

مستوى الأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة
أبها في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) لأداره
الجودة من وجهة نظر المعلمات والإداريات

د. عبير محفوظ محمد آل مداوي
قسم الإدارة والإشراف التربوي
جامعة الملك خالد



مستوى الأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبيها في ضوء معايير الأنموذج الأوربي (EFQM) لأداره الجودة من وجهة نظر المعلمات والإداريات

د. عبير محفوظ محمد آل مداوي

قسم الإدارة والأشراف التربوي
جامعة الملك خالد

تاريخ تقديم البحث: ١٨ / ٧ / ١٤٤٢ هـ تاريخ قبول البحث: ١٥ / ٩ / ١٤٤٢ هـ

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية معرفة مستوى تقدير قائدات مدارس التعليم العام للأداء المؤسسي في ضوء معايير الأنموذج الأوربي EFQM لأداره الجودة من وجهة نظر المعلمات والإداريات بالمدرسة، ومعرفة الفروق في متوسطات مستوى التقدير وفقاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٥٢٣) من المعلمات والموظفات الإداريات بمدارس التعليم العام بمدينة أبيها للعام الدراسي ١٤٤٢ / ٢٠٢١، وجمعت البيانات بواسطة استبيان تضمن (٤٥) مؤشراً توزعت بين (٦) معايير للأداء المؤسسي: القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، العمليات والإجراءات، الخدمات المقدمة للمجتمع، وأظهرت النتائج: بأن حصل معيار (الموارد البشرية، والموارد المادية والمالية) على درجات متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة بسبب القصور في اطلاع المعلمات والإداريات على نتائج تقييم الأداء وأتباع نظام عادل في الترقيات، وقلة امتلاك أغلب المدارس للتجهيزات المدرسية الكافية، وحصل معيار (العمليات والإجراءات) على درجات عالية بسبب الاهتمام بمعالجة مشكلات ازدواجية المهام، وحصل معيار (الخدمات المقدمة للمجتمع) على درجات ضعيفة وتتطلب الاهتمام بنشر الأنشطة وإنجازات المدرسة وتوثيق الشراكات المجتمعية، وعدم وجود فروق لأجمالي محاور الأنموذج الأوربي (EFQM) لأداره الجودة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ووجود فروق لدى أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح (١٠) سنوات للخبرة الأكبر. وأوصت الدراسة ببناء جسور الثقة المتبادلة مع منسوبي المدرسة، وتطوير آليات التواصل الاجتماعي، وأنظمة تقييم الأداء المتبعة في المدرسة وإطلاعهم على مستوى أدائهم بشكل دوري، ومتابعة توفير الميزانيات والموارد اللازمة لعمليات التطوير المدرسي.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي، المعايير، قائدات مدارس التعليم العام، الأنموذج الأوربي

EFQM.

The Level of Institutional Performance of Public Education Schools Headmistress in Abha in light of European Model Standards (EFQM) for Quality Management According to the Teachers and Administrators' Perspective

Dr. Abeer Mahfouz Mohammed Al-Medawi

Management and Planning

King Khalid University

Abstract:

The study aims to know the assessment level of public education headmistress for institutional performance in light of European model standards (EFQM) for quality management according to the teachers and administrators' perspective and to know the differences in the level averages of assessment according to the variables of qualification, experience years and running. It relied on the descriptive-analytical method. The sample consisted of (٥٢٢) female teachers and administrative employees in public education schools in Abha for the year ٢٠٢١/١٤٤٢. The data were collected through a questionnaire containing (٤٥) indicators distributed among (٦) criteria of institutional performance: Leadership and management, institutional planning, human resources, material and financial resources, processes and procedures, and community services. The results showed that the criteria of:(the human resources and material and financial resources) obtained intermediate grades from the samples' members perspective due to the shortage in showing them performance assessment results and following an unfair promotion system and deficiency of enough schools equipment in most schools. The (processes and procedures) criterion obtained high grades because of paying attention to addressing tasks duplication problems. The (community services) criterion obtained low grades and requires paying attention to spreading the activities, the school's achievements, and documenting community partnerships. There are no differences for the total axes of the European model (EFQM) for the quality management according to the qualification variable and rank . There are differences among sample individuals according to the variable of experience years in favor of (١٠) years of experience and more. The study recommended building mutual trust bridges among school staff; developing social media mechanisms and performance assessment systems followed in the school and letting them know their performance level periodically, and following providing budgets and the necessary resources for school development processes.

key words: Institutional performance, standards, public education schools, headmistress, European model (EFQM).

مقدمة الدراسة:

يشهد العالم منذ مطلع القرن الحادي والعشرين تغيراً حضارياً هائل شمل جميع مجالات الحياة، حيث يظهر كل يوم معطيات جديدة تحتاج الى فكر وخبرات متميزة، ومهارات ذات جودة عالية لكي تتعامل مع هذه المعطيات بنجاح، وهذا يتطلب قيادات تسعى على أحداث التغيير باستمرار لتحقيق الأهداف، وتمثل الإدارة الحديثة ركناً أساسياً في مجالات الإنتاج في أي مؤسسة، وتؤدي دوراً حيوياً لتوجيه تلك المؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها لما تحثه من جودة الأداء والتميز فيه، والارتقاء بمستوى خدماتها. وتعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، مما تطلب سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية وتوسع للراقي بها والتغلب على جميع التحديات التي تعترضها (الدجني، ٢٠١١: ٣)، لذلك الاهتمام بالتعليم من أهم مؤشرات تقدم أي دولة حيث تزايد الاهتمام بتطبيق المعايير الدولية في مجال التربية والتعليم بالمدارس والمعاهد في الآونة الأخيرة باعتبار التعليم يمثل حجر الأساس للتطور والنمو الاقتصادي والحضاري لأي دولة، ولم يعد تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا الغاية التي تقف عنها جهود الأفراد والمؤسسات، وإنما أصبح الوصول لدرجة عالية من التميز في أثنان العمل وارتفاع مستويات الأداء هو ما تسعى آلية المجتمعات والدول، وحتى

تلحق المدارس بركب التجديد فقد أنتقل مصطلح الجودة في مجال الصناعة لمجال التعليم، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها أن التعليم يعتبر من أهم أحداث التغيير في المجتمع وتنمية الموارد البشرية (الغامدي ٢٠١٥: ٧٦٠).

ويسعى نموذج المؤسسة الأوروبية لإداره الجودة (EFQM) كواحد من وسائل التميز المعتمدة عالميا للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من تقييم نفسها بنفسها (التقييم الذاتي)، ومواكبة التطورات المتلاحقة، ومن ثم تعزيز قدرتها على تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة، وتطبيق معايير الجوائز الدولية للتميز سعيا للتفوق والأبداع ودخول سوق المنافسة الدولية وتحقيق الريادة، وتعميم مبادئ ضمان الجودة في كل أركان المؤسسة بما يحقق رضا المستفيدين ويعمل على تنمية مواردها البشرية ويؤصل روح الأبداع لديهم (الألفي، ٢٠١٦: ١٦)، وأوضح مورا زادة (Moradzadadeh, ٢٠١٥, p٣) بأن نموذج إدارة التميز الإداري أحد الأطر المهمة لتقسيم جودة المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية، وتقييم الوضع المهني للموظفين، ودرجة تقدمهم وتقديم الأنموذج وسيلة لدعم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها واستثمار مواردها البشرية والمادية بطريقة إيجابية وتحسين خططها. وانطلاقا من أهمية المؤسسات التعليمية ودورها الكبير في رقي المجتمعات، وحرص المسؤولين على دراسة كل الطرق والأساليب والوسائل التي من شأنها أن تحقق جودة الأداء المؤسسي الذي أصبح المحطة المتقدمة في منظومة الجودة الشاملة، حيث يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تسعى من خلالها للتقييم الدوري لأدائها وتتعرف على جوانب القوة لتعزيزها، وجوانب الضعف لعلاجها، وقد أكدت العديد من الدراسات

الحديثة على أهمية تطوير أداء المؤسسات التعليمية كدراسة (المشرف، والجارودي، ٢٠١٦) التي أكدت أهمية متطلبات تطبيق إدارة التميز في المدارس، ودراسة (آل مزروع، ٢٠١٠) التي صممت نموذجاً للتميز المؤسسي، ودراسة (أبو عبده، ٢٠١١) التي حرصت على أهمية تطبيق معايير الجودة في المدارس، ودراسة (عبدالرؤوف، ومحمد، ٢٠١٠) التي صممت نموذجاً للتميز المؤسسي.

