



البحث الثامن

دور الجينائز التنظيمية في تحسين أداء المدارس
الحكومية بالمملكة العربية السعودية على ضوء
النموذج الأوروبي للتميز [EFQM]

إعداد:

د. سحر حسين المالكي

حاصلة على درجة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة



دور الجينات التنظيمية في تحسين أداء المدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز [EFQM]

د. سحر حسين المالكي

حاصلة على درجة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

• المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجينات التنظيمية في تحسين أداء المدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، من خلال تحديد واقع الجينات التنظيمية، ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM، وتحديد العلاقة بينهما، وبيان مدى الفروق بين عينة الدراسة في كل منهما تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة، ومكان المدرسة، والحالة الوظيفية)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وذلك باتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت عينة الدراسة في (٣٨٥) من المعلمين والمدرّاء العاملين بالمدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية، وتوصلت النتائج إلى أن واقع تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، في الأبعاد وفي الدرجة الكلية. كما جاء مستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية، وتراوحت الأبعاد ما بين (متوسطة وعالية). وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية وتحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، في الدرجة الكلية لكل منهما وفي الأبعاد. وأوضحت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية ومستوى الأداء في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM تعزّي لمتغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزّي لمتغير موقع المدرسة، لصالح مدارس المدن، كما توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية تعزّي لمتغير الحالة الوظيفية، لصالح مدير المدرسة.

الكلمات المفتاحية: الجينات التنظيمية، الأداء، التميز المؤسسي، مدارس التعليم العام الحكومي.

The Role of Organizational DNA in Improving The Performance of Public Schools in The Kingdom of Saudi Arabia in The Light of The European of Excellence (EFQM) Model

Sahar Hussein Al-Maliki

Abstract:

The study aimed to determine the role of regulatory genes in improving the performance of public schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the European model of excellence EFQM, by determining the reality of regulatory genes, and the level of performance of the study sample's answers about the dimensions of institutional excellence in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia according to the dimensions of the European model. To

distinguish the EFQM, and to determine the relationship between them, and to clarify the differences between the study sample according to the variables (gender, experience, school location, and employment status), and the questionnaire was used as a tool for the study, by following the descriptive correlational approach, and the study sample consisted of (385) teachers and principals working in schools government in the Kingdom of Saudi Arabia, and the results reached the following: The reality of applying the dimensions of organizational genes (decision-making rights, incentives, information and communication, organizational structure) in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia came to a medium degree, in terms of dimensions and in the total score. The level of performance of the respondents' responses about the dimensions of institutional excellence in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia according to the dimensions of the European model of excellence EFQM came with high scores in the total score, and the dimensions ranged between (medium, high, and very high). There is a statistically significant positive correlation at the level of significance (0.01) between the application of regulatory genes dimensions and the improvement of school performance in government general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the European Model of Excellence EFQM, in the total score for each of them and in the dimensions. There are no statistically significant differences in the degree of applying the dimensions of regulatory genes and the level of performance in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the European Excellence Model EFQM due to the variable of gender and years of experience, while there are statistically significant differences attributed to the variable of school location, in favor of city schools. There are also statistically significant differences in the degree of application of regulatory gene dimensions due to the functional status variable, in favor of a manager.

Keywords: organizational genes, performance, institutional excellence, public education schools.

• المقدمة :

تسعى الأنظمة التربوية المختلفة للحصول على مخرجات تعليمية بشرية متكاملة، ذات قدرات مؤهلة وبمهارات عالية، كالإبداع والابتكار والتشغيل الذاتي، لتهيئتهم لمهن المستقبل. ولتحقيق ذلك لابد من ضمان استدامة الإصلاح التعليمي من خلال بناء قدرات المعلمين، ومدرّاء المدارس، والمُشرفين وتزويدهم بالاستراتيجيات الحديثة للتعليم والتعلم وكيفية التقييم، لذلك حرصت وزارات التعليم في مختلف الدول بمراجعة أداء المدارس بصفة دورية وبذل جهود كبيرة من أجل تطويره وتحسينه. وتبدأ خطط التطوير والتحسين بعد دراسة شاملة لواقع الأداء المدرسي، وما تواجهه المدارس من مشكلات وصعوبات تعيق فاعليتها في تحقيق أهدافها المحددة.

وأكد التقرير الصادر عن هيئة التقويم والتعليم (٢٠٢١) ملحق رقم (١) الذي نتج عن قياس مؤشرات تقويم أداء عينة من المدارس الممثلة للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية، في ضوء معايير التقويم والتميز المدرسي (القيادة المدرسية، التعليم والتعلم، نواتج التعلم، البيئة المدرسية)، أن متوسط الأداء العام للمدارس هو ٧١.٣٧ درجة مما يدل على أن الأداء المدرسي يشوبه بعض مواطن الضعف والخلل، وقد أوصت دراسة مسيل، عتريس وعزازي (٢٠١٨) ودراسة إبراهيم (٢٠٢٠) بضرورة تبني نماذج التميز المدرسي من أجل تحسين الأداء المدرسي، ووضع آليات يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطوير الأداء في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز ويرمز له بالرمز EFQM وهي اختصار لـ (the European Foundation for Quality Management) ويقوم على دراسة واقع الأداء المؤسسي من أجل تطوير وتعزيز ثقافة التحسين والابتكار وفهم الثغرات والحلول المتاحة مما يسهم في تحقيق التقدم وتحسين الاداء العام بشكل ملموس ويمكن تطبيقه في القطاع التعليمي . (الموقع الالكتروني لمؤسسة EFQM، ٢٠٢١).

وانعكس ذلك الاهتمام المستمر بالتعليم على المجال الإداري حيث يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات إدارية، واستحداث لنماذج عملية ضرورية لمواكبة التغييرات المتلاحقة والمتسارعة في زمن أصبح فيه العالم متقارب نتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانبثاق لمفاهيم جديدة، منها ظهور مفهوم الجينات التنظيمية الذي يهتم بالعوامل الأساسية التي تحدد شخصية المدرسة والسمات الفريدة لها، وتحدد وتفسر أسلوب أدائها، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المدارس، وتحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها، وتساعد على توقع سلوكيات الأفراد وادائهم، وهذه العوامل متكاملة ومتربطة فيما بينها، وتؤثر في بعضها بعضاً، ويؤثر أي تقصير في أي منها على العوامل الأخرى، وينعكس ذلك سلباً على أداء المدرسة بشكل عام (إسماعيل، ٢٠٢٠)

وكانت شركة بوز ألين هاملتون (Booz Allen Hamilton) أول من قامت بدراسة هذا المفهوم ومعرفة أبعاده عام (٢٠٠٣)، حيث صممت استبانة للتعرف على ماهية الحمض النووي للمدرسة أو الصبغة الوراثية لها وتم نشرها في موقعهم الإلكتروني وموجهه للعالم أجمع وبعده لغات، وتوصلوا إلى أن هناك أربعة أبعاد تستطيع من خلالها المدارس تمييز نفسها عن مثيلاتها، والانفراد بخصائصها، والوصول الى النجاح بعد إعادة هندسة جيناتها التنظيمية بأبعادها الأربعة وهي حقوق اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي والمحفزات (المادية والمعنوية) والمعلومات والاتصال (Bordia, Kronenberg, & Neely, 2005)

ويمكن القول إن الجينات التنظيمية مصطلح مجاز يوضح الخصائص التي تبرز شخصية المدرسة وصفاتها من خلال الادوار والمهام التي تقوم بها، والتي تنعكس على أدائها ومخرجاتها (بدوان، ٢٠١٨)

وتساعد الجينات التنظيمية كذلك متخذي القرار لتحديد مواقع الضعف ومعالجتها كونها تستخدم كأداة لتقييم كافة الجوانب الإدارية والتنظيمية في المدرسة، وهذا بهدف تحسين الأداء المدرسي الذي يوضح قدرة المدرسة في استغلال مواردها البشرية والمادية وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة، فالأداء المدرسي هو انعكاس لكيفية استخدام المدرسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث عن دور الجينات التنظيمية في تحسين أداء المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

• مشكلة البحث:

ان الأداء المدرسي في تعليمنا العام يتسم ببعض من مواطن الضعف والقصور حيث أكد تقرير هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠١٩) أنه يوجد قصور في عدد من مجالات التقويم المدرسي ومنها مجال القيادة المدرسية حيث صنفت ٥٢٪ من المدارس لاتزال في مرحلة التهيئة والانطلاق (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢١) ملحق رقم (١)، على الرغم من أن لوزارة التعليم جهود ومبادرات من أجل تطوير أداء المدارس بشكل عام وهذا ما ذكر في التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٢٠) بعنوان ملخص تنفيذي للتعليم في المملكة العربية السعودية

Executive Summary in Education in Saudi Arabia " حيث أشار

الى أن هناك أهداف عامه وضعتها وزارة التعليم السعودي يمكن من خلالها تحسين البيئة المدرسية إلى جانب مخرجاتها، وتحقيق مبدأ التنافسية العالمية والتميز في التعليم، ومن تلك الأهداف تحسين مخرجات التعليم الأساسية، وبناء رحلة تعليمية متكاملة للطلبة. (OECD, 2020) ملحق رقم (٢).

كما أن وزارة التعليم شريك أساسي في برنامج التحول الوطني الذي يساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وحددت ثمانية أهداف استراتيجية رئيسية سعت ل تحقيقها ٢٠٢٠م، منها تحسين استقطاب المعلمين وتأهيلهم وتدريبهم، وتحسين البيئة التعليمية، وتطوير المناهج، وتنويع مصادر تمويل التعليم، كذلك تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية، وكل ذلك بهدف تحسين مستوى أداء مدارس التعليم العام لتصل لما تطمح له الوزارة من تميز في الأداء. (برنامج التحول الوطني والتعليم، ٢٠٢١).

وتشير الباحثة من خلال عملها في الميدان التعليمي ونتائج الدراسة الاستطلاعية التي تم إجرائها على عينة من المدارس أنه بالرغم من كل تلك الجهود إلا أن هناك الكثير من مدارس التعليم العام لاتزال لا ترقى لمستوى الأداء المطلوب منها والذي يفترض أن يتناسب ويتوافق مع ما قدمته الوزارة لها

من تطوير في شتى الجوانب، وأن واقع مدارس التعليم العام يحتاج الى تحسين الاداء فيها وتحديد خصائصها وهذا يتطلب معرفة كيفية اتخاذ القرارات الإدارية وماهي المحفزات المقدمة للمتميز، وكيف يتم جمع المعلومات داخل المدرسة وما درجة صدقها، وهذا ما يسمى بالجينات التنظيمية التي تتكون من الأبعاد التالية: حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي والتي قد تساهم في تحسين الاداء وصولاً الى تحقيق التميز التنظيمي الذي يعتبر مدخل تستطيع من خلاله المدارس أن تحقق الاداء المتميز عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التي تتمثل في العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال تكييف النماذج الدولية المناسبة مثل النموذج الأوروبي للتميز، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف عن دور الجينات التنظيمية في تحسين أداء المدارس، وبناء عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

ما دور الجينات التنظيمية في تحسين أداء المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ◀ ما درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
- ◀ ما مستوى الاداء في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) (التوجه، التنفيذ، النتائج)؟
- ◀ ما العلاقة الارتباطية بين تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية وتحسين الاداء المدرسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات الاستجابات حول مفهوم تطبيق الجينات التنظيمية بأبعادها والتي تعزى الى (النوع الاجتماعي، الخبرة، الموقع الجغرافي للمدرسة، الحالة الوظيفية)؟

• أهداف البحث:

- تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:
- ◀ التعرف على واقع الجينات التنظيمية في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- ◀ بيان مستوى الاداء في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية على ضوء أبعاد النموذج الأوروبي للتميز.

◀ تحديد نوع العلاقة الارتباطية بين تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية وتحسين الأداء في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية.

◀ استقصاء الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات إن وجدت حول مفهوم تطبيق الجينات التنظيمية والتي تعزى الى النوع الاجتماعي، الخبرة، الموقع الجغرافي للمدرسة، الحالة الوظيفية.

• أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في جانبين وهما على النحو التالي:

• الأهمية النظرية:

◀ يعتبر مفهوم الجينات التنظيمية، من المفاهيم الحديثة والهامة في عصرنا الحالي.

◀ قللة الدراسات الموجهة نحو مجالي الجينات التنظيمية، وتحسين أداء مدارس التعليم الحكومي حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تناولت الربط بين موضوعين حيويين مهمين هما: الجينات التنظيمية، وتحسين أداء مدارس التعليم العام الحكومي.

• الأهمية التطبيقية:

◀ من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم مساهمة عملية للتعرف إلى علاقة الجينات التنظيمية في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء مدارس التعليم العام الحكومي بالسعودية.

