر عدة مثل: مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من الجامعة، ومدى مساهمة الجامعة في حل مشكلات المجتمع والانخراط في قضاياها وغيرها من المحاور.

ب- تقسيم مؤشرات الأداء بحسب المستوى: وتنقسم إلى ثلاثة أنواع من المؤشرات هي: (القرني وآخرون، 2013، 437).

– المستوى المؤسسي: وهي مؤشرات على مستوى الجامعة.

– المستوى المتعلق بالكليات: وهي مؤشرات على مستوى الكليات.

– المستوى المتعلق بالبرامج الأكاديمية، وهي مؤشرات على مستوى البرامج الأكاديمية في الكليات. ويفترض أن تتكامل قيم المستوى الثالث لتغطي قيم المستوى الثاني، وتتكامل قيم المستوى الثاني لتغطي قيم المستوى الأول.

ج- تقسيم مؤشرات الأداء إلى كمية ونوعية: يمكن توضيحها على النحو الآتي: (السندس، 2011، 1737).

– مؤشرات الأداء الكمية: وهي عبارة عن مقاييس كمية للتغير في مستويات الإنجاز (النتائج المحققة) خلال فترة زمنية معينة، وهذا النوع من المؤشرات يركز على النتائج الملموسة (المادية)، وتعدُّ من المقاييس الإحصائية ويتم التعبير عنها باستخدام الرقم، التكرار، النسبة وغيرها.

– مؤشرات الأداء النوعية: وهي عبارة عن مقاييس غير إحصائية يعبر عنها من خلال قياس اتجاهات الأفراد المستفيدين، أو المعنيين بالاستفادة من خدمة التعليم عن طريق إبداء آرائهم وملاحظاتهم، واجتهاداتهم في الحكم على مستوى الرضا أو النجاح، وبالتالي يحكمون عليها في تقييمهم للإنجاز المتحقق عن المؤشر النوعي المختار لهذه الغاية.

#### 5- مواصفات مؤشرات الأداء الجيدة:

من أهم المواصفات التي ينبغي أن يتصف بها مؤشر الأداء الجيد الآتي: ( Martin and Sauvageot, 2011, 1).

أ. الوضوح والدقة.

ب. الواقعية.

ج. القابلية للقياس.

د. القابلية للرقابة والسيطرة.

هـ. ذو علاقة بالمقارنات المرجعية.

و. التوقيت ( يقدم معلومات عن السنوات الأخيرة).

ز. تحديد الحالات غير المقبولة والتي فيها إشكالات.

ح. التركيز على القضايا الرئيسية.

## 6- كيفية تحديد مؤشرات الأداء:

من الضرورة عند تحديد مؤشرات الأداء معرفة الجوانب أو الظواهر التي تعدُّ أكثر أهمية لقياسها، كما ينبغي عند تحديد المؤشرات التركيز على النتائج الرئيسية التي تحتاجها المؤسسة من أجل الاستمرار في تحقيق النجاح، وعموماً فإنه عند تحديد المؤشرات ينبغي اتباع الخطوات الآتية:

### أ- الإعداد والتخطيط: وتشمل هذه الخطوة الأنشطة الآتية:

– تحديد الهدف من إعداد مؤشرات الأداء.

– تحديد الجوانب ذات الأهمية القصوى للعملية التعليمية والتعلمية.

– تحديد الجامعات التي يمكن الاستفادة من مؤشرات الأداء فيها وفق ضوابط محددة.

– تشكيل فريق عمل لإعداد مؤشرات الأداء.

– تصميم أدوات جمع البيانات.

ب- جمع البيانات: وفي هذه الخطوة يقوم فريق العمل بجمع البيانات حول مؤشرات الأداء في العديد من الجامعات المحلية والإقليمية والدولية، وفق الضوابط المتفق عليها.

ج- تحليل البيانات: حيث يقوم فريق العمل بدراسة وتحليل ومقارنة مؤشرات الأداء التي تم جمعها.

د- اختيار مؤشرات الأداء: بناءً على نتائج الخطوة السابقة يتم اختيار مجموعة من مؤشرات الأداء للجامعات التي تم اختيارها لإعداد مؤشرات الأداء.

هـ- تقييم مؤشرات الأداء المختارة: في هذه الخطوة يتم تقييم مؤشرات الأداء المختارة في ضوء الهدف من إعداد المؤشرات، ومدى تغطيتها للجوانب ذات الأهمية القصوى للعملية التعليمية والتعلمية، ومن ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

و- إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية: في هذه الخطوة يتم إعادة النظر في مؤشرات الأداء التي تم اختيارها، وإضافة مؤشرات أداء جديدة بما يحقق الهدف من إعداد مؤشرات الأداء ويغطي جميع الجوانب ذات الأهمية القصوى للعملية التعليمية والتعلمية، وبما يناسب واقع وخصوصية الجامعة والبيئة المحيطة، ومعايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

## 7- استخدام مؤشرات الأداء:

يمكن أن نميز بين ثلاثة استخدامات لمؤشرات الأداء، وذلك على النحو الآتي: (محمد، 2016، 198).

- إطلاع الرأي العام والحكومة على وضع مؤشرات الأداء.
- متابعة تقييم السياسة والاستراتيجية أو الخطة التي يتم تنفيذها أو جزءاً منها.
- إدارة نظام التعليم العالي أو مؤسسة من مؤسساته.

## 8- التحديات والصعوبات في استخدام مؤشرات الأداء:

من أهم التحديات والصعوبات التي يمكن أن تواجهها مؤسسة التعليم العالي عند استخدام مؤشرات الأداء الآتي: (محمد، 2016، 199).

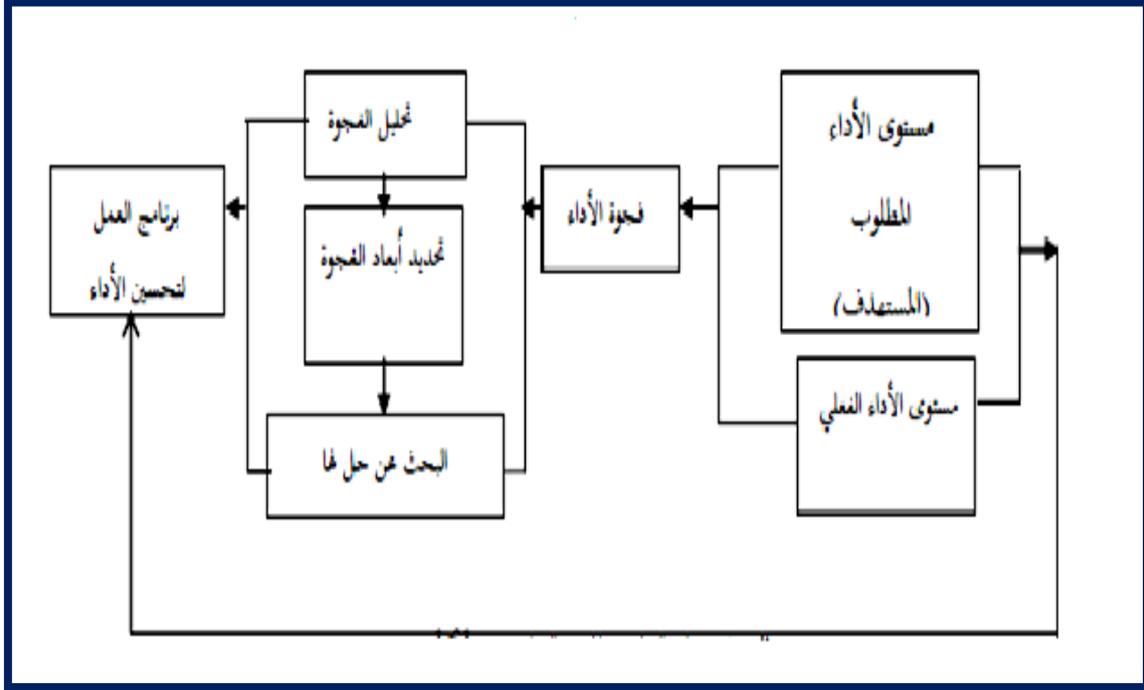
- أ- كثرة المؤشرات.
- ب- صياغة مؤشرات الأداء الرئيسة لوضع محدد/ معين.
- ج- توفير بيانات غير متناسقة.
- د- صعوبة في رفع التقارير.
- هـ- صعوبة في المقارنات المرجعية.
- و- رفع تقارير دورية سنوية أكاديمية أو مالية.
- ز- نسبة التقارير غير الصحيحة.
- ح- التكلفة المرتفعة.

## ثالثاً: منهج التميز في الأداء:

هناك العديد من الخطوات المتبعة في تطوير الأداء وتتلخص حول ما يلي: (عشاوي، 2013، 41).

- 1- تحديد المستوى المطلوب وهو المستوى (المستهدف) من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.
- 2- قياس المستوى الفعلي للأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة.
- 3- تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين (المستهدف والفعلي) للأداء، وتحليل تطورها ورصد مصادر هذا التطور.

ويلاحظ أن الأداء يشمل البعدين الكمي (كمية الإنتاج) والكيفي وهو (جودة الإنتاج)، والذي يعتمد على جوانب تحسين الجودة في مختلف المؤسسات. ويمكن توضيح ما سبق من خطوات في الشكل الآتي:



شكل رقم (2)  
مخطط لتطوير الأداء  
المصدر: (عشاوي، 2013، 42)

ويبرز الشكل رقم (2) المتعلق بمخطط تطوير الأداء تحليل فجوة الأداء وهي تحديد انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، ثم البحث في مصادر الانحراف وأسبابه من أجل تحديد وسائل علاجها للعودة بالأداء إلى المستوى المطلوب (عشاوي، 2013، 42).

ويقوم منهج التميز في الأداء أساساً على فلسفة تركز على أربعة مبادئ رئيسة تتمثل في القيادة، والعميل، والعاملين، والأداء، وأيضاً يقوم التقييم للأداء في هذا المنهج على قياس أربعة عناصر رئيسة من نتائج الأداء، تتمثل في القيادة، العملاء، والعاملين، وأصحاب المصلحة. ويمكن استعراض أهداف وتطبيق منهج التميز في الأداء بالإضافة إلى تطوره وذلك على النحو الآتي:

## 1- أهداف تبني وتطبيق منهج التميز في الأداء:

يمكن ببساطة إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق التميز في أداء المؤسسات في ما يلي: (جميل وسفير، 2011، 156).

أ- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.

ب- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.

ج- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

د- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.

هـ- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

و- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

ز- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

## 2- تطور مناهج التميز في الأداء:

إن التطورات في علوم الإدارة على سبيل المثال وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات الإدارة والأيزو (9000)، ورقابة ومحاكاة العمليات الإحصائية، ركزت - فقط - على أجزاء أو جوانب خاصة من الأعمال على سبيل المثال كجودة العمليات والأنظمة، ولم تركز خارجياً بالشكل الكافي على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ولقد تم سد هذه الفجوة من خلال نموذج تميز الأداء الذي طوره الهيئة الأوروبية لأداء الجودة (EFQM) ويغطي هذا النموذج كافة الأعمال ويخدم كبرنامج عمل للأداء الكلي للمؤسسات، وقد تلى هذا النموذج بزوغ العديد من النماذج والمناهج الأخرى (جميل وسفير، 2011، 156).

## رابعاً: الأداء الجامعي:

هناك تسميات متعددة لمفهوم الأداء الجامعي وهو (الأداء الجامعي المتميز أو المتفوق)، ويعد من المفاهيم الإدارية الحديثة؛ ليس بسبب عدم جدوى قيام العاملين بأداء مهامهم فحسب بل إن التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات تستدعي ضرورة التفكير بسبل تجعل العاملين يُنجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر وخلاق وبالشكل الذي يُمكن المؤسسة أن تتفوق على نظيراتها من المؤسسات. ويمكن توضيحه على النحو الآتي: (المدو، 2016، 373).

## 1- مفهوم الأداء الجامعي:

ويعرف (الدجني، 2011، المشار إليه في الدهدار، 2016، 71) الأداء الجامعي بأنه درجة تحقيق المؤسسة لأهداف الأداء المالي وتعظيم الربحية (ويلاحظ في هذا التعريف المفهوم الضيق في حصر الأداء المؤسسي بمقياس الربح).

وعلى مستوى الجامعات نلاحظ أن الأداء الجامعي يعني القدرة على أن تحقق الجامعة أهدافها وأهداف القائمين عليها من خلال الخدمات التي تقدمها من الأداء التعليمي (التدريسي) مستجيبة من خلاله للاحتياجات المتجددة لسوق العمل ومحقة أهداف المجتمع من خلال الأبحاث العلمية التي تسعى من خلالها إلى حل مشكلاته، وذلك لم يتم إلا من خلال تفاعل الجامعة بمختلف دوائرها مع البيئة المحيطة بها، لضمان بقاء الجامعة واستمراريتها، مما يتطلب وجود قيادة حكيمة لديها استراتيجية واضحة، تشارك الجميع باتخاذ القرار المبني على القياس والتحليل وإدارة سليمة للمعرفة، مستفيدة من مواردها البشرية، ضمن عمليات وممارسات ملتزمة بمعايير الجودة الشاملة، ومركزة عبر كل ذلك على خدمة الطلبة والمجتمع المحلي عبر الإنتاج الأدائي والتنظيمي والإجرائي (الدهدار، 2016، 71).

## 2- متغيرات الأداء الجامعي:

تتبلور متغيرات الأداء الجامعي في العديد من العوامل يمكن توضيح أهمها فيما يأتي:

أ- خفض الكلف وزيادة الأرباح: تنخفض كلفة العمليات التشغيلية والإدارية من خلال الاستخدام الكفء للموارد، وبالتالي تنخفض كلف الخدمات المقدمة إلى الطلبة (العنزي وآخرون، 2009، 6) أما زيادة الأرباح لا يقصد بها التركيز على النقود ولكن هو انعكاس لتلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين. فالربحية: تعني النمو واستغلال الفرص واستمراريته للمؤسسة في المدى البعيد (عايش، 2008، 46).

ب- تحسين الجودة: تتحسن الجودة من خلال الجهود المتضافرة بين الإدارة والعاملين ولا تتم إلا من خلال إشراك العاملين في عملية التطوير وخلق بيئة مناسبة وتقليل الهدر في الوقت والجهد واختزال العمليات التي لا تخلق قيمة مضافة (القيسي، 2013، 74).

ج- الأبحاث العلمية: يعد البحث العلمي أداة عصرية لها قواعدها وأسسها ومتطلباتها المادية والبشرية ينبغي توفرها لكي تحقق نتائج عملية وتسهم في تنمية وتطوير المجتمع من خلال تشخيص المشكلات التي تواجه المجتمع ووضع الحلول الملائمة لها، وتخفض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض التكاليف (الزطمة، 2011، 65)، فالتعليم الجامعي من دون تزواج مع البحث العلمي هو تعليم مبتور

يخرج أعداداً من الطلبة لا يلبثون إلا أن يصبحوا عبءاً على عملية التنمية (غالب وعالم، 2008، 180).

د. خدمة المجتمع: من خلال إسهام الجامعة بتقديم مساعدتها من براءات اختراع، واستشارات ونقل تكنولوجيا إلى الصناعة، وإنشاء مؤتمرات والإسهام فيها، وتنظيم حلقات التعليم المستمر، وتقديم المشورة للقطاع العام والخاص، فالجامعة الناجحة هي التي تهتم بقضايا المجتمع وحاجات أفراده (غالب وعالم، 2008، 181).

فالعلاقة بين إدارة التميز والأداء مترابطة إذ إن أحدهما يولد الآخر، وقد يدمج البعض معايير الأداء مع معايير إدارة التميز (Al-Dhaafri et al, 2013, 77).

## المبحث الثاني

### النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

#### التمهيد:

يعد النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من أبرز نماذج التميز الشائع استخدامه في العالم المعاصر حيث يقوم على قاعدة أساسية استمدت من فكر الجودة الشاملة ألا وهي التميز وقد نتج هذا النموذج من فعاليات الاتحاد الأوروبي، إذ تأسست المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة European (Foundation for Quality Management) في عام 1988م بعضوية سبع دول أوروبية لتحفيز المنظمات في أوروبا لتحقيق رضا الزبون وجعل إدارة الجودة الشاملة هي العامل الأول للوصول إلى التنافسية العالمية (الطبطبائي، 2004، 27).

ولقد تم الإعلان الرسمي عن النموذج في عام 1991م باشتراك الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية، وتتخذ المنظمة التي تمنح جوائز النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من العاصمة البلجيكية بروكسل مقراً لها وتضم أعضاء لأكثر من (700) منظمة ينتشرون في شتى أنحاء العالم (باشيوة وآخرون، 2013، 68) كما ويشار للنموذج أحياناً بنموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في الأعمال (European Foundation for Quality Management Model for Business Excellence) (الطائي، 2008، 372).

وتمنح الجائزة للمؤسسات التي تحقق نجاحاً كبيراً في مجال إدارة الجودة الشاملة سنوياً ولكل عضو الحق في ترشيح أربع مؤسسات لنيل الجائزة، وذلك بهدف تحسين المنافسة بين المؤسسات في القطاع العام والخاص، وترويج فكرة إن الجودة هي عملية أساسية للتحسين المستمر في أي مؤسسة أوروبية (المؤتمر العلمي الأول للكلية التقنية الإدارية، 2010، 64) وهو في الوقت نفسه يعد من النماذج المعقدة وصعبة التطبيق إذ تتجنبه بعض المؤسسات وذلك بسبب تعقيده وحاجته إلى وقت طويل لتطبيقه، وأن هدف المؤسسات في الحصول على جائزة الجودة لا ينحصر بهذا المجال بل يمكنها من إجراء تحسينات مستدامة في الجودة (Dahlgaard & Dahlgaard, 2007, 9).

ووفقاً للتقديرات الأخيرة للنموذج تبين أن هناك ما لا يقل عن (76) بلداً يعمل وفق معايير الجائزة الأوروبية للجودة، وفي أوروبا وحدها هناك ما لا يقل عن (30000) مؤسسة تتبنى هذا النموذج EFQM (Excellence Award, 2012, 4).

## أولاً: المفاهيم المتعلقة بالنموذج الأوروبي للتميز:

هو عبارة عن نموذج للتميز تم تطويره عام 1992م كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للجودة (المسابقات) ويتم استخدام النموذج بشكل واسع كإطار مؤسستي في أوروبا وأصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية.

ويطبق نموذج التميز الأوروبي عبر عملية تقييم ذاتي والتي أصبح الآن متعارف عليها بشكل واسع كأداة إدارة ضرورية وطريقة مثبتة لتأمين تحسين مستمر لأي مؤسسة ترغب في تحقيق أهداف ذات مستوى عالٍ ويسمح التقييم الذاتي للمؤسسة بالتعرف على نقاط القوة والفرص للتحسين بالتركيز على العلاقات بين الأفراد والعمليات والنتائج (تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية، العائدي، 2009، 7).

وهناك العديد من طرائق التقييم الذاتي ولكن بشكل عام يمكن تصنيفها من خلال الآتي:

– وسائل ومناهج مبنية على الملاحظة البسيطة (المصفوفات أو الاستبيانات) وتستخدم تسعة معايير رئيسية (نموذج التميز الأوروبي).

– وسائل ورش العمل المنسقة والتي تطبق تسعة معايير وفي حالات عدة الـ (32) عنصر معياراً فرعياً للنموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

وهناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز التي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام وهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز (EFQM) بالنسبة لأي مؤسسة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وأنها أيضاً بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا، وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المفاهيم: (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، 2013).

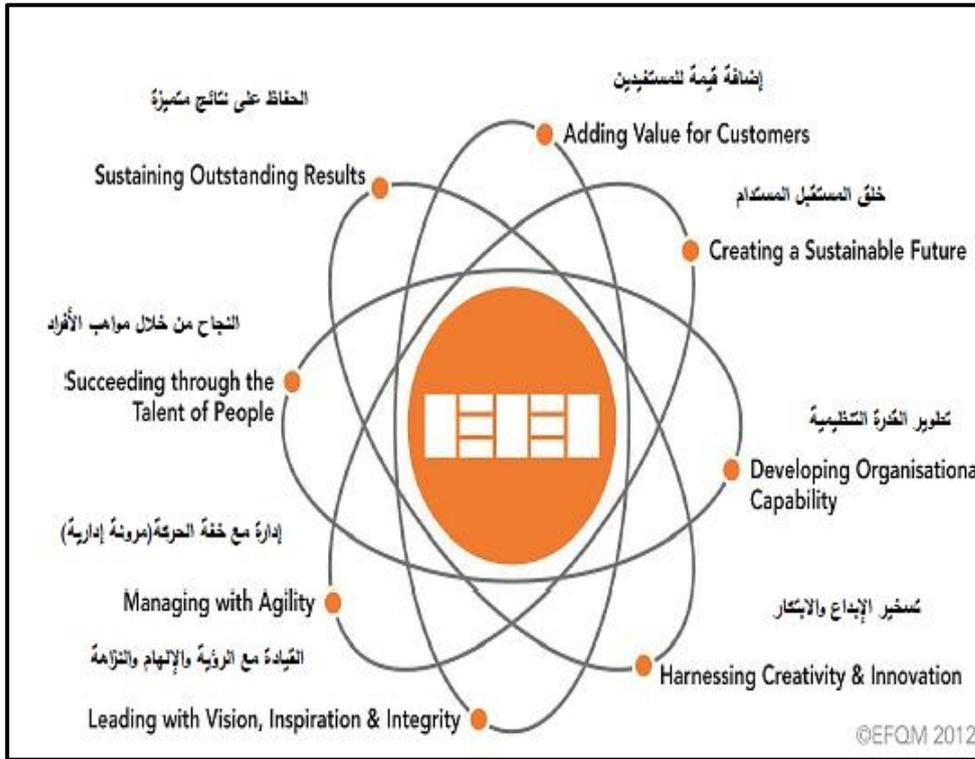
1- إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين)، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.

2- خلق المستقبل المستدام: حيث إن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات وتحسين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.

3- تطوير القدرة التنظيمية: حيث إن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.

4- تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.

- 5- القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: حيث إن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها وأخلاقها.
- 6- إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية): فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدراتها على التحديث والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.
- 7- النجاح من خلال مواهب الأفراد: حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
- 8- الحفاظ على نتائج متميزة: فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة تلبي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.
- وفي الشكل رقم (3) الموضح أدناه توضيح المفاهيم الأساسية للتميز.



شكل رقم (3)  
المفاهيم الأساسية للتميز  
المصدر: (www.efqm.org)

ثانياً: نشأة وتطور النموذج الأوروبي للتميز :

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management: ( EFQM) في العام 1988 من خلال قادة (14) مؤسسة كبرى في أوروبا، وذلك

للدفع بزيادة المنافسة بين المؤسسات الأوروبية؛ وقد تطور النموذج منذ ذلك التاريخ بما يتناسب والتغيرات في السوق العالمية، من خلال تطوير أفكار ومعايير أنموذج مالكوم بالدرج وديمنج (عزوان، 2018، 84).

وتتمثل رسالة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في تحفيز ومساعدة المؤسسات في كافة أنحاء أوروبا على المشاركة في أنشطة التحسين؛ وذلك من أجل تحقيق رضا المستفيدين والعاملين وإدارة المعرفة، والتأثير على نتائج العمل والمجتمع، وهذا من شأنه أن يؤدي في النهاية إلى تحسين مستويات أداء هذه المؤسسات من منظورها الشمولي، وفي هذا السياق قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بتخصيص جائزة للتميز المؤسسي عام 1992م وذلك بهدف الرفع من تنافسية وفاعلية المؤسسات الأوروبية غير الربحية من خلال تصنيفها وترقيتها بأسلوب منظم (آل مزروع، 2010، 21).

وقد تم تطوير مخطط جائزة وأنموذج التميز (EFQM) ليعكس تنوع الاقتصاد والمؤسسات القائمة، ففي عام 1995م تم البدء في جائزة مؤسسات القطاع العمومي مع تنقيح النموذج ليتمكن مؤسسات القطاع العام من تقييم نفسها، وفي عام 1996م تم إنشاء جائزة وأنموذج المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتبعها في نفس الوقت جائزة للوحدات التنفيذية، وفي عام 1999م تم إنشاء نموذج القطاع التطوعي والعام، والذي تم استخدامه في التعليم الجامعي، وفي عام 2003م تم تجديده وتحديثه (العايدي، 2009، 23)؛ ويعدُّ النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في نسخته المتعلقة بمؤسسات التعليم بمثابة الأداة الداعمة لعملية التحليل ومن ثم تحديد أولويات فرص التحسين داخل هذه المؤسسة وهو بالتالي الأداة العملية التي تساعد المؤسسات على تأسيس نظم إدارة مناسبة عن طريق أين هم؟ ومساعدتهم على فهم الفجوات، ومن ثم تحفيز الحلول.

ووفق النموذج الأوروبي فإن التميز الإداري والمؤسسي يتمثل بالطريقة المتوازنة والعامّة للعمل على تحقيق رضا الفئة المستهدفة (أصحاب المصلحة)، وبالتالي زيادة احتمال النجاح على المدى الطويل للمؤسسة ومن ثم تميزها (كواشي، 2013، 322).

### **فئات جائزة النموذج الأوروبي للتميز:**

وبعني هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية حيث تمنح جائزته لأربع فئات، وهي كالتالي: (القيسي، 2011، 23).

أ- المؤسسات الكبيرة.

ب- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.

ج- مؤسسات القطاع العام.

د- المؤسسات المتوسطة والصغيرة .

**ثالثاً: أهمية النموذج الأوروبي للتميز واستخداماته:**

تتمحور أهمية النموذج الأوروبي للتميز في الآتي: (الحيلة، 2014، 65).

1- نشر ثقافة التميز وزيادة الوعي بأهميته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

2- تقديم الحقائق من خلال التقييم الذاتي وفقاً لمعايير محددة.

3- وسيلة تدفع المؤسسة نحو تطوير نفسها في كافة المجالات.

4- يعد دافعاً لتبوء المؤسسات مكانة عالية بين مثيلاتها.

5- يعزز التنافس بين المؤسسات للوصول إلى أقصى درجات الجودة.

6- وسيلة للمؤسسات لتسويق ذاتها في ظل حدة الازدحام والمنافسة.

7- أداة دعم للتطوير الدائم والمستدام لدى العاملين.

ويعد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من الأدوات التي يمكن أن تكون لها استخدامات متعددة،

كما وضحتها كلٌ من: (Kim et al, 2008, 32)، Michalska, (Vallejo et al, 2006, 327)

(2008, 205). وذلك على النحو الآتي:

1- يعد إطار عمل لتقييم المؤسسات وللتقييم الذاتي.

2- يهدف إلى تنمية الوعي بالجودة وأهميتها في السوق العالمية اليوم.

3- يدعم المؤسسات في تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر.

4- يُمكن المؤسسات من مواصلة التعلم والابتكار.

5- يمثل طريقة لقياس الأداء مقارنةً مع المؤسسات الأخرى.

6- يعدُّ دليلاً لتحديد المجالات القابلة للتحسين.

7- يساعد في وضع هيكل للمؤسسة.

**رابعاً: معايير النموذج الأوروبي للتميز:**

بني أنموذج التميز الأوروبي (EFQM) على تسعة معايير رئيسة خمسة منها تمثل الممكنات

(المسببات)، وأربعة منها للنتائج ينبثق منها (32) معياراً فرعياً وعدة أنشطة مختلفة و(300) نقطة

توضيحية موزعة على نقاط مجموعها (1000) نقطة، وقد انقسمت هذه المعايير إلى جزأين رئيسيين

(EFQM (2010). Introducing the EFQM Excellence Model) ويمكن توضيحها في الشكل

الآتي:



شكل رقم (4)

معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) مع الأوزان  
المصدر: (www.efqm.org)

وتشير الأسهم المرتبطة بين أجزاء النموذج التميز إلى الطبيعة الديناميكية للأعمال، وتبين أن التعلم والابتكار والإبداع يساعد القادة لتحسين الممكنات (المسببات) والحصول على نتائج أفضل (العايدي، 2009، 7) ويمكن توضيح معايير الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) كما يلي:  
الجزء الأول: الممكنات (المسببات): (EFQM 2010).

هي طرق العمل والآليات والوسائل التي اتبعتها المؤسسة الأوروبية لتنفيذ أعمالها على كافة المستويات وفي كافة الإدارات والدوائر والأقسام وتشمل (دليل إجراءات، سياسات عامة، هياكل معتمدة، لجان عمل، برامج محوسبة، بنى تحتية) (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2011، 21).  
وأهم ما يميز الممكنات الناجحة ما يلي: (العايدي، 2009، 25).  
– أن تكون فعالة وذات كفاءة في تحقيق النتائج.  
– أن تطبق بكامل إمكاناتها بكفاءة وانتظام وذلك من خلال التخطيط المسبق.

