

# The Reality of Administrative Excellence Practices at Al-Hussein Bin Talal University and Ways to Develop Them in Light of Institutional Excellence Standards

Reham M. Al Mohtadi

Faculty of Education, Al-Hussein Bin Talal University

jordanian81@hotmail.com

Received : 26/11/2025

Accepted 23/12/2025

## Abstract:

In light of the rapid global shifts toward globalization, the knowledge economy, and the digital revolution, reassessing administrative practices in higher education institutions has become essential to enhance their efficiency and ability to address challenges. In Jordan, despite governmental initiatives to promote a culture of institutional excellence, some universities - including Al-Hussein Bin Talal University- still face difficulties in implementing strategic management and institutionalizing quality. This highlights the need to study the reality of these practices and propose ways to improve them. Accordingly, this study aimed to diagnose the reality of administrative excellence practices at Al-Hussein Bin Talal University and propose ways to develop them in light of institutional excellence standards. The descriptive-analytical approach was employed, and a questionnaire was distributed to 42 academic leaders. The results showed that the level of practices was moderate, with a mean score of 3.38, while the proposed improvement methods received a high rating of 4.00. Based on these results, the study recommended strengthening internal monitoring and evaluation systems by establishing a clear mechanism for following up on the implementation of administrative plans within the university's various units, identifying measurable performance indicators, and linking them to periodic reports to ensure continuous improvement.

**Keywords** Administrative excellence, Al-Hussein Bin Talal University, excellence standards, institutional.

# واقع ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال وسبل تطويرها في ضوء معايير التميز المؤسسي

رهام محمد المهدي

جامعة الحسين بن طلال- الأردن

Jordanian81@hotmail.com

القبول : 2025/12/23

الاستلام : 2025/11/26

## المخلص:

في ظل التحولات العالمية المتسارعة نحو العولمة واقتصاد المعرفة والثورة الرقمية، أصبحت إعادة تقييم الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ضرورة لتعزيز كفاءتها وقدرتها على مواجهة التحديات. وفي الأردن، ورغم المبادرات الحكومية لنشر ثقافة التميز المؤسسي، لا تزال بعض الجامعات، ومنها جامعة الحسين بن طلال، تواجه صعوبات في تفعيل الإدارة الإستراتيجية ومأسسة الجودة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة واقع هذه الممارسات واقتراح سبل تطويرها؛ لذا هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال، واقتراح سبل تطويرها في ضوء معايير التميز المؤسسي، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث وُزعت استبانة على (42) قائدًا من القيادات الأكاديمية. وأظهرت النتائج أن مستوى الممارسات جاء متوسطًا، بمتوسط حسابي (3.38)، بينما حصلت السبل المقترحة للتطوير على درجة مرتفعة (4.00). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظم المتابعة والتقييم الداخلي من خلال إنشاء آلية واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط الإدارية داخل الوحدات المختلفة بالجامعة، مع تحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس، وربطها بالتقارير الدورية لضمان التحسين المستمر.

**الكلمات المفتاحية:** التميز الإداري، جامعة الحسين بن طلال، معايير التميز المؤسسي..

## المقدمة:

التوجه الرسمي حرص الدولة على تعزيز الحوكمة والارتقاء المستدام بأداء الجامعات، مما يستدعي من الجامعات الرسمية، ومنها جامعة الحسين بن طلال، تبني منهجيات إدارية حديثة، والمنافسة وفق معايير تضمن التطوير والتميز المؤسسي [25].

يعد نموذج التميز الأوروبي EFQM من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في مختلف القطاعات لتحقيق التميز، وقد طُوّر هذا النموذج لتوفير إطار عمل شامل يُمكن المؤسسات من تقييم أدائها، وتحسين جودة خدماتها، حيث يعتمد هذا النموذج على مجموعة من العناصر التي تشمل (القيادة، والإستراتيجية، والموارد البشرية والعمليات، مما يسهم في تحقيق توازن بين مختلف جوانب الأداء [8].

ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج انتشاراً ولا سيما من قبل المؤسسات الأكاديمية، وعلى رأسها الجامعات، وتبرز أهمية هذا النموذج كونه يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة الجامعات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية [7].