◀ من خلال هذه الدراسة تستطيع إدارات ومدارس التعليم في السعودية تبني أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) بما ينعكس على تحسين أدائها.

◀ من خلال هذه الدراسة يمكننا تحديد مدى توافر معايير التميز الأوروبي في المدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية، وكذلك معرفة جوانب القصور الإدارية.

◀ تساهم هذه الدراسة في جذب انتباه مدراء ومديرات المدارس الحكومية بالسعودية إلى ممارسات الجينات التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي.

◀ يستفيد من نتائج هذه الدراسة مسئولين وحدات الجودة في المدارس والادارات التعليمية.

◀ تساهم هذه الدراسة في تحديد مستوى أداء المدارس الحكومية في السعودية.

• حدود البحث:

◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوعي الجينات التنظيمية وتحسين الأداء العام للمدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

- ◀ الحدود البشرية: طبقت على مديري ومديرات ومعلمي مدارس التعليم الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- ◀ الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- ◀ الحدود الزمانية: خلال العام الدراسي ١٤٤٣/١٤٤٤ هـ

• مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

• الجينات التنظيمية

لغة: الصفات والخصائص التي تميز المؤسسة في الإدارة عن غيرها من مثيلاتها.

اصطلاحاً: هي الإطار الذي يتناول جميع جوانب المؤسسة والموارد والعلاقات التي تسمح للإدارة بالحصول على نظرة عامة عما هو مقبول وما الذي لا يعمل في المدرسة، وتساعد الإدارة على تحديد نقاط القوة الخفية وكشف نقاط الضعف، بحيث يمكن للمديرين تركيز الجهود على تعزيز ما يعمل في المدرسة وتعديل ما لا يعمل. (بدوان، ٢٠١٨)

وتبنت الباحثة التعريف الإجرائي التالي للجينات التنظيمية:

هي العوامل الأساسية التي تحدد شخصية المدرسة والسمات الفريدة لها، وتحدد وتفسر أسلوب أدائها، وتجعلها مختلفة عن غيرها من المدارس في المملكة العربية السعودية بمميزاتها وخصائصها، وتحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها، وتساعد على توقع سلوكيات الأفراد وإدائهم، وهذه العوامل متكاملة ومتراصة فيما بينها، وتؤثر في بعضها بعضاً، ويؤثر أي تقصير في أي منها على العوامل الأخرى، وينعكس ذلك سلباً على أداء المدرسة بشكل عام وهذه العوامل الأساسية عددها أربعة وهي: حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي.

• الأداء:

الأداء في اللغة: هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أو صله أو قام به (أبي المعالي ٢٠١٨) والأداء في التعليم: هو إنجاز يتم فيه استخدام الفرد لإمكاناته العقلية والنفسية والجسمية، أي أن الأداء سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مدرسة ويتمثل في كل ما تقوم به من أنشطة وأعمال وتصرفات وسلوكيات مقصودة من أجل إنجاز مهام بعينها أو تحقيق أهداف محددة (أحمد، ٢٠١٨).

وتبنت الباحثة التعريف الإجرائي التالي للأداء المدرسي: قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بكفاءة وفاعلية ووفقاً لمعايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، (التوجه، التنفيذ، النتائج).

• النميز:

لغة: تميز من يتميز، تميزاً، فهو متميز، والمفعول متميز منه، تميز الشيء امتاز، اختلف عن سواه بعلامات فارقة، تميز بكذا: عرف به. (عمر، ٢٠٠٨) والتميز المؤسسي هو حالة من حالات الابداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الادارية وغيرها في المدرسة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه كل أصحاب المصلحة في المدرسة (القرزعي، ٢٠١٨)

• النموذج الأوروبي للتميز [EFQM]:

نموذج من اعداد المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أطلق عليه مسمى EFQM Excellence Model ويتكون هذا النموذج من ثلاثة محاور رئيسية ويتفرع منها سبعة معايير رئيسية ومعايير فرعية (EFQM, 2020)

• الإطار النظري :

• المبحث الأول: الجينات التنظيمية:

• مفهوم الجينات التنظيمية:

عرف (Nafei, 2015) الجينات التنظيمية بأنها هي الوسيلة التي تُستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة وتقف عائق دون تحقيق أهدافها.

عرف (Azudin & Mansour, 2017) الجينات التنظيمية بأنها هي البنية المكونة من القرارات الصحيحة والمحفزات والمعلومات والهيكل التنظيمي.

يطلق على الجينات التنظيمية مسمى الحمض النووي Organizational Deoxyribo Nucleic Acid، وكذلك البصمة الوراثية؛ وهو مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها (صقور، ٢٠١٨، ٢٠).

عرف إبراهيم (٢٠١٨) الجينات التنظيمية بأنها "هي عبارة عن أربعة ابعاد تنظيمية تعمل على تمييز شخصية المنظمة، تحدد للمنظمة كيف تؤدي عملها، وتساعد المديرين في تحديد السمات المميزة لمنظمتهم" وهذه الأبعاد هي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) (ص ٩٣٩).

عرف (Abedel-Raheem & Saad, 2019) الجينات التنظيمية بأنها هي مصطلح مجازي يدل على العوامل الأساسية التي تحدد طبيعة المنظمة وتساعد في شرح أدائها حيث أنها وسيلة تستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة وتشبیط أدائها، علاوة على طرق التغلب على هذه الصعوبات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لديها.

• أهمية الجينات التنظيمية

ذكر كل من غنيم (٢٠٢١) وعبد المجيد (٢٠١٦) المشار إليه في دراسة بدوان (٢٠١٨) إلى أهمية الجينات التنظيمية للمنظمات التي تتضح من خلال ما ورد في الدراسات البحثية في هذا الموضوع، ويتم توضيحها على النحو التالي (ص ٢٠):

- ◀ تعمل الجينات التنظيمية على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيف يمكن علاجها، ويساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمة.
- ◀ تعد خطوة لمعالجة الأخطاء الوظيفية داخل المنظمة، وذلك بمعرفة سمات المنظمة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في بيئة العمل داخل المنظمة.
- ◀ تساعد على نشر المعرفة والمهارات بين أفراد المنظمة وتوارث الخبرات المكتسبة ونقلها من جيل إلى جيل من العاملين؛ ليضمن بقاء المنظمة واستمرارها أطول وقت ممكن.
- ◀ تعد وسيلة لتخزين المعلومات الموروثة والمتراكمة منذ بداية حياة المنظمة، وفي حالة وجود المشكلة أو أزمة في المنظمة يستدعي ذلك توفر المعلومات التي تصف (DNA) المنظمة؛ كي يتسنى للمنظمة وللمديرين والمستشارين وأصحاب القرار بوضع التصورات والبدائل التي من شأنها أن تساعد على إنعاش المنظمة للخروج بها من حالة الأزمة.
- ◀ في حال حصول تغيرات في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية، يحدث تغير في (DNA) المنظمة وهو ما يسمى بـ "الطفرة التنظيمية" مما يسمح لكافة المستويات الإدارية في المنظمة بالتكيف مع المتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة.

• أبعاد الجينات التنظيمية

أشار كل من سعد، وإبراهيم (٢٠٢٢) إلى أن أبعاد الجينات التنظيمية تتمثل في مجموعة من العناصر الأساسية داخل المنظمة، والتي تساعد على اكتساب ميزة تنافسية عالية، وتساهم في تحديد شخصية وهوية المنظمة، وتتمثل تلك الأبعاد في أربعة أبعاد أساسية للجينات التنظيمية يتو توضيحها على النحو التالي:

• حقوق اتخاذ القرار Decision Right:

تعتبر حقوق اتخاذ القرار أحد العناصر الأربعة الأساسية المكونة للجينات التنظيمية، حيث يتخذ كل فرد في أي منظمة القرارات بصورة مستمرة، وتحدد الفعالية في اتخاذ مثل هذه القرارات إلى حد بعيد نجاح المنظمة، لذلك تعد حقوق اتخاذ القرار الوحدة المكونة الأولى التي يجب أن تنطرق إليها المنظمات التي تعاني خلافاً وظيفياً؛ فهي ركيزة التجديد الفعال للمنظمات (بدوان، ٢٠١٨)

تشير (Sedigheh, et al, 2014) إلى أن القرار المرن يعمل على مساعدة المنظمة على الاستجابة للأزمات والتكيف مع البيئة المحيطة، وبما أن الجينات التنظيمية هي التي تميز بين مدرسة وأخرى، فإن قرارات تلك المنظمة هي التي تعبر عنها من حيث ثقافتها واستراتيجيتها والأسلوب القيادي المتبع فيها، وتفويض السلطة، ودرجة المركزية واللامركزية فيها.

وقد أشار كل من (Azudin & Mansour, 2017): (Krishnan et al, 2018) أن حقوق اتخاذ القرار تحتوي على الجينات التالية:

◀ جين ثقافة المنظمة: وتؤثر ثقافة المنظمة على مدي اهتمام الإدارة بمراحل العمل مع التركيز على التفاصيل والنتائج، والاهتمام بتشجيع العاملين على التجديد والابتكار، واحترام العاملين، وتقديرهم، وتوفير بيئة تنافسية إيجابية بينهم.

◀ جين استراتيجية المنظمة: يجب أن تكون للمنظمة استراتيجية عليا واضحة تسعى إلى تنفيذها، ويجب أن تكون تلك الرؤية واضحة لكي تتناسب مع البيئة التي تعمل بها المنظمة، ويجب أن يتم تقسيم الاستراتيجية العليا للمنظمة إلى مجموعة من الاستراتيجيات يتم تنفيذ كل منها بواسطة القسم المختص باعتباره وحدة أعمال استراتيجية، ويشارك العاملين في كل قسم بوضع الاستراتيجية الخاصة بالقسم (Azudin & Mansour, 2017)

◀ جين أسلوب القيادة المتبع: يؤثر الاختلاف في جين أسلوب القيادة المتبع من منظمة لأخرى على رؤية المنظمة، ويؤثر نمط أو أسلوب القيادة على مدي مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الهامة أو الاستراتيجية الخاصة بإداراتهم، ومدي تحقيق العدالة في تطبيق سياسة الثواب والعقاب، وقد يؤدي تغيير المنظمة لأسلوب القيادة الذي تتبناه إلى حدوث طفرة في هذا الجين (غنيم، ٢٠٢١).

◀ جين درجة اللامركزية وتفويض السلطات: يختلف اتخاذ القرار بدرجة اللامركزية وتفويض السلطات حيث قد تكون هناك مؤثرات بيئية وسياسية تقتضي أن يكون القرار مركزي، وقد تقوم الإدارة بتفويض السلطات بإتباع لامركزية السلطة، وعندما تكون هناك لامركزية في الأداء تقوم الإدارة العليا بإتباع لامركزية السلطة، وفي ظل اللامركزية يفضل العاملين تحمل المسؤولية مع توافر قدر مناسب من السلطة، ويكون لدي الإدارة العليا أساليب رقابية تساعد على تحقيق لامركزية السلطة (Krishnan et al, 2018)

◀ جين حدة البيئة التنافسية: لم يعد المقصود بالمنافسة الحصول على عملاء فقط وإنما أيضا القدرة على توقع حاجاتهم ورغباتهم ومواصفات تلك الحاجات أو الرغبات، كما أن درجة المنافسة تتأثر بدرجة تزاخم المنافسين

واحتمال دخول منافسين جدد، مدى وجود وتهديد المنتجات البديلة، مدى قوة موردي الشركة، مدى قوة العملاء والذي يتأثر بعدد العملاء وبتكلفة استقطاب عملاء جدد، جودة السلع والخدمات، الوقت الأقل في الإنتاج، سرعة تقديم الخدمة، السعر الأفضل للعملاء والعلاقات الكفؤ مع الموردين.

• المحفزات Motivations:

تعتبر المحفزات هي أحد أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحفيز العاملين بها بهدف انسجام أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، فهي لا تقتصر على الموارد المالية فقط وإنما تشمل الجوانب المعنوية أيضاً، وينبغي أن توازن المنظمة بين المحفزات الإيجابية وهي (المالية وغير المالية) والمحفزات السلبية وهي (العقوبات) (Abedel-Raheem & Saad, 2019). ويرى (Hess & Ludwig, 2017) أن المحفزات هي عنصر قوي في السلوك التنظيمي يمكن أن يؤثر على نجاح الأفراد داخل المؤسسة، وكذلك مصير أي مؤسسة في حد ذاتها، والدوافع هي العمليات التي تحدد اتجاه الفرد واستمرار الجهد نحو تحقيق الهدف. وأشار (Nafei, 2015) إلى أن عناصر المحفزات تتمثل في: (الأجر السائد، جماعية العمل، المكافآت والحوافز المادية، فرص التقدم والترقي).

