



Development Requirements for Educational Affairs Management in the Memorization Association of the Noble Quran in Riyadh (Maknoon) in Light of the EFQM Excellence Model Standards

Dr. Ali I. Talib

Department of Educational Management and Planning
College of Education, Imam Mohammed bin Saud Islamic University
Kingdom of Saudi Arabia
Aat1388@hotmail.com

Received: 14-6-2023 Revised: 9-7-2023 Accepted: 15-7-2023
Published: 8-8-2023

DOI: 10.21608/JSRE.2023.217676.1580

Link of paper: https://jsre.journals.ekb.eg/article_311630.html

Abstract

The aim of this research was to identify the necessary administrative requirements for the development of educational affairs management in the Memorization Association of the Noble Quran in Riyadh, in order to achieve the standards of the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model, from the perspective of supervisors. Additionally, the study aimed to explore the difficulties faced by the educational affairs management in the Memorization Association of the Noble Quran in Riyadh in achieving the EFQM Excellence Model standards, as perceived by supervisors. Moreover, the research aimed to propose essential recommendations to overcome the difficulties encountered by the educational affairs management in the Memorization Association of the Noble Quran in Riyadh in achieving the EFQM Excellence Model standards, based on a descriptive survey methodology. The survey was conducted using a questionnaire, which was administered to a sample of 183 supervisors from the charitable organization of the Memorization Association of the Noble Quran in Riyadh (Maknoon). The research findings revealed that the sample participants significantly agreed on the availability of the strategic plan, human resources, execution and operations, and the use of technology as necessary elements for the development of educational affairs management in the Memorization Association of the Noble Quran in Riyadh to achieve the EFQM Excellence Model standards. Additionally, the participants moderately agreed that the key difficulties faced by the educational affairs management in achieving the EFQM Excellence Model standards included the lack of field research and studies to determine the beneficiaries' needs in meeting excellence requirements, the scarcity of training programs in the field of administrative excellence, and the shortage of staff in the educational affairs management. Moreover, the participants highly agreed on essential proposals to overcome these difficulties, including clarifying and highlighting the vision and mission of the educational affairs management, providing a suitable work environment and organizational climate, and selecting scientifically and administratively qualified teachers and supervisors.

Keywords: Requirements, Development, Charitable Organization, Maknoon, Standards, European Model.

متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكنون) في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

د. علي بن إبراهيم بن طالب

أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

Aat1388@hotmail.com

المستخلص:

هدف البحث التعرف على المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين. والصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين. والوصول إلى أهم المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين، واعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بياناته، طبقت على عينة قوامها (١٨٣) من مشرفي الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكنون)، وتوصل البحث في نتائجه إلى: موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على توافر الخطة الاستراتيجية / الأفراد والعاملين -الموارد البشرية- / التنفيذ والعمليات / استخدام التقنية) لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، والموافقة بدرجة متوسطة على أن أهم الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM (قلة البحوث والدراسات الميدانية لتحديد حاجات المستفيدين لمواكبة متطلبات التميز، وكذلك قلة البرامج التدريبية في مجال التميز الإداري، إضافة إلى نقص عدد العاملين في إدارة الشؤون التعليمية)، والموافقة بدرجة عالية على أن أهم المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM هي (توضيح وإبراز رؤية ورسالة إدارة الشؤون التعليمية، وكذلك توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم، إضافة إلى اختيار المعلمين والمشرفين المؤهلين علمياً وإدارياً).

الكلمات المفتاحية: متطلبات، تطوير، الجمعية الخيرية،مكنون، معايير، النموذج الأوروبي.

متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكنون) في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

المقدمة:

أدت التطورات التقنية الحديثة وما يشهده العصر الحالي من تحولات متسارعة إلى تغير كثير من المفاهيم المنظمة والإستراتيجيات القيادية في مختلف القطاعات. فأصبحت المنظمات أكثر انفتاحاً، وأصبح بمقدور أي فرد الوصول إلى معلومات تفصيلية لم تكن متاحة في السابق أو على الأقل كانت فرص الحصول عليها قليلة أو مكلفة. وهذا بدوره يسر على المستفيد القيام بمقارنات تحليلية، وبناء تفضيلات منطقية تساعد في اتخاذ قرارات عالية اليقين والثقة. ولعل المؤكد أن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تكون في معزل عن جميع هذه التطورات. لذا شرعت كثير منها في تطوير منتجاتها وتحسين جودة خدماتها؛ رغبة في تحقيق رضا المستفيدين، وضمان الحصول على تفضيلاتهم. ونتيجة لذلك فقد تسارعت وتيرة البحث والتطوير والتطبيق ضمن مفاهيم إدارية متعددة بداية من المعايير والفحص والمطابقة، إلى ضمان الجودة الشاملة، ووصولاً إلى التميز المؤسسي.

إن هذه التطورات تشكل مزيد من التحديات أمام المؤسسات التعليمية وتخلق عديد من المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقها؛ مما يجعلها تعيد النظر في أسلوب إدارتها، ويحتم عليها تبني المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة. يؤكد أبو النصر (2016) على أن التغيرات المصاحبة للتطور العلمي والتكنولوجي، والانفجار المعرفي قد ألقت بمسؤوليات متزايدة على المؤسسات التعليمية لإصلاح وتطوير أدواتها الحالية من أجل إثبات نجاحها في تحمل تلك المسؤوليات. ويرى الفاضل (2017) أن التطوير إذا كان مطلباً عاماً لجميع المؤسسات، فإنه يأخذ طابعاً أكثر أهمية بالنسبة للمدارس التي يتمثل إنتاجها في إعداد الإنسان وتمكينه من أدوات المعرفة، وربطه بالعمل بهدف العيش وتحقيق الانسجام مع الذات ومع الآخرين.

وتتأكد الحاجة إلى تطوير الأداء في المنظمات باختلاف أنواعها وأهدافها مع ظهور المشكلات والتحديات التي تعوق تحقق الأهداف وبعد واقعها عن خططها الإستراتيجية. ويشير حمادات (2012) إلى أهمية استفادات هذه المؤسسات من المداخل الإدارية الحديثة لمعالجة مشكلاتها وتطوير أدائها المدارس في ضوء معايير التميز الأوروبي 2020.

وتعد إدارة التميز من الاتجاهات الحديثة في الإدارة حيث تسعى إلى بناء المنظمات أياً كانت سواء تعليمية أو غيرها على أسس متميزة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها وذلك من أجل تحقيق الأهداف.

ويُعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية الحديثة والأكثر أهمية في مجال المؤسسات التعليمية؛ لذا تركز الدراسات البحثية على بناء النماذج العلمية التي تدعم تقييم أداء المؤسسات وفق معايير علمية تحقق التحسين المستمر. ولعل الواضح أن كل نموذج من هذه النماذج، يمثل منهجية تروم التميز المؤسسي، ويحدد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تقيس التميز. ويُعد نموذج المؤسسة الأوروبية

لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management (EFQM) والمعروف اختصاراً باسم النموذج الأوروبي للتميز أو نموذج التميز الأوروبي EFQM في طليعة النماذج الخاصة بالتميز المؤسسي وخاصةً في نسخته الجديدة لعام 2020 (Fonseca et al., 2021). وتتبلور فلسفة هذا النموذج في أن تميز الأداء هو خدمة المستفيدين وتحقيق مايتوقعه أصحاب المصالحه من المنافع المرجوة، ويتحقق ذلك من خلال القيادة. ويتميز هذا النموذج بسمات جديدة تتناسب مع مجال التعليم؛ حيث يذكر Longmuir (2020) أنه يُلبى القضايا الفعلية التي تواجه المؤسسات التعليمية المعاصرة، ويُناسب كافة المؤسسات التعليمية على اختلاف تصنيفاتها.

ويشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز EFQM أحد الأطر الرئيسة لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها (العايدي، ٢٠٠٩م، ص ٥).

وتتبلور فلسفة هذا النموذج في أن التميز في الأداء يتحقق من خلال القيادة الرشيدة القادرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات، واستثمار الموارد البشرية، وإدارة العمليات بنجاح، ولأهمية الدور الذي تؤديه إدارة التميز وأثره الإيجابي خصوصاً في ظل الانفتاح المعرفي والتقني أصبح من الضروري أن تسعى مؤسسات التعليم - ومنها تعليم القرآن الكريم - إلى تطوير أنظمتها وتجويد خدماتها للوصول لأعلى مستوى من التميز الإداري (ناصر، وهاشم، ٢٠١٠م، ص ١٤).

مشكلة البحث:

أوصت دراسة عبود (١٤٢٠هـ) بضرورة وجود رؤية استراتيجية للعملية التدريسية بما يتلاءم مع متطلبات عصر المعلومات والعولمة.

وهذا ما أكدته دراسة حمرون (١٤٢٨هـ) بأن عملية تطوير الإدارات المعنية بالتدريب في قطاع التربية لا ترتبط أسبابها فقط عندما يتدنى أو يهبط مستوى الأداء أو تظهر نتائج غير مشجعة فحسب، وإنما تنطلق عملية التطوير أيضاً من إدراك فرص جديدة وتطورات إدارية وتدريبية حديثة تسهم في تعزيز تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

وإذا كان التميز هدف المؤسسات بعامه، فإنه يجب أن يكون السمة الرئيسة للمؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية وبخاصة في ظل ما تبذله الدولة من جهودا لتطوير أنظمة التعليم وتحديث أساليبه. ولعل الوصول إلى درجة عالية من التميز في العمل التربوي وضمان جودة مخرجات المؤسسات التعليمية أصبح الهدف الذي تبني عليه الدولة طموحات وأهداف أخرى أكثر تقدماً. لذا تؤكد الدراسات (مثل، الداود، 2020؛ عيسى، 2021؛ المخلفي، 2021) على أهمية تبني المدارس لمعايير التميز المؤسسي والعمل وفق أطر ونماذج تحقق ذلك.

وفي هذا الإطار تتناغم نتائج عديد من الدراسات المحلية مثل دراسة المناقش وبخاري (2021) ودراسة آل مسلط وفضل (2020) ودراسة الغامدي (2020) ودراسة عون (2019) ودراسة الخريزي (2018) حول المستوى المتوسط لأداء المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، بينما تشير دراسة العتيبي (2019) إلى وجود ضعف في الواقع الفعلي لأداء هذه المؤسسات.

وتواجه المؤسسات الخيرية العديد من التحديات الداخلية والخارجية والتغيرات المتنوعة التي تفرض عليها السعي الدائم إلى تحسين وتطوير أنظمتها ووظائفها بما يتلاءم مع هذه التغيرات وهذا يحتاج إلى إدارة متميزة قادرة على إحداث التغيير لرفع مستوى الأداء بكفاءة وجودة عالية، ومن ذلك الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم (مكون) وهذا ما يؤكد قيمة هذا البحث وأهميته.

