



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Strategic Intention and its role in Achieving Competitive Advantage according to the European Model of Excellence EFQM

Numan Munther*, Ayad Khalid Mahdi

College of Administration and Economics/AL-Iraqia University

Keywords:

Strategic intent, competitive advantage, European model of excellence EFQM.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 21 Mar. 2023
Accepted 27 Mar. 2024
Available online 30 Jun. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Numan Munther

College of Administration and
Economics/AL-Iraqia University

Abstract: The main objective of the research was to explain the role of strategic intention in achieving competitive advantage according to the European model of excellence. The research was based on the fact that the competitive advantage of educational institutions stems mainly from the strategic direction or intention, which is at the same time one of the most important requirements for achieving a sustainable competitive advantage for all institutions in general and educational institutions in particular. To achieve the above goal, the research started from the hypothesis that the presence of strategic intention among organizations is considered an important requirement for achieving their competitive advantage. The research followed the exploratory and descriptive approach by reviewing the theoretical literature, accrediting Iraqi universities as a research community, and Anbar University was chosen as a sample for the research because it has a successful experience in the field of excellence in education. The research reached a number of results, including: There is a strong connection between strategic intent and achieving sustainable competitive advantage through providing distinguished educational service, supporting academic staff members to enable them to perform according to the standards of the European model of excellence, as well as supporting creativity. The research reached a number of recommendations, including the need for a strategic intention for every institution that seeks or seeks to achieve excellence, and for higher education institutions to follow the standards of the European model of excellence and measure them constantly.

النية الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للنموذج الأوربي للتميز EFQM

نعمان مندر

اياد خالد مهدي

كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية

المستخلص

تمثل الهدف الرئيس للبحث في بيان دور النية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للنموذج الأوربي للتميز. واستند البحث إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع أساساً من التوجه أو النية الاستراتيجية التي تعد في ذات الوقت من أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لجميع المؤسسات بصورة عامة والمؤسسات التعليمية بصورة خاصة.. ولتحقيق الهدف أعلاه، انطلق البحث من فرضية مفادها: أن وجود النية الاستراتيجية لدى المؤسسات يعد مطلباً مهماً لتحقيق ميزتها التنافسية. واتبع البحث المنهج الاستطلاعي والوصفي عبر مراجعة الأدب النظري، واعتماد الجامعات العراقية كمجتمع للبحث وتم اختيار جامعة الانبار كعينة للبحث لكونها صاحبة تجربة ناجحة في مجال التميز في التعليم. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج منها: وجود ارتباط قوي بين النية الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تقديم خدمة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير النموذج الأوربي للتميز، وكذلك دعم الإبداع. وتوصل البحث إلى جملة توصيات منها ضرورة وجود النية الاستراتيجية لكل مؤسسة تبحث أو تبغي الوصول إلى التميز، وإن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالنموذج الأوربي للتميز وقياسها باستمرار.

الكلمات المفتاحية: النية الاستراتيجية، الميزة التنافسية، النموذج الاوربي للتميز EFQM.

المقدمة

يشهد السوق في جميع قطاعاته التنافس الشديد بين مختلف المنظمات الساعية إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين. إذ أصبح هدف المحافظة على التميز والتفوق بالنسبة للمنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص أمراً صعباً للغاية كون ذلك يتطلب من تلك المنظمات توجهاً استراتيجياً والسعي إلى تقديم افضل الخدمات التعليمية للزبائن الحاليين والمرتقبين وللممكن من ذلك ينبغي امتلاك ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها وتمكنها من التميز وفقاً لمجموعة من المعايير المتمثلة بـ (الغرض والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المنظمة والقيادة، شرك المعنيين، خلق قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي). وفي ضوء ذلك جاء هذا البحث لبيان دور النية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للنموذج الأوربي للتميز. عبر تناول أربع مباحث أساسية وكالاتي:

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني الإطار النظري

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يعد تحقيق التميز في الأداء من أهم الأهداف التي تبغي المنظمات تحقيقها ولاسيما التعليمية منها، بعد أن أصبح الاهتمام بجودة الجامعات وتميزها واضحاً وجلياً من قبل العديد من المنظمات التي تسعى إلى الارتقاء بأداء الجامعات وتطويرها بأفضل الأساليب والأدوات التي تمكنها من تقييم أداءها وتحديد اولويات التحسين للوصول إلى الأداء المتميز والبقاء والاستمرار. فمن بين تلك الأدوات ظهر ما يسمى بالنموذج الأوربي للتميز الذي عملت على تطويره وتحديثه، مجموعة من الجامعات الأوروبية والبريطانية. إذ يركز هذا النموذج على أهمية القيادة الاستراتيجية على أساس أن القادة الذين يصيغون الاستراتيجيات ويضعون السياسات ويديرون موارد المنظمة، هم المسؤولون عن تحقيق التميز في الأداء وتحقيق المنافع لكل الأطراف.

ولتتمكن الجامعات من تحقيق التميز الأكاديمي والحفاظ على استدامته واستمراريته، لا بد لها من البحث عن كل ما يمكنها من خلق القيمة التي تضمن تحقيق الأداء العالي والمتميز وتحسين جودة العملية التعليمية وكفاءتها، ومن هذا المنطلق برزت مشكلة البحث الحالي المتمثلة في إظهار دور النية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية الأكاديمية للجامعات، إذ تجسدت المعضلة الفكرية في سؤال رئيس مفاده: (ما هو دور النية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية الأكاديمية وفقاً لنموذج الأوربي للتميز؟). وتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المقصود بالنية الاستراتيجية؟ وما مدى توفرها لدى قيادات جامعة الانبار؟

2. ما هو واقع مؤشرات القدرة التنافسية لجامعة الانبار؟

3. هل توجد علاقة بين النية الاستراتيجية والتميز المؤسسي وما طبيعة تلك العلاقة؟

ثانياً. أهداف البحث: هدف البحث إلى تحقيق جملة أهداف تمثلت بالآتي:

1. تحديد مدى توفر النية الاستراتيجية لدى قيادات جامعة الانبار.

2. تحديد درجة ممارسة الجامعة المبحوثة لإدارة التميز وفقاً للنموذج الاوربي للتميز EFQM

3. اثبات العلاقة بين النية الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

ثالثاً. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من أهمية الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومن أهمية المتغيرات المبحوثة المتمثلة بالنية الاستراتيجية والتميز المؤسسي اللذان يساعدان المؤسسة على تحديد مكامن القوة والضعف والعمل على تحديد عمليات التحسين والتطوير اللازمة للوصول إلى تحقيق الاستدامة.

رابعاً. فرضيات البحث:

الفرضية الاولى: تتوفر النية الاستراتيجية لدى قيادات جامعة الانبار بدرجة مرتفعة.

الفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباط موجبة بين النية الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي.

