

واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الاردن لقيادة التميز بناءً على نموذج مكنزي

إيناس "محمد جمعة" الخوالدة

أ.د. خالد السرحان *

تاريخ قبول البحث 2017/6/17

تاريخ استلام البحث 2017/4/7

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الاردن لمؤشرات التميز بناءً على نموذج مكنزي، لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (59) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (146) قائد أكاديمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الاردن لقيادة التميز بناءً على نموذج مكنزي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، وتم استخدام المنهج المسحي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الاردن لقيادة التميز بناءً على نموذج مكنزي، تعزى للرتبة الأكاديمية على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، وأوصت الدراسة في ضوء تلك، بتفعيل تدريب القادة الأكاديميين على قيادة التميز والحاقهم بدورات داخلية على مستوى الجامعة او دورات خارجية على مستوى الجامعات المحلية والاقليمي لكسب وتبادل المهارات المختلفة المتعلقة بقيادة التميز؛ لما لها الاثر في نجاح الجامعة وتجويد المخرجات. للقادة الأكاديميين.

الكلمات المفتاحية: الجامعات الحكومية الاردنية، قيادة التميز، نموذج مكنزي

The Status Quo of Using Excellence Indicators by Academic Administrations of Jordanian Public Universities Based on McKenzie Model

**Enas "Mohamed Jumah" AL-Kawaldah
Prof. Kaled AL- Sarhan**

Abstract:

The study aimed at identifying the status quo of using excellence indicators by academic administrations at Jordanian public universities based on McKenzie Model. In order to achieve the objective of the study, a questionnaire was developed consisting of (59) paragraphs and its validity was verified. The study sample consisted of (146) academic leaders. The study results showed that the degree of the status quo of using excellence indicators by Academic administrations at Jordanian Public Universities from the point of view of the study sample was moderate, and there were no significant differences due to the academic rank. The study recommended activating the training of academic leaders on the leadership of excellence, and adapting internal courses at the university level or external courses at the level of local and regional universities to gain and exchange different skills related to leadership excellence.

Keywords: Jordanian Public Universities, Excellence Indicators, McKinsey's Model.

المقدمة:

للتعليم أهمية كبيرة في حياتنا وأي أمة في العالم مهما بلغت من قوة فإنها لا تستطيع النهوض والتقدم إلا بالتعليم؛ وإلا ستجنى على نفسها بما تسببه من جهل لأفراد المجتمع. وقد أولى الإسلام أهمية بالغة للعلم والتعلم حتى إن أول ما نزل من القرآن كان «اقرأ»، فالتعلم والمعرفة من الأمور المفروضة على المسلمين رجالاً ونساءً، يقول المولى عز وجل «قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ» الزمر: 9

مما لا شك فيه ان الجامعات وما تقدمه من علمٍ وبحث هو سر تقدم أي دولة اقتصادياً، واجتماعياً، وعلمياً بل وسياسياً، وإذا أرادت اي دولة الارتقاء بمستوى المجتمع لديها، فيجب الاهتمام بمستوى التعليم. وتعد الجامعات مصدراً أساسياً لصناعة العلم ونشر المعرفة، وصقل شخصية الطلبة وتسليحهم بالعلم والمعرفة، وللجامعة دوراً كبيراً وفعالاً في إعداد الأجيال الحضارية التي تمتلك مقومات النجاح ومتطلبات العصر، كما وتعد الجامعة البداية التي تبدء فيها أساليب التطور والتقدم في المجتمع.

شهدت مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة تطورات كبيرة ومتسارعة، تمثلت بتوفير كافة الامكانيات البشرية والمادية التي تؤدي إلى تحقيق دورها المنشور (Al Zubaidi,2013). وتؤدي الجامعات في الاردن دوراً كبيراً ومميزاً في إحداث التنمية الشاملة على مختلف المجالات، بدءا التعليم العالي في الاردن بإنشاء دور المعلمين في عمان عام 1958 بمستوى السنتين بهدف إعداد المعلمين لمدارس وزارة التربية والتعليم، ثم تتألى إنشاء دور المعلمين، وأصبح يطلق عليها معاهد المعلمين وتطورت تلك المعاهد، لتصبح كليات مجتمع في عقد السبعينات، أما التعليم الجامعي فقد بدأ بتأسيس الجامعة الاردنية عام 1962، ثم توالى التطورات حتى أصبح هنالك جامعات حكومية وأخرى خاصة، وتطورت الجامعات الحكومية بشكل ملحوظ حتى أصبحت الآن (10) جامعات رسمية تقدم مختلف التخصصات والبرامج الأكاديمية (Faraj,2005).