ولهذا جاء هذا البحث للكشف عن: متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكون) في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

أسئلة البحث:

1. ما ملامح جمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكون)؟
2. ما الإطار الفكري لمعايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM؟
3. ما متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكون) في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين؟
4. ما الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين؟
5. ما المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين؟

أهداف البحث:

1. بيان ملامح جمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكون).
2. عرض الإطار الفكري لمعايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
3. تعرف المتطلبات اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين.
4. تعرف الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين.
5. التوصل إلى أهم المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: يستمد البحث أهميته من خلال:

1. أهمية موضوعه وهو تطوير إدارة الشؤون التعليمية والتي لها دور بارز في رفع مستوى العمل والذي يؤدي بدوره إلى جودة العملية التعليمية ومخرجاتها في أهم محتوى علمي يدرسه المسلم وهو القرآن الكريم.
2. أهمية مدخل إدارة التميز باعتبارها مدخل تطويري حديث والذي يتبناه البحث من خلال معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM حيث أعتمدت معاييرها في كثير من مسابقات التميز المحلية والعربية كمقياس لتمييز الأداء وقدرة هذا النموذج على تحسين المنظمات بشكل عام ومنها المنظمات التعليمية وعلى رأسها تعليم القرآن الكريم.
3. تزويد المستفيدين بالمعلومات المرتبطة بمتطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم وتكون مرجعاً علمياً لهم.

الأهمية التطبيقية:

1. أن نتائج هذا البحث قد تسهم في تطوير إدارة الشؤون التعليمية من خلال الكشف عن المتطلبات اللازمة لتحسين عملياتها وتطوير أنظمتها.
2. أن هذا البحث سيقدم مقترحات تطويرية تفيد (الطلاب- المعلمين- المشرفين- أولياء الأمور...) في الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم للارتقاء بمستوى الأداء في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز.
3. قد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين عن جمعية تحفيظ القرآن الكريم (مكتون) بما تسفر عنه من نتائج يساعد في ذلك.
4. قد يفتح المجال لدراسات وبحوث أخرى لتبدأ من نتائج هذا البحث ومقترحاته وتوصياته.

حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على الكشف عن أهم المتطلبات اللازم توفرها لتطوير إدارة شؤون المعلمين بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM وفق الأبعاد التالية: (توافر الخطة الاستراتيجية / الأفراد والعاملين -الموارد البشرية- / التنفيذ والعمليات واستخدام التقنية)، وتحديد الصعوبات التي تواجهها ومقترحات التغلب عليها.
2. الحدود المكانية: إدارة شؤون المعلمين بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض لاتصالها الوثيق بجمعية بموضوع البحث وحاجتها لتطوير واقعها في ضوء نموذج التميز الأوروبي.
3. الحدود الزمانية: طبق البحث أداته الميدانية في الفصل الدراسي الأول ١٤٤٤ هـ.

منهج البحث: استخدم البحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، باعتباره المنهج الملائم لطبيعة البحث، ويعرفه العساف (٢٠٠٤م، ص ٢١٨) بأنه "المنهج الذي لا يتوقف فقط على وصف وجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداه إلى استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة كذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه".

وتم توظيف المنهج الوصفي في هذا البحث من خلال وصف أهم المتطلبات اللازم توفرها لتطوير إدارة شؤون المعلمين بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM وتحديد أبرز الصعوبات التي تواجهها وآليات التغلب عليها.

الدراسات السابقة:

يعرض البحث فيما يلي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعه مرتبة زمنياً من الأحدث للأقدم على النحو الآتي:

هدفت دراسة المخلفي (2021) بعنوان "درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة" إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة جدة لأساليب تحقيق التميز المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمعها في قادة المدارس، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الميدانية، وتكونت من محورين، الأول: (إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي). والثاني: (إسهام القائد والبيئة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي). وكشفت نتائج الدراسة عن ممارسات بدرجة كبيرة لأساليب تحقيق التميز المؤسسي.

كما هدفت دراسة العمود والمظفر (2021) بعنوان "درجة تفعيل القيادات المدرسية لمبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في ضوء معايير جائزة ارتفاع للتميز." إلى معرفة درجة تفعيل القيادات المدرسية لمبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في ضوء معايير جائزة ارتفاع للتميز، والكشف عن التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في تفعيلها. وقد تكون مجتمعها من جميع قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الميدانية باستخدام استبانة وزعت على عينة تم تحديدها بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن واقع تفعيل القيادات المدرسية لمبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في ضوء معايير جائزة ارتفاع للتميز، جاء بدرجة موافق بشدة، وبالمثل كانت موافقة أفراد الدراسة على التحديات التي تواجه تفعيل القيادات المدرسية لمبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام.

أما دراسة الداود (2020) بعنوان " واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة " فقد هدفت إلى الكشف عن واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر قادة المدارس، وتحديد الصعوبات التي تواجههم في تحقيق ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تم تطبيقها على قادة المدارس. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التميز في أداء المدارس متحقق بدرجة كبيرة، مع وجود صعوبات بدرجة عالية جداً تعيق عمل إدارة المدرسة منها كثرة الأعباء على قادة المدارس، وارتفاع أسعار الدورات التدريبية في مجالات التميز، وأيضاً ضعف الدافعية للتقديم على جوائز التميز، وعدم تبني إدارة الجودة.

وفي دراسة فوزية الغامدي (2020) بعنوان " إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة" كان الهدف الكشف عن واقع إدارة الكفاءات لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، وعلاقته بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة القائدات في المدارس وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة تحقيق التميز

المؤسسي بدرجة كبيرة ، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية ($\alpha < 0,05$) بين جميع مجالات التميز المؤسسي وواقع إدارة الكفاءات لدى قائدات المدارس في الباحة.

وقدم Potti et al. (2016) دراسة بعنوان " Roadmaps to Excellence for the Young Self-financing Engineering Colleges in India " هدفت إلى وضع خارطة طريق نحو التميز المؤسسي لكليات الهندسة ذاتية التمويل في الهند؛ وركزت الدراسة على استقصاء أسباب الإخفاق في جذب الطلاب الموهوبين، كما اتبعت الدراسة المنهج المختلط، وتم تحديد أفضل 30 كلية مصنفة ضمن قائمة أفضل الكليات. وفي الجانب الميداني، تم جمع البيانات من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وممثلي الإدارة. وبينت النتائج أن جودة الخدمة المتدنية التي تؤدي إلى انخفاض رضا أصحاب المصلحة هي السبب الرئيس عن ضعف جذب الطلاب لهذه الكليات.

دراسة العمري (١٤٣٦هـ) بعنوان " درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM "هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة –EFQM، من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات القيادة المدرسية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض والبالغ عددهن (١٠٥)، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن مشرفات القيادة المدرسية موافقات بدرجة متوسطة على تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة – EFQM، وجاءت المعايير مرتبة تنازليا على النحو التالي: القيادة، والاستراتيجيات، ورضا المستفيدين، والموارد البشرية، ورضا الموظفين، والعمليات، والشراكة والموارد، ونتائج الأداء الرئيسية، وخدمة المجتمع.

وفي دراسة الحربي (١٤٣٥هـ) بعنوان " متطلبات إدارة التميز في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM." هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر متطلبات إدارة التميز في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، والكشف عن المعوقات التي تحد من تحقيقها وتقديم مقترحات تسهم في تفعيلها من وجهة نظر المعلمات الأول، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي وتكون مجتمع الدراسة من المعلمات الأول في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض والبالغ عددهن (١٤٤) معلمة أولى واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: درجة توفر متطلبات إدارة التميز في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM كانت متوسطة بترتيب تنازليا: القيادة، والشراكات والموارد، والاستراتيجية، والعمليات والتنظيمية، والموارد البشرية.

وسعت دراسة Cartmell (2014) بعنوان "The application of the EFQM Excellence Model within the Uk Further Education Sector [PhD Dissertation]" إلى تقصي تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM داخل قطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة وإبراز أهمية الحاجة إلى تحقيق التميز في هذه المؤسسات من خلال تبني هذا النموذج لإدارة التميز المؤسسي. واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانات والمقابلات الشخصية أدوات لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام نموذج التميز الأوروبي في مؤسسات التعليم العالي يساعد على تحديد عوامل النجاح اللازمة لتحقيق ثقافة التغيير والتحول، كما توصلت إلى وجود بعض المعوقات التي تعرقل تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي بطريقة جيدة.

وهدفت دراسة الدجني (٢٠١٣م) بعنوان " واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره" التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدارس الأرقم (أكاديمي، وإداري والبالغ عددهم (١٧٨) عضواً واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز كان بدرجة مرتفعة وقد جاءت المعايير مرتبة تنازلياً على النحو التالي: الموارد المالية والمادية، ونطاق عمل المدرسة، والخدمات المقدمة من المجتمع والقيادة والإدارة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال ما تم استعراضه من البحوث والدراسات السابقة، يمكن الإشارة إلى الملاحظات التالية:

١. الأهمية الكبرى التي يحظى بها موضوع البحث وهو تعليم القرآن الكريم وتدريبه وتطوير أساليب إدارة هذه المنظومة.
٢. ندرة البحوث والدراسات العربية التي تناولت موضوع البحث في مجال تطوير إدارة المساجد في ضوء معايير التميز الأوروبي للتميز EFQM ، لذا يأمل الباحث أن يسهم البحث الحالي في تسليط الضوء على هذا الموضوع المهم.
٣. اتفق البحث مع الدراسات التي تناولت نموذج التميز الأوروبي والدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي.
٤. اختلف البحث عن الدراسات السابقة في مجتمعه وعينته كما اختلف في توجهه العام.
٥. الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء وتصميم الأداة في تفسير ومناقشة النتائج.

مصطلحات البحث:

التطوير: Development:

عرفه البرعي والتويجري (١٤١٤هـ، ص ٢٤٥) بأنه "نسق نظامي مخطط ومدبر، يهدف إلى تغيير أنظمة وسلوك التنظيم، وذلك بهدف تحسين كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها".

مكنون: Maknoon

جزء من النظام الإلكتروني الشامل لإدارة الحلقات القرآنية يلبي جميع الاحتياجات الإدارية والتعليمية والتربوية ضمن بوابة إلكترونية متطورة تربط بين جميع المستويات الإدارية للجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالرياض بداية من الطلاب ونهاية بالإدارة العامة للجمعية. (موقع الجمعية الإلكتروني)

النموذج الأوروبي للتميز: EFQM Excellence Model

عرفه العائدي (٢٠٠٩م، ص ٧) بأنه عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات للإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وهيكلتها وقطاعها.

معايير النموذج الأوروبي: EFQM Model Standards

التعريف الإجرائي: أداة تضم مجموعة من المعايير المتمثلة في القيادة، والاستراتيجية، والأفراد، والعمليات، والشراكات والموارد، والتي يمكن تطبيقها داخل المنظمة التربوية لتصل إلى مستوى التميز الإداري وتتمكن من عمليات التحسين والتطوير الدائمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية.