وتسعى المؤسسات الجامعية اليوم للمحافظة على التنافسية المحلية والدولية من خلال تطوير قدراتها في الاستجابة السريعة والدقة في

يشهد العالم اليوم العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة؛ نتيجة للانفجار المعرفي في جميع المجالات، ما أدى إلى منافسة شديدة جعلت كافة المؤسسات تتسابق لتحقيق أفضل أداء، مما جعل التميز مطلبًا تسعى إليه الدول، وتبحث في سبل تحقيقه بمؤسساتها المختلفة، وتزايد الاهتمام عالمياً بتحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي، حيث تحول الجدل من مجرد ضمان الجودة إلى تحقيق التميز. وأصبح على هذه المؤسسات تبني استراتيجيات إدارية حديثة ومعاصرة لضمان البقاء والاستمرار والتميز في الأداء [9]. ويعد التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي أمراً لا بد منه، وغاية تسعى إليها المؤسسات الراغبة في المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، خاصة في ظل سيادة ما يُعرف باقتصاد المعرفة، واستجابة للتغيرات التي فرضتها العولمة [20].

وفي ضوء هذه التوجهات، يُعد التعليم العالي في الأردن ركيزة رئيسية لتحقيق التنمية المستدامة، وقد حظي باهتمام خاص من جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين (حفظه الله)، ما أسهم في تطوره الكمي والنوعي. وفي إطار تعزيز الجودة والتميز، أُطلقت "جائزة الجامعة الرسمية المتميزة" بالتعاون بين مركز الملك عبد الله الثاني للتميز ووزارة التعليم العالي؛ بهدف ترسيخ مفاهيم التميز وتحفيز الجامعات على تحسين أدائها وفق نموذج EFQM. ويعكس هذا

تطوير أداء العاملين، خاصة القيادات، والالتزام بمعايير التميز [24]. وقد أكد [10] أن التميز الإداري يتطلب إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي، وبناء هياكل مرنة، وتوفير التدريب المستمر للموارد البشرية لبناء ثقافة التميز، إلى جانب التفاعل مع المستفيدين، كما أشار ويلسون [31] إلى أهمية وجود إدارة واعية تتميز بالمرونة والكفاءة في مواجهة متغيرات العصر وتحقيق الخطط بكفاءة.

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع التميز الإداري في المؤسسات التعليمية، وفي الجامعات بشكل خاص، ومنها دراسة [22] التي أكدت أهمية التميز الإداري في تطوير الأداء المؤسسي، مشيرة إلى أن التخطيط يُعد الممارسة المحورية في الجامعات لتحقيق التميز، تليه مرحلة التنفيذ ثم التقييم، كما أوصت الدراسة بمجموعة من الآليات الإدارية والإصلاحات التشريعية لتعزيز الكفاءة والفاعلية في الجامعات العراقية. كما كشفت دراسة [13] أن درجة توافر معايير التميز الإداري جاءت متوسطة وفق نموذج EFQM، وأوصت الدراسة بتعزيز الصلاحيات الإدارية وتوسيع مشاركة الموظفين، وهو ما يعكس أهمية التمكين والمشاركة في دعم ممارسات التميز.

ومن جهة أخرى، أظهرت دراسة [17] [14] أن واقع ممارسات مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي كان بدرجة متوسطة. وفي السياق الأردني أكدت دراسة [1] أن واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية بمحافظة العاصمة جاء بدرجة متوسطة وفق نموذج EFQM، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالرتبة الأكاديمية، ما يعكس تفاوتاً في تبني ممارسات التميز حسب المواقع الوظيفية. كما أوضحت دراسة [19] في جامعة عمان الأهلية أن مستوى التميز الإداري كان مرتفعاً في الجوانب القيادية والتنظيمية، ومتوسطاً في نتائج الأداء ورضا المستفيدين، وأوصت بضرورة تعزيز مؤشرات الأداء والاهتمام بنشر ثقافة التميز. وفي السياق ذاته، توصلت دراسة [12] إلى أن قيادات إدارات التعليم تمارس معايير التميز بدرجة متوسطة، وأشارت إلى أن أبرز الصعوبات التي تواجه تطوير الأداء الإداري تمثلت في التحديات المادية والتقنية، مع غياب فروق إحصائية مرتبطة بالمؤهلات أو الخبرات.

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال، واقتراح سبل تطويرها.

الأداء الإداري [5]، حتى بات تحقيق التميز الإداري أحد الأهداف الإستراتيجية الرئيسة للجامعات في عصر الاقتصاد المعرفي [27]. ويُعد مدخل التميز الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاحها في مؤسسات عالمية متعددة، وتبرز أهميته في كونه يشكل أحد الأطر الرئيسة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق التميز عبر مواكبة المستجدات في القيادة والتخطيط، وتحسين جودة الخدمات، وتطوير الموارد البشرية [15]. ويؤكد ذلك ما ذكره [6] بأن التميز الإداري يشكل أحد أهم مقومات التنمية المؤسسية، ويساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة ومواجهة تحديات المنافسة.

