المملكة العربية السُّعودَّية

وزارة الّتعليم

جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

وكالة الّدراسات العليا

كلية الّتربية – قسم الإدارة الّتربوية

جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

واقِعُ تطْبيق إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النَّمُوذَج الأوُرُوبّيّ (EFQM)

The Reality of the Excellence Management Application in the Schools of the Royal Commission in Jubail in the Light of the European Model (EFQM)

رسالة مُقَدَّمة إلى قسم الإدارة التَّربويَّة استكمالًا لمتطلَّبات الحصول على درجة ماجستير "الآداب في الإدارة والقيادة التَّربويَّة"

إعداد الباحث

خالد بن عبود بن رفيع الشهراني

المشرف العلمي

الدّكتور/ خالد بن حسن بن علي الشهري

أستاذ الإدارة والتَّخطيط التَّربوي المشارك

1443 هـ / 2022

صفحة الإجازة

واقِعُ تطْبيق إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبيّ (EFQM)

أعدها الطالب

خالد بن عبود بن رفيع الشهراني

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 6 / 8 / 1443 هـ وتم إجازتها.

المشرف:

أ.د. خالد بن حسن بن علي الشهري

أعضاء لجنة المناقشة

		التَّوقيع
الاسم/ أ.د. خالد بن حسن بن علي الشهري	مشرفاً ومقرراً	.....
الاسم/ د. محمد بن سرحان بن خالد المخلافي	ممتحناً داخلياً	.....
الاسم/ أ.د. سعد بن مبارك بن محمد الرمثي	ممتحناً خارجياً	.....

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى عَبقِ الورْدِ، ورَائحةِ الجنّة، وَالدّتي حَفِظهَا الله وأَطَالَ في عُمرِهَا

إلى صَاحِبِ القَلبِ الكَبِير، والقُدْوةِ الحَسَنَةِ، وَالدّي حَفِظَهُ الله وأطَالَ في عُمْرِه

إلى من شَاطَرتْني الألَمَ والأَمَل، وأَشْعَلَتْ شُمُوعُ التَّضْحِيَة، زَوْجَتِي الغالية

إلى من أَفتَخِرُ بِهِم، وأَعْتَزُّ بصُحْبَتِهمْ، إِخْوَتِي وأَخَوَاتِي الكرام

إلى قُرَّةَ عَيْنِي ونَبْضِ فُؤَادِي وفَلَذَاتِ كَبِدِي، (العنود، ريان، وأسيل)

إلى كُلِّ أَصْدِقَائِي وزُمَلَائِي، إِلَى كُلِّ مَنْ وَقَفَ مَعِي وسَانَدَنِي

أُهدِيهم جَميعًا ثَمَرَةَ هَذَا الجُهْدِ وأَسْأَلُ اللهَ أَنْ يَنفَعَ بِه

البَاحث

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحَمْدُ لله حَمْدًا يَلِيق بِجلال وجهه الكَريم، وسُـلطانه العَظيّم، وشـكرًا وامتنانًا بجزيل فضـلِه، ووافِر إحسانِه على ما أنْعُم به عليّ من القدرة على إتَمام هذه الرّسالة، والصَّـلاةُ والسّلامُ على سَيّدنَا مُحمَّدٍ الأمين، وبَعْدُ ...

يطيبُ لي أنْ أتَقَدم لسَعادَة الدّكتور/ خالد بن حسن بن علي الشهري، المُشرفِ العِلميّ على رِسَالتي، بأَسْمى عِبارَات الشَّكر والتَّقدير، نَظير ما وجدتُهُ منهُ خِلالَ فترة إِشْرافهِ من عونٍ وتوجيهٍ، كان لهُمَا بالغُ الأثرِ في إتمامِ رِسالتي على الصُّورةِ التي بين أَيديَنَا، فَجازاهُ اللهُ خيرَ الجَزاءِ.

كما أتَقَدَّمُ بالشُّـكرِ للجْنةِ المُنَاقشَـةِ الكَريمةِ، مُمثَّلةً في سَـعَادةِ الدّكتُور/ محمد بن سـرحان بن خالد المخلافي، وسَعَادةِ الدّكتُور/ سعد بن مبارك بن محمد الرمثي عَلَى تَفضُّلِهمَا بِقَبُولِ مُناقشةِ هذهِ الرّسَالةِ، فجَازَاهُمَا اللهُ خيرَ الجَزاءِ.

كَمَا يَطيبُ لي أنْ أَتَقدَّم بالشُّكرِ الجَزيلِ لجَامِعةِ الإمَامِ عَبد الرَّحمنِ بن فيصَل، مُمثَّلةً في قِسمِ الإدارةِ التَّربويَّة بَكُلّيةِ التَّربيةِ، وجَميعِ أعضَـاءِ هَيئَةِ التَّدريسِ عَلى ما قَدَّمُوه لِي من علْمٍ نَافِعٍ، وإِرْشَـادٍ وتَوجيَهٍ مُنذُ التَّحاقِي بِالجَامِعَةِ وحتَّى إتمَامِ هذِهِ الرّسَـالةِ، والشُّـكرُ مَوصُـولٌ كذلِك لمُحكّمِي أدَاة الدّرَاسة، عَلَى ما تَفضَّلُوا به من توجِيهاتٍ وآرَاءَ قَيمةٍ كان لها بالغُ الأَثَرِ في إتمَامِ هذِهِ الرِّسَالةِ.

كَمَا لا يفوتُني أنْ أَشـكُرَ إدارة التَّعليم العَام والإدَاراتِ المَدرسـيَّة التَّابعةَ لمَدَارسِ الهيْئَةِ الملكيَّة بالجبيل على تَعاوُنِهُم وتَجَاوُبِهُم معي خِلال فترَةِ تَطْبيقِ أدَاةِ الدّرَاسة.

وخِتامًا أَقولُ لكُلِّ من مدَّ لي يَدَ العَوْنِ، أَو أسْـدَى لي مَعْرُوفًا، أو قدَّمَ لي نَصـيحةً، في سَـبيلِ إتمَامِ هذا العَمَلِ، لكُمْ مِنّي خَالصُ الشُّكرِ والتَّقديرِ.

البَاحث

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصّفحة
إهداء	أ
شكر وتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	ح
فهرس الأشكال	ك
فهرس الملاحق	ل
مستخلص الدّرَاسة باللغة العربيَّة	م
مستخلص الدّرَاسة باللغة الإنجليزية	ن
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
مقدمة	1
مشكلة الدّرَاسة	5
أسئلة الدّرَاسة	7
أهداف الدّرَاسة	7
أهمّيَّة الدّرَاسة	8
حدود الدّرَاسة	9
مصطلحات الدّرَاسة	9

الفصل الثاني: الإطار النّظري والدّراسات السّابقة	
أولًا: الإطار النّظري للدراسة	
المبحث الأول: إدارة التَّميّز	**11**
تمهيد	**11**
مفهوم إدارة التَّميّز	**11**
قيم التَّميّز	**13**
ثقافة التَّميّز	**14**
استراتيجيَّة التَّميّز	**16**
أهداف إدارة التَّميّز	**16**
أهمّيَّة إدارة التَّميّز	**18**
مداخل إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة	**19**
مبادئ إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة	**26**
خصائص إدارة التَّميّز	**28**
مهام وصفات المدير المتميز	**30**
المتطلبات الأساسية لإدارة التَّميّز	**32**
معوقات إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة	**37**
مقترحات للتَّميّز الإداري المدرسي	**39**
المبحث الثَّاني: أبرز نماذج وجوائز التَّميّز العربيَّة والعالميَّة	**40**
أولًا: أبرز نماذج وجوائز التَّميّز العربيَّة	**40**

1. جائزة الملك عبد العزيز للتَّميّز بالمملكة العربيَّة السُّعوديَّة	**41**
2. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز	**43**
3. نموذج جائزة فلسطين الدّوليَّة للتَّميّز والإبداع	**46**
4. جائزة الملك عبد الله الثَّاني للتَّميّز بالمملكة الأردنية الهاشمية	**47**
5. جائزة الملكة رانيا العبد الله للتَّميّز	**49**
6. جائزة التَّعليم السُّعوديَّة للتَّميّز	**50**
ثانيًا: النّماذج العالميَّة لإدارة التَّميّز	**52**
1. النّموذج الياباني لإدارة التَّميّز (Deming Model)	**52**
2. النّموذج الأمريكي لإدارة التَّميّز التَّنظيمي (Baldrige Model)	**56**
3. النّموذج الأسترالي لإدارة التَّميّز (AQC)	**58**
4. النّموذج الأسكتلندي لإدارة التَّميّز (SQMS)	**60**
5. النّموذج السّنغافوري (SQA)	**61**
6. النّموذج الكندي (CQA)	**63**
7. النّموذج الأورُوبّيّ لإدارة التَّميّز التَّنظيمي (EFQM)	**65**
❖ نشأة النّموذج الأورُوبّيّ لإدارة التَّميّز	**65**
❖ أسس ومعايير النّموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز	**68**
❖ مجالات استخدام النّموذج	**73**
❖ أداة التَّشخيص: رادار (RADAR)	**73**
ثالثًا: أهم الدّروس المستفادة من نماذج إدارة التَّميّز	**75**

ثانيًا: الدّراسات السّابقة	
تمهيد	80
الدّراسات السّابقة لإدارة التَّميّز	80
التَّعليق على الدّراسات السّابقة	97
الفصل الثالث: منهج الدّرَاسة وإجراءاته	
تمهيد	103
منهج الدّرَاسة	103
مجتمع الدّرَاسة وعينته	103
خصائص أفراد الدّرَاسة	104
أداة الدّرَاسة	108
صدق أداة الدّرَاسة	109
ثبات أداة الدّرَاسة	113
إجراءات الدراسة	114
الأساليب الإحصائية المستخدمة	115
الفصل الرّابع: عرض نتائج الدّرَاسة ومناقشتها وتفسيرها	
عرض نتائج السّؤال الأول ومناقشته وتفسيره	117
– نتائج المحور الأول ومناقشته وتفسيره	117
– نتائج المحور الثَّاني ومناقشته وتفسيره	124
– نتائج المحور الثَّالث ومناقشته وتفسيره	130

– نتائج المحور الرّابع ومناقشته وتفسيره	**135**
– نتائج المحور الخامس ومناقشته وتفسيره	**141**
– نتائج المحور السّادس ومناقشته وتفسيره	**146**
– نتائج المحور السّابع ومناقشته وتفسيره	**152**
عرض نتائج السّؤال الثَّاني ومناقشته وتفسيره	**160**
الفصل الخامس: ملخص نتائج الدّرَاسة والتَّوصيات والمقترحات	
أولًا: خلاصة الدّرَاسة	**174**
ثانيًا: نتائج الدّرَاسة	**176**
ثالثًا: توصيات الدّرَاسة	**180**
رابعًا: مقترحات الدّرَاسة	**181**
قائمة المراجع	**182**
أولًا: المراجع العربيَّة	**183**
ثانيًا: المراجع الأجنبية	**195**
قائمة الملاحق	**199**

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصّفحة
1	أوجه التَّشابه والاختلاف بين مفهوم التَّميّز وإدارة الجودة الشّاملة	24
2	محاور جائزة التَّعليم للتَّميّز ومَعَاييرها ودرجاتها	51
3	مَعَايير جائزة ديمنج للجودة	55
4	مَعَايير جائزة مالكوم بالدّريج للجودة	58
5	الفروق بين نموذج (2013) ونموذج (2020) لإدارة التَّميّز (EFQM)	66
6	الفروق في المجالات والمَعَايير والوزن النّسبي لمَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ بين (EFQM 2013) وَ (EFQM 2020)	67
7	توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغير العمل الحالي	104
8	توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي	105
9	توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخدمة	106
10	توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغير المرحلة التَّعليميَّة	107
11	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم	109
12	تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي	109
13	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل مجال والدّرجة الكليَّة لكل بُعد	111
14	معاملات ارتباط بيرسون لمجالات أداة الدّرَاسة والدّرجة الكليَّة للأداة	112
15	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدّرَاسة	113

16	واقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة	117
17	واقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالثَّقافة المؤسسية والقيادة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة	124
18	واقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بإشراك المعنيين في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة	130
19	واقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة ببناء قيمة مستدامة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة	135
20	واقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بقيادة الأداء والتَّحوّل في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة	141
21	واقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بانطباعات المعنيين في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة	146
22	واقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة	152
23	واقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة	156
24	اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول واقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس	161

	الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة باختلاف متغير المؤهل العلمي	
25	اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول واقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة باختلاف متغير سنوات الخدمة	**164**
26	اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول واقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة باختلاف متغير المرحلة التَّعليميَّة	**168**
27	اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر العمل الحالي	**171**

فهرس الأشكال

رقم الشّكل	الموضوع	رقم الصّفحة
1	مبادئ الجودة والتَّميّز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة	42
2	مَعَايير نموذج التَّميّز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة	43
3	مَعَايير منظومة التَّميّز الحكومي بدبي	45
4	مَعَايير جائزة الملك عبد الله الثَّاني للتَّميّز	48
5	جائزة الملكة رانيا العبد الله للتَّميّز التَّربوي	49
6	نموذج بالدّريج الأمريكي لإدارة التَّميّز التَّنظيمي في المؤسّسات التَّعليميَّة	57
7	مَعَايير النّمُوذَج الأسترالي لإدارة للتَّميّز	60
8	مَعَايير النّمُوذَج السّنغافوري للتَّميّز	62
9	مَعَايير النّمُوذَج الكندي للتَّميّز	64
10	مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM 2020)	69
11	مصفوفة رادار النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM 2020)	74
12	توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغير العمل الحالي	104
13	توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي	105
14	توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخدمة	106
15	توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغير المرحلة التَّعليميَّة	107

فهرس الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصّفحة
1	أداة الدّرَاسة في صورتها الأولية	200
2	قائمة بأسماء السّادة المحكمين لأداة الدّرَاسة	207
3	أداة الدّرَاسة بصورتها النّهائية	209
4	خطاب من عميد كلية التَّربية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل موجه إلى مدير إدارة التَّعليم العام بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل بشأن تسهيل مهمة باحث	214
5	خطاب من إدارة التَّعليم العام بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل موجه لإدارات مدارس البنين بالجبيل الصّناعية بشأن تسهيل مهمة باحث	216
6	خطاب إحصائية من قسم الموارد البشرية بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل بأعداد مديري ووكلاء المدارس	219

مستخلص الدّرَاسة

عنوان الدّرَاسة: وَاقِعُ تَطْبيقِ إدارَةِ التَّميّز في مَدارِسِ الهَيْئَةِ الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM)

هدفتِ الدّرَاسة للتَّعرفِ على وَاقِعِ تَطْبيقِ إدارَة التَّميّز في مَدَارسِ الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْءِ النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) المُتعلّقَةِ بـ(الغَايَة والرُّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافةِ المُؤسَّسيَّةِ والقيادة، إشراكِ المَعنّيين، بناءِ قِيمةٍ مُستدامةٍ، قيادة الأداء والتَّحوُّل، انطِباعاتِ المعنيّين، والأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيليّ) من مَنظورِ الإداراتِ المَدْرسيَّة، والكشفِ عن الفرُوقِ الإحصائيَّة في استِجابات أفرادِ عيّنةِ الدّرَاسة حَولَ دَرجةِ تَطْبيقِ مَعَايير إدَارَةِ التَّميّز بمدارس الهَيْئَةِ الملكيَّة بالجبيل في ضوْءِ النّمُوذَجِ الأورُوبّيّ (EFQM) تعزى لـ (المُؤهّل العِلميّ، سَنواتِ الخِدمةِ، المَرحلةِ التَّعليميَّة، والعَملِ الحَاليّ)، ولتَحقيقِ أهدافِ الدّرَاسة تم استِخدامُ المَنهجِ الوَصفيّ المَسحِيّ، وتم بناء الاستبانةِ كأداةٍ لجَمعِ البَياناتِ، وتكوَّن مُجتمعُ الدّرَاسة وعيّنتُهُ من جميعِ إداراتِ مَدارسِ الهَيْئة الملكيَّة بالجبيل والبَالغِ عددهُم (78) مُديرًا ووكِيلًا اختيرُوا بطريقةِ الحَصرِ الشّامِلِ.

وقد توصَّلتِ الدّرَاسة إلى النّتائِجِ التَّاليةِ:

1. إنَّ وَاقِعَ تطْبيقِ مَعَاييرِ إدَارَةِ التَّميّز فِي مَدارسِ الهَيئةِ الملكيَّة بالجبيل في ضوْءِ النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من مَنظُورِ الإدَاراتِ المَدْرسيَّة جَاءت بدَرجةٍ عَاليةٍ جدًّا، وبمُتوسِطٍ حِسابِيّ (4.25)، حيثُ جاءتِ المَجالاتُ مُرتَّبةً تنازليًّا كَمَا يَلي: الثَّقافةُ المُؤسَّسيَّة والقِيادة، الغَايةُ والرُّؤية والاستراتيجيَّة، إشراكُ المعنيّين، بناءُ قيمةٍ مُستدامةٍ، قيادةُ الأداءِ والتَّحوُّلِ، انطِبَاعَاتُ المعنيّينَ، والأداءُ الإستراتيجيَّ والتَّشغيليّ.
2. عدمُ وُجودِ فرُوقٍ ذات دَلالةٍ إحصَائيَّةٍ عِندَ مُستَوَى الدّلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بَينَ مُتوسّطاتِ استِجاباتِ أفرادِ الدّرَاسة حَولَ الدّرجةِ الكُلّيَّةِ لوَاقِعِ تَطْبيقِ إدارَةِ التَّميّز في مَدارِسِ الهَيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْءِ النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظُورِ الإداراتِ المَدْرسيَّة باختلَافِ مُتغيّر (المُؤهّلِ العِلمِيّ، سَنواتِ الخِدمةِ، والعَمَلِ الحَاليّ)، ووجُودِ فُروقٍ ذَاتَ دَلالةٍ إحصَائيَّةٍ في مُتغيّر المرحلةِ الدّراسيَّة لصَالحِ المَرحلةِ المُتوسّطةِ.

وَأَوصَت الدّرَاسَة بِمجمُوعةٍ من التَّوصِيَات والمُقتَرحَات، مِنهَا: زِيَادة الاهْتِمَام بِتَطبِيق مَعَايِير إدارة التَّميّز من خلال تكثيف البرامج التدريبية وورش العمل على النموذج الأوروبي، وَوَضعَ مُؤشّرَات وَاضِحَة لمُرَاقِبَة مُستَوى رِضَا المُستَفِيدِينَ عَن المَدرَسَة، ومَقَايِيسِ عِلميَّة للتَّعرُّف على انطِبَاعَاتِ المُجتَمَع عَن فَاعِلِيَّة البَرَامِج المُقَدَّمَة.

الكلمِاتُ المِفتاحيَّة: إدارة التَّميّز، النّمُوذَجُ الأورُوبّيّ (EFQM)، الهيْئة الملكيَّة بالجبيل

Abstract

Study Title: The Reality of the Excellence Management Application in the Schools of the Royal Commission in Jubail in the Light of the European Model (EFQM)

The study aimed to identify the reality of the excellence management application in the schools of the royal commission in Jubail in the light of the European Model (EFQM) related to (Purpose, Vision & Strategy, Organizational Culture & leadership, Engaging Stakeholders, Creating Sustainable Value, Driving Performance & Transformation, Stakeholders Perceptions, Strategic & Operational Performance) from the school administrations perspective, and the statistical differences detection in the responses of the study sample members about the application degree of management excellence standards in the Royal Commission schools in Jubail in the light of the European model (EFQM) which are attributed to (Educational qualification, years of service, educational stage, current work), to achieve the study objectives, the descriptive survey method was used. the questionnaire was prepared as a tool for data collection, and the study population was formed and sampled from all departments of the Royal Commission schools in Jubail, which numbered (78) principals and agents, who were chosen by a comprehensive inventory method.

The Study Concluded the Following Results:

1. The reality of the excellence management application in the schools of the Royal Commission in Jubail in the light of the European Model (EFQM) from the school administrations perspective came to a very high degree, with an average of (4.25), whereas, the fields were arranged in descending order as follows: organizational culture and leadership, purpose, vision and strategy, stakeholder engagement, sustainable value building, performance and transformation leadership, stakeholder perceptions, and strategic and operational performance.
2. There are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of the study members about the total degree of the reality of the Excellence Management application in the schools of the Royal Commission in Jubail in the light of the European model (EFQM) from the school administrations perspective according to the variable (educational qualification, years of service, and current work), and the presence of statistically significant differences in the educational stage variable in favor of the intermediate stage.

The study recommended a range of recommendations and proposals, including: Increased interest in the application of excellence management standards by intensifying training programs and workshops on the European model, developing clear indicators to monitor the level of satisfaction of beneficiaries from school, and scientific gauges to learn about the community's impressions of the effectiveness of the programs provided.

Keywords: Excellence Management, European model (EFQM), Royal Commission in Jubail

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدّرَاسة
- مشكلة الدّرَاسة
- أسئلة الدّرَاسة
- أهداف الدّرَاسة
- أهمّيَّة الدّرَاسة
- حدود الدّرَاسة
- مصطلحات الدّرَاسة

الفصل الأول: الإطار العام للدّراسة

المقدمة:

يشْهدُ العصرُ الحالي العديدَ من التَّطوُّرات والتَّغيرات المُتسارعة في شتّى نواحي الحياة، نتيجةً للعديد من التَّحديات الاجتماعيَّة والاقتصاديَّة والتَّكنولوجيَّة والمعلوماتيَّة، مما فرض على المُؤسّسات نوعًا من الصّراع والتَّنافس من أجْل تحقيق أفضل مُستويات الأداء والإنتاج، تُلبيَ طُموحَ المُستفيدين الدّاخليّين والخارجيّين ورغباتِهم، وخَلق أيضًا فُرَصًا تطلّبت إداراتٍ قويّة قادرة على اكتشافِ نقاط القوّة والضَّعف، وتسخيرها لاستثْمار الفُرص، والحدّ من المخاطر من خلال إعداد الإستراتيجيَّات المُناسبة وإدارتها بشكلٍ متميّزٍ.

وتُعدُّ المُؤسّسات التَّعليميَّة إحدى المؤسسات التي تُواجه العديد من التَّحدّيات مع مرور الوقت، والتي لا تستطيعُ الصُّمود أمامها إلّا من خلال إحداث نقلةٍ نوعيّةٍ وإصلاحاتٍ شاملةٍ في المنظومة التَّعليميَّة، تُحقق بها الانتقال من الدّور التَّقليدي إلى نماذج حديثة، تكونُ قادرةً على استثمار كافة طاقاتها البشرية ومواردها، في سبيل بناء جيل مُتسلّح بالمعرفةِ والعلمِ، وفعّال في تنمية بلاده ونهضتها في شتَّى المجالات (الشهراني، 2019).

ويَبرُزُ مفهوم التَّميّز المؤسّسي كأحد المفاهيم الحديثة القائمة على فكر الجودة الشَّاملة، والتي أثبتت نجاحها في ميادين مُتعددة، حيث إنَّ المُؤسّسات المتميّزة تسعى إلى تحقيق رسالتها والتَّقدُّم لبُلوغ رُؤيتها، من خلال التَّخطيط لنتائج مُتوازنة، تُلبي احتياجات كافة الأطراف المعنيّة على المدى القصير والطَّويل، والعمل على تحقيق تلك النّتائج، والنّظر إلى ما هو أفضل، وتحقيق القيمة المُضافة من خلال استيعاب احتياجاتهم وتطلُّعاتهم والتَّنبؤ بها، وهي غايةٌ تُوجب على الجميع التَّكاتُف والعمل

بروحِ الفريقِ الواحدِ لتحقيقِ الأداء المُتميّز، واستثمار قُدراتها الدّاخلية من العناصر الماديَّة والبشريَّة والتَّكنولوجيَّة وتحسينها بشكلٍ مستمرٍ (أحلام، 2017).

ويَعتبِرُ جمال (2017) أن التَّحوّل الأكبر والجوهري الذي تتبنّاه المُؤسّسة المتميّزة هو تغيير ثقافتها، من خلال الانتقال من عقلية المهام إلى عقليّة العمليَّات، الذي يجمعُ العاملين ويُوحِّدُ الجُهود بدلًا من تجزئتها لمهام وظيفية، من خلال تبسيط الإجراءات وتعزيز الشّفافيَّة، وروح الفريق.

ويُشيُّر كوستا (Costa, 2012) إلى أن تحقيق التَّميّز بالمؤسّسات التَّعليميَّة يتطلب تغييرًا جذريًا في المناخ التَّنظيمي، وبناء ثقافة التَّميّز التي تتطلب هياكل مرنه تتناسب مع متطلبات الأداء المُتميّز، وعناصر بشرية تستطيع تحقيق المرونة وتوظيفها بشكلٍ فعّال لتحقيق التَّميّز المطلوب.

وتُعتبر إدارة التَّميّز من التَّوجُّهات الإدارية الحديثة التي تجنب مدير المدرسة ممارسة الأساليب التَّقليدية، وتجعله مقبلًا على مهارات إدارية تعتمد على التَّميّز في تحسين الأداء الإداري والتَّعليمي بما ينعكس بشكل فعّال على كافة العمليات التَّعليميَّة، فمُدير المدرسة المُتميّز هو من يحدّد أولويَّات العمل الإداري مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات الطَّلبة والمُعلمين بشكل مُتوازن، بما يُحقّق الإبداع والتَّميّز (الغامدي، 2011).

وتُعبّرُ مَعَايير التَّميّز في هذا العصر عن مستوى الأداء المقبول في عصر المعرفة والعولمة والتَّنافسيَّة (Kanji & Moura, 2006)، ويرتبطُ التَّميّز في الأداء بالطاقات البشريَّة في المُؤسّسة لإنّهم القوَّة الحقيقية، ورأس المال الفعّال، لذلك يُطلبُ من المُؤسّسة التَّحوّل لثقافة التَّميّز في الأداء؛ بحيث يُصبح التَّميّز بينهم من ضمن مهارات العمل الأساسيَّة، وفي هذا الصَّدد يُشيرُ واقنر وكميفس (Wagner & Komives, 2012) إلى أن مُعظم المُؤسّسات اليوم اتجهت نحو تطوير الأداء، بالاعتماد على مَعَايير التَّميّز ليتحوَّل الأداء المُتميّز إلى ثقافةٍ ومُمارسةٍ مُعتادة في المُؤسّسة.

وقد ظهرت تنظيمات إقليميَّة ومحليَّة، أخذت على عاتقها مُهَمَّة تفعيل إدارة التَّميّز وذلك بوضع نماذج وجوائز مُستنده على مجموعةٍ من المَعَايير مُحددةٍ سلفًا، ولكل معيار درجات خاصَّة به تُمكِّن المُؤسّسات من إجراء تقييم ذاتي، والتَّعرف على أوجه القُصور في الأداء (السّوسي، 2015)، ومن أبرزها نموذج ديمنج (Deming) الياباني الذي تأسست جائزته عام (1951)، ونموذج مالكوم بالدّريج (Baldrige) الأمريكي الذي تأسَّس عام (1987)، والنّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز (EFQM) عام (1991)، وهناك الكثير من النّماذج والجوائز المحليَّة والعربيَّة من أبرزها: جائزةُ الملك عبد العزيز للجودة، وجائزةُ الملك عبد الله الثَّاني لتميّز الأداء الحكومي والشَّفافية، ونموذج دبي للأداء الحكومي المتميّز، وغيرها الكثير ممَّا يدل على تزايد الاهتمام بفكرة التَّميّز. (عبد اللطيف، 2018).

ويُعتَبر النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز (The European Excellence Model) من أبرز النّماذج المُستخدمة في تطوير العمل الإداري، حيث تَمَّ إنشاء النّمُوذَج وجائزته من قبل المُؤسّسة الأورُوبّيّة لإدارة الجودة، وتقوم فلسفتُهُ على أن التَّميّز في الأداء هو خدمةٌ للمستفيدين، وتحقيقُ المنافع لأصحاب المؤسّسة، من خلال الإدارة الواعية التي تُحسِن صياغة الإستراتيجيَّات وتوجيه السّياسات، وتستثمر العلاقات والموارد البشريَّة، وتقود العمليَّات الإداريَّة في المُؤسّسة (Kim et at., 2010).

ويُعدُّ النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) إطارًا مرجعيًّا معترفًا به عالميًّا، يَسمَح للمؤسّسات بتحقيق النّجاح والتَّميّز من خلال تقييمها ومُساعدتها على تحديد الفجوات والحُلول المُمكنة والمُتاحة، وتمكينها من تحسين الأداء والتَّقدُّم بشكل كبير (عطية، 2017).

ويتكوّن النّمُوذَج الأورُوبّيّ في نسخته الحديثة (2020) من ثلاثة محاور رئيسية:

أولًا التَّوجه: بتحديد الغايات المُلهمة، والرّؤية الطمُوحة، وإيجاد قيم مستدامة، وبناء ثقافة التَّفوق والرّيادة.

ثانيًا التَّنفيذ: بإشراك المعنّيين الرّئيسيّين، وبناء قيمة مُستدامة؛ من حيث التَّصميم والتَّقديم والتَّطْبيق، وكذلك قيادة الأداء، وإدارة المخاطر، والتَّحوّل المؤسّسي نحو المُستقبل، وإدارة الأصول والموارد.

ثالثًا النّتائج: من خلال ردود وانطباعات المعنيّين وتجاربهم الشّخصية، وأيضًا الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي المرتبط بأداء المؤسّسة؛ من حيث القدرة على تحقيق الغاية والاستراتيجيَّة، وبناء قيمة مُستدامة، ومُلائمتها المُستقبلية. (Driving organizational change and performance improvement (EFQM, 2020)).

ويُعدُّ النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز (EFQM) من أفضل الأدوات لتقييم الأداء بالمؤسّسات التَّعليميَّة، حيث أكّدت العديد من الدّراسات على أهمّيَّة تطْبيقها، كدراسة (شحاتة، 2021) التي طالبت بضرورة التَّطلُّع للمُستقبل والبحث عن التَّميّز ونشر ثقافته، ودراسة (مقابلة، 2020) والتي أوصتْ بتشجيع القادة لتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز مع توفير التَّقَنيات الحديثة، ودراسة (العنزي، 2019) التي أكَّدت على ضرورة استخدام نماذج إدارة التَّميّز بما يخدم العملية التَّربوية، ودراسة (الزعبي، 2019) والتي طالبت بالارتقاء بمستوى تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز وفْق الأنموذج الأورُوبّيّ، ودراسة (شوباصي، 2018) التي أوصت بإرساء مَعَايير واضحة للتَّميّز داخل المدرسة، ودراسة (عبداللطيف، 2018) التي أوصت بتعزيز ثقافة التَّميّز في جميع الأنشطة المَدْرسيَة، ودراسة (نفخان، 2017) التي أشارت إلى أهمّيَّة تغيير ثقافة المؤسّسة التَّعليميَّة إلى ثقافة الجودة والتَّميّز، والتَّصحيح والتَّقويم المُستمر لخطوات تطْبيقها، ودراسة (العجمي، 2017) التي طالبت بنشر الوعي بثقافة التَّميّز لجميع

العاملين في المدرسة، ووضع مَعَايير واضحةٍ لاختيار مديري المدارس في ضوْء التَّميّز الإداري ومتابعته وتقويمه، ودراسة (الشّوا، 2016) التي أكدت على ضرورة تبنّي وزارة التَّربية والتَّعليم العالي لثقافة التَّميّز لدى مُديري المدارس، ودراسة (الحية، 2015) والتي أّكَّدْت على ضرورة تحقيق التَّميّز في جميع الأنشطة والأعمال المَدْرسيَة، ودراسة (الدّجني، 2013) التي طالبت باستخدام نماذج حديثة لإدارة التَّميّز كالنّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) مع توفير الموارد الكافية لتحقيقه. من هذا المنطلق تبرزُ أهمّيَّة تطْبيق إدارة التَّميّز على صعيد المؤسّسات التَّعليميَّة، من خلال تَبَنّي أحد نماذج التَّميّز المؤسّسي، لقُدرتها على استثمار كافة الموارد وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءةٍ وفعالية.

مشكلة الدّرَاسة:

تبرزُ مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل كأحد المؤسسات المتميّزة على مستوى المملكة العربية السعودية، والتي أولتها الهيْئة الملكيَّة اهتمامًا كبيرًا ودعمًا لا محدود، من خلال سعى إدارة التَّعليم العام في الهيْئة الملكيَّة بالجبيل إلى رفع كفاءة وفاعليَّة مدارسها، بتحسين البيئة التَّعليميَّة، والتَّنمية المهنية المُستدامة لكافة العاملين، للحصول على مُخرجات متمكنة؛ قادرة على خوض المسابقات الوطنية والدّوليَّة (الهيْئة الملكيَّة بالجبيل، 1440 هـ).

حازت مجموعة من مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل على العديد من الجوائز والمراكز المتميّزة ويتجلى ذلك من خِلال توافر الكوادر البشرية المؤهلة، وتوجهها نحو تطْبيق مَعَايير الجودة والتَّميّز، كأحد المستهدفات في الخطة الاستراتيجيَّة لإدارتها (الهيْئة الملكيَّة بالجبيل، 1440 هـ)، حيث نالت مجموعة من المدارس على العديد من الجوائز والاستحقاقات في مجال الجودة والتَّميّز مثل: جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء المتميّز عام (2014)، وجائزة التَّعليم للتَّميّز عام (2015)، وحصول مدارسها الثَّانوية والمتوسطة على الاعتماد المدرسي العالمي أدفانس (AdvancED) الأمريكية عام

(2016)، وتحقيقها للكثير من المراكز المُتقدمة (29) مركزًا دوليًا وإقليميًا، و(36) مركزًا على مستوى المملكة، و(83) مركزًا على مستوى المنطقة الشّرقية (إستراتِيجيَّات التَّميّز في الخدمات التَّعليميَّة، د.ت.)، وحصول مدينة الجبيل الصّناعية على لقب أول مدينة تعلم سعودية عام (2021) مُقدمة من مُنظمة اليونسكو العالميَّة لأفضل مدن التَّعلم بالعالم، مما يعكس اهتمام الهيْئة الملكيَّة لقطاع التَّعليم، والسّعي دومًا لإحداث نقلة كبيرة على صعيد الخدمات التَّربوية والتَّعليميَّة (إدارة التَّعليم العام بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل، 2021).

وبناءً على ما سبق، ولأهمّيَّة تطْبيق إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة، لما لها من أبعاد وخصائص ومَهامّ إدارية، تُمكِّن مُدير المدرسة من التَّغيَّير والتَّحوّل إلى وضع يُلبي الطموح، ويستجيب للتحديات الحاليَّة والمُستقبليَّة، ويمكن أن تكون الأسباب التي أدت إلى النّجاحات سابقًا سببًا للفشل في الوقت الحاضر، فلا يمكن تجاهل تقدم التَّكنولوجيا، والعمل عن بُعد، وظهور مَعَايير حديثة تواكب العصر الحاضر، وتعمل على استمرار التَّميّز والتَّقدّم، وتحقيقًا لرؤية المملكة (2030) من إحداث قفزات نوعية في الجودة التَّعليميَّة، ولرؤية الهيْئة الملكيَّة في تعليم إبداعي ريادي بمَعَايير عالمية، ونظرًا لأنه لم تجرى أيّ دراسة تبحث في واقع تطْبيق إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ الحديث، فإنّ تطبيق هذه الدّرَاسة سيساعد في إعطاء تصوّر واضح لصُنّاع القرار، ومُديري المدارس، والمُجتمع المحلي عن مستوى تميّز مدارسهم، وتقديم عددًا من المقترحات المساعدة في بناء خطط التَّحسين المستمر، حيث تستند هذه الدّرَاسة على النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) في نسخته (2020) لحداثة هذا النّمُوذَج، وقدرته على تشخيص واقع التَّميّز في مدارس التَّعليم العام.

وبناءً على ما ورد، تكمن مُشكلة الدراسة في التَّعرف على:

وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة.

تنبثق منه الأسئلة التَّالية:

1. ما وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التَّعليميَّة، والعمل الحالي)؟

أهداف الدّرَاسة:

1. التَّعرف على درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة.
2. الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدّرَاسة حول درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التَّعليميَّة، والعمل الحالي).

أهمّيَّة الدّرَاسة:

تتمازج أهمّيَّة الدراسة بين الأهمّيَّة النّظرية والأهمّيَّة العملية ويمكن توضيحها من خلال العناصر التَّالية:

أولًا: الأهمّيَّة النّظرية:

1. تستمد أهمية هذه الدراسة من خلال الموضوع الذي تتناوله، وحداثة الأنموذج المستندة عليه؛ وهو إدارة التَّميّز في ضوْء النّموذج الأورُوبّيّ (EFQM 2020)، حيث يعدُّ من أبرز الأدوات والوسائل التي تُسهِم في تحسين برامج الجودة والتَّميّز، ودعم الإبداعات وتحفيز منسوبيها وتلبية احتياجاتهم من خلال التَّزامهم بالمَعَايير والتَّقييم في ضوْءها.
2. قد تُسهم الدّرَاسة في استفادة الباحثين المهتمين بمجال إدارة التَّميّز وجودة الأداء بالمؤسّسات التَّعليميَّة من نتائج الدّرَاسة.

ثانيًا: الأهمّيَّة التَّطبيقيَّة:

1. ستعطي الدّراسة تصورًا واضحًا للمسؤولين عن مستوى تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM).
2. مساعدة مشرفي الإدارات المدرسية في تصميم برامج تدريبية لتدريب المديرين على ممارسة إدارة التَّميّز، ووضع آليات لتطوير الأداء.
3. زيادة الوعي بأن الوصول إلى التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل يتطلب تحقيق التَّنمية المستدامة للعاملين، وكذلك رعاية الموهوبين، وتحقيق الشّراكة بين المدرسة والمجتمع.
4. مساعدة مديري المدارس على اعتماد مَعَايير التَّميّز كأسلوب يساعد في تحسين كفاءة الأداء.

حدود الدّرَاسة:

تمثلت حدود الدّرَاسة في الآتي:

- **الحدّ الموضوعيّ:** اقتصرت الدراسة على الكشف عن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) المتمثلة في المجالات الآتية: **التَّوجه** (الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقيادة)، **التَّنفيذ** (إشراك المعنيّين، بناء قيمة مُستدامة، قيادة الأداء والتَّحوّل)، **النّتائج** (انطباعات المعنيّين، الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي).
- **الحدّ الزَّمانيّ:** طُبقت هذه الدراسة بالفصل الدّراسي الأول 1444/1443هـ (2021).
- **الحدّ المكانيّ:** طُبقت هذه الدراسة على جميع مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بنين، والبالغ عددها (29) مدرسة من جميع المراحل الدّراسية (الابتدائي، المتوسط، الثَّانوي).
- **الحدّ البشريّ:** شملت الدراسة على جميع مديري ووكلاء مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل، والبالغ عددهم (78) مديرًا ووكيلا في المراحل الثَّلاث (الابتدائي، المتوسط، الثَّانوي).

مصطلحات الدّرَاسة:

تتناول الدراسة المصطلحات الآتية:

إدارة التَّميّز: "هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسّسة، وتشغيلها في تكامل وترابط؛ لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسّسة" (الشّوا، 2016، ص.14).

يعرِّف الباحثُ إدارةَ التَّميّز إجرائيًا: بأنها تطْبيق وإدارة مجموعة من مَعَايير التَّميّز التي تمكّن مُدير المدرسة في الهيْئة الملكيَّة بالجبيل من تحقيق نتائج تنافسيَّة بجودة عالية من خلال التَّحسينات

المُستمرة والمُتميّزة، وتُقاس إجرائيًّا من خلال الدّرجة الكليَّة التي يتم الحُصُول عليها من استجابات أفراد العينة، على فقرات الاستبانة المعدَّة لذلك، وفقًا لمَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM).

الهيْئة الملكيَّة بالجبيل وينبع: هيئة حُكومية تتمتَّع باستقلاليَّة إداريَّة وماليَّة، تم إنشاؤها بموجب المرسُوم الملكيَّ رقم: م/75 في 1395/09/16 هـ؛ لتقوم بالدّور الإداريّ الشّامل لمدينتي الجبيل وينبع، بهدف بنَّاء قاعدة صناعيَّة مُتكاملة للمملكة العربيَّة السُّعوديَّة، والعمل على تحقيق الخُطط التَّنمويَّة، وقد تمَّ توسُّعها في مدينة رأس الخير ومدينة جازان الاقتصاديَّة (الهيْئة الملكيَّة للجبيل وينبع، 1441هـ).

النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM: يُعدُّ النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز أحد أهم النّماذج الرّئيسيَّة الصَّادرة عن (European Foundation for Quality Management) والمعروفة باسم المُؤسّسة الأورُوبّيّة لإدارة الجودة، وهو إِطارُ عمل مُعترف به عالميًا، يدعّم المؤسّسات في إدارة التَّغيير وتحسين الأداء، ويرتكز على أولويَّة المُتعامل، والتَّركيز على المعنيّين بصُورة مُستمرَّة وعلى المدى الطَّويل، وفهم علاقة السّبب والأثر حول ماهيةِ وكيفيةِ قيام المُؤسّسة بأعمالها والنّتائج التي تم تحقيقها انطلاقًا من أسباب وأهداف تأسيس مُؤسَّسة EFQM (EFQM, 2020, p.9).

يعرّف الباحثُ النّمُوذَج الأورُوبّيّ إجرائيًّا: بأنه إِطار يضمُّ مجموعة من العناصر والمَعَايير الرّئيسيَّة والفرعيَّة، تتكاملُ فيما بينها لتحسين الأداء وتقييمه، والوصول إلى نتائج باهرة ومُتميّزة.

الفصل الثاني: أدبيات الدّرَاسة

أولًا: الإطار النّظري للدّرَاسة

- المبحث الأول: إدارة التَّميّز
- المبحث الثاني: أبرز نماذج وجوائز التَّميّز العالميَّة والعربيَّة

ثانيًا: الدّرَاسات السّابقة

- الدّرَاسات السّابقة لإدارة التَّميّز
- التَّعليق على الدّراسات السّابقة

الفصل الثاني: أدبيات الدّرَاسة

يتكون هذا الفصل من محوريين، الأول يتناول الإطار النّظريّ للدّراسة ويتكون من ثلاث مباحث وهما إدارة التَّميّز، أبرز نماذج وجوائز التَّميّز العربيَّة والعالميَّة، وأهم الدّروس المستفادة من نماذج إدارة التَّميّز، والمحور الثاني يتناول الدّراسات السابقة والتّعليق عليها.

أولًا: الإطار النّظريّ للدّراسة

المبحث الأول: إدارة التَّميّز

تمهيد

إن التَّوجهات الإداريَّة المعاصرة تفرض قانونها الجديد القائم على البقاء والمُنافسة الشّديدة، فلا مجال فيه للمعياريَّة في تقديم المُنتجات والخدمات، ومهما اختلف النّشاط فالضَّرورة اليوم تَلِحّ البحث عن تقديم قيمة مُضافة متميّزة وفريدة للمُستفيد، هذا الأخير الذي أصبحت تطلُّعاتهُ لامحدودة ورغباته مُتنامية تستدعي على المؤسّسة مواكبتها، في هذا السّياق ما يُقدّم من قبل المؤسّسة يُفترض أن يعتمد على مَعَايير مدروسة ودقيقة تتسم بالتَّميّز في الأسلوب والشّكل والمُحتوى.

يتناول المبحث الأول إدارة التَّميّز من حيثُ مفهومه، وقيّمه وثقافته، وأهدافه، وأهميّته، ومداخله، ومبادئه، وخصائصه، ومهام وصفّات مديريه، ومتطلّباته، ومُعوقاته، وتُختتم بمقترحاتٍ لتطْبيقه في المؤسّسات التَّعليميَّة.

1. مفهوم إدارة التَّميّز

لا شَـــكَ في أن إدارة التَّميّز مصـــطلح حظّيَ بالكثير من التَّعاريف، ويعُود ســـبب ذلك إلى الأهمّيَّة البالغة والمتنامية التي يَتَّسِـــم بها، وفيما يلي نتناول تعريف مُصـــطلح إدارة التَّميّز لغةً واصطلاحًا:

أ. المفهوم اللغوي لإدارة التَّميّز

يُشيرُ مُصطلح التَّميّز في اللغة إلى الأصل "مَيَّزَ"، فيُقال: تَمَيَّزَ القومُ أي ساروا وانفردوا، ويشير أيضًا التَّميّز إلى العلوّ والرَّفعة (المعجم الوسيط، 2004، ص. 893).

إن مفهوم التَّميّز لا يُعتبر مصطلحًا حديثًا، إذ تُشير الدّارسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمتُهُ إلى الإنجليزية " Braver, Best, Mightter" أي "أفضل الأحـوال، شجاعـةً، وأكثر هولًا"، أما عند الإغريق فقد كـان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوْء أو الخير، والثَّاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتَّوافق. (Anninos, 2007).

ب. المفهوم الاصطلاحي لإدارة التَّميّز

عُرّفت إدارة التَّميّز على أنها "عملية توليد لأفكار جديدة وخَلَّاقَة بهدف تبنيّها وتطْبيقها وذلك من أجل تحقيق تغيّرات نوعية وحديثة في سيَّاق معيّن" (ربابعة، 2017، ص. 114).

ويعرفها العبداللات بأنها "حالة من الإبداع الإداري، والتَّفوق التَّنظيمي، تحقق المؤسّسة من خلاله مستويات عالية من الأداء، والتَّنفيذ؛ مما ينتج عنه نتائج، وإنجازات في الأداء تتفوق على المستويات السّابقة؛ بحيث ترقى إلى إرضاء متلقي الخدمة" (العبداللات، 2009، ص. 545).

أما السّوسي فأشار إلى إدارة التَّميّز بوصفها: "مجموعة الخطوات والإجراءات المنظّمة المتكاملة التي تتبعها المؤسّسة لتحقيق التَّميّز في مجالات متعدّدة أهمها (القيادة بالتَّشارك، إدارة العمليات، التَّركيز على أصحاب المصلحة)، لتجعل من المؤسّسة أكثر تنافسية وربحية بين المؤسّسات الأخرى في سوق العمل" (السّوسي، 2015، ص. 13).

وعُرّفت إدارة التَّميّز كذلك بأنها " قيام مؤسسات الأعمال بإتيان أعمال جديدة ومختلفة ومميزة عن بقية مؤسسات الأعمال الأخرى، سواء بطرق الإنتاج أو منتجات جديدة أو في طبيعة الخدمات التي تقدمها، وكذلك الموارد التي تمتلكها سواء كانت بشريَّة أو ماليَّة أو تكنولوجيَّة، وكذلك وسائل وأساليب تقديم الخدمات للمستفيدين" (السّكارنة، 2011، ص. 122).

ويُعرفهَا السّلمي بأنها "محصلة لتطْبيق مجموعة من المَعَايير التي تُمكن المؤسّسة من التَّوصل إلى نتائج تنافسيه غير مسبوقة تزيد من الحصة السّوقية وتُسهم في زيادة قوّتها التَّنافسية" (السّلمي، 2002، ص. 241).

ويُشير اليوسف وآخرون على أن إدارة التَّميّز هي "عمليات الابتكار التي تستحدث طرقًا ووسائل وأفكار من شأنها أن تساهم في تحسين بيئة العمل، وأن تنال رضا كافة أفراد المجتمع المدرسي من موظفين ومعلمين وطلبة على حد سواء، وتقوم في ذات الوقت على تحفيز ما يمتلكون من مهارات ومواهبَ وذلك في سبيل الوصول إلى نتائج أفضل" (ALYousef et al., 2018, p. 406).

وبناءً على التَّعريفات السّابقة يمكن أن يصل الباحث إلى التَّعريف التَّالي:

إدارة التَّميّز: هي مجموعة من المعايير يتم تطْبيقها في المؤسسات بهدف إحداث تغيُّرات نوعيَّة إبداعيَّة، للاستفادة الكاملة من الموارد المُتوفرة بالمؤسّسة وتحقيق مُستوياتٍ عاليةٍ في الأداء بجميع مراحلها وأنشطتها؛ لإرضاء كافَّة المُستفيدين، وتحقيق نتائجَ أكثرَ تنافُسيَّة وربحيَّة.

2. قيّم التَّميّز

تعتبر قيّم التَّميّز أساس إدارة التَّميّز والطريق الموصلة إليه إذا تم العمل بها، وتتمثل قيّم التَّميّز فيما يلي (Calvo-Mora et al., 2018):

- **الاعتمادية:** تناسق الأداء والاعتماد على المَعَايير المعمول بها والثِّقة فيها.
- **الاستجابة:** استعداد العاملين لتقديم الخدمة، والدّعم والمساندة في العمل الدّاخلي والخارجي.
- **الاقتدار**: المهارة والمعرفة اللازمة لأداء العمل وتأدية الخدمة مع المرونة اللازمة.
- **الوفرة:** سهولة الاتصال والوصول إلى الخدمة وبساطة الاحتكاك بالآخرين، وتشجيع الاستقلالية والمبادرة لإن الإنتاجية تتحقق من خلال العاملين وليس بواسطة النّظام.
- **الضيافة:** الاحترام والتَّقدير والأدب مع الزملاء والمستفيدين والابتعاد عن البيروقراطية.
- **الاتصالات:** الإبلاغ والإفادة المستمرة بالمعلومات والتَّحدث مع الآخرين بلغتهم، ومشاركة الإدارة العليا في نشر القيم التَّنظيمية بين الزملاء والمستفيدين.
- **المصداقية:** قوة الاعتماد على قيم محددة والتَّزام العاملين بنسق وأهداف موحدة.
- **الأمن:** الشّعور بالأمان وعدم الخوف ماديًا ونفسيًا.

3. ثقافة التَّميّز

بما أن التَّميّز وإدارته يرتكزان على عدّة مبادئ وأسس، فمن المؤكد أن لإدارة التَّميّز ثقافتها الخاصة التي تتضمن الأفكار التي تنبثق عنها، أي أساليب التَّفكير والسّلوك والتَّعامل لأغلب الموظفين مع بعضهم البعض من ناحية، ومع المستفيدين من ناحية أخرى، بمعنى أنها عبارة عن علاقات المؤسّسة بالمجتمع الذي تتعامل معه، فمن الضروري تَفَهُّم ثقافة المؤسّسة، وكيفية بنائها، وكيف يمكن تعديلها (الرّشيد، 2004).

وتُشير أحلام (2017) أن ثقافة التَّميّز هي الرّؤية المشتركة للقيادة والعاملين لمجموعة من قيّم التَّميّز التي يلتزمون بها ويحوّلونَها إلى سياسات وممارسات تقود سلوكهم في المؤسّسة نحو ممارسات تميّزها عن غيرها من المؤسّسات.

ولثقافة التَّميّز مجموعة من الملامح من أهمها (العنزي، 2012):

- المشاركَة في خَلق القيّم والرّؤية المستقبلية للمؤسسة.
- التَّركيز على العملاء.
- تَوجيه العمليات.
- المشاركة والتَّفويض.
- استمرار التطوير والتَّعلم.
- تقديم الإسهامات للمجتمع المحلي.

