

تصور مقترح لتطوِير أداء إدارات التعليم في ضوء مَعايِير النَمُودَجِ الأُورُوبِيِّ لِلتَّمَيِّزِ EFQM 2020

أ. نوضاء مبارك ردعان لزهر
مشرفة التميز المؤسسي
بإدارة التعليم بمحافظة بيشة

د. سعد بن مبارك محمد الرمثي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
بكلية التربية بجامعة بيشة
ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتطوِير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 ؛ من خلال التعرف على واقع تطبيق تلك المعايير، والكشف عن التحديات التي تواجه تطوِير أداء إدارات التعليم ومتطلبات تطوِير الأداء في ضوءها، وبيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطبيق ووجود التحديات وأهمية متطلبات التطوِير في ضوء المعايير تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي -سنوات الخدمة – الدورات التدريبية في مجال التميز المؤسسي). ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، من خلال تصميم استبانة وتطبيقها على عينة قصدية تكونت من (٢١٣) قائدًا تعليميًا، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية متحقق بدرجة "متوسطة" كما بينت النتائج أن هناك تحديات توجد بدرجة "عالية" تواجه إدارات التعليم في عمليات التطوِير، فيما جاءت درجة أهمية توفير متطلبات التطوِير بدرجة "عالية"، وبينت الدراسة وجود بعض الفروق تعزى لبعض المتغيرات لصالح بعض الفئات، واختتمت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطوِير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز.

الكلمات المفتاحية: تطوِير الأداء، الإدارات التعليمية النموذج الأوروبي EFQM-2020

A proposed Perspective for Developing the Performance of Education Departments in light of the Criteria of the European Model of Excellence - (EFQM 2020)

Abstract:

The current study aimed to present a proposed vision for developing the performance of education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the criteria of the European Model of Excellence EFQM 2020; By identifying the reality of the application of these standards, and revealing the challenges facing the development of the performance of education departments and the requirements for developing performance in their light, and indicating whether there are statistically significant differences in the estimates of the study sample members about the reality of application and the presence of challenges and the importance of development requirements in light of the standards attributed For the variables (gender - educational qualification - years of service - training courses in the field of institutional excellence). To achieve the objectives of the research, the researchers used the descriptive approach in its survey style, by designing a questionnaire and applying it to an intentional sample consisting of (213) educational leaders. The study concluded that the application of the standards of the European Model of Excellence EFQM 2020 in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia is achieved with a “medium” degree. The results also showed that there are challenges that exist at a “high” degree facing education departments in development processes, while the degree of importance of providing development requirements is at a “high” degree. The study showed that there were some differences due to some variables in favor of some groups, and the study concluded by presenting a proposed vision for developing the performance of education departments in light of the criteria of the European model of excellence.

Keywords: Developing the Performance, Education Departments, the Criteria of the European Model of Excellence (EFQM 2020)

تصور مقترح لتطوُّير أداء إدارات التعليم في ضوء مَعايير النَّمُوذج الأوروپيِّ لِلتَّميِّز EFQM 2020

أ. نوضاء مبارك ردعان لزهر

مشرفة التميز المؤسسي
بإدارة التعليم بمحافظة بيشة

د. سعد بن مبارك محمد الرمثي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
بكلية التربية بجامعة بيشة

مقدمة:

شهدت بدايات القرن الواحد والعشرون مرحلة جديدة من التحوُّلات في القوى والمتغيِّرات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والتعليمية، وكنتيجة حتمية لهذه التحولات اتجهت أنظار المنظمات الى إحداث التغيير في أساليب إدارتها وقياداتها وطرق استثمار مواردها المادية والبشرية المتاحة؛ لتوجيهها لتحقيق أهدافها وتطلعاتها؛ وعليه فقد نشأت أنماط إدارية جديدة، شكَّلت نقلة نوعية وجوهرية نحو تطوير مفاهيم، وآليات، واستراتيجيات إدارية، تتبناها المنظمات بهدف تحسين وتطوير ممارساتها، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في أدائها ومخرجاتها (Vykydal et al., 2020).

وقد شهدت كافة القطاعات في المملكة العربية السعودية انطلاقة نوعية في مجال تطوير عملياتها واجراءاتها وممارساتها استجابة لمتطلبات تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الطموحة التي تهدف الوصول بالمملكة للعالمية في مختلف أنشطتها وبرامجها وأنظمتها. ويعد القطاع التعليمي أحد أبرز تلك القطاعات لتعاضد الأدوار المناطة به في قيادة التغيير والتطوير في عملياتها ومخرجاتها التي تعد مدخلات بقية القطاعات. كما تعد إدارات التعليم بمناطق المملكة ومحافظاتها الذراع التنفيذي للوزارة في تنفيذ البرامج والمشاريع الوزارية في الميدان التربوي عبر اشرافها المباشر على مكاتب التعليم والمدارس التابعة، وقيادة الميدان لتحقيق الممارسات المتميزة كما تأملها وزارة التعليم من جانب، وفي تحقيق برامجها وأنشطتها التنفيذية من جانب آخر، وفي

صناعة القرارات التي تخص البرامج والأنشطة بالميدان ورفع مقترحاتها للوزارة تمهيداً لدراساتها والتوجيه بشأنها من جانب ثالث.

وقد استحدثت إدارات التعليم إدارات وأقسام وجوائز تعني بالتميز، متطلعة لأن تقود الممارسات المتميزة مختلف الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية تعزز من دور الميدان التربوي في تحقيق مستهدفات الرؤية التعليمية، وفي توجيه الجهود والتكامل بين مكونات الإدارة لتحقيق أهدافها (الشوا، ٢٠١٦) ورفع درجة التكامل والفاعلية بين مكونات المؤسسة وعناصرها الداخلية والخارجية مع الشركاء (أبو حميدان وبطاح، ٢٠١٨).

وفي السياق نفسه، أدركت دول العالم أهمية النظريات والمنهجيات التي تقود مؤسساتها للوصول للتميز ليس في مدخلاتها فحسب، بل في جميع عملياتها ومخرجاتها، وقد برزت جهود العديد من الهيئات والأجهزة في بناء مكنات استراتيجية تؤسس لعمليات التميز وتحقق متطلباته، ومنها هيئات الجودة في الاتحاد الأوروبي، واليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا من خلال بناء معايير لتقويم عمل مؤسساتها وتقويمها باستمرار (المخلافي، ٢٠١٨) ومن أبرز تلك الهيئات؛ وكالة ضمان الجودة البريطاني (QAA)، ووكالة توكيد الجودة والاعتماد في مصر (NQAAA)، والمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي في السعودية "NCAAA" (الدجيني، ٢٠١٣؛ Jankalová & Jankal, 2020).

ويعد النموذج الأوروبي للتميز (The European Excellence Model) والصادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة عام ١٩٨٨ م من أحدث وأبرز النماذج المستخدمة في مجال إدارة التميز، حيث انتشر عالمياً، وتم تطبيقه في دول الاتحاد الأوروبي، ودول شرق آسيا وأفريقيا، واعتمدته أيضاً أغلب الدول العربية (عبد الوهاب وسليمان، ٢٠١٧؛ أبو حديد، ٢٠٢٠)، وبشكل هذا النموذج أداة مهمة لتطوير أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وقدرتها التنافسية، وقياس أداء الموظفين وتقديمهم المهني، كما

يعمل على دعم الخطط الاستراتيجية للمؤسسات وتوظيف مواردها البشرية والمادية في سبيل تحسين أدائها والارتقاء بمكانتها (Moradzadeh, 2015).

وقد ساعد النموذج الأوروبي للتميز في تطوير أداء بعض المؤسسات التعليمية والمدارس، وفي رفع جودة المخرجات التعليمية في المدارس، والتعليمية والبحثية في الجامعات كما توصلت إلى ذلك نتائج دراسات (الشوا، ٢٠١٦؛ أبو حميدان وبطاح، ٢٠١٨؛ الرويس، ٢٠١٨). ولم تقتصر أهمية النموذج الأوروبي للتميز في تحقيق تلك النتائج للتعليم، بل أصبح أحد الممكنات الرئيسة في تطوير الخطط الاستراتيجية والتنفيذية وتحقيق تطبيق أفضل الممارسات للوصول لتحقيق أفضل النتائج والوصول لتحقيق المستهدفات (الشهراني، ٢٠٢٢).

● مشكلة الدراسة:

إيماناً من وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بالدور الحيوي الذي تقوم به إدارات التعليم؛ فقد حرصت على تحديد أدوارها ومسؤولياتها والتي ستسهم في تحقيق أهداف التحول الوطني، وعلى الرغم من هذه المحاولات الجادة من الوزارة لتطوير التعليم العام؛ إلا أن مستواها في تحقيق مؤشرات الأداء لا يزال دون المستوى المأمول؛ حيث كشفت تقارير الإدارة العامة لأمانة التعليم - والتي تعدّ الجهة المسؤولة بالوزارة عن تقييم الإدارات التعليمية- أن هناك تحديات تواجه القيادات في تحقيق مؤشرات الأداء (وزارة التعليم، ٢٠١٦)، وقصوراً في تجاوز الإدارات لبعض التحديات التي تواجهها، وضعف قدرتها على معالجتها بما يحدّ من أثارها وتداعياتها. كما كشفت نتائج قياس أداء الإدارات وتقارير التقييم الذاتي التي طبقتها الوزارة على جميع إدارات التعليم عن ضعف الأداء؛ حيث كانت معظم تلك الإدارات بين الأداء المتوسط والضعيف (وزارة التعليم، ٢٠١٧).

ومن جانب آخر، أظهرت تقارير التغذية الراجعة لأمانة جائزة التعليم للتميز ضعفاً في أداء الإدارات التي شاركت في جائزة الوزارة (فئة التميز المؤسسي) في مراحلها

الخمس، حيث ظهر واضحاً ضعفُ توثيقِ العمل والاهتمام بالمؤشرات التي تعكس مدى تحقُّق الأهداف، وضعفٌ في بعض الممارسات التي تتعلق بالأداء القيادي، وكذلك ضعفٌ في الاهتمام برضا المستفيد، وفي كفاءة تفعيل الشراكات الداخلية والخارجية التي تُحقِّق مصلحة العمل (وزارة التعليم، ٢٠١٨) وفي السياق نفسه، أشارت دراسة كلٍّ من الدجنى (٢٠١٣)، ودراسة فورستر (Forrester (2011 إلى افتقار المؤسسات التعليمية لطرق فعالة في تقييم أدائها، وإدارته وتحديد مواطن ضعفها وقوتها، وعدم تفعيلها لثقافة الأداء التنافسية. كما أوضحت دراسة الهياف وسلامة (٢٠١٦) أنَّ الأداء في مؤسسات التعليم السعودي في حاجة إلى التطوير والتحسين.

ولأهمية دور إدارات التعليم في تطوير العملية التعليمية وتحقيق المستهدفات التعليمية كان مهماً أن يكون لديها إطار عمل مؤسسي يمكن الاعتماد عليه كعملية تشخيص حقيقية تسهم في تطوير استراتيجياتها وتحسين أدائها، وتساعدنا في أن تكون أكثر ثقة وجاهزية لأيِّ عملية تقييم مؤسسي داخلي أو خارجي، بما في ذلك المشاركة في جوائز التميز المؤسسي المحلية والإقليمية والعالمية، وبناء مخرجات تعليمية منافسة كمؤشر رئيس لمخرجات التعليم؛ ونظراً لما يتميز به النموذج الأوروبي للتميز في فلسفته الحديثة بإصداره الأخير-٢٠٢٠ كونه من أفضل الخيارات والنماذج العالمية التي تُقدِّم إطاراً ومنهجية عمل مرنة وحيوية متكاملة لمواجهة وإدارة التغيرات، وتحقيق الميزة التنافسية المأمولة، وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات ومنها دراسة (الرويس، ٢٠١٨؛ الأنصاري وآخرون، ٢٠١٩؛ شحاتة، ٢٠٢١؛ والشهراني، ٢٠٢٢).

ولحاجة إدارات التعليم للتطوير المؤسسي تحقيقاً للدور المأمول في تحقيق مستهدفات الرؤية الطموحة ٢٠٣٠، ولتميز النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠ في إحداث التطوير المؤسسي، ولتميز تطبيقه في بعض جوانب المؤسسات التعليمية، انطلقت الدراسة الحالية للكشف عن صورة أكثر وضوحاً لواقع تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز بإدارات التعليم، والكشف عن التحديات التي تواجه تلك الإدارات في تطبيق تلك المعايير،

ومعرفة متطلبات تطبيقها للوصول لتصوير مقترح من شأنه دعم وزارة التعليم بشكل عام وإدارات التعليم بشكل خاص في مسيرتها للوصول بمخرجاتها للمنافسات العالمية بما يحقق مستهدفات الرؤية من قطاع التعليم. حيث لمس الباحثان من خلال طبيعة عملهما كممارسين للتميز المؤسسي فالباحث الأول عمل مديرا لإدارة الجودة والتميز المؤسسي ومشرفاً على جوائز التميز بالتعليم بإدارة التعليم بمحافظة بيشة في فترة سابقة، وعميدا للتطوير والجودة والأمين العام لجوائز التميز بجامعة بيشة حالياً، فيما تعمل الباحثة الثانية مشرفة لمركز التميز، ومنسقة لجوائز التميز المؤسسي بإدارة التعليم بمحافظة بيشة مما ساعد في إدراك أهمية موضوع الدراسة وقيمتها في مسيرة التطوير النوعي لإدارات التعليم في ضوء أفضل النماذج العالمية.

● أسئلة الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة لتقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
١. ما واقع تطبيق معايير التميز الأوروبي EFQM 2020 في إدارات التعليم من وجهة نظر أفراد العينة؟
 ٢. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارات التعليم في تطوير أدائها وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020؟
 ٣. ما متطلبات تطوير أداء إدارات التعليم وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020؟
 ٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث، حول واقع تطبيق معايير التميز الأوروبي بإدارات التعليم و أبرز التحديات والمتطلبات تُعزى لمتغيرات (الجنس- سنوات الخدمة – المؤهل العلمي- الدورات التدريبية في مجال التميز المؤسسي)؟

الأوروبي EFQM 2020؟

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية لتقديم تصور مقترح لتطوُّير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم وفق معايير التميز الأوروبي EFQM 2020، وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال:

١- معرفة واقع تطبيق معايير EFQM 2020 بإدارات التعليم بالمملكة العربية

السعودية، لتعزيز الممارسات المتميز الجيدة وتحسين الممارسات الأقل.

٢- الكشف عن التحديات التي تقابل إدارات التعليم في تطوُّير أدائها وفق المعايير.

٣- تحديد متطلبات تطوُّير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم، وفق تلك المعايير.

٤- بيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0,05$) تُعزى لمتغيرات (الجنس- سنوات الخدمة – المؤهل العلمي-

الدورات التدريبية في مجال التميز المؤسسي) حول محاور الدراسة.

• أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في تقديمها لتصور مقترح لتطوُّير الأداء المؤسسي لإدارات

التعليم، وفق معايير EFQM 2020 من خلال الجوانب التالية:

أولاً- الأهمية النظرية، تبرز أهمية الدراسة النظرية في أنها:

١. تُعد من أولى المحاولات البحثية التي تربط بين تطوُّير الأداء المؤسسي

لإدارات التعليم، ومعايير التميز الأوروبي في إصداره الأخير ٢٠٢٠.

٢. تناولت مفهوم التميز في الأداء المؤسسي على أنه مفهوم شامل لا يمكن تجزئته

ولا اختزاله، بل يشمل جميع عناصر منظومة العمل الإداري المؤسسي،

وعملياته الداخلية والخارجية في مستوياته كافة.

٣. تعزز فتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات الخاصة باستخدام

نموذج EFQM 2020، على تحسين أداء المؤسسات التعليمية وإدارتها.

ثانياً- الأهمية التطبيقية، وتظهر أهمية الدراسة التطبيقية في:

١. دعم متخذي القرارات في الإدارات العامة بالوزارة وإدارات التعليم بنتائج حول تحديات التطوير ومتطلباته في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.
٢. تطوير مؤشرات الأداء لأمانات إدارات التعليم بالاستفادة من نتائج الدراسة.
٣. تقديم تصور مقترح في إطار متكامل، يساعد إدارات التعليم في مواءمة طموحاتها المستقبلية والاستجابة للتحديات بالمقارنة مع عملها الحالي.

• حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تقديم تصوّر مقترح لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020، المتمثلة في المجالات التالية: (التوجه، التنفيذ، النتائج).
٢. الحدود الزمنية: طُبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠٢١/٢٠٢٢م) - (١٤٤٣هـ).
٣. الحدود المكانية: طُبقت هذه الدراسة في النطاق الجغرافي الخاص بإدارات التعليم التي تقع تحت إشراف وزارة التعليم، في المنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية، وعددها (١٠) إدارات تعليمية، (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة نجران، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، إدارة تعليم بيشة، إدارة تعليم النماص، إدارة تعليم ظهران الجنوب، إدارة تعليم محائل عسير، إدارة تعليم سراة عبيدة، إدارة تعليم صبيا، إدارة تعليم رجال ألمع).
٤. الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على القيادات العليا: (مديري التعليم، والمستشارين، والمساعدين، ومديري الإدارات التابعة لمدير التعليم)، في عشر إدارات تعليم بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية.

