

The Degree of Application of Excellence Leadership in Palestinian Universities in Light of the European Excellence Model (EFQM) from the Point of View of Administrative Leaders and their Faculty Members

Ms. Seham radi hamad^{1*}, Prof. Mahmoud Ahmed abu samra²

¹PhD Student, Educational Leadership and Management, AL-Quds University, Palestine.

² Professor of Educational Administration, Faculty of Educational Sciences, AL-Quds University, Palestine.

Orcid No: 0009-0008-4517-3921

Orcid No: 0000-0002-0637-9766

Email: sehamhamdan@yahoo.com

Email: abusamra@staff.alquds.edu

Received:

19/01/2024

Revised:

20/01/2024

Accepted:

14/02/2024

*Corresponding Author:
sehamhamdan@yahoo.com

Citation: hamad, S. radi, & abu samra, M. A. The Degree of Application of Excellence Leadership in Palestinian Universities in Light of the European Excellence Model (EFQM) from the Point of View of Administrative Leaders and their Faculty Members . Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, 15(45).

<https://doi.org/10.33977/1182-015-045-008>

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract

Objectives: The study aims to reveal the degree of application of excellence leadership in Palestinian universities in light of (EFQM) Model from the point of view of administrative leaders and their Faculty Members, and to identify the estimates of individuals in the study sample for the level of application of excellence leadership, according to some variables.

Methods: The study followed the descriptive analytical method. The researchers developed a questionnaire consisting of (67) items in three areas: orientation, implementation, and results. It was applied to a sample chosen by a random stratified method consisting of (463) individuals, representing 9% of the study population of (5108) From administrative leaders and faculty members.

Results: The study found that the degree of applying leadership excellence was high, and that there were statistically significant differences at the level ($\alpha=0.05$) in the degree of implementing leadership excellence. attributed to gender in favor of males, and there are no statistically significant differences attributed to job title, academic qualification. The results showed that there are statistically significant differences attributed to the type of university, where the differences were in favor of private universities compared to public universities. Government and public, and there are no differences between public and public universities.

Conclusion: The study recommends applying the EFQM model, in self-evaluation of educational institutions, and taking the evaluation results into development and building future plans.

Keywords: excellence, Excellence leadership, EFQM, Palestinian universities, administrative leaders, faculty members.

درجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتّميّز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء الهيئات التدريسية فيها

أ. سهام راضي حماد^{1*}، أ. د. محمود أحمد أبو سمرة²

¹طالبة دكتوراه، قيادة وإدارة تربوية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

²أستاذ دكتور في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الملخص

الأهداف: تهدف الدراسة الكشف عن درجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتّميّز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية، وأعضاء الهيئات التدريسية فيها، والتعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء بعض المتغيرات.

المنهجية: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد طور الباحثان استبانة مكونة من (67) فقرة في ثلاثة مجالات، هي: التوجه، والتنفيذ، والنتائج، طبقت على عينة اختيرت بالطريقة العشوائية قوامها (463) فرداً، بنسبة 9% من مجتمع الدراسة البالغ (5108) من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتّميّز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات الخاصة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

الخلاصة: توصي الدراسة بضرورة تعزيز إجراءات تطبيق نموذج EFQM في التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية، وأخذ نتائج التقييم في التطوير وبناء الخطط المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التّميّز، قيادة التّميّز، النموذج الأوروبي، الجامعات الفلسطينية، القيادات الإدارية، أعضاء الهيئات التدريسية.

المقدمة

أيقنت الشعوب كافة أهمية العلم، ودوره في رفعتها، فأنشأت المدارس، بأشكالها ومراحلها المختلفة، حيث تمنح الدول رعاية التعليم وجودته أهمية لا تقل عن أهمية إنشاء المدارس، فطفت توهل المعلمين، وتعذل المناهج، وتتابع الأنظمة التعليمية العالمية. هذا الاهتمام بالتعليم لم يكن حكرا على التعليم المدرسي، وما قبله، بل تعداه للاهتمام بالتعليم العالي؛ لأهمية مخرجاته في نهضة المجتمعات، وإرساء قواعدها، وإعلاء شأنها، فأصبح التعليم الجامعي المتقدم ميزة مبتغاة، من خلال رصد الميزات، وتنويع التخصصات، واستحداثها. وقد أكد السعود (2021) أن الاستثمار في رأس المال البشري هو من أهم إنجازات الجامعات، فالجامعة ليست مكانا لتلقي العلم فحسب، بل لها الدور الفذ في تكوين شخصية المتعلم وبناء ثقته بنفسه، وتوسيع مداركه؛ لإعداده ليكون عنصرا إيجابيا فاعلا في مجتمعه. وحتى تقوم الجامعات بدورها المجتمعي، لا بد لها من قيادة ترعى مجموعة من العمليات المتكاملة القائمة على التحفيز، والإبداع، والتميز، وتعني تماما مفهوم قيادة التغيير، والتميز.

عرف ألدز (Alders, 2023) التميز بأنه قدرة تنظيمية لها أبعاد أكثر بكثير من الوقوف على جودة المنتج، أو الخدمات المقدمة فقط، بل يتجاوزها إلى تدريب الموظفين، وتوجيه سلوكهم، وخاصة الالتزام، وصولا إلى إحداث تأثير يميز المنظمة عن غيرها بطرق كثيرة كطريقة تقديم الخدمة، أو سرعتها، أو التقنيات المستخدمة، أو الامتيازات المالية، وغيرها الكثير. حيث إن التميز أوسع بكثير من جودة المنتج، وبالتالي يتطلب عمليات إضافية عما هو في نظام إدارة الجودة.

والتميز المؤسسي كما تراه المنظمة الأوروبية للجودة يعني طريقة العمل التي تمكن المنظمة من تحقيق رضا متوازن لأصحاب المصلحة من عملاء وموظفين ومجتمع ومساهمين، وهذه الطريقة التي تزيد احتمالية النجاح على المدى البعيد (EFQM, 2020). وتعرف القرزعي (2018: 25) التميز بأنه " العلو والتفرد، والتفوق في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات، عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها، وعملياتها؛ لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين، وكل أصحاب المصلحة، والمجتمع بأسره بشكل متوازن".

في حين أكد أوكلاند أن تحقيق التميز في المنظمة يلزمه نوع من التغيير، يبدأ من رأس الهرم المتمثل بالقيادة؛ فالقائد عليه أن يظهر التزامه بتلبية حاجات المرؤوسين، ومتلقي الخدمة، دون إهمال دور القيادة الوسطى في إحداث التغيير المطلوب، والقيادة الفاعلة مفتاح التميز التنظيمي، حيث تبدأ برؤية القائد وتتطور إلى إستراتيجيات تنفيذ تمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبالتالي تؤدي إلى نجاح الخدمات (Okland, 1999).