خامساً. اداة جمع البيانات: لغرض تحقيق أهداف البحث، اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تم بناءها بالرجوع إلى محاور النموذج الاوربي للتميز EFQM الاصدار 2020. وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بحساب معامل ألفا كرو نباخ إذ بلغ (90%) بالنسبة لمحور التوجه و(82%) بالنسبة لمحور التنفيذ و(81%) بالنسبة لمحور النتائج وهي قيم عالية تعكس ثبات الاستبانة. وتم استخدام مقياس متكون من عشر درجات لفتح المجال أمام المستجيب للوصول إلى أدق الاجابات.

المبحث الثاني الإطار النظري المطلب الأول: النية الاستراتيجية

أولاً. ماهية النية الاستراتيجية: نتجت عن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمات، تطورات كبيرة في المفاهيم الاستراتيجية ولا سيما تلك المفاهيم المتعلقة بتنفيذ الخطط وكيفية الوصول إلى الأداء المتميز، مما أسهم في تزايد أهمية مفهوم الاستراتيجية ونهجها. وبما أن وجهة النظر التقليدية للاستراتيجية تركز على درجة التوافق بين الموارد الحالية والفرص الحالية، فإن النية الاستراتيجية تسعى لخلق عدم توافق شديد بين الموارد والطموحات. لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المحدودة لسد الفجوة من خلال بناء مزايا جديدة بشكل منهجي (Prahalad, 2010: 16) فالنية الاستراتيجية تعد نهجاً جديداً للاستراتيجية. إذ يساعد هذا النهج على خلق قدرات جديدة وامكانيات في استغلال الفرص المستقبلية، فقد كان هدف النهج التقليدي هو تحقيق التوافق بين الموارد المتوفرة والقدرات والفرص الحالية والتهديدات الخارجية. إذ تمثل النية الاستراتيجية طريقة استباقية في وضع الاستراتيجيات، ودليل لجميع المستويات التنظيمية لرغبة المنظمة حول ما ستكون عليه في المستقبل (Obonyo, 2020: 96).

فضلاً عن كونها المحدد لأداء المنظمات وتشمل تركيز المنظمة على جوهر الفوز. وبذلك سيظهر تباين في مستويات أداء المنظمات تبعاً لتباين النية الاستراتيجية لتلك المنظمات، فالنية الاستراتيجية تمكن المنظمات من إدراك غايتها وتحديد مجالات نشاطاتها وتحديد أساليب اتخاذ القرار والاحتياجات المادية والمالية والبشرية ومتطلبات التطوير (Gary, 2020: 7) ونستنتج مما سبق أن النية الاستراتيجية (Strategic Intent) تعد منهج المنظمة في صياغة خططها وتحديد كيفية تنفيذها لتحقيق مستويات أداء تفوق المنافسين، عبر دمج التنبؤ والسلوك الدفاعي للمنظمة وامكانيات المنظمة وقدراتها استناداً إلى التحليل الاستراتيجي.

ثانياً. أهمية النية الاستراتيجية: تمثل النية الاستراتيجية نقطة الانطلاق الصحيحة للحصول على الميزة التنافسية والوصول إلى الأداء العالي عبر التحليل المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ يمكن ذلك التحليل من الكشف عن نقاط القوة والضعف في إمكانيات المنظمات ومواردها التي تمكنها من تحديد مجالات الأنشطة الخاصة بها للوصول إلى تحقيق أهدافها.

فقد أشار (Hamel and Prahalad, 1989) إلى طريقة لتصور وتنفيذ الاستراتيجية في المنظمات للوصول إلى الأداء الأفضل لتحقيق ميزة تنافسية عبر استكشاف الفرص من خلال عدسة الممارسة الاستراتيجية، إذ تم التأكيد على (هوس الفوز والنجاح) اسناداً إلى اتجاهات العملية الاستراتيجية في مجتمع الأعمال اليابانية والنجاح المتحقق لتلك الأعمال ذلك الوقت. إذ أشار إلى أن المنظمات التي صعدت إلى الريادة العالمية بدأت دائماً بطموحات كانت بعيدة المنال كونها لا تتناسب مع مواردهم وقدراتهم، فقد خلقوا هوساً بالفوز على جميع مستويات المنظمة ومن ثم تم دعم هذا الهوس على مدى 10-20 عاماً من السعي وراء قيادة عالمية فالنية الاستراتيجية هي أكثر من مجرد طموح حر وغير مقيد (Hannassy, 2016: 585).

وتأتي أهمية النية الاستراتيجية من كونها تحدد مستوى أداء منظمات الأعمال، فهي تنطوي على هدف واسع وطويل المدى، وتتطلب الاهتمام والتزام من الإدارة العليا. وتعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال (Slater & Olson, 2005: 59).

وفي (Hamel & Prahalad, 2005) بين أن النية الاستراتيجية تعطي المرونة لوسائل تحقيق الغايات، وذلك بترك المجال للمبادرة والابداع لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المحدودة. في حين أن وجهة النظر التقليدية للاستراتيجية تركز على درجة التوافق بين الموارد الحالية والفرص الحالية، بينما النية الاستراتيجية تخلق عدم توافق شديد بين الموارد والطموحات. ثم تتحدى الإدارة العليا المنظمة لسد الفجوة من خلال بناء مزايا جديدة بشكل منهجي. إذ لا ينبغي التركيز والانشغال بمشاكل اليوم، وبدلاً من ذلك ينبغي التركيز على فرص الغد (Colin, 2010: 89).

ويرى الباحثان إن أهمية النية الاستراتيجية تنبع من كونها أداة أو وسيلة تمهد طريق المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها وهي في ذات الوقت تعد محفز لتحقيق الطموحات حتى وإن كانت تلك الطموحات بعيدة المنال أو لا تتناسب مع الموارد والقدرات، شريطة دعم الإدارة العليا وفسح المجال للمبادرة والابداع والاستثمار الأمثل للموارد أو الابداع في استثمار الموارد. وبذلك سوف يحدد مستوى أداء المنظمة وفقاً لتلك الطموحات والابداعات والدعم أو الاهتمام من الإدارة العليا.