• مصطلحات الدراسة:

١- تطوير الأداء: يُعرف بأنه "حصيلة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تقود لتحسين أداء المنظمة" (Kekkonen & Soderlund, 2015, P23). وتعرفه الدراسة الحالية إجرائيًا بأنه "عملية تحسين الأداء، والتي تشمل عناصر العمل المؤسسي كافة، كما تتضمن جميع الجهود والممارسات التي تبذلها إدارات التعليم؛ للوصول إلى أعلى درجات التميز في الأداء والنتائج، من خلال استحداث إطار عمل طُوِر وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في مجالاته الثلاثة (التوجه ، التنفيذ، النتائج).

٢- النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020: يمثل الإصدار الأخير لنموذج التميز الأوروبي، والذي سيتم تطوير أداء إدارات التعليم وفقًا لمعايير، والذي يشمل ثلاثة مجالات تشمل؛ التوجه والتنفيذ والنتائج، وسبعة معايير رئيسية مقسمة على خمسة وعشرين معياراً فرعياً.

٢- التصور المقترح: يُعرّف بأنه "تخطيط مستقبلي يُبنى على نتائج تحليلية وميدانية، وهو صورة أخرى من التوصيات والمقترحات صاغها الباحث صوغًا موسّعًا" (العبيكان، ٢٠١٢، ص.٧).

وتعرفه الدراسة الحالية إجرائيًا بأنه "إطار عمل يُبنى في ضوء الإطار النظري، والدراسات السابقة، ونتائج التحليل الإحصائي للبيانات، التي تم من خلالها استقراء معوقات، ومتطلبات تطوير أداء إدارات التعليم، وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020، ويرتكز على متطلبات، وموجه نحو أهداف، ويتطلب ضمانات لنجاحه ومعالجات لمعوقاته.

• الإطار النظري للدراسة:

تم تناول الإطار النظري للدراسة وفق محورين الأول استعرض مفهوم تطوير الأداء المؤسسي والجوانب المرتبطة به، والثاني ناقش مفهوم التميز المؤسسي.

المحور الأول- تطوير الأداء المؤسسي:

تم مناقشة هذا المحور من خلال استعراض مفهوم تطوير الأداء وأبرز التحديات التي تواجه تطويره، ومتطلبات تحقيقه على النحو التالي:

أولاً- مفهوم الأداء المؤسسي:

تناول الباحثين مفاهيم متعددة لتطوير الأداء، أشارت معظمها بشكل عام إلى الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة، كهدف يسعى الجميع إليه (الحربي، ٢٠١٥)، أما تطوير الأداء المؤسسي فيقصد به الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، بقيادة الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم، من خلال تدخلات مخططة في العمليات وذلك لتحقيق الكفاءة في الإنتاجية، وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب (رضوان، ٢٠١٤).

وفي هذا السياق، فإن تطوير الأداء المؤسسي بإدارات التعليم هو التوجهات التي تقودها القيادات التعليمية والإدارية بمختلف قطاعات الإدارة المنطلقة من توجهات الوزارة وأهداف الإدارة الاستراتيجية لتحقيق نتائجها بمستويات عالية من الإنجاز من خلال خطط تنفيذية وتشغيلية بمؤشرات تقود للتميز في تحقيق مختلف الأهداف.

وتبرز أهمية تقويم الأداء المؤسسي كما عرضها (Zarandi, 2019. P172)

فيما يلي:

١. تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخططة لها.
٢. تحديد مدى الإنجاز، ومعرفة نقاط الضعف والقوة وإجراءات التصحيح.
٣. المراجعة الدورية والمنتظمة لمدى استغلال المنظمة لمواردها.
٤. توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.
٥. وسيلة للقادة بتحديد العاملين والإدارات غير المنتجة ووضع الخطط العلاجية.
٦. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

٧. تعزيز وتحسين ثقة المجتمع في المؤسسات التعليمية.

وانطلاقاً من تلك الأهمية تبرز المقاربة الكبيرة بين أبعاد نموذج التميز الأوروبي الثلاثة؛ التوجه، والتنفيذ، والنتائج، وبين أهمية تطوير أداء المؤسسات التعليمية، بما يؤكد على قيمة النموذج في تحقيق تلك الأهمية في الممارسات اليومية من حياة الإدارات التعليمية. ومن جانب آخر، يُعدُّ تطوير الأداء المؤسسي ذا أهمية كبيرة باعتباره عملية إستراتيجية تضمن للمؤسسة بقاءها، والحفاظ على مركزها التنافسي خاصة في ظلّ الأزمات المختلفة والتطور الكبير والمتلاحق، وهذا ما يتطلب التغيير في أساليب الأداء وتطويرها، للوصول إلى الأهداف المنشودة. ومن أبرز أهداف تطوير الأداء المؤسسي ما ذكره (العدلوني، ٢٠١٨، ص ٣٦) في:

١. التشخيص والكشف عن المشكلات الحالية والتحديات المستقبلية المتوقعة.

٢. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تُحقّق تفوقاً للمؤسسة.

٣. التركيز على العنصر البشري وتنميته، وتأهيله باستمرار بسياسات واضحة.

وفي مجال تقويم الأداء يؤكد المليجي (٢٠٢٠) على الأهداف التالية:

١. تطوير معايير تقويم الأداء الوظيفي، وتعزيز قيم العمل المؤسسية.

٢. حوكمة الأنظمة الإدارية والتقنية والمالية وتطويرها في المؤسسات.

ومما سبق يتضح أن الفكرة الرئيسة لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التعليم تتمثل في النهوض بمهارات كافة الأفراد العاملين وتحسين كفاءتهم، وتجهيزهم للمتغيرات. وامتلاك القيادات درجة عالية من الكفاءة والقدرة على التعامل مع متطلبات التغيرات المختلفة بالشكل الذي يزيد من كفاءة منظومة العمل.

ثانياً- تحديات تطوير الأداء المؤسسي:

تتنوع التحديات التي تواجه تطوير الأداء المؤسسي ما بين تحديات على مستوى الفرد، وتحديات على مستوى المنظمة، وعلى مستوى البيئة المحيطة. حيث صنف (خليل، ٢٠١٩؛ المريسي، ٢٠١٩) تلك التحديات إلى:

أ- تحديات مرتبطة بالبيئة الإدارية:

١. ضعف القدرات القيادية اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي.
٢. التداخل الإداري لمراكز الاختصاص، وغياب التنسيق والتكامل بين إدارات وأقسام المنظمة.
٣. ضعف التخطيط الاستراتيجي، وتفشي البيروقراطية والروتين، وطول الإجراءات وتعقدها.
٤. تقادم الأنظمة واللوائح والتعليمات المتركمة لتنظيم وتسيير شؤون المؤسسة.
٥. ضعف الرقابة الإدارية وغياب التقويم الشامل لعناصر المنظومة.

ب- تحديات مرتبطة بالبيئة الاجتماعية:

١. تعارض بعض المفاهيم مع البيئة الخارجية؛ بسبب الاعتبارات الاجتماعية.
٢. ضعف الوعي العام بأهمية عملية التطوير، ودوره في دفع عجلة التنمية.
٣. إخفاق المؤسسات في تحقيق المشاركة المجتمعية.

ج- تحديات مرتبطة بالبيئة التنظيمية:

١. نقص المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات.
٢. غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز، وتشجعه.
٣. عدم توافر أجواء تتسم بالحب والتعاون والتكامل، والسعي نحو التجديد والنجاح.

د- تحديات مرتبطة بالموارد البشرية:

١. ضعف قدرات العاملين بالمؤسسات، ومهاراتهم المختلفة،
 ٢. مقاومة التغيير من قبل أصحاب المصالح، والاهتمام بالمصالح الشخصية.
 ٣. نقص المدربين والأكفاء وذوي الاختصاص في مجال التطوير المؤسسي.
 ٤. ضعف قدرة العاملين على استيعاب مفاهيم وإستراتيجيات تطوير الأداء.
- ويلاحظ مما سبق أن النتائج التراكمية للدراسات التي تناولت معوقات تطوير الأداء المؤسسي في الأبعاد السابقة، التنظيمية والإدارية، والمجتمعية، والبشرية، لاتزال تؤكد وجود هذه التحديات؛ الأمر الذي يبرر ضرورة إجراء دراسات علمية لمعالجتها ووضع الحلول للحد من تأثيرها على الأداء، وهو ما يهدف إليه البحث الحالي.

ثالثاً- متطلبات تطوير الأداء المؤسسي:

إن التطوير المؤسسي عملية تفرض نفسها على قيادة المؤسسات، في ظل التنافس والتحديات التي تواجهها. ويقصد بمتطلبات تطوير الأداء المؤسسي بـ "المواصفات والمعايير التي يتطلب التأكيد من توافرها لتمكين الموظفين من تعزيز المؤسسات التي ينتمون إليها، من خلال فعاليات التقييم الذاتي، والتحليل وإعداد ومتابعة خطط العمل لتنفيذ الأهداف" (المرجوشي، ٢٠١٤، ص ١٠٣)، كما تعرف بأنها حاجات المؤسسة لتحسين أدائها بما يؤهلها لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، بتبني منهج وأداة غير مكلفة، تمكن الموظفين من تعزيز المؤسسات التي ينتمون إليها، من خلال إجراءات التقييم الذاتي التحليل، وإعداد ومتابعة خطط العمل لتنفيذ الأهداف (العربي والفشلان، ٢٠١٤). ومن أبرز متطلبات تطوير الأداء المؤسسي ما ذكره (إسحاق، ٢٠١٤؛ وآل إبراهيم والجارودي، ٢٠٢٠) من ضرورة:

١. توافر بناء إستراتيجي متكامل، يُعبّر عن التوجّهات الرئيسية للمنظمة.
 ٢. الالتزام بالمبادئ والقيم التي تتبناها الإدارة، كتنسيقات العمل، والسلطة وغيرها.
 ٣. تصميم نظام متطور لتأكيد الجودة يُحدّد آليات ومواصفات وشروط الجودة.
 ٤. توافر نظام معلومات متكامل لرصد وقواعد معالجتها، وحفظها، واسترجاعها.
- وفي السياق نفسه، أورد (قلبو، ٢٠١٥) متطلبات أخرى تمثلت فيما يلي:
١. توفير القدرات التقنيّة المتطورة والمرنة والعمل على استثمارها .
 ٢. العمل على تنمية الموارد البشريّة، واستثمار الطاقات الكامنة لديهم.
 ٣. تصميم وإعداد فرق عمل مستقلة، تقوم بحاسبة العاملين على إنجازاتهم.
 ٤. تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير، وإنشاء قواعد بحثيّة متكاملة.
- وبشكل عام يمكن تحديد متطلبات تطوير الأداء المؤسسي في عدة أبعاد هي: القيادة، والثقافة التنظيميّة، والتخطيط الإستراتيجي، والموارد البشريّة، والهيكل التنظيمي. ولأن نماذج التميز المؤسسي تسعى لتطوير الأداء المؤسسي توصلت عدة دراسات إلى أن

متطلبات تطوير الأداء، هي ذاتها متطلبات التميز المؤسسي (سويطي وجلاد، ٢٠١٩؛ الشمري، ٢٠٢٠)، وهي إشارة تعطي مؤشراً قوياً على العلاقة الارتباطية الحتمية، بين تطوير الأداء والتميز المؤسسي، والتي تجعل أحدهما سبباً في تحقق الآخر.

المحور الثاني- مفهوم التميز المؤسسي ونماذجه:

تضمن هذه المحور بعدين رئيسين: البعد الأول ناقش مفهوم التميز المؤسسي من حيث تعريفه وقيمه من المنظور الفلسفي والتطبيقي. بينما استعرض البعد الثاني نماذج التميز المؤسسي التي تم تطبيقها وأثبتت نجاحها على المستوى الإقليمي والعالمي.

أولاً- مفهوم التميز المؤسسي:

هناك العديد من التعريفات التي تطرقت لمفهوم التميز المؤسسي منها على سبيل المثال: جائزة الملك عبد العديد للجودة التي عرفته بأنه "نتيجة جهود منظمة ومستمرة، تحقق وتتجاوز تطلعات جميع المعنيين، عن طريق تبني جملة من المبادئ الأساسية المحركة للفكر، على مستوى القيادات الإدارية، والمحفزة لصنع القرارات الصحيح، والمساهمة في تحقيق النجاح الشامل والمستدام طويل المدى" (جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، ٢٠١٦، ص٦) بينما تعرفه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأنه "بتحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة، بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين، وهو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ لمختلف العمليات في المنظمة" (شعبان ومؤذن، ٢٠٢١، ص٢٢).

وتأسيساً على ذلك، يمكن القول بأن التميز المؤسسي يعد من أبرز التوجهات الإدارية الحديثة، التي تؤكد ضرورة رعاية جميع عناصر النظام المؤسسي بشكل شامل، وهو ما يميز مفهوم التميز المؤسسي عن غيره من مفاهيم التطوير التنظيمي، كما مؤسسي يركز على عدة مفاهيم أساسية، كالتحسين المستمر، والقيادة بإبداع وإلهام، والتوجهات الإستراتيجية المدروسة، واستثمار الموارد المتاحة، وإدارة المعرفة، رضا أصحاب المصلحة؛ ولذا يمكن القول بأن التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية هو قدرة

المؤسسات على تقديم أعلى مستويات الأداء، في جميع عناصرها التنظيمية، بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، ويلبي حاجات المستفيدين، ويُعزّز مكانتها التنافسية.

وتتطلق قيمة التميز المؤسسي من دواعي فلسفية تتمثل في رؤية إستراتيجية وثقافة وإدارة مهتمة بالتغيير، وقدرة الإدارة على التنظيم والمواءمة بين الأجهزة التنظيمية والانتقال الى ثقافة الإبداع، وتعظيم قيمة الشراكة الفاعلة لتحقيق الجودة والتنافسية، وزيادة الإنتاج المعرفي (Savic et al, 2014 ; Allur, 2018)، كما تتطلق من دواعي تطبيقية تبرز في التغير السريع نتيجة التأثير المتبادل بين القوى الخارجية والمنظمة التعليمية، والمنافسة المفتوحة نتيجة التبادل الثقافي بين معظم البلدان، والحاجة إلى نوعية جديدة من الموارد البشرية المدربة، لمواجهة متطلبات سوق العمل (داود، ٢٠٢٠؛ الحويان، ٢٠٢١).

تلك المنطلقات أسست قواعد لفهم ممارسات التميز وتقدير قيمته وتعظيم نتائجه، مما ساهم في تقبل متطلباته وتحسين ممارساته بشكل مستمر انعكس على نتائج المؤسسات وخاصة التعليمية بما مكنها من الوصول لمستويات عالية من الإنجاز، كما ظهر جليا في ترتيب الإدارات التعليمية حسب تحقيقها لمؤشرات التعليمية، لإدراكها بقيمة التميز المؤسسي والجودة والارتباط الوثيق بقضاياها وموضوعاتها.

وتبرز العلاقة بين التميز المؤسسي وتطوير الأداء في الأبعاد الثلاثة الرئيسة لتطوير الأداء المؤسسي كما عرضها (عبد الرحمن، ٢٠١٤؛ يوسف، ٢٠١٧) في الأبعاد التالية:

١. الأبعاد الإنسانية، تشمل الاهتمام بالأفراد والحرص على إشباع احتياجاتهم وتطلعاتهم.
٢. الأبعاد التنظيمية: وتشمل الهيكل التنظيمي والتحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات.
٣. الأبعاد البيئية: وتشمل تطوير التشريعات المؤثرة في عمل هذه المنظمات.

وتتأثر وتتكامل تلك الأبعاد مع بعضها، وتختلف فيما بينها في المؤشرات والإجراءات المتبعة، ويمكن اعتبار العمل عليها وسيلة من الوسائل التي قد تقود

المؤسسات إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، ومن ثمّ تطوير وتحسين الأداء، وصولاً إلى التميّز المؤسسي الذي بات هدفاً تسعى إليه المؤسسات المعاصرة.

