

## إدارة التميز كمدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر

## القيادات التربوية (دراسة ميدانية)

**Excellence Management As an Approach To Developing  
Performance of Public Educational Institutions from the point of  
view of educational leaders (Empirical Study)**

حنان أسعد خوج<sup>1</sup>أمل أسعد خوج<sup>2</sup>

## الملخص

استهدفت الدراسة الحالية تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز، وذلك بإلقاء الضوء على الأطر النظرية و الفكرية لإدارة التميز والمنظمات المتميزة، والتعرف على متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM) لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واستعانت الدراسة بمنهج البحث الوصفي بأسلوبه المكتبي من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة . وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بأكمله وبلغ عددها (193) قائدة، اما عينة الدراسة التجريبية فبلغ عددها ( 82 ) قائدة ، بنسبة ( 42.5 % ) من مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج في ضوء أهداف الدراسة أهمها وجود معوقات لتحقيق بعض المؤشرات الخاصة بمعايير النموذج الأوروبي لتطوير

1.أستاذ علم نفس النمو - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة الملك عبد العزيز بجدة

2.مديرة مدرسة- وزارة التعليم - الإدارة العامة للتعليم بجدة

أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وأوصت الدراسة بأهمية القيادة الإستراتيجية الفعالة في إدارة المؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف إدارة التميز، وكذلك تبنى الجهات المعنية بمؤسسات التعليم العام الآلية الإجرائية المقترحة بالدراسة لتطبيقها على المدارس والتي يمكن من خلالها زيادة اهتمامها لتلك المعايير وتوجيه جهودها نحو التميز في أدائها وخدماتها.

كلمات مفتاحيه : إدارة التميز - الأداء المؤسسي - النموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM)

**Abstract:**

The present study aimed at improving the performance of public education institutions in the light of the introduction of excellence management, by shedding light on theoretical and intellectual frameworks for excellence management and distinguished organizations and learning about the requirements of applying the European Model for Quality and Excellence (EFQM) to improve the performance of public education institutions in Saudi Arabia. The descriptive research method in its style of office through the analysis of literature and previous studies. The study sample consisted of (193) leaders. The sample of the pilot study reached (82) leaders, (42.5%) of the study society. The study reached a number of results in light of the objectives of the study. Some indicators of the European model standards for the development of the performance of public education institutions in Saudi Arabia, and recommended the study: The importance of effective strategic leadership in the management of educational institutions to achieve the objectives of excellence management, The concerned institutions of public education shall adopt the proposed procedural mechanism for applying to schools, through which they can increase their attention to these standards and guide their efforts towards excellence in their performance and services.

*Key words:*

*Excellence Management, institutional performance, European Model for Quality and Excellence (EFQM).*

## مقدمة :

يعيش عالمنا اليوم تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت في إعادة تشكيل طبيعة الإدارة في المنظمات المعاصرة بكافة أنواعها، وفي ظل هذه المتغيرات تتعاضد الدعوة إلى تطوير النظم التعليمية والتربوية للوصول لأعلى درجات الإتقان في العمل وارتفاع مستويات الأداء إلى أعلى ما يمكن الطموح إليه، من خلال تبني الأساليب الحديثة في الإدارة.

ولعل واحدة من أبرز هذه الاتجاهات الحديثة إدارة الجودة الشاملة التي شكلت الوعاء الجديد والمتناسب مع تلك المعطيات والقادرة على مواجهتها بفاعلية، حيث كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منه حركة البحث عن الأداء المتميز (يوسف، 2007).

إن غاية الإدارة هي السعي إلى تحقيق التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، أي تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها عن منافسيها، وذلك من خلال الابتكار والتجديد المستمر والاستفادة التامة من أثر التجارب والممارسات، بالشكل الذي يجعلها متفوقة ومتطورة باستمرار، وإن كل مهام الإدارة من قرارات وسياسات يجب أن تتصف بالتميز، أي الفاعلية والجودة الفائقة في الأنشطة والأعمال (عبدالله، 2007، 3)، فظهر مفهوم التميز كأحد تطورات حركة الجودة الذي تبلور هدفه في تطور المنظمات التجارية والصناعية (ناصر وهاشم، 2010)، حيث كانت أفكار ديمينج ومبادئه في الجودة هي المصدر الأساسي لإدارة التميز الذي يجمع عناصر ومقومات بناء



المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية لمواجهة التغيرات الخارجية ولتحقيق الترابط الكامل بين عناصرها واستثمار قدراتها ، حيث يعبر مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة لمدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة (السلمي، 2002، 20) ، لذلك فإن اعتناق المنظمات مدخل إدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريًا لأي منظمة أن تسعى لتحقيق التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقديمها، حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز بمعايير تطبيقه وبأبعاده المختلفة (زايد، 2005، 6)، إن إدارة التميز تتضمن مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمات من مواجهة المنافسة ورفع أدائها، وذلك من خلال التطوير المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية الكفاءات لتطوير المهارات وتشجيع الابتكار والتواصل في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتحسينها(عبد الله: مرجع سابق، 2007، 3).

وبهذا المنظور يتطلب الأمر تطوير المنظمة التعليمية بكافة عناصرها وفقاً لأفضل النظريات والأساليب الإدارية الحديثة التي تعمل على تحقيق أقصى درجات التميز، واتخاذ جملة من التدابير والإجراءات لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة وذلك من خلال انتهاج الأسلوب العلمي الواعي للبحث والتفتيش عن أفضل الطرق التي توصل تلك المنظمات إلى استثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، حيث

تجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز (حمود والشيخ، 2010).

### مشكلة الدراسة :

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرون العشرين إلى يومنا هذا اهتماماً متزايداً في البحوث والدراسات المتعلقة بفاعلية وجودة وكفاءة أداء مؤسسات التعليم العام وقدرتها على تحقيق أهدافها بمستوياتها المختلفة (هوانة وتقي، 2001)، وإيماناً من الحكومة بأهمية متابعة النظام التربوي وتقويمه وتطويره، وحرصاً منها على التكيف مع متغيرات العصر ومواجهة متطلبات المستقبل فإن النظرة إلى التعليم اختلفت باختلاف العصر ومجرياته، وأصبح الاهتمام يتوجه إلى الجودة في المخرجات التعليمية، ولذلك فإن حتمية التغيير التي شهدتها وتشهدها السلطنة في جميع المجالات أدت لظهور الحاجة الماسة في تطوير التعليم ورفع كفاءته في ضوء تطلعات المستقبل، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، إيماناً منها بأن الارتقاء بالعملية التعليمية هو منطلق أساسي للتنمية المجتمعية الشاملة (وزارة التربية والتعليم، 2002، 7).

وتشير الدراسات السابقة إلى أن مدخل إدارة التميز يعتبر خطوة مهمة ومدخلاً أساسياً في تطوير الأداء العام للمؤسسات، دعوي من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة (شاهين، 2004، ص: 130)، فمؤسسات التعليم العام ضمن هذا الإطار تحتاج إلى تطبيق السبل التي تمكنها من الارتقاء بمستوى أدائها

للوصول إلى مصاف المؤسسات العالمية، خصوصاً في ظل العالم المتواصل والمتفاعل الذي نعيش فيه هذه الأيام وما ينتج عنه من تحديات والذي يدعو إلى المزيد من الاستعداد لمواجهة المخاوف والمحاذير التنافسية والصراعات الدولية لضمان الاستمرار والقدرة على البقاء والتميز.

وبالتالي تحتاج هذه المؤسسات إلى تبني الأساليب التي تمكنها من التنسيق بين تحقيق أهدافها وقيمها وبين الارتقاء بمستوى أدائها لتخريج الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع متغيرات هذا العصر وتتكيف مع نتائجه، ومن ناحية أخرى مطلوب من تلك المؤسسات أن تتسم بسرعة الاستجابة للتطورات، واستثمار الفرص الناتجة عن التغيير التي تضمن التحسين المستمر للتخلص من العشوائية. والاعتماد على أسس ومعايير الإدارة والعمليات المترابطة المنتجة في تخطيط الأداء لإنجاز الأعمال. و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق التفوق على المنافسين.

وأشارت نتائج الدراسات السابقة (Davies, et al, 2007) و(يوسف، 2007) إلى أهمية مدخل إدارة التميز الذي يعد خطوة مهمة وأساسية في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، أما من حيث علاقة إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة، أشارت دراسة يوسف (2007) للتعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث وكيفية تطبيقه وما يسببه من تحقيق للأداء المتميز، بما يتناسب مع ظروف المنظمة، ومدى انعكاس تطبيق هذه التقنيات في تطوير الأداء المنظمي.

وأكدت دراسة ألسون (Olson,2009) دور تبني الجودة وإدارة المهام المتميزة ، من خلال تطبيق معايير التميز حسب نموذج مالكوم بالديرج ، ورغم الجهود البناءة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في النهوض والارتقاء بمستوى أداء مؤسسات التعليم إلا ان واقع مؤسسات التعليم يزخر بالعديد من المؤشرات التي يستدل منها على انخفاض مستوى التميز في بعض جوانبه التنظيمية.

وبالتالي تتمحور مشكلة الدراسة في حاجة مؤسسات التعليم العام إلى تحديد معايير مرجعية لإدارة التميز بحيث تتناسب مع طبيعة تلك المؤسسات، كما تحتاج تلك المؤسسات إلى الوقوف على مدى قابلية هذا الأسلوب الإداري الحديث للتطبيق من خلال معرفة مدى تحقق تلك المعايير كمكونات لإدارة التميز والتي تتعلق بـ (القيادة بالإبداع، والسياسات/الاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي)، إضافة إلى تحديد واقع نتائج الأعمال التي تعكس مستوى الأداء لتلك المؤسسات من خلال العناصر (رضا الطلبة، رضا العاملين، نتائج تعلم الطلبة، الأداء المالي، فاعلية المؤسسة، التأثير على المجتمع . ) ولا بد لتلك المؤسسات من تبني أحد أساليب المتابعة للأداء حيث تركز هذه الدراسة على التقييم الذاتي المرتبط بإدارة التميز لتحقيق ذلك، وتحديد درجة التقدم في تطبيق عناصر إدارة التميز السابقة .

ومن هذا المنطلق تجيب الدراسة الحالية على التساؤل التالي :

كيف يمكن تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل ادارة التميز ؟  
ويتفرع منه مجموعه من التساؤلات:

- 1- ما الاطر النظرية والفكرية لادارة التميز والمنظمات المتميزة ؟
- 2- ما ماهية النموذج الاوروبي للجوده والتميز ؟ وما هي اهم معاييرها ؟
- 3- ما متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز ؟
- 4- ما الأليات الإجرائية المقترحة لتطوير أداء لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للجوده والتميز (EFQM) ؟

أهداف الدراسة :

- 1- التعرف علي الأطر النظرية والفكرية لإدارة التميز والمنظمات المتميزة .
- 2- التعرف علي ماهية النموذج الاوروبي للجوده والتميز ، وعرض لأهم معاييرها .
- 3- الوقوف علي أهم متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية في ضوء مدخل إدارة التميز .

4- التوصل إلي الآليات الإجرائية المقترحة لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM) .

### أهمية الدراسة :

#### أ. الأهمية النظرية :

- محاولة تقديم تأصيل لمدخل إدارة التميز كونه أحد المداخل الإدارية الحديثة ، وتوضيح علاقته بمصطلح إدارة الجودة الشاملة، وضرورة التعرف على نماذج تطبيقه في مؤسسات التعليم العام ، وكذلك توضيح لمفهوم الأداء المؤسسي وقياسه وتوضيح أحد أهم أساليب قياس الأداء وهو التقييم الذاتي .

- تسليط الضوء على متطلبات تحقيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، وفق معايير ومؤشرات النموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM) ، بهدف الوقوف على معوقات تطبيقها بتلك المؤسسات.

#### ب. الأهمية التطبيقية :

تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين وأصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم في التعرف على الجوانب المختلفة لمدخل إدارة التميز، وفق معايير النموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM) ومدى اسهامه في تطوير وتحسين مستوى أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، الأمر الذي ينعكس على تميز أدائها وجودة مخرجاتها.

## مصطلحات الدراسة :

## 1- إدارة التميز :

تعرف علي أنها : " القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة" (السلمي، 2002، 4).

كما تعرف علي أنها : محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصه السوقية وتساهم في زيادة الربحية.

فتبني المنظمة لفكر التميز يعني "الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، كماً ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها" (درويش، 2008، 2) .

أو كما عرفها النموذج الأوروبي لعام 2003 بأنها "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (Egan,2003, p8) ."

وتتبني الدراسة تعريف إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي فتعرف على أنها الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز .

## 2- الأداء المؤسسي :

يعرف بأنه : تأدية وتنفيذ الوظائف والمهام المنوطة بكل مكون من مكونات وكل عنصر من عناصر المؤسسة بطريقة فردية أو جماعية تؤدي إلى إنجاز رسالة الجامعة وتحقيق أهدافها (سكر، 2006، ص238).

" و هو انعكاس لتعلق المنظمات في أهدافها وقدرته على إنجازها ، وله أهمية بالغة لأنه ينقل العمل على إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط ، ومن الغموض إلى الوضوح ، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير" ( العدلوني ، 2002 ، 21).

كما عرفه ( عبد المحسن ، 2002 ، 3 ) بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام المؤسسي إلى تحقيقها .

" والأداء المؤسسي ليس غاية بحد ذاته بل وسيلة تحاول الإدارة من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف الآتية:- تحقيق الربحية ( سواء على الصعيد الاقتصادي ، أو الاجتماعي ، أو التفوق السياسي) ، والاستمرار والتواصل ، وكذلك النمو" .

## 3- النموذج الاوروبي للجودة والتميز (EFQM).

النموذج الاوروبي (Excellence Model): هو النموذج الأوروبي للتميز الصادر عن European Foundation for Quality Management والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق



التميز على اعتبار أن نموذج التميز أهم الأطر للتقييم وخصوصا للجائزة الأوروبية للجودة والتميز (المؤسسة الأوروبية للجودة، EFQM، 2013).

حدود الدراسة :

1) الحدود الموضوعية : لتطوير أداء لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM)

2) الحدود البشرية : القيادات التربوية التابعة لوزارة التربية والتعليم ( إدارة محافظة جدة التعليمية ).

3) الحدود المكانية : مدارس التعليم العام بمحافظة جدة .

4) الحدود الزمنية : الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1440 هـ .

الدراسات السابقة :

أكدت دراسة أولسون (Olson,2009) علي أن إدارة الجودة في وظائف الدعم من التعليم الابتدائي إلى التعليم الثانوي باستخدام معايير للجودة جائزة مالكوم بالديرج الوطنية للأداء المتميز : حيث هدفت إلى وصف الحالة الراهنة لجودة وإدارة المهام المتميز في دعم التعليم الإبتدائي والثانوي من خلال استخدام معايير التميز حسب نموذج مالكوم بالديرج واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للكشف عن اثر كل من المتغيرات المستقلة التي حددها الباحث وهي : القيادة، إدارة المعرفة ، والتخطيط ، وقوى العاملين ، والعمليات، وأصحاب المصلحة في دعم وظائف المنظمة وفق نموذج مالكوم بالديرج للتميز ، وأظهرت نتائج الدراسة ان للقيادة دور مباشر وتأثير واضح

(إدارة التميز كمدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام.....) حنان خوج، أمل خوج

على أداء المنظمة وكانت إدارة المعرفة لها دور إيجابي في توجيه إجراءات العمل واتخاذ القرارات .

وهدفت دراسة ناصف وهاشم (2010) للكشف عن متطلبات التميز التنظيمي للمدارس في ضوء جوائز التميز الدولي والتعرف على واقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية للوصول لوضع رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وركزا الباحثان في عرضهما للرؤية المقترحة على ارتباط التميز التنظيمي بحصول المدرسة على الاعتماد، وعند وضعهما لعناصر الرؤية المقترحة ركزا على ركيزتين أساسيتين لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي وهما : بيئة تنظيمية مقترحة للمدرسة المتميزة تتضمن (الهيكل التنظيمي للمدرسة، والثقافة التنظيمية، والبيئة التنظيمية، والنظم الإدارية الداعمة، والموارد البشرية والمالية)، أما الركيزة الثانية فهي تأسيس جائزة مصر الوطنية للتميز في الأداء المدرسي، حيث وضعا أهداف للجائزة ومعايير، وحددا الشروط والضوابط العامة للحصول على الجائزة.

كما هدفت دراسة النسور (2010) إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، واستخدمت الدراسة استبانة شملت على (50) فقرة تم تطبيقها على عينة الدراسة والمكونة من (194) من موظفي الوزارة، وتوصلت الدراسة إلي أن

مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي ، والتميز بالموارد البشرية ، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) متوسط، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) وبتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملي والتميز المالي في الوزارة عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في الوزارة عند مستوى دلالة (0.05).

وأجرى فوشي (Fuche, 2011) دراسة بعنوان الآثار المترتبة على برنامج التميز تكساس الرئيسية على سلوك القيادة الرئيسية والنتائج المدرسية ، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة آثار ونتائج القيادة المدرسية من برنامج التميز تكساس، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي من خلال اختيار مجموعة من مديري المدارس وقياس ردود الفعل الخاصة بمجال القيادة الذي تناول تسعة من الكفاءات القيادية قبل وبعد البرنامج لتحديد التغييرات على المشاركين في البرنامج من قبل المشاركة وبعد مشاركة ودلالاتها الإحصائية، حيث تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية ، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس كانوا أكثر امكانية من الكفاءات التسعة للقيادة تكساس بعد انتهاء البرنامج والتي كانت التقييمات الذاتية أعلى إحصائياً على كل من تسعة

الكفاءات الرئيسية تكساس، وكانت أهم توصيات الدراسة هو إطالة مدة التدريب على البرنامج من خلال البحوث الطولية للمساعدة في تحديد فوائد البرنامج الذي قد يستغرق وقتاً أطول لتحقيق.

كما أجرى إيريه وآخرون (Ereh, et al, 2012) دراسة بعنوان بناء الرؤية / الأهداف والتميز في إدارة شؤون الموظفين من قبل مديري المدارس الثانوية، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية من رؤية المدرسة بناء / الأهداف والتميز في إدارة شؤون الموظفين من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية كروس ريفر . اعتمدت الدراسة على استخدام العينة العشوائية لتحديد عشوائياً 375 من 5382 معلماً ومعلمة من 46 مدرسة ثانوية عامة مختارة من المناطق التعليمية الثلاث من ولاية كروس ريفر للاستجابة على استبيان (إدارة شؤون الموظفين) ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين انخفاض ممارسات القيادة المدرسية بناء الرؤية / الأهداف وإدارة شؤون الموظفين بتميز من قبل مديري المدارس في ولاية كروس ريفر، وأوصت الدراسة بضرورة عقد ورش العمل والمؤتمرات و التدريب أثناء الخدمة في برامج متنوعة لبناء القدرات، لتمكين مديري المدارس على مهارات القيادة التحويلية من رؤية المدرسة بناء / الأهداف وذلك من أجل حل مشاكل القيادة في إدارة شؤون موظفيهم بتميز.

واستهدفت دراسة سانثيز (Sanchez, 2012) إلى التعرف على أفضل الممارسات التي تستخدمها هذه المدارس الثانوية العامة لتحقيق التميز، وتحديدًا في ولاية كاليفورنيا، واستخدام الباحث تصميم البحث النوعي لاستكشاف هذه

الظاهرة من خلال جمع البيانات المتعلقة بأفضل الممارسات المشتركة على أساس وجهات نظر المشاركين في هذه الدراسة، وشملت المعايير التي استخدمت في اختيار المدارس المشاركة: تم تعيين المدرسة كمدرسة متميزة ، مؤشر التحصيل الدراسي للطلبة ، درجة مؤشر أداء العاملين، وكان النهج المتبع في هذه الدراسة تشبه معظم كُتب الإجراءات المتبعة في إجراء البحوث النظرية على الأرض، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى مستوى أداء المعلمين يرتبط بمستوى تحصيل طلابهم، وكشفت عن دور أولياء الأمور والمجتمع لتقديم أفضل الممارسات، كما حددت وصفاً لقادة المدارس المتميزة، وتوصلت إلى التحديات التي تواجه قادة المدارس في تحقيق رؤيتهم وطرقاً للتغلب على هذه التحديات .

كما أجرت دافيدسون، (Davidson, 2012) دراسة بعنوان تحليل لبرنامج التميز في الأداء بالدريديج كمورد استراتيجي لضمان جودة التعليم والتحصيل: دراسة حالة متعددة، هدفت للتعرف على تأثير استخدام برنامج التميز الأداء بالدريديج - معايير التعليم للأداء المتميز كأساس لتحسين تحصيل الطلاب في كليفلاند، استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة لجمع البيانات الكمية والنوعية من خلال ملاحظات " الأحداث والوثائق" وعمل مقابلات ل(25) من القيادات التعليمية و(50) من المعلمين، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- انخفاض جودة الأداء مرتبط بانخفاض المساءلة بصورة كبيرة.

- التركيز على تحليل أسباب انخفاض الأداء وارتباطها بديناميات جائزة بالدريج للتميز في (السياسات، القيادة، التعلم، التكنولوجيا، والتدريس) وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني برنامج التميز بالدريج كأساس لضمان فاعلية الأداء في المؤسسات التعليمية، واستخدام نظم لقياس ومراقبة الأداء كأساس لتحسين الأداء.