الإطار النظري:

المحور الأول: ملامح جمعية تحفيظ القرآن الكريم (مكنون)

١. نشأة جمعية تحفيظ القرآن الكريم (مكنون):

تأسست جمعية تحفيظ القرآن بالرياض (مكنون) سنة ١٣٨٦هـ، في عهد جلالة الملك فيصل بن عبد العزيز رحمه الله، وبتكليف كريم من مفتي عام المملكة آنذاك سماحة الشيخ محمد بن إبراهيم آل الشيخ لفضيلة الشيخ عبد الرحمن بن عبد الله الفريان -رحمهما الله-، وتولى رئاستها الفخرية خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز -يحفظه الله- والتي دامت (٤٦) عاما كأول رئيس فخري لها، ثم تعاقب على رئاستها الفخرية أمراء منطقة الرياض.

وتخرج سنويا آلاف الحفظة من الطلاب والطالبات ممن نفع الله بهم المجتمع وتقلدوا مناصب عليا في الوطن، وإمامة وخطابة الحرمين الشريفين.

ثم شهدت توسعاً مستمراً، وتطوراً متواصلاً، وازدياداً دائماً في عدد الخريجين والخريجات.

وقد دشّن صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر -أمير منطقة الرياض- الرئيس الفخري الحالي للجمعية الهوية الجديدة تحت شعار مكنون، والجمعية مرخصة من وزارة العمل والتنمية الاجتماعية برقم - ٣١٦٧ - وتاريخ ١٣-٤-١٤٤١هـ ولها مجلس إدارة مختار من نخب المجتمع.

وعدد المساجد التي تشرف عليها الجمعية ١٣١٨ مسجداً وعدد الحلقات ١٨٢٠٥ حلقة متنوعة في أول اليوم ووسطه وآخره وعدد المشرفون يزيد عن ٢٠٠ مشرفاً وعدد الإداريين قرابة ٥٠٠ وعدد المعلمين ٧٩٥٨ معلماً وعدد الطلاب ١٢٥١٣١ طالباً وعدد الطلاب الخاتمين ٣٥٢٨ طالباً. (موقع جمعية مكنون الإلكتروني maknon.org.sr).

٢. أهداف الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم في منطقة الرياض:

تسعى الجمعية لتحقيق الأهداف التالية (موقع جمعية مكنون الإلكتروني maknon.org.sr):

- تصحيح تلاوة القرآن الكريم.
- تحفيظ القرآن الكريم.
- العناية بتعليم وتجويد القرآن الكريم.
- التعليم المتخصص لتلاوة وتحفيظ القرآن الكريم للفئات الاجتماعية.
- إعداد المعلمين والمعلمات للعمل في حلقات القرآن الكريم.
- التأهيل الفني للمشرفين والمشرفات على حلقات القرآن الكريم.
- غرس تعظيم كتاب الله تعالى لدى أفراد المجتمع.
- العناية بحفاظ القرآن الكريم وتشجيعهم.
- نشر علم القراءات بين الحفاظ.

٣. التعريف بنظام مكنون:

المفهوم: نظام إلكتروني شامل لإدارة الحلقات القرآنية والمدارس النسائية يلبي جميع الاحتياجات الإدارية والتعليمية والتربوية ضمن بوابة إلكترونية متطورة تربط بين جميع المستويات الإدارية للجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بداية من الطالب ونهاية بالإدارة العامة للجمعية وذلك من خلال تفعيل التقنية والاستفادة المثلى منها في تعليم القرآن الكريم والتربية عليه.

٤. أهداف نظام مكنون: يهدف نظام مكنون لتحقيق الأهداف الآتية:

- تلبية احتياجات الحلقات والمدارس النسائية في حاضنة تقنية وبيئة عمل موحدة.
- تقديم حلول مبتكرة وتطويرية في أداء الحلقات والمدارس.
- المساهمة في رفع مستوى العمل المؤسسي والتقني في الحلقات والمدارس النسائية.
- الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المتطور مع تقليل الاحتياج إلى النماذج الورقية.
- تسهيل عملية التواصل بين جميع المستويات الإدارية للجمعية بداية من الإدارة العامة إلى مستوى الطالب وولي الأمر.
- مساعدة الجمعيات في اتخاذ القرارات من خال تزويدهم بالتقارير الدقيقة والمحكمة.
- تسهيل عملية حفظ القرآن الكريم على كافة فئات المجتمع من خلال تطبيقات جوال مبتكرة.

٥. نطاق تطبيق نظام مكنون:

نطاق المشروع الذي تطمح إليه الجمعية على ثلاث مستويات:

- المستوى الأول: مدينة الرياض والقطاعات والمجمعات والمدارس النسائية التابعة له.
- المستوى الثاني: منطقة الرياض والجمعيات الفرعية التابعة لها.
- المستوى الثالث: جمعيات تحفيظ القرآن الكريم على مستوى المملكة (إتاحة الاستفادة من النظام)

٦. بيئة عمل نظام مكتون:

- النسخة الرئيسية للنظام ستكون على الويب أو الخدمة السحابية وتعمل على جميع المتصفحات
- ملاءمة البرنامج للتصفح على الأجهزة الذكية.
- وجود تطبيق خاص للبرنامج التعليمي.
- وجود تطبيق خاص بولي أمر الطالب على الأجهزة الذكية بنظام الأندرويد والآيفون.
- نظام الصالحيات (workflow)

٧. معززات نجاح نظام مكتون:

- تشكيل فريق عمل من المهتمين بالتقنية والحلقات وعلى رأس العمل ولهم سابق تجربة في تصميم البرامج التقنية لحلقاتهم.
- مستشارين تقنيين لهم اهتمام باحتياجات العمل الخيري.
- تحليل لعمليات النظام كاملاً قبل البدء في تنفيذه على أرض الواقع.
- وجود جهة داعمة مهتمة بالبرامج النوعية. المرجع (موقع الجمعية الإلكتروني maknon.org.sr)

المحور الثاني: الإطار الفكري لنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

١. التطور التاريخي للنموذج الأوروبي للتميز EFQM:

بدأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة جائزة الجودة الأوروبية عام (١٩٩٢م) وكان ذلك بمثابة البداية وسيلة للتعرف على نماذج داخل أوروبا ومكافأة تميزها وتشجيعها على أن تصبح مرجعية بالإضافة لقيادة الآخرين، دعمت الجائزة بمجموعة من المعايير التي تم وضعها حيث يتم تقييم المؤسسات على أساسها وتم بناء المعايير على أساس المعايير المستخدمة في جائزة بالدرج وشملت بالإضافة لذلك عناصر نتائج الأعمال والتأثير على المجتمع ثم سعت إلى تطوير مخطط جائزة وأنموذج التميز (EFQM) خلال خمس وعشرين سنة ليعكس تنوع الاقتصاد والمؤسسات القائمة، ففي عام (١٩٥٥م) تم البدء في جائزة مؤسسات القطاع العمومي مع تنقيح الأنموذج ليتمكن مؤسسات القطاع العام من تقييم نفسها، وفي عام (١٩٩٦م) تم إنشاء جائزة ونموذج المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتبعها في نفس السنة جائزة للوحدات التنفيذية وفي عام (١٩٩٩م) تم إنشاء نموذج القطاع التطوعي والعام، الذي تم استخدامه في التعليم العالي، وفي عام (٢٠٠٣م) تم تجديد وتحديث الأنموذج (العايدي، ٢٠٠٩م، ص ٢٣).

كما قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بإجراء بعض التحسينات على الإطار العام للأنموذج الأوروبي للتميز، وأطلقت الدورة الجديدة للأنموذج "EFQM" وتهدف عملية التحسين إلى المساهمة في تطوير أداء المؤسسات، كما يركز الأنموذج الجديد على ثبات المؤسسات وشمولها للمتطلبات الحكومية والأخلاقية واستمرارية العمل والاستدامة، وفي ذات الوقت يحتفظ الأنموذج بالمبادئ الأساسية الثمانية للتميز، بالإضافة إلى مجموعة المعايير التسعة (العمرى، ٢٠٠٩م).

وقد أشار الدجني (١٤٣٤ هـ) إلى أهم التحديثات التي أجريت على أنموذج التميز 2010 حيث تم تحديث المفاهيم بإضافة بعض التحسينات عليها لتصبح أكثر ديناميكية كما تم تعديل بعض مسميات المعايير لتصبح أكثر فاعلية وهي معيار السياسات والاستراتيجية، تم تغييره إلى الاستراتيجية، ومعيار العمليات، تم تغييره إلى: العمليات، والمنتجات، والخدمات ومعيار نتائج الأداء الرئيسية تم تغييره إلى النتائج الرئيسية. وليظل هذا النموذج مواكباً للتطورات والمستجدات الحديثة يتم تطوير الأنموذج بشكل دائم من خلال إدخال التعديلات اللازمة عليه حيث كان آخرها في عام ٢٠٢٠م.

٢. مفهوم النموذج الأوروبي للتميز EFQM:

يُعد النموذج الأوروبي للتميز EFQM أحد النماذج المشهورة والناجحة في ضمان الجودة والتميز للمؤسسات، ويمثل إطار عمل تنظيمي واسع الاستخدام في أوروبا. هذا النموذج ينظر للمؤسسة باعتبارها منظومة تتفاعل عناصرها لتحقيق مستوى النتائج التي تلي توقعات أصحاب المصالح وتتخطاها للحفاظ على التميز المستمر (Nabitz et al., 2000)، ويستخدم نموذج EFQM كنظام إدارة يشجع على التخطيط وفق معايير التقييم الذاتي لجميع المؤسسات باختلاف طبيعتها ونشاطها. كما تركز فلسفته على دور القيادة التي تقوم بصياغة السياسات والاستراتيجيات وتوجيه الموارد البشرية وإدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة (القرزعي، 2018).

وعرفه المزين والغامدي (٢٠١٠م، ص ٧٥٨) هو منافسة سنوية لأفضل المؤسسات في أوروبا يتألف من تسعة معايير خمسة منها تمثل الأساليب والمسببات والأربعة المتبقية تمثل النتائج.

بينما يعرفه غازي (٢٠٠٥م، ص ٤٨) بأنه الممارسات الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج والذي يقوم على تسع معايير تمثل نمودجا تستخدمه المؤسسات لتقييم الأداء المؤسسي.

ويؤكد الإصدار الجديد من نموذج التميز الأوروبي 2020 على أولوية التركيز على المستفيد، والتواصل المستمر والفعال مع أصحاب المصالح الرئيسيين، وفهم العلاقة السببية بين ما تقوم به المؤسسة ولماذا تقوم به وكيف تقوم به وما النتائج التي تحققها مما تقوم به؟ ومن ميزات هذا الإصدار التحول من مجرد أداة لتقييم المؤسسات وتصنيفها بناء على أدائها إلى منهج شامل لإدارة المؤسسات على مستويات إستراتيجية وتشغيلية، مع التركيز على حاجة المؤسسات إلى فهم التحديات الكبرى الحالية والمستقبلية التي تواجهها، ودور القيادة في جعل التغيير ممكناً وتعزيزه وإدارته بنجاح، وفهم علاقة السبب والأثر حول كيفية قيام المؤسسة بأعمالها، والنتائج التي تم تحقيقها (شحاتة، 2021).

