

## درجة ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدنية الطائف من وجهة نظر المعلمات

**أشواق مصلح مسلم الجعيد**  
باحثة ماجستير بقسم القيادة والسياسات التعليمية- جامعة الطائف  
[jouri9900@gmail.com](mailto:jouri9900@gmail.com)

**أ.د. وفاء عايض الجميبي**  
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط- جامعة الطائف

## درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن دلالة الفروق في تقدیرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) عند مستوى الدلالة ( $a < 0.5$ ) تعزى إلى (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف البالغ عددهم (2408)، واعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (240) من معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف، وقد تم بناء استبانة مكونة من (38) وهي مقسمة على ستة معايير وهي : (قيادة المدرسة، سياسيات المدرسة واستراتيجياتها، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المتاحة، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع )، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف، جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسافي (3.86).
- 2- لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.5$ ) حول درجة ممارسة إدارة التميّز، فيما يتعلق بكل من (قيادة المدرسة، العمليات الإدارية) باختلاف متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولا توجد فروق عند مستوى الدلالة ( $a < 0.5$ ) فيما يتعلق بكل من (الموارد البشرية، العلاقات والموارد المتاحة) باختلاف متغير سنوات الخبرة.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.5$ ) حول درجة ممارسة إدارة التميّز فيما يتعلق بكل من (سياسات المدرسة واستراتيجياتها، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المتاحة، الخدمات المقدمة للمجتمع) باختلاف متغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.5$ ) فيما يتعلق بكل من (سياسات المدرسة واستراتيجياتها، الخدمات المقدمة للمجتمع) باختلاف متغير سنوات الخبرة، وأبرز توصيات الدراسة: التحفيز المادي والمعنوي لقائدات المدارس بالمرحلة المتوسطة من يمارسن إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM)، وتفعيل الصالحيات المنوحة للقيادات المدرسية من وزارة التعليم.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميّز، النموذج الأوروبي (EFQM)، قائدات المرحلة المتوسطة.

Thesis Title	The practice of excellence management according to the standards of the European model EFQM among intermediate school leaders in Taif from the teachers' point of view
Student's Name:	Ashwaq Musleh Muslim AlJuaid

<b>Supervisor:</b>	Prof: Wafaa Ayedh Al jumie
<b>College</b>	Faculty of education
<b>Department</b>	Educational Leadership and Policies
<b>Specialization:</b>	Educational Leadership
<b>Degree:</b>	Master degree
<b>Thesis language:</b>	Arabic
<b>Year:</b>	1442 AH/ 2021 AD

### Abstract

This study aims to identify the extent to which excellence management is practiced, according to the standards of the European EFQM model, among intermediate school leaders in Taif, from the teachers' point of view. The study also aims to detect significant differences in the sample members' estimates of the degree of practicing excellence management at the level of significance ( $\alpha < 0.5$ ) - attributable to the variables of qualifications and years of experience. The study population consists of all intermediate schools' female teachers in Taif city with a number of (2408) teachers. The researcher adopted the stratified random sample method, with a study sample of (240) teachers. A questionnaire was built of (38) statements distributed upon six criteria, namely: (school leadership, school policies and strategies, human resources, available resources and relationships, administrative operations, services presented to the community). The study reached the following results:

- 1-The degree of practicing excellence management, according to the standards of the European model EFQM among intermediate school leaders in Taif city, has been rated "high" with an arithmetic mean (3.86).
- 2- There are no statistically significant differences at the level ( $\alpha < 0.5$ ) about the degree of practicing excellence management, with regard to both school leadership and administrative operations, that can be attributed to differences in variables of qualifications and years of experience. There are no differences at the level of significance ( $\alpha < 0.5$ ) in (human resources, relationships and available resources) according to the "years of experience" variable.
- 3- There are statistically significant differences at the level ( $\alpha < 0.5$ ) about the degree of practicing excellence management - with regard to each of (school policies and strategies, human resources, relationships and resources available, services to the community) as being attributed to the qualifications variable. There are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha < 0.5$ ) with regard to each of (school policies and strategies, services provided to the community) attributed to the "years of experience" variable. The main recommendations of the study are: 1- Providing material and moral incentives for school leaders who practice excellence management in accordance with the standards of the European Model (EFQM). 2- Expanding the powers granted to school leaders by the Ministry of Education to achieve the desired benefit from the educational process

**Key words:** Excellence Management, European Model EFQM, Intermediate School Leaders.

### مقدمة الدراسة:

تواجه المجتمعات اليوم الكثير من التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في شتى مجالات الحياة؛ مما يستدعي تطوير هذه النظم لتواءك التطور العلمي والتكنولوجي، والانتقال إلى مستويات عالية من التميز والإبداع، والوصول بها إلى مصاف الدول المتقدمة.

لذلك ينبغي على المؤسسات كافة أن تسعى للتطور والتقدم وأن تبني سياسية تشجيع الإبداع وتهتم بالمبادرات؛ من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام، وهكذا فإن درجة نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة وقدرته على زيادة الإنتاجية (السكارنة، 2011، 16).

إن المؤسسات التعليمية في ضوء الاتجاهات المعاصرة تسعى إلى تحقيق الجودة والأداء المتميز في ظل التفاضل العالمي، وقد سعت كثير من الدول لتطوير أدائها في ضوء المعايير العالمية للجودة، إذ يتوجب على القيادات السعي لمواكبة هذه التغيرات والتطورات والاتجاهات الإدارية الحديثة فقد أكدت رؤية المملكة 2030 على تدريب وتأهيل القيادات التربوية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، والموافقة بين مخرجات المنظومة التعليمية واحتياجات سوق العمل (رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، 2016، 36).

ومما استوجب على القادة البحث عنه المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد ظهر مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر مقومات بناء المنظمات على أساس متقدمة تحقق لها قدرات في مواجهة المتغيرات والأوضاع في البيئة المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الثانية، واستثمار قدراتها المحورية، والتفوق بذلك (عامر، 2013، 32).

ولتحقيق التميز ظهر في السنوات الأخيرة العديد من النماذج التي تحاول أن تضع أهم المعايير للوصول إلى التميز في المنظمات، حيث توفر النماذج منها لقياس الأداء في جميع أرجاء المنظمة؛ مما يطور العمل ويحقق الكفاءة، والفاعلية، والتحسين المستمر للمنظمة، حيث يتم قياس أداء المنظمة عن طريق التأكيد من تطبيقها لتلك المعايير (باشيوة وآخرون، 2013، 40).

ويعد النموذج الأوروبي لإدارة التميز حسب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من أحدث نماذج التقييم المؤسسي وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويمكن لأي هيئة أو مؤسسة أن تستخدمه لنقديم نفسها، ولفحص إذا كان هناك فجوات أو خلل في أدائها لإصلاحه، في عملية أطلق عليها (التقييم الذاتي)، الذي يدعم تميز العمل من خلال المراجعة المنتظمة للعمليات والنتائج؛ مما يبرز نقاط القوة، وفرص التحسن، وسبل تحسينه (عزب، 2008، 144).

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي للتميز في أن التميز في الأداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتجهيز السياسات المختلفة بالمنظمة، كما تستطيع المنظمة الوصول إلى التميز إذا التزرت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على هذا النموذج (البرواري وباشيوة، 2011، 496).

وقد أوصت العديد من الدراسات الحديثة بأهمية تطوير الأداء واستخدام معايير النموذج الأوروبي، كدراسة الزعبي (2018)، فقد أكدت على أهمية تطبيق معايير التميز الإداري وفق معايير نموذج EFQM (EFQM)، وأوصت دراسة الشمري، (2018) بأهمية الاستعانة بنموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وإجراء الدراسات التي ستعود بالفوائد على العملية التعليمية نتيجة تبني هذا النموذج، وبعد مدخل إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM) من أهم المدخلات الإدارية التي تهدف إلى تطوير الأداء وتحسينه وتقييم جودة أداء المؤسسة التعليمية، وبما أن الإدارة المدرسية إحدى المؤسسات التعليمية، فتسعى قياداتها إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز، حيث يقدم النموذج الأوروبي (EFQM) الدعم لرؤوية المدرسة وتحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما سبق وما تم عرضه من أهمية النموذج الأوروبي وما له من دور في تميز أداء المدرسة، فمن الضروري أن تتبني الإدارة المدرسية التي تسعى إلى التميز هذا النموذج الأوروبي، وتتناولت الدراسة الحالية التعرف على واقع ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد القيادات المدرسية عاملًا مهمًا وأساسياً في نجاح المدرسة وتقديمها والوصول بها إلى مستويات عالية من التقدم والتميز في ظل تحديات القرن الواحد والعشرين وتسارع التطورات والتغيرات في ظل ما يعيشه المجتمع اليوم. فإن نجاح وتقدير المنظمات وتطويرها، يحتاج إلى قيادة متغيرة، لأنها بدون القيادة المتغيرة لن تخرج القضايا والمشكلات عن إطارها التقليدي، ويتعذر التقدم لديها (حسن، 2009، 2).

وهذا الأمر يتطلب وجود قيادات ذات كفاءة ورؤية استشرافية نحو المستقبل للمساهمة في إحداث تطور شامل في المجال المعرفي، والثقافي، والمجتمعي، وتعزيز ثقافة التميز (الهادي، 2013، 2)

حيث أشارت عدد من الدراسات السابقة، كدراسة الشوا (2016) أكدت على ضرورة تبني مديري المدارس الأساليب والاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، ودراسة الغامدي (2017) فقد أوصت على ضرورة تشجيع قيادات المدارس لتحقيق مزيد من التميز في مدارسهن لتحسين نوعية التعليم، ودراسة النجار (2019) فقد أكدت على ضرورة تدريب مدير المدارس على طرق وآليات القيادة الحديثة، واعتماد التدريب المستمر لمديري المدارس على مفاهيم ومعايير التميز بهدف تحسين أدائهم.

لذلك من الضروري التوجّه نحو توظيف الاتجاهات الإداريّة الحديثة لدعم القيادات التعليميّة، لكي تكون قادرة على إحداث التميّز في مدارسهم والوصول بها إلى مصاف العالمية، ومن بين تلك الاتجاهات الإداريّة الحديثة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM)، التي يمكن أن تكون الخيار المناسب لإحداث نقلة نوعية في زيادة كفاءة قيادة المدارس وتميزها.

وتحلّن أهميّة النموذج الأوروبي للتّميّز (EFQM)، حيث مرجعية عالميّة للمؤسسات الخدميّة عامة، و التعليميّة بصفة خاصة، لامتيازه بشمولية المعايير التي يتكون منها، بالإضافة إلى أنه يعد من أكثر النماذج ملاءمة للتطبيق على قطاع التعليم (الغيلي والشريمي، 2016، 166).

لذا من الضروري توجّه القيادات في المرحلة المتوسطة نحو تطبيق إدارة التميّز وفق النموذج الأوروبي في الإدارة المدرسية، كمدخل حديث ويسهم في تطوير القيادة وتميزها، وتعتبر المرحلة المتوسطة مرحلة التأسيس، وهي الركيزة لإعداد جيل المستقبل وتنمية للمراحل التالية؛ ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لمحاولة سد تلك الفجوة.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

1. ما درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف من وجهه نظر المعلمات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $a < 0.05$ ) عند درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي تعزى إلى (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

#### **أهداف الدراسة:**

1. التعرف على درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف من وجهه نظر المعلمات.
2. الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة التميّز تعزى إلى (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### **الأهميّة النظريّة:**

- تناولها لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) الذي يعد أحد المواضيع المهمة للمنظمات في سعيها للجودة.
- من المؤمل أن تكون الدراسة مرجعاً لطلبة الدراسات العليا والباحثين المهتمين بهذا المجال.
- تزامن الدراسة الحالية مع رؤية المملكة 2030 التي هدفت إلى تدريب وتأهيل القيادات التربوية.

### **الأهمية التطبيقية:**

- تفيد نتائج الدراسة القائدات في ممارسة دورهم الإداري والفنى، وذلك من خلال تطبيقهم لمعايير الإدارة وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) للتميز.

- تسهم نتائج الدراسة في تزويد إدارة التعليم بالطائف بتغذية راجعة عن مستوى إدارة التميز في المرحلة المتوسطة.
- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعريف المجتمع المدرسي بأهمية إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM)، وكيفية توظيفها في تطوير المدرسة، والرفع من كفاءتها، وتحقيق التميز ليها.