كما أجرت الشمري (2012) دراسة هدفت للكشف عن أثر برنامج تدريبي مقترح في ضوء نموذجي التميز الاوروبي EFQM والجودة الاسكتلندي SQMS على رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى المشرفة التربوية بمدينة حائل، واتبعت الدراسة المنهجين الوصفي والتصميم التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بأكمله وبلغ عددها (104) مشرفة تربوية، اما عينة الدراسة التجريبية بلغ عددها (25) مشرفة تربوية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر واضح من تطبيق البرنامج التدريبي المقترح في ضوء نموذجي التميز الاوروبي EFQM والجودة الاسكتلندي SQMS على رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى المشرفة التربوية، وأوصت الدراسة إلى استخلاص برامج تدريبية لمديري المدارس والمساعدين في ضوء النموذج الأوربي EFQM لرفع كفاءة وأداء المدارس. ودراسة سادا (Saada,2013) التي عنوانها تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة، حيث هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوربي للتميز في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة

عملية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد خلصت الدراسة أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ 75.90% ، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، وأوصت الدراسة بضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها، والبدء بتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز وآليات التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقها العملية، وأهمية تطبيق نماذج التميز المعتمدة دولياً، لما لذلك من أثر إيجابي كبير على تطور أداء المنظومة التعليمية في فلسطين.

واستهدفت دراسة سهمود (2013) إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي لمتميز EFQM ، حيث تم ذلك من جهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسي) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM أقل من 60%.

الإطار النظري :**المحور الأول: إدارة التميز Excellence Management :**

أ. مفهوم التميز (Excellence):

مفهوم التميز أو ما يسمى Excellence ليس من المفاهيم الحديثة فقد أشارت الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best, Braver, Mightter" أي "أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً"، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR)، ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (الجعبري، 2009).

وهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (الرشيد، 2009، 114).

وهو أيضاً حالة الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (الدويري، 2007).

ب. مفهوم إدارة التميز (Excellence Management):

بدأت المؤسسات بالاهتمام بمفهوم "إدارة التميز" بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية وبالتالي قدرتها على الصمود أما المنافسة القوية والحادة التي



تواجهها من مثيلاتها في بيئة الأعمال، فأصبح من المهم لكل مؤسسة تسعى للاستمرار أن تسعى لامتلاك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها ومن ثم النجاح والتميز المستمر. إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات، وفيما يلي توضيح لمفهوم إدارة التميز من حيث تطوره وارتباطه بالمفاهيم ذات العلاقة وأهميته ومبادئه.

تعرف إدارة التميز بأنها "الجهود التنظيمية المخططة التي إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة" (بن عبود، 5، 2009).

وتم تعريفها كذلك بأنها "المفهوم القائم على أساس الإدارة الناجحة في جانبين: الأول تميز الإدارة، والثاني تميز الرجل الإداري وبالتالي الإدارة المتميزة والإداري المتميز هو الذي يساير التطور ويحسب للمستقبل" (الطيب والبشتي، 2004)، وهي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة" (John, 2001, 3).

• نشأة مفهوم إدارة التميز:

الكثير من المنظمات تبحث عن التميز، لكن القليل قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن إدارة تلك المنظمات لا تعي بشكل كامل معنى التميز، وبما أن التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمدائل الفكرية المختلفة.

فلقد شهد العالم تغيير الكثير من المفاهيم الإدارية وذلك منذ النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الأول من الألفية الثالثة، فمن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، ومن التركيز الداخلي، إلى التركيز الخارجي والداخلي، ومن التركيز على جودة الخدمات، إلى التركيز على تميز الخدمات.

ففي عام ١٩٥٠م قدم Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى ووضع لها نموذج عام 1951م، فكانت للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، وفي عام 1980م قدم كل من (Peters & Waterman) نموذج Mckinsey (7S) الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز وتم تقسيمها إلى عناصر، والتي تتكون من الأنظمة، (الهيكل، الاستراتيجية) وعناصر البرمجيات، التي تتكون من (النمط الثقافي السائد والموظفين والمهارات والقيم المشتركة)، ثم قام كل من (Peters & Waterman) بتطوير نموذجهما السابق عام 1982م من خلال كتابهم الشهير "In Search Of Excellence"

حيث أكدنا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة ( Peters & Waterman, 2004).

فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام 1987م نموذجاً أطلق عليه اسم مالكولم بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية، وذلك على شاكلة نموذج ديمنج الياباني، وفي عام 1988م، وأضاف Peters أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة.

وخلال فترة التسعينيات ومع تعاظم دور خدمات الأجهزة الحكومية، والوفاء بالمتطلبات الدولية، وفاعلية الأداء، الحكومي بالمقارنة مع الأهداف الاستراتيجية، والشعور بروح المسؤولية نحو المجتمع، قامت شركة (Xerox) عام 1990م بالاستفادة من مبادئ ديمنج وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: (إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال). مما ترتب عليه انتشار وبناء نماذج التميز في مختلف دول العالم وتنامي استخدامها لتطوير الأداء سعياً لتحقيق التميز، حينها لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" في عام 1991م ببناء النموذج الأوربي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكولم بالدريج وديمنج (Alrayes, 2003, 4).

أما مستقبل إدارة التميز فقد اقترح (Steel,2008,9) تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل وهي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج).

ومن خلال العرض السابق، ترى الباحثتان أن ظهور مفهوم التميز ارتبط مع تطور جذور مفاهيم الجودة، كما أن نماذج التميز استمدت كثيرا من أفكارها من نموذج ديمنج للجودة، ومع انتشار مفهوم تميز الأداء أثمر عن ذلك ظهور إدارة التميز.

#### ج- مداخل التميز:

عرف الفكر الإداري مداخل إدارية متعددة تجسد مفهوم إدارة التميز من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لها ونركز على أربعة مداخل أساسية تحظى بالاهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العالمية للتميز وهي كما حددها (شوقي، 2004، 8):

- الإدارة الاستراتيجية: وهي من المناهج الفكرية التي تنتم بالحداثة والريادة، وتعرف بأنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي لرسم الاتجاه العام، وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

- إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها ابتداءً بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.
  - إعادة الهندسة: وهي طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير، فهي تعني البدء من الصفر أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جيدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات المستفيدين.
  - القياس المقارن بالأفضل: وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة ما، بأفضل الرواد في نفس المجال كما يمكن أن يكون القياس داخلياً بأن تقارن المنظمة أدائها في السنة الحالية مع أدائها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل.
- د- الجودة الشاملة أساس إدارة التميز
- إن إدارة التميز كما تم توضيحه سابقاً تعني قدرة المؤسسة على تحقيق التنافسية في بيئة العمل من خلال استغلال الممكّنات التي تحقق لها النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبالتالي أصبح من مستلزمات القدرة على البقاء والمنافسة هو التحسين والتطوير المستمر والدائم ( أبو النصر، 2008).

كما أن إدارة الجودة الشاملة لم توفي للمؤسسات تحقيق أهداف التحسين المستمر الذي يحقق التميز التنافسي وذلك كون إدارة الجودة الشاملة تتبنى التحسين المستمر التدريجي الذي يحتاج فترات زمنية تمتد إلى سنوات للوصول إلى النتائج حيث أن التطبيق يحتاج إلى وقت طويل ولا يتم حصد نتائج مرضية بشكل سريع، وكما أن إدارة التميز تعتمد على مدى تقييم مدى توفر مجموعة من المعايير اعتماداً على تقييم كمي أو نوعي لنتائج الأعمال ومقارنتها بنتائج مرجعية، أما إدارة الجودة الشاملة فإن التقييم فيها يكون على مستوى تقييم مدى توفر المتطلبات والمبادئ الأساسية لتحسين الأداء (الجعبري، 2009).

هناك ترابط شديد بين فكرة إدارة الجودة الشاملة وبين مفهوم التميز، ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة التميز في الأداء، حيث يشترك المفهومين في عدد من المفاهيم الرئيسة المشتركة بينهما وهي (القيادة، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتركيز على الحقائق، ومشاركة الجميع)، لذا يرى الرايبس (Alrayaes, 2006, 20) أن مفهوم التميز هو من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أكثر إلا أن مفهوم التميز له خصائصه الفريدة التي تختلف عن كثير من البرامج المتنوعة للجودة الشاملة، فالتميز أشمل من إدارة الجودة الشاملة، ويتسم بنقل الأفكار إلى مدى أبعد من مداها الأصلي في تحقيق أداء أفضل، من خلال تركيز مفهوم التميز على أهمية التطوير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، لتحقيق التنسيق المتكامل، أما في إدارة الجودة الشاملة فليبر هناك تركيز واضح لنتائج التكامل

الاستراتيجي، كما يعتمد التميز على معايير لقياس الأداء أشمل من الجودة الشاملة، فقياس أداء منهج التميز يستند على (نتائج العميل، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسة) للمنظمة، أما نظم إدارة الجودة الشاملة فتستند في قياس أدائها على التحسين المستمر للمنظمة، وإشباع العميل، وتطوير العاملين (الرشيد، ٢٠٠٩، 125).

#### هـ- أهمية إدارة التميز

إن التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المنظمة في عصرنا الحالي قد أتاحت فرصاً وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقاء المنظمة والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح هو حيازتها على إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها في صالحها والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارة في التصرف وإعادة الاستراتيجيات المناسبة وهذا ما يبرز حتمية إدارة التميز.

فقد أصبح مدخل إدارة التميز ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال مهارات وقدرات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين، فالمنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق التنافسية، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) (سمهود، 2013).

فطبيق إدارة التميز كمفهوم في المنظمات يحقق الكثير من الفوائد سواء على مستوى العمليات التنظيمية أو على مستوى النتائج أو من خلال السلوك

التنظيمي داخل المنظمة، حيث أشار (غوشة، 2008، 7) إلى الفوائد المرجو تحقيقها من تطبيق إدارة التميز وهي على النحو التالي:

- التركيز على النتائج من حيث وجود التناغم والتركيز في كل المنظمة.

- التركيز على العملاء (ولاء العميل والاحتفاظ به، السمعة الحسنة، تحفيز الموظفين).

- الاهتمام بالقيادة وثبات الهدف، والإدارة بالعمليات والحقائق.

- تطوير وتمكين الأفراد والاستفادة من قدراتهم الذهنية داخل المنظمة (التعلم التنظيمي).

وتعد إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي كما حددتها (الجعبري، 2009):

1. التغيرات ثابتة وسريعة: لا يمكن لأي منظمة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع.

2. المنافسة المستمرة: حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود.



3. المحافظة على المكان والمكانة للمنظمة: حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
4. لا بديل عن الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع المبادئ والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.
- ويمكن مواجهة التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات من خلال تبني مفاهيم التميز حيث يمكن إجمال أهمية إدارة التميز في نجاح المنظمات كما يلي:
- إيجاد الوسائل والآليات لتحديد العقبات التي تواجهها المنظمة في حالة ظهورها.
  - نظام متطور لإدارة المعرفة وجمع المعلومات في المنظمة، للتمكن من اتخاذ القرارات الهامة.
  - التطوير المهني المستمر لكافة الموارد البشرية في المنظمة.
  - توفير المهارات والكفايات اللازمة لصانع القرار لتحقيق الإبداع والتميز في المنظمة (زايد، 2005، 9).
- وعلى هذا فإن تطبيق إدارة التميز تعني مخرجات عالية الجودة من خلال السعي الحثيث لتحقيق التفوق والتنافسية بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والتناغم المنظمي وكسب ولاء العميل والفاعلية التنظيمية من خلال رفع مستوى الكفاءة والفاعلية.

## هـ- مبادئ إدارة التميز

لا يمكن القول أن المعايير التي تقوم عليها إدارة التميز قد أصبحت عالمية في شموليتها أو ملزمة بأي حال من الأحوال، ولكنها تعتبر مداخل بديلة يتم تطويرها لتتوافق مع الجهات التي سيتم التطبيق عليها وهي بمثابة بلورة لعناصر ومبادئ التميز، إذ تشير معظم الدراسات مثل:

(Badri, et al, 2006) و (Aldallal, 2005) و (عبود، 2009) و (خفاجي، 2009) و (الشمري، 2012) إلى أن أكثر المنظمات المتميزة أو التي حصلت على جوائز التميز هي منظمات تنتهج تطبيق تلك المبادئ، وبالتالي فإن تطبيق نماذج الجودة والتميز ما هو إلا وسيلة لتطبيق هذه المبادئ، والتي تساعد المنظمات في تحقيقه من خلال تبنيها والعمل على تحقيقها، وأشار (الحداد، 2003، 39) إلى خمسة مبادئ لإدارة التميز وهي: الاستماع والفهم الجيد لاحتياجات العملاء، تحديد استراتيجيات محددة لخدمة العملاء، وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة، تدريب ودعم الموظفين لتقديم خدمة جيدة للعملاء، تقدير ومكافئة الإنجاز.

كما يشير (الدويري، 2006، 40) إلى الأسس التي تساعد المنظمات على تحقيق التميز وهي: تحليل المعلومات، نقل المعرفة ضمن المنظمة، تبسيط الإجراءات، تطوير إدارة الموارد البشرية، العمل بروح الفريق الواحد، ترسيخ ثقافة المساءلة، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، القيادة، التركيز على رضا العميل، قياس الأداء.

أما (بطاح 2006، 107) فقد حددها بما يلي: القدرة الفكرية، وضوح الهدف، بناء هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التركيز على عمل الفريق، التأكيد على إيجاد هوية متميزة في المنظمة من خلال بلورة مناخ تنظيمي متميز، التركيز على السلوك الإداري الديمقراطي. ومن خلال سبق يمكن أن نحدد المبادئ الأساسية لإدارة التميز على النحو التالي:

1. مبدأ القيادة بالإبداع والتشاركية.
2. مبدأ القابلية للتغيير، ويعني توفير المناخ الإيجابي في المنظمة مع إشعال روح التنافس الإيجابي البناء.
3. مبدأ التشاركية المجتمعية، من خلال تقديم الخدمة المتميزة لهم.
4. مبدأ الإنتاجية، بمعنى تركيز الاهتمام على الآليات والجراءات التي تؤكد على تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.
5. مبدأ المستقبلية، ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والاهداف والبرامج.
6. مبدأ الابتكارية، وتعني ابتكار الطرق الابداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر.
7. مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها.

8. مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال (المالي والفني، والإداري) والإدارة الذاتية.

ز- متطلبات إدارة التميز

تَبني المنظمات لمدخل إدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فالتطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج ايجابية تمكن تلك المنظمات من جني ثمار التطبيق، وحدد (زايد، 2005، 7) هذه المقومات والتي تمثلت في (معدلات تغير سريعة، منافسة بلا حدود، حفظ المكان والمكانة، تنامي الشعور بالجودة، وتكنولوجيا المعلومات).

وأشار عدد من الباحثين إلى متطلبات ومقومات تحقيق إدارة التميز في المنظمات، فقد حدد كل من (السلمي، 2002، 26) و (الدوري، 2008، 254) و(أبو النصر، 2008، 83) و(10، 2008، Adebajo) و(الخرشة، 2006، 38) هذه المتطلبات فيما يلي:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة وضبط الجودة.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة.
- نظام معلومات متكامل وفعال.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.

- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد على تحقيق إدارة التميز.
- التركيز على الزبائن وأراءهم والتحسين من خلال التواصل معهم.
- تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.

#### ه- معوقات تطبيق إدارة التميز

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة التميز ذكرها العديد من الباحثين في مجالي التميز والإبداع الإداري، حيث أشار كلا من (العمارين، 2006) و(خفاجي، 2009) و(سمهود، 2013) إلى معوقات تطبيق إدارة التميز تشتمل على ما يلي:

- 1- عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز.
- 2- عجز القوانين واللوائح التنظيمية في المنظمة، عن وصف الآلية التي تتبعها المنظمة لتطبيق التميز وتبني فلسفته.
- 3- ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز أولوية حيث يغلب عليها الطابع الروتيني مما يقلل فرص مرونة انسياب العمل.
- 4- هياكل الأجور والرواتب قديمة تعتمد على أسس شخصية بعيدة عن الموضوعية، مما تسهم في تسرب المتميزين نحو منظمات غير حكومية.
- 5- تدني مستوى النظام والعمليات التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظاماً ضعيفاً تسوده الأعمال الروتينية.

ويشير (اللوزي، 2006، 57) إلى معوقات التفكير الإبداعي القائد إلى التميز في المنظمات وحددها بما يلي: النمط القيادي، الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية، عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع على التميز، عدم توافر الاستقرار الوظيفي، وعدم وضوح الأهداف التنظيمية.

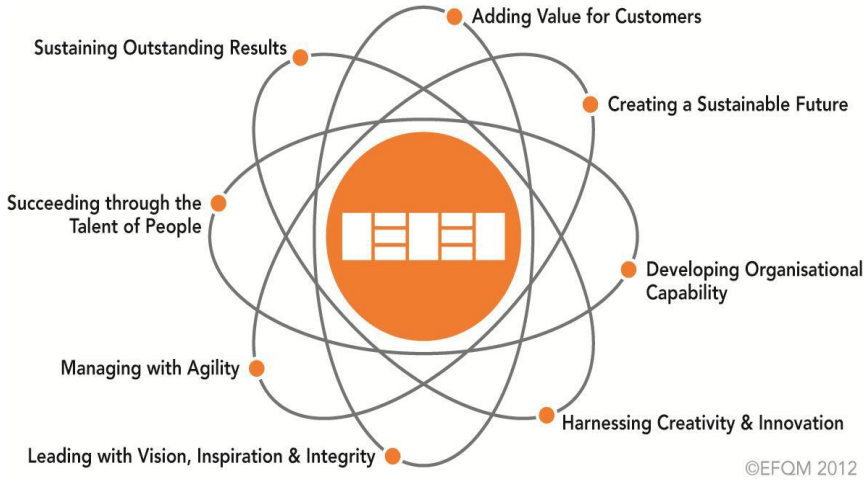
### المحور الثاني : النموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM)

يعد النموذج الأوروبي من أكثر نماذج التميز شيوعاً بسبب شمولية المعايير التي يتكون منها، وبوصفه أكثر النماذج ملائمة من حيث التطبيق على قطاع التعليم، بالإضافة إلى أنه أكثر النماذج انتشاراً وشيوعاً (عبود، 2003، 161)، وقد انطلق النموذج من فكرة نموذج (ديمنج Deming) عام 1950م، ويهدف النموذج إلى معرفة مدى نجاح المنظمة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة والتقنيات الإحصائية (Eygelaar, 2004, 9)، ونموذج مالكوم بالدريج الوطنية "MBNQA" عام 1987م، ويهدف النموذج إلى ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تتجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز، ( Baldrige National Program, 2008, ) (48).

صممت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أنموذج للتميز خاص بها يسمى (EFQM) عام 1991م، إذ أن كثير من المؤسسات استخدمت هذا النموذج من

أجل تقييم ذاتي لأدائها، حيث قدم هذا النموذج في بداية 1992م، وتوضح المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" بأن فلسفة النموذج تتبلور في أن التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع، إنما تتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة (حسن، 2009، 318)، بهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأوروبية بالاعتماد على فلسفة الجودة، ويعبر هذا النموذج عن أفضل ممارسات الإدارة (Antonaras & others, 2009, 67)، ويعنى هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية، حيث قسم المنظمات إلى أربع فئات وهي كالتالي (القيسي، 2011):

1. المؤسسات الكبيرة.
  2. الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.
  3. مؤسسات القطاع العام.
  4. المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- وهناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام وهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز EFQM بالنسبة لأي مؤسسة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وأنها أيضا بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا.



### شكل (1) مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز EFQM

وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المفاهيم وفق الشكل الموضح أدناه

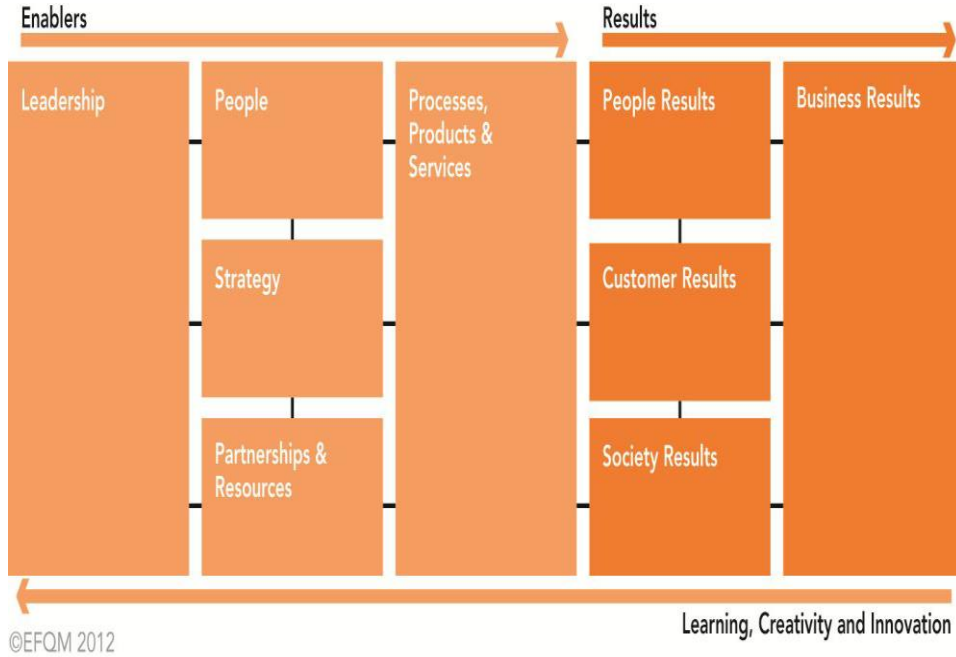
(المؤسسة الأوروبية للجودة 2013 , EFQM):

1. إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
2. خلق المستقبل المستدام: حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير ايجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
3. تطوير القدرة التنظيمية: حيث أن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومفن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.



4. تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
5. القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها والأخلاق.
6. مرونة إدارية: فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز لقدرتها على التحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.
7. النجاح من خلال مواهب الأفراد: حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
8. الحفاظ على نتائج متميزة: فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلبي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.
- وقد وضعت المؤسسة الأوروبية مجموعة من المعايير بنيت على المعايير المستخدمة في جائزة نموذج بالدريج الأمريكية ولكنها شملت إضافة تمثلت في معايير النتائج، وتصف المنظمة الأوروبية نموذج التميز الأوروبي بأنه أداة عملية تساعد المنظمة في تأسيس نظام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز ومساعدتها في فهم الفجوات ومن ثم إيجاد الحلول، حيث تعتمد آلية عمل النموذج على العلاقة السببية بين المعايير ، فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال معايير الممكنات التي تغطي ما تفعله المنظمة، وقد

وضع في منتصف النموذج التعلم والإبداع لتأثيره على كل إدارة المنظمة،  
ويتضح ذلك في الشكل (2):



### شكل (2) معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

وكما هو موضح في الشكل (2) هو إطار يعتمد على تسعة معايير والمتمثلة في (وسائل التمكين) وهي خمسة والتي تغطي ما تقوم به المؤسسة، وأربع نتائج لمعايير التمكين والتي تغطي ما حققته المؤسسة، حيث أن (التمكين) يتسبب ب(النتائج) ، علماً بأن استخدام النموذج لا يتطلب التركيز على جميع أجزاء المعيار ( Egan,2003؛ القيسي، 2011).

#### - معايير التمكين (الممكنات):

وهي تلك العناصر المساعدة والتي تركز على الأعمال المطلوب من المؤسسة القيام بها لتحقيق النتائج، وهي خمسة معايير وفق التالي:

(إدارة التميز كمدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام.....) حنان خوج، أمل خوج

1. القيادة: حيث أن قادة المنظمات المتميزون يعملون على تحقيق التميز لإدارة المنظمة من خلال الجودة الشاملة والتحسين المستمر ويكون ذلك من خلال التالي:
  - أ. إعداد وتبني الرؤية والرسالة للمنظمة وقيمها والمعتمدة على الجودة الشاملة.
  - ب. تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية للمنظمة تعزز الجودة الشاملة والتحسين المستمر.
  - ج. التحفيز والدعم والتقدير المستمر للعاملين في المنظمة لانجازاتهم في مجال الجودة والتميز.
  - د. المشاركة الفعالة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل وإعداد نظام إدارة الجودة وضمان التحسين المستمر فيه.
  - هـ. التواصل والتفاعل بين كل من قيادة المنظمة وممثلي المجتمع، والترويج للجودة الشاملة خارج المنظمة.
2. السياسات والاستراتيجيات: فالمنظمات المتميزة تعمل على تنفيذ رسالتها وبالتالي تحقيق رؤيتها من خلال وضع استراتيجيات واضحة تركز على أصحاب المصلحة (الفئة المستهدفة) فيتم تطوير الغايات والأهداف والخطط والسياسات والعمليات ونشرها، ويكون ذلك من خلال التالي:
  - أ. مدى اعتماد السياسات والاستراتيجيات على الحاجات والتوقعات الحالي والمستقبلية للفئة المستهدفة.

ب. مدى اعتماد السياسات والاستراتيجيات على معلومات كافية بحيث تكون مستمدة من تقييم الأداء والقيام بالأبحاث والدراسات وممارسة التعلم المؤسسي والإبداع.

ج. مدى خضوع السياسات والاستراتيجيات للمراجعة والتطوير والتحديث.

د. مدى تنفيذ السياسات والاستراتيجيات وتجسيدها من خلال إطار عام وفي العمليات الرئيسية للمنظمة.

هـ. مدى نشر السياسات والاستراتيجيات ومستوى الإعلام بخصوصها.

3. العاملین (الأفراد): إدارة المنظمة المتميزة تعمل على تطوير معارف وقدرات وإنتاجية العاملين فيها على المستوى الفردي ومستوى فرق العمل وتقوم برعايتهم والتواصل والمكافأة بطريقة تحفز هؤلاء العاملين ومن ثم بناء الالتزام من خلال استخدام مهاراتهم ومعارفهم لصالح المنظمة، ويكون ذلك من خلال التالي:

أ. معرفة مستوى التخطيط والتطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية الذي تقوم به المنظمة.

ب. مدى تجديد وتطوير مهارات الأفراد ودعم معارفهم وذلك من خلال التعليم والتدريب المستمر وإتاحة فرص النمو لتلك المهارات.

ج. مدى تمكين ومشاركة العاملين والتعامل معهم بشفافية .

د. مدى توفر الاتصال والحوار بين إدارة المنظمة والعاملين فيها (الاتصالات الفعالة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم).

هـ. مدى الاهتمام بمكافأة وتقدير العاملين على جهودهم وانجازاتهم وتوفير الأمان والسلامة لهم.

4. الشراكات والموارد : المنظمات المتميزة تخطط وتدير الشراكات الداخلية والخارجية من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وبالتالي ضمان التشغيل الفعال لعملياتها أثناء تخطيط وإدارة الموارد بحيث لا بد من الموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة، ويكون ذلك من خلال التالي:

أ. آلية إدارة الشراكات الداخلية والخارجية.

ب. آلية إدارة الموارد المالية.

ج. آلية إدارة المعارف والمباني والمعدات والتجهيزات والمواد.

د. آلية إدارة الموارد التكنولوجية وطرق توظيفها.

هـ. آلية إدارة المعلومات والمعرفة.

5. العمليات: المنظمات المتميزة تعمل على تصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها، ولتلبية كاملة لحاجات وتوقعات الفئة المستهدفة (أصحاب المصلحة)، ويكون ذلك من خلال التالي:

أ. مدى المنهجية والتنظيم في تصميم إدارة العمليات.

ب. مدى استخدام الطرق الإبداعية والتحسين للعمليات التي تضمن رضا العاملين والفئة المستهدفة.

ج. مدى تصميم وتطوير الخدمات بناءً على احتياجات الفئة المستهدفة وتوقعاتهم.

د. كيفية إدارة وتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة.

#### - نتائج معايير التمكين :

وهي التي تركز على ما حققته المنظمة وعلاقة ذلك بكل من العاملين والفئة المستهدفة والمجتمع ، وعناصر النتائج هي أربعة وكل منها يجرأ إلى جزأين، بحيث يكون لكل جزأ أهمية نسبية مختلفة عن الآخر، وحيث أن تقييم الأداء المتميز لنتائج المنظمة يأخذ في اعتباره ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة.

وينطلق ذلك التقييم من المعلومات التالية : الأداء الفعلي للمنظمة، والأهداف أو الخطط الخاصة بها، وتجري المقارنة كلما أمكن مع أداء المنافسين وأداء المنظمات المتميزة عالمياً أو إقليمياً، وفيما يلي توضيح عناصر النتائج الأربعة :

1. رضا الفئة المستهدفة (المستفيدين) : المنظمات المتميزة تركز على قياس ومعرفة ما تحققه من نتائج متميزة فيما يتعلق برضا الفئة المستهدفة(المستفيدين) وذلك من خلال التالي:

أ. مدى إدراك الفئة المستهدفة (المستفيدين) من المنظمة وتفاعلها معهم ورأيهم فيما تقدمه إليهم ويكون ذلك من خلال دراسات استقصائية.

ب. الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق الرضا لدى الفئة المستهدفة (المستفيدين) والتي تكون بمثابة مؤشرات للأداء.

2. رضا العاملين (الأفراد) : فالمنظمات المتميزة تهتم بشكل شامل بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعاملين فيها ويكون ذلك من خلال التالي:

أ. مدى إدراك العاملين وتفهمهم للمنظمة ومستوى الرضا المتوفر لديهم اتجاه المنظمة.

ب. الإجراءات الداخلية التي تقوم بها المنظمة لرصد وفهم، ومن ثم تحسين أداء العاملين وتحقيق رضاهم، وتكون بمثابة مؤشرات للأداء.

3. خدمة المجتمع : فالمنظمات المتميزة تهتم بتحقيق النتائج المتميزة فيما يتعلق بالمجتمع ويكون ذلك من خلال التالي:

أ. مدى إدراك المجتمع لما تقدمه المنظمة له من خدمات تلبي رغباته، ومدى تأثير المنظمة فيه ورضاه عنها.

ب. الإجراءات الداخلية للمنظمة لرصد وفهم وتحسين أداءها ، وتلبية رغبات وتطلعات

المجتمع، وتكون بمثابة مؤشرات للأداء.

4. نتائج الأداء الرئيسية : المنظمات المتميزة تهتم بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعناصر

الرئيسية لسياساتها واستراتيجياتها وما حقته من أهداف وفقاً للخطة الموضوعية، حيث ينصب هذا العنصر على معرفة التالي:

أ. الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق المنظمة للنجاح والتميز، وهي مخرجات الأداء الرئيسية.

ب. الإجراءات والتدابير التشغيلية المستخدمة لرصد وفهم ومن ثم تحسين نتائج الأداء الرئيسية للمنظمة، وهي بمثابة مؤشرات للأداء.

ونلخص مما سبق إلى أن إدارة التميز وفقا للتنظيمات السابقة هي بمثابة نموذج المنظمة ودليها نحو الأفضل، بحيث يتضمن هذا النموذج مختلف العوامل والمقومات (المدخلات) الواجب تهيئها وتفعيلها باعتماد إدارة متميزة، وهذا للوصول إلى تحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضي ذوي المصلحة في المنظمة ضمانا لبقائها واستمرارها.

### الدراسة الميدانية :

سنتناول هنا الطريقة والإجراءات التي اعتمدها الدراسة والمتعلقة بمجتمعها، وأداة جمع معلوماتها وأسلوب تطبيقها وتحليلها إحصائيا .

### - منهج الدراسة :

انطلاقا من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها اتبعت الباحثان المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة، وبشكل كفي يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة بقصد التعرف عليها، وتحديد الوضع الحالي لها من أجل معرفة مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها(عبيدات، 2000)؛ و جاي ( Gay, 2000)، وبعد أن تمت دراسة وتحليل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تم إعداد استبانة اشتملت على ثلاث محاور متطلبات تطبيق إدارة التميز ومعوقات تطبيقها، وآلية تحقق معايير إدارة التميز، ومن ثم تم تحليل البيانات المستخلصة من الأداة، واستخلاص النتائج.



**- أهداف الدراسة الميدانية :**

تهدف الدراسة الميدانية إلى إلقاء الضوء على التعرف على متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز.

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

**- مجتمع وعينة الدراسة :****(1) مجتمع الدراسة :**

يمثل مجتمع الدراسة في أعضاء من مديرات المدارس ومديرات المكاتب ومديرات الإدارات بمراحل التعليم قبل الجامعي بجدة بالمملكة العربية السعودية . ويتوقف إلى حد كبير نجاح الدراسة الميدانية، وتحقيقها لأهدافها على حسن اختيار العينة، فالعينة الممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً، تساعد في الحصول على نتائج صحيحة وواضحة.

وتحدد المجتمع الكلي للدراسة في ( 193 ) قائد / قائدة تربوية ، تحددت في ( 181 ) مديرة مدرسة بالإضافة إلي ( 4 ) مديرات مكتب و ( 8 ) مديرات إدارات .

**(2) عينة الدراسة :**

يصعب على الباحث في كثير من الأحيان، عند دراسة ظاهرة ما في مجتمع معين، أن يقوم بدراسة هذه الظاهرة مستعيناً بجميع أفراد ذلك المجتمع، فقد يتعذر أو يستحيل اختيار أو ملاحظة جميع هؤلاء الأفراد تحت ظروف مضبوطة، لذلك فإنه عادة ما يقوم الباحث باختيار عينة ممثلة لأفراد المجتمع

الأصلي، وهو في اختياره هذا يحاول أن يجعل كل الصفات والخصائص الممثلة للمجتمع الأصلي متوفرة في العينة، والتي يأخذها في حدود الوقت، والجهد، والإمكانيات المتوفرة لديه، ويبدأ بدراستها وتعميم صفاتها على المجموع .

وجاءت عينة الدراسة وعددها ( 82 ) قائد / ة ، بنسبة ( 42.5 % ) من مجتمع الدراسة ، كما يوضحها الجدول التالي :

- وصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموجرافية:

1- النوع :

جدول (1)

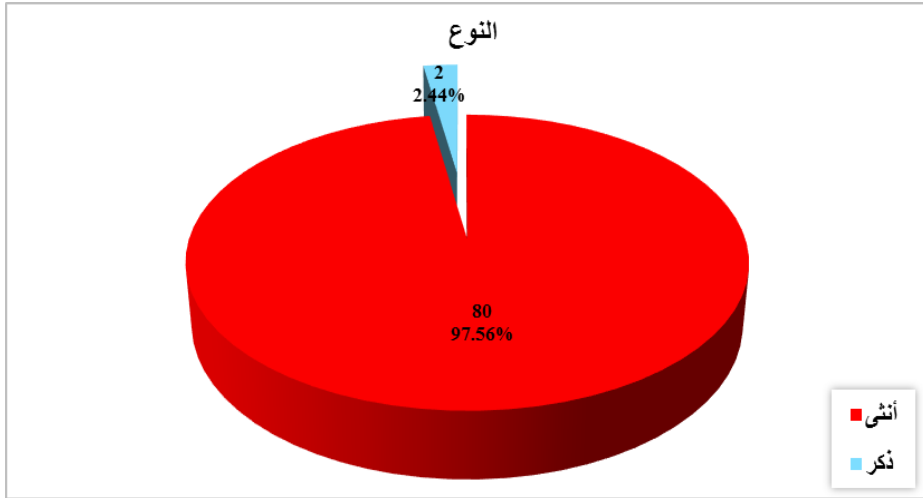
التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للنوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
أنثى	80	%97.56
ذكر	2	%2.44
الاجمالي	82	%100

يبين الجدول (1) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للنوع حيث

بلغت نسبة الإناث (97.56%) ونسبة الذكور (2.44%).

والشكل البياني التالي يوضح ذلك :



شكل (3)

التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للنوع

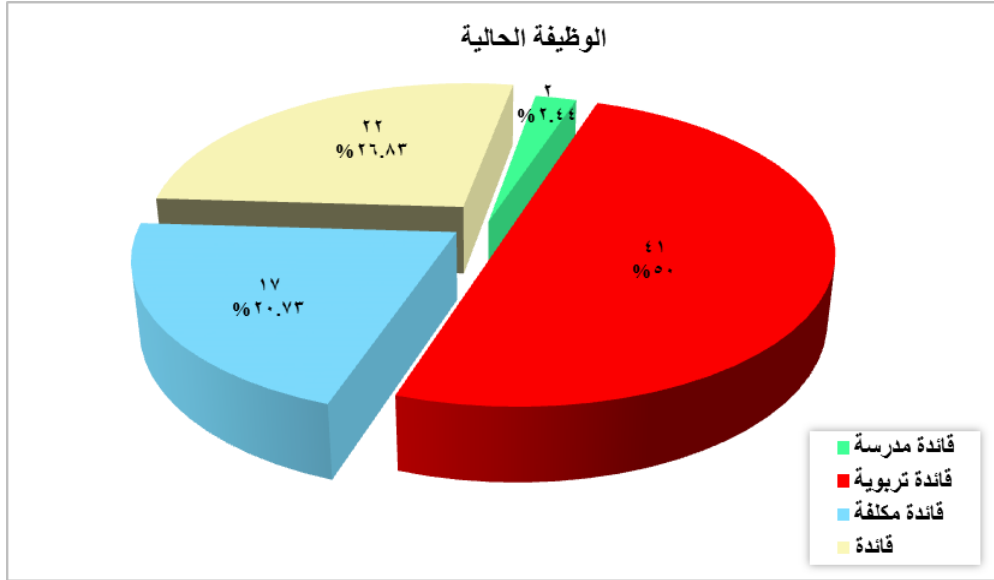
2- الوظيفة الحالية

## جدول (2)

التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للوظيفة الحالية.

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة المئوية
قائدة مدرسة	2	2.44%
قائدة تربوية	41	50.00%
قائدة مكلفة	17	20.73%
قائدة	22	26.83%
الاجمالي	82	100%

يبين الجدول (2) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للوظيفة الحالية حيث بلغت نسبة قائدات المدارس (2.44%)، ونسبة القائدات التربويات (50%)، كما بلغت نسبة القائدات المكلفات (20.73%)، في حين بلغت نسبة القائدات (26.73%).  
والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل (4)

التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للوظيفة الحالية.

3- سنوات الخبرة

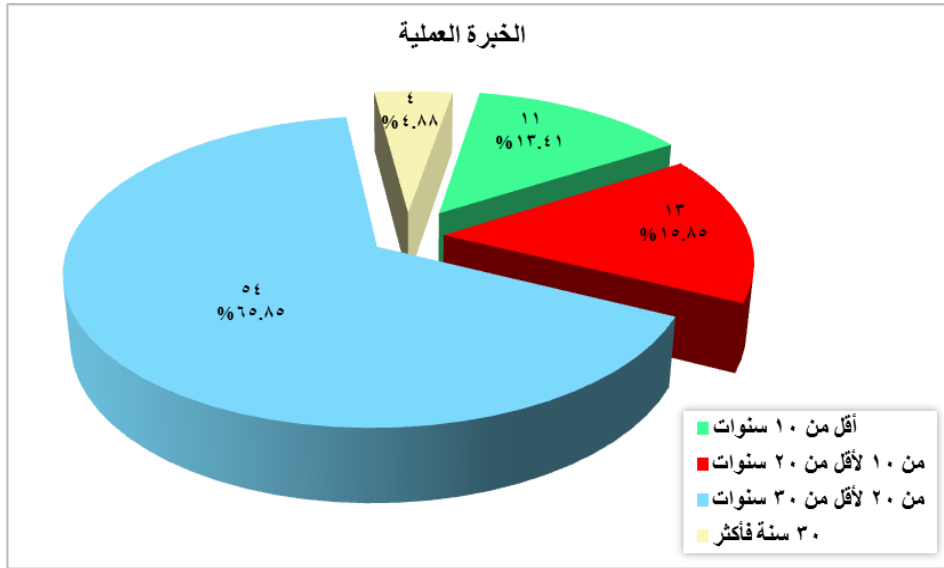
## جدول (3)

التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	11	13.41%
من 10 لأقل من 20 سنوات	13	15.85%
من 20 لأقل من 30 سنوات	54	65.85%
30 سنة فأكثر	4	4.88%
الاجمالي	82	100%

يبين الجدول (3) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة حيث بلغت نسبة القائدات اللاتي تقل سنوات خبرتهن عن 10 سنوات (13.41%)، ونسبة القائدات اللاتي تتراوح سنوات خبرتهن ما بين 10 سنوات لأقل من 20 سنة (15.85%)، ونسبة القائدات اللاتي تتراوح سنوات خبرتهن ما بين 20 سنوات لأقل من 30 سنة (65.85%)، في حين بلغت نسبة القائدات اللاتي بلغت خبرتهن 30 سنة فأكثر (4.88%).

والشكل البياني التالي يوضح ذلك :



شكل (5)

التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) في إجراء التحليلات الإحصائية والأساليب المستخدمة في الدراسة وهي:

(1) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تقنين أداة الدراسة:

أ. معامل ارتباط بيرسون.

ب. معامل ألفا كرونباخ.

(2) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل آراء أفراد عينة الدراسة:

أ. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية.

ب. اختبار "كا<sup>2</sup>".

### أدوات الدراسة الميدانية:

تتعدد الأدوات التي يستخدمها الباحثون في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع معين، وتعد الاستبانة إحدى الأدوات التي يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل ( دالين ، 2010 ، 439 ) ، وتستخدم في دراسة كثير من المهن والاتجاهات وأنواع النشاط ( ملحم، 2006، 347)، فالاستبانة هي سلسلة من الأسئلة والمواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية التي تطبق على الأفراد أو المجموعات بهدف الحصول على معلومات خاصة بهم أو متعلقة بموضوعات مختلفة ( منسي ، 2002 ، 93 )، ولذلك استخدم هذا البحث الاستبانة كأحدى أدوات البحث الوصفي، هذا بالإضافة لكونها تتفق وطبيعة هذا البحث حيث يمكن من خلالها صياغة مجموعة من الأسئلة التربوية التي تساعد البحث في التحقق من هدفه.

وفي ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيقها استخدمت الباحثان استبياناً موجهاً إلى عينة من مديرات المدارس ومديرات المكاتب ومديرات الإدارات بمراحل التعليم قبل الجامعي بجدة بالمملكة العربية السعودية .