ويَنعكس التَّميّز في قدرة المؤسّسة على اجتياز درجة معينة من التَّفرُّد عن المؤسّسات المنافسة الأخرى في القطاع، سواء كان ذلك في طبيعة المنتجات أو الخدمات أو طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا التَّميّز يعتمد على وجود ثقافة مناسبة داعمة ومحفّزَة له، لذلك أصبح على المؤسّسات بناء ثقافة التَّميّز كأساس لتحقيق ميزة تنافسية وضمان الاستمرارية على المدى الطويل (السّكارنة، 2011).

إن انتشار وسيادة ثقافة التَّميّز في المؤسّسة له من المحددات والعقبات ما يحول دون انتشارها، من أهمّها: غياب الإطار القانوني، عدم الحرص على المساءلة، تداول المَراكز وتَداول السّلطة، اهدار الوَقت، غياب الاتقان، السّريّة والتَّكتم بغير مبرر، ثقافة التَّواكل، تَخلُّف نُظم التَّعليم، غياب الانضباط، التَّأخُر التَّكنولوجي، وغياب روح الفريق (الحيالي، 2012).

في ضوْء ما سبْق، يُمكنُ القولُ إنَّ تحقيق الجودة والتَّميّز لا يُمكنُ الوُصُولُ إليها إلّا بقناعة الإدارة والعاملين بأهمّيَّة التَّميّز، وأن يتبلور ذلك في أنماط الحياة، والأعراف، والسُّلوكيات، وأساليب التَّفكِير في المُؤسّسة؛ حتَّى تصبُّح ثقافة سائدة تنتقلُ من جيل إلى آخر مع تطوِير الإستراتيجِيَّات المُلائمة لِكلّ حُقبَةٍ زمنيَّة.

4. استراتيجيَّة التَّميّز

تَتوَلى الاستراتيجيَّة مسؤولية إنشاء القدرة التَّنافسية والمحافظَة عليها كميزة، وعلى هذا الأساس يجب بنَاء سياسَة عامَة واستراتيجيَّة فكريَة تُساهم في تحقيق نَجَاح المؤسّسة (Grant, 2016).

إن استراتيجيَّة التَّميّز تتطلب ربط كفاءات المؤسّسة بالقيمة المضافة المستهدفة لدى المستفيدين، لذا نَجد أن المؤسّسات المعاصرَة وبَدلًا من محاولة المنافسَة في كل جوانب المنتجات ومستويات الخدمة، فإنَها تختَار نوعًا واحدًا من القيّم المضافة من منظور المستفيدين وتُركزُ عَليه. (الهواري، 2002).

من هذا المُنطلق يَتَّضح لنا أن المؤسّسة في العَصر الحَالي مُطالبة بتحقيق ميزة تنافسية بشكل مُستمر، عن طريق تقديم المنتجات والخدمات الفريدة والحصرية والمُختلفة في كُل مرّة، والتي تراعي العلاقة بين (الجودة/التَّكلفة) بما يُلبي طلبات ورغبات المستفيدين.

5. أهداف إدارة التَّميّز

لقد أضحى التَّميّز من أكثر المواضيع التي تَقف على رأس قائمة الأهداف التي تحاول المؤسّسات تحقيقه، الأمر الذي تَطلب من مُتَّخَذ القرار تكثيف الجهود، وعليه فإن إدارة التَّميّز تسعى جاهده لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها في التَّالي (جاد الرّب، 2013):

- تَنمية وتَفعيل التَّوّجه لإرضاء المُستفيدين والالتَّزام بأخلاقيات وقيّم العمل الجماعية.
- تَنمية وتَوظيف الرّصيد المَعرفي المُتجدد للعاملين وتفعيل فُرص التَّعلّم التَّنظيمي.
- تنمية آليّات التَّفكير المُنظمي والتَّزام منهجية علمية في بحث المشكلاَت واتخاذ القرارات.
- التَّوّجه بالنّتائج والتَّركيز على المستفيدين.

- الاهتمام المتوازن بالمستفيدين والعاملين لتحقيق التَّفوُّق على المنافسين من خلال تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع.
- إدماج المؤسّسة في المُناخ المُحيط وتَنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.
- بقاء ونُمُو المؤسّسة والانتقال من المحليّة إلى العالميَّة.

ويضيف داوود مجموعة الأهداف التي تسعى إدارة التَّميّز إلى تحقيقها ومنها (داوود، 2011):

- خلق ثقافة تتمحور حولَ المُستفيدين وتَحسين الثِّقة معهم.
- تعلُم كيفية اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على الحقائق والمعلومات.
- خَلق بيئة داعمة محافظَة على استمرار التَّحسين والتَّطوير.
- تتبُّع وتطوير أدوات لقياس تطبيق العمليات في المؤسّسة.
- تحسين استخدام المواد التَّنظيمية، وبالتَّالي تعظيم العوائد الاقتصادية للعامين، وأصحاب العمل، والمتعاملين مع المؤسّسة.

بناءً على ما سبق فإنَّ لإدارة التَّميّز أهدَّافها الخاصَّة والتي تسعى إلى تحقيقها، ومِنها:

- ✓ إرضاءُ المُستفيدين، وكسب ولائهم.
- ✓ خَلقُ ثقافة وبيئة داعِمة على التَّطوِير والتَّحسِين.
- ✓ تنميةُ الإحساس بالمَسؤُوليَّة الاجتماعيَّة واعتمادها كسُلُوك وثقافة.
- ✓ الاستفادةُ العُظمى من الموارد الماديَّة والبشريَّة والتَّكنلوجية لدى المُؤسّسات.
- ✓ إيجاد أدوَّات القِياس والتَّقويم المُناسبة للتَّميّز.

6. أهمّيَّة إدارة التَّميّز

بناءً على الأهداف المرسومة والتي تحاول المؤسسات تحقيقها، فإن إدارة التَّميّز لها أهمية بالغة لا يستهان بها، وهذا ما سنتطرق إليه في النقاط التَّالية (السّعودي، 2008):

- يعتمد نشاط كلّ مؤسسة على تواجدها وتعَاملها مع محيطها الدّاخلي والخارجي أي مع بيئة تَنشُط فيها، وهذه البيئة لها سمات التَّغَيُّر السّريع، ما يُحتّم على المؤسّسات التَّكيّف السّريع والمناسب للظروف المحيطة بها، ومن هنا تظهر ضرورة التَّخطيط للمستقبل في إطار إدارة التَّميّز بهدف إحراز مزايَا تنافسية.
- بظهور عولمة التَّكنولوجَيا ووسائل الاتصَال التَّقنيّة المتطورة، وجدَت المؤسّسة نفسها تعمل في محيط مفتوح تشتد فيه المنافسة الدّوليَّة، ولا يمكن الدّفاع عن مكانتها إلا من خلال إدارة التَّميّز.
- كل أداء غير متميّز يُفقد المؤسّسة مكانتها وبالتَّالي تَضطر إلى الانسحاب، لذا فإن إدارة التَّميّز تمكنّها من تقديم كل ما هو فريد لكي تحافظ على مكانها.
- كل ما تقدّمه المؤسّسة يجب أن يصل إلى المستوى المرجو أو بالجودة التي ترقى لمتطلبات المستفيدين.

ويرى المليجي أن أهمّيَّة إدارة التَّميّز بالمؤسّسات التَّعليميَّة تكمن في النقاط الآتية (المليجي، 2012):

- تطوير وضبط النّظام الإداري من خلال وُضُوح الأدْوار والمسؤوليات، ووُضُوح أهداف جَوْدة النّظام لجميع الأفراد.
- وُضُوح الرّؤْية المستقبلية، وتوقع الفُرَص والتَّهديدات؛ يُساعد المؤسّسة التَّعليميَّة على توفير الإجراءات الكفيلة لاستثمارها وتدعيمها.

- تَلبية كافة احتياجات وتوقعات المستفيدين، وتأسيس علاقة متميّزة معهم.
- تحسين كفاءة الأفراد.
- جعل نظام العمل أكْثَر مُرونة، وتكيّفه مع احتياجات وتوقعات سوق العمل، من خِلال اسْتِخدام أحدث أساليب التَّطوير التي تضمن تكامل جميع عناصرها، وتحقيق الاستثمارات المُثلى لجميع مواردها.
- تفعيل التَّحسين المُستمر وتقديم المعلومات الوافية عن ركائز ومَعَايير التَّميّز.

وعليه فإن أهمّيَّة التَّميّز تكمن في عدد من النّقاط، نذكر أهمّها فيما يلي:

- ✓ التَّخطيط للمُستقبل، والبَحْث عن القيمة المُضافة المحققة للميزة التنافسيةً.
- ✓ تلبية احتياجات وتطلُعات المستفيدين.
- ✓ البحْث عن الكفاءَات المتميّزة في المؤسّسة وتعظيم استثمارها.
- ✓ ضَبْط التَّطوير الإداري بما يضمن تحقيق الجودة والتَّميّز.

7. مداخل إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة

تُعتبر مداخل إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة هي الأساس الوظيفي الذي تُرَكِّز عليه المؤسّسات جهودها الإبداعية والابتكارية الحديثة والفريدة والهادفة لإنشاء إدارة تعليميَّة متميّزة، والذي ينبثق من استراتيجيَّة المؤسّسة فضلًا عن إدارتها بشكل جيّد ومتميّز يحمل في طيّاته الجودة الشّاملة، وتصميم لنُظُم العمل التي تتدرج ضمن إعادة الهندسة، وكذلك بُعد المُقارنة الذي يقود إلى التَّقييّم الذاتي ومحاولة تدارك الأخطاء والانحرافات، وأهم هذه المداخل ما يلي:

أ. الإدارة الاستراتيجيَّة

تُعرف الإدارة الاستراتيجيَّة بأنها "مجموعة الخُطَط والأنْشِطة التي تُقرّها المُنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التَّقاء أهداف المُنظمة مع رسالتها، والتَّقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها، وذلك بطريقة فعَّالة، وذات كفاءة عالية" (إدريس والمرسي، 2003، ص. 22).

وتُعرّفها الزهراء بأنها "تصوّر الرُّؤى المستقبلية للمؤسسة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يُسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميّزة لها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجيَّة المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها" (الزهراء، 2011، ص. 33).

وتُعرَّف الإدارة الاستراتيجيَّة بأنها: "منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة والقرارات التي تُمكّن من تحديد رُؤية ورسالة المؤسّسة وأهدافها في الأجل الطويل، وصياغة الاستراتيجيَّة المناسبة من خلال دراسة وتحليل الفُرَصِ والتَّهديدات البيْئية وعلاقتها بالقوة والضعف التَّنظيمي مع ضمان التَّنفيذ الفعّال من خلال القيام بعمليتي متابعة وتقييم الاستراتيجيَّة، مع مراعاة تحقيق التَّوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية استراتيجيَّة مؤكدة للمؤسسة". (سعاد، 2016، ص. 11).

ويُقصد بالإدارة الاستراتيجيَّة أنها "مجموعة العمليات التي تشْمل عدّة نشاطات أساسية ومتداخلة، وهي تحليل البيئة التَّحليل الإستراتيجيَّ، صياغة الإستراتيجيَّات، تطْبيق الإستراتيجيَّات، وتقييم الإستراتيجيَّات حيْث يُشار إلى التَّحليل البيئي الإستراتيجيَّ وصياغة الاستراتيجيَّة "بالتَّخطيط الإستراتيجيَّ" (الغالبي وإدريس، 2009، ص. 18).

ويُعرّفها الحية بأنها "أسلوب إداري متميّز يستشرف به مدير المدرسة المستقبل، ويوّجِه العاملين نَحْو غاية المدرسة ورسالتها، في ضوْء الإمكانيات المتوفرة، وعلاقات مشتركة مع المجتمع الخارجي، للوصول إلى درجة التَّفوق في الأداء" (الحية، 2015، ص. 14).

من خلال ما سَبْق يُمكنُ القولُ إنَّ الإدارة الاستراتيجيَّة تَكْمُنّ في مقدرة المُؤسّسة التَّعليميَّة على رسم غاياتِها وأهدافِها، وتحدِيد التَّوجُّهات المُناسِبة طويلة المدى لبُلوغ الأهداف المرسُومة ضمن إِطار زمنيّ مُلائِم، والقيام بمُتابعة وتقييم التَّنفيذ لتحقِيقِها بكُلّ كفاءةٍ وفعَّاليَّة.

ب. إدارة الجودة الشّاملة

هي فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين الجودة ابتداءً بالمواصفات المقابلة لمتطلبات المستهلك، ومرورًا بالتَّصميم والتَّكنولوجيا، ثم عمليات الإنتاج، وتقوم على منهج تكامل الأنشطة والمشاركة الكاملة من الجميع لتحقيق التَّحسين والتَّطوير المستمر (علوان، 2005).

وقد عرفها "ديمنج" في كتابة (الخروج من الأزمة) بأنها فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء وتحقيق احتياجات وتوقعات العميل حاضرًا ومستقبلًا (Deming, 1986).

وعُرّفت بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يَعتمد على القُدُرات، والمواهب المشتركة للإدارة، والعاملين، بهدف تحقيق الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فِرَق العَمَل" (توفيق، 2005، ص. 432).

وعرّفها الصرارية بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى إحداث تغييرات فعّالة داخل المؤسّسة، لتشمل: منظومة القيّم، والمُعتقدات التَّنظيمية، والمفاهيم الإدراكية، والفِكر، والسّلوك، والنّمط القيادي، وأنظمة

العمل، والإجراءات، والتَّقييم، والمتابعة، في سبيل الوصول إلى درجة الجودة التي تفي باحتياجات ومُتطلبات المُجتمع (الصرارية، 2008).

وتُعرَّف بأنها كافّة الأساليب والممارسات التَّعليميَّة والإدارية والاستخدام الأمثل لجميع الموارد والإمكانات للنهوض بمستوى التَّعليم والتَّدريب بمشاركة جميع العاملين بالمؤسّسة وفقًا لمَعَايير إدارة الجودة الشّاملة، والتي تستطيع أن تُلبي كلًا من احتياجات الطَلبة والعامِلين (راشد وكاظم، 2009).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تحقق احتياجات وتوقعات جميع العملاء، وتكون بتكامل الأنشطة، والاستخدام الأمثل لجميع الموارد وإدارتها وتقييمها ومتابعتها؛ للوصول بها إلى أعلى درجات الجودة.

وتُعتبر الجودة الشّاملة الرّكيزةُ الأساسيَة المُساعدة على تأمين التَّفوُّق والتَّميّز في أي مجال، وعليه فإن إدارة التَّميّز والجودة الشّاملة لا يمكن تفريقهما كعنصرين منعزلين، وفي ذلك يَذْكر جاد الرّب (2013) أن إدارة التَّميّز تتحقق حين يَعُمّ الالتِّزام بالجودة، أي أن يتم العمل وفقًا للمواصفات والمَعَايير التي تُرضي (العميل/المُستفيد) سَوَاء من عُمَلاء المُؤسسة الخارجيين (الزبائن/المتعاملين) أو من العاملين بها (الموظفين) وبذلك تُصبح الجوْدة سِمة رئيسية في إدارة المؤسسة.

ولِضمان الجودة الشّاملة يجب توفير إدارة خاصة تُعرَف بإدارة الجودة الشّاملة، باعتبارها طريقة عمل وفلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نَهْج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جِذْريّة لكل شيء في المؤسّسة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى

أعلى جودة في مخرجاتها سلعًا أو خدمات وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرّضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وِفْق ما يَتوقعونه. (عقيلي، 2009).

لا شك أن تطْبيق إدارة الجودة الشّاملة له مزايا تعود على المؤسّسات التَّعليميَّة بالعديد من الفوائد والتي تم تحديدها في العناصر التَّالية (علوط، 2015):

- بمُجرد تَحديد المسؤوليات يصبح من السّهل تطوير النّظام الإداري في المؤسّسة.
- الرفع من مستوى الخدمات المقدمة للطلبة.
- الرّفع من المستوى الأكاديمي والإداري لدى كل الأطراف.
- تعزيز مُتطلبات البَحْث العلمي بما يُلبي تَطلُعات ورغبات الطلبة، ويعود بالنّفع على كافة أفراد المجتمع.
- تسهيل لحلّ المشكلات التي تقع بها المؤسّسة التَّعليميَّة بأساليب وطرق علمية، تضمن تنفيذ إجراءات تصحيحية وبالتَّالي تَجنُّب تكرار نفس الأخطاء.
- العمل بروح الجماعة والفريق الواحد المُتعاوِن.
- تطْبيق إدارة الجودة الشّاملة يُعتَبر قيمَة مُضافة للمؤسّسة المطبقة لها كما يُعبِّر عن صورة ذهنية إيجابية تجاهها.

وتعد نماذج إدارة التَّميّز في طبيعتها أكثر شمولية من نماذج إدارة الجودة الشّاملة لعنايتها بالتَّكامل وشمولها لكل نشاطات المؤسّسة، مما يساعد في تحديد الرّوابط وعلاقات السّبب والنّتيجة في أعمالها، وكذلك استخدامها للتقويم الذاتي كأداة لتحديد نقاط القوة ومكامن الضعف (Porter & Tanner, 2004).

ويبين الجدول التَّالي أوجه التَّشَابُه والاختلاف بين مفهومي التَّميّز وإدارة الجوْدة الشّاملة:

جدول (1) أوجه التَّشَابُه والاختلاف بين مفهوم التَّميّز وإدارة الجودة الشّاملة

أوجه التَّشابه	أوجه الاختلاف (لصالح مفهوم التَّميّز)
الحاجة إلى الاستمرارية في التَّزام القيادة بالمَعَايير	سلوك القادة المحفز على التَّميّز
الاعتماد بصورة كبيرة على مشاركة الموظفين	الاعتماد على الموظفين وأصحاب المصلحة والمجتمع
تحتل فلسفة الجودة مكانة كبيرة في المفهوم	التَّركيز على الجودة والتَّمكين والتَّفويض
التَّركيز على عملية التَّحسين	التَّميّز يغطي جميع مداخل المؤسّسة
التَّركيز على العميل	التَّركيز على تقييم الأداء والمقارنات الخارجية
تحقيق منافع مادية ومعنوية	يتخلل التَّميّز استراتيجيَّة المؤسّسة
تظهر النّتائج على المدى المتوسط والطويل	التَّقويم الذاتي يسمح بظهور النّتائج بسرعة

(Porter & Tanner, 2004, p.343)

وتُشير الأدبيات والدّراسات التي بحثت في العلاقة بيْن إدارة التَّميّز وإدارة الجودة الشّاملة على أنهما وجهَان لعُملة واحدة، ومِنْهم من ذَكَر أن الجودة أعّم وأشْمَل من التَّميّز، والأغلبية اتفقت بأن إدارة التَّميّز هي النّتائج المُتحَصلة من تطْبيق إدارة الجودة الشّاملة بالشّكل المطلوب.

ونَذْكر في هذا الصّدد ما ذكره طعيمة والبندري (2004) بأن الجودة أعّم وأشْمل من التَّميّز، حيث يتضمن الجودة كافة جوانب المؤسّسة، والتَّميّز يقتصر على جانب معيّن أو أمر دون الآخر، فيبدأ في قسم معين ثم يتم تعميم نتائجه في المؤسسة لتحقيق الجودة بالشكل المطلوب.

ويرى الهلالات (2014) بأن إدارة التَّميّز هي التَّطْبيق الحقيقي والفعلي لمفَاهيم وتطْبيقات وثقافة إدارة الجودة الشّاملَة، وأن الجودة والتَّميّز وجهان لعملة واحدة، وأشار كل من محجوب (2005)؛ والدّويري (2006)؛ والتيجاني (2007)؛ الرّشيد (2009) بأن تطْبيق إدارة الجودة الشّاملة وتبنّيها بالشّكل السّليم هو أحد أهم المراحل التي تحقيق التَّميّز في المؤسّسات.

ويرى الباحث في ضوْء ما تقدم أنَّ تطْبيق إدارة الجودة الشّامِلة بالكفاءة المطلُوبة مع تَحقيّق إبداعاتٍ ومُنجزاتٍ مُتفوّقةٍ وغير مسبوقة عن غيرها من المُؤسّسات يُؤدّي إلى تحقيق التَّميّز، وأنَّ إدارة التَّميّز بما تحتويهِ من نَماذج وُجِدت لتوضّح وتُفصّل كيفيَّة تطْبيق إدارة الجودة الشّاملة، وكيْفيَّة الوصول للنَّتائج المَرجوَّة.

ج. إعادة الهندسة

هي عبارة عن "إعادة التَّفْكير الأساسي، والتَّصميم الجذْري للعملِيَات الإدارية، لتحقيق تحسينات جذْرية، وجوْهرية، وفائقة في مَعَايير الأداء الحَاسمة، مثل: التَّكلفة، والسّرعة، والجودة، والخدمة" (هامر وشامبي، 1999، ص. 19).

ويُعرّفها الصيرفي بأنها "إعادة تصميم نُظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها بصفة جذرية، وذلك بما يتعلق: بالمنتجات، والخدمات، وخطوات العمل باستخدام نظم المعلومات" (الصيرفي، 2009، ص.13).

يتَّضحُ لنا أنَّ إِعادة الهنْدسة هي أعادة تَصميم الأُسُس والعمليَّات التي تتمُّ في المُؤسّسة، بالاستغناء عن الخدمات والأنشِطة ذات القِيمة المُنخفضة، والتَّركِيز على الأنشِطة عالِية القِيمة؛ لِتحقيق تحسِيناتٍ جوهريَّةٍ فائقةٍ في الجودة والإنتاجيَّة، واكتساب ميزةٍ تنافُسِيَّة.

د. القياس المقارن بالأفضل

يُعرّف بأنه "قياس الأداء في مؤسسة معينة، ومقارنته بأداء أفضل المؤسّسات في نفس المجال، وقد يكون القياس داخليًا؛ وذلك بأن تُقارِن المؤسّسة أداءها الحالي مع أداءها في سنوات سابقة، ثم السّعْي إلى تقديم مُستويات أفضل في الأداء، وجوْدة الخدمات المُقدَّمة للعملاء، وقياس مدى رضاهم عن الجديد مقارنَةً برضاهم عمَا تَمَ تقديمُه سابقًا" (الهلالات، 2014، ص. 82).

وتُعرّفها عواجي بأنه أسلوب إداري يتم تنفيذه من خلال مقارنة مستوى أداء الأنشطة والعمليات الإدارية الدّاخلية بالمدرسة مع المَعَايير الهادفة لتحقيق هذه الأهداف، ومقارنتها مع المدارس المنافسة المتميّزة؛ لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها (عواجي، 2019).

نستنتجُ أنَّ عمليَّة مُقارنة المُؤسّسة بأدائها السابق، أو مع نظيراتها المُتفوّقة من الأساليب الإداريَّة المُعاصِرة التي تستخدمُها المؤسّسات في تطوير وتحسين وتقييم الأداء، ونقل الخبرات والمُمارسات الإيجابيَّة؛ لتحقيق رِضا العُملاء، والانتفاع من إمكانات العامِلين في تحقيق التَّميّز المنشُود.

8. مبادئ إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة

تقوم إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة على جُملة من المبادئ، وأهَمها ما أشار إليه قطب في دراسته والتي جمعها في "مبدأ في الاستقلالية، والحرية الأكاديمية، وتكوين مجتمع التَّعلّم، والإنتاجية، والتَّعددية في مصادر المعرفة، والجودة التَّربوية، والمستقبلية، فضلًا عن الاستمرارية في طرح المَعارف، والخبرات، وتجديدها، والابْتِكارية في أسَاليب التَّدريس، وإنتاج المعرفة، وتوظيفها، وإدارتِها، وديمقراطية الإدارة، والقيادة التَّعليميَّة، والقابلية للتغيير، والتَّقويم الذاتي، وإعادة الهيكلة، والتَّنافسية، والشّراكة المجتمعية، والافتراضية" (القطب، 2008، ص.42).

ولقد أصبح تطلع المؤسّسات التَّعليميَّة ليس تقديم خدمة تعليميَّة جيّدة فحسب، بل معيار التَّميّز أصبح الحاسم في المجال العلمي والأكاديمي، وهذا بهدف تلبية الاحتياجات والتوقعات الحاليَّة والمستقبلية، وبِهَدف تحقيق التَّميّز في إدارة المدارس يتوجب توافر ما يلي (Sreenivas et al., 2014):

- الوَعْي بأهمّيَّة الجودة والالتِّزام بمبادئها.
- العَمل بمَبدأ الفريق المتكامل.

- وضوح التَّعليم وتركيزه من خلال اختيار أفْضل المُدَرِّسين واتباع أفضل المناهج التَّعليميَّة.
- إلغاء الدّرجات والاهتمام بالتَّقدير وليس الدّرجة.
- التَّوَقف عن الاعتماد على الاختبارات في التَّقييم.
- تشجيع المُدرسين على المبادرة الفردية والإبداع والتَّخلص من الإحساس بالخوف من الفشل.

وتشير الشهراني إلى مبادئ أساسية لتحقيق التَّميّز في مؤسسات التَّعليم، منها (الشهراني، 2019):

- تطْبيق المؤسّسة لرؤيتها ورسالتها عبر استراتيجيَّة واضحة مرتبطة بالأهداف والغايات.
- نَشْر ثقافة التَّميّز وارتباطها بالكفاءة والعلاقات الإنسانية ومبدأ تكافئ الفُرَص.
- تسخير الإبداع والابتكار والتَّمْكين وتهيئة السُّبل لهم.
- تجسيد القيّم الدّينية والأخلاقية والمؤسسية وإعطاء القُدوة الحسنة والنّزاهة.
- تطْبيق المُبَادرات والتَّجارب الإيجابية وتبادل الخبرات والانتفاع منها.
- الحِرْص الدّائم على تحقيق رضا المُستفيدين.
- مواكبة التَّكْنلوجيا والاتجاهات الحديثة لتحقيق نتائج متميّزة.
- التَّخطيط البنَّاء والهادِف الذي يَدْعم نجاح المؤسسة.

ممَّا سبق يُمكن الإشارة الى أنَّ الإدارة المَدْرسيَة يجب أن تَحترم جُملة من المبادئ الأساسيَّة منها:

- ✓ ربْطُ الغاية والرُّؤية المَدْرسيَّة بالاستراتيجيَّة المُلائمة للتَّطْبيق.
- ✓ التَّوَسُّع في نَشْر ثقافة الجودة والتَّميّز.
- ✓ إنتاجُ المعرفة وتوظيفها وإدارتها.
- ✓ تشْجيعُ المُبَادرات وتَبَادُل الخبرات ومُواكبة الاتَّجاهات الحَديثة.
- ✓ تعزيزُ الشّراكات المُجتمعيَّة.
- ✓ تلبيةُ مُتطلّبات العُملاء الدَّاخليّين والخارِجيين والسَّعيّ لإرضائِهم.

9. خصائص إدارة التَّميّز

بناءً على دراسة أجراها كل من"Peters & Waterman" والتي توصلا من خلالها إلى أن (62) مؤسسة من المؤسّسات الأمريكية المتميّزة حظيت بمجموعة من الخصائص التي تم جمعها في العناصر التَّالية (Peters & Waterman, 2004):

- الانحياز نحو العميل والابتعاد عن الأنماط القيادية البيروقراطية.
- التَّواصل مع المتعاملين/ المستفيدين والاستجابة لمقترحاتهم.
- السّماح بالاستقلالية التَّنظيمية في العمل.
- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثَّقة والمشاركة.
- الاهتمام بقيّم المؤسّسة.
- الارتباط بالعاملين.
- البساطة في حجم المؤسّسة ومستويات هيكلها التَّنظيمي.
- الرّقابة الضّمنيَّة الفاعلة بإتباع المركزيَّة واللامركزيَّة معا.

وبعد الاطلاع على مجموعة من الدّراسات والأبحاث التي تناولت خصائص إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة، تبين وجود مجموعة من السمات والخصائص تتصف بها إدارة التَّميّز، وأبرزها (الهلالي وغبور، 2013):

- التَّحسين والتَّطوير المستمرين بهدف وضع المؤسّسة في الصُّفوف الأولى للمنافسين.
- زيادة فرص المؤسّسة لتحقيق أهدافها من خلال بناء العلاقات مع الأطراف المختلفة التي تتعامل معا.
- قياس أداء المؤسّسة وتحديد آليات وعناصر تحسينه.

- الاهتمام بالعميل بالدّرجة الأولى باعتباره نقطة الانطلاق التي تَبني عليه الإدارة في المؤسّسة أهدافها، وهذا بعد تحليل رغبات العُملاء والاهتمام بسلوكياتهم وأذواقهم، لنيل رضاهم وتحقيق ولائهم.
- التَّقييم الذاتي المستمر لاكتشاف نقاط القوة وتعزيزها والاستثمار فيها بهدف تثمينها، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة التَّخفيف منها، وبالتَّالي تحقيق مزايا تنافسية.
- تحديد الأنشطة التي تحقق قيم مضافة للمؤسسة والتَّركيز على تنميتها وتطويرها.
- محاولة اكتشاف كل القدرات الكامنة بالمؤسّسة والتي بتنميتها يمكن أن تحقق مزايا تنافسية.

كما يُضيف معايعه عددًا من خصائص إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة منها (معايعه، 2008):

- الإبداع والابتكار النّاشئ عن استخدام التَّكنولوجيا الحديثة واستخدامها في الأساليب التَّعليميَّة.
- اعْتِمَاد هياكل تنظيميَة مرنة تتكيّف مع التَّطوّرات والتَّغيّرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي.
- تثْمين أدائها البَحْثي والأكاديمي والعِلْمي بما يتناسب وتحقيق ميزة تنافسية في مجالات تخصصهَا، وعلى مستوى وطني أو دولي.
- العمل في إطار يمْتاز بالجودة في جميع جوانبها المتعلقة بالبرامج والهياكل التَّنظيمية، وأنماط التَّقويم، والأداء الإداري والأكاديمي.

نستنتجُ أنَّ إدارة التَّميّز ترتكزُ بشكلٍ أساسيّ على عددٍ من الخصائص من أهمَّها:

- ✓ الإدارة الفاعلة التي تُركّز على المُستفيدين لأنَّهم بمثابة البوْصلة التي توجُّه الإدارة جُهُودها وتوجُّهاتها نحو خِدمتهم بالشّكل المطلُوب.
- ✓ بنَّاء الثَّقة بين الإدارة والعاملين، وتكوين شراكات مُتميّزة مع الأطراف المُختلِفة.

- ✓ الإبداع والابتكار، والتَّحسين والتَّطوير المُستمرّين.
- ✓ التَّقييم الذَّاتي، والكشف عن القُدرات الكامِنة والأنشِطة التي تحقُّق الجودة والمزايَا التَّنافُسيَّة.

10. مهام وصفات المدير المتميز

يُعتَبر مدير المدرسة هو قائدها والمسيِّر لها بالشّكل الذي يضمن تحقيق أهدافها، وبالتَّالي فهو يسْهر على الإدارة الفعّالة في ظل ظُروف مواتية للعمل بأعلى كفاءةٍ ممكنة من قِبَل العاملين بها لتحقيق نتائج إيجابية ومزايا تنافسية، لذا فإن شخص المدير له من الصِّفات والمميّزات والمهارات الخاصة سواء المُكتسبة أو التي تم تعزيزها عن طريق التَّدريب والتَّكوين الملائمين لهذه الوظيفة. (عبد الحميد، 2020).

وأهم ما يجب أن يتحلى به مدير المؤسّسة هو المزْج بين العِلْم والأخلاق، فضلًا عن التَّحكم في شؤون إدارة المؤسّسة التَّعليميَّة التي يترأسها، وتفضيل مصلحة المؤسّسة على مصالحة الخاصة، والحِكمة واللين والصّرامة، وتندرج مهام المُدير في وظيفتين أساسيَّتين هُما (دروزة، 2003):

1. **العمل الإداري:** والذي يقوم من خلاله بضبط النّظام بالمؤسّسة التَّعليميَّة وتطْبيق القانون الدّاخلي، وتنظيم السّجلات الإدارية والملفات والإحصائيات المالية، وضبط عمليات الغياب والحضور، وتحديد البرامج، وتأمين احتياجات المدرسة.
2. **العمل الفني:** وتتمثل في كافة العمليات الخاصة بالتَّعليم، والمساهمة في تطوير المناهج وطرق التدريس.

مع التَّوسع التَّقني والتَّكنولوجي الذي يشْهَده العصر الحالي، لم يَعُد دور مدير المؤسّسة التَّعليميَّة يقتصر على وظيفتين فقط منحصرتين في الوظيفة الإدارية والوظيفة الفنية فحسب، فقد أصبح ينظر إليهما على أنهما وظيفتين تقليديتين ليشمل نشاطه عملية التطوير بالمؤسّسة وذلك بالتعرف على

كفايات معلميه، وممارسه الأساليب المميزة في الأداء، والإلمام بطبيعة المعرفة وتصنيفاتها الرئيسية، والإبداع والابتكار، والاستقراء والقياس، ورسم سياسة للعاملين في المؤسسة بناءً على مستوياتهم ومؤهلاتهم وتقويمهم السابق، وتحديد الاحتياجات الخاصة بالتدريب، وممارسة التقويم الداخلي الذاتي والإعلان عن نتائجه (السعيد، 2019).

ويُمكن ذكرُ مهام المُدير المُتميّز في النّقاط التَّالية (عطية، 2009):

- تمكين العاملين من الابتكار والإبداع.
- تطوير كِفايات العامِلين وتحسين أداءهم بشكل مستمر.
- غرس روح التَّعاون والمحبة بين العاملين.
- حفز العاملين على تبني ثقافة الجودة والتَّميّز.
- وضع الخُطط الدَّقيقة والمرنة التي تكفُّل تحقيق توقُّعات الطَّلبة والمُجتمع.
- تأمين التَّسهيلات الضرورية لتطبيق الجودة والتَّميّز.
- المراقبة المستمرة للأهداف ومتابعة مدخلاتها وعمليَّاتها وتقويمها.

وحدد الحربي مهام المدير المتميّز في العناصر التَّالية (الحربي، 2006):

- تحديد رؤية المؤسسة المستقبلية بناءً على المورد المادي والبشري.
- تحديد وتعيين الموارد البشرية التي تُحقق القيادة المستقبلية بالمدرسة وتحفيزهم على المبادرات الإبداعية والابتكارية.
- تشجيع المهارات القيادية لدى العاملين بالمدرسة.
- التَّشجيع على التَّغيير الإيجابي بتحليل وتقييم الواقع الذي تعيشه المؤسّسة.
- تبنّي مبدأ تفويض المسؤوليات في العمل لصَقل القيادات المستقبلية بالمؤسسة.

ومن صفات المدير المتميّز عن المدير العادي ما ذكرته الرّكف في عدّة صفات منها (الرّكف، 2019):

- التَّمتع بالرُّؤْية الإبداعية والتي تقوم على تخيُّل وتصوُّر البدائل لحل المشكلات.
- الثِّقّة الشّديدة بنفسه وبالآخرين بدرجة عالية.
- قدرته على التَّعامل مع المواقف الصّعبة ومتطلبات التَّغيير.
- قدرته على التَّكيّف والتَّجديد.
- الجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات.
- التَّمتّع بالاستقلالية الفردية.

ممَّا سبق نجد أنَّ الصَّفَّات السَّالفة الذكر قد لا تتوفَّر في المُدير التَّقليدِي، وإنما تتطلّبُ مدير متميز يتمتَّعُ بكم هائل من الكِفايَات العلميَّة والمهنيَّة والإداريَّة والشَّخصيَّة إضافةً إلى سَعيّه للتَّغيير والتَّجدِيد بأفكارِه وأسَالِيبه بِطُرق إِبداعيَّة مُتجدّد دائمًا.

11. المتطلبات الأساسية لإدارة التَّميّز

من أجل تحقيق الأهداف المأمولة من إدارة التَّميّز داخل المؤسّسات بشكل عام والمدارس بشكل خاص، يجب على أصحاب القرار وكل المسؤولين بمختلف المستويات الإدارية توفير مجموعة من العناصر التي تتطلبها إدارة التَّميّز، وأهمها (Garbarova, 2017):

- بناء استراتيجيَّة متكاملة للمؤسسة تعبّر عن توَجُهاتها الرّئيسية ونَظْرتها المستقبلية، وتضم العناصر التَّالية (رسالة المؤسّسة، رؤية المؤسّسة، الأهداف الاستراتيجيَّة للمؤسسة، آلية إعداد الخطط الاستراتيجيَّة للمؤسسة).

- مَنظومة كاملة من السّياسات التي تحْكم عمل المؤسّسة وتُرشد القائمين عليها إلى قواعد وأُسُس اتخاذ القرارات.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتكيف والتعديل مع المتغيرات الدّاخلية والخارجية، وتتصف هياكل إدارة التَّميّز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصّلاحيات كلّ في مجال عملة، فضلًا عن عُمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشّاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأُسُس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدّلات السّماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرَصْد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلًا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

إضافة إلى المتطلبات السّابقة، يرى الدّوري إضافة العناصر التَّالية (الدّوري، 2008):

- وجود نُظُم فعَّالة لتحفيز ودعم وتمكين العاملين بما يُساهم في تحقيق معدلات الأداء المُستهدف بأقل قَدَر مُمكن من الوقت والتَّكاليف، وبما يسمح بالتَّفوُق التَّنافسي على غيرها من النّظراء المنافسين لها.
- التَّقويم الذاتي للمنظمة بما يسمح لها بتحديد فُرص النّجاح والتَّميّز والتَّعرف على التَّهديدات والبُعد عنها أو تحديد آليات التَّعامل معها في حدود أقل الأضرار وأعلى المكاسب.

- بِناء دستور أخلاقي يحدد إطار القيّم والأنماط والمَعَايير التي يجب أن يتعامل بها العاملون في المؤسّسة على كل المستويات، وأيضًا تبنّي الممارسات الأخلاقية عند التَّعامل مع أصحاب المصالح خاصة العملاء والموردين وأصحاب رأس المال وغيرهم.
- قيام المؤسّسة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين معها فيما يتعلق بالحفاظ على المَعَايير البيئية.
- الكشف عن القُدُرات المحورية والأساسية للمؤسسة وإدارة هذه القدرات التي تتميّز بها المؤسّسة بما يحقق القيمة المضافة لها ولأصحاب المصلحة.

ويُضيف الهلالي وغبور (2013) الانطلاق من مبدأ "ما لا يُمكن قياسه لا يُمكن إدارته، والسّيطرة عليه"؛ لذا تُركز إدارة التَّميّز التَّنظيمي على مبدأ القياس، وتحديد العناصر، والآليات، والعناصر الدّاخلة في تطوير الأداء (ص. 11).

كما أن نجاح إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة مرهون بعدد من المُتطلبات الواجب توافرها، ومن أهم هذه المتطلبات ما أشار إليه أبو النصر من عناصر أبرزها (أبو النصر، 2008):

- ضرُورَة تنمية الابتكار وتحفيزه.
- تفعيل التَّوّجه نحو العملاء والتَّركيز على متطلباتهم بغرض إرضائهم.
- ضرورة الالتِّزام بأخلاقيات العمل.
- تعزيز الرّصيد المعْرِفي المتجدد للعاملين وتثمينه، وتوفير فرص التَّعلم التَّنظيمي.
- الالتِّزام بالطُرق العلمية لحلّ المشكلات المواجهة للمؤسّسات، وفي اتخاذ القرارات.
- ضرورة إدماج المؤسّسة في المُناخ البيئي المحيط بها، مع غرس الإحساس بالمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين بالمؤسّسة، والمتعاملين معها.

ولم يتوقف البحث في متطلبات الإدارة المتميّزة في المؤسّسات التَّعليميَّة عند النقاط المذكورة فحسب، فقد تعددت الأبحاث حول الموضوع، ومن بين أهم الدّراسات ما قدّمه جاد الرب في دراسته حول المقوِّمات والرّكائز الأساسية اللازمة لنجاح إدارة التَّميّز، والتي تم إيجازها في العناصر الآتية (جاد الرب، 2013):

- **وُجود قيادة استراتيجيَّة فعّالة:** باعتبارها تساهم في تحديد رؤية المؤسّسة وضبط رسالتها وأهدافها الاستراتيجيَّة.
- **بناء هياكل تنظيمية مرِنة:** بحيث يكون الهيْكل التَّنظيمي يتَّصف بالتَّكيُّف والمرونة مع التَّغيرات الدّاخلية والخارجية، الأمر الذي يساهم في تحقيق أداء متميز.
- **تبني منهج إدارة الجودة الشّاملة:** بكافة ما تحويه من جودة المدخلات، العمليات والمخرجات، وتطْبيق هذا المنهج في بيئة أعمال المؤسّسة تطْبيقا لمبدأ تحقيق الجودة مسؤولية الجميع.
- **بناء إِستراتِيجيَّات فعّالة:** والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر اعتمادًا على حلقات الجودة وفِرَق العمل الفعّالة وبالأخص منها التي يتم إدارتها ذاتيًا.
- **بناء نُظُم فعّالة لتكنولوجيا المعلومات:** ترتكز أساسًا على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والرّقمنة في المؤسّسة وخارجها، ما يُيسر تبادل وتشارك المعلومات للاستفادة منها بشكل فعّال في اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.
- **التَّركيز على منظّمات التَّعلم:** من خلال إدارة المعرفة التي يعززها المورد البشري الذي يُعتبر مصدر الإبداع والابتكار بالمؤسّسة.

- **إنشاء نُظُم فعالة لتحفيز العاملين بالمؤسّسة:** بتحفيز العاملين بالمؤسّسة تتحقق معدلات أداء إيجابية، والتي من شأْنها تحقيق الميزة التنافسية التي ترقى بالمؤسّسة لمصاف المؤسّسات المتميّزة.
- **بناء نظام فعّال لتقييم الأداء:** يتوقف التَّقييم على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والوقوف على الفرص والتَّهديدات التي تجابه المؤسّسة، وتحليلها للكشف عن أسبابها وتثمين الإيجابية منها وتفادي السّلبي.
- **الالتِّزام الأخلاقي:** فأساس كل عمل هو الأخلاق التي تُحدّد بعدها قيَّم وثقافة المؤسّسة التي يتم على أساسها بناء إدارة متميزة، وهذا بتبني الممارسات والسّلوكيات الأخلاقية في المعاملات الإدارية بالمؤسّسة.
- **الكشْف عن قدرات المؤسّسة المحورية:** من خلال ضبط القدرات الأساسية في المؤسّسة وتعزيزها بما يضمن تحقيق قيم مضافة ومزايَا تنافسية.
- **تبنّي ثقافة التَّميّز، والإبداع، والابتكار داخل المؤسّسة:** اعتماد التَّميّز، وانتهاج الإبداع وإرساء ثقافة المبادرة الابتكارية وتشجيعها في المؤسّسة يضمن تقديم الخدمات بجودة عالية.

ويُشير سكيلتون (Skelton, 2005) أن المؤسّسات التَّعليميَّة يُمكنها أن تدعم التَّميّز بصورة غير مباشرة، ومن ذلك: توفير بيئة عمل مناسبة، وحوافز، وتوفير الموارد (بما فيها الوقت للمعلمين)، وأن تكون نسبة الطلبة في المدرسة قليلة، وبُنيَة تحتية جيّدة، وإجراءات وسياسات إدارية داعمة لعملية التَّعليم والتَّعلُّم، وجوائز تعليميَّة، وثقافة مؤسسية تشجّع عليها، وممارسات تدعم تبادل الأفكار، وتوفّر مجالات تدريبية تدعم التَّميّز، وأن يكون للتَّميّز في التَّعليم اعتبار في التَّقدم والتَّرقية الوظيفية.

في ذات السّياق فمن بين أبرز مُتطلّبات إدارة التَّميّز في المُؤسّسات التَّعليميَّة وجود أفراد مُبدعين مُبتكرين، فهم يُمثّلُون رأس المَال الفكريّ الذي يُميّز المُؤسّسة عن غيرها، ويُمكّنها من تحقيق الأداء بكفاءةٍ وفاعليَّة، وإكساب المُؤسّسة ميزة تنافُسيَّة ومكانة رائدة، وكذلك قناعة الإدارات العُليا ومُديريّ المدارس لأنَّهم المُحرّك الأساس والمسؤول الأوَّل لإدارة التَّميّز في مُؤسّسته، إضافةً إلى وُجُود نُظُم للتحفيز وتبادل المعلُومات، والتَّقويم قائمة على ثقافة التَّميّز والإبداع والابتِكار.

12. معوقات إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة

تنقسم المعوقات المواجهة لإدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة إلى العناصر التَّالية (الفحيلة، 2019):

أ. **معوقات تنظيمية وإدارية** تتمثل في:

- عدم وجود رُؤية استراتيجيَّة واضحة للمؤسسة.
- عدم توافر المساندة اللازم من القيادات العليا لثقافة التَّميّز.
- غياب الثَّقافة التَّنظيمية التي تدعم التَّميّز وتشجّعه.
- جمود الهَيكل التَّنظيمي للمؤسسة، وعدم ملاءمته لتحقيق التَّميّز.
- غياب التَّقويم الشّامل لعناصر المنظومة التَّعليميَّة وفق مَعَايير محددة.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في تقويم الأداء.
- الإجراءات البيروقراطية المعقّدة والطويلة داخل المؤسّسة.
- صدّ وتجميد إبداعات العاملين بالمؤسّسة وابتكاراتهم.
- جمود اللوائح، والقوانين المُنَظِّمة للعمل، والمركزية الشّديدة عند وضع السّياسات، واللوائح المُنَظِّمة لها.
- غياب التَّنسيق والتَّكامل بين إدارات المؤسّسة التَّعليميَّة، وأقسامها المختلفة.

ب. معوقات بشرية وتتمثل في:

- غياب المَعَايير الموضوعية عند اختيار العاملين، وتغليب المحسوبية والتحيز في الاختيار.
- نقص الخبرات القيادية المؤهلة.
- ضعف القدرات المعرفية للعاملين بالمؤسّسة، وضُعف مهاراتهم المختلفة.
- غياب برامج التَّكوين والتَّدريب المستمرة لتحسين مستوى العاملين.
- مُقاومة التَّغيير من طرف إدارة المؤسّسة التَّعليميَّة والعاملين بها.
- غياب تَحمُّل المسئولية.
- ضُعف التَّشجيع والحوافز المادية والمعنوية.
- نقص الثِّقّة بين الإدارة والعاملين بها من جهّة، وبينها وبين عملائها الخارجيين من جهة أخرى.
- محدودية التَّواصل بين إدارة المؤسّسة التَّعليميَّة، والعاملين بها من جهة، وبينها وبين عملائها الخارجيين من جهة أخرى.
- غياب روح المبادرة الإبداعية والابتكارية في المؤسّسة.
- ضعف الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمؤسّسة.

ج. معوقات تكنولوجية ومالية وتتمثل في: (اللوقان، 2012)

- ضُعف الدّعم التَّكنولوجي الضروري لأداء العمل بالمؤسّسة.
- الافتقار إلى منظومة متكاملة للبيانات والمعلومات بالمؤسّسة.
- تعسر تبادل ومُشارك البيانات والمعلومات بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمؤسّسة التَّعليميَّة.

- قِلّة الاعتماد على التّقنيات الجديدة والرّقمية.
- قلة الموارد المالية الضرورية لتحقيق التّميّز، وسوء توزيعها على كافة الجوانب التّعليميّة.

وفي ضوْء ما سبق نجد أنَّ وُجُود مِثل هذه المُعوّقات في المُؤسّسات التّعليميّة يجب أن يؤخذ على محمل الجد ويجب مُواجهتها، ووضّعها في الاعتبار عند بنّاء الخُطط الاستراتيجيّة، وتسخير كل الموارد الماديّة والبشريّة والتّكنولوجيّة لِتلافّيها، ويأتي هُنا دور الإدارة المَدْرسيَة الفعّالة التي تخطط وتتوقّع المُستقبل وتحوّل نقاط الضّعف إلى فُرص للتّحسين وتحقق التّميّز المنشُود.

13. مقترحات للتّميّز الإداري المدرسي:

بعد دراسة التّميّز الإداري بالمؤسّسات التّعليميّة، والتّطرّق إلى أهم نقاط نجاحها وأهم المعوقات التي يمكن أن تقف في طريق هذا النّجاح، يتعيّن تقديم بعض المقترحات، والتي أشار اليها البيلاوي فيما يلي (البيلاوي، 2006):

- اعداد الدّورات التدريبية وتوفير الأدوات الضرورية لتحقيق التّميّز في إدارة المدارس.
- تطوير أساليب وطُرق اختيار مديري المدارس وتغيير كيفيات الاختيار.
- التّفويض الإداري للمعلمين الأوائل في مدارسهم كأسلوب تطْبيقي في التّدريب الإداري.
- توفير دورات تدريبية مُتكررة وحديثة لكافّة العاملين بالمدرسة.
- السّعي الجادّ والواقعي لحل المشكلات التي تُعطل تحقيق التّميّز الإداري.
- تأمين الوسائل الحديثة والمتطورة للتعليم وتشجيع المُعلمين على العمل بها.
- اجراء دراسات علميَة جادّة لمُتطلبات النّجاح في التّعليم العام.
- ربط مُخرجات مدارس الثّانوية العامة بمدخلات الجامعة، وربط مخرجات الجامعة بسوق العمل.

المبحث الثَّاني: أبرز نماذج وجوائز التَّميّز العربيَّة والعالميَّة

إن تزايد التَّحديَّات العالميَّة التي تواجه الدّول والانفتاح الاقتصادي، والضغوط المتزايدة، وقوى التَّغيير المؤثرة في المؤسّسات ممثلة بالقوى الخارجية اقتصاديًا، وسياسيًا، وتكنولوجيًا، واجتماعيًا، والقوى الدّاخلية من تغيّر أهداف المؤسّسة، وقيّمها، واتجاهاتها، وأساليب العمل، واحتياجات المجتمع المتزايدة، ونقص الموارد، والرّغبة في مواكبة التَّطورات المُتلاحقة في مختلف المجالات، ورغبة المؤسّسات لتعزيز قدرتها على تطْبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، كان وراء ظهور مُنظمات عالميَّة وعربيَّة رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسّسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التَّميّز من خلال بِناء نماذج بمثابة دليل لتوجيه المؤسّسات نحو التَّميّز (بن عبود، 2009).