• المعلومات Information:

يحدد جين المعلومات المقاييس المستخدمة لقياس أداء العاملين حيث أن المعلومات السيئة تؤثر على حقوق اتخاذ القرار والمحفزات، وكيف يتم تنسيق الأنشطة، ونقل المعرفة، وكيف يتم نقل المعلومات من الأفراد الذين يملكونها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها، حيث تعد المعلومات الوسيلة الأساسية لنقل ونشر المعرفة داخل المنظمة (Abedel-Raheem & Saad, 2019).

وأشار Soroush, et al, 2014 المشار إليه في دراسة سعد، وإبراهيم (٢٠٢٢) أن المعلومات هي المحرك لأنشطة المنظمة ويمكن استخدامها في قياس أداء العاملين وتنسيق الأنشطة، ونقل المعرفة وسرعة تدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الأفراد داخل كل مستوى إداري من الأفراد (ص ١٧).

ويتطلب ترشيد القرارات وضوح الرؤية وتقييم الإمكانيات والبدائل المتاحة لمتخذ القرار والظروف المستقبلية المتوقع أن تسود خلال فترة سريان القرار، وذلك من أجل تحقيق النتائج المرجوة من القرار، وتتوقف درجة وإمكانية تحقيق ذلك على مدى الثقة في المعلومات المتاحة، وتتأثر الثقة في المعلومات بثلاث متغيرات هي: صدق التعبير عن الظاهرة، أو النشاط والحياد، وإمكانية التحقق منها (Azudin & Mansour, 2017). وأشار إلى عناصر المعلومات

التي تؤثر على جميع الأنشطة تتمثل في: (مدي التوافر، الملاءمة، توقيت الحصول، تكلفة المعلومات، مدي توافر نظم الاتصال السليمة).

• الهيكل التنظيمي Structure:

وهو عبارة عن المخطط التنظيمي والذي يوضح المستويات الادارية كما يحدد اتجاهات التقارير والمسار الوظيفي داخل المنظمة (سعد، و ابراهيم، ٢٠٢٢). ويحدد الهيكل شكل الهرم التنظيمي، وطريقة اتصال الخطوط والمربعات فيما بينها داخل الخريطة التنظيمية، وكم عدد الطبقات التي يتكون منها الهرم التنظيمي؟ (Abedel-Raheem & Saad, 2019).

ويتمثل الهيكل التنظيمي في الخريطة التنظيمية للمستويات الإدارية للمنظمة، ويضم كروموسوم الهيكل التنظيمي على أربعة جينات تتمثل في: حجم المنظمة، المسار الوظيفي، نطاق الإشراف، ومدي الالتزام بالقوانين واللوائح (Hess & Ludwig, 2017).

ويؤثر الهيكل التنظيمي في رغبة المنظمة والقيادة للتغيير التنظيمي، وأن الاستجابة للتغير تتطلب التعامل مع كافة المتغيرات، ولكي يتم إحداث تغيير تنظيمي يجب التركيز على رد فعل القادة للمتغيرات البيئية الخارجية وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي والاتصال الفعال في جميع أنحاء المنظمة، ويضيف أيضاً أن الهياكل التنظيمية المبتكرة لديها القدرة على الاستجابة للتغيير أكثر من التقليدية (Krishnan et al, 2018).

وأشار (Allen, 2018) إلى أن أكثر العناصر تأثيراً في الهيكل التنظيمي هي: (حجم المنظمة، المسار الوظيفي، نطاق الإشراف، القوانين واللوائح).

• أنواع الجينات التنظيمية

وفقاً لأنشطة المنظمات وواجباتها وأدائها اليومي، حدد هونولد وسيلفرمان (٢٠١٠) المشار إليه في دراسة 2014، (Sedigheh, et al, p.127)

أربع أنواعاً للجينات التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- ◀ الجين الواقعي: التي تعتمد على النماذج الخطية وحسابات التنبؤ الكمي.
- ◀ الجين المفاهيمي: التي تستند إلى النظريات والنماذج والمفاهيم النظرية.
- ◀ الجين السياقي: التي تعتمد على العلاقات داخل المنظمات وخارجها.
- ◀ الجين الفردي: التي تعتمد على الأفراد، كشخص حصري أو كشخص واحد عضو في مجتمع.

وترتبط الجينات التنظيمية الوقائية بمجموعة المنظمات التي تستخدم البيانات بناءً على الحقائق الداخلية والخارجية لتحديد وتقييم نفسها وبيئتها. وهم يقومون باستمرار بتقييم أدائهم وفقاً للبيانات والمعلومات التي

تم الحصول عليها ويستخدمون النتائج لوضع وتحسين جميع سياسات المنظمة وأساليبها ونموها (Sedigheh, et al, 2014, p.127).

• متطلبات تعزيز الجينات التنظيمية

أشار غنيم (٢٠٢١) إلى أن هناك العديد من الأسس التي تمكن من تعزيز الجينات التنظيمية للمنظمات والتي تتمحور حول بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير في الشركة، وتكامل نظم الجينات التنظيمية واتساق أدائها وتوافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة، وتم تحديد خمس طرق لتعزيز الجينات التنظيمية في المنظمة (ص ٢٨):

- ◀ التعلم بسرعة من الفشل وهذا من شأنه يجعل مناعة المنظمة أقوى.
- ◀ توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية وهذا من شأنه يجعل نظم الجينات التنظيمية ومناعتها أكثر تماسك وقوة.
- ◀ التعاطف مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبالذات القيم والرؤية والرسالة.
- ◀ خلق ثقافة حل المشاكل من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة.
- ◀ إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل المنظمة.

• المبحث الثاني: النميز الأوروبي

• مفهوم النميز الأوروبي

يشير عطية (٢٠١٧) إلى أن النموذج الأوروبي لإدارة التميز التنظيمي (EFQM) في نسخته الخامسة، والأخيرة يتكون من مجموعة من المفاهيم الأساسية، والتي تُبنى عليها المعايير المختلفة للنموذج، وهذه المفاهيم هي (ص ٤٧٩-٤٨٠): إضافة قيمة للعملاء، (Adding Value for Customers)، وبناء مستقبل مستدام (Creating a Sustainable)، وتنمية القدرة المؤسسية (Developing Organizational Capability)، وتسخير الإبداع، والابتكار (Harnessing Creativity & Innovation)، والقيادة من خلال الرؤية، والإلهام، والنزاهة (Leading with Vision, Inspiration & Integrity)، والإدارة بمرونة، وانسيابية (Managing with Agility)، والنجاح من خلل قدرات الأفراد، ومواهبهم (Succeeding through the Talent of People)، وأخيراً: المحافظة على النتائج المذهلة (Sustaining Outstanding Results).

عرف (الجميعي ٢٠١٩) نموذج التميز الأوروبي بأنه "هو عبارة عن مجموعة من المعايير عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والتي تعمل على تحقيق درجة التميز في عدة معايير رئيسية منها: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المالية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة



للمجتمع، والتي يقوم بممارستها رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، ويقومون على تطويرها" (ص ٢٦٢).

عرف التويجري (٢٠١٩) نموذج التميز الأوروبي بأنه "هو إطار يقود المنظمات للنجاح من خلال تحديد مكانهم على طريق التميز، وتحديد نقاط القوة والضعفات المحتملة في رؤيتهم ورسالتهم، كما أنه يوفر وسيلة عملية وواضحة تمكن من الاتصال الفعال داخل وخارج المنظمة، وتوفر هيكلًا أساسيًا لنظام إدارتها" (ص ٢١).

عرف سالم (٢٠١٩) نموذج التميز الأوروبي بأنه "هو إطار عام عملي وغير توصيفي لتمكين الإدارة العامة من تقييم وضعها من خلال مسيرة التميز، وفهم نقاط القوة الرئيسية لديها والضعفات المحتملة وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة، ويتكون من ثلاث مكونات رئيسية: المفاهيم الأساسية للتميز، نموذج معايير التميز، منطق الرادار" (ص ٦٨).

عرف سلامة (٢٠٢٠) نموذج التميز الأوروبي بأنه "هو مجموعة متكاملة من العناصر، والمعايير الرئيسية، والفرعية القابلة للقياس الكمي التي تتفاعل فيما بينها، لتحقيق التميز المؤسسي، والتي يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء المتميز" (ص ٣٢٨).

عرف الحازمي (٢٠٢١) التميز الأوروبي بأنه "هو أداة عملية لمساعدة المؤسسات عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها وقطاعها" (ص ١٢٦).

عرف معمار آخرون (٢٠٢١) نموذج التميز الأوروبي بأنه "هو أداة متكاملة للتقييم الذاتي لمستوى أداء المؤسسات كمعيار نوعي ودليل حتى تتعرف المؤسسات على المجالات التي تحتاج إلى تحسينها، بهدف الوصول إلى صوت أفضل على مستوى الخدمات وهيكل نظام العمل" (ص ٤٣).

• أهمية التميز الأوروبي

ترتكز أهمية التميز الأوروبي على عدة جوانب منها: (Al Farra, 2018, P.30)

- ◀ أن هذا النموذج يستخدم على نطاق واسع لإطالة أمد المؤسسات في أوروبا ويصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية.
- ◀ على الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمون جوائز الجودة، إلا أن فعالية نموذج التميز تظهر بوضوح عند استخدامها كأداة وإدارة النمو المتزايد لعنصر أساسي من عناصر الإدارة هو التقييم الذاتي.



- ◀ نموذج التميز الأوروبي هو أداة عملية لمساعدة المنظمات على تحقيق ذلك من خلال قياس مكانها على طريق التميز.
- ◀ مساعدتهم على فهم ومواجهة أوجه القصور. يمكن تطبيقه في أي منظمة بغض النظر عن حجمها أو هيكلها.
- ◀ يطبق التقييم على نطاق واسع في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، العامة أو الخاصة.
- ◀ يمكن استخدام نواتج عملية التقييم الذاتي كجزء من عملية التخطيط، ويمكن استخدام نفس النموذج كأساس لعملية التقييم والمشروع
- ◀ تحتاج أداة إدارة نموذج التميز إلى التقدم بطلب للحصول على الصبر والمثابرة وليس العصي السحرية.
- ◀ مساعدة المؤسسات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها من ذلك.
- ◀ تحقيق نتائج معلقة على نحو فعال.
- ◀ وترجع هذه الأهمية إلى عدة أسباب كما أشار لها سالم (٢٠١٩)

- ◀ نموذج التميز أداة إدارية يحتاج تطبيقها لصبر ومثابرة ويساعد المؤسسات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة كما يعتبر أساساً لتقييم وتقويم إدارة المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية.

• أهداف التميز الأوروبي

- يهدف النموذج الأوروبي إلى الإسهام في تطوير أداء المؤسسات، والعمل على استقرارها وتحقيقها للمتطلبات الحكومية والأخلاقية والحفاظ على استمرارية العمل بها، ومتابعة نتائجها برؤية تسمح باستشراف المستقبل، وليس التركيز فقط على الأداء السابق، يعمل النموذج على تعيين الثغرات في أداء المؤسسات، وتحديد أسباب ذلك، ووضع الحلول المقترحة لها، كما يعمل على مساعدة المؤسسة على تحقيق أعلى مستوي من التميز في الأداء، وخلق القدرة التنافسية التنظيمية، كما يهدف أيضا إلى تشجيع التقييم الذاتي، وتحقيق التعاون القوي بين المؤسسات، وتشجيع تبادل المعلومات، وتعزيز الوعي بمتطلبات الجودة، وتحفيز المؤسسات للسعي نحو التحسين المستمر. (سلامة، ٢٠٢٠، ص ٣٣٦)

• أبعاد التميز الأوروبي

- هناك سبعة أبعاد لنموذج التميز الأوروبي يتم توضيحها على النحو التالي:
- ◀ الغاية والرؤية والاستراتيجية: تتمثل في غاية المؤسسة لبيان مختصر يوضح أهمية عمل المؤسسة والهدف الذي أنشئت من أجله، وعن رؤية

المؤسسة فتصف ما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى البعيد أو حلم المؤسسة، أما استراتيجية المؤسسة فتشير إلى خطة المؤسسة في تحقيق أهدافها وغايتها على المدى البعيد.

◀ الثقافة المؤسسية والقيادة: تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكيات العاملين بالمؤسسية، وتؤثر على طريقة تعاملهم داخليا وخارجيا، أما القيادة فتشير إلى القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتشير أيضا إلى أي مدى تعتبر المؤسسة رائدة في مجالها ونموذج يحتذى بها ضمن النظام الإيكولوجي (البيئي).