ومما سبق يتضح أن مفاهيم وأساليب وتقنيات وأدوات الأداء المؤسسي لا غني عنها لأي مؤسسة عصرية تريد أن تحرز نجاحاً مستداماً تمكنها من تحقيق أهدافها واحراز نتائج ترضي جميع الجهات ذات الصلة بنشاطها ويمكن المؤسسات من زيادة قدراتها وادارة وتنمية مواردها البشرية وتطوير عملياتها وقياس ومراجعة أدائها بصورة متكاملة عبر سلسلة من الأنشطة المترابطة، كما أن تحقيق مستوى عال من الجودة في الأداء المؤسسي لدى قائدات المدارس لتوجيه السياسات والاستراتيجيات واستثمار الموارد البشرية واداره العمليات وتقديم الخدمات المتنوعة للمستفيدين داخل وخارج بيئة العمل بنجاح يتطلب تطبيق معايير أساسية لتنمية أداء المدارس التعليمية وتميزها بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية المؤسسات التعليمية في بناء أجيال توائم مستجدات المجتمع الحديثة بتطور وتنمية مستمرة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وحاجتها الملحة لأساليب وطرق جديدة من أجل أحداث التغيير والتطور

المرجو، وأكدت ذلك العديد من الدراسات منها دراسة(السلمي، ٢٠٠٢) التي وضحت أن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر، كما أشار(الخفاجي، ٢٠٠٩) لأهمية ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة: التخطيط ، التنسيق، القيادة ، الإشراف، الاتصال، النمو المهني، التقويم في إدارة مدارس رياض الأطفال بمكة المكرمة، وأوصت بتفعيل ممارسات معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية، وتعزيز ممارسات عملية القيادة لتطوير ودعم البيئة الإدارية، وبينت دراسة (الغامدي، ٢٠١٢ : ١٠) أن من المؤشرات التي تؤكد حاجة الميدان التربوي والتعليمي لثقافة الجودة التعليمية هو الحاجة لتطوير الأداء، وتلافي الأخطاء الشائعة في التعليم حتى لا ينعكس بالتالي على مخرجات التعليم بشكل سلبي يؤدي الى ضعف المؤسسة التعليمية ككل، وأشارت دراسة (الزائري، ٢٠١٤ : ٦٧) أن الوعي بثقافة الجودة التعليمية بين مؤسسات التعليم الثانوي متدن، وأن على المؤسسة التعليمية أن تعمل على نشر هذه الثقافة من خلال إعطاء تفاصيل لكيفية الوصول إليها عن طريق دليل الاعتماد يتم إرساله لجميع مؤسسات التعليم الثانوي كما في المملكة المتحدة. ولأن القيادات الإدارية في المدارس تلعب دوراً هاماً وأساسياً في وضع الخطة وصياغة الأهداف وتحقيقها وآمال المدرسة وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وتعمل على ترابطها مع المجتمع المحلي، لذا فأن وجود القيادات المدرسية ذات القدرات والمهارات والخبرات الواسعة والمتطورة تعتبر

من أبرز مقومات وآليات إدارة المؤسسات التعليمية، ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التعرف على مستوى تقدير منسوبات المدرسة من معلمات، إداريات للأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها في ضوء معايير الأتمودج الأوربي EFQM لأداره الجودة.

أسئلة الدراسة:

س١- ما مستوى تقدير منسوبات المدرسة (معلمات، إداريات) للأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها في ضوء معايير الأتمودج الأوربي EFQM لأداره الجودة في المجالات التالية: القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، العمليات والإجراءات، الخدمات المقدمة للمجتمع؟

س٢- هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات منسوبات المدرسة (معلمات، إداريات) للأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها في ضوء معايير الأتمودج الأوربي EFQM لأداره الجودة وتعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

١- التعرف على مستوى تقدير منسوبات المدرسة (معلمات، إداريات) للأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها في ضوء معايير الأتمودج الأوربي EFQM لأداره الجودة في المجالات التالية: القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، العمليات والإجراءات، الخدمات المقدمة للمجتمع.

٢- الكشف عن الفروق بين متوسط تقديرات منسوبات المدرسة (معلمات، وإداريات) للأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أهما في ضوء معايير الأنموذج الأوربي EFQM لأداره الجودة وتعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

٣- التقدم بتوصيات لتطوير الأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أهما في ضوء معايير الأنموذج الأوربي EFQM لأداره الجودة.

أهمية الدراسة:

١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوع المنطلق بفلسفة الأداء المؤسسي، ومدى تقدير قائدات مدارس التعليم العام لتطبيقه في قطاع التعليم باعتباره نظاماً يسعى لتحقيق التنمية والإصلاح الإداري بصورة مستمرة حيث دعت الكثير من الدراسات والندوات لتطبيق معايير الأنموذج الأوربي EFQM لتكون أساساً لإصدار الحكم على واقع العملية التعليمية والإدارية في مدارس التعليم العام.

٢- يمكن أن تفيد الباحثين والدارسين في إجراء أبحاث جديدة بالاطلاع على نتائج هذه الدراسة وما قد تصل آلية من نتائج وتوصيات وإمكانية إجراء أبحاث مشابهة على عينات أخرى في مجالات أو موضوعات تربوية متعددة.

٣- مساعدة المسؤولين والقائمين على الأداء المؤسسي لتحسين ممارساتهم وتطوير أدائهم بما يتوافق مع معايير الأنموذج الأوربي لأداره الجودة وتحقيق معاييره بجودة وتميز وفاعلية.

٤- أستناد الدراسة الحالية الى أحد أبرز النماذج العالمية للجودة والتميز (EFQM) الذي يعتبر أداة عملية وفاعلة في إدارة مؤسسات التعليم للتقييم الذاتي المؤسسي مما يسهم في ضمان جودة الأداء لقائدات مدارس التعليم العام.

٥- أخذ آراء منسوبات المدرسة من المعلمات والإداريات في المدارس في عملية تطوير وتميز أداء المدارس والتأكد من اطلاع قائدات المدارس لكل جديد وعلى خطط التطوير والتنمية الإدارية والتأكد من الشفافية والمرونة والتطوير في جميع المجالات من عدمها.

مصطلحات الدراسة:

١- الأداء المؤسسي: Institutional Performance

عرفه (الدجني، ٢٠١١: ١٠) بأنه: قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة. كما عرفة ويعرف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: قدرة قائدات مدارس التعليم العام على السعي لتحقيق التميز والجودة في الأداء المؤسسي في ضوء معايير أساسية تتمثل في: (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، العمليات والإجراءات، الخدمات المقدمة للمجتمع) الذي يقاس من خلال وجهة نظر كلاً من المعلمات والإداريات بالمدارس.

٢- المعايير: Standard

عرفها (هلال، ٢٠١٠: ١٤) بأنها: نموذج متحقق أو مقصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء.

وتعرف إجرائياً في الدراسة الحالية: هي مقياس منظم يساعد قائدات المدارس بالتعليم العام لإدارة وضبط وجودة أداء العمل المؤسسي بدقة وموضوعية بما يتوافق مع المستجدات والنماذج الجديدة.

٣- الأنموذج الأوروبي (EFQM) لأداره الجودة: European model of Quality Management

تصف المؤسسة الأوروبية لأداره الجودة EFQM الأنموذج الأوروبي بأنه: أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق قياس أين هي على طريق التميز ومساعدتهم على فهم الفجوات وتحفيزها على وضع

الحلول جامعة شيفليد هالام (٧: ٢٠٠٣، Sheffield Hallam University) ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، أو هيكلها أو انتمائها (تدريب EFQM، ٢٠١١: ٢).

كما يرى (أحمد، ٢٠١٥: ١٢٢) أن نموذج التميز الأوربي: أداة متكاملة للتقييم الذاتي يساعد المؤسسات الجامعية على تحديد خارطة طريق إلى التميز، وينتج للمؤسسة تقييم جوانب القوة والضعف في أدائها، وتحديد فرص التحسين والمقارنة بأفضل الممارسات العالمية، ومن ثم تطوير خطط التحسين التي توفر النمو المستدام وتحسين الأداء وتنفيذها.

وتعرف إجرائيا في الدراسة الحالية: بأنه إطار يعمل على مساعدة قائدات مدارس التعليم العام لقياس أداء المؤسسة لتحقيق الجودة والتميز من خلال المتابعة والمراجعات الدورية الشاملة في ضوء ستة معايير أساسية لتحقيق التميز في جميع جوانب الأداء وهي: القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، العمليات والإجراءات، الخدمات المقدمة للمجتمع.

حدود الدراسة:

اقتصرت على عينة عشوائية من المعلمات والإداريات (أناث) بمدارس التعليم العام بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية، وتم تطبيق اداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٢هـ / ٢٠٢١م لمعرفة مستوى الأداء المؤسسي لقائدات المدارس في ضوء معايير الأنموذج الأوربي EFQM لأداره الجودة من وجهة نظرهم.

أولاً: الأدب النظري:

– الأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام:

نتيجة للتحويلات العالمية المتسارعة في مختلف المجالات، والتحديات التي تواجهها المملكة العربية السعودية لمواكبة هذه التحويلات والتغيرات في ظل تنافس عالمي نحو الوصول إلى مجتمع المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة، أولت القيادة السعودية اهتمامها بالتعليم باعتباره أساس تحقيق التنمية الشاملة المستدامة لدوره في تمكين النشء من امتلاك أدوات إنتاج المعرفة وتحويلها إلى تطبيقات متنوعة. لذلك أقر مجلس الوزراء في ٢٤ محرم لعام ١٤٢٨هـ الموافقة على مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز – يرحمه الله – تطوير التعليم العام، والذي يهدف إلى الإسهام الفعال في الرفع من القدرة التنافسية للمملكة بكافة المجالات، وبناء مجتمع المعرفة. (وزارة التعليم، ٢٠٠٩).

فيعتبر الأداء من المدلولات الشائعة المتداولة في أوساط قادة منظمات الأعمال على مختلف أشكاله وعلى مر العصور، ويرجع سبب الاهتمام بهذا

المصطلح وكثرة استخدامه الى أن مخرجات هذا الأداء ربما ألحقت ضرراً بالغاً بالحصيلة المالية للمنظمة، أو قد يكون سبباً لاستمرارها.

ومن معايير الأنموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة: حيث يعد نموذج التميز Model Excellence الذي وضعته المؤسسة الأوروبية (EFQM) European Foundation for Quality Management لإدارة الجودة واحداً من أشهر النماذج وأكثرها انتشاراً حول العالم خاصة في المؤسسات الأكاديمية ومنها المدارس والجامعات والذي يتم الاسترشاد به في الطريق نحو التميز ومعرفة الثغرات والحلول، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعة من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في المجالات التالية: (الحية، ٢٠١٥: ٣٦ - ٤٨)

١- القيادة والإدارة The Leadership: يقصد بهذا المعيار الأساليب التي تتبعها القيادة وقيمها وفلسفتها الإدارية، ومدى قدرتها على دراسة التوقعات المستقبلية، ويتحقق من خلال أربعة معايير فرعية هي: قدرة القيادة على تطوير رؤية ورسالة المنظمة وقيمها على المدى البعيد والقيام بدورها في نشر ثقافة التميز، والمشاركة الشخصية في إدارة المنظمة وتطوير نظم العمل وتحسينها بشكل مستمر.