ثالثاً: أنماط النية الاستراتيجية

1. **نية تحقيق الأرباح:** أي السعي إلى الحصول على مركز متقدم في الصناعة أو القطاع، والوصول قبل المنافسين والعمل على تطوير السوق والتفوق على المنافسين لتحقيق الأرباح. أي الاستناد إلى نمط التوجه الاستراتيجي العدائي (Aggressive) الذي يهدف إلى كسب حصة سوقية أكبر عبر تنمية الموارد بسرعة، والحصول على المركز التنافسي المتفوق عبر ابتكارات المنتج. فقد أشار (الكبيسي وحماد، 2020: 6) إلى أن قدرة المنظمة على تحقيق التفوق الاستراتيجي تعتمد أساساً على قابليات تلك المنظمة للاستجابة للفرص التسويقية عبر استغلال الموارد والقدرات الداخلية التي تمثل مفاتيح النجاح في خلق ونمو الميزة التنافسية بشكل متسارع وبالتالي تحقيق التفوق الاستراتيجي.
2. **نية الحذر:** أي الموازنة بين استراتيجيات التوقع والسلوك الدفاعي للمنظمة، والقدرة على الثبات والحفاظ على أداء عالي الاستقرار للتمكن من التطوير والابتكار عند الضرورة. فهي بذلك تستند إلى نمط التوجه الاستراتيجي التحليلي الذي يمنح المنظمة القدرة على الثبات والاستمرار في تخصيص الموارد. ويرى (Marion, 2006: 81) بأن ذلك يؤدي إلى تطوير العلاقات مع الموردين على الأمد الطويل، واللجوء إلى التجديد والتطوير والابتكار عند الحاجة إليها، وبسبب العلاقة طويلة الأمد مع المجهز، فقد يقوم الأخير بتقديم المساعدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
3. **نية التركيز:** حماية الأسواق الحالية والدفاع عنها عبر التركيز على خدمة جزء من السوق وهي تستند إلى نمط التوجه الاستراتيجي الدفاعي، الذي يتبنى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة، والنمو الحذر والتحسين للتقنيات الحالية، والتكلفة، وكما أشار (Moore, 2002: 21) إلى أن المنظمات التي تتبع هذا النمط تميل إلى اتباع الهيكل التنظيمي الرسمي والمركزية في اتخاذ القرار، والتركيز على معالجة المشاكل الداخلية بدلاً من الاهتمام ومراقبة البيئة الخارجية.
4. **نية التطوير والتقدم:** أي الميول نحو المغامرة والنمو وتطوير أسواق أو خدمات جديدة إذ تستند إلى نمط التوجه الاستراتيجي الاستكشافي المستقبلي. فقد أشار (Moore, 2002: 23) إلى أن المنظمات التي تتبع هذا النمط تميل إلى تبني أحدث التقنيات المتطورة والابتكارات واتباع الهيكل التنظيمي اللامركزي لتسهيل تنفيذ الابتكارات الجديدة والتأقلم مع البيئة الخارجية للوصول إلى الأداء الجيد. ويشير (Marion, 2006: 83) إلى أن ما يميز هذا النمط هو التوجه المستقبلي والركيزة الأساسية

لاتخاذ القرار فيه تتمثل في طول الأمد أي إن المنظمة ستكون ذات نظرة مستقبلية وبعيدة الأمد وعلى استعداد للتغيير.

رابعاً. المكونات الأساسية للنية الاستراتيجية ومتطلباتها: تستند النية الاستراتيجية إلى المكونات الرئيسية الآتية

1. الهدف الاستراتيجي: هو الغرض من وجودها ولماذا ستستمر في الوجود، بشرط أن تحافظ على الميزة التنافسية. وهو يساعد الإدارة على التأكيد والتركيز على الأولويات والتأثير على إمكانات موارد المنظمة والكفاءات الأساسية لتحقيق ما قد يبدو في البداية أنه أهداف غير قابلة للتحقيق في البيئة التنافسية (Fred & Harvey, 2004: 35).

إذ يتطلب تطوير النية الاستراتيجية تحديد الأهداف والغايات التي تفيد المنظمة في جميع كفاءاتها إلى أقصى قيمة، ويجب مراعاة أن الأهداف الاستراتيجية تمثل موضوعات طويلة الأجل وهي تحدد مرة واحدة كل فترة استراتيجية (مصطفى، 2015: 26).

في هذا الصدد إشارة إلى القدرة الديناميكية على أنها "قدرة المنظمة على التكامل والبناء وإعادة التشكيل الداخلي والخارجي والكفاءات للتكيف في البيئات سريعة التغيير. إذ يمكن للمنظمة تطوير النية الاستراتيجية بعدها جوهر الكفاءة وبالتالي هي مورد ثابت مهم لذلك هناك صلة بين الهدف الاستراتيجي ووجهة نظر المنظمة القائمة على الموارد (Hannassy, 2016: 586).

2. تعريف الرسالة: هو بيان الدور الذي تنوي المنظمة من خلاله خدمة أصحاب المصلحة فيها، ويصف سبب عمل المنظمة وبالتالي يوفر إطاراً يتم من خلاله صياغة الاستراتيجيات. فهو يصف ما تفعله المنظمة (أي القدرات الحالية)، ومن تخدمه (أي أصحاب المصلحة) وما الذي يجعل المنظمة فريدة (أي سبب الوجود) (Thompson & Strickland, 2003: 34).

في بيئة اليوم التي تتصف بالديناميكية والتنافسية، قد تحتاج الرسالة إلى تحديث وإعادة تعريف. ومع ذلك، يجب الانتباه إلى أن التحديث يجب أن يحتوي على ثلاث مكونات رئيسية هي: تعريف رسالة المنظمة، وتوضيح القيم الأساسية التي تشكل تصرفات الموظفين وسلوكهم، وبيان الأهداف والغايات. فضلاً عن الاهتمام بالعوامل المؤثرة في صياغة تلك الرسالة (ماهر، 2013: 68).

3. الرؤية: يحدد بيان الرؤية أين تريد المنظمة أو تنوي أن تكون في المستقبل أو أين يجب أن تكون لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة على أفضل وجه. إذ يعطي بيان النية الاستراتيجية إرشادات رمزية للعاملين في جميع مستويات المنظمة للعمل معاً بشكل فعال ومستمر لمواجهة أوجه عدم التأكد التي تطرحها بيئة الأعمال (Jarzabkowski & Kaplan, 2015: 584) في حين يرى (Makori, 2014: 33) إن العوامل المحددة للنية الاستراتيجية تتمثل بالرؤية وأهداف المؤسسة، مجلس الإدارة، الرؤساء أو المديرين التنفيذيين، أصحاب المصالح، فرص السوق، تقليد منظمة أخرى. إذاً للرؤية الجيدة تعكس تفرد المنظمة، ويجب أن تتميز بالواقعية والمثالية والوضوح، وتكون مناسبة لقيم وثقافة المجتمع، وملهمة ومحفزة لأعضاء المنظمة وتحفزهم. فمثلاً يمكن أن تعبر رؤية المنظمة عن سعيها في أن تكون معروفة على المستوى المحلي والدولي وتقدم أفضل المخرجات.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية والتميز

أولاً. **التميز المؤسسي**: تسعى المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها وانتماءاتها، إلى تحقيق النجاح والبقاء والنمو، وتحاول كل مؤسسة رفع كفاءة قدراتها المحورية التي تحقق لها التميز عن الآخرين وذلك نتيجةً لشدة واحتدام المنافسة العالمية بين المؤسسات التعليمية (الصيرفي، 2009: 9). ويمكن للمؤسسات التعليمية أن تحقق التميز من خلال التغيير في رؤية الإدارة، جودة الإدارة المؤسسية، تكوين فرق العمل، دفع وتطوير واكتساب ولاء العاملين، السياسات / الاستراتيجيات، جودة وإدارة العمليات (جوهر وآخرون، 2019: 10).