ويُعد التميز أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى الجامعات إلى تطوير أداؤها من خلاله بما يسهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة في إنجاز الأهداف [22]. والتميز في التعليم العالي لا يقتصر على الجوانب الأكاديمية، بل يمتد ليشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية، حيث يسهم التميز الإداري في دعم العملية التعليمية والبحثية، وتحسين الخدمات المقدمة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع، بما يشمل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، وتبني الجودة، وتعزيز ثقافة الابتكار.

وفي هذا الإطار، تزايدت أهمية مفهوم التميز الإداري، وبرزت الحاجة إلى قيادة ماهرة، وتخطيط إستراتيجي، وإدارة فعالة للموارد البشرية والإجراءات التنظيمية، باعتبارها ركائز لتحقيق أداء مؤسسي استثنائي في البيئات التعليمية [26] [30]. ويُعرف التميز الإداري بأنه حالة من الإبداع والتفوق في العمليات الإنتاجية، والإدارية، والمالية، تؤدي إلى إنجازات تفوق المنافسين وتلبي رضا المستفيدين [18]. كما عرّفه [6] بأنه جميع الأنشطة التي تقوم بها الجامعة لتحقيق أداء متميز من خلال توظيف الموارد بكفاءة عالية. ويؤكد كل من [4] [21] على فعالية نماذج التميز الأوروبية (EFQM) في تحسين الإجراءات الإدارية والفعالية المؤسسية. فالجامعات ليست بمنأى عن المتغيرات المتسارعة من حولها، مما يستدعي تبني اتجاهات إدارية جديدة تمكّنها من مواجهة التحديات والتفوق على المنافسين [11].

وفي السياق الأردني، وجدت الجامعات نفسها أمام تحديات تتطلب إثبات كفاءتها في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها، وهو ما لا يمكن تحقيقه بالأساليب الإدارية التقليدية، بل يتطلب تبني مفاهيم وأساليب حديثة تسهم في تحقيق التميز [19]. ونظراً للتغيرات التي فرضت نفسها على العملية التربوية، ظهرت الحاجة إلى التحديث المستمر، وتبني أفضل الممارسات الرائدة على الصعيدين التعليمي والإداري. وتشير الدراسات إلى أن تطوير التعليم وتحقيق أهدافه يعتمد على

**مشكلة الدراسة:**

في ظل التوجهات العالمية المتسارعة، كالعولمة، والتحول نحو اقتصاد المعرفة، والثورة الرقمية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت إعادة تقييم الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة؛ من أجل رفع كفاءتها وتعزيز قدرتها على الاستجابة لتحديات الحاضر والمستقبل<sup>[29]</sup>. ويبرز هذا التحدي بشكل خاص في الأردن، الذي يسعى إلى تسخير إمكانات شبابه من خلال إصلاحات تعليمية وإدارية تتماشى مع هذه التوجهات.

ورغم الجهود الحكومية المبذولة لنشر ثقافة التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية الرسمية، من خلال إطلاق "جائزة الجامعة الرسمية المتميزة" وإلزام جميع الجامعات الرسمية بالمشاركة فيها، إلا أن الواقع العملي يكشف عن تفاوت واضح في مستويات تطبيق معايير التميز الإداري المؤسسي من جامعة إلى أخرى. فقد أشار عدد من الباحثين إلى وجود مشكلات مزمنة في الواقع الإداري بالمؤسسات التعليمية في الأردن، منها ما يؤثر على بيئة العمل التعليمية والمناخ التنظيمي والإنتاجية، إلى جانب ضعف قدرة بعض القيادات على مواكبة التغيرات وممارسة الإبداع والابتكار، ووجود مقاومة ملحوظة للتغيير<sup>[2]</sup> <sup>[16]</sup>. كما أن هناك نقصاً واضحاً في التقييمات الدقيقة لتطبيق مفاهيم التميز الإداري وفعاليتها في الجامعات الأردنية، رغم الاعتراف بأهمية هذه المفاهيم في تعزيز جودة التعليم وأداء مؤسساته<sup>[28]</sup>.

وفي السياق ذاته، توصلت نتائج دراسات متعددة إلى أن مستوى تطبيق التميز الإداري في الجامعات الأردنية لا يزال ضمن المستويات المتوسطة، كما بيّنت ذلك دراسة<sup>[23]</sup> ، ودراسة<sup>[3]</sup> ، ودراسة<sup>[1]</sup>، ودراسة<sup>[19]</sup> ، حيث كشفت جميعها عن أن واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية لا يرقى إلى المستوى المطلوب في عدد من الأبعاد.

ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات والأبحاث وجدت بأنه لم تحظ ممارسات التميز الإداري في الجامعات وخصوصاً الأردنية منها بدراسة علمية معمقة تُقيّم واقعها الفعلي، أو تستكشف سبل تطويرها، الأمر الذي يمثل فجوة بحثية تستدعي التوقف عند هذا الواقع وتحليله وفقاً لمعايير التميز المؤسسي. وبناءً على ما سبق، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تحليل واقع ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال، واقتراح سبل تطويرها في ضوء معايير التميز المؤسسي، وذلك للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

**ما واقع ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال، وما السبل المقترحة لتطويرها في ضوء معايير التميز المؤسسي؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ما السبل المقترحة لتطوير ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال في ضوء معايير التميز المؤسسي؟

**أهداف الدراسة:**

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- الكشف عن السبل المقترحة لتطوير ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال في ضوء معايير التميز المؤسسي.

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

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتميز الإداري في التعليم العالي، من خلال تحليل واقع ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال وسبل تطويرها في ضوء معايير التميز المؤسسي. كما تقدم الدراسة نموذجاً تطبيقياً يمكن أن يُحتذى به عند دراسة أداء الجامعات الرسمية الأردنية الأخرى، ما يجعلها مرجعية لبحوث مستقبلية مماثلة.

**الأهمية التطبيقية:**

قد تمكّن صنّاع القرار في جامعة الحسين بن طلال من التعرف على نقاط القوة ونواحي التحسين في الأداء الإداري من خلال نتائج الدراسة. كما تقدم الدراسة سبلاً مقترحة لتطوير الأداء الإداري في الجامعة وفقاً لمعايير التميز المؤسسي التي يتبناها مركز الملك عبد الله الثاني للتميز. وكذلك تدعم جهود وزارة التعليم العالي ومركز التميز في نشر ثقافة التميز المؤسسي، وتعزيز التنافسية الإيجابية بين الجامعات الرسمية الأردنية.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال، والسبل لتطويرها في ضوء معايير التميز المؤسسي.

**الحدود المكانية:** جامعة الحسين بن طلال / معان - الأردن.

وصف وتحليل واقع ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتحديد مستوى هذه الممارسات، بالإضافة إلى استكشاف السبل المقترحة لتطوير هذه الممارسات.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الحسين بن طلال، وهم: العمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام. ويعود اختيار هذه الفئة إلى دورها المحوري في صنع القرار، وتأثيرها المباشر على ممارسات التميز الإداري داخل الجامعة، والبالغ عددهم (59) قائداً أكاديمياً حسب إحصائيات موقع الجامعة، وتم استثناء (11) قائداً أكاديمياً منهم كعينة استطلاعية. وقد عُمل مسح ميداني شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (48) قائداً أكاديمياً استجاب منهم (42) قائداً أكاديمياً مثلوا العينة الفعلية للدراسة.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2024م.

**الحدود البشرية:** تتمثل في جميع القيادات الأكاديمية في الجامعة.

### مصطلحات الدراسة:

**التميز الإداري:** الجهود المنظمة التي تبذلها الإدارة الجامعية في جامعة الحسين بن طلال بهدف تقديم أداء عالي الجودة وفقاً لمعايير التميز المؤسسي.

**ممارسات التميز:** السياسات والإجراءات والأساليب التي تطبقها الإدارة لتحقيق تميز في القيادة، والتخطيط، والموارد البشرية، والتحسين المستمر والجودة، ورضا المستفيدين والتكنولوجيا الإدارية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لدراسة واقع الظواهر كما هي في الواقع. يهدف هذا المنهج إلى

#### توزيع أفراد عينة الدراسة:

عدد الاكاديميين الاداريين	الكلية/ العمادة
3	عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
2	عمادة شؤون الطلبة
5	عمادة كلية العلوم التربوية
9	عمادة كلية الآداب
6	عمادة كلية العلوم
6	عمادة كلية إدارة الاعمال
5	عمادة كلية التمريض
10	عمادة كلية الهندسة
5	عمادة كلية تكنولوجيا المعلومات
4	عمادة كلية السياحة والآثار
4	عمادة كلية القانون
59	المجموع