### **حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف والمتمثلة في المعايير التالية: (القيادة، والسياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المتاحة، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع) واستخدمت الباحثة النسخة 2013 من النموذج الأوروبي (EFQM)؛ وذلك لكونه أكثر ملاءمة في تطبيقه على المدارس.

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال العام الدراسي (2021).

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف.

### **مصطلحات الدراسة:**

**إدارة التميز:** "هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة" (السكارنه، 2011، 116). وهي "تلك الأنشطة التي يجعل المنظمة متميزة ومتقدمة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات المحورية الازمة من خلال توظيف الكفاءات، والمهارات، والقدرات، والموارد المتاحة، توظيفاً فعالاً ومتيناً بشكل يجعلها متقدمة ومترفة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل، سواء الداخلي أو الخارجي، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية، وخططها التنفيذية، سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة التي تلبي متطلبات كافة الأطراف" (الهلالات، 2014، 79).

**وتعرف الباحثة إدارة التميز إجرائياً بأنها:** كافة الجهود والأنشطة والإجراءات المنظمة والمتكاملة التي تقوم بها قائدات المدارس بالمرحلة المتوسطة بمدينة الطائف بالتعاون مع العاملات بالمدرسة، سعياً إلى تحقيق الإبداع والتميز في أداء أنشطتها وعملياتها وجميع مراحلها؛ وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بمستوى عالٍ من التفوق والتميز والإبداع، ويكون ذلك وفق النموذج الأوروبي للتميز.

**النموذج الأوروبي (EFQM):** هو إطار عمل يساعد المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية إلى ممارسة عملية .(EFQM, 2013,6)

ويعرف النموذج الأوروبي أيضًا بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج" (الميلجي،2012، 115). وتعرف الباحثة النموذج الأوروبي (EFQM) إجرائيًا بأنه: عبارة عن أداة عملية تتكون من مجموعة من المعايير الرئيسية الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والتي تساعد على تحقيق التميُّز وهي: (القيادة، والسياسية، والاستراتيجية، الموارد البشرية، والشراكات والموارد، والعمليات، ونتائج المجتمع) والتي تقوم بمارستها قائدات المرحلة المتوسطة سعيًا إلى التميُّز والإبداع وتحقيق أفضل النتائج المتميزة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### أولاً: الإطار النظري:

##### مفهوم التميُّز:

التميُّز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (عامر،2013 ،12).

والتميُّز أيضًا عبارة عن قدرة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية (أبو النصر،2014، 3)

والتميُّز يهدف إلى تحقيق أفضل النتائج في المؤسسة، وذلك عن طريق التعلم المستمر، والابتكار، والتركيز على العملاء، والرؤية القيادية الواضحة، والتركيز على تحسين النتائج، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير الشراكة Aladwaan & (Forrester, 2016, 2).

ويرتبط مفهوم التميُّز المؤسسي بعده جوانب، أولها أن التميُّز يعني تحقيق الدقة والإتقان، وثانيها أنه يمكن النظر إلى التميُّز كنوع من أداء الفرد، يتحقق فقط في ظروف محددة، وثالثها أن الجودة تعني القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار، ورابعها: أن التميُّز هو القدرة على تقدير الجانب المادي، وخامسها: أن التميُّز شيء ما يناسب منتجًا، أو خدمة مطلوب تقديمها وتحقيقها وخاصة عندما يتحقق هذا الغرض أو المنتج (الميلجي،2012 ،10).

فالتميُّز هو قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها وإنجاز المهام المطلوبة بنجاح من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والوصول بها إلى مستويات عالية من الإبداع والتميز والتقديم.

##### مفهوم إدارة التميُّز:

كان ظهور مفهوم إدارة التميُّز في عام 1982م، عندما ألف (توم بيترز) وزميله (روبرت ووترمان) Peters & waterman كتابهما المشهور "البحث عن التميُّز" (In Search Of Excellence)، الذي جاء كردة فعل لتميز الشركات

اليابانية ونجاحها، وقد درس الباحثان مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة أيضاً، وحدداً عوامل تميزها وفق معايير التميُّز المحددة والمعمدة في نماذج المؤسسات الناجحة (باشيوة وآخرون، ٢٠١٣، ٣٥).

والتميُّز هو مرحلة متقدمة من الجودة، بمعنى أن إدارة التميُّز هي النتيجة المتحققة من التطبيق الحقيقي والفعلي لمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، والبناء عليها، والاستمرار في تطويرها، والعمل على تحسينها، فالمنظمات التي تسعى لتحقيق التميُّز عليها الالتزام بمفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة؛ من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، والوصول إلى مستوى عالي في جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بما يتناسب مع متطلبات العملاء (الهلالات، ٢٠١٤، ٧٩). ويمكن القول بأن إدارة التميُّز في المؤسسات التعليمية تمثل: مجموعة الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوظيف، ورقابة، التي تحقق بأدائها ميزة تنافسية للمؤسسة (العجمي، ٢٠١٧، ٣٥٢).

ويتضح من خلال ما سبق أن مفهوم إدارة التميُّز أسلوب شامل ومتكمَّل لجميع وظائف المؤسسة التعليمية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتوجيه، والتي تسهم بأدائها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتميز أيضاً بجودة مخرجاتها عن غيرها من المؤسسات التعليمية.

#### أهداف إدارة التميُّز:

أصبحت معايير التميُّز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها وذلك لدعم التميُّز في أدائها، وهذا يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح وإحراز التفوق؛ ولذلك تسعى إدارة التميُّز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. تنمية وتفعيل التوجّه لإرضاء المستفيدين والالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الجماعية.
2. تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
3. تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجه علميًّا في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
4. التوجّه بالنتائج والتركيز على المستفيدين.
5. الاهتمام المتوازن بالمستفيدين والعاملين، وتحقيق التفوق على المنافسين من خلال تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع.
6. إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.
7. بقاء ونمو المؤسسة والانتقال من المحلية إلى العالمية (جادالرب، ٢٠١٣، ١١٦-١١٧).

ومن خلال ما سبق يمكن القول: إن القيادة الناجحة التي تسعى إلى تطبيق إدارة التميُّز وتحقيق أهدافها، يسهم في بقاء المؤسسة التعليمية وتقديمها، وانتقالها من المحلية إلى العالمية.

#### المتطلبات الرئيسية لإدارة التميُّز:

تلخص المتطلبات الرئيسية لإدارة التميُّز فيما يلي:

خطة استراتيجية متكاملة، ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار، وهيكل تنظيمية مرنّة ومتناسبة متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيّف مع

التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة، نظام متتطور للجودة الشاملة، ويحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، نظام متتطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها، نظام متتكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات، قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم أخلاقيات العمل لتحقيق التميُّز (السكارنه، 2011، 117).

ويمكن القول بأن تطبيق إدارة التميُّز في المدارس يتطلب وجود قيادة فعالة تتولى وضع الخطط والسياسات لتطبيق تلك المعايير وتحقيق التميُّز لديها في المدرسة، وذلك من خلال بناء خطة استراتيجية متكاملة وهيكل تنظيميّة مرنّة مع متطلبات الأداء وتكون قابلة للتكييف والتطوير مع التحديات والتغيرات الخارجية والداخلية للمدرسة، ووجود نظام متتطور للجودة يسهم في تقويم أدائها باستمرار، وفي إعداد وتنمية الموارد البشرية.

#### عوامل تحقيق إدارة التميُّز في المدرسة:

هناك مجموعة من العوامل التي تتحقق إدارة التميُّز في المدرسة، من هذه العوامل: أن تعتمد الإدارة مبدأ المشاركة، وجود أهداف ورؤية مشتركة، توفير بيئة تعلم متسنة بالنظام والراحة، التركيز في التعليم على الجودة في الإنجاز، توفير التعزيز الإيجابي، دعم وقبول الآراء وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل، متابعة وتقدير عمل وأداء كل التلاميذ والمعلمين بموضوعية، الاهتمام بالمعلمين وتحقيق التنمية المهنية لهم، الاهتمام بالتلاميذ وبحقوقهم وواجباتهم (كحيل، 2009، 782).

وفي ضوء ما سبق فإن الإدارة المدرسية المتميزة هي التي توظف كافة الإمكانيات البشرية والمادية في المدرسة، وذلك من خلال تحديد الأهداف المرجوة، والتخطيط لكيفية الوصول إليها، وتنظيم الموارد المتاحة لديها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بشكل غير مكلف.

#### نشأة النموذج الأوروبي (EFQM):

ظهر في عام 1991م نموذج التميُّز الأوروبي في نسخته الأولى، وزاد عدد المنتسبين للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1992م ليبلغ 250 عضواً، من أجل الرفع من تنافسية المؤسسات الأوروبية، ومساعدتها على المشاركة في أنشطة التحسين، لتحقيق رضا المستفيد والعاملين؛ مما يؤدي إلى تحسين مستويات أداء المؤسسات من منظور شمولي، ويتم منح الجائزة إلى أربع فئات من المنظمات، هي: الشركات الكبيرة، والدوائر والوحدات التشغيلية للشركات، ومنظمات القطاع العام، والمنظمات الصغيرة والمتوسطة (عيسى و وهبة، 2017، 106).

منذ ظهور النموذج الأوروبي (EFQM) للتميز في نسخته الأولى كأداة للتطوير التنظيمي للإدارة الأساسية، ويستخدم النموذج بطريقتين: إما كنموذج تشخيص لتنفيذ التقييم الذاتي للمؤسسة، أو كنموذج للتحكم في إدارة المؤسسة (Doelman et al, 2014, 349).

وقد مر نموذج التميُّز الأوروبي (EFQM) بتطور كبير عبر السنوات الماضية، فمنذ تقديمها عام 1991م جرت عليه العديد من التعديلات، وكانت كالتالي:

- في عام 1997 تم تكوين فريق قيادي يتولى تقديم مقتراحات لتطوير النموذج، تم الأخذ بالعديد منها كعدد المعايير الرئيسية والفرعية وإن بقيت المفاهيم الأساسية على حالها.
- في عام 1999م أُخضع النموذج للاختبار من قبل (500) من المنظمات المستخدمة له في أوروبا، وتم تسمية المقترح الأخير للنموذج بنموذج التمييز "Excellence Mode".
- في عام 2003 تم تجديد وتحديث النموذج ليراعي بيئة التفكير والممارسات القائمة وبئارات العمل .
- في عام 2010 طرأت تعديلات على النموذج فرضتها متغيرات بيئية تمثلت في التغذية العكسيّة التي تم الحصول عليها من المنظمات الأعضاء، وكذلك الفرق الاستشارية التي قامت بالتقدير، ومن هنا تم التأكيد على ضرورة المحافظة على هوية النموذج، حيث اشتمل على مكوناته الثلاث: (المفاهيم الثمانية للتميز، والمعايير التسعة، والرادار).
- في عام 2013 تم التركيز على المرونة وسرعة التكيف مع التغيير متضمنا ذلك التخطيط والتطور المؤسسي، وأصبحت المفاهيم تأخذ منحى عملياً، وتحولت لغته إلى لغة بسيطة.(الهالي وغبور2012، عارف2013)
- في نهاية عام 2019م وخلال المؤتمر السنوي للمنظمة الأوروبيّة لإدارة الجودة (EFQM) المنعقد بمدينة هلسنكي- تم تدشين إصدار جديد لنموذج التمييز الأوروبي النسخة السادسة 2020 ، التي امتازت بالتحول من النموذج الخطي إلى منظومة عمل تركز على فهم وإدارة نظام المؤسسة ككل (EFQM, 2020).  
ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن النموذج الأوروبي (EFQM) قد مر بمراحل ونسخ متعددة، وآخر نسخة 2020، ونلاحظ أيضاً في جميع مراحل تطور النموذج الأوروبي (EFQM)، التغير في أوزان المعايير في كل نسخة عن سابقتها، وأن لكل معيار من معايير النموذج الأوروبي نسب معينة، وقد اعتمدت الباحثة النسخة الخامسة 2013؛ وذلك لكونه أكثر ملاءمة في تطبيقه في المدارس.