ثانياً- نماذج التميّز المؤسسي الإقليمية والعالمية:

تتعدد وتتنوع نماذج التميز المؤسسي الإقليمية والعالمية، فمن أبرزها إقليمياً: نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، ونموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، ونموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي في الأردن، ونموذج جائزة وزارة التعليم السعودية للتميز المؤسسي (جائزة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢)، (دبي للتميز الحكومي، ٢٠٢٠)، (مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، ٢٠١٣)، (وزارة التعليم، ٢٠١٨). في حين تضم قائمة نماذج التميز العالمية: النموذج الياباني لإدارة التميز، نموذج جائزة ديمينج، جائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية، النموذج السنغافوري، النموذج الأسترالي، والاسكتلندي، ونموذج التميز الأوروبي (حداد وجودة، ٢٠١٥)، (SQMA, 2016)، (The Australian Business Excellence Work, 2014 2004). وقد نشأت نماذج التميّز وطوّرت من خبرات ونجاحات أكبر الشركات العالمية، والتي بُنيت على أساس إطار الجودة الشاملة، وتعتمد على اختبار وقياس مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ التميّز، كما تشكّل إطار عملٍ عامّاً ترتبط به جميع الأنشطة والمبادرات الأخرى. ولأهمية نموذج التميز الأوروبي كونه المنطلق والأساس الذي اعتمدت عليه أغلب نماذج وجوائز التميز العالمية ومتغير للدراسة؛ سيتم استعراضه بشيء من التفصيل كما يلي:

١- ماهية نموذج التميز الأوروبي:

يُعد نموذج التميز الأوروبي من أفضل نماذج التميز عالمياً ومصدر الكثير منها والتي صدرت بعده في النشأة وأخذت منه الكثير حيث يعد أحد الأطر الرئيسة لتقييم جودة أداء المؤسسة، وتعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميّز، ولتقييم الوضع المهني للعاملين بالمؤسسة، وتوفير رؤية وإستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى استثمار الموارد بالمنظمة (Moradzadeh, 2015) كما يعد نموذج إدارة الجودة الشاملة الأكثر تطبيقاً في

تصور مقترح لتطويز أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020

أوروبا، إذ يوفّر للمؤسسات إطاراً يسمح لهم بتقييم أدائهم، من خلال قياس وضعهم من ناحية التميز المستهدف. حيث يوفّر معلومات مهمة تساعد المؤسسات في عمليات صنع القرارات الخاصة بها (Zárraga-Rodríguez & Álvarez, 2016)؛ علي، (٢٠٢١). وقد مرّ النموذج بمراحل من التطوير والتحسين أنتجت كل مرحلة إصداراً مطوراً من النموذج، عبر تسعة إصدارات بدأت منذ الإصدار الأول عام ١٩٨٦ حتى آخر إصدار عام ٢٠٢٠م (باشيوة، ٢٠١٩).

٢- فلسفة نموذج التميز الأوروبي ومعاييرها:

تعتمد فلسفة النموذج الأوروبي للتميز على الإجابة عن ثلاثة أسئلة محورية (EFQM, 2021) حيث يتعلق السؤال الأول بالاتجاه، حول سبب و غرض وجود هذه المنظمة؟ فيما يتعلق الثاني بالآلية التنفيذ، حول "كيف" تنوي المؤسسة تحقيق غرضها واستراتيجيتها؟ أما السؤال الثالث فيتعلق بالنتائج، ويطرح تساؤلاً حول "ماذا" حققت المؤسسة حتى الآن؟ وماذا ستحقق غداً؟ كما يتضح في الشكل (١).



الشكل (١) نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 – المصدر (EFQM, 2021)

وينتوّن الإصدار الجديد من النموذج الأوروبي للتميّز-٢٠٢٠ من سبعة معايير، موزعة على ثلاثة مجالات رئيسة كما عرضتها (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، ٢٠٢٠) والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

المجال الأول ويطلق عليه التوجيه ويشمل معيارين رئيسين هما: الغاية والرؤية والاستراتيجية ويتضمن خمسة معايير فرعية، والقيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية، ويشمل أربعة معايير فرعية ووزنهما النسبي ٢٠٠ درجة.

المجال الثاني ويطلق عليه التنفيذ ويشمل ثلاثة معايير رئيسة هي: اشراك أصحاب المصلحة ويتضمن أربعة معايير فرعية، وتحقيق الاستدامة بأربعة معايير فرعية، وادار الأداء وقيادة التحول بخمسة معايير فرعية ومخصص لهذا المجال ٤٠٠ درجة.

المجال الثالث ويطلق عليه النتائج ويشمل معيارين رئيسين: انطباعات أصحاب المصلحة ويتضمن خمسة معايير فرعية، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي بسبعة معايير فرعية ومخصص لهذا المجال ٤٠٠ درجة.

وقد أثبت النموذج تميزاً وخاصة في نسخته الأخيرة أشار إليه (المجلس السعودي للجودة، ٢٠٢٠؛ الزواوي، ٢٠٢١) فيما يلي:

- التركيز على الغرض والرؤية والإستراتيجية.
 - التركيز على النمط والدور القيادي الفعّال على كلّ المستويات الإشرافية.
 - التركيز على التعبير الثقافي المؤسسي.
 - التركيز على القيمة المضافة والمرونة العالية في الاستخدامات البلدية.
 - استخدامه لمنهجية رادار (RADAR) لتقييم أداء أي مؤسسة .
- ويمكن القول بعد استعراض أدبيات نماذج التميّز المؤسسي؛ أن معايير هذه النماذج في حقيقتها إنما هي عبارة عن منظومة تتكامل وتتفاعل فيما بينهما لرصد حركة المؤسسة، والوحدات التابعة لها، وتوجه القيادات فيها إلى أي مدى تقترب أو تبتعد حركة الممارسات والعمليات عن مستويات الأداء المتميز المستهدفة.

واعتمدت الدراسة على نموذج التميز الأوروبي في بحثها الحالي نظراً لأن معايير معظم نماذج وجوائز التميز في دوليا وإقليميا ومحليا تعتمد عليه، إضافة إلى ما تطرقت له الدراسة من كون النموذج يتميز بإمكانية استخدامه بطرق متعددة كأداة للتقييم الذاتي، وكمعيار نوعي للمقارنات المرجعية، كما تعتبر آلية (RADAR) من أهم وأبرز مميزات النموذج والتي تمت الاستعانة بها كذلك في تقييم بعض جوائز التميز العربية، وفي ضوء خبرة الباحثان فإن نموذج التميز الأوروبي بات مألوفاً لدى إدارات التعليم إذ تمت مواعمة جائزة التعليم للتميز المؤسسي في ضوء معاييرها، وبالتالي وضوح ممارساته التطبيقية في هذه الإدارات.

• الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة في ضوء عدة محاور؛ تناول المحور الأول فيها تطوير الأداء المؤسسي، حيث هدفت دراسة (الهياف وسلامة، ٢٠١٦) لتقديم برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وقد اتبع الباحثان فيه المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة كبيرة على جميع المجالات، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الاحتياجات التدريبية ككل، وعلى المجالات جميعها، تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل. فيما هدفت دراسة (الرمثي وعيد، ٢٠١٩) لتقديم أنموذج مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلاً إلى أن درجة تطبيق الحوكمة بجامعة بيشة متوسطة بصورة عامة على مستوى جميع المجالات، عدا محور العمليات الداخلية، الذي كان مرتفعاً، كما أظهرت فروقاً بين تقدير القيادي وغير القيادي في محوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو. وفي جمهورية اليمن أجرى (المريسي، ٢٠١٩) دراسة بهدف رصد ملامح الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم في جمهورية اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي بنوعيه المسحي والتطويري، وتوصل إلى اتفاق الخبراء على أهمية مجالات التصور المقترح لتطوير أداء إدارات التربية والتعليم في ضوء مدخل التمكين الإداري بكل مجالاته ومحاوره، وأغلب مكوناته وعباراته. فيما جاءت دراسة (الشلاقي، ٢٠٢٠) بهدف التعرف على واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل، والتعرف على معوقات التطبيق وسبل التطوير، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وبيّنت النتائج أن واقع ممارسة إدارة التغيير كان بدرجة عالية ، فيما تواجدت المعوقات بدرجة متوسطة، أما أهمية توفير سبل التطوير فقد حصلت أهمية كبيرة. وبهدف تطوير أداء إدارات التعليم في السعودية لتحقيق الميزة التنافسية قدم (البارقي، ٢٠٢١) دراسته لتحديد واقع أداء تلك الإدارات، والكشف عن الصعوبات، وطبق الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وخلصت الدراسة إلى أن درجة محور واقع تطوير الأداء كان بدرجة متوسطة، فيما تواجدت الصعوبات بدرجة متوسطة.

وفي محور الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي، أجريت عدة دراسات، منها دراسة كوكيميلك في استونيا (Kukemelk,2015) حيث قام بتحديد كيفية قيام مديري المدارس بإدارة التحسينات المدرسية وتطويرها تجاه مؤسسات التعليم وفقا للنموذج الأوروبي (EFQM) ، وأشارت النتائج إلى أن متوسط تقييم بيانات القيادة المدرسية من وجهة نظرهم إيجابي للغاية، وأظهرت النتائج أنه بعد (٣) سنوات من تطبيق النظام الإداري الجديد، استخدم مديرو المدارس مفاهيم حديثة، وأن أولياء الأمور والطلاب كانوا راضين عن مستوى التعليم المتوفر في المدارس، ولكنهم أقل رضا عن الأساليب المستخدمة فيها. فيما هدفت دراسة (الصعيد، ٢٠١٨) لتقديم نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في السعودية، في ضوء معايير التميز الإداري، والكشف عن واقع الممارسة في ضوء بعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أهمية دور القائد ومعرفته ومهاراته في تحقيق التطوير في ضوء معايير التميز، وأن درجة ممارسة المعايير كانت متوسطة، فيما تواجدت الصعوبات بدرجة كبيرة، وجاء

مجال الصعوبات المالية والمادية والتقنية بالمرتبة الأولى، بينما جاءت "الصعوبات البشرية" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة. وفي مجال دراسة واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها جاءت دراسة (الثقفي، ٢٠١٩) التي استخدمت المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة كانت متوسطة، فيما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الموقع القيادي، والمؤهل العلمي، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائية، بين إدارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي. فيما هدفت دراسة (الشمرى، ٢٠٢٠) للتعرف على تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء لواقع إدارة التميز لدى عمداء الكليات فيها، والتعرف على ما إذا كان هناك فروقات في تصورات رؤساء الأقسام، والتعرف على مقترحات التحسين ضوء النموذج الأوروبي للتميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة التميز جاء متوسطاً، كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغيرات الدراسة، باستثناء متغير الكلية. أما دراسة (الرفاعي، ٢٠٢١) التي هدفت لتحديد التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع، وأهم الاستراتيجيات والطرق للتغلب على التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي، فقد توصلت الدراسة إلى أن التحديات الإدارية والتقنية موجودة بدرجة "عالية"، وأن هناك درجة أهمية عالية جداً للتغلب على تلك التحديات. وفي جمهورية التشيك جاءت دراسة نينادال وآخرون (Nenadál et al., 2018) بهدف التعرف على كيفية تحقيق التميز التنظيمي وآلياته، وعرض ماهية المزايا والاحتمالات والمخاطر المتعلقة بالتميز التنظيمي في المنظمات في جمهورية التشيك، واتبع الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن التميز المؤسسي يجب أن يتم دراسته كأحد أساسيات المنظمة، ولا يجب التعامل معه على أنه صيحة أو موضوعة، وأن التركيز على

معايير الجودة الشاملة، يساعد على تحقيق التميز التنظيمي. أما في جمهورية مصر العربية فكانت دراسة (أحمد، ٢٠١٥) التي هدفت لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي من خلال التعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي، ووجود التحديات وأثر المتغيرات، واستخدام المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة توافر جميع المحاور بدرجة متوسطة، وكانت من أبرز التحديات التي تواجه الجامعة لتطبيق النموذج: كثرة الأعباء الملقة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وغياب الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة التميز، كما أظهرت الدراسة وجود فروق تبعاً لمتغير النوع في محاور العاملين، والقيادة، والإستراتيجية، والشرائط والموارد، ونتائج المجتمع، مع وجود فروق دالة تبعاً للمؤهل ومجال العمل في جميع المحاور ما عدا نتائج مؤشرات الأداء. كما هدفت دراسة (الكسر، ٢٠١٦) لتقديم تصوّر مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي للتميز، وتحديد المعوقات، واقتراح تصور لتطوير الأداء الإداري، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، وتوصلت إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، كان متوسطاً، مع وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام تبدأ بمعوقات تحديد النتائج، ثم معوقات السياسة والإستراتيجية في المرتبة الثانية. فيما جاءت دراسة (رويس، ٢٠١٨) بهدف الكشف عن واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي ودوره في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التميز المؤسسي كان بدرجة كبيرة، وبينت النتائج أن دور التميز المؤسسي في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ كان بدرجة كبيرة. وفي الكويت هدفت دراسة (الأنصاري وآخرين، ٢٠١٩) لوضع تصوّر مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت، في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وقد اتبعت الدراسة المنهج

الوصفي، وأظهرت النتائج توافر جميع المحاور لإدارة التميز بدرجة "متوسطة" وقد جاء محور القيادة في المرتبة الأولى، يليه محور السياسة والإستراتيجية، يليه محور الموارد البشرية، يليه محور الشراكة والموارد، يليه محور العمليات والإجراءات. كما هدفت دراسة (الزنبقي، ٢٠٢٠) لتطوير أداء إدارات التعليم بالسعودية وفق معايير جائزة التعليم للتميز المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبيّنت نتائج الدراسة أن درجة واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لاختلاف متغير الإدارات التعليمية، لصالح الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة التعليمية. وأخيراً كانت دراسة (الشهراني، ٢٠٢٢) التي هدفت للتعرف على واقع تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020، من وجهة نظر الإدارات المدرسية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق معايير إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل جاء بدرجة عالية جداً، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد العينة، لواقع تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية، باختلاف متغيرات: (المؤهل العلمي – سنوات الخدمة – العمل الحالي).

وبعد استعراض الدراسات السابقة، يمكن القول بأن معظم الدراسات قد أبرزت فاعلية نماذج التميز في تطوير الأداء المؤسسي وتجويده، كما أكدت نتائج معظم الدراسات ما ذكرته الدراسة في أهمية البحث الحالي، من أن التميز في الأداء المؤسسي هو مفهوم شامل، لا يمكن تجزئته ولا اختزاله، بل يشمل جميع عناصر منظومة العمل الإداري المؤسسي وعملياته الداخلية والخارجية في مستوياته كافة، والمؤسسات التي بلغت حالة التفوق في أدائها المؤسسي تعكس الممارسات التطبيقية لمفهوم التميز المؤسسي الذي يؤكد الشمولية والتكامل وغيرهما من متطلبات التميز المؤسسي، كما أكدت جميع الدراسات التي تناولت النموذج الأوروبي للتميز EFQM أنه يمكن اعتباره أحد التقنيات

الحديثة، في تنفيذ عمليات تطوير الأداء المؤسسي. وقد استفادت الدراسة الحالية من توصيات ونتائج الدراسات السابقة في توجيه موضوع البحث بشكل مقنن، كما ساهمت تلك الدراسات في الاختيار الدقيق لمنهج البحث واداته وبلورة وبناء الاطار النظري. ومع تلك القضايا التي ناقشتها الدراسات السابقة إلا أنه لا توجد أي دراسة سابقة ربطت المتغير المستقل (معايير النموذج الأوروبي EFQM2020) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) والمتغيرات الوسيطة (الجنس - المؤهل - سنوات الخدمة - الدورات التدريبية في مجال التميز المؤسسي) معاً، كما لا يوجد دراسة سابقة هدفت إلى وضع تصوّر مقترح بناء على تشخيص واقع الإدارات، والكشف عن التحديات والمتطلبات، في ضوء معايير النموذج الأوروبي EFQM في إصداره الأخير "٢٠٢٠"، وبالتالي ستقدم الدراسة الحالية تصوّراً مقترحاً لآلية تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز، وهو ما لم يتم طرحه من أي من الدراسات السابقة، كما سيتم تطبيقه في بيئة جغرافية جديدة لم تتناولها الدراسات السابقة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

سارت إجراءات الدراسة الميدانية وفق الخطوات التالية:

أولاً- منهج البحث:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛ استخدم البحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي.

ثانياً- مجتمع البحث وعينة البحث:

تكوّن مجتمع البحث من القيادات التعليمية العليا في جميع إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتضم فئة القيادات العليا ويبلغ إجمالي عدد الإدارات التعليمية (٤٧) إدارة، وبلغ عددهم (١٠٤٥) من القيادات العليا بالفئات المذكورة (وزارة التعليم، ٢٠٢١) وهم المعنيون بقيادة معايير التميز المؤسسي، ولديهم كامل المعلومات التي يحتاج إليها الباحثان للإجابة عن محاور أداة البحث وتحقيق أهدافها. وتم اختيار عينة

تصور مقترح لنُطُورِ أداء إدارات التعليم في ضوء مَعاييرِ النَمُودَجِ الأُورُوبِيِّ لِلتَّمَيُّزِ EFQM 2020

قصدية من (١٠) إدارات تعليمية تضم (٢١٣) قائداً تعليمياً، أظهرت إداراتهم تميزاً في ممارسات التميز المؤسسي على المستوى المؤسسي أو الفردي (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، ٢٠٢١)، وتوضح الجداول التالية تصنيف العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (١) توزيع أفراد عينة البحث حسب الإدارة التعليمية

النسبة	العدد	الإدارة التعليمية	النسبة	العدد	الإدارة التعليمية
٩,٩%	٢١	إدارة تعليم محایل عسير	١٠,٣%	٢٢	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير
٩,٩%	٢١	إدارة تعليم رجال ألمع	١٠,٣%	٢٢	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة نجران
٩,٩%	٢١	إدارة تعليم النماص	١٠,٣%	٢٢	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جيزان
٩,٩%	٢١	إدارة تعليم سراة عبيدة	٩,٩%	٢١	إدارة تعليم بيشة
٩,٩%	٢١	إدارة تعليم ظهران الجنوب	٩,٩%	٢١	إدارة تعليم صبيا

يوضح جدول (١) عدد المشاركين الذي بلغ (٢١٣) قائداً تعليمياً ويشير لتقارب توزيع أفراد البحث حسب متغير الإدارة، وهو ما يعطي فرصة متكافئة لإظهار واقع تطوير الأداء المؤسسي، في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠.