◀ إشراك المعنيين: وتتمثل في العمل على تحديد أنواع الفئات المحددة بعمل المؤسسة وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وإشراكهم في نشر استراتيجيات المؤسسة والاعتراف بمساهماتهم والعمل على بناء علاقات تقوم على الشفافية والثقة المتبادلة.

◀ بناء قيمة مستدامة: تتمثل في قدرة المؤسسة أن تكون على وعي بكيفية استخدام بيئتها بحيث يتضمن عدم الإضرار بالبيئة مستقبلا وبما يحقق التنمية المستدامة.

◀ إدارة الأداء وقيادة التحول: وتتمثل في قدرة المؤسسة على مواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح وهو ما يعرف بقيادة الأداء من ناحية، وقدرة المؤسسة على إدارة عملية مواجهة المتغيرات الخارجية والداخلية بما يضمن ديمومة واستمرارية النجاح (قيادة التحول) من ناحية أخرى.

◀ انطباعات المعنيين: وتتمثل في متابعة المؤسسية لأراء المعنيين والمتعاملين معها السابقين والحاليين، ويمكن أن تتشكل هذه الانطباعات من تأثير سمعة المؤسسة على المجتمع والبيئة.

◀ الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي لرصد وفهم وتحسين الأداء بشكل عام والعمل على التنبؤ بتأثير هذا الأداء على انطباعات المعنيين وطموحات المؤسسة. (حسني، ٢٠٢٢، ص ٢٨٧-٢٨٨):

• مكونات التميز الأوروبي

تتمثل مكونات التميز الأوروبي الى: (Al Farra, 2018, P.30)

◀ المفاهيم الأساسية للتميز: المبادئ الأساسية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز لأي منظمة.

◀ نموذج معايير التميز: بالنسبة للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: الإطار: سيساعد المؤسسات على تطبيق المفاهيم الأساسية على الأرض.

◀ منطق الرادار: إطار التقييم الديناميكي الفعال والقوي إنها العمود الفقري لأي مؤسسة وتتصدى للتحديات التي تواجهها وتزداد من أجل تحقيق التميز المطلوب في التنمية المستدامة.

• مبادئ التميز الأوروبي

النموذج الأوروبي للتميز حدد ثمانية مبادئ أساسية وهي: التركيز على المتعاملين، التركيز على النتائج، القيادة وثبات الهدف، الإدارة بالعمليات والحقائق، تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم، استمرارية التعلم والتحسين والابتكار، بناء الشركاء، التزام نحو الجميع، ويتم توضيحهم على النحو التالي (المصري، والأغا، ٢٠٢٢، ص ١٢٠):

- ◀ التركيز على المتعاملين: الفئة المستهدفة من المؤسسة وهو يحكم على تميزها من خلال الخدمات المقدمة له مقارنة مع توقعاته، ومع ما تقدمه المؤسسات الأخرى.
 - ◀ التركيز على النتائج: من خلال الالتزام بتحقيق النتائج والمنافع لمختلف أصحاب المصالح.
 - ◀ القيادة وثبات الهدف: فعالية القيادة وثباتهم نحو تحقيق أهدافهم المنشودة، والثبات في تحقيقها.
 - ◀ الإدارة بالعمليات والحقائق: حيث تكون المنظمة على كفاءة وفعالية، إذ تم تشكيل أنشطتها من خلال عمليات مترابطة تدار إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة.
 - ◀ تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم: أن أثمن ما تملكه المنظمة هي الموارد البشرية، لأنها رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية التي تسعى نحو التميز.
 - ◀ استمرارية التعلم والتحسين والابتكار: من خلال استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتحديث الخدمات.
 - ◀ بناء الشركاء: من خلال استثمار علاقات التعاون والتكامل من جميع شركاء العمل.
 - ◀ التزام نحو الجميع: احترام قواعد المجتمع ونظمه.
- كما أن هناك مجموعة أخرى من المبادئ تتمثل فيما يلي: (الشحنة، ٢٠٢١، ص ٤٠١-٤٣٥):

- ◀ إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): تعمل المؤسسات المتميزة باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة، وذلك عن طريق فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
- ◀ خلق المستقبل المستدام: يظهر التأثير الإيجابي للمؤسسات المتميزة من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات، وتحسين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
- ◀ تطوير القدرة التنظيمية: يتم تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة من خلال تعزيز القدرات التنظيمية، وأيضا من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.

◀ تسخير الإبداع والابتكار: يتم من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.

◀ القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: يوجد لدى المؤسسات المتميزة قيادة تشكل المستقبل، وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها أخلاقها.

◀ الإدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية): فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تميز بقدرتها على التحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.

◀ النجاح من خلال مواهب الأفراد: يتم النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد، وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.

◀ الحفاظ على نتائج متميزة: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج مبهرة، بحيث تلبي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

وترى الباحثة أن الجينات التنظيمية (DNA) تعتبر القوة الفاعلة لنجاح المنظمة والتي تأتي بداية من فاعلية الهيكل التنظيمي وغرس القيم المناسبة في الأفراد المناسبين ومن ثم التسليح بالمعلومات الصحيحة ومرورا بالتحفيز بأساليب ملائمة ومجدية وختاماً باتخاذ قرار سليم في الوقت والزمان المناسبين، وقد تزايد الاهتمام بالجينات التنظيمية (DNA) للمنظمة نظراً لدورها الفعال في ضمان بقاء المنظمات وتحقيق نموها وتطورها، كما أنها تعد من العوامل التي تساهم في تحقيق التميز والإبداع للمنظمات.

كما أن البحث عن التميز في مجال العمل من المفاهيم الحديثة التي تحقق التفوق، لذلك لابد أن تلجأ المؤسسات التعليمية إلى الطرق الجديدة وتتجنب الطرق التقليدية والقديمة، بل وتنحيز جانباً وتعمل على الانضمام إلى عالم جديد من المؤسسات الناجحة عن طريق تنمية مهارات التميز ومباشرة العمل وتحسين الأداء.

وتعد ثقافة التميز أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات والمؤسسات، وهي تؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة أو المؤسسة، من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• منهجية البحث وإجراءه:

• منهج البحث:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعد أحد أنواع المناهج الوصفية والذي يهتم بدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وقياس مدى الارتباط بينهما، وأوجه الاختلاف والتشابه، كما يهتم بدراسة نوع وحجم العلاقة بين هذه المتغيرات، كما يعتمد على فهم العلاقة

بين المتغيرات عن طريق الوصف، والملاحظة العلمية الدقيقة، وجمع المعلومات بالطرق والأدوات العلمية، التي يعتمد عليها المنهج، ويهتم في هذه الدراسة ببحث العلاقة الارتباطية بين تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية وتحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

• مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٣٨٦٣١٩) مديراً ومديرة، ومعلمًا ومعلمة بإدارات التعليم الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وذلك بناءً على إحصاءات وزارة التعليم لعام ٢٠٢٣ م.

• عينة البحث:

نظراً لكبر حجم المجتمع تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وذلك بالاعتماد على معادلة روبرت ماسون (Robert Mason Equation) كما هو موضح في الآتي:

$$n = \frac{M}{[(S2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

حيث بلغ حجم العينة المطلوب = (٣٨٥) تقريباً.

جدول (١): توزيع عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	عدد العينة	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٤٧%
	إناث	٥٣%
نوع الوظيفة	مدير	٦,٤٩%
	معلم	٩٣,٥١%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤,٤٢%
	من ٥ - ١٠	٥,١٩%
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٠,٣٩%
موقع المدرسة	مدينة	٧٧,١٤%
	قرية	٢٢,٨٦%
المجموع	٣٨٥	١٠٠%

• أداة البحث:

رغم تعدد الأدوات التي تسهم في جمع البيانات والمعلومات بدقة وكفاية، فقد رأت الباحثة أن أداة الاستبانة هي المناسبة لبحثها، لكونها من أكثر الأدوات شيوعاً واستعمالاً في الدراسات الوصفية، وبناءً على منهج الدراسة المتبع استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، بهدف التعرف على دور الجينات التنظيمية في تحسين أداء المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

وقامت الباحثة بإعداد الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- ◀ الاطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- ◀ خبرة الباحثة في مجال التدريس.
- ◀ استطلاع آراء عدد من المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- بعد ذلك قامت الباحثة بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية حيث اشتملت على قسمين، اشتمل القسم الأول على البيانات الأولية للدراسة، بينما اشتمل القسم الثاني على فقرات الاستبانة، وجاء القسم الثاني في صورة محورين، وكل محور اشتمل على عدة أبعاد، وكل بعد اشتمل على عدد من العبارات، بلغ عددها الكلي (٧٨) عبارة، ملحق (١)، وهي كما يلي:

• المحور الأول: الفقرات التي نقيس أبعاد الجينات التنظيمية:

- ◀ أولاً: اتخاذ القرار (٨ عبارات)
- ◀ ثانياً: المحفزات (١٠ عبارات)
- ◀ ثالثاً: المعلومات والاتصال (٩ عبارات)
- ◀ رابعاً: الهيكل التنظيمي (٩ عبارات)

• المحور الثاني: الفقرات التي نقيس أبعاد النميز المؤسسي حسب

معايير النموذج الأوروبي للنميز:

- ◀ أولاً: الغاية والرؤية الاستراتيجية. (٨ عبارات)
- ◀ ثانياً: الثقافة المؤسسية والقيادة. (٥ عبارات)
- ◀ ثالثاً: إشراك المعنيين. (٦ عبارات)
- ◀ رابعاً: بناء قيمة مستدامة. (٥ عبارات)
- ◀ خامساً: قيادة الأداء والتحول. (٦ عبارات)
- ◀ سادساً: انطباعات المعنيين. (٥ عبارات)
- ◀ سابعاً: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. (٧ عبارات)

• الخصائص السيكومترية للاستبانة:

• صدق الزايدة:

• صدق المحكمين:

للتأكد من صدق الاستبانة قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من المتخصصين في مجالات التربية وعلم النفس والإدارة وأصول التربية، وذلك بهدف معرفة ملاحظاتهم وتوجيهاتهم والحكم على مدى صلاحية الاستبانة ووضوحها وملائمتها وانتماؤها لقياس ما وضعت من أجله، حيث بلغ عدد المحكمين (١٧) محكم (ملحق ٢)، وكان من أبرز ملاحظاتهم ما يلي:



اقتراح بعضهم إعادة صياغة لبعض العبارات.
 واقتراح بعضهم تغيير بعض العبارات بعبارات أخرى بديلة.
 كما اقترح آخرون نقل عبارات من بعد إلى بعد آخر أكثر صلة.
 وبناءً على آراء المحكمين قامت الباحثة بحصر ملاحظات واقتراحات المحكمين، من حيث التعديلات الصياغية، أو حذف أو تعديل أو إضافة، أو نقل، وبعد إجراء التعديلات اللازمة وصياغتها، في شكلها النهائي قامت الباحثة بعرضها على المشرف على الدراسة وأخذ الموافقة النهائية لتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وأصبحت الأداة مكونة في صورتها النهائية من (٧٨) عبارة موزعة على محاورين، وكل محور يضم عدة أبعاد، واستخدمت الباحثة المقياس الخماسي في الاستبانة وفقاً لطريقة ليكرت.

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات كل بعد بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه:

حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) من منسوبي التعليم الحكومي بالملكة العربية السعودية، ثم تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة أو ما يسمى بالتجانس الداخلي، وذلك من خلال حساب ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تبين أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبالتالي فهي مقبولة وتدل على الاتساق الداخلي للاستبانة.

• ثبات الاستبانة:

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرو نباخ

جدول (٢): ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرو نباخ = (٣٠)

م	المحور الأول: أبعاد الجينات التنظيمية	معامل الثبات
الأول	اتخاذ القرار	٠.٩٦٤
الثاني	المحفزات	٠.٩٥٩
الثالث	المعلومات والاتصال	٠.٩٧٠
الرابع	الهيكل التنظيمي	٠.٩٥٨
ثبات الدرجة الكلية للمحور الأول		
المحور الثاني: أبعاد التميز المؤسسي حسب معايير النموذج الأوروبي للتميز		
الأول	الغاية والرؤية الاستراتيجية	٠.٩٧٦
الثاني	الثقافة المؤسسية والقيادة	٠.٩٥١
الثالث	إشراف المعنيين	٠.٩٧٤
الرابع	بناء قيمة مستدامة	٠.٩٧٦
الخامس	قيادة الأداء والتحول	٠.٩٧٠
السادس	انطباعات المعنيين	٠.٩٧٢
السابع	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	٠.٩٦٠
ثبات الدرجة الكلية للمحور الثاني		
		٠.٩٩٣

يتضح أن معامل ثبات الأبعاد زاد عن (٠.٩٥)، في كل من الدرجة الكلية للمحورين، أو في الأبعاد الفرعية للمحاور، وهو معامل ثبات مرتفع يدعو إلى الثقة في نتائج الاستبانة.