#### مفهوم النموذج الأوروبي (EFQM) :

ويعد النموذج الأوروبي (EFQM) أحد الأدوات التي تم تصميمها من أجل تقييم كافة جوانب الأداء الخاصة بالمنظمة، فهو لا يقتصر على أحد الجوانب، وإنما يشمل كافة جوانب المؤسسة (Nagoyova & Mrkulik, 2017, 2).

ويعد نموذج التمييز الأوروبي (EFQM) أداة تشخيص شاملة تضمن استدامة التمييز، وهي إطار عمل غير إلزامي تتكون من تسع معايير تم تطبيقها بنجاح في المؤسسات ذات الأحجام والأنواع المختلفة في العديد من البلدان، فاستخدمت آلاف المؤسسات الأوروبيّة هذا النموذج لتقييم أدائها، كونه أداة شاملة للاستخدام المنتظم الذي يقيس التغيرات في الأصول الرئيسية والقضايا، وذلك بإدارة عمليات المؤسسات (Liu&Ko, 2018,1582).

ويعد النموذج الأوروبي (EFQM) أداة عملية تساعد المؤسسات الأوروبيّة في تقييم أدائها وتهيئة أجندتها للحصول على الجائزة الأوروبيّة للجودة، ويتكوين النموذج من 9 معايير رئيسة و32 معياراً فرعياً (القيسي، 2016، 144).

في ضوء ما سبق من المفاهيم السابقة للنموذج الأوروبي (EFQM) يمكن القول بأنه: أداة لتقدير أداء المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال مجموعة من المعايير التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تطبيقها في إدارتها، وتهدف إلى التحسين المستمر، وتحقيق أفضل النتائج، والوصول إلى العالمية والتنافسية.

#### أهداف نموذج التميز الأوروبي (EFQM):

يهدف نموذج التميز الأوروبي إلى الإسهام في تطوير أداء المؤسسات وثباتها وشمولها للمتطلبات الحكومية والأخلاقية، واستمرارية العمل، ومتابعة نتائج المؤسسات بمنظور يركز على المستقبل، كما يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، والسعى بها نحو التميز، من خلال تحديد الثغرات في الأداء، وأسبابها، والحلول المحتملة لها (أحمد، 2015، 71).

يعد نموذج التميز الأوروبي نموذجاً مستخدماً في العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، فالعديد من المؤسسات قالت باعتماد النموذج بسبب شموله لكافة أبعاد الأداء المؤسسي، لتحقيق أهدافها، وهي: الارتقاء بأداء المؤسسة، تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة بشكل فعال، وزيادة كفاءة العاملين من خلال تطوير مهاراتهم لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وتقييم وتقدير أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحليّة (الدجني، 2013، 32).

ومن خلال ذلك يتضح أن المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى تطبيق النموذج الأوروبي (EFQM) يساعدها في مواجهة تحديات العصر والبقاء، ويحقق لها ميزة تنافسية من خلال التميز الذي يتحقق النموذج ويكون شاملًا للمدخلات والعمليات والمخرجات، ويسهم أيضًا في التحسين والتطوير.

#### مكونات النموذج الأوروبي (EFQM):

##### المكون الأول: المفاهيم الأساسية:

يحتوي النموذج على ثمانية مفاهيم أساسية تدعم بنية وإجراءات النموذج، ويمكن ذكرها بشكل موجز في النقاط الآتية:

- 1- إضافة القيمة للمستفيدين: تضيف المؤسسات المتميزة القيمة باستمرار للمستفيدين، من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- 2- خلق مستقبل مستدام: فالمؤسسات المتميزة لها تأثير إيجابي على العالم من حولها من خلال تحسين أدائها وتعمل في نفس الوقت على تعزيز الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية داخل المجتمعات.
- 3- تطوير القدرة التنظيمية: فتعزز المؤسسات المتميزة قدراتها من خلال إدارة التغيير بفعالية داخل وخارج الحدود التنظيمية.
- 4- تسخير الإبداع والابتكار: تولد المؤسسات المتميزة قيمة ومستوى أعلى من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي من خلال تسخير إبداع أصحاب المصالح.
- 5- القيادة من خلال الرؤية والإلهام والنزاهة: فلدى المؤسسات المتميزة قادة يرسمون المستقبل، ويتصرون كنماذج تنظيمية ليصبحوا قدوة في القيم والأخلاقيات.

- الإدارة باحترافية: إن المؤسسات المتميزة معترف بها على نطاق واسع؛ لقدرها على تحديد الفرص والتهديدات بفعالية وكفاءة.
- النجاح من خلال موهبة العاملين: تقدر المؤسسات المتميزة أفرادها وتخلق ثقافة التمكين لتحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية.
- الحفاظ على نتائج متميزة: تحقق المنظمات المتميزة نتائج متميزة ومستدامة، تلبي احتياجات كل من أصحاب المصلحة على المدى القصير والطويل، في سياق بيئه تشغيلها (EFQM, 2013, 4).
- في ضوء ما سبق تعد المفاهيم الأساسية للتميز الأسس الحقيقة لتحقيق التميز في أي مؤسسة تعليمية تطمح للوصول إلى التميز.

#### المكون الثاني: معايير النموذج الأوروبي:

- وي يكن ذكر معايير النموذج الأوروبي بإيجاز وهي:
- القيادة (100 نقطة): ويتمثل في ممارسات قادة المؤسسات المتميزة، فيعملون على تطوير رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها، ويتبعون تحقيقها.
  - الاستراتيجية (100 نقطة): تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها وغاياتها وتطوير وتحسين عملياتها، وفق استراتيجيات واضحة للجميع.
  - العاملون (100 نقطة): تقدر المؤسسات العاملين فيها، فتهتم بتطوير مهاراتهم وقرارتهم الوظيفية، وتعمل على تمكينهم وتعزيز المساواة بينهم.
  - الشراكات والموارد (نقطة 100): تقوم المؤسسة المتميزة بالخطيط لشراكات خارجية ناجحة، وإدارة جيدة للموردين والموارد المتاحة، بهدف دعم استراتيجياتها.
  - العمليات والمنتجات والخدمات (100 نقطة): تعمل المؤسسة المتميزة على تصميم وتطوير عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لتوفير قيمة مضافة لصالح المستفيدين.
  - نتائج العاملين (100 نقطة) تحقق المؤسسات المتميزة نتائج استثنائية ومستدامة توفر احتياجات وتوقع العاملين.
  - نتائج المتعاملين (150 نقطة): تحقق المؤسسات المتميزة نتائج استثنائية ومستدامة توفر احتياجات وتوقعات عملائها والمستفيدين من خدماتها.
  - نتائج المجتمع (نقطة 100): تتحقق المؤسسات المتميزة نتائج استثنائية ومستدامة وتوقعات المجتمع.
  - نتائج الأداء الرئيسية (150 نقطة): تتحقق المؤسسات المتميزة نتائج استثنائية ومستدامة تخدم سياستها وخططها (جودة، 2018؛ أبو جمعة، 2016).

ومن خلال ذلك يمكن استنتاج أن المعايير تعتمد على ممكّنات وهي: القيادة، والاستراتيجية، والأفراد، والشركات، والعمليات، ونتائج هي: نتائج العاملين، والمعاملين، والمجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية، ولا يمكن فصل الممكّنات عن النتائج، بل كل منها مكمل للأخر.

### المكون الثالث: منطق الرadar:

ويتمثل منطق رadar إطاراً ديناميكياً للتقييم، وأداة قوية للإدارة، حيث يقوم بتوفير منهج منظم لتقدير أداء المؤسسة، ويغير منطق RADAR عن حاجة أي مؤسسة إلى تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزءاً من استراتيجيتها، والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة؛ لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل، وتطبيق النموذج بطريقة منظمة لضمان تنفيذه، وتقييم وتحسين المناهج المطبقة بناءً على مراقبه وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمرة (EFQM).

2013, 16

ويمكن القول إن منهجية الرادار تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة، ثم تخطيط العمليات، واستغلال العلاقات والموارد المتاحة، والعمل على تحقيق هذه النتائج بأسلوب معين من خلال الاستراتيجيات المناسبة، وبعد تطبيق ذلك يتم متابعة الأداء وتقويمه بشكل مستمر لكشف انحرافات النتائج عن مسارها، ويتم أيضاً معالجة نواحي التصور وتفاديها، لكي تصبح قادرة للتصدي على تحديات المستقبل.

### فوائد تطبيق النموذج الأوروبي (EFQM) في المدرسة:

تبرز أهمية النموذج الأوروبي للتميز من خلال التقييم الذاتي الذي يقدمه عن طريق توفيره العديد من الفوائد التي تعود بالفائد على المؤسسة المتميزة التي تستخدمه، ونذكر منها ما يلي:

فوائد فورية، وتمثل في: تسهيل مقارنة مستوى أداء المؤسسة بنظيراتها، وتسهيل عملية التحسين المستدام، وتشجيع الموظفين على المشاركة في رؤية المؤسسة، وتعزيز الفهم والوعي بالقضايا ذات الصلة بالجودة.

فوائد على المدى الطويل وتشمل: الحفاظ على مستوى تكاليف منخفض، تحسين نتائج أعمال المؤسسة، الموازنة بين الاستثمارات قصيرة الأجل وطويلة الأجل، تطوير منهجية شاملة للجودة، الحفاظ على جودة تصور العميل وتوفير الصلة معهم.

فوائد دعم إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن: الإسهام في تركيز الموظفين على الجودة، توفير الفحص الصحي في عمليات المؤسسة، التركيز على العمليات وليس المنتج النهائي لها، التشجيع على تحسين الأداء (Vukomanovic et al. 2014, 71).

وهناك مجموعة أخرى من فوائد التقييم الذاتي للمدرسة عند تطبيقها لنماذج التميز الأوروبي وتمثل فيما يلي:  
تحديد نقاط القوة و مجالات التحسين في المدرسة، توفير منهج منظم معتمد على الحقائق لتقييم المدرسة والتقييم المرحلي لها وتدريب العاملين في المدرسة بما يتماشى مع المفاهيم الكامنة وراء التميز المؤسسي، وإشراكهم في عمليات التحسين المدرسي على جميع المستويات، وإمكانية مقارنة المدرسة نفسها والمدارس الأخرى لمتطلبات نموذج التميز

(EFQM)، وتنسيق تحسينات شاملة أثناء التشغيل العادي للمدرسة، وتحسين وتطوير برامج المدرسة واستراتيجياتها (Nazemi, Alishiri, 2015, 615).

وخلاصة ذلك أن النموذج الأوروبي (EFQM) يحقق عدة فوائد تجنيها المدرسة التي تطبقه، كونه يرسم إطار عمل واضح للمدرسة، تساعدها في الحصول على ميزة تنافسية، ويوفر لها قادة متميزين، ويعمل أيضاً على تحسين أداء جميع العاملات في المدرسة، ويعزز المساءلة والشفافية كإطار قياسي لتميز المدرسة؛ لأنه يركز على نتائج الأداء ويساعد أيضاً على التخطيط والتتبُّؤ بالمستقبل، واتخاذ القرارات الصحيحة، كما يحقق تطبيقه في المدرسة سمعة ومكانة تسعى إليها كافة المدارس.

### ثانيًا: الدراسات السابقة:

يتناول هذا البحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم عرضها وفقاً لسلسلتها الزمنية من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

#### الدراسات العربية:

دراسة الدجني (2013) هدفت إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقام بمحافظات غزة في ضوء الأنماذج الأوروبي للتميز، وسبل تطويره، والكشف عن دلالات الفروق بين متطلبات فروق تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي، المسمى الوظيفي، اسم المدرسة، سنوات الخدمة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطوري، واستُخدمت أداة الدراسة الاستبيانة، كما استخدم الباحث المجموعة البؤرية كأداة لتطوير الأداء المؤسسي في المدارس، وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها: بلغت درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقام بمحافظات غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنماذج الأوروبي للتميز (70.24%)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تقديرات العاملين تعزى لمتغير (الجنس، التخصص الأكاديمي) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تقدير العاملين في مجالات القيادة، والإدارة، والموارد البشرية، والموارد المالية والمادية، ونطاق عمل المؤسسة، والخدمات المقدمة للمجتمع) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تقدير العاملين في مجال "التخطيط المؤسسي" تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين لديهم خدمة أقل من 5 سنوات .