ويستند هيكل نموذج (EFQM) إلى منطق بسيط وواضح، يتمثل في طرح ثلاثة مجموعات من الأسئلة:

- ماذا تم إنشاء هذه المؤسسة؟ ما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الإستراتيجية بالذات؟ (التوجه).
- كيف تنوي المؤسسة الوفاء بغايتها وإستراتيجيتها؟ (التنفيذ).
- ما الذي تم تحقيقه حتى الآن؟ ماذا تنوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟ (النتائج).

٣. أهداف النموذج الأوروبي للتميز EFQM:

ذكر الدجني (٥١٤٣٤) الأهداف التالية:

- شمول الأنموذج لكافة أبعاد الأداء المؤسسي والذي يمكن من خلاله تحقيق أفضل النتائج التي تسهم في تطوير أداء المؤسسة من خلال بيان نقاط قوتها وفرص التحسين فيها
- مساهمته في تحسين عمل المنظمات وإعداد القيادات اللازمة لها وتطوير مهارات الكوادر البشرية، مع الاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية مما يحقق الدقة والفعالية والتميز في الأداء الإداري للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس اعتمدت الكثير من الدول في إعداد جوائزها للتميز المؤسسي والإداري على معايير هذا النموذج نظرا لمرونة هذا النموذج واعتباره من النماذج الحديثة.

٤. أهمية النموذج الأوروبي للتميز EFQM:

ذكر المزين و الغامدي (٢٠١٠م، ص ٧٦٢-٧٦٣) عدد من النقاط التي توضح أهمية هذا النموذج

وهي:

- دليل للتعرف على فرص التحسين.
- أداة للتغيير وتوحيد ثقافة المنشأة.
- طريقة تساعد على التفكير المتقن.
- فرصة للمقارنة المرجعية مع المنشآت الأخرى المتميزة.

ولأهمية هذا الأنموذج وسهولة استخدامه تم تطبيقه في العديد من الدول كإسبانيا والنمسا، وإيطاليا، واسكتلندا، وفرنسا، وتركيا، والإمارات، والسعودية، ومصر، والأردن، وفلسطين بغرض تحسين أداء مؤسساتها، كما أنها تعتمد عليه الكثير من الدول في جوائز التميز التي تقيمها كجائزة الملك عبد الله الثاني في الأردن، وجائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز.

ويرى العايدي (٢٠٠٩م، ص ٩) أن فعالية أنموذج التميز الأوروبي تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة وما يلحقها من النمو المتزايد لعنصر رئيسي في تخصص الإدارة وهو التقييم الذاتي المؤسسي

٥. المكونات الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM:

للنموذج الأوروبي للتميز ثلاث مكونات أساسية هي:

- المفاهيم الأساسية للتميز: وهي المبادئ الأساسية التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة.
- المعايير التسعة: تساعد المؤسسات على تطبيق المفاهيم الأساسية من خلال منهجية الرادار.
- منهجية RADAR: أداة بسيطة لكنها قوية لتحسين منهجية القيادة في جميع مجالات المؤسسة.

أ- المفاهيم الأساسية للتميز:

يستند أنموذج التميز الأوروبي على مجموعة من المفاهيم الأساسية، التي يتم من خلالها مساعدة المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها باستمرار ويعتبر الأنموذج إطار عمل يعينها على تطبيق تلك المفاهيم على أرض الواقع (غانم، ٢٠١٢م، ص ٤)

وقد حدد أنموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ٢٠١٣م ثمانية مفاهيم أساسية واجبة التطبيق من قبل المؤسسات التي ترنو إلى دخول عالم التميز في البناء والعمل المؤسسي وهي:
(http://www.efqm.org/)

- القيمة المضافة للعملاء: تضيف المؤسسات المتميزة قيمة مضافة لعملائها باستمرار من خلال فهم احتياجاتهم وتطلعاتهم وفرصهم وكذلك توقعها وتلبيتها.
- بناء مستقبل مستدام: إن المؤسسات المتميزة لها تأثير إيجابي على العالم من حولها وذلك من خلال تحسين أدائها بينما هي ماضية في نفس الوقت في العمل على تطوير الظروف الاقتصادية والبيئية الاجتماعية داخل المجتمعات التي تتأثر بهم.
- تطوير القدرة المؤسسية: ترفع المؤسسات المتميزة قدراتها من خلال إدارة التغيير داخل وخارج الحدود المؤسسية بفاعلية.
- الاستفادة من الابتكار والإبداع: تُحرز المؤسسات المتميزة قيمة ومستويات أداء مرتفعة خلال التحسين المستمر والإبداع الممنهج عن طريق الاستفادة من ابتكار أصحاب مصلحتها.
- القيادة بالرؤيا والإلهام والنزاهة: تمتلك المؤسسات المتميزة القادة الذين يشكلون المستقبل ويحولونه إلى واقع، الذين يتصرفون على أنهم قدوة لحماية قيمها وأخلاقيها.
- الإدارة بأسلوب يتسم بسرعة الاستجابة: تصبح المؤسسات المتميزة ذائعة الصيت نتيجة قدرتهم على تحديد الفرص والتحديات والاستجابة لهم بفاعلية وكفاءة.
- النجاح من خلال العاملين الموهوبين: تُقدر المؤسسات المتميزة عاملها وتخلق ثقافة التمكين لتحقيق كلاً من الأهداف المؤسسية والشخصية.
- استدامة النتائج الباهرة: تُحقق المؤسسات المتميزة النتائج الباهرة المُستدامة التي تُلبي احتياجات أصحاب مصلحتها على المدى القصير والطويل داخل نطاق بيئتهم التشغيلية.

ب- المعايير الرئيسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM

تناولت عديد من الدراسات (مثل، سليم، ومتولي، 2022؛ السلي، وآخرون، 2021؛ شحاتة، 2021؛ وأوهلال، 2019) معايير نموذج التميز الأوروبي في نسخته الأخيرة، وبشكل عام يتكون هذا الإصدار من سبعة معايير رئيسية ضمن ثلاثة مجالات هي:

المجال الأول: التوجه: يتم تعريف المؤسسة المتفوقة والمتميزة من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة وإستراتيجية ملبية، ويشتمل هذا المجال على معيارين:

المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية (100 نقطة): غاية المؤسسة تبين أهمية عمل المؤسسة، وتهيئها لتطوير وتوفير قيمة مستدامة لجميع المعنيين، وتوفر إطار عمل تتولى فيه مسؤولية مساهمتها

وتأثيرها على النظام الإيكولوجي الذي تعمل فيه، بينما رؤية المؤسسة تصف ما تسعى إلى تحقيقه على المدى الطويل، وهي بمثابة دليل واضح لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية، وتمثل الركيزة الأساس في تحديد الإستراتيجية بما يتوافق مع الغايات الرئيسية للمؤسسة، أما إستراتيجية المؤسسة فيتم من خلالها وصف كيفية تحقيق غاية المؤسسة، وتبين خططها المتعلقة بتحقيق الأولويات الإستراتيجية والرؤية.

المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة (100 نقطة): الثقافة المؤسسية هي مجموعة محددة من القيم يتشاركها العاملون داخل المؤسسة وتؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً، والمؤسسة التي تطمح إلى أن يتم الاعتراف بها كنموذج يحتذى به، وكمؤسسة رائدة ضمن النظام الإيكولوجي يمكنها تحقيق النجاح من خلال التركيز على الأنشطة المصاحبة التالية: توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم، تهيئة الظروف لتحقيق التغيير، تمكين الإبداع والابتكار، توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والإستراتيجية. وفي المؤسسة المتفوقة يتم تبني القيادة كنشاط وليس كدور، كما أن سلوكيات القيادة واضحة في جميع مستويات المؤسسة ووحداتها. وهذا السلوك القيادي النموذجي يلهم الآخرين ويعززهم، مما يساهم في توجيه الثقافة المؤسسية.

المجال الثاني: التنفيذ: من أجل أن تحقق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تُلبي أو تتجاوز توقعات المعنيين، عليها أن تقوم بإشراك جميع المستفيدين في سبيل إيجاد قيمة مستدامة، وبناء ثقافة التفوق والريادة من خلال إدارة شاملة للأداء وقيادة التغيير؛ حيث أن تحديد توجه المؤسسة يُمهّد لها الطريق للمضي قدماً، ويشتمل هذا المجال على المعايير التالية:

المعيار الثالث: إشراك أصحاب المصلحة (100 نقطة): المؤسسة المتفوقة والمتميزة تقوم بتصنيف المعنيين الرئيسيين إلى فئات ويتم تطبيق المبادئ التالية عند التفاعل معهم:

- المتعاملون: بناء علاقات مستدامة.
- العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء العاملين.
- المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين الدعم المستمر.
- المجتمع: المساهمة في تطويره ورفاهيته وازدهاره.
- الشركاء والموردون: بناء العلاقات، وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة.

المعيار الرابع: تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة (200 نقطة): يتضمن بناء القيمة المستدامة الخطوات التالية: تصميم وبناء القيمة، والتواصل وبيع القيمة وتقديمها، وتحديد وتطبيق التجربة الشاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الخطط الحالية والمستقبلية قد تتنازى أو تتداخل بناء على طبيعة عمل المؤسسة.

المعيار الخامس: إدارة الأداء وقيادة التغيير (100 نقطة): إن التوافق والتكامل ما بين قيادة الأداء والتغيير تؤكد ضرورة قيام المؤسسة بالإنجاز حالياً وفي نفس الوقت الاستعداد للمستقبل، وذلك لضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي. ولا بد أن تقوم المؤسسة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (إدارة الأداء) من ناحية، ومن ناحية أخرى تواجه المؤسسة عديد من التغييرات الداخلية والخارجية، والتي لا بد من إدارتها لضمان ديمومة النجاح (قيادة التغيير).

المجال الثالث: النتائج: يتضمن هذا المجال ما حققته المؤسسة ضمن المجالين السابقين (التوجه، التنفيذ)؛ بما في ذلك التنبؤات المستقبلية. ومن الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتفوقة تقوم بتقديم بيانات حول نتائجها المتعلقة بانطباعات آراء المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وإدارة الأداء والتغيير. ويشتمل هذا المجال على المعايير الآتية:

المعيار السادس: انطباعات أصحاب المصلحة (200 نقطة): يركز هذا المعيار على النتائج من الناحية العملية والتي تستند إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة (انطباعات الرأي). وقد تتعلق هذه الانطباعات بالمعنيين السابقين والحاليين. ويمكن الحصول عليها من خلال عدد من المصادر؛ مثل: استبيانات الرأي، الصحافة، وسائط التواصل الاجتماعي، الاجتماعات العامة، تقارير المستثمرين، إفادات الثناء، الشكاوى.

المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي (200 نقطة): يركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث: القدرة على تحقيق الغاية والإستراتيجية، وبناء قيمة مستدامة، والملاءمة المستقبلية، ومن الناحية العملية تعمل المؤسسة المتفوقة على استخدام النتائج المحققة حالياً للتنبؤ بالأداء المستقبلي بدرجة عالية من اليقين. كما تستخدم المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الإستراتيجي والتشغيلي.