وتطور الجامعات الرسمية كان بهدف استحداث كل ما هو جديد ويتم التطوير من أجل تطبيق مجموعة المعايير التي تمكن الجامعات من الوصول إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه، وتزويد من سمعة الجامعة، وتزويد من قوتها التنافسية، كما وينتج عنة الابداع القيادي؛ وهذا ما يسمى بقيادة التميز الشاملة، وتمر الكثير من الجامعات بمشكلات ومعوقات تؤثر في قدرتها التنافسية، وتحد من الارتقاء بالاداء، ويعد مفهوم قيادة التميز الشاملة من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى

مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات الجامعة على أسس التفوق والتميز التي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والاضاح في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتناسق كافة عناصر ومكوناتها الخارجية (Al Zubaidi,2013)

وإن امتلاك مقومات ادارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء الجامعات واستمرارها في عالم الحركة السريعة والتطور المستمر.

والتميز عبارة عن اسلوب للحياة، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة او كبيرة، حكومية أو خاصة، تقدم خدمة او تصنع خدمة. (Ajaif، 2008)، والتميز نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يؤتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الأطراف كافة، فالتميز مفهوم كلي و شامل غير قابل للتجزئة؛ بمعنى انه لا يمكن تصور منظمة ما متميزة في مجال معين ولكنها تتهاز في المجال الآخر، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة. (Al Said,2007)

وتطبيقاً لمعنى قيادة التميز الشاملة ظهر العديد من النماذج والمصفوفات التي تحاول حصر أهم عناصر التميز ومقومات تحقيقه في الجامعة والتي تساعد ادارة الجامعة في استكمال المعايير والمقومات والقدرات التي تحقق مستوى إدارة التميز، ومن هذه النماذج والمصفوفات نموذج ومصفوفة مكنزي (Mckinsey)؛ ويهدف هذا النموذج إلى توفير أداة متكاملة وفعالة لإدارة الجامعة، وذلك من خلال سبعة معايير مختلفة تحدد إطار العمل، ويمكن استعمال تلك المعايير كمنهجية لتطبيق الاستراتيجية بشكل سليم، إن ما يميز هذا النموذج أن المعايير المقترحة مرتبطة ببعضها البعض بشكل وثيق، وهذه المعايير (القيم المشتركة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الانظمة، نمط الادارة، الموظفون، المهارات). اما المصفوفة يتم استخدامها للوقوف على درجة جاذبية الصناعة وقوة نشاط الاعمال (Gassem,2014).

مشكلة الدراسة

الجامعات هي منارات للعلم وصناعة الأجيال، وحتى تستمر الجامعات في مواكبة المستجدات وما هو حديث يجب أن تتطور باستمرار حتى تحصل على نتائج تنافسية تميزها عن نظيراتها، حيث ان قيادة التميز تلعب دورا كبيرا في تقد الجامعات وتساعد على ازدهارها والسير بها نحو الامام. وفي ضوء ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الآتي: ما واقع استخدام إدارات الجامعات الرسمية الاردنية لمؤشرات التميز بناءً على مصفوفة مكنزي من وجهة نظرهم؟

هدف الدراسة وأسئلتها

- هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع استخدام إدارات الجامعات الرسمية الاردنية لقيادة التميز بناءً على مصفوفة مكنزي من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:
1. ما واقع استخدام إدارات الجامعات الرسمية الاردنية لقيادة التميز بناءً على مصفوفة مكنزي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟.
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية الاردنية لقيادة التميز بناءً على مصفوفة مكنزي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية).

أهمية الدراسة

- يؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:
1. الطالب وذلك حينما تنعكس نتائج هذه الدراسة على تحصيله.
 2. القيادة الأكاديمية وذلك من خلال توظيفها لتحسين عمليات قيادة التميز.
 3. الجامعة وذلك من خلال تحسين جودة المخرجات لمجاراة متطلبات سوق العمل.
 4. الباحثين وذلك من خلال الاستفادة من الأدب النظري ونتائج هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

التميز: يعرف بأنه حالة من الأبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الشاملة في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يخططة المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة. (Bani Hamad,2015).

قيادة التميز: هي فن استخدام الأبداع والتفوق المؤسسي لتحقيق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ لعمليات المؤسسة الاساسية.

مصفوفة مكنزي: مصفوفة تهدف إلى توفير أداة متكاملة وفعالة لقيادة المنظمة، وذلك من خلال سبعة معايير تحدد إطار العمل، ويمكن استعمال تلك المعايير كمنهجية لتطبيق الاستراتيجية بشكل سليم. (قاسم، 2014).