سبل تطوير ممارسات التميز الإداري: ويضم (10) فقرات تستكشف السبل المقترحة لتطوير ممارسات التميز الإداري في الجامعة في ضوء معايير التميز المؤسسي، و استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للإجابة عن هذه الفقرات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

### صدق وثبات الأداة:

لضمان جودة البيانات وموثوقيتها، تُحَقَّق من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال:

### أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة، وقد صُمِّمت بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالتميز الإداري والمؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، وتكونت الاستبانة من محورين رئيسين: المحور الأول: واقع ممارسات التميز الإداري: ويضم (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات فرعية (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر والجودة، ورضا المستفيدين والتكنولوجيا الإدارية)، والمحور الثاني:

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تتضمن هذه الأساليب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحديد مستوى ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وسبل تطويرها، ومعامل كرونباخ ألفا: لحساب ثبات الأداة. كما فسّرت قيم المتوسطات الحسابية وفقاً للآتي:

- 1.00-1.80: منخفض جداً
- 1.81-2.60: منخفض
- 2.61- 3.40: متوسط
- 3.41- 4.20: مرتفع
- 4.21- 5.00: مرتفع جداً

#### عرض النتائج ومناقشتها:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الأول:** الذي ينص على: ما مستوى ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟ للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات المحور الأول من الاستبانة (واقع ممارسات التميز الإداري). يوضح الجدول (1) النتائج التفصيلية لذلك.

**الجدول (1):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ممارسة التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال:

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
1	القيادة	3.38	0.8975	67.61	3	متوسط
2	التخطيط الاستراتيجي	3.35	0.9657	67.04	4	متوسط
3	إدارة الموارد البشرية والإدارية	3.40	0.9135	68.09	2	متوسط
4	التحسين المستمر والجودة	3.45	0.9544	69.04	1	مرتفع
5	رضا المستفيدين والتكنولوجيا الإدارية	3.32	0.9518	66.57	5	متوسط
	الكلية	3.38	0.9366	67.67		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة، 2025.

بالنظر إلى المجالات الفرعية، يلاحظ أن مجال "التحسين المستمر والجودة" حصل على أعلى متوسط حسابي (3.45) وتقدير مرتفع، مما يشير إلى تقدير القيادات الأكاديمية لأهمية التحسين المستمر والجودة من خلال تطبيق آليات واضحة لمراجعة الأداء، ووجود وحدة مختصة لمتابعة تطوير الأداء، وتبني ثقافة التعلم التنظيمي والتحسين الذاتي. ويليه المجال الثالث "إدارة الموارد البشرية والإدارية" بمتوسط حسابي (3.40) وتقدير متوسط، الذي يدل على ضرورة قيام جامعة الحسين بن طلال بتكثيف وتقديم البرامج

• **الصدق المحتوى:** من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والتعليم العالي بلغ عددهم (9) محكمين، لتقييم وضوح الفقرات، وملاءمتها، وشموليتها، وصياغتها اللغوية.

• **صدق الاتساق الداخلي:** تُحقّق من صدق الاتساق الداخلي بتطبيق الاستبانة بعد تحكيمها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة من خارج العينة تكونت من (11) قائداً أكاديمياً، وأظهرت النتائج أن قيم معامل الارتباط لفقرات المجال الأول تراوحت بين (0.596-0.723)، وبين (0.744-0.856) لفقرات المجال الثاني، وبين (0.557-0.803) لفقرات المجال الثالث، وبين (0.641-0.782) لفقرات المجال الرابع، وبين (0.731-0.861) لفقرات المجال الخامس، بينما تراوحت القيم بين (0.511-0.798) لفقرات المحور الثاني.

• **الثبات:** تُحقّق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). حيث حُسب هذا المعامل لكل محور من محاور الاستبانة، إذ حصل المحور الأول للأداة على قيمة (0.945)، وحصل المحور الثاني على قيمة (0.839)، وهذه القيم تعدّ مرتفعة، وتدل على ثبات مناسب لغرض الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية:

لتحليل البيانات التي جُمعت من الاستبانة، استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة، 2025. تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى أن المستوى العام لممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء بمتوسط حسابي كلي قدره (3.38) وانحراف معياري (0.9366). هذا المتوسط يشير إلى أن مستوى الممارسة يميل إلى أن يكون "محايداً" أو "متوسطاً"، وهذا يعني أن هناك بعض الممارسات التي يتم تطبيقها بشكل جيد، بينما تحتاج ممارسات أخرى إلى مزيد من التطوير والتحسين.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة [13]، ودراسة [17]، ودراسة [14]، ودراسة [11]، ودراسة [12] التي توصلت إلى أن واقع ممارسات التميز الإداري جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة [22]، ودراسة [19]، التي أظهرت أن واقع ممارسات التميز الإداري مرتفعة.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني:** والذي ينص على: "ما السبل المقترحة لتطوير ممارسات التميز الإداري في جامعة الحسين بن طلال في ضوء معايير التميز المؤسسي؟".