• تطبيق الاستبانة:

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات ومديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٣٨٥)، وتم جمعها بنسبة (١٠٠٪).

• نتائج الدراسة:

• أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية [حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي] في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

جدول (٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الواقع لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية

م	الأبعاد	المتوسطات	الانحرافات	الترتيب
١	البعد الثالث: المعلومات والاتصال	٣.٤٠	٠.٨٣٠	١
٢	البعد الأول: حقوق اتخاذ القرار	٣.٣٦	٠.٩٣٣	٢
٣	البعد الرابع: الهيكل التنظيمي	٣.٢٢	٠.٩٣٨	٣
٤	البعد الثاني: المحفزات	٢.٦٥	١.١٠	٤
-	المتوسط الإجمالي	٣.١٤	٠.٩٥٦	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجات متوسطة، حيث جاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة، وكذلك جاءت الدرجات الكلية للمحور بدرجة متوسطة، وجاء بعد المعلومات والاتصال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٨٣٠)، وجاء بعد حقوق اتخاذ القرار في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، وانحراف معياري (٠.٩٣٣)، وجاء بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، وانحراف معياري (٠.٩٣٨)، وجاء بعد المحفزات في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٢.٦٥)، وانحراف معياري (١.١٠).

• البعد الأول: حقوق اتخاذ القرار:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة التوافر لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية، في بعد حقوق اتخاذ القرار، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الواقع لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية في بعد حقوق اتخاذ القرار

الترتيب	الانحرافات	المتوسطات	الفقرات
١	٠.٩٠٣	٣.٤٦	تستفيد إدارة المدرسة من التجارب السابقة عند اتخاذ القرارات.
٢	٠.٨٩٧	٣.٤٥	ترحب إدارة المدرسة بمساهمة منسوبيها في اقتراح حلول للمشكلة التي تواجههم في العمل
٣	٠.٩٤٥	٣.٤١	تضطلع إدارة المدرسة المجال أمام منسوبيها لإبداء آرائهم في القرارات المتعلقة حول عملهم .
٤	٠.٩٣٢	٣.٣٩	تتقبل إدارة المدرسة الأفكار والقرارات التي يتخذها المنسوبين في مجال عملهم.
٥	٠.٩٧٤	٣.٣٨	تثق إدارة المدرسة في قدرة منسوبيها على اتخاذ القرارات السليمة.
٦	٠.٨٩١	٣.٣١	تقدم إدارة المدرسة التوعية اللازمة للمنتسبين للمشاركة في اتخاذ القرار.
٧	٠.٩٥٤	٣.٢٨	تتيح إدارة المدرسة المشاركة للمنسوبين في صنع القرار
٨	٠.٩٦٢	٣.١٩	تحرص إدارة المدرسة على تدريب منسوبيها على كيفية اتخاذ القرار.
	٠.٩٣٣	٣.٣٦	المتوسط الإجمالي للبعد الأول

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية في بعد حقوق اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، وانحراف معياري (٠.٩٣٣)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٤٦ - ٣.١٩)، وجاءت العبارة "تستفيد إدارة المدرسة من التجارب السابقة عند اتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٩٠٣)، ودرجة واقع كبيرة، تلتها العبارة "ترحب إدارة المدرسة بمساهمة منسوبيها في اقتراح حلول للمشكلة التي تواجههم في العمل" بمتوسط حسابي (٣.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٨٩٧)، وبدرجة واقع كبيرة، وجاءت العبارة "تحرص إدارة المدرسة على تدريب منسوبيها على كيفية اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (٣.١٩)، وانحراف معياري (٠.٩٦٢)، وبدرجة واقع متوسطة.

• البعد الثاني: المحفزات:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الواقع لاستجابات أفراد العينة، حول درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية، في بعد المحفزات، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الواقع لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية في بعد المحفزات:

الترتيب	الانحرافات	المتوسطات	الفقرات
١	٠.٨٢٥	٣.٤٧	تشعر بالارتياح عند تعاملك مع زملائك مما يحفزك للعمل.
٢	٠.٨٧٦	٣.١٩	تترك إدارة المدرسة لمسئوبها الحرية في اختيار الطرق التي يؤدون بها مهام العمل لتحفيزهم .
٣	٠.٩٠٧	٣.١٧	اتقاضي مرتباً يتناسب مع المجهود الذي أبذله.
٤	٠.٩١٧	٣.١٢	توزع إدارة المدرسة المكافآت على منسوبيها ب عدالة وإنصاف.
٥	١	٣.٠٤	تكافئ إدارة المدرسة منسوبيها على جهدهم الإضافي.
٦	٠.٩٢٢	٢.٣٠	تتناسب الرواتب السائدة مع الأوضاع الاقتصادية الحالية.
٧	١.٥٠	٢.١٣	جو العمل يسوده الانسجام والتعاون لعدالة توزيع المكافآت.
٨	١.٤١	٢.٠٩	ترتبط نظم المكافآت والحوافز التي تتبناها إدارة المدرسة بتقييم الأداء.
٩	١.٤١	٢.٠٤	أشعر بالراحة عند أداء مهام عملي لثقتي في الحصول على حوافز مناسبة
١٠	١.٣٤	١.٩٦	يشعر منسوبي المدرسة بالأمان الوظيفي لوجود نظام حوافز
	١.١٠	٢.٦٥	المتوسط الإجمالي للبعد الثاني

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية في بعد المحفزات جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.٦٥)، وانحراف معياري (١.١٠)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٤٧ - ١.٩٦)، وجاءت العبارة "تشعر بالارتياح عند تعاملك مع زملائك مما يحفزك للعمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٤٧)، وانحراف معياري (٠.٨٢٥)، بدرجة واقع كبيرة، تلتها العبارة "تترك إدارة المدرسة لمسئوبها الحرية في اختيار الطرق التي يؤدون بها مهام العمل لتحفيزهم" بمتوسط حسابي (٣.١٩)، وانحراف معياري (٠.٨٧٦)، وبدرجة واقع متوسطة، وجاءت العبارة "يشعر منسوبي المدرسة بالأمان الوظيفي لوجود نظام حوافز ومكافآت" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (١.٩٦)، وانحراف معياري (١.٣٤)، وبدرجة واقع قليلة.

• البعد الثالث: المعلومات والاتصال:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الواقع لاستجابات أفراد العينة، حول درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية، في بعد المعلومات والاتصال، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الواقع لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية في بعد المعلومات والاتصال

الترتيب	الانحرافات	المتوسطات	الفقرات
١	٠.٨٦٠	٣.٥١	تحرص الإدارة على تحديث المعلومات المنظمة للعمل باستمرار.
٢	٠.٨٣٤	٣.٤٥	تتميز المعلومات المتاحة بالمدرسة بالوضوح.
٣	٠.٨٥٨	٣.٤٤	تمتلك المدرسة نظام اتصال يسهل التعامل معه لنقل المعلومات وإيصالها للمجتمع المحلي.
٤	٠.٨٦٣	٣.٤٢	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين المسؤولين والإدارة لتبادل المعلومات.
٤	٠.٨٢٥	٣.٤٢	تتلي المعلومات التي يتم الحصول عليها متطلبات واحتياجات العمل.
٥	٠.٧٨١	٣.٤٠	يتم الحصول على المعلومات اللازمة لمهامي في الوقت المناسب.
٦	٠.٨٠٠	٣.٣٧	يتم الحصول على المعلومات اللازمة للعمل في الوقت المناسب.
٧	٠.٧٩٠	٣.٣٥	تتميز المعلومات المتاحة في بيئة العمل بقلّة الأخطاء.
٨	٠.٨٦٠	٣.٢٤	توفر إدارة المدرسة إمكانيات مادية لتجهيز المعلومات وتداولها بسهولة وسرعة.
	٠.٨٣٠	٣.٤٠	المتوسط الإجمالي للبعد الثالث

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية في بعد المعلومات والاتصال جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٨٣٠)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٢٤ - ٣.٥١)، وجاءت العبارة "تحرص الإدارة على تحديث المعلومات المنظمة للعمل باستمرار" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٥١)، وانحراف معياري (٠.٨٦٠)، بدرجة واقع كبيرة، تلتها العبارة "تتميز المعلومات المتاحة بالمدرسة بالوضوح" بمتوسط حسابي (٣.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٨٣٤)، وبدرجة واقع كبيرة، وجاءت العبارة "توفر إدارة المدرسة إمكانيات مادية لتجهيز المعلومات وتداولها بسهولة وسرعة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (٣.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٨٦٠)، وبدرجة واقع متوسطة.

• البعد الرابع: الهيكل التنظيمي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الواقع لاستجابات أفراد العينة، حول درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية، في بعد الهيكل التنظيمي، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الواقع لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية في بعد الهيكل التنظيمي

الترتيب	الانحرافات	المتوسطات	الفقرات
١	٠.٩٠٩	٣.٤١	يتصف الهيكل التنظيمي بالمدرسة بالوضوح
٢	٠.٨٨٦	٣.٣٩	توزع المهام داخل البيئة المدرسية بشكل موضوعي على الهيكل التنظيمي دون محاباة
٣	٠.٨٣٣	٣.٣٧	توفر إدارة المدرسة وصف وظيفي يساعد المسؤولين على تحديد المسار الوظيفي.
٤	٠.٨٣٢	٣.٣٥	يتميز الهيكل التنظيمي بعدم وجود تداخل في المهام والأعمال
٤	٠.٨٦٨	٣.٣٥	يتميز الهيكل التنظيمي بالمدرسة بالمرونة تجاه التطورات بما يسمح بسرعة الأداء
٤	٠.٨٤٥	٣.٣٥	توزع الإدارة العمل على المنتسبين إليها لتقليل المركزية في الإدارة.
٥	١.٥٢	٣.٣١	يوجد توازن بين السلطات الممنوحة للمنسوبين والمسؤوليات المخولة لهم.
٦	٠.٨٥٥	٣.٢٧	يتلائم الهيكل التنظيمي الموجود مع طبيعة أنشطة المدرسة
٧	٠.٨٩٣	٣.١٩	يتناسب أعداد العاملين بالقطاع التنظيمي بالمدرسة مع الاحتياجات الفعلية.
	٠.٩٣٨	٣.٢٢	المتوسط الإجمالي للبعد الرابع

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية في بعد الهيكل التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، وانحراف معياري (٠.٩٣٨)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٤١ - ٣.١٩)، وجاءت العبارة "يتصف الهيكل التنظيمي بالمدرسة بالوضوح" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وانحراف معياري (٠.٩٠٩)، بدرجة واقع كبيرة، تلتها العبارة توزع المهام داخل البيئة المدرسية بشكل موضوعي على الهيكل التنظيمي دون محاباة بمتوسط حسابي (٣.٣٩)، وانحراف معياري (٠.٨٨٦)، وبدرجة واقع متوسطة، وجاءت العبارة "يتناسب أعداد العاملين بالقطاع التنظيمي بالمدرسة مع الاحتياجات الفعلية"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (٣.١٩)، وانحراف معياري (٠.٨٩٣)، وبدرجة واقع متوسطة.

• ثانيًا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM [النموذج، التنفيذ، النتائج]؟

ولإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM (التوجه، التنفيذ، النتائج)

الترتيب	الانحرافات	المتوسطات	الأبعاد
١	٠.٧٠٤	٣.٥٦	البعد الثالث: إشراك المعنيين
٢	٠.٧٥٢	٣.٥٣	البعد الرابع: بناء قيمة مستدامة
٣	٠.٧٢٥	٣.٤١	البعد الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة
٤	٠.٨١٢	٣.٤٠	البعد الخامس: قيادة الأداء والتحول
٤	٠.٨١٢	٣.٤٠	البعد السادس: انطباعات المعنيين
٥	٠.٨٣٤	٣.٣٣	البعد الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية
٦	٠.٨٣٤	٣.٣٠	البعد السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
	٠.٧٩٥	٣.٤٠	المتوسط الإجمالي للمحور

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM جاء بدرجة متوسطة، كما تراوحت الأبعاد ما بين (متوسطة وعالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٣٠ – ٣.٥٦)، وجاء المتوسط العام للمحور (٣.٤٠)، حيث جاء بعد (إشراك المعنيين) في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وانحراف معياري (٠.٧٥٢)، وجاء بعد (بناء قيمة مستدامة) في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٧٢٥)، وجاء بعد الثقافة المؤسسية والقيادة وبعد انطباعات المعنيين في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٨١٢)، وجاء بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية في الرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٣.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٨٣٤)، في حين جاء بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في الرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (٣.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٨٣٤)

• البعد الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية

الترتيب	الانحرافات	المتوسطات	الفقرات
١	٠.٨٤٠	٣.٤٤	تحديد إدارة المدرسة رؤيتها بوضوح.
٢	٠.٨٤٨	٣.٤٢	تنظيم إدارة المدرسة النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية.
٣	٠.٧٣٠	٣.٤٠	تحديد الإدارة في رؤية المدرسة احتياجات المتسولين.
٤	٠.٧٩٨	٣.٣٢	تطوير إدارة المدرسة رؤيتها الاستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة.
٥	٠.٨٥٣	٣.٢٨	تصميم إدارة المدرسة نظام للحوكمة.
٥	٠.٨٤١	٣.٢٨	تصميم إدارة المدرسة نظام لإدارة الأداء.
٦	٠.٨٣٢	٣.٢٧	تنفيذ إدارة المدرسة نظام للحوكمة.
٧	٠.٨٢٧	٣.٢٦	تنفيذ إدارة المدرسة نظام لإدارة الأداء.
	٠.٨٣٤	٣.٣٣	المتوسط الإجمالي للبعد الأول

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٨٣٤)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٢٦ - ٣.٤٤)، وجاءت العبارة "تحدد إدارة المدرسة رؤيتها بوضوح" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٨٤٠)، تلتها العبارة (تتفهم إدارة المدرسة النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية" بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٨٤٨)، بمستوى أداء عالي، وجاءت العبارة "تنفذ إدارة المدرسة نظام لإدارة الأداء" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٨٢٧) بمستوى أداء متوسط.

