

تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية  
في ضوء معايير التميز المؤسسي  
"تصور مقترح" ♦

د/ نورة بنت عبدالله بن عبدالرحمن العصيمي  
دكتوراه الإدارة والتخطيط التربوي - كلية العلوم الاجتماعية -  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
و عضو هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة تطوير واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، في ضوء معايير التميز المؤسسي، ولتحقيق أهداف الرسالة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه الوثائقي والمسحي، كما اعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى استخدام أسلوب مسح الخبراء لتحكيم التصور المقترح، وقد بلغ مجتمع الدراسة (١٢) من القيادات في معاهد البحوث الاستشارية، و(٢٥٠) مستشاراً، و(١٤٢) قائداً من الجهات المستفيدة من خدمات معاهد البحوث الاستشارية، كما تكوّن أفراد الدراسة من (١٢) من القيادات في معاهد البحوث الاستشارية، و(١٣٥) مستشاراً، و(١٠٧) قيادات من الجهات المستفيدة من خدمات معاهد البحوث الاستشارية، وجاءت النتائج كما يلي: جاء واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، بدرجة موافقة متوسطة، من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير التميز المؤسسي: (القيادة، الاستراتيجية، والموارد البشرية، والعمليات والخدمات، والشراكات والموارد، النتائج) وبمتوسط حسابي (٣، ١١ من ٥)؛ حيث حصل معيار الاستراتيجيات على المرتبة الأولى، وبمتوسط (٣، ٢٧ من ٥)؛ بينما حصل معيار الموارد البشرية على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط (٢، ٧٢ من ٥)، حصلت الصعوبات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية على متوسط (٣، ٢٤ من ٥)؛ أي بدرجة متوسطة، حيث حصلت عبارة (قلة توافر البرامج التدريبية للمستشارين وفقاً لمعايير التميز المؤسسي) على المرتبة الأولى، وبمتوسط (٣، ٥٣ من ٥)؛ بينما حصلت عبارة (افتقار المعهد إلى قواعد معلومات دقيقة عن الجامعة) على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط (٢، ٩٨ من ٥)، حصلت المتطلبات اللازم توافرها لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية؛ لتحقيق التميز المؤسسي على متوسط (٣، ٦٧ من ٥)، أي بدرجة عالية، حيث حصل مُتطلب (تطوير شبكة المعلومات التقنية بالجامعة) على المرتبة الأولى، وبمتوسط (٣، ٩٨ من ٥)؛ بينما حصل متطلب (مشاركة الكفاءات من القطاع الخاص ورجال الأعمال في وضع الخطة الاستراتيجية للمعهد) على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط (٣، ٢٧ من ٥).

## Abstract:

The objective of this study was to uncover the reality of the performance of the research institutes of Saudi universities, in light of the standards of institutional excellence, and to identify the best of the international models in the field of institutional excellence, which can be used in the development of the performance of research institutes in Saudi universities, and to define the criteria of institutional excellence suitable for the development of the performance of the research institutes of Saudi universities. It also aimed at identifying the necessary requirements for the development of the performance of the research institutes of Saudi universities, and then presenting a proposed scenario for the development of the performance of the research institutes of Saudi universities in light of the standards of institutional excellence and the results of the field study. The researcher used the descriptive method with its two ways: survey & documentary as a tool for collecting data and information related to the study, in addition to using the method of experts surveying to arbitrate the proposed vision. The study society reached (12) leaders and (250) consultants in the research institutes in addition to (142) leaders of the beneficiaries of the services of research institutes. The sample of the study

consisted of (12) leaders in research institutes and consulting (135) advisers and (107) leaders of the beneficiaries of the services of research institutes. The results were as follows: The degree of the performance of the research institutes of Saudi universities from the point of view of the leaders of the institutes and consultants of the faculty in light of the standards of institutional excellence (leadership, strategies, human resources, processes and services, partnerships and resources ) was medium with an average of (3.11 out of 5), where the criterion of strategies ranked first, with an average of (3 ,27 of 5), while the human resources standard ranked last, with an average of (2.72 out of 5 ). The degree of difficulties in achieving the application of institutional excellence in the research institutes was medium with an average (3 ,24 out of 5). The term "lack of availability of training programs for consultants according to the standards of institutional excellence" was ranked first, with an average of 3.53% )، While the term "the Institute's lack of accurate information about the university" was ranked last, with an average of 2.98 out of 5. The degree of requirements demanded to develop the performance of research institutes in Saudi universities to achieve institutional excellence was high with an average of (3.67 out of 5). The requirement of developing the university technical information network was ranked first by an average of (3.98 out of 5) ، where the term "participation of private and business competencies in the development of the strategic plan of the Institute" was ranked last with an average (3.27 of 5 ).

#### المقدمة:

يعدُّ التوجُّه نحو تحقيق التَّميِّز المؤسَّسي أمر لا بدَّ منه؛ حيث أضحَّت معايير التَّميِّز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها؛ لدعم المزيد من التَّميِّز والتفرد في أدائها المؤسَّسي، ولا سيما في ظلِّ مؤسسات معنية بالجودة والتَّميِّز وجوائز عالمية لتكريم المؤسسات التي تُحقِّق معايير الأداء المُميِّز.

كما شهد العالم تغيِّرات وتحولات مُتسارعة أدت إلى انفتاح مجتمعات العالم بعضها على بعض، وأدَّى هذا الانفتاح إلى سعي مؤسسات التعليم العالي لتحسين مخرجاتها، وتجويدها للمنافسة والتَّميِّز (الصالح، ١٤٣٣هـ، ص٢). وأصبح يُنظر إلى الجامعات بوصفها محوراً رئيساً في تلبية احتياجات المجتمع، والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة.

ولم تعد جامعات العصر تهتم بتطوير العلم من أجل العلم؛ بل تُعنى بتطوير العلم من أجل حلِّ مشكلات المجتمع، والإسهام في تطويره وتنميته؛ ويدلُّ هذا على أن نجاح الجامعة في النهوض برسالتها لا يمكن أن يتحقَّق إلا بتفعيل الالتصاق بالمجتمع، والوقوف على مشكلاته. وقد ظهرت الوظيفة الثالثة للجامعة، وهي خدمة المجتمع وتنمية البيئة (عبد الرحمن، ٢٠١١م، ص٢)، وأصبحت الجامعات تدرس مشكلات المجتمع وتُحلِّها تحليلاً علمياً، فتضع الحلول التي يمكن أن تقضي عليها (المهوس، ١٤٢٣هـ، ص٢)، وصارت خدمة المجتمع تهدف إلى تطوير المشروعات البحثية، والقيام بالاستشارات والتدريب.

وقد وجَّهت خطة التنمية العاشرة (١٤٣٦-١٤٤٠هـ) بالتحوُّل نحو الاقتصاد القائم على المعرفة ومجتمع المعرفة، من خلال: تحفيز الجامعات على الاستثمار في مجالات الأبحاث،

والتطوير، والابتكار، مع تأكيد تطبيق أنظمة حماية الملكية الفكرية، بالإضافة إلى استثمار نتائج البحوث العلمية في معالجة القضايا الاجتماعية، وتحويل المعرفة إلى ثروة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٧هـ، ص ٤).

وقد وضعت الجامعات استراتيجيات تتوافق مع الخطط والبرامج التي حددتها وزارة التعليم للجامعات السعودية في هذا الشأن، والعمل على تنفيذها وفق رؤية واضحة ومسارات مُتعددة؛ لتنتقل من خلالها عبر الأذرع التي حددتها لتنفيذ استراتيجيتها، ف جاء إنشاء معاهد البحوث والدراسات الاستشارية بالجامعات لتتولى المهام المنوطة بها في بناء شراكات داخلية وخارجية؛ بوصفها معاهد استشارية مُتخصصة من خلال الخبرات العلمية التي تمتلكها، والإسهام بدورها في رسم الخطط التي يمكن السير عليها وفق أسس علمية؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة (اللقاء الثامن لعمداء المعاهد الاستشارية بالجامعات السعودية، ١٤٣٧هـ).

وانطلاقاً من أهمية معاهد البحوث الاستشارية، ودورها الكبير في خدمة المجتمع؛ حرص مسؤولوها على دراسة كل الطرق والوسائل والأساليب التي من شأنها أن تُحقق تميز الأداء المؤسسي، الذي أصبح المحطة المُتقدمة في منظومة الجودة الشاملة؛ حيث يُحقق لمعاهد البحوث الاستشارية ميزة تنافسية، تسعى من خلالها إلى التقييم الدوري لأدائها.

ويُعدّ السعي إلى تميز الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحادثة، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها؛ لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي؛ مما تطلب من القيادات بذل الجهود لتحقيق النجاح، بالاعتماد على المرونة والابتكار (آل مزروع، ٢٠١٠م، ص ٢).

وأصبح تحقيق التميز المؤسسي في معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات أمر لا بد منه، واستجابة للعديد من التغييرات التي فرضتها العولمة، من خلال تطبيق نماذج التميز المؤسسي العالمية. خاصة مع ظهور وتنامي العديد من نماذج التميز المؤسسي كنموذج ديمينج (Deming) الياباني، ونموذج مالكولم بالدريج الأمريكي (MBNQA)، والنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في السنوات الأخيرة، وتحاول هذه النماذج أن تحصر معايير التميز ومقومات تحقيقه في المؤسسات، وتضع الآليات المساعدة إدارياً لاستيفاء شروط التميز ومقوماته، في ضوء امتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي مُتميز، والتوجه نحو التفوق والمنافسة (السلمي، ٢٠٠٢، ص ٧).

ويُعدّ نموذج التميز الأوربي (EFQM) من أهم النماذج التي يمكن تطبيقها على مؤسسات التعليم، الذي أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية، وتبرز أهمية هذا النموذج كونه أداة عملية لمساعدة المؤسسات على إنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم على فهم القصور ومعالجته، كما يُشكل النموذج أحد الأطر الرئيسة لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز بوصفه أحد أهم معاييرها (الهاللي وغبور، ٢٠١٥م، ص ٢٦٨).

#### التعريف بمشكلة الدراسة:

دعمت وزارة التعليم برامج التواصل مع المجتمع، وجعلته هدفاً استراتيجياً لدعم الجامعات السعودية؛ لبناء جسور العلاقة بين المجتمع ومؤسسات التعليم الجامعي؛ للإسهام في الوصول إلى مجتمع المعرفة. كما أنه يُعزّز الدور المُناط بالجامعات في تحقيق مُتطلبات المسؤولية المجتمعية، ويدعو هذا البرنامج إلى توسيع أدوار منسوبي الجامعات وخريجها، وتبادل الخبرات بينها بشكل مؤسسي (وزارة التعليم، برامج آفاق التنفيذ، ص ٢٧).

ولذلك فقد أصبحت الجامعات بيوت خبرة لنشر الأفكار وتقديم الاستشارات؛ حيث يتم البحث عن المعارف الجديدة وتبادلها، فيما يتم تشجيعها ودعمها من القطاعات من خلال تمويل البحوث الأساسية والتطبيقية وتطويرها (القحطاني، ١٤٢٩هـ، ص ٢٨). وتُعدُّ الخدمات الاستشارية من أبرز الخدمات العامة التي تُقدِّمها الجامعات، كما أن المؤشرات تدلُّ على أن الخدمات الاستشارية في الجامعات جهود واعدة إذا أُستثمرت بالطرائق الصحيحة (عامر، ٢٠٠٦م، ص ٢٠٧).

وأكدت توجّهات وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية أهمية الاستشارات العلمية التي تُقدِّمها الجامعات؛ حيث نصّت المادة رقم (٦٦) على أنه يجوز الاستفادة من عضو هيئة التدريس في الجامعة؛ بوصفه مستشاراً غير مُتفرِّغ في الجهة الحكومية، أو القطاع الخاص، أو المنظمات الإقليمية أو الدولية التي تكون المملكة مقرّاً لها (وزارة التعليم، ١٤٢٨هـ، ص ٣٠٥). كما نصّت المادة رقم (٦٩) على أنه يجوز نذب عضو هيئة التدريس ومن في حكمه للعمل لدى الجهات الحكومية، بقرار من مجلس الجامعة بناءً على توصية مجلسي القسم والكلية المختصين (وزارة التعليم العالي، ١٤٢٨هـ، ص ٣٠٨).

ولتحقيق أهداف التعليم وفلسفته الرامية إلى ربط الجامعة بالمجتمع؛ فقد أنشئت معاهد ومراكز للبحوث والاستشارات لتقديم الخدمات للأجهزة الأخرى، وأصبحت الجهات المستشارة تُحقّق فائدة كبيرة من الاستعانة بخدمات أعضاء هيئة التدريس الاستشارية، كما أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس للعمل الاستشاري يحقّق فائدة كبيرة لهم في المجال العلمي والمهني (العتيبي، ١٤٢٨هـ، ص ١٢٤). ويؤكّد (Graves، 2011) أن المديرين الذين طوّروا خبرتهم - بوصفهم مستشارين- تمكنوا من وضع مهاراتهم الخاصة موضع التنفيذ؛ لتحقيق منافع تعود إلى مجتمعاتهم المحلية تُنقذ في الميدان. أما (Amara، 2013) فقد توصل إلى أن الأكاديميين في تخصص العلوم الطبيعية والهندسة في الجامعات الكندية يحلّون المشكلات العملية التي تواجهها الشركات والمؤسسات الحكومية، ومساعدتها على تحسين قدراتها الإنتاجية والابتكارية من خلال مشاركتهم في تقديم الخدمات الاستشارية.

وبالنظر إلى العديد من نتائج الدراسات التي تناولت الخدمات الاستشارية على مستوى الجامعات العربية والمحلية، كدراسة (القحطاني، ١٤٢٩هـ) و(الضامن، ٢٠١٢م)، و(العساف، ١٤٣٥هـ)، - فيما يخصّ العلاقة بين تلك الجامعات والمؤسسات الأخرى الحكومية والخاصة- فقد تبين أنها دون المأمول منها. وهذه العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الأخرى ضعيفة، بالإضافة إلى وجود العديد من الصعوبات التي تحدّ من تطويرها، خصوصاً في مجال البحوث والدراسات، وتقديم الاستشارات، وعدم الاقتناع بالإمكانات والخبرات الوطنية. كما تواجه الجامعات مشكلة عدم رغبة المؤسسات المستفيدة في تحمّل تكلفة الاستشارات والمشاريع البحثية، وتكتفي تلك المؤسسات بما لديها من خبراء، ومستشارين، وفنيين لحلّ مشكلاتها وتطوير إدارتها.

ويضيف (العتيبي، ١٤٢٨هـ، ص ١٢١) إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس عند تأدية مهامهم الاستشارية - بصفتهم مستشارين غير مُتفرِّغين- منها كثرة الأعباء الأكاديمية المُتعلّقة بعضو هيئة التدريس بالجامعة، كما يضيف (القحطاني، ١٤٢٩هـ، ص ٣٦) أن هناك فجوة بين حاجات مؤسسات القطاع الخاص وبعض البحوث المُقدّمة في إطار المؤسسة الجامعية، وعدم وجود سياسة واضحة للشراكة في مجال البحوث والاستشارات. أما (أبو شيخة، ١٤٣٥هـ، ص ١٤٦) فيذكر أن من ضمن المعوقات، أن أعمال أعضاء هيئة التدريس ودراساتهم الاستشارية لا تُحسب لهم عند تقييمهم وترقيتهم. كما توصلت دراسة (Serrano&Kathia، 2012) إلى أن الاستشارات الإدارية المُقدّمة من قِبَل مؤسسات التعليم العالي محدودة. ويضيف (محمود، ٢٠٠٩) أن استفادة المسؤولين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية من استشارات الجامعات قليلة.

وقد أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على جميع معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، وتوصلت فيها إلى وجود صعوبات تحدّ من تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، بدءًا باختلاف مسمياتها، وبنائها التنظيمي. أما بالنسبة لأنماط العرض والطلب؛ فإنه يأخذ اتجاهين، أحدهما مؤسسي؛ بحيث يتم التعاقد مع معهد الاستشارات بالجامعة مباشرة، والاتجاه الثاني يتم بشكل فردي، إما مع مكتب الخبرة لعضو هيئة التدريس بالجامعة، أو عن طريق التعاقد المباشر مع عضو هيئة التدريس في الجامعة.

وعلى رغم أهمية تطبيق معايير التَّميُّز المُؤسَّسي، لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية؛ لكن لا يوجد دراسات علمية – على حدّ علم الباحثة – حول تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية في ضوء معايير التَّميُّز المُؤسَّسي.

ولذلك تبرز أهمية إجراء دراسة علمية؛ لتطوير أداء معاهد الخدمات الاستشارية، التي تعدّ أحد الأذرع الأساسية للجامعات؛ ولذلك فقد أجريت الدراسة على معاهد البحوث بالجامعات التالية: (جامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وجامعة أم القرى بمكة المكرمة)؛ حيث إن المعاهد المذكورة لها باع طويل، وخبرة عريقة في مجال تقديم الخدمات الاستشارية والإشراف الأكاديمي، والتعليمي، والإداري على الجامعات الناشئة، والجامعات والكليات الأهلية، والقطاع الخاص. وتتميّز كذلك بوجود خبرات تتمثل في أعضاء هيئة التدريس والكفاءات الفنية، بالإضافة إلى الإمكانيات البحثية الكبيرة (السجل الوطني، ٢٠١٢م، ص ٢٢٢).

#### أسئلة الدراسة:

١. ما واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التَّميُّز المُؤسَّسي من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما معايير التَّميُّز المُؤسَّسي الملائمة لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية؟
٣. ما الصعوبات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التَّميُّز المُؤسَّسي من وجهة نظر قيادات الجهات المستفيدة؟

#### أهداف الدراسة:

١. الكشف عن واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التَّميُّز المُؤسَّسي.
٢. تحديد معايير التَّميُّز المُؤسَّسي الملائمة لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية.
٣. تحديد الصعوبات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية.
٤. تقديم تصور مقترح لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية. في ضوء معايير التَّميُّز المُؤسَّسي.

**أهمية الدراسة:****الأهمية النظرية:**

١. تأتي أهمية الدراسة تزامناً مع برنامج التحوّل الوطني (٢٠٢٠م)؛ لتحقيق "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م"، في رفع وتيرة التنسيق والعمل المشترك، والدفع نحو التخطيط المشترك، ونقل الخبرات بين الجهات العامة.

٢. لم ينل موضوع الخدمات الاستشارية في المؤسسات التربوية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، حقه الكافي من البحث؛ ولذا تأتي هذه الدراسة لتسهم في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات المتعلّقة بالخدمات الاستشارية بتوفير أساس نظري، ولاسيما في ظلّ ندرة الأدبيات والبحوث في المكتبة العربية التي تتناول هذا المجال، في حدود علم الباحثة.

٣. تتميز هذه الدراسة في كونها تستند إلى أهم معايير التميّز المؤسّسيّ، وهو النموذج الأوربي (EFQM)؛ لتطوير أداء معاهد الخدمات الاستشارية في الجامعات السعودية.

٤. تتجلى أهمية الدراسة في تقديم تصوّر مُقترح لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية في الجامعات السعودية في ضوء معايير التميّز المؤسّسيّ.

**الأهمية العملية:**

١. يُؤمل أن تفيد نتائج الدراسة – بمشيئة الله- المسؤولين في معاهد البحوث الاستشارية، من خلال تقديم تصوّر مُقترح لتطوير الأداء المؤسّسيّ بها، والسعي نحو التميّز؛ حيث إن إدارة التميّز المؤسّسيّ منهجية، شاملة للإصلاح والتطوير، وبناء استراتيجي متكامل يُعبّر عن التفوق والإتقان في العمل.

٢. سئسهم نتائج هذه الدراسة- إن شاء الله- في تطوير أداء الجامعات السعودية، وتحسين وظائفها؛ لتتمكّن من تحقيق أهدافها المستقبلية، وإكسابها ميزة تنافسية.

٣. من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في ترشيد جهود التطوير في الجامعات.

**حدود الدراسة:**

• **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على بناء تصوّر مُقترح لتطوير أداء معاهد الخدمات الاستشارية بالجامعات السعودية، في ضوء معايير التميّز المؤسّسيّ (الأوربي EFQM)، وهي: (القيادة، والاستراتيجيات، والموارد البشرية، وإدارة العمليات والخدمات، والشراكات والموارد، والنتائج)؛ للتعرف على واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية في ضوء معايير التميّز المؤسّسيّ، بالإضافة إلى الصعوبات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسّسي في معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية و المتطلبات اللازم توافرها لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية من وجهة نظر قيادات الجهات المستفيدة.

• **الحدود المكانية:** طبّقت هذه الدراسة على الجامعات السعودية المُمثّلة في (معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود، ومعهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز، ومعهد البحوث والدراسات الاستشارية بجامعة أم القرى)؛ بحكم أنها الجهات الرسمية لتقديم الخدمات الاستشارية في تلك الجامعات، بالإضافة إلى الجهات المُستفيدة من تلك الخدمات، مثل: (جهات ومؤسسات حكومية، ومؤسسات القطاع الخاص).

• **الحدود الزمانية:** طبّقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٨هـ.

## مصطلحات الدراسة:

**تطوير الأداء:** يُعرّف بأنه: "طريقة مُنظمة شاملة لعلاج المشكلات التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء" (أبو شيخة، ٢٠٠٠م، ص ٢٢٨).

**ويُقصد بتطوير الأداء في هذه الدراسة:** طريقة مدروسة ومنظمة؛ لتحسين أداء معاهد البحوث والدراسات الاستشارية؛ بما يتوافر لديها من مقومات، وخبرات، وإمكانات بشرية متنوعة الاختصاص؛ تؤثر في المجتمع، وتُحقق نهضته وتنميته.

• **الخدمات الاستشارية:** ويُقصد بها: " الممارسة المهنية بتقديم المشورة والمعونة لإدارة المؤسسة؛ بغية تحقيق الأهداف، وإرشاد المؤسسة إلى الأسلوب المؤدي إلى تحقيقها، عن طريق رفع مستوى الأداء في مجالات التخطيط والتنظيم والحوافز، والاتصال، وقياس مستويات الإنجاز، واستخدام الموارد البشرية والمادية. كما أنها تحتوي على العوامل الفنية التي تتعلق بفاعلية الإدارة وكفاءتها" (جمعة، ١٩٩٩م، ص ٣١٢).