٢- التخطيط المؤسسي Institutional Planning: تتضح أهميته في تحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في جميع أجزائها لأنه يقوم على استشراف المستقبل وأدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتقوم بموجبة قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف

- المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي للوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة ومن أبرز مراحله:
- أ- مرحلة التحليل الاستراتيجي: للبيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (رستم، ٢٠٠٤: ٧٢).
- ب- مرحلة صياغة الاستراتيجية: لاتخاذ قرارات حول تحديد فلسفة المؤسسة وأغراضها ورسالتها ووضع الأهداف طويلة الأجل لتحقيق الأهداف (الدجني، ٢٠١١، ٥٨).
- ج- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وتشمل: الأهداف والبرامج والموازنات المالية، والإجراءات التفصيلية المطلوبة لإنجاز مهمته معينة (أبو الجدائل، ٢٠٠٨: ٢٥).
- د- مرحلة الرقابة والتقييم: وتخضع الاستراتيجية التي تمت صياغتها لمعرفة مدى توافقها مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وإمكانية تعديلها بما تناسب وتتم عمليات الرقابة والتقييم في جميع المراحل من خلال التغذية الراجعة (رشيد، وجلاب، ٢٠٠٨: ٩١).
- ٣- الموارد البشرية Human Resources: ويركز على كيفية قيام المنظمة بإدارة وتنمية الموارد البشرية بكفاءة بما يحقق حسن الاستفادة من طاقتها وامكاناتها على مستوى الفرد أو فرق العمل أو الأنظمة، والتواصل معها بما يضمن إطلاق قدرات وطاقات الأفراد و فرق العمل، ويمكنها من التميز في خدمة العملاء والآنجاز للمهام على نحو يدعم سياسة المنظمة واستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها

٤- الموارد المادية والمالية Material & Financial Resources: تسعى المؤسسات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، والتي لا يتم تحقيقها إلا من خلال توافر مجموعة من الموارد التي تساعد المؤسسة في تنفيذ برامجها وتطوير أدائها ومنها موارد (مالية، مباني، تجهيزات، موارد، التكنولوجيا، المعلومات والمعرفة) لذا يجب أن تحرص المؤسسة على متابعة ومراقبة مواردها المالية للوصول للاستقرار المالي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها (الجعبري، ٢٠٠٩: ٨٩).

٥- العمليات والإجراءات Processes & Procedures: ويركز هذا المعيار على كيفية تصميم المنظمة لعملياتها وتنظيم هذه العمليات وإدارتها، وتبسيط إجراءات العمل، لتحقيق سياسات واستراتيجيات المنظمة، وصولاً إلى تحقيق خدمة متميزة يرضى عنها العملاء وتحقق لهم قيمة مضافة

٦- الخدمات المقدمة للمجتمع: Services Provided to the Community : ويركز على النتائج المتعلقة بعلاقات المنظمة والتزاماتها تجاه المجتمع المحلي والدولي، ويشمل: مقاييس رأي المجتمع وتعكس رأي المجتمع في المنظمة بناء على المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبيانات الرأي والتقارير، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

وجميعها صالحة للتطبيق في معظم المؤسسات الخدمية بغض النظر عن حجمها والمجال الذي تعمل فيه وبنسبة رضا وصلت إلى ٨٦٪ (EFQM، ٢٠١٧) كما يسعى نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) كواحد من وسائل التميز لم اعتمده عالمياً للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات

وتمكنها من تقييم نفسها بنفسها (التقييم الذاتي)، ومواكبة التطورات المتلاحقة، وتطبيق معايير الجوائز الدولية للتميز سعياً للتفوق والإبداع، ودخول سوق المنافسة الدولية وتحقيق الريادة، وتعميم مبادئ ضمان الجودة بما يحقق رضا المستفيدين، وتنمية مواردها البشرية (الألفي ، ٢٠١٦ : ٢٦).

ثانياً: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تم رصدتها تمهيداً لإعداد الدراسة الميدانية، ومن أهم هذه الدراسات ما أجراه (ناصر، وهاشم، ٢٠١٠) التي هدفت التعرف على الأساس النظري للتميز التنظيمي بالمدارس في الفكر التنظيمي المعاصر، والكشف عن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ضوء حوافز التميز الدولية، والتعرف على واقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية، حيث ركزت على رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية. من خلال توفير ركيزتين الأولى: البنية التنظيمية المقترحة للمدرسة المتميزة، وتتكون من: الهيكل التنظيمي - ثقافة التميز - البيئة تنظيمية - إدارة المدرسة. والثانية: تأسيس جائزة مصر الوطنية للتميز في الأداء المدرسي وتتضمن المعايير التالية: القيادة المدرسية - التخطيط الاستراتيجي - إدارة العمليات - إدارة الموارد - التركيز على الطالب - التفاعل مع المجتمع المحلي - نتائج الأداء المدرسي.

وهدف دراسة تي (Tee, ٢٠١٣) التعرف على الأنموذج التميز المدرسي Sem، وركزت بما يتعلق بالقيادة وأداره المدارس في سنغافورة والمجالات والتحديات التي يتعين معالجتها في عملية التطبيق الأنموذج، تماشياً مع الرؤية الوطنية الحديثة في سنغافورة (مدارس مفكرة، أمة متعلمة، وخلصت الدراسة أن يجدد بمديري المدارس التركيز على جوهر الأنموذج وليس على بنية وأنهم بحاجة الى تنظيم المنهجية فيما يتعلق بعملية تحسين الجودة في المدارس وعليهم قيادة الطريق للتميز وأن يكونوا أول يؤمن بالتميز المدرسي وأوصت بأجراء

الدراسة للكشف عن أثر الأنموذج للتميز المدرسي Sem على ممارسات وثقافة المدرسة في سنغافورة.

وأشارت دراسة (الزائري، ٢٠١٤) التعرف على درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في المجالات التالية: التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، التنمية المهنية، والتعرف إلى درجة إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابة مديري المدارس تعزى للمتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، الخبرة)، والعلاقة الارتباطية بين درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز وبين مدى تحسن الأداء الإداري لمديري المدارس، وتوصلت النتائج أن درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كانت كبيرة جداً، والدرجة الكلية الاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجة مساهمة جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس كانت كبيرة، وعدم وجود فروق وفقاً لمتغيرات المدارس، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين معايير الجائزة ومدى تحسن الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بالعمل على اعتماد معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز، للمفاضلة بين مدارس التعليم العام والترشيح للاعتماد الأكاديمي المدرسي كونها متحققة بغالبيتها في مدارس التعليم العام.

وفي أفريقيا أجرى كل من أمانيا وتواروا (Amina & Turyahebwa, ٢٠١٥) دراسة هدفت للكشف عن مستوى الكفاءة المؤسسية للجامعات في

وسط أوغندا، وأظهرت النتائج أن مدى السلوكيات الإدارية جيد جداً، وأن مستوى الكفاءة المؤسسية في جامعة ما كير يري وجامعة كمبالا الدولية جاءت بدرجة تقدير عالية، ووجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة لمتغير الجنس جاء لصالح الإناث، ولم تظهر فروق تعزى للجامعة.

أما دراسة (الهلامي، ٢٠١٨) هدفت لمعرفة مدى إمكانية تقييم الأداء المؤسسي في التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المشرفين في مكاتب الأشراف التربوي وقادة المدارس من أجل الوصول لتصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة لموافقة العينة بدرجة عالية على إمكانية تقييم الأداء المؤسسي في التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وبناء تصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن وربطها بالوكالة العامة للتعليم ونظام إدارة الأداء الإشرافي والمدارس.

وهدفت دراسة (العسيري، ٢٠١٩) التعرف على كيفية تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى: أن درجة موافقة عينة الدراسة بشكل عام على متطلبات التطوير والآليات المقترحة لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية جاءت بدرجة عالية، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التطوير والآليات المقترحة لتطوير أداء قادة مدارس

التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية تعزى لمتغير النوع، والخبرة في الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بأن تعمل إدارات التعليم على تقديم الدعم الإداري والفني والمادي لإدارات المدارس، والحرص على توقيع الشراكات الاستراتيجية مع مختلف المؤسسات المجتمعية.

وهدفت دراسة (العنزي، ٢٠١٩) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأدائه التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر المعلمين ، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأدائه التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت بدرجة متوسطة وجاء ترتيب المجالات (القيادة الموارد البشرية السياسات، العلاقات مع المجتمع المحلي، خدمة المجتمع)، وعدم وجود فروق لاستجابات العينة بسبب اختلاف فئات الجنس في جميع المجالات ماعدا خدمة المجتمع، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق لاستجابات العينة بسبب اختلاف فئات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع المجالات ماعدا مجال القيادة كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة، وأوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس على مفاهيم إدارة التميز من خلال عقد الندوات وورش العمل والنشرات التوجيهية لبث الوعي بأهمية تطبيق عناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوربي للتميز.

ووضحت دراسة (الحرملية، ٢٠٢٠) الكشف عن درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مجتمع اقتصاد

المعرفة والتحديات التي تواجههم بسلطنة عمان والتعرف على أبرز التحديات التي تواجه مدرء مدارس سلطنة عمان في ممارسة لأدوارهم وفقاً لمتطلبات مجتمع اقتصاد المعرفة، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة الممارسات الإدارية لمدرء مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة جاء بدرجة كبيرة جداً، وعدم وجود فروق في درجة الممارسات الإدارية لمدرء المدارس تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بتدريب مدرء المدارس على الممارسات الإدارية المطلوبة في ضوء مجتمع اقتصاد المعرفة والتركيز على الأدوار الجديدة للمدير ليكون داعم ومطور للمعرفة في المدرسة وتزويد المدارس بالبرمجيات المناسبة لنشر المعرفة.