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية للعام الدراسي (2016 / 2017).

محددات الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة وثباتها، وبدقة أفراد عينة الدراسة وموضوعيتهم في استجاباتهم عن فقرات أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة.

الدراسات السابقة ذات الصلة

سيتمضمّن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، العربية منها والأجنبية.

أ. الدراسات العربية

أجرى Bani Hamad (2015) دراسة بعنوان "المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي" وقد هدفت الدراسة التعرف إلى بيان الدور الوسيط للذكاء التنافسي في تحسين أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية وعددها (13). أما عينة الدراسة فقد شملت كافة العاملين في البنوك محل الدراسة من الإدارتين العليا والوسطى (الإدارة الرئيسية) والذين بلغ عددهم (203) ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على ستبانه أعدت لهذه الغاية والتي تكونت من (49) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بابعادها (المرونة السوقية، مرونة القدرات، مرونة الموارد) في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية.

أجرى Al Dweiry (2006) دراسة بعنوان "ادارة التميز في القطاع العام الاردني" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأسس وعناصر إدارة التميز، كما حاولت ابراز أهمية إدارة التميز كفلسفة ادارية حديثة. كما وهدفت إلى التعرف على مدى توفر العناصر الأساسية لضمان نجاح عملية التميز في منظمات القطاع العام في الاردن. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ابرزها ان جميع مجالات الدراسة قد حصلت على درجة توافر عالية، وان ادراك مدى توافر معايير التميز في المنظمة يؤدي إلى مستوى عالٍ في تطبيق ادارة التميز .

ب. الدراسات الأجنبية

أجرى كل من سهيلة والريزا وحسان (Soheila & Alireza & Hssan، 2014) دراسة بعنوان: "تقييم عامل الاستعداد لتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات بناءً على مصفوفة مكنزي" وهدفت الدراسة تحديد وترتيب أولويات العوامل التنظيمية لتنفيذ وتخطيط موارد المؤسسات بناءً على مصفوفة مكنزي ذات السبعة عناصر: (القيم المشتركة، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، نمط الإدارة، الموظفين، المهارات)، وتم إجراء الدراسة على شركات شيراز في إيران وأظهرت النتائج أن استخدام نموذج مكنزي في تنظيم وقيادة الشركات ساعد على تنفيذ الخطط المقترحة لسير موارد الشركات بدرجة عالية مما سيؤدي إلى تميز هذه الشركات عن نظيراتها.

أجرت اشو (Ashu، 2013) دراسة بعنوان: "دور نموذج مكنزي في تحقيق التميز المؤسسي"، هدفت الدراسة التعرف إلى الحاجات الاجتماعية والنفسية للموظف من أجل تحفيزه، وكذلك هدفت معرفة القضايا الاستراتيجية وتنفيذها في تدفق الاتصالات، وتم استخدام نموذج مكنزي بعنصر السبعة (القيم المشتركة، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، نمط الإدارة، الموظفين، المهارات)، وأظهرت النتائج انه يجب ابداء مبداء الشفافية من أجل الوصول إلى تميز مؤسسي، وعلى الاداري ان يحسن استخدام الأنظمة وتفعيلها بما يعود بالنفع والتميز للمؤسسة، وعلى الإداري المسؤول أن يفعل منظومة القيم المشتركة بين الموظفين لتحقيق التميز الشامل.

أجرى Berghout (2011) دراسة بعنوان " التميز التعليمي في العالم الاسلامي: تعزيز الجودة العالمية، والتخطيط الاستراتيجي وهدفت الدراسة إلى توفير اطار علمي لتطوير الجودة العالمية، حيث تم تقديم دراسة حالة عن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة في الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا، ومن نتائج هذه الدراسة أن أي تحول نحو التميز يجب أن يكون عن طريق المنهجية مدروسة وتخطيط استراتيجي حيث الرؤية والرسالة والهدف، وتوصلت الدراسة ان الافكار وحدها ليست طريق لتمييز، بل يجب ان يكون هنالك ترجمة الأفكار إلى أعمال وأفعال للوصول إلى جودة شاملة وتميز.

أجرى Irimé, E & Baleanu, I (2010) دراسة بعنوان " ادارة الجودة الشاملة والتميز في العمل" أجريت هذه الدراسة في رومانيا وهدفت تسليط الضوء على الصلة بين تميز الاعمال وادارة الجودة الشاملة، وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة بين ادارة الجودة الشاملة وادارة التميز، وحاولت الدراسة رسم الاحداثيات لطريقة ادارة الجودة الشاملة نحو التميز في رومانيا.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، إن التميز ونموذج مكنزي حظي باهتمام الباحثين عربيا وأجيبيا، فقد ركزت الدراسات السابقة على جوانب متعددة من التميز ونموذج مكنزي، فمنها ما ركز على التميز في العمل، ومنها ما ركز على إدارة التميز، ومنها ما ركز على دور نموذج مكنزي في تحقيق التميز المؤسسي. وتم التعرف من خلال تلك الدراسات إلى ما يأتي:

- تباين تلك الدراسات في أهدافها، وذلك تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى المشكلة.
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.