**ويُقصد بالخدمات الاستشارية في هذه الدراسة:** الأنشطة والممارسات التي تقوم بها الجامعة، ممثلة بـ(معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود، ومعهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز، ومعهد البحوث والدراسات الاستشارية بجامعة أم القرى)، التي تهدف إلى توظيف إمكانات المعاهد للعمل ببيت خبرة استشارية للقطاعين الحكومي والخاص؛ لتنفيذ مشروعات البحوث التي تطلبها تلك الجهات. وفي ظل ما يتوافر لدى الجامعات من خبرات تتمثل في أعضاء هيئة التدريس والكفاءات الفنية، ووجود مراكز البحوث؛ لتحقيق الدور المناط بالجامعة في تحقيق التنمية المستدامة.

• **المعايير:** يعرف يحياوي (٢٠١٣م، ص ٨) المعيار بأنه: "المقياس أو المحك الذي يمكن الرجوع إليه أو استخدامه أساساً للمقارنة أو التقدير".

**ويُقصد بالمعايير في هذه الدراسة:** مجموعة من المقاييس أو المحكات التي تُحدّد مستوى أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية كما هو مطلوب منها، وهي: (القيادة، والاستراتيجيات، والموارد البشرية، وإدارة العمليات والخدمات، والشراكات والموارد، والنتائج)؛ بما يُحقق التميّز المؤسسي لهذه المعاهد.

• **التمييز المؤسسي:** يُعرّف النموذج الأوروبي التميّز المؤسسي بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظلّ تلبية احتياجات العملاء، والإدارة الفعّالة للموارد البشرية" (EFQM، 2013)

**ويُقصد بالتمييز المؤسسي في هذه الدراسة:** قدرة معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات محل الدراسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحديد توقعات المستفيدين عن الخدمات الاستشارية التي تؤديها من أجل تطويرها؛ لتقديم خدمات استشارية تفوق تلك التوقعات، وتجعل المعاهد نموذجاً يُحتذى به.

## الدراسات السابقة:

قامت غدي أحمد (٢٠١٣م) بدراسة هدفت إلى بناء تصوّر مُقترح لتفعيل الاستشارات الإدارية؛ لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم، بوصف أن الاستشارات الإدارية إحدى المداخل المهمة التي تعتمد عليها إدارة النظام التعليمي، والتي تستهدف إيجاد بدائل مختلفة لحلّ مشكلات إدارة التعليم؛ بهدف تطويرها من أجل مواكبة مُتطلبات العصر ومُتغيراته، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يعتمد على وصف إدارة التعليم في بعض الجامعات الأجنبية وصفاً دقيقاً



وتحليلها، واستخراج النتائج ذات الدلالة، التي يمكن أن تُغيّر في تفعيل الاستشارات الإدارية؛ لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم. ولجمع المعلومات تم بناء استبانة موجهة إلى المديرين وأعضاء هيئة التدريس، ممن يشغلون مناصب إدارية، بالإضافة إلى مقابلات شخصية مفتوحة مع مديري الوحدات ذات الطابع الخاص، وقد طُبقت الاستبانة على أفراد عينة الدراسة (٢٢٢) فرداً من المديرين على مستوى الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، ممن يشغلون مناصب إدارية على مستوى الجامعة بجامعة الفيوم، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أهم المَعوّقات التي تواجه جامعة الفيوم؛ عدم وجود وظيفة مستشار إداري بالجامعة، قلة تدعيم مراكز الاستشارات الموجودة بالجامعة، والقصور في تطبيق معايير اختيار المستشار الإداري، من الأساليب المُقترحة لتفعيل الاستشارات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم؛ مشاركة إدارة الجامعة للعاملين بها في مناقشة المُقترحات التي تقدّمها الجهات الاستشارية، واهتمام المستشار بمتابعة تنفيذ مُقترحاته.

كما قام (Amara Nabil, 2013) بدراسة استقصائية شملت (٢٥٩٠) باحثاً كندياً في مجال الهندسة والعلوم الطبيعية؛ هدفت إلى استكشاف ثلاثة أنواع من الاستشارات الأكاديمية: (الاستشارات المدفوعة، والاستشارات غير المدفوعة للشركات، والاستشارات غير المدفوعة للجهات والمنظمات الحكومية). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: الأكاديميين يميلون إلى الانخراط في مجالي الاستشارات المدفوعة والاستشارات غير المدفوعة، وجود نمطين من الاستشارات، وهما: المشاركة في تقديم الاستشارات غير المدفوعة للشركات والجهات الحكومية على النحو التالي: الاستشارات غير المدفوعة للشركات الخاصة، التي تشارك بشكل إيجابي مع تمويل الصناعة، أو تلك التي ترتبط مع مختبرات البحوث أو الجامعات البحثية الكبيرة، أو تلك المساهمة في تحقيق المعرفة التقنية، وتدعم حماية الملكية الفكرية، أو بسبب العلاقات القوية مع العاملين في هذه الشركات الخاصة. وبالمقارنة فإن النمط الثاني هو: المشاركة في تقديم الاستشارات غير المدفوعة للجهات الحكومية، التي لها مشاركة إيجابية في دعم مختبرات البحوث، والتعليم، والجامعات البحثية الكبيرة، أو تلك التي تُسهم في تحقيق المعرفة التقنية، أو بسبب العلاقات القوية مع العاملين في تلك الجهات الحكومية.

أجرت العسّاف (١٤٣٥هـ) دراسة هدفت إلى التّعرف على واقع الخدمات الاستشارية في الجامعات السعودية، والتّعرف على المَعوّقات التي تواجه الخدمات الاستشارية في الجامعات السعودية، وإعداد استراتيجية مُقترحة للخدمات الاستشارية بالجامعات السعودية بناء على نتائج الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي لدراسة واقع الخدمات الاستشارية في الجامعات السعودية، والمَعوّقات التي تحدّ من كفاءتها وشموليتها، واستقصاء مُقترحات أفراد الدراسة حول تفعيل الخدمات الاستشارية في الجامعات السعودية، وتكوّن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في مجال الخدمات الاستشارية بالجامعات السعودية في الرياض، وهي: (جامعة الملك سعود- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن)، وعددهم (٦٠)، والمسؤولون عن تقديم الخدمة الاستشارية بالجامعات من مديري معاهد البحوث ووكلائهم في الجامعات التالية: (جامعة الملك سعود- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن- جامعة الملك عبدالعزيز- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للبنات- جامعة الملك فيصل- جامعة أم القرى)، وعددهم (١٦)، بالإضافة إلى مديري الإدارات في أجهزة القطاعين العام والخاص بالجهات التالية: (وزارة التعليم- وزارة الصحة- شركة الخطوط السعودية- شركة الاتصالات السعودية)، وعددهم (٤٠). كما استخدمت أسلوب السيناريو، بوصف الوضع المستقبلي الممكن، أو المحتمل، أو المرغوب فيه للخدمات الاستشارية بالجامعات السعودية. ولجمع المعلومات تم بناء استبانة، والتأكد من صدقها وثباتها بالطرائق العلمية المناسبة، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن واقع الخدمات الاستشارية في الجامعات السعودية لا يُلبّي احتياجات المؤسسات العامة والخاصة في تلك الخدمات، لم تستثمر

مزاياء الخدمة الاستشارية من قبل الجامعات والجهات المستفيدة على حد سواء، توجد العديد من المَعَوَّقات التي تواجه الخدمات الاستشارية التي تقدّمها الجامعات السعودية، ومنها: تفضيل عدد من المؤسسات الاعتماد على بيوت خبرة أجنبية في طلب الخدمة الاستشارية، وضعف المكافآت المالية التي يتلقاها المستشارون؛ يُقلل من الإقبال على تقديم الخدمات الاستشارية.

وأجرت الركب دراسة (٥١٤٣٥) هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة التَّميُّز لدى وكيلات الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، في ضوء معايير النموذج الأوربي EFQM، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع عضوات هيئة التدريس بالأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال الفصل الدراسي الثاني، من عام (١٤٣٤-١٤٣٥هـ)، اللاتي بلغ عددهن (١١١٥) عضوة هيئة تدريس، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة عددها (٣١٠) عضوات، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات؛ لتحقيق هدف الدراسة. وكان من أبرز نتائجها: أن درجة تطبيق إدارة التَّميُّز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، في ضوء معايير النموذج الأوربي EFQM، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس - كانت متوسطة، توفّر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، تُعزى إلى مُتغيّر الرتبة العلمية في استجابات عينة الدراسة في عملية تطبيق إدارة التَّميُّز؛ لصالح الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدين.

أما عزيز (١٤٣٦هـ) فقام بدراسة هدفت إلى التَّعرُّف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة جازان لمعايير التَّميُّز الإداري: (معايير الإدارة الاستراتيجية، ومعايير إدارة الموارد البشرية، ومعايير مبادرات الأداء المُتميِّز للعاملين، واستخدام نظم وتقنيات المعلومات، ومعايير هندسة إجراءات العمل التنفيذية، ومعايير المساءلة والمحاسبية)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بالجامعة، والكشف عن المَعَوَّقات التي تحدّ من تطبيق معايير التَّميُّز الإداري بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بالجامعة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان، والبالغ عددهم (١٠٦١)، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جازان لمعايير التَّميُّز الإداري؛ جاءت بدرجة عالية، بمتوسط كلي مقداره (٣,٩٦)، كما جاءت درجة موافقة عينة الدراسة على المَعَوَّقات التي تحدّ من تطبيق معايير التَّميُّز الإداري في جامعة جازان بدرجة منخفضة، من أبرز المَعَوَّقات التي تحدّ من تطبيق معايير التَّميُّز الإداري بجامعة جازان: الافتقار إلى معايير ومؤشرات واضحة للأداء؛ بدرجة متوسطة مقدراها (٢,٨٢) من وجهة نظر عينة الدراسة، وضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات كثنائي مَعَوَّقات تطبيق معايير التَّميُّز الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة؛ بدرجة متوسطة مقدراها (٢,٨١).

هدفت دراسة (البحيصي، ١٤٣٦هـ) إلى التَّعرُّف على دور تمكين العاملين في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بالكلية التقنية في قطاع غزة. ولتحقيق هدف الدراسة طوّرت استبانة ووُزعت على عينة عشوائية طبقية تكوّنت من (٢٠٥) أفراد من الموظفين الإداريين والأكاديميين في قطاع غزة، وهي: الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية فلسطين التقنية، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا. واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توافر التمكين الإداري بدرجة كبيرة في الكليات المبحوثة؛ حيث احتلّ بُعد فرق العمل المرتبة الأولى، تلاه تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، وبُعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة، توافر التَّميُّز المؤسسي بدرجة كبيرة في الكليات المبحوثة بجميع أبعاده: القيادي، والبشري، والخدمي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، والتفويض الإداري، والمشاركة

بالمعلومات وفرق العمل من جهة، والتَّميُّز القيادي والبشري والخدماتي من جهة أخرى، وجود علاقة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التَّميُّز المؤسسي يُعزى للمُنغِرات التالية: (الكلية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمر، والجنس)؛ لصالح فئة الذكور.

أما دراسة السالم (١٤٣٦هـ) فهدفت إلى تشخيص واقع التَّميُّز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والوقوف على المُعَوِّقات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك الإدارات، والتَّعرُّف على الآليات المُقترحة لتحقيق التَّميُّز التنظيمي، ودراسة النماذج العالمية للتَّميُّز التنظيمي، التي يمكن الاستفادة منها في تقديم النموذج، والتَّعرُّف على معايير نموذج التَّميُّز التنظيمي المناسب، وبناء نموذج مُقترح للتَّميُّز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي، والمنهج الوصفي المسحي، معتمداً على الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وقد طُبِّقت على أفراد الدراسة المكوّن من مديري إدارات التعليم بمناطق المملكة وعددهم (١٦) مديراً، ومساعد مديري إدارات التعليم في مناطق المملكة وعددهم (٨٠) مساعداً، ومديري إدارات العموم في إدارات التعليم بمناطق المملكة وعددهم (٢٨٨) مديراً، ومديري إدارات شؤون الموظفين في الإدارات العامة للتعليم وعددهم (١٦) مديراً؛ ليكون إجمالي مجتمع الدراسة (٤٠٠) فرد، وكانت أبرز نتائج الدراسة كما يلي: موافقة أفراد الدراسة على أن استخدام معايير التَّميُّز التنظيمي يتم بدرجة متوسطة، بمتوسط (٢,٧٢ من ٥)، موافقة أفراد الدراسة على المُعَوِّقات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، التي تعوق تحقيق التَّميُّز التنظيمي، بمتوسط (٤,٢٣ من ٥)، موافقة أفراد الدراسة على الآليات المُقترحة، بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٣ من ٥)، وهم موافقون على ثلاث عشرة من الآليات المُقترحة، تمثل أبرزها في العبارة رقم (٨): " تبني نهج استراتيجي لتحقيق تَميُّز الأداء والخدمات"، بمتوسط حسابي قدره (٤,١٩ من ٥).

هدفت دراسة (الدوسري والعريشي، ١٤٣٧هـ) إلى معرفة دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري، من خلال تحديد الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعات، والمشاكل التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها. واتبع البحث المنهج الوصفي المسحي، وأستخدمت الاستبانة أداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكوّن مجتمع البحث من عينة عشوائية من العاملين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجامعة جازان، للعام الدراسي ١٤٣٣هـ / ١٤٣٤هـ ، والبالغ عددهم (٨٨). وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية: ضرورة توفير البيانات المساعدة على اتخاذ القرارات، عدم وجود تنظيم واضح المعالم، يتم من خلاله تحديد العلاقات والمسؤوليات العلمية داخل الجامعة - من أهم المشكلات التي يكون للمستشار دور في حلها، أهمية تحديد الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات، أن من أهم العوامل المتسببة في فشل الاستشارات: عدم واقعية الحلول الموضوعية أو المُقترحة، وعدم وجود الجو التعاوني بين المستشار ورؤساء الأقسام الموظفين، ونقص قدرة المتابعة بعد تنفيذ الاستشارة، نُعدُّ الخبرة بتخطيط الاستشارة وتنفيذها من أهم المواصفات التي لا بد أن تتوفر في المستشار بالجامعات.

وأما القرزعي (١٤٣٧هـ) فأجرت دراسة هدفت إلى بناء تصور مُقترح لتطوير أداء مكاتب التربية والتعليم بالمملكة، في ضوء معايير التَّميُّز المؤسسي. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتشخيص واقع أداء مكاتب التعليم، وتحديد مُتطلبات تطبيق تلك المعايير اللازمة لتطوير أداء مكاتب التعليم. كما استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي؛ لاستعراض الأدبيات التي تناولت نماذج التَّميُّز المؤسسي: العالمية والعربية والمحلية، وتحليل معاييرها، واستنتاج علاقات الترابط والتكامل بينها، وتحديد أوجه الشبه والاختلافات بينها؛ للإفادة منها في بناء معايير التَّميُّز المؤسسي

المُتَرحَحة. وتكوّن مجتمع الدراسة من (١٠٩٩)، بينما تكوّنت عينة الدراسة من (٤٣٩)، بنسبة ٣٩,٩%. واستخدمت الباحثة أسلوب مسح الخبراء؛ لتحكيم معايير التمييز المؤسسي المُتَرحَحة، كما استخدمت عدة أدوات للدراسة (أداة المقابلة المُقنّنة والاستبيانات)، وكان من أبرز نتائجها: أن واقع أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميّز المؤسسي، من وجهة نظر القيادات التربوية - جاء بدرجة عالية، بمتوسط (٧,٢٩ من ١٠)، أن درجة ملائمة معايير التميّز المُتَرحَحة لمهام مكاتب التعليم وأنشطته؛ جاءت بدرجة عالية جدًا، بمتوسط (٤,٥٦ من ٥)، لا يوجد اتفاق بين نماذج التميّز المؤسسيّ: العالمية والعربية والمحلية على معايير محددة.

كما قامت الحسن (١٤٣٧هـ) بدراسة هدفت إلى التعرّف على واقع تطبيق إدارة التميّز لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وفق معايير النموذج الأوربي للتميّز **EFQM**، من وجهة نظر وكلائها ووكيلاتها، ودراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند المستوى (٠,٠٥)، بين وجهات نظر أفراد العينة، التي يمكن أن تُعزى إلى مُتغيّري الجنس، أو الخبرة، ودراسة العلاقة بين معيار القيادة وبقية المعايير عند المستوى (٠,٠٥)، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشمل مجتمع الدراسة وكلاء ووكيلات الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وعددهم (٦١) وكيلًا ووكيلة، استجاب (٥٣) منهم، بنسبة (٨٧%) من أفراد الدراسة. وللإجابة عن أسئلة البحث طوّرت الباحثة استبانة مكوّنة من سبعة معايير من معايير النموذج الأوربي **EFQM**، وهي: (القيادة- الاستراتيجية- الموارد البشرية- العمليات الإدارية- الشراكات والموارد- نتائج المستفيدين- نتائج المجتمع). وأظهرت نتائج الدراسة: وجود تطبيق عالي لإدارة التميّز لدى رؤساء الأقسام العلمية؛ حيث رأى أفراد الدراسة أن تطبيق إدارة التميّز كان بدرجة عالية في جميع المعايير المشمولة الدراسة، وبمتوسط (٤,٠٢) لمعيار القيادة، بوصفه أعلى المعايير تطبيقًا، في حين أن معيار الاستراتيجية كان الأقل تطبيقًا، بمتوسط (٣,٥) على مقياس ليكرت الخماسي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة؛ يمكن أن تُعزى لمتغيّري الجنس أو الخبرة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) لاستجابات أفراد الدراسة بين معيار القيادة والمعايير الستة الأخرى.

هدفت دراسة (الضبعان، ١٤٣٨هـ) إلى بناء استراتيجية مُتَرحَحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميّز، من خلال معرفة درجة توافر معايير التميّز المؤسسيّ العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى معرفة درجة أهمية معايير التميّز المؤسسيّ العالمية في تطوير أداء الجامعات الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر معايير التميّز المؤسسيّ العالمية؛ لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة؛ تُعزى للمتغيّرات الناشئة؛ تُعزى للمتغيّرات التالية: (سنة التأسيس، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة). كما هدفت إلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة أهمية معايير التميّز المؤسسيّ العالمية؛ لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة؛ تُعزى للمتغيّرات التالية: (سنة التأسيس، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين (وكلاء جامعة، وعمداء، ورؤساء أقسام) بالجامعات الناشئة وعددهم ٨٧٥ قائدًا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددهم (٢٧٠) قائدًا، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى التالي: جاءت درجة توافر معايير التميّز المؤسسيّ لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد: (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والعمليات، والشراكات وإدارة الموارد، ونتائج الأداء)؛ متوسطة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التميّز المؤسسيّ لتطوير الأداء في الجامعات الناشئة، وفقًا لمتغير سنة التأسيس؛ لصالح الجامعات الأقدم تأسيسًا، ووفقًا لمتغير

المركز الوظيفي؛ لصالح وكيل الجامعة، ووفقاً لمُتغيّر الخبرة في العمل القيادي؛ لصالح الذين خبرتهم (١٢) سنة فأكثر، جاءت درجة أهمية معايير التَّمييز المُؤسَّسيّ في تطوير أداء الجامعات الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد عالية جداً؛ حيث كان أعلى متوسط لُبُعد الشراكات وإدارة الموارد، وأقل متوسط لُبُعد العمليات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التَّمييز المُؤسَّسيّ في تطوير أداء في الجامعات الناشئة؛ لصالح وكيل الجامعة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمُتغيّر تأسيس الجامعة، ومُتغيّر الخبرة في العمل القيادي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح بعد استعراض الدراسات السابقة؛ أنه لا يوجد دراسات ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية؛ حيث ركزت أغلب الدراسات على نوع من الخدمات الاستشارية، وهو الاستشارات الإدارية أو المراكز الاستشارية الخاصة وبيوت الخبرة. كما أن الدراسات التي تناولت تطبيق إدارة التَّمييز المُؤسَّسيّ، ونماذجها، ومعاييرها؛ سعت نحو التطبيق والتَّمييز في المؤسسات.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المجالات التالية: المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، وأهدافها، وبيان أهميتها، وضع الإطار المفهومي للدراسة الحالية، اختيار المناهج المناسبة، وبناء أدواتها، والطرق الإحصائية المناسبة، الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها في إعداد النُّصُور المُقترَح، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

وتتمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي: تتواكب الدراسة الحالية مع الرؤية المستقبلية للدولة (٢٠٣٠م)، في تفعيل دور الجامعة بخدمة المجتمع، مع ضمان استمرارية العمل والمرونة في مواجهة التحديات.

#### الإطار النظري:

##### مفهوم تطوير الأداء المُؤسَّسيّ:

يُعرّف تطوير الأداء المُؤسَّسيّ بأنه: "استراتيجية مخططة لأجل طويل، تعتمد على الجوانب السلوكية والعملية، وتهدف إلى تطوير المؤسسة؛ لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها" (الرب، ٢٠٠٩، ١٨).

ويُعرفه ماهر (٢٠٠٧، ص ٣٥) بأنه: "خطة طويلة المدى لتطوير ممارسات وأنشطة متكاملة للمؤسسة؛ لتحسين أدائها. وتعتمد الخطة على جهود تعاوني بين أطراف عديدة تُراعي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة".

ويرتبط بمفهوم التطوير المُؤسَّسيّ مفاهيم ومصطلحات أخرى، مثل: التغيير المُؤسَّسيّ، الجودة والتَّمييز، الذي يركّز على تحسين بعض عناصر المؤسسة، والتحسين المستمر، والتنمية الإدارية، وغيرها من المصطلحات التي تشير إلى مفهوم التطوير.

وترى الباحثة أن تطوير الأداء المُؤسَّسيّ هو الجهود المخططة التي تقوم بها المؤسسة بواسطة قياداتها؛ لزيادة الفاعلية والكفاءة.

##### مُعوّقات تطوير الأداء المُؤسَّسيّ:

هناك مُعوّقات على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى البيئة المحيطة، وقد ذكر حافظ (١٤٣٣هـ، ص ٦٩) من مُعوّقات الأداء الإداري:

١. لا يوجد تخطيط منظم على مستوى المؤسسة؛ حيث يحتاج التخطيط إلى درجة معينة من اللامركزية في اتخاذ القرارات.