## خطوات بناء الأدوات :

اتبعت الباحثتان الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

- تحليل البيانات والمعلومات التي حصلت عليها من خلال، الاطلاع على أدبيات التربية في مجال تطوير أداء مؤسسات التعليم العام، والوقوف على سياسة الأداء المتبعة في المؤسسات التعليمية والعمل على تحسينها وتطويرها للارتقاء بها إلى مستوى التميز في الأداء الإداري، وتحليل الدراسات السابقة في مجال إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام .
- راعت الباحثتان عند صياغة عبارات الاستبانة أن تكون موضوعية وواضحة المعنى وبسيطة في لغتها بحيث لا يفهم منها إلا المعنى المقصود، لكي تحقق الهدف الذي وضعت من أجله.
- وضعت عبارات الاستبانة في تتابع منطقي لمساعدة أفراد العينة وشد انتباههم للاستجابة السليمة للعبارات.
- صياغة الصورة المبدئية للاستبانة.
- إجراء كافة التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون، وصولاً إلى الصورة النهائية.

وتتكون الاستبانة من قسمين :

القسم الأول: يتضمن معلومات عامه عن أفراد العينة.

القسم الثاني : يتكون من فقرات الاستبانة التي تمثلت في ثلاثة محاور:

- المحور الأول: معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي .

- المحور الثاني : معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام
- المحور الثالث : متطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز .

التحقق من صدق وثبات الاستبانة :

❖ نتائج صدق الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة:

قامت الباحثتان باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي ننتهي إليه العبارة في استبانة حول "متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز" وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (1):

## جدول (1)

يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

الدالة الاحصائية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	لمحور
				معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي
			<u>أولاً: القيادة</u>	
دال	0.01	0.53	1- تتوفر بالمؤسسة معايير واضحة لاختيار القادة.	
دال	0.01	0.51	2- تعمل القيادة على إعداد وتبني رؤية ورسالة المؤسسة.	
دال	0.01	0.58	3- تعمل القيادة على تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.	
دال	0.01	0.68	4- توفر القيادة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار.	
دال	0.018	0.43	5- تشارك القيادة بفعالية في تطبيق وتحديث أنظمة العمل.	
دال	0.016	0.44	6- تنظم القيادة آليات الاتصال الفعال مع المجتمع المحلي.	
			<u>ثانياً: السياسات والاستراتيجيات</u>	
دال	0.01	0.67	7- تبنى استراتيجيات المؤسسة وفقاً لاحتياجات المستفيدين.	
دال	0.01	0.61	8- تعتمد السياسات والاستراتيجيات على نتائج تقييم الأداء بالمؤسسة.	
دال	0.01	0.55	9- تحرص المؤسسة على القيام بالأبحاث لممارسة التعلم	

(إدارة التميز كمدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام.....) حنان خوج، أمل خوج

المبدع.			
دال	0.01	0.65	10- تخضع السياسات والاسرراتيجية للمراجعة والتطوير بصورة دورية.
دال	0.01	0.67	11- تترجم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى سياسات تنفيذية.
دال	0.01	0.50	12- تحرص المؤسسة على تعميم سياسات العمل لجميع العاملين..
<u>ثالثاً: العاملين (الأفراد)</u>			
دال	0.01	0.69	13- تستخدم المؤسسة معايير لتقييم مستوى التخطيط لتحسين إدارة الموارد البشرية
دال	0.01	0.46	14- توفر المؤسسة برامج تدريبية تطويرية وفقاً لاحتياجات العاملين.
دال	0.01	0.66	15- تدعم المؤسسة تمكين ومشاركة العاملين.
دال	0.01	0.70	16- توفر المؤسسة آليات الاتصال والحوار بين إدارة المنظمة والعاملين بها.
دال	0.01	0.55	17- تهتم المؤسسة بمكافأة وتقدير العاملين على جهودهم وانجازاتهم.

دال	0.01	0.73	18- توفر المؤسسة آليات الأمن والسلامة لجميع العاملين.
			<u>رابعاً: الشراكات والموارد</u>
دال	0.01	0.77	19- تهتم المؤسسة ببناء شراكات مع المجتمع المحلي.
دال	0.01	0.79	20- تبحث المؤسسة عن الشراكات مع مؤسسات أخرى متميزة.
دال	0.01	0.67	21- تضع إدارة المؤسسة موازنة مالية وفقاً للاحتياجات الفعلية.
دال	0.01	0.70	22- تتوافر برامج مطورة لتنمية التمويل بالمؤسسة.
دال	0.01	0.69	23- تتوافر بالمؤسسة برامج لإدارة الممتلكات بكفاءة.
دال	0.01	0.60	24- توظف إدارة المؤسسة التقنيات لمساندة الجهود التنظيمية.
دال	0.01	0.54	25- تضع إدارة المؤسسة إستراتيجية لإدارة مصادر المعرفة.
دال	0.01	0.76	26- توفر تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة.

## تابع جدول (1)

الدالة الاحصائية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	لمحور
				معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي
			<u>خامساً: العمليات</u>	
دال	0.01	0.48	27- تتبع المؤسسة منهجية دقيقة لتصميم إدارة العمليات.	
دال	0.01	0.51	28- تشجع إدارة المؤسسة الابتكار في أنشطة تطوير العمليات.	
دال	0.01	0.49	29- تبذل إدارة المؤسسة في تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق رضا المستفيدين.	
دال	0.01	0.70	30- تضع إدارة المؤسسة آليات إجرائية للتحسين المستمر.	
دال	0.01	0.77	31- تقيم إدارة المؤسسة العمليات وتطورها في ضوء متغيرات البيئة المحيطة.	
دال	0.01	0.77	32- تنظم المؤسسة آليات اتصال لتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة.	
دال			<u>سادساً: الفئة المستهدفة (الطلاب)</u>	
دال	0.01	0.60	33- توجد بالمؤسسة آليات لدعم التواصل بينها وبين الطلاب.	
دال	0.01	0.74	34- تدعم المؤسسة أساليب تنمية الحوار الفعال لدى الطلاب.	

دال	0.01	0.80	35- تقييم المؤسسة مستوى الأداء الفعلي للأنشطة والفعاليات بصورة دورية.
دال	0.01	0.72	سابعاً: رضا العاملين (الأفراد) 36- يتوفر بالمؤسسة معايير واضحة للتطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
دال	0.01	0.70	37- تدعم المؤسسة آليات تواصل العاملين بين المستويات الإدارية المختلفة.
دال	0.01	0.77	38- تدعم المؤسسة سياسة تحفيز العاملين في ضوء مستوى الإنتاجية.
دال	0.01	0.54	39- توفر المؤسسة آليات الأمن والسلامة لجميع العاملين.
دال	0.01	0.52	ثامناً: خدمة المجتمع 40- يتوفر بالمدرسة برامج علمية تخدم سياساتها الداخلية والخارجية.
دال	0.01	0.48	41- يتوفر بالمدرسة برامج وأنشطة تلبي رغبة وتطلعات المجتمع المحلي.
دال	0.01	0.51	42- تستخدم المدرسة أدوات قياس لاستطلاع آراء المجتمع اتجاه

خدماتها.			
دال			تاسعاً: نتائج الأداء الرئيسية
دال	0.01	0.77	43- تضع إدارة المؤسسة معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي.
دال	0.01	0.57	44- تتبنى إدارة المؤسسة معايير محددة لقياس جودة المخرجات.
دال	0.01	0.77	45- تعتمد المؤسسة برامج تقويمية تضمن تحقيق الأهداف ونتائج الأداء.
أ. معوقات تنظيمية			
دال	0.01	0.67	1- انخفاض مستوى الثقافة المدرسية الداعمة للتميز.
دال	0.01	0.77	2- عدم وضوح رؤية وأهداف المدرسة.
دال	0.01	0.80	3- تتسم القوانين المدرسية بالجمود والافتقار للتحفيز.
دال	0.01	0.73	4- غياب المرونة في الهيكل التنظيمي بالمدرسة وعدم كفاءته.
ب. معوقات بشرية			
دال	0.01	0.67	5- غياب الحوافز الدافعة للتميز والإبداع.
دال	0.01	0.82	6- مقاومة التغيير من قبل العاملين.
دال	0.01	0.75	7- عدم توفر الكادر البشري المؤهل.

معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام



دال	0.01	0.71	8- عدم مساندة العمل الجماعي والتمسك بالأنماط المألوفة.
			ج. معوقات مالية
دال	0.01	0.78	9- غياب الدعم المالي اللازم لتطبيقات إدارة التميز.
دال	0.01	0.64	10- ضعف تطوير نظم وبرامج تنمية التمويل المالي.
دال	0.01	0.85	11- عدم ترشيد عمليات الإنفاق.
دال	0.01	0.72	12- غياب الاستقرار الوظيفي في هياكل الأجور والرواتب.
			د. معوقات تكنولوجية
دال	0.01	0.72	13- عدم توفر إدارة داعمة لنظم المعرفة.
دال	0.01	0.72	14- غياب الاستثمار الأمثل للموارد التقنية المتوفرة.
دال	0.01	0.53	15- الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة بالمدرسة.
دال	0.01	0.54	16- قصور في مواكبة التقنيات المستحدثة.

## تابع جدول (1)

المحور	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
متطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز	1- تمتلك المدرسة قيادة فاعلة ذات رؤية.	0.64	0.01	دال
	2- تدعم القيادة المدرسية فرص تحقيق إدارة التميز.	0.78	0.01	دال
	3- يتوفر بالمدرسة بناء استراتيجي متكامل.	0.75	0.01	دال
	4- يحكم العمل بالمدرسة منظومة من السياسات.	0.77	0.01	دال
	5- تتسم الهياكل التنظيمية في المدرسة بالمرونة.	0.74	0.01	دال
	6- يتوفر بالمدرسة نظام مطور لتوكيد الجودة.	0.73	0.01	دال
	7- توظف المدرسة نظام معلومات متكامل يدعم اتخاذ القرار.	0.85	0.01	دال
	8- يتوافر بالمدرسة نظام استقطاب الكوادر البشرية المتميزة.	0.79	0.01	دال
	9- يلبي الدعم المالي بالمدرسة احتياجاتها لتحقيق التميز.	0.62	0.01	دال
	10- توجد بالمدرسة آليات مساءلة لتقويم الأداء التنظيمي.	0.79	0.01	دال

يبين الجدول (1) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة حيث تراوحت ما بين (0.43 – 85.0) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

#### ❖ نتائج الصدق البنائي للاستبانة:

قامت الباحثتان باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (2):

#### جدول (2)

يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور والدرجات الكلية للاستبانة.

الدالة الاحصائية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محاور الاستبانة
دال	0.01	0.98	معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي
دال	0.01	0.94	معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام
دال	0.01	0.81	متطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز

يبين الجدول (2) معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور والدرجات الكلية للاستبانة حيث تراوحت ما بين (0.81 - 0.98) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ❖ نتائج ثبات الاستبانة:

وقد تحققت الباحثان من ثبات الاستبانة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (3).

#### جدول (3)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها.

معامل ألفا كرونباخ	العبارات	محاور الاستبانة
0.96	45	معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي
0.93	16	معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام
0.91	10	متطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز
0.98	71	الاستبانة

يبين الجدول (3) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها حيث تراوحت ما بين (0.91 – 0.96) لمحاور الاستبانة و(0.98) للاستبانة ككل وجميعها نسب ثبات مرتفعة.

ومما سبق يتضح:

- وضوح تعليمات الاستبانة وملاءمتها للغرض من البحث.
- الاستبانة صادقة في قياس ما صممت لقياسه.
- الاستبانة ثابتة بدرجة مرتفعة مما يؤهلها لتكون أداة مناسبة وفاعلة لهذا البحث ويمكن تطبيقها بثقة واطمئنان إلى نتائجها.

#### ❖ عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

في هذا الفصل يتم عرض وتحليل آراء أفراد عينة البحث من مديرات المدارس ومديرات المكاتب ومديرات الإدارات بمراحل التعليم قبل الجامعي بجدة بالمملكة العربية السعودية في استبانة حول "متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز".

وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار "كا<sup>2</sup>" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في

مؤشرات ومحاور الاستبانة وفقاً لمقياس ثلاثي متدرج، وجاءت النتائج على النحو التالي:

**المحور الأول: معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، عبارات المحور (45) عبارة:**

في الجدول (1) يتم عرض المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة البحث في معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (1):

**جدول (1)**

يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة البحث في معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

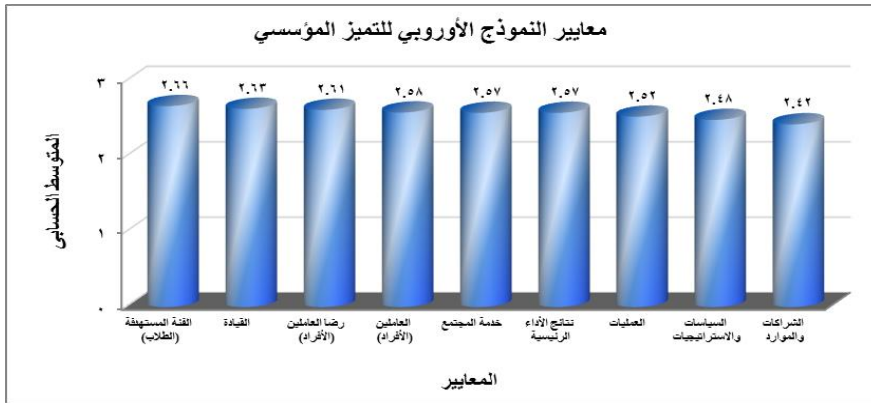
الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	المعايير
2	موافق	87.53	2.63	1- القيادة
8	موافق	82.66	2.48	2- السياسات والاستراتيجيات
4	موافق	85.91	2.58	3- العاملين (الأفراد)
9	موافق	80.69	2.42	4- الشراكات والموارد
7	موافق	84.08	2.52	5- العمليات
1	موافق	88.75	2.66	6- الفئة المستهدفة (الطلاب)
3	موافق	87.09	2.61	7- رضا العاملين (الأفراد)
5	موافق	85.77	2.57	8- خدمة المجتمع
5 مكرر	موافق	85.77	2.57	9- نتائج الأداء الرئيسية

مؤسسي	معايير النموذج الأوروبي للتميز	2.56	85.36	موافق
-------	--------------------------------	------	-------	-------

الجدول رقم (1) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة البحث في معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، حيث اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" لجميع المعايير حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه المعايير ما بين (2.48 - 2.66) وتراوح الوزن النسبي ما بين (82.66% - 88.75%).

وبالنسبة للمحور ككل اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.56) والوزن النسبي (85.36%).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (6)

معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

من الجدول (1) ونتائجه والشكل البياني (1) يتبين مدى اتفاق أفراد عينة البحث على تطبيق جميع المعايير وجاء معيار الفئة المستهدفة (الطلاب) الأكثر أهمية يليه معيار القيادة ثم معيار رضا العاملين (الأفراد) يليه معيار العاملين (الأفراد) ويأتي بعد ذلك باقى المعايير وفقاً للمتوسط الحسابى لكل معيار.

ويمكن تفسير نتائج الجدول (1) من خلال الجداول (1-1) حتى (1-9) ونتائجها كما يلى:

### جدول (1-1)

يوضح نتائج اختبار كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث فى عبارات معيار القيادة.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبى (%)	المتوسط الحسابى	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	الرأى						العبارات	المعيار
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
						ت	%	ت	%	ت	%		
6	موافق	83.3 3	2.50	0.00	33.9 8	3.6 6	3 6	42.6 8	35 8	53.6 6	44 6	1- تتوفر بالمؤسسة معايير واضحة لاختيار القادة.	القيادة
1	موافق	92.2	2.77	0.00	78.4	1.2	1	20.7	17	78.0	64	2- تعمل القيادة على إعداد	



		8		1	6	2		3		5		وتبني رؤية ورسالة المؤسسة.
4	موافق	87.40	2.62	0.001	47.59	2.44	2	32.93	27	64.63	53	3- تعمل القيادة على تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
5	موافق	83.74	2.51	0.001	32.29	7.32	6	34.15	28	58.54	48	4- توفر القيادة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار.
2	موافق	89.84	2.70	0.001	60.46	1.22	1	28.05	23	70.73	58	5- تشارك القيادة بفعالية في تطبيق وتحديث أنظمة العمل.
3	موافق	88.62	2.66	0.001	53.44	1.22	1	31.71	26	67.07	55	6- تنظم القيادة آليات الاتصال الفعال مع المجتمع المحلي.
	موافق	87.53	2.63									القيادة

ت: التكرار

%: النسبة المئوية

(إدارة التميز كمدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام.....) حنان خوج، أمل خوج

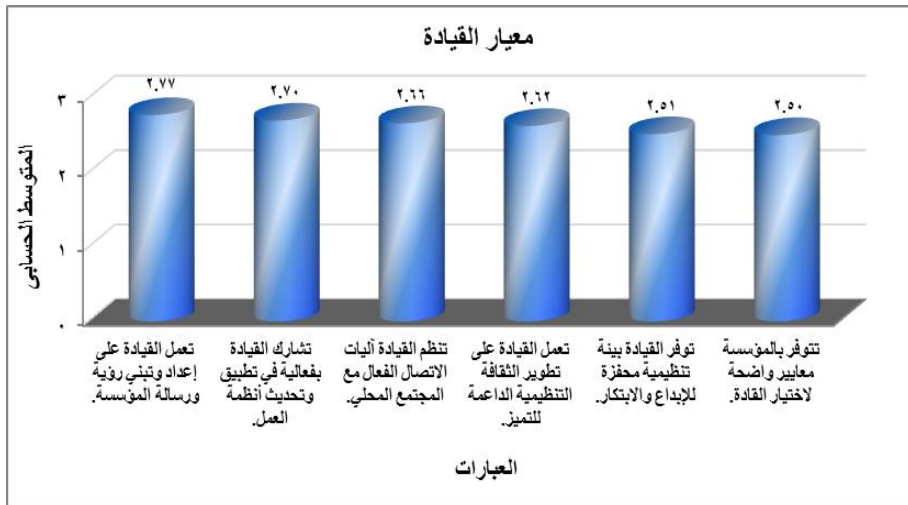
الجدول رقم (1-1) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار كا<sup>2</sup> لآراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار القيادة، حيث جاءت قيم كا<sup>2</sup> لجميع العبارات دالة احصائياً، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" لكل العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (3.50 - 3.77) وتراوح الوزن النسبي ما بين (83.33% - 92.28%). ومن نتائج جدول (1) والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمعيار الأول: القيادة، يتضح أن:

- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تتوفر بالمؤسسة معايير واضحة لاختيار القادة " (44) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (53.66%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تعمل القيادة على إعداد وتبني رؤية ورسالة المؤسسة " (64) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (78.05%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تعمل القيادة على تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز " (53) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (64.63%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.

- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " توفر القيادة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار" (48) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (58.54%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تشارك القيادة بفعالية في تطبيق وتحديث أنظمة العمل" (58) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (70.73%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تنظم القيادة آليات الاتصال الفعال مع المجتمع المحلي" (55) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (67.07%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:
  - 1- تعمل القيادة على إعداد وتبني رؤية ورسالة المؤسسة.
  - 2- تشارك القيادة بفعالية في تطبيق وتحديث أنظمة العمل.
  - 3- تنظم القيادة آليات الاتصال الفعال مع المجتمع المحلي.
  - 4- تعمل القيادة على تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
  - 5- توفر القيادة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار.
  - 6- تتوفر بالمؤسسة معايير واضحة لاختيار القادة.

تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " تعمل القيادة على إعداد وتبني رؤية ورسالة المؤسسة " حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعيار الأول، ويرجع ذلك إلى كيفية تبني القيادة لعمل رؤية ورسالة للمؤسسة الخاصة بها ، بينما جاء المؤشر " تتوفر بالمؤسسة معايير واضحة لاختيار القادة " في الترتيب السادس ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر.

وبالنسبة لمعيار القيادة اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.63) والوزن النسبي (87.53%). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (7)

عبارات معيار القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

## جدول (1-2)

يوضح نتائج اختبار كا<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار السياسات والاستراتيجيات.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	الرأى						العبارات	المعيار
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
						%	ت	%	ت	%	ت		
2	موافق	84.5 5	2.54	0.00 1	36.6 1	3.66	3	39.0 2	32	57.3 2	47	7- تبنى استراتيجيات المؤسسة وفقاً لاحتياجات المستفيدين.	السياسات والاستراتيجيات
4	موافق	82.9 3	2.49	0.00 1	30.4 6	6.10	5	39.0 2	32	54.8 8	45	8- تعتمد السياسات والاستراتيجيات على نتائج تقييم الأداء بالمؤسسة.	
6	موافق إلى حد ما	72.3 6	2.17	0.00 1	22.7 1	13.4 1	11	56.1 0	46	30.4 9	25	9- تحرص المؤسسة على القيام بالأبحاث لممارسة التعلم المبدع.	
5	موافق	80.8	2.43	0.00	29.8	4.88	4	47.5	39	47.5	39	10- تخضع السياسات	

		9		1	8			6		6		والاستراتيجيات للمراجعة والتطوير بصورة دورية.
3	موافق	84.1 5	2.52	0.00 1	35.5 9	3.66	3	40.2 4	33	56.1 0	46	11- تترجم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى سياسات تنفيذية.
1	موافق	91.0 6	2.73	0.00 1	17.6 1	0.00	0	26.8 3	22	73.1 7	60	12- تحرص المؤسسة على تعميم سياسات العمل لجميع العاملين.
	موافق	82.6 6	2.48	السياسات والاستراتيجيات								

ت:النسبة المئوية

التردد

الجدول رقم (1-2) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار كا<sup>2</sup> لآراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار السياسات والاستراتيجيات، حيث جاءت قيم كا<sup>2</sup> لجميع العبارات دالة احصائياً، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" للعبارة رقم (9) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.17) والوزن النسبي (72.36%)، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" لباقي العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط

الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.43 - 2.73) وتراوح الوزن النسبي ما بين (80.89% - 91.06%).