جدول (٢) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس وعدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة	النسبة	التكرار	الجنس
٢,٣%	٥	أقل من ٥ سنوات	٨٥,٤%	١٨٢	ذكر
٨,٥%	١٨	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	١٤,٦%	٣١	أنثى
٨٩,٢%	١٩٠	أكثر من ١٠ سنوات	١٠٠,٠%	٢١٣	المجموع
١٠٠,٠%	٢١٣	المجموع			

ويتضح من جدول (٢) وجود نسبة عالية للذكور نظراً لإشغال معظم الإدارات بالذكور بعد دمج تعليم البنين والبنات ويشهد الميدان توسعاً في تقلد السيدات لمناصب وظيفية تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتمكين المرأة، كما تبرز النسبة الكبيرة لمن لديهم خدمة لأكثر من ١٠ سنوات نظراً لمتطلبات شغل المناصب القيادية من توفر الخبرة وضوابط الترشيح التي تتطلب أن لا تقل خدمة المرشح عن أربع سنوات (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ٢٠٠٨)، وهذه النسبة تعطي مؤشراً قوياً على أن عينة البحث قد تكونت لديها المعرفة المهنية لتحديد الواقع والمتطلبات المطلوبة لتطوير الأداء.

جدول (٣) توزيع أفراد البحث حسب متغير المؤهل والدورات في مجال التميز المؤسسي					
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	عدد الدورات	التكرار	النسبة
أقل من البكالوريوس	٣٠	١٤,١%	١-٣ دورات	١٢٩	٦٠,٦%
بكالوريوس	١٤١	٦٦,٢%	٤-٦ دورات	٤٨	٢٢,٥%
أعلى من البكالوريوس	٤٢	١٩,٧%	٧ دورات فأكثر	٣٦	١٦,٩%
المجموع	٢١٣	١٠٠,٠%	المجموع	٢١٣	١٠٠,٠%

يشير جدول (٣) لوجود ارتفاعاً نسبياً للقادة الحاصلين على مؤهلات عالية أعلى من البكالوريوس بنسبة تقارب ٢٠% وهذا يشير إلى حرص وزارة التعليم على تطوير أداء منسوبيها وخاصة القيادات، مما يشير لدقة وموضوعية العينة. كما يشير حصول ١٧% على ٧ دورات فأكثر في مجال التميز لتوفر خلفية معرفية ومهارية لمتطلبات التميز المؤسسي بما يقود لتعظيم جودة ممارساتهم وقيمة اجاباتهم في تحقيق أهداف الدراسة.

ثالثاً- أداة البحث:

في ضوء الدراسة النظرية، والأدبيات العلمية في مجال البحث، وبالرجوع لدليل النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 تم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

رابعاً- حساب صدق وثبات الاستبانة:

للتأكد من (الصدق الظاهري) للاستبانة وصدق المحتوى، قام الباحثان بتحكيم تلك الأداة عبر عرضها على (٢٩) من ذوي الاختصاص والخبرة والممارسة في مجال الإدارة التربوية والتميز المؤسسي، وفي ضوء مقترحاتهم؛ تم تعديل بعض العبارات التي اتفق عليها أكثر من ٨٠% من المحكمين، بإضافة وحذف بعض العبارات، إذا كانت عدد عبارات الاستبانة قبل التحكيم (٨٥) عبارة، وأصبحت بعد التحكيم (٤٩) عبارة صالحة للتطبيق، تضمنت أربع محاور: يشمل الأول البيانات الديموغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية) لأفراد عينة البحث، والثاني لقياس واقع تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، ويضم (٢١) عبارة عبر ثلاثة ابعاد؛ التوجه، والتنفيذ والنتائج بينما يتضمن المحور الثالث تحديد درجة وجود التحديات التي تواجه تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

تصور مقترح لَنُطُورِ أداء إدارات التعليم في ضوء مَعايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020

2020 في إدارات التعليم ، أما المحور الرابع فكان لقياس درجة أهمية متطلبات تطبيق

معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020، في إدارات التعليم .

ولمعرفة (الاتساق الداخلي للاستبانة) تم تطبيقها على (٥٠) قائداً من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معاملات الارتباط، بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي له، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما تم استخدام معادلة الفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة، وتم الوصول للبيانات كم يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤) الاتساق الداخلي لمحور واقع تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (ن=٥٠)

النُبة	م	العبارة	معامل الارتباط بالنُبة	ارتباط النُبة بالمحور	معامل ألفا كرونباخ
التوجُّه (الغاية والرؤية الإستراتيجية ، الثقافة التنظيمية)	١	تحدد توجهاتها الإستراتيجية على المدى	٠,٧٩**	٠,٩١**	٠,٩٤
	٢	توائم ممارساتها في ضوء توجهاتها	٠,٨٥**		
	٣	تضبط خططها التشغيلية في ضوء	٠,٧٠**		
	٤	تحدد مؤشرات الأداء التي تعكس قدرتها	٠,٧٨**		
	٥	تعلن أهدافها الإستراتيجية بوضوح	٠,٨٤**		
	٧	تحفز الموارد البشرية في ضوء نتائج	٠,٨١**		
	التنفيذ (إشراك أصحاب المصلحة، خلق القيمة المستدامة، إدارة الأداء)	١	تشارك المستفيدين في تحقيق احتياجاتهم		
٢		تطور أدائها مستفيدة من التغذية	٠,٩٣**		
٣		توظف تكنولوجيا المعلومات في تطوير	٠,٨٥**		
٤		تتابع تنفيذ خططها التنفيذية في ضوء	٠,٩٤**		
٥		تقيم الأداء في ضوء المؤشرات	٠,٩٣**		
٧		تقود الأداء في مختلف الوحدات لبناء	٠,٩٢**		
النتائج (إدراك أصحاب المصلحة، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)		١	تقيم أداء منسوبيها بالاعتماد على	٠,٨٨**	٠,٩٥**
	٣	تقيس الأداء الإستراتيجي وفق مؤشرات	٠,٩٠**		
	٤	تفعل نتائج التحليل البيئي (SWOT)	٠,٨٥**		
	٥	تستثمر وسائل التواصل الاجتماعي في	٠,٩٠**		
	٦	تدرس الشكاوى المقدمة من أصحاب	٠,٨٦**		
	٧	تستشرف الأداء في المستقبل من خلال	٠,٩٣**		
	اجمالي حساب معاملات الثبات لمحور واقع ممارسات				
٠,٩٨					
معوّقات	١	ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة	٠,٦٩**	٠,٧٩**	٠,٨٩

د. سعد بن مبارك محمد الرمثي أ. نوضاء مبارك ردعان لزهر

		٢	نقص صلاحيات القيادات لتطبيق معايير	٨٥,٠٠
		٣	نقص المعايير المرجعية للأداء المتميز	٧٩,٠٠
		٤	ضعف مستوى التنسيق والتكامل بين	٧٥,٠٠
٠,٩٢	٧٦,٠٠	١	مقاومة العناصر البشرية لعمليات	٨٦,٠٠
		٢	ضعف مهارات العاملين في تطبيق	٧٩,٠٠
		٣	ضعف اهتمام القيادات بمؤشرات قياس	٨٥,٠٠
		٤	ضعف اهتمام القيادات بقياس رضا	٧٦,٠٠
٠,٧٣	٧٤,٠٠	١	قلة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق	٦٨,٠٠
		٢	ضعف ممارسات ترشيد عمليات الإنفاق	٧٣,٠٠
		٣	ضعف الشراكات الداعمة لبرامج الإدارة	٦٩,٠٠
٠,٨٩	٧٨,٠٠	١	ضعف البنية التحتية اللازمة لتوظيف	٧٧,٠٠
		٢	نقص التجهيزات والأدوات التقنية	٧٥,٠٠
		٣	ضعف تطبيق عمليات التحول الرقمي	٨٦,٠٠
٠,٩٤	إجمالي حساب معاملات الثبات للمحور التحديات			
٠,٩٨	-	١	وضوح التوجهات الإستراتيجية للإدارة	٩٠,٠٠
		٢	تكامل خطط الإدارة التعليمية	٨٤,٠٠
		٣	بناء الفعاليات التدريبية على الاحتياجات	٩٣,٠٠
		٤	تطوير مؤشرات الأداء في ضوء تقييم	٩٢,٠٠
		٥	تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات	٩٢,٠٠
		٦	تقييم أداء العاملين لغايات تطوير الأداء	٩١,٠٠
		٧	توفر نظام لتحديد احتياجات وتوقعات	٨٩,٠٠
		٨	تصميم نظام حوكمة لتحسين مستوى	٩٣,٠٠
		٩	تصميم نظام شامل لدراسة شكاوى	٨٨,٠٠
		١٠	توفير معايير مرجعية للأداء المتميز	٩٢,٠٠
		١١	منح صلاحيات مناسبة للقيادات لتطبيق	٨١,٠٠
		١٢	تنفيذ فعاليات تدريبية لتعزيز مهارات	٩١,٠٠
		١٣	تنويع الشراكات الداعمة لبرامج الجودة	٩٢,٠٠
		١٤	دعم التطبيقات الذكية للتحول الرقمي	٨٩,٠٠
٠,٩٧	إجمالي حساب الثبات لمحاور الاستبانة			

** قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٤) أن جميع عبارات المحاور ترتبط بأبعادها بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وأن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً، عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لجميع محاور الاستبيان وأبعاده وعباراته. كما يتضح من الجدول بأن قيمة

تصور مقترح لتطوُّير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميّز EFQM 2020

معامل ألفا كرو نباخ لثبات أداة البحث، قد بلغت (٠,٩٧)، كما أن معاملات الثبات لمحاور أداة البحث وأبعادها الفرعية جاءت جميعها مرتفعة ، وبالتالي الثقة في نتائج البحث الميداني وسلامة البناء.

خامساً- تحديد بدائل الاستجابة على أداة البحث:

تم استخدام مقياس ليكرت (الخماسي) لتسهيل تفسير النتائج وتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٦) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

الوصف	مدى المتوسطات
عالية جداً	من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠
عالية	من ٣,٤٠ إلى ٤,٢٠
متوسطة	من ٢,٦٠ إلى ٣,٤٠
ضعيفة	من ١,٨٠ إلى ٢,٦٠
ضعيفة جداً	من ١,٠٠ إلى ١,٨٠

سادساً- نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الأول الذي نص على "ما واقع تطبيق معايير التميّز الأوروبي EFQM 2020 في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟" وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وجمعها وتحليلها، جاءت نتائج واقع تطبيق معايير التميّز الأوروبي EFQM 2020 في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة لكافة الأبعاد بشكل عام كما يوضّحها الجدول التالي:

جدول (٧) واقع تطبيق معايير التميز الأوروبي EFQM 2020 في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لكافة الأبعاد بشكل عام، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط العام لكل بعد

م	العبرة	المتوسط	المرتبة	الدرجة
١	تحديد توجهاتها الإستراتيجية على المدى البعيد	٣,٧٤	٠,٨٠٥	عالية
٥	تعلن أهدافها الإستراتيجية بوضوح للعاملين	٣,٧٠	٠,٨٧٦	عالية
٤	تحديد مؤشرات الأداء التي تعكس قدرتها على تحقيق أهدافها	٣,٦٧	٠,٨١١	عالية
٣	تضبط خططها التشغيلية في ضوء خططها التنفيذية	٣,٦٥	٠,٩٠٧	عالية
٢	توائم ممارساتها في ضوء توجهاتها الإستراتيجية	٣,٥٢	٠,٨٨٣	عالية
٦	تهيئ المناخ التنظيمي الداعم للتميز والإبداع	٣,٣٦	١,١٢٧	متوسطة
٧	تحفز الموارد البشرية في ضوء نتائج تقييم الأداء	٣,٢٠	١,١٥٨	متوسطة
١	متوسط تحقق واقع البعد الأول "التوجه"	٣,٥٥	٠,٨٢٢	عالية
٥	تقيم الأداء في ضوء المؤشرات الإستراتيجية	٣,٥٢	٠,٨٣٣	عالية
٢	تطور أداءها مستفيدة من التغذية الراجعة	٣,٤٠	١,١٠٦	متوسطة
٣	توظف تكنولوجيا المعلومات في تطوير إستراتيجيتها العمل	٣,٣٧	١,٤٢٤	متوسطة
٤	تتابع تنفيذ خططها التنفيذية في ضوء توجهاتها الإستراتيجية	٣,٢٢	١,٣٥٦	متوسطة
٦	تحوكم الإجراءات الإدارية والمالية في مختلف أعمال	٣,١٦	١,٣٨٥	متوسطة
٧	تقوم الأداء في مختلف الوحدات لبناء قيمة مستدامة	٣,٠٨	١,٣٥١	متوسطة
١	تشارك المستفيدين في تحقيق احتياجاتهم وتوقعاتهم	٣,٠٣	١,٤٠٧	متوسطة
٣	متوسط تحقق واقع البعد الثاني "التنفيذ"	٣,٢٥	١,١٧٤	متوسطة
٤	تفعل نتائج التحليل البيئي (SWOT)	٣,٧٣	٠,٨٨٦	عالية
٥	تستثمر وسائل التواصل الاجتماعي في تطوير الأداء	٣,٦٠	٠,٩٧٠	عالية
٣	تقيس الأداء الإستراتيجي وفق مؤشرات الأداء الرئيسة	٣,٥٧	٠,٨٩١	عالية
٦	تدرس الشكاوى المقدمة من أصحاب المصلحة كمدخل	٣,٢٦	١,٢٨٦	متوسطة
٢	تقيس مستوى رضا الجهات المستفيدة باستمرار	٢,٩٨	١,٣٣٠	متوسطة
٧	تستشرف الأداء في المستقبل من خلال أدوات علمية	٢,٩٥	١,٣٥٠	متوسطة
١	تقيم أداء منسوبيها بالاعتماد على مقاييس علمية	٢,٩٤	١,٣٥٩	متوسطة
٢	متوسط تحقق واقع البعد الثالث "النتائج"	٣,٢٩	٠,٩٨٤	متوسطة
	متوسط واقع تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز	3.36	0.960	متوسطة

يتضح من جدول (٧) أن المتوسط العام لتقديرات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق معايير التميز الأوروبي (EFQM 2020) بإدارات التعليم جاء بدرجة "متوسطة". وعلى الرغم من تحقق البعد الأول "التوجه" بدرجة "عالية" إلا أن تحقق بعدي "التنفيذ"

و" النتائج" كان بدرجة متوسطة، وهو الأمر الذي يعزوه الباحثان لوجود بعض المشكلات والتحديات التي تتعلق بتطبيق معايير التميز المؤسسي بإدارات التعليم أسوة ببعض البرامج والمشاريع المشتركة وخاصة في مجالي التنفيذ والنتائج، حيث توجد فجوة غالبا بين التخطيط والتنفيذ من جهة، وبين تحقيق النتائج وربطها بالأهداف من جهة أخرى. وحيث كان أعلى درجات تحقق في تحديد إدارات التعليم لتوجهاتها الاستراتيجية على المدى البعيد وعلانها بوضوح للمستفيدين حيث تنطلق توجهاتها من توجهات وزارة التعليم في مختلف برامج وأنشطتها ومشاريعها، وساعدت وسائل التواصل وقنوات الربط بين الوزارة وإدارات التعليم بأقسامها وإداراتها المختلفة في تحقيق هذه الإجراءات بشكل كبير، فيما كانت العبارات المتعلقة بتقييم أداء منسوبي تلك الإدارات التعليمية بالاعتماد على مقاييس علمية، واستخدم الأدوات العلمية في استشراف المستقبل أقل الإجراءات تحققاً لتكشف استمرار ضعف حلقة تقويم الأداء من بين الوظائف والعمليات الإدارية وإجراءاتها المختلفة. وفي ذلك السياق، اتفقت نتائج البحث الحالي مع عدد من الدراسات التي تناولت تطوير الأداء المؤسسي وبين واقع تطبيقه؛ حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج مع دراسة البارقي (٢٠٢١) التي بينت أن واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية كان بدرجة متوسطة بشكل عام، وهو ما التقى أيضاً دراسة الثقفي (٢٠١٩) التي بينت أن واقع تحقق التميز المؤسسي في إدارة تعليم الطائف كان بدرجة متوسطة بشكل عام، ودراسة الزنبقي (٢٠٢٠) التي أكدت أن واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري إدارات التعليم كان بدرجة متوسطة بشكل عام.