وتعد القيادة من أهم معايير قياس التميز، فمن خلالها تتضح الأنشطة اللازمة لضمان أن الإدارة العليا تقوم بأدوارها القيادية بنجاح، وتقوم بالتوجيه والإرشاد لأعضاء المنظمة. ويُعد تطوير الرؤية، والقيم الأخلاقية المهمة الأولى والأكثر أهمية للقيادة، والفريق الإداري، الأمر الذي يخلق هدفا، ومرجعية للتطوير التنظيمي، وهنا تبرز أهمية أن يكون القادة أُنموذجا يُحتذى به في الأخلاق والقيم (EFQM, 2020).

كما أن تحقيق التميز يلزمه تخطيط استراتيجي، إذ يلعب دورا مهما في قيادة التميز، فكل شيء يبدأ بالرؤية والأهداف، والاستراتيجيات التي لا بد من الاتفاق عليها وإعلانها في المنظمة. وعلى المنظمة أن تحدد عوامل النجاح الهامة ومؤشرات الأداء، ثم عليها بعد ذلك أن تحدد عملياتها الأساسية، فبدون فهم عملياتها الأساسية لن تتمكن من تنفيذ بقية العناصر (Okland, 1999).

ويرتبط التميز في المؤسسات (التميز التنظيمي) أيضا بثقافة المنظمة، فقد عرفها شين (Schein, 2010) بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة، التي تعلمتها مجموعة ما أثناء حل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك، والتفكير والشعور بما يتعلق بتلك المشكلات. وتشكل هذه الثقافة من خلال أنشطة القيادة والخبرات المشتركة لأعضاء المجموعة، إذ يتوجب على القادة بناء نظام متسق مع القواعد والأدوات التي توضح كيفية تجاوز المشكلات وحلها، من خلال فهم الثقافة وإعمالها.

وقيادة التميز (Excellence Leadership) ليست إحدى الخيارات المطروحة أمام مؤسسات التعليم العالي فقط؛ بل هي حاجة حتمية ملحة تفرضها نداعيات العصر، لا سيما في فلسطين. فالتعليم العالي من أهم ركائز البناء الوطني للمجتمع الفلسطيني، ودعائه، إلا أن قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تواجه مجموعة من التحديات وعلى رأسها نقص التمويل الذي يحد من توفير موارد الجامعات أو تطويرها.

وقد تعددت نماذج التَّميِّز (Excellence Models) التي تلجأ إليها الدول، ومنها: الأنموذج الياباني للتَّميِّز ديمينج (DEMING) نسبة إلى مبتكر هذا الأنموذج الأمريكي إدوارد ديمينج (Edward Deaming)، وهو من أبرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة، وتسمى أيضا دائرة ديمينج للجودة المكوَّنة من أربع خطوات، هي: خطُّط، نفذ، افحص، تصرف. وركز ديمينج فيها على فلسفة الإدارة، بحيث تبدأ إدارة الجودة من جذور الفكر لدى المؤسسات، وابتكر نظريته للجودة الشاملة المكوَّنة من أربع عشرة نقطة، وهي (Walton,1985):

- وضع هدف دائم للمؤسسة يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.
- تبني فلسفة جديدة نحو الجودة بشكل شامل لكل أفراد المؤسسة.
- استمرارية التطوير لنظام الإنتاج والخدمات، بالارتكاز على تفعيل دور فريق العمل، وتوجيهات الإدارة.
- الاهتمام بالتدريب، بشكل مستمر، وبالاعتماد على كفاءات تدريبيَّة.
- تفعيل دور القيادة، والإطلاع على الممارسات الحديثة.
- وضع برنامج نشط للتدريب والتعليم، كأساس لاستمرارية المؤسسة ضمن معايير الجودة، والتخطيط طويل الأمد.
- اتخاذ قرار التحول نحو إدارة الجودة، بمشاركة الجميع، واتباع الخطوات الأربعة: التخطيط- العمل- المراجعة- التنفيذ.
- وقف الاعتماد على التفويض الجماعي.
- التركيز على الجودة أولاً، وليس على السعر.
- الابتعاد عن التخوف من التعبير عن الأفكار، واتباع خطط التطوير والتغيير.
- العمل ضمن فريق، وتكامل الأدوار بين الأقسام.
- تجنب التحذيرات المحبطة.
- استبعاد أسلوب الحصص العددية.
- تعزيز قنوات الاتصال بين العاملين.

وقد تأسس أنموذج مالكولم بالدريج للتَّميِّز (Malcolm Baldrige) عام (1987م) في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يسهم في تعزيز القدرة التنافسية من خلال تحسين الممارسات التنظيمية، وتسهيل التواصل، وتبادل الخبرات، ويستند الأنموذج إلى سبعة معايير رئيسية، هي: القيادة، والتخطيط الإستراتيجي للجودة، والتركيز على المستفيدين، والقياس والتحليل وإدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، ونتائج الأداء، يتفرَّع عنها ثمانية عشر معياراً فرعياً (NIST, 2019). وعربياً فقد أنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني لتَّميِّز الأداء الحكومي والشفافية عام (2002)؛ بهدف تحسين أداء الوزارات، والمؤسسات الحكومية، وتطويرها، والخدمات المقدمة للمواطنين الأردنيين، والمقيمين، والمستثمرين، والسياح. ويشمل أنموذج التَّميِّز الحكومي الأردني ثلاثة محاور، هي: التخطيط والتنفيذ والتحول، تضم سبعة معايير رئيسية، هي: التوجهات الوطنية والقطاعية، الدور القيادي، الإستراتيجية المؤسسية، إدارة الموارد الحكومية، المهام الحكومية، التحول الرقمي، التحسين والتطوير (Kace,2023).

وأشأ الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، جائزة دبي للتَّميِّز الحكومي؛ بهدف تطوير القطاع الحكومي في دبي. ويضم أنموذج الجائزة ثلاثة محاور، هي: محور الرؤية، ومحور القيمة المميزة، ومحور إمكانات التطوير. تنطوي على تسعة معايير، هي: إدارة التطور، التوجه الريادي، المهام الحكومية الرئيسية، القيمة المجتمعية، رأس المال البشري والتوطين، إدارة الموارد، الابتكار، إدارة البيانات والتعليم المؤسسي، والتمكين الرقمي (المجلس التنفيذي، 2024).