٢. لا يوجد هيكل تنظيمي يربط المستويات الإدارية المختلفة بعضها ببعض، كما يغلب على إدارة المؤسسة استخدام الهياكل التنظيمية الرأسية وليست الأفقية: أي أن القرار يُتخذ من أعلى إلى أسفل.
٣. لا تواكب الأساليب والأدوات الفنية والتكنولوجية المستخدمة تطورات العصر.
٤. عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تعتمد عليها المؤسسة.
٥. نظام الاتصال داخل المؤسسة؛ بسبب نقص الخبرة والكفاءة الوظيفية، ونقص المعلومات، وعدم وضوح الأهداف.
٦. نقص المهارات والقدرات اللازم توافرها للعمل.
٧. هناك قصور في الحوافز الإدارية والمادية.
٨. قصور الاهتمام بالجانب الإنساني ودافعية الأفراد.
٩. الصلاحيات الإدارية، والفنية، والمالية للقيادات محكومة بمجموعة من اللوائح. وتضيف الباحثة العديد من المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي منها:
  ١. قلة توافر البرامج التدريبية للمستشارين وفقاً لمعايير التميز المؤسسي.
  ٢. ضعف مشاركة الجهات المستفيدة عند وضع الخطة الاستراتيجية.
  ٣. قصور ربط البيئة الداخلية للمؤسسة بالبيئة الخارجية.
  ٤. غياب معايير ترشيح الكفاءات المتميزة من الموظفين.

#### مفهوم الخدمات الاستشارية:

وردت لفظة المشورة في لسان العرب بمعنى شاوره في الأمر، واستشرته، واستشاره، وشاوره مشاورة: طلب منه المشورة"، و"أشار يشير: إذا ما وجّه الرأي (ابن منظور، ٢٠٠٣م، ص٢٢٧).

وأتى لفظ استشار في القاموس العربي الشامل بمعنى: استشار: استشارة الشخص في أمر: طلب منه المشورة" (هيئة الأبحاث والترجمة، ١٩٩٧م، ص٣٥). وتقترب كلمة استشارة Consultation في معناها من كلمة إرشاد Counseling، والمقصود بهذا المعنى الإصلاح أو العمل على إصابة الصواب، وغالباً ما يكون بين القائم بالإرشاد وفرد آخر، أو مجموعة أخرى.

وتتضمن كلمة الاستشارة أيضاً معنى التوجه Guidance، وهي علاقة يتم فيها مساعدة الآخرين على اكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم، وتنظيم خبراتهم؛ بحيث يستطيعون استخدامها لأقصى مدى؛ لزيادة فعالية إنتاجهم في المهام المطلوبة منهم (هلال، ١٤٢٩هـ، ص٦).

كما وردت الاستشارة في النصوص القرآنية بلفظ الشورى، والشورى والاستشارة كلمتان تختلفان في التركيب، وتتفقان في الدلالة والمعنى. والشورى التي وجّه الله ﷻ رسوله ﷺ بالأخذ بها؛ لا تحظى بحال من الأحوال بصفة الإلزام لطالب المشورة في رأي بعض العلماء، في حين يرى بعضهم الآخر أنها ملزمة للمستشير. ولكل منهما استدلالاته، كما أن مصطلح الاستشارة أو الخدمة الاستشارية في حقل من حقول العلم والمعرفة لا تلزم طالب الاستشارة بتنفيذها كلياً ولا جزئياً، وإنما يرجع أمر التنفيذ إلى السلطة التقديرية للمستشير (السلطان والصبيحي، ١٤٢٧هـ، ص٦٣).

وقد تعددت التعاريف التي وضعها المفكرون والكتاب للاستشارة، فقد عرّفها جمعية مهندسي الاستشارات الإدارية الأمريكية بأنها: "محاولة منظمة يؤديها أشخاص مدربون، ذوو خبرة؛ لمساعدة

الإدارة على حلّ مشاكلها، وتحسين عملياتها، بتطبيق حلول موضوعية، مرتكزة على معلومات متخصصة، ومهارات، وتحليل منظم للحقائق (زويلف وآخرون، ١٩٩٩م، ص ١١١).

أما معهد مستشاري الإدارة بالمملكة المتحدة فعرف الاستشارة بأنها: "خدمة مُقدّمة من فرد أو عدة أفراد مؤهلين، ومستقلين؛ لتحديد وبحث المشكلات المُعلّقة بالسياسات العامة، والتنظيم، والإجراءات، والأساليب، ووضع التوصيات العلمية المناسبة، والمساعدة على تنفيذ هذه التوصيات (في اللوزي، ٢٠٠٣م، ص ٢٠٧).

في حين أن السلطان والصبيحي (١٤٢٧هـ، ص ٦٥) يستخلصان مجمل ما حوته التعاريف المختلفة للاستشارة؛ إذ عرفا الاستشارة بأنها: "خدمة تنطوي على تفاعل ثنائي بين مقدّم وطالب الاستشارة، تُؤدى من قِبل خبير مؤهل ومستقل، قادر على تشخيص مشكلات التنظيم المعني بالاستفادة، والوصول إلى حلّ لمشكلات قائمة أو محتملة عن طريق اقتراح التوصيات الملانمة والمساعدة على تطبيقها".

أما الخدمات الاستشارية فتعرّفها (العساف، ١٤٣٥هـ، ص ١١) بأنها: النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق مشاركة الجامعة في صناعة القرارات، وحلّ المشكلات، والتنبؤ بالاحتمالات المستقبلية للأجهزة المستشيرة، وتجعل من الجامعة صرحاً من صروح صناعة المستقبل، وحلّ مشكلات الحاضر، وصناعة القرارات الرشيدة.

#### الخدمات الاستشارية في الجامعات السعودية:

تأتي مؤسسات التعليم الجامعي والعالي في مقدمة منظومة التعليم في المجتمع؛ للدور الذي تؤديه في تأهيل القوى البشرية في عالم يتصف بالتغير السريع، وفي ظلّ احتياجات سوق مُتطورة ومتسارعة. ولا يقتصر دور تلك المؤسسات على التأهيل فقط؛ بل يتعدى ذلك لتسهم بصورة مؤثرة في مسيرة التنمية الشاملة، ونشر المعرفة، والقيام بالبحوث العلمية التي تُحقق النّقدّم، وتحمل مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع الذي أنشئت فيه؛ لتلبية احتياجاته وتطلعاته. وفي ظلّ المُتغيّرات العالمية المتسارعة، والمُتمثلة في التكتلات الاقتصادية، والاتفاقات الدولية، والمنافسة الحادة، وتطور احتياجات السوق؛ بات على الجامعات أن تواكب تلك المُتطلّبات؛ لضمان الاستمرار والنمو، ومواكبة المستجدات العالمية (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أ، ٢٠٠٣م).

ومع أن الخدمة العامة تعدّ بُعداً ثالثاً للجامعات، يأتي في مرتبته بعد التعليم والبحث العلمي؛ لكنها أصبحت إحدى المهام الثلاث المنوطة بالجامعات. وهناك قدر كبير في الأنشطة التي تدرج تحت لوائها (العساف، ١٤٣٥هـ، ص ٢).

ولعل الجامعات أجدر الكيانات للاضطلاع بمهمة تقديم الخدمات الاستشارية؛ نتيجة لما تضمّه من خبراء ومستشارين في كافة التخصصات العلمية. وبعدّ الخدمات الاستشارية من أبرز الخدمات العامة التي تُقدّمها الجامعات؛ فإن المؤشرات تدلّ على أن الخدمات الاستشارية في الجامعات جهود واعدة إذا استثمرت بالطرائق الصحيحة (عامر، ٢٠٠٦م، ص ٢٠٧).

ويمكن الإشارة إلى مجموعة من الخدمات التي تقدّمها الكليات والجامعات للهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة، وهي: أبحاث الاتصال، والخدمات الاستشارية للمجتمع والأفراد والمؤسسات، والمساعدة على إعداد مسودّات القوانين، والأنشطة التدريبية، وبرامج الإعداد والتأهيل، والندوات والمؤتمرات، وتبادل الأفراد والخبراء (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٦، ص ٥٠).

غير أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال؛ أسفرت عن وجود تقصير من الجامعات في مجال تقديم الخدمات الاستشارية، بالإضافة إلى وجود عدد من المعوقات التي تواجه الجامعات عند تقديمها للخدمات الاستشارية (العساف، ١٤٣٥هـ، ص ٩).

## معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية:

يُنظر إلى الجامعات على أنها المسؤول الرئيس الذي يقف خلف التنمية المستدامة في المجتمع، وهذا ما أشار إليه كثير من الدراسات والتقارير الدولية في مجال التعليم العالي ودوره في التنمية والتطور (وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، ١٤٣٥هـ، ص ١٠).

ومن أجل ذلك افتتحت وزارة التعليم معاهد البحوث الاستشارية؛ بوصفها أذرع داعمة للجامعات، ونوافذ لها على المجتمع؛ حيث تقوم هذه المعاهد على الاستفادة من الخبرات الناجحة والتسويق لما تحتويه الجامعات من كوادر بشرية مميزة؛ لخدمة البحث العلمي، سواء أكان ذلك بالتدريب، أو تقديم الخدمات الاستشارية (اللقاء السابع لعمداء معاهد البحوث والخدمات الاستشارية، ١٤٣٦هـ).

ولذلك جاء إنشاء معاهد البحوث الاستشارية في الجامعات؛ بهدف توظيف إمكانات الجامعات للعمل ببيوت خبرة استشارية للقطاعين العام والخاص؛ لتنفيذ مشروعات البحوث التي تطلبها تلك الجهات، في ظلّ ما يتوافر لدى الجامعات من خبرات تتمثل في أعضاء هيئة التدريس والكفاءات الفنية، وفي ظلّ الإمكانات البحثية الكبيرة؛ بفضل وجود مراكز البحوث والمختبرات وخلافه (السجل الوطني، ١٤٢٨هـ، ص ٢٢٢).

وتهدف معاهد الدراسات والاستشارات (معهد الأمير نايف للبحوث والخدمات الاستشارية، ١٤٣١هـ، ص ٤) إلى:

١. تقديم وتطوير الدراسات التعاقدية، والاستشارات، والدورات، والخدمات المختلفة في المجالين النظري والتطبيقي؛ بما يُعزّز دور الجامعة في خدمة المجتمع.
٢. تسويق خدمات الجامعة البحثية والاستشارية لدى القطاعين العام والخاص، داخل المملكة وخارجها.

وستتناول الباحثة نبذة عن معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات محل الدراسة، وهي:

❖ **معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود:** (الكتاب التعريفي للمعهد، ١٤٣٦هـ، ص ٣-٨):

يعدُّ معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود الواجهة التعاقدية، ومركز الأعمال لتقديم الاستشارات والخدمات الاستشارية مدفوعة الثمن لكافة مؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية، ويعمل المعهد على التنسيق، والتكامل، والاستفادة من إمكانات الجامعة الفكرية والمادية، ويواصل نشاطاته المتعدّدة برصانة ومرونة عالية؛ ليكون الاختيار الأول لكافة مؤسسات المجتمع (معهد الملك عبدالله، ١٤٣٦هـ، ص ٣).

وقد أنشئ المعهد بموجب موافقة خادم الحرمين الشريفين، رئيس مجلس التعليم العالي على محضر الجلسة الخامسة لمجلس التعليم العالي، المعقودة بتاريخ ١٤١٧/٦/١هـ.

ويقدّم المعهد خدماته المتعددة بجودة عالية، وفق أفضل الممارسات والمعايير العالمية، وبما يُلبّي احتياجات المؤسسات الحكومية والأهلية كافة.

ويعتمد معهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية معايير مهنية عالية الجودة فيما يُقدّمه من خدمات في مجال البحوث والدراسات الاستشارية للجهات المستفيدة من هذه الخدمات؛ لذا يسعى إلى تعزيز شراكاته مع الشركات الرائدة في الأعمال الاستشارية التي تتبادل الخبرات من خلالها وتتضافر فيها الجهود.



الرؤية: الريادة المحلية والإقليمية في تقديم الخدمات الاستشارية المتميزة.

الرسالة: تقديم خدمات استشارية متميزة ومتنوعة؛ تُسهم في خدمة المجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة، ونقل المعرفة، من خلال توظيف إمكانيات المعهد البشرية والمادية، والاستفادة من إمكانيات الجامعة والشراكات الاستراتيجية.

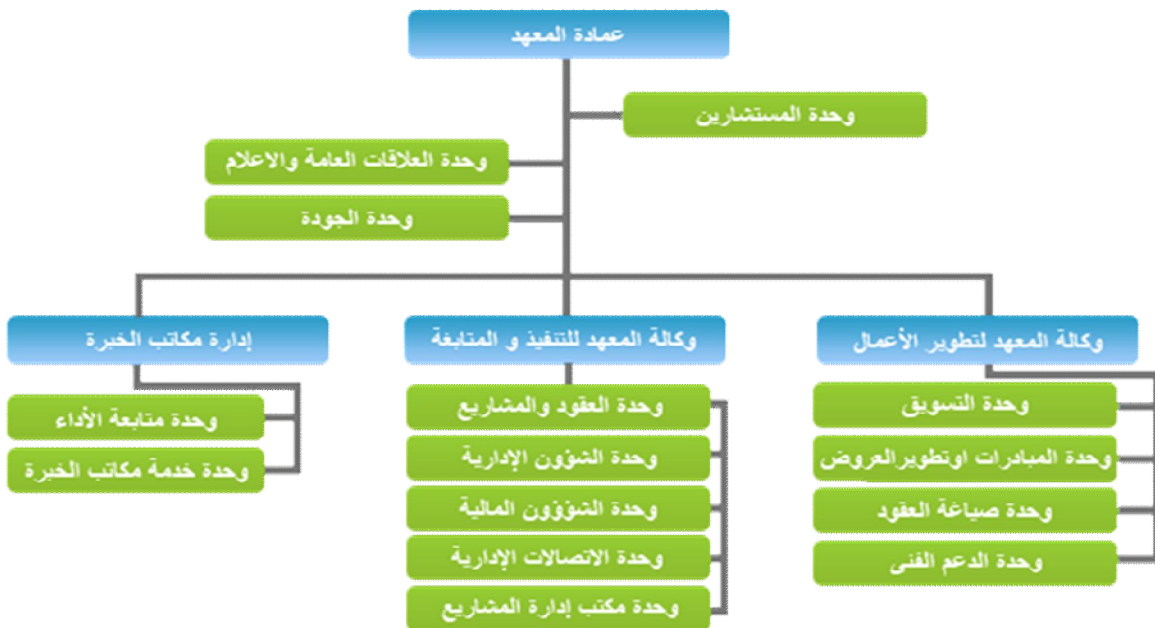
#### الأهداف:

١. تقديم خدمات استشارية احترافية متنوّعة لكافة قطاعات المجتمع.
٢. توظيف موارد الجامعة المادية والمعرفية وإمكانياتها لخدمة المجتمع؛ لتحقيق التنمية المستدامة.
٣. المساهمة في نقل المعرفة من خلال بناء شراكات استراتيجية مع الشركات العالمية.
٤. تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تقديم الخدمات الاستشارية من خلال مكاتب الخبرة.
٥. المساهمة في تطوير خبرات منسوبي الجامعة في مجال الاستشارات.
٦. المساهمة في تنمية الموارد الذاتية للجامعة ومنسوبيها.
٧. المساهمة في تأصيل ثقافة العمل الاستشاري المؤسسي ونشرها في المجتمع.
٨. تطوير بيئة داخلية للمعهد تواكب المُستجدات، وتُحقّق الريادة للمعهد.

#### الهيكل التنظيمي للمعهد:

يوضّح الشكل التالي (١) الهيكل التنظيمي لمعهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود.

شكل (١): الهيكل التنظيمي لمعهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود.



المصدر: الموقع الرسمي لمعهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود.

**الخدمات الاستشارية التي يُقدّمها المعهد:**

١. نقل معرفي: يُقدّم المعهد لعملائه خدماته الاستشارية من خلال عقود مستشار مُتفرّغ، أو مستشار تحت الطلب.
٢. استشارات: يُقدّم المعهد خدماته الاستشارية عبر التعميد المباشر، أو الدخول في المنافسات العامة، أو المبادرات التي تُقدّم للجهات المستفيدة.
٣. دراسات: يُقدّم المعهد دراسات في جميع التخصصات والتخطيط الاستراتيجي: وضع الخطط الاستراتيجية، وتطويرها، والإشراف على تطبيقها.
٤. تدريب: تحديد البرامج التدريبية، وتصميمها، وتنفيذها، وتقويمها.
٥. تنفيذ: تنفيذ المشروعات، ومتابعة الأداء، ورفع التقارير الدورية للجهات المستفيدة، وتأسيس مكاتب إدارة المشروعات (PMO) وتشغيلها.
٦. كراسات المواصفات: إعداد كراسات الشروط والمواصفات، وتحليل العروض المقدّمة من الجهات المنافسة وتقييمها.
٧. خدمات أكاديمية: الإشراف على البرامج الجامعية والجامعات، وتشغيل السنوات التحضيرية، والإشراف على تصميم الخطط والبرامج الدراسية والأكاديمية في كافة التخصصات.

**❖ معهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز:**

أنشئ معهد البحوث والاستشارات عام ١٤١٨هـ؛ ليكون نافذة للجامعة في التعامل مع القطاعين الحكومي والخاص فيما يتعلّق بتقديم الاستشارات المتخصصة، وإجراء الدراسات، والإشراف العلمي، وإنشاء الكراسي العلمية، بالإضافة إلى الخدمات العلمية الأخرى. ويرتبط المعهد إدارياً بوكالة الجامعة للأعمال والإبداع المعرفي (معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٤٣٦هـ، ص ١٨).

ويُعدُّ معهد البحوث والاستشارات بوابة الجامعة في تقديم الدراسات والأبحاث والاستشارات لكافة القطاعات خارج الجامعة، ويُقدّم المعهد خدمات الأبحاث التعاقدية، والاستشارات، والإشراف التعليمي، وإدارة الكراسي العلمية، ويتواصل مع المجتمع بتقديم خدمات ريادة لعملاء مُتميّزين.

كما يهدف المعهد إلى الاستفادة من الفرص البحثية والاستشارية خارج الجامعة، وتقديم الجامعة على هيئة بيت خبرة استشاري وطني؛ بما يُحقق قيمة مُضافة للجامعة في اكتساب ثقة المجتمع بتقديم حلول ابتكارية لقضايا التنمية، وللقطاعات خارج الجامعة في تحقيق قيمة مُضافة وتنافسية لها.

ويعمل المعهد على تحسين نوعية الخدمات المُقدّمة بالتدريب والتطوير المستمر، وتوفير الموارد والبيئة المناسبة للعمل، إضافة إلى بناء فريق إداري يتمتّع بقيادة مؤثرة؛ لضمان فاعلية أنظمة الجودة، وتحسين خدمات المستفيدين، وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم.

ويلتزم المعهد بالمحافظة على ريادته محلياً، والانطلاق نحو التميّز عبر تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001-2008) بفاعلية، ومراجعتها بشكل دوري ومستمر.

الرؤية: بناء جسور تواصل فعّالة؛ لنقل الخبرات العلمية المتطورة للمجتمع، من خلال بيئة عمل مؤسسية تُقدّم خدمات استشارية، ومشاريع بحثية مُتميزة في كافة التخصصات.

الرسالة: أن نكون الخيار الأول على المستوى الخليجي في إنجاز المشاريع البحثية والاستشارية بجودة عالية.

#### الأهداف:

١. تطوير آليات التواصل مع العملاء والمستفيدين.
٢. تسويق إمكانات الجامعة بطرق احترافية ومنافسة.
٣. بناء نظم علمية مُتقدّمة؛ لتطوير جودة أبحاث المعهد ودراساته.
٤. بناء منهجية مُتطوّرة؛ لتقديم خبرات استشارية فعّالة.
٥. بناء شراكات مجتمعية مُتميّزة.
٦. تطوير منظومة عمل الكراسي العلمية.
٧. توفير بيئة عمل محفّزة.
٨. بناء قاعدة معرفية مُتكاملة.
٩. استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة وتحفيزها.
١٠. تحقيق إيرادات مالية متنامية.
١١. رفع كفاءة الإجراءات الإدارية.

#### خدمات المعهد:

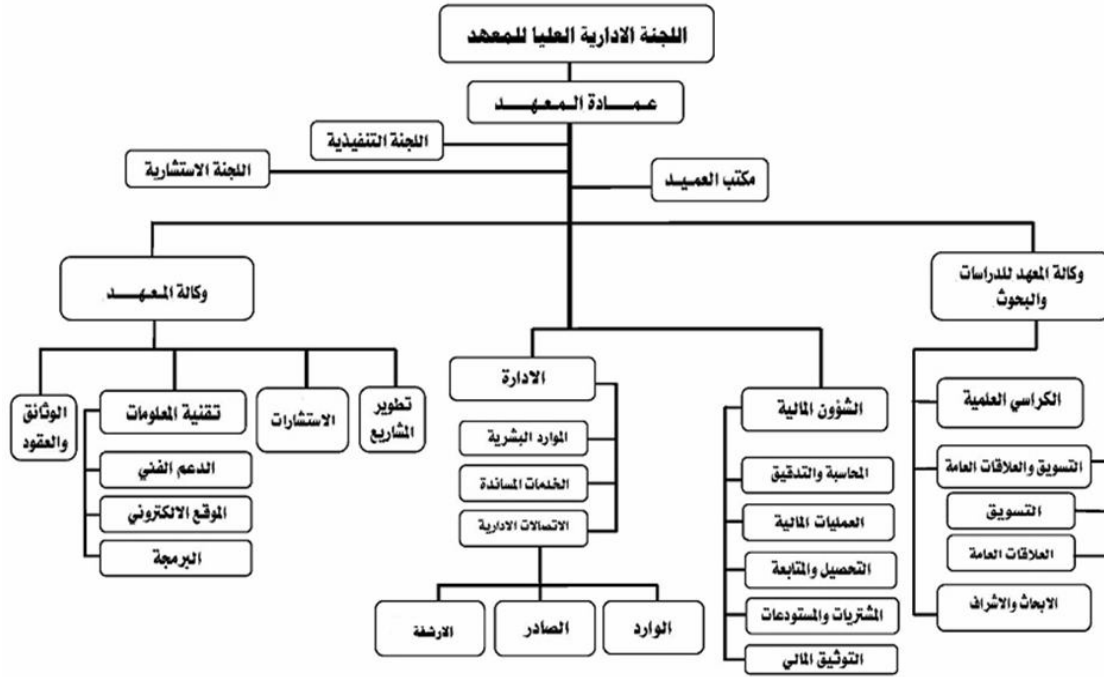
١. الاستشارات: تتمثل في تفريغ عضو هيئة التدريس للقيام بأعمال استشارية للجهة المُستفيدة.
  ٢. الأبحاث والدراسات التعاقدية: وتشمل التطوير، ودراسة الجدوى، وتقديم حلول المشاكل الصناعية وقطاع الأعمال.
  ٣. الإشراف التعليمي: ويشمل التدريب، وتقييم المنهج، وإعداد المناهج، والإشراف الأكاديمي.
  ٤. الكراسي العلمية: وتشمل كل التخصصات الموجودة في الجامعة.
- ❖ الهيكل التنظيمي لمعهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز:
- يبين الشكل التالي (٢) الهيكل التنظيمي لمعهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز.