• البعد الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد الثقافة المؤسسية والقيادة:

جدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد الثقافة المؤسسية والقيادة

الترتيب	الانحرافات	المتوسطات	الفقرات
١	٠.٦٣٦	٣.٩٥	توجه إدارة المدرسة ثقافة المؤسسة وترعى القيم.
٢	٠.٧٠٤	٣.٩١	تنخرط إدارة المدرسة في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.
٣	٠.٨٥١	٣.٤٣	تنظم إدارة المدرسة المسؤوليات.
٤	٠.٨٤٦	٣.٤٠	تشجع إدارة المدرسة منسوبيها على الإبداع والابتكار.
٥	٠.٨٢٢	٣.٣٩	تهيئ إدارة المدرسة الظروف لتحقيق التغيير المطلوب.
	٠.٧٥٢	٣.٤١	المتوسط الإجمالي للبعد الثاني

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد الثقافة المؤسسية والقيادة جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣.٦١)، وانحراف معياري (٠.٧٧٢)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٣٩ - ٣.٩٥)، وجاءت العبارة "توجه إدارة المدرسة ثقافة المؤسسة وترعى القيم" بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٦٣٦)، تلتها العبارة "تنخرط إدارة المدرسة في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٩١)، وانحراف معياري (٠.٧٠٤)، بمستوى أداء عالي، وجاءت العبارة "تهيئ إدارة المدرسة الظروف لتحقيق التغيير المطلوب"، بمتوسط حسابي (٣.٣٩)، وانحراف معياري (٠.٨٢٢)، بمستوى أداء متوسط.

• البعد الثالث: إشراك المعنيين:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد إشراك المعنيين:

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد إشراك المعنيين

الترتيب	الانحرافات	المتوسطات	الفقرات
١	٠.٧٤٧	٣.٩٤	تحرص إدارة المدرسة على بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة
٢	٠.٧١١	٣.٩٣	تحرص إدارة المدرسة على بناء علاقات مستدامة داخل المدرسة وخارجها.
٣	٠.٨٩٥	٣.٣٩	تحرص إدارة المدرسة على تطوير منسوبيها.
٤	٠.٨٢٨	٣.٣٨	تراعى إدارة المدرسة مصالح المنتسبين ودعمهم بشكل مستمر.
٥	٠.٨٥٤	٣.٣٧	تشرك المدرسة المنتسبين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
٦	٠.٧٨٨	٣.٣٥	تساهم إدارة المدرسة في خدمة المجتمع وتطويره.
	٠.٧٤٤	٣.٥٦	المتوسط الإجمالي للبعد الثالث

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد إشراك المعنيين جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وانحراف معياري (٠.٧٠٤)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٣٥ – ٣.٩٤)، وجاءت العبارة "تحرص إدارة المدرسة على بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، وانحراف معياري (٠.٧٤٧)، تلتها العبارة "تحرص إدارة المدرسة على بناء علاقات مستدامة داخل المدرسة وخارجها" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، وانحراف معياري (٠.٧١١)، بمستوى أداء (عالي)، في حين جاءت العبارة "تساهم إدارة المدرسة في خدمة المجتمع وتطويره" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٧٨٨)، بمستوى أداء متوسط.

• البعد الرابع: بناء قيمة مستدامة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد بناء قيمة مستدامة:

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج

الأوروبي للتميز EFQM في بعد بناء قيمة مستدامة

الترتيب	الانحرافات	المتوسطات	الفقرات
١	٠.٨٦٣	٤.٤١	ترسخ إدارة المدرسة في منسوبيها القيم الأخلاقية.
٢	٠.٨٥٩	٤.١٧	تحرص إدارة المدرسة على استدامة القيم الإيجابية ومحو القيم السلبية.
٣	٠.٦٦٠	٤.٠٣	تحرص إدارة المدرسة على فترة القيم السائدة من أن لاآخر.
٤	٠.٦٧٤	٤.٠٢	تتابع إدارة المدرسة القيم السائدة في المدرسة بشكل مستمر.
٥	٠.٧٠٧	٣.٩٦	تهتم إدارة المدرسة بتصميم وبناء القيم المناسبة.
	٠.٧٥٢	٣.٥٣	المتوسط الإجمالي للبعد الرابع

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد بناء قيمة مستدامة جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٧٥٣)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤.٤١ - ٣.٩٦)، وجاءت العبارة "ترسخ إدارة المدرسة في منسوبيها القيم الأخلاقية" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٤١)، وانحراف معياري (٠.٨٦٣)، وجاءت العبارة "تحرص إدارة المدرسة على استدامة القيم الإيجابية ومحو القيم السلبية" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٤.١٧)، وانحراف معياري (٠.٨٥٩)، بمستوى أداء عالي. في حين جاءت العبارة "تهتم إدارة المدرسة بتصميم وبناء القيم المناسبة" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري (٠.٧٠٧)، بمستوى أداء عالي.

• البعد الخامس: قيادة الأداء والتحول:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد قيادة الأداء والتحول:

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج

الأوروبي للتميز EFQM في بعد قيادة الأداء والتحول

الترتيب	الانحرافات	المتوسطات	الفقرات
١	٠.٧٥٥	٣.٩٨	تتمكن إدارة المدرسة من قيادة الأداء.
٢	٠.٧٣٨	٣.٩٧	تستفيد إدارة المدرسة من البيانات والمعلومات والمعرفة.
٣	٠.٧٠٤	٣.٩٢	تتمكن إدارة المدرسة من إدارة المخاطر.
٤	٠.٧٣٧	٣.٤٠	تهتم قيادة المدرسة بتطبيق التكنولوجيا الحديثة.
٥	٠.٦٥٤	٣.٤٠	تهتم إدارة المدرسة ب قيادة الابتكار.
٦	٠.٦٧٤	٢.٦٠	تحرص إدارة المدرسة على التحول المؤسسي للمستقبل.
	٠.٧٢٣	٣.٤٠	المتوسط الإجمالي للبعد الخامس

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد قيادة الأداء والتحول جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٧٢٣)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٩٨ - ٢.٦٠)،

وجاءت العبارة "تتمكن إدارة المدرسة من قيادة الأداء."، بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٧٥٥)، تلتها العبارة "تستفيد إدارة المدرسة من البيانات والمعلومات والمعرفة" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، وانحراف معياري (٠.٧٣٨)، بمستوى أداء عالي، وجاءت العبارة "تحرص إدارة المدرسة على التحول المؤسسي للمستقبل" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢.٦٠)، وانحراف معياري (٠.٦٧٤)، بمستوى أداء قليل.

• البعد السادس: انطباعات المعنيين:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد انطباعات المعنيين:

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج

الأوروبي للتميز EFQM في بعد انطباعات المعنيين

الترتيب	الانحرافات	المتوسطات	الفقرات
١	٠.٨٠٦	٣.٤٤	نتائج انطباعات الطلاب إيجابية تجاه إدارة المدرسة.
٢	٠.٨٣٩	٣.٤١	نتائج انطباعات إدارة التعليم إيجابية تجاه إدارة المدرسة.
٣	٠.٨٠٩	٣.٤١	نتائج انطباعات المجتمع إيجابية تجاه إدارة المدرسة.
٤	٠.٨١٨	٣.٣٨	نتائج انطباعات المنسولين إيجابية تجاه إدارة المدرسة.
٥	٠.٧٩٠	٣.٣٧	نتائج انطباعات الشركاء إيجابية تجاه إدارة المدرسة.
	٠.٨١٢	٣.٤٠	المتوسط الإجمالي للبعد السادس

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد انطباعات المعنيين جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٨١٢)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٣٧ - ٣.٤٤)، وجاءت العبارة "نتائج انطباعات الطلاب إيجابية تجاه إدارة المدرسة" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٨٠٦)، تلتها العبارة "نتائج انطباعات إدارة التعليم إيجابية تجاه إدارة المدرسة"، في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وانحراف معياري (٠.٨٣٩)، بمستوى أداء عالي، في حين جاءت العبارة "نتائج انطباعات الشركاء إيجابية تجاه إدارة المدرسة" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٧٩٠)، بمستوى أداء متوسط.

• البعد السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

الترتيب	الانحرافات	المتوسطات	الفقرات
١	٠.٨٥٣	٣.٥٢	تحرص إدارة المدرسة على الإنجاز لتحقيق أهداف المدرسة.
٢	٠.٨٦٩	٣.٥١	تنظم الإدارة النواحي المالية للمدرسة بشكل جيد.
٣	٠.٨٣٠	٣.٤٤	تحقق إدارة المدرسة الأهداف الاستراتيجية.
٤	٠.٨٢١	٣.٤٠	تحقق إدارة المدرسة توقعات المجتمع المحلي.
٥	٠.٨٤٤	٣.٣٣	حصلت إدارة المدرسة على إنجازات قيادة الأداء.
٦	٠.٨٣٤	٣.٣٠	تطبق إدارة المدرسة مقاييس للتوقعات الأدائية المستقبلية.
٧	٠.٨٢٢	٣.٢٩	حصلت إدارة المدرسة على إنجازات قيادة التحول.
-	٠.٨٣٤	٣.٣٠	المتوسط الإجمالي للبعد السابع

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٨٣٤)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٥٢) - (٣.٢٩)، وجاءت العبارة "تحرص إدارة المدرسة على الإنجاز لتحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، وانحراف معياري (٠.٨٥٣)، تلتها العبارة "تنظم الإدارة النواحي المالية للمدرسة بشكل جيد" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٥١)، وانحراف معياري (٠.٨٦٩)، بمستوى أداء عالي، في حين جاءت العبارة "حصلت إدارة المدرسة على إنجازات قيادة التحول" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٨٢٢)، بمستوى أداء متوسط.

• ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما العلاقة الارتباطية بين تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية وتحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول

جدول (١٦) معاملات ارتباط بيرسون بين تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية وتحسين الأداء المدرسي

الأداء المدرسي	الجينات التنظيمية	الهيكل التنظيمي	المعلومات والاتصال	المحفزات	اتخاذ القرار	الدرجة الكلية
الغاية والرؤية الاستراتيجية	٠.٨٠٧	٠.٧٣٦	٠.٨٢١	٠.٨٣٩	٠.٨٥٦	
الثقافة المؤسسية والقيادة	٠.٨٠٠	٠.٦٦٤	٠.٧٩٥	٠.٧٥٥	٠.٨٠٤	
أشراك المعنيين	٠.٨٣٠	٠.٧٠٢	٠.٧٩٨	٠.٧٨٦	٠.٨٣٣	
بناء قيمة مستدامة	٠.٥١٤	٠.٢٦٦	٠.٤١١	٠.٣٧٦	٠.٤١٢	
قيادة الأداء والتحول	٠.٦٦٩	٠.٤٢٢	٠.٥٩٢	٠.٥٥٣	٠.٥٩١	
انطباعات المعنيين	٠.٧٩٦	٠.٧٢٤	٠.٨٢٩	٠.٧٨٩	٠.٨٤٠	
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	٠.٧٩٥	٠.٧٥٧	٠.٨٢٤	٠.٧٩٤	٠.٨٥٠	
الدرجة الكلية	٠.٨٣٣	٠.٦٩٦	٠.٨١٧	٠.٧٩٣	٠.٨٣٨	

♦♦ دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من خلال الجدول (١٦) السابق أن العلاقة بين تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية وتحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما أن العلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق أبعاد الجينات التنظيمية والدرجة الكلية لتحسين الأداء المدرسي كذلك موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١).

• رابعاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين متوسطات الاستجابات حول مفهوم تطبيق الجينات التنظيمية بأبعادها الرئيسية والنمى الذى إلى [النوع الاجتماعي، الخبرة، الموقع الجغرافي للمدرسة، الحالة الوظيفية]؟
وتم عرض نتائج كل متغير على حدة على النحو التالي:

• متغير النوع الاجتماعي:

وللتحقق من صحة الفرض السابق تم استخدام اختبار "ت" t-Test، لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين متوسطات الاستجابات حول مفهوم تطبيق الجينات التنظيمية بأبعادها الرئيسية والتي تعزى إلى (النوع الاجتماعي)، والتي يوضحها جدول (١٧):

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ت ودلالة الفروق في درجة تطبيق الجينات التنظيمية بأبعادها الرئيسية والتي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

الأبعاد	المجموعة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
حقوق اتخاذ القرار	الذكور	١٨١	٢٦.٧٢	٦.٦٩	٠.٤٩٤	٣٨٣	غير دالة
	الإناث	٢٠٤	٢٧.٠٦	٦.٩٥			
المحفزات	الذكور	١٨١	٢٦.٠٨	٨.٨٨	٠.٩٣٦	٣٨٣	غير دالة
	الإناث	٢٠٤	٢٦.٩٤	٩.٠٤			
المعلومات والاتصال	الذكور	١٨١	٣٠.٩٢	٦.٤٦	٠.٧٩١	٣٨٣	غير دالة
	الإناث	٢٠٤	٣٠.٤٠	٦.٥٥			
الهيكل التنظيمي	الذكور	١٨١	٢٩.٠٥	٧.١٦	٠.٣٥	٣٨٣	غير دالة
	الإناث	٢٠٤	٢٩.٠٢	٧.٣٤			
الدرجة الكلية	الذكور	١٨١	١١٢.٧٩	٢٦.٤٨	٠.٢٣٢	٣٨٣	غير دالة
	الإناث	٢٠٤	١١٣.٤٤	٢٨.٣٢			

باستقراء النتائج الموضحة بجدول (١٧) يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة، أقل من قيمة (ت) الجدولية والتي = ١.٩٦ عند مستوى دلالة ٠.٠٥، و = ٢.٥٩ عند مستوى دلالة ٠.٠١؛ أي أن الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)؛ مما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، مما يدل على اتفاق عينة الدراسة فيما يتعلق بتطبيق أبعاد الجينات التنظيمية في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

• سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة استخدم "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٨) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
حقوق اتخاذ القرار	بين المجموعات	٦.٦٦٤	٣.٣٣	٠.٠٧١	٠.٩٣١
	داخل المجموعات	١٧٨٨٩.٩	٤٦.٨٣		
	المجموع	١٧٨٩٦.٦			
المحفزات	بين المجموعات	١١٣.١٧	٥٦.٥٨	٠.٧٠٢	٠.٤٩٦
	داخل المجموعات	٣٠٧٩٨.٣	٨٠.٦٢		
	المجموع	٣٠٩١١.٥٤			
المعلومات والاتصال	بين المجموعات	١٦٠.٥٨	٨٠.٢٩	١.٩٠	٠.١٥١
	داخل المجموعات	١٦١١٧.٠٨	٤٢.١٩		
	المجموع	١٦٢٧٧.٦٦			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	٨٢.٨٣	٤١.٤١	٠.٧٨٨	٠.٤٥٦
	داخل المجموعات	٢٠٨٦.٥	٥٢.٥٨		
	المجموع	٢١٦٩.٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٩٩٩.١٨	٤٩٩.٥٩	٠.٦٦٢	٠.٥١٦
	داخل المجموعات	٢٨٨١٨٥.٢٣	٧٥٤.٤١		
	المجموع	٢٨٩١٨٤.٤			

يتضح من الجدول (١٨) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الجينات التنظيمية بأبعادها الرئيسية والتي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، مما يدل على اتفاق عينة الدراسة فيما يتعلق بتطبيق أبعاد الجينات التنظيمية في مدارس التعليم العام الحكومي بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

• منغير الموقع الجغرافي للمدرسة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية بمدارس التعليم الحكومي بالمملكة العربية السعودية والتي تعزي لمتغير موقع المدرسة تم استخدام اختبار "ت" t -Test، لعينتين مستقلتين، والتي يوضحها جدول (١٩):

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ت ودلالة الفروق في درجة تطبيق الجينات التنظيمية بأبعاده الرئيسة والتي تعزي لمتغير موقع المدرسة

الأبعاد	المجموعة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
حقوق اتخاذ القرار	قرية	٨٨	٢٥.٩٢	٦.٢٤	٤.٧٨	٣٨٣	٠.٠٠١ دالة عند
	مدينة	٢٩٧	٣٠.٢٠	٧.٦٦			
المحفزات	قرية	٨٨	٢٤.٢٨	٧.٨٢	١٠.١٩	٣٨٣	٠.٠٠١ دالة عند
	مدينة	٢٩٧	٣٤.١٤	٨.٤٣			
المعلومات والاتصال	قرية	٨٨	٢٩.٤٠	٥.٩٦	٧.٣٥	٣٨٣	٠.٠٠١ دالة عند
	مدينة	٢٩٧	٣٤.٨٥	٦.٥٥			
الهيكل التنظيمي	قرية	٨٨	٣٣.١٩	٦.١٣	٦.٤٣	٣٨٣	٠.٠٠١ دالة عند
	مدينة	٢٩٧	٣٧.٨١	٧.٨٢			
الدرجة الكلية	قرية	٨٨	١٠٧.٤٣	٢٥.٠٤	٨.١٠	٣٨٣	٠.٠٠١ دالة عند
	مدينة	٢٩٧	١٣٢.٣٩	٢٦.٥٢			

باستقراء النتائج الموضحة بجدول (١٩) يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة، أكبر من قيمة (ت) الجدولية والتي = ١.٩٦ عند مستوى دلالة ٠.٠٥، و = ٢.٥٩ عند مستوى دلالة ٠.٠١؛ أي أن الفروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يدل على أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية تعزي لمتغير موقع المدرسة، لصالح مدارس المدن، ذوي المتوسطات الأعلى.

• منغير الحالة الوظيفية:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية بمدارس التعليم الحكومي بالمملكة العربية السعودية والتي تعزي لمتغير الحالة الوظيفية تم استخدام اختبار "ت" t -Test، لعينتين مستقلتين، والتي يوضحها جدول (٢٠):

جدول (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ت ودلالة الفروق في درجة تطبيق الجينات التنظيمية بأبعاده الرئيسة والتي تعزي لمتغير الحالة الوظيفية

الأبعاد	المجموعة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
حقوق اتخاذ القرار	مدير	٢٥	٣٤.٥٦	٦.٢٥	٦.٠٦	٣٨٣	٠.٠٠١ دالة عند
	معلم	٣٦٠	٢٦.٣٧	٦.٥٤			
المحفزات	مدير	٢٥	٣٤.٥٢	١٠.٠٩	٤.٧٢	٣٨٣	٠.٠٠١ دالة عند
	معلم	٣٦٠	٢٥.٩٨	٨.٦٣			
المعلومات والاتصال	مدير	٢٥	٣٧.٢٤	٧.٥٢	٥.٤٢	٣٨٣	٠.٠٠١ دالة عند
	معلم	٣٦٠	٣٠.١٩	٦.١٩			
الهيكل التنظيمي	مدير	٢٥	٣٤.٩٦	١٠.٤٣	٢.٩٨	٣٨٣	٠.٠٠١ دالة عند
	معلم	٣٦٠	٢٨.٦٣	٦.٨٠			
الدرجة الكلية	مدير	٢٥	١٤١.٢٨	٣١.١٠	٥.٥٠	٣٨٣	٠.٠٠١ دالة عند
	معلم	٣٦٠	١١١.١٨	٢٦.١١			

باستقراء النتائج الموضحة بجدول (٢٠) يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة، أكبر من قيمة (ت) الجدولية والتي = ١.٩٦ عند مستوى دلالة ٠.٠٥، و = ٢.٥٩ عند مستوى دلالة ٠.٠١؛ أي أن الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يدل على أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية تعزي لمتغير الحالة الوظيفية، لصالح مدير المدرسة، ذوي المتوسطات الأعلى.

• نوصيات البحث:

- ◀ تقديم دورات تدريبية وورش عمل للمديرين والمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وممارسة الأعمال الإدارية، وحل المشكلات المتعلقة بالمدرسة.
- ◀ توجيه مدرء المدارس إلى فتح المجال للعاملين معهم في المدارس لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، والاهتمام بها، ومكافأة من يبدي آراء إبداعية، وأفكاراً إيجابية تسهم في نهضة المدرسة وتقدمها.
- ◀ الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت وصرفها بشكل عادل، دون محاباة، أو محسوبية، على أن تتم على أساس الأداء والتميز.
- ◀ دمج أبعاد الجينات التنظيمية ببرامج إعداد المعلمين، ودورات تدريبهم المهنية.
- ◀ غرس أبعاد التميز المؤسسي في نفوس المعلمين والمدرء، ووضع خطة للارتقاء بالمؤسسة، وتشجيع الجميع على المشاركة فيها، مع وضع نظام للمكافآت المترتبة على الأداء.
- ◀ توجيه المعلمين والمدرء إلى دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية بشكل أوسع، وتسخيرها لخدمة العملية التعليمية وخدمة المجتمع، مع وضع خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم في هذا المجال، وتنظيم الدورات التدريبية اللازمة لسد تلك الاحتياجات.
- ◀ توجيه المدرء إلى فتح المجال لمشاركة المعلمين في تحديد رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها التربوية، وفي وضع خطط لرعاية ومتابعة الطلاب، ووضع خطط الصيانة الدورية بالمدرسة وملحقاتها، وتحديد احتياجات المدرسة.
- ◀ الاهتمام بالقيم الأخلاقية، وغرسها في نفوس المعلمين والمدرء والطلاب، والمجتمع الخارجي، والعمل على فلترتها من حين لآخر، ودعم الإيجابي منها.
- ◀ الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية داخل المدارس، والتعاون، والاتصال، والعمل بروح الفريق، وفتح قنوات تواصل بين الجميع، وإتاحة المعلومات اللازمة عليها بحيث يسهل الحصول عليها في الوقت المناسب.
- ◀ تدريب المديرين والمعلمين على اتخاذ القرارات، مع إتاحة الفرصة لهم لتنفيذها داخل مدارسهم، مع تحمل مسئولية ذلك، وتشجيع الأفكار الابتكارية التي تنهض بالمدرسة وبالنظام التعليمي ككل، وإعطاء الحرية للمديرين والمعلمين للتعبير عنها وتوضيحها دون تردد أو خوف.

- ◀ تخفيف العبء عن كاهل المعلمين، حتى يتفرغوا للتدريس، ويستطيعوا التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات في عصر التكنولوجيا، وكذلك مع الكم الهائل من الطلاب داخل الفصول، والتعرف على مشكلاتهم، ومساعدتهم على التغلب عليها.
- ◀ تدريب المعلمين على استخدام طرق التدريس الحديثة، في التدريس، وإدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية.
- ◀ الالتزام بمعايير التميز المؤسسي، ونشرها داخل البيئة المدرسية، من أجل التزام الجميع بها.

• بحوث ودراسات مقترحة:

- في ضوء نتائج البحث يتم اقتراح إجراء البحوث المستقبلية:
- ◀ علاقة الجينات التنظيمية بالدافعية المهنية للمعلمين ورضاهم الوظيفي بمدارس التعليم الحكومي.
- ◀ أثر الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الحكومي بالملكة العربية السعودية على التميز المؤسسي وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
- ◀ أثر الجينات التنظيمية على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط لدافعية المعلمين بمدارس التعليم الحكومي بالملكة العربية السعودية.
- ◀ الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي ومدراء المدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية في مجال الجينات التنظيمية.
- ◀ الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي ومدراء المدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية في مجال التميز المؤسسي وفق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
- ◀ أثر سمات القيادة على التميز المؤسسي بمدارس التعليم الحكومي بالملكة العربية السعودية.