أما الأنموذج الأوروبي للجودة وإدارة التَّميِّز (EFQM)، فيعرقه ستيد بأنه "نموذج عملي تم تطويره من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) لمساعدة المنظمات على قياس تطوير أدائها في طريقها نحو التَّميِّز، وتحديد الفجوات، وتحفيز الحلول" (Steed,2002: 75). وبذلك يعد من أبرز نماذج التَّميِّز استخداماً في الوقت الحاضر، وقد استخدم أول مرة لتقييم المنظمات في جائزة الجودة الأوروبية عام (1992)، ثم تطوَّر الأنموذج وخضع لتقييمات عديدة، وآخرها تعديل عام (2019). ويتكون الأنموذج الأوروبي للتَّميِّز (EFQM) من ثلاثة عناصر تستند إلى سبعة معايير. حيث جاء التوجه في باكورة العناصر، وله معياران، هما: معيار الغاية والرؤية والإستراتيجية، ومعيار الثقافة المؤسسية والقيادة، أما العنصر الثاني فهو التنفيذ، ويتضمن ثلاثة معايير، هي: إشراك المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول، في حين جاء عنصر النتائج ثالثاً، متضمناً معياراً انطباق المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي (EFQM,2020)

ونظرا لأهمية قيادة التّميّز ونماذجها، ودورها في تحسين المخرج التّعليمي؛ دأب الباحثون على دراستها، ودراسة ارتباطاتها بمتغيّرات مختلفة في العمليّة التّعليميّة، حيث أجرت فرج (Faraj, 2018) دراسة هدفت لتقييم واقع قيادة التّميّز في جامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوروبيّ (EFQM)، استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، من خلال تطبيق معايير أنموذج EFQM إصدار 2013 بمعايير التسعة، وقد تناولت الدراسة عيّنة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف في السّعوديّة، مكونة من (284) عضوا من أصل مجتمع الدراسة البالغ (1129) عضو هيئة تدريس في جامعة الطائف. وقد أشارت النتائج إلى توافر معايير قيادة التّميّز في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة متوسطة، وإلى وجود فروق دالة إحصائيًا في درجة قيادة التّميّز للجامعة من وجهة نظر أفراد العيّنة في متغيّرات: الجنس والرتبة الأكاديميّة، وسنوات الخبرة، لصالح الإناث، ورتبة أستاذ مشارك، ولصالح الخبرة القصيرة أقل من عشر سنوات، في حين لم يتم رصد فروق دالة في درجة الممارسة الكليّة تبعاً لمتغيّري نوع الكليّة، وعدد البرامج التدريبيّة.

وهدفت دراسة (Nabi et al., 2018) إلى قياس فعاليّة التّصميم التكنولوجي في جودة التّعليم العالي اعتماداً على أنموذج التّميّز الأوروبيّ (EFQM)، بالإضافة إلى بناء تصميم لنظام ضمان الجودة في التّعليم العالي على أساس أنموذج (EFQM). وقد تم تنفيذ الدراسة على عيّنة من الجامعات الكازاخستانيّة. وأظهرت نتائج التّقييم لمعايير الصّلاحية التكنولوجيّة أنها مستوفية لمعايير الفاعليّة. مع انخفاض مؤشر التوجه نحو العملاء، والموظفين، والنتائج المتعلقة بالأعمال.

فيما قام سانتوس وأبرو (Santos & Abreu, 2019) بدراسة حالة لإحدى كليّات الهندسة في البرتغال هدفت إلى دراسة إمكانية تطبيق أنموذج المؤسسة الأوروبيّة (EFQM) في مؤسسات التّعليم العالي البرتغالية، وتحديد الصّعوبات المحتملة وكيفية التّغلب عليها، وقد شملت الدراسة مجتمع الدراسة جميعه البالغ (4599) من الطّلبة وأعضاء الهيئات التدريسيّة وغير التدريسيّة، وقد أظهرت نتائج الدّراسة أن الكليّة المدروسة لم تمتلك الأدلة الكافية لتلبية معايير تطبيق الأنموذج الأوروبيّ.

وسعت دراسة نصّار والرّملاوي (2020) إلى التّعرّف إلى درجة توافر أبعاد أنموذج التّميّز الأوروبيّ لدى الجامعات الفلسطينيّة، وعلاقته بالأداء المؤسسيّ، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (252) من الموظّفين الإداريين والأكاديميين في الجامعة الإسلاميّة في غزة من مجتمع الدراسة المتمثل بالموظّفين الإداريين والأكاديميين كافة في الجامعة الإسلاميّة وعددهم (739) موظّفاً. وتوصّلت الدّراسة بعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) إلى نتائج، أهمها: توافر أبعاد أنموذج التّميّز الأوروبيّ بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العيّنة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين توافر أبعاد أنموذج (EFQM) لدى الجامعة الإسلاميّة والأداء المؤسسيّ، مع عدم وجود فروق دالة تعزى إلى العوامل الديموغرافيّة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

فيما أجرى الحمّار وإبراهيم (2020) دراسة للكشف عن مدى توافر متطلبات معايير إدارة التّميّز وفق الأنموذج الأوروبيّ (EFQM) في جامعة نجران السّعوديّة، في ضوء بعض الخبرات العالميّة من وجهة نظر القيادات الجامعيّة، وأعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحي، وقد طبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عيّنة قوامها (136) من القيادات الجامعيّة، وأعضاء هيئة التدريس، من أصل مجتمع الدراسة الذي تكون من (675) من القيادات الإداريّة وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة نجران. وتوصّلت الدّراسة إلى ع نتائج عدة، أهمها: توافر متطلبات تطبيق معايير التّميّز في جامعة نجران من وجهة نظر العيّنة بدرجة مرتفعة، مع عدم وجود فروق إحصائيّة تعزى لمتغيّرات الدراسة (الجنس، التّخصص، القيادة، الجنسيّة، الوظيفة، الخبرة)؛ باستثناء سنوات الخبرة للأقل من خمس سنوات.

تهدف دراسة العنزّيّ ومشعل (2020) التّعرّف إلى دور القيادات الإداريّة بجامعة حائل في تحقيق التّميّز الإداريّ في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وعددهم (2079) عضواً، وقد طبقت استبانة على عيّنة من (328) عضو هيئة تدريس من العاملين في جامعة حائل. وقد كشفت نتائج الدّراسة عن موافقة العاملين بدرجة متوسطة حول أداء القيادات الإداريّة في ضوء الأنموذج الأوروبيّ للتّميّز (EFQM)، في حين كانت الموافقة بدرجة كبيرة في بعد المعوقات التي تحد من دور القيادات الإداريّة في الأبعاد جميعها.

ومن الدّراسات التي بحثت التّميّز في التّعليم الأزهرّيّ دراسة داود وآخرون (2020)، التي هدفت إلى التعريف بالتّميّز في التّعليم الجامعيّ الأزهرّيّ على ضوء التّوجهات المعاصرة المرتبطة به، والتّعرف إلى درجة توافر مؤشرات التّميّز في التّعليم الجامعيّ الأزهرّيّ، تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عيّنة من أعضاء هيئة التدريس عددهم (87) عضواً، تم استخدام المتغيّرات الديموغرافيّة (النوع، الكليّة، الدرجة العلميّة، سنوات الخبرة)، وأظهرت النتائج توافر مؤشرات التّميّز في التّعليم الجامعيّ

الثلاثة العامة والحكومية والخاصة، مما يعطي تصورا لواقع الجامعات، والمقارنة فيما بينها، كما تتميز الدراسة باعتمادها على آخر إصدار للنموذج الأوروبي للتميز 2020، وبأنها تميزت عن الدراسات السابقة باختيار متغير نوع الجامعة.