- أن تظهر تحسناً مستمراً في أداء المؤسسة.

كما يجب أن تخضع الممكنات لعمليات المراجعة والتحسين والتطوير المستمر لضمان مواكبتها للمستجدات الداخلية والخارجية وملاءمتها لعمل المؤسسة ويمكن توضيح المعايير الرئيسية لجزء الممكنات كما يلي: (EFQM, 2010, 24-28).

### 1- القيادة: يحتوي هذا المعيار على (5) معايير فرعية بالإضافة إلى (39) نشاطاً فرعياً.

ويشير هذا المعيار إلى أن المؤسسات المتميزة لديها قادة يعملون على صياغة المستقبل ويسعون إلى تحقيقه، ويتصرفون كقدوة حسنة من خلال التزامهم بقيم ومبادئ المؤسسة وأخلاقياتها، ويبنون الثقة طوال الوقت كما يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان النجاح المستمر لها، ولهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي ويحتوي معيار القيادة على المعايير الفرعية الآتية:

أ- القادة يطورون رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأخلاقيات العمل ويتصرفون كقدوة حسنة.

ب- القادة يعرفون ويراقبون ويراجعون ويقودون عملية تحسين نظام إدارة المؤسسة وعملية تحسين أدائها.

ج- القادة يتعاملون مع أصحاب العلاقة الخارجيين.

د- القادة يعززون ثقافة التميز لدى موظف المؤسسة.

هـ- القادة يضمنون مرونة المؤسسة وإدارتها الفعالة للتميز .

### 2- الاستراتيجية: يحتوي هذا المعيار على (4) معايير فرعية بالإضافة إلى (23) نشاطاً فرعياً.

ويشير هذا المعيار إلى أن المؤسسات المتميزة تقوم بتطبيق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير استراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية ذات العلاقة وعلى السياسات والخطط والأهداف والعمليات التي يتم تطويرها وتطبيقها لتحقيق الاستراتيجية ولهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل (8%) من المجموع الكلي ويحتوي معيار الاستراتيجية على المعايير الفرعية الآتية:

أ- السياسات والاستراتيجيات مبنية على فهم احتياجات وتوقعات كل من أصحاب العلاقة والبيئة

الخارجية، وتعتمد بناءها على معلومات دقيقة (مؤشرات أداء أبحاث نشطة إبداعية ذات علاقة).

ب- استراتيجية مبنية على فهم الأداء الداخلي والقدرات الداخلية.

ج- تطوير ومراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات بشكل دوري.

د- نشر السياسات والاستراتيجيات لأصحاب المصلحة من خلال برامج وآليات واضحة.

### 3- الأفراد: يحتوي هذا المعيار على (5) معايير فرعية بالإضافة إلى (35) نشاطاً فرعياً.

فالمؤسسات المتميزة تقدر موظفيها وجميع العاملين لديها، وتتبنى ثقافة تساعد على تحقيق المنفعة المتبادلة في تحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الشخصية التي تقوم بتطوير قدرات العاملين، وتعمل على نشر العدالة والمساواة، كما تقوم بالاعتناء بموظفي المؤسسة والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بشكل يحفزهم ويبني الالتزام لديهم ويمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة ولهذا المعيار (90) نقطة بما يعادل (9%) من المجموع الكلي ويحتوي معيار الأفراد على المعايير الفرعية الآتية:

أ- خطط الأفراد تدعم استراتيجية المؤسسة.

ب- معرفة قدرات الأفراد ويتم تطويرها.

ج- موازنة الأفراد، وإشراكهم وتمكينهم.

د- الموظفون يتواصلون بشكل فعال داخل المؤسسة.

هـ- تقدير الموظفين ومكافأتهم، والاهتمام بهم.

### 4- الشراكات والموارد: يحتوي هذا المعيار على (5) معايير فرعية، بالإضافة إلى (34) نشاطاً فرعياً،

حيث تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية، الموردن والموارد الداخلية من أجل دعم الاستراتيجية والسياسات، والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة، وهي بذلك تضمن الإدارة الفعالة لتأثيرها البيئي والمجتمعي، ولهذا المعيار (90) نقطة بما يعادل (9%) من المجموع الكلي، ويحتوي معيار الشراكات والموارد على المعايير الفرعية الآتية:

أ- بناء وتطوير شراكات خارجية لتحقيق المنفعة المستدامة.

ب- التأكد من إدارة الموارد المالية بشكل فعال لضمان النجاح المستدام.

ج- التأكد من الاستخدام الأمثل والاستفادة من الأبنية والمعدات والمواد والموارد الطبيعية وبطريقة مستدامة.

د- إدارة التكنولوجيا لدعم تحقيق الاستراتيجية.

هـ- إدارة المعلومات والمعرفة (تصنيف، تطوير، نشر) لدعم اتخاذ القرار بشكل فعال ولبناء قدرة المؤسسة.

### 5- العمليات والمنتجات والخدمات: يحتوي هذا المعيار على (5) معايير فرعية، بالإضافة إلى (27)

نشاطاً فرعياً، حيث تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات لإضافة مزيد من القيمة لصالح المستفيدين وأصحاب العلاقة الآخرين، ولهذا المعيار (140) نقطة

بما يعادل (14%) من المجموع الكلي، ويحتوي معيار العمليات والمنتجات والخدمات على المعايير الفرعية الآتية: (EFQM, 2010, 24).

- أ- العمليات يتم تصميمها وإدارتها لتقديم القيمة المثلى لأصحاب العلاقة.
  - ب- المنتجات والخدمات يتم تطويرها لإيجاد القيمة المثلى للعمليات.
  - ج- المنتجات والخدمات يتم تسويقها والترويج لها بشكل فعال.
  - د- الخدمات والمنتجات يتم إنتاجها وتقديمها وإدارتها.
  - هـ- علاقات المستفيدين يتم إدارتها وتحسينها.
- الجزء الثاني: المعايير (النتائج):** (EFQM, 2010).

وهي التي تركز على ما حققته المؤسسة من الإنجازات بفعل الممكنات إضافة إلى النتائج الرئيسية للمؤسسة نفسها وتشمل النتائج مقاييس رأي الجهات المعنية وكذلك مؤشرات أداء العمليات تجاه هذه الجهات، ولا بد أن تكون مبنية أصلاً على قيم مستهدفة وأن تظهر النتائج قيماً إيجابية مقارنة مع المؤسسات الشبيهة، ويجب أن تربط النتائج بخطط المؤسسة وأعمالها وأن يكون هناك تقدم إيجابي في النتائج خلال سنوات عمل المؤسسة ولها (500) نقطة بما يعادل (50%) من المجموع الكلي. (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010، 82)، ويحتوي جزء النتائج على أربعة معايير رئيسية هي: (EFQM, 2010, 31-34).

- 1- نتائج المستفيدين:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المستفيدين معها ولهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل (20%) من المجموع الكلي ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين بالإضافة إلى (5) أنشطة فرعية والنتائج نوعان كما يلي:
  - أ- آراء المستفيدين: تعبر عن آراء المستفيدين بالمؤسسة، ويمكن الحصول عليها من عدد من المصادر مثل مسوحات المستفيدين، ومجموعات التركيز، وترتيب الموردين، والثناء والشكاوي.
  - ب- مؤشرات الأداء: مؤشرات داخلية تستخدمها المؤسسة للمراقبة والفهم والتنبؤ بأداء المؤسسة وتحسينها، وللتنبؤ أيضاً بأثرها على رأي المستفيدين.
- 2- نتائج الأفراد:** تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المستفيدين معها ولهذا المعيار (90) نقطة بما يعادل (9%) من المجموع الكلي ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين بالإضافة إلى نشاطين فرعيين والنتائج نوعان كما يلي:

أ- آراء الأفراد: تعبر عن آراء الأفراد بالمؤسسة ويمكن الحصول عليها من خلال عدد من المصادر مثل مسوحات الأفراد، ومجموعات التركيز، والمقابلات، والتقييم الوظيفي.

ب- مؤشرات الأداء: مؤشرات داخلية تستخدمها المؤسسة للمراقبة والفهم والتنبؤ بأداء أفراد المؤسسة وتحسينه وللتنبؤ أيضاً بأثرهم على رأي المستفيدين.

### 3- نتائج المجتمع: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات

المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة بالمجتمع ولهذا المعيار (60) نقطة بما يعادل (6%) من المجموع الكلي ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين بالإضافة إلى (9) أنشطة فرعية. والنتائج نوعان:

أ- آراء الأفراد: تعبر عن آراء المجتمع بالمؤسسة ويمكن الحصول عليها من عدد من المصادر مثل: المسوحات، والتقارير، والمقالات الصحفية، والاجتماعات العامة، والمؤسسات غير الحكومية، وممثلي المجتمع والسلطة الحكومية.

ب- مؤشرات الأداء: مؤشرات داخلية تستخدمها المؤسسة للمراقبة والفهم والتنبؤ بأداء المؤسسة وتحسينه وللتنبؤ أيضاً بأثرها على رأي المجتمع.

### 4- النتائج الرئيسية للأداء: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات

وتوقعات المعنيين بمصالح العمل ولهذا المعيار (150) نقطة بما يعادل (15%) من المجموع الكلي ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين بالإضافة إلى نشاطين فرعيين والنتائج نوعان هما: (EFQM, 2010, 2003 31-34).

أ- المخرجات الاستراتيجية الرئيسية: مخرجات مالية وغير مالية رئيسة تُظهر نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها ويتم تحديد مجموعة المقاييس والمستهدفات ذات العلاقة بالتعاون مع أصحاب العلاقة الرئيسية.

ب- مؤشرات الأداء الرئيسية: مؤشرات مالية وغير مالية رئيسة تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة وتساعد على المراقبة والفهم والتنبؤ والتحسين لمخرجات الأداء الرئيسية المرغوبة للمؤسسة وهو أهم معيار لأنه يعدُّ مؤشراً للأداء الإداري والمؤسسي بشكل كامل (النتائج النهائية للمؤسسة).

## المبحث الثالث

### الجامعات اليمنية (الحكومية والأهلية)

#### التمهيد:

من المعروف أن التعليم العالي في اليمن تأخر انشاؤه نوعاً ما مقارنةً ببعض الدول الأخرى التي بدأ التعليم فيها من وقت مبكر، حيث أن بدايات التعليم العالي الجامعي في اليمن بدأ عام 1970/1971م، بجامعتي صنعاء وعدن.

وقد بدأت الجامعتان بكليات محدودة أدبية، ثم تطورتا إلى عدد من الكليات والأقسام الإنسانية والعلمية. واستمر الأمر على الجامعتين فقط في اليمن شماله وجنوبه فترة طويلة في حدود 24 سنة من عام 1970-1994م لم تنشأ أي جامعة حكومية أخرى.

ومن عام 1995م تتابعت إنشاء الجامعات الحكومية من خلال إنشاء جامعة تعز إلى أن وصل عدد الجامعات الحكومية في معظم المحافظات الشمالية والجنوبية عام 2018/2019م إلى (16) جامعة عاملة.

أما الجامعات والكليات الأهلية في اليمن شماله وجنوبه فلم تظهر إلا من عام 1992م بجامعة العلوم والتكنولوجيا كأول جامعة أهلية في اليمن ثم تتابعت الجامعات والكليات الأهلية إلى أن وصل عددها عام 2018/2019م إلى (46) جامعة وكلية.

وسيتناول الباحث في هذا المبحث الجامعات اليمنية (الحكومية والأهلية) من خلال التعرف على أهدافها، ومراحل تطورها، وذلك فيما يأتي:

#### أولاً: أهداف الجامعات اليمنية (الحكومية والأهلية):

تهدف الجامعات اليمنية (الحكومية والأهلية) بشكل عام إلى إعداد الكوادر المؤهلة، والمدرية التي تسهم في عملية التنمية الشاملة، إلا أن أهداف الجامعات اليمنية سواء كانت حكومية أم أهلية تختلف باختلاف نشأتها، فبموجب قانون رقم (18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية الحكومية، والذي حدد في مادته (5) أهداف للجامعات اليمنية الحكومية، وأهمها: (وزارة الشؤون القانونية، 2007، 4).

- 1- إتاحة فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة للطلبة في ميادين المعرفة المختلفة.
- 2- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة، سواء على المستوى الفردي أم الجماعي، وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع، وخطط التنمية.

- 3- الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة، وتطويرها، والاستفادة منها في تطوير المجتمع.
- 4- تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة، مع التركيز بوجه خاص على التراث اليمني.
- 5- الإسهام في رقي الآداب، والفنون، وتقديم العلوم.
- 6- تقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد، بما يكفل التفاعل المتبادل، والبناء للمعارف، والخبرات، والموارد، والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد.
- 7- توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية، بما يساعد على تطوير الجامعات اليمنية وتعزيز مكانتها.
- 8- تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والمتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والمختلطة.
- 9- الإسهام في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعات العام والخاص، وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة.
- 10- رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعات العام والخاص من خلال الإسهام في برامج الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة.
- وتتوزع الأهداف السابقة الذكر على الوظائف الرئيسة للجامعات، والمتمثلة في الآتي: (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2011، 56).

#### أ- وظيفة التدريس والتعليم الجامعي: وشملت الأهداف الآتية:

- إتاحة فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة في ميادين المعرفة المختلفة.
- إكساب المعارف، والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة.
- العناية باللغة العربية.

#### ب- وظيفة البحث العلمي: وشملت الأهداف الآتية:

- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في المجالات المختلفة.
- تشجيع حركة التأليف، والترجمة، والنشر.
- الإسهام في رقي الآداب، والفنون، وتقديم العلوم.

#### ج- وظيفة خدمة المجتمع: وتتمثل في الأهداف الآتية:

- تقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد، بما يكفل التفاعل المتبادل، والبناء للمعارف والخبرات.

- تقديم الدراسات، والاستشارات الفنية والمتخصصة لأجهزة الدولة المختلفة.

- رفع كفاءة العاملين في أجهزة الدولة ومؤسساتها، من خلال الإسهام في برامج التأهيل والإعداد.

بينما حدد القانون رقم (13) لسنة 2005م في مادته (5) أهداف للجامعات اليمنية الأهلية والخاصة، وأهمها: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008، 59).

أ- الأهداف التعليمية التي تضمنها الدستور وأهداف الجامعات المنصوص عليها في قانون الجامعات اليمنية.

ب- الإسهام في رفع مستوى التعليم الجامعي والعالي والبحث العلمي.

ج- تنمية قيم الحريات العامة التي كفلها الدستور وممارستها في الواقع العملي.

د- توفير التخصصات الشرعية والعلمية والتقنية الحديثة في مختلف المجالات بما يحقق الربط بين أهداف الجامعة واحتياجات المجتمع.

هـ- العمل على إيجاد قواسم مشتركة لتوحيد هوية الجيل من خلال المناهج التعليمية التي تعمق القيم الدينية والوطنية واللغة العربية .

### ثانياً: مراحل تطور الجامعات اليمنية (الحكومية والأهلية) بشكل عام:

أولت الحكومات اليمنية المتتالية أهمية كبيرة للتعليم، وذلك من خلال التوسع في إنشاء الجامعات اليمنية في محافظات الجمهورية، والتوسع في التخصصات، والأقسام العلمية المختلفة بجميع كلياتها لتلبي احتياجات الدولة في مختلف مجالات الحياة، ومواجهة التحديات التي يفرضها محيطها المحلي، والإقليمي والعالمية، وذلك من خلال إعداد الكوادر المؤهلة، والمدرية التي تسهم في عملية التنمية الشاملة، والتي من أجلها أنشئت هذه الجامعات (الحكومية والأهلية)، ويمكن توضيح مراحل ذلك التطور على النحو الآتي:

#### 1- مراحل تطور الجامعات اليمنية (الحكومية):

تعدُّ الجامعات اليمنية الحكومية بشكل عام جامعات ناشئة وحديثة، إذ إن أقدم جامعتين في اليمن هما؛ جامعة صنعاء، وجامعة عدن، وقد تم إنشاؤهما عام 1970م لتلبية احتياجات التنمية الشاملة للبلاد ورفدها بالكوادر المؤهلة والمدرية لتقوم بعملية التنمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015: 13).

وقد شهدت الجامعات اليمنية الحكومية نمواً ملحوظاً في التوسع والإنشاء في عددٍ من المراحل، ويمكن توضيحها كالتالي:

### المرحلة الأولى: (1970-1990):

بدأ التعليم الجامعي الحكومي في العام 1970م، حيث أنشئت أولى الكليات في عاصمتي الشطرين آنذاك من خلال إنشاء كلية التربية، وكلية الشريعة والقانون في جامعة صنعاء اللتان مثلتا بذلك نواة للجامعة، كما أنشئت في العام نفسه كلية التربية بعدن. وفي العام 1973-1974م تم افتتاح كلية الآداب، وكلية العلوم في صنعاء، وتوالى إنشاء كليات التجارة والاقتصاد، والطب، والعلوم الصحية، والهندسة، والزراعة، وفي العام 1983-1984م اعتمدت عدد من برامج الدراسات العليا (دبلوم - ماجستير) في بعض كليات الجامعة. وفي العام 1970م أنشئت كلية التربية في عدن، ومثلت النواة الأولى للجامعة، حيث صدر القرار الجمهوري رقم (22) عام 1975م بإنشاء جامعة عدن، وبعد ذلك تم افتتاح عدد من الكليات الإنسانية والتطبيقية، وقد اقتصر التعليم الجامعي على مدى (20) سنة من 1970-1990م على جامعتي عدن وصنعاء، وتوسعهما من خلال إنشاء بعض الكليات التخصصية، وبعض الفروع التي فتحت لتغطي حاجات شطري اليمن من المعلمين، والإداريين (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015: 13).

### المرحلة الثانية: (1991-2014):

تمثل هذه المرحلة التطور السريع للتعليم الجامعي، حيث شهدت الجامعات توسعاً كبيراً في مؤسساتها، وعدد الملتحقين به، فضلاً عن تنوعه، وتطور أهدافه، ووظائفه. وقد حرصت الدولة على توفير التعليم بمختلف مجالاته ومستوياته في كل المحافظات، استجابة لمتطلبات المجتمع، وحاجاته؛ وعليه تأسست عدة جامعات، هي (تعز، حضرموت، ذمار، إب، الحديدة، عمران، البيضاء، حجة) ليصل بذلك عددها إلى (10) جامعات حكومية، كما أن هناك (5) جامعات حكومية صدرت قرارات جمهورية بإنشائها في محافظات (أبين، الضالع، شبوة، لحج، صعدة) (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015: 13).

ولقد جاء التوسع في افتتاح الجامعات الحكومية لتخفيف الضغط على الجامعتين الرئيسيتين (صنعاء، وعدن)، وإتاحة الفرصة لأعداد كبيرة من خريجي الثانوية العامة لمواصلة دراستهم الجامعية في محافظاتهم، وخصوصاً الفتيات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015: 13). كما جاء هذا التوسع في عدد الجامعات الحكومية ليغطي معظم محافظات الجمهورية، تجسيدا لاهتمام الدولة بالكم والكيف، إذ

إن لكل جامعة أهدافها التي أنشئت من أجلها، وكلياتها النوعية، وتخصصاتها الملائمة لمحيطها الجغرافي، وبيئتها الاجتماعية والاقتصادية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015: 27).

### المرحلة الثالثة: (2015-2019):

في هذه المرحلة أنشأت عدد من الجامعات الحكومية الحديثة وهي (جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية، وجامعة صعدة)، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019: 14)، ويضاف إلى ذلك جامعة إقليم سبأ (مأرب)، والتي تم إنشاؤها في العام 2016م بقرار جمهوري يحمل الرقم (145)، ([www.usr.ac/ar/about/Default.aspx](http://www.usr.ac/ar/about/Default.aspx)). وكذلك تم إنشاء جامعة سيئون في العام 2017م، بموجب القرار الجمهوري رقم (52) الذي صدر في العام 2017م، (<http://www.hayatweb.com/article/277101>)، إضافة إلى جامعة أبين وقد تم تأسيسها في العام 2018م، ([www.adensbg.com](http://www.adensbg.com)). كما تم إنشاء جامعة المهرة للعلوم والتكنولوجيا في العام 2018م، بموجب القرار الجمهوري رقم (53) لسنة 2018م، والتي ما تزال إلى الآن قيد الإنشاء، (<https://m.al-ahrar.net/news15088.html>). ليصل إجمالي الجامعات الحكومية العاملة في المرحلة الثالثة إلى (15) جامعة حكومية، وعدد (1) جامعة قيد الإنشاء.

ويمكن توضيح تطور الجامعات اليمنية الحكومية في المراحل الثلاث كما في الجدول الآتي.

#### جدول رقم (2)

المؤسسات التعليمية الحكومية المعتمدة لدى وزارة التعليم العالي

حتى العام 2018-2019م

م	اسم الجامعة	موقعها	تاريخ الإنشاء
1	جامعة صنعاء	صنعاء	1970م
2	جامعة عدن	عدن	1970م
3	جامعة حضرموت	حضرموت	1993م
4	جامعة تعز	تعز	1995م
5	جامعة الحديدة	الحديدة	1996م
6	جامعة ذمار	ذمار	1996م
7	جامعة إب	إب	1996م
8	جامعة عمران	عمران	2007م
9	جامعة البيضاء	البيضاء	2008م

م	اسم الجامعة	موقعها	تاريخ الإنشاء
10	جامعة حجة	حجة	2011م
11	جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية	صنعاء	2016م
12	جامعة إقليم سبأ (مأرب)	مأرب	2016م
13	جامعة صعدة	صعدة	2017م
14	جامعة سيئون	سيئون	2017م
15	جامعة أبين	أبين	2018م
16	جامعة المهرة للعلوم والتكنولوجيا	المهرة	2018م (قيد الإنشاء)

المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019: 27، دليل التعليم العالي 2018 - 2019) ويتضح من جدول رقم (2) أن عدد الجامعات الحكومية العاملة بلغت (16) جامعة بما فيها الجامعات محل الدراسة.

## 2- مراحل تطور الجامعات اليمنية (الأهلية):

تلعب مؤسسات التعليم الجامعي الأهلي والخاص دوراً مهماً في تطوير التعليم العالي باليمن، ولذا أولت الحكومة اهتمامها بالقطاع الخاص من خلال تهيئة المناخ المناسب، وتوفير الحوافز الكافية لتشجيع الاستثمار في هذا المجال؛ نظراً لما تتمتع به هذه المؤسسات من مميزات أهمها: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006: 72).

أ. أنها لا تخضع للرقابة الرسمية، فيمكنها أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته، وأكثر مرونة في تقديم أنماط جديدة من التعليم.

ب. كونها تعمل بدون دعم حكومي، وتسهم في إيصال التعليم العالي دون أي تكلفة تتحملها الدولة، فهي وسيلة من وسائل جلب الاستثمار (من الطلبة والمساهمين) إلى نظام التعليم العالي الوطني.

ولهذا شجعت الحكومة هذه المؤسسات على التطور والتوسع من خلال تحفيز القطاع الخاص للمشاركة والتفاعل البناء في مجال التعليم الجامعي، وتنفيذ برامج تعليمية تسهم في عملية البناء والتنمية الشاملة في اليمن، ومن هذه الإسهامات التوسع في إنشاء الجامعات الأهلية والخاصة مواكبة للتطورات المهمة التي حدثت في اليمن، وفي مقدمة تلك التطورات تنفيذ برنامج شامل للإصلاحات الاقتصادية

والهيكلية، والتوجه نحو إشراك القطاع الخاص في الاستثمار في بعض القطاعات الخدمية والإنتاجية، ومنها مجال التعليم، فقد أفسحت الدولة المجال للاستثمار في مجال التعليم بمختلف أنواعه ومراحل من رياض الأطفال وحتى التعليم العالي، ولقد جاءت الخطوات السابقة تأكيداً على إيمان الدولة بخلق شراكة فاعلة مع القطاع الخاص تمكنه من المساهمة الفاعلة في بناء الوطن ونهضته وتقدمه، إذ يمثل الاستثمار في العنصر البشري أرقى الاستثمارات وأهمها، كون الإنسان هدف التنمية وركيزتها الأساسية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015: 14).

وتعود البدايات الأولى للتعليم الجامعي الأهلي إلى عام 1992م بدءاً من إنشاء الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا التي دشنت عامها الدراسي الأول عام 1992م، وقد تطورت لتصبح جامعة العلوم والتكنولوجيا عام 1994م، وبعدها زاد إقبال القطاع الخاص والأهلي على الاستثمار في هذا المجال ليصل عدد الجامعات والكليات الأهلية والخاصة التي حصلت على ترخيص بمزاولة العمل عام 2007م إلى (14) جامعة وكلية أهلية وخاصة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015: 14).

وبمثل صدور قانون الجامعات والكليات الأهلية رقم (13) لسنة 2005م ولائحته التنفيذية، نقلة نوعية وخطوة مهمة ومتقدمة في تنظيم عمل الجامعات الأهلية والخاصة، وتوجيه أدائها بما يحقق الأهداف المرجوة من وجودها، ويجعل منها رفقاً نوعياً لمخرجات التعليم الجامعي بما يلبي متطلبات التنمية وسوق العمل، بالإضافة إلى مساهمتها في حل مشكلة الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي، وتخفيف العبء الكبير عن التعليم الجامعي الحكومي، ليرتفع عدد الجامعات والكليات الأهلية عام 2014م إلى (39) أكاديمية وجامعة وكلية أهلية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015: 14). ثم ارتفعت عدد الجامعات والكليات الأهلية في عام 2018/2019م إلى (46) جامعة وكلية أهلية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019: 14). ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي:

جدول رقم (3)

المؤسسات التعليمية الأهلية (جامعة – كلية – أكاديمية دراسات عليا) المعتمدة لدى وزارة التعليم العالي حتى العام 2018-2019م

م	اسم الجامعة	موقعها	تاريخ الإنشاء	ملاحظات
أولاً: جامعات صدرت قرارات إنشائها قبل صدور القانون رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والكليات الأهلية ولائحته التنفيذية				
1	العلوم والتكنولوجيا	صنعاء وفروعها	1992م	
2	الإيمان	صنعاء	1993م	
3	الجامعة اليمنية	صنعاء	1993م	
4	دار العلوم الشرعية	الحديدة	1994م	
5	القرآن الكريم والعلوم الإسلامية	صنعاء	1994م	
6	الجامعة الوطنية	تعز / فرعي صنعاء وعدن	1994م	
7	سبأ	صنعاء	1994م	
8	الأحقاف	المكلا - حضرموت	1994م	
9	الأندلس للعلوم والتقنية	صنعاء	1994م	
10	الملكة أروى	صنعاء	1995م	
11	العلوم الحديثة	صنعاء	2004م	
12	المستقبل	صنعاء	2004م	
13	السعيد	تعز	2004م	
ثانياً: جامعات وكليات صدرت قرارات إنشائها بعد صدور القانون رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والكليات الأهلية ولائحته التنفيذية				
14	الجامعة اللبنانية الدولية	صنعاء	2006م	
15	الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية	صنعاء	2006م	صدر قرار بإيقاف برامج د. عليا
16	أزال للعلوم والتكنولوجيا	صنعاء	2007م	
17	الناصر	صنعاء	2007م	صدر قرار بتحويلها من كلية إلى جامعة
18	الجامعة العربية للعلوم والتقنية	صنعاء	2007م	
19	أزل للتنمية البشرية	صنعاء	2008م	
20	الجامعة اليمنية الأردنية	صنعاء	2008م	
21	اليمن	صنعاء	2008م	
22	تونتك الدولية	صنعاء	2008م	
23	كلية 22 مايو للعلوم الطبية والتطبيقية	تعز	2008م	
24	الحكمة	ذمار/ فرعي صنعاء وتعز	2008م	
25	دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا	صنعاء	2009م	

م	اسم الجامعة	موقعها	تاريخ الإنشاء	ملاحظات
26	ابن خلدون	عدن	2009م	
27	الرازي	صنعاء	2009م	صدر قرار بتحويلها من كلية الى جامعة
28	الحضارة	عدن وفرع صنعاء	2009م	
29	كلية القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية	إب	2010م	صدر قرار بإلغاء قرار تحويلها إلى جامعة
30	كلية الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية	المكلا - حضرموت	2010م	صدر قرار بإلغاء قرار تحويلها إلى جامعة
31	السعيدة	ذمار	2010م	
32	الجزيرة	إب	2011م	
33	الجامعة العالمية	تعز	2011م	
34	كلية الإمام الشافعي للعلوم الشرعية	المكلا - حضرموت	2012م	
35	كلية العادل للعلوم الإنسانية والتطبيقية	عدن	2013م	صدر قرار بإلغاء قرار تحويلها إلى جامعة
36	الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا	صنعاء	2013م	صدر قرار بإيقاف برامج د. عليا
37	الجامعة الإماراتية الدولية	صنعاء	2014م	
38	كلية ردفان للقرآن وعلومه	لحج	2014م	
39	اليمن والخليج	الحديدة	2014م	
40	الكلية الوسطية الشرعية للعلوم الإسلامية	عدن	2014م	
41	المعرفة والعلوم الحديثة	صنعاء	2016م	جامعة غير ربحية
42	جامعة أقر للعلوم والتكنولوجيا	صنعاء	2016م	
43	جامعة الاتحاد للعلوم والتكنولوجيا	صنعاء	2016م	إعادة فتح
44	الجامعة البريطانية	صنعاء	2016م	إعادة فتح
45	كلية العلوم - دمت	الضالع - دمت	2017م	
46	الجامعة الماليزية الدولية	إب	2017م	

المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019: 63، دليل التعليم العالي 2018 - 2019)

ويتضح من جدول رقم (3) النمو المستمر والمتسارع في عدد الجامعات والكليات الأهلية حتى وصل

عدها عام 2017م إلى (46) جامعة وكلية بما فيها الجامعات محل الدراسة.