دراسة الشوا (2016) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات عزة لإدارة التميُّز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى الكشف عن دلالات الفروق بين متطلبات فروق تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة عند مستوى ( $a_0 < 0.5$ ) لدرجة ممارسة مديرهم لإدارة التميُّز في ضوء الأنماذج الأوروبي تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبيانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: درجة ممارسة مديرى المدارس بمحافظات غزة لإدارة التميُّز في ضوء الأنماذج الأوروبي كانت كبيرة بمتوسط حسابي قدره

(%)، وزن نسيبي قدره (79.60%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعلمين تعزى للجنس في مجالات الاستبانة، باستثناء مجال القيادة والعمليات الإدارية، وكانت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين تعزى لمتغيرات (التخصص الأكاديمي والمؤهل والخبرة).

دراسة عطية (2017) هدفت إلى التعرف على درجة توفر معايير إدارة التميُّز التنظيمي للنموذج الأوروبي للتميز في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقها مع بيان تأثير المتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ونوع المدرسة والإدارة التعليمية) على استجابات مديري ومعلمين المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، والبالغ عددهم (764) و(127) معلماً، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة، وكان من أهم نتائجها: توافر معايير إدارة التميُّز التنظيمي وفق النموذج الأوروبي للتميز بدرجة مرتفعة في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، وقد جاء معيار (قيادة المدرسة) في المرتبة الأولى، وجاء معيار (نتائج العاملين) في المرتبة التاسعة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات (المديرين، والمعلمين)، وذلك لصالح المديرين.

دراسة الشمري (2018) هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في حفر الباطن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة مكونة من أربعة مجالات (المتطلبات القيادية، والمتطلبات السياسية والاستراتيجية، ومتطلبات الموارد البشرية، ومتطلبات الموارد المالية) على مقاييس ليكرت الخمسى، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة حفر الباطن للعام الدراسي 1439/1438هـ وخلصت الدراسة إلى أن المتوسط العام لمتطلبات تطبيق نموذج التميُّز الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن بلغ (43)، والانحراف المعياري (43)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام، كما كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق نموذج التميُّز الأوروبي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن حسب متغير سنوات الخدمة، ولصالح عدد سنوات الخدمة الأعلى.

دراسة الزعبي (2018) والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المدارس الثانوية في لواء بنى كنانة لمعايير إدارة التميُّز وفق نموذج (EFQM)، وتمثلت عينتها من أفراد المجتمع الكلي (45) مديراً ومديرة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن المتوسط الحسابي الكلى لدرجة ممارسة مديرى المدارس في لواء بنى كنانة لمعايير إدارة التميُّز وفق نموذج (EFQM) بلغ (3.88) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وترواحت الأوساط الحسابية لمجالات الدراسة بين (3.79-3.097) وكان ترتيب المجالات لقيم أوساطها الحسابية على التوالي كما يلي (الممارسات الإدارية، القادة المتميزة، الخدمات المقدمة للمجتمع، الاستراتيجيات والسياسات)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (5.0\_<a>) في درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية في لواء بنى كنانة لمعايير إدارة التميُّز تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والسنوات الإدارية، والمؤهل العلمي).

دراسة العنزي (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميّز في ضوء النموذج الأوروبي للتميّز من وجهه نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة الجهراء في دولة الكويت والبالغ عددهم (1782) معلمًا ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ عددهم (345) معلمًا ومعلمة، واستخدمت أداة الدراسة الاستثنائية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المحسّن، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميّز في ضوء النموذج الأوروبي للتميّز من وجهه نظر المعلمين كل جاءت متوسطة، وجاء ترتيب المجالات كالتالي مرتبة تنازلياً: (القيادة، والموارد البشرية، والسياسات، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وخدمة المجتمع)، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال خدمة المجتمع، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة كل، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بسبب اختلاف فئات الخبرة ما عدا مجال القيادة والأداة كل، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات من جهة أخرى و10 سنوات فأكثر من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة 10 سنوات فأكثر.

هدفت دراسة الجميعي (2019) إلى التعرف على ممارسة إدارة التميّز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنماذج الأوروبي للتميّز (EFQM)، وتقديم بعض المقترنات لتطوير هذه الممارسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استثنائية على عينة رؤساء من الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف وعددها (89)، وكانت أهم نتائج الدراسة أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميّز في ضوء الأنماذج الأوروبي للتميّز (EFQM) جاءت بدرجة متوسطة، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميّز كل تعزى لمتغير الجنس، ومتغير القسم، وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميّز كل تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ومتغير سنوات الخدمة.

دراسة القرني (2019) هدفت إلى تحديد المتطلبات الازمة لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز بجامعة تبوك، من خلال الكشف عن متطلبات تطبيق المعايير التالية: (القيادة، السياسية والاستراتيجية، العاملون، الشراكة والموارد، العمليات) بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية المتطلبات الازمة لتطبيق معايير نموذج التميّز الأوروبي بجامعة تبوك تبعاً للمتغيرات التالية: (التخصص، الجنس، الدرجة العلمية)، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المحسّن والاستثنائية لجمع البيانات، واعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (239) من أعضاء هيئة التدريس بالمقر الرئيس للجامعة بمدينة تبوك، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام على المتطلبات لكل جاء بدرجة أهمية عالية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a_0.05$ ) في استجابات أعضاء هيئة التدريس

بجامعة تبوك حول درجة أهمية المتطلبات الازمة لتطبيق معايير النموذج الأوروبي تعزى لمتغير التخصص، والدرجة العلمية، كما كشفت استجابات أعضاء هيئة التدريس عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ )  
بجامعة تبوك حول درجة أهمية المتطلبات الازمة لتطبيق معيار (السياسية والاستراتيجية)، تعزى لمتغير الجنس، وتعود هذه الفروق لصالح الإناث.

### الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة انتاستازيادو وأخرون (Anastasiadou et al, 2014) إلى تقييم المدارس الابتدائية والثانوية في اليونان وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي للتميز، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (1000) معلماً في المدارس الابتدائية والثانوية اليونانية، وتوصلت الدراسة إلى أن وجهة نظر المعلمين حول تطبيق المدارس الابتدائية والثانوية في اليونان لمعايير النموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة سلبية؛ وهذا يعني أن نظام التعليم اليوناني بحاجة إلى القيام بالعديد من التحسينات لتلبية معايير الجودة التي قد يتوقعها المعلمون اليونانيون، وأظهرت الدراسة كذلك أن إدارة الموارد البشرية غير مهتمة بتطوير وسائل الاتصال ومشاركة المعرف بين الموظفين، ولا تضع خطط تدريب لتحسين معارف الموظفين وكفاءاتهم ومهاراتهم، وأن عملية التدريس لا تتوافق مع احتياجات الطلاب وتوقعاتهم، ولا يتم دمج مبادئ الجودة في جميع سياسات واستراتيجيات وأهداف المؤسسة التعليمية.

وهدفت دراسة هشامي وهشامي زاده (Hashemi& Hashemizadeh, 2014) إلى تقييم الأداء الإداري لمنطقة مدينة لامارد التعليمية بالاستناد إلى نموذج التميز الأوروبي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المحسّي، وتم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (550) معلماً، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية من (240) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن أداء مديرية التعليم في مدينة لامارد التعليمية وفق نموذج التميز الأوروبي جاء بدرجة متوسطة، وبالنسبة للأبعاد فقد تبين عدم مناسبة الأداء على مكونات القيادة وإدارة الأفراد، أما الأداء على مكونات المبادرات والاستراتيجيات المتعلقة بالسياسة العامة فقد كان مناسباً.

أما دراسة جناتي وأomidian (Jannati& Omidian, 2015) فهدفت إلى تقييم أداء مدير المدارس الابتدائية والثانوية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز في آند يمشيك في إيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المحسّي، ولتحقيق الأهداف تم إعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات مستمدّة من نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة، وموزعة في أربعة مجالات هي: القيادة، والاستراتيجية، والموارد والمصادر، ومخرجات الشركاء والموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في منطقة آند مشك، اختبر منهم (322) معلماً بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع بلغ (2000) معلماً كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء مدير المدارس الابتدائية والثانوية جاء بدرجة عالية فيما يتعلق بأبعاد نموذج التميز التالية: (القيادة، والاستراتيجية، والموارد والشركاء، والمجتمع)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر وأنثى).

دراسة أomid وأخرون (Omid et al, 2017)، هدفت الدراسة إلى تقييم المدارس الثانوية في طهران وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (288) مدير مدرسة و(2260) معلمًا، أما عينة الدراسة ف تكونت من (86) مديرًا و(329) معلمًا اختيروا بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أنه بعد الحفاظ على معارف الموظفين وتطويرها، وبعد تحطيط وإدارة الموارد البشرية، وبعد تكين ومشاركة الموظفين، وبعد التفاوض بين المديرين والموظفين، وبعد تشجيع ومكافأة الموظفين جاءوا بدرجة عالية، وأظهرت الدراسة كذلك أن التواصل الفعال يؤدي إلى الثقة العالمية بين الموظفين والمديرين، وكذلك يعزز العلاقات البناءة والمبادئ التي تؤدي إلى تعزيز جودة الأداء وجودة الخدمات التعليمية، وتعزيز الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي.

#### **التعليق على الدراسات السابقة:**

##### **أوجه الاتفاق:**

اتفقت الدراسة الحالية جزئياً من حيث هدفها المتمثل في ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM، مع دراسة كل من (الشوا، 2016؛ عطية، 2017؛ الرعبي، 2018؛ العنزي، 2019؛ الجميعي، 2019). وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة (الدجني، 2013؛ الشوا، 2016؛ عطية، 2017؛ الشمري، 2018؛ الجميعي، 2019). واتفقت الدراسة الحالية جزئياً في استخدام المنهج الوصفي مع عدد من الدراسات السابقة كدراسة (الزعبي، 2018؛ العنزي، 2019؛ القرني، 2019؛ Omid et al, 2017; Omidian & Jannati, 2015; Hashemi& Hashemizadeh, 2014). واتفقت في استخدام أداة الاستبانة مع جميع الدراسات العربية والأجنبية في وجود الاستبانة كأحد أدوات الدراسة. واتفقت في مجتمع الدراسة المتمثل في المدارس من المعلمين مع دراسة كل من (الشوا، 2016؛ العنزي، 2019؛ Anastasiadou et al., 2014). أيضاً اتفقت الدراسة الحالية من حيث مجال التطبيق في المدارس مع دراسة كل من (الدجني، 2013؛ الشوا، 2016؛ عطية، 2017؛ الرعبي، 2018؛ الشمري، 2019؛ العنزي، 2018؛ Anastasiadou et al., 2014； Hashemi& Hashemizadeh, 2014； Jannati& Omidian, 2015； Omid et al, 2017； Jannati& Omidian, 2015； Hashemi& Hashemizadeh, 2014； al., 2014).

##### **أوجه الاختلاف:**

اختلفت الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة من حيث الأهداف. ومن حيث منهج الدراسة اختلفت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة الدجني (2013) التي استخدمت المنهج البنائي التطوري، ومع دراسة (العنزي، 2019؛ القرني، 2019؛ Anastasiadou et al., 2014； Jannati& Omidian, 2015) حيث استخدمت المنهج الوصفي المحسّي، كما اختلفت مع دراسة (الدجني، 2013) التي استخدمت المنهج الكمي. ومن حيث الأداة اختلفت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة الدجني (2013) التي استخدمت المجموعة البؤرية كأداة لتطوير الأداء المؤسسي في المدارس. ومن حيث المجتمع وعينة الدراسة اختلف مجتمع وعينة الدراسة الحالية مع دراسة (الشمري، 2018؛ الرعبي، 2018)، حيث كانت العينة قائدات المدارس، ودراسة (الجميعي،

2019؛ القرني، 2019)، حيث كانت في الجامعات، وكانت العينة من أعضاء التدريس ورؤساء الأقسام. ومن حيث مجال التطبيق: تختلف الدراسة الحالية من حيث مجال التطبيق مع دراسة (الجمعي، 2019؛ القرني، 2019).

#### جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة، وفي تحديد الفجوة البحثية المنهجية لتحقيق أغراض الدراسة، وفي التأثير النظري لموضوع الدراسة والحصول على أكبر قدر ممكن من المصادر البحثية، في بناء أداة الدراسة وتحديد أبعادها، ومن نتائج الدراسات السابقة من خلال مقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

#### ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تستند الدراسة الحالية إلى أبرز أحد النماذج العالمية في التميز وهو النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، الذي يمكن تكييفه مع المؤسسات التعليمية بكل سهولة ومرنة.
- تميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة - التي تناولت موضوع ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) في المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء إيضاحاً لمنهج الدراسة المتبعة، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة، والتتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات وهو "يعتمد على دراسة الواقع، وبهتم بمعرفة الظاهرة وصفاً دقيقاً، ويُعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة وبوضوح خصائصها، وأما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها" (عبدات وآخرون، 2014، 180)

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف، والبالغ عددهن (2408) معلمة، وذلك كما يتضح من الجدول (1).

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة على مكاتب التعليم.

الإجمالي	عدد معلمات المرحلة المتوسطة				المكتب
	تعليم عام	تربيبة خاصة	تحفيظ		
704	658	22	27		مكتب التعليم بالحوية.
899	827	-	72		مكتب التعليم بشرق الطائف.
568	529	-	29		مكتب التعليم بغرب الطائف.
237	225	-	12		مكتب التعليم جنوب الطائف.
2408	2239	22	147		الإجمالي

### عيّنة الدراسة:

تكونت عيّنة الدراسة من (240) معلمة من معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف، وهو ما يمثل (10.0%) من إجمالي مجتمع الدراسة، تم جمعها بطريقة عشوائية طبقية.

### خصائص أفراد عيّنة الدراسة:

يتتصف أفراد عيّنة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية تتمثل في: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وذلك على النحو التالي:

### ١- المؤهل العلمي:

جدول (2) توزيع عيّنة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	النكرارات	المؤهل العلمي
84.2	202	بكالوريوس
15.8	38	ماجستير
100.0	240	الإجمالي

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث إن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة مؤهلين العلمي بكالوريوس بتكرار (202) معلمة، وبنسبة (84.2%)، في حين أن هناك (38) معلمة بنسبة (15.8%) مؤهلين العلمي ماجستير.

وتشير النتيجة السابقة إلى قلة عدد المعلمات من حصلن على دراسات عليا، ربما يعود السبب في ذلك إلى ضغوط العمل، وصعوبة الحصول على تفرغ وظيفي؛ مما يحد من قدرتهن على الحصول على الدراسات العليا.

### ٢- سنوات الخبرة:

جدول (3) توزيع عيّنة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	النكرارات	سنوات الخبرة.
46.3	111	أقل من 10 سنوات.
53.8	129	10 سنوات فأكثر.
100.0	240	الإجمالي.

يتضح من الجدول (3) أن هناك (129) معلمة بنسبة (53.8%) خبرتهن (10) سنوات فأكثر، في حين أن هناك (111) معلمة بنسبة (46.3%) خبرتهن أقل من (10) سنوات.

وتدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العملية لأفراد الدراسة؛ مما يجعلهن قادرات على تكوين آراء أكثر دقة حول ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف، حيث تُعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأشياء.

### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة،

وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

- **القسم الأول:** ويتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- **القسم الثاني:** ويكون من (38) عبارة تتناول ممارسة معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وهي مقسمة على ستة معايير، وذلك على النحو التالي:
  - المعيار الأول: يتناول قيادة المدرسة، ويكون من (9) عبارات.
  - المعيار الثاني: يتناول سياسات المدرسة واستراتيجياتها، ويكون من (6) عبارات.
  - المعيار الثالث: يتناول الموارد البشرية بالمدرسة، ويكون من (7) عبارات.
  - المعيار الرابع: يتناول العلاقات والموارد المتاحة، ويكون من (5) عبارات.
  - المعيار الخامس: يتناول العمليات الإدارية، ويكون من (6) عبارات.
  - المعيار السادس: يتناول الخدمات المقدمة للمجتمع، ويكون من (5) عبارات.

وطلبت الباحثة من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (✓) أمام أحد الخيارات التالية:

- 5- عالية جداً. 4- عالية. 3- متوسطة. 2- منخفضة. 1- منخفضة جداً.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ( $0.80 = 5/4$ )، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح); وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من الجدول (3):

جدول (4) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي.

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
1.80 – 1	2.60 – 1.81	3.41 – 2.61	4.20 – 3.41	5.0 – 4.21

صدق أداة الدراسة: وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

**الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):**

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف"، تم عرضها على عدد من المحكمين، والبالغ عددهم (11)، وذلك للاسترشاد بآرائهم، وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تتنمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة (الاستبانة في صورتها الأولية)، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات الالزامية التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

### صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكيد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً، وذلك من خلال عينة استطلاعية (30) معلمة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور (قيادة المدرسة - سياسات المدرسة واستراتيجياتها - الموارد البشرية بالمدرسة) بالدرجة الكلية لكل بُعد.

الموارد البشرية بالمدرسة		سياسات المدرسة واستراتيجياتها		قيادة المدرسة	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.608	1	**0.770	1	**0.780	1
**0.620	2	**0.884	2	**0.744	2
**0.655	3	**0.608	3	**0.697	3
**0.693	4	**0.701	4	**0.669	4
**0.677	5	**0.623	5	**0.783	5
**0.744	6	**0.603	6	**0.812	6
**0.531	7	-	-	**0.682	7
-	-	-	-	**0.614	8
-	-	-	-	**0.546	9

\*(0.01) دال عند مستوى

يتضح من الجدول (5) أن جميع عبارات أبعاد "قيادة المدرسة - سياسات المدرسة واستراتيجياتها - الموارد البشرية بالمدرسة" دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد قيادة المدرسة ما بين (0.546، 0.812)، ولبعد سياسات المدرسة واستراتيجياتها ما بين (0.603، 0.884)، ولبعد الموارد البشرية للمدرسة ما بين (0.531، 0.744)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور (العلاقات والموارد المتاحة - العمليات الإدارية - الخدمات المقدمة للمجتمع) بالدرجة الكلية لكل بُعد.

الخدمات المقدمة للمجتمع		العمليات الإدارية		العلاقات والموارد المتاحة	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.726	1	**0.630	1	**0.637	1
**0.822	2	**0.586	2	**0.854	2
**0.866	3	**0.761	3	**0.805	3
**0.798	4	**0.786	4	**0.862	4
**0.621	5	**0.627	5	**0.786	5
-	-	**0.644	6	-	-

\*(0.01) دال عند مستوى

يتضح من الجدول (6) أن جميع عبارات أبعاد "العلاقات والموارد المتاحة - العمليات الإدارية - الخدمات المقدمة للمجتمع" دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد العلاقات والموارد المتاحة ما بين (0.621، 0.862)، ولبعد العمليات الإدارية ما بين (0.586، 0.786)، ولبعد الخدمات المقدمة للمجتمع ما بين (0.637، 0.854).

0.866)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

**جدول (7) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) بالدرجة الكلية للمحور.**

معامل الارتباط	الأبعاد	معامل الارتباط	الأبعاد
**0.912	العلاقات والموارد المتاحة	**0.919	قيادة المدرسة.
**0.896	العمليات الإدارية	**0.924	سياسات المدرسة واستراتيجياتها.
**0.826	الخدمات المقدمة للمجتمع	**0.925	الموارد البشرية بالمدرسة.

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (7) أن جميع عبارات محور "ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM)" دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد ما بين (0.826، 0.925)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

#### ثبات أداة الدراسة:

وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفأ كرونباخ) والجدول (9) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

**جدول (8) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.**

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور	م
0.842	9	قيادة المدرسة.	1
0.820	6	سياسات المدرسة واستراتيجياتها.	2
0.834	7	الموارد البشرية بالمدرسة.	3
0.824	5	العلاقات والموارد المتاحة.	4
0.830	6	العمليات الإدارية.	5
0.816	5	الخدمات المقدمة للمجتمع.	6
0.883	38	الثبات الكلي	

يوضح الجدول (8) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.883) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.816، 0.842)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

#### إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) وفقاً للخطوات التالية:

- الحصول على موافقة المشرف الأكاديمي لتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).
- أخذ الموافقات الرسمية من الجهات المعنية لتطبيق الأداة على معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف.

- تم تطبيق أداة الدراسة على المدارس المتوسطة بمدينة الطائف من خلال إرسال الرابط الإلكتروني للأداة عن طريق البريد الإلكتروني المخصص للمعلمات، وكذلك مجموعات الواتس الخاصة بهن.
- تم التواصل بشكل مباشر مع مكاتب التعليم للتأكد من نشر الاستبانة، وذلك عن طريق التنسيق مع عدد من المسؤولين بكل مكتب.
- استمرت المتابعة بالتواصل المتقطع لحت أفراد العينة على الاستجابة، حيث استغرق استيفاء غالبية الاستبانات ما يقارب الشهرين.
- حصلت الباحثة على (240) استجابة مكتملة وجاهزة لعملية التحليل، وهو ما يمثل (10.0%) من إجمالي مجتمع الدراسة.
- تم إدخال بيانات الاستبانات في الحاسب من خلال برنامج الإحصاء (spss) ثم تحليلها واستخراج النتائج وتفسيرها.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى مستوى حسابي.
5. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفضت تشتتها بين المقياس.
6. تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test)؛ للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين (سنوات الخبرة).
7. تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)؛ للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين (المؤهل العلمي).

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرف على درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف؛ تم حساب التكرارات، والنسبة المئوية، والمتrosطات الحسابية، والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

#### ١- قيادة المدرسة:

للتعرف على درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بقيادة المدرسة لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف؛ تم حساب التكرارات، والنسبة المئوية، والمتrosطات الحسابية، والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (٩) يوضح درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بقيادة المدرسة لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف

العينة	نوع الممارسة	درجة الممارسة										العبارات	م		
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
1	1.0 3	4.0 7	1.7 4	5.0 12	24.2	58	22. 9	55	46. 3	11 1	دعم المشاركة في أنشطة تطوير المدرسة.	1			
2	0.9 8	3.9 8	2.5 6	2.1 5	27.5	66	30. 8	74	37. 1	89	تشجيع المعلمات بالمدرسة على الإبداع، والابتكار.	5			
3	1.0 1	3.9 6	2.5 6	4.2 10	25.0	60	31. 3	75	37. 1	89	تعزيز ثقافة التميُّز بين جميع المعلمات بالمدرسة.	6			
4	1.1 1	3.9 2	4.2 10	5.8 14	22.9	55	28. 3	68	38. 8	93	تقسيم المهام والمسؤوليات على المعلمات بالمدرسة وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم.	3			
5	1.0 5	3.9 1	3.3 8	4.6 11	25.8	62	30. 0	72	36. 3	87	تعزيز ثقافة العمل الجماعي بين المعلمات بالمدرسة.	9			
6	1.1 2	3.8 4	4.2 10	6.3 15	27.5	66	25. 4	61	36. 7	88	الاجتماع بشكل دوري مع المعلمات للاستفادة من آرائهم وخبراتهم ومقدراتهم.	4			
7	1.0 5	3.8 3	2.5 6	7.5 18	27.9	67	29. 2	70	32. 9	79	تعزيز العلاقات الإنسانية والحوار بين المعلمات.	7			
8	1.0 7	3.7 8	4.2 10	5.8 14	27.9	67	31. 7	76	30. 4	73	مشاركة المعلمات في صنع القرارات المدرسية.	2			
9	1.0 6	3.7 3	5.8 14	7.5 18	26.3	63	28. 8	69	31. 7	76	الالتزام بالمنهجية العلمية عند بحث المشكلات التي تواجه المدرسة.	8			
-	0.88	3.89	المتوسط الحسابي العام												

يتضح من خلال الجدول (٩) أن محور درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بقيادة المدرسة لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف يتضمن (٩) عبارات، حيث تراوحت المتrosطات الحسابية لهم بين

(3.73، 4.07) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (علية) وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.89) بانحراف معياري (0.88) وهذا يعود إلى اهتمام وتبني قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف بالنظام الإداري الحديث في مجال القيادة؛ مما يعكس ذلك على جودة الأداء المدرسي وتميزه، وتشجيع القائدات أيضاً للمعلمات للعمل بروح الفريق الواحد في مدارسهم، والاستفادة من خبراتهم وأرائهم، ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جناتي وأomidian (Jannati & Omidian, 2015) ودراسة الشوا (2016) والتي كانت بدرجة عالية ، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدجي (2013) حيث جاءت متوسطة، وجاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (دعم المشاركة في أنشطة تطوير المدرسة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07)، وبانحراف معياري (1.03)، وبدرجة عالية وقد يعزى ذلك إلى أن قائدات المرحلة المتوسطة يحرصن على أهمية المشاركة في الأنشطة المختلفة لتطوير العمل المدرسي، وتحث المعلمات على المشاركة فيها، واتفقت مع دراسة عطية (2017) في حين اختلفت مع دراسة العنزي (2019) جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على (الالتزام بالمنهجية العلمية عند بحث المشكلات التي تواجه المدرسة) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.73)، وبانحراف معياري (1.06)، وبالرغم من حصولها على الترتيب الاخير إلا إنها جاءت بدرجة عالية ، وقد يعزى ذلك إلى وعي القائدات بضرورة السير وفق مناهج محددة وعلمية لتقديم المشاكل والصعوبات التي قد تواجههم، واتفقت النتيجة مع دراسة عطية (2017) حيث جاءت بدرجة عالية.