إنَّ الإدارة الجيّدة يجبُ أن تحترم جُملةٌ من المَعَايير والقواعد والأُسُس، وبهدف السُموّ بها إلى درجة النّجَّاح لابد من بلورة هذه الأُسُس فيما يُعرّفُ بالنّمُوذَج، كما ينْبثِقُ عن هذه النَّماذج منْح جوائز تحفيزيَّة قيّمة ماديَّةٍ ومعنويَّةٍ تشجيعًا لتطْبيق ما جاء في هذه النَّماذج وسعيًا لتحقيق التَّميّز والتَّفرّد، وبهدف تشجيع المُتميّزين على العطاء المُستمر وتحقيق مراتب في الصَّدارة بشكل دائم، تمّ إنشاء ما عُرِّف بجوائز التَّميّز والتي تسعى إلى تحفيز المُبادرات الفرديَّة والجماعيَّة الإبداعيَّة والابتكاريَّة المُتميّزة، فضلًا عن اِكتشاف الطَّاقات الكامنة لدى كل فِئات المُجتمع، ومن أبرز الجوائز العربيَّة والعالميَّة التي لاقت ترحيبًا وصدى إِيجابي، نذكّرُ أهمّها على سبيل الاسترشاد لا على سبيل الحصر فيما يلي:

أولًا: أبرز نماذج وجوائز التَّميّز العربيَّة

يُوصف النّمُوذَج على أنه القالب الذي يُنتهج به أثناء أداء مهمة موجهة للوصول إلى الهدف عن طريق زيادة فرص الوصول إليه بأفضل شكل ممكن وبنتيجة منفردة، ويوجد العديد من نماذج

التَّميّز المنتشرة حول العالم والتي تهدف إلى رفع الكفاءة والأداء، وفيما يلي عرض لبعض نماذج وجوائز التَّميّز العربيَّة:

1- جائزة الملك عبد العزيز للتَّميّز بالمملكة العربيَّة السُّعوديَّة

هي جائزة وطنية على مستوى المملكة، أُنشئت في عام (1420هـ)، هدفها الأساسي هو بناء وتنفيذ إطار مرجعي موحد لمَعَايير التَّميّز المؤسسي لتطْبيقات الجودة والتَّميّز على مستوى كل القطاعات في المملكة، وأهمّ أهداف الجائزة (نموذج التَّميّز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2016):

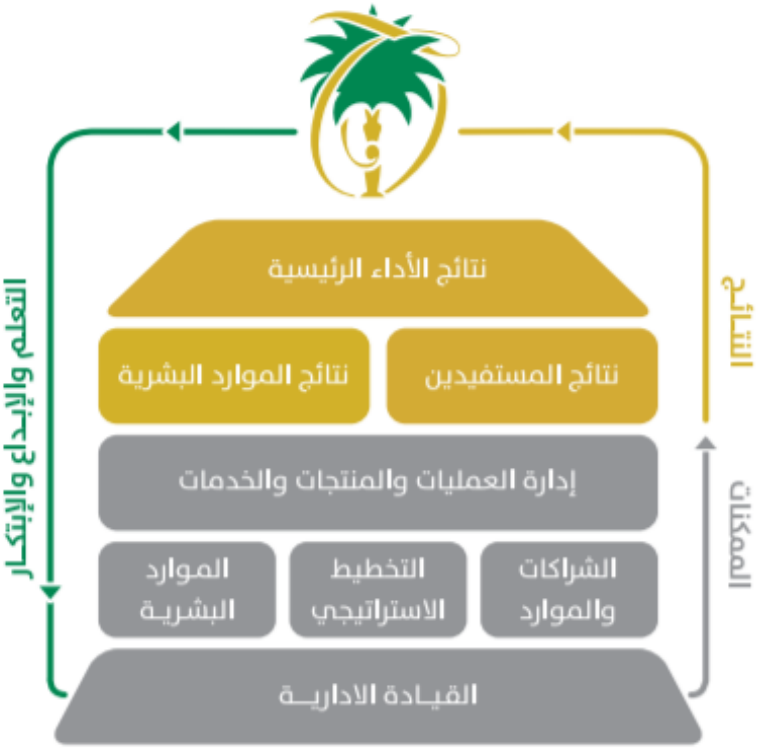
- التَّوْعية ونَشْر ثقافة الجودة والتَّميّز المُؤسسي وتطْبيقه في المجتمع وبين مختلف القطاعات في المملكة.
- تحفيز مختلف القطاعات على تبني مَعَايير الجودة والتَّميّز من خلال تنفيذ مبادئ النّمُوذَج الوطني للتَّميّز.
- تثمين مبادئ وتطْبيقات قياس الأداء والتَّحسين المستمر للأعمال تحقيقًا لهدف إرضاء المستفيدين.
- السّعْي لرفع مستويات الجودة في المؤسّسات وتمكينها من الوصول لمزايا تنافسية عالمية.
- تشجيع ودفع المؤسّسات للارتقاء بتنفيذ مسؤولياتها بجودة عالية.
- توفير منصة متكاملة لتبادل وتشارك أفضل الممارسات بين المؤسّسات الوطنية.
- الرّفع من فعالية مشاركة المؤسّسات في وضع ركائز المُجتمع وتحقيق الاستدامة في كلّ المجالات.
- تشجيع كل مبادرة من شأنِها تحقيق التَّميّز لكي تكون مثلًا أعلى في المجتمع يُقتدى بها.

تستند الجائزة على محاورَ رئيسية تجلت في مبادئ الجودة والتَّميّز المؤسسي، والمَعَايير، وآلية التَّقييم، وحددت مبادئ الجود والتَّميّز في القيادة بالإلهام والقدوة الحسنة، والاهتمام بالموارد البشرية، والتَّركيز على العُملاء، والإدارة بالعمليات، وتطوير الشّراكات النّاجحة، والتَّعّلم والتَّحسين المستمر، وتعزيز الإبداع والابتكار، وتبنّي المسئولية المجتمعية، وتحقيق نتائج متفوقة، ومستدامة، وهذا ما يوضّحه الشّكل (1):

شكل (1) مبادئ الجودة والتَّميّز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة

(نموذج التَّميّز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2016)

تكوَّنت مَعَايير الجائزة من جزئين رئيسيين وهما الممكنات والتي شملت (القيادة الإدارية، التَّخطيط الإستراتيجيّ، الموارد البشرية، الشّراكات والموارد، وإدارة العمليات والمنتجات والخدمات)، والجزء الآخر النّتائج (نتائج المستفيدين، نتائج الموارد البشرية، ونتائج الأداء الرّئيسية).



شكل (2) مَعَايير نموذج التَّميّز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة

(نموذج التَّميّز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2016)

2- نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

أُسس البرنامج عام (1997)، وهدفه بناء نموذج قوّة محركة لتطوير القطاع الحكومي في دُبي، وقد ساهم البرنامج بإحداث تغيير جذري في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، ويسعى البرنامج إلى تطوير وتحفيز أداء المَنظومة الحكومية بمدينة دبي لترسيخ مكانتها كمركز عالمي للابتكار الحكومي ونموذج يُحتذى لسعادة المتعاملين (دبي للتَّميّز الحكومي، 2020).

يتِم تطوير وتعديل البرنامج من خلال اقتراح مجموعة من المبادرات المَعْرفية والبرامج التَّدريبية المتنوعة لإنشاء شبكة من الخُبَراء الدّوليين في مجال التَّميّز الحكومي، يتم الاستثمار فيها وتوظيفها في مجال التَّقييم ونقل وتبادل المعرفة.

ولتحقيق الرّيادة لحكومة دبي من خلال التَّميّز والابتكار يعمل المسؤولون على هذا البرنامج على التَّطوير المُستمر لمَعَايير منظومة التَّميّز والابتكار الحكومي وفقًا لأفضل الممارسات العالميَّة، بهدف إرساء ثقافة التَّميّز والابتكار وتحويلها إلى أسلوب تفكير قبل أن تكون أسلوب عمل، ومن أبرز المبادرات التي تم إطلاقها في هذا الصّدد (دبي للتَّميّز الحكومي، 2020):

- **مبادرة "في دبي نتعلم"**: هي عبارة عن مبادرة مسعاها تثمين ثقافة التَّعّلم المُؤسسي ونقل وتبادل المعرفة في القطاع الحكومي بدبي، انطلاقًا من مجموعة من مشاريع المقارنة المرجعية يتم تنفيذها من خلال فرق عمل من عموم كل جهة حكومية مشاركة، بحيث يُقدِّم فريق المبادرة تدريبًا متخصصًا لفِرَق العمل إلى الإشراف والدّعم الفني لهم أثناء تنفيذ المشاريع لمدّة عام، كما يتم توثيق قِصص نجاح المشاريع المشاركة في موقع متخصص للمقارنات المرجعية والممارسات المُثلى في حقل التَّميّز المؤسسي، بالإضافة الى نشر كُتب متخصصة في هذا المجال.
- **مبادرة "التَّدريب الذكي"**: هي منصة تفاعلية تقدم دورات تدريبية عبر مختلف المواقع الإلكترونية والتَّطْبيقات الذكية الهادفة للتوعية بناءً على مفاهيم ومبادئ الإدارة الحكومية والتَّميّز والابتكار الحكومي، تتضمن كل دورة تدريبية شرحًا مبسطًا لموضوع الدّورة مدعومًا بمشهد تمثيلي أو رسومًا وأشكالًا توضيحية مدعمة بمجموعة من الاختبارات التَّفاعلية.

✸ **مبادرة "اللقاءات المعرفية":** محتواها لقاءات تشاورية ومُختبرات للتَّميّز مع مجموعة من المتخصصين في التَّميّز والتَّابعين لهيئات حكومية، هدفها نقل وتشارك المعرفة بين الجهات الحكومية.

وللإشارة فإن برنامج دُبي للأداء الحكومي المتميّز أحدث قفزة نوعية وحقيقية في مستوى أداء الهيئات والدّوائر والمؤسّسات الحكومية بدبي، وذلك من خلال الاستفادة من تجربة النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز مع تكييفه ومتطلبات القطاع الحكومي بدبي بالاستناد إلى بُنوده الأساسية والارتكاز على أهمّ مَعَايير الجودة والتَّميّز (دبي للتَّميّز الحكومي، 2020).

شكل (3) مَعَايير منظومة التَّميّز الحكومي بدبي

(دبي للتَّميّز الحكومي، 2020)

3- نموذج جائزة فلسطين الدّوليَّة للتَّميّز والإبداع

هي جائزة فلسطينية تم تأسيسها عام (2007) وإحدى برامج مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية، يتكوّن مجلس أُمَنائها من (10) أعضاء، ومن أهم أهداف الجائزة تحقيق عدّة نتائج وعلى رأسها (جائزة فلسطين الدّوليَّة للتَّميّز والإبداع، 2019):

- توعية الفلسطينيين بأهمّيَّة التَّميّز والإبداع.
- تكريم الإبداع الفلسطيني في قطاعات العمل المختلفة.
- تحفيز المؤسّسات الفلسطينية والكوادر الإدارية والمهنية على تطوير أدائها وتحسين خدماتها والارتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية.
- إبداء الشُّكر والتَّقدير للأداء المتميز والإنجازات عالية الكفاءة والتَّجارب الرّائدة والمبادرات المبدعة للمؤسسات والموارد البشرية الفلسطينية.
- تكريم الفرد الفلسطيني على إبداعه ومثابرته، خاصة من يقدمون نماذج وأمثلة يُحتذى بها في عملهم أو في المجال الإنساني، أو القدرة على التَّحدي والصّمود والإبداع.
- تكريم شخصيات ومؤسسات دولية قدّمت جهودًا مميّزة في دعم فلسطين والإنسانية بما يتوافق مع مبادئ وقيم الجائزة.

كما أن هذه الجائزة تستهدف مجموعات معينة تتمثل في (جائزة فلسطين الدّوليَّة للتَّميّز والإبداع، 2019):

- **فئة المؤسّسة المجتمعية المتميّزة:** هذه الفئة تتمثل في مؤسسات خيرية أو أهلية أو تعاونية، وقد تكون عبارة عن مجالس وبلديات محليّة، فضلًا عن الشركات غير الرّبحية، وغيرها من الهيئات غير الهادفة للربح والتي تُقدم الخدمة المتميّزة للمجتمع المحلي.

- **فئة المشروع المتميّز والرّيادي:** تتعلق بريادة الأعمال والرّيادة الاجتماعية بشرط أن تكون مملوكة من قبل شباب ذو جنسية فلسطينية ولم يتجاوز عمره 40 عامًا، وتمنح الجائزة للمشروع الرّيادي والنّاجح والمستمر.
- **فئة ذوي الإعاقة المتميّزين:** في هذه الفئة الجائزة موجهة لذوي الإعاقات ولديهم مهارات ومواهب تميزهم.
- **فئة الشّركات المتميّزة:** كل شركة خاصة أثبتت مساهمتها في تطوير المجتمع الفلسطيني وأنشأت مناصب شغل، فضلًا عن اعتمادها لمَعَايير الجودة والتَّميّز.
- **فئة التَّكريم الدّولي:** الجائزة تُمنح لكل شخصية أو مؤسسة دولية تساهم في دعم الشعب الفلسطيني.

وحسب ما ذُكر أعلاه فإن هذا النّمُوذَج يهدف إلى تتويج كل مبادرة مهما كان مجالها والتي يبقى هدفها تطوير وتنمية المجتمع بشكل مُنفرد ومتميّز.

4- جائزة الملك عبد الله الثَّاني للتَّميّز بالمملكة الأردنية الهاشمية

تم إطلاق هذه الجائزة عام (2002) وتتعلق بالتَّميّز في الأداء الحكومي والشفافية، وهدف الجائزة هو الرّفع من أداء الهيْئَات الحكومية والوزارات بالأردن من أجل تثمين دور القطاع العام، وتشجيعه على تطبيق الممارسات الإدارية المتميزة في تقديم الخدمات المبنية على ثقافة الجودة والشفافية ونشْر الوعي حول مفاهيم وممارسات الأداء المتميّز.

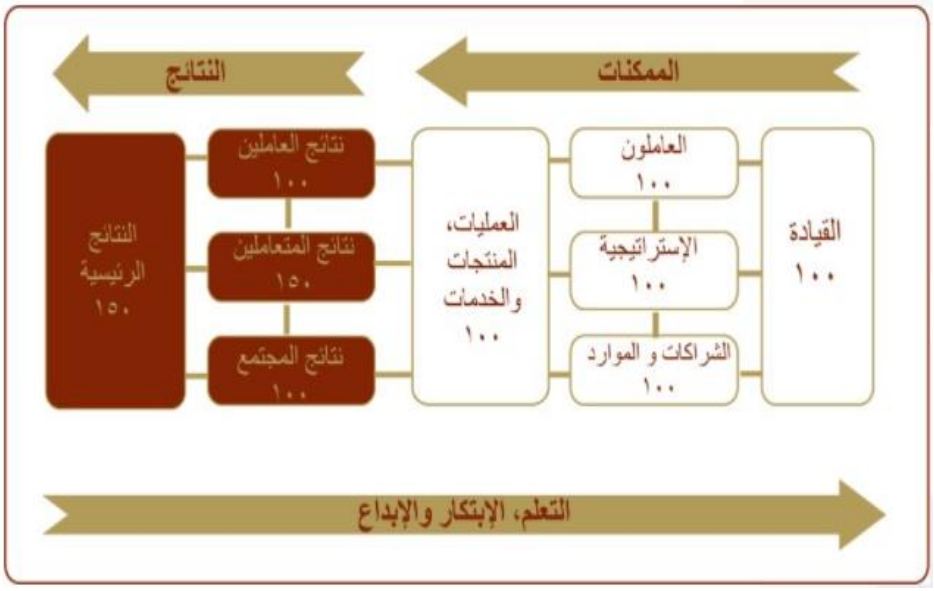
وتنقسم الجائزة إلى فئَات مُختلفة تضُم في مُجملها: الوزارات والمؤسّسات، القطاع الصّحي والرّقابة الصّحية، القطاع المالي والاستثمار والاقتصاد، قطاع البنية التَّحتية والطاقة، قطاع التَّدريب

والتَّشغيل، قطاع التَّنمية المحلية والاجتماعية ومكافحة الفقر، قطاع التَّشريع والمشاركة، قطاع المؤسّسات العسكرية.

وتقوم الجائزة على الأسس التالية (مركز الملك عبد الله الثَّاني للتَّميّز الحكومي، 2021):

- إضافة قيمة لصالح المتعاملين.
- تنمية القدرة المؤسسية.
- تسخير الإبداع والابتكار.
- القيادة من خلال رؤيَا وإلهام ونزاهة.
- الإدارة بمرونة وسُرعة التَّكيُّف مع التَّغيير.
- النّجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسّسة.
- تحقيق استدامة النّتائج الإيجابية.

ويبين الشكل التَّالي مَعَايير الجائزة المتوافقة مع مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (2013):

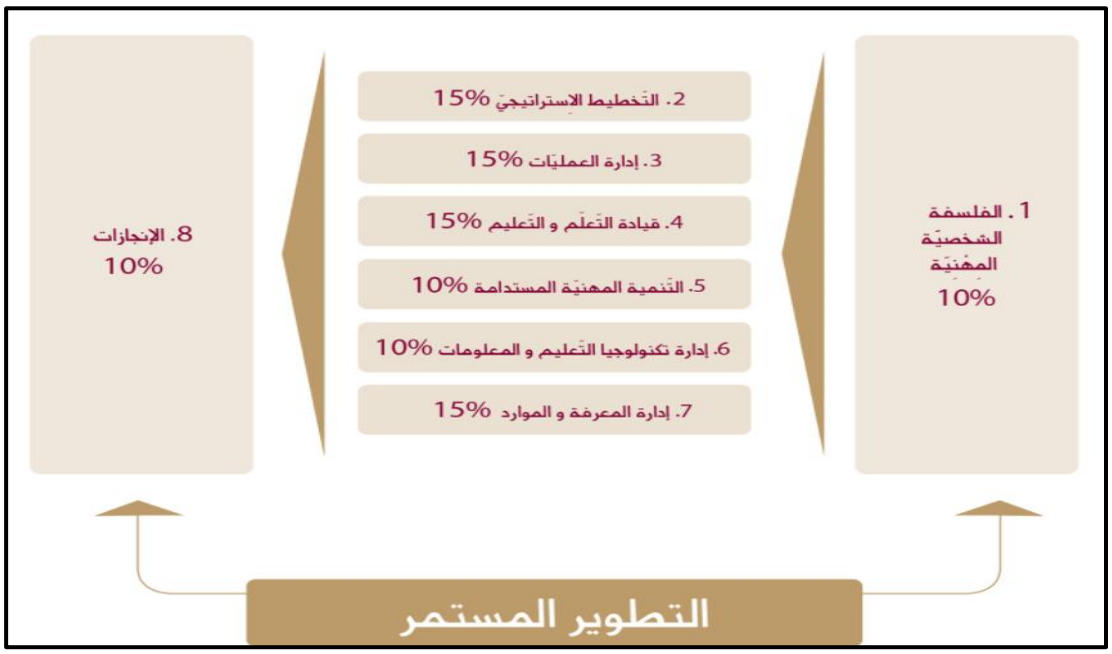


شكل (4) مَعَايير جائزة الملك عبد الله الثَّاني للتَّميّز

(مركز الملك عبد الله الثَّاني للتَّميّز الحكومي، 2021)

5- جائزة الملكة رانيا العبد الله للتَّميّز

بمناسبة يوم المُعلِم الموافق للخامس من شهر أكتوبر (2005)، أطْلقت المَلكة رانيا العبدالله، جائزة للمُعلمين العاملين في المدارس الحكومية الأردنية، بدافع الايمان القوي لدورهم في بناء أجيال مستقبلية يُعوَّل عليها لتحمل على أكتافها مسؤولية العلم، وهي عبارة عن مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية (جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي، 2021)، وتعتمد هذه الجائزة على عدد من المَعَايير المحددة لها والمتعلقة بكافة الجوانب التَّعليميَّة، والتي يُمكن ايجازها في شكل (5) الآتي:



شكل (5) جائزة الملكة رانيا العبد الله للتَّميّز التَّربوي

(جائزة الملكة رانيا العبد الله، 2005)

بعد مرور ثلاث سنوات من العمل الميداني أي في عام (2008) وبعد تكريس كل الجهود لإرساء ثقافة التَّميّز بين صفوف المُعلمين وبعد نجاح هذه الخطوة، وصلت جائزة المعلم المتميز الى المستوى التي يسمح لها بالتَّوسع في هذه التَّجربة الرّائدة والتَّوجه إلى فئات أعلى مستوى، من خلال الخطوة التي اتخذتّها الملكة رانيا العبدالله بالإعلان عن جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميّز،

وهكذا انتقل مستوى الجائزة من المُعلمين الى مديري المدارس، فأتت هذه القفزة إيمانًا بأهمّيَّة دور مديري المدارس كقياديين وإداريين يُسهِمون في توجيه المُعلمين وتشجيعهم وإعطائهم الدّعْم اللازم، إلى جانب الدور الهام في توفير الحافِز والقوّة الدّافعة لتحسين مسيرة التَّعليم بأكملها وتجسدهم للقُدوة ضمن المنظومة التَّربوية، بما يعود بالإيجاب على البيئة التَّربوية (جائزة الملكة رانيا العبد الله للتَّميّز التَّربوي، 2021).

6- جائزة التَّعليم السُّعوديَّة للتَّميّز

من خلال رؤية المملكة العربية السعودية (2030) وبالتَّركيز على البند التَّعليميَّ منها، نجد أن المورد البشري أخَذَ حصة الأسد في تفعيل دوره بناءً على مهاراته وقدراته كرأس مال تُبنى عليه المنظومة التَّربوية والتَّعليميَّة بجميع مكوّناتها، باعتباره المورد الذي يَبني أجيال المستقبل، وتسعى هذه الجائزة لتوفير برامج تُساهم في تطوير قدراته وتُمكنُه من تحقيق التَّطلعات الطموحة لمنظومة التَّربية كافة، وعليه فقد جاءت هذه الرّؤية داعمة كل الدّعم لرسالة التَّعليم ومسيرتها، ساعية لبناءِ جيل متمكن وقادر على تحمّل المسؤولية واتخاذ القرارات، بتوفير فرص التَّعليم للجميع في ظل بيئة تعليميَّة راقية وفقًا للسياسة التَّعليميَّة للمملكة، برفع جودة المخرجات التَّعليميَّة من الطلاب في كافة الميادين وفي مختلف المستويات، ورفع فاعلية البحث العلمي، من خلال التَّحفيز على الابتكار والإبداع وترسيخ روح المبادرات، والرُّقيّ بالمهارات والقدرات الإدارية في قطاع التَّعليم. (الشمراني، 2019).

تكونت مَعَايير جائزة التَّعليم للتَّميّز من ثلاثة محاور رئيسية، وهي: (قيادة وتخطيط وتطوير الأداء، إدارة الأداء، النّتائج)، وتبلغُ عدد المَعَايير تسعة مَعَايير رئيسية، ومكونة لكل منها عددًا من المَعَايير الفرعية، والجدول التَّالي يبين المحاور والمَعَايير الرّئيسية وعدد المَعَايير الفرعية والدّرجة لكل مجال (جائزة التَّعليم للتَّميّز، 2018):

جدول (2) محاور جائزة التَّعليم للتَّميّز ومَعَاييرها ودرجاتها

المحور	رقم المجال	المجال	عدد المَعَايير	درجة المجال
قيادة وتخطيط وتطوير الأداء	1	القيادة	2	6
	2	التَّخطيط والتَّطوير المستمر	3	7
	3	التَّنظيم الإداري	2	7
	4	الإبداع والابتكار	2	5
إدارة الأداء	5	الموارد	3	9
	6	المستفيدون	2	6
	7	الشّراكات المجتمعية	2	6
	8	تقنية المعلومات وإدارة الموارد	3	4
النّتائج	9	نتائج الأداء	8	50
المجموع			**27**	**100**

وتُصنَّف الإدارة وفقًا لجائزة التَّميّز إلى خمس فئات (جائزة التَّعليم للتَّميّز، 2018):

1. **الإدارة المُبادرة:** هي إدارة ذات رغبة صادقة في حصْد التَّميّز، وقد حصلت على 80% فأكثر من الدّرجة الكليَّة، فهي تجتهد لتحقيق مفهوم التَّميّز.

2. **الإدارة المُنجِزة:** هي إدارة انتقلت من الاجتهادات الأولية للتَّميّز إلى العمل المؤسسي الشّمولي للتَّميّز.

3. **الإدارة المُؤثِرة:** يكون التَّميّز فيها سلوكًا لأفرادها وعملياتها وأنظمتها، وينتقل هذا الأثر لجميع قطاعاتها وإداراتها الأخرى.

4. **الإدارة المُتكاملة:** هو انتقال أثر الإدارة المؤثرة داخليًا إلى إحداث التَّأثير خارجيًا.

5. **الإدارة المُبدعة:** هي إدارة حققت كل ما سبق في المراحل السّابقة مع وجود أفكار وآليات جديدة ومبتكرة.

ثانيًا: النّماذج العالميَّة لإدارة التَّميّز

عرفت إدارة التَّميّز الاهتمام بإعداد نماذج للاقتداء بها وأخذ مَعَاييرها كقواعد للسير عليها بالنّسبة للمجتمعات الأجنبية، الأمر الذي ساعد على ظهور مجموعة متميّزة من النّماذج والجوائز المتعلقة بإدارة التَّميّز، والتي اخترنا أكثرها شيوعًا ومنها:

1- النّمُوذَج الياباني لإدارة التَّميّز (Deming Model)

قام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JUSE) عام (1950) بدعوة ديمنج (Deming) لتقديم عدَدٍ من الدّورات عن مراقبة الجودة، وخصوصًا مراقبة الجودة الإحصائية، وفي العام (1951) قام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JUSE) بإنشاء جائزة ديمنج والتي تُعتبر مساوية لجائزة نوبل العالميَّة لدى اليابانيين خاصة وأنها كانت تقدم لليابانيين فقط في البداية، ثم بدأت شركات غير يابانية تُبدي اهتمامها، وتتقدم للفوز بها، وقد تحصلت عليها بعض الشّركات الأمريكية (Neave, 1987).

ويعتقد ديمنج أن الإدارة مسؤولة عن بناء الأنظمة الجيّدة، بما في ذلك تلك المُتعلقة بالجودة، ويقول: "النّجاح أو الفشل في تحقيق الجودة يعود إلى 80٪ للإدارة و20٪ للموظفين"، وحدد ديمنج

في نموذجه للجودة والتَّميّز (14) مبدأ إرشادي لتحقيق الجودة والتَّميّز، وهي كالتَّالي (المسعود، 2014):

- تحديد أهداف ثابتة لتحسين المنتج والخدمة.
- تبنّي فلسفة عمل جديدة.
- تجنّب الاعتماد على الفحص باعتباره السّبيل الأوحد في الحصول على الجودة.
- التَّوقف عن ممارسة تقييم الأعمال المبني على السّياسة السّعرية.
- التَّحسين المستمر والمُنتظم لمستوى الأنشطة الإنتاجية والخدمية بما يرفع من مستوى الجودة ويقلل التَّكاليف تدريجيًا.
- أسس التَّدريب أثناء العمل.
- أسس لمفهوم القيادة.
- التَّخلص من الخوف حتى يتمكن الجميع من العمل بكفاءة في المؤسّسة.
- إزالة العوائق بين الأقسام.
- إزالة الشّعارات عديمة الفائدة.
- إزالة نظام الحصص، والأهداف العددية، ونظام الإدارة الموجهة نحو الهدف من أسلوب القيادة.
- إزالة الحواجز والعقبات التي تمنع العمال والإدارة والعاملين من الافتخار بإنجازاتهم.
- إعداد برنامج تعليم وتطوير ذاتي هادف.
- دعوة الكل للمشاركة في التَّغيير المؤسسي.

وتضم الجائزة الفئات الأساسية التَّالية (Juse, 2015):

- **جائزة ديمنج للأفراد:** وهي جائزة تُمنح للذين قدموا مساهمات بارزة في دراسة أو نشر إدارة الجودة الشّاملة.
- **جائزة الخدمة المتميّزة للنشر والتَّرويج:** تُمنح للأفراد الذين تكون أنشطتهم الأساسية خارج اليابان، ويتم إجراء الفحص كل 3–5 سنوات.
- **جائزة ديمنج (جائزة ديمنج للتطْبيق المتميّز سابقًا):** تُمنح للمؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشّاملة الملائمة لفلسفة إدارتها، وهي جائزة سنوية.
- **جائزة ديمنج الكبرى (قلادة ديمنج سابقاً):** تُمنح للمؤسسات التي حافظت على مستوى إدارة الجودة الشّاملة ودعمته لأكثر من ثلاث سنوات بعد الفوز بالجائزة السّنوية أو جائزة ديمنج.

والمَعَايير التي تقوم عليها هذه الجائزة تندرج في النّقاط التَّالية منها (باشيوة، 2015):

- تبنّي المؤسّسة لفلسفة جديدة تُصاغ على شكل رسالة وتُعمم على العاملين بالمؤسّسة.
- التَّناسق بين أهداف المؤسّسة واحتياجاتها والعمل على التَّحسين والتَّجديد المُستمر بالمؤسّسة.
- الاهتمام بضمان الجودة في المُخرجات والعمليات بالمؤسّسة.
- اعتماد شمولية العناصر لاتخاذ القرارات وليس فقط الأخذ بعنصر التَّكلفة.
- التركيز على التَّدريب المُستمر بإنشاء مراكز مُتخصصة للتدريب.
- اعتماد مفهوم القيادة والعمل على توفير قيادة واعية.
- تشجيع العمل الجماعي بالمؤسّسات من خلال التَّحفيز على التَّواصل بين العاملين.
- تطْبيق برامج التَّطوير الفعّال والتَّحسين الذاتي بالمؤسّسة.
- توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال توفير الأمان وإبعاد الخوف عنهم.
- إزالة كافة العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.

- الالتّزام بكل مبادئ النّمُوذَج وبشكل مستمر.
- الاهتمام بالمورد البشري في الإعداد والتّدريب المستمر، والتركيز على النّوْعي منها بدلًا من التركيز الكمي.

ويتكون النّمُوذَج من عشرة مَعَايير رئيسية ولكل معيار (100) نقطة، ويبلغ المجموع الكلي لنقاط الجائزة (1000) نقطة، كما هو مُبين في جدول (3):

جدول (3) مَعَايير جائزة ديمنج للجودة

م	المعيار	عدد النّقاط
1	**السّياسات** (Policies)	**100**
2	**التّنظيم والتّنمية** (Organization & Development)	**100**
3	**المعلومات** (Information)	**100**
4	**التّحليل** (Analysis)	**100**
5	**التّخطيط للمستقبل** (Planning for the Future)	**100**
6	**التّعليم والتّدريب** (Education & Training)	**100**
7	**ضمان الجودة** (Quality Assurance)	**100**
8	**نتائج الأداء** (Quality Effects)	**100**
9	**القياس** (Standardization)	**100**
10	**الضبط** (Control)	**100**
	المجموع	**1000**

(Deming, 2021)

2- النّمُوذَج الأمريكي لإدارة التَّميّز التَّنظيمي (Baldrige Model):

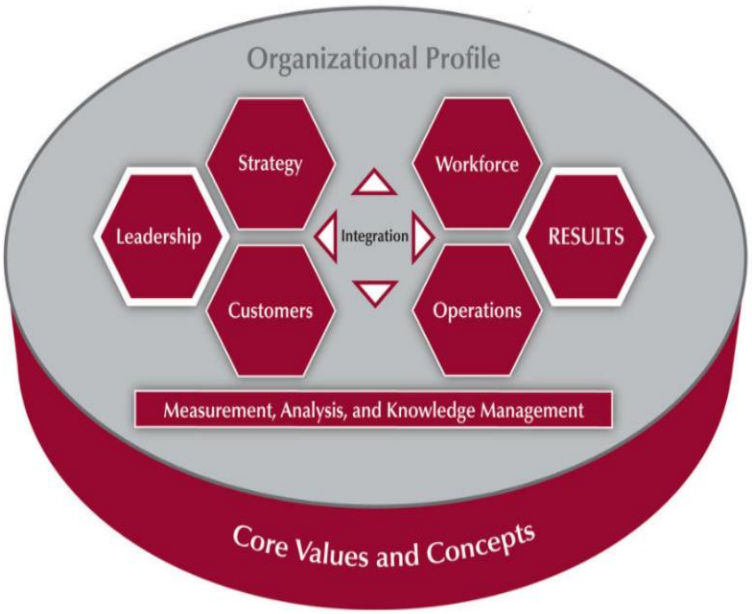
وقَّعَ الرّئيس الأمريكي "رونالدّ ريغان" في عام (1987) على قانون رقم (100-107) فحواه تأسيس جائزة وطنية للجودة تحمل اسم مالكوم بالدّريج (Malcolm Baldrige) نسبة إلى وزير التَّجارة الأمريكي الأسبق، والذي شغل هذا المنصب خلال فترة 1981-1987 باعتباره كان من أبرز المُدافعين عن الجودة (Campbell, 2017).

وأنشأ الكونغرس الأمريكي هذه الجائزة للتحسين والرّفع من الوعي بضرورة تميّز الشّركات الأمريكية على نظيراتها اليابانية والأورُوبّيّة، وتسميتها Malcolm Baldrige national quality ويُرمز لها (MBNQA)، وتم تخصيص مبالغ مالية وامتيازات قيمة، وقد تكفّل المعهد الوطني للمَعَايير والتّكنولوجيا (NIST) التَّابع لوزارة التَّجارة الأمريكية بالإشراف على هذه الجائزة، والجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) وقطاعات خاصة أخرى. (باشيوة وآخرون، 2013).

وأبرز أهداف الجائزة هي دعْم التَّميّز التَّنظيمي في المؤسّسات بالولايات المتحدة الأمريكية، ودول العالم المختلفة، ويقوم هذا النّمُوذَج على مجموعة من القيم والمبادئ المتعلقة بالسّلوكيات التي تحقق الأداء المرتفع، كما يقوم النّمُوذَج على التَّقييم الذاتي، وتقييم المؤسّسة لمدى تحقيقها لأهدافها، فضلًا عن مُقارنة المؤسّسة بالمؤسّسات المنافسة لها، ويتكون النّمُوذَج الأمريكي لإدارة التَّميّز من ثلاث مجموعات متباينة (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2021):

- **المجموعة الأولى:** تتعلق بمؤسسات الأعمال.
- **المجموعة الثَّانية:** تختص بالمؤسّسات التَّعليميَّة.
- **المجموعة الثَّالثة:** أخذت على عاتقها المؤسّسات الصّحية.

وكلّ مجموعة مبنية على عدد من المَعَايير الأساسية أبرزها: تسهيل الأداء التَّنظيمي، وتحسين طرق وأساليب التَّواصل وتبادل المعلومات الملائمة من أجل انتهاز الفُرص المتاحة، كما أن الجائزة متعددة القيّم الهادفة لتحقيق التَّميّز في المؤسّسات سواءً كانت استثماريَّة أو تعليميَّة أو صحيَّة، ويتكوّن النّمُوذَج من سبعة مَعَايير رئيسية وسبعة عشر معيارًا فرعيًا. وشكل (6) التَّالي يبين المَعَايير:



شكل (6) نموذج بالدّريج الأمريكي لإدارة التَّميّز التَّنظيمي في المؤسّسات التَّعليميَّة

(BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2021)

من خلال الشّكل أعلاَه، يُمكن ملاحظة أن النّمُوذَج الأمريكي لإدارة التَّميّز التَّنظيمي يتألف من عدد من المَعَايير التي يتم تقييم المؤسّسات على أساسها، بداية من المنظور الإستراتيجيَّ الذي يُحدد من خلاله الإطار العام الذي تنتهجه المؤسّسة التَّعليميَّة ابتداءً من البيئة الخارجية، والعلاقات، والوضع الإستراتيجيَّ للمؤسسة، والتَّحديات التي تواجهها في المحيط الخارجي، كما يَدْعم القيادة في الخطوة التَّالية التَّخطيط الإستراتيجيَّ المبني على الرُّؤية الطويلة والمحصورة بموارد المؤسّسة المتوفرة والمحدودة، ثم الانتقال إلى التَّركيز على العُملاء، لتتْبَعها مرحلة التَّركيز على التَّحليل والقياس وإدارة

المعرفة، ليَنتقل بعدها إلى القوى العاملة باعتبارها العُنصر المنفِّذ للخُطط الاستراتيجيَّة التي تم التَّخطيط لها، وبعدها التَّركيز على العمليات، وكل هذه المراحل متسلسلة تُوصل إلى تحقيق النّتائج في المرحلة الأخيرة، وجدول (4) يبيّن المَعَايير الرّئيسية والنّقاط لكلّ معيار:

جدول (4) مَعَايير جائزة مالكوم بالدّريج للجودة

م	المعيار	عدد النّقاط
1	القيادة	120
2	التَّخطيط الإستراتيجيّ	85
3	التَّركيز على العملاء	85
4	القياس والتَّحليل وإدارة المعرفة	90
5	التَّركيز على القوى العاملة	85
6	التَّركيز على العمليات	85
7	النّتائج	450
	المجموع	1000

(Aydin & Kahraman, 2019, p.56)

3- النّمُوذَج الأسترالي لإدارة التَّميّز (AQC)

تم إنشاء جائزة التَّميّز الأسترالية عام (1988) من قبل (Enterprise Australia) بهدف تشجيع الشّركات المحلية على تحسين أدائها، والوصول إلى مستويات عالمية أكثر تنافسية، مع توفير مَعَايير لهذا الإنجاز (SAI Global, 2021).

وهو عبارة عن نموذج يَعْكس رُؤية نظام متكامل لإدارة المؤسّسة وقيادتها، وتحقيق مستويات متقدمة في الأداء، كما يُمكن أن يقوم بتقييم جانب من جوانب المؤسّسة بهدف تحسينه، بما في ذلك القيادة، الاستراتيجيَّة، التَّخطيط، العاملين بالمؤسّسة، المعلومات، المعارف، وتقديم الخدمات، والتي تساعد المؤسّسات على(SAI Global, 2021):

- قياس أداء المؤسّسة، وأنظمة القيادة، والإدارة على جميع المستويات.
- تحديد الأولويات لتحقيق أقصى قدرٍ مُمكن من المنافع.
- زيادة فعالية العمليات، وكفاءتها مما يؤدي إلى إنتاجية أفضل وتقليل للتَّكلفة.
- تمكين القوى العاملة، وتحفيزهم، وتمكينهم.
- التَّركيز على خدمة العُملاء مما يوفر مستويات فائقة من الجودة.
- الأداء المُستدام من خلال زيادة قيمة أصحاب المصلحة.
- وضع المَعَايير النّسبية لأحسن الممارسات.
- إشراك جميع العاملين من مختلف المستويات الإدارية في عملية التَّخطيط.

ويتكوَّن النّمُوذَج من سبعة مَعَايير رئيسية وهي (القيادة، التَّخطيط الإستراتيجيَّ، المعلومات والمعرفة، العاملين، التَّركيز على العملاء والسّوق، إدارة العمليات والتَّحسين والتَّعاون، والنّجاح والاستدامة)، وستة عشر معيارًا فرعيًا، والشّكل (7) يبين مَعَايير التَّميّز الأسترالي الرّئيسية:

شكل (7) مَعَايير النّمُوذَج الأسترالي لإدارة للتَّميّز

(SAI Global, 2021)

4- النّمُوذَج الأسكتلندي لإدارة التَّميّز (SQMS)

هو نموذج معروف بإدارة الجودة والتَّميّز ومُنتشر في العديد من الدّول وعلى رأسها إنجلترا، بولندا، وأيرلندا وغيرها، ويتم الاعتماد على هذا النّمُوذَج من قبل مختلف المؤسّسات التَّعليميَّة في التَّقييم الذاتي، بهدف زيادة فعاليتها، والرّفع من أدائها وكفاءتها.

والنّمُوذَج الإسكتلندي وباعتباره من النّماذج المتعلقة بإدارة التَّميّز له مَعَايير تندرج ضمن الاستراتيجيَّة التي تتمثل في رسم السّياسة العامة للمؤسسة التَّعليميَّة، وإدارة الجودة، والتَّسويق ورعاية العملاء، فضلًا عن الاهتمام بالمورد البشري من خلال تنميته وتدريبه، ومنح الفُرص المُتكافئَة للجميع، وتوفير الصّحة والسّلامة داخل بيئة صحية وآمنة لجميع الأفراد، إضافة إلى تسهيل التَّواصل والاتصال مع الإدارة وتسهيل نَشْر المعلومة من خلال توفير خدمات الإرشاد، وإعداد برنامج مُحدد واضح المَعالم قائم على تحديد القيّم، المهام والحقوق لكل الأطراف، وبتنفيذه تتم عملية التَّقييم ومنح

الشّهادات، وعليه يمكن القول إن النّمُوذَج الأسكتلندي خُصص ليُناسب وطبيعة المؤسّسات التَّعليميَّة بمختلف مجالاتها، وتخصصاتها، ومراحلها(SQMS Standards, 2016).

5- النّمُوذَج السّنغافوري (SQA)

تم إطلاق هذه الجائزة عام (1994) وهي أرقى جائزة تُمنح للمنظّمات التي تُظهِر أعلى مَعَايير التَّميّز في الأعمال، وتهدف إلى ترسيخ صورة سنغافورة كدولة ملتزمة بالتَّميّز في الأعمال على مستوى عالمي، وهو نموذج يقوم على التَّقييم الذاتي للمؤسسات بسنغافورة ومنها المؤسّسات التَّعليميَّة باعتباره وسيلة قياس، والقاعدة التي يقوم عليها النّمُوذَج هي شمولية الأنظمة وتكاملها من خلال تحقيق التَّوازن بين المواد الدّراسية وبين الأنشطة المقدمة إلى المتعلمين (Singapore Quality Award, 2009).

تم بناء هذا النّمُوذَج استنادًا إلى النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز ونموذج بالدّريج الأمريكي والنّمُوذَج الأسترالي للتَّميّز، وعليه فإن المزج بين هذه النّماذج أدى إلى ولادة نموذج مُكيَّف للمدارس بسنغافورة قائم على المَعَايير التَّالية (Tee, 2003):

- **القيادة:** تحُدد طريقة تسيير وإدارة المدرسة، سواء على مستوى داخلي أو على مستوى خارجي في تحديد مسؤولياتها الاجتماعية.
- **التَّخطيط الإستراتيجيَّ:** يتمثل في التَّوجه طويل الأجل للمدرسة، والتي يشترط أن تكون ذات رؤية ورسالة محددة وواضحة المعالم.
- **إدارة العاملين:** تتمثل في أساليب تعزيز وتثمين مؤهلات وقدرات المعلمين بالتَّركيز على مهاراتهم التَّعليميَّة.

- **الموارد:** وهي النمط المحددة للأساليب التي يتم بها إدارة موارد المؤسّسة، والتي يشترط أن تكون طرق ذات كفاءة عالية واحترافية.

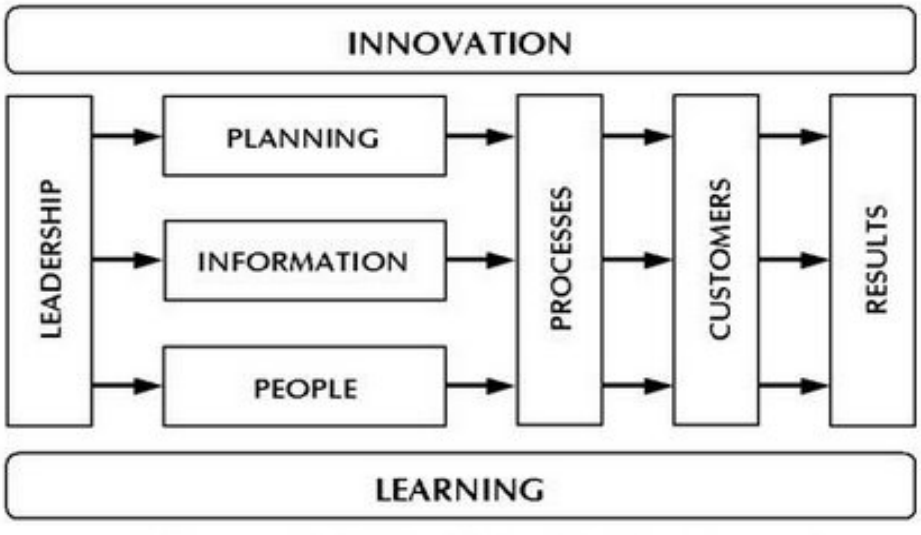
- **العمليات الخاصة بالطالب:** وهي كل العوامل التي من شأنها أن تؤثّر على التَّحصيل العلمي للطالب بشكل متميّز.

- **النّتائج العملية والإدارية:** وتتمثل في مخرجات المدرسة والمرتبطة أساسًا بكفاءة إدارتها وتميّز تسييرها.

- **نتائج العاملين:** وهي نتائج تدريب العاملين بالمدرسة ومدى احترامهم لأخلاقيات المهنة بالمدرسة.

- **الشّراكة ونتائج المجتمع:** هي النّتائج المحققة بين المدرسة ومحيطها الخارجي.

- **نتائج الأداء الرّئيسية:** وهي نتائج تتعلق بطُلاب المدرسة، والنتائج المحققة في قطاع التَّعليم ككل.



شكل (8) مَعَايير النّمُوذَج السّنغافوري للتَّميّز

(Singapore Quality Award, 2009)

6- النّمُوذَج الكندي (CQA)

تأسس المعهد الوطني الكندي للجودة "National Quality Institute" في عام (1992) ثم أعيد تسـميتُه إلى هيئة التَّميّز الكندي "Excellence Canada" في عام (2011)، وهي منظمة مستقلة غير ربحية مكرّسة لتحسين الأداء المؤسسي في جميع أنحاء كندا (Excellence Canada, 2021).

وتمنح هيئة التَّميّز الكندية (CQA) الجائزة للمؤسسات التي تُطبِّق مَعَايير التَّميّز الخاصة بالنّمُوذَج، وتتكون من ثلاث فئات وهي (Excellence Canada, 2021):

- **الفئة الأولى:** التَّميّز في الابتكار والتَّكامل.
- **الفئة الثَّانية:** خلق مكان عمل صحي وآمن وداعم.
- **الفئة الثَّالثة:** تحسين الصّحة النّفسية.

يهتم النّمُوذَج بشكل الأهداف التي تطمح المؤسّسة بالوصول إليها ضمن محيطها الذي تنشط فيه، لذا فإن مَعَاييره تتمثل في القيادة من خلال المُشاركة بتقاسم العمل ومشاركته مع كل العاملين بالمؤسّسة، فضلًا عن التَّركيز على أصحاب المصالح سواء كانوا من داخل المؤسّسة أو من خارجها، والتَّركيز على الزبائن، والتَّركيز على السّوق مع مراعاة المؤسّسات المنافسة لها، وعليه تعمل المؤسّسات بشكل متفاني بهدف تحقيق مزايا تنافسية، والتَّعاون والعمل الجماعي، وإدارة العمليات، واتخاذ القرارات في ظلّ جمع البيانات وتداولها بين الأطراف المعنية باستعمال التقنيات التكنولوجية المتطورة، والتَّعليم المستمر، وإشراك العاملين من خلال إدراج برامج تدريبية مستمرة ومتكررة بعد القيام بقياس وتقييم دوري لمستويات العاملين، علاوة على التَّركيز على التَّحسين المستمر والتَّفكير

الابتكاري، والوفاء بالالتزامات لأصحاب المصالح والمجتمع. ويتكون النّمُوذَج من ستة مَعَايير رئيسية وهي (Excellence Canada, 2021):

- **القيادة:** من خلال بناء قيّم واضحة متوافقة مع التَّوجه الإستراتيجيَّ عبر جميع المستويات ولجميع العاملين (بناء ثقافة قوية).
- **التَّخطيط:** من خلال وضع أهداف وخطط عمل محددة وقابلة للقياس.
- **العملاء:** تحسين الارتباط بين المؤسّسة والعملاء لجمع الأفكار منهم، وتقييم احتياجاتهم، ووضع مقاييس التَّحسين المستمر، والاحتفاظ بولاء العملاء.
- **الأشخاص:** رعاية ودعم العاملين من خلال التَّركيز على بيئة عمل صحيّة تضمن الإنصاف والتَّنوع والاندماج، والتَّأكد من مقاييس الأداء بأنها متوازنة ومرتبطة بشكل واضح بأهداف العمل، وخلق ثقافة عالية الأداء.
- **العمليات:** تحليل المشكلات وحلّها قبل تفاقمها من خلال الإدارة الذكية للعمليات، وإنجاز العمل بشكل فعال وسلس.
- **الشّركاء:** من خلال رعاية الشّراكات الدّاخليَّة والخارجيَّة.

شكل (9) مَعَايير النّمُوذَج الكندي للتَّميّز

(Excellence Canada, 2021)

7- النّمُوذَج الأورُوبّيّ لإدارة التَّميّز التَّنظيمي (EFQM):

في هذا الجزء من الدّرَاسة، وباعتباره لُبّ دراستنا العملية، سنتناول بالشّرح لعدّة نقاط تخُص النّمُوذَج الأورُوبّيّ لإدارة التَّميّز من خلال تناول عدّة عناصر حول نشأته، مفاهيمه الأساسية، المَعَايير التي حددها، وكيفية تطْبيقها، وهذا فيما يلي:

❖ نشأة النّمُوذَج الأورُوبّيّ لإدارة التَّميّز

تأسست المؤسّسة الأورُوبّيّة لإدارة الجودة (European Foundation Of Quality Management (EFQM)) باعتبارها مؤسسة غير ربحية، تقوم على أساس العضوية بمبادرة من (14) مؤسسة أوروبية رائدة عام (1988) كونها كانت تمثل القوة الأساسية لتَّميّز المؤسّسات الأورُوبّيّة واحتلت مراكز عالميَّة آنذاك، وفي بداية عام (2000) ارتفع عدد الأعضاء ليصل إلى أكثر من (800) عضو من مُعظم الدّول الأورُوبّيّة وفي قطاعات مختلفة ومتنوعة، وتعتبر المؤسّسة الأورُوبّيّة لإدارة الجودة المرجعية الأساسية للنّمُوذَج الأورُوبّيّ، من خلال بلوَرتِها للمَعَايير والمُتطلبات الأساسية لتحقيق التَّميّز في الأداء وقياس مدى نجاح هذه المؤسّسات (Alqydi, 2015).

تمّ تطوير النّمُوذَج للخروج بنسخة جديدة له آخذة بعين الاعتبار التَّغيرات والتَّحوّلات الحاصلة، وهذا بعد عملية استطلاع آراء ما يقارب (2000) خبير من خُبراء التَّغيير، وتوّجت بعقد (24) ورشة عمل داخلية وإجراء مقابلات مع قادة أكثر من (60) مؤسسة، وتشكيل فريق من الخُبراء والمنافسين من مختلف القطاعات بالإضافة للأكاديميين، ليصل المشروع إلى مرحلة تصميم نموذج أولي وتجربته وتعديله، وفي المُحصلة تطوير إطار عمل مرِن يفي بالغرض ويُساعد المؤسّسات على تغيير وتحديث طُرق العمل المتَّبَعة سواءً على المدى القصير أو الطويل. (EFQM, 2020, P.4).