## ثالثاً: تطور الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية (محل الدراسة)

### جدول رقم (4)

#### الجامعات الحكومية والأهلية (محل الدراسة)

م	اسم الجامعة	نوعها	موقعها	تاريخ الإنشاء	عدد الكليات الإنسانية	عدد الكليات التطبيقية	إجمالي عدد الكليات	عدد الأقسام
1	جامعة صنعاء	حكومية	صنعاء	1970م	12	6	18	92
2	جامعة حضرموت	حكومية	حضرموت	1993م	10	4	14	61
3	جامعة العلوم والتكنولوجيا	أهلية	صنعاء	1992م	3	5	8	43
4	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	أهلية	صنعاء	1994م	2	1	3	13

المصدر: إعداد الباحث

(من خلال الرجوع إلى دليل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2018 – 2019)

من خلال النظر إلى جدول الجامعات الحكومية والأهلية (محل الدراسة) المذكور أعلاه يُشير الباحث

إلى الآتي:

### 1- الجامعات الحكومية:

نظراً لأقدمية جامعة صنعاء تم اختيارها عينة للدراسة ممثلة للجامعات الحكومية في المحافظات الشمالية بالإضافة إلى جامعة حضرموت كجامعة ممثلة للجامعات في المحافظات الجنوبية. ولذا يستعرض الباحث نبذة عن كلٍ منهما كما يأتي:

#### - جامعة صنعاء:

تأسست الجامعة عام 1970/1971م في العاصمة صنعاء بموجب القرار الجمهوري رقم (42) الصادر في 16/6/1970م، وضمت عند افتتاحها كليتين، هما كلية الشريعة والقانون وكلية التربية التي كانت تشمل تخصصات كليات الآداب والعلوم والتربية. وانقسمت بعد ذلك عام 1973-1974م إلى (3) كليات هي (الآداب، والعلوم، والتربية)، وفي نفس العام تم افتتاح شعبة التجارة والاقتصاد ضمن كلية الشريعة، والقانون.

وقد بلغ عدد الطلبة عند إنشاء جامعة صنعاء (125) طالباً وطالبة في جميع الأقسام، بينما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في عام 1971/1972م، (10) أساتذة جامعيين من المصريين.

وتضم الجامعة حالياً (18) كلية، منها (طب الأسنان، والصيدلة، والطب والعلوم الصحية، والهندسة، والزراعة، والشريعة والقانون، والتجارة والاقتصاد، والإعلام، والعلوم، واللغات، والحاسوب وتكنولوجيا

المعلومات، والتربية، والآداب، والتربية البدنية، والتربية بالمحويت، والتربية بأرحب، والتربية والآداب والعلوم بخولان).

وجاء تأسيس جامعة صنعاء بعد تحقيق ثورة الـ 26 من سبتمبر عام 1962م، كأول جامعة في اليمن والتي جاء بالتزامن مع تأسيس جامعة عدن بذات العام بعد تحقيق ثورة الـ 14 من أكتوبر عام 1963م، والتي أنيط بهما مهمة إعداد الكوادر المؤهلة والمدرية للإسهام في عملية التنمية بمختلف المجالات، وكما هو مشار أعلاه، فقد بدأت الجامعة بتخصصات محدودة تبعه التوسع في الكليات والتخصصات حتى شملت معظم البرامج الدراسية النظرية والإنسانية والتطبيقية منها.

ثم أعقب ذلك مطلع الثمانينيات افتتاح برامج الدراسات العليا لمنح شهادات (الدبلوم العالي والماجستير) في بعض الأقسام (الأدبية، والإدارية، والمحاسبية، والتربوية، والعلمية)، في الكليات القائمة، وأعقبه مطلع التسعينيات منح شهادات الدكتوراه في العديد من التخصصات في معظم الكليات.

كما أن الجامعة تضم حالياً عدد (28) مركزاً من المراكز الاستشارية والبحثية في مختلف المجالات التنموية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتمنح بعض هذه المراكز شهادات في الدراسات العليا كالدبلوم العالي والماجستير، كما تم نقل تبعية مستشفى الكويت إلى الجامعة ليكون مستشفى جامعي، لتمكين طلاب الكليات والتخصصات الطبية من التطبيق العملي والسريري في المستشفى (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019: 30).

#### - جامعة حضرموت:

تأسست عام 1993م، وافتتحت فعلياً عام 1997/1996م في مدينة المكلا بموجب القرار الجمهوري رقم (45) لسنة 1993م، ثم القرار الجمهوري رقم (18) لسنة 1995م بافتتاح الجامعة، وبدأت الجامعة بكلية التربية المكلا عام 1974م كفرع تابع لجامعة عدن، وبدأت الجامعة تمارس نشاطها التعليمي والبحثي كجامعة مستقلة ابتداء من العام الجامعي 1996م، كما تضم حالياً (14) كلية هي (الهندسة والبتترول، الطب والعلوم الصحية، العلوم الإدارية، العلوم، التمريض، القانون، التربية-المكلا، النبات-المكلا، الآداب، العلوم البيئية والأحياء البحرية، الحاسبات وتقنية المعلومات، التربية-سقطرى، التربية-المهرة، العلوم التطبيقية والإنسانية-المهرة).

وتتضمن جامعة حضرموت برامج الماجستير في بعض الأقسام (الأدبية، والإدارية، والمحاسبية، والتربوية، والعلمية)، كما تتضمن برنامج الدبلوم المتوسط في الأقسام السابقة فقط (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019: 44).

## 2- الجامعات الأهلية:

نظراً لأقدمية جامعة العلوم والتكنولوجيا تم اختيارها عينة للدراسة ممثلة للجامعات الأهلية بالإضافة إلى جامعة الأندلس للعلوم والتقنية باعتبارها ممثلة للجامعات الأهلية الحديثة. ولذا يستعرض الباحث نبذة عن كلٍ منهما كما يأتي:

### - جامعة العلوم والتكنولوجيا:

تمثلت البدايات الأولى لجامعة العلوم والتكنولوجيا في إنشاء الكلية الوطنية بموجب الترخيص رقم (2220) بتاريخ 1992/12/29م كأول كلية أهلية تقنية في اليمن تستجيب لاحتياجات سوق العمل من التخصصات الفنية الوسيطة، وهذه الأخيرة هيأت الظروف الموضوعية كأساس لإنشاء جامعة العلوم والتكنولوجيا بناءً على قرار من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي برقم (1994/2)، وتاريخ 30 رجب 1414هـ الموافق 1994/1/12م لتشمل على كلية العلوم الطبية وكلية العلوم والهندسة وكلية العلوم الإدارية والإنسانية كأول جامعة أهلية في اليمن.

أنشأت جامعة العلوم والتكنولوجيا مباني خاصة بها، حيث أنشأت مباني خاصة بكلية العلوم الطبية وبتجهيزات ومعامل ومختبرات متطورة، كما أنشأت مباني لكلية العلوم والهندسة وكلية العلوم الإدارية والإنسانية ومبناً خاصاً بفرع الطالبات، إضافة إلى إنشاء مباني لكل من: فرع الحديد، وتعز وحضرموت فضلاً عن المباني الخاصة بالوحدات الداعمة والمرافق الخدمية المختلفة، وبالتوازي مع ذلك أنشأت مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا وفق مواصفات ومعايير عالمية يقدم جزءاً من خدماته لكلية العلوم الصحية، وبذلك تكون الجامعة قد استكملت بنيتها التحتية.

تقدم الجامعة خدماتها من خلال كلياتها المختلفة البالغ عددها (8) كليات، وفرع الطالبات في المركز الرئيس، إضافة إلى فروع الجامعة في (5) محافظات من محافظات الجمهورية اليمنية هي: (تعز، الحديد، عدن، إب، حضرموت).

وتتنوع مجالات الدراسة ومستوياتها في كليات الجامعة وفروعها لتشمل التخصصات الصحية والهندسية، وعلوم الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات؛ إضافة إلى التخصصات الإدارية والإنسانية على مستوى الانتظام والتعليم الإلكتروني والتعليم المفتوح، كما تشمل برامج البكالوريوس كما تتضمن برامج

الماجستير في بعض الأقسام (الأدبية، والإدارية، والمحاسبية، والعلمية، والطبية)، إضافة إلى برامج الدبلومات المتوسطة التي تقدمها كليات الجامعة وكليات المجتمع (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019: 66). وتعد الجامعة غير مختلطة حيث يوجد للطالبات كليات منفصلة عن كليات الطلاب.

#### - جامعة الأندلس للعلوم والتقنية:

تأسست جامعة الأندلس للعلوم والتقنية بموجب القرار الوزاري رقم (55) لسنة 1994م. واستطاعت منذ تأسيسها من أخذ مكانتها بين الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية. وقد باشرت الجامعة نشاطها سنة 2003م وقدمت صيغة عملية للانضباط المؤسسي في الجوانب التأسيسية، والإدارية، والأكاديمية، وحازت من خلالها على ثقة الكثير من مؤسسات الدولة والجهات والمنظمات ذات العلاقة. وكانت قادرة على الإيفاء بالمتطلبات والمعايير الأكاديمية، وتوفير بيئة تعليمية مواكبة لتطورات العصر في شتى الفنون والمجالات.

كما أسهمت الجامعة برفد سوق العمل الوطني والخارجي بالأيدي العاملة المؤهلة وفق أعلى المعايير المهنية وقد وصل عدد الدفع المتخرجة (13) دفعة من مختلف التخصصات والبرامج الأكاديمية. وبلغ إجمالي عدد الخريجين خلال الأعوام الماضية إلى قرابة (3000) خريج.

وتتنوع مجالات الدراسة ومستوياتها في كليات الجامعة وفروعها لتشمل التخصصات الهندسية، وعلوم الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى التخصصات الإدارية والإنسانية على مستوى الانتظام والتعليم المفتوح، حيث تضم الجامعة (3) كليات لدرجة البكالوريوس وهي (كلية العلوم الإدارية وعدد أقسامها (4)، وكلية الهندسة وتقنية المعلومات وعدد أقسامها (3)، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية وعدد أقسامها (6)، كما تضم برامج الماجستير في بعض الأقسام (الأدبية، والإدارية، والمحاسبية، والعلمية)، بالإضافة إلى برنامج الدبلوم المتوسط ويضم كليتين هما (كلية العلوم الإدارية وعدد أقسامها (3)، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية وعدد أقسامها (3) (جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، 2016، 3).

وقد أنشأت جامعة الأندلس للعلوم والتقنية مباني خاصة بها، وتعد الجامعة غير مختلطة حيث يوجد للطالبات كليات منفصلة عن كليات الطلاب.

# الفصل الثالث

## الإطار المنهجي للدراسة وأدواتها وإجراءاتها

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة وأدواتها.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة.

## المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة وأدواتها

### التمهيد:

يتضمن هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وأداة الدراسة (الاستبانة) والخطوات التي أُتبعَت في إعدادها والتحقق من صدقها وثباتها والإجراءات المتبعة لتنفيذ الدراسة ميدانياً، وأخيراً المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات. وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث يُعرّف بأنه "المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدراسة، والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها" (الآغا والديب، 2000، 2). حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى التعرف على آراء وجهات النظر لعدد كبير من الأفراد حول قضية معينة، وتركز على حاضر الظاهرة محل الدراسة، وتحاول الوصول إلى بيانات ومعلومات يمكن تصنيفها، وتفسيرها، وتعميمها - بطريقة علمية، ومنظمة - لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وكذا تم اتباع المنهج الوصفي التطويري لبناء التصور المقترح.

### ثانياً: مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على مصدرين أساسيين هما:

#### 1- المصادر الثانوية:

استندت هذه الدراسة لمعالجة الإطار النظري بالرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في بعض مواقع الإنترنت المختلفة.

#### 2- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة والتي تعرف بأنها: مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة موضوع الدراسة (الصيرفي، 2001: 115)،

وصممت الاستبانة خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على الفئة المستهدفة وهم القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية المعنية بالدراسة، ثم جرى تفرغها وتحليلها وصولاً إلى نتائجها.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة الحالية من (4) جامعات (حكومية وأهلية)، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الجامعات، ونواب رؤساء الجامعات، وأمناء الجامعات، وعمداء الكليات، ونواب عمداء الكليات، وأمناء الكليات، ومدراء الكليات، ونواب مدراء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات اليمنية، (الحكومية والأهلية) من المجتمع الأصلي، والبالغ عددهم (1066) فرداً، موزعين على (4) جامعات. كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5)  
توزيع مجتمع الدراسة على (4) جامعات

م	الجامعة	نوعها	العدد
1	جامعة صنعاء	حكومية	551
2	جامعة حضرموت	حكومية	396
3	جامعة العلوم والتكنولوجيا	أهلية	87
4	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	أهلية	32
	<b>الإجمالي</b>		1066

### رابعاً: عينة الدراسة:

يقصد بالعينة أنها جزء من مجتمع الدراسة وتكون هذه العينة ممثلة للمجتمع، (عبيدات، وآخرون، 2001: 100). ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع الدراسة كاملاً، وذلك لتشتته على مساحة جغرافية واسعة بالإضافة إلى تجانس مفردات مجتمع الدراسة، قام الباحث باختيار عينة عشوائية من الجامعات اليمنية (الحكومية والأهلية)، ولذا تمثل الاختيار في جامعتي صنعاء وحضرموت (حكومية) وجامعتي العلوم والتكنولوجيا والأندلس للعلوم والتقنية (أهلية).

كما تم اختيار العينة على النحو الآتي:

– قام الباحث بأخذ عينة عشوائية طبقية من رؤساء الجامعات، ونواب رؤساء الجامعات، وأمناء الجامعات، وعمداء الكليات، ونواب عمداء الكليات، وأمناء الكليات، ومدراء الكليات، ونواب مدراء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية في جامعتي صنعاء وحضرموت (حكومية)، وجامعتي العلوم والتكنولوجيا والأندلس للعلوم والتقنية (أهلية).

– ولاختيار عينة الدراسة فقد رأى الباحث أن يتم تقسيم المجتمع إلى فئتين الفئة الأولى: الجامعات الحكومية. والفئة الثانية: الجامعات الأهلية؛ وذلك كون أعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية أكثر بكثير من الجامعات الأهلية وقد تم هذا التقسيم حتى يكون هناك عدالة في تمثيل الجامعات الأهلية ضمن عينة الدراسة.

– وبناء على ذلك تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون 1 لاختيار العينة الخاصة بالجامعات الحكومية من مجتمع الدراسة البالغ (947) وعلى النحو التالي: (أبو حطب، 1997، 195)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وقد كان حجم المجتمع (947) فبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوب

$$\begin{aligned} N &= 947 / [(0.05 / 1.96)^2 * (947 - 1) / 0.50 * 0.50] + 1 \\ &= 947 / [0.00065 * 946 / 0.25] + 1 \\ &= 947 / [0.615 / 0.25] + 1 \\ &= 947 / 2.46 + 1 \\ &= 947 / 3.46 = 274 \end{aligned}$$

أي أن حجم العينة من الجامعات الحكومية هو (274) مفردة.

وقد تأكد الباحث من حجم العينة أيضاً عبر الاطلاع على جدول مورجان وكانت النتيجة نفسها (274) مفردة.

– وقد تم اختيار العينة بطريقة النسبة والتناسب من كل جامعة على النحو الآتي:

$$\text{جامعة صنعاء} = 100 * 947/551 = 58.2\%$$

$$\text{عينة الدراسة من جامعة صنعاء} = 58.2\% * 274 = 159 \text{ مفردة}$$

$$\text{جامعة حضرموت} = 100 * 947/396 = 41.8\%$$

$$\text{عينة الدراسة من جامعة حضرموت} = 41.8\% * 274 = 115 \text{ مفردة}$$

وينفس الطريقة تم اختيار عينة الدراسة من الجامعات الأهلية بحسب معادلة ستيفن ثامبسون من مجتمع الدراسة للجامعات الأهلية والبالغ (119) وعلى النحو الآتي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{d^2}{z^2} \right] + p(1-p)}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وقد كان حجم المجتمع (119) فبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوب

$$\begin{aligned} N &= 119 / [(0.05 / 1.96)^2 * (119 - 1) / 0.50 * 0.50] + 1 \\ &= 119 / [0.00065 * 118 / 0.25] + 1 \\ &= 119 / [0.077 / 0.25] + 1 \\ &= 119 / 0.308 + 1 \\ &= 119 / 1.308 = 91 \end{aligned}$$

أي أن حجم العينة من الجامعات الأهلية هو (91) مفردة.

وقد تأكد الباحث من حجم العينة أيضاً عبر الاطلاع على جدول مورجان وكانت النتيجة نفسها (91)

مفردة.

– وقد تم اختيار العينة بطريقة النسبة والتناسب من كل جامعة أهلية على النحو الآتي:

$$\text{جامعة العلوم والتكنولوجيا} = 100 * 119/87 = 73.1\%$$

عينة الدراسة من جامعة العلوم والتكنولوجيا = 73.1% \* 91 = 67 مفردة.

$$\text{جامعة الأندلس للعلوم والتقنية} = 100 * 119/32 = 26.9\%$$

عينة الدراسة من الأندلس للعلوم والتقنية = 26.9% \* 91 = 24 مفردة.

والجدول الآتي يوضح عملية الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل لكل جامعة:

**جدول رقم (6)**  
**نتائج عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل**

الجامعة	عدد الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	نسبة الاستبانات المستردة إلى الموزعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة إلى المستردة
صناعات	159	142	89.3%	4	138	97.2%
حضرموت	115	109	94.8%	2	107	98.2%
العلوم والتكنولوجيا	67	63	94.0%	3	60	95.2%
الأندلس للعلوم والتقنية	24	23	95.8%	0	23	100%
<b>الإجمالي</b>	<b>365</b>	<b>337</b>	<b>92.3%</b>	<b>9</b>	<b>328</b>	<b>97.3%</b>

يتضح من الجدول السابق أن عدد الاستبانات الموزعة (365) وبنسبة (100%) في حين كان عدد الاستبانات المستردة (المسترجعة) (337) استبانة بنسبة (92.3%) من عدد الاستبانات الموزعة، وعند فحص ومراجعة الاستبانات المستردة، تم استبعاد (9) استبانة بنسبة (2.7%)، وذلك بسبب عدم الإجابة عن عدد كبير من فقرات الاستبيان من قبل المبحوثين. وبذلك فإن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو (328) استبانة تمثل نسبة (97.3%) من عدد الاستبانات المستردة (المسترجعة).

**خامساً: تصميم أداة الدراسة:**

تناول الباحث أداة الدراسة من حيث نوعها، وبنائها، وصدقها، وثباتها كما يلي:

#### 1- نوع الأداة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ونظراً لطبيعة وأهداف الدراسة، فقد تبين أن الاستبانة المغلقة (Closed Questionnaire)، هي الأداة المناسبة، لجمع البيانات والمعلومات، وتحقيق أهداف الدراسة.

#### 2- بناء الأداة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية من مفردات العينة، حيث إنه يعد من الوسائل المعتادة والمجدية في مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك لتحديد مدى تطوير أداء الجامعات اليمينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وقد سعى الباحث إلى تصميم قائمة تشتمل على معايير تطوير أداء الجامعات اليمينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، ولتحقيق ذلك تم بناء الأداة وفق الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة، والبحوث المتعلقة بأداء التميز عامة، والنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) خاصة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال، وصياغتها.
4. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت من (9) مجالات، و(80) فقرة، ملحق (1).
5. تم عرض الاستبانة على المشرف الرئيس للدراسة، من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات، ومن ثم الأخذ بمقترحاته، وتعديلاته الأولية.
6. تم تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما أوصى به المشرف الرئيس، تمهيداً لعرضها على المحكمين.
7. في ضوء آراء المحكمين الأكاديميين، تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف، أو الإضافة والتعديل، لتصبح الاستبانة جاهزة لاختبار صدقها وثباتها.
8. تمت صياغة الاستبانة في شكلها النهائي وتجهيزها للتوزيع على مفردات الدراسة.
9. أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي جاهزة. وتشتمل على مجموعتين من الأسئلة، تتعلق المجموعة الأولى بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتكون من (7) فقرات رئيسة هي (النوع "الجنس"، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية والورش، الجامعة، نوع الجامعة). أما المجموعة الثانية فتحتوي على (72) فقرة موزعة على تسعة متغيرات مستقلة.

### 3- صدق الأداة (الاستبانة):

صدق الأداة: تعني "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه" (العساف، 1995، 429). كما يقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001، 179)، وقد قام الباحث باختبار صدق الأداة الظاهري كما يلي:

#### الصدق الظاهري:

يقيس الاختبار الظاهري صدق ما وضعت الأداة لقياسه، وهو مدى مناسبة ووضوح كل عبارة للتعريف الذي تبناه الباحث (الحمداني وآخرون، 2006، 273).

وقد اعتمد الباحث الصدق الظاهري كخطوة أولى للتحقق من صدق الأداة، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، والجودة، والإدارة التربوية، وأصول التربية، ومناهج وطرائق التدريس بجامعة صنعاء، وجامعة نمار، وجامعة عمران، والجامعة اليمنية،

وجامعة الأندلس للعلوم التقنية، والأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، وقد بلغ عدد النسخ الموزعة على المحكمين (20) نسخة، وتم استرجاع (15) نسخة، وكان الفاقد (5) نسخ، ليصبح مجموع النسخ المحكمة فعلياً (15) نسخة، الملحق (2).

وقد أبدى المحكمون بعض المقترحات والملاحظات المهمة حول الأداة التي قُدمت إليهم بصورتها الأولية، من حيث التعديل في الصياغة، والحذف، والإضافة، ولما لهذه الملاحظات من أهمية فقد كانت محل عناية الباحث واهتمامه، وقد قام الباحث بإعادة صياغة الأداة في ضوء تلك التعديلات، وتم اعتماد الفقرات التي حظيت بموافقة كبيرة من آراء المحكمين في شكلها النهائي، ليصبح عدد الفقرات (72) فقرة موزعة على (9) مجالات، ويمكن التعرف على الفقرات التي تم حذفها من خلال الأداة الأولية، كما في الملحق رقم (1)، والفقرات التي تم تعديل صياغتها وإضافتها من خلال الصيغة النهائية للأداة كما في الملحق رقم (3)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول رقم (7)**  
**الفقرات التي تم حذفها والتي تم تعديل صياغتها وإضافتها**

م	المجال	الحذف	الإضافة	التعديل
1	القيادات الجامعية	-	-	-
2	الموارد البشرية	12, 13, 14	16, 17, 18, 19	10
3	السياسات والاستراتيجيات	23, 26	-	-
4	الموارد المادية والمالية	29	-	27
5	العمليات والإجراءات	-	-	41
6	رضا العاملين	48, 50, 53	-	47
7	رضا المستفيدين (الطلبة)	60	-	-
8	خدمة المجتمع	64	-	63
9	نتائج الأداء المؤسسي ككل	78	-	72
	<b>المجموع الكلي لفقرات الأداة</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

ويتضح من الجدول السابق أنه تم حذف (12) فقرة، من الصيغة الأولية، التي كان عدد فقراتها (80) فقرة، وبالنسبة للإضافة والتعديل، فقد تم تعديل صياغة (6) فقرات، وإضافة (4) فقرات جديدة، ويؤكد الباحث على أهمية آراء المحكمين في إثراء فقرات الأداة وتنقيحها، نظراً للخبرة الواسعة لدى معظم المحكمين، ولتنوع تخصصاتهم العلمية ووظائفهم القيادية، وقد استغرقت فترة بناء الأداة ما يزيد عن (ثمانية أسابيع) وفترة تحكيم الأداة أكثر من (ستة أسابيع)، حرصاً من الباحث على جودة الأداة، وسهولة التعامل معها، سواءً من حيث التسلسل المنطقي للمجالات والفقرات، أو من حيث وضوح الفكرة في الفقرة، ووضوح مدلولها، وتجنب التكرار للفقرات ذات الفكرة الواحدة، الأمر الذي عزز ثقة الباحث بأداة الدراسة، لقياس ما وضعت من أجله، والجدول الآتي يوضح عدد فقرات الأداة في صيغتها الأولية والنهائية.

جدول رقم (8)  
توزيع فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة في صيغتها الأولية والنهائية.

م	المجال	الأولية	النهائية
1	القيادات الجامعية	9	9
2	الموارد البشرية	7	10
3	السياسات والاستراتيجيات	10	7
4	الموارد المادية والمالية	8	7
5	العمليات والإجراءات	10	9
6	رضا العاملين	9	6
7	رضا المستفيدين (الطلبة)	9	8
8	خدمة المجتمع	8	7
9	نتائج الأداء المؤسسي ككل	10	9
	<b>مجموع فقرات الأداة</b>	<b>80</b>	<b>72</b>

وبعد الانتهاء من التعديل بناءً على مقترحات المحكمين، أصبحت الأداة جاهزة في صورتها النهائية، حيث قام الباحث بعرضها على المشرف الرئيس، لغرض مراجعتها والإذن بتطبيقها، وقد احتوت على قسمين هما:

**القسم الأول:** ويتكون من رسالة التغطية الموجهة إلى المستجيب، وصفحة المعلومات الشخصية، كما تضمنت على متغيرات الدراسة، وبعض التعريفات لأهم المصطلحات، الواردة في الاستبانة.

**القسم الثاني:** وهو أداة الاستبانة التي تكونت من (72) فقرة بصورتها النهائية الملحق (3)، موزعة على تسعة مجالات، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (9)  
توزيع فقرات الأداة في صيغتها النهائية على مجالات الدراسة

م	المجال	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
1	القيادات الجامعية	9	1-9
2	الموارد البشرية	10	10-19
3	السياسات والاستراتيجيات	7	20-26
4	الموارد المادية والمالية	7	27-33
5	العمليات والإجراءات	9	34-42
6	رضا العاملين	6	43-48
7	رضا المستفيدين (الطلبة)	8	49-56
8	خدمة المجتمع	7	57-63
9	نتائج الأداء المؤسسي ككل	9	64-72
	<b>مجموع فقرات الأداة</b>	<b>72</b>	

ويتم الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام الخانة المناسبة وفقاً لمستويات مقياس ليكرت الخماسي، وقد حوت الاستبانة على تقسيم خماسي لدرجة الممارسة (الواقع الحالي) لمجالات الأداة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، بحيث يشير المبحوث إلى إجابة واحدة فقط من بين خمس إجابات، على المقياسين، ولها خمس قيم رقمية متدرجة على التوالي (1، 2، 3، 4، 5).

#### 4- ثبات الأداة:

يقصد بثبات أداة الدراسة "استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة" (عبد الفتاح، 2008، 560). والثبات: يعني أن تعطي الأداة النتائج ذاتها في حال تكرار تطبيقها على الصفة نفسها، وتحت الظروف ذاتها، شريطة عدم وجود تدريب بين فترات التطبيق الأول والثاني، وللتحقق من ثبات الأداة (الاستبانة) استخدم الباحث طريقة استخراج معامل (ألفا كرو نباخ) (Cronpach's Alpha) لجميع مجالات الأداة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من (60%) فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين (60% إلى 70%) تعد المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين (70% إلى 80%) تعد أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من (80%) فالمصداقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (10)  
نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
9	القيادات الجامعية	93.4%	96.6%
10	الموارد البشرية	92.5%	96.2%
7	السياسات والاستراتيجيات	93.5%	96.7%
7	الموارد المادية والمالية	88.0%	93.8%
9	العمليات والإجراءات	93.9%	96.9%
6	رضا العاملين	91.8%	95.8%
8	رضا المستفيدين (الطلبة)	92.8%	96.3%
7	خدمة المجتمع	93.1%	96.5%
9	نتائج الأداء المؤسسي ككل	94.3%	97.1%
72	عبارات الاستبيان ككل	99.0%	99.5%

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (99%) وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصدقية لإجابات العينة (99.5%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي ستترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

## المبحث الثاني

### إجراءات الدراسة

#### أولاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد إجراءات التعديلات النهائية للأداة، والتأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيق الجانب الميداني للدراسة على أفراد العينة المختارة في الجامعات الأربع من (رؤساء الجامعات، ونواب رؤساء الجامعات، وأمناء الجامعات، وعمداء الكليات، ونواب عمداء الكليات، وأمناء الكليات، ومدراء المراكز، ونواب مدراء المراكز، ورؤساء الأقسام العلمية، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية) وفقاً للخطوات الآتية:

1- قام الباحث باستخراج إفادة "إلى من يهمه الأمر" من كلية العلوم الإدارية - جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ملحق رقم (5، 6، 7، 8)، حيث سهلت هذه الإفادة في حصول الباحث على البيانات والمعلومات المطلوبة من الجهات المختصة.