إلا أن نتائج البحث الحالي تختلف مع دراسة الشهراني (٢٠٢٢) والتي أظهرت نتائجها أن واقع إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل كان بدرجة عالية ، ودراسة رويس (٢٠١٨) التي بينت أن واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة كبيرة، كما

اختلفت مع نتائج دراسة (2015) Kukemelk التي توصّلت إلى أن قيام مديري المدارس بإدارة التحسينات المدرسية وتطويرها تجاه مؤسسات التعليم وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM جاءت بشكل إيجابي للغاية، ويعزو الباحثان هذا الارتفاع لارتفاع ثقافة الجودة في تلك المدارس وتطبيقها للنظم الإدارية الحديثة التي أشارت لها في نتائجها أيضاً.

إجابة السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: "ما أبرز التحديات التي تقابل إدارات التعليم في تطوير الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020؟ وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وجمعها وتحليلها، جاءت النتائج على النحو التالي: جدول رقم (٦) - التحديات لكافة الأبعاد بشكل عام، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

نوع التحدي	م	العبرة	المتوسط	المرتبة	الدرجة
التحديات الإدارية والتنظيمية	٤	ضعف مستوى التنسيق والتكامل بين الإدارات	٣,٥٨	١,١٨٦	عالية
	٣	نقص المعايير المرجعية للأداء المتميز في الإدارات	٣,٥٣	٠,٩٩٣	عالية
	٢	نقص صلاحيات القيادات لتطبيق معايير التميز	٣,٣٤	٠,٩٧١	متوسطة
	١	ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز المؤسسي	٣,٠٧	٠,٧٨٦	متوسطة
متوسط درجة وجود التحديات الإدارية والتنظيمية					
التحديات البشرية	٢	ضعف مهارات العاملين في تطبيق معايير التميز	٣,٨٢	١,١٠٢	عالية
	١	مقاومة العناصر البشرية لعمليات التغيير	٣,٦١	١,٠٠٢	عالية
	٤	ضعف اهتمام القيادات بقياس رضا المستفيدين	٣,٤٦	١,٢٢٢	عالية
	٣	ضعف اهتمام القيادات بمؤشرات قياس الأداء	٣,١٠	١,٠١٦	متوسطة
متوسط درجة وجود التحديات البشرية					
التحديات المالية	١	قلة المخصصات المالية لتطبيق أنشطة التميز	٤,٠٥	١,١١٩	عالية
	٣	ضعف الشراكات الداعمة لبرامج الإدارة مالياً	٣,٧٨	١,٠٦٠	عالية
	٢	ضعف ممارسات ترشيد عمليات الإنفاق	٣,٢٥	١,٠٠٥	متوسطة
متوسط درجة وجود التحديات المالية					
التحديات التقنية	٣	ضعف تطبيق عمليات التحول الرقمي	٣,٦٤	١,٠٧٢	عالية
	١	ضعف البنية التحتية لتوظيف التقنية الحديثة	٣,٣٩	١,٠٠٧	متوسطة
	٢	نقص التجهيزات التقنية لتطبيق برامج التميز	٣,١٥	٠,٨٧٧	متوسطة
متوسط درجة وجود التحديات التقنية					
المتوسط الإجمالي لوجود التحديات التي تقابل إدارة التعليم في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز			3.48	0,770	عالية

يُتَضَح من الجدول (٦) أن المتوسط العام لتقديرات أفراد عينة البحث من القيادات التعليمية العليا في إدارات التعليم على التحديات التي تواجه تطوير الأداء المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 موجود بدرجة "عالية"، وقد تراوحت متوسطات الموافقة على درجة تأثير هذه ما بين (العالية إلى المتوسطة)، مما يوضح التفاوت في تأثير هذه التحديات، ووفقاً لتقديرات أفراد عينة البحث على درجة تأثير هذه التحديات؛ قام الباحثان بترتيب هذه التحديات تنازلياً على النحو التالي:

- جاء البعد المتعلق بالتحديات المادية والمالية في المرتبة الأولى من حيث التأثير وبدرجة تأثير (عالية)، وأنت "قلة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق برامج وأنشطة التميز" كأعلى تأثير، حيث تتطلب تلك البرامج ميزانيات لتنفيذ عملياتها وإجرائاتها، وعدم توفر تلك المخصصات أو ضعفها يفقد تلك البرامج متطلبات التنفيذ وبالتالي ضعف النتائج، كذلك في نفس المسار، يؤثر ضعف الشراكات الداعمة وضعف ممارسات ترشيد عمليات الانفاق أيضاً على التطبيق الجيد لبرامج التميز وأنشطته. كما جاء البعد المتعلق بالتحديات البشرية في المرتبة (الثانية)، من حيث التأثير وبدرجة تأثير (عالية)، وتعكس هذه التحديات ما يتعلق بتنفيذ برامج وأنشطة التميز من خلال الموارد البشرية قيادات أو أفراد، وكشفت الدراسة أن هناك ضعف بدرجة عالية في مهارات العاملين، وكذلك في ضعف اهتمام القيادات بقياس رضا المستفيدين ومؤشرات قياس الأداء مما يساهم أيضاً في ضعف عمليات التنفيذ، كما يساهم مقاومة العناصر البشرية سواء على مستوى القيادات أو الأفراد لعمليات التغيير عنصراً مؤثراً أيضاً في تنفيذ برامج التميز والوصول لنتائج متميزة. كما جاء البعد المتعلق بالتحديات التقنية في المرتبة (الثالثة)، من حيث التأثير، بدرجة "عالية" ومع هذه النتيجة إلا أن توجه الوزارات والقطاعات ومنها التعليمية وخاصة إدارات التعليمية في تنفيذ أغلب برامجها وأنشطتها ومشاريعها إلكترونياً كما تم في تنفيذ

العمليات التعليمية في جائحة كورونا يعظم من تأثير التقنية على تطبيق برامج ومشاريع التميز المؤسسي أيضاً، وبالتالي فإن ضعف تطبيق عمليات التحول الرقمي في تطوير عمليات الإدارة كان بدرجة عالية مما سيؤثر على تنفيذ تلك البرامج، إضافة لضعف البنية التحتية لتوظيف التقنية ونقص التجهيزات لتطبيق برامج التميز.

- جاء البعد المتعلق بالتحديات الإدارية والتنظيمية في المرتبة (الرابعة)، من حيث التأثير وبدرجة تأثير (متوسطة)، وعلى الرغم من وجود هذا التحدي بدرجة متوسطة إلا أنه في المستويات العليا من الدرجة المتوسطة، كما أن بعض ممارساته متواجدة بدرجة "عالية" كما أفادت عينة الدراسة، وهي ممارسات متعددة وتؤثر أيضاً على ممارسات أخرى تتعلق بتنفيذ برامج التميز وتطوير الأداء، فضعف التكامل بين الإدارات ونقص مرجعيات التميز ونقص صلاحيات القيادات لتطبيق معايير التميز ومتطلباتها يؤثر بشكل سلبي على تخطيط وتنفيذ تلك البرامج وتحقيقها لأهدافها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع العديد من نتائج الدراسات السابقة فيما يخص بوجود وتأثير التحديات التي تقابل إدارات التعليم في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء معايير التميز الأوروبي، حيث بينت دراسة الشلاقي (٢٠٢٠) أن وجود عدد من التحديات التي واجهت إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل، وكان أبرز هذه التحديات هو استحداث وظائف تواكب إدارة التغيير، وقلة عوامل التحفيز الإيجابي لدى القيادات، وعدم وجود إستراتيجية للتعامل مع القوى المقاومة للتغيير. كما مع نتائج دراسة الرفاعي (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود معوقات إدارية وتقنية تواجه المشرفات التربويات في إدارة التعليم بمحافظة ينبع، والتي تراوحت ما بين المتوسطة والعالية، الأمر الذي يؤكد أهمية معالجة هذه التحديات، لتسهيل عملية تطوير الأداء المؤسسي، وهو ما التقى أيضاً مع دراسة أحمد (٢٠١٥) التي بينت أن من بين أبرز التحديات التي تواجه تحقيق التميز، في ضوء نموذج التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، هي كثرة الأعباء

تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020

الملقاة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وغياب الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة التميز.

في حين اختلفت نتائج البحث الحالية مع دراسة الكسر (٢٠١٩)، في حدة تأثير التحديات التي تعوق تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بمنظمات التعليم العالي لمبادئ إدارة الجودة الأوروبية والتميز المؤسسي أثناء أداء عملهم الإداري بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان لارتفاع مستوى ممارسات الجودة في تلك الأقسام كما وضحتها نفس الدراسة.

إجابة السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: "ما متطلبات تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020"، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وجمعها وتحليلها، جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٩) متطلبات تطبيق معايير النموذج مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	متوسط موافقة	متوسط موافقة	مرتبة	الدرجة
١	وضوح التوجهات الإستراتيجية للإدارة التعليمية	٤,٢٥	٠,٨٧٥	١	عالية جداً
٢	تكامل خطط الإدارة التعليمية (الإستراتيجية – التنفيذية – التشغيلية)	٤,٢١	٠,٩٥٤	٢	عالية جداً
٣	بناء الفعاليات التدريبية على الاحتياجات الدقيقة للموارد البشرية	٤,٠١	١,٠٧١	٣	عالية
١٤	دعم التطبيقات الذكية للتحويل الرقمي لتطوير عمليات الإدارة	٤,٠٠	١,٠٧٥	٤	عالية
١٠	توفر معايير مرجعية للأداء المتميز	٣,٩٦	١,٠٩٤	٥	عالية
٦	تقييم أداء العاملين لغايات تطوير الأداء	٣,٩٦	١,٠٦١	٦	عالية
١٢	تنفيذ فعاليات تدريبية لتعزيز مهارات العاملين في مجال التميز	٣,٩٥	١,٠٨٥	٧	عالية
٩	تصميم نظام شامل لدراسة شكاوى أصحاب المصلحة	٣,٩٤	١,١١٩	٨	عالية
٧	توفير نظام لتحديد احتياجات وتوقعات المستفيدين	٣,٩٢	١,١٤٠	٩	عالية
٨	تصميم نظام حوكمة لتحسين مستوى الخدمات الإدارية والمالية	٣,٩١	١,١١٢	١٠	عالية
٤	تطوير مؤشرات الأداء في ضوء تقييم نتائج الأداء الماضي	٣,٨٩	١,٠٩٣	١١	عالية
١٣	تنويع الشراكات الداعمة لبرامج الجودة والتميز	٣,٨٢	١,١٦٩	١٢	عالية
٥	تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات التميز والجودة	٣,٧٨	٠,٩٠٢	١٣	عالية
١١	منح صلاحيات مناسبة للقيادات لتطبيق معايير التميز	٣,٧٤	٠,٨٨٧	١٤	عالية
	المتوسط العام	٣,٩٥	٠,٩٣٢		عالية

يُتضح من جدول (٩) أن المتوسط العام لتقديرات أفراد عينة البحث، حول أهمية توفر متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في تطوير

إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية، كما تشير إلى أن تقديرات أفراد عينة البحث، حول أهمية هذه العبارات جاءت ما بين (العالية إلى العالية جدًا) على التوالي، وهو ما يوضح أهمية توفر هذه المتطلبات في تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. حيث تؤكد عينة الدراسة على الأهمية العالية جدا لوضوح التوجهات الاستراتيجية للإدارة التعليمية لتكون منطلق مختلف البرامج والأنشطة من جانب، ولتحديد مسارات العمل التنفيذي من جانب آخر، حيث أكدوا على أهمية تكامل خطط الإدارة التعليمية الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية في تحقيق نتائج برامج وأنشطة التميز وبالتالي تطوير إدارات التعليم وهو الأمر الذي شهد ممارسات فاعلة ليس على مستوى إدارات التعليم فحسب بل بين مختلف قطاعات الدولة وتأكيد القيادات العليا على التنسيق الرأسي والافقي بين القطاعات، فيما حصلت بقية المتطلبات على درجة عالية من الأهمية تتعلق بالبرامج التدريبية وبناء احتياجات التدريب ودعم التطبيقات الذكية وتقييم العاملين وتصميم نظام الحوكمة ومؤشرات الأداء. وهو ما يتفق مع دراسة آل إبراهيم والجارودي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أنه وجود موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات، واتفقت مع دراسة المريسي (٢٠٢٠) التي بينت أهمية متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، في إدارات التعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري والتي تضمنت متطلبات تفويض الصلاحيات، والتدريب والتطوير، والرقابة، وحفز العاملين، وغيرها من المعايير المتضمنة في معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020، حيث حصلت جميع المعايير في كلا المجالين على درجة أهمية كبيرة جدًا، كما يتفق مع نتائج دراسة العصيمي (٢٠١٨) التي بينت أن المتطلبات اللازمة توافرها لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية؛ لتحقيق التميز المؤسسي كانت عالية بشكل عام، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Nenadál

تصور مقترح لتطوُّير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020

et al.(2018) التي أشارت إلى أهمية التعامل مع مفهوم التميز المؤسسي، كأحد أساسيات المنظمة، ولا يجب التعامل معه على أنه صيحة أو موضوعة، وأن التركيز على معايير الجودة الشاملة، واعتبارها ثقافة مؤسسية؛ هو أمر يساعد على تحقيق التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة اعتبار أن التميز التنظيمي أداة من أدوات القيادة والإدارة في المنظمات والمؤسسات، حيث جاءت هذه الأهمية بدرجة عالية.

إجابة السؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث، حول محاور البحث تبعاً باختلاف متغيرات: (الجنس- سنوات الخدمة – المؤهل العلمي- الدورات التدريبية في مجال التميز المؤسسي)؟" وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

أولاً- الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتأكد من اعتدالية التوزيع لبيانات العينة، بغرض تحديد الطرق الإحصائية المناسبة، تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (Sample k-S) والتوصل إلى:

جدول (١٠) اختبار (كولومجروف سمرنوف) لتحديد اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات

المحور	إحصائي الاختبار (Z)	درجات الحرية	الدالة
المحور الثاني: واقع تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في إدارات التعليم في السعودية	٠,١١٤	٢١٣	**٠,٠٠٠
المحور الثالث: معوقات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في إدارات التعليم في السعودية	٠,١٤٩	٢١٣	**٠,٠٠٠
المحور الرابع: متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في إدارات التعليم في السعودية	٠,١٨٠	٢١٣	**٠,٠٠٠

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

من جدول (١٠) يتضح أن جميع قيم مستويات الدلالة لاختبار (كولمجروف سمرنوف) دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يوضح أن توزيع البيانات الخاصة بالبحث لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه؛ فقد استخدم الباحثان إلى الاختبارات اللامعلمية

"مان وتني (Mann-Whitney Test) بديلاً عن اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent sample T test) وذلك لبيان دلالة الفروق في متوسط الرتب لتقديرات افراد العينة حول محاورها باختلاف متغير الجنس كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١١) اختبار Mann-Whitney Test لبيان دلالة الفروق في متوسط الرتب

لتقديرات أفراد عينة البحث حول محاورها باختلاف متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مان وتني U	Z	مستوى الدلالة
المحور الثاني: واقع تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في إدارات التعليم	ذكر	١٨٢	١٠٤,٠٨	١٨٩٤٣,٠٠	٢٢٩٠,٠	١,٦٧٧-	٠,٠٩٤ غير دال
	أنثى	٣١	١٢٤,١٣	٣٨٤٨,٠٠			
المحور الثالث: معوقات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM ٢٠٢٠ في إدارات التعليم	ذكر	١٨٢	١١٠,٣٥	٢٠٠٨٣,٥٠	٢٢١١,٥	١,٩٢٦-	٠,٠٥٤ غير دال
	أنثى	٣١	٨٧,٣٤	٢٧٠٧,٥٠			
المحور الرابع: متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM ٢٠٢٠ في إدارات التعليم	ذكر	١٨٢	١٠٦,٠٩	١٩٣٠٨,٠٠	٢٦٥٥,٠	٠,٥٢٥-	٠,٠٩٩ غير دال
	أنثى	٣١	١١٢,٣٥	٣٤٨٣,٠٠			

توضح النتائج بجدول (١١) أن جميع قيم مستويات الدلالة المقابلة لجميع المحاور جاءت أكبر من (٠,٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)؛ في متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول محاورها، باختلاف متغير الجنس، وقد يرجع ذلك إلى وضوح معايير التميز المؤسسي، وكذا متطلباته ومعوقات تطبيقه، لدى جميع القادة باختلاف متغير الجنس، وتتنفق تلك النتائج مع نتائج دراسة الهياك وسلامة (٢٠١٦) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول مقترحات تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم، في شمال المملكة السعودية، في ضوء احتياجاتهم التدريبية، باختلاف متغير الجنس.