ومن نتائج جدول (2) والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمعيار الثاني : السياسات والإستراتيجيات ، يتضح أن:

- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تبني استراتيجيات المؤسسة وفقاً لاحتياجات المستفيدين " (47) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (57.32%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تعتمد السياسات والاستراتيجيات على نتائج تقييم الأداء بالمؤسسة " (45) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (54.88%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تحرص المؤسسة على القيام بالأبحاث لممارسة التعلم المبدع" (46) نحو مؤشر (موافق) إلى حد ما بنسبة وصلت إلى (56.10%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تخضع السياسات والاستراتيجيات للمراجعة والتطوير بصورة دورية" (39) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (47.56%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.

- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تترجم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى سياسات تنفيذية" (46) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (56.10%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تحرص المؤسسة على تعميم سياسات العمل لجميع العاملين" (60) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (73.17%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:

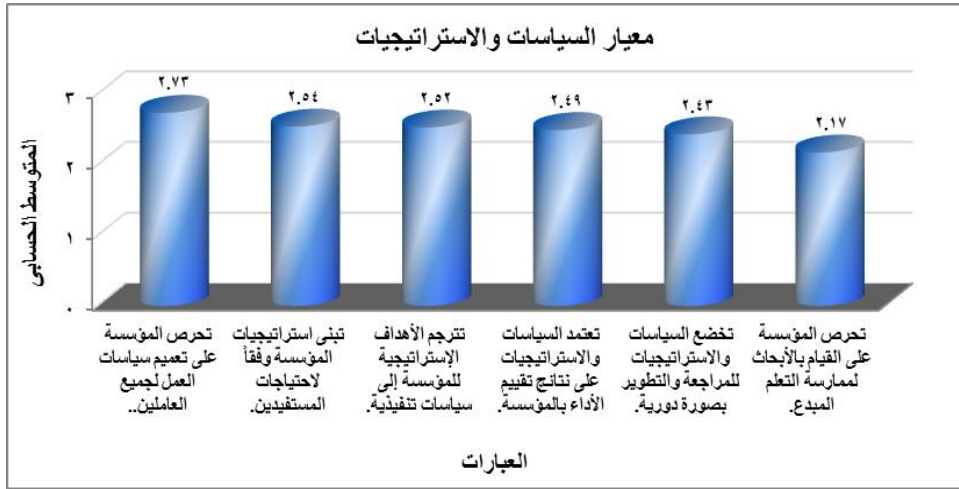
- 1- تحرص المؤسسة على تعميم سياسات العمل لجميع العاملين.
  - 2- تبني استراتيجيات المؤسسة وفقاً لاحتياجات المستفيدين .
  - 3- تترجم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى سياسات تنفيذية.
  - 4- تعتمد السياسات والاستراتيجيات على نتائج تقييم الأداء بالمؤسسة.
  - 5- تخضع السياسات والاستراتيجيات للمراجعة والتطوير بصورة دورية.
  - 6- تحرص المؤسسة على القيام بالأبحاث لممارسة التعلم المبدع.
- تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " تحرص المؤسسة على تعميم سياسات العمل لجميع العاملين " حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعيار الثاني ، ويرجع ذلك إلى كيفية حرص المؤسسة علي عمومية سياسات العمل لجميع العاملين بالمؤسسة ، بينما جاء المؤشر " تحرص المؤسسة على



القيام بالأبحاث لممارسة التعلم المبدع " في الترتيب السادس ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر .

وبالنسبة لمعيار السياسات والاستراتيجيات اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.48) والوزن النسبي (%82.66).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (8)

عبارات معيار السياسات والاستراتيجيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

## جدول (3-1)

يوضح نتائج اختبار كا<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار العاملين (الأفراد).

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	الرأى						المعيار	
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			العبارات
						%	ت	%	ت	%	ت		
6	موافق	84.5 5	2.54	0.50 8	0.44	-	-	46.3 4	38	53.6 6	44	13- تستخدم المؤسسة معايير لتقييم مستوى التخطيط لتحسين إدارة الموارد البشرية	
4	موافق	85.7 7	2.57	0.00 1	41.1 5	2.44	2	37.8 0	31	59.7 6	49	14- توفر المؤسسة برامج تدريبية تطويرية وفقا	

(إدارة التميز كمدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام.....) حنان خوج، أمل خوج

لاحتياجات العاملين.												
1	موافق	86.5 9	2.60	0.00 1	44.0 7	2.44	2	35.3 7	29	62.2 0	51	15- تدعم المؤسسة تمكين ومشاركة العاملين.
3	موافق	86.1 8	2.59	0.00 1	42.1 7	3.66	3	34.1 5	28	62.2 0	51	16- توفر المؤسسة آليات الاتصال والحوار بين إدارة المنظمة والعاملين بها.
4 مكرر	موافق	85.7 7	2.57	0.00 1	40.4 2	4.88	4	32.9 3	27	62.2 0	51	17- تهتم المؤسسة بمكافأة وتقدير العاملين على جهودهم وانجازاتهم.
1 مكرر	موافق	86.5 9	2.60	0.00 1	44.2 2	4.88	4	30.4 9	25	64.6 3	53	18- توفر المؤسسة آليات الأمن والسلامة لجميع



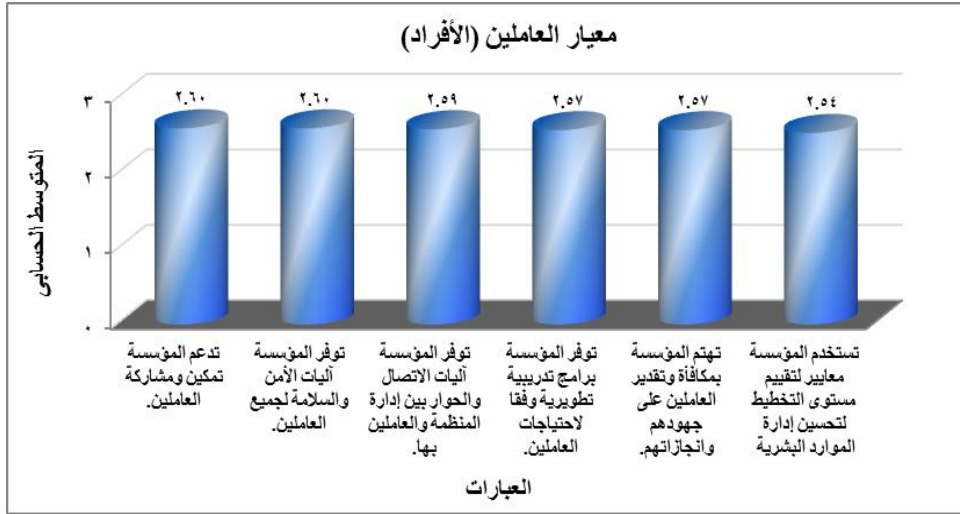
- (موافق) بنسبة وصلت إلى (59.76%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تدعم المؤسسة تمكين ومشاركة العاملين " (51) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (62.20%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " توفر المؤسسة آليات الاتصال والحوار بين إدارة المنظمة والعاملين بها" (51) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (62.20%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تهتم المؤسسة بمكافأة وتقدير العاملين على جهودهم وانجازاتهم" (51) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (62.20%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " توفر المؤسسة آليات الأمن والسلامة لجميع العاملين" (53) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (64.63%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:

- 1- تدعم المؤسسة تمكين ومشاركة العاملين.
- 2- توفر المؤسسة آليات الأمن والسلامة لجميع العاملين.
- 3- توفر المؤسسة آليات الاتصال والحوار بين إدارة المنظمة والعاملين بها.
- 4- توفر المؤسسة برامج تدريبية تطويرية وفقا لاحتياجات العاملين.
- 5- تهتم المؤسسة بمكافأة وتقدير العاملين على جهودهم وانجازاتهم.
- 6- تستخدم المؤسسة معايير لتقييم مستوى التخطيط لتحسين إدارة الموارد البشرية .

تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " تدعم المؤسسة تمكين ومشاركة العاملين " حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعيار الثالث ، ويرجع ذلك إلى كيفية تمكين وتدعيم المؤسسة للعاملين ومشاركتهم فيها ، بينما جاء المؤشر " تستخدم المؤسسة معايير لتقييم مستوى التخطيط لتحسين إدارة الموارد البشرية " في الترتيب السادس ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر.

وبالنسبة لمعيار العاملين (الأفراد) اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.58) والوزن النسبي (85.91%).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (9)

عبارات معيار العاملين (الأفراد) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

جدول (1-4)

يوضح نتائج اختبار كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار الشراكات والموارد.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	الرأى						العبارات	المعيار	
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق				
						ت	%	ت	%	ت	%			
1	موافق	86.9 9	2.61	0.00 1	46.1 2	1	1.22	1	36.5 9	30	62.2 0	51	19- تهتم المؤسسة ببناء شراكات مع المجتمع	

المحلي.												
2	موافق	84.5 5	2.54	0.00 1	36.6 1	3.66	3	39.0 2	32	57.3 2	47	20- تبحر المؤسسة عن الشراكات مع مؤسسات أخرى متميزة.
4	موافق	80.4 9	2.41	0.00 1	22.3 4	9.76	8	39.0 2	32	51.2 2	42	21- تضع إدارة المؤسسة موازنة مالية وفقا للاحتياجات الفعلية.
8	موافق إلى حد ما	72.7 6	2.18	0.02 5	7.34	19.5 1	16	42.6 8	35	37.8 0	31	22- تتوافر برامج مطورة لتنمية التمويل بالمؤسسة.
5	موافق	79.2 7	2.38	0.00 1	22.7 1	8.54	7	45.1 2	37	46.3 4	38	23- تتوافر بالمؤسسة برامج لإدارة الممتلكات بكفاءة.
3	موافق	84.1 5	2.52	0.00 1	35.5 9	3.66	3	40.2 4	33	56.1 0	46	24- توظف إدارة المؤسسة التقنيات لمساندة الجهود التنظيمية.
7	موافق	78.4 6	2.35	0.00 1	25.6 3	7.32	6	50.0 0	41	42.6 8	35	25- تضع إدارة المؤسسة إستراتيجية لإدارة



											مصادر المعرفة.	
6	موافق	78.8 6	2.37	0.00 1	20.5 9	9.76	8	43.9 0	36	46.3 4	38	26- توفر تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة.
	موافق	80.6 9	2.42	الشراكات والموارد								

ت:التكرار

:النسبة المئوية

الجدول رقم (4-1) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار كا<sup>2</sup> لآراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار الشراكات والموارد ، حيث جاءت قيم كا<sup>2</sup> لجميع العبارات دالة احصائياً، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" للعبارة رقم (22) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.18) والوزن النسبي (%72.76)، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" لباقي العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.35 - 2.61) وتراوح الوزن النسبي ما بين (%78.46 - %86.99).

ومن نتائج جدول (4) والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمعيار الرابع : الشراكات والموارد ، يتضح أن:

- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تهتم المؤسسة ببناء شراكات مع المجتمع المحلي" (51) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (62.20%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تبحث المؤسسة عن الشراكات مع مؤسسات أخرى متميزة" (47) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (57.32%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تضع إدارة المؤسسة موازنة مالية وفقاً للاحتياجات الفعلية" (42) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (51.22%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تتوافر برامج مطورة لتنمية التمويل بالمؤسسة" (35) نحو مؤشر (موافق) إلى حد ما ( بنسبة وصلت إلى (42.68%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تتوافر بالمؤسسة برامج لإدارة الممتلكات بكفاءة" (38) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (46.34%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.

- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " توظف إدارة المؤسسة التقنيات لمساندة الجهود التنظيمية" (46) نحو مؤشر (موافق) ( بنسبة وصلت إلى (56.10%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تضع إدارة المؤسسة إستراتيجية لإدارة مصادر المعرفة" (35) نحو مؤشر (موافق) ( بنسبة وصلت إلى (42.68%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " توفر تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة" (38) نحو مؤشر (موافق) ( بنسبة وصلت إلى (46.34%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:

- 1- تهتم المؤسسة ببناء شراكات مع المجتمع المحلي.
- 2- تبحث المؤسسة عن الشراكات مع مؤسسات أخرى متميزة.
- 3- توظف إدارة المؤسسة التقنيات لمساندة الجهود التنظيمية.
- 4- تضع إدارة المؤسسة موازنة مالية وفقا للاحتياجات الفعلية.
- 5- تتوافر بالمؤسسة برامج لإدارة الممتلكات بكفاءة.
- 6- توفر تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة .

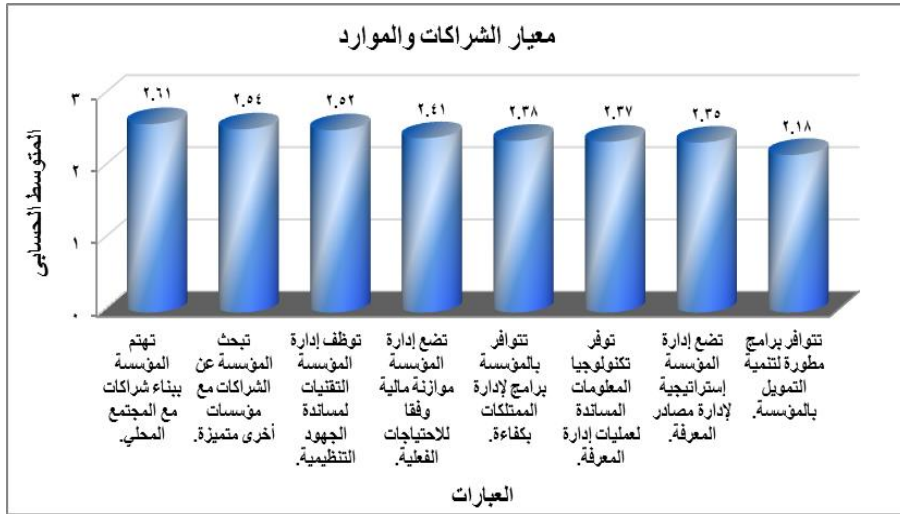
7- تضع إدارة المؤسسة إستراتيجية لإدارة مصادر المعرفة.

8- تتوافر برامج مطورة لتنمية التمويل بالمؤسسة.

تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " تهتم المؤسسة ببناء شراكات مع المجتمع المحلي" حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعيار الرابع ، ويرجع ذلك إلى كيفية بناء شراكات مع المجتمع الخارجي للمؤسسة، بينما جاء المؤشر " تتوافر برامج مطورة لتنمية التمويل بالمؤسسة " في الترتيب السادس، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر.

وبالنسبة لمعيار الشراكات والموارد اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.42) والوزن النسبي (80.69%).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (10)

عبارات معيار الشراكات والموارد مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي  
لآراء أفراد عينة البحث.

### جدول (5-1)

يوضح نتائج اختبار كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات  
معيار العمليات.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	الرأي						العبارات	المعيار
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
						%	ت	%	ت	%	ت		
6	موافق	79.2 7	2.38	0.00 1	22.7 1	8.54	7	45.1 2	37	46.3 4	38	27- تتبع المؤسسة منهجية دقيقة لتصميم إدارة العمليات.	العمليات
4	موافق	84.1 5	2.52	0.00 1	35.5 9	3.66	3	40.2 4	33	56.1 0	46	28- تشجع إدارة المؤسسة الابتكار في أنشطة تطوير العمليات.	

3	موافق	85.7 7	2.57	0.18 5	1.76	-	-	42.6 8	35	57.3 2	47	29- تبذع إدارة المؤسسة في تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق رضا المستفيدين.
1	موافق	86.5 9	2.60	0.00 1	43.9 3	3.66	3	32.9 3	27	63.4 1	52	30- تضع إدارة المؤسسة آليات إجرائية للتحسين المستمر.
5	موافق	82.5 2	2.48	0.00 1	29.5 9	6.10	5	40.2 4	33	53.6 6	44	31- تقييم إدارة المؤسسة العمليات وتطورها في ضوء متغيرات البيئة المحيطة.
2	موافق	86.1 8	2.59	0.00 1	42.5 4	2.44	2	36.5 9	30	60.9 8	50	32- تنظم المؤسسة آليات اتصال لتقوية العلاقات

												مع الفئة المستهدفة.
	موافق	84.0 8	2.52	العمليات								

ت: التكرار

%: النسبة المئوية

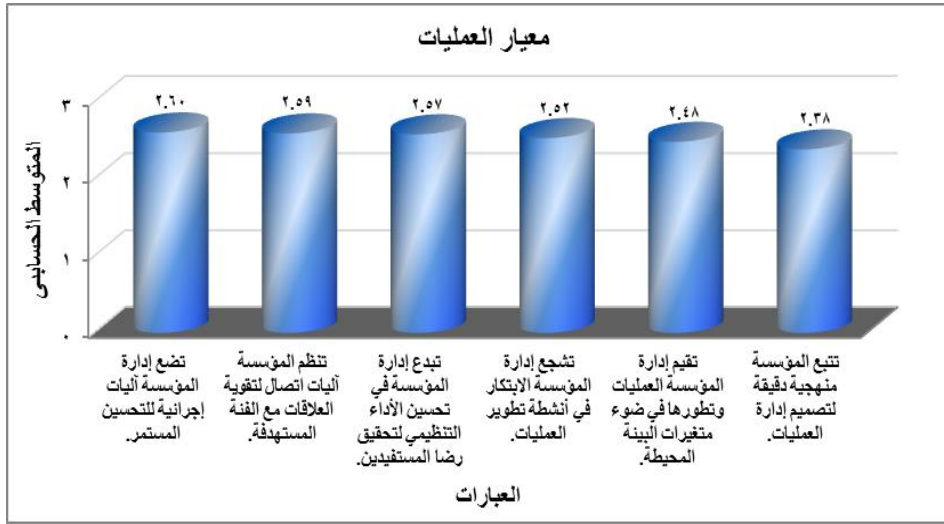
الجدول رقم (5-1) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار كا<sup>2</sup> لآراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار العمليات، حيث جاءت قيم كا<sup>2</sup> لمعظم العبارات دالة احصائياً، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" لجميع العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.38 - 2.60) وتراوح الوزن النسبي ما بين (79.27% - 86.59%). ومن نتائج جدول (5) والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمعيار الخامس: العمليات، يتضح أن:

- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "تتبع المؤسسة منهجية دقيقة لتصميم إدارة العمليات" (38) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (46.34%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "تشجع إدارة المؤسسة الابتكار في أنشطة تطوير العمليات" (46) نحو مؤشر

- (موافق) بنسبة وصلت إلى (56.10%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "تبدع إدارة المؤسسة في تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق رضا المستفيدين" (47) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (57.32%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "تضع إدارة المؤسسة آليات إجرائية للتحسين المستمر" (52) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (63.41%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "تقيم إدارة المؤسسة العمليات وتطورها في ضوء متغيرات البيئة المحيطة" (44) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (53.66%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "تنظم المؤسسة آليات اتصال لتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة" (50) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (60.98%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:



- 1- تضع إدارة المؤسسة آليات إجرائية للتحسين المستمر.
  - 2- تنظم المؤسسة آليات اتصال لتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة.
  - 3- تبذل إدارة المؤسسة في تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق رضا المستفيدين.
  - 4- تشجع إدارة المؤسسة الابتكار في أنشطة تطوير العمليات .
  - 5- تقيم إدارة المؤسسة العمليات وتطورها في ضوء متغيرات البيئة المحيطة.
  - 6- تتبع المؤسسة منهجية دقيقة لتصميم إدارة العمليات.
- تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " تضع إدارة المؤسسة آليات إجرائية للتحسين المستمر " حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعيار الخامس ، ويرجع ذلك إلى كيفية وضع المؤسسة لبعض الآليات الإجرائية التي تعمل علي تحسين المؤسسة ، بينما جاء المؤشر " تتبع المؤسسة منهجية دقيقة لتصميم إدارة العمليات " في الترتيب السادس ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر.
- وبالنسبة لمعيار العمليات اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.52) والوزن النسبي (84.08%).
- ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (11)

عبارات معيار العمليات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

## جدول (6-1)

يوضح نتائج اختبار كا<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار الفئة المستهدفة (الطلاب).