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني (سبل تطوير ممارسات التميز الإداري). يوضح الجدول (2) النتائج التفصيلية لذلك.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للسبل المقترحة لتطوير ممارسات التميز الإداري:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
1	تبني نموذج معياري واضح للتميز المؤسسي (مثل EFQM).	4.23	0.6555	84.76	2	مرتفع جداً
2	تدريب القيادات الجامعية على مفاهيم التميز والجودة.	3.92	0.8082	78.57	5	مرتفع
3	إنشاء وحدة متخصصة للتميز المؤسسي في الجامعة.	3.85	0.8136	77.14	9	مرتفع
4	تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في العمل الإداري.	3.83	0.8530	76.66	6	مرتفع
5	إشراك أصحاب العلاقة (طلبة - موظفين) في تطوير الخطط الإدارية.	3.88	0.9160	77.62	7	مرتفع
6	توسيع استخدام الأنظمة الذكية والتحول الرقمي في الإدارة.	3.97	0.8111	79.52	4	مرتفع
7	تصميم مؤشرات أداء واضحة لمتابعة التقدم الإداري.	4.11	0.8323	82.38	3	مرتفع
8	تبادل الخبرات مع جامعات متقدمة في التميز الإداري.	4.42	0.9407	88.57	1	مرتفع جداً
9	ربط الحوافز بمدى الالتزام بمعايير التميز والجودة.	3.88	0.8611	77.62	7	مرتفع
10	إجراء تقييمات دورية لفعالية الأداء الإداري وتطويره.	3.85	0.9518	77.14	9	مرتفع
	الكلية	4.00	0.8443	80		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة، 2025.

تظهر النتائج في الجدول (2) أن هناك اتفاقاً كبيراً بين القيادات الأكاديمية على أهمية السبل المقترحة لتطوير ممارسات التميز الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للسبل المقترحة (4.00) ونسبة مئوية (80%)، مما يشير إلى موافقة عالية على هذه المقترحات. وقد جاءت فقرة "تبادل الخبرات مع جامعات متقدمة في التميز الإداري" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42)، مما يؤكد على الحاجة الماسة لدراسة التجارب المتقدمة في الممارسات الإدارية المتميزة لبعض الجامعات وتبادل الخبرات الإدارية معها لتطوير الأداء الإداري بجامعة الحسين بن طلال على النحو الأفضل، يليه فقرة "تبني نموذج معياري واضح للتميز المؤسسي

تتوافق هذه النتائج مع التوجهات العالمية التي تؤكد على أن تبادل خبرات التميز وتبني نماذج التميز المؤسسي وتصميم مؤشرات الأداء، هي من أهم الركائز لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي. كما أن المقترحات المتعلقة بإنشاء وحدة متخصصة للتميز،

التدريبية لكوادر الجامعة لرفع كفاءتهم وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة، ويليه المجال الأول "القيادة" بمتوسط حسابي (3.38) وتقدير متوسط، الذي يدل أيضاً على ضرورة قيام الجامعة بتفعيل دور القيادة في وضع الرؤى، وتعزيز الشفافية، وإشراك الكوادر في صنع القرار. وتلاه المجال الثاني "التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.35) وتقدير متوسط والذي يدل أيضاً على حاجة الجامعة إلى تفعيل الخطط الاستراتيجية وإشراك الوحدات في إعدادها ومراجعتها بشكل دوري، وربط الخطط بالأهداف العليا للجامعة والاعتماد على مؤشرات أداء واضحة عند التخطيط. في المقابل، جاء مجال "رضا المستفيدين والتكنولوجيا الإدارية" بأقل متوسط حسابي (3.32)، مما قد يدل على وجود حاجة ماسة لتعزيز رضا المستفيدين من الجامعة بشكل أكبر باستخدام وسائل علمية ومنظمة، والعمل الجاد على تحسين جودة العمل والخدمات الإدارية من خلال استخدام الأنظمة والمنصات الإلكترونية والتكنولوجيا،

4. تطوير ثقافة التميز المؤسسي: تنظيم ورش عمل ودورات تعريفية حول معايير التميز المؤسسي لمديري الوحدات وأعضاء فرق العمل، وربط تطبيق هذه المعايير بالتحفيز والمكافآت.