2- قام الباحث بتوزيع معظم الاستبانات بنفسه، من خلال النزول الميداني إلى الجامعات المختارة ومقابلة رؤساء الجامعات، ونواب رؤساء الجامعات، وأمناء الجامعات، وعمداء الكليات، ونواب عمداء الكليات، وأمناء الكليات، ومدراء المراكز، ونواب مدراء المراكز، ورؤساء الأقسام العلمية، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية في تلك الجامعات، وتم التوضيح للعينة المختارة بأهمية الدراسة والهدف منها، وكيفية الإجابة على فقرات الأداة.

3- استعان الباحث ببعض زملائه الذين لديهم خبرة سابقة في المجال الميداني، للقيام بالمهمة نفسها، وخاصة عند عملية جمع واستعادة النسخ الموزعة لأفراد عينة الدراسة.

وقد لاحظ الباحث تفاعلاً كبيراً مع موضوع الدراسة من قبل أفراد العينة، والتعامل بإيجابية مع أداة الدراسة، وقد حرص بعض أفراد العينة على اقتناء نسخ زائدة فارغة من الأداة، للاستفادة منها في تطوير أداء الجامعات. كما أكد البعض أن الاستبانة تعبر عما في نفوسهم من أمور كانوا يجهلونها في التطوير الإداري القائم في جامعاتهم، وهذا يؤكد واقعية الدراسة، وأن الأداة لم تبن بعيداً عن الواقع أو ما هو قائم.

#### الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء التطبيق:

مر الباحث ببعض الصعوبات أثناء توزيع الاستبيان من أبرزها ما يأتي:

- غياب بعض أفراد عينة الدراسة عن مواقعهم نتيجة الحرب والحصار.

- صعوبة الالتقاء ببعض القيادات الجامعية والإدارية نظراً لعدم تواجدهم، مما استدعى النزول الميداني لأكثر من مرة.
- اعتذار بعض أفراد العينة لتعبئة الاستبانة نظراً لظروف مختلفة، وهذا يؤكد عدم الوعي بأهمية البحوث العلمية.
- تأخر بعض أفراد العينة عن تسليم الاستبانة الموزعة عليهم في الموعد المحدد لأسباب مختلفة، مما جعل الباحث يتردد أكثر من مرة على الجامعات.
- ضعف تفاعل بعض أفراد عينة الدراسة رغم التواصل معهم.
- أخيراً، فقد كان للأحداث السياسية والاقتصادية التي يمر بها اليمن بالغ الأثر في معاناة الباحث خاصة عند تطبيقه لأداة الدراسة (الاستبانة) توزيعاً، وتجميعاً خصوصاً في ظل الظروف التي عاشتها بعض الجامعات من إضرابات كلية في بعض إداراتها، وجزئية في البعض الآخر، مما انعكس ذلك على الحالة النفسية لأفراد عينة الدراسة.
- وقد تمكن الباحث من تجاوز هذه الصعوبات من خلال الاستعانة ببعض الزملاء والموظفين في تلك الجامعات، وذلك بأخذ أرقام تلفونات رؤساء الجامعات، ونواب رؤساء الجامعات، وأمناء الجامعات، وعمداء الكليات، ونواب عمداء الكليات، وأمناء الكليات، ومدراء المراكز، ونواب مدراء المراكز، ورؤساء الأقسام العلمية، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية والتواصل مع كل من لم نجده في مكان عمله، وكذا إقناع الباحث لهم بأهمية الموضوع، وضرورة مشاركتهم في الاستجابة على فقرات الاستبانة.

### ثانياً: احتساب التقدير اللفظي.

- قام الباحث بتوضيح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاوَر الدراسة وفقاً للجدول الآتي، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو الآتي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

- تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8$$

- وبالتالي تحديد فئات المقياس على النحو الآتي:

**جدول رقم (11)**  
**احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة**

احتساب التقدير اللفظي		
إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
أقل من 36%	منخفضة جداً	أقل من 1.8
من 36% وأقل من 52%	منخفضة	من 1.8 وأقل من 2.6
من 52% وأقل من 68%	متوسطة	من 2.6 وأقل من 3.4
من 68% وأقل من 84%	عالية	من 3.4 وأقل من 4.2
من 84% حتى 100%	عالية جداً	من 4.2 حتى 5

ويتضح من الجدول رقم (11) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة، وذلك على النحو الآتي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من (1.8) والنسبة أقل من (36%) فإن التقدير اللفظي له هو (منخفضة جداً)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (1.8) وأقل من (2.6) والنسبة من (36%) وأقل من (52%) فإن التقدير اللفظي له هو (منخفضة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (2.6) وأقل من (3.4) والنسبة من (52%) وأقل من (68%) فإن التقدير اللفظي له هو (متوسطة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (3.4) وأقل من (4.2) والنسبة من (68%) وأقل من (84%) فإن التقدير اللفظي له هو (عالية)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (4.2) حتى (5) والنسبة من (84%) حتى (100%) فإن التقدير اللفظي له هو (عالية جداً).

**ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:**

لقد تم إدخال بيانات الدراسة إلى الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة الآتي:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.

- التكرارات Frequencies والنسب المئوية: لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.

- حساب المتوسط الحسابي mean لاستجابات أفراد العينة: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعن كل بعد من أبعاد المتغير المستقل أو المتغير التابع.
- حساب الانحراف المعياري Standard deviation وهو من أفضل مقاييس التشتت، للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها، ولكل بعد من أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) عن المتوسط العام.
- تحليل التباين (T) الأحادي (One Sample T Test).
- تحليل التباين (T) لعينتين (Independent-Samples T Test) لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها التي تتكون من فئتين (الجنس، نوع الجامعة).
- تحليل التباين (F) المتعدد (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي... إلخ).
- اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق الاحصائية في المتغيرات التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر.

# الفصل الرابع

## تحليل متغيرات ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول

### تحليل متغيرات الدراسة

#### التمهيد:

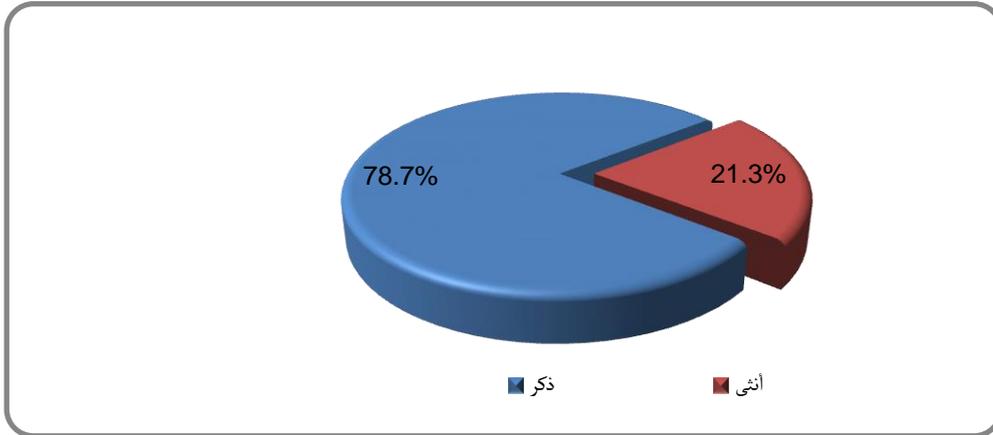
يتناول هذا المبحث تحليل البيانات بدءاً بتحليل المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة، يهدف تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة، ومن ثم تقديم إحصاء وصفي للبيانات الشخصية، وقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

أولاً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: (ذكور/ إناث) وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (12)  
التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
78.7%	258	ذكر
21.3%	70	أنثى
100%	328	الإجمالي



شكل رقم (5)  
التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة.  
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

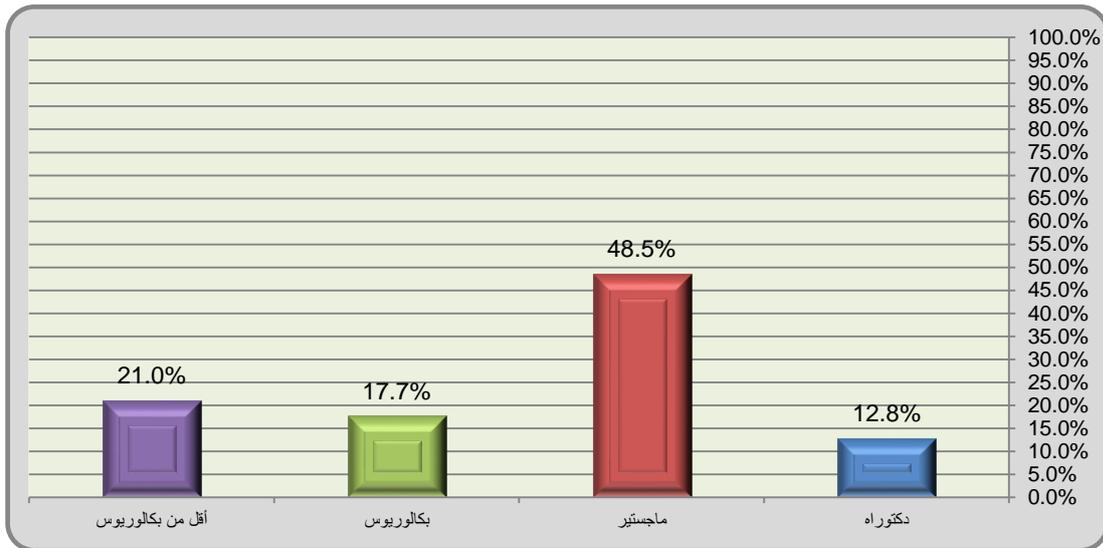
ويبين من الجدول رقم (12) والشكل رقم (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الجنس (ذكر) بنسبة (78.7%) وبتكرار بلغ (258)، بينما نسبة فئة الجنس (أنثى) (21.3%) وبتكرار بلغ (70)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية القيادات في الجامعات اليمنية (عينة الدراسة) هم من الذكور بحسب الإحصائيات الخاصة التي توصل لها الباحث، وكذلك ملاحظة الباحث عند توزيع الاستبانات ويرجع ذلك في الغالب إلى أسباب اجتماعية حيث تفضل كثير من الجهات الحكومية والأهلية الذكور على الإناث في عملية التوظيف.

ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي: (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، أقل من بكالوريوس) وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (13)  
التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي للمشاركين بالعينة

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
12.8%	42	دكتوراه
48.5%	159	ماجستير
17.7%	58	بكالوريوس
21.0%	69	أقل من بكالوريوس
100.0%	128	الإجمالي



شكل رقم (6)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي للمشاركين بالعينة  
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (13) والشكل رقم (6) أن فئة المؤهل العلمي (ماجستير) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (48.5%) وبتكرار بلغ (159)، يليها فئة المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس) بنسبة (21%) وبتكرار بلغ (69)، ثم فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة (17.7%) وبتكرار بلغ (58)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) بنسبة (12.8%) وبتكرار بلغ (42)، ومن هذه النتائج يتضح أن أغلب القيادات في الجامعات اليمنية (عينة الدراسة) هم من حملة المؤهلات الجامعية بنسبة عالية وهذه نتيجة طبيعية تزيد من إيجابية نتائج الدراسة نظراً للخلفية العلمية الجيدة لعينة الدراسة لأن العلم يكسب الأفراد قيماً وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع الدراسة.

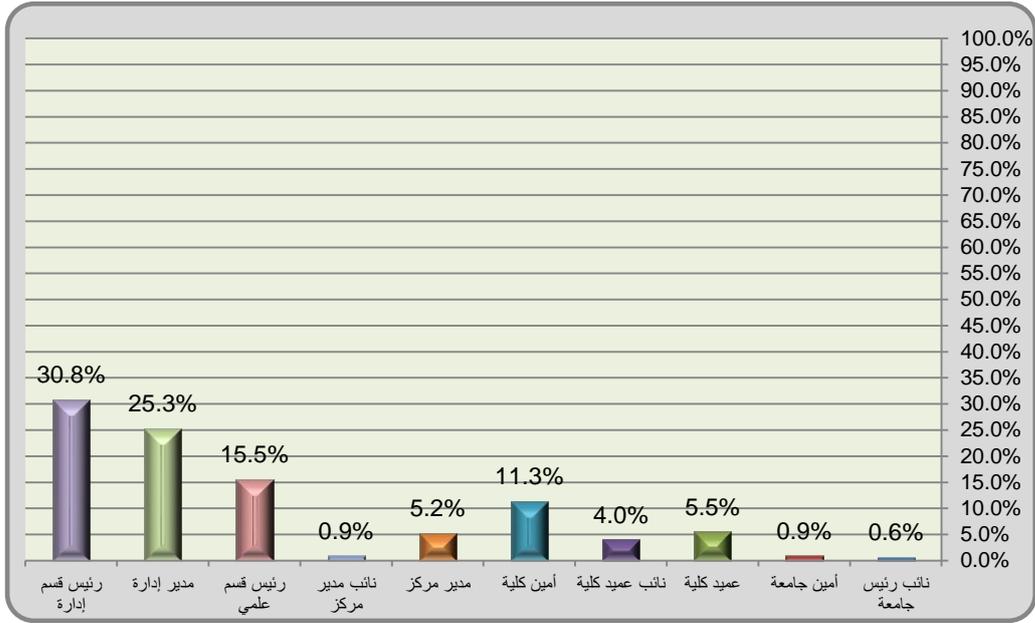
#### ثالثاً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي: (رؤساء الجامعات ونوابهم، أمناء الجامعات، عمداء الكليات ونوابهم، أمناء الكليات، مدراء المراكز ونوابهم، رؤساء الأقسام العلمية، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام الإدارية) وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (14)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي للمشاركين بالعينة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
0.6%	2	نائب رئيس جامعة
0.9%	3	أمين جامعة
5.5%	18	عميد كلية
4.0%	13	نائب عميد كلية
11.3%	37	أمين كلية
5.2%	17	مدير مركز
.9%	3	نائب مدير مركز
15.5%	51	رئيس قسم علمي
25.3%	83	مدير إدارة
30.8%	101	رئيس قسم إدارة
100.0%	328	الإجمالي



شكل رقم (7)

### التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي للمشاركين بالعينة المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

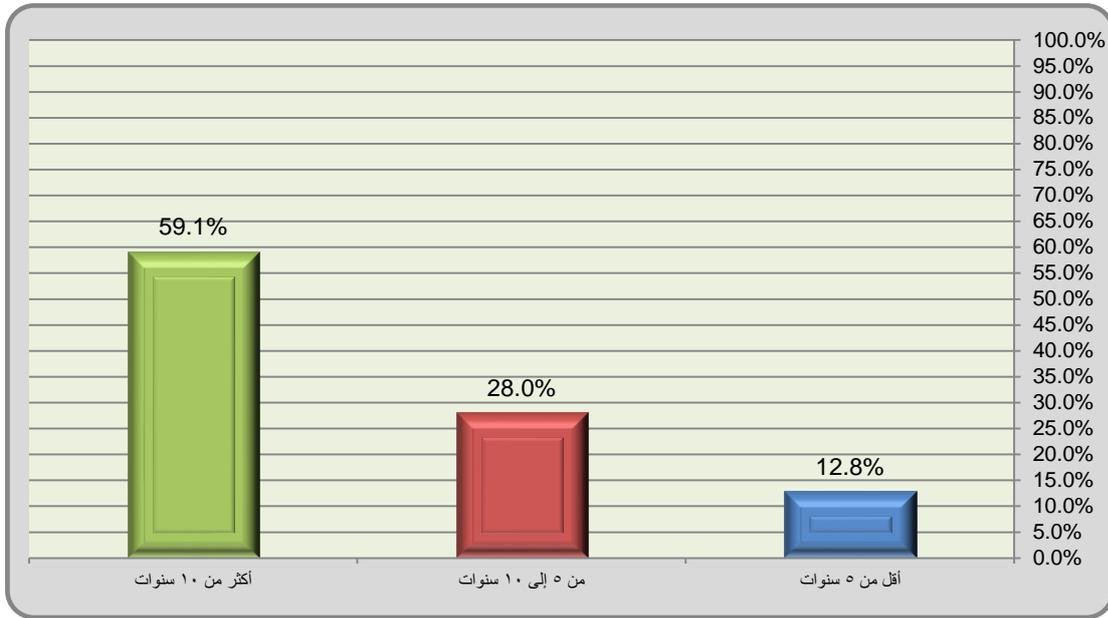
ويتبين من الجدول رقم (14) والشكل رقم (7) أن فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم إدارة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (30.8%) وبتكرار بلغ (101)، يليها فئة المستوى الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة (25.3%) وبتكرار بلغ (83)، ثم فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم علمي) بنسبة (15.5%) وبتكرار بلغ (51)، يليها فئة المستوى الوظيفي (أمين كلية) بنسبة (11.3%) وبتكرار بلغ (37)، ثم فئة المستوى الوظيفي (عميد كلية) بنسبة (5.5%) وبتكرار بلغ (18)، وأخيراً فئة المستوى الوظيفي (نائب رئيس جامعة) بنسبة (0.6%) وبتكرار بلغ (2) وهذا يبين لنا العلاقة العكسية بين عدد الأفراد في المستويات الإدارية حيث كلما ارتفع المستوى الإداري قل حجم المجتمع وهو أمر منطقي تفرضه طبيعة الهرم التنظيمي في المنظمات.

### رابعاً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (15)  
التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة للمشاركين بالعينة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
12.8%	42	أقل من 5 سنوات
28.0%	92	من 5 إلى 10 سنوات
59.1%	194	أكثر من 10 سنوات
100.0%	328	الإجمالي



شكل رقم (8)  
التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة للمشاركين بالعينة  
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (15) والشكل رقم (8) أن فئة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (59.1%) وبتكرار بلغ (194)، يليها فئة سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (28.0%) وبتكرار بلغ (92)، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (12.8%) وبتكرار بلغ (42)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن هناك خبرات عالية لدى القيادات في الجامعات اليمنية (عينة الدراسة)، وهذا يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.

خامساً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في الجودة:

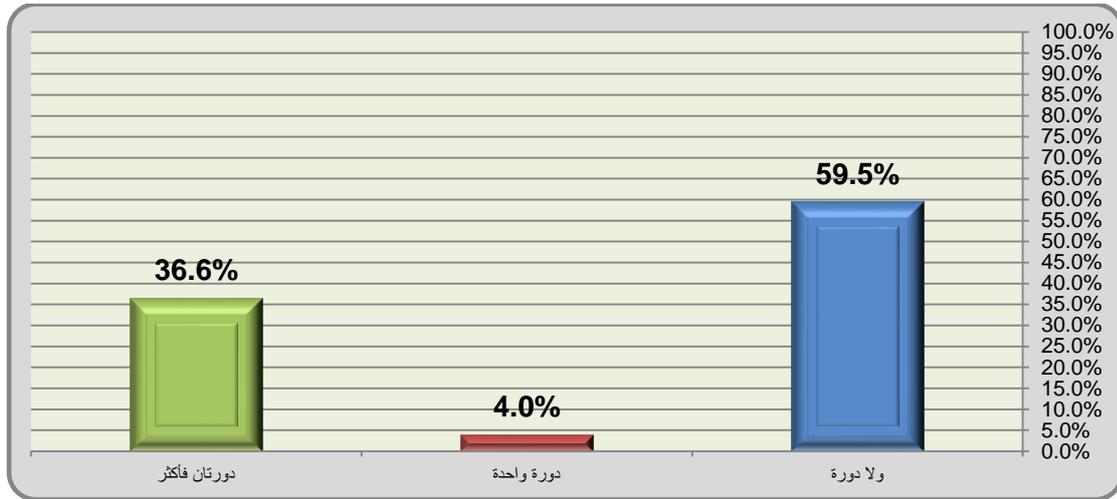
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية والورش: (عدد الدورات التدريبية في الجودة) وذلك

كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (16)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد الدورات التدريبية في الجودة للمشاركين بالعينة

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية في الجودة
59.5%	195	ولا دورة
4.0%	13	دورة واحدة
36.6%	120	دورتان فأكثر
100.0%	328	الإجمالي



شكل رقم (9)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد الدورات التدريبية في الجودة للمشاركين بالعينة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (16) والشكل رقم (9) أن فئة عدد الدورات التدريبية في الجودة (ولا دورة)

جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (59.5%) ويتكرر بلغ (195)، يليها فئة عدد الدورات التدريبية في

الجودة (دورتان فأكثر) بنسبة (36.6%) ويتكرر بلغ (120)، وأخيراً فئة عدد الدورات التدريبية في

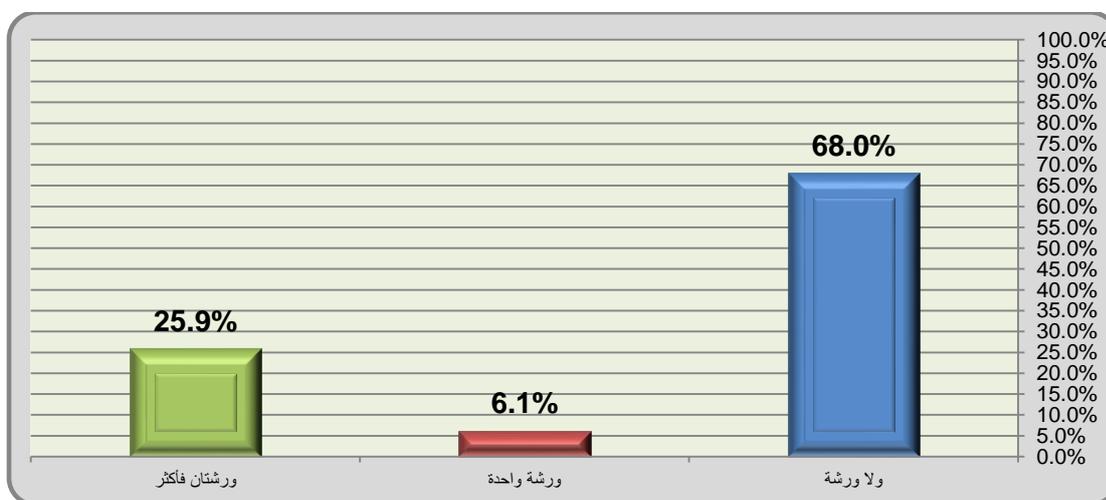
الجودة (دورة واحدة) بنسبة (4%) ويتكرر بلغ (13).

سادساً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير عدد الورش العلمية في الجودة:

جدول رقم (17)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد الورش العلمية في الجودة للمشاركين بالعينة

النسبة المئوية	التكرار	عدد الورش العلمية في الجودة
68.0%	223	ولا ورشة
6.1%	20	ورشة واحدة
25.9%	85	ورشتان فأكثر
100.0%	328	الإجمالي



شكل رقم (10)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد الورش العلمية في الجودة للمشاركين بالعينة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (17) والشكل رقم (10) أن فئة عدد الورش العلمية في الجودة (ولا ورشة)

جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (68%) وبتكرار بلغ (223)، يليها فئة عدد الورش العلمية في الجودة

(ورشتان فأكثر) بنسبة (25.9%) وبتكرار بلغ (85)، وأخيراً فئة عدد الورش العلمية في الجودة (ورشة

واحدة) بنسبة (6.1%) وبتكرار بلغ (20).

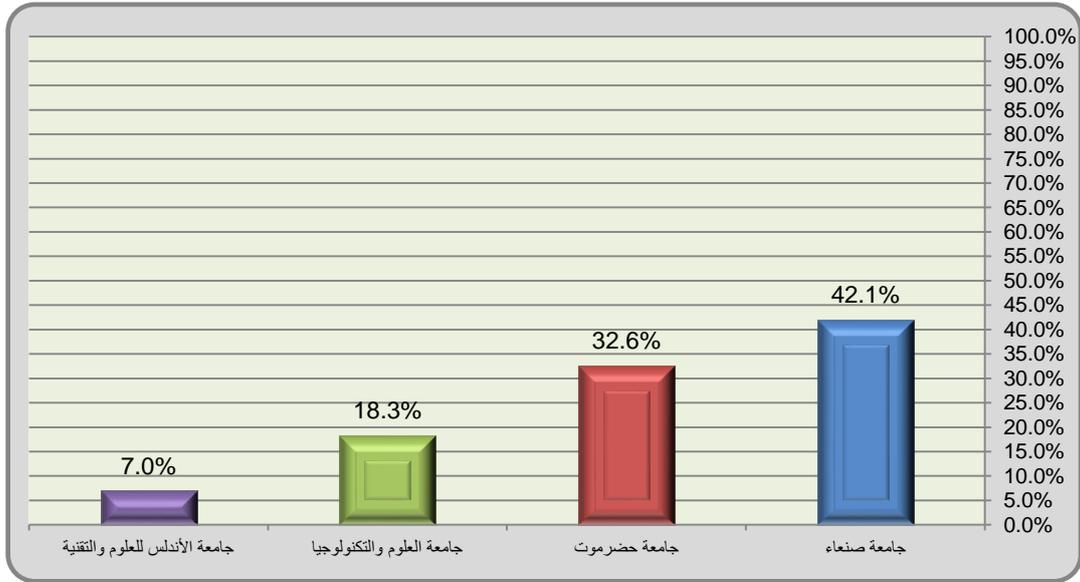
سابعاً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير الجامعة:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة: (للمشاركين بالعينة) وذلك كما هو موضح في

الجدول الآتي:

جدول رقم (18)  
التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجامعة للمشاركين بالعينة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة صنعاء	138	42.1%
جامعة حضرموت	107	32.6%
جامعة العلوم والتكنولوجيا	60	18.3%
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	23	7.0%
الإجمالي	328	100.0%



شكل رقم (11)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجامعة للمشاركين بالعينة  
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (18) والشكل رقم (11) أن (جامعة صنعاء) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (42.1%) وبتكرار بلغ (138) من حيث عدد العينة، يليها (جامعة حضرموت) بنسبة (32.6%) وبتكرار بلغ (107)، ثم (جامعة العلوم والتكنولوجيا) بنسبة (18.3%) وبتكرار بلغ (60)، وأخيراً (جامعة الأندلس للعلوم والتقنية) بنسبة (7%) وبتكرار بلغ (23).

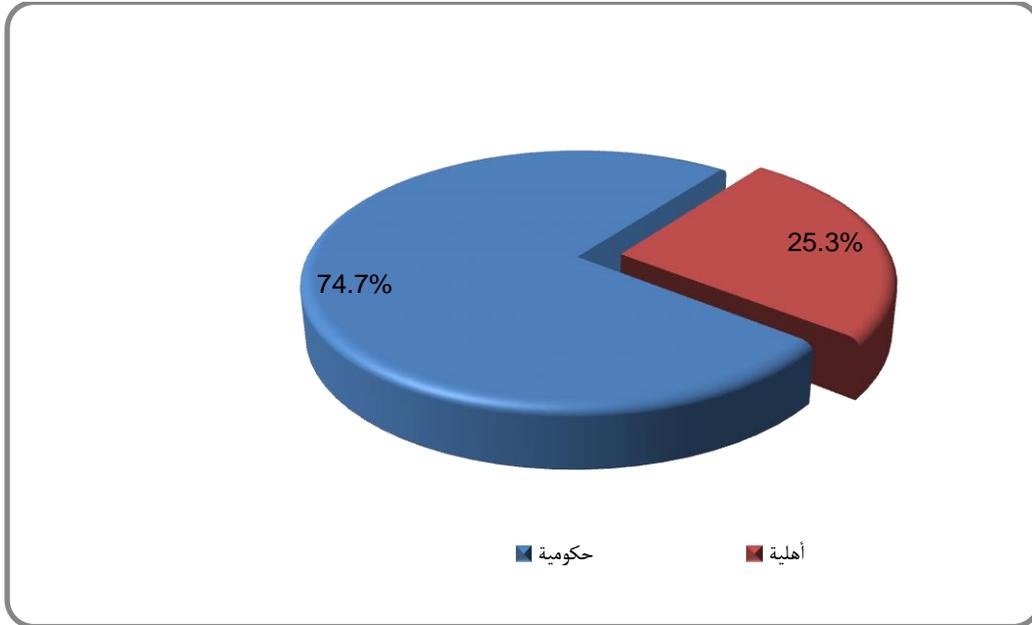
ثامناً: تحليل متغيرات الدراسة حسب متغير نوع الجامعة:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الجامعة: (حكومية، أهلية) وذلك كما هو موضح في

الجدول الآتي:

جدول رقم (19)  
التكرار والنسبة المئوية لمتغير نوع الجامعة للمشاركين بالعينة

النسبة المئوية	التكرار	الجامعة
74.7%	245	حكومية
25.3%	83	أهلية
100.0%	328	الإجمالي



شكل رقم (12)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير نوع الجامعة للمشاركين بالعينة  
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (19) والشكل رقم (12) أن فئة نوع الجامعة (حكومية) جاءت في المرتبة

الأولى بنسبة (74.7%) وبتكرار بلغ (245)، يليها فئة نوع الجامعة (أهلية) بنسبة (25.3%) وبتكرار

بلغ (83).