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	الرأى						العبارات	البعد
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
						%	ت	%	ت	%	ت		
2	موافق	88.62	2.66	0.001	53.44	1.22	1	31.71	26	67.07	55	33-توجد بالمؤسسة آليات لدعم التواصل بينها وبين الطلاب.	الفئة المستهدفة (الطلاب)
1	موافق	89.43	2.68	0.001	57.98	1.22	1	29.27	24	69.51	57	34-تدعم المؤسسة أساليب تنمية الحوار الفعال لدى الطلاب.	
3	موافق	88.21	2.65	0.001	52.42	3.66	3	28.05	23	68.29	56	35-تقيم المؤسسة مستوى الأداء الفعلي للأنشطة والفعاليات بصورة دورية.	
	موافق	88.75	2.66										الفئة المستهدفة (الطلاب)

ت:النسبة المئوية

ت:التكرار

الجدول رقم (6-1) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار كا<sup>2</sup> لآراء أفراد عينة البحث فى عبارات معيار الفئة المستهدفة (الطلاب)، حيث جاءت قيم كا<sup>2</sup> لجميع العبارات دالة احصائياً، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" لجميع العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابى لهذه العبارات ما بين (2.65 - 2.66) وتراوح الوزن النسبى ما بين (88.21% - 89.43%).

ومن نتائج جدول (6) والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمعيار السادس : الفئة المستهدفة (الطلاب )، يتضح أن:

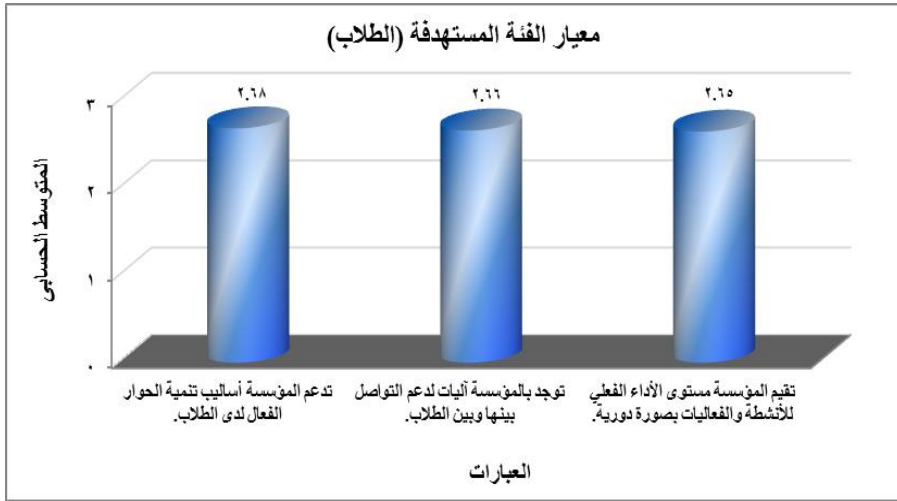
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " توجد بالمؤسسة آليات لدعم التواصل بينها وبين الطلاب" (55) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (67.07%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تدعم المؤسسة أساليب تنمية الحوار الفعال لدى الطلاب" (57) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (69.51%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تقيم المؤسسة مستوى الأداء الفعلي للأنشطة والفعاليات بصورة دورية" (56) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (68.29%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.

• يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:

- 1- تدعم المؤسسة أساليب تنمية الحوار الفعال لدى الطلاب .
- 2- توجد بالمؤسسة آليات لدعم التواصل بينها وبين الطلاب.
- 3- تقييم المؤسسة مستوى الأداء الفعلي للأنشطة والفعاليات بصورة دورية.

تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " تدعم المؤسسة أساليب تنمية الحوار الفعال لدى الطلاب " حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعيار السادس ، ويرجع ذلك إلى كيفية تدعيم وحث المؤسسة علي تنمية أساليب الحوار والمناقشة الفعالة لدي طلاب المؤسسة ، بينما جاء المؤشر " تقييم المؤسسة مستوى الأداء الفعلي للأنشطة والفعاليات بصورة دورية" في الترتيب الثالث، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر.

وبالنسبة لمعيار الفئة المستهدفة (الطلاب) اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.66) والوزن النسبي (88.75%). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (12)

عبارات معيار الفئة المستهدفة (الطلاب) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

## جدول (1-7)

يوضح نتائج اختبار كا<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار رضا العاملين (الأفراد).

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	الرأى						المعيار	
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			العبارات
						%	ت	%	ت	%	ت		
4	موافق	85.7 7	2.57	0.00 1	40.4 2	4.88	4	32.9 3	27	62.2 0	51	36- يتوفر بالمؤسسة معايير واضحة للتطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.	
2	موافق	86.9 9	2.61	0.00 1	45.8 3	3.66	3	31.7 1	26	64.6 3	53	37- تدعم المؤسسة آليات تواصل العاملين بين المستويات الإدارية المختلفة.	
2	موافق مكرر	86.9 9	2.61	0.00 1	47.2 9	6.10	5	26.8 3	22	67.0 7	55	38- تدعم المؤسسة سياسة تحفيز العاملين في ضوء مستوى الإنتاجية.	

1	موافق	88.6 2	2.66	0.00 1	54.9 0	3.66	3	26.8 3	22	69.5 1	57	39-توفر المؤسسة آليات الأمن والسلامة لجميع العاملين.
	موافق	87.0 9	2.61	رضا العاملين (الأفراد)								

ت:التكرار

%:النسبة المئوية

الجدول رقم (7-1) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار كاي<sup>2</sup> لآراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار رضا العاملين (الأفراد)، حيث جاءت قيم كاي<sup>2</sup> لجميع العبارات دالة احصائياً، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" لجميع العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.57 - 2.66) وتراوح الوزن النسبي ما بين (85.77% - 89.43%).

ومن نتائج جدول (7) والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمعيار السابع : رضا العاملين (الأفراد)، يتضح أن:

- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " يتوفر بالمؤسسة معايير واضحة للتطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة" (51) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (62.20%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تدعم المؤسسة آليات تواصل العاملين بين المستويات الإدارية المختلفة" (53) نحو



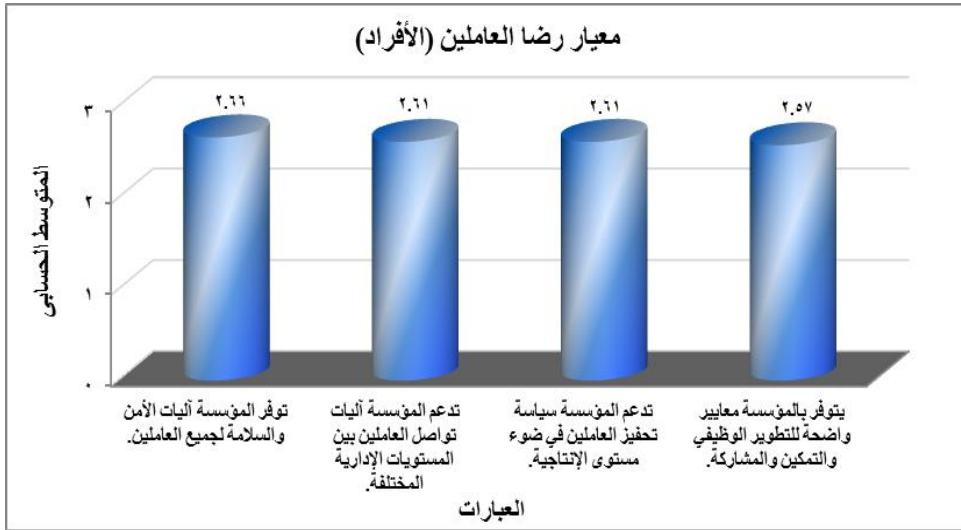
- مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (64.63%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تدعم المؤسسة سياسة تحفيز العاملين في ضوء مستوى الإنتاجية" (55) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (67.07%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " توفر المؤسسة آليات الأمن والسلامة لجميع العاملين" (57) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (69.51%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:

- 1- توفر المؤسسة آليات الأمن والسلامة لجميع العاملين .
  - 2- تدعم المؤسسة آليات تواصل العاملين بين المستويات الإدارية المختلفة.
  - 3- تدعم المؤسسة سياسة تحفيز العاملين في ضوء مستوى الإنتاجية.
  - 4- يتوفر بالمؤسسة معايير واضحة للتطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
- تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " توفر المؤسسة آليات الأمن والسلامة لجميع العاملين " حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعيار

السابع، ويرجع ذلك إلى كيفية توفير الأمن والسلامة المهنية لكل من العاملين بالمؤسسة ، بينما جاء المؤشر " يتوفر بالمؤسسة معايير واضحة للتطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة " في الترتيب الرابع ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر.

وبالنسبة لمعيار رضا العاملين (الأفراد) اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.61) والوزن النسبي (87.09%).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (13)

عبارات معيار رضا العاملين (الأفراد) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

## جدول (8-1)

يوضح نتائج اختبار كا<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار خدمة المجتمع.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	الرأى						المعيار	
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			العبارات
						ت	%	ت	%	ت	%		
2	موافق	85.3 7	2.56	0.00 1	39.9 0	2.44	2	39.0 2	32	58.5 4	48	40-يتوفر بالمدرسة برامج علمية تخدم سياساتها الداخلية والخارجية.	
3	موافق	83.7 4	2.51	0.00 1	36.3 9	2.44	2	43.9 0	36	53.6 6	44	41-يتوفر بالمدرسة برامج وأنشطة تلبي رغبة وتطلعات المجتمع المحلي.	
1	موافق	88.2 1	2.65	0.00 8	7.02	0.00	0	35.3 7	29	64.6 3	53	42-تستخدم المدرسة أدوات قياس	

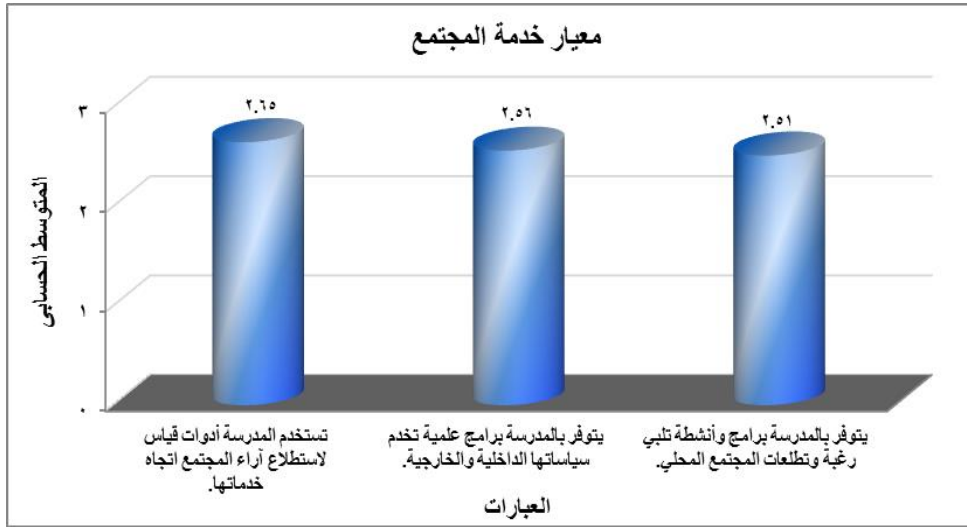
(إدارة التميز كمدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام.....) حنان خوج، أمل خوج



- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " يتوفر بالمدرسة برامج وأنشطة تلبي رغبة وتطلعات المجتمع المحلي " (44) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (53.66%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تستخدم المدرسة أدوات قياس لاستطلاع آراء المجتمع اتجاه خدماتها " (53) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (64.63%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:

- 1- تستخدم المدرسة أدوات قياس لاستطلاع آراء المجتمع اتجاه خدماتها
  - 2- يتوفر بالمدرسة برامج علمية تخدم سياساتها الداخلية والخارجية.
  - 3- يتوفر بالمدرسة برامج وأنشطة تلبي رغبة وتطلعات المجتمع المحلي.
- تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " تستخدم المدرسة أدوات قياس لاستطلاع آراء المجتمع اتجاه خدماتها " حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعيار الثامن ، ويرجع ذلك إلى كيفية استخدام المدارس أدوات وذلك لعمل استطلاع آراء المجتمع المحلي اتجاه خدمات المؤسسات التعليمية ، بينما جاء المؤشر " يتوفر بالمدرسة برامج وأنشطة تلبي رغبة وتطلعات المجتمع المحلي " في الترتيب الثالث ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر.

وبالنسبة لمعيار خدمة المجتمع اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.57) والوزن النسبي (85.77%). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (13)

عبارات معيار خدمة المجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

## جدول (9-1)

يوضح نتائج اختبار كا<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار نتائج الأداء الرئيسية.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	الرأى						العبارات	المعيار
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
						ت	%	ت	%	ت	%		
2	موافق	85.7 7	2.57	0.00 1	40.5 6	3.66	3	35.3 7	29	60.9 8	50	43- تضع إدارة المؤسسة معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي.	نتائج الأداء الرئيسية
1	موافق	86.1 8	2.59	0.00 1	42.5 4	2.44	2	36.5 9	30	60.9 8	50	44- تتبنى إدارة المؤسسة معايير محددة لقياس جودة المخرجات.	
3	موافق	85.3 7	2.56	0.00 1	39.1 0	3.66	3	36.5 9	30	59.7 6	49	45- تعتمد المؤسسة برامج تقييمية تضمن	

											تحقيق الأهداف ونائج الأداء.
		85.7	2.57								نتائج الأداء الرئيسية
	موافق	7									

ت:النسبة المئوية

ت:التكرار

الجدول رقم (9-1) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار كا<sup>2</sup> لآراء أفراد عينة البحث في عبارات معيار نتائج الأداء الرئيسية ، حيث جاءت قيم كا<sup>2</sup> لجميع العبارات دالة احصائياً، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" لجميع العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.56 - 2.59) وتراوح الوزن النسبي ما بين (85.37% - 86.18%).

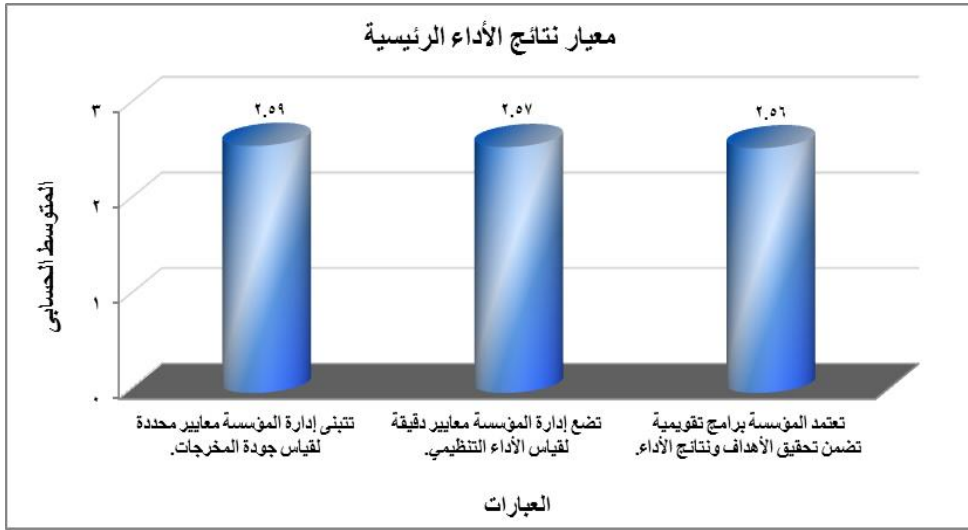
ومن نتائج جدول (9) والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية ، يتضح أن:

- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تضع إدارة المؤسسة معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي" (50) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (60.98%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تتبنى إدارة المؤسسة معايير محددة لقياس جودة المخرجات" (50) نحو مؤشر



- (موافق) بنسبة وصلت إلى (60.98%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تعتمد المؤسسة برامج تقييمية تضمن تحقيق الأهداف ونتائج الأداء " (49) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (59.76 %) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:

- 1- تتبنى إدارة المؤسسة معايير محددة لقياس جودة المخرجات.
  - 2- تضع إدارة المؤسسة معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي.
  - 3- تعتمد المؤسسة برامج تقييمية تضمن تحقيق الأهداف ونتائج الأداء.
- تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " تتبنى إدارة المؤسسة معايير محددة لقياس جودة المخرجات " حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعيار التاسع، ويرجع ذلك إلى كيفية تبني المؤسسة لقياس جودة مخرجاتها باستخدام معايير محددة تخصصها المؤسسة ، بينما جاء المؤشر "تعتمد المؤسسة برامج تقييمية تضمن تحقيق الأهداف ونتائج الأداء " في الترتيب الثالث ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر.
- وبالنسبة لمعيار نتائج الأداء الرئيسية اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.57) والوزن النسبي (85.77%).
- ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (14)

عبارات معيار نتائج الأداء الرئيسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي  
لآراء أفراد عينة البحث.

المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام،عبارات المحور (16) عبارة:

في الجدول (2) يتم عرض المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة البحث في معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام ، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (2):

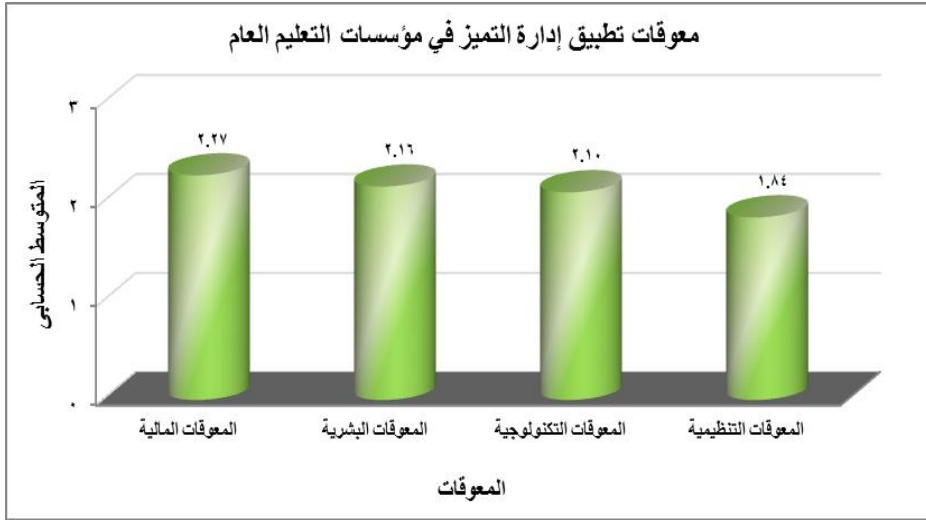
## جدول (2)

يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة البحث في معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	المعوقات
4	موافق إلى حد ما	61.48	1.84	1- المعوقات التنظيمية
2	موافق إلى حد ما	71.85	2.16	2- المعوقات البشرية
1	موافق إلى حد ما	75.61	2.27	3- المعوقات المالية
3	موافق إلى حد ما	69.92	2.10	4- المعوقات التكنولوجية
	موافق إلى حد ما	69.72	2.09	معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم

الجدول رقم (2) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة البحث في معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام، حيث اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" لجميع المعوقات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه المعوقات ما بين (1.84 - 2.27) وتراوح الوزن النسبي ما بين (61.48% - 75.61%).

وبالنسبة للمحور ككل اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.09) والوزن النسبي (69.72%). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (15)

معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

من الجدول (2) ونتائجه والشكل البياني (1) يتبين اتفاق أفراد عينة البحث إلى حد ما على وجود معوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام وبخاصة المعوقات التنظيمية يليها المعوقات التكنولوجية ثم المعوقات البشرية ويلى ذلك المعوقات المالية.

ويمكن تفسير نتائج الجدول (2) من خلال الجداول (2-1) حتى (2-4) ونتائجها كما يلي:

### جدول (2-1)

يوضح نتائج اختبار كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات المعوقات التنظيمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	الرأى						المعوقات	
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			العبارات
						ت	%	ت	%	ت	%		
1	موافق إلى حد ما	71.5 4	2.15	0.00	14.4 4	17.0 7	14	51.2 2	42	31.7 1	26	1- انخفاض مستوى الثقافة المدرسية الداعمة للتميز.	
4	غير موافق	56.1 0	1.68	0.00	12.9 8	51.2 2	42	29.2 7	24	19.5 1	16	2- عدم وضوح رؤية وأهداف المدرسة.	
2	غير موافق	60.1	1.80	0.07	5.29	45.1	37	29.2	24	25.6	21	3- تتسم القوانين	

	موافق	6		1		2		7		1		المدرسية بالجمود والافتقار للتحفيز.
3	غير موافق	58.1 3	1.74	0.01 1	9.10	48.7 8	40	28.0 5	23	23.1 7	19	4- غياب المرونة في الهيكل التنظيمي بالمدرسة وعدم كفاءته.
	موافق إلى حد ما	61.4 8	1.84	المعوقات التنظيمية								

ت:النسبة المئوية

ت:التكرار

الجدول رقم (1-2) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار كا<sup>2</sup> لآراء أفراد عينة البحث في عبارات المعوقات التنظيمية، حيث جاءت قيم كا<sup>2</sup> لمعظم العبارات دالة احصائياً، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" لكل العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (1.68 - 2.15) وتراوح الوزن النسبي ما بين (56.10% - 71.54%).

ومن نتائج جدول (1) والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمعوقات التنظيمية : يتضح أن:

- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " انخفاض مستوى الثقافة المدرسية الداعمة للتميز " (42) نحو مؤشر (موافق إلي حد ما ) بنسبة وصلت إلى (51.22%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " عدم وضوح رؤية وأهداف المدرسة" (42) نحو مؤشر ( غير موافق ) بنسبة وصلت إلى (51.22%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تتسم القوانين المدرسية بالجمود والافتقار للتحفيز" (37) نحو مؤشر (غير موافق) بنسبة وصلت إلى (45.12%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " غياب المرونة في الهيكل التنظيمي بالمدرسة وعدم كفاءته " (40) نحو مؤشر (غير موافق ) بنسبة وصلت إلى (48.78%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
  - يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:
- 1- انخفاض مستوى الثقافة المدرسية الداعمة للتميز .
  - 2- تتسم القوانين المدرسية بالجمود والافتقار للتحفيز.