## 2- سياسات المدرسة واستراتيجياتها:

للتعرف على درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بسياسات المدرسة واستراتيجياتها لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (10) يوضح درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بسياسات المدرسة واستراتيجياتها لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف

العين	العبارة	درجة الممارسة										م	
		منخفضة جداً		منخفضة جداً		متوسطة جداً		عالية جداً		عالية جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	1.0 4	4.1 2	2.5 6	3.3 8	23.8 57	20. 8	50	49. 6	11 9	وضع خطة تشغيلية للمدرسة ومتابعة تنفيذها.		1	
2	1.1 1	3.9 5	4.2 10	6.3 15	19.6 47	30. 0	72	40. 0	96	تشكيل فريق عمل من المعلمات لتطوير أنشطة المدرسة.		4	
3	1.0 5	3.8 9	3.3 8	8.8 21	25.8 62	20. 0	48	42. 1	10 1	مراجعة برامج وأنشطة المدرسة باستمرار.		3	

النوع	النوع	النوع	النوع	درجة الممارسة										العبارات	م		
				منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
4	1.0 0	3.7 5	4.2 10	11.3	27	22.5	54	29. 6	71	32. 5	78	وضع بدائل استراتيجية لمواجهة التغيرات الطارئة.	5				
5	1.0 6	3.7 4	5.0 12	8.8	21	26.7	64	26. 3	63	33. 3	80	إطلاع المعلمات على نتائج الخطط الخاصة بالمدرسة.	2				
6	1.0 2	3.6 1	7.1 17	12.5	30	25.0	60	23. 3	56	32. 1	77	تطبيق استبانة لمعرفة رضا المعلمات عن الإجراءات المتعلقة بخدماتها.	6				
-	0.97	3.84		المتوسط الحسابي العام													

يتضح من الجدول (10) أن محور درجة ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بسياسات المدرسة واستراتيجياتها لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف يتضمن (6) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.61، 4.12) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقاييس المتدرج الخمسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (عالية) وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.84)، بانحراف معياري (0.97)؛ وربما يعود ذلك إلى إعداد قائدات المرحلة المتوسطة خطة تشغيلية تطويرية للمدرسة تنسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم، ومتابعتهن لسير الخطة وتنفيذها ومراجعتها باستمرار، وإطلاع المعلمات على نتائج الخطط، وتشكيل فريق من معلمات المدرسة لتطوير الأنشطة المختلفة في المدرسة من أجل الوصول إلى الإبداع والتميز، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشمري (2018) ودراسة الزعبي (2018)، ودراسة القرني (2019) حيث جاءت بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة الجميسي (2019) وكانت بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (وضع خطة تشغيلية للمدرسة ومتابعة تنفيذها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12)، بانحراف معياري (1.04)، وقد يعزى ذلك إلى حرص واهتمام قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف على وضع خطط مستقبلية لتحسين أدائها، وتطوير استراتيجياتها وخططها باستمرار، وذلك من خلال وجود منظمة متكاملة من الخطط والاستراتيجيات التي تحكم عمل المدرسة، وجاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (تطبيق استبانة لمعرفة رضا المعلمات عن الإجراءات المتعلقة بخدماتها) بالمرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (3.61)، وبانحراف معياري (1.02)، وبالرغم من حصولها على الترتيب الأخير إلا أنها جاءت بدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام القائدات بالمعلمات وقياس مدى رضاهن ومعرفة انطباعهن حول سير العملية التعليمية ومتابعتها باستمرار، واتفقنا مع دراسة عطيه (2017)، ودراسة القرني (2019) حيث كانت بدرجة عالية.

### 3- الموارد البشرية بالمدرسة:

للتعرف على درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالموارد البشرية بالمدرسة لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف؛ تم حساب التكرارات، والنسبة المئوية، والمتosteles الحسابية، والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي: جدول (11) يوضح درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالموارد البشرية بالمدرسة لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف

العينة	نوع العبارات	درجة الممارسة										م	
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	تشجيع المعلمات على استخدام التقنية الحديثة التعليمية.	0.94	4.16	1.7	4	3.3	8	17.1	41	33.3	80	44.6	107
2	تشجيع المعلمات على المشاركة في الأنشطة المدرسية.	1.04	4.04	1.7	4	7.5	18	19.6	47	27.9	67	43.3	104
3	الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمات.	1.00	3.99	0.8	2	5.4	13	29.2	70	22.9	55	41.7	100
4	التواصل بفعالية مع أعضاء المجتمع المدرسي.	1.02	3.94	2.5	6	5.4	13	23.8	57	32.1	77	36.3	87
5	يتم تقييم أداء المعلمات في المدرسة بموضوعية.	1.00	3.82	6.3	15	8.3	20	20.4	49	27.5	66	37.5	90
6	مكافأة المعلمات المجتهدات وتقدير جهودهم وأدائهم المتميز.	1.03	3.81	5.8	14	9.6	23	23.3	56	20.4	49	40.8	98
7	توفير الإمكانيات اللازمة للمعلمات ل القيام بمهامهن.	1.07	3.61	6.3	15	16.7	40	20.0	48	23.8	57	33.3	80
-	المتوسط الحسابي العام	0.94	3.91										

يتضح من الجدول (11) أن محور درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالموارد البشرية بالمدرسة لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف يتضمن (7) عبارات، حيث تراوحت المتosteles الحسابية لهم بين (4.16، 3.61) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتosteles تقع بالفئة الرابعة من فئات المقاييس المتدرج الخمسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (عالية) وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.91)، بانحراف معياري (0.94)، وربما يعود ذلك إلى تواصل القائدات بفعالية مع المعلمات، وتشجيعهن على استخدام التقنية الحديثة في التعليم، والمشاركة في الأنشطة والفعاليات المقدمة في المدرسة، وحرص القائدات أيضاً على التنمية المهنية للمعلمات ودعمهن باستمرار، وتحفيز المعلمات المجتهدات ومكافائنهن على جهودهن المتميز، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أomid وآخرون (2017) حيث كانت بدرجة عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدجني (2013) جاءت بدرجة متوسطة، جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (تشجيع المعلمات على استخدام التقنية الحديثة التعليمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16)،

وبانحراف معياري (0.94)، وبدرجة عالية وقد يعزى ذلك إلى اهتمام القائدات وحرصهن على حث المعلمات على استخدام التقنية الحديثة في التعليم، حيث إن التقنية الحديثة تسهل عملية التواصل بين المعلمات والطالبات، كما تسهم أيضاً في جعل العملية التعليمية أكثر جودة وأكثر سهولة، اتفقت مع دراسة الجميعي (2019)، حيث جاءت عالية، واختلفت مع دراسة العنزي (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت العبرة رقم (1) والتي تنص على (توفير الإمكانيات الازمة للمعلمات للقيام بمهامهن) بالمرتبة السابعة، وبمتوسط حسابي (3.61)، وبانحراف معياري (1.07)، وبالرغم من حصولها على الترتيب الأخير إلا أنها جاءت بدرجة عالية، وربما يعود ذلك إلى محدودية الميزانية المتوفرة في المدرسة، مما فرض على القائدة عدم إمكانية توفير كافة الإمكانيات للجميع، واتفق مع دراسة الشوا (2016)، واختلفت مع دراسة العنزي (2019)، ودراسة القرني (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

#### 4- العلاقات والموارد المتاحة:

للتعرف على درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالعلاقات والموارد المتاحة لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف؛ تم حساب التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي: جدول (12) يوضح درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالعلاقات والموارد المتاحة لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف.

العينة	نوع العبارات	درجة الممارسة										م	
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	تشجيع المعلمات على اكتساب المعرفة واستخدامها بفعالية.	1.0	3.8	2.5	6	4.6	11	30.0	72	28.3	68	34.6	83
2	الحرص على المقارنة المرجعية مع المدارس المختلفة.	1.0	3.8	5.0	12	5.8	14	27.9	67	22.9	55	38.3	92
3	دعم علاقات المدرسة مع المؤسسات المجتمعية الأخرى.	1.0	3.7	7.1	17	5.8	14	25.8	62	24.6	59	36.7	88
4	إدارة موارد المدرسة المالية بكفاءة، وفعالية.	0.9	3.7	5.8	14	4.2	10	32.1	77	25.4	61	32.5	78
5	استثمار جميع موارد المدرسة المتاحة.	0.9	3.7	5.8	14	5.8	14	27.9	67	29.6	71	30.8	74
-	المتوسط الحسابي العام	0.99	3.80										

يتضح من الجدول (12) أن محور درجة ممارسة إدارة التميّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالعلاقات والموارد المتاحة لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف يتضمن (5) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.74، 3.88) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقاييس المتردرج الخمسي، وتشير

النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.80) بانحراف معياري (0.99)، وربما يعود ذلك إلى حرص القائدات على دعم علاقات المدرسة مع المؤسسات المجتمعية، وعلى المقارنة المرجعية مع المدارس الأخرى وذلك للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، وتشجيع المعلمات على اكتساب المعرفة واستخدامها بفعالية؛ ممايسهم في تطوير العملية التعليمية وتقديمها، واهتمام الإدارة المدرسية بإدارة مواردها المختلفة واستثمارها، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جناتي وأميديان (Jannati & Omidian, 2015) والتي كانت بدرجة عالية، وختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجمي (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (تشجيع المعلمات على اكتساب المعرفة واستخدامها بفعالية) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.88)، وبانحراف معياري (1.02) وقد يعزى ذلك إلى حرص قائدات المرحلة المتوسطة واهتمامهن بحث المعلمات على اكتساب المعرفة بكافة وسائلها، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تطوير الأداء بالمدرسة، واتفقت مع دراسة الشوا (2016) ودراسة عطية (2017) كانت بدرجة عالية، جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (استثمار جميع موارد المدرسة المتاحة) بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (3.74)، وبانحراف معياري (0.96)؛ بالرغم من حصولها على الترتيب الأخير إلا أنها جاءت بدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى وعي القائدات بأهمية استثمار الموارد ووضعها في المكان المناسب لها، واتفقت نتيجة العبارة مع دراسة عطية (2017) ودراسة القرني (2019) حيث جاءت بدرجة عالية.

#### 5- العمليات الإدارية:

للتعرف على درجة ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالعمليات الإدارية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (13) يوضح درجة ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالعمليات الإدارية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف.