ولقد أفاد الاطلاع على الدراسات السابقة في التعرف إلى معايير الأداء التي استخدمها الباحثون في دراساتهم، وفي بناء أداة الدراسة، وفي اختيار عينة الدراسة، والتحليل الإحصائي المناسب وفقا لأسئلة الدراسة، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جزء منها حيث تناولت بعضها إدارة التميز وبعضها الآخر نموذج مكنزي كوسيلة لتمييز، إلا إنها تختلف عنها في عدة جوانب أهمها: التعرف إلى واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الأردن لقيادة التميز بناءً على نموذج مكنزي، في حين هدفت الدراسات السابقة إلى تحقيق التميز المؤسسي كدراسة Bani Hamad (2015)، ودراسة Berghout (2011) وغيرها، ومنها ما ركز على نموذج مكنزي ودوره في تحقيق التميز كدراسة Soheila & Alireza & Hssan (2014)، وغيرها، واختلفت أيضا في مجتمع الدراسة، إذ كان مجتمع الدراسة جميع العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية، في حين تناولت الدراسات السابقة مجتمعات مختلفة.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية، والموزعة على أقاليم المملكة الثلاثة (إقليم الجنوب، وإقليم الوسط، وإقليم الشمال)، والبالغ عددهم (784) قائدا أكاديميا، (وفق إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2016). ويبين الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الإقليم والجامعة:

الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب الإقليم والجامعة

المجموع	رئيس قسم	نائب عميد	عميد	الجامعة	الإقليم
82	53	17	12	مؤتة	الجنوب
28	17	4	7	الطفيلة التقنية	
57	-	2	54	الحسين بن طلال	
141	89	30	22	الأردنية	الوسط
73	43	15	15	الهاشمية	
39	17	13	9	الألمانية	
126	81	26	19	البلقاء التطبيقية	
93	60	18	15	اليرموك	الشمال
45	23	12	10	آل البيت	
101	57	30	14	العلوم والتكنولوجيا	
784	440	167	177	المجموع	

(المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2016)

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وذلك بتقسيم المملكة الأردنية الهاشمية إلى ثلاثة أقاليم، إقليم الجنوب، وإقليم الوسط، وإقليم الشمال، ومن ثم اختيار جامعة واحدة من كل إقليم من الأقاليم الثلاثة بالطريقة العشوائية، إذ وقع الاختيار على ثلاث جامعات، وهي: الطفيلة التقنية لتمثل إقليم الجنوب، والهاشمية لتمثل إقليم الوسط، وآل البيت لتمثل إقليم الشمال، ثم قام الباحثان بمسح آراء عينة الدراسة، وذلك بتوزيع الأداة (الاستبانة) على جميع القادة الأكاديميين في تلك الجامعات التي تم اختيارها، والبالغ عددهم (146) قائداً أكاديمي، وتم استرداد (131) استبانة بنسبة (90%) من مجموع الاستبانات الكلي، ويوضح الجدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة وفق الجامعات.

الجدول (2) توزع عينة الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية

عدد المسترجع	رئيس قسم	نائب عميد	عميد	اسم الجامعة	الإقليم
27	16	4	7	الطفيلة	الجنوب
64	43	15	15	الهاشمية	الوسط
40	23	12	10	آل البيت	الشمال
79	31	32	المجموع	المجموع	

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة، وذلك لتعرف إلى واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الأردن لمؤشرات التميز، من خلال الرجوع لبعض الدراسات السابقة مثل دراسة بني حمد (2015)، ودراسة الدويري (2006) وتم بواسطتها جمع المعلومات عن واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الأردن لمؤشرات التميز، وتم صياغة فقرات الأداة، وإعدادها في صورتها الأولية، وبعد التحكيم تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية (59) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وهي: القيم المشتركة وعدد فقراته (8)، مجال الاستراتيجية وعدد فقراته (9)، مجال الهيكل التنظيمي وعدد فقراته (9)، مجال الانظمة وعدد فقراته (9)، مجال نمط الادارة وعدد فقراته (8)، مجال الموظفون وعدد فقراته (8)، مجال المهارات وعدد فقراته (8).