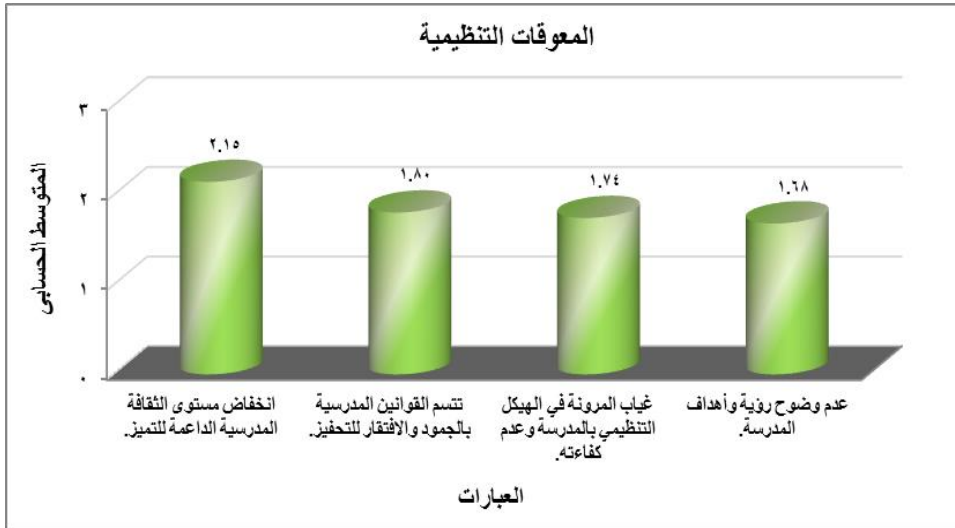
3- غياب المرونة في الهيكل التنظيمي بالمدرسة وعدم كفاءته.

4- عدم وضوح رؤية وأهداف المدرسة.

تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " انخفاض مستوى الثقافة المدرسية الداعمة للتميز " حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعوقات التنظيمية ، ويرجع ذلك إلى كيفية انخفاض مستوى الثقافة الموجوده بالمدارس الداعمة للتميز ، بينما جاء المؤشر " عدم وضوح رؤية وأهداف المدرسة. " في الترتيب الرابع ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر .

وبالنسبة للمعوقات التنظيمية اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1.84) والوزن النسبي (61.48%).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (16)



عبارات المعوقات التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

### جدول (2-2)

يوضح نتائج اختبار كا<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات المعوقات البشرية.

المعوقات	العبارات	الرأي						كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق							
		ت	%	ت	%	ت	%						
المعوقات البشرية	1- غياب الحوافز الدافعة للتميز والإبداع.	30	36.5	31	37.8	21	25.6	2.22	0.33	2.11	70.3	3	3
	2- مقاومة التغيير من قبل العاملين.	31	37.8	39	47.5	12	14.6	14.0	0.00	2.23	74.3	1	1
	3- عدم توفر الكادر البشري المؤهل.	30	36.5	36	43.9	16	19.5	7.71	0.02	2.17	72.3	2	2
	4- عدم مساندة العمل الجماعي	29	35.3	33	40.2	20	24.3	3.24	0.19	2.11	70.3	3	3

											والتمسك بالأنماط المألوفة.
ما											
موافق إلى حد ما	71.8 5	2.16	المعوقات البشرية								

ت:النسبة المئوية %

ت:التكرار

الجدول رقم (2-2) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار كا<sup>2</sup> لآراء أفراد عينة البحث في عبارات المعوقات البشرية، حيث جاءت قيم كا<sup>2</sup> للعبارتين رقمي (6 ، 7) دالة احصائياً، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" لكل العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.11 - 2.23) وتراوح الوزن النسبي ما بين (70.33% - 74.39%).

ومن نتائج جدول (2) والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمعوقات البشرية : يتضح أن:

- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " غياب الحوافز الدافعة للتميز والإبداع" ( 31) نحو مؤشر (موافق إلي حد ما ) بنسبة وصلت إلى (37.80%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.

- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " مقاومة التغيير من قبل العاملين " ( 39 ) نحو مؤشر (موافق الي حد ما ) بنسبة وصلت إلى (47.56%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " عدم توفر الكادر البشري المؤهل " ( 36 ) نحو مؤشر ( موافق الي حد ما ) بنسبة وصلت إلى (43.90%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " عدم مساندة العمل الجماعي والتمسك بالأنماط المألوفة " ( 33 ) نحو مؤشر (موافق الي حد ما ) بنسبة وصلت إلى (40.24%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:

1- مقاومة التغيير من قبل العاملين.

2- عدم توفر الكادر البشري المؤهل.

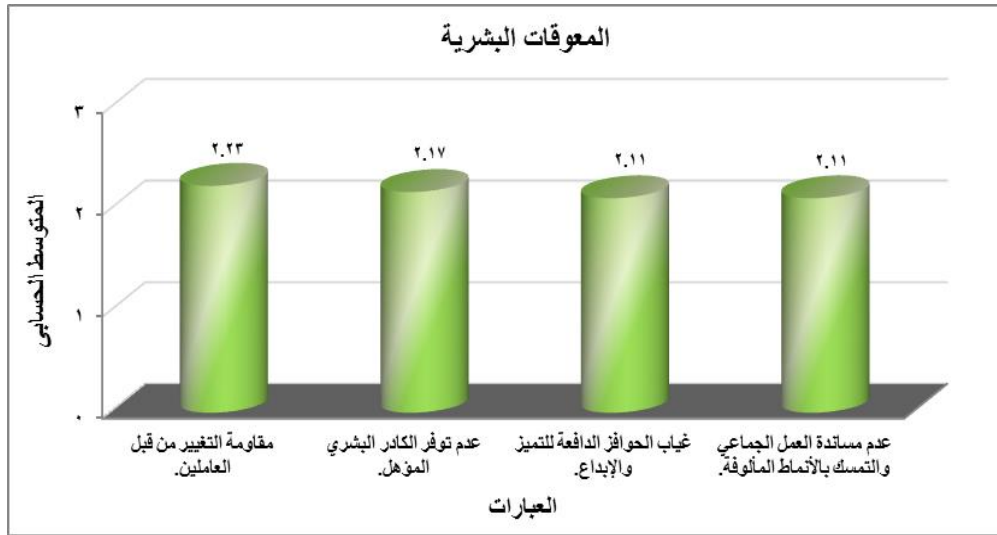
3- غياب الحوافز الدافعة للتميز والإبداع.

4- عدم مساندة العمل الجماعي والتمسك بالأنماط المألوفة.

تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " مقاومة التغيير من قبل العاملين " حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعوقات البشرية ، ويرجع ذلك

إلى أن العاملين يقاومون التغيير في المؤسسة ، بينما جاء المؤشر " عدم مساندة العمل الجماعي والتمسك بالأنماط المألوفة " في الترتيب الرابع ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر .

وبالنسبة للمعوقات البشرية اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.16) والوزن النسبي (71.85%). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (17)

عبارات المعوقات البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

#### جدول (2-3)

يوضح نتائج اختبار كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات المعوقات المالية.

المعوقات	العبارات	الرأي						مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق						
		ت	%	ت	%	ت	%					
المعوقات المالية	1- غياب الدعم المالي اللازم لتطبيقات إدارة التميز.	52	63.4	22	26.8	8	9.76	2.54	84.5	موافق	1	
	2- ضعف تطوير نظم وبرامج تنمية التمويل المالي.	50	60.9	24	29.2	8	9.76	2.51	83.7	موافق	2	
	3- عدم ترشيد عمليات الإنفاق.	21	25.6	33	40.2	28	34.1	2.66	0.26	إلى حد ما	4	
	4- غياب الاستقرار الوظيفي في هياكل الأجور والرواتب.	28	34.1	35	42.6	19	23.1	4.71	0.09	إلى حد ما	3	
	المعوقات المالية		75.6					2.27		إلى حد ما		

ت: النسبة المئوية

ت: التكرار

(إدارة التميز كمدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام.....) حنان خوج، أمل خوج

الجدول رقم (3-2) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار كاي<sup>2</sup> لآراء أفراد عينة البحث في عبارات المعوقات المالية ، حيث جاءت قيم كاي<sup>2</sup> للعبارتين رقمي (9 ، 10) دالة احصائياً، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" للعبارتين رقم (9 ، 10) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (2.54 - 2.51) والوزن النسبي (84.55% - 83.74%) على الترتيب، في حين اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" للعبارتين رقم (11 ، 12) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (1.91 - 2.11) والوزن النسبي (63.82% - 70.33%) على الترتيب. ومن نتائج جدول (3) والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمعوقات المالية : يتضح أن:

- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " غياب الدعم المالي اللازم لتطبيقات إدارة التميز" (52) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (63.41%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " ضعف تطوير نظم وبرامج تنمية التمويل المالي" (50) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (60.98%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " عدم ترشيد عمليات الإنفاق" (33) نحو مؤشر ( موافق الي حد ما ) بنسبة وصلت إلى

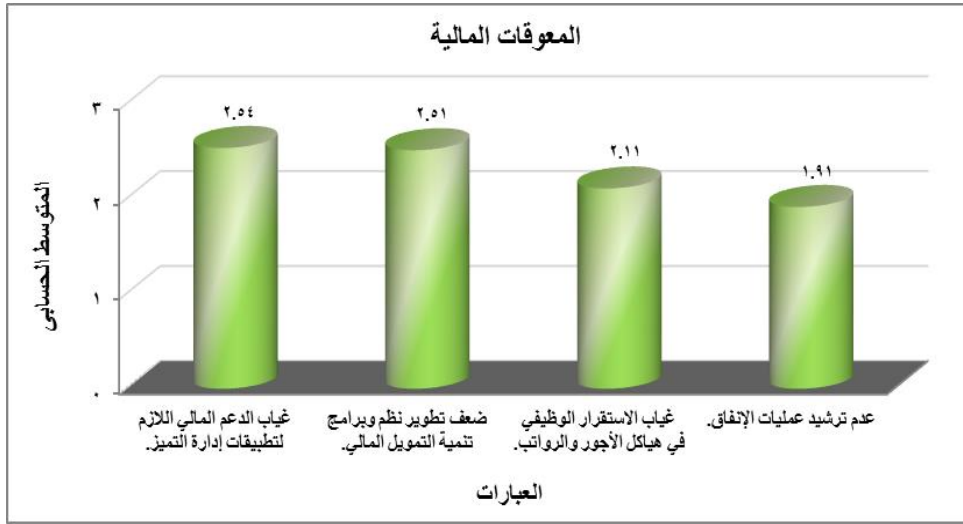
(40.24%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.

- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " غياب الاستقرار الوظيفي في هياكل الأجور والرواتب " (35) نحو مؤشر (موافق الي حد ما ) بنسبة وصلت إلى (42.68%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:

- 1- غياب الدعم المالي اللازم لتطبيقات إدارة التميز.
- 2- ضعف تطوير نظم وبرامج تنمية التمويل المالي.
- 3- غياب الاستقرار الوظيفي في هياكل الأجور والرواتب.
- 4- عدم ترشيد عمليات الإنفاق.

تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " غياب الدعم المالي اللازم لتطبيقات إدارة التميز" حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعوقات المالية ، ويرجع ذلك إلى عدم توافر الدعم المالي وذلك من أجل الوصول إلي التميز ، بينما جاء المؤشر " عدم ترشيد عمليات الإنفاق " في الترتيب الرابع ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر .

وبالنسبة للمعوقات المالية اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.27) والوزن النسبي (75.61%). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (18)

عبارات المعوقات المالية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

جدول (4-2)

يوضح نتائج اختبار كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات المعوقات التكنولوجية.

الترتيب	درجة الموافقة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	الرأي						العبارات	المعوقات
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
						%	ت	%	ت	%	ت		
2	موافق ط بي كا	73.9 8	2.22	0.00 7	10.0 5	17.0 7	14	43.9 0	36	39.0 2	32	1- عدم توفر إدارة داعمة لنظم	



المعرفة.												
1	موافق إلى حد ما	76.0 2	2.28	0.00 7	9.83	18.2 9	15	35.3 7	29	46.3 4	38	2- غياب الاستثمار الأمثل للموارد التقنية المتوفرة.
4	موافق إلى حد ما	61.7 9	1.85	0.26 5	2.66	40.2 4	33	34.1 5	28	25.6 1	21	3- الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة بالمدرسة.
3	موافق إلى حد ما	67.8 9	2.04	0.38 2	1.93	28.0 5	23	40.2 4	33	31.7 1	26	4- قصور في مواكبة التقنيات المستحدثة.
	موافق إلى حد ما	69.9 2	2.10									المعوقات التكنولوجية

ت:النسبة المئوية %

ت:التكرار

الجدول رقم (2-4) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار كا<sup>2</sup> لآراء أفراد عينة البحث في عبارات المعوقات التكنولوجية، حيث جاءت قيم كا<sup>2</sup> للعبارتين رقمي (13 ، 14) دالة احصائياً، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" لكل العبارات حيث تراوحت قيم

المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (1.85 - 2.28) وتراوح الوزن النسبي ما بين (61.79% - 76.02%).

ومن نتائج جدول (4) والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمعوقات التكنولوجية ، يتضح أن:

- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " عدم توفر إدارة داعمة لنظم المعرفة " ( 36 ) نحو مؤشر (موافق الي حد ما ) بنسبة وصلت إلى (43.90%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " غياب الاستثمار الأمثل للموارد التقنية المتوفرة" ( 38 ) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (46.34%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة بالمدرسة " ( 33 ) نحو مؤشر ( غير موافق ) بنسبة وصلت إلى (40.24%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " قصور في مواكبة التقنيات المستحدثة" ( 33 ) نحو مؤشر (موافق الي حد ما ) بنسبة وصلت إلى (40.24%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.

• يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد

العينة على النحو التالي:

1- غياب الاستثمار الأمثل للموارد التقنية المتوفرة.

2- عدم توفر إدارة داعمة لتنظيم المعرفة.

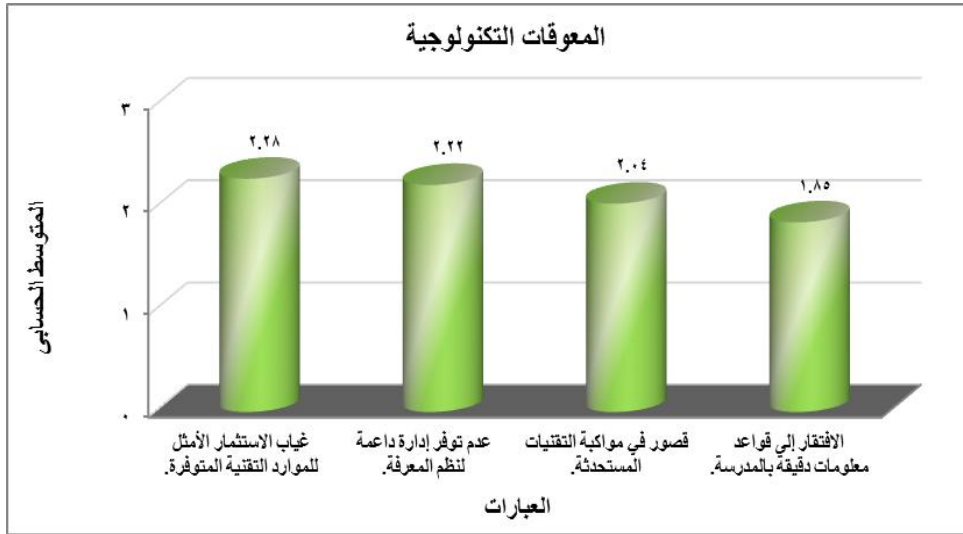
3- قصور في مواكبة التقنيات المستحدثة.

4- الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة بالمدرسة.

تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " غياب الاستثمار الأمثل للموارد التقنية المتوفرة. " حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات المعوقات التكنولوجية ، ويرجع ذلك إلى نقص الاستثمار للمورد المتوفرة داخل المؤسسة ، بينما جاء المؤشر "الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة بالمدرسة " في الترتيب الرابع ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر .

وبالنسبة للمعوقات التكنولوجية اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.10) والوزن النسبي (69.92%).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (19)

عبارات المعوقات التكنولوجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

### المحور الثالث: متطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز، عبارات المحور (10) عبارات:

وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار "كا<sup>2</sup>" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في متطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز، وجاءت النتائج على النحو التالي:

## جدول (3)

يوضح نتائج اختبار كا<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في عبارات متطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	الرأى						
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ت	%	ت	%	ت	
1	موافق	94.3 1	2.83	0.00 1	97.4 9	1.22	1	14.6 3	12	84.1 5	69	1- تمتلك المدرسة قيادة فاعلة ذات رؤية.
2	موافق	90.6 5	2.72	0.00 1	69.5 4	3.66	3	20.7 3	17	75.6 1	62	2- تدعم القيادة المدرسية فرص تحقيق إدارة التميز.
7	موافق	82.9 3	2.49	0.00 1	31.7 1	4.88	4	41.4 6	34	53.6 6	44	3- يتوفر بالمدرسة بناء استراتيجي متكامل.
4	موافق	88.6 2	2.66	0.00 1	54.9 0	3.66	3	26.8 3	22	69.5 1	57	4- يحكم العمل بالمدرسة منظومة من السياسات.
3	موافق	89.0 2	2.67	0.00 2	9.56 2	0.00	0	32.9 3	27	67.0 7	55	5- تتسم الهياكل التنظيمية في المدرسة بالمرونة.

(إدارة التميز كمدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام.....) حنان خوج، أمل خوج

8	موافق	80.4 9	2.41	0.00 1	27.3 9	6.10	5	46.3 4	38	47.5 6	39	6- يتوفر بالمدرسة نظام مطور لتوكيد الجودة.
5	موافق	85.7 7	2.57	0.00 1	40.5 6	3.66	3	35.3 7	29	60.9 8	50	7- توظف المدرسة نظام معلومات متكامل يدعم اتخاذ القرار.
9	موافق	78.4 6	2.35	0.00 1	20.5 1	9.76	8	45.1 2	37	45.1 2	37	8- يتوافر بالمدرسة نظام استقطاب الكوادر البشرية المتميزة.
10	موافق إلى حد ما	68.2 9	2.05	0.01 1	9.10	23.1 7	19	48.7 8	40	28.0 5	23	9- يلبي الدعم المالي بالمدرسة احتياجاتها لتحقيق التميز.
6	موافق	84.9 6	2.55	0.00 1	37.7 8	3.66	3	37.8 0	31	58.5 4	48	10- توجد بالمدرسة آليات مساهلة لتقويم الأداء التنظيمي.
	موافق	89.1 3	2.67	متطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز								

الجدول رقم (3) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار كا<sup>2</sup> لآراء أفراد عينة البحث في عبارات متطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز، حيث جاءت قيم كا<sup>2</sup> لجميع العبارات

(إدارة التميز كمدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام.....) حنان خوج، أمل خوج

دالة احصائياً، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" للعبارة رقم (9) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.05) والوزن النسبي (68.29%)، واتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" لباقي العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (2.35 - 2.61) وتراوح الوزن النسبي ما بين (78.46% - 86.99%).

ومن نتائج جدول ( 3 ) والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بمتطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز: يتضح أن:

- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تمتلك المدرسة قيادة فاعلة ذات رؤية" (69) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (84.15%)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تدعم القيادة المدرسية فرص تحقيق إدارة التميز" (62) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (75.61%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " يتوفر بالمدرسة بناء استراتيجي متكامل" (44) نحو مؤشر (موافق) بنسبة وصلت إلى (53.66%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.

- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " يحكم العمل بالمدرسة منظومة من السياسات " (57) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (69.51 %) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " تتسم الهياكل التنظيمية في المدرسة بالمرونة" (55) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (67.07%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " يتوفر بالمدرسة نظام مطور لتوكيد الجودة" (39) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (47.56%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " توظف المدرسة نظام معلومات متكامل يدعم اتخاذ القرار " (50) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (60.98%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " يتوافر بالمدرسة نظام استقطاب الكوادر البشرية المتميزة" (37) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (45.12%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.