ومن خلال ما سبق عرضه من دراسات سابقة تتعلق بموضوع الدراسة الحالية يتضح أن هذه الدراسات تتصل ببعض جوانبها، كما تتشابه من حيث المنهج وهو الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة مع جميع الدراسات السابقة. إلا أنها اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة تم التطبيق على عينة من المعلمات، ومن حيث مكان إجراءات الدراسة كان بمدارس التعليم العام بمدينة أبها وأغلب الدراسات التطبيقية بالجامعات. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كثير من الجوانب أبرزها أنها أكدت في مجملها على أهمية الأداء والتميز المؤسسي للمؤسسات التعليمية ودور معايير الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة في تحقيقه، وأن القيادات المدرسية المتميزة تسعى إلى تحقيق الأداء المؤسسي من خلال: القيادة والإدارة، والتخطيط المؤسسي، والموارد البشرية، والموارد المادية والمالية،

والعمليات والإجراءات، والخدمات المقدمة للمجتمع. والإلمام ببعض المصادر التي سهلت بناء الإطار النظري، والتعرف على نتائج الدراسات وتوصياتها والاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة، والاطلاع على الأدوات المستخدمة والاستفادة منها في تصميم الأداة المناسبة للدراسة، إضافة للتوصيات التي توصلت لها لتدعيم الدراسة الحالية.

الطريقة والإجراءات:

منهج البحث: في ضوء تساؤلات البحث وأهدافه استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة الواقع أو الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً (عبيدات، ٢٠١٢: ٧٦).

مجتمع وعينة البحث: بالرجوع إلى احصائيات التعليم العام بمدينة أبها نجد أن المجتمع يبلغ (٢٠١٦) أكاديمي و(٤٥٠) إداري (التعليم العام، بيان بأعداد الأكاديميين والإداريين للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م)، وبالرجوع إلى أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة وطبقاً لمعادلة Krejcie & Morgan (١٩٧٠) حيث يمكن من خلالها سحب عينة عشوائية ممثلة للمجتمع مارغريت جي وآخرون (Marguerite G, et al ٢٠٠٦)، وأتضح أن العينة من الأكاديميين (٣٢٣) ومن الإداريين (٢٠٧) بإجمالي (٥٣٠) مفردة، وهو ما تم التطبيق حتى الوصول إليه.

خصائص عينة البحث: تم تحديد عدد من سمات وخصائص عينة

البحث على النحو التالي:

- أ- المؤهل العلمي: وكان (دبلوم عالي/ بكالوريوس/ ماجستير)
- ب- سنوات الخبرة: وكانت (أقل من ٥ سنوات/ من ٥) سنوات إلى (١٠) سنوات/ من (١٠) سنوات فأكثر).
- ج- المسمى الوظيفي: وكان (أكاديمي، إداري)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (١) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي	النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة	النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
٦٠,٩	٣٢٣	أكاديمي	٣,٢	١٧	- أقل من ٥ سنوات	١٢,٤	٦٦	دبلوم عالي
٣٩,١	٢٠٧	إداري	٢٨,٩	١٥٣	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	٨٢,٣	٤٣٦	بكالوريوس
١٠٠,٠	٥٣٠	الإجمالي	٦٧,٩	٣٦٠	من (١٠) سنوات فأكثر	٥,٣	٢٨	ماجستير
			١٠٠,٠	٥٣٠	الإجمالي	١٠٠,٠	٥٣٠	الإجمالي

أداة البحث:

مقياس معايير النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة: وقد أعدته الباحثة لبيئة التعليم العام لقياس الأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أجا في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة من وجهة نظر المعلمات والإداريات، وقد تم بناء المقياس بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة عن ما كتب حول موضوع النموذج الأوربي ومؤشراته بشكل عام، وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من استبانة اشتملت على (٤٩) عبارة موزعة على ستة معايير هم (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، العمليات والإجراءات، الخدمات المقدمة للمجتمع)، والدرجة الكلية القصوى على المقياس هي (١٤٧) وأقل درجة هي (٤٩) وتُقيم درجات المقياس كالتالي: (عالية-متوسطة- ضعيفة).

مفتاح تصحيح المقياس: بما أن عبارات المقياس كلها إيجابية فقد تكون سلم الإجابة من ثلاث مستويات (عالية= ٣، متوسطة= ٢، ضعيفة= ١) وبناءً عليه تصنف معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة إلى:

● المعيار الأول: القيادة والإدارة: يركز على الأساليب التي تتبعها القيادات المدرسية وقيمها وأعمالها الإدارية وقدرتها على دراسة التوقعات المستقبلية من أجل ضمان الجودة والنجاح المستمر لها.

● المعيار الثاني: التخطيط المؤسسي: يركز على كيفية تطبيق رؤية المدرسة ورسالتها من خلال استراتيجيات واضحة تركز على احتياجات المستفيدين ومدعومة بسياسات وأنظمة وخطط وأهداف وبرامج وإجراءات عمل واضحة ومتقدمة.

● المعيار الثالث: الموارد البشرية: يركز على كيفية إدارة المدرسة في تنمية الموارد البشرية من المعلمات والإداريات بكفاءة وفعالية بما يحقق الاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم سواء على المستوى الفردي أو فرق العمل واستخدام مهاراتهم ومعرفتهم لتحقيق أهداف المدرسة.

● المعيار الرابع: الموارد المادية والمالية: ويركز على كيفية قيام المدرسة بإدارة وتخطيط ومتابعة ومراقبة مواردها المادية من مرافق وممتلكات والموارد المالية لدعم سياساتها واستراتيجيتها لضمان التشغيل الفعال لعملياتها لتحقيق أهدافها.

● المعيار الخامس: العمليات والإجراءات: ويركز على كيفية تصميم المدرسة لعملياتها وتنظيمها وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق سياسات

واستراتيجيات المدرسة من أجل خدمة متميزة يرضى عنها العملاء والمستفيدين وتحقق جودة في بيئة العمل.

● المعيار السادس: الخدمات المقدمة للمجتمع: ويركز على الخدمات المتوقعة التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي لتلبي احتياجاته ومتطلباته لبناء مواطنين صالحين في المجتمع برفاهية وتقدم.

صدق أداة الدراسة:

جدول (٢) معامل الارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة وبين المجموع الكلي للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	الجذر التربيعي لمعامل الارتباط
القيادة والإدارة	** ٠,٧٠٣	٠,٨٣٨
التخطيط المؤسسي	** ٠,٧١٤	٠,٨٤٥
الموارد البشرية	** ٠,٨٤٤	٠,٩١٩
الموارد المادية والمالية	** ٠,٧٩٣	٠,٨٩٠
العمليات والإجراءات	** ٠,٧٥٢	٠,٨٦٧
الخدمات المقدمة للمجتمع	** ٠,٦٣٤	٠,٧٩٦

** تعني أن قيمة معامل الارتباط دالة عند ٠,٠٥

تضح من الجدول (٢) أن ثمة ارتباطاً طردياً بين محاور الاستبانة ومجموعها الكلي، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة الاستطلاعية على ارتباط المحاور مع المجموع الكلي، كما يتضح من الجدول (١) أن قيمة الجذر التربيعي لمعامل الارتباط لمحاور الاستبانة تقترب من الواحد الصحيح حيث تراوحت بين (٠,٧٩٦ - ٠,٩١٩)، وهو ما يؤكد صدق الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

طريقة معامل ألفا كرونباخ: حيث تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ coefficient Cronbach's alpha في حالة حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للاستبانة فبلغت قيمة معامل الفا العام (٠,٩٧٥) وكانت قيم معامل الفا لعبارات الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣) قيم معامل الفا لعبارات الاستبانة

رقم العبارة	قيمة معامل ألفا								
١	٠,٥٦٨	١١	٠,٥٨٢	٢١	٠,٧٨٨	٣١	٠,٧٦٩	٤١	٠,٦٠٩
٢	٠,٦١٤	١٢	٠,٦٢١	٢٢	٠,٧٩٤	٣٢	٠,٧٠٨	٤٢	٠,٦٤٩
٣	٠,٥٣٥	١٣	٠,٥٨٦	٢٣	٠,٨١٠	٣٣	٠,٧٢٧	٤٣	٠,٥٦١
٤	٠,٦٢٩	١٤	٠,٦٢٩	٢٤	٠,٧١٧	٣٤	٠,٦٩٣	٤٤	٠,٥٨٥
٥	٠,٥٩٦	١٥	٠,٦١٠	٢٥	٠,٧٧٠	٣٥	٠,٦٣٢	٤٥	٠,٦٠٠
٦	٠,٥٠٦	١٦	٠,٦٢٤	٢٦	٠,٨٠١	٣٦	٠,٦٦١	٤٦	٠,٦٠٤
٧	٠,٥٩٥	١٧	٠,٦٢٨	٢٧	٠,٨٠٢	٣٧	٠,٦٣٨	٤٧	٠,٦٠٤
٨	٠,٦١٦	١٨	٠,٧٨٦	٢٨	٠,٧٦٨	٣٨	٠,٦٧٠	٤٨	٠,٦١٢
٩	٠,٥٩٨	١٩	٠,٧٩٣	٢٩	٠,٦٤٠	٣٩	٠,٦٧٠	٤٩	٠,٦٢٢
١٠	٠,٥٦٦	٢٠	٠,٧٨٩	٣٠	٠,٦٩٦	٤٠	٠,٦٧٩		

يتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم معاملات الفا لعبارات الاستبانة أقل من قيمة معامل الفا العام مما يشير إلى أن العبارات على درجة مناسبة من الثبات.