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية والمكونة من (63) فقرة. على (10) محكما من الأساتذة الجامعيين الخبراء ممن يحملون درجة الدكتوراه في تخصصات الإدارة التربوية وأصول التربية من الجامعة الأردنية، وجامعة الهاشمية وجامعة مؤتة، حيث طلب منهم قراءة بنود فقرات الاستبانة، وحذف، أو تعديل، أو إضافة، أو دمج، أو إعادة صياغة، وتوضيح لبعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، وقد اجمع المحكمون على صحة عدد كبير من الفقرات، واقتروا بعض التعديلات في صياغة الفقرات التي تم تعديلها بالفعل، وإضافة فقرات أخرى، وقد تم الأخذ بجميع الملاحظات، وتعديل وإضافة الفقرات المقترحة من قبل المحكمين، إذ تم حذف (4) فقرات حتى خرجت أداة الدراسة بالصورة النهائية مكونة من (59) فقرة.

ثبات الأداة

استخدام الباحثان معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة حسب المجالات، ويبين الجدول (3) معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي كالآتي:

جدول (3) قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال ولأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي
مجال القيم المشتركة	0.87
مجال الاستراتيجية	0.87

الامتثال الداخلي	المجال
0.81	مجال الهيكل التنظيمي
0.91	مجال الانظمة
0.89	مجال نمط الادارة
0.90	مجال الموظفون
0.91	مجال المهارات

وقد زادت معاملات الثبات عن (0.81) وتعد هذه المعاملات مقبولة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج الواردة عنها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن سؤال: " ما واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الاردن لقيادة التميز بناءً على نموذج مكنزي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية " تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الاستبانة، والتي تقيس استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الاردن لمؤشرات التميز بناءً على نموذج مكنزي ، لكل مجال ولكل فقرة، والجداول (4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11) تبين نتائج ذلك. وعلى النحو الآتي:

المجالات

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع استخدام إدارات الحكومية في الاردن لمؤشرات التميز بناءً على نموذج مكنزي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	القيم المشتركة	2.88	0.69	متوسط
2	3	الهيكل التنظيمي	2.71	0.70	متوسط
3	4	الأنظمة	2.66	0.79	متوسط
4	6	الاستراتيجية	2.58	0.63	متوسط
5	5	نمط الادارة	2.55	0.70	متوسط
6	6	الموظفون	2.41	0.66	متوسط
7	2	المهارات	2.40	0.77	متوسط
المجموع الكلي			2.64	0.61	متوسط

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (4) أن جميع المجالات جاءت كانت درجة تقديرها متوسطة، واكبر تقدير كان لمجال القيم المشتركة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.88) بانحراف معياري (0.69)، واحتل المرتبة الأولى، وكان أقل تقدير لمجال اتخاذ المهارات، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.40) بانحراف معياري (0.77)، واحتل المرتبة الأخيرة، وكان التقدير الكلي لواقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الأردن لمؤشرات التميز متوسطاً، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.64) وبانحراف معياري (0.61).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: القيم المشتركة

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين ذلك:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال القيم المشتركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	المحافظة على ممتلكات الجامعة.	3.15	0.89	متوسط
2	1	الدافعية من أجل تحقيق الأهداف.	3.05	0.80	متوسط
3	2	الالتزام في مواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.	2.98	0.95	متوسط
4	7	الجدية في العلاقات.	2.96	0.68	متوسط
5	8	القدرة على تحمل المسؤولية دون إشراف مباشر.	2.86	0.84	متوسط
6	5	المحافظة على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التشرك في انجاز الاعمال.	2.80	0.97	متوسط
7	3	التقييم على أساس الأداء المهني.	2.78	0.79	متوسط
8	6	الاهتمام بعامل الوقت لانجاز المهام.	2.75	0.78	متوسط
المجال الكلي					
			2.88	0.69	متوسط

يبين من النتائج الموضحة بالجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.75-3.15)، إذ جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "المحافظة على ممتلكات الجامعة" في المرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.15) وبانحراف معياري (0.89)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "الاهتمام بعامل الوقت لانجاز المهام" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) بانحراف معياري (0.69). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التواصل ككل (2.88) بانحراف معياري (0.69).