مشكلة الدراسة:

لا يخفى على أحد الدور الريادي الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في تطوير المجتمع ورفعته، وبخاصة إذا امتازت هذه المؤسسات بقيادتها وجودة مدخلاتها ومخرجاتها. وقد أكدت الدراسات على وجود فجوة حقيقية في سياسات الجامعات في تطبيق قيادة التميز، فقد أفادت دراسة (أبو نصار، 2020) التي أجريت على أربع جامعات فلسطينية أن النتائج لم تصل إلى المستوى المأمول، وذلك لعدم إبقاء القيادة الأكاديمية في وضع خطة استراتيجية متكاملة تناسب مع المتغيرات والتطورات في الجامعات المتقدمة المتميزة، وأكدت الدراسة ضرورة تسابق القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في إعطاء الأولوية لتحقيق متطلبات التميز التنظيمي، إذا ما أرادت لنفسها البقاء، واللاحق بركب الجامعات المتقدمة.

ونظرا لما يتميز به النموذج الأوروبي من ميزات عالمية، أهله لأن يكون في مصاف نماذج التميز المستخدمة وأكثرها استخداما، ولما علمته للمنظمات التعليمية بشكل خاص، فقد ارتأى الباحثان الكشف عن درجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وبصورة أكثر تحديدا جاءت الدراسة للإجابة عن السؤالين الآتيين:

- السؤال الأول: ما درجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء الهيئات التدريسية فيها؟
- السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) باختلاف متغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ونوع الجامعة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

- الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) تعزى لمتغير نوع الجامعة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. الكشف عن درجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء الهيئات التدريسية.
2. التعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية، باختلاف متغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ونوع الجامعة.

أهمية الدراسة:

يؤمل أن تفيد الدراسة الجهات المعنية وذوي الاختصاص على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

- تكمن الأهمية النظرية للدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما هو قيادة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وكيفية تطويرها في الجامعات الفلسطينية.

- تعد الدراسة هي الأولى من نوعها - في حدود علم الباحثين - التي تدرس واقع قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية.
- يؤمل أن تثري الدراسة المكتبة التربوية من خلال تناولها لموضوع حديث، وبخاصة في التعليم العالي.

الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة قيادات الجامعات الفلسطينية من خلال الكشف عن واقع قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية، ولفت نظرهم لتبني فلسفة قيادة التميز، فضلا عن أن الدراسة قد تفيد أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات في تطوير أدائهم، وفق معايير قيادة التميز وبخاصة النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). كذلك من المؤمل أن ترشد الدراسة صنّاع القرار ورسمي السياسات في وزارة التربية والتعليم العالي لضرورة تضمين خطط الوزارة لمجالات التميز الجامعي. وأن تقدم أفكارا بحثية للباحثين من خلال المقترحات والتوصيات التي تطرحها.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة المصطلحات الأساسية الآتية:

القيادة Leadership: تُعرف القيادة بأنها "قدرة الرئيس على التأثير في مرؤوسيه، وإقناعهم باتباع مسار معين للعمل" (Barnard,1938,p11).

قيادة التميز (Excellence Leadership): وتُعرف بأنها "تكمّل مجموعة من القرارات والممارسات والموارد الممتازة، من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء التي تؤدي إلى تحقيق إرضاء ذوي العلاقة" (Djamel Eddine & Belguidoum,2023,p25) وتعرفها الدراسة إجرائيا: هي مجموعة الإجراءات والجهود التي تتبعها الجامعات الفلسطينية؛ بهدف التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية محليا وعالميا، من خلال اتباع النموذج الأوروبي للتميز الذي يشمل المجالات (التوجه، والتنفيذ، والنتائج) وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها.

النموذج الأوروبي للتميز (EFQM): يعرف بأنه "نموذج حديث صدر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation For Quality Management، تم تصميمه من أجل أن يكون أداة إدارة فاعلة تساعد المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق أهدافها بطريقة مستدامة وأخلاقية" (EFQM,2022,p2).

الجامعات الفلسطينية: وقد قدمت دولة فلسطين في جريدة الوقائع الرسمية بتاريخ 22-4-2018م تعريفا لأنواع الجامعات، حيث اعتبرت أن الجامعات الحكومية تنشأ بموجب قرار من مجلس الوزراء، وتنظم شؤونها بموجب أحكام التشريع الخاص بها، أما الجامعات العامة فهي مؤسسات غير هادفة لتحقيق الربح، بينما الجامعات الخاصة فهي الجامعات الربحية، وغير الربحية، المسجلة وفقا لقانون الشركات (محمود عباس، 2018).

القيادات الإدارية: تعرف على أنها "الفئة الإدارية العليا المتمثلة في رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم، والذين يملكون الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير مؤسسات التعليم العالي والمحافظة عليها" (الزيديين، 2013: 31).

وتعرفها الدراسة إجرائيا بأنها: فئة الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية المتمثلة برؤساء الجامعات، ونوابهم، ومستشاريهم، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام والدوائر الذين يقومون بالتأثير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعات الفلسطينية، والقادرين على التأثير بمرؤوسيه من عاملين وطلبة.

أعضاء الهيئات التدريسية: يعرف عضو هيئة التدريس بأنه "كل من يباشر التدريس والبحث العلمي بالجامعات بدءا من درجة مدرس حتى أستاذ" (زيدان، 2012: 4)

وتعرفه الدراسة إجرائيا: بأنه كل من يحمل على شهادات دراسية جامعية ويعمل في الجامعات الفلسطينية في تدريس الطلبة، وتزويدهم بالمهارات المعرفية والبحثية والتربوية.