العينة	العينة	العينة	العينة	العينة	العينة	العينة	درجة الممارسة						العبارات	م		
							منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية			
							%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	1.0 3	4.1 2	2.5 6	2.5 6	24.6 59	21. 3	51	49. 2	11 8						الالتزام بالمعلمات في المدرسة بالإجراءات والعمليات وفق النظام.	3
2	1.1 0	3.9 2	3.8 9	5.0 12	26.7 64	24. 6	59	40. 0	96						الاستفادة من نتائج التغذية الراجعة في المدرسة لتطوير عملياتها.	4
3	1.0 7	3.9 1	4.2 10	2.9 7	27.9 67	27. 9	67	37. 1	89						تطبق معايير معتمدة في إدارة عملياتها.	2
4	1.0 9	3.8 9	2.9 7	7.9 19	24.2 58	27. 5	66	37. 5	90						استفادة المدرسة من المقارنة المرجعية مع المدارس في تطوير خدماتها.	6
5	1.0	3.8	5.4 13	8.3 20	20.0 48	25.	61	40.	98						الاهتمام بتطوير الخدمات والبرامج المقامة في المدرسة.	5

م	العبارات	درجة الممارسة											
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
9	8							4		8			
6	1.0 1 2 5.8 14 4.6 11 27.5 66 26. 3 63 35. 8 86											وضوح جميع العمليات التي تتم داخل المدرسة الجميع.	
-	0.95 3.92											المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول (13) أن محور درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالعمليات الإدارية لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف يتضمن (6) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (4.12، 3.82) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقاييس المدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.92)، بانحراف معياري (0.95)؛ وبما يرجع ذلك إلى تطبيق الإدارة المدرسية لنظام عمليات واضح، وتدبره بطريقة نظامية، وتعمل على تحسينه وتطويره باستمرار، وتشجيع القائدات للمعلمات على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق النظام والانتظام عليه، واستفادة المدرسة من نتائج التغذية الراجعة لتطوير عملياتها في المدرسة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزعبي (2018) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، كما اختلفت مع دراسة انتشار يادو وأخرون (2014, Anastasiadou et al., 2014) حيث جاءت بدرجة سلبية، وجاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (الالتزام بالمعلمات في المدرسة بالإجراءات والعمليات وفق النظام) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12)، وبانحراف معياري (1.03)؛ وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى حرص القائدات على التزام المعلمات بالإجراءات والعمليات وفق النظام؛ مما ينعكس إيجابياً على انتظام وسير العملية التعليمية في المدرسة، وأن المعلمات قدوة للطلاب في الالتزام بالنظام والسير عليه، واتفق العبارات مع دراسة الشوا (2016) حيث جاءت بدرجة عالية، وجاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (وضوح جميع العمليات التي تتم داخل المدرسة للجميع) بالمرتبة السادسة، وبمتوسط حسابي (3.82)، وبانحراف معياري (1.01)؛ وبالرغم من حصول العبارة على الترتيب الأخير إلا إنها جاءت بدرجة عالية ، وقد يعزى ذلك إلى مدى شفافية القائدة وتوضيحها لجميع الإجراءات والعمليات داخل المدرسة لكي تكون جميع المعلمات على اطلاع دائم، واتفق العبارات مع دراسة عطية (2017).

#### 6- الخدمات المقدمة للمجتمع:

للتعرف على درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف؛ تم حساب التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (14) يوضح درجة ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف.

العبارة	م	درجة الممارسة											
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
التواصل مع مجالس الأمهات بشكل دوري.	1	0.92	4.22	1.7	4	2.5	6	16.3	39	31.3	75	48.3	116
توفير المدرسة برامج وأنشطة جديدة تلبي احتياجات المجتمع المحلي.	5	1.05	3.82	5.0	12	6.3	15	27.9	67	23.8	57	37.1	89
الاستفادة من آراء ومقررات المجتمع المحلي في تطوير العمل في المدرسة.	4	1.07	3.74	6.3	15	12.5	30	22.5	54	18.8	45	40.0	96
إشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمدرسة.	2	1.03	3.69	9.2	22	10.4	25	21.7	52	19.6	47	39.2	94
الحصول على تغذية راجعة من المجتمع المحلي حول الأنشطة المقدمة في المدرسة.	3	1.09	3.66	7.5	18	9.2	22	27.9	67	20.4	49	35.0	84
المتوسط الحسابي العام		-	0.96	3.83									

يتضح من الجدول (14) أن محور درجة ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف يتضمن (6) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (4.22، 3.66) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفتيان الرابعة والخامسة من فئات المقاييس المتدرج الخاسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (عالية إلى عالية جداً)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.83)، بانحراف معياري (0.96)، وربما يعود ذلك إلى تواصل القائدات مع مجالس الأمهات بشكل دوري ومستمر، وتعاون المجتمع المحلي مع قائدات المرحلة المتوسطة للعمل على حل مشاكل الطالبات، وتوفير الدعم اللازم للمدرسة، والاستفادة أيضاً من مقررات المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي؛ وذلك لأن المجتمع المحلي أحد مجالات الخطة السنوية للمدرسة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدجني (2013)، أيضاً مع دراسة كل من جناتي وأomidian (Jannati & Omidian, 2015) حيث جاءت عالية ، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الجميعي (2019) والتي كانت بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (التواصل مع مجالس الأمهات بشكل دوري) بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.22)، وبانحراف معياري (0.92)؛ وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى وعي القائدات وحرصهن الدائم على إقامة مجالس الأمهات وتفعيلها باستمرار من أجل التغلب على العديد من المشكلات المدرسية، واتفقت العبارة مع دراسة الشوا (2016) حيث جاءت بدرجة عالية، في حين اختلفت مع دراسة العنزي (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (الحصول على تغذية راجعة من المجتمع المحلي حول الأنشطة المقدمة في المدرسة) بالمرتبة

الخامسة، وبمتوسط حسابي (3.66)، وبانحراف معياري (1.09)؛ وبالرغم من حصول العبارة على الترتيب الأخير إلا إنها جاءت بدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى وعي القائدات بأهمية التغذية الراجعة، فمن خلالها يمكن تحديد مواطن القوة وتدعمها مواطن الضعف والعمل على معالجتها، واختلفت الدراسة مع دراسة الدجني (2013)، ودراسة العنزي (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

ومن خلال العرض السابق لدرجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف، نجدها جاءت على النحو التالي:

جدول (15) يوضح درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	م
1	0.95	3.92	العمليات الإدارية.	5
2	0.94	3.91	الموارد البشرية بالمدرسة.	3
3	0.88	3.89	قيادة المدرسة.	1
4	0.97	3.84	سياسات المدرسة واستراتيجياتها.	2
5	0.96	3.83	الخدمات المقدمة للمجتمع.	6
6	0.99	3.80	العلاقات والموارد المتاحة.	4
-	0.89	3.86	المتوسط الحسابي العام.	

يتضح من الجدول (15) أن محور درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف يتضمن ستة أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.80، 3.80) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتردج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، ويبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.86)، بانحراف معياري (0.89)؛ وهذا يدل على أن درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف جاءت بدرجة عالية، حيث تأتي العمليات الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92)، وبانحراف معياري (0.95)، يليها الموارد البشرية بالمدرسة بمتوسط حسابي (3.91)، وبانحراف معياري (0.94)، وبالمرتبة الثالثة بين (0.97)، وبانحراف معياري (0.96)، ويأتي بُعد الخدمات المقدمة للمجتمع بالمرتبة الخامسة بين تلك الأبعاد بمتوسط حسابي (3.84)، وبانحراف معياري (0.99)، وأخيراً يأتي بُعد العلاقات والموارد المتاحة كأقل بُعد بين أبعاد درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي بمتوسط حسابي (3.80)، وبانحراف معياري (0.99).

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القرني (2019)، ودراسة جناتي وأميديان (Jannati & Omidian, 2015)، ومع دراسة الشمري (2018)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة أomid وآخرون (Omid et al., 2017)، ومع دراسة الزعبي (2018)، حيث جاءت بدرجة عالية، في حين أن الدراسة الحالية قد اختلفت مع نتيجة دراسة كل من هشامي وهشامي زاده (Hashemi & Hashemizadeh, 2014)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة الجميمي (2019)،

حيث جاءت بدرجة متوسطة، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة استازيدو وآخرون ( Anastasiadou et al, 2014 ) حيث جاءت بدرجة سلبية.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي تُعزى إلى (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟  
**أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:**

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار مان ويتنى (Mann-Whitney) بدليلاً عن اختبار (t) لعينتين مستقلتين ( Independent )؛ وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من الجدول (16):

**جدول (16)**  
نتائج اختبار مان ويتنى (Mann-Whitney) للفروق حول درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف باختلاف متغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z(	مستوى الدلالة
قيادة المدرسة.	بكالوريوس	202	120.06	24252.50	0.226	0.821
	ماجستير	38	122.83	4667.50		
سياسات المدرسة واستراتيجياتها.	بكالوريوس	202	115.16	23262.00	2.760	0.006
	ماجستير	38	148.89	5658.00		
الموارد البشرية بالمدرسة.	بكالوريوس	202	113.71	22970.00	3.508	0.001
	ماجستير	38	156.58	5950.00		
العلاقات والموارد المتاحة.	بكالوريوس	202	116.34	23500.00	2.158	0.031
	ماجستير	38	142.63	5420.00		
العمليات الإدارية.	بكالوريوس	202	117.22	23678.00	1.703	0.089
	ماجستير	38	137.95	5242.00		
الخدمات المقدمة للمجتمع.	بكالوريوس	202	114.76	23182.00	2.982	0.003
	ماجستير	38	151.00	5738.00		
المتوسط الحسابي العام.	بكالوريوس	202	116.05	23443.00	2.287	0.022
	ماجستير	38	144.13	5477.00		

يتضح من الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) فيما يتعلق بكل من (قيادة المدرسة – العمليات الإدارية) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (0.821، 0.089)، وجميعها قيم أكبر من (0.05)، أي غير دالة إحصائياً، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف مؤهلهن العلمي حول درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) فيما يتعلق بكل من (قيادة المدرسة – العمليات الإدارية) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف؛ وقد يعزى ذلك إلى الاتفاق

بين استجابات أفراد الدراسة من معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف وما لديهم من سعة اطلاع وثقافة جعلت استجاباتهم لا توجد بينها فروق.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) وأبعاده الفرعية المتمثلة في (سياسات المدرسة واستراتيجياتها، الموارد البشرية بالمدرسة، العلاقات والموارد المتاحة، الخدمات المقدمة للمجتمع) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة من مؤهلهن العلمي ماجستير بمتوسط رتب (148.89) لبعد سياسات المدرسة واستراتيجياتها، وبمتوسط رتب (156.58) لبعد الموارد البشرية بالمدرسة، وبمتوسط رتب (142.63) لبعد العلاقات والموارد المتاحة، وبمتوسط رتب (151.0) لبعد الخدمات المقدمة للمجتمع، وبمتوسط رتب (144.13) للدرجة الكلية للمحور، وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة من مؤهلهن العلمي ماجستير يوافقن بدرجة أكبر على ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) وأبعاده الفرعية المتمثلة في (سياسات المدرسة واستراتيجياتها، الموارد البشرية بالمدرسة، العلاقات والموارد المتاحة، الخدمات المقدمة للمجتمع) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف؛ وقد يعزى ذلك إلى إكمالهن للدراسة وسعة اطلاعهن وثقافتهن، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشوا (2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق باختلاف متغير المؤهل العلمي، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزعبي (2018) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع باختلاف متغير المؤهل العلمي، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العنزي (2019) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي.