المحور الثالث: إجراءات البحث الميداني ونتائجه

الإجراءات المنهجية:

يتناول هذا الجزء الإجراءات المنهجية التي قام بها الباحث للإجابة عن تساؤلات البحث، بما يحقق أهدافه، وذلك على النحو التالي:

الأهداف الميدانية للبحث: تتمثل أهداف الجانب الميداني للبحث في التعرف على المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين. والصعوبات التي تواجهها ووضع المقترحات المناسبة للتغلب عليها.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من مشرفي الجمعية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٢٠٠) مشرفاً.

عينة البحث: نظراً لقلّة عدد مجتمع البحث فقد قام الباحث بتوزيع أداة البحث على جميع أفراد البحث استجاب معه (١٨٣) فرداً، وهو ما يمثل (٩١,٥%) من أفراد مجتمع البحث.

أداة البحث: اعتمد البحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٥٢) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور، حيث يتناول المحور الأول: المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM موزع على ثلاثة متطلبات وهي (توافر الخطة الاستراتيجية – الأفراد والعاملين – التنفيذ والعمليات واستخدام التقنية) ويتضمن (٢١) عبارة، أما المحور الثاني فيتناول الصعوبات التي تواجه إدارة شؤون المعلمين بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز ويتضمن (٢٠) عبارة، ويتناول المحور الثالث المقترحات اللازمة للتغلب

متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكتون)
في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

على الصعوبات التي تواجه إدارة شؤون المعلمين بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM ويتضمن (١١) عبارة، وقد اعتمد الباحث على المقياس الخماسي وفقاً للفئات التالية:

جدول (١) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
١ - ١,٨٠	١,٨١ - ٢,٦٠	٢,٦١ - ٣,٤٠	٣,٤١ - ٤,٢٠	٤,٢١ - ٥,٠

صدق أداة البحث: قام الباحث بالتحقق من صدق أداة البحث من خلال ما يلي:

الصدق الظاهري: بعد الانتهاء من بناء أداة البحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، وتمثلت أبرز تعديلات المحكمين في إضافة عبارتين للمحور الثاني وهما العبارة الثالثة عشر والعبارة الثامنة عشر، وإضافة عبارة للمحور الثالث وهي العبارة التاسعة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة محاور شمل المحور الأول العبارات التي تحدد المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM وتكون من (٢١) عبارة، وشمل المحور الثاني العبارات الخاصة بالصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM وتكون من (٢٠) عبارة، وشمل المحور الثالث العبارات التي تحدد المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM وتكون من (١١) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرد، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور (المتطلبات الإدارية) بالدرجة الكلية لكل محور

التنفيذ والعمليات واستخدام التقنية		الأفراد والعاملين		توافر الخطة الاستراتيجية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠,٦٩٢	١٦	**٠,٦٧٥	٨	**٠,٦٨٩	١
**٠,٦٦٨	١٧	**٠,٥٤٨	٩	**٠,٥٤٤	٢
**٠,٦٠٣	١٨	**٠,٦٠٠	١٠	**٠,٧٠١	٣
**٠,٥٦٠	١٩	**٠,٧٣٥	١١	**٠,٥٨٠	٤
**٠,٥٧٨	٢٠	**٠,٧١٥	١٢	**٠,٧٤٦	٥
**٠,٦٠٠	٢١	**٠,٧٤٢	١٣	**٠,٧٥٥	٦
-	-	**٠,٦٩٧	١٤	**٠,٦٨٥	٧
-	-	**٠,٥٤٤	١٥	-	-
**٠,٨٤٠		**٠,٨٧٠		**٠,٨٢٣	

** دال عند مستوى ٠,٠١

متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكتون)
في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٨٢٣	٨	**٠,٧٠٧	١٥	**٠,٦٨٩
٢	**٠,٨٧٠	٩	**٠,٦٨٧	١٦	**٠,٧٣٣
٣	**٠,٨٤٠	١٠	**٠,٦٩٢	١٧	**٠,٦٣٣
٤	**٠,٧٠٥	١١	**٠,٧٧٥	١٨	**٠,٧٨٠
٥	**٠,٦٦٠	١٢	**٠,٧٩٢	١٩	**٠,٦٨٧
٦	**٠,٥٩٤	١٣	**٠,٧٥١	٢٠	**٠,٧٠٩
٧	**٠,٦١٨	١٤	**٠,٧٠٤	-	-

** دال عند مستوى ٠,٠١

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٩٩	٧	**٠,٨٨٩
٢	**٠,٧٢٧	٨	**٠,٨٢٥
٣	**٠,٦١٣	٩	**٠,٨٥٥
٤	**٠,٦٤٠	١٠	**٠,٨٧٩
٥	**٠,٨٣٩	١١	**٠,٨١٦
٦	**٠,٨٢٥	-	-

** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجداول رقم (٢، ٣، ٤) أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة البحث.

ثبات أداة البحث: قام الباحث بقياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (٥) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة البحث وذلك كما يلي:

جدول (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

م	المعايير	عدد العبارات	معامل الثبات
١	توافر الخطة الاستراتيجية	٧	٠,٨١٦
٢	الأفراد والعاملين (الموارد البشرية)	٨	٠,٨٥٦
٣	التنفيذ والعمليات واستخدام التقنية	٦	٠,٧٨٢
٤	المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة شؤون المعلمين بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM	٢١	٠,٨٧١
٥	الصعوبات التي تواجه إدارة شؤون المعلمين بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM	٢٠	٠,٨٤٦
٦	كيفية التغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة شؤون المعلمين بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM	١١	٠,٨٥٢
	الثبات الكلي	٤٩	٠,٩٠٢

يتضح من خلال الجدول (٥) أن استبانة البحث تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٠٢) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة البحث بين (٠,٧٨٢، ٠,٨٥٦)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة البحث الحالي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد البحث، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة البحث، المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث.

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

تمت الإجابة عن السؤالين الأول والثاني من خلال ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث، ويتناول هذا الجزء عرض النتائج الميدانية للبحث ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد البحث على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة البحث الميدانية على النحو التالي:

السؤال الميداني الأول: ما متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكتون) في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين؟

تناول البحث متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من خلال ثلاثة أبعاد وهي: توافر الخطة الاستراتيجية، الأفراد والعاملين (الموارد البشرية)، التنفيذ والعمليات واستخدام التقنية، والجدول التالية تتناول بنوع من التفصيل تلك الأبعاد، وذلك كما يلي:

أولاً: توافر الخطة الاستراتيجية

للتعرف على المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM فيما يتعلق بتوافر الخطة الاستراتيجية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث، وذلك على النحو التالي:

متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكتون)
في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

جدول (٦) يوضح المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM فيما يتعلق بتوافر الخطة الاستراتيجية

م	العبارات	درجة الموافقة									
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
٦	تشجع الخطة الاستراتيجية على الانسجام بين جميع الإدارات.	٥٢	٢٨,٤	٥٢	٢٩,٠	٦٦	٣٦,١	٩	٤,٩	٢	١,٦
٥	شمول الخطة الاستراتيجية لجميع العمليات الإدارية.	٦٩	٢١,٦	٦٥	٣٥,٥	٧٠	٣٨,٣	٦	٣,٣	٢	١,٦
٧	الشفافية والوضوح في إعداد ومراجعة وتقويم الخطة الاستراتيجية.	٣٤	١٨,٦	٦٦	٣٤,٤	٧١	٣٨,٨	١٥	٨,٢	٠	٠,٠
١	وضوح وإعلان الخطة الاستراتيجية بجميع محتوياتها وتفصيلها.	٦٦	١٩,٧	٦١	٣٣,٣	٦٠	٣٢,٨	٢٣	١٢,٦	٣	١,٦
٤	دعم الخطة الاستراتيجية ببرامج التميز والتطوير.	٢٨	٢٠,٨	٤٣	٢٦,٨	٦٧	٣٦,٦	٢٦	١٤,٢	٢	١,٦
٢	اكتمال عناصر وخطوات الخطة الاستراتيجية.	١٨	٩,٨	٧٨	٤٢,٦	٦٩	٣٧,٧	١٥	٨,٢	٢	١,٦
٣	تفعيل الخطة الاستراتيجية في الواقع.	٢٩	١٥,٨	٣٥	٢٩,٥	٧٤	٤٠,٤	٢٣	١٢,٦	٢	١,٦
-	المتوسط الحسابي العام										
		٣,٥٩	٠,٧٧								

يتضح من خلال الجدول (٦) أن محور المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM فيما يتعلق بتوافر الخطة الاستراتيجية يتضمن (٧) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٧٨، ٣,٤٥) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد البحث حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٥٩) بانحراف معياري (٠,٧٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد البحث على المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM فيما يتعلق بتوافر الخطة الاستراتيجية، حيث تأتي العبارة رقم (٦) والتي تنص على (تُشجع الخطة الاستراتيجية على الانسجام بين جميع الإدارات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٩٧)، يليها العبارة رقم (٥) والتي تنص على (شمول الخطة الاستراتيجية لجميع العمليات الإدارية) بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبانحراف معياري (٠,٨٩)، وبالمرتبة السادسة تأتي العبارة رقم (٢) والتي تنص على (اكتمال عناصر وخطوات الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (٣,٥١) وبانحراف معياري (٠,٨٤)، وبالمرتبة السابعة والأخيرة تأتي العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تفعيل الخطة الاستراتيجية في الواقع) بمتوسط حسابي (٣,٤٥) وبانحراف معياري (٠,٩٦)، وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الدجني (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن واقع الأداء المؤسسي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز كانت عالية، في حين اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الجعبري (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر الممكنات لإدارة التميز فيما يتعلق بالاستراتيجيات كانت متوسطة، كما اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الحربي (١٤٣٥) والتي توصلت إلى أن درجة توفر متطلبات إدارة التميز فيما يتعلق بالاستراتيجيات في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM كانت متوسطة، كما اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة العمري (١٤٣٦) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة التميز فيما يتعلق بالاستراتيجيات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM- جاءت متوسطة.