### الهيكل التنظيمي لمعهد البحوث والاستشارات



(التفصيلي)



شكل (٢): الهيكل التنظيمي لمعهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز.

المصدر: الموقع الرسمي لمعهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز.

❖ معهد البحوث والدراسات الاستشارية بجامعة أم القرى: (معهد البحوث والدراسات الاستشارية، ١٤٣٦هـ: ص ٨).

### نشأة المعهد:

أُنشئ معهد البحوث والدراسات الاستشارية بقرار مجلس التعليم العالي في جلسته رقم ٥٤، وتاريخ ١٤ / ١٠ / ١٤٣٠هـ، والقاضي بتحويله من مركز للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة أم القرى؛ إلى معهد البحوث والدراسات الاستشارية، بموجب القرار رقم ٢٦ / ١٤٣٠هـ.

ويسعى معهد البحوث والدراسات الاستشارية إلى تقديم خدمات استشارية، سواء كانت استشارات مُتفرّغة، أو غير مُتفرّغة، من قِبل أساتذة وخبراء متخصصين في مجال علمهم وعملهم، من أعضاء هيئة التدريس المميزين والمشهود لهم بالكفاءة بجامعة أم القرى.

وإضافة إلى ما سبق، يُقدّم المعهد خدمة إضافية للخدمات الاستشارية السابقة في وكالة المعهد للتطوير وتنفيذ الأعمال، وهي آلية تفعيل دور عضو هيئة التدريس بالجامعة في الحياة العملية، وربطه بالنواحي الاستثمارية والتجارية؛ وذلك بإعطاء المجتمع الذي يعيش فيه من خبراته ومشورته، وعلمه خارج حدود الجامعة بطريقة لائقة، ولا تخلّ بدوره الأساسي - بوصفه معلماً ومُوجهًا- وذلك بإعطائه الفرصة لإنشاء مكتب خبرة في مجاله العلمي، يخدم الطلاب والجامعة والجهات الاستثمارية الخارجية بطريقة ممنهجة، وب عقود ونظم استثمارية مُقننة، ونسب مالية متفق عليها، وكل ذلك تحت مظلة معهد البحوث والدراسات الاستشارية بجامعة أم القرى.

كما يُقدّم معهد البحوث والدراسات الاستشارية عددًا من الخدمات التي تدعم الاعتماد المهني؛ بإعطاء عدد من الدورات وورش العمل المُتخصصة والمُنقاة بعناية، التي تخدم الأفراد؛ لتهيئتهم لمُتطلبات سوق العمل من قِبَل أعضاء هيئة التدريس الأكفاء؛ بغرض تحسين نوعية الحياة بمجالاتها، والإفادة من المعلومة، وتطبيق التكنولوجيا، واستخدام العقل البشري كِراس للمال، وتوظيف هذه الدورات؛ بما يخدم المجتمع وأفراده، ويُغطي احتياجات سوق العمل، ويُسهّم في الدخول إلى الاقتصاد العالمي، بوصفه أحد عناصر المنظومة الاجتماعية المهمة، كما يُزوّد المعهد المتدربين بشهادات معتمدة وموثقة من جهات محلية وعالمية للاعتماد المهني.

**الرؤية:** أن يكون معهد البحوث والدراسات الاستشارية مركز خبرات وطنية ذا سمعة عالمية في مجال نقل المعرفة، وتقديم الدراسات والخدمات الاستشارية والتدريب المهني للقطاع العام والخاص والمجتمع.

**الرسالة:** تقديم الدراسات والخدمات الاستشارية والتدريب المهني المعتمد؛ بهدف نقل المعرفة للمستفيدين بمفهوم القطاع الخاص وبجودة عالية، من خلال توظيف إمكانات جامعة أم القرى البشرية والمادية والمعرفية، وبناء الشراكات الاستراتيجية محليًا ودوليًا.

#### الأهداف:

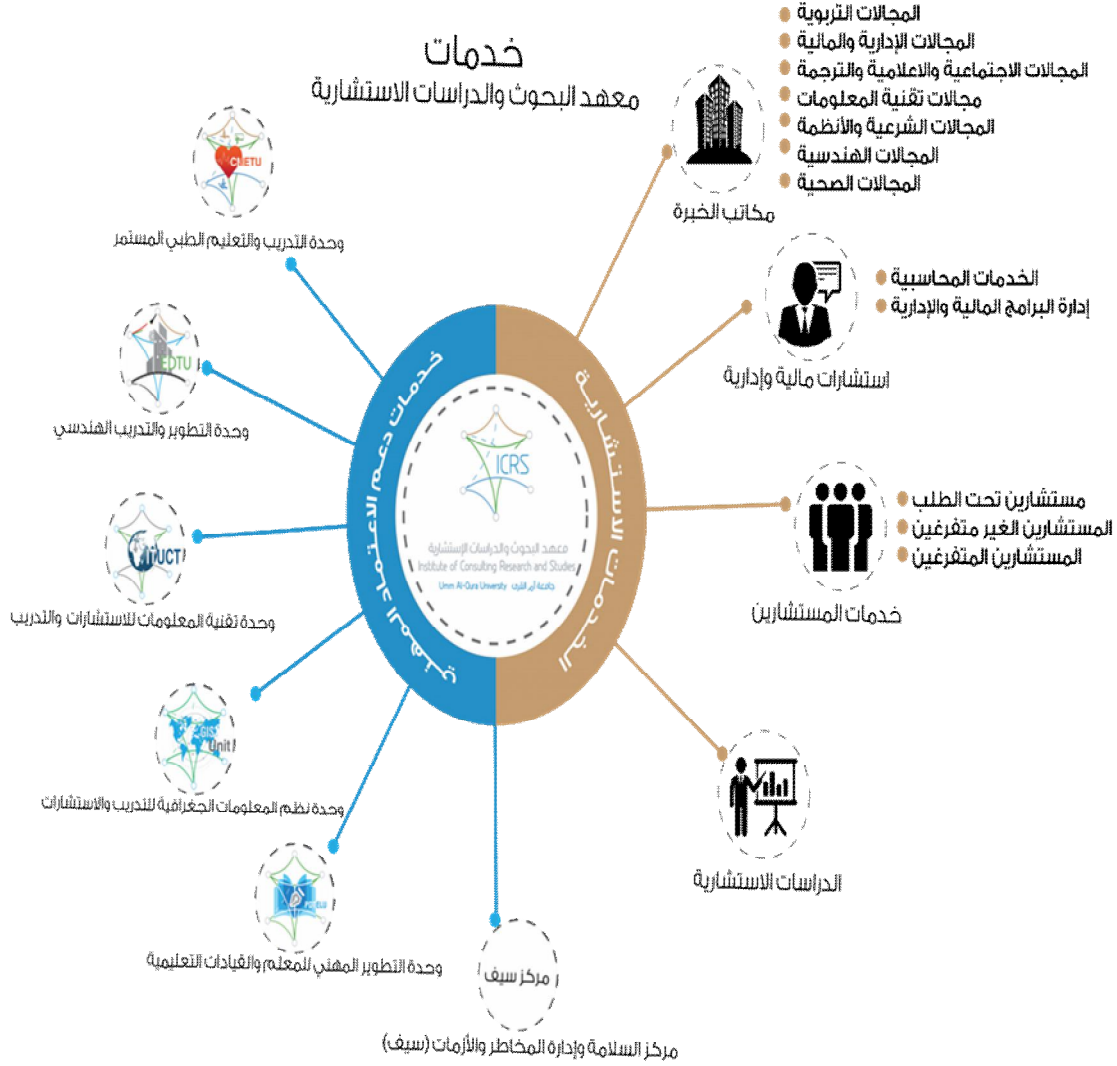
١. رفع مستوى إسهام الجامعة في إنجاز خطط التنمية وبناء مجتمع المعرفة.
٢. توثيق صلات الجامعة بمؤسسات القطاع الخاص والعام والمجتمع.
٣. توفير وتوسيع شراكات الجامعة، وأنشطتها، وخدماتها البحثية والاستشارية والمعرفية، والتدريب المهني للمستفيدين محليًا ودوليًا؛ بما يُحقق رؤية المعهد.
٤. تنمية موارد الجامعة وتنويعها من الأعمال التعاقدية في نقل المعرفة وما يتصل بها.
٥. أن يصبح المعهد جهة اعتماد مهني للعديد من الدورات التخصصية.
٦. توفير بيئة عمل احترافية مع المستفيدين.

#### الخدمات التي يُقدّمها معهد البحوث والدراسات الاستشارية:

تتنوّع خدمات معهد البحوث والدراسات الاستشارية بين خدمات استشارية، وخدمات دعم الاعتماد المهني، منها :

١. مكاتب الخبرة.
٢. الاستشارات المالية والإدارية.
٣. خدمات المستشارين ( متفرغ- غير متفرغ- تحت الطلب).
٤. الدراسات الاستشارية.

والصورة التالية توضح أهم الخدمات الاستشارية وخدمات الاعتماد المهني:



المصدر: الموقع الرسمي لمعهد البحوث والدراسات الاستشارية بجامعة أم القرى.

### مفهوم التَّميُّزِ المُؤَسَّسِيِّ:

التَّميُّزِ المُؤَسَّسِيِّ مفهوم له دلالاته؛ حيث يدلّ على زيادة فعاليات المؤسسات، ومنافستها، وجودتها على مستوى جميع ممارساتها. وقد يُعبّر عن تَميُّزِ المؤسسة بالنجاح؛ فالمؤسسة المُتميّزة هي المؤسسة الأكثر نجاحًا (تميزًا) في أنشطتها التنظيمية، والتدريسية، والبحثية، والخدمية للمجتمع ككل.

ويُعرّف النموذج الأوروبي (التَّميُّزِ المُؤَسَّسِيِّ) بأنه: الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظلّ تلبية احتياجات العملاء، والإدارة الفعّالة للموارد البشرية (المليجي، ٢٠١٢م، ص ١١).

كما يُعرّف التَّميُّزِ المُؤَسَّسِيِّ بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي؛ تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة؛ بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يُحقّقه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (المليجي، ٢٠١٢م، ص ٩).

كما أشار (عبد الفتاح، ٢٠٠٤م، ص١١٦) إلى التَّميُّز بأنه: مجموعة الجهود التي تبذلها المنظمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها؛ من أجل تحسين أداء هذه الخدمات وتطويرها؛ لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات، وتجعل المنظمة نموذجاً يُحتذى به.

كما عرفه (الركابي، ٢٠٠٤م، ص ١٢٩) بأنه يُمثل قدرة المنظمة على البقاء، والتكيف، والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما أنه يبحث في تقييم أداء المنظمة، بالاستناد إلى مقاييس ومعايير ومداخل مختلفة؛ وهذا هو وجه التقارب في المفهوم، على عكس النجاح الذي يركز على مقياس واحد على مدى حياة المنظمة يفرضه متطلبات التقييم.

وقد بين (Aldallal، 2005:27) أن التَّميُّز يعكس المهارة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على سبيل المثال لا الحصر:

التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة.

أما (Zairi، 2005:P1)، فقد أكد أن التَّميُّز يمثل استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعّال، والالتزام برؤية يسودها وضوح الهدف، وهو حالة من تفرّد المنظمة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل، وظهورها بصورة تميّزها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (العوايشة، ٢٠٠٦م، ص٢٠).

فيما ذكر (جواد والخراشة، ٢٠٠٨م، ص٨) أن التَّميُّز عملية نوعية من الممارسات، تتضمن التقويم الذاتي؛ لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي، ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة؛ للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التَّميُّز.

ويُقصد بالتميز المؤسسي: عملية تحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المُقدّمة، ويُعدُّ مرحلة مُقدّمة من الإجابة في العمل، والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة، تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والقيادة الفعّالة، والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتطوير العمليات، وإشراك العاملين، والتحسين المستمر، والابتكار الإداري، والإبداع التنظيمي، وبناء شراكات ناجحة؛ وبذلك فإن التَّميُّز المؤسسي يعني محاولة المؤسسات استغلال الفرص، والتخطيط الاستراتيجي الفعّال، والالتزام، وإيجاد رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية الموارد البشرية والمادية، والحرص على الأداء (المليجي، ٢٠١٢م، ص١٢).

كما عرفه السلمي (٢٠٠٢م، ص٨٠) بأنه: "حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي؛ تُحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية وغيرها من المنظمة؛ بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحقّقه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وأصحاب المصلحة في المنظمة".

ومما سبق؛ يتضح للباحثة أن هناك اختلافاً في المفاهيم حول التَّميُّز المؤسسيّ وسبل تحقيقه؛ غير أن جميع هذه التعريفات قد اتفقت في مجملها على أنه يعني التفوق المستمر في الأداء المؤسسيّ، وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز، سواء على المستوى الفردي، أو الجماعي، أو المؤسسيّ.

وتتفق الباحثة مع (آل مزروع، ٢٠١٠م) في أن التَّميُّز يدور حول ثلاثة محاور رئيسة، وهي:

١. التَّميُّز بناءً على ممارسات المنظمة.

٢. التَّميُّز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها.

٣. التَّميُّز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء.

وترى الباحثة أن التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ يعكس تفرّد المؤسسة وتفوّقها على غيرها من المؤسسات، عن طريق تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها؛ لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها، من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تُركّز على الأفراد العاملين المتعاملين، وكل أصحاب المصلحة، والمجتمع بأسره بشكل متوازن.

#### - أهداف التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ:

أصبح التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ ضرورة من ضرورات التطوير الإداري؛ لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات جميع العاملين وقدراتهم؛ فالمؤسسات الإدارية التي تُحقّق التَّميُّز تهتمّ باتجاهات التطوير، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها.

وبالإضافة لذلك، فإن المؤسسات التي ترغب في تحقيق التَّميُّز تهتمّ باتجاهات التطور: بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطوّرها؛ لتحديد ما تريد أن تُطوِّره، وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور. وتنبع أهمية التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ من إمكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتَّميُّز بالمؤسسات، من خلال تحقيق مُعدّلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، وتنمية القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ثم تنامي الشعور بالتَّميُّز، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات (المليجي، ٢٠١٢م، ص ١٥).

أما بالنسبة لأهداف التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ؛ فإنه يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، من خلال رفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات إدارة التَّميُّز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المُؤَسَّسِيَّ، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة مُتميزة يرضى عنها العميل، والاستمرار في العمل، والمحافظة على معدّلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية، وتجنّب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المُؤَسَّسِيَّ، وبناء علاقات مُتميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل المؤسسة وخارجها، وتحفيز الأفراد ودفعهم معنوياً ونفسياً، وتعظيم قدرة قوة العمل وكفاءته، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير (المليجي، ٢٠١٢م، ص ١٦).

كما تتضمن أهداف التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ ضبط النظام الإداري وتطويره في المؤسسة، وتطويره نتيجة وضوح الأدوار، وتحديد المسؤوليات، والارتقاء بمستوى المؤسسة في جميع الجوانب، والوفاء بمُتطلبات المستفيدين من المؤسسة من جهة، والمجتمع من جهة أخرى، والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة (المليجي، ٢٠١٢م، ص ١٦).

وبالإضافة لذلك؛ فإن التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ يهدف إلى تحسين نصيب المؤسسة التعليمية في سوق العمل، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافقاً مع مُتطلبات السوق، عن طريق استخدام أحدث الأساليب اللازمة للتطوير، وتكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العمليات التنظيمية والإدارية المختلفة، وتحديد المسؤوليات كذلك لكل فرد في المؤسسة، ووضوح أهداف جودة النظام لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وأن تكون الإدارة العليا على وعي تام بتطبيق سياسة التَّميُّز والالتزام بها، والتخطيط الجيد لعمليات التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ من خلال تواجد فرق المتابعة،



وتنمية المعارف والمهارات لدى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وزيادة الفعالية التنظيمية بتوفير القدرة على العمل الجماعي، وتحقيق فعالية الاتصال (المليجي، ٢٠١٢م، ص ١٧).  
وأضاف اللوقان (١٤٣٢هـ، ص ٢٠):

١. تحسين الأداء التنظيمي برفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات إدارة التميز التنظيمي ومبادئها.
٢. تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
٣. جعل المنظمات والمؤسسات عالمية.
٤. زيادة القدرة على مواجهة التغيير.
٥. الارتقاء بمستوى الموظفين من الناحية العلمية، والعملية، والاجتماعية.

وترى الباحثة أن التميز يُشكل موقفاً جديداً نحو تحقيق التحسين المستمر؛ حيث يعمل على تحقيق بعض المزايا، ومنها: الإنتاجية العالية، والعلاقات الإنسانية، والتوظيف وفقاً لمعايير التميز المؤسسي، وتنسيق الجهود، والتواصل الفعال، والتحسين المستمر، وطرح الحلول الذكية لمشاكل الجودة في المؤسسة.

#### أهمية التميز المؤسسي:

يذكر (Bement، 2004:P4) أن التميز المؤسسي:

١. يُعزز الفكرة القائلة بأن التميز في الإدارة؛ يدعم جميع أنشطة المنظمة، ويجعلها منظمة مبتكرة تُحقق الرسالة من خلال فاعلية القيادة.
٢. يركز على رأس المال البشري؛ بوصفه عنصراً مهماً في تطوير المنظمات وتفوقها، وكذلك على عمليات وتكنولوجيا الأعمال.
- كما يضيف غوشة (١٤٢٩هـ، ص ٧):
١. يساعد على التركيز في مجال القيادة وثبات الهدف (مجموعة قيم وأخلاق معممة، ووضوح الهدف والاتجاه، وموظفون فعالون، ومحققون وملتزمون، والإدارة بالعمليات والحقائق، وفعالية وكفاءة قصوى في تقديم خدمات المؤسسة ومنتجاتها، وإدارة أزمات فعالة).
٢. يساعد على التركيز في مجال الأفراد (التمكين، والاستفادة من القدرات الذهنية القيّمة لدى الأفراد، والتنافسية المتزايدة).
٣. يساعد على التركيز في النتائج (وجود التنافس والتركيز في كل المؤسسة).
٤. يساعد على التركيز في مجال المستفيدين (ولاء العميل، والسمعة الحسنة، وتحفيز الموظفين، والميزة التنافسية المحددة).

كما يرى اللوقان (١٤٣٢هـ، ص ٢٢) أن تطبيق إدارة التميز المؤسسي تعني مخرجات عالية الجودة؛ حيث إن السعي الحثيث نحو التفوق والتنافسية؛ يؤدي إلى تحقيق الأهداف، والتنافس المؤسسي، وكسب ولاء العميل، والفعالية التنظيمية من خلال رفع مستوى الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات والمنتجات.

وترى الباحثة أن أهمية التميز المؤسسي تتمثل في: تطوير الأداء، واختصار الوقت، وترشيد الجهود، مع السير بثقة نحو الاعتماد وضمان الجودة، بالإضافة إلى أنه يسهم في منح المؤسسات سمعة مؤسسية حسنة.

## معايير التَّميِّزِ المؤسَّسيِّ

## مفهوم المعايير:

يُعرِّف المعيار بأنه: "المستوى الذي وضعته هيئة مسؤولة بشأن درجة أو هدف معين يُراد الوصول إليه، وتحقيق قدر منشود من الجودة أو التَّميِّز" (الثَّقفي، ٢٠١٠م، ص ١٠)، ويعرف سعودي (٢٠٠٧م، ص ٤٤٢-٤٤٣) المعايير بأنها: "وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدِّد المُطلَبات التي يجب أن تفي بها الخدمة".

كما يُعرِّف المعيار بأنه: "وحدة قياس المستوى المتوقع للأداء، الذي يجب أن تلتزمه المؤسسة؛ بحيث يُحقَّق قدرًا مرجوًّا من الجودة أو التَّميِّز (محمد، ٢٠٠٥م، ص ٢٨).

وتُعرِّف معايير التَّميِّز بأنها: المعايير التي تتضمَّن مستويات الأداء المطلوب تحقيقها في ظروف معينة؛ وتُعدُّ بذلك أسسًا لمقارنة الحد الأمثل للأداء المؤسَّسيِّ المُتميِّز (المليجي، ٢٠١٢م، ص ٣٤٠).

ومعايير قياس التَّميِّز هي: مجموعة السمات الكيفية والكمية لتميِّز الأداء، كما أنها تُحدِّد مجالات التَّميِّز المتوقعة من خلال البحث عن أفضل الممارسات في عمليات النشاط بدلًا من العمليات القائمة التي تؤدي إلى الأداء المُتميِّز (زائيري، ٢٠٠٧م، ص ٢٤).

وعلى ذلك؛ فمعايير التَّميِّز هي: مجموعة من الأبعاد المهمة والأساسية، التي يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء المُتميِّز (السالم، ١٤٣٦هـ، ص ٤٩).

والمعيار مصطلح يشير إلى الحالة المثالية للأداء المتوقع، التي تُصمَّم لمساعدة المؤسسات التعليمية؛ لتكوين منظور متكامل لإدارة أداؤها التنظيمي؛ لتحقيق الفاعلية والكفاءة دائمة التحسُّن، بما يتوافق وتطلعات المستفيدين من خدماتها. ولأن المعايير مكوَّن رئيس لنظام المراجعة التي يساعد على تحسين المؤسسات في نشاطها وتطويرها؛ فإنها تُعدُّ محكات يتوقع الوفاء بها من قبل المؤسسات التي تتقدَّم لتحسين الأداء، وبوصفها موجِّه في عملية التقييم للطريقة التي يتم بها تقييم أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها (عدنان، ١٤٣٢هـ، ص ١٦).

## أهمية تطبيق المعايير في المؤسسات:

تبرز أهمية تطبيق المعايير من كونها تُعدُّ مدخلًا للإصلاح والتطوير في مجال العمل الإداري والتعليمي بالمؤسسات التعليمية، خاصة المعايير المجربة في الدول المتقدمة الكبرى، التي أثبتت فاعليتها، وحققت الهدف الذي من أجله وُضعت (الشمراي، ٢٠٠٨م، ص ٥)، كما أكد الدحام (٢٠٠٨م، ص ١) أن المعيار يُعدُّ من الجوانب المهمة والأساسية لتطوير المؤسسة أيًّا كان نوعها، وعلى اختلاف نشاطها، فإذا ما أُريد إيجاد جيل مؤهل يمكنه العمل في أي مجال أو مكان؛ فيجب الارتقاء بجودة العملية الإدارية والتعليمية، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى، التي لها السبق في هذا المجال، والتي رسخت مفاهيم المعايير من خلال الجودة والتَّميِّز والاعتماد الأكاديمي في مؤسساتها التربوية والتعليمية.