ثانياً. **عوامل تحقيق التميز**: يستند التميز إلى مجموعة من العوامل تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها التنافسية ورفع مستوى أداءها، ومن بين تلك العوامل التي ينبغي مراعاتها (Zaira, 2003: 2):

- ❖ **السياسة**: تمثل دليلاً للمديرين لتحقيق النجاحات فهي رؤية المنظمة التي يتم عبرها وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات، وتطبيق الخطط الطويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات.
 - ❖ **الأفراد**: يجب أن يتم التعامل مع الأفراد وتنميتهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة، كونهم المصدر الأساس في تحقيق التميز.
 - ❖ **العمليات**: أي التكامل في التبسيط والتحسين والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين. وذلك يدعم تحقيق التميز.
 - ❖ **الأداء**: فقياس الأداء يبرز نقاط القوة والضعف وتشخيص الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المخطط والعمل على سد تلك الفجوات للوصول إلى التميز.
- وهناك من يرى إن عوامل التميز تشمل (صادق، 2010: 61):

1. الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
2. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
3. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
4. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
5. الاهتمام بقيم المؤسسة.

ثالثاً. **نماذج التميز في مؤسسات التعليم العالي**: قدم (Skelton, 2005: 24) أربعة نماذج رئيسية حول التميز في التعليم العالي وهي:

1. **النموذج التقليدي**: يكون موجه إلى النخبة الاجتماعية، ويوجد في المعرفة التخصصية ويتمثل بالبحث عن الحقيقة، أسلوب المحاضرة في الاستدلال، ويمارس المعلم دور الخبير بالموضوع، والهدف من هذا التوجه التقليدي هو إعادة إنتاج ثقافي.
2. **النموذج الادائي**: يكون موجه الى اصحاب الجدارة، ويوجد في الأنظمة والقواعد ويتمثل بالمعرفة القابلة للتطبيق، ويتبع أسلوب التعليم الذي يقوم على العمل والتطبيق، ويمارس المعلم الدور الإجباري بالنسبة للمعايير، والهدف من هذا التوجه هو كفاءة النظام.
3. **النموذج النفسي**: يكون موجه إلى الأفراد، ويوجد في علاقة الطالب والمدرس ويتمثل بالتفسير المتميز، ويتبع أسلوب التعليم الذي يقوم على عمل المجموعة، ويمارس المعلم دور المشخص النفسي، والهدف من هذا التوجه هو فعالية التعليم.

4. **النموذج النقدي:** يكون موجه إلى المواطنين أصحاب الاطلاع، ويتمثل بالنقد الاجتماعي، ويتبع أسلوب التعليم الذي يقوم على الحوار التشاركي، ويمارس المعلم دور الناقد الفكري، والهدف من هذا التوجه هو التحرر.

وإلى جانب استخدام الموارد بكفاءة وفعالية، يمكن لمؤسسات التعليم العالي التميز من خلال مؤشرات الأداء الكلي الذي يشتمل على أداء الطلاب وأداء الموظفين (التدريسيين) وأداء على المستوى المنظمي. إذ يوجد محتوى لكل مؤشر من تلك المؤشرات، يساعد على فهم وقياس مستوى معين من الأداء وعلى النحو الآتي (Huang et al., 2010: 28):

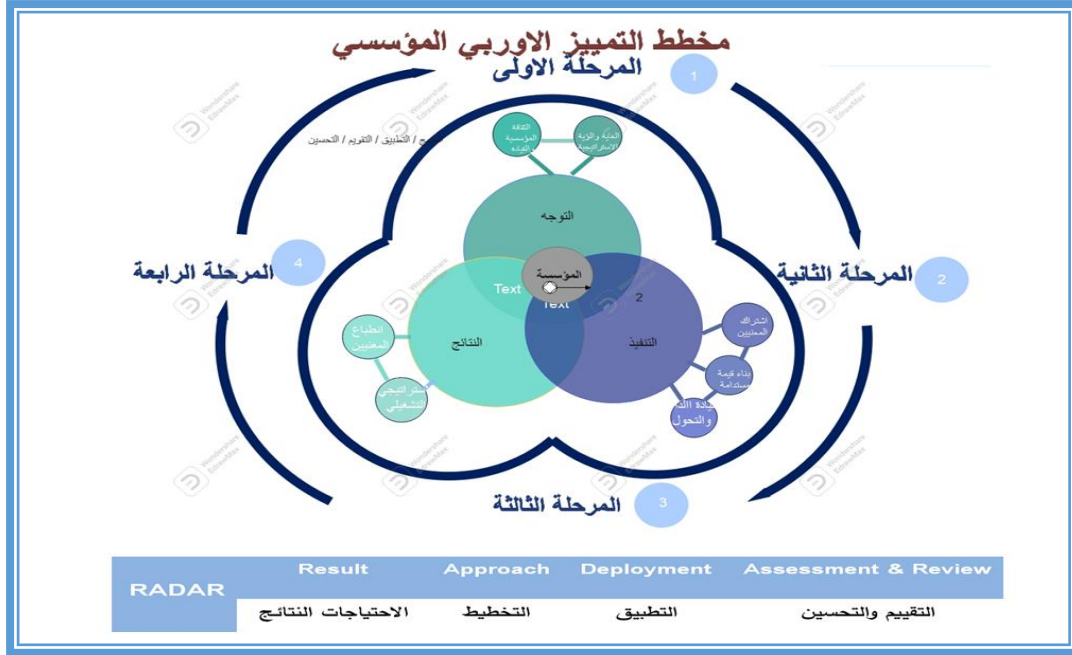
- أ. **محتوى أداء الطالب:** يتمثل بالمعرفة والقدرات المكتسبة، نسبة الطلبة الذين يكملون دراساتهم العليا، معدل النجاح في اختبارات المهنة، مهنية للخريجين.
- ب. **محتوى أداء الموظفين (التدريسيين):** أداء المدرسين في البحث العلمي، الأداء على صعيد البحوث التطبيقية، الخبرة والمهارات العملية في التدريس للكادر الأكاديمي.
- ج. **محتوى الأداء على المستوى المنظمي:** ثقافة المنظمة، سمعة المنظمة، تميز المنظمة، خدمة المجتمع المحلي، تطوير التعليم الكلي، تطوير المناهج، إدارة الموجودات والتسهيلات المتاحة، مدى التعاون مع المنظمات والمؤسسات الأخرى.