حدود الدراسة:

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

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

لما كان الغرض الرئيس من الدراسة هو الكشف عن درجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء الهيئات التدريسية، فإن الدراسة اتبعت الأسلوب الوصفي التحليلي، كطريقة للتعرف إلى هذا الواقع وتحليل بياناته، والخروج بتفسيرات لها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (رؤساء الجامعات، نواب الرؤساء، المستشارين عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (5108)، حيث بلغ عدد القيادات الإدارية (740). أما أعضاء الهيئات التدريسية فقد بلغ عددهم (4368) فرداً. في جامعات الضفة الغربية بأنواعها: العامة والحكومية والخاصة، وعددها (13) جامعة.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من (463) من القيادات الإدارية وأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية. اختير أفراد عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بحيث كانت ممثلة لمجتمع الدراسة. حيث وزعت أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد مجتمع الدراسة جميعهم إلكترونياً، واعتمدت الاستبانة المستردة من مجموع الجامعات هي عينة الدراسة، بحيث قام الباحثان بالتواصل مع الجهات ذات العلاقة في الجامعات بهدف الحصول على العينة المطلوبة من الجامعات. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

الجدول (1) توزيع أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	312	67.4
	أنثى	151	32.6
المسمى الوظيفي	قيادات إدارية	176	38.0
	هيئة تدريسية	287	62.0
المؤهل العلمي	دكتورة	292	63.1
	ماجستير فأقل	171	36.9
نوع الجامعة	حكومية	58	12.5
	عامة	319	68.9
	خاصة	86	18.6
	المجموع	463	100

أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) للكشف عن واقع قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وذلك بالاستعانة بمعايير ومحاوّر أنموذج التميز الأوروبي (EFQM, 2020)، والأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة سوميرفيل (Sommerville, 2007)، وشحاتة (2021)، وقام الباحثان بصياغة فقرات الأداة، وإعدادها في صورتها الأولية، والتي تتكوّن من جزأين:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الديموغرافية للمستجيب، وهي: الجنس (ذكر، أنثى)، المسمى الوظيفي (قيادات إدارية، عضو هيئة تدريس)، المؤهل العلمي (دكتورة، ماجستير فأقل)، نوع الجامعة (عامة، خاصة، حكومية).

الجزء الثاني: قياس واقع قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). وتكونت أداة الدراسة من (67) فقرة، تتوزع على ثلاثة مجالات، تحاكي معايير الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM). وهي:

مجالات التوجه ويضم (معايير الغاية والرؤية والإستراتيجية، ومعايير الثقافة المؤسسية والقيادة)، مجال التنفيذ ويضم ثلاثة معايير (إشراك المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول) مجال النتائج ثالثاً، متضمناً معيارياً (انطباق المعنيين، والأداء

الإستراتيجي والتشغيلي). وللإجابة عن فقرات الاستبانة، اعتمد مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة درجة واحدة من درجاته الخمس، وهي: درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

صدق أداة الدراسة:

جرى التحقق من صدق الأداة باستخدام طريقة صدق المحكمين، إذ عُرِضت الأداة بصورتها الأولى على (16) من المحكمين، المختصين والأكاديميين في مجالات القيادة والإدارة التربوية، والسياسات التعليمية في الجامعات الفلسطينية والأردنية والعراقية، وذلك لإبداء الرأي حول مجالات الأداة، وفقراتها، من حيث مناسبة الفقرات، ووضوح الصياغة، وانتماء الفقرات للمجال. وقد أخذ بأراء المحكمين من حيث التعديل أو الحذف، أو الإبقاء، عند درجة اتفاق 80%. وفي ضوء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم، صيغت أداة الدراسة بصورتها النهائية الجاهزة للتطبيق.

كما جرى التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي، فقد استخرج معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط الفقرة مع مجالها ومعيارها، والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (2) يبين معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات والدرجة الكلية.

الجدول (2) معاملات ارتباط الفقرات (بيرسون) ومجالاتها والدرجة الكلية

الارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الارتباط الفقرة بالمجال	الارتباط الفقرة بالمعيار	الفقرة	الارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الارتباط الفقرة بالمجال	الارتباط الفقرة بالمعيار	الفقرة
.984**		مجال التنفيذ		.959**		مجال التوجه	
.899**	.927**	معياري إشراري المعنيين		.907**	.964**	معياري الغاية والرؤية والإستراتيجية	
.701**	.703**	.742**	22	.714**	.776**	.812**	1
.585**	.599**	.630**	23	.760**	.814**	.846**	2
.736**	.765**	.815**	24	.726**	.780**	.804**	3
.782**	.803**	.855**	25	.805**	.836**	.841**	4
.755**	.781**	.852**	26	.749**	.803**	.832**	5
.693**	.729**	.820**	27	.755**	.798**	.831**	6
.735**	.758**	.836**	28	.738**	.779**	.816**	7
.807**	.828**	.872**	29	.771**	.819**	.858**	8
.626**	.647**	.705**	30	.723**	.765**	.789**	9
.948**	.954**	معياري بناء قيمة مستدامة		.707**	.745**	.784**	10
.824**	.828**	.837**	31	.949**	.974**	معياري الثقافة المؤسسية والقيادة	
.810**	.820**	.837**	32	.803**	.820**	.834**	11
.739**	.740**	.792**	33	.790**	.813**	.823**	12
.809**	.818**	.858**	34	.806**	.829**	.841**	13
.738**	.736**	.804**	35	.833**	.856**	.871**	14
.810**	.815**	.878**	36	.815**	.821**	.855**	15
.829**	.833**	.859**	37	.822**	.839**	.878**	16
.816**	.829**	.863**	38	.777**	.811**	.832**	17
.951**	.964**	معياري قيادة الأداء		.775**	.790**	.806**	18

الفقرة	ارتباط الفقرة بالمعيار	ارتباط الفقرة بالمجال	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمعيار	ارتباط الفقرة بالمجال	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية
				والتحول			
19	.880**	.856**	.828**	39	.689**	.648**	.632**
20	.867**	.839**	.824**	40	.813**	.772**	.752**
21	.837**	.815**	.780**	41	.809**	.769**	.740**
	المجال الثالث: النتائج			42	.850**	.812**	.800**
	معيار انطباعات المعنيين			43	.865**	.840**	.841**
53	.836**	.794**	.772**	44	.832**	.797**	.786**
54	.889**	.837**	.819**	45	.846**	.823**	.812**
55	.901**	.846**	.837**	46	.845**	.816**	.799**
56	.816**	.738**	.722**	47	.763**	.731**	.714**
57	.792**	.760**	.726**	48	.832**	.808**	.799**
58	.834**	.816**	.805**	49	.733**	.691**	.681**
59	.854**	.780**	.772**	50	.807**	.802**	.800**
	معيار الأداء الإستراتيجي والتشغيلي			51	.813**	.796**	.800**
60	.772**	.784**	.741**	52	.851**	.829**	.831**
61	.812**	.774**	.730**				
62	.844**	.848**	.815**				
63	.783**	.697**	.619**				
64	.799**	.730**	.680**				
65	.808**	.737**	.685**				
66	.755**	.691**	.649**				
67	.826**	.761**	.695**				