ويشير حامد (٢٠٠٩م، ص ١٢٨) إلى أنه لا بُد من انتقاء المعايير التي تُعبر عن مستوى الأداء لكل مركز من مراكز المسؤولية المختلفة، في ضوء أهداف المؤسسة ووظائفها، وتنظيم العلاقات بين المراكز المسؤولية. ويرى جاد الرب (٢٠١٣م، ص ٢٥) أن عملية تحديد معايير الأداء ومؤشرات لا بد أن تكون وفق منظور استشرافي؛ من أجل الاستفادة من نتائج التقييم للتطوير، ووضع الخطط اللازمة لذلك. أما باشيوة (١٤٣٦هـ، ص ٢١٧) فينبه إلى أن معايير الأداء ليست مقياسًا للنواتج، وإنما تُقدِّم أوصافًا للممارسات الجيدة، وتساعد على ضبط أنشطة المؤسسة التعليمية ومراقبتها، وتُعرِّف العاملين والجمهور بمعايير كفاية الخدمات التي تقدمها المؤسسة وجودتها.

ويتفق معه السيسي (٢٠١١م، ص ٢٧) على أن المعايير تُعبّر عما يلزم تحقيقه في أنشطة العمل، من خلال وصف الطريقة أو التوقعات التي يُفترض أن تؤدي بها الأشياء، ومن خلالها يتم الحكم على نجاح أنشطة المؤسسة، كما أكدت العبد الجبار (٢٠١١م، ص ١٦٩) أنه لا بد من أن تكون المعايير مناسبة لخصوصية المؤسسة التعليمية وثقافتها التنظيمية السائدة، وظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

ويؤيده في ذلك الورثان (١٤٣٣هـ، ص ١٥)، الذي يرى أن المعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن منطقة إلى أخرى؛ لكن لا بد أن هذه المعايير شاملة لجميع المجالات التربوية والتعليمية والإدارية، وأن تكون موضوعية وواقعية، وتتوقّر فيها مرونة للتعديل أو التطوير وفقاً للظروف والمستجدات.

وترى القرزعي (١٤٣٧هـ، ص ١٢٨) أن معايير التمييز المؤسسي لا بد أن تُشكل منظومة مترابطة ومنهجاً علمياً وإدارياً متكاملًا يسعى إلى إيجاد ثقافة تنظيمية تُشجّع التحسين المستمر للأداء أو الخدمة، وذلك بتحقيق رضا المستفيد الداخلي والخارجي في المؤسسة، كما تساعد المعايير المؤسسات الإنتاجية والخدمية على تحديد المشاكل التي يمكن حلّها عن طريق تعديل وتحسين مستمر للعمليات القائمة.

### خصائص المعايير:

يشير محمد (٢٠٠٥م، ص ٢٨) إلى مجموعة من السمات التي يجب أن تتسم بها المعايير، من أهمها:

١. الشمول: بحيث تشمل المعايير الجوانب المختلفة للمؤسسة، أو الموضوع المراد تقييمه، والأبعاد المتعددة لكل من تلك الجوانب.
٢. الموضوعية: بحيث تركز على عناصر المؤسسة بلا تميّز، وتتأى عن الأمور والتفصيلات التي لا تخدم الصالح العام.
٣. المرونة: بحيث يمكن تطبيقها في مؤسسات مختلفة وفقاً للظروف البيئية، والجغرافية، والاقتصادية المتباينة.
٤. المجتمعية: بحيث ترتبط بمدى ما يرومه المجتمع من تنمية، يمكن للمؤسسة الإسهام فيه.
٥. التطور: بحيث يمكن تطبيقها لفترات زمنية ممتدة بتعديلها، وتطويرها وتحديثها، لتواجه المتغيرات، وتواكب التطورات العلمية، والتكنولوجية، والمجتمعية.
٦. القابلية للقياس: بحيث يمكن مقارنة المخرجات المختلفة بالمعايير المقننة؛ للوقوف على جودة تلك المخرجات.
٧. التشاركية: بحيث تُسهم الأطراف المتعددة، والمستفيدين في المجتمع في إعدادها من ناحية، وتقويم نتائجها من ناحية أخرى.
٨. الأخلاقية: بحيث تعتمد على مبادئ مرغوبة في تطبيقها مُستمدة من القوانين السائدة، ومراعية لعادات المجتمع وسلوكياته.
٩. الداعمة: بحيث لا تمثل هدفاً في حد ذاتها؛ وإنما هي آلية لدعم العملية التعليمية والإدارية والنهوض بها.

### المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة التميّز في المؤسسات:

لكي يتحقق التميّز المؤسسي لا بد من تحقق مجموعة من المتطلبات التي تدعم تحقيق هذا الهدف؛ ومن ثم الوصول إلى النتائج المستهدفة، كما إن امتلاك مقومات ومتطلبات تطبيق إدارة التميّز وتفعيلها؛ يعدّ السبيل الوحيد لضمان بقاء المؤسسات واستمرارها في عالم قائم على التقنية والمعرفة، وتقنية الاتصالات والمعلومات.

وقد أشار أبو النصر (٢٠٠٨، ص ص ٨٢-٨٤) إلى أن متطلبات تطبيق التميّز المؤسسي في المؤسسات ما يلي:

١. بناء استراتيجي متكامل يُعبّر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية، ويضمّ (الرسالة، والرؤية، والأهداف الاستراتيجية، وآلية إعداد الخطط الاستراتيجية).

٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تنظّم وتحكم عمل المنظمة، وتُرشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد اتخاذ القرارات وأسسها.

٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع مُتطلبات الأداء، وقابلة للتعديل والتكيف مع المُتغيرات الداخلية والخارجية، كما تتصف هياكل إدارة التميّز بدرجة أعلى من اللامركزية؛ نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين، وتحويلهم الصلاحيات، كل في مجال عمله، بالإضافة إلى استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

٤. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدّد آليات تحليل العمليات، وأسس مواصفات الجودة وشروطها، ومعدّلات السماح فيها، وآليات رقابة الجودة وضبطها، ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

٥. نظام معلومات متكامل، يضمّ آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل تجميعها، وقواعد معالجتها، وتحديثها، وحفظها، واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها؛ لدعم اتخاذ القرارات.

وقد ذكر بورتير (Porter 2004 p76)، من المُتطلّبات أيضاً: دعم الإدارة العليا، وهذه هي الخطوة الأولى، والتركيز على أعضاء هيئة التدريس، والتحسين المستمر، والتركيز على الطلبة، والتدريب والتعليم، والحوافز والروح المعنوية، وثقافة المؤسسة، وخدمة المجتمع المحلي.

وبيّن الرشيد (٢٠٠٤، ص ١٠٦) أنه لتحقيق التميّز في الأداء؛ فإنه يجب تطوير ثقافة المنظمة في التعامل مع العاملين بوصفها أهم أصل تمتلكه.

وأضاف النجار (١٤٣٥هـ، ص ص ١٧-١٨) أن التميّز المؤسسي منظومة متكاملة لا تتجزأ، ويتطلب احترافاً إدارياً، ومهارات سلوكية متكاملة، وإدارة إلكترونية، وكوداً أخلاقياً.

وترى الباحثة أن أهم مُتطلب لتحقيق التميّز المؤسسي؛ قناعة القيادة، لما له من دور مهم في تحقيق التميّز، فالقيادات الفاعلة تساعد على تحسين الأداء المؤسسي.

### صعوبات تحقيق التميّز المؤسسي:

هناك صعوبات تعوق تحقيق التميّز المؤسسي في المنظمات، وقد ذكر كونتي Conti، 2008، p6 أن من الصعوبات: الاعتقاد بأن التميّز سهل المنال بعد تطبيق نموذج معين من نماذج التميّز، فيتعجّل القادة النتائج، ومع مرور الوقت يتم التراجع؛ لعدم إعطاء الوقت الكافي لدراسة أسباب نجاح نموذج التميّز ومقوماته، وعدم توافر الفهم الصحيح لمفهوم التميّز.

كما بيّن السلمي (٢٠٠٢، ص ١٩) أن كثيراً من المنظمات تعاني من مشكلات ومُعوّقات داخلية، تُقلّل من قدراتها على مواجهة المنافسة، والارتقاء إلى مستوى تطلّعات العملاء وتوقعاتهم، ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والصعوبات ما يلي:

١. ضعف التناسق بين أهداف المؤسسات ومستويات أداء العاملين وسلوكهم، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وأهداف الموظفين.

٢. توزع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة وأفرادها، وضعف نظم المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء وآلياتها.
  ٣. ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق، وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات، واستثمار ما ينشأ عنها من فرص، أو تجنب ما تسببه من مهددات.
  ٤. عدم وضوح أسس الإدارة ومعاييرها في تخطيط سلوك الموظفين وتوجيهه، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
  ٥. اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية، على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
  ٦. الانحصار في مشكلات الحاضر، والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة، دون اعتبار كافٍ لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
  ٧. تعدد صور إهدار الموارد، وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات؛ بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.
  ٨. الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.
  ٩. ضعف التوجه التسويقي، وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة العملاء وإرضائهم؛ ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات.
  ١٠. ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات؛ ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار تلك القدرات وتفعيلها في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء.
- وأضاف الهلالات (١٤٣٥هـ، ص ص ١٤٢ - ١٤٤): الإحباط واليأس، وعدم توافر المعلومات، والتقليد الأعمى للآخرين، والتقليل من أهمية أفكار العاملين وإبداعاتهم، وضعف تحمل المسؤولية، وعدم الاهتمام بالتدريب وتطوير المهارات.
- منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

**منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لتحقيق أهدافها.

**مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة الفئات الرئيسية التالية:

١. المسؤولين بـ(معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود، ومعهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز، ومعهد البحوث والدراسات الاستشارية بجامعة أم القرى)، وعددهم (١٢).
٢. أعضاء هيئة التدريس الذين عملوا ويعملون في مجال تقديم الخدمات الاستشارية بـ(معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود، ومعهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز، ومعهد البحوث والدراسات الاستشارية بجامعة أم القرى)، وعددهم (٢٥٠) مستشاراً، وأجابوا عن الاستبانة الأولى (الكشف عن الواقع، وأهم المعوقات).
٣. المسؤولين في الجهات المستفيدة من خدمات معاهد البحوث الاستشارية وعددهم (١٦٠) مسؤولاً، وأجابوا عن الاستبانة الثانية، وهي: (متطلبات التطوير).

وقد تم الحصول على الإحصائيات من خلال مخاطبة عمداء المعاهد شخصياً، وتم الحصول على قوائم بالأسماء).

### جدول (١): توزيع مجتمع الدراسة.

المعهد	القيادات	النسبة	المستشارون	النسبة	الجهات المستفيدة	النسبة
معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود.	٣	% ٢٥	١٥٥	% ٦٢	٨٠	% ٥٠
معهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبد العزيز.	٤	% ٣٣,٣	٧٠	% ٢٨	٥٦	% ٣٥
معهد البحوث والدراسات الاستشارية بجامعة أم القرى.	٥	% ٤١,٧	٢٥	% ١٠	٢٤	% ١٥
المجموع	١٢	% ١٠٠	٢٥٠	% ١٠٠	١٦٠	% ١٠٠

وقد راعت الباحثة في اختيارها للمجتمع من هذه الجامعات تنوعها في تقديم الخدمات الاستشارية، خصوصاً الخدمات التعليمية للجامعات.

### أفراد الدراسة:

استعانت الدارسة بجدول (Krejcie & Morgan)؛ لتحديد أفراد الدراسة كالتالي:

- المسؤولون بـ (معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود، ومعهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز، ومعهد البحوث والدراسات الاستشارية بجامعة أم القرى)، وعددهم (١٢).
- أعضاء هيئة التدريس الذين عملوا ويعملون في مجال تقديم الخدمات الاستشارية بـ (معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود، ومعهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبدالعزيز، ومعهد البحوث والدراسات الاستشارية بجامعة أم القرى، والبالغ عددهم (١٢٣) مستشاراً).
- القيادات في الجهات المستفيدة من معاهد البحوث الاستشارية، وعددهم (١٠٧) من القادة، بنسبة (١٠٠%) قائداً.

### جدول (٢): توزيع عينة الدراسة.

المعهد	القيادات	المستشارين	الجهات المستفيدة
أفراد الدراسة	١٢	١٥٢	١٦٠
الاستبيانات الصالحة للتحليل	١٢	١٢٣	١٠٧
النسبة	% ١٠٠	% ٨١	% ٩٤

ويتبين من الجدول (٢)؛ أن عدد القيادات في معاهد البحوث الاستشارية بلغ (١٢) قائداً، بنسبة (١٠٠%) من أفراد الدراسة، أما عدد المستشارين في معاهد البحوث الاستشارية؛ فقد بلغ

(١٢٣) مستشاراً بنسبة (٨١%) من أفراد الدراسة، في حين أن عدد القيادات في الجهات المستفيدة من خدمات معاهد البحوث الاستشارية - بلغ (١٠٧) قائدًا، بنسبة (٩٤%) من أفراد الدراسة.

**أدوات الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية صممت الباحثة الأدوات التالية:

❖ **الاستبانة:** وهي استبانتان: حيث اعتمدت الباحثة على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة. وتعدّ الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخدامًا وشيوعًا في البحوث الوصفية المسحية، وهي كما أوضح الحميد (١٤٢٥هـ، ص ٣٥١) " أداة استقصاء تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة، تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة، وتنتهي باستقبال الاستمارات وتنظيمها، بطريقة توفر الوقت والجهود والنفقات، وتوفر على الباحث التدخّل ثانية في مراحل التطبيق". والاستبانان هي:

**الاستبانة الأولى:** ويجب عنها القيادات بمعاهد البحوث الاستشارية والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وقد بُنيت وفقًا لما يلي:

**القسم الأول:** معلومات عامة، وتتكوّن مما يلي: (جهة العمل، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة في مجال الخدمات الاستشارية، وعدد الخدمات الاستشارية التي شارك في تقديمها أو تطبيقها).

**القسم الثاني:** ويحتوي على محورين:

**المحور الأول:** واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التّمييز المؤسّسي.

**المحور الثاني:** الصعوبات التي تحدّ من تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية في ضوء معايير التّمييز المؤسّسي.

**ب-الاستبانة الثانية:** ويجب عنها المسؤولين في الجهات المستفيدة من خدمات معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات، وقد بُنيت وفقًا لما يلي:

**القسم الأول:** معلومات عامة، وتتكوّن مما يلي: (المسمى الوظيفي، وجهة العمل (مسمى الجهة المستفيدة من الخدمات الاستشارية)، والجامعة التي تم الاستفادة من خدماتها الاستشارية، وعدد السنوات التي تم الاستفادة فيها من الخدمات الاستشارية من الجامعة، ونوع الخدمات الاستشارية التي تم الاستفادة منها).

**القسم الثاني:** ويحتوي على المتطلّبات اللازم توافرها لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التمييز المؤسسي، من وجهة نظر المسؤولين في الجهات المستفيدة.

❖ **أسلوب مسح الخبراء:**

بنت الباحثة النّصوّر المُقترح لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التّمييز المؤسّسي، وفقًا لما توصّلت إليه الدراسة من نتائج، مع الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة؛ وتم عرضه على (٥٠) خبيرًا من أساتذة الجامعات السعودية في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، ومن المستشارين في معاهد البحوث الاستشارية، والمسؤولين في الجهات المستفيدة؛ لتحكيمة باستخدام أسلوب مسح الخبراء، الذي يُعرّف بأنه: " أسلوب بحثي يقوم على إرسال الأسئلة إلى عدد من الخبراء في بعض الأمور المعينة التي يُراد الاستعانة بخبرتهم فيها، ويقومون بإرسالها مرة أخرى" (مصطفى، ٢٠١٠م، ص ٣٣). وذلك للإجابة عن السؤال السادس.

## صدق أدوات الدراسة وثباتها:

يُعرّف الصدق بأنه " أن يقيس المقياس ما وُضع من أجله"، أو هو " مدى تماسك واستقامة المقياس الذي تم تطبيقه". أو بمعنى آخر: إلى أي درجة تستطيع وسيلة القياس المستخدمة أن تُحقق النتيجة نفسها في الظروف نفسها، ومع الأشخاص أنفسهم (عودة، ١٤٢٢هـ، ص ٣٦٣).

وقد تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

## ١. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة؛ عُرضت على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات، والخبراء في الجهات المستفيدة، إضافة إلى عمداء معاهد البحوث الاستشارية؛ حيث وصل عدد المحكمين إلى (٤٠) محكمًا، وطلب منهم التكرم بدراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها، من حيث: النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشموليته، وتنوع محتواها، أو أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف، وفق ما يراه المحكم لازمًا.

وقامت الباحثة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجرت التعديلات في ضوء هذه الملاحظات والتوصيات. كما طبقت الاستبيان على عينة مكونة من (٣٠) فردًا، وتم التحقق من الصدق والثبات بالطرق التالية:

## ٢. صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من ذلك من خلال:

حساب مُعامل ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمعيار الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما يلي :

## جدول (٣): معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية لمعيار القيادة.

العبارة	مُعامل الارتباط ودلالته	العبارة	مُعامل الارتباط ودلالته
١	**٠,٧٦١	٧	**٠,٧٢٨
٢	**٠,٨٥٩	٨	**٠,٧٦٥
٣	**٠,٧٤١	٩	**٠,٧٣١
٤	**٠,٨٣٤	١٠	**٠,٨٨٥
٥	**٠,٦٧٤	١١	**٠,٨٠٩
٦	**٠,٨٨٥		

\*\* دال عند (٠,٠١).

يتبين من الجدول (٣)؛ أن جميع قيم مُعامل الارتباط لعبارات معيار القيادة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، وانحصرت بين (٠,٦٧٤ ، ٠,٨٨٥)؛ مما يُؤكّد تمتع العبارات بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.



جدول (٣): معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية لمعيار الاستراتيجيات.

العبارة	مُعامل الارتباط ودلالته	العبارة	مُعامل الارتباط ودلالته
١	**٠,٨٩٨	٥	**٠,٧٥٦
٢	**٠,٨٩٦	٦	**٠,٨٤٠
٣	**٠,٨٨٦	٧	**٠,٧٦٤
٤	**٠,٩٠٥	٨	**٠,٧٣٢

\*\*دال عند (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم مُعامل الارتباط لعبارات معيار الاستراتيجيات دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، وانحصرت بين (٠,٧٣٢، ٠,٩٠٥)؛ مما يُؤكّد تمثّع العبارات بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (٤): معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية لمعيار الموارد البشرية.

العبارة	مُعامل الارتباط ودلالته	العبارة	مُعامل الارتباط ودلالته
١	**٠,٨٤٣	٦	**٠,٧٦٨
٢	**٠,٨٢٣	٧	**٠,٨٢١
٣	**٠,٧٦٧	٨	**٠,٨٣٩
٤	**٠,٧٨٥	٩	**٠,٨٥٠
٥	**٠,٨٤٧		

\*\*دال عند (٠,٠١).

يبين من الجدول (٤) أن جميع قيم مُعامل الارتباط لعبارات معيار الموارد البشرية دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، وانحصرت بين (٠,٧٦٧، ٠,٨٥٠)؛ مما يُؤكّد تمثّع العبارات بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (٥): معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية لمعيار إدارة العمليات والخدمات.

العبارة	مُعامل الارتباط ودلالته	العبارة	مُعامل الارتباط ودلالته
١	**٠,٧٨٢	٨	**٠,٨١٧
٢	**٠,٧٦٨	٩	**٠,٧٨٨
٣	**٠,٨٣٠	١٠	**٠,٨٤٤
٤	**٠,٧٧٧	١١	**٠,٨٨٩
٥	**٠,٩٢٤	١٢	**٠,٨٦٣
٦	**٠,٨٦٢	١٣	**٠,٧٧٧
٧	**٠,٨١٠		

\*\*دال عند (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٥) أن جميع قيم مُعامل الارتباط لعبارات معيار إدارة العمليات والخدمات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وانحصرت بين (٠,٧٧٧، ٠,٩٢٤)؛ مما يُؤكّد تمثّع العبارات بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (٦): معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية لمعيار الشراكات والموارد.

العبارة	مُعامل الارتباط ودلالته	العبارة	مُعامل الارتباط ودلالته
١	**٠,٨٥٨	٥	**٠,٨٦٥
٢	**٠,٩٠٩	٦	**٠,٩١٥
٣	**٠,٩٢١	٧	**٠,٨٣٠
٤	**٠,٨٦٨	٨	**٠,٩٣٧

\*\* دال عند (٠,٠١).

يتبيّن من الجدول (٦) أن جميع قيم مُعامل الارتباط لعبارات معيار الشراكات والموارد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وانحصرت بين (٠,٨٣٠، ٠,٩٣٧)؛ مما يُؤكّد تمثّع العبارات بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (٧): معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية لمعيار النتائج.

العبارة	مُعامل الارتباط ودلالته	العبارة	مُعامل الارتباط ودلالته
١	**٠,٩٤٥	٥	**٠,٩٢٤
٢	**٠,٨٩٤	٦	**٠,٩٠٦
٣	**٠,٩٥٩	٧	**٠,٩١٣
٤	**٠,٧٩١	٨	**٠,٨٠٥

\*\* دال عند (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٧) أن جميع قيم مُعامل الارتباط لعبارات معيار النتائج دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وانحصرت بين (٠,٧٩١، ٠,٩٥٩)؛ مما يُؤكّد تمثّع العبارات بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

ومن جميع الجداول السابقة؛ يتضح أن عبارات المحور الأول: واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية؛ تتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (٨): معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية لُبعد الصعوبات الإدارية.

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
مُعامل الارتباط ودلالته	**٠,٨٦٩	**٠,٨٣١	**٠,٨٤٤	**٠,٨٦٩	**٠,٧٤٨

\*\* دال عند (٠,٠١).

يتبيّن من الجدول (٨) أن جميع قيم مُعامل الارتباط لعبارات لُبعد الصعوبات الإدارية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وانحصرت بين (٠,٧٤٨، ٠,٨٦٩)؛ مما يُؤكّد تمثّع العبارات بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (٩): معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية لبُعد الصعوبات البشرية.

العبارة	٦	٧	٨	٩
مُعامل الارتباط ودلالته	**٠,٨٦٥	**٠,٨٢٩	**٠,٨٦٠	**٠,٨٨٧

\*\*دال عند (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٩) أن جميع قيم مُعامل الارتباط لعبارات بُعد الصعوبات البشرية دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، وانحصرت بين (٠,٨٨٧ ، ٠,٨٢٩)؛ مما يُؤكّد تمتّع العبارات بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (١٠): معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية لبُعد الصعوبات التقنية.