• المراجع العربية:

- إبراهيم، احمد أنور. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين أداء منظومة التعليم الأساسي في مصر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بنى سويف.
- إبراهيم، لمياء عبد العاطي. (٢٠١٨). المتطلبات الواجب توافرها في الجينات التنظيمية للحد من المخاطرة في اتخاذ القرارات الإدارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩ (العدد الثالث)، ٩١٨-٩٣٧.
- أبو الفتوح، محمد السيد. (٢٠٢١). مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بالتطبيق على البنك المركزي المصري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١٦٥-٢٣٦.
- أبو حجر، طارق مفلح وأبو ناصر، حسن عاطف. (٢٠١٧). الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد "رسالة على الوزارات الفلسطينية" غزة، فلسطين.

- أبو شحاته، ثناء (٢٠٢١). دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي؛ دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٢ (٤)، ٢٨٢-٣٥٦.
- أحمد، مصطفى أحمد. (٢٠١٨). تقويم الاداء المدرسي في ضوء المعايير العالمية لتصنيف المدارس الثانوية وامكانية الافادة منها في مصر، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.
- إسماعيل، عمار فتحى. (٢٠٢٠). دور الذكاء الاستراتيجى كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسى "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية.
- إسماعيل، محمد يوسف. (٢٠٢٠). تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢١ (٤)، ٥٤٦-٥٦٩.
- أمينة، مولاي وميمون، كافي. (٢٠١٧). الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.
- بدوان، زكريا (٢٠١٨). علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسى "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- البحيصى، عبد المعطى محمود. (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسى؛ دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- بن وريدة، حمزة (٢٠١٩). إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز-دراسة حالة كلية التربية سيكدة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى، ١٢ (٤٢)
- التويجى، فاطمة بنت عبد العزيز (٢٠١٩). إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية؛ وفق نموذج التميز الأوروبي "تصور مقترح"، مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٦ (١٢٣)، ٨٤-١١.
- الجميعى، وفاء بنت عايض معيوض (٢٠١٩): ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM مقترحات للتطوير، المجلة العلمية لكلية التربية بأسبوط، ٣٥ (١١)، ٢٥٧-٣٠٦.
- الجوجو، كمال منير عوض، والشرفا، ياسر عبد طه. (٢٠١٩). الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسى في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.
- الحارثى، سعود بن عبد الجبار. (٢٠٢٠). المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسى بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف. دراسة منشورة. مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، مج ٣١، ١٢٢٤، ٢٢٣-٢٦٤. مسـتـرجـع مـن <http://search.mandumah.com/Record/1113788>
- الحازمى، ليلي بنت يحيى عبد الله (٢٠٢١): درجة توافر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي EFQM من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، مجلة التربية، ١٩١، ج ١، ١١٩-١٥٠.
- الحسن، بوبكر. (٢٠١٤). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- حسن، عبد المنعم الدسوقي. (٢٠٢١). متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز (efqm)، دراسة ميدانية. بحث منشور، طنطا.
- حسنى، محمد شمس (٢٠٢٢). الذكاء الاستراتيجى كمدخل لإدارة التميز المؤسسى في المنظمات العامة وفقا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM ٢٠٢٠: دراسة ميدانية على شركات الكهرباء المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣ (٢)، ٢٧٦-٣٤٤.

- الحيلة، وسيم؛ أمال، عرقاوى؛ الهايبل، سامر. (٢٠٢١). مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمى DNA وأثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقنى الفلسطينى. دراسة منشورة، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث.
- الحيلة، أمال عبد المجيد (٢٠٢١). مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمى DNA وأثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقنى الفلسطينى، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، ٨ (٣)، ٢٠١-٢٢٧.
- الخطيب، على يوسف. (٢٠٠٥). نمط السلوك القيادى لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى الفعالية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.
- الدجنى، على يحيى على. (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسى في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبى للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- درويش، محمود احمد. (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم الإنسانية، علوم الأمة للاستثمارات الثقافية.
- ربيع، عبد الحكيم أحمد، وسليمان، أمينة صالح، وخشبة، ناجى محمد فوزى. (٢٠١٨). الجينات التنظيمية وعلاقتها بالابتكار: الدور الوسيط لجودة الخدمة بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٢ (٣)، ١٣٦-١٧٢. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الرمالوى، نور ياسر (٢٠٢٠). درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبى (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسى بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ١٢، ١١٣-١٤٠.
- رويس، فاطمة وسليمان، احمد. (٢٠١٨). دور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ على ضوء النموذج الأوروبى للتميز. دراسة منشورة، مجلة البحث لعلمى للتربية، ١٩ (١).
- ريمائى، صوفيا سعيد. (٢٠٢١). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبنى على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة دراسة منشورة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩ (١).
- زاهد، رشا يحيى صالح. (٢٠٢١). الصحة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء الجامعة الأردنية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة.
- الزبون، فادى. (٢٠١٩). توافر معايير جودة الأداء المدرسى من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش ببعض المتغيرات. (دراسة منشورة)، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج ٢٦، ١٤٦.
- الزهرانى، نوال أحمد وحوالة، سهير محمد (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق التميز المؤسسى بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبى (EFQM)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (١٣)، ١٠٠-١٢٤.
- سالم، أحمد عبد العظيم (٢٠١٩). برنامج تدريبي مقترح للتنمية المهنية للمعلمين على ضوء "نموذج التميز الأوروبى"، مجلة كلية التربية، ٨٩، ج ٢، ٥٩-١٠٤.
- سعد، بهاء الدين، وإبراهيم، شيماء مهدى. (٢٠٢٢). الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسى: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢٣، العدد ٤، ص ٦٥-٨١.
- سلامة، عبد السلام عبد السلام (٢٠١٩). تحديات تنمية الموارد البشرية بجامعة دمياط وفقاً لنموذج التميز الأوروبى، مجلة كلية التربية، ٧٤، ٣٢٢-٣٥٨.

- ۲۲۷

- الغمّس، وسام بنت مشعل، والنوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد. (٢٠١٩). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة القراءة والعرفة، ٢٠٧، ٢٩٨-٣٣٩.
- غنيم، أسيل نظام سالم (٢٠٢١). الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها على الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الغنوصي، سالم بن سليم بن محمد، الحوسنية، هدى، وصلاح الدين، نسرين صالح محمد. (٢٠١٨). متطلبات تقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، ٣٣ (١٢٩)، ٢٥٥-٢٩٨.
- القحطاني، عبد العزيز والعماري، صالح. (٢٠١٩). (متطلبات تطبيق منظومة الأداء. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ١٦ (٦١)، ٥٦-١٠١).
- القرزعي، مها بنت صالح. (٢٠١٨). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
- قوت، سهام. (٢٠٢٠). دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة ٢ عبد الحميد مهي في ظل النموذج الأوروبي E.F.Q.M للتميز وفق منطق الرادار. دراسة منشورة جامعة قسنطينة ٢، مج (٧) ع (١).
- مبارز، أيمن عبد العال. (٢٠٢١). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد، ٦ أكتوبر التعليمية). مجلة بحوث الشرق الأوسط doi: 10.21608/mercj.2021.70181.1063.
- محمد، رضا محمود والرميذي، بسام سمير. (٢٠١٩). الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية والأداء المستدام في شركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات. مج ٣ ع ٢٤.
- الخلافي، سلطان سعيد عبده. (٢٠١٨). واقع إدارة التميز بجامعة الملك خالد وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. دراسة منشورة، المجلة الدولية للعلوم البحثية، جامعة الامارات، مج (٤٢) ع (٣).
- مسيل، محمود، عتريس، محمد، عزازي، عبد الله. (٢٠١٨). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي. بحث مستل من رسالة، مجلة كلية التربية بينها. ع (١١٦) مج (٦).
- المدهون، محمود عطا. (٢٠١٤). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- معمار، صلاح بن صالح وحسن، سندس سمير والدربي، عائشة عبد الله والكعبي، عزة هلال (٢٠٢١). دور قادة المدارس الحكومية في إدارة التميز من وجهة القيادات التربوية بإمارة رأس الخيمة وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، ١٠ (١)، ٤٠-٥٨.
- المصري، نضال حمدان والأغا، محمد أحمد (٢٠٢٢). مقترح تنموى استراتيجي لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز في البنوك الإسلامية الفلسطينية وعلاقتها بجودة الخدمات الإلكترونية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الاسلامي، ٢ (١)، ١٠٧-١٧٠.
- مصطفى، منى سامي. (٢٠٢٣). أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٦٠ (١)، ٢٦٧-٣٢٠.
- مقابلة، منصور أحمد حسين. (٢٠٢٠). درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، ٣ (٢)، ١٤-٦٠.
- منصور، إيمان محفوظ (٢٠٢٢). الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM: دراسة تقويمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٧ (٤)، ١٧٣-١٩٩.

- النجار، عمر محمد خليل، والفرأ، ماجد محمد عبد السلام. (٢٠١٩). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- المنصور، أسماء سالم. (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير، الدراسات العليا، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الموقع الإلكتروني لمؤسسة EFQM. (٢٠٢١). www.efqm.org/efqm-model.
- الموقع الإلكتروني لبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) <http://vision2030.gov.sa/ar/node/188>
- الموقع الإلكتروني لهيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢١) <https://edp.etec.gov.sa/SchoolEvaluationExcellence.html>
- الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم (٢٠٢١) <https://moe.gov.sa/ar/education/educationinksa/Pages/Educationactivities.aspx> Ob

• ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Azudin A., & Mansor N., (2017), Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology, **Asia Pacific Management Review** , 1-5.
- Abd-Elazeem, R., Elsakaan, M., Ragab, A., A., El-Gharbawy, A., & Ghanem, A., (2021). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable, **Open Access Library Journal**, 8, 1-13.
- Abdel-Raheem, Amgad B., & Saad, M., (2019). Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance, **Journal of Business and Management Sciences**, 7(3), 131-139.
- Akbar, E. K., Abbas, N., & Maryam, B. (2015). A COMPARATIVE STUDY OF ORGANIZATIONAL DNA IN PRIVATE COMPANIES IN TERMS OF TAX EVASION BASED ON HONALD AND SILVERMAN'S MODEL, **Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences**, 5, 1391-1400.
- Ana B. E., Beatriz, G. & Mercedes, S. (2018). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model, **International Journal of Quality & Reliability Management**. 36(3), 398-419
- Allen, B., (2018). Leading Change using Liberating Structures PHD Dissertation, Doctor of Philosophy, **PhD degree**, College of Arts, Nova Southeastern University.

- Antonaras, A. (2009). The strategic importance of benchmarking as a tool for achieving excellence in higher education. In: third Annual Scientific Quality Congress in the Middle East, 6-7 April 2009. E-University, Dubai, pp74-83 (http://qc.hbmeu.ae/qc3/images/downloadCenter/QC3_Final_Revision_Version_May_2009.pdf, 19.10.2011)
- Eva, S., Arturo, C., José, L. R., & Rafael P.(2017). Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015), **European Research on Management and Business Economics**, 23, 147–156.
- Bordia, R, Kronenberg, E & Neely, D. (2005). Innovation's OrgDNA. Published study, Booz Allen Hamilton Inc in USA.
- Faraj, Shda Ibrahim (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University, **International Journal of Education & Literacy Studies**, 6(4), 175-186.
- Al Farra, T. M. (2018). Leadership Strategies in Achievement Total Quality in the Light of European Excellence Management in the Construction Industry, **Master's degree**, Faculty of Engineering, The Islamic University–Gaza, Palestine.
- Curpănar, Gabriela-Livia. (2021). EFQM Excellence Model – European Foundation for Quality Management, **Proceedings of the 6th International Conference on Education Reform and Modern Management** (ERMM 2021), 551, 301-303.
- Hanushek, Eric A & Others. (2005, February). “The Market for Teacher Quality”. National Bureau of Economic Research, **Massachusetts, Cambridge**, PP. 1-52
- Hess, E., & Ludwig, K., 2017, United Parcel Service, Inc: The Challenge of Protecting Organizational DNA, **Darden Case**, 9(2).
- Krishnan, R., (2018). Organizational Change Readiness: Effects of Organizational University of **Maryland University College, USA**.
- Lazear, Edward. P. (2003). “Teacher incentives”. **Swedish Economic Policy Review**, No. (10), PP. 179-214.
- Nafei, Wageeh, (2015): *The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt*, **International Business Research**; Vol. (8), No. (1), 201
- Nafei, W., (2015). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt, **International Business Research**, 8(1), 117-131.

- Sakour, Majd (2018). Relationship between strategic leadership practices and organizational genes Field study on some industrial organizations in Damascus Governorate, **Damascus UNIV Journal**, 34(1), 9-46.
- Sedigheh, S., Mohammad, M. p., Behzad, P. & Davood, N. E. (2014). Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices, **International Journal of Human Resource Studies**, 4(3), 125-138.
- OECD (2020) ، "Executive Summary " ،in *Education in Saudi Arabia* ،OECD Publishing ، Paris ،<https://doi.org/10.1787/2ea9d749-en>