ثانياً: الفروق باختلاف متغيّر سنوات الخدمة:

تم استخدام الاختبار اللامعلمي اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ نظراً لعدم توافر شرط الاعتدالية، والذي يعدّ شرطاً رئيساً للاعتماد على نتائج الاختبارات المعلمية، وقد جاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

جدول (١٢) نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)

لبيان دلالة الفروق في متوسط الرتب لاستجابات أفراد عينة البحث حول محاورها

باختلاف متغيّر سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	كروسكال والس H	درجة الحرية	مستوى الدلالة
واقع تطبيق معايير التميز	أقل من ٥ سنوات	٥	٥٣,٠٣	١٦,٠٩٧	٢	**٠,٠٠٠ دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٨	١١١,٢٨			
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٠	١٣٨,٨٠			
التحديات التي تواجه الإدارات في تطوير الأداء المؤسسي	أقل من ٥ سنوات	٥	١٥٤,٢٥	١٢,٣٧٩	٢	**٠,٠٠٢ دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٨	١٠٣,٢٧			
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٠	٧٨,٨٠			
متطلبات تطبيق معايير التميز الأوروبي	أقل من ٥ سنوات	٥	٩٠,٣٠	٩,٩٠٧	٢	**٠,٠٠٧ دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٨	١٠٣,٣٦			
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٠	١٥٠,١١			

**دالة عند مستوى (٠,٠١)

يوضّح جدول (١٢) نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ لبيان دلالة الفروق في متوسط الرتب لاستجابات أفراد عينة البحث حول محاورها، باختلاف متغيّر سنوات الخدمة، وتوضّح النتائج أن جميع قيم مستويات الدلالة المقابلة لجميع المحاور، جاءت دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، مما يوضّح وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيّر سنوات الخدمة، وباستقراء الجدول نجد أن هذه الفروق كانت لصالح ذوي الخبرات الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات)، في استجاباتهم حول واقع تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميّز EFQM 2020، في إدارات التعليم

ومتطلبات تطبيقه، في حين كانت لصالح ذوي الخدمة الأقل في تقدير التحديات ، ما اتعزوه الدراسة إلى أن ذوي الخدمة الطويلة يكونوا أكثر فهمًا لواقع العمل ويقدرّون الجهود التي يبذلها رؤوسهم، إضافة إلى إدراكهم بمتطلبات العمل وتحدياته، في حين أن ذوي الخدمة الأقل غالبًا ما يببالغون فيما يواجهون من تحديات.

وتختلف تلك النتائج مع دراسة الهياك وسلامة (٢٠١٦) التي بيّنت عدم وجود فروق حول مقترحات تطوير الأداء في إدارات التعليم في شمال المملكة ، باختلاف متغيّر الخدمة، وهو ما يعزوه الباحثان لاختلاف مجتمع عينة البحث في البحث الحالي وهي الإدارات الممارسة للتميز، كما اختلفت مع دراسة النايك (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغيّر سنوات الخدمة.

ثالثًا: الفروق باختلاف متغيّر المؤهل العلمي:

تم إجراء الاختبار اللامعلمي كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، بديلًا عن تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ نظرًا لعدم توافر شرط الاعتدالية، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

جدول (١٣) نتائج اختبار كروسكال والس كروسكال باختلاف متغيّر المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كروسكال والس H	درجة الحرية	مستوى الدلالة
واقع تطبيق معايير التميز	أقل من البكالوريوس	٣٠	٦٤,١٢	٢٥,٢٠١	٢	٠,٠٠٠
	بكالوريوس	١٤١	١٢١,١٦			
	أعلى من البكالوريوس	٤٢	٩٠,١٠			
التحديات التي تواجه تطوير الأداء المؤسسي	أقل من البكالوريوس	٣٠	١٥٣,٢٠	٢٠,٧٧٧	٢	٠,٠٠٠
	بكالوريوس	١٤١	٩٦,٨٦			
	أعلى من البكالوريوس	٤٢	١٠٨,٠٤			
متطلبات تطبيق معايير التميز الأوروبي	أقل من البكالوريوس	٣٠	١٤٨,١٢	٢٦,٠٩٢	٢	٠,٠٠٠
	بكالوريوس	١٤١	٩٢,٢٥			
	أعلى من البكالوريوس	٤٢	١٢٧,١٤			

**دالة عند مستوى (٠,٠١)

يوضّح جدول (١٣) نتائج اختبار كروسكال والس كروسكال (Kruskal-Wallis Test)؛ لبيان دلالة الفروق في متوسط الرتب لاستجابات أفراد عينة البحث حول محاورها، باختلاف متغيّر المؤهل العلمي، وتوضّح النتائج أن جميع قيم مستويات الدلالة المقابلة لجميع المحاور، جاءت دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يوضّح وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة البحث على محاورها تعزى لمتغيّر المؤهل، وباستقراء الجدول نجد أن هذه الفروق كانت لصالح المؤهل العلمي البكالوريوس، وذلك في واقع تطبيق المعايير وكذلك متطلبات تطبيقها، في حين كانت الفروق لصالح المؤهل العلمي أقل من البكالوريوس، حول التحديات التي تواجه تطبيق المعايير، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المؤهلات العلمية الأعلى غالباً ما يكتسبون العديد من المعارف والمهارات والأساليب العلمية، التي تجعلهم يدركون التحديات والمتطلبات اللازمة لتطبيق المعايير في اداراتهم التعليمية ويعملون على تجاوزها، نتيجة ما يكتسبونه من أساليب قيادة فعالة في دراستهم الأكاديمية.

وأتفقت تلك النتائج مع نتائج دراسة الثقفي (٢٠١٩) التي بيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي في واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف، وعلاقته بالتميز المؤسسي، إلا أنها تختلف مع دراسة الهياف وسلامة (٢٠١٦) التي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في تقديرات أفراد عينة البحث، حول مقترحات تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام، في إدارات التعليم في شمال المملكة السعودية، في ضوء احتياجاتهم التدريبية، باختلاف متغيّر المؤهل العلمي، الأمر الذي يعزوه الباحثان أيضاً لاختلاف مجتمع البحث في البحث الحالي الممارس لثقافة التميز.

رابعاً: الفروق باختلاف متغيّر الدورات التدريبية في التميز المؤسسي:

تم إجراء الاختبار اللامعلمي كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)؛ بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ نظراً لعدم توافر شرط

الاعتدالية، والذي يعد شرطاً رئيساً للاعتماد على نتائج الاختبارات المعلمية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤) نتائج اختبار كروسكال والس كروسكال (Kruskal-Wallis Test) لبيان دلالة الفروق في متوسط الرتب لاستجابات أفراد عينة البحث حول محاورها باختلاف متغير الدورات التدريبية

المحور	الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	كروسكال والس H	درجة الحرية	مستوى الدلالة
واقع تطبيق معايير التميز الأوروبي	١-٣ دورات	١٢٩	١٠٩,٩٠	٣,٠٣٦	٢	٠,٢١٩ غير دالة
	٤-٦ دورات	٣٦	٩٠,٧٦			
	٧ دورات فأكثر	٤٨	١١١,٣٩			
التحديات التي تواجه تطوير الأداء المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي	١-٣ دورات	١٢٩	٩٨,٢٩	٧,٩٠٢	٢	٠,٠١٩ دالة
	٤-٦ دورات	٣٦	١٢٩,٣٦			
	٧ دورات فأكثر	٤٨	١١٣,٦٣			
متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي	١-٣ دورات	١٢٩	٩٧,٥٢	٧,٧٩٧	٢	٠,٠٢٠ دالة
	٤-٦ دورات	٣٦	١٢٢,٣٢			
	٧ دورات فأكثر	٤٨	١٢٠,٩٨			

**دالة عند مستوى (٠,٠١) *دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يوضح جدول (١٤) نتائج اختبار كروسكال والس كروسكال (Kruskal-Wallis Test)؛ لبيان دلالة الفروق في متوسط الرتب لاستجابات أفراد عينة البحث حول محاورها، باختلاف متغير المؤهل العلمي، وتوضح النتائج أن مستوى الدلالة المقابل للمحور الثاني: واقع تطبيق معايير النموذج جاء أكبر من (٠,٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة البحث لواقع تطبيق المعايير باختلاف متغير الدورات التدريبية، في حين بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل في استجابات أفراد عينة البحث على التحديات التي تواجه تطبيق المعايير ومتطلبات تطويرها، وكانت هذه الفروق لصالح فئة الحاصلين على (٤-٦ دورات) ثم فئة الحاصلين على (٧ دورات فأكثر)، ثم (١-٣ دورات)، وقد يُعزى ذلك إلى أن الحاصلين على دورات أقل في تطبيق معايير النموذج الأوروبي، غالباً ما يجهلون التحديات التي تعيق تطبيق تلك المعايير، وكذلك متطلبات تطبيقها؛ إلا أنهم حين يحصلون على مزيد من الدورات، فإنهم يدركون حجم تلك التحديات والتحديات اللازمة

تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020

لتطبيقها، فيكون تقديرهم لها بدرجة عالية، ويكتسبون المزيد من الكفايات التدريبيّة اللازمة لتطبيق هذه المعايير، فيكونوا أكثر قدرة على استغلال ما أُتيح لهم من إمكانيات وموارد داخل الإدارة، لتحقيق متطلّبات تطبيق تلك المعايير. وهو ما اتّفق مع نتائج دراسة (٢٠١٥) Naicker and Mestry التي بيّنت دور برنامج تدريبي تطويري استهدف تطوير قيادات المدارس، وخلصت الدراسة إلى دور هذا البرنامج في تحسين أداء مديري المدارس، والتغلب على بعض التحديات التي تعيق عمليّة التطوير، وهو ما يؤكّد دور التدريب في تنمية مهارات القادة نحو تحقيق التميّز المؤسّسي.

إجابة السؤال الخامس:

بناء على نتائج البحث وتفسيرات نتائجه مقارنة مع نتائج الدراسات السابقة وما تضمنه الإطار النظري تم بناء التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسّسي لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 من خلال بناء مسارات واضحة للتطوير وتحديد أدواته ومتطلباته والحد من التحديات التي قد تؤثر على تطوير ذلك الأداء متضمنا المكونات التالية:

أولاً: منطلقات التصوّر المقترح: وتتمثل فيما يلي:

١. **منطلقات تنظيرية/فكرية** ، وتتضمن الاتجاهات العالمية المعاصرة والتطورات التي طرأت في مجال تطوير الأداء المؤسّسي وتميز النموذج الأوروبي في تطوير الأداء.
٢. **منطلقات وطنية** ، وتشمل توجهات المملكة العربية السعودية نحو تجويد الخدمات الحكوميّة، وتحقيق الميزة التنافسيّة العالميّة في النظام التعليمي، والمتمثلة في مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لبناء مواطن منافس عالميا، ودور التعليم في تحقيق تلك المستهدفات.

٣. **منطلقات علمية، وتتضمن** فاعلية نماذج وجوائز التميز المؤسسي، في تطوير الأداء المؤسسي، والاهتمام الوطني بالتطوير المهني للقيادات العليا في إدارات التعليم، وتوصيات الأبحاث والدراسات التي اهتمت بسبل تطوير إدارات التعليم .

٤. **منطلقات تربوية، وتتضمن** الاستفادة من الاتجاهات التربوية المعاصرة، في تطوير الأداء المؤسسي والتي من ضمنها، مداخل التميز المؤسسي كنماذج التميز المؤسسي العالمية وجوائزها. ونموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 والذي يمثل نقلة نوعية في التميز المؤسسي.

ثانياً: مبررات التصور المقترح:

١. التوجهات العالمية الداعية لتطوير الأداء المؤسسي للقطاعات وخاصة التعليمية.
٢. المساهمة في تحقيق مستهدفات الرؤية، والوصول بنظامنا التعليمي للعالمية.
٣. الحاجة لتطوير مؤشرات الأداء لإدارات التعليم بما يتناسب مع التحولات العالمية.
٤. تحديد أهم ممارسات القيادة وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020.
٥. معالجة التحديات التي تواجه عملية تطوير الأداء المؤسسي بإدارات التعليم.
٦. تقارير أمانة جائزة التعليم للتميز الإداري والمؤسسي التي أظهرت مواطن الضعف والقوة في أداء إدارات التعليم وفقاً لنتائج تقييم الأداء ومعايير التميز.

ثالثاً- أهداف التصور المقترح وآليات وإجراءات تنفيذه:

كما يوضحها الشكل (٢) بشكل مختصر:

تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020



شكل (٢) نموذج مصغر للتصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم وفق معايير النموذج الأوروبي

رابعاً- مصادر بناء التصور المقترح: اعتمد بناء التصور على عدة مصادر وهي:

١. نتائج الدِّراسة الحالية التي أكدت مستوى ممارسة الإدارات لمعايير التميز المؤسسي لم يصل للمستوى المأمول، مع وجود التحديات والأهمية العالية لمتطلبات التطوير.
٢. الإطار النظري للدِّراسة الذي تناول بحثي تطوير الأداء المؤسسي في مفهومه وأهميته وأهدافه ومتطلباته، ومفاهيم التميز ونماذج والنموذج الأوربي تحديداً.
٣. نتائج الدِّراسات السابقة والتي تناولت متغيرات الدِّراسة الحالية.

خامساً: أبعاد التصور المقترح:

في ضوء نتائج البحث الحالي، وما أكدت عليه الأطر النظرية والدراسات السابقة حول أهمية عملية تطوير الأداء المؤسسي من جانب، وفاعلية نماذج التميز والجودة العالمية في تطوير الأداء المؤسسي ومنها النموذج الأوروبي للتميز EFQM2020 من جانب آخر؛ تقترح الدراسة التصور المتضمن لأبعاد وممارسات، ومبادرات، لتنفيذ عمليات تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم بمؤشرات لقياس ذلك الأداء، حيث يتضمن هذا

د. سعد بن مبارك محمد الرمثي أ. نوضاء مبارك ردعان لزهري

الأسلوب (٣) أبعاد، و(٢٢) ممارسة، و(٣٠) مؤشراً، و(٦) مبادرات، لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أبعاد وممارسات تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم وفق معايير EFQM 2020.			
البعد الأول: التوجُّه			
م	الممارسة	م	الممارسة
١	تحدد توجهاتها الإستراتيجية على المدى البعيد	٢	توائم ممارساتها في ضوء توجهاتها الإستراتيجية
٣	تتوافق خططها التشغيلية والتنفيذية والاستراتيجية	٤	تحدد مؤشرات الأداء اللازمة لتحقيق اهدافها
٥	تعلن أهدافها الإستراتيجية بوضوح للعاملين	٦	تهبئ المناخ التنظيمي الداعم للتميز والإبداع
٧	تحفز الموارد البشرية في ضوء نتائج تقييم الأداء		
البعد الثاني: التنفيذ			
م	الممارسة	م	الممارسة
١	تشارك المستفيدين في تحقيق احتياجاتهم	٢	تطور أداؤها مستفيدة من التغذية الراجعة
٣	توظف التكنولوجيا في تطوير إستراتيجية العمل	٤	تتابع تنفيذ خططها الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية
٥	تقيم الأداء في ضوء المؤشرات الإستراتيجية	٦	حوكمة الإجراءات الإدارية والمالية
٧	تقود الأداء لبناء قيمة مستدامة		
البعد الثالث: النتائج			
م	الممارسة	م	الممارسة
١	تقيم أداء منسوبيها بالاعتماد على مقاييس علمية	٢	تقيس مستوى رضا الجهات المستفيدة باستمرار
٣	تقيس الأداء الإستراتيجي وفق مؤشرات الأداء	٤	تفعل نتائج التحليل البيئي (SWOT)
٥	تستثمر وسائل التواصل في تطوير الأداء	٦	تدرس الشكاوى المقدمة ، كمدخل لتطوير الأداء
٧	تتابع الخطط التشغيلية وتعمل على تحسينها	٨	تستشرف الأداء في المستقبل من خلال أدوات علمية

ثانياً: مؤشرات الأداء المؤسسي وأدوات قياسها المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للإدارات		
وضوح التوجهات الاستراتيجية للإدارة التعليمية		
م	المؤشر	أداة القياس
١	- نسبة التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للأقسام. - نسبة إطلاع القيادات التعليمية على التوجهات الاستراتيجية للوزارة.	- تقارير التغذية الراجعة الصادرة من قسم التخطيط والتطوير. - تقارير تنفيذ الإدارة لتوجيهات الوزارة على موقع الإدارة الإلكتروني.
تكامُل خطط الإدارة التعليمية (الإستراتيجية – التنفيذية – التشغيلية)		
٢	- نسبة التكامل بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية للإدارة. - ترتيب الإدارة التعليمية في تقييم خطط الإدارات.	تقرير تقييم خطط الإدارات التعليمية الصادر من وزارة التعليم.
بناء الفعاليات التدريبية على الاحتياجات الدقيقة للموارد البشرية		
٣	نسبة الفعاليات التدريبية التي تم بناؤها على الاحتياجات الدقيقة للموارد	- استطلاع رأي المستفيدين. - تحليل محتوى الدورات مع الاحتياجات التدريبية.