العبارة	١٠	١١	١٢	١٣
مُعامل الارتباط ودلالته	**٠,٨٨٦	**٠,٨٧٨	**٠,٩٤٢	**٠,٩٠٦

\*\*دال عند (٠,٠١).

يتبين من الجدول (١٠) أن جميع قيم مُعامل الارتباط لعبارات بُعد الصعوبات التقنية دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، وانحصرت بين (٠,٨٧٨ ، ٠,٩٤٢)؛ مما يُؤكّد تمتّع العبارات بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

ومن جميع الجداول السابقة؛ يتضح أن عبارات المحور الثاني: الصعوبات التي تحدّ من تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية؛ تتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

- حساب مُعامل ارتباط بيرسون بين درجة البُعد، والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١١): معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية لمحور الواقع.

المحور	القيادة	الاستراتيجيات	البشرية	العمليات	الشراكات	النتائج
القيادة						
الاستراتيجيات	**٠,٧٨٦					
البشرية	**٠,٨٥٣	**٠,٨٥٣				
العمليات	**٠,٨٠٥	**٠,٨٠٥	**٠,٨٦٨			
الشراكات	**٠,٦٦٦	**٠,٦٦٦	**٠,٧٦٢	**٠,٨٧٩		
النتائج	**٠,٧٠٢	**٠,٧٠٢	**٠,٨١٠	**٠,٩٠١	**٠,٩٠٣	
الدرجة الكلية	**٠,٨٧٧	**٠,٨٨٧	**٠,٩٣٩	**٠,٩٦٢	**٠,٩٠١	**٠,٩٢٣

\*\*دال عند (٠,٠١).

يتضح من الجدول (١١) أن جميع قيم مُعامل الارتباط بين المعايير المكوّنة لمحور الواقع وبعضها، وكذلك ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور - دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يُؤكّد تمتّع العبارات والمعايير المكوّنة للاستبيان بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (١٢): معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية لمحور الصعوبات.

المحور	الإدارية	البشرية	التقنية
الإدارية			
البشرية	**٠,٨٨١		
التقنية	**٠,٧٣٤	**٠,٧١٥	
الدرجة الكلية	**٠,٩٥٢	**٠,٩٣٧	**٠,٨٧٨

\*\*دال عند (٠,٠١).

يتبين من الجدول (١٢) أن جميع قيم معامل الارتباط بين الصعوبات وبعضها، وارتباطها بالدرجة الكلية للمحور - دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يؤكد تمثع العبارات والصعوبات المكوّنة للاستبيان بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (١٣): معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية لُبعد المتطلبات التنظيمية.

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
معامل الارتباط ودلالته	**٠,٩٣٢	**٠,٨٨٣	**٠,٩٠٥	**٠,٩٤٠	**٠,٩١٢

\*\*دال عند (٠,٠١).

جدول (١٤): معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية لُبعد المتطلبات البشرية.

العبارة	٦	٧	٨	٩	١٠
معامل الارتباط ودلالته	**٠,٨٩٥	**٠,٩٧٠	**٠,٩١٥	**٠,٩٧٥	**٠,٩٢٥

جدول (١٥): معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية لُبعد المتطلبات التقنية.

العبارة	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
معامل الارتباط ودلالته	**٠,٨٨١	**٠,٩٥٨	**٠,٩٥٥	**٠,٩٦٣	**٠,٩٧٧

حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة البُعد والأبعاد، والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٦): معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية لمحور المتطلبات.

المتطلبات	تنظيمية	بشرية	تقنية
تنظيمية			
بشرية	**٠,٨٣١		
تقنية	**٠,٧٨٧	**٠,٨٨٩	
الدرجة الكلية	**٠,٩١٢	**٠,٩٦٥	**٠,٩٥٣

يتضح من الجداول السابقة أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وانحصرت بين (٠,٧٨٧، ٠,٩٧٧)؛ مما يؤكد تمثع العبارات والأبعاد المكوّنة للاستبيان بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

٢. الثبات: تم التحقق من ذلك باستخدام مُعامل ألفا كرونباخ، وجاءت القيم كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٧): قيم ألفا كرونباخ لمحور الواقع.

المعايير	مُعامل ألفا كرونباخ
القيادة	٠,٩٣٩
الاستراتيجيات	٠,٩٣٦
البشرية	٠,٩٣٥
العمليات	٠,٩٦١
الشراكات	٠,٩٥٩
النتائج	٠,٩٦١
الدرجة الكلية	٠,٩٨٧

يتبين من الجدول (١٧) أن جميع قيم مُعامل ألفا كرونباخ للمعايير الفرعية لمحور الواقع، والاستبيان ككل؛ مرتفعة، وانحصرت بين (٠,٩٣٥، ٠,٩٨٧)؛ مما يُؤكّد تمتّعها بدرجة مرتفعة من الثبات.

جدول (١٨): قيم ألفا كرونباخ لمحور الصعوبات.

الصعوبات	مُعامل ألفا كرونباخ
الإدارية	٠,٨٨٩
البشرية	٠,٨٨٠
التقنية	٠,٩٢٣
الدرجة الكلية	٠,٩٥٢

يتضح من الجدول (١٨) أن جميع قيم مُعامل ألفا كرونباخ للصعوبات الفرعية لمحور الصعوبات، والاستبيان ككل؛ مرتفعة، وانحصرت بين (٠,٨٨٠، ٠,٩٥٢)؛ مما يُؤكّد تمتّعها بدرجة مرتفعة من الثبات.

جدول (١٩): قيم ألفا كرونباخ لاستبيان المتطلبات اللازم توافرها لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية.

المتطلبات	مُعامل ألفا كرونباخ
تنظيمية	٠,٩٥٠
بشرية	٠,٩٦٤
تقنية	٠,٩٧١
الدرجة الكلية	٠,٩٧٩

يتبين من الجدول (١٩) أن جميع قيم مُعامل ألفا كرونباخ للأبعاد الفرعية، والاستبيان ككل؛ مرتفعة، وانحصرت بين (٠,٩٧٩، ٠,٩٥٠)؛ مما يُؤكّد تمتّعها بدرجة مرتفعة من الثبات.

ومما سبق من جميع الإجراءات السابقة؛ اطمأنت الباحثة لصلاحية الاستبيان للتطبيق على العينة النهائية.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج إجابة السؤال الأول: ما واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التَّميِّز المُؤَسَّسِيّ، من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية (المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، لجميع العبارات التي تُمثّل واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس، للمحاور التالية ( القيادة- الاستراتيجيات- الموارد البشرية- إدارة العمليات- الشراكات والموارد- النتائج)، وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٢٠): استجابات مجتمع الدراسة على واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية.

م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	القيادة	٢٤، ٣	٠، ٧٨٧	٢
٢	الاستراتيجيات	٢٧، ٣	٠، ٨٥٢	١
٣	الموارد البشرية	٧٢، ٢	٠، ٧١٩	٦
٤	إدارة العمليات والخدمات	١٤، ٣	٠، ٧٥٦	٥
٥	الشراكات والموارد	١٧، ٣	٠، ٧٨٧	٣
٦	النتائج	١٦، ٣	٠، ٧١٤	٤
	المتوسط العام	١١، ٣	٠، ٧٠٤	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (٢٠) أن واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التَّميِّز المُؤَسَّسِيّ - حصل على درجة متوسطة بمتوسط (٣، ١١)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تُشير إلى خيار "متوسطة" على مقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري بدرجة (٠، ٧٠٤)؛ مما يُشير إلى أن درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة كانت ضعيفة؛ الأمر الذي يدلُّ على حاجة معاهد البحوث الاستشارية للعمل على تطوير أدائها في ضوء المعايير العالمية للتَّميِّز المُؤَسَّسِيّ؛ كي تحقق أهدافها التي أُنشئت من أجلها.

ومن خلال ترتيب المعايير تبين أن معيار "الاستراتيجيات" قد حاز على الترتيب الأول، بمتوسط (٣، ٢٤)، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود خطط استراتيجية مُعدّة إعدادًا جيدًا، وربما يعود السبب إلى كون الرؤية والرسالة من أول خطوات التخطيط وأيسرها، وما بعدها مبني عليها.

وتتفق نتائج هذا الدراسة مع نتائج دراسة (عبدالقادر، ٢٠١٦م)، التي حصل فيها معيار "الاستراتيجية" على الترتيب الأول. وتختلف مع نتائج دراستي (الضبعان، ١٤٣٧هـ) و(الركف، ١٤٣٥هـ)، اللتين حصل فيها معيار "الاستراتيجية" على الترتيب الثاني، ودراسة (الحسن، ١٤٣٧هـ)، التي حصل فيها معيار الاستراتيجية على الترتيب الأخير.

كما حصل معيار "القيادة" على الترتيب الثاني، بمتوسط (٣، ٢٤)، وتعزو الباحثة ذلك إلى وضوح معايير اختيار القيادة الجامعية بالشكل المطلوب لدى عينة الدراسة، ويعدّ حصوله على الترتيب الثاني جيدًا؛ لما له من دور مهم في تحقيق التَّميِّز المُؤَسَّسِيّ.

وتتفق نتائج هذا الدراسة مع نتائج دراسة (عبدالقادر، ٢٠١٦م)، التي حصل فيها معيار "القيادة" على الترتيب الثاني، وتختلف مع نتائج دراسات: (الضبعان، ١٤٣٧هـ)، و(سهمود، ٢٠١٣م)، و(الحسن، ١٤٣٧هـ)، التي حصل فيها معيار "القيادة" على الترتيب الأول، ودراستي (الركف، ١٤٣٥هـ)، و(النسور، ٢٠١٠م)، اللتين حصل فيها معيار "القيادة" على الأخير.

كما حصل معيار "الشراكات والموارد" على الترتيب الثالث، بمتوسط (٣، ١٧)، وتفسر ذلك الباحثة إلى وضوح الأنظمة وآليات التعاقد عند إجراء الشراكات مع الجهات المستفيدة، بالإضافة إلى وجود نظام مالي واضح عند إجراء الشراكات.

وتتفق نتائج هذا الدراسة مع نتائج دراستي (عبدالقادر، ٢٠١٦م)، و(الضبعان، ١٤٣٧هـ)، اللتين حصل فيها معيار "الشراكات والموارد" على الترتيب الثالث. وتختلف مع نتائج دراستي (الركف، ١٤٣٥هـ)، و(الحسن، ١٤٣٧هـ)، اللتين حصل فيها معيار "الشراكات والموارد" على الترتيب الرابع، كما تختلف مع (سهمود، ٢٠١٣م)، التي حصل فيها معيار "القيادة" على الترتيب السادس.

كما حصل معيار "النتائج" على الترتيب الرابع، بمتوسط (٣، ١٦)، وتفسر الباحثة ذلك بأن معاهد البحوث الاستشارية تهتم برضا المستفيدين من خدماتها الاستشارية، بالإضافة إلى أن الجامعة تضع برامج تقويمية لضمان تحقيق أهدافها، وهذه البرامج بحاجة إلى إثراء بالشكل المطلوب.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات: (الضبعان، ١٤٣٧هـ)، و(السالم، ١٤٣٦هـ)، و(الحسن، ١٤٣٧هـ)، التي حصل فيها معيار نتائج الأداء على الترتيب الخامس.

كما حصل معيار "إدارة العمليات والخدمات" على الترتيب الخامس، بمتوسط (٣، ١٤)، وتفسر الباحثة ذلك بوضوح العمليات الرئيسية في معاهد البحوث الاستشارية، وحرصها على تطوير الإجراءات والعمليات، ووجود أنظمة عمل وقوانين وهياكل إدارية تتناسب مع التغيرات والتطورات المتسارعة، بالإضافة إلى استفادتها من التغذية الراجعة وتطويرها؛ وهذا بدوره يؤثر بشكل واضح في أداء المعاهد وتميزها؛ وبالتالي قدرتها التنافسية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي (الضبعان، ١٤٣٧هـ)، و(سهمود، ٢٠١٣م)، اللتين حصل فيها معيار "إدارة العمليات" على الترتيب الرابع. وتختلف مع دراسات: (عبدالقادر، ٢٠١٦م)، و(الركف، ١٤٣٥هـ)، و(الحسن، ١٤٣٧هـ)، التي حصل فيها معيار "إدارة العمليات" على الترتيب السادس.

كما حصل معيار "الموارد البشرية" على الترتيب السادس والأخير، بمتوسط (٢، ٧٢)، وتفسر الباحثة ذلك بأن جهود تطوير الموارد البشرية غير كافية، بالإضافة إلى ضعف وجود نظام موحد متكامل لتنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وربما كان بسبب قلة توافر سياسات ولوائح مناسبة تساعد على تنمية الموارد البشرية بالجامعة؛ وهذا بدوره أثر في مستوى أداء الموارد البشرية بمعاهد البحوث الاستشارية.

وتتفق نتائج هذا الدراسة مع نتائج دراسة (الضبعان، ١٤٣٧هـ)، التي حصل فيها معيار "الموارد البشرية" على الترتيب السادس والأخير، وتختلف مع نتائج دراسات: (عبدالقادر، ٢٠١٦م)، و(السالم، ١٤٣٦هـ)، و(النسور، ٢٠١٠م)، التي حصل فيها معيار "الموارد البشرية" على الترتيب الرابع. كما تختلف مع دراسة (الركف، ١٤٣٥هـ)، التي حصل فيها معيار "الموارد البشرية" على الترتيب الثالث، و(الحسن، ١٤٣٧هـ)، التي حصل فيها معيار "الموارد البشرية" على الترتيب الثاني.

نتائج إجابة السؤال الثاني: ما معايير التَّميِّزِ المؤسَّسيِّ الملانمة لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحليل معايير نماذج التَّميِّزِ العالمية، وتم عرضها وأوجه الاستفادة منها بشيء من التفصيل في الفصل الثاني من هذه الدراسة، ورأت الباحثة أن نموذج التَّميِّزِ الأوربي EFQM من أفضل النماذج لتبنيها؛ حيث إن معاييرها من أنسب المعايير لتطبيقها في المؤسسات التربوية، والمعايير كالتالي:

يمكن عرض معايير النموذج الأوربي في مجموعتين:

#### الأولى: المُمكِنَات:

١. القيادة LEADERSHIP: المؤسسات المُميِّزة تمتلك قادة يبنون المستقبل، ويعملون جاهدين على تحقيق ما بنوه، كما أنهم يقدِّمون القدوة في التزامهم بقيم المؤسسة ومبادئها، ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات، ويتسمون بالمرونة، ويعملون على تمكين المؤسسة من استشراف المستقبل والوصول له في الوقت المناسب؛ لضمان استمرارية النجاح.

٢. الاستراتيجيات STRATEGY: تقوم المؤسسات المُميِّزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها، من خلال تطوير استراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف ذات العلاقة، ويتم تطوير وتطبيق السياسات والخطط والأهداف والعمليات من أجل تحقيق الاستراتيجية.

٣. الموارد البشرية PEOPLE: تقدِّر المؤسسات المُميِّزة العاملين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية، وتقوم بتطوير قدرات العاملين، وتعزيز العدالة والمساواة، كما تقوم بالاعتناء بموظفيها والتواصل معهم، ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم، وتنمي التزامهم، وثمَّنهم من توظيف مهاراتهم، ولصالح المؤسسة.

٤. العمليات، والمنتجات، والخدمات PROCESSES PRODUCTS SERVICES: تقوم المنظمات المُميِّزة بتصميم، وإدارة، وتحسين عملياتها، ومنتجاتها، وخدماتها؛ لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

٥. الشراكات والموارد PARTNERSHIPS AND RESOURCES: تقوم المؤسسات المُميِّزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية؛ لدعم استراتيجيتها، وسياساتها والتشغيل لعملياتها؛ وبذلك تضمن أنها تدير بفاعلية بيئتها وتأثيرها المجتمعي.

#### الثانية: النتائج:

١. نتائج الأفراد PEOPLE RESULTS: تحقق المؤسسات المُميِّزة نتائج باهرة ومستدامة، تلبي احتياجات العاملين فيها وتوقعاتهم، أو تتجاوزها.

٢. نتائج المستفيدين CUSTUMER RESULTS: تحقق المؤسسات المُميِّزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي احتياجات المستفيدين منها وتوقعاتهم، أو تتجاوزها.

٣. نتائج المجتمع PEOPLE RESULTS: تحقق المؤسسات المُميِّزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي احتياجات ذوي العلاقة من أفراد مجتمعها وتوقعاتهم، أو تتجاوزها.

٤. نتائج الأداء الرئيسة BUSINESS RESULTS: تحقق المؤسسات المُميِّزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي احتياجات ذوي العلاقة بمصالح العمل وتوقعاتهم، أو تتجاوزها.



نتائج إجابة السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، لجميع العبارات التي تمثل الصعوبات التي تحول دون تحقيق الميز المؤسسي في معاهد البحوث الاستشارية من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس، وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٢١): استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الصعوبات.

درجة التأثير	الترتيب	الإحراق المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التأثير					التكرار النسبة	العبارات		
				ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
متوسطة	٢	٩٥٣,٠	٣٨,٣	٣	١٩	٥٤	٤٢	١٧	ت	ضعف مشاركة الجهات المستفيدة مع إدارة المعهد عند وضع الخطة الاستراتيجية للمعهد.	١	إدارية
				٢,٢	١,١٤	٠,٤٠	١,٣١	٦,١٢	%			
متوسطة	٣	٩٧٢,٠	٣٥,٣	٢	٢٣	٥٥	٣٦	١٩	ت	قصور ربط البيئة الداخلية للمعهد بالبيئة الخارجية.	٢	إدارية
				٥,١	٠,١٧	٧,٤٠	٧,٢٦	١,١٤	%			
متوسطة	٩	٨٧٧,٠	١٩,٣	٣	٢٢	٦٦	٣٤	١٠	ت	غياب التحديد الدقيق لوصف المهام، وتحديد الصلاحيات بالمعهد.	٣	إدارية
				٢,٢	٣,١٦	٩,٤٨	٢,٢٥	٤,٧	%			
متوسطة	٥	٩٠٦,٠	٢٦,٣	٤	١٥	٧٣	٢٨	١٥	ت	تأخر تطبيق عملية التقييم الذاتي للمعهد وفقاً لمعايير التميز المؤسسي.	٤	إدارية
				٠,٣	١,١١	١,٥٤	٧,٢٠	١,١١	%			
متوسطة	٦	٩٥٠,٠	٢٤,٣	٤	٢٠	٦٦	٢٩	١٦	ت	صعوبة الحصول على التغذية الراجعة من الجهات المستفيدة.	٥	إدارية
				٠,٣	٨,١٤	٩,٤٨	٥,٢١	٩,١١	%			
متوسطة	٤	٠,٦,١	٣٢,٣	٤	٢٤	٥٦	٢٧	٢٤	ت	غياب معايير ترشيح الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس بالمعهد.	٦	إدارية
				٠,٣	٨,١٧	٥,٤١	٠,٢٠	٨,١٧	%			
عالية	١	٩٨٤,٠	٥٣,٣	٣	١٤	٥٢	٤١	٢٥	ت	قلة توافر البرامج التدريبية للمستشارين وفقاً لمعايير التميز المؤسسي.	٧	إدارية
				٢,٢	٤,١٠	٥,٣٨	٤,٣٠	٥,١٨	%			
متوسطة	٨	٩٧٨,٠	٢١,٣	٥	٢٤	٥٨	٣٤	١٤	ت	ضعف تواصل إدارة المعهد مع الجهات المستفيدة بشكل دوري.	٨	إدارية
				٧,٣	٨,١٧	٠,٤٣	٢,٢٥	٤,١٠	%			
متوسطة	٧	٠,٢,١	٢٣,٣	٧	٢١	٥٧	٣٤	١٦	ت	صعوبة مشاركة الجهات المستفيدة مع إدارة المعهد في عملية التقييم.	٩	إدارية
				٢,٥	٦,١٥	٢,٤٢	٢,٢٥	٩,١١	%			
متوسطة	١٣	٠,١,١	٩٨,٢	٧	٣٦	٥٨	٢١	١٣	ت	افتقار المعهد إلى قواعد معلومات دقيقة عن الجامعة.	١٠	إدارية
				٢,٥	٧,٢٦	٠,٤٣	٦,١٥	٦,٩	%			
متوسطة	١٠	٨٩٩,٠	١٦,٣	٢	٢٦	٦٨	٢٦	١٣	ت	محدودية الاستثمار الأمثل للتقنيات الحديثة لدعم تطبيق معايير التميز المؤسسي بالمعهد.	١١	تقنية
				٥,١	٣,١٩	٤,٥٠	٣,١٩	٦,٩	%			
متوسطة	١٢	٨٨٣,٠	١٠,٣	٤	٢٣	٧٤	٢٣	١١	ت	صعوبة الحصول على نظام معلومات يدعم عمليات التطوير المؤسسي.	١٢	تقنية
				٠,٣	٠,١٧	٨,٥٤	٠,١٧	١,٨	%			
متوسطة	١١	٩١٨,٠	١٥,٣	٥	٢١	٧٠	٢٧	١٢	ت	ضعف إدارة التقنيات المساندة لعمليات التطوير.	١٣	تقنية
				٧,٣	٦,١٥	٩,٥١	٠,٢٠	٩,٨	%			
متوسطة	٧١٥,٠	٢٤,٣	المتوسط العام									

يتضح من نتائج الجدول (٢١) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على الصعوبات التي تحدّ من تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، في ضوء معايير التّميّز المؤسّسي، بمتوسط (٣، ٢٤ من ٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢، ٦٠ إلى أقل من ٣، ٤٠)، وهي الفئة التي تُشير إلى خيار "متوسطة" على مقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري بدرجة (٠، ٧٥٦)؛ مما يُشير إلى أن درجة تشتت استجابات مجتمع الدراسة كانت ضعيفة؛ الأمر الذي يبيّن التجانس بشكل عام على محور الصعوبات التي تحدّ من تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية، في ضوء معايير التّميّز المؤسّسي، وتُفسّر الباحثة ذلك بأن معاهد البحوث الاستشارية لديها إمكانات بشرية مؤهلة، تتمثل في أعضاء هيئة التدريس، تستطيع تذليل الصعوبات بمهارة؛ حيث إن أفراد الدراسة يشعرون بهذه الصعوبات، وقد تحول هذه الصعوبات بينهم وبين تقديم الخدمات الاستشارية.

ويتبيّن من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد الدراسة على محور الصعوبات؛ إذ تراوحت متوسطات موافقتهم (٢، ٩٨ إلى ٣، ٥٣)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي، اللتين تشيران إلى (متوسطة وعالية) على مقياس الدراسة، كما تراوحت انحرافاتهما المعيارية فيما بين (١، ٠١ إلى ٠، ٩٨٤)؛ مما يعني أن درجة تشتت أفراد الدراسة كانت ضعيفة نسبياً، ويتناسب هذا مع النتيجة السابقة.