5. تحسين رضا المستفيدين: إنشاء نظام مخصص لجمع وتحليل آراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين حول الخدمات الإدارية بشكل نصف سنوي، مع إعلان أهم التحسينات الناتجة عن ذلك.

#### ثانياً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسات مماثلة في جامعات أردنية أخرى لمقارنة واقع ممارسات التميز الإداري، وتحديد الفروق وأسبابها.
- إجراء دراسة ارتباطية للتحقق من العلاقة بين التطوير الرقمي ومستوى التميز في العمليات الإدارية بالجامعة.
- إجراء دراسة لمعرفة أثر تطبيق معايير التميز المؤسسي على جودة مخرجات التعليم والبحث العلمي في الجامعات الأردنية.
- إجراء دراسة لتطوير نموذج مقترح لتطبيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية يتناسب مع خصوصية البيئة الأردنية.

وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإشراك أصحاب العلاقة، وتوسيع استخدام الأنظمة الذكية، وتطوير الكفاءات القيادية تعكس الحاجة إلى نهج شمولي متكامل لتطوير الأداء الإداري، يجمع بين الجوانب الهيكلية والثقافية والتقنية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة [17] التي توصلت إلى أن السبل المقترحة لتطوير التميز الإداري جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

#### التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:

1. تعزيز نظم المتابعة والتقييم الداخلي من خلال إنشاء آلية واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط الإدارية داخل الوحدات المختلفة بالجامعة، مع تحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس، وربطها بالتقارير الدورية لضمان التحسين المستمر.
2. رفع كفاءة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وذلك بتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحولية وإدارة التغيير تستهدف القيادات الحالية والمتوسطة، مع توفير فرص تبادل الخبرات داخل الجامعة وخارجها.
3. توظيف التحول الرقمي لدعم العمليات الإدارية من خلال البدء تدريجياً بتفعيل أنظمة مؤتمتة لإدارة الموارد والمعلومات (مثل نظام ERP) في المجالات الإدارية الأكثر احتياجاً، مع تدريب الموظفين على استخدامها.

perspective of the university's faculty members. *International Journal of Educational Research*, 42(3), 155-195.

10. Al-Maliji, R., & Tawfiq, S. (2012). Institutional Excellence Management: Theory and Practice. *Journal of the Faculty of Education - Benha University*, 23 (90), 344-346.
11. Al-Olfi, H.(2016). The European Foundation for Quality Management (EFQM) Model for Excellence and the requirements for meeting its standards at the University of Hail. *Arab Journal of Future Education*. 23(104), 11-128.
12. Al-Saidi, H. (2018). The reality of practicing administrative excellence standards among education department directors in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Scientific Research in Education*, (19), 155-225.
13. Al-Salem, M., & Hassan, F. (2024). The extent of availability of administrative excellence standards in kindergartens in light of the EFQM model from the teachers' point of view: A field study in kindergartens affiliated with the Damascus City Education Directorate. *Damascus University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 40(2), 550-574.
14. Al-Shammari, A., & Al-Ghamdi, M. (2022). Excellence Management at Princess Noura Bint Abdu Irahman University and ways to develop it in light of the European EFQM model, *Studies - Educational Sciences*, 47(2), 473-498.
15. Al-Sharif, R. (2015). A proposed vision for developing the Deanship of Community Service and Continuing Education at the University of Tabuk in light of the Excellence Management approach. *Journal of Education*, Al-Azhar University, (162), (2), 177-220.
16. Al-Tamimi, R., & Al-Kharabsheh, O. (2023). The degree of availability of the requirements for improving leadership styles according to the Kaizen approach among deans of colleges in Jordanian universities from the point of view of administrators. *Journal of Educational Studies and Research - Kuwait*, 3(7), 243 – 287.
17. Al-Yahyan, M. (2024). Developing Human Resources Management Practices in Education Offices in Riyadh to Achieve Institutional Excellence. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (99), 142-167.
18. Angelo, J. Pharm, D., Stefanie. P. and Macary W. (2013). Characteristics of Postgraduate Year Two Pharmacy Residency Programs with a Secondary Emphasis on Academia, *American Journal of Pharmaceutical Education*. (22), 124-138.
19. Badrakhan, S.(2018). Evaluating administrative excellence at Amman Arab