وجدير بالذكر أن التَّحديثات التي أدخلت على النّمُوذَج الأولي المنشأ بتاريخ (1992) تختلف من حيث الجوهر ومن حيث الشّكل عن النّماذج الحديثة (شعبان، 2020). ويُمكن الإشارة إلى أهم الفروق بين النّمُوذَج الذي تم إعداده عام (2013)، والنّمُوذَج الذي تم تحديثه سنة (2020)، من خلال الجدول التَّالي:

جدول (5) الفروق بين نموذج (2013) ونموذج (2020) لإدارة التَّميّز (EFQM)

نموذج 2020	نموذج 2013
المَعَايير تقسم إلى ثلاث محاور	المَعَايير تقسم إلى محورين
7 مَعَايير رئيسية	9 مَعَايير رئيسية
23 معيار فرعي، ومعيارين للنتائج	32 معيار فرعي
112 نقطة استرشادية	119 نقطة استرشادية
لا يوجد مفاهيم	8 مفاهيم أساسية
يعمل رادار وفق 3 مساطر (التَّوجه، التَّنفيذ، النّتائج)	يعمل رادار وفق مسطرتين (ممكنات، نتائج)
يعمل ضمن النّظام الإيكولوجي	يعمل ضمن إطار المعنيين

المصدر: (شعبان، 2020)

ويبيّن الجدول التَّالي أهمّ الفروق في المجالات والمَعَايير والوزن النّسبي لمَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM 2013)، والنّمُوذَج الحديث (EFQM 2020):

جدول (6) الفروق في المجالات والمَعَايير والوزن النّسبي لمَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM 2013) وَ (EFQM 2020)

EFQM 2013				EFQM 2020			
م	المجال	المَعَايير	النّسبة المئوية	م	المجال	المَعَايير	النّسبة المئوية
1	المكنات Enablers	القيادة	10%	1	التَّوجه Direction	الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة	10%
2		العاملون	10%	2		الثَّقافة المؤسسية والقيادة	10%
3		الاستراتيجيَّة	10%	3	التَّنفيذ Execution	إشراك المعنيين	10%
4		الشّراكات والموارد	10%	4		بناء قيمة مستدامة	20%
5		العمليات والمنتجات والخدمات	10%	5		قيادة الأداء والتَّحوّل	10%
6	النّتائج Results	نتائج العاملين	10%	6	النّتائج Results	انطباعات المعنيين	20%
7		نتائج المتعاملين	15%				
8		نتائج المجتمع	10%	7		الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي	20%
9		نتائج الأعمال	15%				
المجموع			100%	المجموع			100%

(EFQM, 2013, p. 30)

(EFQM, 2020, p.33)

❖ أسس ومَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز:

كما سبق الإشارة إليه فإن النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز عرَف عدّة تحديثات من حيث الشّكل أو المحتوى، ولكن الاختلاف لم يمُس المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النّمُوذَج باعتبارها الأساس الذي بني لها، وبقي التَّركيز في كل نسخة على أهم النّقاط التَّالية (EFQM, 2020, P.7):

- أولوية المتعامل.
- ضرورة التَّركيز على المعنيّين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل.
- فهم علاقة السّبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المؤسّسة بأعمالها والنّتائج التي تم تحقيقها انطلاقا من أسباب وأهداف تأسيس مؤسسة (EFQM).

تم بناء النموذج الأورُوبّيّ بنسخته (2020) بالاعتماد على حزمة من المبادئ والأعراف الأورُوبّيّة المتمثلة فيما يلي (EFQM, 2020, p.7):

- ميثاق الاتحاد الأورُوبّيّ للحقوق الأساسية.
- الميثاق الأورُوبّيّ لحقوق الإنسان.
- توجيه الاتحاد الأورُوبّيّ EC/78/2000.
- الميثاق الاجتماعي الأورُوبّيّ.

بالعودة إلى الأُسس التي يقوم عليها النّمُوذَج، فإنها مستوحاة من طرح ثلاثة أسئلة جوهرية حُددت على أساسها المَعَايير، وهي:

شكل (10) مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM 2020)

(EFQM, 2020, p. 6)

المحور الإستراتيجيَّ الأول: التَّوجه

والذي استنبط من سؤال جوهري مفاده: "لماذا تم إنشاء هذه المؤسّسة؟" ما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الاستراتيجيَّة بالذات؟

في ظل هذا السّؤال تمت صياغة المَعَايير التَّالية:

- **المعيار الأول: الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة:** على أساسها يتم تحديد غاية المؤسّسة، التي توضح أهمّيَّة عمل المؤسّسة من أجل تهيئتها لتطوير وتوفير قيمة مستدامة لجميع المعنيّين، وتوفير إطار عمل تتولى فيه مسؤولياتها في المساهمة والتَّأثير الإيجابي على النّظام الإيكولوجي (ECOSYSTEM) الذي تنشط فيه، كما تُحدّد رؤيتها من خلال وصف أهدافها

المستقبلية لكي تكوّن مسارًا توجيهيًا للعمل الحالي والمستقبلي، وتوضيح الخُطط التي ترسمها مع تحديد الأولويات الاستراتيجيَّة (EFQM, 2020, p.14).

- **المعيار الثَّاني: الثَّقافة المؤسسية والقيادة:** على أساس أن الثَّقافة المؤسسية تنبع من القيّم السّائدة بها والأعراف المتعامل بها من قبل العاملين بها، والتي لها تأثير على العمل والعلاقات الدّاخلية والخارجية، لذلك ارتبطت بعُنصر القيادة ولم تأت منفردة، على اعتبار أن القيادة نشاط إداري لذا لا بد من أن يُساق السّلوك القيادي ضِمن رُؤية نموذجية يُحتذى بها من قبل الجماعة المؤسسية، على مستوى داخلي في ضبط العلاقات بين العاملين، وعلى مستوى خارجي ضمن النّظام الإيكولوجي، وهذا بالتَّركيز على الأنشطة التَّالية (EFQM, 2020, p.15):
  - ✓ توجيه ثقافة المؤسّسة ورعاية القيّم.
  - ✓ تهيئة الظروف لتحقيق التَّغيير.
  - ✓ تمكين الإبداع والابتكار.
  - ✓ توحيد الصُفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة.

المحور الإستراتيجيَّ الثَّاني: التَّنفيذ

لكي تحقق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز توقعات المعنيّين، عليها القيام بتحديد غاية مُلهمة، وتطوير رؤية طموحة، وتطوير استراتيجيَّة تُركز على خلق قيمة مستدامة، وبناء ثقافة التَّفوق والرّيادة (EFQM, 2020, p.17).

وبالنّسبة لهذا المبدأ تمّ طرح سؤال "كيف تنوي المؤسّسة الوفاء بغايتها واستراتيجيتها؟"

وعليه أُدْرجت المَعَايير التَّالية:

- **المعيار الثَّالث: إشراك المعنيين:** بمجرد تحديد أهمّ الفئات المعنية في المؤسّسة (والمقصود المعنيّين الرّئيسيّين)، بعدها يتم تطْبيق العناصر التَّالية (EFQM, 2020, p.18):
  - تحديد الأنواع والفئات المحددة داخل كل مجموعة من مجموعات المعنيّين الرّئيسيّين.
  - تحقيق مشاركة المعنيّين الرّئيسيّين المستمرة من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
  - إشراك المعنيين الرّئيسيّين في نشر استراتيجيتها وبناء قيمة مستدامة والاعتراف بمساهماتهم.
  - بناء العلاقة مع المعنيّين الرّئيسيّين والحفاظ عليها وتطويرها على أساس الشّفافية والمساءلة والسّلوك الأخلاقي والثِّقة المتبادلة.
  - العمل مع المعنيّين الرّئيسيّين لتطوير فهم موّحد والتَّركيز على كيفية المساهمة معًا لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطُمُوحَات الاتفاق العالمي.
  - المبادرة في قيّاس وتوثيق انطباعات المعنيّين الرّئيسيّين.
  - تقييم أداء المؤسّسة فيما يتعلق باحتياجات المعنيّين الرّئيسيّين وتحديد الإجراءات المُلائمة لتأمين المستقبل.
- **المعيار الرّابع: بناء قيمة مستدامة:** بناءً على الاستراتيجيَّة المحددة المعالم تتحدد غاية المؤسّسة والتي يترتب عليها من خلال تطوير قيمة مستدامة لها، فعلى أساس تحديد الفرق والفئات المصنفة بشكل ملائم يتم بناء هذه القيمة (EFQM, 2020, p.20).
- **المعيار الخامس: قيادة الأداء والتَّحوّل:** تتمثل قيادة الأداء في مواصلة المؤسّسة لإدارة عملياتها التَّشغيلية الحاليَّة وبشكل فعّال وناجح، أما قيادة التَّحوّل فهي إدارة التَّغيّرات الدّاخلية والخارجية التي تواجهها المؤسّسة لضمان استمرارية النّجاح المُحَقق، وهذا يُؤكد أهمّيَّة الإنجازات المحققة حاضرًا والاستعداد لديمومتها مستقبلًا، وتتم هذه الخطوة بالارتكاز على الابتكار

والتَّكنولوجيا والبيانات والمعلومات والمعرفة والاستخدام الأمثل للأصول والموارد الرّئيسية (EFQM, 2020, p.21).

المحور الإستراتيجيَّ الثَّالث: النّتائج:

وتنبثق من السّؤال الجوهري: "ما الذي تم تحقيقه حتى الآن؟ ماذا تنوي تحقيقه المؤسّسة في المستقبل؟"

وبناءً عليه أُدْرجت المَعَايير التَّالية:

- **المعيار السّادس: انطباعات المعنيين:** تتمثل في ردود الأفعال من المعنيّين الرّئيسيّين حول تجاربهم الشّخصية في التَّعامل مع المؤسّسة، وقد تكون هذه الانطباعات من فئات المعنيّين الحاليّين أو السّابقين، والتي تتحصل عليها المؤسّسة بالطرق المختلفة لجمع المعلومات وعلى رأسها استبيانات الرّأي، ومجموعات التَّركيز، والتَّقييّمات، والصّحافة أو مواقع التَّواصل الاجتماعي، والاجتماعات العامة، وتقارير المستثمرين بما في ذلك التَّعليقات التي يتم جمعها من خلال فِرَق إدارة علاقات المتعاملين، فضلًا عن الانطباعات وردود الأفعال التي يكوّنها المعنيّين الرّئيسيّين من خلال تجاربهم الشّخصية مع المؤسّسة. (EFQM, 2020, p.24).
- **المعيار السّابع: الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي:** يتمثّل في النّتائج المحققة من قبل المؤسّسة والمبنية على مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجيَّة بناءً على القيمة المستدامة، ويتم استغلال هذه النّتائج لتوضيح الأداء العام والاستفادة منها بهدف التَّنبؤ على الأهداف المستقبلية للمؤسسة (EFQM, 2020, p.26).

❖ مجالات استخدام النّمُوذَج

يُستخدم النّمُوذَج الأورُوبّيّ لإدارة التَّميّز بشكل واسع وفي مجالات عدّة، وقد انتشر استعماله في كونه (Kim et at., 2010):

- ✓ أداة للتقييم الذاتي.
- ✓ أداة للمقارنة المعيارية (Benchmarking) بين المؤسّسة المعنية والمؤسّسات المنافسة لها.
- ✓ دليل لتحديد مراكز الضعف في المؤسّسة.
- ✓ هيكل لنظام إدارة المؤسّسة.

❖ أداة التَّشخيص: رادار (RADAR)

يُقدِّم النّمُوذَج الأورُوبّيّ منهجية واضحة لمساعدة الإدارة في تحقيق التَّميّز، يُطلق عليها RADAR وهي الحروف الأولى من الكلمات (Results – Approach – Deployment – Assessment - Review) (EFQM, 2013).

إن وضع المَعَايير وتحديد المبادئ وكذلك السّعْي لتحقيق إدارة متميّزة، يتوقف على مجموعة من الإجراءات التَّنفيذية الواجب أداءها، لذا فإن مراقبة التَّنفيذ من أهم الخطوات الواجب التَّخطيط لها وبأساليب مناسبة، وهذا ما يقابله قياس مدى نجاح وفعّالية المهام والإجراءات التَّنفيذية للإدارة المتميّزة، ويتم ذلك من خلال التَّشخيص لكل أداة أو أسلوب طوّرته المؤسّسة من أجل تحقيق التَّميّز، وفي هذا الإطار تم إعداد ما يعرف بالرّادار، وهو بمثابة أداة لتشخيص أي عملية طورتها المؤسّسة وحقّقت من خلالها التَّميّز في إدارتها، وتقوم هذه الأداة بـتشخيص نقاط القوة الحاليَّة وفرص التَّحسين، ويَنُّص منطق رادار على أن المؤسّسة تحتاج إلى (EFQM, 2020, p.29):

- تحديد النّتائج التي تهدف الى تحقيقها كجزء من الاستراتيجيَّة.
- الإعداد والتَّخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السّليمة لتحقيق النّتائج المطلوبة في الوقت الحالي والمستقبلي.
- تنفيذ المناهج المخطط لها باعتماد أنسب الطُرُق.
- تقويم وتحسين المناهج المطبقة من أجل التَّعلّم والتَّحسين في حال تطلّب الأمر تعديلات أو تغييرات تماشيًا مع الظروف المحيطة بالمؤسّسة سواء على مستوى داخلي أو خارجي.

ويتم تطْبيق أساليب التَّشخيص وفقًا لمنطق رادار انطلاقًا من الخطوات التي نفذّتها المؤسّسة، وبناءً على المَعَايير السّابقة المُتضمِنة في النموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز، والشّكل (11) يبين وضع الدّرجات باستخدام مصفوفة رادار:

شكل (11): مصفوفة رادار النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM 2020)

(EFQM, 2020, p.33)

يتم تقيّيم المؤسّسة الساعية للحصول على الاعتماد الخارجي من قبل عدد من المُقيمين باستخدام مصفوفة رادار الرّقمية على منصة EFQM، ويتم توضيح طريقة استخدامها بالدّورات التَّدريبية للمقيّمين والمُقدمة من قبل EFQM وشركاؤها المعتمدون، وتستفيد المؤسّسة السّاعية للتَّميّز من درجات التَّقييم (1000) في تقيّيم نفسها للحصول على لمحة عن مستواها وتحديد درجاتها مقابل كل معيار، ومن ثم مقارنة نفسها مع المؤسّسات الأخرى، ويوّفر التَّقيّيم كذلك نقطة انطلاق لقياس مدى تقدم المؤسّسة أو تراجعها مقارنة بنتائج التَّقيّيمات الذاتية المستقبلية. (EFQM, 2020, P. 35).

ثالثًا: أهم الدّروس المستفادة من نماذج إدارة التَّميّز

بناءً على عرض لمختلف النّماذج التي تناولت إدارة التَّميّز، وبعد الإشارة إلى مختلف المَعَايير التي استندت عليها وأسسها وأهدافها ومناهجها، جدير بنا في هذه الخطوة تحديد أهم النّقاط التي من الممكن الاستفادة منها، وما هي علاقتها بالنّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز. وهذا ما سنتطرق إليه في النّقاط الآتية:

- انطلاقًا من أهمّيَّة الوصول إلى مستويات عالية من الجودة والتَّميّز في مختلف المؤسّسات وعلى رأسها المؤسّسات التَّعليميَّة، فقد قررت العديد من الدّول تخصيص جوائز قيمة تحفيزية تُمنح للمؤسسات التي حققت الجودة والتَّميّز في أدائها، وهذا بتطْبيق أساليب إبداعية وابتكارية وتوّفر مَعَايير محددة لتشمل كل نواحي المؤسّسة، والتي يتم على أساسها التَّقييم والتَّشخيص لمعرفة مدى التَّقدم والتَّميّز الذي أحرزته، ولذلك فإن إنشاء هذه الجائزة منها ما هو عام يمكن تطْبيقه على المؤسّسات بشكل عام مهما اختلف القطاع الذي تنتمي إليه، في حين انفردت بعض الدّول بتخصيص جوائز موجهة خصيصًا للمؤسسات التَّعليميَّة كنموذج بالدّريج "Baldrige"

الأمريكي، والنّمُوذَج السّنغافوري لإدارة التَّميّز المؤسسي "SQA"، والنّمُوذَج الاسكتلندي "SQMS"، وجائزة الملك عبد العزيز للتَّميّز، وجائزة التَّعليم للتَّميّز.

◄ إن النّماذج المختلفة استنبطت مَعَاييرها وأسسها من المبادئ التي انطلقت منها، وللتوضيح أكثر فمثلًا:

- نموذج الملك عبد العزيز للتَّميّز: أساسه تسعة مفاهيم ركّزت عليها، تمثلت في القيادة بالإلهام، والقدوة الحسنة، والاهتمام بالموارد البشرية، والتَّركيز على العُملاء، والإدارة بالعمليات، وتطوير الشّراكات النّاجحة، والتَّعلّم والتَّحسين المستمر، وتعزيز الإبداع والابتكار، وتبنّي المسئولية المُجتمعية، وتحقيق نتائج متفوِّقة ومستدامة (نموذج التَّميّز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2016).

- نموذج الملك عبد الله الثَّاني للتَّميّز: أهمّ مفاهيمه الأساسية أُخذت من النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز (EFQM) والمتمثلة في إضافة قيمة لصالح المتعاملين، وبناء مستقبل مستدام، وتنمية القدرة المؤسسية، وتسخير الإبداع والابتكار والقيادة من خلال الرّؤية والإلهام والنّزاهة والإدارة بمرونة، وسرعة التَّكيّف مع التَّغيير والنّجاح من خلال مواهب الأفراد، وقدراتهم واستدامة النّتائج (مركز الملك عبد الله الثَّاني للتَّميّز الحكومي، 2021).

- نموذج ديمنج الياباني: والذي بُني على مبادئ "ديمنج" المحددة في أربعة عشر مبدأ للجودة (Deming, 2021).

- نموذج بالدّريج الأمريكي له من المفاهيم الأساسية المتمثلة في منظور النّظم والقيادة والتَّميّز المرتكز حول المتعلّم، وتقيّيم العاملين، والتَّعلم التَّنظيمي، والمرونة، والتَّركيز على النّجاح، والإدارة من أجل الابتكار، والإدارة بالحقائق، والمسئولية المجتمعية، والأخلاق،

والشّفافية، وتقديم القيمة، والنّتائج (Baldrige Performance Excellence Program, 2021).

◄ بناءً على المبادئ لكل نموذج فإنه تم تأسيس مَعَايير رئيسية تُقّيم على أساسها المؤسّسة، نوّضحها بالنّحو التَّالي:

- نموذج الملك عبد العزيز للتَّميّز: مكوناته ثمانية مَعَايير، تلخّصت في القيادة الإدارية، والتَّخطيط الإستراتيجيَّ، والموارد البشرية، والشّراكات والموارد المتاحة، والعمليات والمنتجات والخدمات، ونتائج المستفيدين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج الأداء الرّئيسية (نموذج التَّميّز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2016).
- برنامج دبي للأداء الحكومي المتميّز: وبدوره له تسع مَعَايير رئيسية، تكونت من الأجندة الوطنية، المهام الرئيسية، خدمات سبع نجوم، الحكومة الذكية، استشراف المستقبل، إدارة الابتكار، رأس المال البشري، الممتلكات والموارد، والحوكمة (دبي للتَّميّز الحكومي، 2020).
- نموذج الملك عبد الله الثَّاني للتَّميّز: ويتكون من تسعة مَعَايير مختلفة، أساسها القيادة، والعاملون بالمؤسّسة، والاستراتيجيَّة، والشّراكات والموارد المتاحة، والعمليات، ونتائج العاملين، ونتائج متلقي الخدمة، ونتائج المجتمع، والنّتائج الرّئيسية للأداء (مركز الملك عبد الله الثَّاني للتَّميّز الحكومي، 2021).
- نموذج جائزة وزارة التَّعليم: ويتكون من تسع مَعَايير مختلفة، وهي القيادة، والتَّخطيط والتَّطوير المستمر، والتَّنظيم الإداري، والإبداع والابتكار، والموارد، والمستفيدون،

والشّراكات المجتمعية، وتقنية المعلومات وإدارة الموارد، ونتائج الأداء (جائزة التَّعليم للتَّميّز، 2018).

- نموذج ديمنج الياباني: المَعَايير الرّئيسية للنّمُوذَج الياباني (ديمنج) تنْقسم إلى عشرة مَعَايير تمحورت حول السّياسات، والتَّنظيم والتَّنمية، والمعلومات، والتَّحليل، والتَّخطيط للمستقبل، والتَّعليم والتَّدريب، وضمان الجودة، نتائج الأداء، القياس، والرّقابة أو الضبط (Deming, 2021).
- نموذج بالدّريج الأمريكي: مَعَاييره الرّئيسية تمثلت في سبعة مَعَايير محددة في: القيادة، والتَّخطيط الإستراتيجيَّ، والتَّركيز على العملاء، والقياس والتَّحليل وإدارة المعرفة، فضلًا على التَّركيز على القوى العاملة، والتَّركيز على العمليات، والنّتائج (Baldrige Performance Excellence Program, 2021).
- النّمُوذَج الأسترالي لإدارة التَّميّز: مكوناته تسعة مَعَايير مختلفة تحددت فيما يلي: القيادة، التَّخطيط الإستراتيجيَّ، المعلومات والمعرفة، العاملين، التَّركيز على العُملاء والسّوق، إدارة العمليات والتَّحسين والتَّعاون، والنّجاح والاستدامة (SAI Global, 2021).
- النّمُوذَج الأسكتلندي لإدارة التَّميّز: يتكون من عشرة مَعَايير مختلفة تتمحور حول الإدارة الاستراتيجيَّة، وإدارة الجودة، والتَّسويق ورعاية العملاء، وتنمية الموارد البشرية، وتكافؤ الفرص، والاتصال والإدارة ، وخدمات الإرشاد، وتصميم البرنامج وتنفيذه، والتَّقيّيم، ومنح الشّهادات (SQMS Standards, 2016).
- النّمُوذَج السّنغافوري لإدارة التَّميّز: ويتكون من تسعة مَعَايير مختلفة ارتبطت بالقيادة، والتَّخطيط الإستراتيجيَّ، وإدارة العاملين، والموارد، والعمليات المتمركزة حول الطالب،

والنّتائج العملية والإدارية، ونتائج العاملين، والشّراكة ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرّئيسية (Singapore Quality Award, 2009).

- النّمُوذَج الكَنَدي للتَّميّز: ويتكون من ست مَعَايير ارتبطت بالقيادة، والتَّخطيط، العُملاء، الأشخاص، العمليات، الشّركاء (Excellence Canada, 2021).

◄ بناءً على المَعَايير فإن الملحوظ وجود مَعَايير تتواجد في معظم النّماذج المختلفة لإدارة التَّميّز، انطلاقًا من أهميتها، وضرورة تقيّيم المؤسّسات التَّعليميَّة على أساسها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

- القيادة، والتَّخطيط الإستراتيجيَّ، والموارد البشرية، والعمليات، والعملاء الخارجيين، والشّراكات، والموارد المتاحة، إضافة إلى تقيّيم نتائج المؤسّسة في كل معيار من المَعَايير السّابقة، ونتائج الأداء الرّئيسية، كما أنّها اختلفت فيما بينها في بقية المَعَايير الأخرى التي تتكون منها، وقد انفرد كل نموذج من النّماذج السّابقة ببعض المؤشرات التي اخْتّص بها لقياس الأداء في كل معيار من المَعَايير التي يتكون منها.

- في كلّ نموذج من النّماذج السّابقة لإدارة التَّميّز التَّنظيمي جملة من النّقاط المخصصة لكل معيار من المَعَايير التي يتكون منها، والوزن النّسبي لها وأهميتها بالنّسبة للتقيّيم والتَّشخيص، حتى يسهل تقييم المؤسّسة وفقًا لهذه المَعَايير، وقد اتفقت معظم النّماذج السّابقة على التَّركيز على معيار العملاء الخارجيين للمؤسسة، وإعطائه القيمة الكبرى، ثم يليه معيار القيادة، ويتبعهما معيار الموارد البشرية بالمؤسّسة.

- استمدت النّماذج السّابقة لإدارة التَّميّز التَّنظيمي مُعظم أفكارها ومفاهيمها المختلفة، من النّمُوذَج الأمريكي والنّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز، فقد اعتمد النّمُوذَج السّنغافوري، والنّمُوذَج

الأُسترالي، ونموذج الملك عبد الله، ونموذج الملك عبد العزيز في أسسها ومبادئها ومَعَاييرها ومؤشرات القياس بها بشكل كُلّي على مفاهيم النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز مع إجراء بعض التَّعديلات التي تتناسب والمحيط الذي تتواجد فيه حسب كل دولة ببيئتها المختلفة وثقافتها المميزة لها.

- التَّنوع والتَّشعّب في استخدام النّماذج السّابقة لإدارة التَّميّز التَّنظيمي في المؤسّسات المختلفة فبعض الدّول استخدمت النّمُوذَج في مؤسساتها بهدف التَّقييم الذاتي لها، وتحديد نقاط الضعف، والانحرافات في أداء المؤسّسة، ومحاولة التَّغلُّب عليها، فضلًا عن تحديد نقاط القوّة وتثمينها، واستخدمته مؤسسات أخرى كنظام متكامل لقياس أداء الإدارة ومخرجاتها، في حين استخدمته بعض المؤسّسات في تحقيق التَّحسين المُستمر لعملياتها وبرامجها وخدماتها المختلفة، أمّا فِئَة أخرى من المؤسّسات فقد تستخدم مَعَايير النّماذج المختلفة لإدارة التَّميّز كمرجع للمقارنة والقياس بين أدائها وبين أداء المؤسّسات الرّائدة في المجال أو ما يُعرف في الوسط المؤسّساتي بـ Benchmarking.

ثانيًا: الدّراسات السّابقة

تمهيد

يَتضمن هذا الجُزء استعراضًا لأهمّ الدّراسات التي تَنَاولت موضوع إدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ، فَبَعد اطلاع الباحث واستقراءه للأدب النّظري، سيُقدم عرضًا مختصرًا لهذه الدّراسات مع مراعاة ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدَم، ومن ثم التَّعليق عليْها من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، وأوجه الاستفادة منها، على النّحو الآتي:

❋ **دراسة شحاته (2021)**

بعنوان: إدارة التَّميّز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النّمُوذَج الأوُرُوبّي للتميّز EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية

هَدَفت الدّرَاسة الى التَّعُّرف على الأسُس الفِكرية وأبرز النّماذج والجوائز العالميَّة لإدارة التَّميّز المؤسسي، والوقوف على المَعَايير الحديثة للنّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) وِفْق إصْدَار 2020، ودَرجة توافرها والمُشكلات التي تَحُدّ من تطْبيقها، والتَّصوُّر المُقْترح في جامعة الإسكندرية. اسْتَخدم الباحث المَنْهج الوصفي التَّحليلي والمَنْهج المُقارن، كما استخدم أداة المُقابلة الشّخصية والاستبانة المكوَّنة من (66) فقرة موَزعة على سَبعة مَجالات، وهي: الغاية والرّؤْية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤْسسية والقيَادَة، إشرَاك المعْنيين، بناء قِيمَة مُستدامة، قيادة الأداءْ والتَّحوّل، انطباعَات المعنيين، والأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي. وتكوَن مجتمع الدّرَاسة من جميع أعضاء هيْئَات التَّدْرِيس بِكُليات (التَّرْبية، التَّرْبية النّوعية، التَّجارة، السّيَاحة والفنادق، الهَنْدسة، الزراعة، الصّيْدلة، البُحُوث الطبية) البالِغ عددهم (7062) عضو هيْئة تدريس، وتكوَّنت العينة من (369) عُضْو هيئة تدريس اخْتِيروا بالطريقة الطبقية العشوائية. وأظْهرت النّتائج أن درَجَة توافر مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) إصْدَار 2020 في جامعة الإسْكندرية جاءت بدرجة متوسطة، وأنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة لدرجة توافر مَعَايير إدارة التَّميّز في (قطاع الكليات)، بينما وُجُود الفُرُوق في (الدّرَجة العِلمية، والمنصب الإدَاري)، وتقديم الباحث للتصور المقترح. وأوْصَت الدّرَاسة بضَرُورَة التَّطلع للمستقبل، والبحث عن التَّميّز، والاهتمام بالتَّصنيفات العالميَّة للجامعات، ومراقبة المنافسين، وإدخال التَّكنولوجيا الحديثة، ونشر ثقافة التَّميّز، وتأهيل الكوادر البشرية، وضرورة توفير الدّعم الحكومي المالي والقانوني لتطْبيق النّمُوذَج الجديد 2020.

❋ **دراسة حنون (2020)**

بعنوان: درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التَّميّز وفق النّمُوذَج الأوُرُوبّي (EFQM) وعلاقتها بالقيم التَّنظيمية من وجهة نظر مساعدي المُدِيرِين

هَدَفت الدّرَاسة الى التَّعرف على درجة مُمَارسة إدارة التَّميّز لدى مُدِيرِي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزَرْقاء وعلاقتها بالقيَّم التَّنظيمية من وِجْهة نظر مُساعدي المُدِيرِين، والتَّعرُّف على الفروق ذات الدّلالة الإحصائية لدرجة ممارسة إدارة التَّميّز تعزى لـ (النّوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) والقيَّم التَّنظيمية. واسْتَخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانة مكوَّنة من (57) فقرة موَّزعَة على (13) معيارًا، وهي: إدارة مدير المدرسة والقيادة المتميّزة، إدارة مُدير المَدْرسة للسياسات والإستراتيجيَّات، إدارة مُدير المَدَرسة للعاملين، إدارة مدير المدرسة للشراكات والمَوَارِد، إدارة مُدير المَدْرسة للعمليات، إدارة مُدِير المدرسة للشؤون الطلابية، إدارة مدير المدرسة ورضى العاملين، إدارة مُدِير المَدْرسة لخدمة المجتمع، إدارة مدير المدرسة لنتائج الأداء، العدالة لدى مدير المدرسة، الشّفافية لدى مدير المدرسة، الاهتمام بالعاملين لدى مدير المدرسة، والثِّقَة المُتبادلة بين المُدير والعاملين. وتكوَّن مُجْتمع الدّرَاسة من كافَّة المُساعدين والمُساعدات في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (383) مساعدًا ومساعدة، وتم تحديد عينة الدّرَاسة بالطريقة العشْوَائية الطبقية والبالغ عَدَدها (193) مساعدًا ومساعدة. وأظْهرت النّتائج أن درجة ممارسة إدارة التَّميّز ودرجة توافر القيم التَّنظيمية لدى مُدِيرِي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر مساعدي المُدِيرِين كانَتَا عالية، ووجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة إدارة التَّميّز والقيَّم التَّنظيميَة، وعدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة لإدارة التَّميّز. وأوصت الدّرَاسة بضرورة تعزيز الثِّقة التَّنظيمية بين

مديري المدارس والعاملين، ونَشْر ثقافة الشّفافية بين المدير والعاملين، وتحفيز الإدارة العليا لهذا النّهج.

❋ دراسة مقابلة (2020)

بعنوان: درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين

هدَفْت الدّرَاسة للتعرف إلى درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المُعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة تطبيق إدارة التَّميّز تعزى لـ (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، ومستوى المدرسة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي المَسْحي من خلال تطْبيق استبانة مكوَّنة من (30) عبارة، موَّزعة على خمسة مجالات، وهي: القيادة المتميّزة، التَّخطيط الإستراتيجيَّ، الخدمات المُقَدمة للمجتمع، الموارد البشرية، والشّراكة والموارد. وتكوَّن مجتمع الدّرَاسة من جميع معلمي مدارس التَّعليم العام في محافظة الطائف والبالغ عددهم (17450) معلمًا ومعلمةً، وتحديد عيّنة الدّرَاسة البالغ عددهم (422) مُعلمًا ومعلمةَ اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. وكَشَفت الدّرَاسة أن درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية تعزى لمتغيّر الجنس لصالح الإناث، ولمتغيّر الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات، وعدم وجود فروق لمتغيّر المُؤهل العلمي ومتغيّر مستوى الدّرَاسة. وأوْصت الدّرَاسة بتشجيع قادة المدارس على أهمّيَّة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في جميع المراحل الدّراسية، والعمل على نشْر ثقافة إدارة التَّميّز من حيث المفهوم والأهمّيَّة والأبعاد، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المُعلمين على التَّميّز في العمل المدرسي.

❋ **دراسة العَنْزي (2019)**

بعنوان: درجة مُمَارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميّز في ضْوء النّمُوذَج الأوُرُوبّي للتميّز

هَدَفت الدّرَاسة للتَعرُّف إلى درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ من وجهة ما يَرَاه المُعلّمين، والتعرف على الفروق الإحصائية لدرجة تطبيق إدارة التَّميّز تعزى (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسْحي من خلال تطوير استبانة مكونة من (31) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، هي: القيادة، السّياسات، الموارد البشرية، العلاقات مع المجتمع المَحلي، خدمة المجتمع. وتَكَوَّن مجتمع الدّرَاسة من جميع معلمي المدارس الثَّانوية بمحافظة الجهراء في الكويت والبالغ عددهم (1782) معلمًا ومعلمةً، وتم تحديد عيّنة الدّرَاسة بالطريقة العشوائية البسيطة والبالغ عددها (345) معلمًا ومعلمةً. وأظْهَرت النّتائج أن درجة الممارسة المُتحصلة لمُدِيرِي المدارس الثَّانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز من وجهة ما يراه المعلمين ككل كانت بدرجة متوسطة، وبيَّنت الدّرَاسة عدم وجود فروق لاستجابات عيّنة الدّرَاسة لاختلاف الجنس في جميع المجالات، ماعدا مجال خِدمة المجتمع، وعدم وجود فروق لاستجابات عيّنة الدّرَاسة لاختلاف المؤهل العلمي في جميع المجالات، وعدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة لاستجابات عيّنة الدّرَاسة لاختلاف الخبْرَة ماعدا مجال القيادة. وأوْصَت الدّرَاسة بتدريب مُدِيرِي المدارس على تطْبيق إدارة التَّميّز من خلال النّدوات وَوِرَش العمل، وبَثِّ الوعي بأهمّيَّة تطْبيق إدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ مع توفير الإمكانات المادية والبشرية المساعدة في تطبيقها.

❋ **دراسة الزَعْبي (2019)**

بعنوان: درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية في لِوَاء بني كنانة لمَعَايير إدارة التَّميّز وفق أنموذج (EFQM) للتميّز الإداري

هدفت الدّرَاسة إلى التَّعرف على درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية في لواء بني كنانة لمَعَايير التَّميّز وفق أنموذج (EFQM) للتَّميّز الإداري، والتَّعرف على ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيًا لمتغيّر (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي عن طريق تطْبيق استبانة مكوَّنة من (20) فقرة موّزعة على أربعة مجالات، هي: القيادة، السّياسات والإستراتيجيَّات، الممارسات الإداريّة، والخدمات المُقدمة للمجتمع. وتكوَّن مجتمع الدّرَاسة وعيّنته من جميع مُدِيرِي ومديراتِ المدارس الثَّانوية في لواء بني كنانة، والبالغ عددهم (45) مديرًا ومديرةً. وأشارت النّتائج إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس في لواء بني كنانة لمَعَايير إدارة التَّميّز وِفْق الأنموذج (EFQM) جاءَت بدرجة مرتفعة، وأكّدت على عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية لدرجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية في لواء بني كنانة لمَعَايير إدارة التَّميّز، تعزى لـ (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). وأوْصت الدّرَاسة بالارتقاء بمستوى تطْبيق مَعَايير التَّميّز الإداري، وأن تقوم وزارة التَّربية التَّعليم بِعقْد دورات وورش تدريبية، بهدف اطلاعهم على مَعَايير التَّميّز الإداري.

❋ **دراسة الشديفات (2019)**

بعنوان: درجة مُمَارسة مُدِيرِي مدارس مُحافظة المفرق لإدارة التَّميّز وفق نموذج (EFQM) وسبل تطويرهَا

هدفت هذه الدّرَاسة إلى التَّعرف على درجة ممارسة مُدِيرِي مدارس محافظة المفرق لإدارة التَّميّز وفق نموذج (EFQM) وسُبُل تطويرها، والتَّعرّف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات استجابات عيّنة الدّرَاسة لدرجة ممارسة إدارة التَّميّز وفق الأنموذج (EFQM) تُعزى لمتغيّر (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والمُدِيرِية التي تتبع لها المدرسة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التَّحليلي عن طريق تطْبيق استبانة مكوَّنة من (40) فقرة، توزّعت على خَمْسة مجالات، هي: القيادة المتميّزة، الممارسات الإدارية، السّياسات والإستراتيجيَّات، العاملون في المدرسة، والخدمات المُقدمة للمجتمع. وتكوَّن مجتمع الدّرَاسة وعينته من (60) مديرًا ومديرةً من المدارس الثَّانوية في محافظة المفرق بألويتها الثَّلاثة. وأظْهرت الدّرَاسة أن المتوسط الحسابي لتقدير أفراد العينة لدرجة الممارسة جاءْت بدرجة مرتفعة، وبيّنت النّتائج وُجُود فُرُوق دَالة إحصائية لمتغيّر الجنس في مجالين لصالح الإناث، هُمَا: السّياسات والإستراتيجيَّات، العاملون في المدرسة، ووجود فروق دالة إحصائيًا لمتغيّر سنوات الخبْرة لصالح فئة (أقل من 5 سنوات)، وعدم وُجُود فروق لمتغيّري المؤهل العلمي والمُدِيرِية. وقدّمت الدّرَاسة عددًا من المُقْترحات التَّطويرية، وأوْصت بعقْد دورات تدريبية لمُدِيرِي المَدَارس لتعريفهم بمتطلبات التَّميّز، وإعطاء العاملين المزيد من الصّلاحيات الإدارية التي لا تتعارض مع صلاحيات مدير المدرسة، وتفعيل الزيارات التبادلية بين المدارس للاطلاع على تجارب المدارس المتميزة.

❋ دراسة النّجّار (2019)

بعنوان: درجة مُمَارسة مُدِيرِي مدارس المرحلة الأسَاسِية الحكومية بمُحافظات غزة لإدارة التَّميّز وعلاقتها بأدَاء مُعلِميهم

هدفت الدّرَاسة إلى الكشْف عن درجة مُمَارسة مُدِيرِي مدارس المرحلة الأسَاسية الحكومية بمُحافظات غزة لإدارة التَّميّز، وعَلاقَتها بأداء مُعلميهم من وجهة نَظَر المعلمين، والتَّعرّف على ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية لمتغيّر (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، والمنطقة

التَّعليميَّة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التَّحليلي، وأعدّ استبانتيْن لقياس درجة ممارسة مُدِيرِي مَدَارس المرحلة الأساسية الحُكُومِية بمحافَظات غزة لإدارة التَّميّز وعلاقتها بأداء المعلمين، تكوّنت من (36) فقرَة في أربع مجالات، هي: الإدارة والقيادة، تطوير الكادر البشري، التَّطوير والإبداع، والخدمة المجتمعية. وتكوّن مجتمع الدّرَاسة من جميع مُعلمي ومُعلمات المَدارس الحُكومية في مَدينة شرق غزة وغربها وشمالها والبالغ عددهم (3536) معلمًا ومعلمةً، وكان اختيار العيّنة بأسلوب العيّنة الطبقية لعدد (400) معلمًا ومعلمةً. وأشارَت الدّرَاسة إلى أن درجة مُمَارسة مُدِيرِي مدارس المرحلة الأساسية الحُكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز كانت كبيرة، وأبَانت عن وُجُود فُرُوق دالة إحصائية لتَقْدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مُدِيرِي مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز في متغيّر الجنْس لصالح الإناث، ومتغيّر المنطقة التَّعليميَّة لصالح شمال غزة، ومتغيّر سنوات الخدمة في جميع المجالات لصالح الذين عدد سَنَواتهم أكثر من عَشْرِ سنوات، ولا توجد فروق دالة إحصائية لمتغيّر المؤهل العلمي. وأوْصت الدّرَاسة باعتماد التَّدريب المستمر لمُدِيرِي المدارس على مفاهيم التَّميّز، وتشجيع روح البَحْث والإبداع لدى المعلمين للوصول إلى التَّميّز.

❁ دراسة التَّويجري (2019)

بعنوان: إدارة التَّميّز بكُليَات التَّربية في الجامعات السّعودية وِفْق نموذج التَّميّز الأوُرُوبّي: تصور مقترح

هَدَفت الدّرَاسة إلى الكشف عن واقع تطْبيق إدارة التَّميّز بكليات التَّربية في الجامعات السُّعوديَّة وفق نموذج التَّميّز الأورُوبّيّ من وجهة نظر أعضاء هَيْئة التَّدريس، وتحديد مُتطَلبات التَّطْبيق وفق النّمُوذَج الأورُوبّيّ، وبناء تصوّر مُقترح لتطْبيقها. اسْتَخدمت الباحثة المنهج الوصفي التَّحليلي، واعْتَمدت الاستبانة أدَاةً لِجَمع البيانات، وتكوَّنت من محورين، المحور الأول: درجة تطْبيق كليات

التَّربية لإدارة التَّميّز وِفْق مَعَايير التَّميّز الأورُوبّيّ، تكوّنت من (50) عبارة شَمِلت (6) مَعَايير رئيسية، وهي: القيادة، الاستراتيجيَّة، الموارد البشرية، الشّراكات والموارد، العمليات والخدمات، والنّتائج، والمِحْور الثَّاني: تَناول المتطلبات اللازمة لتفعيل تطْبيق إدارة التَّميّز وفقًا للست مَعَايير السّابقة، وتكوّنت من (17) عبارة. وتكوّن مجتمع الدّرَاسة من جميع أَعْضاء هيْئة التَّدريس بكليات التَّربية في كل من (جامعة الملك سعود، جامعة أم القرى، وجامعة الملك فيصل)، والبالغ عددهم (859) عضو هَيْئة تدريس، وبلغت العيّنة (430) عضو هيئة تدريس ما يَمثِّل تقريبًا (50 %) من كل جامعة. وأشَارَت الدّرَاسة أن درجة تطْبيق إدارة التَّميّز وِفْق مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز كانت عالية، ووضع تصوّر مقترح لإدارة التَّميّز بكليات التَّربية في الجامعات السُّعوديَّة وفق نموذج التَّميّز الأورُوبّيّ. وأوْصَت الدّرَاسة بنشْر ثقافة التَّميّز وتبني إدارة الجامعة لها باعتبارها مدخلًا لتطوير الأداء، وبناء دَلِيل لمَعَايير التَّميّز للعمل بها على مستوى الكليَّة وأَقْسَامها العلمية، وربط مؤشرات أداء الكليَّة بمؤشرات الأداء الرّئيسية للجامعة، وبناء خُطَّة لتفعيل الشّراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع.

❋ دراسة الخصاونة (2018)

بعنوان: واقع تطْبيق مُدِيرِي ومديرات المدارس الثَّانوية في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمَعَايير إدارة التَّميّز

هدفت الدّرَاسة إلى الكَشْف عن وَاقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز لدى مُدِيرِي المدارس الثَّانوية التَّابعة لمُدِيرِية التَّربية والتَّعْليم بالأردن في قصبة إربد، والتَّعرّف على ما إذا كان هناك فروق دالة إحْصَائية تعزى لمتغيّر (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). واسْتَخْدم الباحث المنهج الوصفي القائِم على جَمْع المعلومات من أفراد الدّرَاسة واستخدم لذلك الاستبانة كأدَاة للدراسة، وتكوّنت من (20) فقرة موّزعة على أبْعَاد إدارة التَّميّز، مُتمثِّلة في: القيادة، السّياسات والإستراتيجيَّات، الممارسات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع. وتكوّن مجتمع الدّرَاسة وعيّنته من جميع المُدِيرِين والمديرات في

المدارس الثَّانوية التَّابعة لمُدِيرِيات التَّربية والتَّعليم لقصبة إربد والبالغ عددهم (62) مديرًا ومديرة. وأكّدت النّتائج أن تطْبيق مَعَايير التَّميّز لدَى مُدِيرِي المدارس الثَّانوية التَّابعة لمُدِيرِية التَّربية والتَّعليم في قصبة إربد كانت بِدَرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا لاستجابات عينة الدّرَاسة حول تطْبيق إدارة التَّميّز تعزى لمتغيّر (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وأكدّت الدّرَاسة على أهمّيَّة تطْبيق مَعَايير التَّميّز الإداري لدى مُدِيرِي المدارس على مختلف مَرَاحلهم الدّراسية، وتَوْفير مَعَايير إدارية موضوعية لتقييم مستوى الأداء.

❋ دراسة الغَامدي (2018)

بعنوان: التَّميّز التَّنظيمي لدى قائِدَات مَدارس منطقة الباحة من وِجْهة نظر المُعلمات

هَدَفت الدّرَاسة للتعرف على درجة التَّميّز التَّنظيمي لدى قائدات مدارس منْطِقة الباحة من وِجْهة نظر المُعلمات، والتَّعرّف على ما إذا كانت هناك فُروق دالة إحصائيًا لتقدير أفْرَاد عيّنة الدّرَاسة لدرجة التَّميّز التَّنظيمي تعزى لـ (المرحلة التَّعليميَّة، الدّورات التَّدريبية، المؤهل العلمي). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المَسحي والاستبانة أدَاةً للدراسة؛ حيث تكوَّنت من (50) فقرة موَّزعة على خمسة مجَالات، هي: القيادة الإبداعية، الجودة وتطْبيقاتها، توظيف التَّقنيات، إدارة الموارد البشرية، وبيئة العمل. وتكوَّن مجتمع الدّرَاسة من (4146) مُعلمةً، وتَمَّ اختيار العيّنة بالطريقة الطبقية العشوائية وعددهم (345) مُعَلمةً. وأظْهرت نتيجة الدّرَاسة أن تَقدير العيّنة لدرجة التَّميّز التَّنظيمي لدى قائدات مَدارس الباحة من وِجْهة نظر المعلمات كانت بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائيًا لاستجابات أفْراد العيّنة لمتغيّر المرحلة التَّعليميَّة لصالح المَرحلة المُتوسطة، وفُرُوق لمتغيّر المُؤَهل العلمي لصالح الدّراسات العُليا، وعَدَم وجود فروق دالة إحصائيًا لمتغيّر الدّورات التَّدريبية. وأوْصت الباحثة بتشجيع مُديرات المدارس في الالتزام بالتَّميّز التَّنظيمي لتحسين المخرجات، وضرورة التفاعل الإيجابي مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي وإشراكهم في برامج التَّميّز في المدرسة.

❋ **دراسة الصعيدي (2018)**

بعنوان: وَاقِع مُمَارسة مَعَايير التَّميّز الإداري لدى مُدراء إدارات التَّعليم في المَمْلكة العربية السّعودية

هَدَفت الدّرَاسة للكشْف عن واقع ممارسة مَعَايير التَّميّز الإداري لدى مُدِيرِي إدارات التَّعليم في السُّعوديَّة ومُساعِديهم، والصّعوبات التي تُوَاجه تطوير الأداء في إدارات التَّعليم في ضوْء مَعَايير التَّميّز الإداري من وِجْهة نَظَرهم، والتعرف على الفروق الإحصائية في درجة ممارسة مدراء التعليم لمعايير التَّميّز الإداري تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المنصب الحالي، المنطقة التعليمية). تمَّ استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأدَاة للدراسة مكوَّنة من (41) فقرة في جانب التَّميّز في الأبعاد: (دعم وتوجُهات القيَادة في تحقيق رؤية ورسالة المؤسّسة، متابعة ومراجعة أداء الإدارة وجهود التَّطوير، عمل القائد مع الجِهَات المَعنية الدّاخلية والخَارجية، بناء وتعزيز ثقافة التَّميّز، ومُرونة الإدارة والقدرة على التَّغيير بفعالية)، و(35) فقرة في جانب صعوبات تَطوير أداء قيادات إدارات التَّعليم في ضوْء مَعَايير التَّميّز الإداري، وشَمِلت الأبْعاد: (الصّعوبات البشرية، والصُّعوبات التَّنظيمية، والصُّعوبات المالية والمادية والتَّقنية). وتكوّن مجتمع الدّرَاسة من جميع مُدِيرِي إدارات التَّعليم بالمملكة العربيَّة السُّعوديَّة، والبالغ عددهم (46) مديرًا، ومساعِدِيهم والبالغ عددهم (143) مساعدًا. وأشارَت النّتَائج إلى أن درجة ممارسة مَعَايير التَّميّز الإداري لدى مُدِيرِي إدارات التَّعليم في السُّعوديَّة من وِجْهة نظرهم ونَظر مُساعديهم كانت متوسطة، وأشارت كذلك إلى أن الصّعوبات التي تَحُدّ من التَّميّز كانت كبيرة، وأبانَت عن عَدم وجود فروق في استجابات أفراد العيّنة تعزى لمتغيّر (الخبرة، المنطقة التَّعليميَّة، والمؤهل التَّعليمي). وأوْصت الباحثة بتشجيع المؤسّسات التَّعليميَّة والقادَة للعمل بمَعَايير التَّميّز، وإنشاء دَورَات وندوات وَورِش تُوضِّح كيفية تطْبيقها والمؤشرات لقياسها، ووَضْع خُطط مرحلية ضمن الخطة الاستراتيجيَّة تهدف لإعداد قيادات متميّزة سواء الحاليَّة أو قيادات الصّف الثَّاني.

❋ **دراسة المخلافي (2018)**

بعُنوان: درجة تطْبيق قيّادة جامعة الملك خالدّ لمَعَايير إدارة التَّميّز في ضْوء الأنموذج الأوُرُوبّي للتمييز EFQM من وِجْهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس بالجامعة

هَدَفت الدّرَاسة إلى معرفة درجة تطْبيق قيادة جَامعة الملك خالد لمَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ EFQM من وِجهة نظر أعْضَاء هيْئة التَّدريس بالجامعة، ومَعرِفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة التَّطْبيق وفقًا لمتغيّرات (الرّتبة العلمية، التَّخصص، وعدد سنوات الخدمة بالجامعة). واستخدَم البَاحث المَنهج الوصفي التَّحليلي من خلال استبانة مكوّنة من (60) فقرة توّزعت على (9) مَعَايير للتَّميّز، وهي: القيادة، السّياسات والإستراتيجيَّات، الموارد البَشَرية، العلاقات والموارد المادية، العَمليات الإدارية، نتائج رضَا المستفيدين، نتائج رضا العاملين، نتائج خدمة المُجتمع، ونتائج الأداء الرّئيسية. وتكوّن مجتمع الدّرَاسة من جميع أعضاء هيئة التَّدريس في كُليَّات جامعة الملك خالد في التَّخصصات الإنسانية والتَّطْبيقية، والبالغ عددهم (3344) عضو هيْئة تدريس، وبلغت العيّنة (350) عضو هيْئة تدريس يُمَثلون نسبة (10.40%) من مجتمع البحث. وأظْهرت النّتائج أن درجة تطْبيق جامعة الملك خالد لإدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ EFQM من وجهة نظر أعضاء هيْئة التَّدريس بالجامعة جاءت بدَرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائيًا في التخصص لصَالح التَّخَصصات الإنسانية، وفروق في متغيّر الرتبة العلمية لصالح درجة أسْتَاذ مُشارك، وعدم وجود فروق في متغيّر عدد سنوات الخدمة بالجامعة. وأوْصَت الدّرَاسة بِبذْل المزيد من الاهتمام بتحقيق أعلى درجات إدارة التَّميّز في ممارسات قيادة الجَامعة لإدارة أنشطة الجودة، ونشر ثقافة الجوْدة بين كافة موظفي الجامعة وبين الشّركاء خارج الجامعة، ووضع خطط لتدريب موظفي قيادة الجامعة على ممارسة وتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز لضمان تحقيق الجامعة لرُؤيتِها الاستراتيجيَّة وأهدَافِها المَنْشودة في ظل الجوْدة والتَّميّز.