المجال الثاني: مجال الاستراتيجية

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	التطوير المستمرة من اجل تعزيز الموقع التنافسي للجامعة.	2.80	0.91	متوسط
2	6	الرقابة لتحديد الانحرافات ومعالجتها.	2.79	0.80	متوسط
3	8	اعتماد التفكير الاستراتيجي ضمن رسالة الجامعة.	2.77	0.88	متوسط
3	9	تجويد مخرجات الجامعة.	2.77	0.81	متوسط
4	4	امتلاك تكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تسهم في تقديم خدمات مميزة.	2.75	0.75	متوسط
5	5	استخدم ادوات لتوليد البدائل الاستراتيجية على مستوى الجامعة.	2.65	0.80	متوسط
6	3	توفر موارد تساعد على تطبيق الاستراتيجيات.	2.62	0.71	متوسط
7	2	توفر بيئة عمل داخلية تساعد على انجاز المهام بكل سهولة.	2.42	0.75	متوسط
8	1	التشارك في صنع بعض القرارات الخاصة بهم.	2.39	0.79	متوسط
المجال الكلي					
			2.58	0.63	متوسط

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.39-2.80)، إذ جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "تتصف استراتيجية العمل بالتطوير المستمرة من اجل تعزيز الموقع التنافسي للجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.80) وبانحراف معياري (0.91)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "تتصف استراتيجية العمل ممثلةً بالقيادات التربوية بالتشارك في صنع القرارات الخاصة بهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.39)

بانحراف معياري (0.79). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاستراتيجية ككل (2.58) بانحراف معياري (0.63).

المجال الثالث: مجال الهيكل التنظيمي

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	المركزية.	3.60	1.05	متوسط
2	5	كثرة المستويات الادارية الموجودة فيه.	3.45	0.95	متوسط
3	1	مقدرته على تطوير الجامعة.	2.84	0.80	متوسط
4	4	الافادة من عمليات التفويض في العمل.	2.82	0.50	متوسط
5	2	شموله كل مهام الجامعة.	2.80	0.71	متوسط
6	7	المساعدة على توضيح المهام في الجامعة.	2.70	0.74	متوسط
7	6	المساعدة على تكوين فرق عمل.	2.69	0.74	متوسط
8	8	المساعدة على الافادة من الكفاءات البشرية الموجودة في الجامعة.	2.63	0.87	متوسط
9	9	المرونة في التعامل مع التغيرات التكنولوجية.	2.57	0.81	متوسط
		المجال الكلي	2.71	0.70	متوسط

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (-3.60- 2.57) إذ جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "المركزية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) وبانحراف معياري (1.05)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها " المرونة في التعامل مع التغيرات التكنولوجية." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.57) بانحراف معياري (0.81). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الهيكل التنظيمي ككل (2.71) بانحراف معياري (0.70).

المجال الرابع: مجال الانظمة

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الانظمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	الاسهام في انجاز الاعمال الادارية	2.90	0.77	متوسط
2	5	مواكبة متطلبات العصر المختلفة	2.82	0.83	متوسط
3	8	الإسهام في تحقيق معدلات العمل المطلوبة.	2.75	0.74	متوسط
4	9	ضمان الحقوق الوظيفية.	2.74	0.93	متوسط
5	7	اشراك القيادات الاكاديمية في صنع القرارات.	2.68	0.84	متوسط
6	2	الوضوح.	2.60	0.88	متوسط
7	1	العدالة.	2.59	0.88	متوسط
8	4	توفر رقابة فعالة داخل الجامعة.	2.55	0.96	متوسط
9	3	المرونة.	2.45	0.80	متوسط
المجال الكلي					
			2.66	0.79	متوسط

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.45- 2.90)، إذ جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " الاسهام في انجاز الاعمال " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.90) وبانحراف معياري (0.77)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها " المرونة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.45) بانحراف معياري (0.80). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الانظمة ككل (2.66) بانحراف معياري (0.79).

المجال الخامس: مجال نمط الادارة

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال نمط

الادارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	يتسم نمط الادارة في الجامعة بما يلي: حرفية التعليمات.	2.73	0.90	متوسط
2	6	توفير نظم وتقنيات لتسيير منجزات الاعمال.	2.62	0.82	متوسط
3	4	تعزيز القيادات الأكاديمية.	2.60	0.81	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	1	يسم نمط الادارة في الجامعة بما يلي: سهولة الحصول على المعلومات عند الحاجة.	2.57	0.90	متوسط
4	3	توفر مصداقية في توزيع العمل.	2.57	0.80	متوسط
4	5	توفير هوامش الحرية في تنفيذ المهام المطلوبة .	2.57	0.81	متوسط
5	8	تشاركيه القيادات.	2.53	0.77	متوسط
6	2	توفر مناخاً مناسباً للقيام بالبحث.	2.40	0.78	متوسط
المجال الكلي					
			2.55	0.70	متوسط

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.40) - (2.73)، إذ جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " حرفية التعليمات " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.73) وانحراف معياري (0.90)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "توفر مناخاً مناسباً للقيام بالبحث." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.40) بانحراف معياري (0.78). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال نمط الادارة ككل (2.55) بانحراف معياري (0.70).