## References:

1. Abu Humaidan, E., & Battah, A. (2018). The reality of excellence management in Jordanian universities according to the European EFQM Excellence Model from the perspective of academic leaders. *Journal of Studies - Educational Sciences*, 45(4), (4), 407-426.
2. Abu Ihmaid, A.(2020).The administrative excellence of the public secondary schools principals in the Capital Governorate Amman and its relationship with the job involvement of teachers from assistants of principals point of view. (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
3. Abu Shaqra, R. (2021). The Degree of Academic Leaders' Practice of Excellence Management in Jordanian Public and Private Universities from the Faculty Members' Viewpoint. *International Journal of Higher Education*, 10(2), 201- 216.
4. Al-Attari, A., & Essa, E. (2024). Educational Administration and Leadership in Jordan: A Retrospective-Prospective Approach. *Demystifying Educational Leadership and Administration in the Middle East and North Africa* (pp. 114-139). Routledge.
5. Al-Badawi, A., & Hakami, F. (2024). The role of organizational agility in achieving administrative excellence for female administrators at King Khalid University. *Journal of the Faculty of Education - Mansoura University*, (125), 645-675.
6. Al-Enzi, M. (2020). The role of administrative leaders at the University of Hail in achieving administrative excellence in light of the European model of excellence. *Arab Journal of Future Education*, 27 (128), 12-70.
7. Al-Farra & Samhoud, E. (2015). The reality of excellence management at Al-Aqsa University according to the European Foundation for Quality Management (EFQM) model. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 23(2), 1-29.
8. Al-Harathi, A., & Al-Salmi, M.(2024). The extent of application of administrative excellence at King Fahd Armed Forces Hospital in Jeddah in light of the European Excellence Model standards from the employees' perspective. *International Journal for the Publication of Scientific Studies*, 23(3), 140-168.
9. Al-Makhlafi, S. (2018). The degree to which King Khalid University leadership applies the standards of excellence management in light of the European Foundation for Quality Management (EFQM) model from the

30. Taylor, A. (2021). The Efficacy of a University Principal Preparation Program in the Southeastern Region of the United States as Measured by Educational Leadership Standards Found in a National Test, Internship Assessments, and Cumulative Grade Point Average (Doctoral dissertation, Regent University).
31. Wilson, A. (2016). from professional practice to practical leader. Teacher leadership in professional Learning communities, *International Journal of Teacher Leadership*, 7(2), 45-62.
- University in light of European quality management standards from the perspective of administrative and academic staff. *International Journal of Quality Assurance*, 1(2), 79-97.
20. Carey, T., Davis, A., Ferreras, S., & Porter, D. (2015). Using open educational practices to support institutional strategic excellence in teaching, learning & scholarship. *Open Praxis*, 7(2), 161-171.
21. Hammad, W., Scott, S., Chaaban, Y., & Alazmi, A. (2024). Principal Preparation in the Arabian Gulf Region: A Comparative Study of Three Countries. *Journal of Research on Leadership Education*. 20(3), 251-279.
22. Hussein, Z. (2025). The reality of administrative practices in achieving institutional excellence in Iraqi universities. *Journal of Sustainable Studies*, 7(1), 860-886.
23. Jaloudi, A., & Al-Shorman, W. (2021). The degree to which university administrations practice the principles of strategic leadership, and its relationship to organizational excellence in Jordanian universities. *Journal of the Faculty of Education - Assiut University*, 37(9), 308-328.
24. Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenboer, P., & Bristol, L. (2014). *Changing Practices, Changing Education*. New York: Springer.
25. King Abdullah II Center for Excellence (2024). Distinguished Official University Award: First Cycle 2023/2024. King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency, Jordan.
26. Martinez, R., & Wighting, M. (2023). Teacher-Student Relationships: Impact of Positive Behavioral Interventions and Supports. *Athens Journal of Education*. 10(3), 397-410.
27. Mohamed, H., Abdel-Dayem, M., Nassef, M., & Serna, G. (2020). Excellence and Administrative Reform Initiatives: A Case Study of World-Class Research Universities in Japan and Their Applicability in Egypt. *Journal of the Faculty of Education*, 31(122), 232-295.
28. Qasimi, A., Jubran, M., Rasheed, M., Khasawneh, M. S., & Tashtoush, M. A. (2025). The level of administrative excellence among Jordanian public-school leaders in light of quality standards. *Malque Publisher, Multidisciplinary Reviews*, 8(8), 2025248.
29. Tashtoush, M. A., Wardat, Y., Khasawneh, M., & Az-Zo'bi, E. A. (2025). The level of compliance to the criteria of the education evaluation Commission in Jordan in teaching and learning standards. *Journal of Statistics Applications and Probability*, 14(1), 17-26.