## المبحث الثاني

### تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

#### التمهيد:

استعرض الباحث في المبحث السابق تحليل المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة، و تناول في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك من خلال عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فرضيات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، ولهذا الغرض وضع الباحث متغيرات الدراسة ضمن مكون الفرضيات التي تطرقت إليها الدراسة.

وسيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بهدف التعرف على تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة الخاصة، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمع من استبانات الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذه الدراسة.

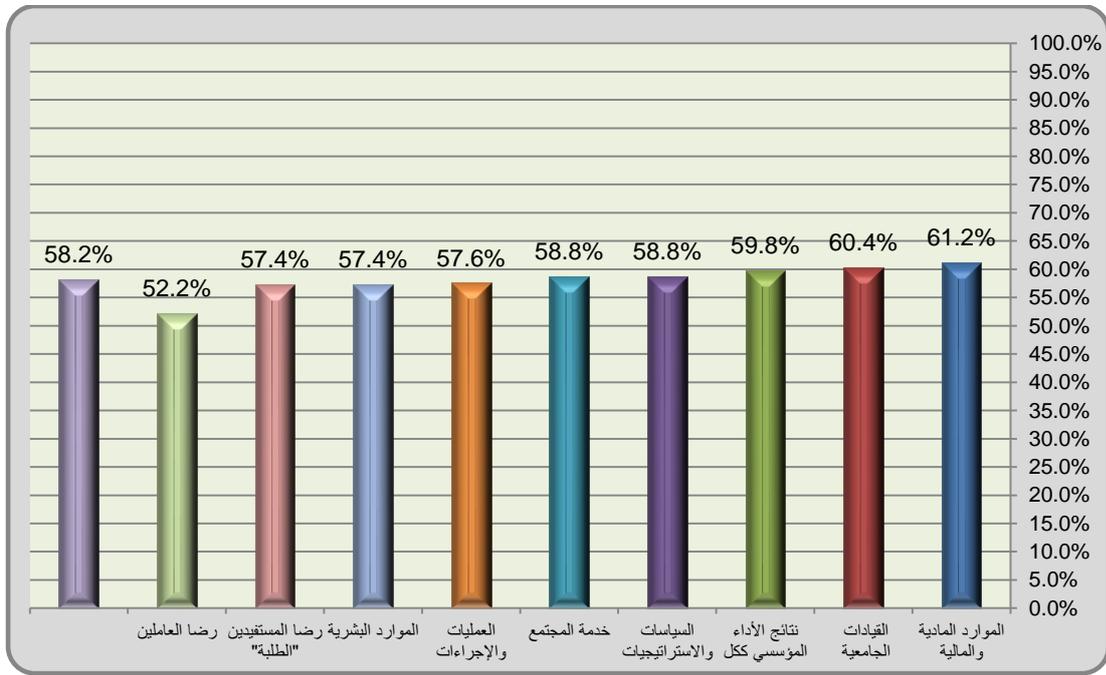
#### وفيما يأتي عرضاً لنتائج الأسئلة ومناقشتها:

**أولاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الفرعي الأول: ما واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟**

ولتحديد واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (20).

جدول رقم (20)  
المتوسطات والانحرافات لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز  
(EFQM)

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
4	الموارد المادية والمالية	3.06	.947	61.2%	متوسطة	1
1	القيادات الجامعية	3.02	.985	60.4%	متوسطة	2
9	نتائج الأداء المؤسسي ككل	2.99	1.022	59.8%	متوسطة	3
3	السياسات والاستراتيجيات	2.94	1.058	58.8%	متوسطة	4
8	خدمة المجتمع	2.94	1.026	58.8%	متوسطة	5
5	العمليات والإجراءات	2.88	.990	57.6%	متوسطة	6
2	الموارد البشرية	2.87	.924	57.4%	متوسطة	7
7	رضا المستفيدين "الطلبة"	2.87	1.019	57.4%	متوسطة	8
6	رضا العاملين	2.61	1.062	52.2%	متوسطة	9
	متوسط واقع أداء الجامعات اليمنية	2.91	.933	58.2%	متوسطة	



شكل رقم (13)  
نتائج الاستبيان الخاصة بواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

### ويتبين من الجدول رقم (20) والشكل رقم (13) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (2.91) وبلغ الانحراف المعياري (0.933) وبدرجة موافقة (58.2%) وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن مستوى واقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة.
- بُعد المحور الرابع "الموارد المادية والمالية" حل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.06) وبدرجة موافقة (61.2%) وهذا يعني أن العينة ترى وبشكل متوسط أن الجامعات اليمينية محل الدراسة تمتلك موارد مادية ومالية بدرجة متوسطة وهذا بحد ذاته أمر جيد رغم الحاجة إلى أن يكون متوفر بشكل أفضل للوصول إلى التميز المستمر ومن ثم التنافسية لما له من دور مهم ضمن مفاهيم وعناصر نماذج التميز عموماً والنموذج الأوروبي على وجه الخصوص.
- بُعد المحور الأول "القيادات الجامعية" حل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.02) وبدرجة موافقة (60.4%) وهذا يعني أن العينة ترى أن القيادات الجامعية متوفر وبدرجة متوسطة ويعزى ذلك إلى أن القيادات الجامعية تشجع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة ويرجع عدم حسم المبحوثين لرأيهم ربما لأسباب تتعلق بعدم وضوح معايير اختيار القيادة الجامعية أو لعدم رضاهم عن أداء ودور القيادة الجامعية.
- بُعد المحور التاسع "نتائج الأداء المؤسسي ككل" حل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.99) وبدرجة موافقة (59.8%) وهذا يعني أن العينة ترى أن نتائج الأداء المؤسسي ككل متوسطة، عموماً وإن توفر هذا العنصر لهذه الدرجة المتوسطة بحد ذاته جيد على الرغم من أن توافر هذا البعد بشكل أفضل هو ضروري من أجل التواصل المستمر والتميز والمنافسة.
- وفي المرتبة الأخيرة حل المحور السادس "رضا العاملين" بمتوسط حسابي (2.61) وبدرجة موافقة (52.2%) وهذا يعني أن العينة ترى أن هناك رضا العاملين جاء متوسطاً واقترب كثيراً من درجة عدم الموافقة، مما يعني أن هناك تدني في الرضا الوظيفي لدى العاملين وهنا لابد على الجامعات أن تهتم برضا العاملين بصورة أكبر للحفاظ على قدراتها التنافسية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الفرعي الثاني: ما درجة ممارسة مؤشرات النموذج الأوروبي

للتميز (EFQM) في الجامعات اليمينية؟

1- مؤشر القيادات الجامعية:

جدول رقم (21)

المتوسطات والانحرافات لمؤشر القيادات الجامعية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
3	توجد رغبة لدى قيادة الجامعة في تطوير الأداء الإداري.	3.41	1.266	68.2%	عالية	1
1	تعمل قيادة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي للتميز في الأداء الإداري.	3.40	1.109	68.0%	عالية	2
2	تحرص قيادة الجامعة أن تكون قدوة حسنة للعاملين والمستفيدين.	3.10	1.285	62.0%	متوسطة	3
5	تحرص قيادة الجامعة على إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي.	3.09	1.217	61.8%	متوسطة	4
6	تحفز قيادة الجامعة العاملين على المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف المنشودة.	2.96	1.210	59.2%	متوسطة	5
9	تلتزم قيادة الجامعة بمعايير الجودة والتميز في الأداء الإداري.	2.95	1.238	59.0%	متوسطة	6
7	تعمل قيادة الجامعة على نشر ثقافة التميز في الأداء لدى العاملين.	2.90	1.216	58.0%	متوسطة	7
4	تحدد قيادة الجامعة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.	2.87	1.236	57.4%	متوسطة	8
8	تحرص قيادة الجامعة على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.	2.54	1.161	50.8%	منخفضة	9
متوسط مؤشر القيادات الجامعية		3.02	.985	60.4%	متوسطة	

ويتبين من الجدول رقم (21) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور القيادات الجامعية قد بلغ (3.02) وبلغ الانحراف المعياري

(0.985) وبدرجة موافقة (60.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن القيادات

الجامعية تتوفر لديها القدرة في تطوير أداء الجامعات اليمينية.

- حلت الفقرة رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة موافقة (68.2%) وهذا يعني أن

العينة توافق وبشكل عالٍ على وجود رغبة لدى قيادة الجامعة في تطوير الأداء الإداري، وجاءت

الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.4) وبدرجة موافقة (68%) وهذا يعني أن

العينة توافق وبشكل عالٍ على أن قيادة الجامعة تعمل على توفير مناخ تنظيمي للتميز في الأداء الإداري.

- وحلت الفقرة رقم (2) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.1) وبدرجة موافقة (62%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن قيادة الجامعة تحرص أن تكون قدوة حسنة للعاملين والمستفيدين، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.09) وبدرجة موافقة (61.8%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن قيادة الجامعة تحرص على إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

- فيما جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.54) وبدرجة موافقة (50.8%) وهذا يعني أن العينة لا توافق أن قيادة الجامعة تحرص على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.

## 2- مؤشر الموارد البشرية:

جدول رقم (22)  
المتوسطات والانحرافات لمؤشر الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
2	تمتلك الجامعة لوائح توضح حقوق العاملين وواجباتهم.	3.51	1.159	70.2%	عالية	1
7	يوجد توصيف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين بالجامعة.	3.11	1.248	62.2%	متوسطة	2
1	يتم تعيين الموارد البشرية وفق معايير مهنية وموضوعية.	2.92	1.166	58.4%	متوسطة	3
6	يتناسب مؤهل العامل مع طبيعة عمله.	2.87	1.209	57.4%	متوسطة	4
8	يتم توفير مؤشرات عن مستوى أداء العاملين.	2.82	1.199	56.4%	متوسطة	5
3	يتم إشراك العاملين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل وإيجاد حلول لها.	2.78	1.192	55.6%	متوسطة	6
5	تتناسب أعداد العاملين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة.	2.78	1.179	55.6%	متوسطة	7
4	يتم تطبيق معيار الكفاءة في التعيين.	2.73	1.232	54.6%	متوسطة	8
10	تُعطي إدارة الجامعة أهمية كبيرة لتدريب العاملين في ضوء معايير الجودة.	2.69	1.204	53.8%	متوسطة	9
9	تتبنى الجامعة أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات العاملين في الجامعة وتطلعاتهم.	2.52	1.177	50.4%	منخفضة	10
<b>متوسط مؤشر الموارد البشرية</b>		<b>2.87</b>	<b>.924</b>	<b>57.4%</b>	<b>متوسطة</b>	

## ويتبين من الجدول رقم (22) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور الموارد البشرية قد بلغ (2.87) وبلغ الانحراف المعياري (0.924) وبدرجة موافقة (57.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الموارد البشرية قادرة على تطوير أداء الجامعات اليمنية.
- حلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وبدرجة موافقة (70.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ على أن الجامعة تمتلك لوائح توضح حقوق العاملين وواجباتهم، وجاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.11) وبدرجة موافقة (62.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أنه يوجد توصيف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين بالجامعة.
- وحلت الفقرة رقم (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.92) وبدرجة موافقة (58.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن تعيين الموارد البشرية يتم وفق معايير مهنية وموضوعية، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.87) وبدرجة موافقة (57.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن مؤهل العامل يتناسب مع طبيعة عمله.
- فيما جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.52) وبدرجة موافقة (50.4%) وهذا يعني أن العينة لا توافق على أن الجامعة تتبنى أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات العاملين في الجامعة وتطلعاتهم.

3- مؤشر السياسات والاستراتيجيات:

جدول رقم (23)  
المتوسطات والانحرافات لمؤشر السياسات والاستراتيجيات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
1	توجد خطة استراتيجية لإدارة الجامعة.	3.35	1.215	67.0%	متوسطة	1
2	تمتلك الجامعة رؤية ورسالة واضحة لتطوير الأداء الإداري.	3.20	1.315	64.0%	متوسطة	2
3	ترتبط خطط الجامعة التنفيذية ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية.	3.01	1.224	60.2%	متوسطة	3
6	تتضمن خطط الجامعة أهدافاً استراتيجية محددة لتطوير الأداء الإداري مستقبلاً.	2.90	1.277	58.0%	متوسطة	4
5	يتم مراعاة جودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.	2.79	1.195	55.8%	متوسطة	5
4	تتوافر بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة والظروف الطارئة.	2.76	1.260	55.2%	متوسطة	6
7	تحرص الجامعة على الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء خططها المستقبلية.	2.58	1.244	51.6%	منخفضة	7
<b>متوسط السياسات والاستراتيجيات</b>		<b>2.94</b>	<b>1.058</b>	<b>58.8%</b>	<b>متوسطة</b>	

ويتبين من الجدول رقم (23) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور السياسات والاستراتيجيات (2.94) وبلغ الانحراف المعياري (1.058) وبدرجة موافقة (58.8%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن هناك سياسات واستراتيجيات في الجامعات اليمنية.
- حلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة موافقة (67%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أنه توجد خطة استراتيجية لإدارة الجامعة، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.2) وبدرجة موافقة (64%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تمتلك رؤية ورسالة واضحة لتطوير الأداء الإداري.
- وحلت الفقرة رقم (3) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.01) وبدرجة موافقة (60.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن خطط الجامعة التنفيذية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.9) وبدرجة موافقة

(58%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن خطط الجامعة تتضمن أهدافاً استراتيجية محددة لتطوير الأداء الإداري مستقبلاً.

- فيما جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.58) وبدرجة موافقة (51.6%) وهذا يعني أن العينة لا توافق على أن الجامعة تحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء خططها المستقبلية.

#### 4- مؤشر الموارد المادية والمالية:

جدول رقم (24)  
المتوسطات والانحرافات لمؤشر الموارد المادية والمالية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
4	تمتلك الجامعة موقع إلكتروني.	3.52	1.231	70.4%	عالية	1
5	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات محدثة.	3.44	1.191	68.8%	عالية	2
7	تحرص الجامعة على ترشيد الإنفاق من أجل الوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة.	3.41	1.322	68.2%	عالية	3
2	يوجد نظام مالي واضح (الرواتب، الصرف، الحوافز والمكافآت... في الجامعة).	2.97	1.334	59.4%	متوسطة	4
6	تعزز الجامعة علاقاتها مع المنظمات الداعمة؛ للاستفادة مما تقدمه من مساعدات للتطوير المستمر.	2.84	1.241	56.8%	متوسطة	5
1	يتم توفير الموارد المالية الكافية للجامعة من مصادر متنوعة (حكومية أو خاصة أو دولية).	2.65	1.127	53.0%	متوسطة	6
3	يتم استخدام وسائل تقنية على نحو فعال لإدارة الجامعة.	2.62	1.231	52.4%	متوسطة	7
<b>متوسط الموارد المادية والمالية</b>		<b>3.06</b>	<b>.947</b>	<b>61.2%</b>	<b>متوسطة</b>	

ويتبين من الجدول رقم (24) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور الموارد المادية والمالية (3.06) وبلغ الانحراف المعياري (0.947) وبدرجة موافقة (61.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن هناك موارد مادية ومالية في الجامعات اليمنية.

- حلت الفقرة رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.52) وبدرجة موافقة (70.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ على أن الجامعة تمتلك موقع إلكتروني، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة موافقة (68.8%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ على أن الجامعة تمتلك قاعدة بيانات محدثة.

- وحلت الفقرة رقم (7) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة موافقة (68.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ على أن الجامعة تحرص على ترشيد الإنفاق من أجل الوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.97) وبدرجة موافقة (59.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أنه يوجد نظام مالي واضح (الرواتب، الصرف، الحوافز والمكافآت... في الجامعة).

- فيما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.62) وبدرجة موافقة (52.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أنه يتم استخدام وسائل تقنية على نحو فعال لإدارة الجامعة.

#### 5- مؤشر العمليات والإجراءات:

#### جدول رقم (25)

#### المتوسطات والانحرافات لمؤشر العمليات والإجراءات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تُلزم الجامعة العاملين بتطبيق الإجراءات والعمليات وفق النظام.	3.35	1.084	67.0%	متوسطة	1
4	تمتلك الجامعة معلومات عن إنجاز العاملين لمهامهم.	3.06	1.157	61.2%	متوسطة	2
3	تنفذ الجامعة برامجها وفق احتياجات وتطلعات المستفيدين.	2.93	1.203	58.6%	متوسطة	3
5	تطور الجامعة برامجها وأنشطتها بما يتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي.	2.89	1.243	57.8%	متوسطة	4
2	تتسم عمليات الجامعة بالوضوح والشفافية للجميع.	2.85	1.272	57.0%	متوسطة	5
8	تحرص الجامعة على إيجاد آليات لتحسين العلاقات بين العاملين للحصول على أداء إداري متميز.	2.77	1.206	55.4%	متوسطة	6
9	تعمل الجامعة على ترتيب العمليات وفقاً لأولويات تطوير الأداء الإداري.	2.77	1.225	55.4%	متوسطة	7
7	تقوم الجامعة بتقويم أنشطتها وبرامجها بشكل دوري ومستمر لتحقيق تطوير الأداء الإداري.	2.74	1.225	54.8%	متوسطة	8
6	تعمل الجامعة على تحديث نظام تعويضاتها بنظام المرتبات والأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.	2.50	1.247	50.0%	منخفضة	9
	<b>متوسط العمليات والإجراءات</b>	<b>2.88</b>	<b>.990</b>	<b>57.6%</b>	<b>متوسطة</b>	

## ويتبين من الجدول رقم (25) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور العمليات والإجراءات (2.88) وبلغ الانحراف المعياري (0.990) وبدرجة موافقة (57.6%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن هناك عمليات وإجراءات في الجامعات اليمنية.
- حلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة موافقة (67%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تُلزم العاملين تطبيق الإجراءات والعمليات وفق النظام، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.06) وبدرجة موافقة (61.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تمتلك معلومات عن إنجاز العاملين لمهامهم.
- وحلت الفقرة رقم (3) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.93) وبدرجة موافقة (58.6%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تنفذ برامجها وفق احتياجات وتطلعات المستفيدين، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.89) وبدرجة موافقة (57.8%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تطور برامجها وأنشطتها بما يتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي.
- فيما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.5) وبدرجة موافقة (50%) وهذا يعني أن العينة لا توافق على أن الجامعة تعمل على تحديث نظام تعويضاتها بنظام المرتبات والأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

6- مؤشر رضا العاملين:

جدول رقم (26)  
المتوسطات والانحرافات لمؤشر لرضا العاملين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي.	2.73	1.179	54.6%	متوسطة	1
3	تتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل.	2.73	1.218	54.6%	متوسطة	2
2	تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.	2.57	1.244	51.4%	منخفضة	3
6	تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	2.57	1.325	51.4%	منخفضة	4
4	تتوفر لدى الجامعة طرق إبداعية للتطوير المستمر لأداء العاملين.	2.55	1.213	51.0%	منخفضة	5
5	يتم توفير خدمة التأمين الصحي الجيد لجميع العاملين وأفراد أسرهم.	2.48	1.375	49.6%	منخفضة	6
	متوسط مؤشر رضا العاملين	2.61	1.062	52.2%	متوسطة	

ويتبين من الجدول رقم (26) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور رضا العاملين (2.61) وبلغ الانحراف المعياري (1.062) وبدرجة موافقة (52.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل يكاد يكون منخفض على أن هناك رضا للعاملين في الجامعات اليمنية.
- حلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.73) وبدرجة موافقة (54.6%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أنه تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي في جامعتهم، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.73) وبدرجة موافقة (54.6%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أنه تتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل في جامعتهم.
- وحلت الفقرة رقم (2) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.57) وبدرجة موافقة (51.4%) وهذا يعني أن العينة لا توافق على أنه تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.57) وبدرجة موافقة (51.4%) وهذا يعني أن العينة لا توافق على أن الجامعة تشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.

- فيما جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.48) وبدرجة موافقة (49.6%) وهذا يعني أن العينة لا توافق على أنه يتم توفير خدمة التأمين الصحي الجيد لجميع العاملين وأفراد أسرهم.

#### 7- مؤشر رضا المستفيدين (الطلبة):

جدول رقم (27)  
المتوسطات والانحرافات لمؤشر رضا المستفيدين (الطلبة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تنافس الجامعة على أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية الأكاديمية.	3.08	1.231	61.6%	متوسطة	1
2	تتعامل الجامعة بإيجابية مع شكاوي الطلبة.	2.99	1.319	59.8%	متوسطة	2
4	تحرص الجامعة على التأكد من تحقق الأهداف ذات الصلة برضا الطلبة.	2.98	1.143	59.6%	متوسطة	3
5	تُشرك الجامعة الطلبة في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.	2.96	1.264	59.2%	متوسطة	4
8	توفر الجامعة بيئة جامعية صحية للدراسة (مرافق عامة، مواصلات حديثة).	2.93	1.336	58.6%	متوسطة	5
3	تتوفر لدى الجامعة مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا الطلبة.	2.92	1.285	58.4%	متوسطة	6
7	تضع الجامعة مواصفات للمخرجات تناسب احتياجات الطلبة وتواكب العصر.	2.58	1.210	51.6%	منخفضة	7
6	تتوفر لدى الجامعة مؤشرات إيجابية لرصد الأخطاء وتشخيصها ومعالجة آثارها.	2.54	1.192	50.8%	منخفضة	8
متوسط مؤشر رضا المستفيدين (الطلبة)		2.87	1.019	57.4%	متوسطة	

ويتبين من الجدول رقم (27) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور رضا المستفيدين (الطلبة) (2.87) وبلغ الانحراف المعياري (1.019) وبدرجة موافقة (57.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط أن هناك رضا للمستفيدين (الطلبة) في الجامعات اليمنية.

- حلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.08) وبدرجة موافقة (61.6%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تتنافس على أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية

- الأكاديمية، وجاءت الفقرة رقم (2) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.99) وبدرجة موافقة (59.8%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تتعامل بإيجابية مع شكاوي الطلبة،
- وحلت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.98) وبدرجة موافقة (59.6%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تحرص على التأكد من تحقق الأهداف ذات الصلة برضا الطلبة.
- وحلت الفقرة رقم (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.96) وبدرجة موافقة (59.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تُشرك الطلبة في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.
- فيما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.54) وبدرجة موافقة (50.8%) وهذا يعني أن العينة لا توافق على أن لدى الجامعة مؤشرات إيجابية لرصد الأخطاء وتشخيصها ومعالجة آثارها.
- 8- مؤشر خدمة المجتمع:

جدول رقم (28)  
المتوسطات والانحرافات لمؤشر خدمة المجتمع

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
2	تشارك الجامعة المجتمع المحلي في أنشطته المختلفة (احتفالات وطنية ودينية، أنشطة رياضية وثقافية وصحية).	3.50	1.243	70.0%	عالية	1
3	تحرص الجامعة على بناء علاقات متميزة مع المجتمع.	3.43	1.307	68.6%	عالية	2
1	تقدم الجامعة برامج متنوعة تلبي رغبات المجتمع ومتطلباتهم.	2.86	1.197	57.2%	متوسطة	3
7	تقدم الجامعة الدورات والندوات بهدف تثقيف المجتمع في المجالات والموضوعات التي يحتاجها.	2.82	1.205	56.4%	متوسطة	4
4	تسهم الجامعة بشكل فعال في حل مشكلات المجتمع.	2.75	1.158	55.0%	متوسطة	5
5	تحرص الجامعة على أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.	2.64	1.210	52.8%	متوسطة	6
6	تسهم الجامعة بشكل فعال في توفير حلول ناجحة للمشاكل التي يواجهها المجتمع.	2.61	1.206	52.2%	متوسطة	7
	<b>متوسط مؤشر خدمة المجتمع</b>	<b>2.94</b>	<b>1.026</b>	<b>58.8%</b>		متوسطة

## ويتبين من الجدول رقم (28) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور خدمة المجتمع (2.94) وبلغ الانحراف المعياري (1.026) وبدرجة موافقة (58.8%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن هناك خدمة للمجتمع في الجامعات اليمنية.
- حلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5) وبدرجة موافقة (70%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ على أن الجامعة تُشارك المجتمع المحلي في أنشطته المختلفة (احتفالات وطنية ودينية، أنشطة رياضية وثقافية وصحية)، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة موافقة (68.6%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ على أن الجامعة تحرص على بناء علاقات متميزة مع المجتمع.
- وحلت الفقرة رقم (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.86) وبدرجة موافقة (57.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تُقدّم برامج متنوعة تلبي رغبات المجتمع ومتطلباته، وجاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.82) وبدرجة موافقة (56.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تُقدّم الدورات والندوات بهدف تثقيف المجتمع في المجالات والموضوعات التي يحتاجها.
- فيما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.61) وبدرجة موافقة (52.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تُسهم بشكل فعال في توفير حلول ناجحة للمشاكل التي يواجهها المجتمع.

9- مؤشر نتائج الأداء المؤسسي ككل:

جدول رقم (29)  
المتوسطات والانحرافات لمؤشر نتائج الأداء المؤسسي ككل

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
3	تحتل الجامعة مكاناً متميزاً بين مثيلاتها من الجامعات اليمنية الأهلية والحكومية نظراً لأدائها المتميز.	3.40	1.243	68.0%	عالية	1
2	تتناسب مخرجات الجامعة مع متطلبات سوق العمل.	3.07	1.241	61.4%	متوسطة	2
4	تعتمد الجامعة على تقارير نظم تقويم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة.	3.03	1.225	60.6%	متوسطة	3
1	يتوفر مؤشرات لمراقبة أداء الجامعة وضمان تحسينه.	3.00	1.133	60.0%	متوسطة	4
5	تُلبي مخرجات الجامعة احتياجات التنمية المحلية والإقليمية.	2.98	1.221	59.6%	متوسطة	5
6	تهتم الجامعة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بنتائج الأداء المؤسسي.	2.91	1.222	58.2%	متوسطة	6
8	تتوفر لدى الجامعة مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد.	2.88	1.298	57.6%	متوسطة	7
9	تتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس جودة المخرجات.	2.84	1.255	56.8%	متوسطة	8
7	تُشجّع الجامعة الإبداع في إنجاز الأعمال.	2.81	1.260	56.2%	متوسطة	9
<b>متوسط نتائج الأداء المؤسسي ككل</b>		<b>2.99</b>	<b>1.022</b>	<b>59.8%</b>	<b>متوسطة</b>	

ويبين من الجدول رقم (29) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور نتائج الأداء المؤسسي (2.99) وبلغ الانحراف المعياري (1.022) وبدرجة موافقة (59.8%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن هناك أداء مؤسسي في الجامعات اليمنية.
- حلت الفقرة رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4) وبدرجة موافقة (68%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل عالٍ على أن الجامعة تحتل مكاناً متميزاً بين مثيلاتها من الجامعات اليمنية الأهلية والحكومية نظراً لأدائها المتميز، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.07) وبدرجة موافقة (61.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن مخرجات الجامعة تتناسب مع متطلبات سوق العمل.

- وحلت الفقرة رقم (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.03) وبدرجة موافقة (60.6%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تعتمد على تقارير نظم تقويم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة ، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.0) وبدرجة موافقة (60%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أنه تتوفر مؤشرات لمراقبة أداء الجامعة وضمان تحسينه.

- فيما جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.81) وبدرجة موافقة (56.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تُشجّع على الإبداع في إنجاز الأعمال.