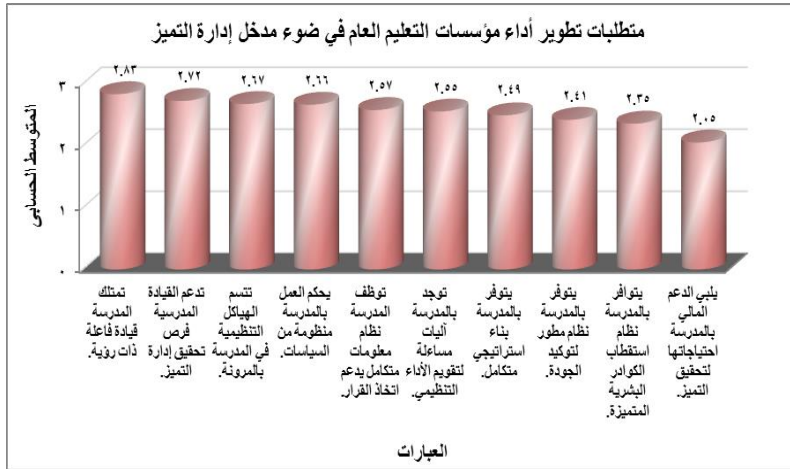


- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " يلبي الدعم المالي بالمدرسة احتياجاتها لتحقيق التميز " ( 40 ) نحو مؤشر (موافق الي حد ما ) بنسبة وصلت إلى (48.78%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة " توجد بالمدرسة آليات مساءلة لتقويم الأداء التنظيمي" ( 48 ) نحو مؤشر (موافق ) بنسبة وصلت إلى (58.54%) وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير وتؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهميتها.
- يمكن ترتيب هذه المؤشرات وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة على النحو التالي:

- 1- تمتلك المدرسة قيادة فاعلة ذات رؤية .
- 2- تدعم القيادة المدرسية فرص تحقيق إدارة التميز.
- 3- تتسم الهياكل التنظيمية في المدرسة بالمرونة.
- 4- يحكم العمل بالمدرسة منظومة من السياسات.
- 5- توظف المدرسة نظام معلومات متكامل يدعم اتخاذ القرار.
- 6- توجد بالمدرسة آليات مساءلة لتقويم الأداء التنظيمي.
- 7- يتوفر بالمدرسة بناء استراتيجي متكامل.
- 8- يتوفر بالمدرسة نظام مطور لتوكيد الجودة.
- 9- يتوافر بالمدرسة نظام استقطاب الكوادر البشرية المتميزة.
- 10- يلبي الدعم المالي بالمدرسة احتياجاتها لتحقيق التميز.

تشير النتائج السابقة إلى أهمية المؤشر " تمتلك المدرسة قيادة فاعلة ذات رؤية " حيث أنه أخذ الترتيب الأول في مؤشرات متطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز ، ويرجع ذلك إلى كيفية تملك المدرسة قيادة ذو رؤية واضحة ، بينما جاء المؤشر " يلبي الدعم المالي بالمدرسة احتياجاتها لتحقيق التميز " في الترتيب العاشر ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ترتيب الدراسة الحالية لهذا المؤشر .

وبالنسبة للمحور ككل اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.67) والوزن النسبي (89.13%). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (20)

عبارات متطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

التقييم الكلي لمحاور الاستبانة:

في الجدول (4) يتم عرض المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة البحث في محاور الاستبانة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (4):

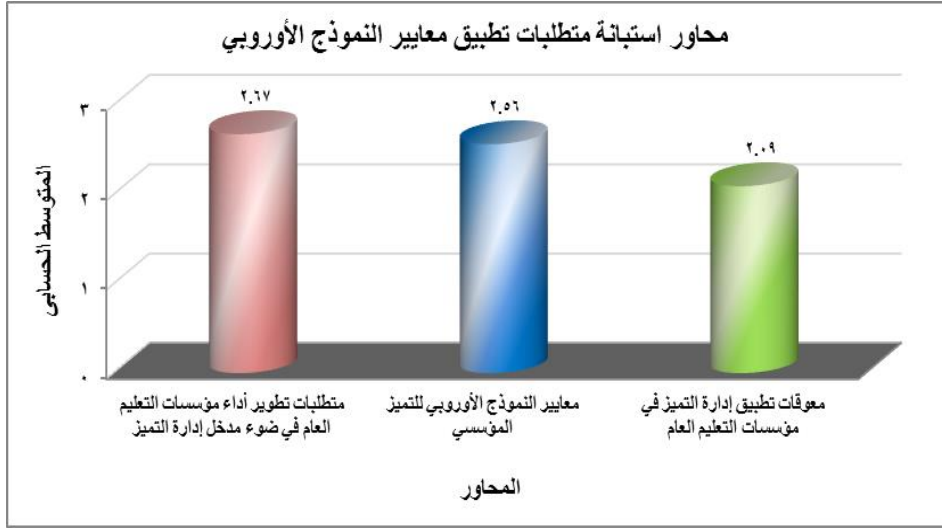
## جدول (4)

يوضح المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة البحث في محاور الاستبانة.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	المتوسط الحسابي	المحاور
2	موافق	85.36	2.56	معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي
3	موافق إلى حد ما	69.72	2.09	معايير تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام
1	موافق	89.13	2.67	متطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في ضوء مدخل إدارة التميز

الجدول رقم (4) يبين المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة البحث في محاور الاستبانة، حيث اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق" للمحاور الأول والثالث حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذين المحورين (2.56 ، 2.67) والوزن النسبي (85.36% ، 89.13%) على الترتيب، في حين اتجهت الآراء نحو المستوى "موافق إلى حد ما" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.09) والوزن النسبي (69.72%).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



شكل (21)

محاور الاستبانة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث.

### • ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

مما سبق توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج وهي كالتالي:  
- فيما يختص بالمعيار الأول " القيادة "، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

- 1- تتوفر بالمؤسسة معايير واضحة لاختيار القادة.
  - 2- توفر القيادة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار.
  - 3- تعمل القيادة على تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
- فيما يختص بالمعيار الثاني " السياسات و الاستراتيجيات "، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

- 1- تحرص المؤسسة على القيام بالأبحاث لممارسة التعلم المبدع.
  - 2- تخضع السياسات والاستراتيجيات للمراجعة والتطوير بصورة دورية .
  - 3- تعتمد السياسات والاستراتيجيات على نتائج تقييم الأداء بالمؤسسة.
- فيما يختص بالمعيار الثالث " العاملين ( الأفراد ) "، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

- 1- تستخدم المؤسسة معايير لتقييم مستوى التخطيط لتحسين إدارة الموارد البشرية .
  - 2- توفر المؤسسة برامج تدريبية تطويرية وفقا لاحتياجات العاملين.
  - 3- تهتم المؤسسة بمكافأة وتقدير العاملين على جهودهم وانجازاتهم.
- فيما يختص بالمعيار الرابع " الشراكات والموارد "، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

- 1- تتوافر برامج مطورة لتنمية التمويل بالمؤسسة.
  - 2- تضع إدارة المؤسسة إستراتيجية لإدارة مصادر المعرفة.
  - 3- توفر تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة.
- فيما يختص بالمعيار الخامس " العمليات "، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

- 1- تتبع المؤسسة منهجية دقيقة لتصميم إدارة العمليات.
  - 2- تقييم إدارة المؤسسة العمليات وتطورها في ضوء متغيرات البيئة المحيطة.
  - 3- تشجع إدارة المؤسسة الابتكار في أنشطة تطوير العمليات.
- فيما يختص بالمعيار السادس " الفئة المستهدفة ( الطلاب ) "، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

- 1- تقييم المؤسسة مستوى الأداء الفعلي للأنشطة والفعاليات بصورة دورية.
  - 2- توجد بالمؤسسة آليات لدعم التواصل بينها وبين الطلاب.
- فيما يختص بالمعيار السابع " رضا العاملين ( الأفراد ) "، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

- 1- يتوفر بالمؤسسة معايير واضحة للتطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
- 2- تدعم المؤسسة آليات تواصل العاملين بين المستويات الإدارية المختلفة.

- فيما يختص بالمعيار الثامن " خدمة المجتمع " ، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

- 1- يتوفر بالمدرسة برامج وأنشطة تلبي رغبة وتطلعات المجتمع المحلي.
- 2- يتوفر بالمدرسة برامج علمية تخدم سياساتها الداخلية والخارجية.

- فيما يختص بالمعيار التاسع " نتائج الأداء الرئيسية " ، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

- 1- تعتمد المؤسسة برامج تقييمية تضمن تحقيق الأهداف ونتائج الأداء.
- 2- تضع إدارة المؤسسة معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي.

- فيما يختص بالمعوقات التنظيمية ، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

1. عدم وضوح رؤية وأهداف المدرسة.
2. غياب المرونة في الهيكل التنظيمي بالمدرسة وعدم كفاءته.
3. تتسم القوانين المدرسية بالجمود والافتقار للتحفيز.

- فيما يختص بالمعوقات البشرية ، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

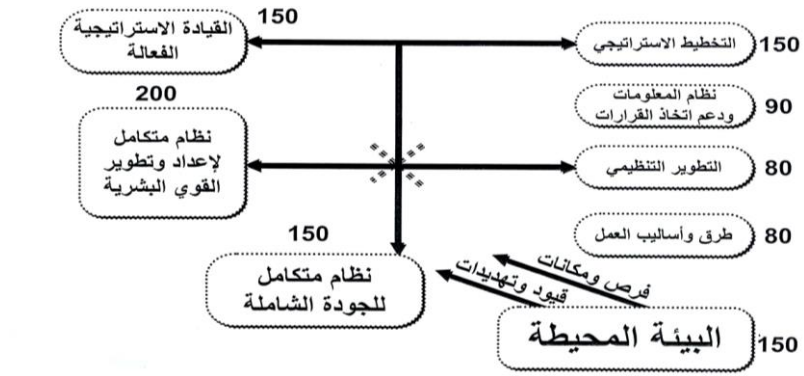
- 1- غياب الحوافز الدافعة للتميز والإبداع.
- 2- عدم مساندة العمل الجماعي والتمسك بالأنماط المألوفة.

- فيما يختص بالمعوقات المالية ، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

- 1- عدم ترشيد عمليات الإنفاق.

- 2- غياب الاستقرار الوظيفي في هياكل الأجور والرواتب.
- فيما يختص بالمعوقات التكنولوجية ، تلخص نتائج الدراسة إلى صعوبة تحقق:

- 1- الانتقال إلى قواعد معلومات دقيقة بالمدرسة.
  - 2- قصور في مواكبة التقنيات المستحدثة.
  - 3- عدم توفر إدارة داعمة لنظم المعرفة.
- وفي ضوء ما سبق ، توصلت الباحثتان لأهم العناصر والمتطلبات الرئيسة لتحقيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، يوضحها الشكل التالي :



شكل ( 22 )

العناصر والمتطلبات الرئيسة لتحقيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

ومن الشكل السابق تتحدد هذه العناصر والمتطلبات فيما يلي :

- خطة إستراتيجية متكاملة تتضمن تحليلاً لفرص ومخاطر البيئة المحيطة.



- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم طرق وأساليب عمل المنظمة.
  - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء والقابلية للتطوير.
  - نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتحدد مواصفات الجودة.
  - نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار وتقويم الأداء المؤسسي.
  - نظام متكامل لإعداد وتطوير القوى البشرية وإجراء التطوير التنظيمي.
- وتتكامل مجموعة عناصر ومتطلبات إدارة التميز ولا تتفصل عن بعضها، فالنظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس إدارة التميز والتي تهدف إلى توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية للعملاء داخل وخارج المنظمة وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.
- وترى الباحثتان أنه يتطلب من إدارة مؤسسات التعليم العام لتكون متميزة بأن تبلور مفهوم إدارة التميز بما يتوافق مع طبيعتها وأهدافها ومسؤولياتها، والتي تختلف من منظمة لأخرى تبعاً لرؤيتها وغاياتها التي تريد تحقيقها، وبما يتوافق مع سياساتها واستراتيجياتها التي تدعم تحقيق رؤيتها وأهدافها، مرتكزة في ذلك على معايير نموذج التميز التي تلقي الضوء على الفجوات وفهمها وتحليلها وتحديد المتطلبات لتعديلها وصولاً للأداء المتميز.
- وفي ضوء ما سبق تقترح الدراسة آلية إجرائية لتطوير أداء لتطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM) ، تتحدد خطواتها فيما يلي :

1. اعتبار العميل هو نقطة البداية والنهاية: فالعميل هو نقطة بداية تفكير الإدارة في تحديد النتائج المستهدفة، وهو نقطة النهاية حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها مؤشراً على التميز.
2. تنمية القدرات: تهتم الإدارة بتنمية كل قدرات المنظمة كوسيلة لتحقيق التميز عن طريق الكشف عن القدرات الكامنة التي تميز المنظمة وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة.
3. التركيز على الأنشطة التي تضيف أعلى قيمة للمنظمة: وذلك بالتخلص من الأنشطة الأقل قيمة وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة.
4. المراجعة المستمرة والتقويم الذاتي: حيث تعد عملية التقويم الذاتي بناء على معايير نماذج التميز عنصراً حاكماً في الكشف عن أوجه الضعف وتأثيراتها على مستوى الأداء.
5. الأساس المعرفي: وذلك بالتركيز على الأنشطة المعرفية من تعلم تنظيمي وإدارة المعرفة لتحقيق القيمة المضافة للمنظمة.
6. الانسجام الشامل: أي انسجام نظام إدارة التميز مع جميع المنظمات .
7. إدخال مفاهيم ومعايير ونماذج التميز ضمن برامج التدريب المقدمة للمعنيين بقياس أداء مؤسسات التعليم العام ، لنشر مفهوم تميز الأداء المؤسسي .
8. إنشاء جائزة لتميز الأداء المدرسي لرفع درجات التميز في ضوء نتائج معايير للنموذج الأوروبي ، وذلك لتحفيز مؤسسات التعليم العام نحو التميز.

## التوصيات :

- 1) أهمية القيادة الإستراتيجية الفعالة في إدارة المؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف إدارة التميز.
- 2) اعتماد التكامل والترابط والتفاعل بين المؤسسات التعليمية والبيئة المحيطة ركيزة لتحقيق التميز .
- 3) توفير منهجية إستراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب المخاطر بالمؤسسات التعليمية ومن ثم تحقيق أهدافها .
- 4) ضرورة أن تعتمد إدارة التميز بمؤسسات التعليم العام على تنظيم الموارد وتنسيق الأعمال بشكل مترابط من خلال إدارة العمليات.
- 5) التزام إدارة المؤسسات التعليمية بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المستوى الذي يرضي العميل، سواء الداخلون داخل المنظمة أو خارجها باستخدام إدارة الجودة الشاملة.
- 6) ضرورة اعتماد نظام إدارة مؤسسات التعليم العام على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها والتعامل الواعي مع تلك المعلومات باستخدام نظم المعلومات الإدارية.
- 7) أهمية أن تتخذ إدارة المؤسسة التعليمية قراراتها في ضوء معطيات الظروف وفهمها للمتغيرات الخارجية والحكم على تقدمها وانجازها وكفاءتها بالاعتماد على معايير التميز المحددة وإتباع منهجية المقارنة المرجعية.
- 8) ضرورة التركيز على الموارد البشرية ذوي المعرفة وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً في تحقيق ذلك.

9) تبنى الجهات المعنية بمؤسسات التعليم العام الآلية الإجرائية المقترحة لتطبيقها على المدارس والتي يمكن من خلالها زيادة اهتمامها لتلك المعايير وتوجيه جهودها نحو التميز في أدائها وخدماتها.

### المراجع :

- 1) أبو النصر، مدحت (2008) : الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 2) باشيوة، عبد الله الحسن (2009) : استشراف عناصر تفعيل إدارة مستقبل مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، ع(43) .
- 3) بطاح، أحد (2006) : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4) بن عبود، علي أحمد ثاني (2009) : "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 5) الجعبري، تغريد عيد (2009) : دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- 6) الحداد، عوض (2003) : مكونات ثقافة المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء، مجلة إدارة العصر، ع(43)، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.

- (7) حمود، خضير كاظم ، والشيخ ، روان منير ( 2010 ) : إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- (8) الخرشة ،ياسين كاسب ( 2006 ) : المهارات القيادية وأثرها في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن.
- (9) خفاجي ،إيهاب محمد عبد العزيز ( 2009 ) : مبادئ ديمينج وتطوير العمل الإداري في مصر- وزارة التعليم العالي أنموذجاً، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، Arab British Academy for Higher Education .
- (10) خفاجي ،سمية عمر محمد ( 2009 ) : تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- (11) درويش، زين العابدين(2008) : "الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات واليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتج كترأكت، الهرم/ جمهورية مصر العربية، 9-11 ابريل 2008.

- (12) الدويري، حسين (2008) : "الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري"، المؤتمر العربي الأول بعنوان إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
- (13) ديولذب. فان دالين (2010) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط7، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- (14) الرشيد، صالح بن سليمان (2004) : "نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، بحث مقدم في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ.
- (15) زايد، عادل (2005) : الطريق إلى التميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- (16) سكر، ناجي رجب (2006) : "تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة"، المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد 23-26 ابريل ، الشارقة الإمارات العربية المتحدة.
- (17) السلمي، علي (2002) : إدارة التميز ونماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، عمان، الأردن.
- (18) السلمي، علي (2002). إدارة التميز ونماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. عمان، الأردن: دار الغريب.

- 19) سمهود، إيهاب عبد ربه (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى. غزة
- 20) شاهين، علي محمد (2004) : "إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل ( العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد الخامس - العدد الأول - ١٤٢٥، الإحساء، المملكة العربية السعودية.
- 21) الشمري، سعدى بنت حمدان القعيط (2012). أثر برنامج تدريبي مقترح في ضوء نموذجي التميز الأوروبي وإدارة الجودة الاسكتلندي على رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى المشرفة التربوية. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- 22) الشمري، سعدى بنت حمدان القعيط (2012) : أثر برنامج تدريبي مقترح في ضوء نموذجي التميز الأوروبي وإدارة الجودة الاسكتلندي على رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى المشرفة التربوية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- 23) شوقي، قبطان (2004) : " إدارة التميز - الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، شرم الشيخ.

- 24) الطيب ،أحمد ، والبشتي، جمعة( 2004 ): " القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير والإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، ورقة مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ.
- 25) عبد الله، قلش( 2007 ): اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، ع(35).
- 26) عبد المحسن ،توفيق محمد ( 2002 ): تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد ، القاهرة : دار الفكر العربي .
- 27) العد لوني ،محمد أكرم ( 2002 ) : العمل المؤسسي ، ط1 ، بيروت، دار ابن حزم.
- 28) العمارين، مسعود هاني( 2007 ) : أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في إدارة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- 29) غوشة ،ياسر( 1429هـ ): التميز وأثره في تطوير منشآت القطاع الخاص وتجربة مركز الملك عبد الله الثاني في التميز بالأردن، ملتقى الجودة وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبد العزيز للعودة.
- 30) اللوزي، موسى( 2003 ) : التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، ط(3)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 31) ملحم ،سامي محمد( 2006 ) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط4، دار المسيرة، عمان .



- (32) منسي، محمود عبد الحليم ( 2002 ) : أسس البحث في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية .
- (33) المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (2013). مأخوذة بتاريخ (2014/3/13م). [www.efqm.org](http://www.efqm.org).
- (34) ناصف، مرفت صالح؛ هاشم، نهلة عبد القادر (2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة كلية التربية، 16(3)، 11-132.
- (35) النصور ، أسماء سالم (2010). اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .
- (36) هوانة، وليد؛ تقي، علي (2001). مدخل إلى الإدارة التربوية، الإمارات العربية المتحدة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- (37) وزارة التربية والتعليم (2002). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي. دائرة تنمية الموارد البشرية، سلطنة عمان.
- (38) يوسف، بومدين (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة ، 27 : مأخوذة من الانترنت (الباحث، العدد 5) تاريخ الدخول <http://www.hrdiscussion.com/hr20417.html> :2018/10/6م.

- 39) Aldallal, M.: Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College, For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford, 2005.
- 40) Badri M., and Others: "The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework Empirical test and validation", **International Journal of Quality and Reliability Management**, vol. 23 no. 9 2006.
- 41) Davidson, M. (2012). An analysis of the baldrige performance excellence program as a strategic resource for assuring educational quality and attainment: A multiple case study, Fielding Graduate University). ProQuest Dissertations and Theses, , 134. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1080816298?accountid=27575>
- 42) Davies, J. & Douglas, A.& Douglas, J. (2007). The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities. Article in the Journal of Quality Assurance in Education, 15(4), 382 – 401.
- 43) Egan, Steve,(2003) "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam University.
- 44) Ereh, C. E., Okon, J. E., Uko, E. S., & Umosen, A. O. (2012). Building Vision/Goals and excellence in the management of personnel by secondary school principals. International Journal of Academic Research

in Business and Social Sciences, 2(4), 154-161.  
Retrieved from  
<http://search.proquest.com/docview/1437190903?accountid=2775>

- 45) Fouche, T. P. (2011). Effects of the texas principal excellence program on texas principal leadership behavior and school outcomes. (Order No. 3486478, University of North Texas). ProQuest Dissertations and Theses, , 108. Retrieved from:

<http://search.proquest.com/docview/909922772?accountid=2755>

- 46) John, O.: **Total organizational excellence**, Butterworth Heinemann, USA, 2001, P3.

- 47) Olson, L. M. (2009). An Examination of Quality Management in Support Functions of Elementary and Secondary Education Using the Malcolm Baldrige National Quality Award's Criteria for Performance Excellence . (Doctoral disseretion). Retrieved from:

<http://conservancy.umn.edu/handle> .

- 48) Peters, T,& Waterman, H.: **In Search of Excellence**, second edition, London: Profile Books, 2004.

- 49) SAADA , I .(2013) . Applying Leadership Criterion of EFQM EXCELLENCE MODEL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION- UCAS AS A CASE STUDY . Thesis Master in Business Adminstration . ISLAMIC UNIVERSITY .GAZA.

- 50) Sanchez, R. (2012). A culture of excellence-a study on high achieving public high schools in california. (Order No. 3507725, Pepperdine University). ProQuest Dissertations and Theses, , 213. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1015642862?accountid=27575>
- 51) Steel, P, J. : **The Evolution of excellence**, President total quality inc.,USA, 2008.