أ. طريقة التجزئة النصفية: قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية split half على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (٣٠) فرداً، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤) ثبات الاستبانة من خلال استخدام طريقة التجزئة النصفية

الدالة	معامل التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان وبراون	المحور
دالة	**٠,٩٤٢	القيادة والإدارة
دالة	**٠,٩٤٤	التخطيط المؤسسي
دالة	**٠,٩٨٦	الموارد البشرية
دالة	**٠,٩٦٩	الموارد المادية والمالية
دالة	**٠,٩٥٠	العمليات والإجراءات
دالة	**٠,٩٨٧	الخدمات المقدمة للمجتمع
دالة	**٠,٨٨٠	إجمالي الاستبانة

تضح من الجدول (٤) ارتفاع درجة معامل التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان وبراون بالنسبة لمحاور الاستبانة ومجموعها الكلي، مما يشير إلى ثبات الاستبانة، ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

الاساليب الاحصائية المستخدمة:

تهدف عملية التحليل الاحصائي للبيانات إلى التعرف على أهمية كل عبارة من عبارات المحاور المطروحة في الاستبانة (عبدالسلام، ٢٠٠٣)، واستخدمت الباحثة مجموعة من الاساليب الاحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة ومحاورها، ومن اهم الاساليب الاحصائية التي استخدمتها الباحثة: معامل ارتباط بيرسون، والوزن النسبي، والنسب المئوية للمتوسطات، وإعطاء درجة وزنية (د) = ثلاث درجات للاستجابة الاولى (عالية) ودرجتان للاستجابة الثانية (متوسطة) ودرجة للاستجابة الثالثة (ضعيفة)، وذلك بما يحقق أهداف الدراسة وينأى بها عن الغرق في الاساليب الاحصائية التي لا تخدم اهدافها.

إجراءات تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها:

أولاً: الاجابة على السؤال الأول: للدراسة بغرض التعرف على مستوى تقدير منسوبات المدرسة (معلمات، إداريات) للأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها في ضوء معايير الأنموذج الأوربي EFQM لأداره الجودة، وذلك فيما يلي:

● نتائج الدراسة طبقاً لترتيب الوزن النسبي في المجالات التالية: القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، العمليات والإجراءات، الخدمات المقدمة للمجتمع وذلك في الجدول التالي:

جدول (٥) إجمالي استجابات أفراد العينة على مجموع محاور الاستبانة

الترتيب	مستوى التوفر	النسبة المئوية لتوفر المحور	متوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور	المحور
١	عالية	٪٨٩,٤	٢,٦٨	القيادة والإدارة
٢	عالية	٪٨٨,٣	٢,٦٥	التخطيط المؤسسي
٤	متوسطة	٪٧٢,٩	٢,١٩	الموارد البشرية
٥	متوسطة	٪٦٤,٨	١,٩٤	الموارد المادية والمالية
٣	عالية	٪٨٦,٨	٢,٦١	العمليات والإجراءات
٦	ضعيفة	٪٥١,٩	١,٥٦	الخدمات المقدمة للمجتمع
		٪٧٦,٦	٢,٣٠	إجمالي الاستبانة

يتضح من الجدول (٥) أن عدد ثلاثة محاور كانت ذات توفر عالي من وجهة نظر عينة الدراسة، وكان ترتيبها كالتالي المحور الأول القيادة والإدارة ثم المحور الثاني التخطيط المؤسسي يليه المحور الخامس الخاص بالعمليات والإجراءات، بينما جاء في المرتبة الأخيرة من حيث التوفر المحور الخامس الخاص بالخدمات المقدمة للمجتمع حيث جاء متوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور (١,٥٦) بنسبة مئوية (٥١,٩٪) بما يؤكد أهمية أن تقوم المدرسة بالتغطية الإعلامية لأنشطتها وإنجازاتها حتى يستفيد منها أكبر قدر ممكن من أفراد المجتمع ومن المدارس الأخرى، إضافة إلى ضرورة عقدها لأنشطة متنوعة (احتفالات، ندوات، معارض)، وبالتالي فهذه المدارس لا تزال بحاجة إلى استكمال الجهود في طريقها للجودة. وتتفق مع دراسة (ناصر، وهاشم، ٢٠١٠) التي أكدت أن البنية التنظيمية المقترحة للمدرسة المتميزة تتكون من: الهيكل التنظيمي - ثقافة التميز - البيئة التنظيمي لإدارة المدرسة، وتأسيس الجائزة الوطنية للتميز في الأداء المدرسي وتتضمن المعايير التالية :

القيادة المدرسية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، إدارة الموارد، التركيز على الطالب، التفاعل مع المجتمع المحلي - نتائج الأداء المدرسي.

● النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمجال الأول الخاص بالقيادة والإدارة حسب أوزانها النسبية، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٦) ترتيب العبارات الخاصة بالقيادة والإدارة حسب أوزانها النسبية

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
١	تعرف قائدة المدرسة برؤية ورسالة المدرسة لجميع منسوبيها من المعلمات والإداريات.	٢,٦٧	٪٨٩	عالية	٦
٢	تحرص قائدة المدرسة على صياغة قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالتها.	٢,٦٩	٪٩٠	عالية	٤
٣	تعقد قائدة المدرسة اجتماعات مع منسوبيها للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم.	٢,٦٤	٪٨٨	عالية	٨
٤	تعمل قائدة المدرسة بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظام الإداري.	٢,٦٨	٪٨٩	عالية	٥
٥	تشجع قائدة المدرسة العمل التعاوني بروح الفريق.	٢,٧٢	٪٩١	عالية	٣
٦	تحرص قائدة المدرسة على التعرف على احتياجات طالبات المدرسة.	٢,٧٣	٪٩١	عالية	٢
٧	تتبنى قائدة المدرسة سياسة فعالة لدعم إدارة التغيير.	٢,٦٥	٪٨٨	عالية	٧
٨	تشجع قائدة المدرسة منسوبيها على المساهمة في تحقيق أهداف المدرسة.	٢,٧٤	٪٩١	عالية	١
٩	تتبنى قائدة المدرسة بالمشكلات المستقبلية وتضع الحلول العملية لها.	٢,٦٢	٪٨٧	عالية	٩

يتضح من الجدول (٦) أن أكثر العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي كانت العبارة (٨) حيث وقعت في نطاق التوفر بدرجة عالية بوزن نسبي (٢,٧٤) ونسبة مئوية (٩١٪)، بينما كانت العبارة (٩) في الترتيب الأخير من حيث الوزن النسبي لعبارات هذا المحور حيث وقعت في نطاق التوفر بدرجة عالية ايضاً ولكن بوزن نسبي (٢,٦٤) ونسبة مئوية (٨٧٪)،

وقد يرجع ذلك إلى أن تنبأ قائدات المدارس بالمشكلات المستقبلية ووضعهم الحلول العملية لها يحتاج إلى مزيد من الجهد مقارنة بالممارسات الأخرى بما يعني أن تركيزهم على الواقع والتعامل مع المشكلات بعد حدوثها أكثر تكراراً الأمر الذي يتطلب تعديل تلك الممارسة لتحقيق الجودة. وانفقت مع دراسة أمانيا وتواروا (٢٠١٥. Amina & Turyahebwa) التي وضحت ارتفاع مستوى الكفاءة المؤسسية في الجامعة نظراً للاهتمام القيادة بتطبيق جميع المعايير الحديثة ومواجهة المشاكل التي قد تواجه بيئة العمل.

● النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمجال الثاني الخاص بالتخطيط المؤسسي حسب أوزانها النسبية، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٧) ترتيب العبارات الخاصة بالتخطيط المؤسسي حسب أوزانها النسبية

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
١٠	تمتلك المدرسة خطة استراتيجية معتمدة ومعلنة.	٢,٦٤٥	%٨٨	عالية	٦
١١	حرص على توثيق مؤشرات الأداء والشواهد المحققة للاستراتيجية.	٢,٧٢٦	%٩١	عالية	١
١٢	تراعي قائدة المدرسة نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطة الاستراتيجية.	٢,٦٤٧	%٨٨	عالية	٥
١٣	تراعي قائدة المدرسة الفرص والتحديات عند صياغة الخطة الاستراتيجية.	٢,٦٠٦	%٨٧	عالية	٧
١٤	ترتبط خطط المدرسة التنفيذية ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية.	٢,٦٥٧	%٨٩	عالية	٤
١٥	تقترح قائدة المدرسة البرامج والأنشطة التي تساهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	٢,٦٦٦	%٨٩	عالية	٢
١٦	تضع قائدة المدرسة بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة.	٢,٥٨٩	%٨٦	عالية	٨
١٧	تقيم قائدة المدرسة الأداء بناء على درجة الالتزام بأنشطة الخطة الاستراتيجية.	٢,٦٥٨	%٨٩	عالية	٣

مستوى الأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أجا في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) لأداره الجودة من وجهة نظر المعلمات والإداريات

يتضح من الجدول (٧) أن أكثر العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي كانت العبارة (١١) حيث وقعت في نطاق التوفر بدرجة عالية بوزن نسبي (٢,٧٢٦) ونسبة مئوية (٩١٪)، بينما كانت العبارة (١٦) في الترتيب الأخير من حيث الوزن النسبي لعبارات هذا المحور حيث وقعت في نطاق التوفر بدرجة عالية ايضاً ولكن بوزن نسبي (٢,٥٨٩) ونسبة مئوية (٨٦٪)، وقد يرجع ذلك إلى أن وضع قائدات المدرسة بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة يحتاج إلى مزيد من الجهد مقارنة بالممارسات الأخرى بما يعني أن تركيزهم على الواقع ومواجهة المخاطر بعد حدوثها الأمر الذي يتطلب اعطائهم بعض الدورات التدريبية حول التفكير الاستراتيجي لتعديل تلك الممارسة وتحقيق الجودة. وتتفق مع دراسة (الحرملية، ٢٠٢٠) التي أكدت أهمية ارتفاع درجات الممارسات الإدارية لمدرء المدارس في التعليم الأساسي في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة ومواجهة التحديات التي تواجه ممارسة أدوارهم البارزة.

- النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمجال الثالث الخاص بالموارد

البشرية حسب أوزانها النسبية، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٨) ترتيب العبارات الخاصة بالموارد البشرية حسب أوزانها النسبية

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
١٨	تضع قائدة المدرسة خطط لتطوير قدرات منسوباتها بناء على احتياجاتهم التدريسية.	٢,١٨٩	٧٣٪	متوسطة	٦
١٩	تضع قائدة المدرسة وصفاً وظيفياً لجميع منسوباتها من معلمات وإداريات.	٢,٢٠٩	٧٤٪	متوسطة	٣
٢٠	توجد لوائح تبين حقوق منسوبات المدرسة وواجباتهم.	٢,١٣٢	٧١٪	متوسطة	٩

م	العبرة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	مستوى الموافقة	ترتيب العبرة
٢١	تفوض قائدة المدرسة صلاحيات كافية لتمكين منسوباتها من إنجاز مهامهم.	٢,٢٠٩	٪٧٤	متوسطة	٣
٢٢	تكافئ قائدة المدرسة الأداء المتميز لمنسوباتها من المعلمات والإداريات.	٢,١٨٣	٪٧٣	متوسطة	٧
٢٣	تنمي قائدة المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لمنسوباتها.	٢,٢٠٨	٪٧٤	متوسطة	٥
٢٤	تطلع قائدة المدرسة منسوباتها من المعلمات والإداريات على نتائج تقييم أدائهم.	٢,٢٥٨	٪٧٥	متوسطة	١
٢٥	تحفز قائدة المدرسة منسوباتها للالتحاق ببرامج تدريبية في مجالات تخصصية وثقافية واجتماعية وغيرها.	٢,٢٤٠	٪٧٥	متوسطة	٢
٢٦	تعطي قائدة المدرسة منسوباتها حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم.	٢,١٤٢	٪٧١	متوسطة	٨
٢٧	توفر المدرسة نظاماً شفافاً وعادلاً لترقية منسوباتها من المعلمات والإداريات.	٢,١٠٠	٪٧٠	متوسطة	١٠

يتضح من الجدول (٨) أن أكثر العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي كانت العبرة (٢٤) حيث وقعت في نطاق التوفر بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٢,٢٥٨) ونسبة مئوية (٧٥٪)، وهو الأمر الذي يتطلب أن تقوم قائدة المدرسة باطلاع منسوباتها من المعلمات والإداريات على نتائج تقييم أدائهم حتى يتثنى لهم الاستفادة منه في تعديل سلوكهم كتغذية مرتدة تساعدهم على تطبيق معايير الجودة بالمدرسة، بينما كانت العبرة (٢٧) في الترتيب الأخير من حيث الوزن النسبي لعبارات هذا المحور حيث وقعت في نطاق التوفر بدرجة متوسطة ايضاً ولكن بوزن نسبي (٢,١٠٠) ونسبة مئوية (٧٠٪)، وقد يرجع ذلك إلى قلة توفير المدرسة نظاماً شفافاً وعادلاً لترقية منسوباتها من المعلمات والإداريات فالأقدمية هي الأساس دون النظر إلى الجهد المبذول والتفوق في العمل وهو الأمر الذي

يتطلب تعديل ل يتم تطبيق معايير الأنموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة. وهذا يتفق مع دراسة تي (Tee, ٢٠١٣) التي أوصت بأهمية إجراء الدراسة للكشف عن أثر الأنموذج للتمييز المدرسي Sem على ممارسات وثقافة المدرسة بسنغافورة.

● النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمجال الرابع الخاص بالموارد المادية والمالية حسب أوزانها النسبية، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٩) ترتيب العبارات الخاصة بالموارد المادية والمالية حسب أوزانها النسبية

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	مستوى الموافقة	ترتيب ال عبارة
٢٨	تحدد المدرسة احتياجاتها المادية بدقة وفقاً للخطة المعتمدة.	٢,٠٢	٪٦٧	متوسطة	٣
٢٩	تمتلك المدرسة مباني وتجهيزات مدرسية كافية (أبنية، قاعات دراسية، مختبرات، مقاصف، نوادي رياضية وغيرها).	١,٧٥	٪٥٨	متوسطة	٧
٣٠	تمتلك المدرسة وسائل اتصالات حديثة بين كافة المستفيدين (بريد إلكتروني، موقع إلكتروني، مواقع أخرى).	١,٩٥	٪٦٥	متوسطة	٤
٣١	تستفيد قائدة المدرسة من التقنيات المتوفرة وتوظيفها بشكل فعال في العمليات الإدارية.	٢,٠٣	٪٦٨	متوسطة	٢
٣٢	يوجد بالمدرسة برنامج صيانة دورية ووقائية.	١,٨٨	٪٦٣	متوسطة	٦
٣٣	تمتلك المدرسة قاعدة بيانات شاملة ومحدثة للاستفادة منها: بيانات خاصة بالمعلمات والموظفات، والقرارات وغيرها.	٢,٠٤	٪٦٨	متوسطة	١
٣٤	تمتلك المدرسة موقعاً إلكترونياً خاصاً بها لتقديم الخدمات للمستفيدين.	١,٩٢	٪٦٤	متوسطة	٥

يتضح من الجدول (٩) أن أكثر العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي كانت العبارة (٣٣) حيث وقعت في نطاق التوفر بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٢,٠٤) ونسبة مئوية (٦٨٪)، وهو الأمر الذي يتطلب أن تمتلك المدرسة قاعدة بيانات شاملة ومحدثة للاستفادة

منها: بيانات خاصة بالمعلمات والموظفات، والقرارات وغيرها، بينما كانت العبارة (٢٩) في الترتيب الأخير من حيث الوزن النسبي لعبارات هذا المحور حيث وقعت في نطاق التوفر بدرجة متوسطة ايضاً ولكن بوزن نسبي (١,٧٥) ونسبة مئوية (٥٨٪)، وقد يرجع ذلك إلى قلة امتلاك عدد من المدراس لمباني وتجهيزات مدرسية كافية (أبنية، قاعات دراسية، مختبرات، مقاصف، نوادي رياضية، وغيرها) وهو الامر الذي يتطلب تعديل ليتم تطبيق معايير الأنموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة. وتتفق مع دراسة (الهلاي، ٢٠١٨) التي وضحت أهمية بناء تصور مقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في ضوء توفير ابعاد الأداء المتميز ومنها أهمية توفر البعد المالي والتنمية البشرية وتقنية المعلومات للمستفيدين داخل وخارج البيئة المدرسية وتطورها.

● النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمجال الخامس الخاص بالعمليات والإجراءات حسب أوزانها النسبية، وذلك في الجدول التالي:

جدول (١٠) ترتيب العبارات الخاصة بالعمليات والإجراءات حسب أوزانها النسبية

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
٣٥	تسم العمليات الإدارية في المدرسة بالوضوح.	٢,٥٦٨	٪٨٦	عالية	٧
٣٦	يسود المدرسة جو من الثقة بين منسوباتها والطالبات وأولياء الأمور.	٢,٥٨١	٪٨٦	عالية	٥
٣٧	تضع قائدة المدرسة قوانين تضبط سير العملية التعليمية والإدارية.	٢,٦٧٥	٪٨٩	عالية	١
٣٨	تطور قائدة المدرسة العمليات الإدارية بناء على التغذية الراجعة من منسوبات المدرسة.	٢,٦١٥	٪٨٧	عالية	٤
٣٩	تعالج قائدة المدرسة المشكلات المتعلقة بالازدواجية في أداء المهام.	٢,٥٦٢	٪٨٥	عالية	٨

مستوى الأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أجا في ضوء معايير الأنموذج الأوربي (EFQM) لأداره الجودة من وجهة نظر المعلمات والإداريات

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
٤٠	تهيء قائدة المدرسة بيئة صفية تعزز تعلم الطالبات.	٢,٦٤٢	٪.٨٨	عالية	٢
٤١	تحرص على بناء علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى في إطار الشراكات والتبادل المعرفي وتطوير المناهج.	٢,٥٧٧	٪.٨٦	عالية	٦
٤٢	تشجع قائدة المدرسة منسوباتها على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.	٢,٦٢١	٪.٨٧	عالية	٣

يتضح من الجدول (١٠) أن أكثر العبارات توفر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي كانت العبارة (٣٧) حيث وقعت في نطاق التوفر بدرجة عالية بوزن نسبي (٢,٦٧٥) ونسبة مئوية (٪.٨٩)، بينما كانت العبارة (٣٩) في الترتيب الأخير من حيث الوزن النسبي لعبارات هذا المحور حيث وقعت في نطاق التوفر بدرجة عالية أيضا ولكن بوزن نسبي (٢,٥٦٢) ونسبة مئوية (٪.٨٥)، وقد يرجع ذلك إلى أن معالجة قائدات المدرسة للمشكلات المتعلقة بالازدواجية في أداء المهام تحتاج إلى مزيد من الجهد مقارنة بممارسات مجال العمليات والإجراءات الأخرى لتحقيق الجودة على ضوء النموذج الأوروبي. وتتفق مع دراسة (الهلال، ٢٠١٨) التي أكدت على أهمية تطبيق القيادات لمعايير النموذج الأوروبي ومنه العمليات الإدارية الداخلية وإبراز أهم إجراءات العمل بجودة عالية ودقة في الممارسات الإدارية وفق النموذج الأوروبي للتميز.

● النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمجال السادس الخاص بالخدمات

المقدمة للمجتمع حسب أوزانها النسبية، وذلك في الجدول التالي:

جدول (١١) ترتيب العبارات الخاصة بالخدمات المقدمة للمجتمع حسب أوزانها النسبية

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
٤٣	تهتم المدرسة بالتغطية الإعلامية لأنشطتها وإنجازاتها.	١,٦٠٠	٥٣٪	ضعيفة	١
٤٤	تتيح المدرسة مراقبتها من أجل الأنشطة المجتمعية	١,٥٧٠	٥٢٪	ضعيفة	٢
٤٥	تعقد المدرسة أنشطة متنوعة (احتفالات، ندوات، معارض وغيرها).	١,٥٥٣	٥٢٪	ضعيفة	٤
٤٦	تمتلك المدرسة نظاماً سهلاً لاستقبال شكاوي واقتراحات المجتمع المحلي.	١,٥٤٥	٥٢٪	ضعيفة	٥
٤٧	تحرص المدرسة على بناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.	١,٥٧٠	٥٢٪	ضعيفة	٢
٤٨	توجد مؤشرات لقياس مساهمة المدرسة في خدمة المجتمع المحلي وضمان إيجابيتها.	١,٥٣٤	٥١٪	ضعيفة	٦
٤٩	تستقطب قائدة المدرسة الجهات الخيرة من مؤسسات المجتمع لتقديم دعم نوعي.	١,٥٣٤	٥١٪	ضعيفة	٦

يتضح من الجدول (١١) أن أكثر العبارات توفّر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي كانت العبارة (٤٣) حيث وقعت في نطاق التوفّر بدرجة ضعيفة بوزن نسبي (١,٦٠٠) ونسبة مئوية (٥٣٪)، وهو الأمر الذي يتطلب ضرورة أن تهتم المدرسة بالتغطية الإعلامية لأنشطتها وإنجازاتها حتى تحصل على سمعة جيدة بين نظرائها وحتى تكون بيت خبرة وغيرها، بينما كانت العبارتين (٤٨) و(٤٩) في الترتيب الأخير من حيث الوزن النسبي لعبارة هذا المحور حيث وقعت في نطاق التوفّر بدرجة ضعيفة أيضاً ولكن بوزن نسبي (١,٥٣٤) ونسبة مئوية (٥١٪)، وقد يرجع ذلك إلى قلة وجود مؤشرات لقياس مساهمة المدرسة في خدمة المجتمع المحلي وضمان

أجبايتها بالإضافة لقلة قيام قائدة المدرسة باستقطاب الجهات الخيرة من مؤسسات المجتمع لتقديم دعم نوعي، وهو الامر الذي يتطلب تعديل لitem تطبيق معايير الأنموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة.

ثانياً: الاجابة على السؤال الثاني: للدراسة والمتعلق بمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات منسوبات المدرسة (معلمات، وإداريات) للأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أهما في ضوء معايير الأنموذج الأوربي EFQM لأداره الجودة وتعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟ وذلك فيما يلي:

جدول (١٢) يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة إجمالاً تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي

المحور	الوظيفة	العدد	الوزن النسبي	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
القيادة والإدارة	دبلوم عالي	٦٦	٢,٦٥٢	١,٥٥٤	٠,٢١٢
	بكالوريوس	٤٣٦	٢,٦٩٦		
	ماجستير	٢٨	٢,٥٣٦		
	الإجمالي	٥٣٠	٢,٦٨٢		
التخطيط المؤسسي	دبلوم عالي	٦٦	٢,٦٤٠	٣,٠١٨	٠,٠٥٠
	بكالوريوس	٤٣٦	٢,٦٦٥		
	ماجستير	٢٨	٢,٤٢٠		
	الإجمالي	٥٣٠	٢,٦٤٩		
الموارد البشرية	دبلوم عالي	٦٦	٢,١١٥	٠,٣٥٢	٠,٧٠٣
	بكالوريوس	٤٣٦	٢,٢٠١		
	ماجستير	٢٨	٢,١٣٢		
	الإجمالي	٥٣٠	٢,١٨٧		
الموارد المادية والمالية	دبلوم عالي	٦٦	١,٩٢٤	٠,٤٤٥	٠,٦٤١
	بكالوريوس	٤٣٦	١,٩٥٥		
	ماجستير	٢٨	١,٨٠٦		
	الإجمالي	٥٣٠	١,٩٤٣		

المحور	الوظيفة	العدد	الوزن النسبي	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
العمليات والإجراءات	دبلوم عالي	٦٦	٢,٦٤٠	١,٢٤٢	٠,٢٩٠
	بكالوريوس	٤٣٦	٢,٦١٠		
	ماجستير	٢٨	٢,٤٤٦		
	الإجمالي	٥٣٠	٢,٦٠٥		
الخدمات المقدمة للمجتمع	دبلوم عالي	٦٦	١,٥٠٤	٠,٢٧٩	٠,٧٥٧
	بكالوريوس	٤٣٦	١,٥٧٠		
	ماجستير	٢٨	١,٤٩٠		
	الإجمالي	٥٣٠	١,٥٥٨		
إجمالي الاستبانة	دبلوم عالي	٦٦	٢,٢٧١	١,١٤٢	٠,٣٢٠
	بكالوريوس	٤٣٦	٢,٣٠٩		
	ماجستير	٢٨	٢,١٦٦		
	الإجمالي	٥٣٠	٢,٢٩٧		

أسفرت نتائج الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بالنسبة لإجمالي محاور الأنموذج الأوربي (EFQM) لأداره الجودة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الفاء (١,١٤٢) بدلالة (٠,٣٢٠)؛ وقد يرجع ذلك إلى اتفاق آراء عينة الدراسة حول أن درجة توافر هذه المعايير في أداء قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أهما متوسطة وهو الامر الذي يتطلب زيادة تحسين الواقع. وتتفق مع دراسة (العنزي، ٢٠١٩) التي وضحت عدم وجود فروق لاستجابات افراد العينة بسبب اختلاف فئات المؤهل العلمي في جميع المجالات وعليه أوصت بتدريب مديري المدارس على مفاهيم إدارة التميز من خلال عقد الندوات وورش العمل والنشرات التوجيهية وبث الوعي بأهمية تطبيق عناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوربي للتميز.

• الفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك في الجدول

التالي:

جدول (١٣) يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة إجمالاً تبعاً

لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	الوزن النسبي	العدد	سنوات الخبرة	المحور
٠,٠٨٠	٢,٥٤٣	٢,٦٠١	١٧	- أقل من ٥ سنوات	القيادة والإدارة
		٢,٦١٤	١٥٣	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	
		٢,٧١٥	٣٦٠	من (١٠) سنوات فأكثر	
		٢,٦٨٢	٥٣٠	الإجمالي	
٠,٢١٦	١,٥٣٥	٢,٥٦٦	١٧	- أقل من ٥ سنوات	التخطيط المؤسسي
		٢,٥٩٦	١٥٣	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	
		٢,٦٧٦	٣٦٠	من (١٠) سنوات فأكثر	
		٢,٦٤٩	٥٣٠	الإجمالي	
٠,٠٠٢	٦,٤٥٣	٢,٠٨٢	١٧	- أقل من ٥ سنوات	الموارد البشرية
		١,٩٨٧	١٥٣	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	
		٢,٢٧٧	٣٦٠	من (١٠) سنوات فأكثر	
		٢,١٨٧	٥٣٠	الإجمالي	
٠,٠٦٠	٢,٨٢٢	١,٩٠٨	١٧	- أقل من ٥ سنوات	الموارد المادية والمالية
		١,٨١٢	١٥٣	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	
		٢,٠٠٠	٣٦٠	من (١٠) سنوات فأكثر	
		١,٩٤٣	٥٣٠	الإجمالي	
٠,٠٧٠	٢,٦٧٦	٢,٣٧٥	١٧	- أقل من ٥ سنوات	العمليات

المحور	سنوات الخبرة	العدد	الوزن النسبي	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
والإجراءات	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	١٥٣	٢,٥٥٣		
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٦٠	٢,٦٣٨		
	الإجمالي	٥٣٠	٢,٦٠٥		
الخدمات المقدمة للمجتمع	- أقل من ٥ سنوات	١٧	١,٦٢٢	٣,٠٨٧	٠,٠٤٦
	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	١٥٣	١,٤١٧		
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٦٠	١,٦١٥		
	الإجمالي	٥٣٠	١,٥٥٨		
إجمالي الاستبانة	- أقل من ٥ سنوات	١٧	٢,٢١٤	٥,٦٢٤	٠,٠٠٤
	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	١٥٣	٢,١٨٨		
	من (١٠) سنوات فأكثر	٣٦٠	٢,٣٤٧		
	الإجمالي	٥٣٠	٢,٢٩٧		

أسفرت نتائج الجدول (١٣) عن وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بالنسبة لإجمالي محاور الأتمودج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح (١٠) سنوات فأكثر، حيث بلغت قيمة الفاء (٥,٦٢٤) بدلالة (٠,٠٠٤)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة هي صاحبة الخبرة الأكبر مقارنة بالفئتين الأخريين وبالتالي كثرة التجارب التي مروا بها فيما يتعلق بتطبيق معايير الجودة والحاجة إلى تطوير المدارس وتجويد الاداء بها وربط الأداء بخطط التنمية واحتياجات الواقع والاهتمام برضا المستفيد، كل هذه الخبرات المتراكمة جعلتهم أكثر اتفاقاً في الرأي مقارنة بغيرهم. واتفقت مع دراسة (الحرملية، ٢٠٢٠) التي أكدت عدم وجود

فروق في درجة الممارسات الإدارية لمدرء المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وأوصت بتدريب مدرء المدارس على الممارسات الإدارية المطلوبة في ضوء مجتمع اقتصاد المعرفة والتركيز على الأدوار الجديدة للمدير ليكون داعم ومطور للمعرفة في المدرسة. أيضاً دراسة (العنزي، ٢٠١٩) في عدم وجود فروق لاستجابات العينة بسبب اختلاف سنوات الخبرة في جميع المجالات ، وأوصت بتدريب مديري المدارس على مفاهيم إدارة التميز من خلال عقد الندوات وورش العمل لأهمية تطبيق عناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوربي للتميز.

- الفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي وذلك في الجدول التالي:
جدول (١٤) يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة علي محاور الاستبانة إجمالاً تبعاً

لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	الوزن النسبي	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
القيادة والإدارة	أكاديمي	٣٢٣	٢,٧١٦	١,٩٣٩	٠,٠٥٣
	إداري	٢٠٧	٢,٦٢٩		
التخطيط المؤسسي	أكاديمي	٣٢٣	٢,٦٦٥	٠,٨٧٠	٠,٣٨٥
	إداري	٢٠٧	٢,٦٢٤		
الموارد البشرية	أكاديمي	٣٢٣	٢,١٩٨	٠,٣٥٦	٠,٧٢٢
	إداري	٢٠٧	٢,١٧١		
الموارد المادية والمالية	أكاديمي	٣٢٣	١,٩٠١	١,٤٥٠-	٠,١٤٨
	إداري	٢٠٧	٢,٠٠٨		
العمليات والإجراءات	أكاديمي	٣٢٣	٢,٦١٤	٠,٤٢٩	٠,٦٦٨
	إداري	٢٠٧	٢,٥٩٢		
الخدمات المقدمة للمجتمع	أكاديمي	٣٢٣	١,٥٣٥	٠,٨٠٠-	٠,٤٢٤
	إداري	٢٠٧	١,٥٩٤		
إجمالي الاستبانة	أكاديمي	٣٢٣	٢,٣٠٠	٠,١٧٥	٠,٨٦١
	إداري	٢٠٧	٢,٢٩٢		

أسفرت نتائج الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بالنسبة لإجمالي محاور الأنموذج الأوربي (EFQM) لأداره الجودة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة التاء (٠,١٧٥) بدلالة (٠,٨٦١)؛ وقد يرجع ذلك إلى اتفاق آراء عينة الدراسة حول أن درجة توافر هذه المعايير في أداء قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها متوسطة وهو الامر الذي يتطلب زيادة تحسين الواقع.

وبناءً على نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي:

١- نشر ثقافة الجودة بين منسوبي مدارس التعليم العام من (قائدات ومعلمات وإداريات وطالبات وشركاء المدارس من المراكز والمؤسسات الاجتماعية وأولياء الأمور) لتحقيق تطلعات وآمال المجتمع والرضا عن مخرجات التعليم.

٢- بناء جسور الثقة بين قائدات المدارس ومنسوباتها من (المعلمات والإداريات) من خلال تعزيز جوانب التشجيع والتحفيز والدعم وتحسين البيئة المدرسية، وتطوير آليات التواصل الاجتماعي داخل وخارج المدرسة.

٣- الاهتمام بتطوير لوائح وأنظمة وإجراءات العمل بشكل واضح ومتفق عليه وإطلاع منسوبي المدرسة عليها لتفعيل الأداء المؤسسي في التعليم من خلال تطبيق معايير الأنموذج الأوربي (EFQM) لتطوير واقع العمل المدرسي وتحسينه.

٤- إعادة النظر في أنظمة وآليات تقييم الأداء المتبعة في المدارس مع ضرورة اطلاع (المعلمات والإداريات) على مستوى أدائهم بشكل دوري لوضع خطط للتحسين المستمر.

٥- توفير التمويل والميزانيات والموارد اللازمة لعمليات تطوير البيئة المدرسية.

٦- وضع خطط لتأهيل وتدريب منسوبي المدارس لممارسة وتطبيق معايير إدارة الأداء المؤسسي لضمان تحقيق المدارس لرؤيتها وأهدافها المنشودة نحو التميز والجودة.

٧- اعتماد أسلوب التقييم الذاتي الدوري المستمر للوقوف على مدى التطورات المتحققة من فترة لأخرى واستخدام النتائج كتغذية راجعة في عمليات التخطيط للمستقبل.

٨- اهتمام وزارة التعليم وإداراتها، بتوفير حوافز، ومكافآت، وشهادات تقدير، واحتفالات تكريم، لجميع الفعاليات والأنشطة الإبداعية والنوعية، لتنمية روح الإبداع وتحقيق الأداء المتميز في المدارس.

المراجع العربية:

الألفي، هاني رزق عبدالجواد(٢٠١٦): الأنموذج الأوربي للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل، مستقبل التربية العربية، ع(١٠٤)، مج(٢٣)، مصر، ص ص

٣٨-١٢

الجعري، تغريد عيد (٢٠٠٩): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين. الحرمية، أمل عبدالله(٢٠٢٠): الممارسات الإدارية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مج

(٤)، ع(١٦)، مصر، ص ص ١٢٣-١٥٦

الحية، وليد نمر أسماعيل(٢٠١٥): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدجني، أياد علي(٢٠١١): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي "دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

الراشد، محمد(٢٠١١): إدارة الجودة الشاملة "دراسة نظرية" ونموذج مقترح، مجلة مكتبة

الملك فهد الوطنية، ع(٢)، مج(١٧)، ص ص ١-٣٠

الزائري، طارق(٢٠١٤): مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

السلمي، علي(٢٠٠٢): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

المشرف، لمياء عبدالله، الجارودي، ماجدة أبراهيم (٢٠١٦): متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ع(٤)، الجزء (٢).

العنزي، خالد جاسم محمد (٢٠١٩): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، سوريا.

العسيري، محمد علي محمد (٢٠١٩): تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية، مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع(١١)، مصر، ص ص ١١٧-١٥٠

الغامدي، جمعان خلف جمعان (٢٠١٢): ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

المزين، أحسان بن علي، والغامدي، رافع بن سعيد (٢٠١٠): النموذج الأوربي للتميز: فوائد ومعايير، اللقاء السنوي الخامس عشر (تطوير التعليم: رؤى ونماذج ومتطلبات)، الجمعية السعودية للعلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ص ص ٧٥٤-٧٦٤

الهلالي، سها حمود (٢٠١٨): تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج(٣)، ع(٤)، ص ص ٢٩٥-٣٢١

أبو الجدائل، حاتم بن صلاح سنوسي (٢٠٠٨): الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي، الجزء (٣): تنفيذ وتقييم الاستراتيجية، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

أبو عبده، فاطمة عيسى (٢٠١١): درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس نابلس من وجهة نظر المديرين فيها ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح، نابلس.

آل مزروع، بدر بن سلمان (٢٠١٠): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض. أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٥): تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء التميز للمؤسسة الأوربية لأداره الجودة: النموذج الأوربي لأداره التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع (٧)، ص ١٤٨ تدريب EFQM (٢٠١١): تدريب EFQM "تعلم، تواصل، طور" ، ترجمة وتعريب مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة، السعودية.

خفاجي، كمال (٢٠٠٩): تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية. رستم، رفعت (٢٠٠٤): التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة علمية تصدر سنويا عن وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، مج (١)، ع (١)، الجامعة الإسلامية، غزة.

رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، أحسان دهش (٢٠٠٨): الإدارة الاستراتيجية "مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط (١)، الأردن.

عبيدات، ذوقان (٢٠١٢): البحث العلمي " مفهومه، وأدواته، وأساليبه"، إشرافات للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

عبد السلام، نادية محمد (٢٠٠٣): الإحصاء الوصفي في العلوم النفسية والتربوية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص ٥٣

عبدالرؤوف، حجاج، ومحمد، زرقون(٢٠١١): نموذج الجائزة الأوروبية للجودة EFQM دراسة تحليلية، بحث مقدم للملتقى الوطني حول " إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، بتاريخ ١٣-١٤ / ١٢ / ٢٠١٠، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة مولاي طاهر، الجزائر.

ناصر، ميرفت وهاشم، نحلة (٢٠١٠): رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية ، مجلة دراسات تربوية اجتماعية ، كلية التربية جامعة حلوان، ع (٣)، مج (١٦).ص ص ١٠٦ - ١٣٨ هلال، محمد(٢٠١١): الإدارة من أجل التميز "الأسس والمفاهيم"، ديبك للنشر والتوزيع، مصر.

وزارة التعليم (٢٠٠٩): مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم العام. وكالة الأنباء السعودية، الرياض.

المراجع الأجنبية:

- Amina ,N & Tury ahebwa A(٢٠١٥):Institutional Efficiency in Selected Universities in Uganda Journal of Education and Practice ١٦(١٠),pp:٢٠- ٩٧
- EFQM(٢٠١٧):EFQM Global Excellence Award ٢٠١٧(Recognition Book),p,٤٤ P.٤٤,Available,at:<http://www.efqmo.org>.
- Marguerite Gretel , et al(٢٠٠٦): Methods in educational research : from theory to practice, new York: John Wiley & Sons, Inc., P. ١٤٦.
- Margaret, Miller. (٢٠١٣). An invest ga on into the impact of Mission Statements on School Development planning, Degree of Doctorate of Education University of Durham.
- Moradzadeh,V(٢٠١٥):Foundation for Quality Management EFQM Model Feasibility Europe(EFQM)in Education Institutions. Journal Of Quality in Higher Education ,Vol(٢),January,pp:١-٢٢
- Sheffield Hallam University(٢٠٠٢):EFQM Excellence Model Higher Education Version ٢٠٠٣,Referenced in ١٥-٢-٢٠١٣
- <http://vpaa.epfl.ch/files / content/sites/vpaa /files/ACC-EFQM%٢٠ Excellence% ٢٠ Model% ٢٠٢٠٠٣%٢٠ENG.pdf/>
- Tee ,N G BAK(٢٠١٣):The Singapore School Excellence Model Educational Research for Policy and ١٢ Practice ٢,٢٧-٢٩,٢٠١٣.