## المبحث الثالث

### اختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً للمتغيرات الديمغرافية. وللتحقق من هذه الفرضية لابد أولاً أن نتحقق من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

#### جدول رقم (30)

نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير(الجنس)

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحاور
دالة	.004	2.968	1.02039	3.0922	258	ذكر	القيادات الجامعية
			.79132	2.7540	70	أنثى	
دالة غير	.065	1.854	.98286	2.9116	258	ذكر	الموارد البشرية
			.64811	2.7286	70	أنثى	
دالة	.036	2.122	1.10077	2.9961	258	ذكر	السياسات والاستراتيجيات
			.85655	2.7347	70	أنثى	
دالة	.027	2.232	.98251	3.1152	258	ذكر	الموارد المادية والمالية
			.77537	2.8673	70	أنثى	
دالة	.032	2.172	1.03178	2.9285	258	ذكر	العمليات والإجراءات
			.79530	2.6794	70	أنثى	
دالة غير	.260	1.130	1.09771	2.6363	258	ذكر	رضا العاملين
			.91546	2.4905	70	أنثى	
دالة غير	.060	1.894	1.05250	2.9181	258	ذكر	رضا المستفيدين "الطلبة"
			.86805	2.6857	70	أنثى	
دالة	.037	2.107	1.04831	3.0006	258	ذكر	خدمة المجتمع
			.91325	2.7327	70	أنثى	
دالة	.033	2.156	1.05992	3.0452	258	ذكر	نتائج الأداء المؤسسي ككل
			.84224	2.7857	70	أنثى	

ويتضح من الجدول رقم (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز تُعزى لمتغير النوع في أغلب المحاور وهي ب (القيادات الجامعية) (السياسات والاستراتيجيات) (الموارد المادية

والمالية) (العمليات والإجراءات) (خدمة المجتمع) (نتائج الأداء المؤسسي ككل)، وقد كانت الفروق لصالح الذكور.

كما يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه واقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز تُعزى لمتغير النوع فيما يتعلق بـ (الموارد البشرية) (رضا العاملين) (رضا المستفيدين "الطلبة"). ومن خلال النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين لواقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)".

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين لواقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (دكتوراه - ماجستير - بكالوريوس - أقل من بكالوريوس).

#### جدول رقم (31)

لمعرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.000	7.343	6.729	3	296.904	324	القيادات الجامعية
.000	6.238	5.080	3	263.853	324	الموارد البشرية
.000	9.683	10.032	3	335.695	324	السياسات والاستراتيجيات
.000	11.695	9.541	3	264.330	324	الموارد المادية والمالية
.000	6.098	5.712	3	303.519	324	العمليات والإجراءات
.040	2.811	3.118	3	359.323	324	رضا العاملين
.000	6.493	6.421	3	320.395	324	رضا المستفيدين "الطلبة"
.001	5.910	5.948	3	326.084	324	خدمة المجتمع
.000	9.853	9.514	3	312.833	324	نتائج الأداء المؤسسي ككل

ويتضح من الجدول رقم (31) أن قيمة (F) جاءت دالة في كل المحاور، وهذا يعني؛ وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بـ (القيادات الجامعية) (الموارد البشرية) (السياسات والاستراتيجيات) (الموارد المادية والمالية) (العمليات والإجراءات) (رضا العاملين) (رضا المستفيدين "الطلبة") (خدمة المجتمع) (نتائج الأداء المؤسسي ككل).

ولمعرفة الفروق في متغير المؤهل العلمي قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه لإيجاد هذه الفروق كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول رقم (32)

المتوسط لآراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي للمحاور ذات الدلالة الإحصائية

المحاور	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	أقل من بكالوريوس
القيادات الجامعية	2.9603	2.7987	3.2165	3.4010
الموارد البشرية	2.7929	2.6862	3.0414	3.2087
السياسات والاستراتيجيات	2.7925	2.6774	3.2980	3.3354
الموارد المادية والمالية	3.0136	2.7880	3.4581	3.3913
العمليات والإجراءات	2.9048	2.6527	3.1284	3.1578
رضا العاملين	2.6984	2.4340	2.7672	2.8068
رضا المستفيدين "الطلبة"	2.8363	2.6439	3.1013	3.2101
خدمة المجتمع	2.9660	2.7170	3.2217	3.2174
نتائج الأداء المؤسسي ككل	2.9021	2.7233	3.3084	3.3897

يتضح من الجدول رقم (32) وجود فروق في استجابة العينة لمحاور الاستبانة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أنه فيما يتعلق بمحاور (القيادات الجامعية) (الموارد البشرية) (السياسات والاستراتيجيات) (العمليات والإجراءات) (رضا العاملين) (رضا المستفيدين "الطلبة") (نتائج الأداء المؤسسي ككل) أن فئة المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس) يوافقون بشكل أكبر على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بينما نلاحظ أن فئة المؤهل العلمي (ماجستير) هي أقل الفئات موافقة على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وقد كانت الفروق لصالح فئة المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس).

كما يتضح من الجدول وجود فروق في استجابة العينة لمحاور الاستبانة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أنه فيما يتعلق بمحاور (الموارد المادية والمالية) (خدمة المجتمع) أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) يوافقون بشكل أكبر، بينما نلاحظ أن فئة المؤهل العلمي (ماجستير) هي أقل الفئات موافقة على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

ومن خلال النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (دكتوراه- ماجستير- بكالوريوس- أقل من بكالوريوس)".

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (نواب رؤساء الجامعات - أمناء الجامعات - عمداء الكليات - نواب عمداء الكليات - أمناء الكليات - مدراء المراكز - نواب مدراء المراكز - رؤساء الأقسام العلمية - مدراء الإدارات - رؤساء الأقسام الإدارية).

### جدول رقم (33)

لمعرفة تأثير متغير المسمى الوظيفي على متغيرات الدراسة

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.001	3.277	2.990	9	290.178	318	القيادات الجامعية
.039	1.995	1.657	9	264.176	318	الموارد البشرية
.011	2.430	2.615	9	342.257	318	السياسات والاستراتيجيات
.010	2.447	2.109	9	273.974	318	الموارد المادية والمالية
.030	2.091	1.991	9	302.738	318	العمليات والإجراءات
.301	1.189	1.333	9	356.676	318	رضا العاملين
.034	2.045	2.065	9	321.072	318	رضا المستفيدين "الطلبة"
.008	2.544	2.566	9	320.832	318	خدمة المجتمع
.003	2.820	2.803	9	316.145	318	نتائج الأداء المؤسسي ككل

ويتضح من الجدول رقم (33) أن قيمة (F) جاءت دالة في أغلب المحاور، وهذا يعني، وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي فيما يتعلق بـ (القيادات الجامعية) (الموارد البشرية) (السياسات والاستراتيجيات) (الموارد المادية والمالية) (العمليات والإجراءات) (رضا المستفيدين "الطلبة") (خدمة المجتمع) (نتائج الأداء المؤسسي ككل)، فيما جاءت قيمة (F) غير دالة في المحور السادس، وهذا يعني، عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي فيما يتعلق بـ (رضا العاملين).

ولمعرفة الفروق في متغير الجامعة قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه لإيجاد هذه الفروق كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول رقم (34)

#### المتوسط لآراء العينة حسب متغير المستوى الوظيفي للمحاور ذات الدلالة الإحصائية

المحاور	نائب رئيس الجامعة	أمين الجامعة	عميد كلية	نائب عميد	أمين كلية	مدير مركز	نائب مدير مركز	رئيس قسم علمي	مدير إدارة	رئيس قسم إدارة
القيادات الجامعية	3.94	2.11	3.37	3.09	2.63	3.18	<b>3.96</b>	3.05	2.84	3.18
الموارد البشرية	3.75	2.30	3.03	3.07	2.67	3.09	3.17	2.92	2.68	2.98
السياسات والاستراتيجيات	3.21	2.38	3.13	2.90	2.55	3.33	3.19	3.08	2.75	3.08
الموارد المادية والمالية	3.79	2.95	3.29	2.96	2.62	2.96	3.43	3.06	3.02	3.23
العمليات والإجراءات	4.17	2.33	2.93	2.97	2.49	3.16	3.30	2.89	2.79	2.99
رضا المستفيدين "الطلبة"	3.94	2.63	3.11	2.58	2.52	3.33	3.54	2.87	2.75	2.98
خدمة المجتمع	4.00	2.81	3.10	2.88	2.51	3.18	3.38	2.91	2.75	3.19
نتائج الأداء المؤسسي ككل	4.11	2.85	3.25	2.74	2.54	3.20	3.22	3.08	2.85	3.16

ويتضح من الجدول رقم (34) وجود فروق في استجابة العينة لمحاور الاستبانة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث نلاحظ أنه فيما يتعلق بمحاور (الموارد البشرية) (الموارد المادية والمالية) (العمليات والإجراءات) (رضا المستفيدين "الطلبة") (خدمة المجتمع) (نتائج الأداء المؤسسي ككل) أن فئة المسمى الوظيفي (نائب رئيس الجامعة) يوافقون وبشكل عالٍ على أن هناك تطوير لأداء الجامعة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بينما نلاحظ أن فئة المسمى الوظيفي (أمين الجامعة) و (أمين الكلية) لا توافق على أن هناك تطوير لأداء الجامعة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). ومن خلال النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (نواب رؤساء الجامعات - أمناء الجامعات - عمداء الكليات - نواب عمداء الكليات - عمداء الكليات - مدراء المراكز - نواب مدراء المراكز - رؤساء الأقسام العلمية - مدراء الإدارات - رؤساء الأقسام الإدارية)".

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

### جدول رقم (35)

لمعرفة تأثير متغير سنوات الخبرة على متغيرات الدراسة

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.060	2.841	2.725	2	311.642	325	القيادات الجامعية
.391	.943	.805	2	277.483	325	الموارد البشرية
.277	1.289	1.439	2	362.912	325	السياسات والاستراتيجيات
.029	3.597	3.172	2	286.608	325	الموارد المادية والمالية
.353	1.044	1.023	2	318.609	325	العمليات والإجراءات
.407	.901	1.016	2	366.645	325	رضا العاملين
.075	2.607	2.682	2	334.294	325	رضا المستفيدين "الطلبة"
.068	2.716	2.827	2	338.274	325	خدمة المجتمع
.038	3.292	3.389	2	334.596	325	نتائج الأداء المؤسسي ككل

ويتضح من الجدول رقم (35) أن قيمة (F) جاءت غير دالة في أغلب المحاور، وهذا يعني، عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بـ (القيادات الجامعية) (الموارد البشرية) (السياسات والاستراتيجيات) (العمليات والإجراءات) (رضا العاملين) (رضا المستفيدين "الطلبة") (خدمة المجتمع)، فيما جاءت قيمة (F) دالة في المحورين (الرابع والتاسع) وهذا يعني، وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بـ (الموارد المادية والمالية) (نتائج الأداء المؤسسي ككل).

ولمعرفة الفروق في متغير سنوات الخبرة قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه لإيجاد هذه الفروق كما

هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول رقم (36)

المتوسط لآراء العينة حسب متغير سنوات الخبرة للمحاور ذات الدلالة الإحصائية

المحاور	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الموارد المادية والمالية.	3.0068	3.2842	2.9691
نتائج الأداء المؤسسي ككل.	2.9683	3.2162	2.8872

ويتضح من الجدول (36) وجود فروق في استجابة العينة لمحاور الاستبانة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث نلاحظ أنه فيما يتعلق بمحاور (الموارد المادية والمالية) (نتائج الأداء المؤسسي ككل) أن فئة سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) يوافقون بشكل أكبر على أن هناك الموارد المادية والمالية ونتائج الأداء المؤسسي ككل، بينما نلاحظ أن فئة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) هي أقل الفئات موافقة على أن هناك الموارد المادية والمالية ونتائج الأداء المؤسسي ككل، وقد كانت الفروق لصالح فئة سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات).

ومن خلال النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات- من 5 إلى 10 سنوات- أكثر من 10 سنوات)".

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في الجودة.

#### جدول رقم (37)

لمعرفة تأثير متغير عدد الدورات التدريبية على متغيرات الدراسة

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.013	4.388	4.169	2	308.753	325	القيادات الجامعية
.097	2.347	1.987	2	275.119	325	الموارد البشرية
.003	5.960	6.471	2	352.850	325	السياسات والاستراتيجيات
.000	7.925	6.811	2	279.330	325	الموارد المادية والمالية
.023	3.832	3.694	2	313.268	325	العمليات والإجراءات
.507	.680	.768	2	367.140	325	رضا العاملين
.037	3.341	3.421	2	332.816	325	رضا المستفيدين "الطلبة"
.026	3.696	3.824	2	336.279	325	خدمة المجتمع
.005	5.327	5.418	2	330.538	325	نتائج الأداء المؤسسي ككل

ويتضح من الجدول رقم (37) أن قيمة (F) جاءت دالة في أغلب المحاور، وهذا يعني، وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية فيما يتعلق بـ (القيادات الجامعية) (السياسات والاستراتيجيات) (الموارد المادية والمالية) (العمليات والإجراءات) (رضا المستفيدين "الطلبة") (خدمة المجتمع) (نتائج الأداء المؤسسي ككل)، فيما جاءت قيمة (F) غير دالة في المحور السادس، وهذا يعني، عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية فيما يتعلق بـ (الموارد البشرية) (رضا العاملين).

ولمعرفة الفروق في متغير عدد الدورات التدريبية قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه لإيجاد هذه

الفروق كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول رقم (38)

المتوسط لآراء العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية للمحاور ذات الدلالة الإحصائية

المحاور	ولا دورة	دورة واحدة	دورتان فأكثر
القيادات الجامعية	2.8946	3.4359	3.1787
السياسات والاستراتيجيات	2.7824	3.4286	3.1440
الموارد المادية والمالية	2.9319	3.8681	3.1869
العمليات والإجراءات	2.7567	3.2564	3.0269
رضا المستفيدين "الطلبة"	2.7622	3.3365	2.9906
خدمة المجتمع	2.8220	3.3187	3.1000
نتائج الأداء المؤسسي ككل	2.8496	3.5043	3.1620

ويتضح من الجدول (38) وجود فروق في استجابة العينة لمحاور الاستبانة حسب متغير عدد الدورات التدريبية، حيث نلاحظ أنه فيما يتعلق بمحاور (القيادات الجامعية) (الموارد البشرية) (السياسات والاستراتيجيات) (العمليات والإجراءات) (رضا العاملين) (رضا المستفيدين "الطلبة") (نتائج الأداء المؤسسي ككل) أن فئة عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة (دورة واحدة) يوافقون بشكل أكبر على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بينما نلاحظ أن فئة عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة (ولا دورة) هي أقل الفئات موافقة على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وقد كانت الفروق لصالح فئة عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة (دورة واحدة).

ومن خلال النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في الجودة".

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين لواقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير عدد الورش العلمية في الجودة.

#### جدول رقم (39)

لمعرفة تأثير متغير عدد الورش العلمية في الجودة على متغيرات الدراسة

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.165	1.813	1.749	2	313.593	325	القيادات الجامعية
.219	1.528	1.300	2	276.494	325	الموارد البشرية
.031	3.498	3.854	2	358.083	325	السياسات والاستراتيجيات
.011	4.559	3.997	2	284.958	325	الموارد المادية والمالية
.101	2.311	2.248	2	316.160	325	العمليات والإجراءات
.968	.032	.037	2	368.603	325	رضا العاملين
.414	.885	.920	2	337.818	325	رضا المستفيدين "الطلبة"
.108	2.238	2.336	2	339.256	325	خدمة المجتمع
.053	2.960	3.053	2	335.267	325	نتائج الأداء المؤسسي ككل

ويتضح من الجدول رقم (39) أن قيمة (F) جاءت غير دالة في أغلب المحاور، وهذا يعني، عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير عدد الورش العلمية في الجودة فيما يتعلق بـ (القيادات الجامعية) (الموارد البشرية) (العمليات والإجراءات) (رضا العاملين) (رضا المستفيدين "الطلبة") (خدمة المجتمع) (نتائج الأداء المؤسسي ككل)، فيما جاءت قيمة (F) دالة في المتغيرين (الثالث والرابع) وهذا يعني، وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير عدد الورش العلمية في الجودة فيما يتعلق بـ (السياسات والاستراتيجيات) (الموارد المادية والمالية). ولمعرفة الفروق في متغير عدد الورش العلمية في الجودة قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه لإيجاد هذه الفروق كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (40)

المتوسط لآراء العينة حسب متغير عدد الورش العلمية في الجودة للمحاور ذات الدلالة الإحصائية:

المحاور	ولا ورشة	ورشة واحدة	ورشتان فأكثر
السياسات والاستراتيجيات.	2.837	3.133	3.271
الموارد المادية والمالية.	2.981	3.146	3.607

ويتضح من الجدول (40) وجود فروق في استجابة العينة لمحاور الاستبانة حسب متغير عدد الورش العلمية في الجودة، حيث نلاحظ أنه فيما يتعلق بمحاور (السياسات والاستراتيجيات) (الموارد المادية والمالية) أن فئة عدد الورش العلمية في الجودة (ورشتان فأكثر) يوافقون بشكل أكبر على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بينما نلاحظ أن فئة عدد الورش العلمية في الجودة (ولا ورشة) هي أقل الفئات موافقة على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وقد كانت الفروق لصالح فئة عدد الورش العلمية في الجودة (ورشتان فأكثر).

ومن خلال النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية السادسة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير عدد الورش العلمية في الجودة".

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير الجامعة.

#### جدول رقم (41)

##### لمعرفة تأثير متغير الجامعة على متغيرات الدراسة

One-Way ANOVA						المحاور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.000	81.565	45.479	3	180.655	324	القيادات الجامعية
.000	77.642	38.909	3	162.367	324	الموارد البشرية
.000	127.43	65.997	3	167.801	324	السياسات والاستراتيجيات
.000	116.559	50.686	3	140.893	324	الموارد المادية والمالية
.000	86.705	47.598	3	177.863	324	العمليات والإجراءات
.000	80.451	52.463	3	211.286	324	رضا العاملين
.000	92.770	52.315	3	182.712	324	رضا المستفيدين "الطلبة"
.000	100.333	55.212	3	178.292	324	خدمة المجتمع
.000	109.824	57.372	3	169.258	324	نتائج الأداء المؤسسي ككل

ويتضح من الجدول رقم (41) أن قيمة (F) جاءت دالة في كل المحاور، وهذا يعني، وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير الجامعة فيما يتعلق بـ (القيادات الجامعية)

(الموارد البشرية) (السياسات والاستراتيجيات) (الموارد المادية والمالية) (العمليات والإجراءات) (رضا العاملين) (رضا المستفيدين "الطلبة") (خدمة المجتمع) (نتائج الأداء المؤسسي ككل). ولمعرفة الفروق في متغير الجامعة قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه لإيجاد هذه الفروق كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (42)

المتوسط لآراء العينة حسب متغير الجامعة للمحاور ذات الدلالة الإحصائية

المحاور	صنعا	حضر موت	العلوم والتكنولوجيا	الأندلس للعلوم والتقنية
القيادات الجامعية	2.5668	2.7923	4.2981	3.4638
الموارد البشرية	2.4239	2.7290	4.0650	3.1217
السياسات والاستراتيجيات	2.3602	2.7530	4.5000	3.2236
الموارد المادية والمالية	2.5404	2.9065	4.4119	3.3975
العمليات والإجراءات	2.3760	2.7269	4.1963	3.1159
رضا العاملين	2.0362	2.5841	3.9750	2.5435
رضا المستفيدين "الطلبة"	2.3161	2.7290	4.2083	3.3370
خدمة المجتمع	2.3571	2.8198	4.2905	3.5217
نتائج الأداء المؤسسي ككل	2.4581	2.7684	4.4167	3.4879

ويتضح من الجدول (42) وجود فروق في استجابة العينة لمحاور الاستبانة حسب متغير الجامعة، حيث نلاحظ أنه فيما يتعلق بمحاور (القيادات الجامعية) (الموارد البشرية) (السياسات والاستراتيجيات) (العمليات والإجراءات) (رضا العاملين) (رضا المستفيدين "الطلبة") (نتائج الأداء المؤسسي ككل) أن فئة جامعة (العلوم والتكنولوجيا) يوافقون وبشكل عالٍ جداً على أن هناك تطوير لأداء الجامعة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بينما نلاحظ أن فئة جامعة (صنعا) لا توافق على أن هناك تطوير لأداء الجامعة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وقد كانت الفروق لصالح فئة جامعة (العلوم والتكنولوجيا).

ومن خلال النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية السادسة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير الجامعة".

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير نوع الجامعة (حكومية - أهلية).

#### جدول (43)

نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (نوع الجامعة)

المتغيرات	نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
القيادات الجامعية	حكومية	245	2.6653	.77969	-	.000	دالة
	أهلية	83	4.0669	.75677	14.471		
الموارد البشرية	حكومية	245	2.5571	.68347	-	.000	دالة
	أهلية	83	3.8036	.91591	11.372		
السياسات والاستراتيجيات	حكومية	245	2.5318	.75963	-	.000	دالة
	أهلية	83	4.1463	.87921	14.946		
الموارد المادية والمالية	حكومية	245	2.7003	.70567	-	.000	دالة
	أهلية	83	4.1308	.73733	15.441		
العمليات والإجراءات	حكومية	245	2.5293	.74692	-	.000	دالة
	أهلية	83	3.8969	.91440	12.306		
رضا العاملين	حكومية	245	2.2755	.79140	-9.499	.000	دالة
	أهلية	83	3.5783	1.16153			
رضا المستفيدين "الطلبة"	حكومية	245	2.4964	.79665	-	.000	دالة
	أهلية	83	3.9669	.78672	14.670		
خدمة المجتمع	حكومية	245	2.5592	.79272	-	.000	دالة
	أهلية	83	4.0775	.76258	15.519		
نتائج الأداء المؤسسي ككل	حكومية	245	2.5937	.75383	-	.000	دالة
	أهلية	83	4.1593	.78667	15.835		

ويتضح من الجدول رقم (43) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه واقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز تُعزى لمتغير نوع الجامعة (حكومية، أهلية) فيما يتعلق بـ (القيادات الجامعية) (الموارد البشرية) (السياسات والاستراتيجيات) (الموارد المادية والمالية) (العمليات والإجراءات) (رضا العاملين) (رضا المستفيدين "الطلبة") (خدمة المجتمع) (نتائج الأداء المؤسسي ككل)، وقد كانت هذه الفروق لصالح الجامعات الأهلية، وهذا يعني، أن الجامعات الأهلية تطور أدائها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

ومن خلال النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية السابعة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير نوع الجامعة".

وبعد أن تم اختبارات الفرضية فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً للمتغيرات الديمغرافية "

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين لدرجة ممارسة مؤشرات الأداء في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)."

#### جدول رقم (44)

#### نتائج تحليل اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	قيمة T	مستوى الدلالة
القيادات الجامعية	3.02	.985	60.4%	.368	.713
الموارد البشرية	2.87	.924	57.4%	-2.498	.013
السياسات والاستراتيجيات	2.94	1.058	58.8%	-1.022	.308
الموارد المادية والمالية	3.06	.947	61.2%	1.192	.234
العمليات والإجراءات	2.88	.990	57.6%	-2.280	.023
رضا العاملين	2.61	1.062	52.2%	-6.734	.000
رضا المستفيدين "الطلبة"	2.87	1.019	57.4%	-2.336	.020
خدمة المجتمع	2.94	1.026	58.8%	-1.000	.318
نتائج الأداء المؤسسي ككل	2.99	1.022	59.8%	-.180	.857
مؤشرات الأداء في ضوء النموذج الأوروبي للتميز	2.91	.933	58.2%	-1.78	.077

ويتبين لنا من الجدول رقم (44) أن المتوسط الحسابي قد بلغ (2.91) وبنسبة بلغت (58.2%)، وهو أقل من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (0.933)، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار (T-test) المحسوب (-1.78) وهي قيمة سالبة والتي أظهرت أن هذه القيمة لا تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند (a=0.05) على مستوى دلالة (0.077) وهي أكبر من القيمة المعنوية.

وجاءت قيمة (T) المحسوبة (-1.78) أقل من قيمة (T) الجدولية، مما يعني أن هناك قصور وضعف في ممارسة الجامعات اليمنية لمؤشرات الأداء في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).  
ومما سبق فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين لدرجة ممارسة مؤشرات الأداء في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)."

# الفصل الخامس

**خلاصة النتائج والاستنتاجات والتصوير المقترح والتوصيات والمقترحات**

**المبحث الأول: خلاصة النتائج والاستنتاجات.**

**المبحث الثاني: التصوير المقترح والتوصيات والمقترحات.**

## المبحث الأول

### خلاصة النتائج والاستنتاجات

#### التمهيد:

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة في الجامعات اليمنية فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لخلاصة النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، كإجابة عن أسئلة الدراسة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلة الدراسة والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء ذلك تم التوصل إلى التصور المقترح، كما قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات.

ويتضمن هذا المبحث خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال عرض ومناقشة النتائج في الفصل الرابع، كما يقدم هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات في ضوء هذه النتائج.

#### أولاً: خلاصة النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بتساؤلاتها وفرضياتها وتتلخص في الآتي:

1- إن واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) محل الدراسة كان متوسطاً.

2- كان أعلى أبعاد أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بعد الموارد المادية والمالية بنسبة بلغت (61.2%) يليه القيادات الجامعية بنسبة بلغت (60.4%) في الجامعات اليمنية محل الدراسة، فيما كان أقل بعد هو رضا العاملين بنسبة بلغت (52.2%) في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تجاه واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز تُعزى لمتغير النوع في الأبعاد (القيادات الجامعية) (السياسات والاستراتيجيات) (الموارد المادية والمالية) (العمليات والإجراءات) (خدمة المجتمع) (نتائج الأداء المؤسسي ككل)، وقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (دكتوراه- ماجستير- بكالوريوس) - أقل من بكالوريوس) وكانت هذه الفروق لصالح فئة المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس) حيث يوافقون بشكل

أكبر على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بينما نلاحظ أن فئة المؤهل العلمي (ماجستير) هي أقل الفئات موافقة على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (نواب رؤساء الجامعات - أمناء الجامعات - عمداء الكليات - نواب عمداء الكليات - أمناء الكليات - مدراء المراكز - نواب مدراء المراكز - رؤساء الأقسام العلمية - مدراء الإدارات - رؤساء الأقسام الإدارية).

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) وكانت هذه الفروق لصالح فئة (من 5 إلى 10 سنوات) حيث نلاحظ أنه فيما يتعلق بمحاور (الموارد المادية والمالية) (نتائج الأداء المؤسسي ككل) فإن فئة سنوات الخبرة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) يوافقون بشكل أكبر على أن هناك الموارد المادية والمالية ونتائج الأداء المؤسسي ككل، بينما فئة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) هي أقل الفئات موافقة على أن هناك الموارد المادية والمالية ونتائج الأداء المؤسسي ككل.

7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في الجودة، حيث نلاحظ أنه فيما يتعلق بمحاور (القيادات الجامعية) (الموارد البشرية) (السياسات والاستراتيجيات) (العمليات والإجراءات) (رضا المستفيدين "الطلبة") (نتائج الأداء المؤسسي ككل) أن فئة عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة (دورة واحدة) يوافقون بشكل أكبر على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بينما نلاحظ أن فئة عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة (ولا دورة) هي أقل الفئات موافقة على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وقد كانت الفروق لصالح فئة عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة (دورة واحدة).

8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير عدد الورش العلمية في الجودة، حيث نلاحظ أنه فيما يتعلق بمحاور (السياسات والاستراتيجيات) (الموارد المادية والمالية) أن فئة عدد الورش العلمية في الجودة

(ورشتان فأكثر) يوافقون بشكل أكبر على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بينما نلاحظ أن فئة عدد الورش العلمية في الجودة (ولا ورشة) هي أقل الفئات موافقة على أن هناك تطوير لأداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وقد كانت الفروق لصالح فئة عدد الورش العلمية في الجودة (ورشتان فأكثر).

9- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير الجامعة، حيث نلاحظ أن جامعة العلوم والتكنولوجيا يوافقون وبشكل عالٍ جداً وبنسبة (85.3%) على أن هناك تطوير لأداء الجامعة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بينما نلاحظ أن جامعة صنعاء لا توافق على أن هناك تطوير لأداء الجامعة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وبنسبة (47.6%)، وقد كانت هذه الفروق لصالح فئة جامعة (العلوم والتكنولوجيا).

10- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لواقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز وفقاً لمتغير نوع الجامعة، وكانت هذه الفروق لصالح الجامعات الأهلية.

11- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لدرجة ممارسة مؤشرات الأداء في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

### ثانياً: الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يستنتج الباحث الآتي:

- 1- إن هناك رغبة لدى قيادات الجامعات اليمنية (محل الدراسة) في تطوير الأداء الإداري وهذه الرغبة قد تُمكن من أن تقوم الجامعات اليمنية بتطوير أدائها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.
- 2- إن الجامعات اليمنية (محل الدراسة) تمتلك لوائح توضح حقوق العاملين وواجباتهم وهذه خطوة إيجابية لتحقيق تطلعات ورغبات واحتياجات المورد البشري.
- 3- إن الجامعات اليمنية (محل الدراسة) تشارك المجتمع المحلي في أنشطته المختلفة وبناء علاقات متميزة معه.
- 4- إن الجامعات اليمنية (محل الدراسة) تحتل مكانة متميزة بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى.
- 5- إن هناك قصور من قبل قياديي الجامعات اليمنية بالقيام بتمكين وتدريب وتأهيل العاملين في الجامعات اليمنية (محل الدراسة).

6- إن هناك قصور في عدم مراعاة تطبيق معايير الكفاءة في التعيين بالإضافة إلى عدم الاهتمام باحتياجات العاملين وتطلعاتهم.

7- إن مخرجات التعليم الجامعي في الجامعات اليمنية (محل الدراسة) لا تتناسب احتياجات الطلاب ومواكبة العصر.

8- إن هناك قصور من قبل الجامعات اليمنية (محل الدراسة) في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع اليمني وكذلك وضع حلول ناجحة للمشاكل التي يواجهها المجتمع.

9- إن هناك قصور من الجامعات اليمنية (محل الدراسة) في التشجيع على الإبداع والابتكار في الأعمال.

## المبحث الثاني

### التصور المقترح والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا المبحث أهداف ومنطلقات ومتطلبات وآلية تنفيذ التصور المقترح مع فقراته حسب ترتيبها تنازلياً، ويمكن توضيح التصور المقترح من خلال الآتي:

#### أولاً: أسس ومنطلقات التصور المقترح:

إن تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) يجب أن ينطلق من بناء الوعي الإداري والمؤسسي والذاتي بتوجهات ومتطلبات التفاعل الإيجابي مع بيئته المعاصرة ومن أبرز الأسس والمنطلقات ما يلي:

- التوجهات الدولية الممثلة بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي والتميز والحوكمة الرامية إلى تحسين أداء الجامعات من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات.
- توجهات الحكومة ومنها وحدة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لتطوير وتحسين أداء الجامعات اليمنية (الحكومية والأهلية) باعتبارها قطاع حيوي مهم.
- التحديات والمشكلات الإدارية التي تواجهها الجامعات اليمنية وتؤثر على مستوى أدائها.
- ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية التي أظهرت واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) محل الدراسة كان متوسطاً مما يعكس أهمية تفعيل تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

#### ثانياً: أهداف التصور المقترح:

- يهدف وضع التصور المقترح إلى مجموعة من الأهداف ممثلة في :
  - تقديم توصيات لضمان نجاح تطبيق التصور المقترح.
  - الاستفادة من التوجهات الدولية والعالمية والمحلية ودمجها ضمن تصور متكامل لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
  - المساهمة في نشر ثقافة ومفهوم التميز بهدف تطوير وتحسين الأداء الإداري والمؤسسي فكرياً وممارسةً في الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
  - تحديد أسس ومنطلقات التصور.

- تحديد مؤشرات تطبيق التصور في ضوء أداء الجامعات اليمينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

- تحديد متطلبات واحتياجات نجاح تطبيق التصور المقترح.

### ثالثاً: مكونات التصور المقترح:

توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى إن واقع أداء الجامعات اليمينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) كان بدرجة متوسطة، وفي ضوء ذلك يمكن تحسين أدائها من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات الممثلة بالنموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

ولقد تكون التصور المقترح من مجموعة المؤشرات المتمثلة في الآتي:

#### المؤشر الأول: القيادة الجامعية: ويتضمن:

- 1- توجد رغبة لدى قيادة الجامعة في تطوير الأداء الإداري.
- 2- تعمل قيادة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي للتميز في الأداء الإداري.
- 3- تحرص قيادة الجامعة أن تكون قدوة حسنة للعاملين والمستفيدين.
- 4- تحرص قيادة الجامعة على إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- 5- تحفز قيادة الجامعة العاملين على المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف المنشودة.
- 6- تلتزم قيادة الجامعة بمعايير الجودة والتميز في الأداء الإداري.
- 7- تعمل قيادة الجامعة على نشر ثقافة التميز في الأداء لدى العاملين.
- 8- تحدد قيادة الجامعة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.
- 9- تحرص قيادة الجامعة على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.

#### المؤشر الثاني: الموارد البشرية: ويتضمن:

- 1- تمتلك الجامعة لوائح توضح حقوق العاملين وواجباتهم.
- 2- يوجد توصيف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين بالجامعة.
- 3- يتم تعيين الموارد البشرية وفق معايير مهنية وموضوعية.
- 4- يتناسب مؤهل العامل مع طبيعة عمله.
- 5- يتم توفير مؤشرات عن مستوى أداء العاملين.
- 6- يتم إشراك العاملين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل وإيجاد حلول لها.
- 7- تتناسب أعداد العاملين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة.

8- يتم تطبيق معيار الكفاءة في التعيين.

9- تُعطي إدارة الجامعة أهمية كبيرة لتدريب العاملين في ضوء معايير الجودة.

10- تتبنى الجامعة أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات العاملين في الجامعة وتطلعاتهم.

#### **المؤشر الثالث: السياسات والاستراتيجيات: ويتمثل في الآتي:**

1- توجد خطة استراتيجية لإدارة الجامعة.

2- تمتلك الجامعة رؤية ورسالة واضحة لتطوير الأداء الإداري.

3- ترتبط خطط الجامعة التنفيذية ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية.

4- تتضمن خطط الجامعة أهدافاً استراتيجية محددة لتطوير الأداء الإداري مستقبلاً.

5- يتم مراعاة جودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.

6- تتوفر بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة والظروف الطارئة.

7- تحرص الجامعة على الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء خططها المستقبلية.

#### **المؤشر الرابع: الموارد المادية والمالية: ويتمثل في الآتي:**

1- تمتلك الجامعة موقع إلكتروني.

2- تمتلك الجامعة قاعدة بيانات محدثة.

3- تحرص الجامعة على ترشيد الإنفاق من أجل الوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة.

4- يوجد نظام مالي واضح (الرواتب، الصرف، الحوافز والمكافآت... في الجامعة).

5- تعزز الجامعة علاقاتها مع المنظمات الداعمة؛ للاستفادة مما تقدمه من مساعدات للتطوير المستمر.

6- يتم توفير الموارد المالية الكافية للجامعة من مصادر متنوعة (حكومية أو خاصة أو دولية).

7- يتم استخدام وسائل تقنية على نحو فعال لإدارة الجامعة.

#### **المؤشر الخامس: العمليات والإجراءات: ويتكون من:**

1- تُلزم الجامعة العاملين بتطبيق الإجراءات والعمليات وفق النظام.

2- تمتلك الجامعة معلومات عن إنجاز العاملين لمهامهم.

3- تنفذ الجامعة برامجها وفق احتياجات وتطلعات المستفيدين.

4- تطور الجامعة برامجها وأنشطتها بما يتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي.

5- تنتم عمليات الجامعة بالوضوح والشفافية للجميع.

- 6- تحرص الجامعة على إيجاد آليات لتحسين العلاقات بين العاملين للحصول على أداء إداري متميز.
- 7- تعمل الجامعة على ترتيب العمليات وفقاً لأولويات تطوير الأداء الإداري.
- 8- تقوم الجامعة بتقويم أنشطتها وبرامجها بشكل دوري ومستمر لتحقيق تطوير الأداء الإداري.
- 9- تعمل الجامعة على تحديث نظام تعويضاتها بنظام المرتبات والأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

#### **المؤشر السادس: رضا العاملين: ويتضمن:**

- 1- تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي.
- 2- تتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل.
- 3- تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- 4- تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
- 5- تتوفر لدى الجامعة طرق إبداعية للتطوير المستمر لأداء العاملين.
- 6- يتم توفير خدمة التأمين الصحي الجيد لجميع العاملين وأفراد أسرهم.

#### **المؤشر السابع: رضا المستفيدين (الطلبة): ويتضمن:**

- 1- تنافس الجامعة على أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية الأكاديمية.
- 2- تحرص الجامعة على التأكد من تحقق الأهداف ذات الصلة برضا الطلبة.
- 3- تتعامل الجامعة بإيجابية مع شكاوي الطلبة.
- 4- توفر الجامعة بيئة جامعية صحية للدراسة (مرافق عامة، مواصلات حديثة).
- 5- تُشرك الجامعة الطلبة في دورات تدريبية بغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.
- 6- تتوفر لدى الجامعة مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا الطلبة.
- 7- تضع الجامعة مواصفات للمخرجات تناسب احتياجات الطلبة وتواكب العصر.
- 8- تتوفر لدى الجامعة مؤشرات إيجابية لرصد الأخطاء وتشخيصها ومعالجة آثارها.

#### **المؤشر الثامن: خدمة المجتمع: ويتمثل في الآتي:**

- 1- تُشارك الجامعة المجتمع المحلي في أنشطته المختلفة (احتفالات وطنية ودينية، أنشطة رياضية وثقافية وصحية).
- 2- تحرص الجامعة على بناء علاقات متميزة مع المجتمع.
- 3- تُقدّم الجامعة برامج متنوعة تلبي رغبات المجتمع ومتطلباته.

4- تُقدّم الجامعة الدورات والندوات بهدف تثقيف المجتمع في المجالات والموضوعات التي يحتاجها.

5- تُسهم الجامعة بشكل فعال في حل مشكلات المجتمع.

6- تحرص الجامعة على أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

7- تُسهم الجامعة بشكل فعال في توفير حلول ناجحة للمشاكل التي يواجهها المجتمع.

#### **المؤشر التاسع: نتائج الأداء المؤسسي ككل: ويتضمن:**

1- تحتل الجامعة مكاناً متميزاً بين مثيلاتها من الجامعات اليمنية الأهلية والحكومية نظراً لأدائها المتميز.

2- تتناسب مخرجات الجامعة مع متطلبات سوق العمل.

3- تعتمد الجامعة على تقارير نظم تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة.

4- تتوفر مؤشرات لمراقبة أداء الجامعة وضمان تحسينه.

5- تُلبّي مخرجات الجامعة احتياجات التنمية المحلية والإقليمية.

6- تهتم الجامعة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بنتائج الأداء المؤسسي.

7- تتوفر لدى الجامعة مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد.

8- تتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس جودة المخرجات.

9- تُشجّع الجامعة الإبداع في إنجاز الأعمال.

#### **رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:**

لا بد للجامعات أن توفر العديد من المؤشرات الملائمة لتحسين وتطوير أدائها، ولكي يتحقق هذا

ينبغي توفر متطلبات. ويأتي في مقدمتها ما يأتي:

1- توافر إرادة التغيير عبر قيادة تؤمن بالتغيير ومقتنعة بالتميز وتحسين الأداء لإحداث التغيير أو

تصحيح المسار أو ضمان عدم الانحراف.

2- توافر الضمانات والتي تكفل تطبيق المؤشرات وفق النموذج الأوروبي للتميز، وبالشكل الذي يضمن

تحسين وتطوير الأداء في الجامعات اليمنية (الحكومية والأهلية).

3- إيجاد آليات متابعة بهدف استدراك الانحرافات والأخطاء لضمان تطوير أداء الجامعات اليمنية في

ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

4- تطوير البنية التكنولوجية وتعزيز إتاحتها واستخدامها وفقاً لمعايير واضحة لتطوير الإطار التنظيمي

في الجامعات اليمنية.

5- تبني ونشر ثقافة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) وإبراز أهميتها.

### خامساً: آليات مقترحة لتنفيذ التصور المقترح:

ويمكن عرض آليات التصور المقترح على أساس أن هذه الآلية قد تشمل محوراً أو عدة محاور، وهي على النحو الآتي:

- 1- إصدار دليل إرشادي وإجرائي لمؤشرات الأداء في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) .
- 2- نشر ثقافة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) في المجتمع كافة .
- 3- تدريب القيادات والعاملين في الجامعات اليمنية على مؤشرات الأداء في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

### سادساً: التوصيات:

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من واقع نتائج الدراسة الميدانية والإطار النظري للدراسة تم الخروج بالتوصيات الآتية:

- 1- يوصي الباحث الجامعات اليمنية محل الدراسة بتبني وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وذلك من خلال خطة وآلية عمل محددة لتحسين وتطوير أدائها.
- 2- يوصي الباحث بالعمل على تحسين كافة الأبعاد وخصوصاً رضا العاملين، من خلال تحسين أنظمة الحوافز والتعويضات وبيئة العمل.
- 3- يوصي الباحث بمعالجة الفروقات تجاه واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز لمتغيرات الدراسة الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية والورش).
- 4- يوصي الباحث بإخضاع كل الموظفين في الجامعات اليمنية (محل الدراسة) لبرامج تدريبية وتأهيلية على تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز بغية تطوير أداء الجامعات اليمنية والعمل على تمكينهم للأعمال المناطة بهم.
- 5- يوصي الباحث الجامعات اليمنية بتطبيق معايير الكفاءة في التعيين والاهتمام باحتياجات العاملين وتطلعاتهم.
- 6- يوصي الباحث أن تعمل الجامعات اليمنية على أن تقدم برامج تعليمية تتناسب مع احتياجات الطلاب وتلبي متطلبات سوق العمل.

7- يوصي الباحث أن تشارك الجامعات اليمنية المجتمع المحلي في أنشطته المختلفة وبناء علاقات متميزة بما يحقق أهداف التنمية المستدامة وكذلك وضع حلول ناجحة للمشاكل التي يواجهها المجتمع اليمني.

8- يوصي الباحث أن تعمل الجامعات اليمنية على تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في الأعمال التي تساهم في تحسين أداء الجامعات اليمنية.

### سابعاً: المقترحات:

1- يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول موضوع تطوير الأداء في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وذلك بهدف تدعيم ما تم التوصل إليه من نتائج.

2- يقترح الباحث إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في قطاعات أخرى تتضمن متغيرات جديدة في قياس الأداء لم تتناولها هذه الدراسة.

3- يقترح الباحث تطوير نموذج الدراسة بإضافة متغيرات أخرى كمتغيرات مستقلة وتابعة.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

• القرآن الكريم:

أولاً: الكتب:

- 1- أبو حطب، هند (1997)، *مناهج البحث في العلوم الاجتماعية*، دار الفجر، القاهرة، ص 195.
- 2- أبو ناهية، صلاح الدين (1994)، *القياس التربوي*، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 3- أحمد، حافظ فراج، الصبري، محمد (2003)، *إدارة المؤسسات التربوية*، عالم الكتب، القاهرة.
- 4- باشيوة، حسن عبد الله، البرواري؛ ونزار عبد المجيد وعيشوني، محمد أحمد (2013)، *التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات*، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 5- الحمداني، موفق وآخرون (2006)، *مناهج الدراسة العلمي، الكتاب الأول: أساسيات الدراسة العلمي*، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- راوية، حسن محمد (2001)، *إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 202.
- 7- رسلان، أنور أحمد (1991)، *تقويم الأداء الوظيفي بدول مجلس التعاون الخليجي*، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 8- زائيري، محمد وايماك، جون نوير، محمد جمال (2005)، *أفضل ممارسات التميز المؤسسي*، دبي، الناشر دار الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة-الإمارات.
- 9- الصيرفي، محمد (2001)، *البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين*، دار وائل، عمان.
- 10- الطائي، رعد عبد الله، قداة، عيسى (2008)، *"إدارة الجودة الشاملة"*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- العايدي، حاتم علي (2009)، *تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، غزة*، الناشر الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 12- عبد الفتاح، عز حسن (2008)، *مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS*، الطبعة الأولى، الجزء الثالث، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية.

- 13- عبيدات، وآخرون (2001)، البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن.
- 14- العساف، صالح محمد (1995)، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- 15- القيسي، هناء محمود (2013)، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي-الأساليب والممارسات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ثانياً: الرسائل والأطروحات العلمية:

- 16- آل مزروع، بدر بن سليمان (2010)، بناء أنموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 17- البحصي، عبد المعطي محمود (2014)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.
- 18- الجعبري، تغريد عيد (2009)، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- 19- الحيلة، أمال عبد المجيد عبد القادر (2014)، نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- 20- الدجني، إباد علي (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- 21- الدجني، علي يحيى (2013)، واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- 22- الرويشدي، حسام علي محيبس (2009)، اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الاداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 23- الزطمة، نضال محمد (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، الجامعة الإسلامية في غزة.
- 24- سعيد، عبد الغني محمد عبده (2008)، معايير اعتماد وضمان جودة التعليم في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض التجارب التربوية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- 25- سهمود، إيهاب عبد رية (2013)، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة: فلسطين.
- 26- الشريف، ريم بن عمر بنت منصور (2013)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- 27- عايش، شادي عطا محمد (2008)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 28- عزوان، أمين صالح صالح (2018)، أنموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري لجهاز محو الأمية وتعليم الكبار بالجمهورية اليمنية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- 29- الفتلاوي، ميثاق هاتف (2012)، تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدمج المنظمي: دراسة حالة جامعة كربلاء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

- 30- المرهبي، محمد علي صالح (2017)، معايير التميز في الأداء الإداري، ومدى تطبيقها في أكاديمية الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجمهورية اليمنية.
- 31- مشعل وآخرون (د.ت)، المعايير الرئيسية التسعة لتقييم الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة وتخطيط تربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- 32- المعمر، وسام سليمان (2014)، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 33- نعمان، عائدة عبد العزيز علي (2008)، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى بالتطبيق على الجامعات الحكومية اليمنية، دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 34- يونس، إيناس عباس (2012)، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

#### ثالثاً: الدوريات والمجلات العلمية:

- 35- الجنابي، محمد حسين؛ وعابر، سعد عبد (2012)، أثر أخلاقيات العمل في التفوق التنظيمي: دراسة تطبيقية في الإدارة العامة وفرع مصرف الرشيد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (8)، الاصدار (32)، العراق، ص ص 121-141.
- 36- الحجار، رائد حسين (2003)، تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كلية التربية، بحث منشور جامعة الأقصى، المجلد (8)، العدد (2) غزة، فلسطين ص ص 203 - 240.
- 37- خماس، تهاني فلاح (2018)، تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق أنموذج التميز الأوروبي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد (37)، العراق، ص ص 540-557.

38- الدهدار، مروان حمودة (2016)، تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج، بحث منشور، الكلية الجامعة للعلوم التطبيقية، المجلد (25)، العدد (2)، غزة، فلسطين، ص ص 67-95.

39- العبادي، هاشم فوزي (2007)، دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز، مجلة دراسات إدارية، المجلد (1)، العدد (3)، ص ص 84-117.

40- العنزي، سعد علي حمود، وآخرون (2009)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (56)، ص ص 1-14.

41- عون، وفاء محمد، وآخرون (2017)، تطوير أداء الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية لتحقيق رؤية المملكة 2030 (التجربة الكندية أنموذجاً)، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (5)، مركز بحوث الدراسات الإنسانية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص ص 245-268.

42- عيشاوي، بن أحمد (2013)، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ص ص 33-46.

43- غالب، أحمد حسان (2007)، توظيف المعايير الدولية للجودة (الأيزو)، مدخل لرفع جودة التعليم في الجامعات اليمنية، (تصور مقترح)، مجلة جامعة صنعاء للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (4) العدد (2).

44- غالب، ريمان محمد سعيد وعالم، توفيق علي (2008)، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (1)، العدد (1)، ص ص 160-188.

45- كواشي، مراد (2013)، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (14)، جامعة أم البواقي، الجزائر.

46- المدو، آلاء عبدالكريم غالب (2016)، أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي، دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، العدد (9)، كلية دجلة، الجامعة الأهلية، ص ص 368-386.

#### رابعاً: المؤتمرات:

- 47- الآغا، إحسان ؛ الديب، ماجد (2000)، دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 48- جميل، أحمد؛ وسفير، محمد (2011)، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بعنوان " نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي" المنعقد بجامعة ورقلة خلال الفترة 22- 23 نوفمبر، الطبعة الثانية، الجزائر.
- 49- الحمداني، عبد الباري (2014)، تحليل بعض مؤشرات الأداء الأساسية لكليات جامعة ذي قار، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي المنعقد خلال الفترة 1-3/4/2014، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 50- درويش، دحماني محمد وعبد القادر، ناصور (2006)، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، طرابلس، ليبيا.
- 51- رمضان، إيمان (2012)، معايير مقترحة لتقويم أداء معلم التربية الرياضية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد في التعليم، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي المنعقد خلال الفترة 4-5/4/2012، الجامعة الخليجية، البحرين.
- 52- السندس، جهاد (2011)، قياس مؤشرات تقييم الإنجاز في التعليم الجامعي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي المنعقد خلل الفترة 10-12/5/2011، الجزء الثاني، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 53- الططبائي، جلال (2004)، جائزة الخليج العربي للجودة، بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني للجودة-السعي نحو الإتقان والتميز، الواقع والطموح المنعقد خلال الفترة 26 -28 ربيع أول 1425هـ.
- 54- الفقهاء، سام عبد القادر (2012)، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعميم العالي جامعة النجاح الوطنية، حالة دراسية، ورقة علمية

- مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول بعنوان "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن.
- 55- القرني وآخرون (2013)، تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي المنعقد خلال الفترة 2013/4/4-2، الجزء الأول، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- 56- محمد، سحر محمد (2014)، تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي المنعقد خلال الفترة 1-3/4/2014، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 57- محمد، عبداللطيف مصلح (2016)، مؤشرات الأداء الرئيسية للجامعات اليمنية في ضوء المؤشرات الإقليمية والعالمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- 58- نصر، محمد (2002)، تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر - مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة.

#### خامساً: التقارير والنشرات الرسمية:

- 59- جامعة الأندلس للعلوم والتقنية (2016)، مسيرة عطاء 2003-2016، صنعاء، اليمن.
- 60- جامعة العلوم والتكنولوجيا (2015)، دليل الدارس 2014-2015، كلية التعليم المفتوح، صنعاء، اليمن.
- 61- ديوان الرقابة المالية والإدارية (2010)، تقييم التقرير الذاتي باستخدام معايير مستمدة من أنموذج التميز الأوروبي EFQM، تقرير ربع السنوي الثاني، فلسطين.
- 62- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2011)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحلها، أنواعه المختلفة (2010/2009م)، اليمن.
- 63- وزارة التربية والتعليم (2013)، جائزة الملك عبد الله الثان لتميز الأداء الحكومي والشفافية في وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
- 64- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2006)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية، اليمن.

65- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2008)، قوانين ولوائح وأنظمة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، اليمن.

66- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2015)، دليل التعليم العالي 2014 - 2015، صنعاء، اليمن.

67- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2019)، دليل التعليم العالي 2018 - 2019، صنعاء، اليمن، (تحت الطبع).

68- وزارة الشؤون القانونية (2007)، قانون الجامعات اليمنية والقرارات المنفذة له، الطبعة الثالثة، مطابع التوجيه، اليمن.

### المراجع باللغة الإنجليزية:

#### First: Books:

1. Druker, I.avenir (1999): "du management selon Druker, Editions village mondial, Paris , p73Da Hsuan Feng , Further analyses of the recent ranking by Shanghai Jiao tong University , The University of Texas at Dallas , united states ,2005 , p.2.
2. Michaela Martin and Claude Sauvageot (-) Constructing an indicator system or scorecard for higher education: A practical guide, p1-87.

#### Second: Thesis and Researches:

3. ALamri, A.(2012). "The total quality management practices in Yemeni public universities". **Master thesis**. Tun Hussein Onn university. Malaysia.
4. Saada, (2013) . Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution- UCAS As a Case Study. **Thesis Master** In Business Administration. Islamic University .Gaza.
5. Mancino, Alessandra, (1999). A system Variance Based Model of T.Q.M. in Italian Public Universities: Away of Facing External Uncertainty, Conference Proceedings from T.Q.M. for Higher Education

Institutions" **Higher Education Institutions and the Issue of Total Quality**" 30–31August,Verona.

6. Natalya, Vatolkina ,Tatiana, Salimova, Ludmila, Birukova, "Self Assessment as a tool for achieving excellence in higher education", Mordovian state university, 2008.

### **Third: Scientific Journals:**

7. Al-Dhaafri, Hassan Saleh,. Yusoff, Rushami Zien Bin & Al-Swidi, Abdullah Kaid, (2013), The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence, **A Proposed Research Framework, International Journal of Business Administration Vol. 2, No.3,pp.11–02.**
8. Dahlgaard,Su Mi, Dahlgaard, Jens J. (2007), " In Search of Excellence – past, present, and future", **Journal of management history**, vol.30 issue 4 p 073–909.
9. Dubas, Khalid M, Nijhawan, Inder (2005), "A test of the (EFQM) excellence Model of TQM", **Proceedings of the Academy of Marketing studies**, Volume (10), number (2), lasvegas.
10. EFQM (2003). EFQM Excellence Model Higher Education Version .
11. Kim, Dong-Young, Kumar, Vinod and Murphy, Steven A, (2008)," European Foundation For Quality Management (EFQM) Business Excellence Model: A Literature Review And Future Research Agenda", An integrative review and research agenda", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 27 Iss: 6, pp.684 – 701.
12. Medhurst, Derek, & Richards, Dave (2007). Self-assessing for Excellence "A Brief Introduction to Understanding your Organization with the EFQM.

13. Michaliska, Joanna, (2008), "Using the EFQM excellence model to the process assessment", **Journal of Achievement in Materials and Manufacturing engineering**, vol 27, issue 2, April.
14. Tavana, Yazdi, Shiri and Rappaport, (2011), "An EFQM–Rembrandt excellence model based on the theory of displaced ideal", **Benchmarking :AN International Journal**, vol 18, iss 5, pp 644–667.
15. Vallejo, Sunol, Kazandjian, Urena and Maur, (2006) "A proposed adaptation of the EFQM fundamental concepts of excellence to health care based on the PATH framework" **International Journal for Quality in Health Care**; Volume 18, Number 5: pp. 327–335.

#### **Fourth: Internet websites:**

16. Accessed [from:http://www.efqm.org/en](http://www.efqm.org/en) accessible on date 27/10/2018.
17. EFQM (2010). Introducing the EFQM Excellence Model 2010, Referenced in <http://www.efqm.org/en> accessible on date 27/10/2018
18. <http://www.efqm.org/en> accessible on date 2/11/2018
19. [From:www.imamu.edu.sp/aqa](http://www.imamu.edu.sp/aqa) accessible on date 2/11/2018
20. <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/constructing-indicator-system-scorecard-highereducation-2011-en.pdf>
21. [www.efqm.org](http://www.efqm.org).2013"An over view of the EFQM Excellence model.
22. [www.efqm.org](http://www.efqm.org) (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2013)
23. <http://www.hayatweb.com/article/277101> accessible on date 24/6/2019
24. [www.usr.ac/ar/about/Default.aspx](http://www.usr.ac/ar/about/Default.aspx) accessible on date 24/6/2019
25. <https://almandeb.news/?p=92695> accessible on date 24/6/2019
26. <https://m.al-ahrar.net/news15088.html> accessible on date 19/7/2019

الملاحق

**البيانات الخاصة بالمحكم للاستبيان**

الاسم الرباعي: (.....) الدرجة العلمية: (.....)  
الوظيفة الحالية: (.....)  
الجامعة: (.....)

**تحية طيبة وبعد،،،،**

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)"; وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الأندلس. وتهدف الدراسة إلى تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من خلال التعرف على واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، والتعرف على ما إذا ما كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى لمتغيرات الدراسة، وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء هذه الاستبانة التي بين أيديكم والمكونة من تسعة مجالات لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وفي كل مجال مجموعة من الفقرات؛ وأمام كل فقرة خمسة بدائل وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

درجة الموافقة				
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

ونظراً لخبرتكم الواسعة في هذا المجال يضع الباحث بين أيديكم فقرات تخص الاستبانة ويتطلع إلى الاسترشاد بآرائكم وإبداء العون والمساعدة من حيث:

- مدى وضوح الفقرات.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- انتماء الفقرات لمجالاتها.
- إجراء التعديلات المقترحة (حذف، إضافة) لما ترونه مناسباً.

وباعتباركم من ذوي الخبرة والاختصاص، وعلى الرغم من علم الباحث مسبقاً بكثرة الأعباء وضيق الوقت لديكم، إلا أنه على ثقة بأن ذلك لن يحول دون تقديم العون والمساندة له.