تصور مقترح لتطوُّير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020

	البشرية.	
توفر نظام لتحديد احتياجات وتوقعات المستفيدين		
٤	- نسبة رضا المستفيدين. - عدد الخدمات التي تم تطويرها بناء على قياس رضا المستفيدين.	استطلاع قياس رضا المستفيدين (الداخلي – الخارجي).
تصميم نظام حوكمة لتحسين مستوى الخدمات والعمليات الإدارية والمالية بالإدارة		
٥	- نسبة تطبيق الحوكمة على كافة العمليات والإجراءات والخدمات - عدد الشكاوى التي تم التحقيق فيها والمرتبطة بالخدمات المختلفة بالإدارة	- تقارير المراجعة الداخلية - تقارير التدقيق الداخلي عن تطبيق معايير التميز.
تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات التميز والجودة		
٦	- عدد الفعاليات المنفذة في التميز - عدد الجوائز المحققة في مجال التميز - عدد المسابقات الداعمة للابتكار. - مستوى الوعي لمفهوم التميز والجودة	- تقارير مراكز التميز حول الفعاليات المعززة للجودة والتميز. - استطلاع رأي منسوبي التعليم حول فاعلية وجودة البرامج المعززة لعمليات التميز
دعم التطبيقات الذكية للتحويل الرقمي لتطوير عمليات الإدارة		
٧	- إجمالي أنظمة وعمليات وإجراءات الإدارة المؤتمنة الى مجمل العمليات. - عدد التطبيقات الذكية التي تم تصميمها لدعم عمليات الإدارة.	- زيارة الموقع الإلكتروني للإدارة، ومراجعة صفحة العمليات. - تقرير اللجان المختصة بالتحويل الرقمي.
منح صلاحيات مناسبة للقيادات لتطبيق معايير التميز		
٨	- عدد الصلاحيات الممنوحة للقيادات المرتبطة بمعايير التميز. - نسبة ممارسة القيادات للصلاحيات لهم في تطبيق معايير التميز	- تعاميم صلاحيات القيادات بإدارات التعليم. - تقارير المفوض إليهم الصلاحيات عن القرارات التي اتخذت.
تنفيذ فعاليات تدريبية لتعزيز مهارات العاملين في مجال الجودة والتميز		
٩	- عدد الفعاليات التدريبية التي نفذت لتعزيز مهارات العاملين في التميز - نسبة الترقّيات في وظائف الإدارة ، مقارنة بالعدد الكلي للموظفين - عدد مبادرات الجودة والتميز التي تم تنفيذها من قبل العاملين.	- استطلاع رأي العاملين عن الفعاليات التدريبية التي نفذت لهم - تقارير الترقّيات من قسم الموارد البشرية - تقارير تنفيذ المبادرات ومخرجاتها
توفر معايير مرجعية للأداء المتميز		
١٠	عدد المقارنات المرجعية للأداء المتميز على مستوى الإدارة بأقسامها ومكاتبها	أدلة نتائج المقارنات المرجعية بالإدارات التعليمية.
تنويع الشراكات الداعمة لبرامج الجودة والتميز		
١١	- عدد الشراكات المجتمعية الداعمة لبرامج الجودة والتميز - نسبة أنشطة استثمار الإدارة	- تقارير لجنة الشراكة المجتمعية بالإدارة التعليمية - استطلاع رأي المجتمع عن برامج وأنشطة

د. سعد بن مبارك محمد الرمثي أ. نوضاء مبارك ردعان لزهر

الإدارة التعليمية	لمخصصات الجودة والتميز المالية.	
	• نسبة رضا المجتمع المحلي عن برامج وأنشطة الإدارة التعليمية.	
تطوير مؤشرات الأداء في ضوء تقييم نتائج الأداء الماضي		
• تقارير مؤشرات الأداء	• نسبة مؤشرات الأداء التي تم تطويرها في ضوء نتائج الأداء	١٢
	• عدد برامج التحسين التي تم بناؤها على نتائج تقويم الأداء	
تقييم أداء العاملين لغايات تطوير الأداء		
• عدد برامج تطوير الأداء المبنية في ضوء عمليات تقييم الأداء	• عدد برامج تطوير الأداء المبنية في ضوء عمليات تقييم الأداء	١٢
تصميم نظام شامل لدراسة شكاوى أصحاب المصلحة		
• استطلاع رضا المستفيدين عن الخدمات	• عدد الأنظمة والخدمات التي تدرس الشكاوى المقدمة إلى الإدارة.	١٤
• نتائج قاعدة بيانات نظام إدارة الشكاوى بالإدارة.	• نسبة الشكاوى التي تم إغلاقها	
	• نسبة الرضا عن جودة نظام الشكاوى	

• ثالثاً: الأنشطة والفعاليات المقترحة للحد من التحديات التي تواجه تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم		
التحديات	التحديات	الفعاليات المقترحة للحد منها
بشرية	تدني مهارات العاملين في تطبيق معايير الجودة والتميز	مبادرة (تدريب واختيار وتوظيف)
تنظيمية	نقص صلاحيات القيادات لتطبيق معايير التميز	• تطوير معايير ترشيح القيادات .
بشرية	تدني مستوى اهتمام القيادات بمؤشرات قياس الأداء	• تأهيل القيادات الإشرافية ببرامج مثل: (مهارات القيادة في ضوء التوجهات العالمية - قيادة التغيير - قيادة التحول والأداء - التأهيل لجوائز التميز - بناء الخطط والمؤشرات - تبسيط الإجراءات...)
بشرية	مقاومة العناصر البشرية لعمليات التغيير	• تمكين القيادات ومنحهم الصلاحيات لتطبيق معايير التميز
بشرية	تدني اهتمام القيادات بقياس رضا المستفيدين	مبادرة (لأنحة الحوافز والمكافآت)
		ربط نظام المكافآت في الإدارات التعليمية بنتائج أداء العاملين
		مبادرة (قياس رضا المستفيدين)
		أن تتبنى الإدارات عملية قياس رضا المستفيد على اعتبارها من العمليات الأساسية لها، وتخطط لتنفيذها من خلال حزمة من الإجراءات:
		• تبني قيم رضا المستفيد ضمن القيم المؤسسية
		• اعتماد نظام تحديد أصحاب المصلحة واحتياجاتهم

تصور مقترح لتطوُّر أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020

• بناء أدلة عمل إجرائية لعملية قياس رضا المستفيد • تدريب موظفي خدمة المستفيدين لتنفيذ عملية قياس الرضا • إعلان نتائج قياس الرضا بشفافية وتنفيذ خطط التطوير		
مبادرة (دعم المؤشرات المالية والشراكات المجتمعية)	قلة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق برامج وأنشطة التميز	مالية
• تنويع الموارد المالية للإدارات التعليمية • دعم نظم المراجعة الداخلية لتحسين القرارات المالية. • اتباع سياسات واضحة لترشيد الإنفاق. • عقد شراكات مع رجال الأعمال وبيوت الخبرة، لتمويل جوائز التميز • تأجير بعض الخدمات التي يمكن أن تقدّمها الإدارة	محدودية ممارسات ترشيد عمليات الإنفاق داخل الإدارة	مالية
	ضعف الشراكات الداعمة لبرامج الإدارة ماليًا	مالية
مبادرة (التحول الرقمي وأتمتة العمليات)	ضعف البنية التحتية اللازمة لتوظيف التقنية الحديثة	تقنية
• تطوير البنية التحتية التقنية للإدارة التعليمية • الاستفادة من الكفاءات التقنية داخل الإدارة وخارجها • التوسع في الشراكات مع شركات التقنيات والاتصالات	نقص التجهيزات التقنية لتطبيق برامج الجودة والتميز	تقنية
	ضعف تطبيق عمليات التحول الرقمي في تطوير العمليات	تقنية
مبادرة (المقارنات المرجعية وجوائز التميز المحلية)	ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة والتميز المؤسسي بالإدارة.	تنظيمية وإدارية
• عقد مقارنات مرجعية داخلية وخارجية للأقسام والإدارات والمكاتب. • استحداث جائزة للتميز الفردي والمؤسسي على مستوى الإدارة التعليمية.	نقص المعايير المرجعية للأداء المتميز في الإدارات	تنظيمية وإدارية

سادسًا: آليات وإجراءات تطبيق التصور المقترح: سيمرّ التصور المقترح بمراحل

وإجراءات لتطبيقه؛ استنادًا إلى عجلة التحسين المستمر PDCA وهي كالتالي:

المرحلة الأولى - مرحلة التخطيط: وتهدف هذه المرحلة إلى تهيئة وإعداد إدارات التعليم

لتطبيق التصور المقترح أو تبنيه، وتتضمن هذه المرحلة العناصر التالية:

- تكوين قنوات لدى القيادات في إدارات التعليم لتبني مقترح البحث، والتأكد من مدى

إمكانية تطبيق التصور بدراسة الإمكانيات والموارد المتاحة.

- تحديد وقت تطبيق التصور المقترح، وتجهيز قاعدة معلومات كافية لتطبيقه.

- اختيار الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والمتحمسة لتطبيق التصور المقترح.

- التسويق للتصور المقترح لتخفيف حدة مقاومة التغيير.
- بناء شراكات فاعلة مع الجامعات والقطاع الخاص للمساهمة في عملية التطوير.
- إسناد مؤشرات الأداء المقترحة للأقسام المعنية.
- التخطيط للبرامج والفعاليات والأنشطة المقترحة.

المرحلة الثانية: مرحلة التجريب: وتهدف هذه المرحلة إلى تجريب التصور المقترح، على عدد من إدارات التعليم قبل تعميمه وتطبيقه على الإدارات التعليمية؛ بهدف التعرف على جوانب القصور فيه ومعالجته قبل تعميمه، والتعرف على متطلبات تطبيقه بشكل فاعل، وتجريب التجهيزات والبرامج والأنظمة، ودراسة مؤشرات الأداء وتقييمها، وتقييم الفعاليات التدريبية المقترحة أو التي سيتم اضافتها.

المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة والتقييم: وتتضمن هذه المرحلة متابعة التصور المقترح للتعرف على مدى قدرته لموائمة الواقع الحالي لإدارات التعليم؛ ومدى مرونته في التوافق مع متطلبات واحتياجات العاملين بالإدارة التعليمية، ومدى قدرته في مواجهة التحديات التي تطرأ على الساحة بشكل مستمر؛ ومدى فاعليته في حل المشكلات الإدارية التي تعيق تطوير الأداء المؤسسي؛ وكذلك التعرف على مدى فاعلية البدائل المختلفة؛ والتعرف على مدى قدرته في تحقيق المخرجات المطلوبة؛ ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوبة من عدمها؛ بالإضافة إلى التعرف على نواحي القوة وتدعيمها؛ ونواحي الضعف ومعالجتها، ويتم ذلك من خلال: تحديد طبيعة الأداء المتوقع، ومقارنة النتائج بالتوقعات، وتطوير خطط تنفيذية لمعالجة التحديات

المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ الفعلي (التطبيق الكامل): في ضوء ما تسفر عنه عملية المتابعة والتقييم والتغذية الراجعة؛ يمكن تعميم وتنفيذ التصور المقترح، بعد تجريبه على أرض الواقع بعد ضمان ما يلي:

- نجاح التطبيق التجريبي للتصور في الإدارات التعليمية المقترحة للتجريب.
- توفير كل الاحتياجات اللازمة (بشرية – مادية) لتطبيق التصور المقترح.

- الاستفادة من الأخطاء التي حدثت أثناء التطبيق التجريبي، والعمل على تفاديها.

المرحلة الخامسة: مرحلة القياس والتقييم: في هذه المرحلة سيتم دراسة وتقييم نتائج تنفيذ التصور المقترح على إدارات التعليم، وقياس مدى فاعلية التصور، والتأكد من حسن سير العمل، وتحقيقه للمستهدفات، والتنبيه إلى أي انحرافات، أو قصير في الأداء، وهل أسهم هذا التصور بالفعل في تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم، وتحقيق الهدف المرجو أم لا.

المرحلة السادسة: مرحلة التطوير والتحسين المستمر: اعتمادا على نتائج قياس مدى فاعلية التصور المقترح الذي تم اقتراحه واختباره، سيتم وضع الحلول التطويرية، والتي ستكفل الوصول إلى تحقيق المستهدفات غير المتحققة، ومن ثم تنفيذ عمليات التطوير مرة أخرى، وقياس الأداء، وتستمر تلك العملية دورياً.

سابعاً- الجهات المعنية بتطبيق التصور المقترح:

١. وزارة التعليم لمنح إدارات التعليم الصلاحيات ، وتقديم الدعم الذي يتطلبه التصور.
 ٢. أمانة جائزة التعليم بالوزارة؛ للإشراف والمتابعة على التطبيق التجريبي.
 ٣. إدارات التعليم ؛ للاستفادة من التصور المقترح، مع المواءمة بين متطلبات تطبيقه .
 ٤. مراكز ووحدات التميز في إدارات التعليم؛ للإشراف على عملية المتابعة والتقييم، والقياس والتقييم، ورفع بتقارير مقترحات التطوير المستمر للجهات العليا.
- ثامناً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:**

١. توفر بناء إستراتيجي متكامل يُعبر عن التوجّهات الرئيسة لإدارات التعليم ونظرتها المستقبلية.
٢. الالتزام بالمبادئ والقيم التي تتبناها الإدارة كتقسيمات العمل، والسلطة، والمسؤولية، والنظام، ووحدة الأمر، والنزاهة والموضوعية.
٣. التركيز على تحقيق وظائف الإدارة كصنع القرارات، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة.

٤. تصميم نظام متطور؛ لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، والتي تؤكد الفاعلية، والكفاءة، والإبداع، والابتكار.
 ٥. توافر نظام معلومات متكامل، يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
 ٦. إكساب الموظفين على تطبيق التصور المقترح فكرة الالتزام بالوقت وإدارته.
 ٧. تدريب الجهات ذات العلاقة بتطبيق التصور.
 ٨. توفير بنية تحتية متكاملة وكل ما يلزم لتطبيق التصور المقترح.
 ٩. توفير القدرات التقنية المتطورة والمرنة وتوظيفها في مختلف الاعمال.
 ١٠. العمل على تنمية الموارد البشرية، واستثمار الطاقات الكامنة لديهم.
 ١١. تشكيل لجان من قبل وزارة التعليم، للقيام بعملية التقويم وتقديم التغذية الراجعة.
 ١٢. تجريب التصور المقترح على بعض الإدارات التعليمية (يفضل البدء بتطبيقه على الإدارات التي حققت جوائز تميز مؤسسي بمراكز متقدمة قبل تعميمه).
 ١٣. تحليل نتائج تطبيق التصور المقترح للتعرف على نواحي الضعف ومعالجتها؛ ونواحي القوة وتدعيمها.
 ١٤. المتابعة والتقويم المستمر لهذا التصور لضمان نجاحه والتأكد من ملاءمته لتطوير الأداء المؤسسي.
- تاسعاً: التحديات التي تواجه التصور المقترح والحلول المقترحة للتغلب عليها:
١. نقص الموارد المادية اللازمة لتطبيق التصور المقترح، ويمكن حلها من خلال دعم ميزانيات إدارات التعليم لتنفيذ كافة البرامج الداعمة للتميز المؤسسي.

٢. نقص وجود الكوادر البشرية المؤهلة التي تعمل على تطبيق وإدارة التصور المقترح، ويمكن حلها من خلال تضمين برامج تأهيلية وتدريبية في مجالات التميز المؤسسي في برامج التطوير المهني للقيادات التعليمية.
٣. طول الإجراءات الإدارية وتعقدها والعمل الروتيني، ويمكن حلها من خلال تبني فلسفة التغيير في النمط القيادي، وتبسيط الإجراءات من خلال هندسة العمليات، وبناء أدلة عمل إجرائية غير معقدة.
٤. الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تحتاج لتحديث وتطوير لتتلاءم مع تطورات البيئة المحيطة، حيث تعد من العوائق التي قد تواجه قادة التطوير لضعف المرونة والتقدم. ويمكن حلها بتطوير الأدلة التنظيمية والإجرائية للإدارات التعليمية، بحيث تتضمن المستجدات التي طرأت في التعاميم واللوائح والأنظمة المنظمة للعمل.
٥. ضعف استقرار القيادات والكوادر المتخصصة قد يحول دون إمكانية تأهيل قيادات تسعى للتحسين، ويمكن حلها بالعمل على تبني ثقافة إدارة المعرفة.
٦. تدني مستوى الرؤية الشاملة لإصلاح وتطوير الأداء المؤسسي لدى القيادات التعليمية والإدارية، ويمكن حلها من خلال إدراج مؤشرات أداء ترتبط بالتطوير والإصلاح التنظيمي، ضمن مؤشرات تقييم أداء الإدارات بالوزارة.
٧. ضعف بعض الإدارات في إدارة وتنفيذ وتنظيم برامج للتطوير الإداري نتيجة ضعف القدرة على استخدام تقنيات وأدوات التطوير الإداري والوسائل التقنية المعاصرة، ويمكن حلها من خلال الاستعانة بمراكز ومكاتب الخبراء، والجامعات لتدريب منسوبي الإدارات من القيادات، على مهارات القيادة الحديث ومتطلبات التميز المؤسسي.

٨. ضعف الرقابة الإدارية الداخلية والخارجية على أعمال القيادات العليا، وضعف الرقابة المالية والمحاسبية الداخلية والخارجية، ويمكن حلها من خلال تطبيق الحوكمة في مفهومها وإجراءاتها داخل الإدارة التعليمية.