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

يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط الفقرات بالمعيار الذي تنتمي له تراوحت بين (0.630 - 0.901)، ومعاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي له تراوحت بين (0.599 - 0.856)، أما معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.585 - 0.841) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). كما يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط المعايير بالمجالات تراوحت بين (0.927 - 0.974)، بينما كانت معاملات ارتباط المعايير بالدرجة الكلية للاستبانة تتراوح بين (0.877 - 0.951)، أما معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.955 - 0.984)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، كما احتسبت معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وكل من المجال الذي تنتمي له والاستبانة ككل. مما يدل على صدق أداة الدراسة احصائياً.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات استبانة درجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، احتسبت معاملات الثبات لمجالات ومعايير الاستبانة من خلال معادلة كرونباخ ألفا (Cronbakh-Alpha)، والجدول (3) يبين معاملات ثبات مجالات ومعايير الاستبانة والدرجة الكلية:

الجدول (3) معاملات ثبات مجالات الاستبانة ودرجتها الكلية

المجالات	المعيار	ثبات الاتساق الداخلي
التّوجه	الغاية والرؤية والاستراتيجية	.946
	الثقافة المؤسسية والقيادة	.961
	المجال	.974
	إشراك المعنيين	.926
التنفيذ	بناء قيمة مستدامة	.940
	قيادة الأداء والتحول	.960
	المجال	.977
	انطباعات المعنيين	.933
النتائج	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	.919
	المجال	.951
الدرجة الكلية		.989

يبين الجدول (3) أن معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لاستبانة درجة تطبيق قيادة التّميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بلغت (0.989)، وتراوحت معاملات ثبات كرونباخ ألفا للمجالات والمعايير بين (0.919 - 0.977)، وبالتالي فإن الاستبانة ذات ثبات مناسب، حيث تكونت الصورة النهائية للاستبانة من (67) فقرة.

تصحيح الاستبانة

يهدف تصحيح الاستبانة اعتمد تدرج لكرت الخماسي لقياس درجة تطبيق قيادة التّميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، حيث أعطيت الإجابة مرتفعة جداً (5 درجات)، ومرتفعة (4 درجات) ومتوسطة (3 درجات)، ومنخفضة (درجتين)، ومنخفضة جداً (درجة واحدة)، كما جرى الحكم على المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

- من (1.00 - 2.33) مستوى منخفض.
- من (2.34 - 3.66) مستوى متوسط.
- من (3.67 - 5.00) مستوى مرتفع.

متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة: اشتملت هذه الدراسة على أربعة متغيرات، وهي:
 - الجنس: وله فئتان، هما: ذكر، أنثى.
 - المسمى الوظيفي: وله فئتان، هي: قيادات إدارية، وعضو هيئة تدريس
 - المؤهل العلمي: وله فئتان، هي: دكتورة، ماجستير فأقل.
 - نوع الجامعة: وله ثلاث فئات، هي: عامة، خاصة، حكومية.
2. المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة الدراسة من قيادات الجامعات الإدارية الفلسطينية وأعضاء الهيئات التدريسية لدرجة تطبيق قيادة التّميز وفق الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق قيادة التّميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء الهيئات التدريسية فيها؟ احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، والجدول (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه التقديرات وفق مجالات ومعايير أداة الدراسة:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

المجالات	المعيار	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
التوجه	الغاية والرؤية والاستراتيجية	1	3.79	.715	مرتفع
	الثقافة المؤسسية والقيادة	5	3.71	.769	مرتفع
	المجال		3.74	.721	مرتفع
التنفيذ	إشراك المعنيين	6	3.65	.751	متوسط
	بناء قيمة مستدامة	4	3.75	.753	مرتفع
	قيادة الأداء والتحول	2	3.78	.714	مرتفع
النتائج	المجال		3.73	.698	مرتفع
	انطباعات المعنيين	7	3.54	.844	متوسط
	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	3	3.77	.743	مرتفع
	المجال		3.67	.743	مرتفع
	الدرجة الكلية		3.72	.693	مرتفع
	المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة		3.78-3.66		مرتفع

يتضح من الجدول (4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري (0.693)، كما عبرت عنها الدرجة الكلية لأداة الدراسة. أما تقديراتهم لمجالات أداة الدراسة فجاءت جميعاً مرتفعة، وبمتوسطات حسابية مقاربة (3.74، 3.73، 3.67)، لمجال التوجه، والتنفيذ، والنتائج على الترتيب. كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعايير المجالات مرتفعة أيضاً، باستثناء معياري (إشراك المعنيين، وانطباعات المعنيين) فقد جاءا بتقديرات متوسطة. أما المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهو الهدف الأساس من الدراسة، أو بمعنى آخر تعميم نتائج الدراسة، فقد استخدم الباحثان ما يعرف بالتقدير بفترة، وبدرجة ثقة (95%)، ومن خلال العلاقة الرياضية الآتية:

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

حيث إن:

μ : المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة

\bar{x} : المتوسط الحسابي للعينة

S: الانحراف المعياري للعينة

n: عدد أفراد العينة

α : مستوى الدلالة، والذي يحدد من خلال درجة الثقة

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

وبتعمييض قيم العينة (متوسطها الحسابي، وانحرافها المعياري، وعدد أفرادها)، وبدرجة الثقة (95%)، وعندها تكون قيمة α :

(.05)، وقيمة $Z_{\alpha/2}$ (1.96) نجد أن قيمة:

(3.66 ≤ μ ≤ 3.78).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة - كون تقديرات المبحوثين جاءت مرتفعة- إلى أن الجامعات الفلسطينية تمتلك الوعي الكافي بأهمية قيادة التميز، وتعمل على تطبيق نماذجها بمعاييرها، وخاصة النموذج الأوروبي، وهي تدرك بأن هذا يجب أن يتم من أولى خطواته وهي التخطيط الاستراتيجي، من خلال العناية بوضع خطط ورؤية الجامعة التي تسعى لتطبيق التميز وتحقيقه، من خلال تحليل الواقع وبيئتها الداخلية والخارجية واستثمار الفرص المتاحة، على نحو يدعم توجهها. والجامعات تعي تماماً أن هذا لا

يمكن أن يتحقق بمعزل عن نشر ثقافة التميز وترويج قيمه بالطرق المتاحة، ومشاركة النجاحات المتحققة، والبناء على التجارب من خلال إجراء المقارنات البعدية.

وقد أكدت هذه النتيجة كل من دراسة نصار والرملاوي (2020)، والحمّار وإبراهيم (2020)، ودراسة معمار وآخرين (2021)، والشمري والأدهم (2022) في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العنزي ومشعل (2020)، وداوود وآخرين (2020)، وشحاتة (2021) وفرج (Faraj, 2018).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تبعاً لمتغيرات: الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي ونوع الجامعة؟

للاجابة عن سؤال الدراسة الثاني اختُبرت الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = .05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي تعزى لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار ت للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (5) يبين النتائج.