مع خالص الشكر والتقدير لكم،،،

الباحث / محمد شرف أحمد الشهاري

جوال 772164602

واتس 711797989

المحترمون

الأخوة / القيادات الجامعية

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)"; وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الأندلس، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء هذه الاستبانة التي بين أيديكم والتي تتضمن تسعة مجالات لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. والمرجو من سيادتكم، التفضل بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة، حتى يصل هذا العمل بفضل علمكم وإجاباتكم وتعاونكم إلى تحقيق أهدافه، كونكم الأقدر على بيان واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؛ وعلى الرغم من علم الباحث مسبقاً بكثرة الأعباء وضيق الوقت لديكم إلا أنه على ثقة بأن ذلك لن يحول دون تقديم العون والمساندة له، من خلال وضع علامة (√) أمام كل فقرة وكما ترونه مناسباً وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي الموضح في الاستبانة؛ والتي تتكون من جزأين :

الجزء الأول : يحتوي على البيانات الشخصية وبعض التعريفات لأهم المصطلحات الواردة في الاستبانة.

الجزء الثاني : يحتوي على مجالات الاستبانة وفقراتها.

علماً بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر التحية وعظيم الامتنان ،،،،

الباحث / محمد شرف أحمد الشهاري

وتس 711797989

هاتف 772164602

## الجزء الأول

### البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي	( ) ذكر ( ) أنثى
2- المؤهل العلمي	( ) أعلى من بكالوريوس ( ) بكالوريوس ( ) أقل من بكالوريوس
3- المسمى الوظيفي	( ) رؤساء الجامعات ونوابهم ( ) عمداء الكليات ونوابهم ( ) مدراء المراكز ونوابهم ( ) مدراء الإدارات ( ) أخرى يمكن توضيحها.....
4- سنوات الخبرة	( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات إلى 10 ( ) أكثر من عشر سنوات
5- الدورات التدريبية والورش	عدد الدورات التدريبية:..... عدد الورش:.....
6- نوع الجامعة	( ) حكومية ( ) أهلية

### أهم المصطلحات الواردة في الدراسة ويعرفها الباحث إجرائياً كآلاتي:

- 1- التطوير: هو التغيير المقصود في المفاهيم والأفكار والممارسات الإدارية داخل الجامعة بهدف تحسين الأداء وتطويره.
- 2- الأداء الإداري: قدرة قيادة وموظفي الجامعة على تحقيق الأهداف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز.
- 3- النموذج الأوروبي للتميز (EFQM): هي مجموعة من المعايير والمؤشرات لتقييم وتطوير الأداء بالجامعات اليمنية الحكومية والخاصة بهدف تحقيق التميز المستدام من خلال إنشاء نظام أداء مناسب للجامعات اليمنية لفهم الفجوات وتحفيزها على وضع الحلول، وهي بمثابة لغة مشتركة للإدارة الجامعية ويتضمن تسعة من المعايير والمؤشرات والمتمثلة في الممكنات؛ وهي (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، والعمليات) والنتائج وهي (رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج ومؤشرات الأداء).

الجزء الثاني : واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

م	الفقرات	الوضوح		المناسبة		الملاحظات أو التعديل المقترح
		واضحة بدرجة عالية	واضحة بدرجة متوسطة	مناسبة بدرجة عالية	مناسبة بدرجة متوسطة	
<b>المجال الأول: القيادة الإدارية:</b>						
1	تعمل على توفير مناخ تنظيمي للتميز في الأداء الإداري.					
2	تحرص أن تكون قدوة حسنة للعاملين والمستفيدين.					
3	توجد رغبة لديهم في تطوير الأداء الإداري.					
4	تحدد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.					
5	تحرص على إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي					
6	تحفز العاملين على المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف المنشودة.					
7	تعمل على نشر ثقافة التميز في الأداء لدى العاملين.					
8	تحرص على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.					
9	تلتزم بمعايير الجودة والتميز في الأداء الإداري.					
<b>المجال الثاني: الموارد البشرية:</b>						
10	يتم تعيين الكوادر وفق معايير مهنية وموضوعية.					
11	تمتلك الجامعة لوائح توضح حقوق العاملين وواجباتهم.					
12	يتم تطوير قدرات العاملين بالجامعة من خلال وضع برامج محددة لهذا الغرض.					
13	يتم تأهيل الصف الثاني من العاملين لشغل المناصب القيادية بالجامعة.					
14	يتم تطوير قدرات العاملين وفق استراتيجية الجامعة.					
15	يتم إشراك العاملين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل وإيجاد حلول لها.					
16	يتم تفعيل معيار الكفاءة في التعيين.					
<b>المجال الثالث: السياسات والاستراتيجيات:</b>						
17	توجد خطة استراتيجية لإدارة الجامعة.					
18	تمتلك رؤية ورسالة واضحة لتطوير الأداء الإداري.					
19	ترتبط خطط الجامعة التنفيذية ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية.					
20	تتوافر بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة والظروف الطارئة.					
21	يتم مراعاة جودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.					
22	تتضمن خططها أهداف استراتيجية محددة لتطوير الأداء الإداري مستقبلاً.					

م	الفقرات	الوضوح		الممارسة		الملاحظات أو التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
23	تتناسب أعداد العاملين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة.					
24	يتناسب مؤهل العامل مع طبيعة عملة.					
25	تحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء خططها المستقبلية.					
26	يوجد توصيف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين بالجامعة.					
<b>المجال الرابع: الموارد المادية والمالية:</b>						
27	يتم توفير الموارد المالية الكافية للجامعة من مصادر متنوعة.					
28	يوجد نظام مالي واضح (الرواتب، الصرف، الحوافز والمكافآت...) لإدارة الجامعة.					
29	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المختبرات العلمية والحاسوبية اللازمة للعمل.					
30	يتم استخدام وسائل تقنية على نحو فعال لإدارة الجامعة.					
31	تمتلك الجامعة موقع إلكتروني.					
32	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات محدثة.					
33	تعزز علاقاتها مع المنظمات الداعمة؛ للاستفادة مما تقدمه من مساعدات للتطوير المستمر.					
34	تحرص على ترشيد الإنفاق لأجل الوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة.					
<b>المجال الخامس: العمليات والإجراءات:</b>						
35	تلتزم الجامعة العاملين بالإجراءات والعمليات وفق النظام.					
36	تتسم عملياتها بالوضوح والشفافية للجميع.					
37	تلتزم كل العاملين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام.					
38	تنفذ برامجها وفق احتياجات وتطلعات المستفيدين.					
39	تمتلك معلومات عن إنجاز العاملين لمهامهم.					
40	تطور برامجها وأنشطتها بما يتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي.					
41	تعمل بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.					

م	الفقرات	الوضوح		المناسبة		الملاحظات أو التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
42	تقوم بتقويم أنشطتها وبرامجها بشكل دوري ومستمر لتحقيق تطوير الأداء الإداري.					
43	تحرص على إيجاد آليات لتحسين العلاقات بين العاملين للحصول على أداء إداري متميز.					
44	تعمل على ترتيب العمليات وفقاً لأولويات تطوير الأداء الإداري.					
<b>المجال السادس: رضا العاملين:</b>						
45	يتم توفير مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي.					
46	يتم توفير مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.					
47	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل وإدارة الجامعة.					
48	يتم توفير مؤشرات عن مستوى إنتاجية العاملين.					
49	تتوفر لديها طرق إبداعية للتطوير المستمر تضمن ارتياح العاملين لما يقدمونه من أداء متميز.					
50	تتبنى أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات العاملين في الجامعة وتطلعاتهم.					
51	يتم توفير خدمة التأمين الصحي الجيد لجميع العاملين وأفراد أسرهم.					
52	تشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
53	تعطي أهمية كبيرة على تدريب العاملين في ضوء معايير الجودة.					
<b>المجال السابع: رضا المستفيدين:</b>						
54	تنافس الجامعة على أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية الأكاديمية.					
55	تتعامل بإيجابية مع شكاوي المستفيدين.					
56	تتوفر لدى الجامعة مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.					
57	تحرص على التأكد من تحقق الأهداف ذات الصلة برضا المستفيدين.					
58	تشارك المستفيدين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.					
59	تتوفر لديها مؤشرات إيجابية لرصد الأخطاء وتشخيصها ومعالجة آثارها.					

الملاحظات أو التعديل المقترح	المناسبة		الوضوح		الفقرات	م
	غير مناسبة	مناسبة	واضحة غير	واضحة		
					تهتم الجامعة بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة بالجودة.	60
					توفر الجامعة بيئة جامعية صحية (مرافق عامة، مواصلات حديثة).	61
					تضع مواصفات للمخرجات تناسب احتياجات المستفيدين وتواكب العصر.	62
<b>المجال الثامن: خدمة المجتمع</b>						
					تقدم برامج متنوعة تلبي رغبات المجتمع ومتطلبات العصر.	63
					تعقد إدارة الجامعة أنشطته متنوعة للمجتمع (احتفالات – ندوات – معارض).	64
					تشارك الجامعة المجتمع المحلي في أنشطته المختلفة (احتفالات وطنية ودينية، أنشطة رياضية وثقافية وصحية).	65
					تحرص على بناء علاقات متميزة مع المجتمع.	66
					تُسهّم بشكل فعال في حل مشكلات المجتمع.	67
					تحرص الجامعة على تحقق التنمية المستدامة للمجتمع.	68
					تُسهّم بشكل فعال في توفير حلول ناجحة للمشاكل التي يواجهها المجتمع.	69
					تقدّم الدورات والندوات بهدف تثقيف المجتمع في المجالات والموضوعات التي يحتاجها.	70
<b>المجال التاسع: نتائج الأداء المؤسسي ككل</b>						
					يتوفر مؤشرات لمراقبة أداء الجامعة وضمان تحسينه.	71
					تتناسب مخرجاتها مع المتطلبات التقنية والتكنولوجية المعاصرة.	72
					تحتل الجامعة مكاناً متميزاً بين مثيلاتها من الجامعات اليمنية الخاصة والحكومية نظراً لأدائها الجامعي	73
					تعتمد الجامعة على تقارير نظام تقويم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة.	74
					تُلَبّي مخرجاتها احتياجات التنمية المحلية والإقليمية.	75
					تهتم الجامعة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بنتائج الأداء المؤسسي.	76
					تشجع الجامعة على الإبداع في إنجاز الأعمال.	77
					تشعر الجامعة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.	78
					تتوفر لديها مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد.	79
					تتوفر لديها مؤشرات لقياس جودة المخرجات.	80

## ملحق رقم (2)

### كشف بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة من الجامعات اليمنية (الحكومية والأهلية)

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة التي يعمل بها
1	د/ سعيد عبد المؤمن أنعم	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم الحديثة
2	أ.د/ سنان غالب المرهضي	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة صنعاء
3	أ.د/ شرف أحمد الشهاري	أستاذ دكتور	أصول تربية	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
4	د/ صالح حميد	أستاذ مساعد	مناهج بحث	الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا
5	د/ عبد السلام أحمد العروسي	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	المعهد العالي للتدريب والتأهيل
6	د/ عبد الكريم سعيد الدعيس	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا
7	د/ عبد الكريم صالح القفري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الجامعة اليمنية
8	أ.م.د/ عبد الله علي القرشي	أستاذ مشارك	إدارة مالية	جامعة ذمار
9	أ.د/ عبد الله سراج	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة حضرموت
10	أ.د/ عبد الله عباس مهدي	أستاذ دكتور	طرائق تدريس الرياضيات	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
11	د/ عبده نعمان الشريف	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا
12	د/ علي محمد هارب	أستاذ مساعد	محاسبة	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
13	أ.م.د/ فضل محمد المحمودي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة صنعاء
14	أ.م.د/ محمد قاسم قحوان	أستاذ مشارك	إدارة الجودة الشاملة في التعليم	جامعة عمران
15	أ.م.د/ يحيى عبد الرزاق قطران	أستاذ مشارك	تكنولوجيا التعليم	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

• الأسماء مرتبة أبجدياً.

ملحق رقم (3)  
الاستبانة بعد التحكيم

الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة أعمال

المحترمون

الأخوة / القيادات الجامعية

تحية طيبة وبعد،،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)"; وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء هذه الاستبانة التي بين أيديكم والتي تتضمن تسعة مجالات لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

والمرجو من سيادتكم، التفضل بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة، حتى يصل هذا العمل بفضل علمكم وإجاباتكم وتعاونكم إلى تحقيق أهدافه، كونكم الأقدر على بيان واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؛ وعلى الرغم من علم الباحث مسبقاً بكثرة الأعباء وضيق الوقت لديكم إلا أنه على ثقة بأن ذلك لن يحول دون تقديم العون والمساندة له، من خلال وضع علامة (√) أمام كل فقرة ترونها مناسبة لكم وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي الموضح في الاستبانة؛ والتي تتكون من جزأين :

الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية، وبعض التعريفات لأهم المصطلحات الواردة في الدراسة.

الجزء الثاني: يحتوي على مجالات الاستبانة وفقراتها.

علماً بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط،

ويمكنكم الحصول على نتائجها لاحقاً إن رغبتم في ذلك.

وتفضلوا بقبول وافر التحية وعظيم الامتنان ،،،،،

الباحث / محمد شرف أحمد الشهاري

واتس/711797989

جوال/ 772164602

## الجزء الأول

### ■ البيانات الشخصية

( ) ذكر ( ) أنثى	1- النوع (الجنس)
( ) دكتوراه ( ) ماجستير ( ) بكالوريوس ( ) أقل من بكالوريوس	2- المؤهل العلمي
( ) رؤساء الجامعات ( ) نواب رؤساء الجامعات ( ) أمناء الجامعات ( ) عمداء الكليات ( ) نواب عمداء الكليات ( ) أمناء الكليات ( ) مدراء المراكز ( ) نواب مدراء المراكز ( ) رؤساء الأقسام العلمية ( ) مدراء الإدارات ( ) رؤساء الأقسام الإدارية	3- المسمى الوظيفي
( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من عشر سنوات	4- سنوات الخبرة
عدد الدورات التدريبية في الجودة:..... عدد الورش العلمية في الجودة:.....	5- الدورات التدريبية والورش
اسم الجامعة ( ) حكومية ( ) أهلية ( )	6- الجامعة

### ■ أهم المصطلحات الواردة في الدراسة ويعرفها الباحث إجرائياً كالاتي:

- 1- التطوير: هو التغيير المقصود في المفاهيم والأفكار والممارسات الإدارية داخل الجامعة بهدف تحسين الأداء وتطويره.
- 2- الأداء الإداري: قدرة قيادة وموظفي الجامعة على تحقيق الأهداف في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز.
- 3- النموذج الأوروبي للتميز (EFQM): هي مجموعة من المعايير والمؤشرات لتقييم وتطوير الأداء بالجامعات اليمنية الحكومية والأهلية بهدف تحقيق التميز المستدام من خلال إنشاء نظام أداء مناسب للجامعات اليمنية لفهم الفجوات وتحفيزها على وضع الحلول، وهي بمثابة لغة مشتركة للإدارة الجامعية ويتضمن تسعة من المعايير والمؤشرات والمتمثلة في الممكنات؛ وهي (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، والعمليات) والنتائج وهي (رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج ومؤشرات الأداء).

الجزء الثاني : واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

م	الفقرات	درجة الممارسة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضه جداً
<b>المجال الأول: القيادات الجامعية:</b>						
1	تعمل قيادة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي للتميز في الأداء الإداري.					
2	تحرص قيادة الجامعة على أن تكون قدوة حسنة للعاملين والمستفيدين.					
3	توجد رغبة لدى قيادة الجامعة في تطوير الأداء الإداري.					
4	تحدد قيادة الجامعة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.					
5	تحرص قيادة الجامعة على إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي					
6	تحفز قيادة الجامعة العاملين على المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف المنشودة.					
7	تعمل قيادة الجامعة على نشر ثقافة التميز في الأداء لدى العاملين.					
8	تحرص قيادة الجامعة على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.					
9	تلتزم قيادة الجامعة بمعايير الجودة والتميز في الأداء الإداري.					
<b>المجال الثاني: الموارد البشرية:</b>						
10	يتم تعيين الموارد البشرية وفق معايير مهنية وموضوعية.					
11	تمتلك الجامعة لوائح توضح حقوق العاملين وواجباتهم.					
12	يتم إشراك العاملين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل وإيجاد حلول لها.					
13	يتم تطبيق معيار الكفاءة في التعيين.					
14	تتناسب أعداد العاملين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة.					
15	يتناسب مؤهل العامل مع طبيعة عمله.					
16	يوجد توصيف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين بالجامعة.					
17	يتم توفير مؤشرات عن مستوى أداء العاملين.					
18	تتبنى الجامعة أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات العاملين في الجامعة وتطلعاتهم.					
19	تُعطي إدارة الجامعة أهمية كبيرة لتدريب العاملين في ضوء معايير الجودة.					
<b>المجال الثالث: السياسات والاستراتيجيات:</b>						
20	توجد خطة استراتيجية لإدارة الجامعة.					
21	تمتلك الجامعة رؤية ورسالة واضحة لتطوير الأداء الإداري.					
22	ترتبط خطط الجامعة التنفيذية ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية.					
23	تتوافر لدى الجامعة بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة والظروف الطارئة.					

م	الفقرات	درجة الممارسة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
24	يتم مراعاة جودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.					
25	تتضمن خطط الجامعة أهدافاً استراتيجية محددة لتطوير الأداء الإداري مستقبلاً.					
26	تحرص الجامعة على الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء خططها المستقبلية.					
<b>المجال الرابع: الموارد المادية والمالية:</b>						
27	يتم توفير الموارد المالية الكافية للجامعة من مصادر متنوعة (حكومية أو خاصة أو دولية).					
28	يوجد نظام مالي واضح (الرواتب، الصرف، الحوافز والمكافآت...) في الجامعة.					
29	يتم استخدام وسائل تقنية على نحو فعال لإدارة الجامعة.					
30	تمتلك الجامعة موقع إلكتروني.					
31	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات محدثة.					
32	تعزز الجامعة علاقاتها مع المنظمات الداعمة؛ للاستفادة مما تقدمه من مساعدات للتطوير المستمر.					
33	تحرص الجامعة على ترشيد الإنفاق من أجل الوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة.					
<b>المجال الخامس: العمليات والإجراءات:</b>						
34	تُلتزم الجامعة العاملين بتطبيق الإجراءات والعمليات وفق النظام.					
35	تتسم عمليات الجامعة بالوضوح والشفافية للجميع.					
36	تنفذ الجامعة برامجها وفق احتياجات وتطلعات المستفيدين.					
37	تمتلك الجامعة معلومات عن إنجاز العاملين لمهامهم.					
38	تطور الجامعة برامجها وأنشطتها بما يتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي.					
39	تعمل الجامعة على تحديث نظام تعويضاتها بنظام المرتبات والأجور استجابة لمطالبات البيئة التنافسية.					
40	تقوم الجامعة بتقويم أنشطتها وبرامجها بشكل دوري ومستمر لتحقيق تطوير الأداء الإداري.					
41	تحرص الجامعة على إيجاد آليات لتحسين العلاقات بين العاملين للحصول على أداء إداري متميز.					
42	تعمل الجامعة على ترتيب العمليات وفقاً لأولويات تطوير الأداء الإداري.					

درجة الممارسة					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
<b>المجال السادس: رضا العاملين</b>						
					تتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي.	43
					تتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.	44
					تتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل.	45
					تتوفر لدى الجامعة طرق إبداعية للتطوير المستمر لأداء العاملين.	46
					يتم توفير خدمة التأمين الصحي الجيد لجميع العاملين في الجامعة وأفراد أسرهم.	47
					تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	48
<b>المجال السابع: رضا المستفيدين (الطلبة)</b>						
					تنافس الجامعة على أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية الأكاديمية.	49
					تتعامل الجامعة بإيجابية مع شكاوي الطلبة.	50
					تتوفر لدى الجامعة مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا الطلبة.	51
					تحرص الجامعة على التأكد من تحقق الأهداف ذات الصلة برضا الطلبة.	52
					تشارك الجامعة الطلبة في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.	53
					تتوفر لدى الجامعة مؤشرات إيجابية لرصد الأخطاء وتشخيصها ومعالجة أثارها.	54
					تضع الجامعة مواصفات للمخرجات تناسب احتياجات الطلبة وتواكب العصر.	55
					توفر الجامعة بيئة جامعية صحية للدراسة (مرافق عامة، مواصلات حديثة).	56
<b>المجال الثامن: خدمة المجتمع:</b>						
					تُقدّم الجامعة برامج متنوعة تلبي رغبات المجتمع ومتطلباته.	57
					تشارك الجامعة المجتمع المحلي في أنشطته المختلفة (احتفالات وطنية ودينية، أنشطة رياضية وثقافية وصحية).	58
					تحرص الجامعة على بناء علاقات متميزة مع المجتمع.	59
					تسهم الجامعة بشكل فعّال في حل مشكلات المجتمع.	60
					تحرص الجامعة على أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.	61

درجة الممارسة					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					تُسهّم الجامعة بشكل فعال في توفير حلول ناجحة للمشاكل التي يواجهها المجتمع.	62
					تُقدّم الجامعة الدورات والندوات بهدف تثقيف المجتمع في المجالات والموضوعات التي يحتاجها.	63
<b>المجال التاسع: نتائج الأداء المؤسسي ككل</b>						
					يتوفر لدى الجامعة مؤشرات لمراقبة أدائها وضمان تحسينه.	64
					تتناسب مخرجات الجامعة مع متطلبات سوق العمل.	65
					تحتل الجامعة مكاناً متميزاً بين مثيلاتها من الجامعات اليمنية الأهلية والحكومية نظراً لأدائها المتميز.	66
					تعتمد الجامعة على تقارير نظم تقويم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة.	67
					تُلبي مخرجات الجامعة احتياجات التنمية المحلية والإقليمية.	68
					تهتم الجامعة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بنتائج الأداء المؤسسي.	69
					تُشجّع الجامعة الإبداع في إنجاز الأعمال.	70
					تتوفر لدى الجامعة مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد.	71
					تتوفر لدى الجامعة مؤشرات لقياس جودة المخرجات	72

## ملحق رقم (4)

### إفادة المركز الوطني للمعلومات بصدد عنوان الدراسة



الرقم: 0067

المصترم

الأح: مدير المركز الوطني للمعلومات

تحية طيبة وبعد:

#### الموضوع: طلب إفادة بشأن تسجيل ومناقشة بحث

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نود إفادتكم بأن الباحث: محمد شرف أحمد الشعاري بصدد إعداد وتسجيل بحث بعنوان: تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز "EFQM"، لدى الجامعة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال وعليه يرجى تكرمكم بالإفادة إن كان هذا الموضوع قد سجل في جامعة أخرى مع أطيب التحية وفائق الاحترام...

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا  
أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران  
٥١٨  
٢٠١٨

القيمة الكاملة للتعليم

[www.andalusuniv.net](http://www.andalusuniv.net)  
[info@andalusuniv.net](mailto:info@andalusuniv.net)

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع اليمنين مع شارع تالز - تلفون: 8 / 1 675567 1 00967 - فاكس: 1 675885 967 س.ب. 37444  
Alandalus University - R.Y - Sana'a - Alandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50<sup>th</sup> St. with Talz St.

## ملحق رقم (5)

### نموذج خطاب الجامعة إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتسهيل جمع البيانات

التاريخ: / / 20  
المرفقات:  
المرجع ( )



جامعة الأندلس  
للعلوم والتكنولوجيا  
مقرها جامعة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي



الإخوة/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تحية طيبة وبعد:

**الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية**

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الأندلس للعلوم والتكنولوجيا خالص تحياتها،  
وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع  
الباحث/ محمد شرف أحمد الشهاري في جمع معلومات بحثية كمتطلبات لإعداد رسالة ماجستير في إدارة  
الأعمال بعنوان (تطوير أداء الجامعات اليمينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM)، علماً أن  
المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا  
أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران  
معه

## ملحق رقم (6)

### نموذج خطاب الجامعة إلى جامعة صنعاء لتسهيل جمع البيانات



الرقم: (0272)

المستلمون

الأخوة: جامعة صنعاء

تحية طيبة وبعد:

#### الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهنئكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع الباحث: محمد شرف أحمد الشهاري الذي يقوم بدراسة بعنوان: تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز 'EFQM': ككتاب نيل رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، علماً أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

## ملحق رقم (7)

### نموذج خطاب الجامعة إلى جامعة حضرموت لتسهيل جمع البيانات



الرقم: 0274 ،

المحترمون

الأخوة/ جامعة حضرموت

تحية طيبة وبعد:

#### الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهنيكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع الباحث: محمد شرف أحمد الشعاري الذي يقوم بدراسة بعنوان (تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز 'EFQM') كمتطلب لنيل رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، علماً أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net  
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الطمس مع شارع لقر - للقرن 8 / 875567 1 00967 - فاكس: 875885 1 967 ص.ب. 37444  
Alandalus University - R.Y - Sana'a - Alandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50'' St. with Talz St.

## ملحق رقم (8)

### نموذج خطاب الجامعة إلى جامعة العلوم والتكنولوجيا لتسهيل جمع البيانات

التاريخ: / / 20  
المرققات:  
المرجع: ( )



جامعة الأندلس  
للعلوم والتقنية  
مرفأة الجامعة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي



الإخوة/ جامعة العلوم والتكنولوجيا

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها،  
وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع  
الباحث/ محمد شرف أحمد الشهاري في جمع معلومات بحثية كمتطلبات لإعداد رسالة ماجستير في إدارة  
الأعمال بعنوان (تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM)، علما أن  
المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عمادة الدراسات العليا  
د. يحيى عبدالرزاق قطران  
جامعة الأندلس

# **Abstract**

## **Development of the Performance of Yemeni Universities based on European Foundation for Quality Management (EFQM) model**

**Researcher / Mohammed Sharaf Ahmed Al-Shehari**

**Supervisor: Dr / Jabir Abdul Qawi Al-Sanabani**

The study aimed at the assessment of the performance of Yemeni universities in the light of (EFQM) model, and the extent to which the indicators of the European model is applied to improve their performance, and to identify the statistical difference of the respondents due to the variables of the study (such as gender, degree, job title, years of experience, and number of training courses and workshops), as well as finding a proposal to improve the performance of Yemeni universities in the light of (EFQM) model.

The study followed the descriptive analytical approach in response to its questions, and to achieve its objectives and hypotheses. The study respondents consisted of all academic and administrative leadership (such as universities rectors, deputy-rectors and trustees, faculties deans, deputy-deans and trustees, centres directors and deputy directors, chiefs of scientific departments, managers of departments and chiefs of administrative sections) totalling (1066) entries. In order to collect the data and information needed for the study, a questionnaire was prepared as a tool for the study and was verified as true and proven. A stratified random sample was distributed to (365) individuals from subjected Yemeni universities (state and private), where Sana'a University and Hadramout University were selected among (state) universities, while the University of Science and Technology and Al Andalus University were selected among (private) ones. After collecting the samples, the statistical processing were carried out using Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) software.

On that basis, the study reached a set of results related to its questions and hypotheses, the most significant of which were as follows:

- 1- The performance of subjected Yemeni universities in the light of the (EFQM) model was average, where the indicator of material and financial resources was the highest, while the satisfaction of employees was the lowest.
- 2- There are statistically significant differences in the in the response of the respondents regarding the reality of the performance of Yemeni universities in light of the criteria of (EFQM) mode due to the variable of gender in favour of males, the variable of the scientific degree in favour of the

scientific qualification category "less than Bachelor", the variable of years of experience in favour of 10 years, for the university variable in favour of Science and Technology University, and for the university type variable in favour of private universities.

3- Considering (EFQM) model, There were no statistically significant differences in the in the response of the respondents regarding the extent to which the performance indicators is applied.

The study made a number of recommendations, the most important of which are:

- 1) The researcher recommends that the Yemeni universities adopt the European Model of Excellence (EFQM) through a specific plan for improving and developing its performance.
- 2) The researcher recommends working to improve all sides, especially the satisfaction of employees by improving the incentive systems, compensation and the working environment.
- 3) The researcher recommends that all employees in the universities to follow the training program and qualify them to apply the standards of the European model of excellence (EFQM) in order to develop the performance of Yemeni universities and to enable them to do their work.
- 4) The researcher recommends Yemeni universities to apply the criteria of efficiency in recruitment and to pay attention to the needs of workers and their aspiration.

Republic of Yemen  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Al Andalus University For Science And Technology  
Deanship of Postgraduate Studies and Scientific Research  
Faculty of Administrative Sciences  
Department of Business Administration



# Development of the Performance of Yemeni Universities based on European Foundation for Quality Management (EFQM) model

**Master's thesis presented to complete the requirements of obtaining a  
Master's degree in Administrative Sciences  
Specialization: Business Administration**

Researcher:

Mohammed Sharaf Ahmed Al-Shehari

Supervisor:

Dr / Jabir Abdul Qawi Al-Sanabani

**Associate Professor in Management and Marketing  
Deputy Dean for the Faculty of Administrative Sciences - Al Andalus  
University For Science And Technology**

**Sana'a**

**1441 AH - 2019 AD**