المجال السادس: الموظفون

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال

الموظفون مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	تتعامل الجامعة مع موظفيها على النحو التالي مشاركتهم في تحقيق أهداف الجامعة.	2.72	0.84	متوسط
2	1	الإفادة من الكفاءات البشرية الموجودة داخلها.	2.67	0.80	متوسط
3	4	إعلان معايير تقييم الأداء في الجامعة.	2.64	0.87	متوسط
4	3	وضوح نظام الترقية.	2.61	0.93	متوسط
5	6	إتاحة الفرص لتبادل المعلومات بينهم.	2.52	0.83	متوسط
6	7	إتاحة الفرص لتبادل المعلومات بينهم.	2.47	0.94	متوسط
7	2	توزيع الوظائف حسب الكفاءة.	2.46	0.94	متوسط
8	8	المساعدة على تطوير الأداء من خلال دورات تدريبية خارجية.	2.15	0.94	منخفض
المجال الكلي					
			2.41	0.66	متوسط

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.15-2.72)، إذ جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "مشاركتهم في تحقيق أهداف الجامعة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (0.84)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "المساعدة على تطوير الأداء من خلال دورات تدريبية خارجية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.15) بانحراف معياري (0.94). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة ككل (2.41) بانحراف معياري (0.66).

المجال السابع: المهارات

ليبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال

المهارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات تحرص الجامعة على	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	توفير المتطلبات المناسبة لتحسين العمل.	2.57	0.87	متوسط
2	5	توفير فرص النمو المهني لقياداتها الأكاديمية.	2.49	0.86	متوسط
3	2	توفير بيئة محفزة للتعليم.	2.48	0.84	متوسط
4	1	تمكين الأكاديميين بالمهارات المناسبة.	2.47	0.89	متوسط
4	6	تنمية مهارات الأكاديميون مراعية استعدادهم.	2.47	0.87	متوسط
5	4	توفير دورات تدريبية ضمن التخصصات المتعددة للقيادات الأكاديمية.	2.43	0.84	متوسط
6	8	تدريب الأكاديميون لزيادة المعرفة المرتبطة بوظائفهم.	2.34	0.93	متوسط
7	7	تصميم خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين.	2.31	0.86	منخفض
		المجال الكلي	2.40	0.77	متوسط

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.31-2.57)، إذ جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " توفير المتطلبات المناسبة لتحسين العمل." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري (0.87)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها " تصميم خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.31) بانحراف معياري (0.86).

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية الاردنية لقيادة التميز بناءً على مصفوفة مكنزي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الرتبة الاكاديمية)." تم استخدام تحليل التباين الاحادي ، ويبين الجدول(12) ذلك.

جدول(12). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتوسطات اجابات افراد العينة لواقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية الاردنية لمؤشرات التميز بناءً على مصفوفة مكنزي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبره	المجال
67562.	2.8514	37	استاذ دكتور	القيم المشتركة
71668.	2.8684	57	استاذ مشارك	
68882.	2.9324	37	اساذ مساعد	
69291.	2.8817	131	الكلي	
59116.	2.5676	37	استاذ دكتور	الاستراتيجية
66120.	2.5175	57	استاذ مشارك	
60497.	2.6892	37	اساذ مساعد	
62578.	2.5802	131	الكلي	
64782.	2.6757	37	استاذ دكتور	الهيكل التنظيمي
67897.	2.6842	57	استاذ مشارك	
78700.	2.7703	37	اساذ مساعد	
69854.	2.7061	131	الكلي	
60714.	2.7162	37	استاذ دكتور	الانظمة
76836.	2.5877	57	استاذ مشارك	
97606.	2.7297	37	اساذ مساعد	
79043.	2.6641	131	الكلي	
49812.	2.6486	37	استاذ دكتور	نمط الادارة
72006.	2.4386	57	استاذ مشارك	
83670.	2.6216	37	اساذ مساعد	
70399.	2.5496	131	الكلي	
57540.	2.5946	37	استاذ دكتور	الموظفون

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الثالث، العدد الثاني، 2018.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبره	المجال
70389.	2.3246	57	استاذ مشارك	المهارات
66526.	2.3514	37	اساذ مساعد	
66449.	2.4084	131	الكلي	
78029.	2.4054	37	استاذ دكتور	
78530.	2.4386	57	استاذ مشارك	
74586.	2.3378	37	اساذ مساعد	
76816.	2.4008	131	الكلي	