ثانياً: الأفراد والعاملين (الموارد البشرية)

للتعرف على المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM فيما يتعلق بالأفراد والعاملين (الموارد البشرية)؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث، وذلك على النحو التالي:

متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكتون)
في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

جدول (٧) يوضح المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM فيما يتعلق بالأفراد والعاملين

م	العبارات	درجة الموافقة												
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١٥	وجود علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين.	٤٢	٢٣,٠	١٠٠	٥٤,٦	٢٧	١٤,٨	٩	٤,٩	٥	٢,٧	٣,٩٠	٠,٩٠	١
٨	منح الأفراد الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة بهم.	٣٩	٢١,٣	٨٦	٤٧,٠	٤٣	٢٣,٥	١٢	٦,٦	٣	١,٦	٣,٨٠	٠,٩١	٢
١٠	بث روح التعاون والانسجام بين جميع العاملين.	٣٧	٢٠,٢	٨٣	٤٥,٤	٥١	٢٧,٩	٩	٤,٩	٣	١,٦	٣,٧٨	٠,٨٨	٣
١٢	توفير هيئة إدارية تجيد التعامل مع التقنية بكفاءة عالية.	٣٨	٢٠,٨	٨٠	٤٣,٧	٤٧	٢٥,٧	١٢	٦,٦	٦	٣,٣	٣,٧٢	٠,٩٧	٥
١٤	الاستفادة من الأفكار المتميزة والإبداعية لدى العاملين لتطوير العمليات الإدارية.	٣٨	٢٠,٨	٦٩	٣٧,٧	٦٢	٣٣,٩	١٤	٧,٧	٠	٠,٠	٣,٧٢	٠,٨٨	٤
١٣	توفير بيئة إدارية مشجعة على التميز والتفوق.	٣٥	١٩,١	٦٧	٣٦,٦	٥٨	٣١,٧	١٧	٩,٣	٦	٣,٣	٣,٥٩	٠,٨١	٦
١١	وجود خطط لتطوير أداء المعلمين والمشرفين بناءً على احتياجاتهم التدريبية.	٣١	١٦,٩	٦٦	٣٦,١	٥١	٢٧,٩	٢٩	١٥,٨	٦	٣,٣	٣,٤٨	٠,٩٥	٧
٩	التحفيز الإيجابي للمعلمين والمشرفين.	٣٤	١٨,٦	٥٠	٢٧,٣	٧٤	٤٠,٤	١١	٦,٠	١٤	٧,٧	٣,٤٣	١,٠٠	٨
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٨	٠,٦٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

يتضح من خلال الجدول (٧) أن محور المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM فيما يتعلق بالأفراد والعاملين (الموارد البشرية) يتضمن (٨) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٤٣، ٣,٩٠) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد البحث حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٦٨) بانحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد البحث على الأبعاد الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM فيما يتعلق بالأفراد والعاملين (الموارد البشرية)، حيث تأتي العبارة رقم (١٥) والتي تنص على (وجود علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٩٠)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (٨) والتي تنص على (منح الأفراد الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة بهم) بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٩١)، وبالمرتبة السابعة تأتي العبارة رقم (١١) والتي تنص على (وجود خطط لتطوير أداء المعلمين والمشرفين بناءً على احتياجاتهم التدريبية) بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وبانحراف معياري (٠,٩٥)، وبالمرتبة الثامنة والأخيرة تأتي العبارة رقم (٩) والتي تنص على (التحفيز الإيجابي للمعلمين والمشرفين) بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وبانحراف معياري (١,٠)، وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة القرزعي (١٤٣٧) والتي توصلت إلى أن واقع تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية كانت عالية، كما اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الدجني (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن واقع الأداء المؤسسي فيما يتعلق بالموارد البشرية في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز كانت عالية، في حين اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الجعبري (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر الممكنات لإدارة التميز فيما يتعلق بالموارد البشرية كانت متوسطة، كما اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الحربي (١٤٣٥) والتي توصلت إلى أن درجة توفر متطلبات إدارة التميز فيما يتعلق بالموارد البشرية في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM كانت متوسطة، كما اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة العمري (١٤٣٦) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة التميز فيما يتعلق بالموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة - EFQM جاءت متوسطة.

ثالثاً: التنفيذ والعمليات واستخدام التقنية

لتتعرف على المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM فيما يتعلق بالتنفيذ والعمليات واستخدام التقنية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث، وذلك على النحو التالي:

متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكتون)
في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

جدول (٨) يوضح المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM فيما يتعلق بالتنفيذ والعمليات واستخدام التقنية

م	العبارات	درجة الموافقة												
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١٦	توظيف التقنية الحديثة وتفعيل تطبيقاتها في العمليات الإدارية.	٥١	٢٧,٩	٧٨	٤٢,٦	٤٦	٢٥,١	٣	١,٦	٥	٢,٧	٣,٩١	٠,٩٢	١
١٧	توضيح العمليات التنظيمية والإدارية مثل تحديد الصلاحيات، والمسئوليات، والمهام لكل العاملين.	٤٧	٢٥,٧	٦٦	٣٦,١	٦٥	٣٥,٥	٥	٢,٧	٠	٠,٠	٣,٨٥	٠,٨٤	٢
١٩	امتلاك وسائل تواصل على شبكة الإنترنت تتيح تقديم الخدمات بسهولة للمستخدمين.	٥٠	٢٧,٣	٦٣	٣٤,٤	٤٢	٢٣,٠	١٦	٨,٧	١٢	٦,٦	٣,٦٧	٠,٨٠	٣
١٨	تحديد الاحتياجات المالية بدقة وفقاً لخطة الميزانية المالية.	٣٣	١٨,٠	٦٦	٣٦,١	٦٢	٣٣,٩	١٨	٩,٨	٤	٢,٢	٣,٥٨	٠,٩٧	٤
٢٠	توفر الدعم المالي والمعنوي لضمان تحقيق التميز أثناء تنفيذ المهام.	١٩	١٠,٤	٣٨	٢٠,٨	٧١	٣٨,٨	٣٩	٢١,٣	١٦	٨,٧	٣,٠٣	٠,٨٩	٥
٢١	توفر مختصين قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية بمهارة عالية.	٢٢	١٢,٠	٣٠	١٦,٤	٧١	٣٨,٨	٤٥	٢٤,٦	١٥	٨,٢	٢,٩٩	٠,٨١	٦
-	المتوسط الحسابي العام											٣,٥١	٠,٧٠	-

يتضح من خلال الجدول (٨) أن محور المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM فيما يتعلق بالتنفيذ والعمليات واستخدام التقنية يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٩٩، ٣,٩١) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد البحث حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (متوسطة إلى عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٥١) بانحراف معياري (٠,٧٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد البحث على المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM فيما يتعلق بالتنفيذ والعمليات واستخدام التقنية، حيث تأتي العبارة رقم (١٦) والتي تنص على (توظيف التقنية الحديثة وتفعيل تطبيقاتها في العمليات الإدارية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٩٢)، يليها العبارة رقم (١٧) والتي تنص على (توضيح العمليات التنظيمية والإدارية مثل تحديد الصلاحيات، والمسئوليات، والمهام لكل العاملين) بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٨٤)، وبالمرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (توفر الدعم المالي والمعنوي لضمان تحقيق التميز أثناء تنفيذ المهام) بمتوسط حسابي (٣,٠٣) وبانحراف معياري (٠,٨٩)، وبالمرتبة السادسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (٢١) والتي تنص على (توفر مختصين قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية بمهارة عالية) بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٨١)، وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة القرزعي (١٤٣٧) والتي توصلت إلى أن واقع تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي فيما يتعلق بالفاعلية التنظيمية كانت عالية، في حين اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الجعبري (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر الممكنات لإدارة التميز فيما يتعلق بإدارة العمليات كانت متوسطة.

ومن خلال العرض السابق للمتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين والمعلمين نجدها جاءت على النحو التالي:

جدول (٩) يوضح المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين والمعلمين

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢	الأفراد والعاملين (الموارد البشرية)	٣,٦٨	٠,٦٨	١
١	توافر الخطة الاستراتيجية	٣,٥٩	٠,٧٧	٢
٣	التنفيذ والعمليات واستخدام التقنية	٣,٥١	٠,٧٠	٣
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٥٩	٠,٦١	-

يتضح من خلال الجدول (٩) أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد البحث على المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبانحراف معياري (٠,٦١)، حيث يأتي متطلب الأفراد والعاملين (الموارد البشرية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وبانحراف معياري (٠,٦٨)، يليه متطلب توافر الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبانحراف معياري (٠,٧٧)، ويأتي متطلب التنفيذ والعمليات واستخدام التقنية كأقل الأبعاد الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM بمتوسط حسابي (٣,٥١) وبانحراف معياري (٠,٧٠)، وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة القرزعي (١٤٣٧) والتي توصلت إلى أن واقع تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية

السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي كانت عالية، كما اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الدجني (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز كانت عالية، كما اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة سادا (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز كان جيد، في حين اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الجعبري (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر الممكنات لإدارة التميز كانت متوسطة، كما اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الحربي (١٤٣٥) والتي توصلت إلى أن درجة توفر متطلبات إدارة التميز في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM كانت متوسطة، كما اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة العمري (١٤٣٦) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM جاءت متوسطة.

السؤال الميداني الثاني: ما الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين والمعلمين؟

لتعرف على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين والمعلمين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٠) يوضح الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين والمعلمين

م	العبارات	درجة الموافقة									
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٢٠	قلة البحوث والدراسات الميدانية لتحديد حاجات المستفيدين لمواكبة متطلبات التميز.	٣٤	١٨,٦	٣٩	٢١,٣	٨١	٤٤,٣	٢٣	١٢,٦	٦	٣,٣
١٢	قلة البرامج التدريبية في مجال التميز الإداري.	٤١	٢٢,٤	٤١	٢٢,٤	٥٨	٣١,٧	٢٦	١٤,٢	١٧	٩,٣
١١	نقص عدد العاملين في إدارة الشؤون التعليمية.	٢٨	١٥,٣	٤٠	٢١,٩	٧٢	٣٩,٣	٣٥	١٩,١	٨	٤,٤
١٤	البيروقراطية (النمط المركزي) في العمل.	٢٤	١٣,١	٤١	٢٢,٤	٨٢	٤٤,٨	١٦	٨,٧	٢٠	١٠,٩

متطلبات تطوير إدارة الشئون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكتون)
في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