كما يتبيّن من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على عبارة من العبارات في هذا البُعد؛ تتمثل في العبارات رقم (٧)، أما بقية العبارات فجاءت الموافقة عليها بدرجة متوسطة، تتمثل في العبارات: (١، ٢، ٤، ٥، ٨، ٩، ٣، ١١، ١٢، ١٠)، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة مجتمع الدراسة، كما يلي:

١. حازت العبارة (٧) على الترتيب الأول، بمتوسط (٣، ٥٣ من ٥)، التي تنصُّ على: (قلة توافر البرامج التدريبية للمستشارين وفقاً لمعايير التّميّز المؤسّسي) بدرجة عالية. وتُفسّر الباحثة ذلك بصعوبة التطوير المهني للمستشارين بدرجة عالية، بالإضافة إلى طبيعة عمل المستشارين؛ حيث تفصل بين أماكن عملهم مساحات جغرافية شاسعة؛ مما يستصعب عمل برامج تدريبية لهم في مكان واحد. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السالم، ١٤٣٥هـ)، التي حصلت فيها عبارة (قلة التوافر بين خطط التدريب ومُتطلبات تحقيق التّميّز في الأداء) على درجة عالية، ونتيجة (الحربي، ١٤٣٦هـ)، التي حصلت فيها عبارة (قلة توافر برامج تدريبية للمنسوبات تتناسب مع طبيعة مفاهيم التّميّز) على درجة عالية. وتختلف مع نتيجة دراسة (حسين، ٢٠١٥م)، التي حصلت فيها عبارة (ضعف التوافق بين خطط التدريب ومُتطلبات تطبيق إدارة التّميّز في الأداء الجامعي) على درجة عالية جداً.

٢. حازت العبارة (١) على الترتيب الثاني، بمتوسط (٣، ٣٨ من ٥)، التي تنصُّ على: (ضعف مشاركة الجهات المستفيدة مع إدارة المعهد عند وضع الخطة الاستراتيجية للمعهد) بدرجة متوسطة. وتُفسّر الباحثة سبب ذلك بعدم رغبة الكفاءات من الجهات المستفيدة المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية؛ حيث حصلت على الترتيب الأخير ضمن مُتطلبات الجهات المستفيدة لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القحطاني، ١٤٣٦هـ)، التي حصلت فيها عبارة (ضعف الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي) على درجة ضعيفة.

٣. حازت العبارة (١٢) على الترتيب الثاني عشر، ويُعدّ ما قبل الأخير، بمتوسط (٣، ١٠ من ٥)، التي تنصُّ على: (صعوبة الحصول على نظام معلومات يدعم عمليات التطوير المؤسّسي). وتُفسّر الباحثة ذلك بعدم وجود إدارة تربط بين مراكز المعلومات بالجامعة ومعاهد البحوث الاستشارية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة (عزيز، ١٤٣٦هـ)، التي حصلت

فيها عبارة (ضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات اللازمة للتميز) على درجة متوسطة، وتختلف مع نتيجة دراسة (العساف، ١٤٣٥هـ)، التي حصلت فيها عبارة (نقص المعلومات التي تحتاجها الجامعات لتقديم الخدمات الاستشارية) على درجة عالية، ونتيجة دراسة (حسين، ٢٠١٥م)، التي حصلت فيها عبارة (الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة متكاملة) على درجة عالية جداً.

٤. حازت العبارة (١٠) على الترتيب الأخير، بمتوسط (٢، ٩٨ من ٥)، التي تنصّ على: (افتقار المعهد إلى قواعد معلومات دقيقة عن الجامعة). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معاهد البحوث الاستشارية أولت جلّ اهتمامها على إجراء الشراكات والعمل الاستشاري، وأغفلت الاهتمام بتطوير أنظمتها من أجل الوصول إلى التميز وتحقيق التنافسية، كما أنها أغفلت الاهتمام بإبراز إمكانياتها البشرية المُمثلة في أعضاء هيئة التدريس؛ لكنها لم تكن صعوبة بدرجة كبيرة. وتختلف مع نتيجة دراسة (اللوكان، ١٤٣٢هـ)، التي حصلت فيها عبارة (الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة عن الجامعة) على درجة عالية، كما تختلف مع نتيجة دراسة (القرزعي، ١٤٣٧هـ)، التي حصلت فيها عبارة (قصور نظم المعلومات، وقلة توفّر البيانات الدقيقة اللازمة لتحقيق مُتطلبات معايير التَّميُّز المؤسَّسي) على درجة عالية.

وينبئ من النتائج السابقة؛ أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على الصعوبات التي تحول دون تحقيق تطبيق التَّميُّز المؤسَّسي بمعاهد البحوث الاستشارية، بمتوسط (٣، ٢٤ من ٥)، وانحراف معياري بدرجة (٠، ٧٥٦).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العساف، ١٤٣٥هـ)، التي حصلت فيها المَعَوَّقات التي تواجه تقديم الخدمات الاستشارية على درجة متوسطة، كما تتفق مع نتائج دراسة (القرزعي، ١٤٣٧هـ)، التي حصلت فيها المَعَوَّقات التي تحدّ من تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة على درجة متوسطة. وتختلف نتائج مع نتائج دراستي (السالم، ١٤٣٦هـ)، و(اللوكان، ١٤٣٢هـ)، اللتين حصلت فيهما صعوبات تطبيق معايير التَّميُّز المؤسَّسي على درجة كبيرة، كما تختلف مع نتائج دراسة (عزيز، ١٤٣٦هـ)، التي حصلت فيها صعوبات تطبيق معايير التَّميُّز المؤسَّسي على درجة ضعيفة.

**نتائج إجابة السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التَّميُّز المؤسَّسي من وجهة نظر قيادات الجهات المستفيدة؟ فلسفة التَّصوُّر:**

تهدف الباحثة من خلال وضع هذا التَّصوُّر إلى تقديم آليات عمل مُقترحة؛ تساعد معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية على تطوير أدائها في ضوء معايير التَّميُّز المؤسَّسي، بما يتناسب مع وضع هذه المعاهد، ويحقق الآمال المعقودة عليها، بوصفها منارة إشعاع تربوي، وفكري، واجتماعي، واقتصادي في مجتمعاتها المحلية، فالمملكة العربية السعودية مُقبلة على رؤية (٢٠٣٠م)، التي تنتظر من أبناء هذا البلد ومؤسساته مزيداً من الأداء المُميِّز، وفي مقدمة هذه المؤسسات، مؤسسات التعليم العالي. فالجامعات تتصدّر مؤسسات التعليم العالي في السياق العالمي نحو التَّميُّز والتنافسية؛ لما لها دور بارز في إيجاد الفارق التنموي المنشود، والتَّصوُّر المُقترَح من أهم وسائل تحقيق الأهداف؛ حيث إنه خارطة طريق تهدف إلى توجيه مستقبل المؤسسة وفق أسلوب علمي لا يعتمد على التخمين والحدس؛ بل يعتمد على تحليل الواقع بنقاط قوته لزيادتها، وضعفه لعلاجها، والفرص المهيأة للمؤسسة لاستغلالها، والتحديات التي تواجهها لتفاديها.

**محاور النَّصُور:**

**المحور الأول: المنطلقات:** انطلق هذا النَّصُور من عدة منطلقات، توردها الباحثة على النحو التالي:

**المنطلق الأول: رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م):**

وهي رؤية تسعى إلى سدّ الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومُتطلبات سوق العمل، وتهدف إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول (٢٠٣٠م). الاستراتيجية الوطنية للتحوّل نحو مجتمع المعرفة: التي ركزت على إعادة تقويم التحديات التي تواجه المملكة العربية السعودية في مجال التحوّل إلى مجتمع المعرفة، إضافة إلى الاهتمام المتزايد به على المستوى العالمي والمحلي؛ بوصفه مدخلاً استراتيجياً لا بديل عنه لتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

**المنطلق الثاني: توجّهات وزارة التعليم:**

ومنها الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق) ١٤٥٠هـ/٢٠٢٩م، التي تهدف إلى إعداد خطة استراتيجية طويلة المدى للتعليم الجامعي لمدة خمس وعشرين سنة، بالإضافة إلى هيئة تقويم التعليم.

**المنطلق الثالث: توصيات اللقاء التاسع لعمداء معاهد البحوث والاستشارات بالجامعات السعودية ١٤٣٨هـ،** التي من ضمنها:

١. أهمية العمل على وضع آليات للتعاون الإيجابي بين معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، ودعم وتفعيل برامجها ومشروعاتها؛ بما يتوافق مع رؤية المملكة (٢٠٣٠م).
٢. تشجيع عقد تحالفات بين معاهد البحوث والاستشارات بالجامعات السعودية، وفق الميزة التنافسية لكل معهد، وبما يمتلكه من خبرات وإمكانيات.
٣. العناية بتبادل الحلول والأفكار؛ لتجاوز الصعوبات والتحديات التي تواجه معاهد البحوث والخدمات الاستشارية؛ مما يزيد من فرص النجاح.

**المنطلق الرابع: الخبرات العالمية في مجال الخدمات الاستشارية:**

من خلال دراسة الخبرات العالمية في مجال الخدمات الاستشارية، واستخلاص نتائجها، والاستفادة منها في بناء النَّصُور المُقْتَرَح، كما تم عرضه في الفصل الثاني من الدراسة، وهي تجربة (الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، واليابان).

**المنطلق الخامس: معايير التَّميِّز المؤسَّسي:**

ضرورة تطبيق معايير التَّميِّز المؤسَّسي؛ لمواجهة التحديات الحديثة، ومواكبة التغيرات والمستجدات في جميع المجالات، كما أن النموذج الأوربي (EFQM) من أكثر النماذج ملائمة من حيث التطبيق في مؤسسات التعليم العالي؛ ولذلك تم اعتماده في هذه الدراسة، حيث أصبح تحقيق التَّميِّز المؤسَّسي مطلباً لتحقيق التنافسية بين معاهد البحوث الاستشارية.

**المنطلق السادس: نتائج الدراسة الميدانية:**

توصّلت الدراسة إلى أن درجة توافر معايير التَّميِّز المؤسَّسي في معاهد البحوث الاستشارية جاء بدرجة متوسطة؛ مما يدل على أن هذه المعاهد لم تصل إلى مرحلة التميز، وهذا يُؤكِّد على أهمية تطوير معاهد البحوث الاستشارية لكي تصل إلى مرحلة التَّميِّز، كما أوضحت الدراسة أن المُنتظَّبات اللازمة لتطوير أداء المعاهد جاء بدرجة عالية؛ مما يعني ضرورة معالجة القصور

والعمل من أجل التغيير، الأمر الذي يُؤكِّد أهمية تلبية مُتطلبات معاهد البحوث الاستشارية لكي تحقق أهدافها للوصول إلى مرحلة التَّميُّز.

#### المحور الثاني: المُبررات:

١. التوجُّه العالمي، والعربي، والمحلي نحو التطبيق الأمثل لمعايير التَّميُّز المؤسَّسي في الجامعات.
٢. المنافسة العالمية والإقليمية، والتغير التقني والمعرفي المتسارع.
٣. توجه المملكة نحو خصخصة مؤسسات التعليم العالي؛ مما يزيد من حاجة المعاهد للتطوير، وبالتالي المنافسة.
٤. توصيات لقاء معهد البحوث الاستشارية، بتأكيد أن معاهد البحوث والدراسات لها الحق في الدخول في المنافسات الحكومية المختلفة، مع تأكيد ضرورة تطبيق الجهات الحكومية لأحكام المواد (١١، ٣٣، ٦٨) من لائحة المنافسات والمشتريات الحكومية على المعاهد؛ لكونها وحدات حكومية، ويتحقق هذا بإنشاء شركات تعليمية تحت مظلة معاهد البحوث الاستشارية.
٥. الحاجة إلى وجود جهة داخل الجامعة مختصة بالتشغيل الذاتي في ظل توجُّه الحكومة للخصخصة.
٦. حاجة الجامعات لموارد إضافية تحققها معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية.
٧. توفُّر الخبرات الوطنية في معاهد البحوث الاستشارية، التي تُمثل بيوت خبرة داخل الجامعات السعودية.
٨. حاجة معاهد البحوث الاستشارية لإعادة النظر في رسم خارطة طريق نحو تحقيق التَّميُّز المؤسَّسي.

**المحور الثالث: الأهداف:** يسعى التَّصوُّر إلى تحقيق الأهداف التالية:

**الهدف الأول: تطوير أداء القيادات في معاهد البحوث الاستشارية:**

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ما يلي:

١. وضع معايير لاختيار القيادات بمعاهد البحوث الاستشارية.
٢. التطوير المهني عن طريق بناء برامج تدريبية لقيادات معاهد البحوث الاستشارية في مجال التَّميُّز المؤسَّسي.
٣. تمكين القيادات من المشاركة والحضور في المؤتمرات العلمية ذات العلاقة.
٤. فتح قنوات التواصل مع قيادات مراكز الخدمات الاستشارية في الجامعات العالمية الرائدة.

**الهدف الثاني: بناء خطط استراتيجية؛ للوصول إلى الأداء التَّميُّز في معاهد البحوث الاستشارية:**

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ما يلي:

١. مشاركة جميع منسوبي المعهد والجهات المستفيدة في بناء الخطط الاستراتيجية.
٢. تحديث السياسة الاستراتيجية لمعاهد البحوث الاستشارية وفق أسس علمية.
٣. اعتماد آليات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٤. وضع خطة زمنية؛ لمتابعة الخطط الاستراتيجية وتقييمها بصورة دورية.
٥. تصميم معيار موضوعي؛ لمتابعة تنفيذ الخطة باستخدام أدوات تقييم الأداء.
٦. صياغة مؤشرات موضوعية لكل معيار؛ للتأكد من تحقق الأهداف.

#### الهدف الثالث: تنمية الموارد البشرية في معاهد البحوث الاستشارية:

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ما يلي:

١. استقطاب المستشارين من أعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة.
٢. إعداد خطة لتنمية الموارد البشرية وإدارتها.
٣. تحديد معيار موضوعي لتميز المستشارين.
٤. تصميم نظام فعال للمكافآت.
٥. تدريب المستشارين في المعاهد الاستشارية على المهارات اللازمة لإدارة التغيير مع الجهات المستفيدة.
٦. تدريب الإداريين في معاهد البحوث الاستشارية.
٧. التقييم المستمر لأداء المستشارين من أعضاء هيئة التدريس، بالاشتراك مع الجهات المستفيدة، وتقديم تغذية راجعة لهم.

#### الهدف الرابع: التحسين المستمر للعمليات والخدمات في معاهد البحوث الاستشارية:

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ما يلي:

١. وضع مؤشرات أداء، والعمل على متابعتها، وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق وعلمي.
٢. تشكيل فريق في كل وحدة لمراجعة العمليات، وتبسيط إجراءاتها وتحسينها بصورة مستمرة.
٣. استخدام وسائل التقنية الحديثة وتطبيقاتها في إدارة العمليات، وتقديم الخدمات الاستشارية.
٤. تحديث قاعدة بيانات متجددة للجهات المستفيدة.
٥. تطبيق المعايير العالمية على الدراسات العلمية المقدمة للجهات المستفيدة.
٦. تشكيل فرق بحثية ذات تنوع جغرافي.
٧. تحقيق الميزة التنافسية من خلال الحصول على الاعتماد المؤسسي المحلي والدولي، مثل جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز المؤسسي.
٨. وضع آلية محددة ومعتمدة للحصول على التغذية الراجعة من الجهات المستفيدة من خدمات وأعمال معاهد البحوث الاستشارية والاستفادة منها.
٩. تسويق منتجات الجامعة داخلياً وخارجياً.

#### الهدف الخامس: بناء شراكات فاعلة في معاهد البحوث الاستشارية:

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ما يلي:

١. عقد شراكات فاعلة مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص.

٢. عقد شراكات فاعلة بين معاهد البحوث الاستشارية والجامعات الناشئة والأهلية للتشغيل الذاتي، عن طريق عقود تشغيلية بكفاءات وطنية لدعم الاقتصاد المعرفي.
  ٣. عقد شراكة جامعية فاعلة بين معاهد البحوث الاستشارية والشركات؛ لإعداد الطلاب المميزين وتأهيلهم وفقاً لمتطلبات التنمية وسوق العمل، بطريقة تسمح بالتنافسية، ومنع الاحتكار للشركات.
  ٤. وضع معايير موضوعية للشراكات، تتضمن المدة الزمنية، والمخرجات المتوقعة، ومدى جودتها.
  ٥. بناء شراكات فاعلة مع معاهد عالمية متميزة.
  ٦. استقطاب المتميزين؛ للإشراف على المشاريع والعقود الاستشارية.
  ٧. إخضاع العقود الاستشارية لمدقق داخلي، ومراجع خارجي.
- الهدف السادس: تحقيق نتائج أداء متميزة في معاهد البحوث الاستشارية:**  
ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ما يلي:

١. اعتماد مواصفات ذات جودة عالية؛ لتنفيذ عمليات البحوث والاستشارات.
٢. الاستفادة من خبرات قيادات الجهات المستفيدة في تطوير الخدمات الاستشارية لمعاهد البحوث الاستشارية.
٣. الاستفادة من خبرات معاهد البحوث الاستشارية العالمية.
٤. تحويل المنتجات الفكرية إلى منتجات تسويقية.

#### المحور الرابع: المتطلبات:

- توصلت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية إلى المتطلبات اللازمة لتوافرها لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي من وجهة نظر قيادات الجهات المستفيدة مرتبة تنازلياً حسب أهميتها لدى أفراد الدراسة وهي:
١. تطوير شبكة المعلومات التقنية بالجامعة.
  ٢. تحديد المهام التنفيذية الرئيسة عند عمل العقود الاستشارية.
  ٣. تطوير لوائح معاهد البحوث الاستشارية، بما يتوافق مع دور الجامعة في بناء الاقتصاد المعرفي.
  ٤. إعداد دليل إلكتروني بالخبرات الاستشارية من أعضاء هيئة التدريس بالمعهد.
  ٥. إعداد دليل بأنشطة المعهد وخدماته، وجهات الاتصال به.
  ٦. إعداد أدلة تشمل السياسات اللازمة لإدارة الخدمات الاستشارية.
  ٧. إعداد أدلة بالإجراءات التنفيذية اللازمة عند تقديم الخدمات الاستشارية.
  ٨. إيجاد قواعد بيانات لمعاهد البحوث العالمية تُحدَّث سنوياً.
  ٩. بناء نظام اتصال فعال بين معاهد البحوث الاستشارية ومؤسسات المجتمع.
  ١٠. قياس رضا الجهات المستفيدة من خدمات معاهد البحوث الاستشارية.

١١. إجراء مقارنات مرجعية؛ لتقييم جودة أداء المعاهد.
١٢. مشاركة منسوبي الجهات المستفيدة في وضع الخطة الاستراتيجية للمعهد.
١٣. إتاحة نظام معلومات إلكتروني يساعد مؤسسات المجتمع على المشاركة في عملية صنع القرار مع إدارة المعهد.
١٤. مشاركة الكفاءات من القطاع الخاص ورجال الأعمال في وضع الخطة الاستراتيجية للمعهد.
١٥. بناء مستودع للمعلومات يمكن من استخراج تقارير دورية عالية الدقة عن الأداء.
١٦. الاستفادة من العالم الافتراضي في وضع آليات للتعاون البحثي مع معاهد أخرى عن بُعد.
١٧. استقطاب الباحثين المميزين من طلاب الدراسات العليا بوصفهم مساعدين باحثين.
١٨. تطبيق النموذج المقترح على أحد معاهد البحوث الاستشارية.
١٩. تسخير الإمكانيات البشرية والمالية؛ لدعم تطبيق التَّصَوُّر المقترح على الوجه المأمول منه.
٢٠. التعديل الجزئي للتصوُّر في ضوء الاحتياجات الفعلية.

#### المحور الخامس: آليات التطبيق:

##### الآلية الأولى: تبني وزارة التعليم ما يلي:

١. تطبيق التصور المقترح لهذه الدراسة.
٢. إعطاء الأولوية لمعاهد البحوث الاستشارية لتوظيف الكفاءات الوطنية بالجهات المستفيدة، ولا يسمح للجهات المستفيدة بالتعاقد من الخارج إلا في حال عدم توفر كفاءات بالداخل.
٣. ربط قاعدة بيانات معاهد البحوث الاستشارية مع وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات ووكالة الوزارة للشؤون التعليمية؛ للحصول على البيانات، والمعلومات، والاحتياجات المستقبلية للجهات المستفيدة.
٤. تدعم وزارة التعليم التعاون والتنسيق بين معاهد البحوث الاستشارية والجهات المستفيدة؛ لسدّ الاحتياج بالجامعات وسوق العمل من أعضاء هيئة التدريس، مع الاهتمام بتحقيق معايير التَّميِّز المؤسَّسي.
٥. إصدار دليل تنظيمي يشرح المهام التي ستتولاها إدارة التشغيل الذاتي، بالتنسيق مع معاهد البحوث الاستشارية، يحتوي على:
  - آلية الإشراف على التشغيل الذاتي للسعوديين، ومتابعته، والوقوف على الصعوبات والمشكلات التي تتعرَّض لها.
  - آلية لتقويم الأداء.
  - تحديد معايير تقيس المخرجات.
  - تصميم نماذج تعاقد محددة وواضحة.



- وضع ضوابط واضحة وشفافية مُعلنة حول الأمور المالية الخاصة بالمتعاقدين من أعضاء هيئة التدريس من الكفاءات الوطنية، بما تتناسب مع طبيعة عملهم.

#### الآلية الثانية: تبني الجامعات السعودية ما يلي:

١. تتبنى إدارة الجامعة أنظمة واضحة لتطبيق معايير التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ في معاهد البحوث الاستشارية، في ضوء مُتطلبات التحول الوطني من خلال أنظمة واضحة.
٢. وضع نظام لضمان شفافية العمل لمعاهد البحوث الاستشارية.
٣. فتح قنوات الاتصالات بين الجامعات والجهات المستفيدة.
٤. بناء منظومة تقنية متطورة ومتكاملة لنظم المعلومات والاتصالات، تُشجّع على التفوق والتَّميُّز، والمنافسة والتنافسية.
٥. نشر ثقافة التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ بين جميع منسوبي الجامعة، وتوعيتهم بأهميتها ونتائجها الإيجابية.