❋ **دراسة الشوا (2016)**

بعنوان: درَجَة مُمارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية الحكومية بمُحافظات غزة لإدارة التَّميّز في ضْوء الأنموذج الأوُرُوبّي للتميّز EFQM وسبل تطويرها

هَدَفت الدّرَاسة إلى الكَشْف عن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM من وِجْهة نظر المعلمين، والكَشْف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، لتقدير المُعلمين في المدارس الثَّانوية الحكومية لدرجة ممارسة مُدِيرِيهم لإدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ، تُعزى لـ (الجنس، التَّخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، المُدِيرِية، وسنوات الخدمة)، وتَقْديم مجموعة من السُّبُل لممارسة إدارة التَّميّز بمحافظات غزة. واسْتخدمت الباحثة المَنهج الوَصفي التَّحليلي، والاستبانة أداة رئيسية للدراسة، مكونة من (58) فقرة مُوَّزعة على سِتة مجالات هي: القيادة، السّياسات والإستراتيجيَّات، الموارد البشريّة، العلاقات والموارد الماديَّة، العمليات الإداريّة، والخدمات المقدمة للمُجتمع، وتكوَّن مجتمع الدّرَاسة من (2307) معلمًا ومعلمةً في المدارس الثَّانوية في مُدِيرِيات غَرب غزة وشرقها وشَمَالها، وبلغ حجم العيّنة (476) معلمًا ومعلمةً تمَّ اختيارهم بالطريقة العشوائية العُنْقودية. وأشارت النّتائج إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز كانت كبيرة من وجهة نظر المعلمين، ووجود فُرُوق ذَات إحصائية لمتغير الجنس في مجالي (القيادة، والعمليات الإدارية) لصالح الذكور، ولمتغير المديرية لصالح مديرية شرق غزة مقارنة بمديرية الغرب، وعدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مُدِيرِي مدارسهم لإدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز تعزى لـ (التَّخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). وأوْصت الدّرَاسة بضرورة اعْتمَاد أحد نّماذج التَّميّز العالميَّة، وعلى رأسها

النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM من قبل الوزارة كأداة فاعلة لتقييم الأداء في المدارس، وإعَادة النّظر في آليات تقييم أداء العَاملين المُتَبعة لضمان الشّفافية وتحقيق الرّضا لديهم، وتعزيز ثقافة التَّميّز والعمل على نَشرها.

❋ دراسة العلي (2016)

بعنوان: مُتطلبات تحقيق التَّميّز التَّنْظيمي في المدارس الثَّانوية بمُحافظة الطائف من وجهة نظر قَادَتها

هَدفَ الدَّراسة للتَعرُّف على متطلبات تحقيق التَّميّز بالمدارس الثَّانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، والكَشْف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات مُدِيرِي المدارس الثَّانوية في مَدينة الطائِف لمتُطلبات تحقيق التَّميّز التَّنظيمي في مدارسهم تعزى إلى (سنوات الخدمة، الدّورات التَّدريبية، والمُشاركة في جائزة التَّعليم للتَّميّز فئة الإدارة المَدْرسيَة المتميّزة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي المَسحي وقَام بتصميم استبانَة طُبّقت بأسلوب الحصر الشّامل على جميع قادَة المدارس الثَّانوية البالغ عددهم (108) قائدًا، وتكوّنت من (35) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، هي: القيادة المَدْرسيَة، التَّخْطيط الإستراتيجيَّ، الهيكْل التَّنظيمي، إدارة الموارد البشرية، والثَّقافة التَّنظيمية. وأفْرَزَت النّتائج على أن متطلبات تحقيق التَّميّز التَّنظيمي إجمالًا جاءت بدرجة أهمّيَّة عالية جدًّا من وجهة نظر قادتها، وعدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية لبُعد سنوات الخدمة لجميع الأبعاد، باستثناء بُعد التَّخطيط الإستراتيجيَّ لصالح من خدمتهم عشر سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق في بُعد الدّورة التَّدريبية وبُعد المشاركة في جائزة التَّعليم للتَّميّز فِئة الإدارة والمدرسة المتميّزة. وأوصت الدّرَاسة بضرورة تبنّي القيادة المَدْرسيَة للقيم الإيجابية الدّاعمة للتَّميّز والسّعي لتحقيقها، وتمكين قائد المَدرسة من اختيار العاملين المُتميزين للعمل في المدرسة، ووَضْع خُطة لتأهيل الصّف الثَّاني من القيادات المتميّزة لشغل المناصب القيادية بالمدرسة.

❋ **دراسة الحية (2015)**

بعنوان: دَرجة مُمَارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية للإدارة الاستراتيجيَّة وعَلاقتها بتحْقِيق التَّميّز الإداري من وجهة نظرهم

هَدَفت الدّرَاسة إلى قياس درجة مُمارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجيَّة، وتحديد درجة تحقيق مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بمحافظات غزة للتَّميّز الإداري، وكشْف العلاقة بينهما تبعًا لـ(الجنس، التَّخصص، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التَّحليلي لملائمته لموضوع الدّرَاسة، وقام بِبناء استبانة مكوّنة من (66) فقرة لمجال الإدارة الاستراتيجيَّة في المجالات، وهي: التحليل الإستراتيجيّ، صياغة الاستراتيجيَّة، تنفيذ الاستراتيجيَّة، التقييم والرقابة الاستراتيجيَّة، وفي التَّميّز الإداري في ستة أبعاد، هي: القيادة، الاستراتيجيَّة، الموارد البشرية، الشّراكات والموارد، العَمليات، وخدمة المستفيدين. وتكوّن مجتمع الدّرَاسة وعينته من جميع مُدِيرِي المدارس الثَّانوية الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (145) مديرًا ومديرةً. وأشارت النّتائج إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز جاءت بدرجة كبيرة جدًّا، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مُتوسط تقديرات أفراد العيّنة لدرجة تحقيق مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجيَّة وللتَّميّز الإداري تعزى إلى (الجنس، التَّخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وأنها توجد علاقة طَرْدية موجبة بدرجة كبيرة بين الإدارة الاستراتيجيَّة والتَّميّز الإداري. وأوْصت الدّرَاسة بِنَشر ثقافة التَّميّز لدى جميع أفراد المدرسة، وتحقيق التَّميّز في جميع الأنشطة المَدْرسيَة من خلال الوُرِش والدّورات التَّدريبية، وبناء علاقة طيّبة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

❋ **دراسة نينا لوان (Ninlawan,2015)**

بعنوان: استراتيجيات الإدارة للتميّز في المَدَارس التَّابعة لمَكتب التَّربية الخاصة في مكتب لجنة التَّعليم الأساسي

"The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commission"

هَدَفَ البحث إلى دراسة إِستراتِيجيَّات الإدارة والتَّميّز في المَدارس التي تحت إشراف مكتب التَّربية الخاصَة للجنة التَّعليم الأسَاسي في تايلاند. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداةً للدراسة في أربعة مجالات، وهي: إدارَة المدرسة، الإدارة والدّعم، تنمية الموارد البشرية، وتحسين نوعية الطالب. وتكوَّن مجتمع الدّرَاسة من جميع المعلمين الذين يعملون تحت إشراف مَكتَب التَّربية الخاصة والبالغ عددهم (3700) معلمًا يعملون في (171) مدرسة، وكانت العينة (400) معلم، اختيروا بطريقة (Taro Yamane). وكانت النّتائج أن تطْبيق إِستراتِيجيَّات الإدارة للتَّميّز في المدارس تحت إشراف التَّربية الخاصة في لَجْنة التَّعليم الأساسي كانت بدرجة عالية في جميع الجوانب، باستثناء الاستراتيجيَّة المتعلقة بتوسيع الفُرَص التَّعليميَّة المُتاحة للمعوقين والأطفال المحرومين، وركزت الباحثة على إِستراتِيجيَّات التَّميّز في تحسين مؤسسات التَّعليم العالي في تايلند. وأوْصت الدّرَاسة بإجراء المزيد من التَّحليل للعوامل التي تؤثر على إِستراتِيجيَّات الإدارة للتَّميّز.

❋ **دراسة كوكيميلك (Kukemelk, 2015)**

بعنوان: القيادة الاستراتيجيَّة لنِظام المَدرسة الإسْتونِية وتأثيرها على الأداء المدرسي

"Estonian School System Strategic Leadership «Effects» on School Performance"

هَدَفت الدّرَاسة إلى تحديد كيْفِية قيام مُدِيرِي المدارس بإدارة التَّحسينات المَدْرسيَة وتطويرها تجاه مُؤسسات التَّعليم وفقًا للنموذج الأورُوبّيّ (EFQM) من وجهة نظرهم. واستخدم الباحث الاستبانة

التي صَمَّمها فريق البحث في جامعة تارتو في إستونيا، والمكوّنة من (102) فقرة موَّزعة على (5) مجالات رئيسية وفقًا لمَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ، وهي: القيادة، السّياسات والإستراتيجيَّات، إدارة الموارد البَشَرية، والعمليات، رضا الموظفين، رضا العملاء، التَّأثير على المجتمع، ونتائج العمل. وتكوَّن مُجتمع الدّرَاسة وعيّنته من جميع مُدِيرِي المدارس الابتدائية والثَّانوية والبالغ عددهم (487) مدرسةً، وبلغ العدد الإجمالي لمُدِيرِي المدارس الذين أجَابوا على الاستبانة (327) مديرًا. وأشارت النّتائج إلى أن مُتوسط تقييم بيانَات القيادة المَدْرسيَة من وجهة نظرهم إيجابي للغاية، وأظْهرت النّتائج أنَّه بعد (3) سنوات من تطْبيق النّظام الإداري الجديد استخدم مديرو المدارس مفاهيم حديثة، ولَكِن بعض المدارس لا زالتَّ تعمل بالنّظام الإداري السّابق، وأن أوْلياء الأمور والطلاب كانوا راضين عن مستوى التَّعليم المتوَفر في المدارس، ولكنهم أقَّل رضًا عن الأساليب المستخدمة فيها. وأوْصت الدّرَاسة بضرورة تنمية ثقافة المدرسة، وإشراك أصحاب المصلحة، وخاصة أولياء الأمور والطلاب في عملية التخطيط والتصميم لبيئَة التَّعَّلُم بالمدرسة.

❋ دراسة سرايفا وروسا وأوري (Saraiva, Rosa &Orey, 2003)

بعنوان: تطْبيق النّمُوذَج الأوُرُوبّي للتميّز في مَدَارس البُرْتغال

"Applying an Excellence Model to Schools"

هَدَفت الدّرَاسة لإجراء عمَلية تَقييم ذاتي في عَدد من مَدارس البُرتَغال الخاصة (AEEP) باستخدام النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM من مرحلة رِياض الأطفال إلى التَّعليم الثَّانوي بهدف التَّحسين المستمر. استُخدِم المنهج الوصفي التَّحليلي، وأُعدَّت استبانة شملت تكييف النّمُوذَج الأورُوبّيّ مع بيئة مؤسسات التَّعليم الخاصة في تسعة مَعَايير، وهي: القيادة، الشّراكات والموارد، الاستراتيجيَّة، المَوارد البَشَريّة، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج المجتمع، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البَشَريّة، ونتائج الأداء المؤسسي، لعدد (47) مدرسة مكوّنة من (2116) مديرًا ومعلمًا وإداريًا.

وأظْهرت النّتائج وجود فروق بين مجموع نقاط مَعَايير الممكنات بشكل عام بمعدل (39.80%) ومَعَايير النّتائج بشكل عام بمعدل (20.30%)، وتراوحت النّقاط من (250–300) نقطة لمُعظم المدارس، وبجمع المتوسط العام للنتائج كان عدد النّقاط (302) نقطة من أصل (1000) نقطة، وبرَّرَ الباحثون تدني مجموع النّقاط إلى أن أغلب المدارس ما زالتَّ في مَرحلة مبُكرة من قيّاس النّتائج، وأكَّدت الدّرَاسة أن النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز (EFQM) يُمكن تطْبيقه بسهولة في المدارس، ويُعْتبر قوّة دافعة لتحسين الأداء.

التَّعليق على الدّراسات السّابقة

تَمَّ جمْع واستعراض مجموعة من الدّراسات السّابقة بهدف اثرَاء الدّرَاسة الحاليَّة والتي تناولت متغيّرات الدّرَاسة الحاليَّة ولكن من زوايا ورُؤى مختلفة، وقد تنوّعت من حيث اللُّغة والمَنهج والهدف ومجتمع الدّرَاسة وعيّنتها، بهدف جمع وتحليل الدّراسات السّابقة، والتَّعرف على جوانب الاتفاق وجوانب الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، والتي نحاول تحليلها بشكل أكثر تفصيلًا من خلال العناصر التَّالية:

جوانب الاتِفَاق والاخْتِلاف مع الدّراسات السّابقة من حيث:

أولًا: موْضوع الدّرَاسة وأهدافها

تَمَّ التَّطرُق الى الدّراسات السّابقة والتي اتفقت من حيْث الموضوع وتبَاينت من حيث الأهداف، إذ أنها كانت تَصّب حوْل مَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز (EFQM) في مُجملها رغم أن البَعض منها انحْاز لجُزئية دون غيْرها، للكشف عن أثر مَعَايير التَّميّز في الوسط التَّعليمي بِمُختلف مستوياته من الابتدائي حتى الجامعي، إضافة الى البحث في تأثير هذه المَعَايير على أدَاء الطُلاب والمعلمين والمُدِيرِين والكشف عن نتائجها.

والدّرَاسة الحاليَّة تَهْدف للكشف عن وَاقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز (EFQM)، لذا فإن بَعض الدّراسات السّابقة المَعروضة تَتَفق معهَا من حيث الطرح والبعض الآخر يَخْتلف معها، إذ نجد أن كلّ من دِراسة شحاتة (2021) التي تهدف إلى الوقوف على المَعَايير الحَديثة للنّموذج الأورُوبّيّ (EFQM) وِفْق إصْدَار 2020، ودرجة توافرها والمُشكلات التي تَحُّد من تطْبيقها، ودراسة حنون (2020) والتي هدفت إلى التَّعَرُّف على درجة ممارسة إدارة التَّميّز لدى مُدِيرِي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالقيّم التَّنظيمية من وجهة نظر مساعدي المُدِيرِين، ودراسة مقابلة (2020) التي تمَحْوَرت حول التَّعرّف إلى درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، ودراسة العنزي (2019) والتي هدفت للتعرُّف إلى درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ من وجهة ما يراه المعلّمين، ودراسة الزعبي (2019) التي هدفت إلى الكشف عن درجة مُمارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية في لواء بني كنانة لمَعَايير التَّميّز وفق أنموذج (EFQM) للتَّميّز الإداري، ودراسة الشديفات (2019) والتي هدفت للتعرّف على درجة ممارسة مُدِيرِي مدارس محافظة المفرق لإدارة التَّميّز وفق نموذج (EFQM) وسبل تطويرها، ودراسة التَّويجري (2019) في الكشف عن واقع تطْبيق إدارة التَّميّز بكليات التَّربية في الجامعات السُّعوديَّة وفق نّموذج التَّميّز الأورُوبّيّ من وجهة نظر أعْضاء هيئة التَّدريس وتحديد مُتطلبات التَّطْبيق وفق النّمُوذَج الأورُوبّيّ، ودراسة الخصاونة (2018) التي هدفت إلى الكشف عن وَاقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز لدى مُدِيرِي المدارس الثَّانوية التَّابعة لمُدِيرِية التَّربية والتَّعليم بالأردن في قصبة إربد، ودراسة المخلافي (2018) الهادفِة إلى معرفة درجة تطْبيق قيادة جامعة الملك خالد لمَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ EFQM من وجهة نظر أعضاء هيْئة التَّدريس بالجامعة، ودراسة الشّوا (2016) التي هَدفت إلى الكَشْف عن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز

في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM من وجهة نظر المُعلمين، ودراسة الحية (2015) التي هدفت إلى قياس درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجيَّة وتحديد درَجة تَحقيق مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بمحافظات غزّة للتَّميّز الإداري، ودراسة كوكيميلك (2015) التي هدفت إلى تحديد كيفية قيام مُدِيرِي المدارس بإدارة التَّحسينات المَدْرسيَة وتطويرها تجاه مؤسسات التَّعْليم وفقًا للنّموذج الأورُوبّيّ (EFQM) من وجهة نظرهم، ودراسة سرايفا روسا وأوري (2003) التي هدفت لإجراء عَملية تقييم ذاتي في عدد من مدارس البرتغال الخاصة (AEEP) باستخدام النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM من مرحلة رياض الأطْفال إلى التَّعليم الثَّانوي بهدف التَّحسين المستمر، تتفق معها من حيث الطرح.

وهُناك من الدّراسات التي تمّ استعراضها والتي خصت جانب مَعَايير التَّميّز دون التَّركيز على مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ بحَدِّ ذاته، ومنها دراسة النّجار (2019) التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مُدِيرِي مدارس المَرحلة الأساسية الحُكومية بمُحافظات غزة لإدارة التَّميّز وعلاقتها بأداء مُعلميهم من وِجهة نظر المُعلمين، وركّزت دراسة الغامدي (2018) في التعرف على درجة التَّميّز التَّنظيمي لدَى قائدات مَنْطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، أما دراسة الصعيدي (2018) فقد انفردت بتَحليل مَعَايير التَّميّز الإداري من خلال دراستها للكشف عن واقع مُمارسة مَعَايير التَّميّز الإداري لدى مُدِيرِي إدارات التَّعليم في السُّعوديَّة ومساعديهم، والصُعوبات التي تواجه تطوير الأداء بإدارات التَّعليم في ضوْء مَعَايير التَّميّز الإداري من وجهة نظر مُدِيرِي التَّعليم في المملكة العربيَّة السُّعوديَّة، وجاءَت دراسة العلي (2016) لتَهدف للتعرف على متطلبات تَحقيق التَّميّز بالمدارس الثَّانوية في محافظة الطائف من وِجهة نَظر قادَتها من النّاحية التَّنظيميّة، وتناولت دراسة نينا لوان (2015) البَحث في إستراتِيجيَّات الإدارة والتَّميّز في المدارس التي تَحِت إشراف مَكتب التَّربية الخاَصة للجنة التَّعليم الأساسي في تايلاند.

ثانيًا: من حيث منهج الدّرَاسة

تَتَفِق الدّرَاسة الحاليَّة مع مُعظم الدّراسات السّابقة التي تمّ استعراضها في اسْتخدام المَنْهج الوَصْفي المسحي كدراسة مقابلة (2020)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة الزعبي (2019)، ودراسة الخصاونة (2018)، ودراسة الغامدي (2018)، ودراسة الصعيدي (2018)، ودراسة العلي (2016)، ودراسة نينا لوان (2015).

أمَّا الاخْتلاف في اعْتماد المَنَهج فقد اتَّضَح في درَاسة شَحَاته (2021) مِن خِلال اعْتماده على المَنْهج الَوصفي التَّحليلي فضلًا عن المَنْهج المُقارن، ، وبالنّسبة لدراسة حنون (2020) فان المَنْهج المُستخدم لدراسَتها هو المَنْهج الوَصْفي الارْتِبَاطي.

أمَّا دراسة الشديفات (2019)، ودراسة النّجار (2019)، ودراسة التَّويجري (2019)، ودراسة المخلافي (2018)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة الحية (2015)، ودراسة سرايفا وروسا وأوري (2003)، فقد كَان المَنْهج المُتَّبع بها هو المنْهج الوصْفِي التَّحْليلي.

ثالثًا: من حيْث مُجتمع وعيّنَة الدّرَاسة

اتّسم مُجتمع الدّرَاسة وعيّنته بالتَّنوُّع في أبْحاث الدّرَاسات السّابِقَة التي تمَّ استعراضُها، فقد تبَايَنَت بين المُدِيرِين، والمُساعدين، والمُعلمين، أو أعْضَاء هيْئة التَّدْريس باختلاف المُسْتويات بين الكليَّات الجَامِعية.

اتفَاق الدّرَاسة الحاليَّة في التَّوَجُه بالاستبانة الى كلّ من المُدِيرِين والوكلاء ومديري إدارات التعليم ومساعديهم مع دراسة حنون (2020)، ودراسة الزعبي (2019)، ودراسة الشديفات (2019)، ودراسة الخصاونة (2018)، ودراسة الصعيدي (2018)، ودراسة العلي (2016)، ودراسة الحية (2015)، ودراسة كوكيملك (2015).

وَتَخْتلف الدّرَاسة الحاليَّة عن الدّرَاسات التي اخْتَارت البحث مع المعلمين والمعلمات حصرًا وتمثَّلت في دراسة مقابلة (2020)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة النّجار (2019)، ودراسة الشّوا (2016)، ودراسة نينا لوان (2015)، في حين انفردت الغامدي (2018) بدراستها حول المعلمات فقط.

وَتختلف الدّرَاسة الحاليَّة عن الدّراسات التي اختارت البَحْث مع أعضاء هيْئة التَّدْريس وهي الدّراسة التي قامَ بهَا كَلٌ من شحاتة (2021)، ودراسة التَّويجري (2019)، ودراسة المخلافي (2018).

لتَتَفَرد دراسة سرايفا وروسا وأوري (2003) بالجَمْع في دراستهم بين المُدراء والمُعلمين والإداريين.

رابعًا: من حيْث أدوَات الدّرَاسة

اتَفَقت الدّرَاسة الحاليَّة في استخدَامها للاستبانة كأدَاة للدراسة مع كُلّ الدّراسات السّابقة كدراسة حنون (2020)، ودراسة مقابلة (2020)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة الزعبي (2019)، ودراسة الشديفات (2019)، ودراسة النّجار (2019)، ودراسة التَّويجري (2019)، ودراسة الخصاونة (2018)، ودراسة الغامدي (2018)، ودراسة الصعيدي (2018)، ودراسة المخلافي (2018)، ودراسة الشّوا (2016)، ودراسة العلي (2016)، ودراسة الحية (2015)، ودراسة نينا لوان (2015)، ودراسة كوكيملك (2015)، ودراسة سرايفا وروسا وأوري (2003).

واخْتَلفت الدّرَاسة الحاليَّة مع درَاسة شحاته (2021) الذي أضَاف إلى الاستبانة لجَمْع المُعطيات أدَاة المُقابلة الشّخْصية.

من خِلال اسْتِعراض الدّراسَات السّابقة يلاحظ أن أغلب الدراسات تعتَمْد على نمَاذِج التَّميّز المُؤسسي كالنّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز (EFQM) وتَحْتَكِم لمَعَاييره، وهذا يعكس نجاح النّمُوذَج وانتشاره، ولهذا تميّزت هذه الدّرَاسة بتبَني مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز بنُسْخة 2020 المتمَثلة في المجالات التَّالية: التَّوَجه (الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقَيادة)، التَّنْفيذ (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتَّحوّل)، والنّتَائج (انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي)، وتطْبيقها على جميع مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل.

جَوانِب الاسْتِفادة من الدّراسات السّابقة:

- ✓ تَحديد محور الدّرَاسة والاخْتيار المُناسب للعُنْوان.
- ✓ تَكْوين تصوَّر واضِح لموضوع الدّرَاسة.
- ✓ الاطلاع على الإطار النّظَري والاسْتفادة مِنه.
- ✓ اختيَار مَنهَج الدّارسة والأدوَات التي سَيتمّ استِخدامها.
- ✓ تَصميم وبِنَاء أَداة الدّرَاسة واخْتيَار الأسَاليب الإحصائية المُناسبة.
- ✓ مُنَاقشة النّتائج وتَفْسيرها من خِلال مُقارَنتها بالدّراسات السّابقة.

الفصل الثَّالث: منهجية الدّرَاسة وإجراءات

- التَّمهيد
- مَنْهج الدّرَاسة
- مُجْتمع الدّرَاسة
- خصائص أفْراد الدّرَاسة
- أداة الدّرَاسة
- صِدق أداة الدّرَاسة
- ثبَات أدَاة الدّرَاسة.
- إجراءات تطْبيق الدّرَاسة
- أساليب المُعَالجة الإحصائية

الفصل الثَّالث

مَنهَجية الدّرَاسة وإجْراءاتها

تمهيد

يَتناول هذا الفَصل إيضاحًا لمَنْهج الدّرَاسة المُتَّبع، وكذلك تحْديد مُجتمع الدّرَاسة، ووَصْف خَصائِص أفرَاد الدّرَاسة، ثم عرض لكيفية بِناء أداة الدّرَاسة والتَّأكد من صِدْق وثبات أداَة الدّرَاسة (الاستبانة)، وأسَاليب المُعالجة الإحصائية التي اسْتُخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

منْهَج الدّرَاسة

تمَّ اسْتخدام المَنْهج الوَصْفي بالأسلوب (المسحي)، والذي يَتلاءم مع طبيعة الدراسة ويتوَافق مع أهدافها، "وفيه يتمّ استجواب جميع أفْراد مُجتمع البحث أو عيّنة كبيرة منهم، وذلك بهَدف وَصف الظاهرة المَدروسة من حيْث طبيعتها ودَرجة وجودها" (العساف، 2012، ص. 179)، وهو "يَعتمد على دراسة الوَاقع ويهتمُ بوَصف الظَاهرة وَصفًا دقيقًا ويُعبِّر عنْها تعبيرًا كيفيًا أو كميًّا، فالتَّعبير الكيْفي يصِف الظاهرة ويوَّضح خصَائصها، وأما التَّعبير الكمِّي فيُعطي وصفًا رقميًا يوضّح مقدار الظاهرة وحجمها" (عبيدات وآخرون، 2012، ص. 180).

مُجتمع الدّرَاسة وعيّنته

تكوَّن مجتمع الدّرَاسة من جميع مُدِيرِي ووكلاء مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل خلال الفصل الدّراسي الأول من 1444/1443هـ (2021)، والبالغ عددهم (78) مُديرًا ووكيلًا، حسب إحصائية إدارةَ المَوارد البَشرية بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل (ملحق رقم 6).

اعْتمد الباحث على أسلوب الحصر الشّامل، وتمَّ الحصول على استجابات جَميع أفراد الدّرَاسة البَالغ (78) مُديرًا ووكيلًا من جميع المراحل الدّراسية (ابتدائي، متوسط، وثانوي).

خصائص أفراد الدّرَاسة

يَتَّصف أفراد الدّرَاسة بِعَدد من الخَصائِص تتَمَّثل في: العَمَل الحَالي، المُؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التَّعليميَّة، والجَداول التَّالية تَتَناول تلك الخصائص بنوْع من التَّفصيل، وذلك على النّحو التَّالي:

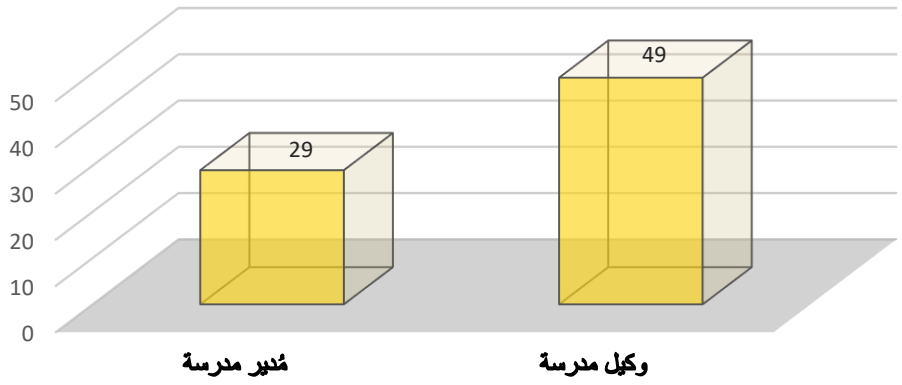
1- العمَل الحَالي

جدول (7) توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغيّر العمل الحالي

العمل الحالي	التَّكرارات	النّسبة المئوية
مُدير المدرسة	29	37.20
وَكيل المدرسة	49	62.80
الإجمالي	**78**	**100.00**

يُوَّضح جدول (7) توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغيّر العمل الحالي، حيْث إن ما يزيد على نِصْف أفراد الدّرَاسة (49) يُمَثلون ما نِسْبته (62.80%) عَملهم الحالي وَكيل المَدرسة، في حين أن هناك (29) من أفراد الدّرَاسة بنسبة (37.20%) عَمَلهم الحالي مُدير المدرسة.

وَتُشير النّتيجة السّابقة إلى تنوُّع العَمل الحالي لأفراد الدّرَاسة ما بين (مُدير – وَكيل)، وهذا يُعطينا الفُرصة للحُصول على نَتَائِج جَوْهرية بناءً على مُستويات وظيفية مختلفة حول وَاقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مَدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأوُرُوبّيّ (EFQM).



شكل (12) توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغير العمل الحالي

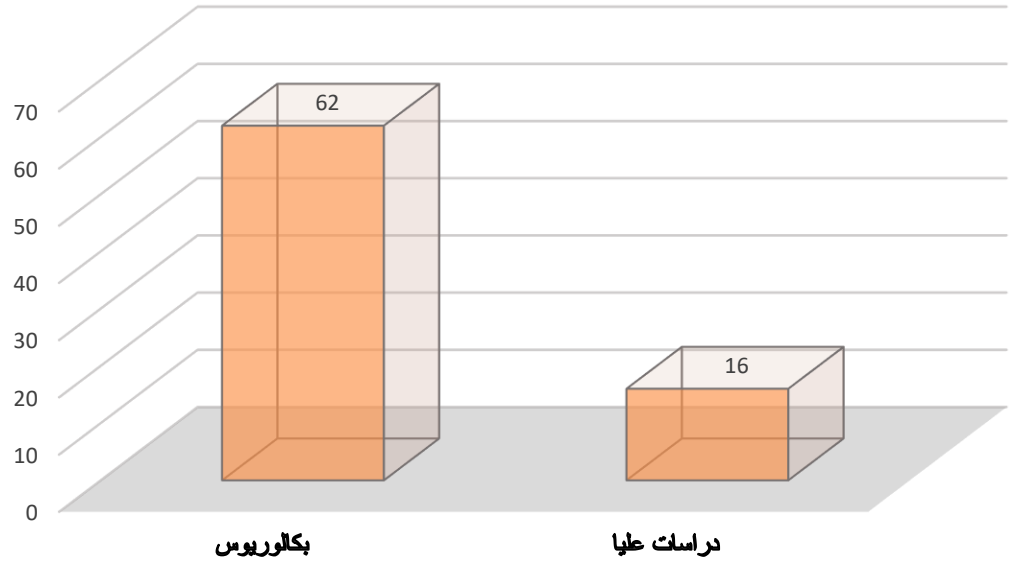
2- المُؤهل العلْمي

جدول (8) توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغيّر المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التَّكرارات	النّسبة المئوية
بكالوريوس	62	79.50
دراسات عليا	16	20.50
الإجمالي	**78**	**100.00**

يتضِّح من خلال جدول (8) أن غالبية أفراد الدّرَاسة مُؤهلهم العلمي بكالوريوس بتكرار (62) من أفراد الدّرَاسة وبنسبة (79.50%)، في حين أنّ هناك (16) من أفراد الدّرَاسة بنسبة (20.50%) مُؤهلهم العلمي دراسات عليا.

وتدّل النّتيجة السّابقة على قلة عدد أفراد الدّرَاسة ممن لدَيهم دراسات عُليا؛ ورُبّما يعُود السَّببُ في ذلك إلى صعوبة الحصول على تفرُّغ وظيفي لإكمال الدّراسات العُليا، أو لضغوط العمل التي تحد من قدرة الإدَارَات المَدْرسيَة على تطوير مستواهم العلمي.



شكل (13) توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي

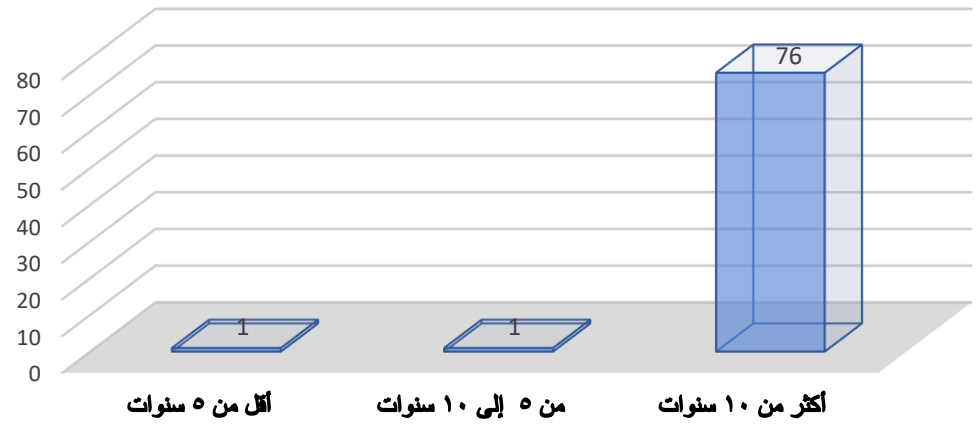
3- سنوات الخدْمة

جدول (9) تَوزيع أفْراد الدّرَاسة وفقًا لمتغيّر سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التَّكرارات	النّسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	1.30
من 5 إلى 10 سنوات	1	1.30
أكثر من 10 سنوات	76	97.40
الإجمالي	**78**	**100.00**

يوَّضح جدول (9) توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغيّر سنوات الخدمة، حيْث إن الغالبية العُظمى من أفراد الدّرَاسة خِبْرتهم أَكثر من (10) سَنوات بِتكرار (76) من أفرَاد الدّرَاسة وَبنسْبة (97.40%)، في حين أن هُناك (1) من أفرَاد الدّرَاسة بنسْبة (1.30%) عدد سَنَوات خبْرتهم (أقل من 5 سنوات) وكذلك من خبْرتهم تتَرَاوح ما بيْن (5 إلى 10 سنوات).

وتَدُل النّتيجة على تمتع العينة من الإدَارَات المَدْرسيَة بخبرات علْمية كبيرة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء أكثر دقّة حول وَاقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ(EFQM)، حيث تُعد الخبرة من أكثر العوامل تأثيرًا في آراء الأفراد نحو الموضوعات المختلفة.



شكل (14) توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغيّر عدد سنوات الخدمة

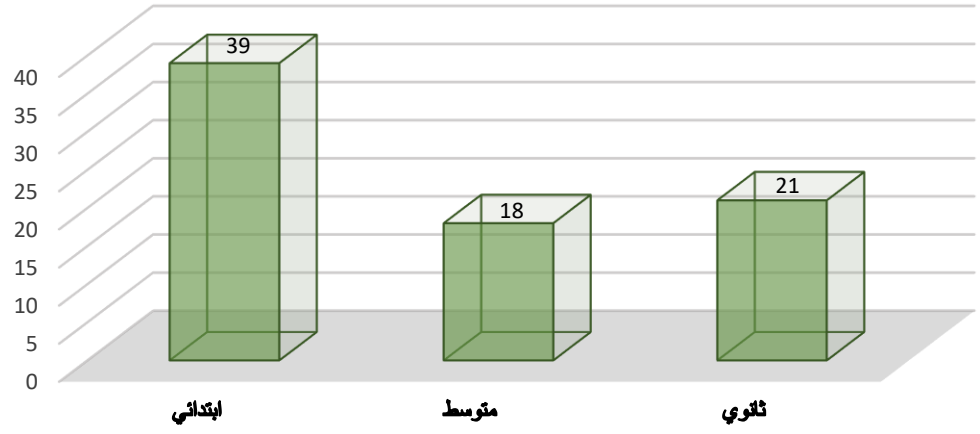
4- المَرحلة التَّعليميَّة

جدول (10) توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغيّر المرحلة التَّعليميَّة

المرحلة التَّعليميَّة	التَّكرارات	النّسبة المئوية
المرحلة الابتدائية	39	50.00
المرحلة المتوسطة	18	23.10
المرحلة الثانوية	21	26.90
الإجمالي	**78**	**100.00**

يتّضح من خلال جدول (10) أن هُناك (39) من أفراد الدّرَاسة بنسْبة (50.00%) يعْمَلون بالمرحلة الابتدائية، في حين أن هناك (21) من أفراد الدّرَاسة بنسبة (26.90%) يعْملون بالمرحلة الثَّانَوية، وفي الأخير فإن هناك (18) من أفراد الدّرَاسة يمثلون ما نسْبته (23.10%) يعملون بالمرحلة المتَوسطة.

وتُشير النّتيجة إلى تنوّع المراحل التَّعليميَّة لأفراد الدّرَاسة من الإدَارَات المَدْرسيَة؛ الأمْر الذي يُساهم بصورة كبيرة في الحصول على بيَانات أكثر تنوُّعًا بناءً على مراحل تعليميَّة مُختلفة حوْل وَاقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ(EFQM).



شكل (15) توزيع أفراد الدّرَاسة وفقًا لمتغيّر المرحلة التَّعليميَّة

أدَاة الدّرَاسة

بناءً على طبيعة البيَانات، وعلى المنهَج المُتبع في الدّرَاسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءَمة لتحقيق أهداف الدّرَاسة هي "الاستبانة" والتي يُعرِّفها عبيدات وآخرون بأنّها "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيَانات وحقائق مرْتبطة بواقع معين ويُقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان" (عبيدات وآخرون، 2012، ص.106)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النّهائية من قسمين، وذلك على النّحو التَّالي:

- **الجزء الأول:** البيانات الأوّلية وتضمّنت المتغيّرات التَّالية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التَّعليميَّة، والعمل الحالي "مدير مدرسة، وكيل مدرسة").
- **الجزء الثَّاني:** مجالات الاستبانة وتضمّنت (35) عبارة موزعة على (7) مجالات تمثل جميع مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM 2020)، وهي:
  - **المجال الأول:** يتناول الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، ويحتوي على (5) فقرات.
  - **المجال الثَّاني:** يتناول الثَّقافة المؤسسية والقيادة ويحتوي على (5) فقرات.
  - **المجال الثَّالث:** يتناول إشراك المعنييّن ويحتوي على (5) فقرات.
  - **المجال الرّابع:** يتناول بنَاء قيمة مستدامة ويحتوي على (5) فقرات.
  - **المجال الخَامس:** يتناول قيادة الأداء والتَّحوّل ويحتوي على (5) فقرات.
  - **المجال السّادس:** يتناول انطباعَات المعنيين ويحتوي على (5) فقرات.
  - **المجال السّابع:** يتناول الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي ويحتَوي على (5) فقرات.

وتمَّ استخدام مقياس ليكرت (الخماسي) في تحديد درجة موافقة المستجيب على عبارات الاستبانة كما هو موضح في جدول (11):

جدول (11) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولتحديد طول خلايَا المقياس الخماسي المستخدمة في محاور الدّرَاسة، تمّ حساب المدى بالعملية التالية (5−1= 4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصّحيح أي (4÷5= 0.80)، بعد ذلك تمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحدّ الأعلى لهذه الخلية، وبهذا أصبح طول الخلايَا كما يتَّضح في جدول رقم (12)، وذلك على النّحو التَّالي:

جدول (12) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4.21 – 5.00	3.41 – 4.20	2.61 – 3.40	1.81 – 2.60	1 – 1.80

صدق أداة الدّرَاسة

يُقصد بصدق الأداة "التَّحقق من شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تَدخُل في التَّحليل من ناحية، ووضوح فقَراتها ومفرداتَها من ناحية ثانية، بحيْث تكون مفهومَة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2012، ص.179). كما تستهدف هذه الخطوة التَّأكد من صَلاحية الأداة (الاستبانة) للتطْبيق، وتَحقيق أهدافها في جمع البيانات المطلوبة، وهو مَا يُسمى بصدْق الاستبانة

Validity، أي صلاحية الاستبانة في تحقيق الهَدَف الذي صُمِمت من أجْله "قياس ما هو مطلوب قياسه" (عبد الحميد، 2004). وللتَحقُق من صدق أداة الدّرَاسة (الاستبانة) قام الباحث بإجراء الاختبارات التَّالية:

- **صِدق المُحكمين (الصّدق الظاهري):** ويُقصد به "قدرت الأداة على قياس ما ينبغي قياسه من خلالها، ويتم التَّحقق من الصّدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين أو الخبراء في الموضوع اللذين يقررون من وجهة نظرهم ما إذا كانت تقيس ما أعدت لقياسه أم لا" (القحطاني وآخرون، 2004، ص.210). لذا تم عرض أداة الدّرَاسة (الاستبانة) على المشرف أولًا، ثم عدد من المحكمين الخبراء في مجال الإدارة التَّربوية وجوائز التَّميّز، وقد بلغ عددهم (11) محكمًا (ملحق رقم (2)). وطُلِبَ منهم التَّفضل بإبداء آرائهم حول أجزاء وفقرات الأداة ومدى إحاطتها بعناصر الموضوع، وكذلك مدى كفايتها أو حاجتها لإضافة بعْض الفقرات، وكذلك مدى وضوح وسلامة صياغتِها اللُغوية. وبعد إبداء المحكمين لآرائهم قام الباحث بإجراء التَّعديلات اللازمة، لتَصل الاستبانة إلى صورتها شبْه النّهائية، وتدخل بعد ذلك مرحلة التَّأكد من صدق اتساقها الدّاخلي وثباتها.

- **الاتساق الدّاخلي:** ويقصد به التَّحقق من صدق أداة الدّرَاسة (الاستبانة) عن طريق قياس صدق عناصر محاور الاستبانة، من خلال مُعامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدّرجة الكليَّة للبُعد (المحور) الذي تنتمي إليه، وذلك بالتَّطْبيق على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديرًا ووكيلًا، وذلك على النّحو التَّالي:

جدول (13) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل مجال والدّرجة الكليَّة لكل بُعد (ن = 30)

الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة		الثَّقافة المؤسسية والقيادة		إشراك المعنيين		بناء قيمة مستدامة	
العبارة	**معامل الارتباط**	**العبارة**	**معامل الارتباط**	**العبارة**	**معامل الارتباط**	**العبارة**	**معامل الارتباط**
1	0.574**	6	0.663**	11	0.531**	16	0.635**
2	0.680**	7	0.602**	12	0.732**	17	0.690**
3	0.613**	8	0.607**	13	0.547**	18	0.761**
4	0.675**	9	0.573**	14	0.533**	19	0.766**
5	0.605**	10	0.628**	15	0.756**	20	0.619**
قيادة الأداء والتَّحوّل		انطباعات المعنيين		الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي		–	–
العبارة	**معامل الارتباط**	**العبارة**	**معامل الارتباط**	**العبارة**	**معامل الارتباط**	**العبارة**	**معامل الارتباط**
21	0.708**	26	0.730**	31	0.757**	-	-
22	0.603**	27	0.779**	32	0.791**	-	-
23	0.731**	28	0.770**	33	0.756**	-	-
24	0.839**	29	0.699**	34	0.798**	-	-
25	0.769**	30	0.674**	35	0.786**	-	-

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضح من خلال جدول (13) أن جميع مُعاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكليَّة للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراَوحت قيّم معاملات ارتباط بُعد الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة ما بين (0.574، 0.680)، وبُعد الثَّقافة المؤسسية والقيادة ما بين (0.573، 0.663)، وبُعد إشراك المعنيين ما بين (0.531، 0.756)، وبُعد بناء قيمَة مستدامة ما

بين (0.619، 0.776)، وبُعد قيادة الأداء والتَّحوّل ما بين (0.603، 0.839)، وبُعد انطباعات المعنيّين ما بين (0.674، 0.779)، وبُعد الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي ما بين (0.756، 0.798)، وجميعها مُعاملات ارتباط جيّدة تُشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطْبيق أداة الدّرَاسة.

جدول (14) معاملات ارتباط بيرسون لمجالات أداة الدّرَاسة والدّرجة الكليَّة للأداة (ن =30)

م	الأبعاد	معامل الارتباط	م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة	0.738**	5	قيادة الأداء والتَّحوّل	0.925**
2	الثَّقافة المؤسسية والقيادة	0.797**	6	انطباعات المعنيين	0.878**
3	إشراك المعنيين	0.838**	7	الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي	0.894**
4	بناء قيمة مستدامة	0.886**	–	–	-

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضح من جدول (14) أن جميع مُعاملات ارتباط كل مجال بالدّرجة الكليَّة للأداة جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط للأبعاد ما بين (0.738، 0.925)، وجميعها مُعاملات ارتباط جيّدة؛ وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الدّاخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة تقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

ثبات أداة الدّرَاسة

ثبَات الأدَاة يعني التَّأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا لو تكرر تطْبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مُختلفة (العساف، 2012)، وقد تم التأكد من ثبات أداة الدّرَاسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمجالات الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو مبين في جدول (15):

جدول (15) معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدّرَاسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثَّبات
1	الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة	5	0.904
2	الثَّقافة المؤسسية والقيادة	5	0.822
3	إشراك المعنيين	5	0.793
4	بناء قيمة مستدامة	5	0.836
5	قيادة الأداء والتَّحوّل	5	0.847
6	انطباعات المعنيين	5	0.879
7	الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي	5	0.918
	الثَّبات الكلي	**35**	**0.966**

يوضح جدول (15) أن استبانة الدّرَاسة تتمتع بثبات كبيرة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة معامل الثَّبات الكليَّة (ألفا) (0.966) وهي درجة ثبات مرتفعة إحصائيًا، وتراوحت معاملات الثبات ما بين (0.793، 0.918)، وهي مُعاملات ثبات مرتفعة يُمكن الوثوق بِها في تطْبيق أداة الدّرَاسة الحالية.

إجراءات الدراسة

اتَبَع الباحث في تطْبيق هذه الدّرَاسة الخطوات التَّالية:

- الاطلاع على الأدب البحثي، والدّراسات السّابقة المُتَّصلة بموضوع الدّرَاسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة في صورتها الأولية.
- تحديد المجالات الرّئيسة التي سَتَشْملها الاستبانة، ثم تحديد وصياغة الفقرات تحت كل مجال.
- تصميم الاستبانة، وعرضها على سعادة الدّكتور المشرف في صورتها الأولية.
- تحكيم الاستبانة بعَرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التَّربوية وجوائز التَّميّز ، وإجراء التَّعديلات اللازمة وفق ما تم اقتراحه منهم.
- أخذ الموافقات الإدارية اللازمة من الجهات ذات العَلاقة؛ لتسهيل مُهمة الباحث وتطْبيق الاستبانة، حيث حصل الباحث على خطاب من عميد كلية التَّربية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل موجه إلى مدير إدارة التَّعليم العام بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل بشأن تسهيل مهمة الباحث (ملحق رقم 4)، ثم حصوله على خطاب من إدارة التَّعليم العام بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل موّجه لإدارات مدارس البنين بالجبيل الصّناعية لتسهيل مهمة الباحث (ملحق رقم 5)، مع حصوله على إحصائية من قسم الموارد البشرية بالهيئة الملكيَّة بالجبيل بأعداد مديري ووكلاء المدارس (ملحق رقم 6)، ثم تطْبيق الأداة على أفراد عينة الدّرَاسة.
- اختيَار العيّنة الاستطلاعية، حيث بَلغ عدَدهم (30) مُديرًا ووكيلًا من (9) مدارس توزعت بالتَّساوي بين المراحل التَّعليميَّة الثَّلاث (ابتدائي، متوسط، وثانوي)، وتطْبيق الاستبانة بصورتها المبدئية عليْهم.

- التَّحقق من صدق وثبات أداة الدّرَاسة.
- تطْبيق أداة الدّرَاسة على كافة مُجتمع البحث بما فيهم العيّنة الاستطلاعية، وتم استرداد كامل الاستبانات الموّزعة بنسبة (100%) من إجمالي مجتمع الدّرَاسة.
- الاستعانة ببرنامج (SPSS) الإحصائي لإجراء الإحصاءات الوصْفية والاختبارات الإحصائية للإجابة على أسئلة الدّرَاسة.
- عرض النّتائج وفقًا لأسئلة الدّرَاسة ثم مُناقشة النّتائج وتفسيرها والخروج بتوصيات ومقترحات.

الأساليب الإحصائية المُستخدمة في الدّرَاسة

لتحقيق أهداف الدّرَاسة وتحليل البيَانات التي تمّ جمعها، فقد تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science والتي يرمز لها اختصارًا بالرّمز (SPSS)، وهي كالتالي:

1. التَّكرارات والنّسب المِئوية للتعرف على خصائص أفراد الدّرَاسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الدّاخلي لأداة الدّرَاسة.
3. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبَات المحاور المُختلفة لأداة الدّرَاسة.
4. المُتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدّرَاسة عن المحاور الرّئيسية (متوسطات العبارات)، مَع العِلم بأنه يُفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

5. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرّف على مدى انحراف استجابات أفراد الدّرَاسة لكل عبارة من عبارات متغيّرات الدّرَاسة، ولكل محور من المحاور الرّئيسيَّة عن متوسطها الحِسابي. ويُلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التَّشَتت في استجابات أفراد عيّنة الدّرَاسة لكل عبارة من عبارات متغيّرات الدّرَاسة، إلى جانب المحاور الرّئيسيَّة، فكلما اقتربت قيمته من الصّفر تركّزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
6. تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بديلًا عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرّف على الفروق باختلاف متغيّر (المؤهل العلمي)؛ وذلك لعدم تكافؤ فئَات المتغيّر.
7. تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) بديلًا عن تحليل التَّباين الأحادي (One way ANOVA) للتعرف على الفروق باختلاف متغيّري (سنوات الخدمة، والمرحلة التَّعليميَّة)، وذلك لعدم تكافؤ فئات المتغيّرين.
8. تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرّف على الفروق باختلاف متغيّر (العمل الحالي).

الفصل الرّابع: عرض نتائج الدّرَاسة ومناقشتها وتفسيرها

- **عرض نتائج السّؤال الأول ومناقشته وتفسيره**
  - **نتائج المحور الأول ومناقشته وتفسيره**
  - **نتائج المحور الثَّاني ومناقشته وتفسيره**
  - **نتائج المحور الثَّالث ومناقشته وتفسيره**
  - **نتائج المحور الرّابع ومناقشته وتفسيره**
  - **نتائج المحور الخامس ومناقشته وتفسيره**
  - **نتائج المحور السّادس ومناقشته وتفسيره**
  - **نتائج المحور السّابع ومناقشته وتفسيره**
- **عرض نتائج السّؤال الثَّاني ومناقشته وتفسيره**

الفصل الرّابع

عرض نتائج الدّرَاسة ومُناقشتها وتفسيرها

يَتناول هذا الفصل عرضًا لنتائج الدّرَاسة ومُناقشتها، وتفسيرها من خلال عرض إجابات أفراد الدّرَاسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدّرَاسة على النّحو التَّالي:

السّؤال الأول: ما وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من مَنظور الإدَارَات المَدْرسيَة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب التَّكرارات والنّسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدّرَاسة على كل محور ثم التَّوّصل إلى النّتيجة النّهائية، وهي كالتَّالي:

المحور الأول: الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة

جدول (16) وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من مَنظور الإدَارَات المَدْرسيَة

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
1	تحرص إدارة المدرسة على تطوير رؤية المدرسة لمواجهة المتغيرات المحيطة.	45	57.70	30	38.50	2	2.60	1	1.30	0	0.00	4.53	0.62	1
2	تحرص إدارة المدرسة على صياغة غاياتها بوضوح.	44	56.40	29	37.20	4	5.10	1	1.30	0	0.00	4.49	0.66	2
3	تحرص إدارة المدرسة على صياغة الأهداف بما يتلاءم مع الرّؤية المستقبلية.	44	56.40	29	37.20	4	5.10	1	1.30	0	0.00	4.49	0.66	2 مكرر

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
4	تحرص إدارة المدرسة على ترتيب الأولويات بما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها.	36	46.20	40	51.30	1	1.30	1	1.30	0	0.00	4.42	0.59	4
5	تراعي إدارة المدرسة نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطة الاستراتيجيَّة.	36	46.20	35	44.90	5	6.40	2	2.60	0	0.00	4.35	0.72	5
	المتوسط الحسابي العام للمحور											**4.45**	**0.55**	–

يتّضح من خلال جدول (16) أن محور وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ(EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة يتضمن (5) عبَارات، تراوَحت المُتوسطات الحسابية لهم بين (4.35، 4.53) من أصل (5.00) درجات، وتشير النّتيجة السّابقة إلى أن استجابات أفراد الدّرَاسة حول عبارات المحوَر جاءَت بدرجة استجابة (موافق بشدة).