الجدول (5) نتائج اختبار ت للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات

الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس					
الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
ذكر	3.78	.69	2.683	461	.008
انثى	3.60	.68			

يظهر الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = .05$) في درجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تعزى للجنس لصالح الذكور، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية مازالت تفتقر إلى أهمية إشراك المرأة في عملية صنع القرار، وتطبيق معايير التمييز، وهذا يعكسه ميل المجتمع الذكوري إلى منح القيادات الذكورية زمام الأمور وإهمال دور المرأة، وربما ساعدت التزامات المرأة المجتمعية والأسرية كأم وربة أسرة إلى تعزيز هذا التنحي عن الانخراط بثقافة التميز المؤسسي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (داود وآخرين، 2020) و(الشمري والأدهم، 2022) و(Faraj, 2018) في وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس وخالفت النتيجة في كونها جاءت في هذه الدراسات لصالح الإناث. بينما خالفها نتائج دراسة كل من (الرملاوي ونصار، 2020)، و(الحمّار وإبراهيم، 2020) و(العنزي ومشعل، 2020) حيث لم يظهر لديها فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = .05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار ت للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول (6) يبين النتائج.

الجدول (6) نتائج اختبار ت للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات

الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي					
المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
قيادات إدارية	3.76	.64	1.068	461	.286
عضو هيئة تدريس	3.69	.73			

يظهر الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس جميعهم يخضعون للسياسات واللوائح والإجراءات ذاتها وفقا لأنظمة الجامعة، مما انعكس على نتائج مماثلة لتقييم كلا الفئتين، وأن الجامعة تمنح الجميع أدوارا مماثلة، وتشملهم في خططها للتميز. وقد اتفقت النتيجة مع دراسة (Dallaseh & Zubeidat, 2022) و(نصار والرملاوي، 2020) و(الحمار وإبراهيم، 2020) و(العنزي ومشعل، 2020). بينما خالفت النتيجة نتيجة دراسة كل من و (Faraj, 2018) و(شحاتة، 2021) التي جاءت لصالح القيادات الإدارية.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار ت للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (7) يبين النتائج.

الجدول (7) نتائج اختبار ت للعينات المستقلة (Independent T test) لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
دكتوراه	3.76	.71	1.443	461	.150
ماجستير فأقل	3.66	.67			

يظهر الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس يعملون في البيئات ذاتها، وأنهم يخضعون للسياسات واللوائح والإجراءات ذاتها والقوانين ذاتها، مما لم يخلق تفاوتاً بين الفئتين في وجهات النظر، كما أن ذلك يظهر عدالة الجامعات في توزيع المهام، وتفويض الصلاحيات، بغض النظر عن المؤهل العلمي، فالجميع لديه فرص متساوية، والجميع قادر على أن يكون شريكاً حقيقياً في مسيرة التميز الجامعية. وقد خالفت دراسة (Faraj, 2018) لصالح حملة الدكتوراه برتبة أستاذ مشارك، بينما اتفقت النتائج مع (نصار والرملاوي، 2020) و(الحمار وإبراهيم، 2020) و(العنزي ومشعل، 2020).

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير نوع الجامعة. لاختبار هذه الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير نوع الجامعة، والجدول (9) يبين النتائج.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير نوع الجامعة

نوع الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حكومية	3.49	.57
عامة	3.71	.72
خاصة	3.92	.63

يلاحظ من خلال الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التّميّز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير نوع الجامعة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) طبق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (10)

جدول (10) تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير نوع الجامعة

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

يلاحظ من خلال الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الباحثين لدرجة تطبيق قيادة التميز في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير نوع الجامعة، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة وقبول الفرضية البديلة. ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (11) يبين النتائج.

الجدول (11) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات الباحثين لدرجة تطبيق قيادة التميز تبعاً لنوع الجامعة

نوع الجامعة	عامة	خاصة
حكومية	- .21	- .43*
عامة	-	- .22*
خاصة	- .22*	-

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يبين الجدول (11) أن فروق الدالة إحصائياً جاءت لصالح الجامعات الخاصة مقارنةً بالجامعات الحكومية والعامة. ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام الجامعات الخاصة بتحقيق التنافسية، بدءاً من التخطيط وبناء الرؤية والرسالة ومروراً بالتغيير والتحول، لاعتبارات تحقق لها الاستدامة، وتوفر لها فرص استقطاب الموارد المادية والبشرية التي تهيئ لها تحقيق الميزة التنافسية على غيرها من الجامعات، وبالتالي تحقيق أهدافها التعليمية والربحية، حيث تسعى الجامعات الخاصة لإثبات وجودها في الساحة الفلسطينية نظراً لحدثة إنشاء الجامعات الخاصة، وزيادة أعداد الطلبة، وبالتالي الرغبة في استقطابهم بالإضافة إلى الانفتاح على العالم المتقدم، والانفجار المعرفي المتسارع، الذي يفرض على الجامعات الخاصة مجاراته، ومحاولة استشراف المستقبل في خطتها، وبرامجها، وقد تسهم المقدرة المالية، والاستقلال المالي للجامعات الخاصة بمجارات هذه المستحدثات، في حين تعجز الجامعات العامة والحكومية عن ذلك نظراً للظروف المالية الصعبة التي تعاني منها. وقد انفردت الدراسة عن الدراسات السابقة في اختيارها متغير نوع الجامعة.

التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة فإن الدراسة توصي بالآتي:
- تعزيز دور القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس وإشراكهم في عمليات صنع القرار، وتفويض الصلاحيات.
 - ضرورة تبني الجامعات كافة لثقافة التميز والعمل على نشرها بالوسائل المتاحة، وتعزيزها.
 - استمرار رعاية الجامعات لجوانب التميز لدى العاملين وإشراكهم وتشجيعهم.
 - دمج العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ للخطة الاستراتيجية من خلال بناء فرق تطوير متنوعة الأعضاء.
 - رصد الجامعات لحاجات العاملين فيها، ومحاولة تلبيتها؛ لما لذلك من دور هام في تحقيق التميز.
 - ضرورة اهتمام الجامعات العامة والحكومية بتطبيق معايير قيادة التميز أسوة بالجامعات الخاصة الفلسطينية.
 - الارتقاء بدور المرأة في الجامعات الفلسطينية وإشراكها في عمليات صنع القرار، وقيادتها للتميز المؤسسي أسوة بالذكور.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- الحمار، م وإبراهيم، م. (2020). متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز EFQM بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 40(1)، 21-50.