٩. تقادم الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية، وعدم مواءمته لتحقيق التميز، ويمكن حلها من خلال تطوير الهياكل التنظيمية بحيث يبين الهيكل السلطات والأدوار وخطوط الاتصال بين الأقسام في الإدارة، بشكل يضمن عدم تداخل الصلاحيات ووضوح المرجعية الإدارية والمسؤوليات المرتبطة بكل قسم أو وحداته الوظيفية. والشكل التالي يعرض نموذجاً مصغراً للتصور المقترح.

• توصيات الدراسة:

- في ضوء ما تم عرضه من نتائج الدراسة؛ فإن الدراسة توصي بما يلي:
١. تطبيق أنظمة إدارية تساهم في تجويد الأداء الإداري، كنظام الأيزو، والحوكمة، قياس رضا المستفيد، وإدارة الشكاوى من قبل الإدارات التعليمية.
 ٢. تطوير آليات لتقويم الأداء المؤسسي، وأداء العاملين تبنى في ضوء نتائجها عمليات التحفيز والتكريم والترشيح للمناصب القيادية أو اللجان والفرق المؤسسية، كالمقارنات المرجعية، نموذج كولنز للتحفيز، ومنهجية رادار من خلال لوائح واضحة ومعلنة.
 ٣. تنفيذ فعاليات تدريبية تُبنى برامجها في ضوء احتياجات تطوير الأداء المؤسسي، كالفعاليات الموضحة في التصور المقترح من قبل جهات التدريب داخل وخارج الإدارات.
 ٤. اقتراح معايير لترشيح القيادات في ضوء متطلبات التميز المؤسسي، لتتلاءم مع متطلبات المرحلة المستقبلية، والاستفادة من الخبرات المهنية التراكمية.

٥. أتمتة كافة الإجراءات والعلميات الإدارية، والاستفادة من تجارب الإدارات

الحكومية السعودية في عملية التحول الرقمي الكامل في كافة الخدمات لدعم

التميز المؤسسي.

٦. تطوير معايير مرجعية للإدارات التعليمية، بالإفادة من معايير نماذج التميز

المختلفة.

٧. تطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم وفق معايير

النموذج الأوروبي للتميز EFQM2020.

● مقترحات الدراسة:

١. دراسة العلاقة بين الإدارات التعليمية المتميزة وأنظمة تطوير الأداء

المؤسسي.

٢. إجراء دراسات مقارنة بين النظم التعليمية العالمية الرائدة، والتي تبنت

نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 والنظام التعليمي السعودي.

٣. دراسة تحليلية لواقع الأداء المؤسسي للإدارات التعليمية المتميزة في ضوء

معايير التميز الأوروبي EFQM 2020.

المصادر والمراجع

- أبو حديد، إيناس فوزي. (٢٠٢٠). دراسة ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM [رسالة ماجستير، جامعة الخليل]. المستودع الرقمي في جامعة الخليل. <http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/826>
- أبو حميدان، عفت محمد، وبطاح، أحمد محمد. (٢٠١٨). واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٥ (٤)، ٤٠٧-٤٢٦.
- <https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/issue/view/643>
- أبو شقفة، كمال محمود، والمزين، سليمان حسين موسى. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري الإدارات التعليمية بمحافظات غزة للتقييم والمتابعة وعلاقتها بجودة العمل من وجهة نظر المشرفين [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. دار المنظومة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/695143>
- أحمد، محمد. (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية، ٢ (٧)، ١٥-١٧٦.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي. (٢٠٠٨). ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته. وزارة التعليم.
- إسحاق، صديق أحمد. (٢٠١٤، أكتوبر، ٢٨). تميز الأعمال [ورقة علمية]. سمنا تميز الأعمال، الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس.
- آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢١ (١٠)، ٤٦ - ٨٤.
- <https://dx.doi.org/10.21608/jsre.2020.130468>
- الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. (٢٠٢١). تقرير تنفيذ برامج قيمة: بقيمي الإسلامية أتقن عملي - أتصف بالوسطية والتسامح - أجالس الكبار. وزارة التعليم.
- الأنصاري، محمد صبري، العنزي، وضيفة، وفتحي، أحمد. (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، ٤٠ (٤٠)، ٣٠١-٣٢٩.
- <https://dx.doi.org/10.21608/maeq.2019.140211>
- البارقي، مصلحة. (٢٠٢١). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ١ (٦٦)، ٢١٧ - ٢٤٦.

تصور مقترح لنُظُومِ أداء إدارات التعليم في ضوء مَعاييرِ النَمُودَجِ الأورُوبِيِّ لِلتَّمَيُّزِ EFQM 2020

البارودي، منال. (٢٠١٥). القائد المتميز وأسرار الإبداع والتميز القيادي. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

باشيوة، لحسن عبد الله. (٢٠١٩). روائع التميز المؤسسي: الإبداع – الابتكار – القيادة الرشيدة - أفضل الممارسات المتميزة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي. (٢٠١٥). دليل جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز - الإصدار الرابع. متاح على <https://www.skgep.gov.ae/ar>

بطاح، أحمد. (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق.

توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٩). التميز الإداري والفاعلية والقيادة (ط.٤). دار الخبرات المهنية للإدارة.

الثقفي، فهد. (٢٠١٩). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ١٩٣ - ٢٢٥، ٥٧(٥٧)،

<https://dx.doi.org/10.21608/edusohag.2019.26481>

جائزة الملك عبد العزيز للجودة. (٢٠٢٢). النموذج الوطني للتميز المؤسسي. متاح على

<https://2u.pw/oYcxn>

حداد، شفيق إبراهيم، وجودة، محفوظ أحمد. (٢٠١٥). مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١١(٢)، ٢٥٣-٢٨٢.

الحربي، سعيد صلاح حمدي. (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، ٤٢(٢)، ٦٣-١١٠.

الحربي، ناهد. (٢٠١٥). مداخل إدارة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية. مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان.

حماد، محمد محمد محمود. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٢٧(2)، ٤٢٧-٤٤٨.

<https://dx.doi.org/10.21608/masf.2020.162155>

حمود، خضير، والخرشة، ياسين. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحويان، عماد بن علي بخيت. (٢٠١٩). الجودة أداء حكومي مميز لرؤية وطنية محققة: دليل عملي للتطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة وفق متطلبات المواصفة الدولية آيزو-2015 9001 في إحدى القطاعات الحكومية الخدمية لدعم تحقيق برامج وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مكتبة الملك فهد الوطنية.

الحويان، عماد بن علي بخيت. (٢٠٢١). الدليل العملي للجودة والتميز المؤسسي: استراتيجيات الفوز بجائزة الملك عبدالعزيز للجودة. مكتبة الملك فهد الوطنية.

خليل، نبيل. (٢٠١٩). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر والتوزيع.

داود، محمد. (٢٠٢٠). إدارة التميز والإبداع الإداري. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع. دبي للتميز الحكومي. (٢٠٢٠). دليل الدورة التقييمية - الإصدار الثاني. متاح على

<https://cutt.us/EGtWF>

الدجني، علي يحيى علي. (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. قاعدة بيانات شعبة <http://search.shamaa.org>

رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠١٤). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل، (٣)، ٤٤-٤١.

الرفاعي، عيده عويد. (٢٠٢١). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤(٦٣)، ٢٥١-٢٧٨.

<https://cutt.us/5g00N>

الرمثي، سعد مبارك، وعيد، هالة فوزي. (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، ٦٦ (٦٦)، ٤٣٨-٤٠٣.

<https://dx.doi.org/10.21608/edusohag.2019.49680>

رويس، فاطمة. (٢٠١٨). واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية في ضوء النموذج الأوروبي ودوره في تحقيق رؤية السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

الزنبقي، حنان سليمان. (٢٠٢٠). تطوير أداء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية وفق معايير جائزة التعليم للتميز المؤسسي: تصور مقترح. دار الحامد للنشر والتوزيع.

الزواوي، ربيع. (٢٠٢١). نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠ EFQM. أيزوتك استشارات نظم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات. متاح على <https://cutt.us/hHv9I>

السعود، راتب، والجاف، نظيمة. (٢٠١٤). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية: وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أقسام الرؤساء فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٢(٣)، ٦٢-٣٢.

سويطي، شلبي، وجلاد، أحمد سيف الدين. (٢٠١٩). العلاقة بين مكونات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. المجلة الدولية لضمان الجودة، ٢(٢)، ١٩٠-٢١٠.

تصور مقترح لتطوُّير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020

شحاتة، أحمد. (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإسكندرية.

شعبان، وليد محمد، ومؤذن، محمد. (٢٠٢١). تأهيل أخصائي التميز. استشراف وتميز للاستشارات الإدارية.

الشلاقي، حامد نافع. (٢٠٢٠). واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٣١)، ٢٣-١. الشمري، خالد بن أحمد. (٢٠٢٠). واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٨(٣)، ٦٥٤-٦٦٨.

الشهراني، خالد بن عبود. (٢٠٢٢). واقع تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

النشوا، عفت ياسر عبد المجيد. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية - غزة.

الصعدي، هند. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ٣٧(١٧٨)، ٢٢٩ - ٣١٥. <https://dx.doi.org/10.21608/jsrep.2018.39577>

عبد الرحمن، عادل محمد محمد. (٢٠١٤). أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٢٨(٢)، ١٣٣-١٧٩.

عبد الفتاح، منال. (٢٠١١). الاستعانة بالاتجاهات العالمية المعاصرة في تقييم الأداء المؤسسي لجامعة قناة السويس: دراسة ميدانية. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٨(٧٠)، ٢٨٥-٤٠٨.

عبد الوهاب، نادية لطفي، وسليمان، سناء محمود. (٢٠١٧). استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات: بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام. مجلة دنانير، ٨(٢٢-٧٧).

العبيكان، عبد القادر ناصر. (٢٠١٢). التأمين التعاوني التعليمي: تصور مقترح لاستثمار التأمينات في تمويل التعليم العالي السعودي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.

العدلوني، محمد. (٢٠١٨). العمل المؤسسي. دار ابن حزم للطباعة والنشر.

العربي، شريف، والقشلان، أحمد. (٢٠١٤). تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٢(٣)، ٨٩ - ١٠٤.

العصيمي، نورة. (٢٠١٨). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح. مجلة البحث العلمي في التربية بجامعة عين شمس، ١٩(٨)، ٣٢٥ - ٣٨٢.

<https://dx.doi.org/10.21608/jsre.2018.19752>

العلي، علي محمد. (٢٠١٦). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 5(9)، ٥٩٣-٥٥٣.

علي، محمد بدر صابر. (٢٠٢١). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية كمدخل لتحسين أداء المنظمة من منظور تنظيم المجتمع، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية دراسات وبحوث تطبيقية، ١٥(١)، ١٣٧-١٦٩.

<https://dx.doi.org/10.21608/aial.2021.93328.1153>

عون، وفاء محمد، السالم، غادة سالم، والشهراني، نوره زايد. (٢٠١٨). تطوير إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العالي لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ في ضوء التجربة السنغافورية. المجلة الدولية المتخصصة، ٧(٤)، ٦٢-٨٠.

غانم، إكرام عبد الستار. (٢٠١٨). دراسة مقارنة لتطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة التربية المقارنة والدولية، ٤(٩)، ١٧٣-٢٥٩.

قلبو، حسينة. (٢٠١٥). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بالجزائر.

الكسر، شريفة. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي لإدارة الجودة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٥(٤)، ٢٦٧-٢٩١.

اللوكان، محمد. (٢٠١٨). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٥(١١٥)، ٦١ - ١٢٢.

المرجوشي، آيتن. (٢٠١٤). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. دار النشر للجامعات.

المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠٢٠). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. عالم الكتب. النائف، سعود. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ١(٥٨)، ٢٤١ - ٢٨٠.

تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020

نصر، نوال. (٢٠١٠، إبريل ١٤-١٥-١٦). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي [عرض ورقة]. المؤتمر السنوي (العربي الخامس-الدولي الثاني) - الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.

الهياف، هيف ناصر، وسلامة، كايد محمد. (٢٠١٦). برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٤ (١٦)، ٢٨٥ - ٣٢٢.

المجلس السعودي للجودة. (٢٠٢٠). إضاءات على نموذج ٢٠٢٠. متاح على <https://sqc.org.sa>

المخلفي، سلطان سعيد عبده. (٢٠١٨). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، ٤٢ (٣)، ١٩٥-١٥٥.

<https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol42/iss3/6>

مركز الملك عبد الله الثاني للتميز. (٢٠١٣). نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية. متاح على <https://cutt.us/CDIgh>

المريسي، عمر محمد قايد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ١ (١)، ٢٩-١.

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. (2021). نموذج EFQM: الطبعة الثانية المنقحة. (٢٠٢٠) <https://www.efqm.org/ar/efqm-model>

وزارة التعليم. (٢٠١٦). تقرير نتائج قياس أداء إدارات التعليم ونتائج التقييم الذاتي (رقم ٤-٧). وزارة التعليم، جائزة التعليم للتميز. (٢٠١٧). التقرير الختامي للتميز الإداري في دورته الثانية ضمن الدورة السابعة لجائزة التعليم (رقم ٢-١٥).

وزارة التعليم. (٢٠١٨). التميز المؤسسي: جائزة التعليم للتميز. متاح على <https://cutt.us/0F0>

وزارة التعليم. (٢٠١٩). الدليل التنظيمي: دليل الأهداف والمهام. <https://cutt.us/WFLpz>

وزارة التعليم. (٢٠٢١). إدارات التعليم. <https://cutt.us/cwS>

وزارة التعليم. (٢٠٢٢). قرار تفويض صلاحيات معالي مساعد الوزير لمديري التعليم في المناطق والمحافظات للعام المالي: ١٤٤٣/١٤٤٤هـ. (٢٠٢٢).

يوسف، شريف. (٢٠١٧). أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري. مكتبة جزيرة الورد.

- Allur, E. (2018). *The dissemination of the EFQM self-evaluation model across Europe*. *Revista de Management Comparat Internațional*, 11(5), 971-979. <http://www.rmci.ase.ro/>
- Forrester, G. (2011). *Performance management in education: milestone or millstone?*. *Management in Education*, 25 (1), 5-9. <https://doi.org/10.1177%2F0892020610383902>
- Jankalová, M., & Jankal, R. (2020). *How to Characterize Business Excellence and Determine the Relation between Business Excellence. Sustainability*, (12), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su12156198>
- Kekkonen, E., & Söderlund, P. (2015). *Political Trust, Individuallevel Characteristics and Institutional Performance": Evidence from Finland 2004–13*. *Journal published for the Nordic Political Sciences Association*, 39(2), 138-160. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9477.12052>
- Moradzadeh, V. (2015). *Foundation for Quality Mangement EFQM Model Feasibility (EFQM) in Education Institutions*, Lorestan Province, Iran. *The Online Journal of Quality in Higher Education*, 2(1), 1-22. <https://www.tojqih.net/?pid=showissue&issueid=140>
- Naicker, S. & Mestry, R. (2015). *Developing educational leaders: A partnership between two universities to bring about system-wide change*. *South African Journal of Education*, 35(2), 1-11. <https://dx.doi.org/10.15700/saje.v35n2a1085>
- Nenadál, J. (2020). *The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept? quality innovation prosperity / kvalita inovácia prosperity*, 24 (1), 17-28. <https://doi.org/10.12776/qip.v24i1.1415>
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). *Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations*. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 47–64. <https://doi.org/10.12776/qip.v22i2.1129>
- SAI Global. (2021). *Australian Business Excellence Framework*. <https://www.saiglobal.com/improve/excellencemodels/businessexcellenceframework/>
- Savic, M., Djordjevic, P., Nikolic, D., Mihajlovic, I., & Zivkovic, Z. (2014). *Modeling the influence of EFQM criteria on employee's*

- satisfaction and loyalty in transition economy: The study of banking sector in Serbia. Serbian Journal of Management*, 9(1), 15-30. <https://cutt.us/7piR0>
- Singapore Quality Award. (2009). In SQA. <https://www.sqa.org.uk/>
- SQMS Standards — Border Engineering Training Association. (2016). Available at: http://www.bordereta.com/Public_Documents/sqms.pdf
- Kukemelk, H. (2015). *Estonian School System Strategic Leadership «Effects» on School Performance. Journal of Educational Cultural and Psychological Studies*, 2015(11), 57-69. <https://dx.doi.org/10.7358/ecps-2015-011-kuke>
- The Australian Business Excellence Framework. (2004). Available at: <https://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/as/misc/gb/GB002>
- Vykydal, D., Folta, M., & Nenadál, J. (2020). *A Study of Quality Assessment in Higher Education within the Context of Sustainable Development: A Case Study from Czech Republic. Sustainability* 12(11), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su12114769>
- Zarandi, I., & Fard, M. (2019). *The investigating the situation of employee's performance assessment in based on organizational excellence model Efqm case study: The Medical and training center of Imam Hussein. International Journal in Commerce IT & Social Science*, 12(1), 56-66.
- Zárraga-Rodríguez, M. & Álvarez, M. J. (2016). *Efficient information-related practices in companies committed to EFQM. The TQM Journal*, 28(6), 798-813. <https://doi.org/10.1108/TQM>.