المطلب الثالث: النموذج الاوربي للتميز

أولاً. **تطور النموذج الاوربي للتميز EFQM:** وصفت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة نموذج التميز EFQM بأنه: "أداة عملية تساعد المنظمات بإنشاء نظام إدارة مناسب من خلال تحديد موقعها في طريق التميز وتشخيص وفهم الفجوات والعمل على ردمها (EFQM 2013). إذ يعتمد على جمع الممارسات الجيدة لتحفيز القادة الذين يرغبون في التعلم والمشاركة والابتكار للوصول إلى النجاح والتميز وبالتالي مساعدة المنظمات على دفع عجلة التحسين (www.efqm.com). وقد تم تطوير هذا النموذج بإصدار جديد (EFQM 2020) تماشياً مع تغيرات بيئة الاعمال ليسمح لمنظمات الأعمال بتبني التغيير وتحسين الأداء والتطوير وتحقيق النجاح من خلال قياس مكان وجودها على الطريق نحو التحول ومساعدتها على فهم الثغرات والحلول الممكنة وفرص التحسين (جراد، 2021) ثانياً. **المفاهيم الاساسية لنموذج التميز للتعليم العالي:** وفقاً لـ (Steed,2003:43) يتكون النموذج الاوربي من مجموعتين من العوامل، مجموعة العوامل التمكينية ومجموعة عوامل النتائج

1. **العوامل التمكينية:** وهي عوامل تحدد ما تفعله المنظمات من أجل تحقيق التميز. وتتمثل بالأنشطة المتعلقة بقيادة المديرين، وإدارة الموارد البشرية والمادية، وكذلك إدارة العمليات. وهذه الأنشطة ليست مستقلة، يجب تنفيذها معاً وبطريقة منسقة لتمكن المنظمة من اختيار الأساليب والاستراتيجيات الكفؤة والفاعلة في تحقيق النتائج والتحسين المستمر وهذه العوامل هي: القيادة، السياسة والاستراتيجية، الأفراد، الشراكة والموارد، العمليات.
2. **عوامل النتائج:** مجموعة معايير لتقييم أداء المنظمة وبيان مجالات تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهي: نتائج العملاء، نتائج الأشخاص، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

أما الإصدار الجديد فقد ارتقى من كونه أداة للتطوير المستمر الى نموذج اداري قيادي متكامل يربط بين العناصر الثلاث (التوجه والتنفيذ والنتائج) كما موضح بالشكل رقم (1)، مع الاحتفاظ بمنهجية (Radar) وعلى النحو الآتي:



شكل (1): النموذج الاوربي للتمييز الاصدار 2020

المصدر: <https://www.iso-tec.com>

1. محور التوجيه: ويشمل:
 - ❖ مسار الغرض والرؤية والاستراتيجية: الذي يتم من خلاله تحديد وفهم احتياجات أصحاب المصالح والزبائن الداخليين والخارجيين وكل المعنيين وتحديد القدرات الذاتية للمنظمة وأبرز تحدياتها وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الغاية والرؤية وتطوير الاستراتيجية.
 - ❖ مسار الثقافة المنظمة والقيادة: توجيه ثقافة المنظمة وتهيئة الظروف لتحقيق التغيير وتمكين الابداع والابتكار لدعم تحقيق الرؤية والاستراتيجية
2. محور التنفيذ: ويشمل:
 - ❖ اشراك المعنيين: عبر بناء علاقة مستدامة مع المتعاملين، واستقطاب وتطوير العاملين والاحتفاظ بهم، المساهمة في تطوير ورفاهية المجتمع، بناء علاقة مستدامة مع الشركاء والموردون لضمان دعمهم.
 - ❖ خلق قيمة مستدامة: تصميم وبناء القيمة وتحديد التطبيق الذي يضمن استدامتها.
 - ❖ قيادة الأداء والتحول: عبر ادارة المخاطر ودعم الابتكار وادارة الأصول والموارد المادية والمالية والمعرفية وقيادة التحول المستقبلي.
3. محور النتائج: ويشمل:
 - ❖ مسار انطباعات المعنيين: الذي يشمل نتائج انطباعات المتعاملين والعاملين وأصحاب المصالح والمجتمع وكذلك انطباعات الشركاء والموردين.

❖ **مسار الاداء الاستراتيجي والتشغيلي:** مدى تحقيق غاية المنظمة وبناء القيمة المستدامة وتحقيق الهدف الاستراتيجي والاداء المالي للمنظمة وإنجازات قيادات الأداء والتحول ووضع مقاييس التوقعات المستقبلية.

منهج (RADAR): يقوم منهج (RADAR) على أساس مراجعة أداء المنظمة وفق خمس عناصر للقياس وهي عنصر النتائج ((Result) وعنصر المنهجية (Approach) وعنصر التطبيق (Deployment) وعنصر المراجعة والتقييم (Assessment & Review) الشكل رقم (1)، ويتكون مصطلح (RADAR) من مجموع الأحرف الأولى من تلك العناصر. ونظراً لصعوبة القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري فإن منهج (RADAR) يمكن من قياس النظم الإدارية كمياً، فضلاً عن اسهامه في اجراء عمليات تقييم فعالة تمكن من معرفة نقاط القوة والضعف ومجالات فرص التحسين. إذ تطبق هذه المنهجية من خلال تحديد الاحتياجات (النتائج المنشودة)، ثم تخطيط وتطوير المنهجيات، ثم تطبيق تلك المنهجيات، وأخيراً تقييم وتحسين المنهجيات والتطبيق المبني على تحليل النتائج المتحققة وهكذا تعاد نفس الدورة بشكل مستمر على غرار أنشطة التحسين المستمر. (EFQM, 2013)

ثالثاً. متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي: يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط كمتطلبات للوصول إلى التميز المؤسسي، إذ أشار (علي، 2021: 150) إلى مجموعة من الشروط التي يجب توافرها لتطبيق معايير التميز المؤسسي:

1. **المتطلبات المالية:** مدى توفر مصادر التمويل وتنوعها.
2. **المتطلبات التدريبية:** مدى وضع وتنفيذ البرامج التدريبية وتبادل الخبرات والاستعانة بالخبراء والمتخصصين بوضع برامج التدريب.
3. **المتطلبات الادارية:** مدى توفر التوصيف الوظيفي الدقيق لجميع العاملين وتحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات وتنظيم عمل الادارات واستراتيجية واضحة ومحدد لصنع القرارات مع توفر نظام تقييم الأداء ومتابعته.
4. **المتطلبات التكنولوجية:** مدى توفر نظام لإدارة وتحديث تكنولوجيا المعلومات الادارية.
5. **المتطلبات الاتصالية:** مدى توفر الأنظمة التي تسهل الاتصال بين العاملين في المستويات كافة واتصال المنظمة مع منظمات أخرى.

رابعاً. **كفاءة ورصانة الجامعات وفق معايير نظام (Q S) العالمي:** نظام (Q S) هو تصنيف سنوي لأفضل 800 جامعة على مستوى العالم تنشره شركة (Quacquarelli Symonds) المختصة بالتعليم منذ عام 2004، إذ يعتمد اربعة معايير دولية لغرض تحديد كفاءة ورصانة الجامعات وهي: (<http://www.topuniversities.com>)

❖ **مقياس قوة النظام:** يشير هذا المقياس الى ماهية نظام التعليم العالي وقوته في بلد ما مقارنة ببقية دول العالم.

❖ **مقياس عدد الدارسين:** الذي يشير إلى عدد المقاعد الدراسية المتاحة في الجامعات المرتبة دولياً في كل بلد.

❖ **مقياس الريادة المؤسسية:** إذ يشير إلى تصنيف ومكانة المؤسسة وريادتها في البلد.