بَلغ المتوَسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.45) بانحراف معياري (0.55)، وهذا يدّل على أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من مَنظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عاليّة جدًّا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة بشّدة على العبارات التالية ("تَحرِص إدارة المدرسة على تطوير رؤية المدرسة لمواجهة المتغيّرات المحيطة"، وكذلك "تحرص إدارة المدرسة على صياغة

غاياتها بوضوح"، إضافة إلى "تحرص إدارة المدرسة على صِياغة الأهداف بمَا يتلاءَم مع الرّؤْية المستقبلية").

تتَّفِق هذه النَّتيِجة مع دراسة شحاته (2021) والتي توَصلت إلى أن درجة توافر مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) المُتعلقة بالغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة إصْدَار 2020 في جامعة الإسكندرية جاءَت بدرجة عالية، ودراسة حنون (2020) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة التَّميّز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء فيما يتعلق بالسياسات والاستراتيجيات جاءت بدرجة عالية، ودراسة الزعبي (2019) والتي توَّصلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية في لواءَ بني كنانة لمَعَايير إدارة التَّميّز وفق أنموذج (EFQM) للتَّميّز الإداري فيمَا يتعلق بالاستراتيجيَّة جاءَت بدرجة عالية، ودراسة التويجري (2019) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة التَّميّز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التَّميّز الأوروبي فيما يتعلق بالاستراتيجيَّة جاءت بدرجة عالية، ودراسة الخصاونة (2018) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قصبة إربد فيما يتعلق بالسياسات والإستراتيجيَّات جاءت بدرجة عالية، ودراسة الشّوا (2016) والتي تَوصلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز فيما يتعلق بالسّياسات والإستراتيجيَّات جاءت بدَرجة كبيرة، ودراسة الحية (2015) والتي توَصلت إلى أن درجة مُمارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية لإدارة التَّميّز فيما يتعلق بالإستراتيجيَّات بمحافظات غزة جاءت بدَرجة كَبيرة.

فِي حِين اِخْتلفَت هذه النَّتِيجة مع دراسة العنزي (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميّز في ضوء النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالسياسات

والإجراءات جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الصعيدي (2018) والتي توَصلت إلى أن درجة ممارسة مَعَايير التَّميّز الإداري فيما يتعلق بدَعم وتوجيهات القيادة في تحقيق رُؤية ورسالة المؤسّسة لدى مُدِيرِي إدارات التَّعليم في السُّعوديَّة من وجْهة نظرهم ونَظر مساعديهم كانت بدرجة متوسطة، ودراسة الشديفات (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظ المفرق لإدارة التَّميّز وفق أنموذج (EFQM) فيما يتعلق بالسياسات والإستراتيجيات كانت بدرجة متوسطة، ودراسة المخلافي (2018) والتي توصلت إلى أن دَرجة تطْبيق قيادة جامعة الملك خالد لمَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ EFQM فيما يَتعَلق بالسّياسات والإستراتيجيَّات من وجهة نَظر أعضاء هيئة التَّدريس بالجامعة جاءت متوسطة.

ويعزُو الباحث هذه النّتيجة إلى حِرص الإدَارَات المَدْرسيَة على الالتَّزام بمَعَايير إدارة التَّميّز إيمانًا منهم بأهميّتها في تحقيق ميزة تنافسية مع غيرها يجعلها أكثَر تمسكًا بأهدافها ورُؤيتها وإستراتيجيتها، بالإضافة إلى إدراك الإدَارَات المَدْرسيَة أهمّيَّة وقدرة إدارة التَّميّز في مواكبة التَّغيرات والتَّطوّرات المتسارعة التي تعيشها المؤسّسات التَّعليميَّة كأحد المؤسّسات المُجتمعية التي تتعرض لما يتعرض له المُجتمع من تغيّرات سواء إيجابية مثل الثَّورة التَّكنولوجية والمعلوماتية أو سلبية مثل الأزمات والتي يُعّد آخرها أزمة كورونا وتَداعياتها، وتتَّفِق هذه النَّتِيجة مع ما ذكره المليجي (2012) في الإطار النّظري حول أن إدارة التَّميّز تُساهم في وضوح الرّؤية المستقبلية، والتَّنبؤ بالفرص والتَّهديدات؛ مما يساعد المؤسّسة التَّعليميَّة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لاستثمارها وتدعيمها، وتتفق كذلك مع ما أشارت إليه الشّهراني (2019) بأن تطْبيق المؤسّسة لرؤيتها ورسالتها عبر استراتيجيَّة واضِحة مُرتبطة بالأهداف والغايات يعد أهم المبادئ الأساسية لتحقيق التَّميّز في مؤسسات التَّعليم، ويَتجلى ذلك باطلاع العاملين على الخطة وما تحتويه من برامج وأنشطة، ومناقشتها لتحديد الصُعوبات والتَّحديات وطرق مواجهتها، وتكون عن طريق عقْد الاجتماعات الدّورية مع العاملين في مدارس

الهيْئة الملكيَّة بالجبيل والاستماع لآرائهم وإشعارهم بأهميتهم، ومُشاركة فرق العمل في وضع الخُطط التَّفصيليَّة والسّنوية بما يتلاءم مع الخطة العامة للمدرسة، وكذلك بتوجيه كافة الأنشطة الدّاخلية والخارجية لتَحقيق رؤية إدارة التَّعليم العام ورسالتها، كما يتضح من خلال النّتيجة السّابقة مدى تطابق تلك المَعَايير التي تسعى مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل لمَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ والالتِّزام بها وتطْبيقها من أجل التَّميّز وتحقيق لرؤية المملكة (2030) والتي تسعى إلى إحداث قَفْزة نوعية في جودة العملية التَّعليميَّة، وكذلك لرؤية الهيْئة الملكيَّة في تعليم إبداعي ريادي بمَعَايير عالمية، الأمر الذي جعلها في مصافٍ المدارس المتَّميّزة على مستوى المملكة العربية السعودية.

والعبارات التَّالية تناقش بنوع من التَّفصيل اسْتجابات العينة لعبارات محوَر الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، وهي مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النّحو التَّالي:

1. جاءْت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على تطوير رؤية المدرسة لمواجهة المتغيّرات المحيطة" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصَة بمحور الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تحرص على تطوير رؤية المدرسة لمواجهة المتغيّرات المحيطة. ويَعزو الباحث النّتيجة إلى حرص إدارة المدرسة على تطوير رؤية المدرسة لمواجهة المتغيّرات المحيطة يُعد أكثر مظاهر أو مؤشرات تطْبيق الإدارة المَدْرسيَة لمَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، حيث تربطها بمدى قدرتها على التَّعامل مع التَّغيرات المحيطة التي قد تواجه المدرسة والتي قد تعوق قدرتها على القيام بأدوارها التَّعليميَّة والتَّربوية، وتعكس النّتيجة ما ذكرته الرّكف (2019) أن من صفات المدير المتميز التَّمتع بالرّؤية الإبداعية وتخيل وتصوّر البدائل لحل المشكلات، وكذلك ما أشارت إليه أحلام (2017) إلى أن المؤسّسات

المتميّزة تسعى إلى تحقيق رسالتها والتَّقدم لبلوغ رؤيتها، من خلال التَّخطيط لنتائج متوازنة، تلبي احتياجات كافة الأطراف المعنية على المدى القصير والطويل.

2. جاءْت العبارة رقم (2) والتي تنّص على "تحرص إدارة المدرسة على صياغة غاياتها بوضوح" بالمرتبة الثَّانية بين العبارات الخاصة بمحور الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.66)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تحرص على صياغة غاياتها بوضوح. ويعزو الباحث ذلك إلى أن حرص إدارة المدرسة على صياغة غاياتها بوضوح يُعدّ من مظاهر أو مؤشرات تطْبيق الإدارة المَدْرسيَة لمَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، حيث إن تحديد إدارة المدرسة لأهدافها وغاياتها يجعلها تسخر كل المقومات الدّاخلية والتي تَتَمثل فيما تمتلكه من إمكانات وقدرات مادية وبشرية، وخارجية تتمثل في الاستعانة بالمَعَايير الدّوليَّة للإدارة التَّعليميَّة المتميّزة لتطْبيقها من أجل تحقيق تلك الغايات. وتتَّفِق هذه النَّتيِجة مع ما أشار اليه المليجي (2012) إلى أن وضوح الرّؤية المستقبلية والتَّنبؤ بالفرص والتَّهديدات؛ تساعد المؤسّسة التَّعليميَّة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لاستثمارها وتدعيمها.

3. جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على صياغة الأهداف بما يتلاءم مع الرّؤية المستقبلية" بالمرتبة الثَّانية مكرر بين العبارات الخاصة بمحور الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.66)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدّة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تحرص على صياغة الأهداف بما يتلاءم مع الرّؤية المستقبلية.

4. جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على ترتيب الأولويات بما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها" بالمَرتبة الرّابعة بين العبارات الخاصة بمحور الغَاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.59)، وهذا يدّل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تحرص على ترتيب الأولويات بما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها.

5. جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تراعي إدارة المدرسة نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطة الاستراتيجيَّة" بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمحور الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.72)، وهذا يدّل على أن هناك موافقة بشدّة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تُراعي نقاط القوّة ونقاط الضُعف عند صياغة الخطة الاستراتيجيَّة. ويعزو الباحث النّتيجة إلى مراعاة إدارة المدرسة لنقاط القوّة والضُعف عند صياغة الخطة الاستراتيجيَّة يُعدّ أحد مظاهر أو مؤشرات تطْبيق إدارة المدرسة لمَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، حيث إن قدرة إدارة المدرسة على حصر نقاط القوّة والضُعف في الخطة الاستراتيجيَّة المزمع تطْبيقها يسهم بشكل أكبر في تحقيق غايات ورؤية إدارة التَّميّز ويُساعدها على الارتقاء بمستوى إدارتها وتحقيق ميزة تنافسية مهمة. وتتوافق هذه النّتيجة مع ما ذكره جاد الرّب (2013) في الإطار النّظري بأن من ضمن الرّكائز الأساسية لإدارة التَّميّز هو بناء نظام فعّال لتقييم الأداء، ويتوقف التَّقييم على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك الوقوف على الفرص والتَّهديدات التي تواجه المؤسّسة، وتحليلها للكشْف عن أسبابها وتثمين الإيجابية منها وتفادي السّلبي.

المحور الثَّاني: الثَّقافَة المُؤسسية والقيادة

جدول (17) وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالثَّقافة المؤسسية والقيادة في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
10	تحرص إدارة المدرسة على الالتِّزام بـأخلاقيات العمل وقيمه.	51	65.40	25	32.10	2	2.60	0	0.00	0	0.00	4.63	0.54	1
8	تشجع إدارة المدرسة العـاملين على تطوير الأنشطة التَّعليميَّة.	46	59.00	32	41.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.59	0.50	2
9	تغرس إدارة المدرسة الصّفات القيادية لدى العاملين المتميزين.	35	44.90	40	51.30	3	3.80	0	0.00	0	0.00	4.41	0.57	3
7	تحرص إدارة المدرسة على نشر ثقافة التَّميّز بين جميع العـاملين بالمدرسة.	40	51.30	31	39.70	5	6.40	2	2.60	0	0.00	4.40	0.73	4
6	تحفز إدارة المدرسة التَّفكير الإبداعي الخلاق في أداء الأعمال.	32	41.0	41	52.60	5	6.40	0	0.00	0	0.00	4.35	0.60	5
–	**المتوسط الحسابي العام للمحور**											**4.47**	**0.45**	–

يتضح من خلال جدول (17) أن محور وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالثَّقافة المؤسسية والقيادة في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منْظور الإدَارَات المَدْرسيَة يتضمن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (4.35، 4.63) من أصل (5.00) درجات، وتشير النّتيجة السّابقة إلى أن استجابات أفراد الدّرَاسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق بشدة).

بلَغ المُتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.47) بانحراف معياري (0.45)، وهذا يدل على أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالثَّقافة المؤسسية والقيادة في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية جدًّا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة بشدة على العبارات ("تحرص إدارة المدرسة على الالتَّزام بأخلاقيات العمل وقيمه"، وكذلك " تشجع إدارة المدرسة العاملين على تطوير الأنشطة التَّعليميَّة" إضافة إلى " تغرس إدارة المدرسة الصّفات القيادية لدى العاملين المتميزين").

تتَّفِق هذه النَّتيِجة مع دراسة شحاته (2021) والتي توصلت إلى أن درجة توافر مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) المتعلقة بالثَّقافة المؤسّسة والقيادة إصْدَار 2020 في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة عالية، ودراسة حنون (2020) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة التَّميّز لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء فيما يتعلق بالقيادة المميزة كانت بدرجة عالية، ودراسة العنزي (2019) والتي توَصلت إلى أن درجة الممارسة المتحصلة لمُدِيرِي المدارس الثَّانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز فيما يتعلق بالقيادة من وجهة ما يراه المعلمين ككل كانت بدرجة عالية، ودراسة النّجار (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز فيما يتعلق بالقيادة والإدارة جاءت عالية، ودراسة التَّويجري (2019) والتي توصلت إلى أن واقع تطْبيق إدارة التَّميّز بكليات التَّربية في الجامعات السُّعوديَّة وِفق نموذج التَّميّز الأورُوبّيّ فيما يَتعلق بالقيادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس جاءت عالية، ودراسة الغامدي (2018) والتي توصلت إلى أن درجة التَّميّز التَّنظيمي فيما يتعلق بالقيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة الخصاونة (2018) والتي توصلت إلى أن واقع تطْبيق مُدِيرِي ومديرات المدارس الثَّانوية في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمَعَايير إدارة التَّميّز فيما يتعلق

بالقيادة جاءت عالية، ودراسة الشّوا (2016) والتي توصَلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM فيما يتعلق بالقيادة جاءَت بدرجة كبيرة، ودراسة نينا لوان (Ninlawan, 2015) والتي توصلت إلى أن تطْبيق إِستراتِيجيَّات الإدارة للتَّميّز فيما يتعلق بالقيادة في المدارس تحت إشراف التَّربية الخاصة في لجنة التَّعليم الأساسي كانت بدرجة عالية.

فِي حِين اِخْتلفَت هذه النَّتِيجة مع دراسة مقابلة (2020) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة التَّميّز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف فيما يتعلق بالقيادة المتميّزة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الشديفات (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المفرق لإدارة التَّميّز وفق أنموذج (EFQM) فيما يتعلق بالقيادة المتميّزة كانت بدرجة متوسطة، ودراسة المخلافي (2018) والتي توصلت إلى أن درجة تطْبيق قيادة جامعة الملك خالد لمَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ EFQM فيما يتعلق بالقيادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس بالجامعة جاءت متوسطة، ودراسة الصعيدي (2018) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة معايير التَّميّز الإداري فيما يتعلق ببناء وتعزيز ثقافة التَّميّز جاءت بدرجة متوسطة، وقد يكون سبب اختلاف النّتائج لاختلاف مجتمع الدّرَاسة أو الموقْع الجغرافي.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى إدراك الإدارة المَدْرسيَة لأهمّيَّة ممارسة دورها في تعزيز الثَّقافة المؤسسية لدى منسوبيها لمساعدتها في القيام بأدوارها الإدارية، بالإضافة إلى إدراك الإدارة المَدْرسيَة لطبيعة العلاقة بين الثَّقافة المؤسسية والقيادة من خلال ممارسة المهارات القيادية لضبط العلاقة بين منسوبيها من أجل إنجاح العملية التَّعليميَّة والتَّربوية في المدرسة، وهذا يتفق مع ما تم ذكره في الإطار النّظري حول أن الثَّقافة المؤسسية تنبع من القيم السّائدة بها والأعراف المتعامل بها من قبل العاملين بها، والتي لها تأثير على العمل والعلاقات الدّاخلية والخارجية، لذلك ارتبطت بعُنصر القيادة ولم تأتِ

مُنفردة، على اعتبار ان القيادة نشاط إداري لذا لا بُد من أن يُساق السّلوك القيادي ضمن رؤية نموذجية يُحتذى بها من قبل الجماعة المؤسسية، على مستوى داخلي في ضبط العلاقات بين العاملين، وعلى مستوى خارجي ضمن النّظام الايكولوجي (EFQM, 2020, p.15)، وتتوافق كذلك مع ما ذكرته الشّهراني (2019) بأن نَشْر ثقافة التَّميّز وارتباطها بالكفاءة والعلاقات الإنسانية ومبدأ تكافؤ الفُرص، وتسْخير الإبداع والابتكار والتَّمكين في المؤسّسات التَّعليميَّة يُعتبر من المبادئ الأساسية لتحقيق التَّميّز في مؤسسات التَّعليم. ولا شك أن حُسن اختيار الإدَارَات المَدْرسيَة من خلال الاحتكام إلى مجموعة مَعَايير تبدأ باختبار القيادة المَدْرسيَة تحت إشراف المركز الوطني للقياس والتَّقويم (قياس)، مرورًا بترشيح الإدَارَات المَدْرسيَة السّابقة وتقييمها، وانتهاءً بالمقابلة الشّخصية سواءً على وظيفة مُدير أو وكيل مدرسة، وما بعد ذلك من تأهيل لتلك الإدارات بعدد من المشاريع المرتبطة بالخُطة الاستراتيجيَّة لإدارة التَّعليم العام، ما بين ورش عمل، ودورات تدريبية داخل المملكة وخارجها، وبروز مشروع تمكين الإدَارَات المَدْرسيَة (تمكين) كأحدث البرامج التي من شأنها الوصول إلى الكفاءة المطلوبة، والتي تستمر لمُدّة عامين دراسيين يتَخللها تقديم (33) موضوعًا في القيادة المَدْرسيَة بواقع (135) ساعة تدريبية، لدليل على الاهتمام العالي بالإدَارَات المَدْرسيَة من حُسن الاختيار والتَّأهيل من قِبل إدارة التَّعليم العام.

والعبارات التَّالية تُناقش بنوع من التَّفصيل استجابات العينة لعبارات محور الثَّقافة المؤسسية والقيادة، وهي مُرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النّحو التَّالي:

1. جاءت العبارة رقم (10) والتي تنُصُ على "تحرص إدارة المدرسة على الالتَّزام بأخلاقيات العمل وقيمه" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمحور الثَّقافة المؤسسية والقيادة، بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.54)، وهذا يَدُل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تحرص على الالتَّزام بأخلاقيات العمل وقيّمه. ويعزو الباحث النّتيجة إلى حرص

إدارة المدرسة على الالتَّزام بأخلاقيات العمل يعد أحد أهم الأنشطة التي ترى العينة أنها من مؤشرات التَّزام الإدَارَات المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالثَّقافة المؤسسية والقيادة، والتي تُسهم في منح مدارسها ميزة تنافسية، وتتَّفِق هذه النَّتيِجة مع ما ذكره جاد الرّب (2013) في الإطار النّظري بأن إدارة التَّميّز تسعى إلى تنمية وتفعيل التَّوجه لإرضاء المستفيدين والالتَّزام بأخلاقيات وقيّم العمل الجماعية، وكذلك ما ذكره الدّوري (2008) بأن المؤسّسة المتميّزة يجب أن تتبنى دستورًا أخلاقيًا يحدد إطار القيّم والأنماط والمَعَايير التي يجب أن يتعامل بها العاملون في المؤسّسة على كلّ المستويات، وأيضًا تبني الممارسات الأخلاقية عند التَّعامل مع أصحاب المصالح خاصة العُملاء والموردين وأصحاب رأس المال وغيرهم.

2. جاءت العبارة رقم (8) والتي تنّص على "تشجع إدارة المدرسة العاملين على تطوير الأنشطة التَّعليميَّة" بالمرتبة الثَّانية بين العبارات الخاصة بمحور الثَّقافة المؤسسية والقيادة، بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.50)، وهذا يَدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تشجع العاملين على تطوير الأنشطة التَّعليميَّة. ويعزو الباحث النّتيجة إلى أنَّ تشجيع إدارة المدرسة للعاملين على تطوير الأنشطة التَّعليميَّة تُشكل أحد مظاهر التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالثَّقافة المؤسسية والقيادة، والتي تسهم في تطوير العملية التَّعليميَّة لتحقيق الغاية والرّؤية الاستراتيجيَّة للمدرسة. وتتَّفِق هذه النَّتيِجة مع ما ذكره الهلالي وغبور (2013) بأن من خصائص إدارة التَّميّز التَّركيز على الأنشطة وتنميتها وتطويرها خاصة ما تحقق للمؤسسة التَّعليميَّة قيمة مضافة، وتجعلها في الصّفوف الأولى للمنافسة.

3. جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على "تغرس إدارة المدرسة الصّفات القيادية لدى العاملين المتميزين" بالمرتبة الثَّالثة بين العبارات الخاصة بمحور الثَّقافة المؤسسية والقيادة، بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.57)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدّة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تغرس الصّفات القيادية لدى العاملين المتميزين.
4. جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على نشر ثقافة التَّميّز بين جميع العاملين بالمدرسة" بالمرتبة الرّابعة بين العبارات الخاصة بمحور الثَّقافة المؤسسية والقيادة، بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على أنَّ هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تحرص على نشر ثقافة التَّميّز بين جميع العاملين بالمدرسة.
5. جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على "تحفز إدارة المدرسة التَّفكير الإبداعي الخلاق في أداء الأعمال" بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمحور الثَّقافة المؤسسية والقيادة، بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.60)، وهذا يدّل على أنَّ هناك موافقة بشدّة بين أفراد الدّرَاسة على أنَّ إدارة المدرسة تُحفِّز التَّفكير الإبداعي الخلاق في أداء الأعمال. ويعزو الباحث النّتيجة إلى أنَّ تحفيز إدارة المدرسة التَّفكير الإبداعي الخلاق في أداء الأعمال يُعد أحد الممارسات التي ترى العيّنة أنها من مُؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالثَّقافة المؤسسية والقيادة، كما تعكس مدى رؤية العينة للتفكير الإبداعي الخلاق في إدارة المدرسة. وتعكس هذه النّتيجة ما ذَكره ربابعة (2017) بأن إدارة التَّميّز هي عملية توليد لأفكار جديدة وخَلَّاقَة بهدف تبنّيها وتطْبيقها وذلك من أجل تحقيق تغيّرات نوعية وحديثة في سيّاق معين، وتعكس هذه النّتيجة أيضًا ما أشار إليه الحربي (2006) أن من مهام المدير المتميّز تحديد وتعيين الموارد البشرية التي تحقق القيادة المستقبلية بالمدرسة وتحفزهم على المبادرات الإبداعية والابتكارية.

المحور الثَّالث: إشراك المعنيّين

جدول (18) وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بإشراك المعنيّين في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من مَنظور الإدَارَات المَدْرسيَة

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
14	تعمل إدارة المدرسة على تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين.	49	62.80	29	37.20	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.63	0.49	1
11	تتيح إدارة المدرسة الفرصة للعاملين في التَّعبير عن آرائهم.	35	44.90	40	51.30	2	2.60	1	1.30	0	0.00	4.40	0.61	2
15	تستفيد إدارة المدرسة من التَّغذية الرّاجعة في تطوير برامجها.	29	37.20	45	57.70	1	1.30	3	3.80	0	0.00	4.28	0.68	3
13	تمكن إدارة المدرسة العاملين من المشاركة في صنع القرارات.	27	34.60	39	50.00	10	12.80	2	2.60	0	0.00	4.17	0.75	4
12	تشرك إدارة المدرسة المعنيين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها واستراتيجيَّة تطويرها.	20	25.60	47	60.30	9	11.50	2	2.60	0	0.00	4.09	0.69	5
	المتوسط الحسابي العام للمحور											**4.31**	**0.48**	–

يتضح من خلال جدول (18) أن محور وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بإشراك المعنيّين في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة يتضمن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (4.09، 4.63) من

أصل (5.00) درجات، وتُشير النّتيجة السّابقة إلى أن استجابات العينة لعبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (موافق – موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.31) بانحراف معياري (0.48)، وهذا يَدل على أن وَاقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بإشراك المعنيين في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية جدًّا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة بشدة على العبارات التالية ("تعمل إدارة المدرسة على تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين"، وكذلك "تتيح إدارة المدرسة الفرصة للعاملين في التَّعبير عن آرائهم"، إضافة إلى "تستفيد إدارة المدرسة من التَّغذية الرّاجعة في تطوير برامجها").

تتَّفِق هذه النَّتيِجة مع دراسة حنون (2020) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التَّميّز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) فيما يتعلق بالعاملين كانت بدرجة عالية، ودراسة مقابلة (2020) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة التَّميّز فيما يتعلق بالموارد البشرية لدى قادة المدارس في محافظة الطائف جاءت بدرجة عالية، ودراسة الشديفات (2019) والتي توَصلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي مدارس محافظة المفرق لإدارة التَّميّز وفق نموذج (EFQM) فيما يتعلق بالعاملين في المدرسة جاءت بدرجة عالية، ودراسة النّجار (2019) والتي توصلت إلى أن درجة مُمارسة مُدِيرِي مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمُحافظات غزة لإدارة التَّميّز فيما يتعلق بالكادر البشري جاءت عالية، ودراسة التَّويجري (2019) والتي توصلت إلى أن واقع تطْبيق إدارة التَّميّز بكليات التَّربية في الجامعات السُّعوديَّة وفق النّمُوذَج الأورُوبّيّ فيما يتعلق بالموارد البشرية جاءت بدرجة عالية، ودراسة الغامدي (2018) والتي توصَلت إلى أن درجة التَّميّز التَّنظيمي لدى قائدات منطقة الباحة فيما يتعلق بالموارد البشرية جاءْت

عالية، ودراسة الشّوا (2016) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية الحكومية بمُحافظات غزة لإدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM فيما يتعلق بالموارد البشرية جاءت عالية، ودراسة الحية (2015) والتي توصلت إلى أن درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتميز فيما يتعلق بالموارد البشرية جاءت بدرجة كبيرة جدًّا.

فِي حِين اِخْتلفَت هذه النَّتِيجة مع دراسة شحاته (2021) والتي توصلت إلى أن درجة توافر مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) المتعلقة بإشراك المعنيّين إصْدَار 2020 في جامعة الإسكندرية جاءْت بدرجة متوسطة، ودراسة العنزي (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميّز فيما يتعلق بالموارد البشرية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة المخلافي (2018) والتي توَصلت إلى أن درجة تطْبيق قيادة جامعة الملك خالد لمَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM فيما يتعلق بالموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة .

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى إدراك العينة لمدى أهمّيَّة إشراك منسوبي المدرسة في العمل الإداري لتحقيق أهداف ورسالة المدرسة وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم في القضايا المتعلقة بالمدرسة، ومُشاركتهم في عملية صنع القرار، وكذلك أهمّيَّة العلاقات الإنسانية مما يعكس رؤية العينة لأهمّيَّة عملية إشراك المعنيّين كأحد مَعَايير التَّميّز الإداري، وهذا يتوافق مع ما تم ذكره في الإطار النّظري حول أن إشراك المعنيين يُساهم في تقييم أداء المؤسّسة فيما يتعلق باحتياجات المعنيّين الرّئيسيّين واتخاذ الإجراءات المناسبة لتأمين المستقبل (EFQM, 2020, p.18)، كما تعكس تلك النّتيجة مدى اهتمام مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق أحد مَعَايير محور التَّنفيذ الخاص بالنّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) للتَّميّز وهو إشراك المعنيّين الرّئيسيّين بالعملية التَّعليميَّة في محاولة للاستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة في تقديم أفضل الخدمات التَّعليميَّة.

والعبارات التَّالية تُناقش بنوع من التَّفصيل استجابات العينة لعبارات محور إشراك المعنيين، وهي مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النّحو التَّالي:

1. جاءْت العبارة رقم (14) والتي تنص على "تعمل إدارة المدرسة على تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمحور إشراك المعنيّين، بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.49)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تعمل على تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين. ويعزو الباحث النّتيجة إلى أن عمل إدارة المدرسة على تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين هو أحد الممارسة التي ترى العينة أنها تساهم في تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بإشراك المعنيّين، كما تعكس هذه النّتيجة مدى رؤية العيّنة لأهمّيَّة إشراك منسوبي المدرسة في العمل الإداري بالمدرسة لتحقيق ميزة تنافسية لها. وتتوافق هذه النّتيجة مع ما ذكره الفحيلة (2019) بأن من المعوقات البَشرية لإدارة التَّميّز ضعف الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمؤسّسة التَّعليميَّة.
2. جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على "تتيح إدارة المدرسة الفرصة للعاملين في التَّعبير عن آرائهم" بالمرتبة الثَّانية بين العبارات الخاصة بمحور إشراك المعنيّين، بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تتيح الفرصة للعاملين في التَّعبير عن آرائهم. ويعزو الباحث النّتيجة إلى إتاحة المدرسة الفرصة لمنسوبيها في التَّعبير عن آرائهم بأنه أحد مؤشرات سعي الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل إلى تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بإشراك المعنيّين، كما تَعكس هذه النّتيجة أيضًا مدى إدراك العينة للاستفادة من آراء منسوبيها في إدارة العملية التَّعليميَّة والتَّعامل مع قضايا المدرسة المتنوعة. وتميل النّتيجة إلى ما ذَكره جاد الرّب (2013) بأن من الرّكائز

الأساسية لنجاح إدارة التَّميّز في مؤسسات التَّعليم أنشأ نُظم فعّالة لتحفيز العاملين بالمؤسّسة، وبتحفيز العاملين بالمؤسّسة تتحقق معدلات أداء إيجابية، والتي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية ترقى بالمؤسّسة إلى مصاف المؤسّسات المتميّزة.

3. جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على "تستفيد إدارة المدرسة من التَّغذية الرّاجعة في تطوير برامجها" بالمرتبة الثَّالثة بين العبارات الخاصة بمحور إشراك المعنيين، بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تستفيد من التَّغذية الرّاجعة في تطوير برامجها.
4. جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على "تمكن إدارة المدرسة العاملين من المشاركة في صنع القرارات" بالمرتبة الرّابعة بين العبارات الخاصة بمحور إشراك المعنيّين، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.75)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تمكّن العاملين من المشاركة في صُنع القرارات.
5. جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على "تُشرك إدارة المدرسة المعنيين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها واستراتيجيَّة تطويرها" بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمحور إشراك المعنيّين، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.69)، وهذا يدل على أنَّ هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أنَّ إدارة المدرسة تُشرك المعنيّين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها واستراتيجيَّة تطويرها. ويعزو الباحث النّتيجة إلى أنَّ إشراك إدارة المدرسة لمنسوبيها في وضع رؤية المدرسة ورسالتها واستراتيجيَّة تطويرها يُعدّ أحد الممارسات التي ترى العيّنة أنها من مؤشرات قيام الإدَارَات المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بإشراك المعنيّين، كما تشير هذه النّتيجة إلى أهمّيَّة ودور إشراك منسوبيها في وَضْع رؤية المدرسة ورسالتها

واستراتيجيَّة تطويرها في تميّزها. وتعكس هذه النّتيجة ما ذكره العنزي (2012) في الإطار النّظري بأن المشاركة وخلق القيّم والرّؤية المستقبلية للمؤسسة من ملامح ثقافة المؤسّسة المتميّزة.

المحور الرّابع: بناء قيمَة مستدامَة

جدول (19) وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة ببناء قيمة مستدامة في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
16	تهتم إدارة المدرسة بتنمية علاقاتها مع جميع الجهات المعنية.	39	50.00	36	46.20	3	3.80	0	0.00	0	0.00	4.46	0.57	1
17	تهتم إدارة المدرسة في نشر المعرفة لجميع العاملين.	34	43.60	37	47.40	6	7.70	1	1.30	0	0.00	4.33	0.68	2
19	تهتم إدارة المدرسة بتصميم عملياتها وإجراءاتها في ضوْء احتياجات المستفيدين المختلفة.	33	42.30	37	47.40	8	10.30	0	0.00	0	0.00	4.32	0.65	3
20	تركز إدارة المدرسة على الأنشطة ذات القيمة المضافة والأعلى عائدًا.	35	44.90	32	41.00	7	9.00	4	5.10	0	0.00	4.26	0.83	4
18	تُطبق إدارة المدرسة مَعَايير إدارة الجودة والتَّميّز.	24	30.80	40	51.30	9	11.50	5	6.40	0	0.00	4.06	0.83	5
	المتوسط الحسابي العام للمحور											**4.29**	**0.56**	–

يتضح من خلال جدول (19) أن محور وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة ببناء قيمة مستدامة في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة يتضمن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (4.06، 4.46) من أصل (5.00) درجات، وتشير النّتيجة السّابقة إلى أن استجابات أفراد الدّرَاسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (موافق – موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.29) بانحراف معياري (0.56)، وهذا يدل على أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة ببناء قيمة مستدامة في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية جدًّا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة بشدة على العبارات التالية ("تهتم إدارة المدرسة بتنمية علاقاتها مع جميع الجهات المعنية"، وكذلك "تهتم إدارة المدرسة في نشر المعرفة لجميع العاملين"، إضافة إلى "تهتم إدارة المدرسة بتصميم عملياتها وإجراءاتها في ضوْء احتياجات المستفيدين المختلفة").

اِتَّفقت هذه النَّتيجة مع دراسة حنون (2020) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء للعمليات من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت بدرجة عالية، ودراسة التَّويجري (2019) والتي توصلت إلى أن وَاقِع تطْبيق إدارة التَّميّز بكليات التَّربية في الجامعات السُّعوديَّة وفق النّمُوذَج الأورُوبّيّ فيما يتعلق بالعمليات والخدمات جاءت بدرجة عالية، ودراسة الخصاونة (2018) والتي توصلت إلى أن وَاقِع تطْبيق مُدِيرِي ومديرات المدارس الثَّانوية في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمَعَايير إدارة التَّميّز فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات جاءت بدرجة عالية، ودراسة الشّوا (2016) والتي توصَلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس

الثَّانوية الحكومية بمُحافظات غزة لإدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM فيما يتعلق بالخدمات جاءت بدرجة عالية، ودراسة الحية (2015) والتي توصلت إلى أن درجة تحقيق مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بمحافظات غزة للتَّميّز الإداري فيما يتعلق بالعمليات كانت بدرجة كبيرة.

فِي حِين اِخْتلفَت هذه النَّتِيجة مع دراسة شحاته (2021) والتي توصلت إلى أن درجة توافر مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) المتعلقة ببناء قيمة مستدامة إصْدَار 2020 في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة المخلافي (2018) والتي توصلت إلى أن درجة تطْبيق قيادة جامعة الملك خالد لمَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM فيما يتعلق بالعلاقات والموارد جاءت متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى التَّزام الإدارة المَدْرسيَة ببناء قيمة مستدامة في المدرسة يُشكِّل أحد مؤشرات تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز والتي قد تُسهم في تحسين مستوى الأداء المدرسي بشكل عام والإداري على وجه الخصوص، وهذا يتفق مع ما أظهره الإطار النّظري، حيث إنه بناءً على الاستراتيجيَّة المُحددة المعالم تتحدد غاية المؤسّسة والتي يترتب عليها من خلال تطوير قيمة مستدامة لها، فعلى أساس تحديد الفرق والفئات المصنفة بشكل ملائم يتم بناء هذه القيمة (EFQM, 2020, p.20)، وتتفق كذلك مع ما أشار إليه الدّوري (2008) بأن الكشف عن القدرات المحورية والأساسية للمؤسسة وإدارة هذه القدرات التي تتميز فيها المؤسّسة بما يحقق القيمة المضافة لها ولأصحاب المصلحة يُعدُ من المتطلبات الأساسية لإدارة التَّميّز، وتتفق أيضًا مع ما أشارت إليه أحلام (2017) إلى أن المؤسّسات المتميّزة تسعى إلى تحقيق رسالتها والتَّقدم لبلوغ رؤيتها، من خلال التَّخطيط لنتائج متوازنة، تلبي احتياجات كافة الأطراف المعنية على المدى القصير والطويل، والعمل على تحقيق تلك النّتائج، والنّظر إلى ما هو أفضل، وتحقيق القيمة المُضافة من خلال استيعاب احتياجات

المعنيّين وتطلعاتهم والتَّنبؤ بها. وتدل هذه النّتيجة أيضًا على مدى اهتمام مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق أحد مَعَايير محور التَّنفيذ الخاص بالنّمُوذَج الأورُوبّيّ EFQM للتَّميّز وهو بناء قيم مستدامة بالعمليَّة التَّعليميَّة في إطار سعيها لتقديم أفضل الخدمات التَّعليميَّة للمجتمع، وهذا ما يؤكد حصول الهيْئة الملكيَّة على أفضل مدن التَّعلم بتحقيقها أهداف التَّنمية المستدامة، ودعم التَّعليم في جميع القطاعات والمجالات، وخلق مُجتمع تعليمي بكافَّة عناصره، واستمرار التَّعليم لجميع الأعمار، ودعم جميع أشكال التَّعلّم الرّسمي وغير الرّسمي، وتم اختيار مدينة الجبيل لعدد من المقومات البشريَّة، والاقتصاديَّة، والاجتماعيَّة، والتَّعليميَّة، نذكر منها على سبيل الحصر في التَّعليم تحقيق المركز الأول والثَّاني على مستوى المملكة في اختبارات المركز الوطني للقياس (القدرات والتَّحصيلي)، وتحقيق متوسط درجات مرتفع مقارنة بالمتوسط العام لوزارة التَّعليم، وتنفيذ برامج التَّعلم غير الرّسمي على مدار العام في الأنشطة المسائية.

والعبارات التَّالية تُناقش بنوع من التَّفصيل استجابات العينة لعبارات محور بناء قيمة مستدامة، وهي مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النّحو التَّالي:

1. جاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على "تهتم إدارة المدرسة بتنمية علاقاتها مع جميع الجهات المعنية" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمحور بناء قيمة مستدامة، بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.57)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تهتم بتنمية علاقاتها مع جميع الجهات المعنية. ويعزو الباحث النّتيجة إلى اهتمام إدارة المدرسة بتنمية علاقاتها مع جميع الجهات المعنية (طالب، معلم، ولي أمر، المجتمع المحلي، ...) أحد الممارسات التي ترى العيّنة أنها من مؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة ببناء قيمة مستدامة لها، وهو ما يوضح مدى حرص الإدارة المَدْرسيَة على إقامة علاقات جيدة مع كافة الجهات ذات

الصّلة بالمدرسة للاستفادة منها في تحقيق المنافع المُتبادلة. تتوافق هذه النّتيجة مع ما ذكراه الهلالي وغبور (2013) بأن من خصائص إدارة التَّميّز زيادة فُرص المؤسّسة لتحقيق أهدافها، من خلال بناء العلاقات مع الأطراف المختلفة التي تتعامل معها. ويتجَلى ذلك في تفعيل المنصّات والبرامج الإلكترونية التي توّفرها إدارة التَّعليم العام للمدارس كبرنامج التَّواصل الإلكتروني، ومنظومة معرفة، واستثمار جميع وسائل التَّواصل الاجتماعي في التَّواصل مع كافة الجهات المعنية، وتعزيز الشّراكات مع المجتمع المحلي سواء من خلال أولياء الأمور ومشاركتهم الفاعلة في الأنشطة المَدْرسيَة، أو أعضاء في مجلس المدرسة، أو من خلال الشّراكات مع الشّركات الكبيرة في الجبيل الصناعية.

2. جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على "تهتم إدارة المدرسة في نشر المعرفة لجميع العاملين" بالمرتبة الثَّانية بين العبارات الخاصة بمحور بناء قيمة مستدامة، بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدّة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تهتم بنَشر المعرفة لجميع العاملين. ويعزو الباحث النّتيجة إلى اهتمام إدارة المدرسة في نشر المعرفة لجميع العاملين يُعد أحد الممارسات التي ترى العيّنة أنها من مؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة ببناء قيمة مستدامة لها، وهو ما يوضح مدى إدراك الإدارة المَدْرسيَة لأهمّيَّة نشر المعرفة بين منسوبيها لتحسين مستوى الأداء المدرسي مما ينعكس على تميزها إداريًا. تتَّفِق هذه النَّتيِجة مع ما ذكره قاربا روفا (Garbarova, 2017) بأن من المتطلبات الأساسية لإدارة التَّميّز وُجود نظام معلومات متكامل يضم آليات لرَصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها، ووسائل تجميعها، وقواعد معالجتها، وتداولها، وتحديثها، وحفظها، واسترجاعها، فضلًا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار، وتتوافق أيضًا مع ما ذكره جاد الرّب (2013) بأن من أهداف إدارة

التَّميّز تنمية وتوظيف الرّصيد المعرفي المتجدد للعاملين، وتفعيل فرص التَّعلم التَّنظيمي، وتنمية آليات التَّفكير المُنظمي.

3. جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص على "تهتم إدارة المدرسة بتصميم عملياتها وإجراءاتها في ضوْء احتياجات المستفيدين المختلفة" بالمرتبة الثَّالثة بين العبارات الخاصة بمحور بناء قيمة مستدامة، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.65)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدّة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تهتم بتصميم عملياتها وإجراءاتها في ضوْء احتياجات المستفيدين المختلفة.

4. جاءت العبارة رقم (20) والتي تنص على "تركز إدارة المدرسة على الأنشطة ذات القيمة المضافة والأعلى عائدًا" بالمرتبة الرّابعة بين العبارات الخاصة بمحور بناء قيمة مستدامة، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.83)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدّة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تركز على الأنشطة ذات القيمة المضافة والأعلى عائدًا.

5. جاءت العبارة رقم (18) والتي تنص على "تُطبق إدارة المدرسة مَعَايير إدارة الجودة والتَّميّز" بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمحور بناء قيمة مستدامة، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.83)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تُطبّق مَعَايير إدارة الجودة والتَّميّز. ويعزو الباحث النّتيجة إلى تطْبيق إدارة المدرسة مَعَايير إدارة الجودة والتَّميّز يُعد أحد الممارسات التي ترى العينة أنها من مؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة ببناء قيمة مستدامة لها، وهو ما يعكس إدراك ووعي الإدارة المَدْرسيَة لتطْبيق مثل هذه المَعَايير لتحقيق تميز إداري تكسبها ميزة تنافسية. وهذا يتطابق مع ما ذكره قاربا روفا (Garbarova, 2017) بأن إدارة التَّميّز تتطلب نظام متطور لتأكيد الجودة الشّاملة يحدد آليات تحليل

العمليات، وأســس تحديد مواصــفات وشــروط الجودة، ومعدلات السّــماح فيها وآليات رقابة وضــبط الجودة، ومداخل انحرافات الجودة، وتتوافق أيضًــا مع ما أشــار إليه واقنر وكميفس (Wagner & Komives,2012) بأن مُعظم المُؤسّــسـات اليوم اتجهت نحو تطوير الأداء بالاعتماد على مَعَايير التَّميّز؛ ليتحول الأداء المتميّز إلى ثقافة وممارسة مُعتادة في المؤسّسة.

المحور الخامس: قيادة الأدَاء والتَّحوّل

جدول (20) وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بقيادة الأداء والتَّحوّل في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
22	توظف المدرسة التَّقنيات المتقـدمــة في تطوير أدائها.	42	53.80	36	46.20	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.54	0.50	1
25	تستثمر المدرسة جميع مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية.	34	43.60	36	46.20	4	5.10	4	5.10	0	0.00	4.28	0.79	2
21	تضــع إدارة المدرســة خططًــا مســتقبليــة لتحسين أدائها.	26	33.30	43	55.10	6	7.70	3	3.80	0	0.00	4.18	0.73	3
24	تهتم المدرســة بوضــع الإستراتيجيَّات المناسبة للتعامل مع عناصــر البيئة الخارجية.	28	35.90	39	50.00	6	7.70	5	6.40	0	0.00	4.15	0.82	4
23	يتوافر بالمدرســة نظام متكــامــل للبيــانــات والمعلومات.	29	37.20	36	46.20	5	6.40	8	10.30	0	0.00	4.10	0.92	5
	المتوسط الحسابي العام للمحور											**4.25**	**0.60**	-

يتضح من خلال جدول (20) أن محور وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بقيادة الأداء والتَّحوّل في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة يتضمن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (4.10، 4.54) من أصل (5.00) درجات، وتشير النّتيجة السّابقة إلى أن استجابات أفراد الدّرَاسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (موافق – موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.25) بانحراف معياري (0.60)، وهذا يدل على أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بقيادة الأداء والتَّحوّل في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية جدًّا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة بشدة على العبارات التالية ("توظف المدرسة التَّقنيات المتقدمة في تطوير أدائها"، وكذلك "تستثمر المدرسة جميع مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية"، إضافة إلى "تضع إدارة المدرسة خططًا مستقبلية لتحسين أدائها").

اِخْتلفت هذه النَّتيِجة مع دراسة شحاته (2021) والتي توصلت إلى أن درجة توافر مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) المُتعلقة بقيادة الأداء والتَّحوّل إصْدَار 2020 في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النَّتيِجة إلى مدى أهمّيَّة تطْبيق معيار قيادة الأداء والتَّحوّل للتعامل مع التَّغيرات التي قد تتعرض لها المدرسة سواء داخليًا أو خارجيًا وذلك من أجل ضمان استمرارية نجاح المدرسة وعدم إعاقتها عن تحقيق أهدافها الخاصة، وأهداف المنظومة التَّعليميَّة بوجه عام، وتعكس هذه النّتيجة مع ما أوضحه الإطار النّظري، حيث أن قيادة الأداء تتمثل في مواصلة المؤسّسة لإدارة عملياتها التَّشغيلية الحاليَّة وبشكل فعّال وناجح، أمَّا قيادة التَّحوّل فهي إدارة التَّغيرات الدّاخلية والخارجية التي تواجهها المؤسّسة لضمان استمرارية النّجاح المحقق، وهذا يؤكد أهمّيَّة الإنجازات المُحققة حاضرًا

والاستعداد لديمومتها مستقبلًا، وتتم هذه الخطوة بالارتكاز على الابتكار والتَّكنولوجيا والبيانات والمعلومات والمعرفة والاستخدام الأمثل للأصول والموارد الرّئيسية (EFQM, 2020, p.14)، كما تعكس تلك النّتيجة مدى اهتمام مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق أحد مَعَايير محور التَّنفيذ الخاص بالنّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) للتَّميّز وهو قيادة الأداء بالعملية التَّعليميَّة وذلك من خلال الاستفادة من كافة الإمكانات المادية والبشرية للمدارس لتطوير وتحسين مستوى التَّخطيط لجودة الخدمات التَّعليميَّة.

والعبارات التَّالية تُناقش بنوع من التَّفصيل استجابات العينة لعبارات محور قيادة الأداء والتَّحوّل، وهي مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النّحو التَّالي:

1. جاءت العبارة رقم (22) والتي تنص على "توظف المدرسة التَّقنيات المتقدمة في تطوير أدائها" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمحور قيادة الأداء والتَّحوّل، بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.50)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدّة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة توَّظف التَّقنيَات المتقدمة في تطوير أدائها. ويعزو الباحث النّتيجة إلى توظيف إدارة المدرسة التَّقنيات المتقدمة في تطوير أدائها يُعد أحد الممارسات التي ترى العينة أنها من مؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بقيادة الأداء والتَّحوّل، وهو ما يعكس سعيها للاستفادة من التَّقنيات المتقدمة في تطوير أدائها الإداري. وهذا يتناسب مع ما أشار إليه السّعودي (2008) بأن ظُهور عولمة التَّكنولوجيا ووسائل الاتصال التَّقنيّة والمتطورة، وجَدت المؤسّسات نفسها تعمل في محيط مفتوح تشتد فيه المنافسة الدّوليَّة، ولا يمكن الدّفاع عن مكانتها إلا من خلال إدارة التَّميّز، وكذلك ما أشار إليه جاد الرّب (2013) بأن من الرّكائز الأساسية لإدارة التَّميّز هو بناء نُظم فعّالة لتكنولوجيا المعلومات ترتكز أساسًا على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والرّقمنة داخل المؤسّسة وخارجها. وتعكس هذه

النّتيجة اهتمام إدارة التَّعليم العام بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل بدعم التَّقنيات الحديثة في المدارس التي تدعم عمليات التَّعليم والتَّعلم، كمشروع منظومة معرفة الذي يحتوي على نظام التَّعليم الالكتروني (LMS)، والذي يوَّفر تطْبيقات مُشتَركة تدعم كفاءة الأداء والارتقاء بجودة الخدمات الإدارية، ويوفر نظامًا لإدارة التَّعلم الكترونيًا، وتيسير عمل المُعلمين، والتَّواصل بين أطراف العملية التَّعليميَّة، ومشروع التَّواصل الالكتروني، إضافة إلى توفر الوسائل التَّقنية داخل الفصول كالسّبورات الذكية ومعامل الحاسب الآلي الحديثة.

2. جاءت العبارة رقم (25) والتي تنص على "تستثمر المدرسة جميع مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية" بالمرتبة الثَّانية بين العبارات الخاصة بمحور قيادة الأداء والتَّحوّل، بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.79)، وهذا يدُلُ على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تستثمر جميع مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية. ويعزو الباحث النّتيجة إلى استثمار المدرسة لجميع مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية أحد الممارسات التي ترى العيّنة أنها من مُؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بقيادة الأداء والتَّحوّل، وهو ما يعكس مدى سعي الإدارة المَدْرسيَة للاستفادة من مواردها سواء البشرية أو المادية في تطوير أدائها الإداري، كتلك الجهود التي تقوم بها الإدَارَات المَدْرسيَة بتعزيز الشّراكات التي تَعْقدها الهيْئة الملكيَّة بالجبيل مع شركات الجبيل الصّناعية كشركات سابك للبتروكيماويات والتي تكفَّلت بدعم النّقل المدرسي لجميع الطلاب المقيمين بالمدينة، بالإضافة لتفضُّلها بدعم الأنشطة الاجتماعية والثَّقافيَّة والعلميَّة التي تقيمها المدارس، بالإضافة للدعم المادي والتَّقني الذي تحصل عليه المدارس من إدارة التَّعليم العام، ومنح الإدَارَات المَدْرسيَة الصّلاحيات اللازمة للبحث عن مصادر أخرى، كالاستفادة من المنشأة التَّعليميَّة بتأجير الملاعب

الرّياضية والمكتبات المَدْرسيَة وتأجير المقاصف المَدْرسيَة، ومكائن الدّفع الذاتي وغيرها بما يعود بالنّفع على المدرسة ماديًا.

3. جاءت العبارة رقم (21) والتي تنص على "تضع إدارة المدرسة خططًا مستقبلية لتحسين أدائها" بالمرتبة الثَّالثة بين العبارات الخاصة بمحور قيادة الأداء والتَّحوّل، بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدْرسة تضع خططًا مستقبلية لتحسين أدائها.

4. جاءت العبارة رقم (24) والتي تنص على "تهتم المدرسة بوضع الإستراتيجيَّات المناسبة للتعامل مع عناصر البيئة الخارجية" بالمرتبة الرّابعة بين العبارات الخاصة بمحور قيادة الأداء والتَّحوّل، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.82)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أن إدارة المدرسة تهتم بوضع الإستراتيجيَّات المناسبة للتعامل مع عناصر البيئة الخارجية.