#### الآلية الثالثة: تبني معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات ما يلي:

١. إعداد خطط معاهد البحوث الاستشارية في ضوء مُتطلبات التحول الوطني؛ للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠م).
٢. تأهيل قيادات فعّالة تتولى تطوير معاهد البحوث الاستشارية في ضوء معايير التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ.
٣. تطوير الهيكل التنظيمي في معاهد البحوث الاستشارية، بما يتلاءم مع معايير التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ، ويحقق فعاليتها في تحقيق أهدافها.
٤. إعداد برامج تعريفية عن الخدمات الاستشارية التي تقدّمها معاهد البحوث، ونشرها على مواقع الشبكة العنكبوتية ومواقع التواصل الاجتماعي.
٥. تسهيل الإجراءات الإدارية في عقد الشراكات وتنفيذها بين معاهد البحوث الاستشارية والجهات المستفيدة.
٦. توظيف كوادر قادرة على استخدام التقنيات الحديثة بمهارة في جميع عملياتها.
٧. وضع معايير لقياس الأداء الفعلي، ومدى جودة المُخرجات لكل عمل وشراكة بحثية.

#### المحور السادس: المراحل (الخطوات):

##### المرحلة الأولى: التهيئة:

تقوم هذه المرحلة على ضرورة إحداث التطوير في معاهد البحوث الاستشارية، وأهمية إحداث نقلة نوعية في أدائها وفق معايير التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ، وفقاً لما يلي:

١. تعزيز فناعة الإدارة العليا بالجامعة بأهمية إحداث التغيير والتحول من الأداء التقليدي إلى الأداء الابتكاري، القائم على استحداث خدمات استشارية تفوق التوقعات للمجتمع والجهات المستفيدة.
٢. التَّعرُّف على القدرات، والمهارات، والإمكانيات، ووضع آلية واضحة لتطبيق معايير التَّميُّز المُؤَسَّسِيَّ، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، والتنسيق بين الوحدات التنظيمية.
٣. تفعيل المجالس للتنسيق بين إدارة معاهد البحوث الاستشارية والجهات المستفيدة.

**المرحلة الثانية: مرحلة الإعداد والتحضير:**

يتم في هذه المرحلة الإعداد والتحضير لتوفير متطلبات تطبيق معايير التَّميِّز المؤسَّسي في معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، من خلال الخطوات التالية:

١. نظام تقني لإدارة المعرفة، يتضمَّن برمجيات قادرة على جمع المعلومات وتحليلها في صورة تقارير تمكِّن من اتخاذ قرارات رشيدة.
٢. تكوين فريق عمل يرأسه عميد معهد البحوث الاستشارية، ويتولى القيام باختيار أعضائه؛ لقيادة تطبيق معايير التَّميِّز المؤسَّسي، من خلال التخطيط، والإعداد والتنفيذ، وتحديد الأهداف السنوية، وتوزيع الأعمال والأدوار، مع أهمية توسيع دائرة هذا الفريق ليشمل الجهات المستفيدة؛ بهدف تطوير الأداء.
٣. إنشاء وحدة للدعم المؤسَّسي تقوم على تدريب الموارد البشرية، وتحديد المواصفات الوظيفية والشروط التي في ضوئها يتم اختيار المستشارين، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس والمتميزين.
٤. تحديد المدة الزمنية اللازمة لتطبيق تطوير معاهد البحوث الاستشارية وفق خطة عمل يحدِّد فيها الأيام التي يتلقى فيها أعضاء الفريق المهام والمسؤوليات التي يجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة.
٥. وضع أسس للقوانين والقواعد التي تحفظ حق الملكية الفكرية للباحثين.
٦. تصميم معايير التقويم الموضوعية المختلفة (أداء، ومُخرجات بحثية).

**المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:**

يقوم فريق التطوير بإعداد خطة تنفيذية مع إعداد برنامج زمني، يتم من خلاله ترجمة الأهداف إلى برامج ومشروعات عمل، ويتم في هذه المرحلة تنفيذ النُّصُور المُقترح خلال المدة الزمنية المحددة، كما يتم ما يلي:

١. التطبيق التجريبي للتصور المُقترح في أحد معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية لمدة سنة، ووضع برنامج تقويمي؛ لمعرفة مدى تطبيق النُّصُور، وجوانب القوة والضعف فيه، كما يجب ألا تُؤخذ مستويات التطبيق المتباينة والمختلفة في هذه المرحلة لدى الأطراف المشاركة على أنها مؤشرات فشل للتصور المُقترح؛ بل تُؤخذ بوصفها جزءاً طبيعياً من عملية تعلم شيء جديد وممارسته.
٢. توثيق الإجراءات وفق منهجية شاملة ومحددة.
٣. توفير قاعدة بيانات عن الجهات المستفيدة.
٤. متابعة التطبيق، وإدخال التعديلات المطلوبة، وتطوير الخطط في ضوء معايير التَّميِّز المؤسَّسي.
٥. تعريف الجهات المستفيدة بالأنشطة والخدمات الاستشارية التي تُقدِّمها معاهد البحوث الاستشارية.
٦. تحديد المدى الزمني لتنفيذ كل برنامج وتكلفته، وتحديد مصادر تمويله والتوقع بمتغيراته، والبدائل المُقترحة لمواجهة تلك المُتغيِّرات، مع التنسيق والتكامل والتوافق.

٧. تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعّال، والتعرّف على النتائج بشكل دوري، ومعالجة المشكلات التي قد تعترض عملية التطوير، والعمل على تذليلها.
٨. تشكيل لجنة عليا للإشراف على تطبيق التّصوّر المُقترح، بقيادة عميد معهد البحوث الاستشارية، والوكلاء، وقيادات من الجهات المستفيدة.
٩. التّقييم الذاتي لمعاهد البحوث الاستشارية، واعتماد آليات التغذية الراجعة.

#### المرحلة الرابعة: المتابعة والتّقييم:

تعدّ هذه المرحلة ركناً رئيساً في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها عملية التطوير المؤسسيّ لمعاهد البحوث الاستشارية، وتمتد هذه المرحلة لعام دراسي كامل، والهدف منها تحقيق المتابعة المستمرة والتّقييم المستمر، ويتم من خلالها ما يلي:

١. تقويم الأداء وفق مؤشرات محددة مُعدّة مسبقاً؛ لمعرفة سلامة أداء العمليات، وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاءة، من خلال: (تأكيد الإيجابيات - استيفاء نواحي القصور - تلافي السلبيات- تحديد المشكلات - معالجة المشكلات - الموافقة على المُقترحات الجيدة).
٢. إعادة صياغة التّصوّر المُقترح في صورته النهائية، من خلال إقامة ورش العمل والاجتماعات على مستوى إدارة معهد البحوث الاستشارية والجهات المستفيدة.
٣. التغذية الراجعة، وسبل التطوير المستقبلية.

#### المرحلة الخامسة: الاعتماد:

الغرض من هذه المرحلة أن يتم تبني التّصوّر المُقترح من الوزارة، ويتم خلال هذه المرحلة الحساسة الرفع بالتّصوّر المُقترح إلى القيادة بوزارة التعليم، وذلك بالاستناد إلى التقرير الختامي الصادر من اللجنة المشتركة لتطبيق التّصوّر المُقترح، الذي يبرز إيجابيات التّصوّر المُقترح وما عليه، ومُتطلبات تعميمه النظامية والمالية.

#### المرحلة السادسة: التعميم: يتم من خلال هذه المرحلة:

١. تطبيق النموذج المُقترح على أحد معاهد البحوث الاستشارية.
٢. تسخير الإمكانيات البشرية والمالية؛ لدعم تطبيق التّصوّر المُقترح على الوجه المأمول منه.
٣. التعديل الجزئي للتصور في ضوء الاحتياجات الفعلية.

#### المحور السابع: الصعوبات وسبل التغلب عليها:

توصّلت الدراسة الميدانية من خلال الاستبانة إلى الصعوبات التي تواجه عملية التطوير المؤسسيّ في معاهد البحوث الاستشارية، وقد حازت جميع الفقرات على نسب متوسطة، تؤكد موافقتهم على أنها من أهم الصعوبات التي تحدّ من تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية، وجاء ترتيبها حسب متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

#### ١. قلة توافر البرامج التدريبية للمستشارين وفقاً لمعايير التّميّز المؤسسيّ.

الحل: عقد برامج تدريبية مستمرة عن بُعد لجميع الأطراف المعنية بالخدمات الاستشارية وفقاً لمعايير التّميّز المؤسسيّ.

٢. ضعف مشاركة الجهات المستفيدة مع إدارة المعهد عند وضع الخطة الاستراتيجية للمعهد.  
الحل: تفعيل مشاركة الكفاءات من قيادات الجهات المستفيدة عند وضع الخطة الاستراتيجية لمعاهد البحوث الاستشارية.
٣. قصور ربط البيئة الداخلية للمعهد بالبيئة الخارجية.  
الحل: إيجاد قنوات تواصل مع البيئة الخارجية: المحلية، والخليجية، والدولية.
٤. غياب معايير ترشيح الكفاءات المُمَيَّزَة من أعضاء هيئة التدريس بالمعهد.  
الحل: وضع معايير لترشيح الكفاءات المُمَيَّزَة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ للعمل عن طريق معاهد البحوث الاستشارية.
٥. تأخر تطبيق عملية التقييم الذاتي للمعهد وفقاً لمعايير التَّمَيَّزِ المؤسَّسيّ.  
الحل: إجراء التقييم الذاتي لمعاهد البحوث الاستشارية بشكل دوري، مع إجراء مقارنات مرجعية من قبل لجان داخلية وخارجية.
٦. صعوبة الحصول على التغذية الراجعة من الجهات المستفيدة.  
الحل: التوعية بأهمية التجاوب بشفافية مع أدوات قياس التغذية الراجعة.
٧. صعوبة مشاركة الجهات المستفيدة مع إدارة المعهد في عملية التقييم.  
الحل: توعية الجهات المستفيدة بدورهم في التقييم.
٨. ضعف تواصل إدارة المعهد مع الجهات المستفيدة بشكل دوري.  
الحل: تفعيل بناء نظام اتصال فعّال بين معاهد البحوث الاستشارية والجهات المستفيدة، بالاستفادة من التواصل التقني.
٩. غياب التحديد الدقيق لوصف المهام وتحديد الصلاحيات بالمعهد.  
الحل: تطوير لوائح معاهد البحوث الاستشارية، بما يتوافق مع دور الجامعة في بناء الاقتصاد المعرفي.
١٠. محدودية الاستثمار الأمثل للتقنيات الحديثة لدعم تطبيق معايير التَّمَيَّزِ المؤسَّسيّ بالمعهد.  
الاستثمار الأمثل للتقنيات الحديثة لدعم تطبيق معايير التَّمَيَّزِ المؤسَّسيّ بمعاهد البحوث الاستشارية.
١١. ضعف إدارة التقنيات المساندة لعمليات التطوير.  
الحل: تأسيس نظام تقني وتطبيقات إلكترونية تساند عمليات التطوير المؤسَّسيّ.
١٢. صعوبة الحصول على نظام معلومات يدعم عمليات التطوير المؤسَّسيّ.  
الحل: إتاحة نظام معلوماتي إلكتروني يساعد مؤسسات المجتمع على المشاركة في عملية صنع القرار مع إدارة المعهد.
١٣. افتقار المعهد إلى قواعد معلومات دقيقة عن الجامعة.  
الحل: بناء مستودع لإدارة المعرفة بالجامعة، وتحديثها مع معاهد البحوث الاستشارية وربطها، وتمكينها من استخراج تقارير دقيقة تمكّن من اتخاذ قرارات رشيدة.

**توصيات الدراسة:**

١. إتاحة الفرصة أمام العاملين بمعهد البحوث الاستشارية بالمشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية للمعهد.
٢. تأهيل المستشارين على مهارات الاتصال مع الجهات المستفيدة.
٣. إجراء شراكات عالمية مع مراكز البحوث الاستشارية العالمية.
٤. تطوير شبكة المعلومات التقنية بالمعهد.
٥. أن تدعم القيادات العليا تطبيق التَّميُّز المؤسَّسيِّ بمعاهد البحوث الاستشارية.
٦. إنشاء جهة إشرافيه مُستقلة تابعة لوزارة التعليم، تربط معاهد البحوث الاستشارية ببعضها.
٧. الاستفادة من خبرات الدول الأخرى في تقديم الخدمات الاستشارية.

**المقترحات:**

١. إدارة معاهد البحوث الاستشارية في الجامعات السعودية والجامعات البريطانية (منهج مقارنة)
٢. الاستقلالية المؤسسية لمعاهد البحوث الاستشارية في الجامعات السعودية في ضوء استقلالية الجامعات السعودية

## المراجع

- ابن منظور (٢٠٠٣) لسان العرب الجزء الخامس، القاهرة، دار الحديث.
- أبو النصر، مدحت. (١٤٣٠هـ). الأداء الإداري المتميز. مصر. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو شيخة، نادر أحمد (١٤٣٥هـ). الاستشارات الإدارية. دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، ط٦.
- أحمد، غدي رجائي عبد المنعم (٢٠١٣). تفعيل الاستشارات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم (دراسة حالة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفيوم.
- آل مزروع، بدر بن سليمان (١٤٣١هـ). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- باشبوة، لحسن. (١٤٣٦هـ). أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام. عمان. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- البحيصي، عبد المعطي محمود. (١٤٣٦هـ). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الكليات التقنية في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الثقفي، أحمد سالم (٢٠١٠م). مدى مناسبة وتوافر بعض معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في أقسام الرياضيات بكليات العلوم في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة أم القرى.
- جاد الرب سيد محمد (٢٠١٣)، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ط١، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (١٤٣١هـ). معهد الأمير نايف للبحوث والخدمات الاستشارية. أسس إنشاء معاهد الدراسات والاستشارات في الجامعات الناشئة بالمملكة.
- جامعة الملك سعود. (١٤٣٦هـ). الكتيب التعريفي لمعهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية، مطابع الجامعة.
- جامعة الملك عبد العزيز. (١٤٣٦هـ). معهد البحوث والاستشارات.
- جمعة، أحمد حلمي (١٩٩٩م). التدقيق الحديث للحسابات. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط١.
- جواد، شوقي والخرائشة، ياسين. (٢٠٠٨م)، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز، دراسة تحليلية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي لإدامة التميز التنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان: المنظمة العربية.
- حامد، سليمان (٢٠٠٩م)، الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار أسامة للنشر.

- الحسن، ديمة إبراهيم (١٤٣٧هـ). واقع تطبيق إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص الإدارة، والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الخطيب، أحمد محمود ومعاينة عادل سالم (٢٠٠٦)، الإدارة الإبداعية للجامعات، نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث.
- الدوسري، سلمى عبد الرحمن والعويشي، جبريل حسن (١٤٣٧هـ). دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري، مجلة مكتبة المكتبة فهد الوطنية، مج، ٢٢، ع ١٤، المحرم، جمادي الآخرة، مجلة نصف سنوية محكمة.
- الرشيد، صالح سليمان، (٢٠٠٤م)، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع، وتميز الأعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الخامس: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، (٢٧ - ٢٩، نوفمبر، ٢٠٠٤).
- الركابي، كاظم نزار. (٢٠٠٤م)، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، عمان، دار وائل.
- الركف، هند صالح (١٤٣٥هـ)، واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلان الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص الإدارة، والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- زائيري، محمد (٢٠٠٧م)، التميز في الأداء دليل عملي (ترجمة هاني وليم) دبي: الكلية الإلكترونية.
- زويلف، مهدي حسن وآخرون، (١٩٩٩م)، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- السالم، ماجدة محمد (١٤٣٦هـ)، التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (نموذج مقترح) رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- السالم، ماجدة محمد (١٤٣٦هـ)، التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (نموذج مقترح) رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- سعودي، محمد شيرين (٢٠٠٧م). النظم العالمية والعربية في معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي " التربية الفنية". المؤتمر السنوي الثاني. معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي، المنعقد من ١١-١٢ إبريل: مصر.
- السلطان، علي أحمد والصبيحي، علي أحمد (١٤٢٧هـ). الاستشارات الإدارية في خدمة منظمات العمل الحكومي تجربة معهد الإدارة العامة. دراسة منشورة، الرياض، معهد الإدارة.
- السلمي، علي. (١٤٢٣هـ). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. ط٢، القاهرة: دار غريب.
- السيسي، صلاح الدين حسن (٢٠١١م)، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات، استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ط١، (القاهرة: دار الكتاب الحديث).

- الشمراني، حامد (٢٠٠٨م)، معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الصالح، محمد علي. (١٤٣٠هـ). تطوير الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- الضامن، فاطمة عبد الكريم (٢٠١٢). درجة مساهمة مراكز الاستشارات في الجامعات الحكومية الأردنية في تنمية المجتمع المحلي ومقترحات للتطوير. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الضبعان، شلاش مقبل (١٤٣٨هـ). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية التميز المؤسسي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- عامر، طارق عبد الرؤف (٢٠٠٦م). الدراسات المستقبلية - مفهومها - أساليبها - أهدافها، القاهرة، دار السحاب للنشر
- العبد الجبار، إيمان ناصر. (٢٠١١م)، نموذج التميز للمؤسسات التعليمية وفقاً للمعايير الأوروبية للجودة الشاملة. بحث غير منشور، كليات الفيصل الأهلية للدراسات العليا، الرياض، السعودية.
- عبد الرحمن، حسنيه حسين (٢٠١١). تصور مقترح لتفعيل دور جامعة الفيوم في خدمة المجتمع في ضوء خبرات بعض الدول. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم.
- عبد الفتاح، عصمت (٢٠٠٤م)، أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- العتيبي، بندر سعود (١٤٢٨هـ). تفعيل العمل الاستشاري لدى أعضاء هيئة التدريس المعوقات والحلول. دراسة تطبيقية على الاستشارات العلمية بجامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- عزيز، عبد الرحمن حسن. (١٤٣٦هـ). التميز الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة جازان. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العساف، نوال محمد (١٤٣٥هـ). الخدمات الاستشارية في الجامعات السعودية - استراتيجية مقترحة - رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- العوايشة، أسماء هاييل (٢٠٠٦م) اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير، إدارة عامة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- عودة، أحمد (١٤٢٢هـ). القياس والتقويم في العملية التدريسية. عمان. دار الأمل.
- غوشة، ياسر، (١٤٢٩هـ)، التميز وأثره في تطوير منشأة القطاع الخاص وتجربة مراكز الملك عبد الله الثاني في التميز بالأردن، ملتقى الجودة وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، (٢١ - ٢٢/١٠/٢٠١٩هـ).



- القحطاني، منصور عوض (١٤٢٩هـ). آليات تفعيل الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص في مجال البحوث والاستشارات. حولية كلية المعلمين في أبها، جامعة الملك خالد. ص ٤٢-١٣.
- القرزعي، مها أحمد. (١٤٣٧هـ)، تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي (تصور مقترح)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- اللوقان، محمد بن فهاد (١٤٣٢هـ)، إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٧م). تطوير المنظمات- الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، ط١، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد، مصطفى عبد السميع (٢٠٠٥م)، التعليم العالي في الوطن العربي: تطوير الأداء وتميز المخرجات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي "التميز والإبداع في التعليم العالي، المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة تعز، (٧ - ٨) ديسمبر.
- محمود، يوسف سيد. (٢٠٠٩م). رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية (سلسلة آفاق تربوية متجددة)، ط١.
- مصطفى، عزة (٢٠١٠م). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- المليجي، رضا إبراهيم. (١٤٣٣هـ). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط١، عالم الكتب، القاهرة.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (أيلول، ٢٠٠٣م)، الملتقى العربي الثالث، المواصفات العالمية للجامعات، خطة في العمل والتوصيات، عدن، اليمن.
- المهوس، وليد (١٤٢٣هـ). مساهمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتنمية مواردها المالية في تقديم الخدمات البحثية والاستشارية للقطاعات العام والخاص. ورقة مقدمة إلى اللقاء الخامس لممثلي الجامعات وقطاع التعليم العام ورؤساء الغرف التجارية والصناعية في دول الخليج العربية. الغرفة التجارية الصناعية بالإحساء ١٦-١٧/٧/١٤٢٣هـ.
- النجار، فريد (١٤٣٥هـ). التميز والتفوق المؤسسي. مصر، منشأة المعارف.
- هلال، محمد عبد الغني (١٤٢٩هـ)، مهارات تقديم الاستشارات الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.
- الهلالات، صالح علي، (٢٠١٤م)، إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- الهلالي، الهلالي الشربيني و غبور، أماني. (٢٠١٥). اتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي. ط١، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر.
- هيئة الأبحاث والترجمة (١٩٩٧)، القاموس العربي الشامل، الطبعة الأولى، بيروت، دار الراتب الجامعية.

- الورثان، عدنان أحمد(١٤٣٢هـ). التطوير النوعي في النظام التعليمي العام الماليزي والسعودي وفق معايير التميز والجودة " دراسة مقارنة". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٣٧هـ). خطة التنمية العاشرة.
- وزارة التعليم ، برامج أفق التنفيذية للخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (أفاق) ١٤٥٠هـ-٢٠٢٩م.
- وزارة التعليم العالي (١٤٢٨هـ)، اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.
- وزارة التعليم العالي، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات(١٤٣٥هـ). الوظيفة الثالثة للجامعات.
- وزارة التعليم.(٢٠١٢). السجل الوطني.
- وزارة التعليم، اللقاء الثامن لعمداء معاهد البحوث والخدمات الاستشارية بالجامعات السعودية، المنعقد بتاريخ ١٤٣٧/٥/١هـ بجامعة أم القرى بمكة المكرمة
- وزارة التعليم، اللقاء السابع لعمداء معاهد البحوث والخدمات الاستشارية بالجامعات السعودية، الأربعاء ٢٩ ربيع الآخر ١٤٣٦هـ.
- يحيى، نعيمة (٢٠١٣)، متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، المجلة السعودية للتعليم العالي، (١٠)، ص ص ١٦٥ - ١٧٥ .
- ALdallal, Mohamed (2005). Petformance Evaluation using self Assessment and EFQM Excellence Modle the case of Abu Dhabi police Collegem, for master Degree united kingdom university of Bradford.
- Amara, nabil,(2013). Faculty consulting in natural sciences and Engineering: between formal and informal knowledge transfer, higher education.
- Conti, Tito.(2008). The Dos And Donts Of Using Excellence Models. Paper for the quality forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh, King Abdulaziz Quality Award.
- Graves, bill , (2011) sharing expertise: consultin
- Porter, L.J ;Tanner, S .J.(2004). Assessing Business Excellence. Second Edition. Oxford. Elsevier Butterworth Heinemann.
- Serrano-velarde, kathia; krucken. Georg, (2012) private sector consultants and public universities : the challenges of cross-sectoral knowledge transfers .
- Zairi Mohamed (2005)., The 4ps;