❖ **مقياس السياق الاقتصادي:** ويشير إلى القوة النسبية للنظام فيما يتعلق بالنتائج المحلي الاجمالي للفرد. وأشار (الجميل، 2019: 8) إلى معايير محلية تتسجم والمعايير الدولية أعلاه، والتي عادة ما تستخدم وتأخذ بنظر الاعتبار قبل تطبيق اي برنامج أكاديمي جديد. وهي:

1. هل البرنامج الجديد مناسب لأهداف ورسالة المؤسسة التعليمية.
2. هل هناك جدوى تشغيلية مناسبة للقدرات والموارد الخاصة بالمؤسسة.
3. إعداد الطلبة الجدد.
4. الدعم المحلي للنهوض بالمؤسسة وإدارتها.
5. الربحية والأثر الناتج عن الفشل.

وبما إن النية الاستراتيجية تؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، فهي بمثابة حجر الأساس للأداء المتميز، وتمكن المنظمة من إدراك غاياتها ومجالات نشاطاتها الخارجية، وتحديد المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها. والتركيز على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والاستعلام المستمر عن حاجات الفئات المستهدفة ومراقبة المنافسين وقدراتهم، فضلاً عن سعيها الدائم والمستمر لتوليد قيمة عالية للمستهلكين. فهي بذلك تمثل رديفاً أو موازياً للنموذج الاوربي للتميز EFQM.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً. **الغاية والرؤية الاستراتيجية:** يبين الجدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار الأول الغاية والرؤية الاستراتيجية. والذي يشير إلى أن الفقرة (3) حققت أعلى وسط حسابي والذي بلغ (9.32) وانحراف معياري بمقدار (1.66) وذلك يعني أن الجامعة المبحوثة تسعى إلى كشف الفرص المتاحة واستثمارها قبل المنافسين الأمر الذي يمكن الجامعة من مواكبة التطورات وتحسين أداءها باستمرار. بينما حققت الفقرة (9) أقل الاوساط الحسابية بواقع (5.87) وانحراف معياري بقيمة (1.69) مما يدل على وجود تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء ولكن يحتاج إلى اهتمام أكثر. ويشير الجدول رقم (1) إلى أن المعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية قد حقق وسطاً حسابياً عاماً بقيمة (7.97) وانحراف معياري قيمته (1.62) مما يدل على أن الجامعة المبحوثة تمتلك رؤية استراتيجية تمكنها من استشراق المستقبل واكتشاف الفرص واستثمارها بالشكل الأمثل وتطوير استراتيجياتها بما ينسجم مع امكانية استمراريتها كمؤسسة تعليمية منافسة محلياً واقليمياً وحتى عالمياً.

جدول (1) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
1	تحديد وتحديث الغاية والرؤية للجامعة	8.47	1.62	21.742	0.000
2	قيام الجامعة بتحديد وفهم احتياجات المعنيين	7.35	1.70	16.636	0.000
3	سعي الجامعة الى كشف الفرص المتاحة واستثمارها قبل المنافسين	9.32	1.66	15.408	0.000
4	اعتبار تقديم الخدمات الجديدة من الاولويات الاساسية	8.39	1.60	15.189	0.000
5	استخدام التكنولوجيا الحديثة والتكيف معها فور ظهورها	6.09	1.65	8.411	0.000
6	اخذ اولويات المجتمع بعين الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية	9.02	1.51	7.531	0.000

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
7	سعي الجامعة الى فهم قدراتها الذاتية والتحديات الرئيسية	8.21	1.58	11.053	0.000
8	قيام الجامعة بتطوير الاستراتيجية	9.07	1.64	11.533	0.000
9	وجود تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء.	5.87	1.69	13.674	0.000
	جميع الفقرات	7.97	1.62	13.913	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين.

ثانياً. الثقافة المؤسسية والقيادة: يبين الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة. والذي تظهر نتائجه ان الفقرة (10) حققت أعلى وسط حسابي والذي بلغ (8.45) وانحراف معياري بمقدار (1.16) وذلك يعني أن الجامعة عينة البحث تسعى إلى توجيه ثقافة الجامعة ورعاية القيم من قبل القيادة. بينما حققت الفقرة (13) أقل الأوساط الحسابية بواقع (7.12) وانحراف معياري بقيمة (1.23) فبالرغم من تحقيق هذه الفقرة لأقل وسط حسابي نسبةً إلى باقي الفقرات إلا أنها ضمن مستوى الإجابات فوق المتوسط مما يدل على وجود توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية من قبل معظم مفاصل الجامعة. جدول (2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
10	توجيه ثقافة الجامعة ورعاية القيم من قبل القيادة	8.45	1.16	7.879	0.000
11	تهيئة الظروف لتحقيق التغيير من قبل القيادة	7.44	1.18	13.981	0.000
12	تمكين الإبداع والابتكار من قبل القيادة	8.25	1.15	12.542	0.000
13	توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية	7.12	1.23	10.247	0.000
	جميع الفقرات	7.81	1.18	14.907	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين

ثالثاً. مشاركة المعنيين: يشير الجدول رقم (3) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار الثالث: مشاركة المعنيين والذي يبين أن الفقرة (17) حصلت على أعلى وسط حسابي بقيمة (8.43) وانحراف معياري بمقدار (1.20) وذلك يشير إلى اسهام الجامعة المبحوثة في تطوير ورفاهية ازدهار المجتمع وهو أمر بديهي كون الجامعات تعد من أهم المؤسسات التي تسهم في رفد وبناء المجتمعات، وبالرجوع إلى الفقرة (18) نجد قيمتها أقل الأوساط الحسابية بواقع (4.42) وانحراف معياري بقيمة (1.29) إذ تشير إلى ضعف في سعي الجامعة الى بناء العلاقات وضمن الدعم لبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين كونها مؤسسة خدمية مستقلة وليست انتاجية ولا تحتاج إلى شركاء وموردين بطبيعتها.

جدول (3): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار الثالث: إشراك المعنيين

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
14	التزام الجامعة ببناء علاقات مستدامة مع المتعاملين	6.32	1.14	14.405	0.000
15	سعي الجامعة الى جذب وإشراك وتطوير العاملين	6.11	1.12	9.750	0.000
16	مراعات الجامعة مصالح الأعمال والحوكمة والدعم المستمر	6.20	1.37	8.819	0.000
17	اسهام الجامعة في تطوير ورفاهية وازدهار المجتمع	8.43	1.20	10.072	0.000
18	سعي الجامعة الى بناء العلاقات وضمن الدعم لبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين	4.42	1.29	8.530	0.000
	جميع الفقرات	6.296	1.22	10.546	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين.

رابعاً. بناء قيمة مستدامة: يُظهر الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار الرابع: (بناء قيمة مستدامة). فقد أظهرت مخرجاته ان الفقرة (19) حققت أعلى وسط حسابي والذي بلغ (8.80) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.08) وذلك يعني أن الجامعة عينة البحث لديها اهتمام بتصميم وبناء القيمة وبدرجة عالية. بينما حققت الفقرة (21) أقل الأوساط الحسابية بواقع (6.23) وانحراف معياري بقيمة (1.16) فعلى الرغم من تحقيق هذه الفقرة لأقل وسط حسابي إلا أنها بمستوى الإجابات فوق المتوسط مما يدل على اهتمام الجامعة بالتواصل وتقديم القيمة في الوقت المناسب ولكون تلك الفقرة مرتبطة أيضاً بتصميم وبناء القيمة.