5. جاءت العبارة رقم (23) والتي تنص على "يتوافر بالمدرسة نظام متكامل للبيانات والمعلومات" بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمحور قيادة الأداء والتَّحوّل، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أن المدرسة يتوافر بها نظام متكامل للبيانات والمعلومات. ويعزو الباحث النّتيجة إلى توافر نظام كامل للبيانات والمعلومات بالمدرسة يُعد من أحد الممارسات التي ترى العينة أنها من مؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بقيادة الأداء والتَّحوّل، وهو ما يعني اهتمام المدرسة بوجود بُنْية تحتية جيّدة لتوفير نظام كامل من أجل تطوير أدائها الإداري وتميزها. وهذا يتوافق مع ما ذكره جاد الرّب (2013) بأن من الرّكائز

الأساسية لنجاح إدارة التَّميّز في المؤسّسات التَّعليميَّة التَّركيز على منظمات التَّعّلم من خلال إدارة المعرفة التي يعززها المورد البشري الذي يعتبر مصدر الإبداع والابتكار بالمؤسّسة.

المحور السّادس: انطباعات المعنيين

جدول (21) وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المُتعلقة بانطباعات المعنيّين في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
30	توفر المدرسة بيئة إيجابية للاحتفاظ بالهيْئة التَّدريسية والعاملين.	42	53.80	34	43.60	1	1.30	0	0.00	1	1.30	4.49	0.66	1
29	تهتم المدرسة بمقترحات عملائها وشكواهم.	36	46.20	38	48.70	4	5.10	0	0.00	0	0.00	4.41	0.59	2
26	توجد مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا المستفيدين عن المدرسة.	21	26.90	36	46.20	12	15.40	8	10.30	1	1.30	3.87	0.97	3
28	تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات المجتمع عن فاعلية برامجها المقدمة.	16	20.50	34	43.60	16	20.50	9	11.50	3	3.80	3.65	1.05	4
27	تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات العاملين.	15	19.20	33	42.30	16	20.50	13	16.70	1	1.30	3.62	1.02	5
	المتوسط الحسابي العام للمحور											**4.01**	**0.72**	-

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن محور وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بانطباعات المعنيّين في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة يتضمن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.62،

4.49) من أصل (5.00) درجات، وتشير النّتيجة السّابقة إلى أن استجابات أفراد الدّرَاسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (موافق – موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.01) بانحراف معياري (0.72)، وهذا يدل على أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بانطباعات المعنيّين في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة على العبارات التالية ("توفر المدرسة بيئة إيجابية للاحتفاظ بالهيْئة التَّدريسية والعاملين"، وكذلك "تهتم المدرسة بمقترحات عملائها وشكواهم"، وإضافة إلى "توجد مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا المستفيدين عن المدرسة").

تتَّفِق هذه النَّتيِجة مع دراسة الزعبي (2019) والتي توصَلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية في لواء بني كنانة لمَعَايير إدارة التَّميّز وفق أنموذج (EFQM) للتَّميّز الإداري فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة عالية، ودراسة الشديفات (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس بمحافظة المفرق لإدارة التَّميّز وفق نموذج (EFQM) فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة عالية، ودراسة النّجار (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز فيما يتعلق بالخدمات المُجتمعية جاءْت عالية، ودراسة الخصاونة (2018) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة التَّميّز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قصبة إربد فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة عالية، ودراسة الشوا (2016) والتي توصلت إلى أن درجة تقدير المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لممارسة مديري المدارس لإدارة التَّميّز فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع كانت بدرجة عالية، ودراسة الحية (2015)

والتي توصلت إلى أن درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتميز الإداري فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمستفيدين كانت بدرجة عالية.

في حين اِخْتلفت النَّتيِجة مع دراسة شحاته (2021) والتي توصلت إلى أن درجة توافر مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) المتعلقة بانطباعات المعنيين إصْدَار 2020 في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة حنون (2020) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التَّميّز فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة مقابلة (2020) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة التَّميّز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة العنزي (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميّز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة التَّويجري (2019) والتي توصلت إلى أن وَاقِع تطْبيق إدارة التَّميّز بكليات التَّربية في الجامعات السُّعوديَّة وِفْق النّمُوذَج الأورُوبّيّ فيما يتعلق بالنّتائج جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الصعيدي (2018) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة معايير التَّميّز الإداري فيما يتعلق بعمل القائد مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة المخلافي (2018) والتي توصلت إلى أن درجة تطْبيق قيادة جامعة الملك خالد لمَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM فيما يتعلق بنتائج المجتمع جاءت متوسطة.

ويعزو الباحث النَّتيِجة إلى حرص إدارة المدرسة وبشكل كبير على معرفة ردود أفعال منسوبيها والمستفيدين من خدماتها التَّعليميَّة ورضاهم عن ما تقدمه المدرسة من أداء في مختلف المجالات كأحد مؤشرات سعيها لتطْبيق معْيار انطباعات المعنيّين لتحقيق إدارة التَّميّز، وتتفق مع ما تم ذُكره في الإطار النّظري، حيث أن ردود الأفعال التي يتم الحصول عليها من المعنيّين الرّئيسيّين

من انطباعاتهم وردود الأفعال التي يكونها المعنيّين الرّئيسيّين من خلال تجاربهم الشّخصية مع المؤسّسة، تُساهم في تطوير الأداء وتحديد نقاط القوّة والضعف، وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة جوانب القصور داخل المؤسّسات، مما يُساهم في تعزيز قدرة المؤسّسة على تحقيق أهدافها (EFQM, 2020, p.24)، وكذلك تتفق مع ما ذَكره بيتر ووترمان (Peters & Waterman, 2004) أن من خصائص التَّميّز التَّواصل مع المتعاملين، والاستجابة لمقترحاتهم، والانحياز لهم والبُعد عن القيادة البيروقراطية، وكذلك ما ذكره الهلالي وغبور (2013) من خصائص إدارة التَّميّز الاهتمام بالعميل بالدّرجة الأولى باعتباره نقطة الانطلاق التي تُبْنى عليه الإدارة في المؤسّسة أهدافها، وهذا بعد تحليل رغبات العملاء والاهتمام بسلوكياتهم وأذواقهم لنيل وتحقيق ولائهم. وتدُّل تلك النّتيجة مدى اهتمام مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق أحد مَعَايير محور النّتائج الخاص بالنّمُوذَج الأورُوبّيّ EFQM للتَّميّز وهو رُدود وانطباعات المعنيّين بالعملية التَّعليميَّة في محاولة للاستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة في تقديم أفضل الخدمات التَّعليميَّة وذلك من خلال الاستفادة من مقترحات المعنيّين بالمدارس ورؤيتهم ومدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المدارس.

والعبارات التَّالية تُناقش بنوع من التَّفصيل استجابات العينة لعبارات محور انطباعات المعنيّين، وهي مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النّحو التَّالي:

1. جاءت العبارة رقم (30) والتي تَنُص على "توفر المدرسة بيئة إيجابية للاحتفاظ بالهيْئة التَّدريسية والعاملين" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمحور انطباعات المعنيّين، بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.66)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن المدرسة توفر بيئة إيجابية للاحتفاظ بالهيْئة التَّدريسية والعاملين. ويعزو الباحث النّتيجة إلى توفر بيئة إيجابية للاحتفاظ بالهيْئة التَّدريسية والعاملين بالمدرسة يُعد أحد الممارسات التي ترى

العيّنة أنها من مؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بانطباعات المعنيّين، وهو ما يعكس حرص إدارة المدرسة على الاحتفاظ بقوامها الأساسي لأهمّيَّة ذلك في توافر البيئة الايجابية التي تسهم في تطوير أدائها الإداري. تتوافق هذه النّتيجة مع ما أشار لها سكيلتون (Skelton, 2005) بأن المؤسّسات التَّعليميَّة يمكنها دعم التَّميّز بصورة غير مباشرة، عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة، وحوافز، وتوفير الموارد (بما فيها الوقت للمعلمين)، وأن تكون نسبة الطلبة في المدرسة قليلة، وبُنية تحتية جيّدة، وإجراءات وسياسات إدارية تدعم عملية التَّعليم، وجوائز تعليميَّة، وثقافة مؤسسية تشجع عليها، وممارسات تدعم تبادل الأفكار، وتوفر مجالات تدريبية تدعم التَّميّز، وأن يكون للتَّميّز في التَّعليم قيمة في التَّقدم والتَّرقية الوظيفية.

2. جاءت العبارة رقم (29) والتي تنص على "تهتم المدرسة بمقترحات عملائها وشكواهم" بالمرتبة الثَّانية بين العبارات الخاصة بمحور انطباعات المعنيّين، بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.59)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدّرَاسة على أن المدرسة تهتم بمقترحات عملائها وشكواهم. ويعزو الباحث النّتيجة إلى اهتمام المدرسة بمقترحات عملائها وشكواهم يُعد أحد الممارسات التي ترى العيّنة أنها من مؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بانطباعات المعنيّين، وهو ما يعكس مدى إدراك إدارة المدرسة لمثل هذه المقترحات والشّكاوى سواء لمنسوبيها أو المستفيدين من خدماتها في تطوير مستوى الأداء المدرسي في جميع المجالات الإدارية والتَّعليميَّة.

3. جاءت العبارة رقم (26) والتي تنص على "توجد مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا المستفيدين عن المدرسة" بالمرتبة الثَّالثة بين العبارات الخاصة بمحور انطباعات المعنيّين، بمتوسط حسابي

(3.87) وانحراف معياري (0.97)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أن هناك مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا المستفيدين عن المدرسة.

4. جاءت العبارة رقم (28) والتي تنص على "تَستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات المجتمع عن فعالية برامجها المقدمة" بالمرتبة الرّابعة بيْن العبارات الخاصة بمحور انطباعات المعنيّين، بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.05)، وهذا يدّل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أن المدرسة تستخدم مقاييس علمية لمعرفة انطباعات المُجتمع عن فاعلية برامجها المقدمة.

5. جاءت العبارة رقم (27) والتي تنص على "تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات العاملين" بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمحور انطباعات المعنيّين، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.02)، وهذا يدّل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أنَّ المدرسة تستخدم مقاييس علمية لمعرفة انطباعات العاملين. ويعزو الباحث النّتيجة إلى استخدام المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات العاملين قد تكون أحد الممارسات التي ترى العيّنة أنها من مؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بانطباعات المعنيّين، وهو ما يعكس الدّور الذي يمكن أن تقوم بها مثل هذه المقاييس العلمية لمعرفة ردود أفعال منسوبي المدرسة ومن ثمّ العمل على تحسين وتنمية الواقع الإداري بالمدرسة لتحقيق التَّميّز الإداري، كوَضع صناديق للشكاوى والاقتراحات ومعرفة انطباعاتهم من خلال التَّواصل معهم، أو عن طريق ارسال الاستبانات مباشرة، وغيرها.

المحور السّابع: الأدَاء الإستراتيجيَّ والتَّشْغيلي

جدول (22) وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
35	تُحسن المدرسة خدماتها وعملياتها التي تقدمها بطرق إبداعية.	25	32.10	40	51.30	12	15.40	0	0.00	1	1.30	4.13	0.76	1
31	توجد مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.	30	38.50	31	39.70	13	16.70	4	5.10	0	0.00	4.12	0.87	2
33	توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج والخدمات التي تقدمها المدرسة.	22	28.20	39	50.00	11	14.10	6	7.70	0	0.00	3.99	0.86	3
32	توفر مؤشرات لقياس الأداء الإبداعي الابتكاري للمدرسة.	19	24.40	38	48.70	14	17.90	7	9.00	0	0.00	3.88	0.88	4
34	تستخدم المدرسة النّتائج الحاليَّة للتنبؤ بالأداء المستقبلي.	17	21.80	41	52.60	12	15.40	8	10.30	0	0.00	3.86	0.88	5
	المتوسط الحسابي العام للمحور											**3.99**	**0.74**	-

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن محور وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة يتضمّن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.86،

4.13) من أصل (5.00) درجات، وتشير النّتيجة السّابقة إلى أن استجابات أفراد الدّرَاسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.99) بانحراف معياري (0.74)، وهذا يدل على أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة على العبارات التالية ("تُحسن المدرسة خدماتها وعملياتها التي تقدمها بطرق إبداعية"، وكذلك "توجد مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها"، إضافة إلى "توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج والخدمات التي تقدمها المدرسة").

تتَّفِق هذه النَّتيِجة مع دراسة التَّويجري (2019) والتي توصلت إلى أن واقع تطْبيق إدارة التَّميّز بكليات التَّربية في الجامعات السُّعوديَّة وفْق النّمُوذَج الأورُوبّيّ فيما يتَعلق بالنّتائج جاءت بدرجة عالية.

فِي حِين اِخْتلفَت هذه النَّتِيجة مع دراسَة شحاته (2021) والتي توصلت إلى أن درجة توافر مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) المتعلقة بالأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي إصْدَار 2020 في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة حنون (2020) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التَّميّز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) فيما يتعلق بنتائج الأداء كانت بدرجة متوسطة، ودراسة المخلافي (2018) والتي توصلت إلى أن درجة تطْبيق قيادة جامعة الملك خالد لمَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM فيما يتعلق بنتائج الأداء الرئيسية كانت بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النَّتيِجة إلى أن إدارات مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل حريصة على تقييم مستوى الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي بهدف تحسين مستوى تحقيق الأهداف المْستقبلية للمدرسة،

مما يعكِس الواقع الإيجابي لتطْبيق مَعَايير التَّميّز الإداري بها، وتتّفق النَّتيجة مع ما تم ذكره في الإطار النّظري، حيث أن الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي يتمثل في النّتائج المُحققة من قبل المؤسّسة والمبنية على مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجيَّة بناءً على قيمة مُستدامة، ويتم استغلال هذه النّتائج لتوضيح الأداء العام والاستفادة منها بهدف التَّنبُؤ على الأهداف المستقبلية للمؤسسة (EFQM, 2020, p 26)؛ كل هذا من شأنه أن يُساهم في تطوير المؤسّسة التَّعليميَّة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها التَّعليميَّة والإداريّة، كما تكشف هذه النّتيجة عن مدى اهتمام مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق أحد مَعَايير محور النّتائج الخاص بالنّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) للتَّميّز وهو الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي في محاولة للاستفادة من وجود مؤشرات لمراقبة جوْدة البرامج والخدمات وقياس الأداء الابتكاري والإبداعي من أجل تطوير الخدمات التَّعليميَّة التي تقدمها المدارس وتجويدها.

والعبارات التَّالية تُناقش بنوع من التَّفصيل استجابات العينة لعبارات محور الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي، وهي مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النّحو التَّالي:

1. جاءت العبارة رقم (35) والتي تنص على "تُحسن المدرسة خدماتها وعملياتها التي تقدمها بطرق إبداعية" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمحور الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أن المدرسة تُحسّن خدماتها وعملياتها التي تقدمها بطرق إبداعية. ويعزو الباحث النّتيجة إلى أنَّ المدرسة تُحسن الخدمات والعمليات التي تقدمها بطُرق إبداعية أحد الممارسات التي ترى العينة أنها من مؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي، وهو ما يعكِس مدى حرص إدارة مدارس الهيْئة

الملكيَّة بالجبيل على تقديم خدماتها والقيام بعملياتها بطرق ابداعية من أجل تحقيق ميزة تنافسية تعكس مدى تميّزها إداريًا.

2. جاءت العبارة رقم (31) والتي تنص على "توجد مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها" بالمرتبة الثَّانية بين العبارات الخاصة بمحور الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.87)، وهذا يدّل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أن هناك مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها. ويعزو الباحث النّتيجة إلى وجود مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها هو أحد الممارسات التي ترى العيّنة أنها من مؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي، وهو ما يعكس مدى التَّزام إدارة مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بوضع مؤشرات واضحة لقياس قدْرة المدرسة على تحقيق أهدافها وذلك من أجل التَّعرف على نقاط القوّة وتنميتها ونقاط الضعف ومعالجتها في سبيل تحسين مستوى الأداء الإداري.

3. جاءت العبارة رقم (33) والتي تنص على "توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج والخدمات التي تقدمها المدرسة" بالمرتبة الثَّالثة بين العبارات الخاصة بمحور الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أن هناك مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج والخدمات التي تقدمها المدرسة.

4. جاءت العبارة رقم (32) والتي تنص على "توفر مؤشرات لقياس الأداء الإبداعي الابتكاري للمدرسة" بالمرتبة الرّابعة بين العبارات الخاصة بمحور الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.88)، وهذا يدّل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على توفر مؤشرات لقياس الأداء الإبداعي الابتكاري للمدرسة.

5. جاءت العبارة رقم (34) والتي تنص على "تستخدم المدرسة النّتائج الحاليَّة للتنبؤ بالأداء المُستقبلي" بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمحور الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.88)، وهذا يدّل على أن هناك موافقة بين أفراد الدّرَاسة على أن المدرسة تستخدم النّتائج الحاليَّة للتنبؤ بالأداء المستقبلي. ويعزو الباحث النّتيجة إلى استخدام المدرسة النّتائج الحاليَّة للتنبّؤ بالأداء المستقبلي يُعد أحد الممارسات التي ترى العينة أنها من مؤشرات التَّزام الإدارة المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بتطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي، وهو ما يعكس مدى تفَّهُم إدارة مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل لأهمّيَّة تطوير مستوى الأداء بشكل دائم ليتناسب مع الأهداف المستقبلية للمدرسة.

ومن خلال العرض السّابق لوَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة؛ نجدُها جاءت على النّحو التَّالي:

جدول (23) وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التَّرتيب
2	الثَّقافة المؤسسية والقيادة	4.47	0.45	1
1	الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة	4.45	0.55	2
3	إشراك المعنيين	4.31	0.48	3
4	بناء قيمة مستدامة	4.29	0.56	4
5	قيادة الأداء والتَّحوّل	4.25	0.60	5
6	انطباعات المعنيين	4.01	0.72	6
7	الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي	3.99	0.74	7
	المتوسط الحسابي العام	**4.25**	**0.50**	–

يتضح من خلال جدول (23) أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة يتضمن (7) أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.99، 4.47) من أصل (5.00) درجات، وتشير النّتيجة السّابقة إلى أن استجابات أفراد الدّرَاسة حول أبعاد المحور تتراوح بين درجة استجابة (موافق – موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.25) بانحراف معياري (0.50)، وهذا يدّل على أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية جدًّا، حيث يأتي بُعد الثَّقافة المؤسسية والقيادة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47) وبانحراف معياري (0.45)، يَليه بُعد الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة بمتوسط حسابي (4.45) وبانحراف معياري (0.55)، وبالمرتبة الثَّالثة يأتي بُعد إشراك المعنيّين بمتوسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.48)، ويأتي بُعد بناء قيمة مستدامة بالمرتبة الرّابعة بمتوسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.56)، يَليه بُعد قيادة الأداء والتَّحوّل بمتوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.60)، وبالمرتبة السّادسة يأتي بُعد انطباعات المعنيّين بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.72)، وفي الأخير يأتي بُعد الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي كأقل أبعاد وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.74).

تتَّفِق هذه النَّتيِجة مع دراسة حنون (2020)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التَّميّز وفق النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM)

جاءت عالية، ودراسة الزعبي (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس في لواء بني كنانة لمَعَايير إدارة التَّميّز وفق الأنموذج (EFQM) جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الشديفات (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي مدارس محافظة المفرق لإدارة التَّميّز وفق نموذج (EFQM) جاءت مرتفعة، ودراسة النّجار (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز جاءت عالية، ودراسة التَّويجري (2019) والتي توصلت إلى أن واقع تطْبيق إدارة التَّميّز بكليات التَّربية في الجامعات السُّعوديَّة وفق نموذج التَّميّز الأورُوبّيّ من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس جاءت عالية، ودراسة الخصاونة (2018) والتي توصلت إلى أن واقع تطْبيق مُدِيرِي ومديرات المدارس الثَّانوية في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمَعَايير إدارة التَّميّز جاءت مرتفعة، ودراسة الغامدي (2018) والتي توصلت إلى أن درجة التَّميّز التَّنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة الشّوا (2016) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة العلي (2016) والتي توصلت إلى أن متطلبات تحقيق التَّميّز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف جاءت بدرجة عالية جدًا، ودراسة الحية (2015) والتي توصلت إلى أن درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتميز الإداري جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة نينا لوان (Ninlawan,2015) والتي توصلت إلى أن تطْبيق إِستراتِيجيَّات الإدارة للتَّميّز في المدارس تحت إشراف التَّربية الخاصة في لجنة التَّعليم الأساسي كانت بدرجة عالية، ودراسة كوكيميلك (Kukemelk, 2015) والتي توصلت إلى أن كيفية قيام مُدِيرِي المدارس بإدارة التَّحسينات المَدْرسيَة

وتطويرها تجاه مؤسسات التَّعليم وفقًا للنموذج الأورُوبّيّ (EFQM) من وجهة نَظرهم جاءت بشكل إيجابي للغاية.

فِي حِين اِخْتلفَت هذه النَّتِيجة مع دراسة شحاته (2021) والتي توصلت إلى أن درجة توافر مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) إصْدَار 2020 في جامعة الإسكندرية جاءت بدرجة متوسطة، ودرَاسَة مقابلة (2020) والتي توصلت إلى أن درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المُعلمين جاءت متوسطة، ودراسة العنزي (2019) والتي توصلت إلى أن درجة الممارسة المتحصلة لمُدِيرِي المدارس الثَّانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز من وجهة ما يراه المعلمين ككل كانت بدرجة متوسطة، ودراسة الصعيدي (2018) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مَعَايير التَّميّز الإداري لدى مُدِيرِي إدارات التَّعليم في السُّعوديَّة من وجهة نظرهم ونظر مساعديهم كانت متوسطة، ودراسة المخلافي (2018) والتي توصلت إلى أن درجة تطْبيق قيادة جامعة الملك خالد لمَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس بالجامعة جاءت متوسطة.

ورُبّما يعُود السَّببُ في ذلك إلى أهمّيَّة إدارة التَّميّز، ودورها في جعل نظام العمل أكثر مرونة، وتكييفه مع متطلبات سوق العمل، من خلال استخدام أحدث أساليب التَّطوير التي تضمن تكامل جميع عناصرها، وتحقيق الاستثمارات المثلى لجميع مواردها؛ وهذا بدوره ينعكس على كافة جوانب العملية التَّعليميَّة والإدارية داخل المدرسة، مما يُعزز من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها التَّعليميَّة وتحقيق التَّميّز الإداري والتَّعليمي، حيث إن إدارة التَّميّز تمكِّن مدير المدرسة من التَّغيير والتَّحوّل إلى وضع يُلبي الطموح، ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية، ويُرجع الباحث ذلك إلى جهود إدارة التَّعليم العام بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل لتحقيق أفْضل الممارسات التَّربوية، وتبنّي رُؤية طَموحة لتعليم

البنين في مدينة الجبيل الصّناعية، ووضع الخطة الاستراتيجيَّة المُتضمنة للعديد من الأهداف والتي تسعى من خلالها للوصول إلى التَّميّز من خلال تنفيذ سلسلة من البرامج والمشاريع التي ينّصب تركيزها على بيئة تعليميَّة آمنة ومُحفِّزة على الابداع والابتكار، وتحسين مستوى الكفايات المهنية للعاملين بتأهيلهم وتطويرهم، وتعزيز الشّراكات الفاعلة في التَّنمية المجتمعية المستدامة، بالإضافة إلى تطْبيق أفضل مَعَايير الجودة والتَّميّز في التَّعليم ويتجلى ذلك بحصول مدارسها على الاعتماد المدرسي العالمي (AdvancED)، وتتويج مدينة الجبيل الصّناعية بجائزة اليونسكو العالميَّة لمدن التَّعلم على مستوى العالم كأول مدينة تعلم سعودية.

السّؤال الثَّاني: هل توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) **في درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ** (EFQM) **من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة تعزى لـ (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التَّعليميَّة، والعمل الحالي)؟**

تمَتْ الإجابة عن هذا السّؤال كالتَّالي:

أولًا: الفُرُوق باختلاف متغيّر المؤهل العلمي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فرُوق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفرَاد الدّرَاسة حول وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر المؤهل العلمي، تمّ استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، وذلك كما يتَّضح من خلال جدول (24)، على النّحو التَّالي:

جدول (24) اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفُروق بين متوسطات اسْتجابات أفْراد الدّرَاسة حول وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرّتب	مجموع الرّتب	قيمة (Z)	مستوى الدّلالة
الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة	بكالوريوس	62	39.72	2462.50	0.170	0.885
	دراسات عليا	16	38.66	618.50		
الثَّقافة المؤسسية والقيادة	بكالوريوس	62	41.42	2568.00	1.493	0.135
	دراسات عليا	16	32.06	513.00		
إشراك المعنيين	بكالوريوس	62	40.94	2538.50	1.122	0.262
	دراسات عليا	16	33.91	542.50		
بناء قيمة مستدامة	بكالوريوس	62	39.89	2473.00	0.300	0.764
	دراسات عليا	16	38.00	608.00		
قيادة الأداء والتَّحوّل	بكالوريوس	62	40.20	2492.50	0.543	0.587
	دراسات عليا	16	36.78	588.50		
انطباعات المعنيين	بكالوريوس	62	40.43	2506.50	0.715	0.474
	دراسات عليا	16	35.91	574.50		
الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي	بكالوريوس	62	39.89	2473.00	0.299	0.765
	دراسات عليا	16	38.00	608.00		
الدّرجة الكليَّة	بكالوريوس	**62**	**40.33**	**2500.50**	**0.638**	**0.524**
	دراسات عليا	**16**	**36.28**	**580.50**		

يتضح من خلال جدول (24) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفرَاد الدّرَاسة حول الدّرجة الكليَّة لوَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز وأبعادها المتمثلة في (الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقِيادة، إشرَاك المعنيين، بنَاء قيمة مُستدامة، قيادة الأداء والتَّحوّل، انطِباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي) في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر المُؤهل

العلْمي، حيث بلَغت قيمَة مُستوى الدّلالة للأبعاد على التَّوالي (0.885، 0.135، 0.262، 0.764، 0.587، 0.474، 0.765)، وللدرجة الكليَّة (0.524)، وجَميعها قيمّ أكبر من (0.05) أي غيْر دالة إحصائيًا، وتُشير النّتيجة السّابقة إلى تَقَارب استجابات أفراد الدّرَاسة على اختلاف مؤهلهم العلمي.

تتَّفِق هذه النَّتيِجة مع دراسة حنون (2020) والتي توَصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حوْل درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التَّميّز وِفق النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) باخْتلاف متغيّر المؤهل العلمي، ودراسة مقابلة (2020) والتي توصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز لدى قادَة المدارس في محافظة الطائف من وِجهة نظر المُعلمين باختلاف متغيّر المؤهل العلمي، ودراسة العنزي (2019) والتي توَصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول درجة الممارسة المتحصلة لمُدِيرِي المدارس الثَّانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ باختلاف متغيّر المؤهل العلمي، ودراسة الزعبي (2019) والتي توَصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس في لواء بني كنانة لمَعَايير إدارة التَّميّز وفق الأنموذج (EFQM) باختلاف متغيّر المؤهل العلمي، ودراسة النّجار (2019) والتي تَوَصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة ممارسة مُدِيرِي مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز باختلاف متغيّر المؤهل العلمي، ودراسة الخصاونة (2018) والتي توصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول واقَع تطْبيق مُدِيرِي ومديرات المدارس الثَّانوية في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمَعَايير إدارة التَّميّز باختلاف متغيّر المؤهل العلمي، ودراسة الشّوا (2016) والتي توصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM باختلاف متغيّر

المؤهل العلمي، ودراسة الحية (2015) والتي توَصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول درجة تحقيق مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بمحافظات غزة للتميز الإداري باختلاف متغيّر المؤهل العلمي.

فِي حِين اِخْتلفَت هذه النَّتِيجة مع دراسة الغامدي (2018) والتي توصلت إلى وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة التَّميّز التَّنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة باختلاف متغيّر المُؤهل العلمي لصالح الدّراسات العليا.

ورُبّما يعُود السَّببُ في ذلك إلى أن جميع أفراد الدّرَاسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس – دراسات عليا) على وَعْي تامٍ بأهمّيَّة إدارة التَّميّز ودورها في مواجهة التَّحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسّسات التَّعليميَّة في ظل عولمة التَّكنولوجيا ووسائل الاتصال التَّقنية المتطورة، وتعزز قدرة المؤسّسة على التَّكيّف الملائم والسّريع للظُّروف المحيطة بها، وقد أشار الإطار النّظري إلى أن إدارة التَّميّز تستمد أهميتها من دورها في تقديم كل ما هو فريد لكي تحافظ المؤسّسة التَّعليميَّة على مكانتها، حيْث أن كل أداء غير متميّز يُفقد المؤسّسة مكانتها وبالتَّالي تضطر إلى الانسحاب، وتضعف قدرتها على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها (السّعودي، 2008).

ثانيًا: الفروق باختلاف متغيّر سنوات الخدمة

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر سنوات الخدمة، تمّ استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis)، وذلك كما يتضح من خلال جدول (25) على النّحو التَّالي:

جدول (25) اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر سنوات الخدمة

الأبعاد	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرّتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدّلالة
الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة	أقل من 5 سنوات	1	50.50	1.810	0.404
	من 5 إلى 10 سنوات	1	67.00		
	أكثر من 10 سنوات	76	38.99		
الثَّقافة المؤسسية والقيادة	أقل من 5 سنوات	1	42.50	1.789	0.409
	من 5 إلى 10 سنوات	1	69.00		
	أكثر من 10 سنوات	76	39.07		
إشراك المعنيين	أقل من 5 سنوات	1	37.00	2.279	0.320
	من 5 إلى 10 سنوات	1	73.00		
	أكثر من 10 سنوات	76	39.09		
بناء قيمة مستدامة	أقل من 5 سنوات	1	37.00	1.944	0.378
	من 5 إلى 10 سنوات	1	70.50		
	أكثر من 10 سنوات	76	39.13		
قيادة الأداء والتَّحوّل	أقل من 5 سنوات	1	34.00	2.237	0.327
	من 5 إلى 10 سنوات	1	72.50		
	أكثر من 10 سنوات	76	39.14		
انطباعات المعنيين	أقل من 5 سنوات	1	51.00	2.659	0.265
	من 5 إلى 10 سنوات	1	74.00		
	أكثر من 10 سنوات	76	38.89		
الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي	أقل من 5 سنوات	1	34.00	2.436	0.296
	من 5 إلى 10 سنوات	1	74.00		
	أكثر من 10 سنوات	76	39.12		
الدّرجة الكليَّة	أقل من 5 سنوات	1	39.50	2.704	0.259
	من 5 إلى 10 سنوات	1	76.50		
	أكثر من 10 سنوات	76	39.01		

يتَّضح من خلال جدول (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول الدّرجة الكليَّة لوَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز وأبْعادها المتمثلة في (الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيّين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتَّحوّل، انطباعات المعنيّين، الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي) في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مستوى الدّلالة للأبعاد على التَّوالي (0.404، 0.409، 0.320، 0.378، 0.327، 0.265، 0.296)، وللدرجة الكليَّة (0.259)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائيًا، وتُشير النّتيجة السّابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدّرَاسة على اختلاف سنوات خدمتهم.

تتَّفِق هذه النَّتيِجة مع دراسة حنون (2020) والتي توَصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التَّميّز وفق النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) باختلاف متغيّر سنوات الخدمة، ودراسة الزعبي (2019) والتي توصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة ممارسة مُدِيرِي المَدَارس في لواء بني كنانة لمَعَايير إدارة التَّميّز وفق الأنموذج (EFQM) باختلاف متغيّر سنوات الخبرة، ودراسة الخصاونة (2018) والتي توصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول واقع تطْبيق مُدِيرِي ومديرات المدارس الثَّانوية في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمَعَايير إدارة التَّميّز باختلاف متغيّر سنوات الخبرة، ودراسة الصعيدي (2018) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة معايير التَّميّز الإداري لقيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية باختلاف متغير الخبرة، ودراسة

المخلافي (2018) والتي توصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة تطْبيق قيادة جامعة الملك خالد لمَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ EFQM باختلاف متغيّر سنوات الخبرة، ودراسة الشّوا (2016) والتي توصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة ممارسة مُدِيرِي المدارس الثَّانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM باختلاف متغيّر سنوات الخبرة، ودراسة الحية (2015) والتي توصلت إلى عدم وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول درجة تطبيق مُدِيرِي المدارس الثَّانوية بمحافظات غزة للتَّميّز الإداري باختلاف متغيّر سنوات الخدمة.

فِي حِين اِخْتلفَت هذه النَّتِيجة مع دراسة مقابلة (2020) والتي توصلت إلى وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيّر سنوات الخبرة لصالح أكثر من (10) سنوات، ودراسة العنزي (2019) والتي توَصلت إلى وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول درجة المُمارسة المتحصلة لمُدِيرِي المدارس الثَّانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ باختلاف متغيّر سنوات الخبرة لصالح أكثر من (10) سنوات، ودراسة الشديفات (2019) والتي توصلت إلى وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة ممارسة مُدِيرِي مدارس محافظة المفرق لإدارة التَّميّز وفق نموذج (EFQM) باختلاف متغيّر سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأكبر، ودراسة النّجار (2019) والتي توصلت إلى وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة ممارسة مُدِيرِي مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز باختلاف متغيّر سنوات الخبرة لصالح أكثر من (10) سنوات.

ورُبّما يعُود السَّببُ في ذلك إلى الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها أفراد الدّرَاسة، حيث أن الغالبية العُظمى من أفراد الدّرَاسة خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، وبالتَّالي فغالبيتهم عاصروا العديد من الأنظمة الإدارية التَّقليدية، وهذه المعايشة عززت من وعي المُدِيرِين والوكلاء حول دور إدارة التَّميّز في دعم الجهود الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الإدارية والتَّعليميَّة، حيث أن التَّطورات والتَّغيّرات المتسارعة في النّواحي التَّعليميَّة تحتاج إلى نظام يدعم قدرتها على إجراء الإصلاحات الشّاملة التي تمكّنها من التَّعامل مع تلك التَّحديّات، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (الشّهراني، 2019) حيث أوضح أن المؤسّسات التَّعليميَّة تُعد إحدى المؤسسات التي تواجه الكثير من التَّحديات مع مرور الوقت، والتي لا تستطيع الصّمود أمامها إلا من خلال إحداث نقلة نوعية وإصلاحات شاملة في النّظام التَّعليمي، تُحقق به الانتقال من الدّور التَّقليدي إلى نماذج حديثة، تكون قادرة على استثمار كافة طاقاتها البشرية ومواردها، في سبيل بناء جيل متسلّح بالمعرفة والعلم، وفعّال في تنمية بلاده ونهضتها في شتى المجالات.

ثالثًا: الفروق باختلاف متغيّر المرحلة التَّعليميَّة

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر المرحلة التَّعليميَّة، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis)، وذلك كما يتضح من خلال جدول (26) على النّحو التَّالي:

جدول (26) اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر المرحلة التَّعليميَّة

الأبعاد	المرحلة التَّعليميَّة	العدد	متوسط الرّتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدّلالة
الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة	ابتدائي	39	38.09	2.228	0.328
	متوسط	18	35.58		
	ثانوي	21	45.48		
الثقافة المؤسسية والقيادة	ابتدائي	39	35.37	2.800	0.247
	متوسط	18	42.19		
	ثانوي	21	44.86		
إشراك المعنيين	ابتدائي	39	30.12	13.741	0.001
	متوسط	18	49.47		
	ثانوي	21	48.38		
بناء قيمة مستدامة	ابتدائي	39	33.19	6.181	0.045
	متوسط	18	46.25		
	ثانوي	21	45.43		
قيادة الأداء والتَّحوّل	ابتدائي	39	36.03	1.922	0.383
	متوسط	18	41.72		
	ثانوي	21	43.98		
انطباعات المعنيين	ابتدائي	39	34.27	4.525	0.104
	متوسط	18	46.94		
	ثانوي	21	42.83		
الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي	ابتدائي	39	35.33	2.680	0.262
	متوسط	18	43.53		
	ثانوي	21	43.79		
الدّرجة الكليَّة	ابتدائي	39	33.95	4.689	0.092
	متوسط	18	44.83		
	ثانوي	21	45.24		

يتضح من خلال جدول (26) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول الدّرجة الكليَّة لوَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز وأبعادها المتمثلة في (الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقيادة، قيادة الأداء والتَّحوّل، انطباعات المعنيّين، الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي) في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر المرحلة التَّعليميَّة، حيث بلَغت قيمة مستوى الدّلالة للأبعاد على التَّوالي (0.328، 0.247، 0.383، 0.104، 0.262)، وللدرجة الكليَّة (0.092)، وجميعها قيّم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائيًا، وتُشير النّتيجة السّابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدّرَاسة على اختلاف المرحلة التَّعليميَّة التي يعملون بها.

ورُبّما يعُود السَّببُ في ذلك إلى أن المؤسّسات التَّعليميَّة باختلاف مراحلها (ابتدائي، متوسط، وثانوي) تواجه الكثير من التَّحديّات في ظل التَّطور السّريع من حولها، فمَعَايير العملية التَّعليميَّة ومتطلباتها تتحدث باستمرار في ضوْء التَّطوّر السّريع من حولنا، ومَعَايير التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ تُعزز من قدرة تلك المؤسّسات على تحديد غاياتها ورؤيتها الطموحة من خلال بناء ثقافة التَّفوق والنّجاح لتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التَّغلب على تلك التَّحديات في ضوْء المتطلبات التَّعليميَّة التي تتبناها رؤية (2030)، وإدارة التَّميّز لما لها من أبعاد وخصائص ومَهامّ إدارية، تمكّن مدير المدرسة من التَّغيير والتَّحوّل إلى وضع يُلبي الطموح، ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (المليجي، 2012) في الإطار النّظري، حيث أوضح أن إدارة التَّميّز تُساهم في جعل نِظام العمل أكثر مرونة، وتكييفه مع متطلبات سوق العمل، من خلال استخدام أحدث أساليب التَّطوير التي تضمن تكامل جميع عناصرها، وتحقيق الاستثمارات المُثلى لجميع مواردها.

في حين أوضحت النّتائج أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بكل من (إشراك المعنيّين – بناء قيمة مستدامة) في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) باختلاف متغيّر المرحلة التَّعليمية، وذلك لصالح أفراد الدّرَاسة ممن يعملون بالمرحلة المتوسطة بمتوسط رتب (49.47) لبُعد إشراك المعنيّين، وبمتوسط رتب (46.25) لبُعد بناء قيمة مستدامة، وتُشير النّتيجة السّابقة إلى أن أفراد الدّرَاسة ممن يعملون بالمرحلة المتوسطة يوافقون بدرجة أكبر على وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بكل من (إشراك المعنيّين – بناء قيمة مستدامة) في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM).

تتَّفِق هذه النَّتيِجة مع دراسة الغامدي (2018) والتي توصلت إلى وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية حول درجة التَّميّز التَّنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة باختلاف متغيّر المرحلة التَّعليميَّة لصالح المرحلة المتوسطة.

ورُبّما يعُود السَّببُ في ذلك إلى أهمّيَّة تلك المرحلة بالنّسبة للطلاب وخصائصهم واحتياجهم لبيئة مدرسية جاذبة، حيث تشهد هذه المرحلة تغيرات جسمية وعقلية تتطلب إدارات تتفهم هذه الطبيعة، وحيث أنها مرحلة تتوسط العملية التَّعليميَّة، وفيها يتم إعداد الطلاب للدخول إلى المرحلة الثَّانوية، وهي مرحلة تحديد مصير؛ ونظرًا للدور الهام لتلك المرحلة فإنه يتوجب تعزيز العلاقات بين العاملين داخل المدرسة فيما بينهم، وأيضًا توفير جَوّ من العلاقات الإيجابية بين العاملين وإدارة المدرسة للتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسّسة، حيث أن النّمُوذَج الأورُوبّيّ في جميع نسخة وأحدثها (EFQM 2020)، يشمل التَّركيز على المعنيّين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل، نظرًا لأهمّيَّة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسّسة التَّعليميَّة من خلال دعم الجهود بين الجانب الإداري والتَّعليمي لتحقيق أهداف المؤسّسة التي يعملون بها.

رابعًا: الفروق باختلاف متغيّر العَمل الحَالي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر العمل الحالي، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال جدول (27) على النّحو التَّالي:

جدول (27) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) **للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ** (EFQM) **من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر العمل الحالي**

الأبعاد	العمل الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدّلالة
الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة	مدير	29	4.51	0.47	0.691	0.491
	وكيل	49	4.42	060		
الثَّقافة المؤسسية والقيادة	مدير	29	4.49	0.49	0.229	0.820
	وكيل	49	4.47	0.43		
إشراك المعنيين	مدير	29	4.31	0.41	0.035	0.972
	وكيل	49	4.31	0.52		
بناء قيمة مستدامة	مدير	29	4.26	0.55	0.303	0.762
	وكيل	49	4.30	0.57		
قيادة الأداء والتَّحوّل	مدير	29	4.32	0.51	0.741	0.461
	وكيل	49	4.21	0.65		
انطباعات المعنيين	مدير	29	3.97	0.77	0.394	0.695
	وكيل	49	4.03	0.70		
الأداء الإستراتيجيّ والتَّشغيلي	مدير	29	4.10	0.65	0.934	0.353
	وكيل	49	3.93	0.79		
الدّرجة الكليَّة	**مدير**	**29**	**4.28**	**0.46**	**0.326**	**0.746**
	وكيل	**49**	**4.24**	**0.53**		

يتضح من خلال جدول (27) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول الدّرجة الكليَّة لوَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز وأبعادها المتمثلة في (الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيّين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتَّحوّل، انطباعات المعنيّين، الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي) في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر العمل الحالي، حيث بلغت قيمة مستوى الدّلالة للأبعاد على التَّوالي (0.491، 0.820، 0.972، 0.762، 0.461، 0.695، 0.353)، وللدرجة الكليَّة (0.746)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائيًا، وتُشير النّتيجة السّابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدّرَاسة من المُدِيرِين والوكلاء حول وَاقِع تطْبيق إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM).

ورُبّما يعُودُ السَّببُ في ذلك إلى أن المدراء والوكلاء هم عناصر العملية الإدارية داخل المؤسّسات التَّعليميَّة، حيث أن وكيل المدرسة يتولى الإدارة المَدْرسيَة في حال غياب مُدير المدرسة أو انشغاله؛ مما يجعل المُدير والوكيل قطبي الإدارة المَدْرسيَة، وكلاهما الأكثر وعيًا بالأساليب الإدارية التي تُعزز من قدرة المؤسّسة على تحقيق أهدافها وفقًا لرؤيتها ورسالتها وخططها الاستراتيجيَّة، ونظرًا للخبرة الإدارية الكبيرة لهم فإنهم أكثر معرفة ووعيًا بأهمّيَّة إدارة التَّميّز ودورها في تلبية احتياجات كافة الأطراف المعنية على المدى القصير والطويل، وهذا يتفق مع ما أوْضحته أحلام (2017) في الإطار النّظري، حيث أشارت أن المؤسّسات المتميّزة تسْعى إلى تحقيق رسالتها والتَّقدم لبلوغ رؤيتها، من خلال التَّخطيط لنتائج متوازنة، تلبي احتياجات كافة الأطراف المعنيّة على المدى القصير والمدى الطويل، والعمل على تحقيق تلك النّتائج، والنّظر إلى ما هو أفضل، وتحقيق القيمة المُضافة من خلال استيعاب احتياجاتهم وتطلعاتهم والتَّنَبؤ بها، وهي غاية توجب على الجميع التَّكاتف والعمل

بروح الفريق الواحد لتحقيق الأداء المتميّز، واستثمار قدراتها الدّاخلية من العناصر البشرية والمادية والتّكنولوجية وتحسينها بشكل مستمر.

الفصل الخامس: ملخص نتائج الدّرَاسة وتوصياتها ومقترحاتها

- خلاصة الدّرَاسة
- نتائج الدّرَاسة
- توصيات الدّرَاسة
- مقترحات الدّرَاسة

الفصل الخامس

خلاصة لأهم نتائج الدّرَاسة وتوصياتها

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النّتائج التي تمّ التَّوصل إليها ومن ثم التَّوْصيات والمقترحة في ضوْء تلك النّتائج.

أولًا: خُلاصة الدّرَاسة

احتوت الدّرَاسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المرَاجع والملاحق، وتناول **الفصل الأول** كمدخل للدراسة مقدمة ومشكلة الدّرَاسة، وتساؤلاتها التي تجيب عنها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وأهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في دراسته.

وتناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدّرَاسة وحدد أهداف دراسته، والتي تمثلت في التَّعرف على وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز وأبعادها المتمثلة في (الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيّين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتَّحوّل، انطباعات المعنيّين، الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي) في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة، وكذلك الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدّرَاسة حول درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة تُعزى لمتغيّرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التَّعليميَّة، والعمل الحالي)؛ ولتحقيق هذه الأهداف سَعت الدّرَاسة إلى الإجابة على الأسئلة التَّالية:

1. ما وَاقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ(EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة؟

ويتضمن السؤال التالي:

- ما وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بـ(الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، انطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي) في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة؟

2. هل توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة تعزى لـ (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التَّعليميَّة، والعمل الحالي)؟

أما **الفصل الثَّاني** فَقَد ناقش الإطار النّظري للدراسة كما اشْتمل على الدّراسات السّابقة للدراسة وقام الباحث بالتَّعليق عليها.

وتناول **الفصل الثَّالث** منهجية الدّرَاسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدّرَاسة "المنهج الوصفي المسحي"، وأوضح الباحث مجتمع الدّرَاسة المستهدف والمتمثل في جميع مُدِيرِي ووكلاء مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل خلال الفصل الدّراسي الأول من العام 1444/1443 هـ (2021)، والبالغ عددهم (78) مديرًا ووكيلًا، حسب إحصائيات إدارة الخدمات التَّعليميَّة بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل، وقد استجابوا جميعًا لعملية التَّوزيع، وبين الباحث في هذا الفصل كيْفية إعداد أداة الدّرَاسة، وأوضح بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدّرَاسة، بعرضها في صورتها الأوَلية على الدّكتور المُشرف على البحث ثم مجموعة من المحكمين وفي ضوْء آرائهم تم تطْبيق أداة دراسته، وحدد الأساليب الإحصائية المُستخدمة في تحليل بيانات الدّرَاسة.

أما **الفصل الرّابع** فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدّرَاسة متناولًا الإجابة على أسئلتهَا ومناقَشة نتائجها، ورَبطها مع نتائج الدّراسات السّابقة.

وفي **الفصل الخامس** من هذه الدّرَاسة قام الباحث بتلخيص الدّرَاسة، وعرض أهّم نتائجها، واقترح أبرز توصياتها.

ثانيًا: نتائِج الدّرَاسة

توصلت الدّرَاسة إلى العديد من النّتائج نوجزها فيما يلي:

1. أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية جدًّا، حيث يأتي بُعد الثَّقافة المؤسسية والقيادة بالمرتبة الأولى، يليه بُعد الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، وبالمرتبة الثَّالثة يأتي بُعد إشرَاك المعنيين، ويأتي بُعد بناء قيمة مستدامة بالمرتبة الرّابعة، يليه بُعد قيادة الأداء والتَّحوّل بالمرتبة الخامسة، وبالمرتبة السّادسة يأتي بُعد انطباعات المعنيين، وفي الأخير يأتي بُعد الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي.

2. أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية جدًّا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة بشدة على العبارات التالية ("تحرص إدارة المدرسة على تطوير رؤية المدرسة لمواجهة المتغيّرات المحيطة"، وكذلك "تحرص إدارة المدرسة على صياغة غاياتها بوضوح"، إضافة إلى "تحرص إدارة المدرسة على صياغة الأهداف بما يتلاءم مع الرّؤية المستقبلية").

3. أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالثَّقافة المؤسسية والقيادة في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية جدًّا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة بشدة على العبارات التالية ("تحرص إدارة المدرسة على الالتَّزام بأخلاقيات العمل وقيمه"، وكذلك " تشجع إدارة المدرسة العاملين على تطوير الأنشطة التَّعليميَّة" إضافة إلى " تغرس إدارة المدرسة الصّفات القيادية لدى العاملين المتميزين").

4. أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بإشراك المعنيين في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية جدًّا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة بشدة على العبارات التالية ("تعمل إدارة المدرسة على تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين"، وكذلك "تتيح إدارة المدرسة الفرصة للعاملين في التَّعبير عن آرائهم"، إضافة إلى "تستفيد إدارة المدرسة من التَّغذية الرّاجعة في تطوير برامجها").

5. أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المُتعلقة ببناء قيمة مستدامة في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية جدًّا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة بشدة على العبارات التالية ("تهتم إدارة المدرسة بتنمية علاقاتها مع جميع الجهات المعنية"، وكذلك "تهتم إدارة المدرسة في نشر المعرفة لجميع العاملين"، إضافة إلى "تهتم إدارة المدرسة بتصميم عملياتها وإجراءاتها في ضوْء احتياجات المستفيدين المختلفة").

6. أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بقيادة الأداء والتَّحوّل في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة

عالية جدًّا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة بشدّة على العبارات التالية ("توظف المدرسة التَّقنيات المتقدمة في تطوير أدائها"، وكذلك "تستثمر المدرسة جميع مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية"، إضافة إلى "تضع إدارة المدرسة خططًا مستقبلية لتحسين أدائها").

7. أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بانطباعات المعنيين في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة على العبارات التالية ("توفر المدرسة بيئة إيجابية للاحتفاظ بالهيْئة التَّدريسية والعاملين"، وكذلك "تهتم المدرسة بمقترحات عملائها وشكواهم"، وإضافة إلى "توجد مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا المستفيدين عن المدرسة").

8. أن وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بالأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدّرَاسة على العبارات التالية ("تُحسن المدرسة خدماتها وعملياتها التي تقدمها بطرق إبداعية"، وكذلك "توجد مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها"، إضافة إلى "توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج والخدمات التي تقدمها المدرسة").

9. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول الدّرجة الكليَّة لوَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز وأبعادها المتمثلة في (الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتَّحوّل، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي) في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر المؤهل العلمي.

10. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول الدّرجة الكليَّة لوَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز وأبعادها المتمثلة في (الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتَّحوّل، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي) في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر سنوات الخدمة.

11. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول الدّرجة الكليَّة لوَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز وأبْعادها المُتمثلة في (الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقيادة، قيادة الأداء والتَّحوّل، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي) في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر المرحلة التَّعليميَّة.

12. وُجُود فُرُوق ذَات دَلَالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدّرَاسة حول وَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز المتعلقة بكل من (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة) في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) باختلاف متغيّر المرحلة الدّراسية، وذلك لصالح أفراد الدّرَاسة ممن يعملون بالمرحلة المتوسطة.

13. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجَابات أفراد الدّرَاسة حول الدّرجة الكليَّة لوَاقِع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز وأبعادها المتمثلة في (الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمَة مُستدامة، قيادة الأداء والتَّحوّل، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي) في مدَارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدَارَات المَدْرسيَة باختلاف متغيّر العمل الحالي.

ثالثًا: تَوصِيات الدّرَاسة

في ضوْء النّتائج التي تم التَّوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

1. عقد الدّورات التَّدريبية وورش العمل للإدارات المَدْرسيَة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل على النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) لإبقائهم على إطلاع بكل ما هو جديد في المجال الإداري.
2. التَّحفيز المادي والمعنوي للإدارات المَدْرسيَة ممن يمارسون إدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) لتشجيعهم على الاستمرار، وتحفيز الآخرين على ممارسة إدارة التَّميّز.
3. تطوير رؤى ورسائل وأهداف واقعية لمدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل بالتَّشارك مع منسوبي المدرسة، بما يُعزز من قدرتهم على تحقيق الأهداف التَّعليميَّة والإدارية.
4. تشجيع الإدارة المَدْرسيَة بمدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل على مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، بما يُساهم في تعزيز قدرة الهيْئة التَّعليميَّة والإدارية على تحقيق الأهداف المَدْرسيَة.
5. زيادة اهتمام الإدارة المَدْرسيَة بتطْبيق مَعَايير إدارة الجودة والتَّميّز في الجوانب التَّعليميَّة والإدارية داخل المدرسة، بما يُعزز من قدرتها التَّنافسية، وأيضًا قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
6. تطوير مهارات الإدارة المَدْرسيَة في التَّخطيط الإستراتيجيَّ؛ مما يُعزز من قدرتهم على وضع خططًا مستقبلية لتحسين أدائهم، ووضع الإستراتيجيَّات المناسبة للتعامل مع العناصر المختلفة للبيئة الخارجية.
7. وضع مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا المستفيدين عن المدرسة، واستخدامها للوقوف على نقاط القوة والضعف في الجوانب التَّعليميَّة والإدارية داخل المدرسة؛ مما يُعزز من قدرة المدرسة على تحسين أدائها تعليميًا وإداريًا.

8. استخدام مقاييس علمية للتعرف على انطباعات المجتمع عن فاعلية البرامج المقدمة من مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل؛ بما يُساهم في قدرة المدرسة على تطوير البرامج المستخدمة؛ وهذا بدوره ينعكس إيجابيًا على الجوانب التَّعليميَّة والإدارية داخل المدرسة.

رابعًا: مقترحات الدّرَاسة

في ضوْء النّتائج التي تم التَّوصل إليها يقدم الباحث بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي من شأنها أن تُساهم في إثراء الميدان التَّربوي في ذلك المجال، وذلك على النّحو التَّالي:

1. إجراء دراسة تتناول واقع تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة.
2. إجراء دراسة تتناول واقع تطْبيق إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور المعلمين.
3. إجراء دراسة تتناول التَّحديات التي تواجه تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة.
4. إجراء دراسة تتناول متطلبات تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة.
5. إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتطوير مهارات الإدارات المَدْرسيَة في تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المَدْرسيَة.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربيَّة

ثانيًا: المراجع الأجنبية

المراجع

أولًا: المراجع العربيَّة:

أبو النّصـــر، مدحت محمد. (2008). *الأداء الإداري المتميز*. القاهرة: المجموعة العربيَّة للتدريب والنّشر.

أحلام، سـاري. (2017). *مقومات تفعيل التَّميّز في منظمات الأعمال: دراسـة تقييمية مقارنتيه بين الأردن والجزائر* (أطروحة دكتوراة غير منشـــورة). جامعة محمد بوضـــياف، المســـيلة، الجزائر.

إدارة التَّعليم العام بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل. (2021). https://cutt.us/6ErLg

إدريس، ثابت، والمرســي، جمال. (2003). *الادارة الاسـتراتيجيَّة: مفاهيم ونماذج تطْبيقية*. القاهرة: الدّار الجامعية للطباعة والنّشر والتَّوزيع.

إِستراتِيجيَّات التَّميّز في الخدمات التَّعليميَّة. (د. ت.). https://cutt.us/noeAG

باشيوة، لحسن. (2015). *أفضل الممارسات والتَّميّز المؤسسـي المستدام*. عمان: مؤسسـة الوراق للنشر.

باشـيوة، لحسـن، البراوري، نزار، وعيشـوني، محمد. (2013). *التَّميّز المؤسـسـي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطْبيقات*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتَّوزيع.

بن عبود، علي أحمد. (2009). دور جوائز الجودة والتَّميّز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي [عرض ورقة علمية]. *المؤتمر الدّولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*، الرّياض، المملكة العربيَّة السُّعوديَّة.

البيلاوي، حسن. (2006). *الجودة الشّاملة في التَّعليم بين مؤشرات التَّميّز ومَعَايير الاعتماد*. عمان: دار الميسرة للنشر والتَّوزيع.

توفيق، عبدالرّحمن. (2005). *القائد والمدير في عصر العولمة والتَّغيير*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

التَّويجري، فاطمة. (2019). إدارة التَّميّز بكليات التَّربية في الجامعات السُّعوديَّة وفق نموذج التَّميّز الأوُرُوبّيّ: تصور مقترح. *المركز العربي للتعليم والتَّنمية*، *26*(123)، 11-83.

التيجاني، هادي. (2007، أكتوبر). *جائزة الشّيخ خليفة للامتياز وأثرها على رفع الكفاءة والفعالية المؤسسية في أبو ظبي* [عرض ورقة علمية]. ملتقى الجودة وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، الرياض، المملكة العربيَّة السُّعوديَّة.

جاد الرب، سيد محمد. (2013). *إدارة الإبداع والتَّميّز التَّنافسي*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتَّوزيع.

جائزة التَّعليم للتَّميّز. (2018). http://egate.tamayaz.org.sa/Default-ar.aspx

جائزة الملكة رانيا العبد الله للتَّميّز التَّربوي. (2021). https://cutt.us/YGmvw

جائزة فلسطين الدّوليَّة للتَّميّز والإبداع. (2019). https://cutt.us/NIWZj

جمال، لينا. (2017). *إدارة التَّميّز والإبداع الإداري*. عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتَّوزيع.

الحربي، قاسم بن عائل. (2006). *الإدارة المَدْرسيَة الفاعلة لمدرسة المستقبل: مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين*. القاهرة: دار الفكر العربي.

حنون، مايسه. (2020). *درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء لإدارة التَّميّز وفق النّمُوذَج الأوُرُوبّيّ (EFQM) وعلاقتها بالقيم التَّنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشّرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحيالي، ايهاب. (2012، أيلول 2–3). *آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التَّعليم العالي وفق مَعَايير التَّميّز* [عرض ورقة علمية]. المؤتمر السّنوي الرّابع للمنظمة العربيَّة لضمان الجودة في التَّعليم، القاهرة، مصر.

الحية، وليد. (2015). *درجة ممارسة مديري المدارس الثَّانوية للإدارة الاستراتيجيَّة وعلاقتها بتحقيق التَّميّز الإداري من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الخصاونة، ثابت. (2018). واقع تطْبيق مديري ومديرات المدارس الثَّانوية في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمَعَايير إدارة التَّميّز. *مجلة العلوم التَّربوية والنّفسية، 28*(2)، 1–21.

داوود، عبدالعزيز. (2011). *إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التَّعليم*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتَّوزيع.

دبي للتَّميّز الحكومي . (2021). https://cutt.us/R98AP

الدّجني، علي يحيى. (2013). *واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوْء الأنموذج الأوُروبّيّ للتَّميّز وسبل تطويره* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

دروزة، أفنان نظير. (2003). مدى قدرة مدير المؤسّسة على اتخاذ القرارات التَّطويرية واحداث التَّغيير. *مجلة اتحاد الجامعات العربيَّة، ع* (41)، 5-40.

الدّوري، حسين. (2008 أبريل). *الإدارة الاستراتيجيَّة والتَّميّز الإداري* [عرض ورقة علمية]. مؤتمرات الإدارة الاستراتيجيَّة ودعم القدرات التَّنافسية للمؤسسات العربيَّة العامة والخاصة، عمان، الأردن.

الدّويري، غسان. (2006). *إدارة التَّميّز في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطْبيق مَعَايير التَّميّز* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

راشد، أمال غالب، وكاظم، حسين علي. (2009). إمكانية تطْبيق ثقافة الجودة الشّاملة في المؤسّسات التَّعليميَّة. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع*(29)، 1-19.

ربابعة، سمية. (2017). الأسلوب الإداري المحفّز لدى مديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز. *المجلة الدّوليَّة للبحوث في التَّربية وعلم النّفس، 5* (1)، 113-138.

الرشـــيد، صـــالح. (2004، نوفمبر 27-29). *نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربيَّة* [عرض ورقة علمية]. المؤتمر العربي السّـــنوي الخامس- دور المدير العربي في الإبداع والتَّميّز، شرم الشّيخ، مصر.

الرشـــيد، صـــالح. (2009). التَّميّز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال. *مجلة آفاق الاقتصاد، 29* (116)، 103-134.

الركف، هند بنت صـــالح. (2019). واقع تطْبيق إدارة التَّميّز لدى وكيلات الأقســـام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سـعود الإسـلامية في ضـوْء مَعَايير النّمُوذَج الأورُوبّيّ EFQM. *مجلة البحث العلمي في التَّربية، 20* (13)، 253-302.

الزعبي، عطاف شفيق. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثَّانوية في لواء بني كنانة لمَعَايير إدارة التَّميّز وفق أنموذج "EFQM" للتَّميّز الإداري. *مجلة كلية التَّربية بالزقازيق، ع* (103)، 79-114.

الزهراء، بن قايد. (2011). *دور الإدارة الاسـتراتيجيَّة للموارد البشـرية في تنمية الميزة التَّنافسـية للمؤسـسـات الاقتصـادية الجزائرية* (رسـالة ماجسـتير غير منشـورة). جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، بومرداس، الجزائر.

سعاد، عياط. (2016). *أثر الإدارة الاستراتيجيَّة في أداء مؤسسات التَّعليم العالي: دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طاهري محمد بشار، بشار، الجزائر.

السعودي، موسى أحمد. (2008). أثر تطْبيق مفهوم إدارة الجودة الشّاملة في التَّميّز التَّنظيمي في البنوك التَّجارية العاملة في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4* (3)، 257-287.

السعيد، عبداللطيف. (2019). *القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتَّميّز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

السكارنة، بلال. (2011). *الإبداع الإداري*. عمان: دار الميسرة للنشر والتَّوزيع والطباعة.

السلمي، علي. (2002). *إدارة التَّميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنّشر والتَّوزيع.

السوسي، يوسف رزق. (2015). *درجة ممارسة الكليات التَّقنية في محافظات غزة لإدارة التَّميّز وعلاقتها بالميزة التَّنافسية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شحاته، أحمد. (2021). *إدارة التَّميّز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النّمُوذَج الأوُرُوبّيّ EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإسكندرية. الإسكندرية، مصر.

الشديفات، إسلام محمد. (2019). *درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لإدارة التَّميّز وفق نموذج (EFQM) وسبل تطويرها* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

شعبان، وليد محمد. (2020). *الجديد في نموذج EFQM 2020*. https://cutt.us/OoGmn

الشّـمراني، شـرعاء علي. (2019). أثر عزوف المشـرفات عن المشـاركة في جائزة وزارة التَّعليم للتَّميّز على جودة الأداء المؤسـسـي. *المجلة العربيَّة للعلوم ونشـر الأبحاث – مجلة العلوم التَّربوية والنّفسية، 3*(17)، 192-208.

الشّـهراني، سـلمان عبد الله. (2019). *درجة تطْبيق مَعَايير إدارة الجودة الشّـاملة في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل من وجهة نظر المعلمين* (رسـالة ماجسـتير غير منشـورة). جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، الدّمام، المملكة العربيَّة السُّعوديَّة.

الشّـهراني، فاطمة سـعد. (2019). *المبادئ الأساسية لتحقيق التَّميّز المؤسـسـي في المؤسّـسـات التَّعليميَّة*. https://garbnews.net/articles/s/4340

الشّـوا، عفت. (2016). *درجة ممارسـة مديري المدارس الثَّانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز في ضـوْء الأنموذج الأوُرُوبّي للتَّميّز EFQM وسبل تطويرها* (رسـالة ماجسـتير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شـوباصـي، حنان. (2018). *درجة ممارسـة مديري المدارس الخاصـة بمحافظات غزة للتخطيط الإستراتيجيّ وعلاقتها بإدارة التَّميّز لديهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصـرارية، خالد أحمد. (2008). إدارة الجودة الشّـاملة في مؤسـسـات التَّعليم العالي بين النّظرية والتَّطْبيق. *المجلة العربيَّة لضمان جودة التَّعليم الجامعي، 1* (1)، 1-35.

الصـعيدي، هند أحمد. (2018). واقع ممارسـة مَعَايير التَّميّز الإداري لدى مدراء إدارات التَّعليم في المملكة العربيَّة السُّعوديَّة. *مجلة البحث العلمي في التَّربية، 19* (4)، 155-225.

الصيرفي، محمد. (2009). *هندرة الموارد البشرية*. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدّوليَّة للطباعة والنّشر والتَّوزيع.

طعيمة، رشدي، والبندري، محمد. (2004). *التَّعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التَّطوير*. القاهرة: دار الفكر العربي.

عبد الحميد، راندا. (2020). *الإدارة المَدْرسيَة ووظائفها*. https://cutt.us/0MRIb

عبد الحميد، محمد. (2004). *البحث العلمي في الدّراسات الإعلامية* (ط 2). القاهرة: عالم الكتب للنشر والتَّوزيع.

عبد اللطيف، علاء. (2018). *درجة تحقق مَعَايير التَّميّز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدّوليَّة بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التَّخطيط الإستراتيجيَّ* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العبداللات، فاطمة عبد الحليم. (2009). بناء مَعَايير تميز مقترحة لعضو هيئة التَّدريس الجامعي في الأردن. *مجلة كلية التَّربية جامعة عين شمس، 33* (3)، 545-585.

عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (2012). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه* (ط 12). عمان: دار الفكر.

العجمي، كروز تراحيب. (2017). تطوير الأداء الإداري بالتَّعليم الأساسي في ضوْء مدخل إدارة التَّميّز. *مجلة البحث العلمي في التَّربية، 18* (3)، 338-373.

العساف، صالح بن حمد. (2012). *المدخل إلى البحث في العلوم السّلوكية* (ط 10). الرّياض: دار الزهراء للنشر والتَّوزيع.

عطية، أفكار. (2017). تصور مقترح لإدارة التَّميّز التَّنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM. *مجلة الإدارة التَّربوية، 4* (14)، 389-581.

عطية، محسن. (2009). *الجودة الشَّاملة والجديد في التَّدريس*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمرو صـــفي. (2009). *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشّـــاملة* (ط2). القاهرة: دار وائل للطباعة والنّشر والتَّوزيع.

علوان، قاسم. (2005). *إدارة الجودة الشّاملة ومتطلبات الأيزو 9001 :2000* (ط3). القاهرة: دار الثَّقافة للنشر والتَّوزيع.

علوط، الباتول. (2015). تطْبيق إدارة الجودة الشّاملة في المؤسّسات التَّعليميَّة. *مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، 8* (2)، 2-20.

العلي، علي محمد. (2016). متطلبات تحقيق التَّميّز التَّنظيمي في المدارس الثَّانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. *المجلة الدّوليَّة التَّربوية المتخصصة، 5* (9)، 1-41.

العنزي، خالد محمد. (2019). *درجة ممارســـة مديري المدارس الثَّانوية بدولة الكويت لإدارة التَّميّز في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ للتَّميّز* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

العنزي، عمر بن عليان. (2012). *أنماط الثَّقافة التَّنظيمية وعلاقتها بتحقيق التَّميّز التَّنافســـي بين شـركات الاتصـالات في المملكة العربيَّة السُّـعوديَّة* (أطروحة دكتوراه غير منشـورة). جامعة نايف العربيَّة للعلوم الأمنية، الرّياض، المملكة العربيَّة السُّعوديَّة.

عواجي، إيمان علي. (2019). واقع تطْبيق المقارنات المرجعية في المدارس الثَّانوية للبنات بمنطقة جازان. *مجلة البحث العلمي في التَّربية جامعة عين شمس، 20* (1)، 557-591.

الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل. (2009). *الإدارة الاســـتراتيجيَّة: منظور منهجي متكامل* (ط2). عمان: دار وائل للنشر والتَّوزيع.

الغامدي، تركي. (2011). *متطلبات القيادة التَّربوية في عصـــر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التَّعليم العام في الطائف* (رســـالة ماجســـتير غير منشـــورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربيَّة السُّعوديَّة.

الغامدي، ريم أحمد. (2018). التَّميّز التَّنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدّوليَّة للدراسات التَّربوية والنّفسية، 3*(2)، 317-333.

الفحيلة، ابراهيم بن زيد. (2019). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التَّميّز التَّنظيمي في ادارة التَّعليم في المملكة العربيَّة السُّـعوديَّة : دراســة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرّياض. *مجلة البحث العلمي في التَّربية، ع* (20)، 423-456.

القحطاني، ســـالم، العمري، أحمد، آل مذهب، معدي، والعمر، بدران. (2004). *منهج البحث في العلوم السّلوكية مع تطْبيقات على SPSS* (ط 2). الرّياض: جامعة الملك سعود.

القطب، ســمير عبد الحميد. (2008). فلســفة التَّميّز في التَّعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة في ضوْء التَّجارب والخبرات العالميَّة. *مجلة مستقبل التَّربية العربيَّة، 14* (50)، 9-226.

اللوقان، محمد فهد. (2012). *إدارة التَّميّز في الجامعات السُّعوديَّة: تصور مقترح في ضوْء المَعَايير الدّوليَّة للتَّميّز المؤسسي* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربيَّة السُّعوديَّة.

محجوب، بسمان فيصل. (2005، أبريل 17–21). إعادة اختراع الجامعة: مدخل استشرافي [عرض ورقة علمية]. المؤتمر العربي الأول حول استشراف مستقبل التَّعليم العالي، شرم الشّيخ، مصر.

المخلافي، سلطان. (2018). درجة تطْبيق قيادة جامعة الملك خالد لمَعَايير إدارة التَّميّز في ضوْء الأنموذج الأورُوبّيّ للتَّميّز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس بالجامعة. *المجلة الدّوليَّة للبحوث التَّربوية، 42*(3)، 155–195.

مركز الملك عبد الله الثَّاني للتَّميّز الحكومي. (2021). http://www.kace.jo

المسعود، ربيع. (2014). *متطلبات إدارة الجودة الشّاملة في ظل قيادة إبداعية: دراسة حالة بنك البركة* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خضر بسكرة، بسكرة، الجزائر.

معايعه، عادل سالم. (2008). إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التَّعليم العالي: تجارب عالمية. *مجلة دراسات المعلومات، ع* (3)، 99–128.

المعجم الوسيط. (2004). *مجمع اللغة العربيَّة* (ط4). القاهرة: مكتبة الشّروق الدّوليَّة.

مقابلة، منصور. (2020). درجة تطْبيق مَعَايير إدارة التَّميّز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التَّربية بالغردقة، 3*(2)، 14–60.

المليجي، رضا. (2012). *إدارة التَّميّز المؤسسي بين النّظرية والتَّطْبيق*. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتَّوزيع.

النّجار، زكريا أحمد. (2019). *درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التَّميّز وعلاقتها بأداء معلميهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

نفخان، عبد الهادي حفيظ. (2017). *تحسين أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التَّعليم بدولة الكويت في ضوْء إدارة التَّميّز* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جنوب الوادي، الغردقة، مصر.

نموذج التَّميّز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة. (2016). https://cutt.us/Of84t

هامر، مايكل، وشامبي، جيمس (1999). *إعادة نظم العمل في المنظمات: الهندرة* (شمس الدّين عثمان، مترجم). الشّركة العربيَّة للإعلام العلمي. (العمل الأصلي نشر في 1995).

الهلالات، صالح علي. (2014). *إدارة التَّميّز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتَّوزيع.

الهلالي، الشّربيني، وغبور، أماني. (2013). مداخل إدارة التَّميّز ومتطلبات تطْبيقه في جامعة المنصورة. *مستقبل التَّربية العربيَّة، 20* (83)، 11-142.

الهواري، سيد. (2002). *الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن لـ 21*. الرّياض: دار قرطبة للنشر والتَّوزيع.

الهيْئة الملكيَّة بالجبيل. (1440). *الخطة الاستراتيجيَّة لإدارة الخدمات التَّعليميَّة وبرامجها التَّنفيذية*. https://www.rcjschools.gov.sa/pdf/39-40.pdf

الهيْئة الملكيَّة للجبيل وينبع (2021). *الجبيل الصناعية أول مدينة تعلم عالمية في المملكة العربيَّة السُّعوديَّة: بيئة ملهمة وفرص مستدامة للتعليم*. https://cutt.us/ItuZc

الهيْئة الملكيَّة للجبيل وينبع. (1441). *نشأة الهيْئة الملكيَّة للجبيل وينبع*. https://www.rcjy.gov.sa/ar-SA/AboutUs/Pages/Foundation.aspx

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Alqydi, S. (2015). Investigating the factors of the police force culture that influence the maintenance of the EFQM Excellence Model within The United Arab Emirates. *Al-Fikr Al-Shurti*, *24* (49), 272-328.

ALYousef, M., Naanah, I., & ALKhazam, A. (2018). The perceptions of King Abdullah II School for Excellence teachers about the importance of using flipped learning for the development of students reflective thinking in Jordan. *Educational Research and Reviews*, *13* (11), 406-416.

Anninos, L. (2007). The Archetype of excellence In Universities ans TQM. *Journal of management history*, *13* (04). 307-321.

Aydin, S., & Kahraman, C. (2019). Evaluation of firms applying to Malcolm Baldrige national quality award: A modified fuzzy AHP method. *Complex & Intelligent Systems*, *5*(1), 53-63.

BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. (2021). In National Institute of standars and dechnologie. www.nist.gov/baldrige

Calvo-Mora, A., Dominguez-Cc, M., & Criado, F. (2018). Assessment and Improvement of Organizational Social Impact through The EFQM Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence, 29* (11), 1259-1278.

Campbell, R. L. (2017). *Implementation of the Baldrige Criteria at USAG Eisenhower* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Phoenix, Phoenix, United States of America.

Costa, R. (2012). Assessing Intellectual Capital efficiency and productivity: An application to the Italian yacht manufacturing sector. *Expert Systems with Applications, 39* (8), 7255-7261.

Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT press, Center for Advanced Engineering Study.

Deming, W. E. (2021). *The W.Edwards Deming Institute*. www.deming.org

EFQM. (2013). *Excellence Model 2013*. https://cutt.us/QNZSS

EFQM. (2020). *Driving organizational change and performance improvement*. https://www.efqm.org/index.php/efqm-model

Excellence Canada. (2020). https://excellence.ca

Garbarova, M. (2017). Improving Human Resources Management Using the EFQM Excellence Model. *International Journal of Organizational Leadership, 6*, 335-340.

Grant, M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis(9th).* ET & Cepub.

Juse. (2015). *Deming Prize*. https://cutt.us/OQSby

Kanji, G., Moura, P. (2006). *Performance measurement the path to excellence*. UK: Wisdom House.

Kim, D., Kumar, V., & Murphy, S. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence. *International Journal of Quality Reliability Management*, *27* (6), 684-701.

Kukemelk, Hasso. (2015). Estonian School System Strategic Leadership «Effects» on School Performance. *ECPS Journal*, *2015*(11), 57-69.

Neave, H. (1987). Deming's 14 Points for Management: Framework for Success. *The Statistician*, *36* (5), 561-570.

Ninlawan, G. (2015). The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education Office of the Basic Education Commission. *Social and Behavioral Sciences, 11*(207), 290-295.

Peters, T. & Waterman, R. (2004). *In Search of Excellence* (2th). Harper Business.

Porter, J., & Tanner, J. (2004*). Assessing Business Excellence: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann* (2th). Oxford.

SAI Global. (2021). *Australian Business Excellence Framework.* Australian Business Excellence Framework (saiglobal.com)

Saraiva, P., Rosa, J., & Orey, L. (2003). Applying an Excellence Model to Schools. *Quality Progress, 36*(11), 46-51.

Singapore Quality Award. (2009). https://cutt.us/NYulP

Skelton, A. (2005). *Understanding Teaching Excellence in Higher Education: towards a critical approach*. Routledge.

SQMS Standards. (2016). *The Scottish Quality Management System*. http://www.bordereta.com/Public_Documents/sqms.pdf

Sreenivas, T., Kiranmayi, C., & Babu, N. (2014). Towards Excellence in School Education – TQM as A Strategy. *The International Journals*, *3* (10), 151-159.

Tee, N. (2003). The Singapore School and the School Excellence Model. *Education Research for policy and practice*, 27-39.

Wagner, W., Komives, S. (2012). *Leadership for a Better World: Understanding the Social Change Model of Leadership Development*. Jossey Bass.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

أداة الدّرَاسة في صورتها الأولية

المملكة العربيَّة السُّعوديَّة
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
كلية التَّربية – قسم الإدارة التَّربوية

جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

إلى سعادة الدّكتور /..... المحترم

يسعدني أن أضع بين يديكم أداة بحثي التَّكميلي لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير التَّربية في الإدارة والقيادة التَّربوية بعنوان:

"واقع تطْبيق إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأوروُبيّ (EFQM)"

وهي استبانة أعدها الباحث مستفيدًا من أدبيات الدّرَاسة، والدّراسات السّابقة ذات الصّلة بموضوع البحث، وظف الباحث أداة الاستبانة في هذا البحث، وذلك للتعرف على واقع تطْبيق إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأوروُبيّ (EFQM) من منظور الإدارات المدْرسيَة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة، وتم صياغة الاستبانة بحيث تتكون من جزأين الجزء الأول ويحتوي على المعلومات الأولية للمستجيبين وتتضمن المتغيرات التَّالية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة الدّراسية) والجزء الثَّاني الذي يحتوي على مَعَايير النّمُوذَج الأوروُبيّ السّبع وهي (EFQM 2020): الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتَّحوّل، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي، (بمعدل 42 فقرة)، وتشتمل إجابات الاستبانة على الخيارات التَّالية وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة– موافق– محايد– غير موافق– غير موافق بشدة).

ونظرًا لخبرتكم الواسعة في هذا المجال، فإني أرجو منكم التَّكرم بالموافقة على تحكيمها من حيث تحديد ملائمة كل فقرة للمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها، وإبداء مقترحاتكم بالحذف أو التَّعديل، كما آمل من سعادتكم بتعبئة الحقول التَّالية:

بيانات المحكم/

الاسم		الدّرجة العلمية	
الجامعة		الكليَّة	
القسم		التَّخصص	

ولكم كل الشّكر والتَّقدير والاحترام،

الباحث/ خالد بن عبود الشّهراني
جوال/ 0505863817
البريد الإلكتروني/ 2200500176@iau.edu.sa

الجزء الأول: المعلومات الأولية:

أرجو تعبئة البيانات التَّالية بوضع إشارة (✓) في المربع الذي ينطبق على كل حالة:

1- المؤهل العلمي لمدير المدرسة:

( ) بكالوريوس – ( ) دراسات عليا

مناسب	غير مناسب	التَّعديل

2- سنوات الخدمة:

( ) أقل من 5 سنوات – ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات – ( ) أكثر من 10 سنوات

مناسب	غير مناسب	التَّعديل

3- المرحلة الدّراسية:

( ) ابتدائي – ( ) متوسط – ( ) ثانوي

مناسب	غير مناسب	التَّعديل

أرجو إضافة أي اقتراح ترونه مناسبًا على الجزء الأول:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الجزء الثَّاني: إدارة التَّميّز

العبارة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	مهمة	غير مهمة	التَّعديل
المجال الأول: الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة							
1. تحرص إدارة المدرسة على تطوير رؤية المدرسة، ورسالتها لمواجهة المتغيرات المحيطة.							
2. تحرص إدارة المدرسة على صياغة أهداف المدرسة، وغاياتها بوضوح.							
3. تضع المدرسة خططًا مستقبلية لتحسين أدائها وتطويره							
4. تحرص ادارة المدرسة على صياغة القيم بما يتلاءم مع الرّؤية المستقبلية.							
5. تحرص إدارة المدرسة على ترتيب الأولويات بما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها.							
6. توجد استراتيجيَّة واضحة ومحددة للمدرسة.							
المجال الثَّاني: الثَّقافة المؤسسية والقيادة							
7. تحفز إدارة المدرسة التَّفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال.							
8. تدعم إدارة المدرسة ثقافة التَّميّز بين جميع العاملين بالمدرسة.							
9. تشجع إدارة المدرسة العاملين بالمدرسة على الإبداع والابتكار.							
10. تشجع إدارة المدرسة العاملين بالمدرسة على تحقيق أهداف وغايات المدرسة وتطوير أنشطتها.							
11. تعمل إدارة المدرسة بالشّراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي.							
12. تحرص إدارة المدرسة على الالتّزام بأخلاقيات العمل وقيمه.							
المجال الثَّالث: إشراك المعنيين							

13. تتيح إدارة المدرسة الفرصة لجميع العاملين فيها للتعبير عن آرائهم.							
14. تدعم إدارة المدرسة مشاركة العاملين في صنع القرارات.							
15. تفسح إدارة المدرسة المجال أمام العاملين في المدرسة لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم على ذلك.							
16. تشرك إدارة المدرسة المعنيين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها واستراتيجيَّة تطويرها.							
17. تمكن إدارة المدرسة العاملين من المشاركة في خطط التَّطوير والعمل بروح الفريق.							
18. تعمل إدارة المدرسة على تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين.							
المجال الرّابع: بناء قيمة مستدامة							
19. تهتم إدارة المدرسة بتنمية علاقاتها مع جميع الجهات المعنية.							
20. تُطبق إدارة المدرسة مَعَايير معتمدة في إدارة عملياتها. مثل: مَعَايير إدارة الجودة والتَّميّز.							
21. تهتم إدارة المدرسة في نشر المعرفة لجميع العاملين.							
22. تهتم إدارة المدرسة بتصميم عملياتها وإجراءاتها في ضوْء احتياجات عملائها وتوقعاتهم المختلفة.							
23. تستفيد إدارة المدرسة من نتائج التَّغذية الرّاجعة في تطوير عملياتها وإجراءاتها المختلفة.							
24. تركز إدارة المدرسة على الأنشطة ذات القيمة المضافة والأعلى عائدًا.							
المجال الخامس: قيادة الأداء والتَّحوّل							
25. توظف المدرسة التَّكنولوجيا المتقدمة في تطوير أدائها.							

26. يتوافر بالمدرسة نظام متكامل للبيانات والمعلومات.							
27. تهتم المدرسة بتحليل عناصر البيئة الخارجية والكشف عن الفرص والتَّهديدات ووضع الإستراتيجيَّات المناسبة للتعامل معها.							
28. تفعل إدارة المدرسة استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات لتطوير العمل ومتابعته.							
29. تستثمر المدرسة جميع مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية.							
30. يوجد لدى المدرسة نظام لإدارة المباني والأصول المختلفة.							
المجال السّادس: انطباعات المعنيين							
31. تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات عملائها عن فاعلية برامجها وخدماتها المقدمة.							
32. توجد مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا العملاء عن المدرسة.							
33. تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات العاملين.							
34. تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات المجتمع عن فاعلية برامجها وخدماتها المقدمة.							
35. تعمل المدرسة على بناء علاقات جيدة بين المدرسة وبين عملائها الخارجيين.							

36. توفر المدرسة بيئة إيجابية للتعليم والاحتفاظ بالهيْئة التَّدريسية والعاملين.							
العنصر السّابع: الأداء الإستراتيجيَّ والتَّشغيلي							
37. توجد مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.							
38. تعتمد المدرسة في تقييم أدائها على مَعَايير قياسية معتمدة.							
39. توفر مؤشرات لقياس الأداء الإبداعي والابتكاري للمدرسة.							
40. توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج والخدمات التي تقدمها المدرسة.							
41. توجد مؤشرات واضحة لمراقبة الوضع الحالي للمدرسة وضمان التَّحسين المستمر.							
42. تلتزم المدرسة بالموضوعية في تقييم أدائها.							

أرجو إضافة ما ترونه من عبارات لم ترد في العناصر أعلاه في الجزء الثَّاني

شاكرًا ومقدرًا لكم تعاونكم، وفقكم الله

ملحق (2)

قائمة بأسماء السّادة المحكمين لأداة الدّرَاسة

قائمة بأسماء السّادة المحكمين لأداة الدّرَاسة

م	الاسم	الدّرجة العلمية	جهة العمل
1	د. محمد بن سرحان المخلافي	أستاذ الإدارة والقيادة التَّربوية	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
2	أ. د. خالد بن حسن الشّهري	أستاذ مشارك في الإدارة والقيادة التَّربوية	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
3	أ. د. خالد بن عواض الثَّبيتي	أستاذ مشارك في الإدارة والتَّخطيط التَّربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
4	أ. د. عادل سعد أبو دلّي	أستاذ مشارك في أصول التَّربية	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
5	أ. د. عادل بن عبد المحسن الضويحي	أستاذ مشارك في الإدارة والقيادة التَّربوية	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
6	أ.د. عائض سعيد الغامدي	أستاذ مشارك في الإدارة والتَّخطيط التَّربوي	جامعة تبوك
7	د. عبد المجيد بن عبد الرحمن آل ذواد	أستاذ مساعد في الإدارة والتَّخطيط التَّربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
8	د. وليد عبد الله النّقيثان	أستاذ مساعد في الإدارة التَّربوية	جامعة الملك سعود
9	د. مجدلين محمود القاعود	أستاذ مساعد في الإدارة التَّربوية	جامعة طيبة
10	د. محمد بن عبد الله الضويان	دكتوراة إدارة تربوية	مدير عام البحوث والدّراسات التَّربوية بوزارة التَّعليم سابقًا
11	أ. عبد الله علي القحطاني	رئيس لجنة تحكيم جوائز التَّميّز سابقًا	إدارة التَّعليم بالمنطقة الشّرقية سابقًا

ملحق (3)

أداة الدّرَاسة بصورتها النّهائية

المملكة العربيَّة السُّعوديَّة
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
كلية التَّربية – قسم الإدارة التَّربوية

جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني أن أضع بين يديك أداة بحثي التَّكميلي لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة والقيادة التَّربوية من جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بعنوان:

"واقع تطْبيق إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ EFQM"

وهي استبانة أعدها الباحث مستفيدًا من أدبيات الدّرَاسة ذات الصّلة بموضوع البحث، وذلك للتعرف على واقع تطْبيق إدارة التَّميّز في مدارس الهيْئة الملكيَّة بالجبيل في ضوْء النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM) من منظور الإدارات المدْرسيَة، وتكونت الاستبانة من (35) فقرة موزعة على سبعة مَعَايير وهي (الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة، الثَّقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتَّحوّل، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجيّ والتَّشغيلي)،وتشتمل إجابات الاستبانة على الخيارات التَّالية وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة).

- وتعرف إدارة التَّميّز: بأنها "هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسّسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة".
- ويعرف النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM): النّمُوذَج الأورُوبّيّ (EFQM): هو إطار عمل مُعترف به عالميًا، يدعم المؤسّسات في إدارة التَّغيير وتحسين الأداء، ويرتكز على أولوية المتعامل، والتَّركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل، وفهم علاقة السّبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المؤسّسة بأعمالها والنّتائج التي تم تحقيقها انطلاقا من أسباب وأهداف تأسيس مؤسسة (EFQM)

أمل التَّكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية، علمًا بأن البيانات الواردة في الاستبانة سيراعى فيها السّرية التَّامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكر لكم حسن تعاونكم مع فائق الاحترام والتَّقدير

الباحث/ خالد بن عبود الشّهراني

التَّواصل/ 0505863817

البريد الإلكتروني/ 2200500176@iau.edu.sa

واقع تطبيق إدارة التَّميّز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوْء النّموذج الأورُوبّيّ (EFQM)

القسم الأول: البيانات الشّخصية			
الاسم (اختياري):	.....		
العمل الحالي	☐ مدير مدرسة	☐ وكيل مدرسة	
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس	☐ دراسات عليا	
عدد سنوات الخدمة	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 الى 10 سنوات	☐ أكثر من سنوات10
المرحلة التَّعليميَّة	☐ ابتدائي	☐ متوسط	☐ ثانوي

القسم الثَّاني: محاور الدّرَاسة (إدارة التَّميّز)						
م	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعيار الأول: الغاية والرّؤية والاستراتيجيَّة						
1	تحرص إدارة المدرسة على تطوير رؤية المدرسة لمواجهة المتغيرات المحيطة.					
2	تحرص إدارة المدرسة على صياغة غاياتها بوضوح.					
3	تحرص إدارة المدرسة على صياغة الأهداف بما يتلاءم مع الرّؤية المستقبلية.					
4	تحرص إدارة المدرسة على ترتيب الأولويات بما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها.					
5	تراعي إدارة المدرسة نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطة الاستراتيجيَّة.					
المعيار الثَّاني: الثَّقافة المؤسسية والقيادة						
6	تحفز إدارة المدرسة التَّفكير الإبداعي الخلاق في أداء الأعمال.					
7	تحرص إدارة المدرسة على نشر ثقافة التَّميّز بين جميع العاملين بالمدرسة.					
8	تشجع إدارة المدرسة العاملين على تطوير الأنشطة التَّعليميَّة.					
9	تغرس إدارة المدرسة الصّفات القيادية لدى العاملين المتميزين.					
10	تحرص إدارة المدرسة على الالتِّزام بأخلاقيات العمل وقيمه.					
المعيار الثَّالث: إشراك المعنيين						

11	تتيح إدارة المدرسة الفرصة للعاملين في التَّعبير عن آرائهم.					
12	تشرك إدارة المدرسة المعنيين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها واستراتيجيَّة تطويرها.					
13	تمكن إدارة المدرسة العاملين من المشاركة في صنع القرارات.					
14	تعمل إدارة المدرسة على تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين.					
15	تستفيد إدارة المدرسة من التَّغذية الرّاجعة في تطوير برامجها.					
المجال الرّابع: بناء قيمة مستدامة						
16	تهتم إدارة المدرسة بتنمية علاقاتها مع جميع الجهات المعنية.					
17	تهتم إدارة المدرسة في نشر المعرفة لجميع العاملين.					
18	تُطبق إدارة المدرسة مَعَايير إدارة الجودة والتَّميّز.					
19	تهتم إدارة المدرسة بتصميم عملياتها وإجراءاتها في ضوْء احتياجات المستفيدين المختلفة.					
20	تركز إدارة المدرسة على الأنشطة ذات القيمة المضافة والأعلى عائدًا.					
المجال الخامس: قيادة الأداء والتَّحوّل						
21	تضع إدارة المدرسة خططًا مستقبلية لتحسين أدائها.					
22	توظف المدرسة التَّقنيات المتقدمة في تطوير أدائها.					
23	يتوافر بالمدرسة نظام متكامل للبيانات والمعلومات.					
24	تهتم المدرسة بوضع الإستراتيجيَّات المناسبة للتعامل مع عناصر البيئة الخارجية.					
25	تستثمر المدرسة جميع مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية.					
المجال السّادس: انطباعات المعنيين						
26	توجد مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا المستفيدين عن المدرسة.					
27	تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات العاملين.					

28	تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات المجتمع عن فاعلية برامجها المقدمة.					
29	تهتم المدرسة بمقترحات عملائها وشكواهم.					
30	توفر المدرسة بيئة إيجابية للاحتفاظ بالهيئة التَّدريسية والعاملين.					
المجال السّابع: الأداء الإستراتيجيّ والتَّشغيلي						
31	توجد مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.					
32	توفر مؤشرات لقياس الأداء الإبداعي الابتكاري للمدرسة.					
33	توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج والخدمات التي تقدمها المدرسة.					
34	تستخدم المدرسة النّتائج الحاليَّة للتنبؤ بالأداء المستقبلي.					
35	تُحسن المدرسة خدماتها وعملياتها التي تقدمها بطرق إبداعية.					

شاكر لكم حسن تعاونكم ومقدرًا جهدكم ووقتكم الثَّمين

ملحق (4)

خطاب من عميد كلية التَّربية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل موجه إلى مدير إدارة التَّعليم العام بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل بشأن تسهيل مهمة باحث

المملكة العربية السعودية
Kingdom of Saudi Arabia

جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

وزارة التعليم
Ministry of Education
043

College of Education | كليـــة التربيـــة

بشأن: تسهيل مهمة الباحث / خالد الشهراني

سعادة مدير إدارة التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد،

تهديكم كلية التربية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل أطيب تحية، ونفيدكم بأن الباحث الموضحة بياناته في الجدول التالي:

الاسم	التخصص	الرقم الجامعي
خالد عبود رفيع الشهراني	الإدارة والقيادة التربوية	2200500176
عنوان المشروع البحثي	واقع تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM)	
الفئة المستهدفة	مدراء ووكلاء مدارس الهيئة الملكية بالجبيل (بنين)	
رابط	https://forms.gle/gLYY4N7JuY4qLr6c9	
رقم الجوال	0505863817	
البريد الالكتروني	2200500176@IAU.EDU.SA	

إحد طلاب الكلية المسجلين لدرجة ماجستير التربية في الإدارة والقيادة التربوية، ومن متطلبات إنهاء مشروعه البحثي على النحو التالي:

١- عينه استطلاعيه .
٢- الاطلاع على إحصائيات وعدد مدراء ووكلاء المدارس لعام ١٤٤٣هـ
٣- توزيع الاستبانات .

أمل من سعادتكم تسهيل مهمة الباحث وتمكينه من احتياجه البحثي، مع الشكر والتقدير لتعاونكم.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،

عميد الكلية

د. عادل بن سعد أبو دلي

صورة مع التحية لسعادة وكيل الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي المحترم.

صادر : 275 / 9/22
التاريخ : 1443/01/23
المرفقات : بدون

تم التحرير بواسطة : منير عبدالله العايد

Dammam 31441 الدمام P.O.Box 1982 ص.ب Info@iau.edu.sa
Fax. +966 13 333 0333 ف. Tel. +966 13 333 0000 ت. www.iau.edu.sa

ملحق (5)

خطاب من إدارة التَّعليم العام بالهيْئة الملكيَّة بالجبيل موجه لإدارات مدارس البنين بالجبيل الصّناعية بشأن تسهيل مهمة باحث

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث/ خالد الشهراني

المكرم/ مدير مدرسة الإمام عاصم الإبتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الحويلات الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة هجر الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة نجد المتوسطة	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة نجد الثانوية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة جلمودة الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة حراء الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة المروج المتوسطة	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الفيحاء الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الدفي الثانوية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة نجد الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة أم القرى الثانوية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الفناتير الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الدانة الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الخليج المتوسطة	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة المرجان الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة أم القرى المتوسطة	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الصديق المتوسطة	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الأندلس الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الفاروق المتوسطة	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الرواد الثانوية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الأحساء الثانوية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الإمام عاصم المتوسطة	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الدفي الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الرياض الإبتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الجزيرة الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة الواحة الابتدائية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة العلا الثانوية	المحترم
المكرم/ مدير مدرسة المطرفية الابتدائية	المحترم

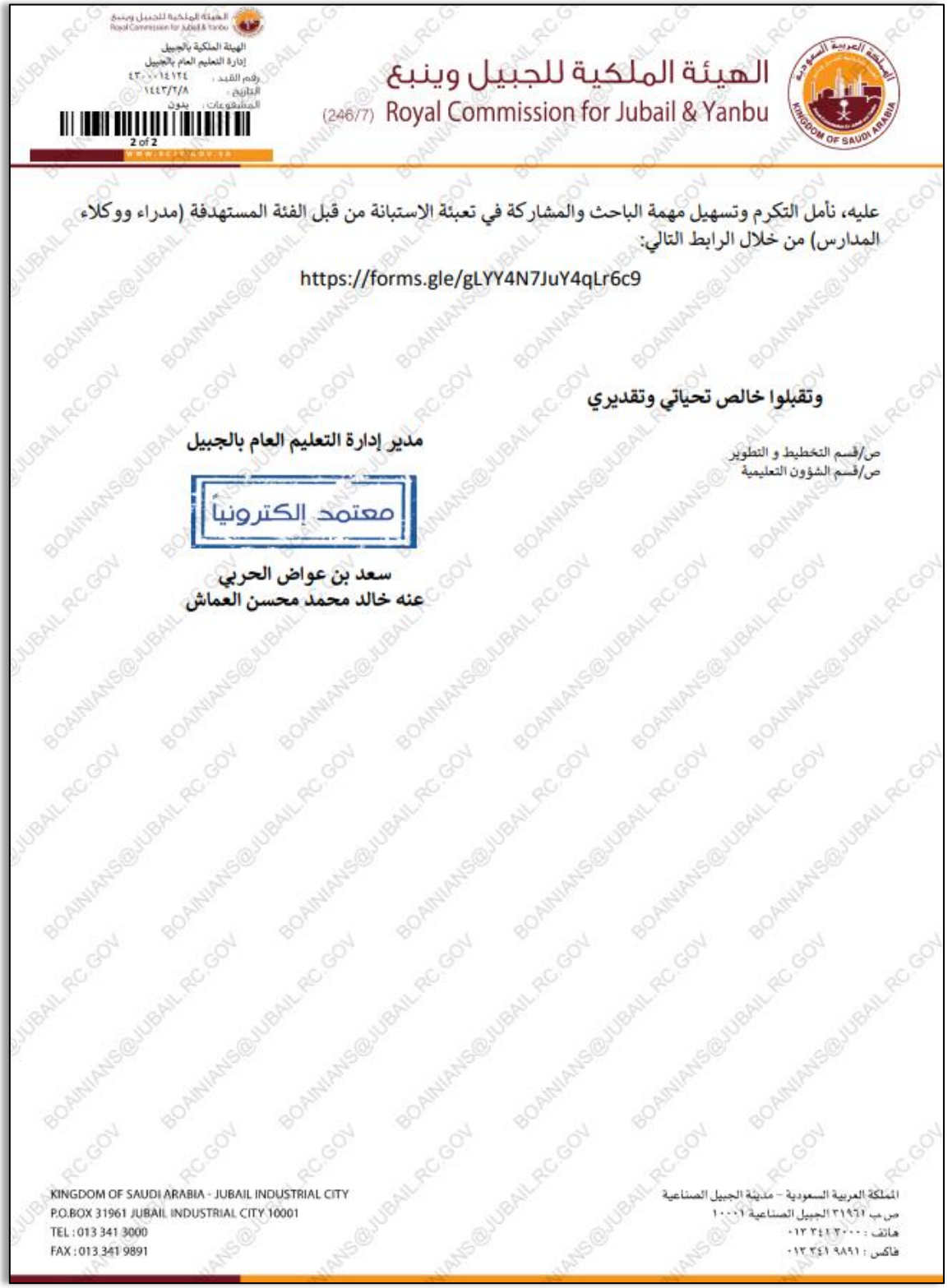
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى موافقة صاحب الصلاحية بشأن الموافقة على تطبيق بحث علمي للباحث/ خالد بن عبود الشهراني أحد طلاب الماجستير التربية في الإدارة والقيادة، ويرغب في تطبيق أداة الدراسة بعنوان **(واقع تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء النموذج الأوروبي EFQM)**.

KINGDOM OF SAUDI ARABIA - JUBAIL INDUSTRIAL CITY
P.O.BOX 31961 JUBAIL INDUSTRIAL CITY 10001
TEL : 013 341 3000
FAX : 013 341 9891

المملكة العربية السعودية - مدينة الجبيل الصناعية
ص.ب ٣١٩٦١ الجبيل الصناعية ١٠٠٠١
هاتف : ٠١٣ ٣٤١ ٣٠٠٠
فاكس : ٠١٣ ٣٤١ ٩٨٩١

تابع ملحق (5): تسهيل مهمة باحث من الهيئة الملكيَّة بالجبيل



الهيئة الملكية للجبيل وينبع
Royal Commission for Jubail & Yanbu
(246/7)

الهيئة الملكية بالجبيل
إدارة التعليم العام بالجبيل
رقم القيد: ٤٣٠٠١٤١٢٤
التاريخ: ١٤٤٣/٢/٨
المشفوعات: بدون
2 of 2

عليه، نأمل التكرم وتسهيل مهمة الباحث والمشاركة في تعبئة الاستبانة من قبل الفئة المستهدفة (مدراء ووكلاء المدارس) من خلال الرابط التالي:

https://forms.gle/gLYY4N7JuY4qLr6c9

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري

مدير إدارة التعليم العام بالجبيل

معتمد إلكترونياً

سعد بن عواض الحربي
عنه خالد محمد محسن العماش

ص/قسم التخطيط و التطوير
ص/قسم الشؤون التعليمية

KINGDOM OF SAUDI ARABIA - JUBAIL INDUSTRIAL CITY
P.O.BOX 31961 JUBAIL INDUSTRIAL CITY 10001
TEL : 013 341 3000
FAX : 013 341 9891

المملكة العربية السعودية - مدينة الجبيل الصناعية
ص.ب ٣١٩٦١ الجبيل الصناعية ١٠٠٠١
هاتف : ٠١٣ ٣٤١ ٣٠٠٠
فاكس : ٠١٣ ٣٤١ ٩٨٩١

BOAINIANS@JUBAIL.RC.GOV

ملحق (6)

خطاب إحصائية من قسم الموارد البشرية بالهيئة الملكيَّة بالجبيل بأعداد مديري ووكلاء المدارس

الرقم : بدون
التاريخ : ٢٧ صفر ١٤٤٣هـ

الموضوع: طلب إحصائية لتسهيل مهمة باحث.

المكرم الأستاذ/ خالد بن عبود الشهراني **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

إشارة إلى طلبكم بتزويدكم إحصائية بأعداد مدراء ووكلاء المدارس بالهيئة الملكية بالجبيل الصناعية بغرض إدراجها في البحث العلمي بعنوان (**واقع تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية في ضوء النموذج الأوربي "EFQM"**) والذي تمت الموافقة على تطبيقه مسبقاً من قبل صاحب الصلاحية.

وبناءً على تعهدكم بعدم تزويد أي جهة خارجية لا تخدم البحث العلمي المذكور أعلاه، تجدون أدناه المطلوب.

مسمى الوظيفة	العدد
مدير مدرسة	٢٩
وكيل مدرسة	٤٩

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري.

رئيس قسم التخطيط والتطوير

عبدالرحمن بن محمد الغامدي

KINGDOM OF SAUDI ARABIA - JUBAIL INDUSTRIAL CITY
P.O.BOX 10001 JUBAIL INDUSTRIAL CITY 31961
TEL : 013 341 3000
FAX : 013 341 9891

المملكة العربية السعودية - مدينة الجبيل الصناعية
ص.ب ١٠٠٠١ الجبيل الصناعية ٣١٩٦١
هاتف : ٠١٣ ٣٤١ ٣٠٠٠
فاكس : ٠١٣ ٣٤١ ٩٨٩١