الجدول 13 نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفرق بين متوسطات استجابات افراد العينه
لمجالات قيادة التميز تبعا لمتغير الرتبة الاكاديمية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
867.	143.	070.	2	139.	بين المجموعات	قيم مشتركة
		487.	128	62.277	خلال المجموعات	
			130	62.416	المجموع	
429.	852.	335.	2	669.	بين المجموعات	الإستراتيجية
		392.	128	50.239	خلال المجموعات	
			130	50.908	المجموع	
806.	217.	107.	2	214.	بين المجموعات	هيكل تنظيمي
		494.	128	63.221	خلال المجموعات	
			130	63.435	المجموع	
626.	470.	296.	2	592.	بين المجموعات	الانظمة
		630.	128	80.629	خلال المجموعات	
			130	81.221	المجموع	
283.	1.274	629.	2	1.257	بين المجموعات	نمط الادارة
		494.	128	63.170	خلال المجموعات	
			130	64.427	المجموع	
130.	2.076	902.	2	1.804	بين المجموعات	الموظفون
		434.	128	55.597	خلال المجموعات	
			130	57.401	المجموع	

المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة
المهارات	بين المجموعات	229.	2	114.	192.	826.
	خلال المجموعات	76.481	128	598.		
	المجموع	76.710	130			

يتبين من نتائج الموضحة في الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية الأردنية لمؤشرات التميز بناءً على مصفوفة مكنزي تعزى للمسمى الوظيفي على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، مما يعني أن هناك ثبات في ممارسة قيادة التميز بين القادة الأكاديميين، وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في بيئة العمل بالنسبة لهم، حسب المسمى الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أن مستوى ممارسة قيادة التميز لجميع القادة الأكاديميين يعتمد على الإجراءات والتعليمات المتبعة في تنفيذ ما لديهم من مهام بعض النظر عن الرتبة الأكاديمية. وهذه النتيجة اختلفت مع جميع الدراسات السابقة.

التوصيات

تعرض الباحثان فيما يلي إلى مجموعة من التوصيات التي انبثقت من نتائج الدراسة:

1. أشارت نتائج الدراسة في سؤالها الأول إلى أن واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية الأردنية لمؤشرات التميز بناءً على مصفوفة مكنزي قد جاء متوسطاً، وعليه توصي الدراسة بتفعيل وتنظيم البرامج التدريبية المنبثقة من قيادة التميز لتحسين مستوى القادة الأكاديميين.
2. أشارت نتائج السؤال الثاني إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية الأردنية لمؤشرات التميز بناءً على مصفوفة مكنزي تعزى للمسمى الوظيفي، وعليه توصي الدراسة بتفعيل تدريب القادة الأكاديميين على قيادة التميز والحاقهم بدورات داخلية على مستوى الجامعة أو دورات خارجية على مستوى الجامعات المحلية والإقليمي لكسب وتبادل المهارات المختلفة المتعلقة بقيادة التميز؛ لما لها من أثر في نجاح الجامعة وتجويد المخرجات للقادة الأكاديميين.

References:

- Al –Said, Reda (2007). **Habits of Excellence among the High Managerial Skills**. Arabic Combined Company for Trade. Egypt: Cairo.

- Al-Zubaidi, Abd- Asalam.(2013). **Providing Model Environments as Viewed by Girls at Babyl University**. Scientific Journal by the Faculty Education for human Science University of Babylon, 21(2).
- Bani Hamad, Abdullah (2015). **Strategic Flexibility and its Effect on Achieving organizational Excellence**. THE World Islamic Science and Education University: Jordan.
- Dweiry, Gssan(2006). **Excellence Management in Jordanian Public Sector**. Yarmouk University.
- Faraj, Abdul Latif, (2005).Education System in the World. Amman: Dar Al Masarah.
- Gassem, Rasil, (2014). Management tools and Methods of Business Development. Al Riyad: Jarir library.
- Ajaif, M (2008), “ Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai”, Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East.
- Ashu, S, (2013), A study of role of Mckinesy 7S Framework in Achieving Organization Excellence. Asia- Pacific Of Management, Organization Development Journal.
- Berghot, A (2011). " Educational Excellence in the Islamic World" Arab Journal for Quality Assurance in the Higher Education, 6(8), 146-171.
- Irime, E & Baleanu, I (2010). " TQM and Business Excellence", Annalsof the University of Petrolane, Economics, 10(4), 125-134.
- Soheila,S & Alireza,A & Hassan,S, (2014), An Assessment of Reading Factor for Implementing ERP Based on Agility (Extension of Mckinesy 7S Model).