- داود، خ والعجمي، م ونور، ح. (2020). متطلبات تحقيق التميز في التعليم الجامعي الأزهرى على ضوء التوجهات المعاصرة. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 180(5)، 254-294.
- الزبيدي، خ. (2013). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- زيدان، أ. (2012). تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، (32)، 1-27.
- السعود، ر. (2021). قضايا معاصرة في القيادة التربوية. عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- شحاتة، أ. (2021). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- الشمرى، ب واللويش، أ. (2022). ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة بحوث، 8(2)، 2-28.
- عباس، م. (2018، 4، 22). قرار بقانون رقم (6) لسنة 2018م بشأن التعليم العالي. الوقائع الفلسطينية، (142)، 4-17.
- العنزي، م. (2020). دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مستقبل التربية العربية، 27(128)، 11-68.
- القرزعي، م. (2018)، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- المجلس التنفيذي. (2024). دليل الدورة التقييمية. الإصدار الأول، دبي: برنامج دبي للتميز الحكومي.
- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز. (2023). كتيب جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية الدورة التاسعة 2023-2024. عمان، الأردن متوفر على <https://www.kace.jo>
- معمار، ص وحسن، س، والدربي، ع؛ والكعبي، ع. (2021). دور قادة المدارس الحكومية في إدارة التميز من وجهة القيادات التربوية بإمارة رأس الخيمة وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 10(1)، 40-58.
- أبو نصار، أ. (2020). أداء القيادات الأكاديمية ودورها في تطبيق متطلبات التميز التنظيمي للجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات 2021، 8، 43-81.
- نصار، ص والرملوي، ن. (2020). درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (12)، 113-140.

References:

- Abbas, M. (2018, 4, 22). Decree Law No. (6) of 2018 regarding higher education. (In Arabic) *Palestinian waqayie*, (142), 4-17.
- Abu Nassar, A. (2020). The performance of academic leaders and their role in implementing the requirements of organizational excellence in Palestinian universities from the point of view of faculty members. (In Arabic), *Palestine Technical College Journal for Research and Studies 2021*, 8, 43-81.
- Al-Anazi, M. (2020). The role of administrative leaders at the University of Hail in achieving administrative excellence in light of the European Excellence Model EFQM, (in Arabic), *The Future of Arab Education*, 27 (128), 11 – 68.
- Alders, A.F. (2023). *Cultivating Organizational Excellence, A Practitioner's View*. Springer Nature: Switzerland.
- Al-Hammar, M & Ibrahim, M. (2020). Requirements for applying the EFQM Excellence Management Standards at Najran University in light of some international experiences, (In Arabic), *Journal of the Association of Arab Universities*, 40(1), 21-50.
- Al-Qarzaï, M. (2018), *The Philosophy of Managing Institutional Excellence in Education, (in Arabic), International, Arab, and Local Models*, Giza: Center for Professional Management Expertise (BMEC).
- Al-Saud, R. (2021). *Contemporary Issues in Educational Leadership*, (in Arabic), Amman: Tariq Office Services.
- Al-Shammari, B & Al-Lawish, A. (2022). Practicing institutional excellence management standards at the University of Hail in light of the European Excellence Model EFQM, (in Arabic), *Research Journal*, 8(2), 2-28.
- AL-Shehri, K. & AL-Shahrani, K. (2021). The Extent of the Application of Excellence Management in the School of the Royal Commission in Jubail in Light of the EFQM Model. *International Journal of Innovation, Creativity*

and Change, 51(11), 264-282.

- Al-Zaidien, K. (2013). *Administrative leadership and development of higher education organizations*. (In Arabic), Amman: Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of The Executive*. Cambridge: Harvard University Publishing Limited.
- Dallashah, W& Zubeidat, I. (2022). The degree of implementing total quality management (TQM) standards in Arab minority higher education institutions in Israel. *Management in Education*, 1-12.
- Daoud, K, Al-Ajami, M & Nour, H. (2020). Requirements for achieving excellence in Al-Azhar university education in light of contemporary directives, (In Arabic), *Journal of the Faculty of Education*, Al-Azhar University, 180(5), 258-294.
- Djamel Eddine, S& Belguidoum, S. (2023). The Role of Human Resource Management in Achieving Institutional Excellence in Assurance Organizations. *EL- Acil Journal for Economic and Administrative Research*, 7(1), 17-36.
- EFQM. (2020). *The EFQM Model*. London: EFQM.
- EFQM. (2022). *The EFQM Global Award 2022 Recognition*. London: EFQM.
- Executive Council. (2024). *Evaluation Cycle Guide*, (in Arabic), Dubai: Dubai Government Excellence Programme.
- Faraj, S. (2018). Assessing Excellence Management in the European Excellence Model at Taif University. *International Journal of Education & Literacy Studies (IJELS)*, 6(4), 175-186.
- King Abdullah II Center for Excellence (2023), *King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency booklet*, ninth session 2023-2024, (in Arabic), Amman, Jordan, available at <https://www.kace.jo/>
- Mimar, S, Hassan, S, Al-Darbi, A. & Al-Kaabi, A. (2021). The role of government school leaders in managing excellence from the point of view of educational leaders in the Emirate of Ras Al Khaimah according to the European Excellence Model EFQM, (In Arabic), *International Specialized Educational Journal*, 10(1), 40-58.
- Nabi, Y, Shaprova, G, Buganova, S, Suleimenova, K, Toktarkozha, G, Kobenkulova, Z, Zhekseminova, A, Sekenova, A. (2018). The Validity of A Design Technology for A Higher Education Quality Assurance System Based on the EFQM Model. *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 14(3), 831-847.
- Nassar, S & Al-Ramlawi, N. (2020). The degree of availability of the dimensions of the European Excellence Model EFQM in Palestinian universities and its relationship to institutional performance as applied to the Islamic University of Gaza, (In Arabic), *Al-Isra University Journal for Human Sciences*, (12), 113-140.
- NIST. (2019). *Baldrige Performance Excellence Program*. Available at <https://www.nist.gov/>
- Okland, J.S. (1999). *Total Organizational Excellence Achieving World- Class Performance*, Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Santos, R, & Abreu, A. (2019). EFQM Model Implementation in a Portugese Higher Education Institution. *DE GRUYTER*, (9), 99-108.
- Schein, E.H. (2010). *Organaizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass: Francisco.
- Shehata, A. (2021). *Managing institutional excellence in Egyptian universities according to the European Excellence Model (EFQM), a field study at the University of Alexandria*, (in Arabic), unpublished doctoral dissertation, Alexandria University, Eygept.
- Steed, C. (2002). *Excellence in Higher Education. Evaluating the Implementation of the EFQM Excellence Model in Higher Education in the UK*, Beitrag Zur Hochschulforschung, Heft,1-2.
- Sommerville, A. K. (2007). The Applicability of the EFQM Excellence Model to Higher Education, *Unpubished doctoral dissertation*, University College London.
- Walton, R.E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace*. New York: Harvard Business Review.
- Zidan, A. (2012). Activating the role of the faculty member in strategic planning to improve the quality of performance in universities, (In Arabic), *International Journal of Educational Research*, (32), 1-27.