الترتيب	حرف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٥	١,٠٤	٣,١٧	١٤,٢	٢٦	٢٣,٠	٤٢	١٩,٧	٣٦	١٨,٠	٣٣	٢٥,١	٤٦	الموارد المالية للإدارة غير كافية لمتطلباتها.	١٦
٦	٠,٩٧	٣,١٦	٥,٥	١٠	٢١,٣	٣٩	٣٧,٢	٦٨	٢٣,٥	٤٣	١٢,٦	٢٣	عدم مشاركة العاملين في وضع خطط العمل وتطبيق معايير التميز.	٢
٧	١,٠١	٣,١٦	٧,١	١٣	١٦,٤	٣٠	٤٥,٤	٨٣	١٥,٨	٢٩	١٥,٣	٢٨	معايير مكافأة العاملين غير موضوعية.	١٣
٨	٠,٩٦	٣,١٥	١٠,٤	١٩	١٣,٧	٢٥	٤٢,١	٧٧	١٨,٠	٣٣	١٥,٨	٢٩	مقاومة التغيير وتفضيل بقاء الممارسات الإدارية التقليدية.	٣
٩	١,٠٨	٣,١٤	٦,٦	١٢	٢٢,٤	٤١	٣١,١	٥٧	٣٠,١	٥٥	٩,٨	١٨	قلة توفر الوقت اللازم لتطبيق معايير التميز.	١٧
١٠	١,٠٢	٣,١١	١٠,٩	٢٠	١٩,٧	٣٦	٣١,٧	٥٨	٢٢,٤	٤١	١٥,٣	٢٨	ضعف استثمار المواهب والمهارات لدى العاملين.	٩
١١	١,٠٩	٣,١٠	١٦,٤	٣٠	١٢,٠	٢٢	٣٢,٨	٦٠	٢٢,٤	٤١	١٦,٤	٣٠	ضعف نظام الحوافز وعدم وضوحه لجميع العاملين.	٨
١٢	١,٠٣	٣,٠٧	١٤,٢	٢٦	١٤,٨	٢٧	٣٥,٥	٦٥	٢١,٣	٣٩	١٤,٢	٢٦	انحصار عمل الإدارة في حل المشكلات الحالية دون المستقبلية.	٧
١٣	٠,٨٠	٣,٠٦	٨,٢	١٥	١٤,٢	٢٦	٤٩,٧	٩١	١٩,١	٣٥	٨,٧	١٦	غياب تناسب البرامج والأنشطة مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية لإدارة الشؤون التعليمية.	١
١٤	١,٠٠	٢,٩٩	١١,٥	٢١	١٩,١	٣٥	٤١,٠	٧٥	١٥,٨	٢٩	١٢,٦	٢٣	صعوبة توفير التقنيات المتقدمة في مجالات التعليم.	١٨
١٥	١,٠٠	٢,٩٨	١٠,٤	١٩	٢٧,٣	٥٠	٣٠,١	٥٥	١٨,٦	٣٤	١٣,٧	٢٥	نقص الكفاءات المؤهلة لتحقيق التميز.	١٠
١٦	١,٠٥	٢,٩٤	٩,٣	١٧	٢٥,١	٤٦	٣٣,٣	٦١	٢٦,٨	٤٩	٥,٥	١٠	ضعف مساندة الإدارة العليا للعاملين في تحقيق الخطط والأهداف الموكلة لهم.	٥
١٧	١,٠٩	٢,٨٦	١٣,٧	٢٥	١٧,٥	٣٢	٤٧,٠	٨٦	١٣,١	٢٤	٨,٧	١٦	الأنظمة التقنية لتخزين البيانات والمعلومات والاحتفاظ بها غير كافية.	١٩

متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكتون)
في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

الترتيب	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١٨	١,٠٠	٢,٨٣	١٢,٦	٢٣	٢٤,٠	٤٤	٣٨,٣	٧٠	١٨,٦	٣٤	٦,٦	١٢	رؤية ورسالة إدارة الشؤون التعليمية لا تدعم التميز الإداري.	٤
١٩	١,٠١	٢,٨١	١٢,٠	٢٢	٢٧,٩	٥١	٣٣,٩	٦٢	١٩,١	٣٥	٧,١	١٣	التخوف والتردد في اتخاذ القرارات.	٦
٢٠	١,٠٥	٢,٧٩	١٥,٣	٢٨	٢٤,٠	٤٤	٣٥,٥	٦٥	١٦,٩	٣١	٨,٢	١٥	تضخم الهيكل التنظيمي وضعف كفاءته.	١٥
-	٠,٨٠	٣,٠٧	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول (١٠) أن محور الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين والمعلمين يتضمن (٢٠) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٣٩، ٢,٧٩) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد البحث حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٠٧) بانحراف معياري (٠,٨٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد البحث على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، حيث تأتي العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (قلة البحوث والدراسات الميدانية لتحديد حاجات المستفيدين لمواكبة متطلبات التميز) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وبانحراف معياري (١,٠٣)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (١٢) والتي تنص على (قلة البرامج التدريبية في مجال التميز الإداري) بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وبانحراف معياري (١,٠٣)، وبالمرتبة التاسعة عشر تأتي العبارة رقم (٦) والتي تنص على (التخوف والتردد في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (٢,٨١) وبانحراف معياري (١,٠١)، وبالمرتبة العشرين والأخيرة تأتي العبارة رقم (١٥) والتي تنص على (تضخم الهيكل التنظيمي وعدم كفاءته) بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وبانحراف معياري (١,٠٥).

السؤال الميداني الثالث: ما المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين والمعلمين؟

للتعرف على المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين والمعلمين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث، وذلك على النحو التالي:

متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكتون)
في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

جدول (١١) يوضح المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين والمعلمين

م	العبارات	درجة الموافقة											
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	توضيح وإبراز رؤية ورسالة إدارة الشؤون التعليمية.	٥٨	٣١,٧	٥٠	٢٧,٣	٥٩	٣٢,٢	١١	٦,٠	٥	٢,٧	٣,٧٩	١,٠٤
٧	توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم.	٥٠	٢٧,٣	٦٢	٣٣,٩	٥٢	٢٨,٤	١٤	٧,٧	٥	٢,٧	٣,٧٥	٠,٩٣
٢	اختيار المعلمين والمشرفين المؤهلين علمياً وإدارياً.	٥٣	٢٩,٠	٥٢	٢٨,٤	٦٤	٣٥,٠	٨	٤,٤	٦	٣,٣	٣,٧٥	١,٠٣
٣	تطوير الأنظمة واللوائح لتفعيل برامج التطوير والتميز.	٥٣	٢٩,٠	٥٠	٢٧,٣	٧١	٣٨,٨	٠	٠,٠	٩	٤,٩	٣,٧٥	١,٠٣
٤	توفير التوصيف الوظيفي الدقيق الذي يحدّد المهام والمسؤوليات لجميع منسوبي إدارة الشؤون التعليمية.	٤٦	٢٥,١	٥٨	٣١,٧	٦٢	٣٣,٩	١٢	٦,٦	٥	٢,٧	٣,٧٠	١,٠١
٨	الالتزام بمعايير التميز التعليمي.	٤٤	٢٤,٠	٦٣	٣٤,٤	٥٦	٣٠,٦	١٥	٨,٢	٥	٢,٧	٣,٦٩	٠,٩١
٩	استثمار المواهب والمهارات لدى العاملين.	٤٧	٢٥,٧	٤٧	٢٥,٧	٧٢	٣٩,٣	١٥	٨,٢	٢	١,١	٣,٦٧	٠,٩٩
١٠	الموائمة بين برامج التدريب واحتياجات العاملين.	٤٨	٢٦,٢	٣٥	١٩,١	٧٧	٤٢,١	١٥	٨,٢	٨	٤,٤	٣,٥٥	٠,٩٠
٦	إشراك العاملين في وضع خطط العمل وتطبيق معايير التميز.	٤٥	٢٤,٦	٣٦	١٩,٧	٧٣	٣٩,٩	١٥	٨,٢	١٤	٧,٧	٣,٤٥	٠,٩٧
١١	التوسع في البرامج التدريبية في مجال التميز الإداري.	٣٢	١٧,٥	٥٤	٢٩,٥	٦٩	٣٧,٧	١٨	٩,٨	١٠	٥,٥	٣,٤٤	٠,٨٦
٥	توفير الدعم المادي والمعنوي.	٥٣	٢٩,٠	٣٦	١٩,٧	٤٧	٢٥,٧	٢١	١١,٥	٢٦	١٤,٢	٣,٣٨	١,٠٨
-	المتوسط الحسابي العام											٣,٦٣	٠,٨٩

يتضح من خلال الجدول (١١) أن محور المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المشرفين والمعلمين يتضمن (١١) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٣٨، ٣,٧٩) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد البحث حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (متوسطة إلى عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٦٣) بانحراف معياري (٠,٨٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد البحث على المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، حيث تأتي العبارة رقم (١) والتي تنص على (توضيح وإبراز رؤية ورسالة إدارة الشؤون التعليمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وبانحراف معياري (١,٠٤)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (٧) والتي تنص على (توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم) بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٩٣)، وتأتي العبارة رقم (١١) والتي تنص على (التوسع في البرامج التدريبية في مجال التميز الإداري) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وبالمرتبة الحادية عشر والأخيرة تأتي العبارة رقم (٥) والتي تنص على (توفير الدعم المادي والمعنوي) بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وبانحراف معياري (١,٠٨).

خلاصة لأبرز نتائج البحث: توصل البحث إلى العديد من النتائج، وذلك على النحو التالي:

١. أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد البحث على توافر متطلبات تطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، حيث يأتي بُعد الأفراد والعاملين (الموارد البشرية) بالمرتبة الأولى، يليه بُعد توافر الخطة الاستراتيجية، ويأتي بُعد التنفيذ والعمليات واستخدام التقنية كأقل الأبعاد الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
٢. أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد البحث على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، ومن أبرز تلك الصعوبات (قلة البحوث والدراسات الميدانية لتحديد حاجات المستفيدين لمواكبة متطلبات التميز، وكذلك قلة البرامج التدريبية في مجال التميز الإداري، إضافة إلى نقص عدد العاملين في إدارة الشؤون التعليمية).
٣. أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد البحث على المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، ومن أبرز تلك المقترحات (توضيح وإبراز رؤية ورسالة إدارة الشؤون التعليمية، وكذلك توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم، إضافة إلى اختيار المعلمين والمشرفين المؤهلين علميًا وإداريًا).

توصيات البحث: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

1. تبني المقترحات التي كشفت عنها الدراسة للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
2. تشكيل لجنة مختصة من الخبراء للتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض في تحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
3. تعزيز التحفيز الإيجابي للمعلمين والمشرفين بما يساهم في تحفيز الأفراد والعاملين بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض.
4. توفير الدعم المالي والمعنوي بما يساهم في ضمان تحقيق التميز أثناء تنفيذ المهام بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض.
5. التعاقد مع بيوت الخبرة والمختصين في مجال صيانة الأجهزة الالكترونية بما يكفل انتظام الاستفادة منها.
6. زيادة البحوث والدراسات الميدانية لتحديد حاجات المستفيدين لمواكبة متطلبات التميز.
7. إقامة الدورات التدريبية وورش العمل للمشرفين والمعلمين في مجال التميز الإداري.

مقترحات البحث: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم الباحث بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:

1. إجراء دراسة تتناول الأبعاد الإدارية اللازم توافرها لتطوير إدارة الشؤون التعليمية لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM بالتطبيق على جمعيات أخرى.
2. إجراء دراسة تتناول المعوقات التي تواجه إدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
3. إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتطوير المهارات الإدارية لإدارة الشؤون التعليمية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض لتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
4. إجراء دراسة مقارنة بين الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالرياض وجمعيات أخرى على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت (2016). *تطوير العملية التعليمية: مدرسة المستقبل*. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- آل مسلط، محمد، وفضل، محمود (2020). *تطوير أداء قادة المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء أبعاد القيادة الجمالية*. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، 9(2)، 1 - 19.
- أوهلال، إدريس (2019، 24 أكتوبر). *نموذج التميز الأوروبي 2020: إصدار جديد بروح جديدة يجمع بين التميز والقدرة على التحول*. استرجع في 2022/1/11، من <https://cutt.us/oc72N>
- البرعي، محمد عبد الله، والتويجري، محمد إبراهيم (٤١٤ هـ). *معجم المصطلحات الإدارية*. مكتبة العبيكان.

- الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- الحربي، صفية عايش (٥١٤٣٥). متطلبات إدارة التميز في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- حمادات، محمد (2012). القيادة التربوية بالقرن الجديد. دار ومكتبة الحامد.
- حمرون، ضيف الله غزيان. (٥١٤٢٧). نموذج مقترح لتطوير إدارات التدريب التربوي بإدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الخريزي، محمد (2018). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرة سنغافورة "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد.
- الداود، حسن (2020). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 9(1)، 136 - 154.
- الدجني، علي يحيى (٢٠١٣م). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، دراسة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السلطي، السيد، وفراج، حشمت، وجلال، شاذلي (2021). تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. كلية التربية، جامعة الأزهر، 40(90)، 435-468.
- سليم، حسن، ومتولي، التهامي (2022). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 46(3)، 381-518.
- شحاتة، أحمد (2021). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الإسكندرية.
- العايدي، حاتم علي (٢٠٠٩). نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية. وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الرؤوف، حجاج، ومحمد، زرقون (٢٠١٠). نموذج الجائزة الأوروبية EFQM للجودة دراسة تحليلية، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، بتاريخ ١٢-١٣/ ١٢/ ٢٠١٠م كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة مولاي طاهر، الجزائر.

عبود، عبد العليم (٢٠١٤). التطور في تقنية المعلومات وأثره على أدوار ومهام شركاء التدريب في المؤسسات العربية، المؤتمر السنوي السادس للتدريب في الوطن العربي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة ٢٥ - ٢٧ أكتوبر.

العنبي، شيخة (2019). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030: أنموذج مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

العدوية، نصره محمد (٢٠٠٩). واقع تقويم التدريب بمراكز التدريب في المناطق التعليمية في ضوء الأسس العلمية للتقويم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

العزاز، نها (٢٠١٤). معوقات تطبيق إدارة التغيير في إدارة التدريب التربوي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

العساف، صالح حمد (٢٠٠٤). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مطابع مكتبة العبيكان.
عطية، محسن علي (٢٠٠٩). البحث العلمي في التربية. دار المناهج.

العمرى، حنان عبد الله (٢٠١٤). درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

العمود، مها، والمظفر، فاطمة (2021). درجة تفعيل القيادات المدرسية لمبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في ضوء معايير جائزة ارتقاء للتميز. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية بجامعة الملك فيصل، 22(1)، 129 - 136.

عيسى، أحمد (2021). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية بجامعة الزقازيق، 43(3)، 134 - 188.

الغامدي، عمير (2022). أثر القيادة الريادية في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9(1)، 228-260.

الغامدي، فوزية (2020). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، 20(4)، 205 - 234.

الغامدي، محمد (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب وخبرات الولايات المتحدة الأمريكية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية. جامعة أم القرى.

الفاضل، محمد (2017). تجديبات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مكتبة الحامد.

الفايدي، تنيضب (٢٠٢٤ هـ). تطوير نظام التدريب التربوي لمديري المدارس الثانوية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

القرزعي، مها أحمد (٢٠٢٤ هـ). تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي- تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

القرزعي، مها أحمد (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية. مركز الخبرات المهنية والإدارة.

المخلفي، عبد الله (2021). درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة. كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، 22 - 38.

ناصر، مرفت، وهاشم، نهلة (٢٠١٠). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز العالمية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ١٦ (٣)، ١٢٠ - ١٣٢.

وزارة التعليم (٢٠٢٤ هـ). الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري. جائزة التعليم للتميز.

وزارة التعليم (٢٠٢٤ هـ). دليل الصلاحيات والهياكل. إدارة التدريب والابتعاث التربوي.

English References:

Cartmell, J. (2014). *The application of the EFQM Excellence Model within the UK Further Education Sector* (Doctoral dissertation). University of Wales.

Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 13(6), 3107.

Longmuir, R. (2020). *EFQM Global Award 2020*. Retrieved from <https://2u.pw/iPSGnl>

Nabitz, U., Klazinga, N., & Walburg, J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, 12, (٣).

Potti, S., Viswanadhan, K., & Kurkal, R. (2016). Roadmaps to Excellence for the Young Self-financing Engineering Colleges in India. *Calitatea*, 17,(154).

Translation of Arabic References:

Abu Al-Nasr, M. (2016). *Developing the Educational Process: The School of the Future*. Modern Academy for University Press.

Al-Maslat, M., & Fadl, M. (2020). Developing the Performance of Secondary School Leaders in Abha City in light of the Dimensions of Aesthetic Leadership. *Journal of Jazan University for Humanities Sciences*, 9(2), 1-19.

- Ohlal, I. (2019, October 24). *The EFQM 2020 Excellence Model: A New Edition with a New Spirit Combining Excellence and Transformation Capability [Abstract]*. Retrieved January 11, 2022, from <https://cutt.us/oc72N>
- Al-Burai, M. A., & Al-Tuwaijri, M. I. (1414 AH). *Glossary of Administrative Terminology*. Al-Obeikan Library.
- Al-Ja'bari, T. A. (2009). *The Role of Excellence Management in Developing the Performance of Higher Education Institutions in the West Bank*, unpublished master's thesis. Graduate Studies College, Al-Khalil University.
- Al-Harbi, S. A. (1435 AH). *Requirements of Excellence Management in the Development Project Schools in Riyadh in light of the European Excellence Model EFQM*, unpublished master's thesis. Department of Educational Management and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Hamadat, M. (2012). *Educational Leadership in the New Century*. Al-Hamed Library.
- Hamroun, D. G. (1427 AH). *A Proposed Model for Developing Educational Training Departments in Education and Training Administrations*, unpublished doctoral dissertation. Department of Educational Management and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah.
- Al-Kharizi, M. (2018). *Developing the Performance of School Leadership in Saudi Arabia in light of Singapore's Experience: A Proposed Model*, unpublished doctoral dissertation. College of Education, Department of Educational Management and Supervision, King Khalid University.
- Al-Daoud, H. (2020). The State of Excellence in the Performance of Public Education Schools in Riyadh Region in light of the Criteria of King Abdulaziz Quality Award. *International Journal of Educational Sciences and Research*, 9(1), 136-154.
- Al-Dajani, A. Y. (2013 AD). The Status of Institutional Performance in Dar Al-Arqam Schools in Gaza Governorates in light of the European Excellence Model and Ways to Develop it, unpublished master's thesis. *Department of Educational Administration*, Faculty of Islamic Law, Islamic University of Gaza.
- Al-Sahli, S., Farraj, H., & Jalal, S. (2021). A Proposed Concept for Developing Specialized Units at Al-Azhar University in light of the European Excellence Model. *Faculty of Education, Al-Azhar University*, 40(90), 468-435.
- Saleem, H., & Metwally, T. (2022). A Proposed Concept for Improving Strategic Planning Skills for Academic Leaders in Education Colleges, Al-Azhar University, in light of the European Model for Organizational Excellence 2020. *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, 46(3), 518-381.
- Shahata, A. (2021). *Institutional Excellence Management in Egyptian Universities according to the European Model for Excellence EFQM: A Field Study at Alexandria University*, unpublished doctoral dissertation. Alexandria University.

- Al-Aydi, H. A. (2009). *The European Foundation for Quality Management (EFQM) Model for Excellence in Higher Education: An Evaluation and Reengineering Project for Administrative Processes at the Islamic University*. Quality Unit at the Islamic University, Gaza.
- Abdul-Rauf, H., & Mohammed, Z. (2010). *The EFQM Excellence Model: An Analytical Study*. Presented at the National Conference on Total Quality Management and Performance Development, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Mulay Tahar University, Algeria, December 12-13, 2010.
- Aboud, A. A. (1420 AH). *Information Technology Development and its Impact on the Roles and Tasks of Training Partners in Arab Institutions*. 6th Annual Conference on Training in the Arab World, Professional Expertise and Management Center in MEEC, Cairo, October 25-27.
- Al-Otaibi, S. (2019). *Developing the Performance of Public School Leaders in Al-Dawadmi Governorate to Improve the Innovative Learning Environment in light of Vision 2030: A Proposed Model*, unpublished master's thesis. Prince Sattam Bin Abdulaziz University.
- Al-Adawi, N. M. (2009). *The Reality of Training Evaluation in Training Centers in the Educational Regions in light of the Scientific Foundations of Evaluation in the Sultanate of Oman*, unpublished master's thesis. Department of Educational Management, College of Education, Sultan Qaboos University, Oman.
- Al-Azaz, N. (1433 AH). *Barriers to Change Management in Educational Training Administration in Riyadh*, unpublished master's thesis. Department of Educational Management and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Asaf, S. H. (2004). *Introduction to Research in Behavioral Sciences*. Maktabat Al-Obeikan.
- Atiya, M. A. (2009). *Scientific Research in Education*. Dar Al-Manahij.
- Al-Omari, H. A. (1436 AH). *The Degree of Applying Excellence Management in Education Office for Girls in Riyadh*.
- Al-Omari, H. A. (1436 AH). *The Degree of Applying Excellence Management in Education Office for Girls in Riyadh in light of the European Foundation for Quality Management (EFQM) Model*, unpublished master's thesis. Department of Educational Management and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Ghamdi, H. (2022). The Impact of Entrepreneurial Leadership on the Innovative Work Behavior of Faculty Members. *Journal of King Khalid University for Educational Sciences*, 9(1), 228-260.
- Al-Ghamdi, F. (2020). Competency Management and Its Relationship to Achieving Organizational Excellence among Female School Leaders in Baha Region. *Journal of Education, Faculty of Education, Kafir El-Sheikh University*, 20(4), 205-234.

- Al-Ghamdi, M. (2020). *Developing the Performance of School Leaders in Saudi Arabia in light of the Experiences and Practices of the United States of America: A Proposed Model*, unpublished doctoral dissertation. College of Education, Umm Al-Qura University.
- Al-Fadhil, M. (2017). *Innovations in Educational Management in light of Contemporary Trends*. Al-Hamed Library.
- Al-Fayyad, T. (1422 AH). *Developing the Educational Training System for Secondary and Intermediate School Principals in Saudi Arabia in light of Contemporary Trends*, unpublished doctoral dissertation. Department of Education, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Qurazi, M. A. (1436 AH). *Developing the Performance of Education Offices in Saudi Arabia in light of Organizational Excellence Criteria: A Proposed Model*, unpublished doctoral dissertation. Department of Educational Management and Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Qurazi, M. A. (2018). *Philosophy of Institutional Excellence Management in Education: International, Arab, and Local Models*. Professional Expertise and Management Center.
- Al-Mukhlafi, A. (2021). *The Degree of Practicing Excellence Methods by Public School Leaders in Jeddah Governorate*. Proceedings of the International Conference on Qualification and Empowerment of Educational Leaders for Institutional Excellence, 22-38.
- Nassif, M., & Hashem, N. (2010). A Proposed Vision to Achieve Excellence in Egyptian Schools in light of International Excellence Awards. *Journal of Educational and Social Studies*, 16(3), 120-132.
- Ministry of Education (1436 AH). *Interpretive Guide to Administrative Excellence Standards*. Education Excellence Award.
- Ministry of Education (1436 AH). *Powers and Structures Guide*. Training and Educational Scholarship Department.