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

ولمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-test)، كما يتضح من الجدول (17):

جدول (17)

نتائج اختبار مان ويتي (Mann-Whitney) للفروق حول درجة ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف باختلاف متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الأبعاد
0.652	0.452	0.86	3.92	111	أقل من 10 سنوات	قيادة المدرسة.
		0.90	3.87	129	10 سنوات فأكثر	
0.029	2.194	0.88	3.99	111	أقل من 10 سنوات	سياسات المدرسة واستراتيجياتها.
		1.02	3.72	129	10 سنوات فأكثر	
0.138	1.490	0.92	4.01	111	أقل من 10 سنوات	الموارد البشرية بالمدرسة.
		0.94	3.83	129	10 سنوات فأكثر	
0.808	0.243	1.02	3.81	111	أقل من 10 سنوات	العلاقات والموارد المتاحة.
		0.96	3.78	129	10 سنوات فأكثر	

مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الأبعاد
0.057	1.912	1.03	4.05	111	أقل من 10 سنوات	العمليات الإدارية.
		0.87	3.81	129	10 سنوات فأكثر	
0.001	3.780	0.98	4.10	111	أقل من 10 سنوات	الخدمات المقدمة للمجتمع.
		1.06	3.59	129	10 سنوات فأكثر	
0.065	1.851	0.87	3.98	111	أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي العام.
		0.89	3.77	129	10 سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) وأبعاده الفرعية المتمثلة في (قيادة المدرسة، الموارد البشرية بالمدرسة، العلاقات والموارد المتاحة، العمليات الإدارية) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.652، 0.808، 0.138، 0.057)، وللدرجة الكلية (0.065)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهن حول درجة ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) فيما يتعلق بكل من (قيادة المدرسة، الموارد البشرية بالمدرسة، العلاقات والموارد المتاحة، العمليات الإدارية) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف، وربما يعود ذلك إلى أن المعلمات جميعهن رغم اختلاف سنوات الخبرة لديهن يخضعون داخل المدرسة لنفس السياسات والإجراءات والقرارات التي تتطابق عليهم جميعاً، مما أدى ذلك إلى تقارب استجاباتهن ، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الجندي (2013) ، ودراسة الشوا (2016) ودراسة العنزي (2019) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الزعبي (2018) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع باختلاف متغير سنوات الخبرة، في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الجميعي (2019) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة الأكبر، في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) وأبعاده الفرعية المتمثلة في (سياسات المدرسة واستراتيجياتها، الخدمات المقدمة للمجتمع) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أفراد الدراسة منهن (أقل من 10 سنوات)، بمتوسط حسابي (3.99)، لبعد سياسات المدرسة واستراتيجياتها، وبمتوسط حسابي (4.10)، لبعد الخدمات المقدمة للمجتمع، وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة منهن خبرتهن أقل من (10) سنوات يوافقن بدرجة أكبر على ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) وأبعاده الفرعية المتمثلة في (سياسات المدرسة واستراتيجياتها، الخدمات المقدمة للمجتمع) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف؛ وقد يعزى ذلك إلى سعة اطلاعهن وثقافتهم وربما يعود ذلك لأنهم من الجيل الجديد الذي أصبح على اطلاع دائم بسبب التقنية الحديثة وسهولة الحصول على المعلومات.

## ملخص نتائج الدراسة:

نوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

- 1- إن درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي فيما يتعلق بقيادة المدرسة لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.89). وفيما يتعلق بسياسات المدرسة واستراتيجياتها جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.84). وفيما يتعلق بالموارد البشرية بالمدرسة جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.91). وفيما يتعلق بالعلاقات والموارد المتاحة جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.80). وفيما يتعلق بالعمليات الإدارية جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.92). وفيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمجتمع جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.83).
- 2- إن درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف جاءت بدرجة عالية، حيث تأتي العمليات الإدارية بالمرتبة الأولى، يليها الموارد البشرية بالمدرسة، وبالمرتبة الثالثة بين أبعد درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف يأتي بُعد قيادة المدرسة، يليه بُعد سياسات المدرسة واستراتيجياتها، ويأتي بُعد الخدمات المقدمة للمجتمع بالمرتبة الخامسة بين تلك الأبعاد، وفي الأخير يأتي بُعد العلاقات والموارد المتاحة كأقل بُعد بين أبعد درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.5 < a$ ) حول درجة ممارسة إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) فيما يتعلق بكل من (قيادة المدرسة – العمليات الإدارية) باختلاف متغير المؤهل العلمي، ولا توجد فروق عند مستوى الدلالة ( $0.5 < a$ ) في قيادة المدرسة، الموارد البشرية، العلاقات والموارد المتاحة، العمليات الإدارية) باختلاف متغير سنوات الخبرة.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.5 < a$ ) حول إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) فيما يتعلق بكل من (سياسات المدرسة واستراتيجياتها، الموارد البشرية بالمدرسة، العلاقات والموارد المتاحة، الخدمات المقدمة للمجتمع) باختلاف متغير المؤهل العلمي، لصالح أفراد الدراسة من مؤهلهن العلمي ماجستير، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.5 < a$ ) فيما يتعلق بكل من (سياسات المدرسة واستراتيجياتها، والخدمات المقدمة للمجتمع) باختلاف متغير سنوات الخبرة، لصالح من خبرتهن أقل من 10 سنوات.

## توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نوصي الباحثة بما يلي:

- 1- إقامة الدورات التدريبية، وورش العمل، لقائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف حول إدارة التميُّز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM)؛ وذلك لإبقائهن على اطلاع على كل ما هو جديد في ذلك المجال.

- 2- التحفيز المادي والمعنوي لقائدات المدارس بالمرحلة المتوسطة من يمارسن إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM)؛ لتشجيعهن على الاستمرار في ممارسة إدارة التميز وتحفيز القائدات الآخريات على ممارسته.
- 3- تعزيز مبدأ الامركزية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في العمل الإداري، من أجل تشجيع العمل التعاوني وروح الفريق، والتخلص من البيروقراطية، بما يُساهم في تطوير العمل الإداري والتعليمي بتلك المدارس.
- 4- الحرص على توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساند تطبيق معايير إدارة التميز عموماً وخصوصاً في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
- 5- تشجيع تبادل الزيارات بين قائدات مدارس المرحلة المتوسطة والمدارس الأخرى المطبقة للنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؛ وذلك لتبادل الخبرات، وتعزيز ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM).
- 6- التأكيد على أهمية التواصل المستمر بين المدرسة والمجتمع المحلي، للمساهمة في تطوير العمل بالمدرسة، وذلك من خلال التقييم المستمر للأنشطة التي تقدمها المدرسة.
- 7- العمل على تفعيل الصالحيات المنوحة لقيادات المدرسيّة من وزارة التعليم، بما يحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية وتميزها.

### مقررات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحثة بعض المقررات لدراسات مستقبلية، وهي:
- 1- إجراء دراسة تتناول ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى القائدات بمراحل أخرى وبمناطق أخرى.
  - 2- إجراء دراسة تتناول التحديات التي تواجه تطبيق إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.
  - 3- إجراء دراسة تتناول تصوراً مقتراً بتطوير ممارسة إدارة التميز وفق معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2014). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو جمعة، محمود حسين. (2016). التميز المؤسسي عوامل النجاح. دار وائل للنشر والتوزيع.
- أحمد، محمد جاد حسين. (2015). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الادارة التربوية، ٢١، ١٥-١٧٦.
- باشيوه، حسن، والبرواري، نزار، وعيشونى، محمد. (2013). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- باشيوه، حسن، البرواري، نزار. (2011). إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- جاد الرب، سيد محمد. (2013). إدارة الابداع والتميز التناصفي. دار النهضة للنشر والتوزيع.
- الجمعي، وفاء. (2019). ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكademie بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميز *EFQM* مقتراحات للتطوير. المجلة العلمية لكلية التربية، 35 (11).
- جودة، محفوظ أحمد. (2018). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات . ط (7). عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسن ، منال صديق. (2009). دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي: دراسة ميدانية بمحلية جبل أولياء. كلية التربية. جامعة أم درمان الإسلامية.
- الدجني، علي يحيى. (2013). الواقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الارقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية (2016). في رؤية المملكة 2030 <https://vision2030.gov.sa>.
- الزعي، عاطف (2018). درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في لواء بنى كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج "EFQM" للتميز الإداري. ع 103، 79-114.
- السکارنة، بلاں (2011). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشمری، هیلا بنت سلمان. (2018). متطلبات تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كليات الشرق العربي.
- الشوا ، عفت (2016). درجة ممارسة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنماذج الأوروبي وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.
- عارف، عالية (2013). النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة. المجلة العربية للإدارات، 3(2).
- عامر، سامح (2013). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق. (2014). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر، ط (13).
- العمجي، صفية. (2017). متطلبات تحقيق تميز الأداء بإدارة تعليم منطقة تبوك في ضوء نموذج التميز الأوروبي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تبوك.
- عزب، محسن. (2008). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. المكتب الجامع الحديث.
- عطية، أفكار (2017). تصوّر مقتراح لإدارة التميّز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة الإدارة التربوية، 4(14).
- عيسى، خلفي، وهبة، دخاخني. (2017). استراتيجية الاستثمار البشري في ظل منهجيات نموذج التميز الأوروبي العامدي، ريم أحمد. (2017). التميّز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 2، 317-333.
- الغيلي، رياض يحيى حسين، الشريمي، عبد الله، أحمد ناصر. (2016). مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمينية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي. م (9). ع 26، 163-187.
- القرني، أسماء. (2019). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز بجامعة تبوك [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تبوك.
- القيسي، هناء محمود. (2016). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي: الأساليب والممارسات. دار المناهج للنشر.
- كحيل ،أمل. (2009). دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز. المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش (دور المعلم العربي في عصر التدفق المعرفي). كلية العلوم التربوية. جامعة جرش الأهلية، 797-809.

المليجي، رضا (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. عالم الكتب للنشر والتوزيع.

النجار، زكريا. (2019). درجة ممارسة مديرى المدارس المرحلية الأساسية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها باداء معلميهم. الجامعة الإسلامية بغزة، 1-137.

الهادي، شرف إبراهيم (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11، 243-305.

الهلالات، صالح علي. (2014). إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع.

الهلايلي، العلالي، الشربيني، غبور، أمانى السعيد. (2012). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مجلة مستقبل التربية العربية، م 83، ع 83. EFQM وفق منطق RADAR (دراسة تحليلية). مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، 2(8)، 101-113.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aladwan, S. A, Forrester, P. (2016). *The leadership Criterion: Challenges in Pursuing Excellence in the Jordanian Public Sector*. The TQM Journal. Vol.28. No.2. pp.1 -24.
- Anastasiadou, S, Zirinoglou, P, Florou, G. (2014). *The European Foundation Quality Management Evaluation of Greek Primary and Secondary Education*. Social and Behavioral Sciences. Vol. 143. pp. 932 – 940.
- Doeleman, H, Ten Have, S, Ahaus, C. (2014). *Empirical Evidence on Applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model*. a literature review. Total Quality Management & Business Excellence. Vol 25. No 5. pp. 439-460.
- EFQM (2013). *EFQM Excellence Model*. Brussels, Belgium. EFQM (2013). Excellent Organizations Achieve and Sustain Outstanding Levels of Performance that Meet or Exceed the Expectations of all their Stakeholders. Belgium.
- EFQM (2020). *The New EFQM Model*. Retrieved on 14 February from <https://www.efqm.org/>.
- Hashemi, S, Hashemizadeh, S. (2014). *Performance Evaluation of Education Using the Organization Excellence Model (The Enablers): a Case Study of Iran*. International Journal of Economy, Management and Social Sciences. Vol. 3. No. 10. pp. 595-599.
- Jannati, G, Omidian, F. (2015). *The Evaluation of the Performance of Primary and Secondary School Managers Using the EFQM Model*. A Case from Iran. International Letters of Social and Humanistic Sciences. Vol. 48. pp. 138-147.
- Liu, Y, Ko, P. (2018). *A Modified EFQM Excellence Model for Effective Evaluation in the Hotel Industry*. Total Quality Management & Business Excellence. Vol.29. No.13. pp. 1580 – 1593.
- Nagoyova, A, Mrkulik, S. (2017). *Practical Experience of the EFQM Model Implementation in Conditions of Public University*. Unpublished Doctoral Dissertation. Department of Safety and Quality, Faculty of Mechanical Engineering, The Technical University of Kosice. Letna.

- Nazemi, Malihand, Alishiri, Braham. (2015). *The Need to Evaluate the Performance of Schools and Educational Institutions in the Islamic Republic of Iran with Emphasis on the EFQM Model*. Journal UMP Social Sciences and Technology Management 3 (3) 613-617.
- Omid, S, Sadegh, N, Reza, S. (2017). *Appraisal of Boys' High Schools in Tehran Based on Organizational Excellence Model of European Foundation in the Context of Staffs*. Iranian Journal of Social Sciences and Humanities Research. Vol. 5. No. 3. pp. 1-6.
- Vukomanovic, M, Radujkovic, M, Nahod, M. (2014). *EFQM Excellence Model as the TQM Model of the Construction Industry of Southeastern Europe*. Journal of Civil Engineering and Management. Vol.20. No.1. pp.70-81.