الجدول (4): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
19	اهتمام الجامعة بتصميم وبناء القيمة	8.8	1.08	11.591	0.000
20	قيام الجامعة بتطوير الخدمات لتحقيق القيمة المثلى	7.95	1.07	9.147	0.000
21	اهتمام الجامعة بالتواصل وتقديم القيمة في الوقت المناسب	6.23	1.16	9.059	0.000
22	قيام الجامعة بمقارنة اداءها بالمعايير القياسية لضمان توفر القيمة	7.92	1.13	11.954	0.000
	جميع الفقرات	7.725	1.44	10.185	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين.

خامساً. قيادة الاداء والتحول: يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول والذي يبين ان الفقرة (27) حازت على أعلى وسط حسابي بقيمة (9.11) وانحراف معياري بمقدار (1.16) وذلك يشير إلى قدرة قيادة الجامعة المبحوثة على إدارة أصولها ومواردها، أما الفقرة (24) فقد حققت وسطاً حسابياً فوق المتوسط بواقع (6.65) وانحراف معياري بقيمة (1.18) إذ تشير إلى قدرة القيادة على التحول المؤسسي للمستقبل على الرغم من أنه أقل الأوساط الحسابية لفقرات معيار قيادة الأداء والتحول.

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
23	قدرة القيادة على قيادة الأداء وإدارة المخاطر	7.83	1.14	7.317	0.000
24	قدرة القيادة على التحول المؤسسي للمستقبل	6.65	1.18	9.994	0.000
25	قدرة القيادة على قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا.	7.78	1.11	16.613	0.000
26	قدرة القيادة على الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة.	7.12	1.13	13.134	0.000
27	قدرة القيادة على إدارة الأصول والموارد.	9.11	1.16	9.326	0.000
	جميع الفقرات	7.698	1.14	13.624	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين.

سادساً. انطباعات المعنيين: يشير الجدول رقم (6) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار السادس: انطباعات المعنيين. إذ حقق هذا المعيار وسطاً حسابياً مرتفعاً بقيمة (8.12) وانحراف معياري بمقدار (1.12) وذلك يشير إلى اهتمام الجامعة المبحوثة بانطباعات المعنيين. ويظهر أن الفقرة (31) حصلت على وسط حسابي عالي جداً بقيمة (9.14) وانحراف معياري بمقدار (0.95) وذلك يشير إلى اهتمام الجامعة عينة البحث بنتائج انطباعات المجتمع، وبالرجوع إلى الفقرة (18) نجد قيمتها أقل الأوساط الحسابية بواقع (6.86) وانحراف معياري بقيمة (1.25) إذ تشير إلى ضعف اهتمام الجامعة بنتائج انطباعات الشركاء والموردين كونها كما أسلفنا مؤسسة خدمية مستقلة وليست انتاجية ولا تحتاج إلى شركاء وموردين بطبيعتها.

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار السادس: انطباعات المعنيين

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
28	اهتمام الجامعة بنتائج انطباعات المتعاملين	8.56	1.08	15.599	0.000
29	اهتمام الجامعة بنتائج انطباعات العاملين	8.81	1.18	14.627	0.000
30	اهتمام الجامعة بنتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة	7.16	1.15	16.063	0.000
31	اهتمام الجامعة بنتائج انطباعات المجتمع	9.14	0.95	7.735	0.000
32	اهتمام الجامعة بنتائج انطباعات الشركاء والموردين.	6.86	1.25	12.993	0.000
	جميع الفقرات	8.124	1.12	11.188	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين.

سابعاً. الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: يتضمن الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. إذ حقق هذا المعيار وسطاً حسابياً فوق المتوسط بقيمة (7.77) وانحراف معياري بمقدار (1.18) وذلك يشير إلى اهتمام الجامعة المبحوثة بالأداء الاستراتيجي والتشغيلي. وتُظهر النتائج ان الفقرة (33) حققت أعلى وسط حسابي بين فقرات هذا المعيار بقيمة (8.98) وانحراف معياري بمقدار (1.32) وذلك يعكس إسهام الانجازات المتحققة في تحقيق غاية الجامعة وبناء قيمة مستدامة، أما الفقرة (34) فقيمتها الأقل بين الأوساط الحسابية لفقرات معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، إذ بلغت (6.86) وانحرافها المعياري بقيمة (1.12) فبالرغم من ذلك إلا أنها بمستوى الإجابات فوق المتوسط، وذلك يدل على وجود مؤشرات للأداء المالي للجامعة. إذ تشير إلى ضعف اهتمام الجامعة بنتائج انطباعات الشركاء والموردين كونها كما أسلفنا مؤسسة خدمية مستقلة وليست إنتاجية ولا تحتاج إلى شركاء وموردين بطبيعتها

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعيار السابع: الأداء الاستراتيجي

والتشغيلي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
33	اسهام الانجازات المتحققة في تحقيق غاية الجامعة وبناء قيمة مستدامة	8.98	1.32	11.110	0.000
34	وجود مؤشرات للأداء المالي للمؤسسة	6.63	1.12	7.800	0.000
35	مدى تحقق الاداء وفق توقعات المعنيين الرئيسيين	7.11	1.17	7.317	0.000
36	مدى تمكن الجامعة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية	8.39	1.14	8.994	0.000
	جميع الفقرات	7.77	1.18	10.613	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين.

ونائج تلك المحاور تدعم الفرضية الأولى وتشير إلى توفر النية الاستراتيجية لدى قيادات جامعة الانبار بدرجة مرتفعة في ضوء النموذج الاوربي للتميز وذلك يدل على اهتمام الجامعة بمعظم مجالات التميز وسعيها الجاد للنهوض وفق المعايير العالمية، بما ينسجم مع امكانية استمراريتها كمؤسسة تعليمية منافسة محلياً واقليمياً وحتى عالمياً وبذلك دعم للفرضية الثانية التي نصت على وجود علاقة ارتباط موجبة بين النية الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي.

اختبار فرضيات البحث

أولاً. اختبار فرضية البحث الرئيسية (الأولى): التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين النية الاستراتيجية والميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز (EFQM) بلغ معامل الارتباط بين النية الاستراتيجية والحد من الميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز EFQM (0.700**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني نقبل الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين النية الاستراتيجية والحد من الميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز (EFQM)).

ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: واختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين النية الاستراتيجية في الميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز EFQM) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

الميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز $EFQM = 0.137 + 0.700$ (النية الاستراتيجية) إذ يتبين من خلال جدول المؤشرات الاحصائية ما يأتي:

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين النية الاستراتيجية في الميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز EFQM (103.487). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين النية الاستراتيجية في الميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز EFQM) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين النية الاستراتيجية في الميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز EFQM. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.489) يتضح بأن النية الاستراتيجية تفسر ما نسبته (48%) من المتغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز EFQM أما النسبة الباقية والبالغة (52%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في انموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.700) بان زيادة النية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز EFQM بنسبة (70%). بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.137)، بمعنى عندما يكون النية الاستراتيجية مساوياً للصفر فإن الميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز EFQM لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (8) تحليل أثر النية الاستراتيجية في الميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز EFQM

النية الاستراتيجية	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (α)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	Sig	الدلالة
	الميزة التنافسية وفق النموذج الاوربي للتميز EFQM	137.0	0.700	0.700**	0.489	103.487	4.09	0.000	دال

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات

1. اهتمام الجامعة بمعظم مجالات التميز وتوفر النية الاستراتيجية لدى قيادات جامعة الانبار بدرجة مرتفعة في ضوء النموذج الأوربي للتميز
2. وجود علاقة ارتباط موجبة بين النية الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي.
3. أظهرت نتائج البحث ان الجامعة المبحوثة تمتلك رؤية استراتيجية تمكنها من استشراف المستقبل واكتشاف الفرص واستثمارها بالشكل الأمثل وتطوير استراتيجياتها بما ينسجم مع مواكبة التطورات وتحسين أداءها باستمرار وامكانية استمراريتها كمؤسسة تعليمية منافسة محلياً واقليمياً وحتى عالمياً.
4. تبين أن الجامعة المبحوثة تسعنا إلى توجيه ثقافة الجامعة ورعاية القيم من قبل القيادة وتوحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية من قبل معظم مفاصل الجامعة.

5. إن الجامعة عينة البحث تمتلك ضعف في بناء العلاقات وضمن الدعم لبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين كونها مؤسسة خدمية مستقلة وليست انتاجية ولا تحتاج إلى شركاء وموردين بطبيعتها.
6. ظهر أن الجامعة عينة البحث لديها اهتمام بتصميم وبناء القيمة وبدرجة عالية والتواصل وتقديم القيمة في الوقت المناسب.
7. ضعف اهتمام الجامعة بنتائج انطباعات الشركاء والموردين كونها كما أسلفنا مؤسسة خدمية مستقلة وليست انتاجية ولا تحتاج إلى شركاء وموردين بطبيعتها.
8. اهتمام الجامعة المبحوثة بالأداء الاستراتيجي والتشغيلي، لتحقيق غاية الجامعة وبناء قيمة مستدامة.
9. ضعف اهتمام الجامعة بنتائج انطباعات الشركاء والموردين كونها مؤسسة خدمية مستقلة وليست انتاجية ولا تحتاج إلى شركاء وموردين بطبيعتها.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة تعزيز اهتمام الجامعة بمعظم مجالات التميز وإبعاد النية الاستراتيجية كونها ميزة ونقطة قوة تمكن الجامعة من تحقيق التميز المؤسسي والبقاء والاستمرارية ومواكبة التطور ومتطلباته.
2. ضرورة الاهتمام بتصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء لتعزيز الغاية والرؤية الاستراتيجية وتطويرها للتمكن من استشراق المستقبل واكتشاف الفرص واستثمارها بالشكل الأمثل.
3. ضرورة معالجة الضعف في سعي الجامعة إلى بناء العلاقات وضمن الدعم لتصميم وبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين كونها عامل مؤثر في بناء وتعزيز الحوكمة والإسهام في رفاهية المجتمع وازدهاره.
4. ضرورة تبني الأبعاد التي تعزز معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للجامعة، وكذلك الاهتمام بمؤشرات أداء المالي للجامعة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. جراد، علاء، 2021، نموذج الجودة، 2020، مقال منشور (الامارات اليوم)، مؤسسة دبي.
2. الجميلي، سمير، 2019، التعليم العالي في العراق: مقاربات نقدية ورؤى استشرافية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لمركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد - العراق.
3. صادق، هبة فؤاد، 2010، تطوير إدارة مؤسسات التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ص 61.
4. الصيرفي، محمد، 2009، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 9.
5. الكبيسي، صلاح الدين عواد، حماد، احمد جدعان، 2020، دور ادارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (JEAS)، المجلد 26، العدد 122.
6. ماهر، أحمد، 2013، التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية- مصر.
7. مصطفى، محمد كمال، 2015، كيف يتم وضع استراتيجية المنظمة: التخطيط الاستراتيجي، مجلة المدير الناجح، العدد، 15، ديسمبر، ص (20-27).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. C.K. Prahalad, HBR before, University of Michigan's Ross School of Business, 2010.
2. Colin, G. B. (2010). A Model for the Formulation of Strategic Intent Based on Comparison of Business and Military. Unpublished Doctorate of Business Leadership, University of South Africa.
3. Eric M. Olson, Stanley F. Slater, & G. Tomas M. Hult "The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior", Journal of Marketing Vol. 69 (July 2005), 49–65
4. Fred, Nickols and Harvey, Bergholz, the Goals Grid, Consulting to Management 15.4 (2004) 35- 37. ProQuest. Web.2 may 2014
5. Gary Hamel, C.K. Prahalad," Strategic Intent", Harvard Business Review Competitive Strategy, From the Magazine (July–August 2005)
6. Gary, Hamel, 'Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them', Harvard Business Review Press, 2020.
7. Hannassy, Tmothy F O'S, Strategic intent: The literature, the construct and its role in predicting organization performance, Journal of Management & Organization, (2016), pp. 583–598
8. Huang, Hsun (Tony), Binney, Wayne and Hede, Anne-Marie (2010). "Strategic marketing of educational institutions." In ANZMAC 2010: Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand.
9. Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding 'technologies of rationality' in practice. Strategic Management Journal, 36, 537–558.
10. Makori, Zachary Kodheck, The Strategic Intient Formulation Process of the Organization Listed in Narobi Securittes Exchange: Military Versus Business Perspective, A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of The Requirement for The Award of The Degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi, 2014
11. Marion, David. (2006) " The Antecedent and Consquences of a Strategic Orientation That Leads to Organizational Structure, Performance, And Competitive Advantage" (Unpublished doctoral dissertation), the University of Toledo. USA
12. Moore, Marguerite, (2002) " Effect of Strategic Orientation on Innovation And performance: The Case of Multiple Channle Retailing (MCR)" (Unpublished doctoral dissertation), the university of Tennessee, Knoxville. USA
13. Mora, Arturo Calvo-, Leal, Antonio, and Roldán, José L. (2006),"Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education", Quality Assurance in Education, Volume 14 Issue: 2 pp. 99 - 122

14. N. Venkatraman, Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement, *Management Science*, Vol. 35, No. 8 (Aug., 1989), pp. 942-962, INFORMS
15. Obonyo, M. O. (2020). Strategic intent and its impact on organizational performance of electronic media in Kenya: An empirical review. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(8), 91-98
16. Skelton, A. (2005). "Understanding Teaching Excellence in Higher Education: towards a critical approach." London: Routledge.
17. Steed, Carol (2003), "EFQM Excellence Model Higher Education Version", Sheffield Hallam University, with endorsement from the European Foundation for Quality Management.
18. Zaira, Mohamed: *The 4Ps: of Organizational Excellence*, publishing TQM College, Dubai: TQM College, 2003, p.2